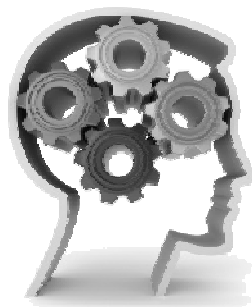


بنام او

فرامین و فنون تفکر استراتژیک



1

فهرست مطالب کارگاه

هشت فرمان تفکر استراتژیک

هشت فکرافزار - تمرین عملی

بیست نمونه موردی و مثال گزیده و گویا

2

طرمی برای آینده



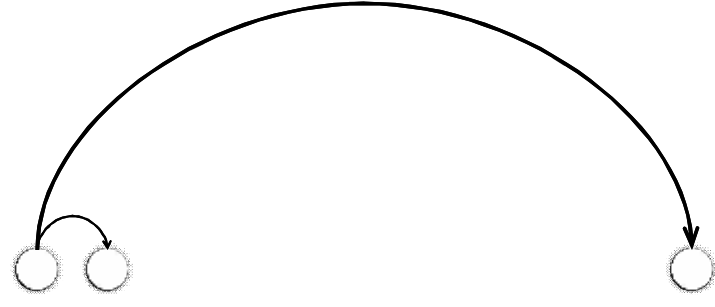
The Millau Viaduct Paris - Barcelona



4



**مدیریت استراتژیک هم پل زدن است بین اکنون و آینده
و مدیریت استراتژیک، ممتاح تفکر استراتژیک است.**



6

عمارت وینپست

کار بنایی مبتنی بر اعتقادی خرافی:
"عمر تو تا زمانی خواهد بود که
کارهای بنایی ساختمان ادامه دارد."
• آیا این جمله برای ...

- 160 اتاق
- 5.5 میلیون دلار هزینه
- طی 38 سال ساخت (1884 تا 1922)
- 650 هزار متر مربع مساحت (لان 16 هزار متر مربع) تعداد درها: 467 درب + 950 در دیگری که به جانی ختم نمی شوند!

توسعه حلزونی و روزگار
درهانی در هم
گنجی یا 30 اتاق داخل آن!

راه پله های بن بست!
بنجره های مسدود!
ورودی و نورگیر از سقف در وسط اتاق بالایی!

راهروها و راه پله های مسدود!
در آن گم و سرگردان می شوید.
مشهور به خانه ارواح!

توسعه ای بدون نقشه و طراحی!
بدون توجه به نیازمندیهای واقعی!
سیستمهای مختلف و ناسازگار!
غیر قابل سکونت! ولی جالب برای سیاحان! (نظیر بسیاری از سازمانهای ما)
غیر قابل توسعه و نگهداری!
حضور نسلهای مختلفی از سبکها و سیستمها با دخالت پنهانی مختلف!

مدلی بسیار عالی برای احساس آنچه فراموش شده:
معماری راهبردی

ایا این بنا برای شما آشنا نیست؟!!

برنامه ریزی: خلق ذهنی جمعی آینده است.

خلق عینی بدون خلق ذهنی

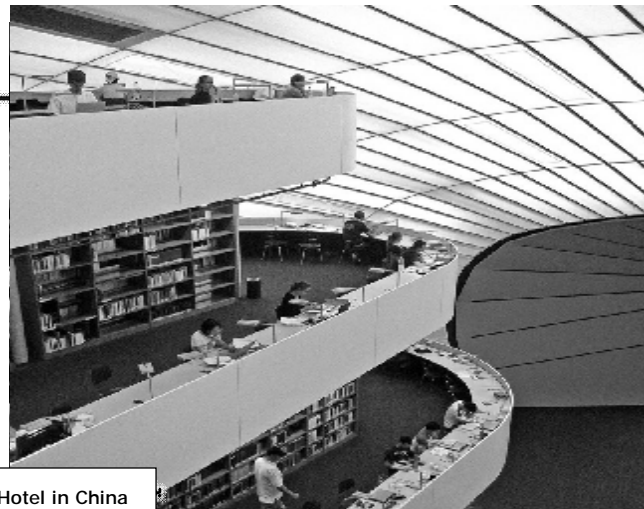
خلق عینی مبتنی بر خلق ذهنی

8

هر مقدر پدیده پیچیده تر می شود فلق ذهنی بیشتر اهمیت می یابد.

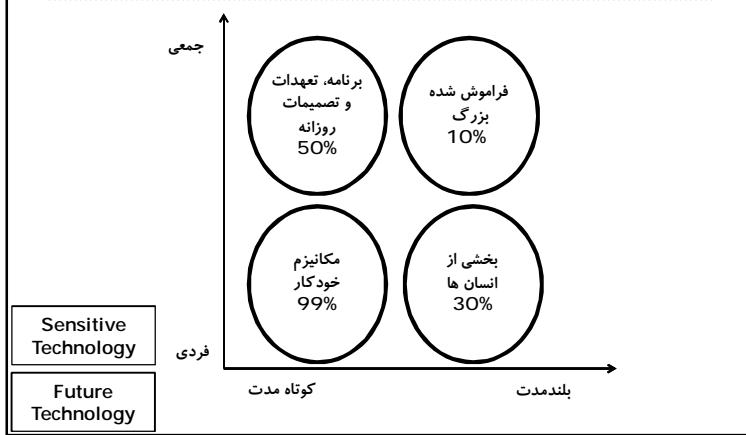


9



Hotel in China

مدیریت استراتژیک: فلق ذهنی و عینی جمعی آینده



یک افسانه، یک واقعیت!

- **افسانه مدیریتی:** پیشرفت شرکت های موفق مرهون برنامه ریزی های راهبردی پیچیده و بی نظیر است.
- **واقعیت:** برخی از پیشرفت های شرکت های آرمانی در اثر تجربه ورزی، سعی و خطا، بهره گیری از فرصت و قابلیت استفاده از شانس ها به دست آمده است. آنچه به نظر دوراندیشی و برنامه ریزی دقیق قبلی تفسیر می شود در بیشتر موارد، حاصل تکامل هدفمند بوده است.
- شاید مطالعه و درک مفاهیم کتاب چارلز داروین، برای شناخت پاره ای از کامیابی های شرکت های آرمانی از هر متن و نوشته مربوط به برنامه ریزی راهبردی شرکت ها، مفیدتر باشد.

12

سه اصل بسیار مهم

- تفکر استراتژیک مکمل و روح برنامه‌ریزی استراتژیک است اما جانشین آن نیست.
- تفکر استراتژیک از جنس استعداد و مهارت است. برای آنکه دانش، ملکه شود، تعلیم کافی نیست، عمل لازم است
- برای یادگیری نوعی از تفکر خودتان را خسته نکنید، ابزارها و فنون آن را به کار گیرید خود به خود آن تفکر در شما ایجاد خواهد شد.

تمارین تحویل داده شده: مبنای ارزیابی

14

جمع بندی تهریات

- آنچه یک استراتژی را اثربخش می کند تنها روش و متدولوژی به کار گرفته شده نیست.
- بسیاری از مدیران برجسته با استراتژی های به یادماندنی هیچ یک از روشهای معمول تدوین استراتژی را تجربه نکرده اند
- بلکه این تفکر استراتژیک است که می تواند یک استراتژی را قوی و ارزش آفرین سازد.
- این نوع مهارت از تفکر چه فرامین و فنونی دارد؟
- این پرسشی است که پاسخ آن را جستجو خواهیم کرد.

13

استراتژیک؟

۱. تاثیر اساسی بر متغیرهای کلیدی عملکرد دارد.
۲. مستلزم بازتخصیص جدی منابع است.
۳. به تصمیمات و پشتیبانی ذی‌نفعان ذی‌نفعون محتاج است.
۴. کم سابقه و غیرروتین است.
۵. معمولاً (و نه لزوماً) بلندمدت است.
۶. معمولاً با بده بستان (موازنه) همراه است.
۷. در کنش و واکنش با رقبا اخذ و اجرا می شود.
۸. معمولاً/قطعاً با ریسک، عدم قطعیت، عدم اطلاعات روبرو است.

16

یک تعریف آغازین

- مدیریت استراتژیک:
- فرآیند
- اخذ تصمیمات استراتژیک
- اجرای اقدامات استراتژیک
- تحقق تغییرات استراتژیک است؛
- برای کسب نتایج/ منافع استراتژیک.
- استراتژیک به چه معنا است؟

15

نمونه تصمیمات استراتژیک و استراتژی ها



- شرکت Nike:
- چگونگی تولید، تولید درون شرکت یا برون سپاری؟
- تصمیم استراتژیک: تولید از طریق شبکه پیمانکاران
- شرکت Dell:
- موضوع: فرصت عرضه و فروش مستقیم
- تصمیم استراتژیک: حذف واسطه ها و کاهش هزینه
- سایرین
- موضوع: تصویر مثبت نزد فعالان صنعت، مشتریان و ذینفعان
- تصمیم: تصویر سازی (Image Building) مثبت نزد ذینفعان

18

نمونه تصمیمات استراتژیک و استراتژی ها



- یک شرکت دارای محصولات متفاوت
- موضوع: نحوه حاکمیت و مدیریت کلان زیرمجموعه ها،
- تصمیم استراتژیک: ایجاد Holding برای مدیریت زیرمجموعه ها
- سیسکو
- موضوع: چگونگی رشد؟ برون زا و درون زا؟
- تصمیم استراتژیک: خرید شرکت های کوچک به جای توسعه درونزا
- دو شرکت با دو موضوع فعالیت مختلف
- موضوع: افزایش سودآوری یا حفظ سطح فروش؟
- تصمیم استراتژیک: شرکت الف: توقف توسعه ظرفیت یکی از خطوط
- تصمیم استراتژیک: شرکت ب: ادامه فعالیت زیان ده بنا به دلایل سیاسی و اجتماعی

17

نوبت شماست

تفکر استراتژیک یعنی چه؟ و تفاوت مدیریت استراتژیک با مدیریت چیست؟

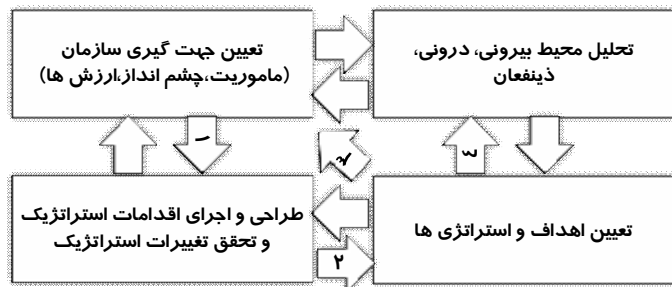
20



- شبکه CNN
- بخش زنده اخبار ۲۴ ساعته، حین وقوع حوادث
- اختراع خبرنگار تصویری Video Journalist: یک باند تلویزیونی یک نفره است که قادر به پوشش یک رویداد، فیلمبرداری و گزارشگری و سپس ویراستاری محتویات یک نفره.
- شبکه روابط استراتژیک با ۶۰۰ ایستگاه تلویزیونی در سراسر دنیا (اخبار محلی و بدون افتخار به اینکه خود سی ان ان آن ها را تولید کرده باشد).
- روسای جمهور جهان.

19

مدیریت استراتژیک



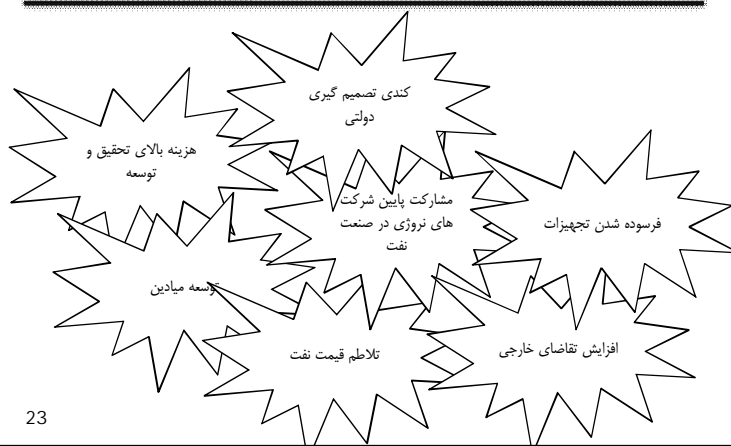
21

بخش
2

فرامین و فنون تفکر استراتژیک

22

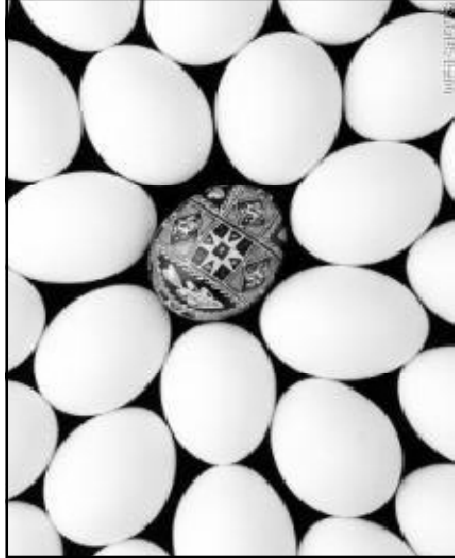
تفکر استراتژیک در صنعت نفت نروژ



23

فرمان اول:
نیت متمرکز
(هدف گیری و
هدف گرایی)
داشته باشید.





بخش اول:

تشخیص مسائل مهم

نمونه موردی:
پلیس نیویورک

Discipline

1 **کن ایچی اومی در کتاب «تفکر یک استراتژیست»:**

«اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد.»

26



بخش دوم:

تفصیص منابع مهم به مسائل مهم

نمونه موردی چین:
دوره های پزشکی
و کارخانجات کارگربر
و تکنولوژی بر و
سرمایه بر در چین
کره: سرسازی

نمونه موردی: تشخیص و تفصیص

- فعالیت اولیه: تولید کاغذ و لاستیک (۱۹۶۷)
- فعالیت کنونی: فناوری ارتباطات راه دور و تلفن همراه (۱۹۹۱)
- جایگاه: مقام اول از سال ۱۹۹۸ تاکنون فروش: ۲۵۰ میلیون دستگاه در سال (۴/۳۶ میلیارد دلار)
- سهم بازار جهانی: ۳۸ درصد
- جایگاه در فورچون پانصد: رتبه ۱۳۰
- اسم این سازمان چیست؟

28

داستان سنگریزه

■ معلمی یک ظرف شیشه‌ای بزرگ و چند سنگ بزرگ از داخل جعبه برداشت و تا جایی که ظرف گنجایش داشت سنگ بزرگ داخل ظرف گذاشت.

■ - آیا این ظرف پر است؟ - بله

■ سپس مقداری سنگریزه از داخل جعبه برداشت و آنها را به داخل ظرف ریخت و ظرف را به آرامی تکان داد. سنگریزه‌ها در بین مناطق باز بین سنگ های بزرگ قرار گرفتند. این کار را تکرار کرد تا دیگر سنگریزه‌ای جا نشود. ...

■ دوباره معلم ظرفی از شن را از داخل جعبه بیرون آورد و داخل ظرف شیشه‌ای ریخت و ماسه‌ها همه جاهای خالی را پر کردند. ... معلم یک بطری آب از داخل جعبه بیرون آورد و روی همه محتویات داخل ظرف شیشه‌ای خالی کرد و گفت: حالا ظرف پر است....

پس اولویت به ترتیب اهمیت

■ این شیشه و محتویات آن نمایی از زندگی شماست. اگر سنگ های بزرگ را اول نگذارید، هیچ وقت فرصت پرداختن به آن ها را نخواهید یافت. سنگهای بزرگ مهم‌ترین چیزها در زندگی شما هستند؛ خدایان، خانواده‌تان، فرزندانان، سلامتی‌تان، دوستانان و مهم‌ترین علایق‌تان.

■ مثال: اشتغال و اولویت‌های ملی! آمار روسپان!



هدف گیری و هدف گرایی

■ یک سازمان می‌بایستی منابع خود را بر روی اهداف استراتژیک متمرکز کنند.

■ این تمرکز می‌بایستی تا دستیابی به هدف باقی بماند.

■ این تمرکز تمامی انرژی سازمان و افراد را متوجه تحقق اهداف استراتژیک خواهد کرد.

■ مفهوم هدف گرایی به عدم پراکندگی (پراکنده کاری) و واگرایی اهداف در طول زمان اشاره دارد. این مفهوم به معنی تمرکز منابع بر یک نقطه خاص اشاره دارد.

■ برنامه‌ریزی استراتژیک در ذات خود Unbalanced است.

هدف گیری و هدف گرایی

■ همگرایی و تراکم

■ اهداف متعارض پیدا و پنهان

■ تششت فکری: ناسازگاری افقی برنامه ها (عدم همخوانی عناصر یک لایه)

■ تششت عملی: ناسازگاری عمودی برنامه ها

■ تششت: عدم انضباط راهبردی

هدف گیری و هدف گرایی

■ مفهوم هدف گیری:

■ بسیاری از سازمان ها می خواهند بصورت همزمان در زمان، کیفیت و ... بهبود پیدا کنند در حالی که در عمل ..

■ مفهوم Tradeoff

■ تمرکز به معنی عدم اهمیت دیگر موضوعات نیست.

■ نمونه موردی: مایکروسافت با تمرکز منابع بر مواردی که به سیستم های عامل، نرم افزارهای کلیدی و میان افزارهای کامپیوترهای شخصی مرتبط است کار خود را به پیش می برد.

هدف گیری و هدف گرایی

■ نمونه موردی: گوگل: هدفی جالب را برگزید!

■ *To organize the world's information and make it universally accessible and useful.*



هدف گیری و هدف گرایی

■ گوگل می خواهد همه اطلاعات موجود در دنیا را سازماندهی کند، و آن را در دسترس همه جهانیان قرار دهد.

■ وقتی خدمات و تصمیمات گوگل را در سالهای اخیر مرور میکنیم، و آنها را در کنار عبارت فوق قرار میدهم، خیلی چیزها برایمان روشن تر میشود.

- Google Earth
- Google Maps
- Google Talk
- Google Analytics



هدف گیری و هدف گرایی اعتبار اهدافی که بر آن متمرکز می شویم مهم است

- دو شرکت خودروسازی ایران خودرو و هیوندای کره جنوبی
- این دو شرکت تقریباً همزمان آغاز به کار کرده اند
- در بدو تاسیس شعارهایی برای خود در نظر گرفته اند.
- شعار هیوندای: پیش به سوی صادر کردن خوروهای ساخت هیوندای به خارج از مرزهای کره.
- شعار معروف ایران خودرو: به امید روزی که هر ایرانی یک پیکان داشته باشد.
- ایران خودرو تا همین چند سال دست از سر پیکان بر نداشته است!

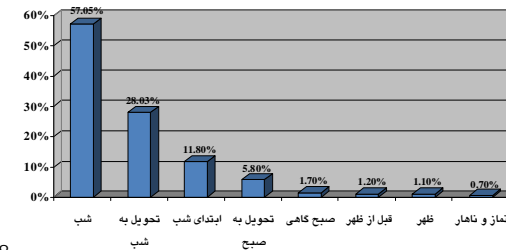
فکر افزار: تحلیل پارتو

■ مفهوم بیست هشتاد

- تعداد کمی از مشتریان، بیشترین خریدها را انجام می‌دهند.
- تعداد کمی از فرایندها، باعث بیشتر ضایعات می‌شوند.
- تعداد کمی از عدم انطباق‌ها، بیشتر شکایات مشتریان را در پی دارند.
- تعداد کمی از تامین‌کنندگان، مسؤول بیشتر قطعات برگشتی هستند.
- تعداد کمی از مشکلات، سبب بیشتر زمان‌های بیکاری هستند.
- تعداد کمی از محصولات، بیشترین سود را ایجاد می‌کنند.
- تعداد کمی از اقلام، باعث بیشتر هزینه‌های انبارداری هستند.

فکر افزار: تحلیل پارتو

- مبنای دسته‌بندی داده‌ها را مشخص کنید.
- مبنای درجه‌بندی نمودار را مشخص نمایید.
- دسته داده‌ها را از بیشترین به کمترین مرتب کنید.
- نمودار را رسم کرده، موارد معدود کلیدی را بیابید.



دو نمونه از کاربرد پارتو در عمل

- همه نیروها، کلیدی نیستند. فارغ از سطح و سمت آنان، برخی از دیگران کلیدی ترند بر آنها تمرکز کنید.
- سیستم مدیریت روابط سپرده گذاران،
- سپرده گذاران کلیدی یک موسسه مالی اعتباری.

■ تعدد اهداف یعنی بی هدفی

یک راه هدف گزایی: ارزشگذاری بر اساس اهداف بالادستی

- در دستور کار مدیران یا مسایلی وجود دارند که غلط طرح شده اند و یا در گذر زمان موضوعیت خود را از دست می دهند ولی هنوز ...
- ارزشمندی اهداف میانی به میزان تاثیر گذاری آن در تحقق اهداف نهایی و ارزشمندی آن هاست.
- هدر رفتن منابع و اجرای راه حل درست برای مسایل غلط
- نمونه موردی: راه اندازی سالن رنگ خودرو


Discipline		1										
		بخش اول					بخش دوم					
		استراتژی یک	استراتژی دو	استراتژی سه	استراتژی چهار	استراتژی پنج	استراتژی شش	استراتژی هفت	استراتژی هشت			
هدف کیفی	هدف یک	3		3	1	3	9	9	1	5	5	1.2
	هدف دو	1	3	1	9	3	1	1	9	3	4	1
	هدف سه									3	5	1
هدف کیفی	هدف چهار	9	9	9	1	1	1	1	1	3	4	1
	هدف پنج	9	9	9	1	1	1	1	1	4	4	1
	هدف ششم	1	1	1	9	9	1	9	9	5	4	1.3
	هدف هفتم	1	1	1	9	9	1	1	3	5	4	1.3
ارزیابی	مطلوبیت											
	امکان پذیری											
	امتیاز منطقی											
	اولویت منطقی											
	اولویت زمانی											

فکر استراتژی

Discipline		1	
داستان نیروگاه جنرال الکتریک			
<p>■ نیروگاه جی ای و یک مهندس نام آور</p> <p>■ یک روز تفکر</p>			
			

Discipline		1	
نوبت شما: دریافت پایانی فرمان اول			
<p>همیشه از خودم باید بپرسم:</p> <p>■ مهم ترین موضوعی که باید هدف قرار دهم چیست؟</p> <p>■ بر مبنای اهدافم، بهترین اقدامی که باید انجام دهم چیست؟</p> <p>■ تجربه یکی از مدیران ارشد: من هر سال، سه هدف را برای خودم می گذاشتم و هر روز که می آمدم سر کار از خودم می پرسیدم جدای از تمام</p>			

43

Discipline		1	
یک جمله زیبا برای هدف گیری و هدف گرایی			
		<ul style="list-style-type: none"> • "It is true that life must be understood backward, but it must be lived forward." • - S. Kierkegaard 	

44

اول یک فیلم ببینیم!



**فرمان دوم:
در جستجوی
پرسش های
ناگفته و پاسخ
های نیافتده باشید**

۲

بخش از دست رفته بازار	A	محصولاتی تولید نمی شوند
	B	مشتریانی که مورد توجه نیستند.
	C	به رغم کوشش از دست داده ایم
سهیم بازار	D	بازاری که با رقابت کسب شده
	D	بازاری که بدون رقابت کسب شده

گزینه‌ش صحنه نبرد بگونه ای که از **رویارویی مستقیم** با شرکت های غربی بدور مانند. از رموز موفقیت ژاپنی هاست، اینان به جستار بازارها، مشتریان و محصولاتی می پردازند که بتوانند در مراحل آغازین از رقابت رودررو اجتناب ورزند. (هنر تفکر استراتژیک، کن ایچی اومی)

فرمان: در جستجوی پرسش های ناگفته و پاسخ های نیافتده باشید. (به دور از تقلید و تقلیل)

- خلق راهکارهای بدیع مستلزم شیوه تفکر واگراست. باید برای یک مساله به دنبال راه حلهای متفاوت بود.
- راه حل هایی که ناممکن های دستگاه فکری معمول را در دستگاه فکری جدید امکان پذیر سازد.
- ادیسون، عملکرد شمع را بهبود نداد بلکه لامپ را اختراع کرد.
- نمونه موردی: ساعت های مکانیکی و ساعت های الکترونیکی
- نمونه موردی: اتوی بخار
- نمونه موردی: ماهیتابه جادویی

نمونه موردی فروش اینترنتی کتاب

■ **Iran Bookshop**

■ **Ketab Iran**

- نیاز ایرانیان مقیم خارج
- کشف نیاز
- مهم دیدن چیزی است که دیگران نمی بینند.

IranBookShop.com

Ketabe Iran

The Biggest Online Game Bookstore, Fast Shipping & Reasonable Price

راهی بهتر نه!!! بلکه راهی دیگر و برتر

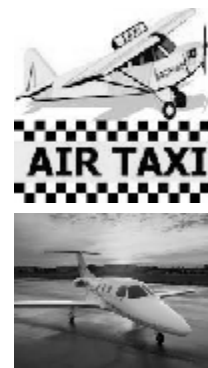
- راه میان بر در خلق قواعد جدید است.
- برای پدیده های تحول آفرین نباید به انتظار نشست باید آنها را خلق کرد.

Hotel In china

فرمان: در جستجوی پرسش های ناگفته و پاسخ های نایافته باشید. (به دور از تقلید و تقلیل)

- خلق ارزش برای مشتری با پاسخ به نیازهای آشکار و پنهان او صورت می گیرد. «نیازهای پنهان»، گنج پرارزش یک استراتژیست و بستر پیدایش مزیت‌های رقابتی است.
- کشف نیازهای نهفته، یکی از اصلی ترین پیشران‌های تحولات عمیق تکنولوژیک، تجاری و مدیریتی است. بسیاری از شرکتها و یا نامهای تجاری معتبر و موفق بر این اساس متولد شده و تا انتها نیز این نشان را بر خود داشته اند.
- پولاروید و عکسبرداری فوری، کلینکس و دستمال کاغذی نمونه هایی از کسب و کار برپایه کشف نیازهای نهفته بازار است.
- کشف نیازهای بی پاسخ بازار، فرصت کسب و کار می آفریند و هر قدر این نیاز اساسی تر باشد فرصت حاصله ارزشمندتر خواهد بود. چگونه می توان به نیازهای نهفته بازار پی برد؟ هیچ قاعده ای برای این کار وجود ندارد، هرچند که هوشیاری و توجه مدیران می تواند زمینه را برای کشف این نیازها فراهم سازد.

نمونه موردی: شرکت هواپیمایی POGO



- در کنار زمین تنیس
- گفتگوی دو مدیر عامل
- بازار هدف: مدیران میانی
- ناتوانی در چارتر
- بدون تشریفات
- هزینه معادل پروازهای معمولی
- در ده سال ۱۰۰۰ هواپیما
- و البته فقط خلاقیت کافی نیست.



Virgin Atlantic Airways

- **First class service from door to door**
- **Fast Track passport and immigration channels.**
- سرویس ایاب و ذهاب رایگان به فرودگاه (ابتدا از طریق لیموزین با راننده و سپس با موتورسیکلت‌های مخصوص با نام لیموبایک)
- مسافران بیزنس کلاس تمایل به استفاده بهینه از زمان در هنگام پرواز یا بین دو پرواز دارند. آنها بعد از پروازهای طولانی نیاز به تجدید قوا و تغییر لباسهای چروکیده قبل از جلسات دارند. این شرکت هواپیمایی آسایشگاه‌هایی را طراحی کرد تا مسافران بتوانند دوش گرفته، لباسهای خود را اتو کشیده و بدون توقف در هتل، مستقیماً در جلسات شرکت کنند.

53

Discipline

2

فکرافزار – چرا و چرا نه؟

- در زبان آدمی واژه هایی وجود دارد که از جایگاه ویژه ای برخوردارند.
- اگرچه بسیاری از انسانها از اهمیت آنها آگاه نیستند، اما همین واژه ها، می توانند زمینه ساز تحول در زندگی انسان شوند.
- یکی از این واژه ها، کلمه چرا است.
- چرا، کلمه ای است که قادر است براحتی دیوار پیش دانسته ها و پیش فرض های آدمی را بشکند.

54

Discipline

2

فکرافزار – چرا و چرا نه؟

- کنار گذاشتن شیوه های متعارف در مواجهه با این واژه سوالی می تواند برخی از نیازهای جدید فرصت ساز را آشکار سازد.
- چرا نمی توان در یک هتل فقط چند ساعت اقامت کرد و به همان اندازه پرداخت؟
- چرا برای خرید از یک سوپرمارکت باید در صف صندوق معطل شد؟
- چرا برای اعلام زمان می بایستی از یک صفحه و دو عقربه (ساعت) استفاده کرد؟
- چرا رستوران ها فقط زمان ناهار و شام باز هستند و در صبح فروشی ندارند؟
- چرا از انرژی گرمایی لامپ ها به خوبی استفاده نمی شود؟
- چرا در رستوران ها، قفسه های کتاب و مجلات وجود ندارد؟ تا زمان انتظار را کاهش دهد؟
- اگر این سوال ها به نظر ابلهانه می رسد علت آن تمایل ما به اندیشه متعارف است و حال آنکه مزیت‌های رقابتی در اندیشه متمایز نهفته اند.

انواع ساعت



فیلم کارشناسان و خبرگان

Discipline

2

چند مثال ...

- لباس زیر یکبار مصرف
- خدمات احوال پرسی توسط آژانس
- بسیاری از برندها با کشف نیازهای پنهان شکل گرفته اند. کلینکس، واکمن، ...
- سوال یک دختر کوچک: عکس فوری
- اگر نمی توانید غیر متعارف بیاندیشید به کسی که می تواند گوش کنید!

انواع رستوران
انواع هتل

56

فکر افزار دیگر – تمایل سه لایه ای مشتریان



فکر افزار دیگر – تمایل سه لایه ای مشتریان

- نخستین گروه غیرمشتریان در نزدیک بازار شما قرار دارند. آنها در لایه بازار مستقر هستند. آنها خریدارانی هستند که محصولات صنعتی خاص را فقط برحسب نیاز خریداری می کنند ولی از لحاظ فکری مشتری قلمداد نمی شوند. آنها مترصد فرصتی هستند تا این صنعت را ترک کنند. با این وجود، اگرچشمش ارزش اتفاق بیفتد و جذابیت صنعت نزد آنها بیشتر شود، نه تنها باقی خواهند ماند، بلکه تناوب خرید آنها نیز زیاد خواهد شد و بدین ترتیب تقاضاهای بالقوه زیادی را مطرح خواهند کرد.
- گروه دوم از غیرمشتریان افرادی هستند که از مصرف محصولات عرضه شده صنعت شما، خودداری می کنند. اینها خریدارانی هستند که محصولات عرضه شده را به عنوان گزینه ای برای برآورده کردن نیازهای خود دیده، ولی به آن رای نداده اند.
- گروه سوم از غیرمشتریان، در دورترین نقطه از بازار شما قرار دارند. آنها غیرمشتریانی هستند که هیچگاه به محصولات بازار شما به عنوان یک گزینه توجه نداشتند. شرکتها می توانند با تمرکز به مشترکات کلیدی بین این غیرمشتریان و مشتریان موجود، راههایی را برای جلب آنها به بازار جدیدشان پیداکنند.


قبل از رفتن به فرمان 3

- نمونه موردی ویرجین آتلانتیک.
- هم به فرمان ۲ اشاره دارد و هم به ۳.

**فرمان سوم:
متمرکز بر عواملی
باشید که هم
متمایز کننده باشد
هم ممتاز کننده**

۳

عملکردی فوق العاده در فشن ترین صنعت

- در سال ۱۹۹۲ شرکت های جمعاً ۲ میلیارد دلار ضرر داده و با احتساب زیان سال ۱۹۹۲، عملکرد زیان بار آنها جمعاً به ۸ میلیارد دلار رسید. سه شرکت معروف مشمول قانون ورشکستگی قرار گرفته و دیگران نیز در صف الحاق به آنها شدند.
- اما یک شرکت سودآور و در حال رشد بود.  SOUTHWEST.COM
- از ۳۴ شرکت پس از ۱۹۷۸ وارد این صنعت شدند، ۳۲ شرکت خیلی زود ورشکسته شدند.
- رکورد ۳۴ فصل با سودآوری پی در پی و بی وقفه

Discipline

3

اقیانوس آبی



■ نگارش کتاب استراتژی اقیانوس آبی با بررسی فعالیت استراتژیک ۱۵۰ شرکت و گزارش نتایج و مشاهدات

■ مشاهدات نویسندگان کتاب نشان می دهد که: تمرکز شرکتها بیشتر و بیش از اندازه بر روی استراتژی رقابتی متمرکز است.

■ بازار جهانی شامل ۲ اقیانوس آبی و قرمز

■ اقیانوس قرمز نماد صناعی که موجودند و رقابت در آنها متمرکز است.

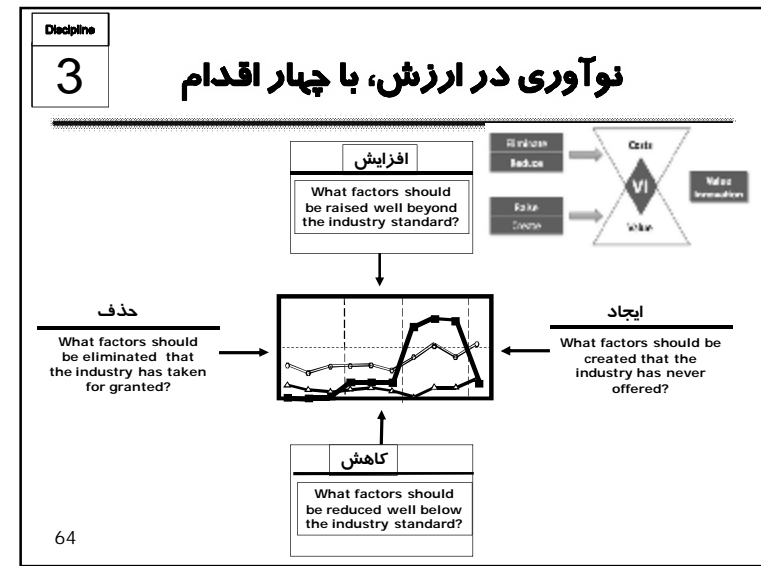
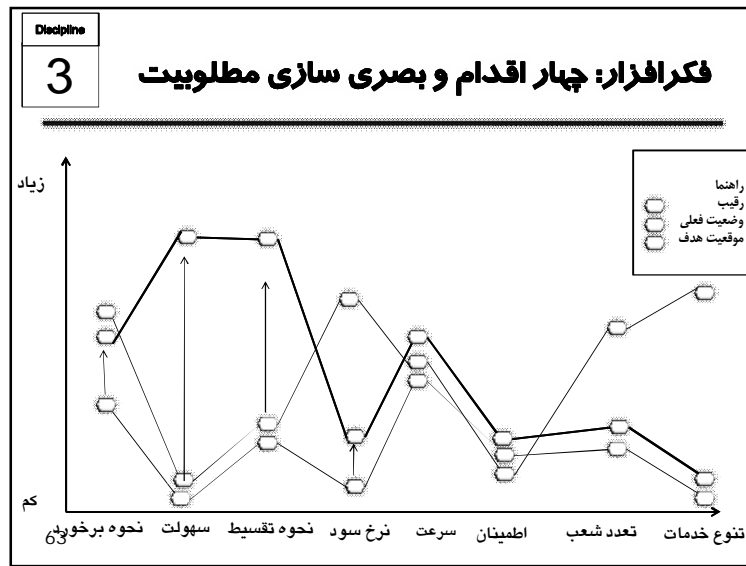
61

Discipline

3

تفاوت های ۲ اقیانوس

اقیانوس قرمز	اقیانوس آبی
رقابت در بازار فعلی	خلق بازار جدید
بهره گیری از تقاضای موجود	خلق و تسخیر بازار جدید
انتخاب میان ارزش و هزینه	پیگیری همزمان دو عامل ارزش و هزینه
وجود استانداردها و مقررات از پیش تعیین شده	تعیین قواعد و مرزها توسط کاشفین یا خالقین
تقسیم بندی بازار	خلق بازار
مشتریان فعلی	غیرمشتریان
تلاطم شدید، آب خون آلود شده است	عدم وجود تلاطم و آرامش نسبی، آبی

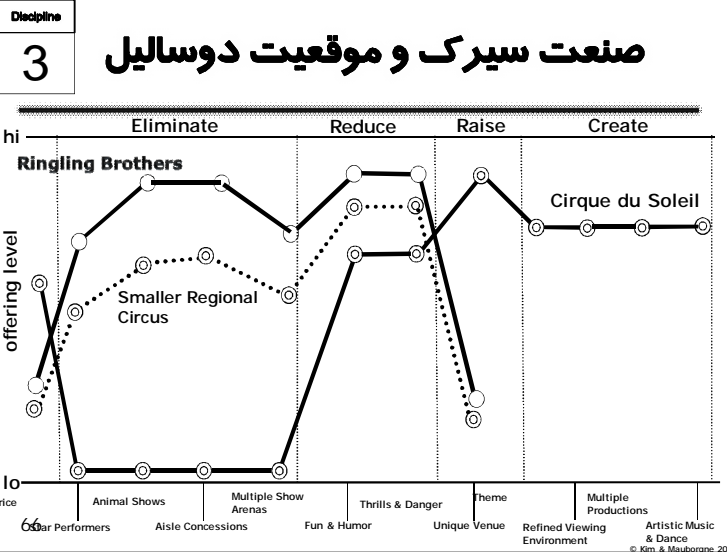


نوآوری در ارزش با چهار اقدام



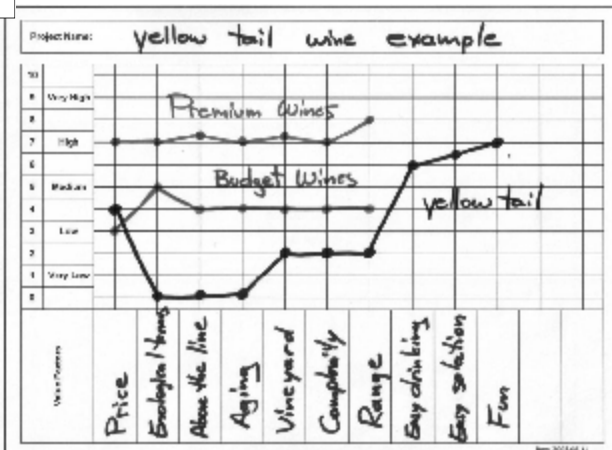
<p>حذف</p> <p>مجریان مشهور نمایش حیوانات</p>	<p>افزایش</p> <p>صفحه نمایش منحصر به فرد</p>
<p>کاهش</p> <p>شوخی طبیعی و سرگرمی هیجان، ترس و خطر</p>	<p>ایجاد</p> <p>موزیک و رقص هنری</p>

65



کاربرگ های اقیانوس آبی

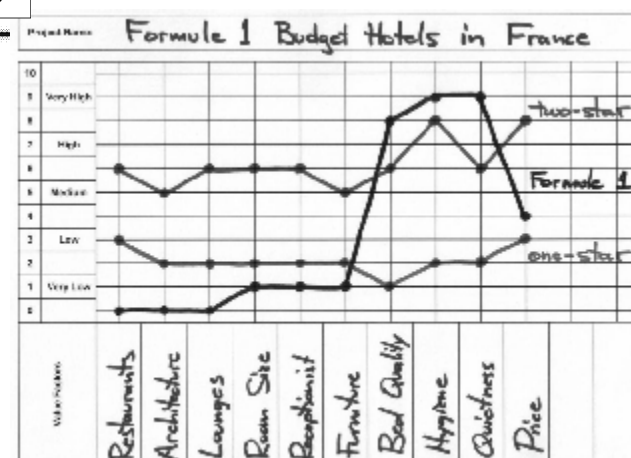
3



67

کاربرگ های اقیانوس آبی

3



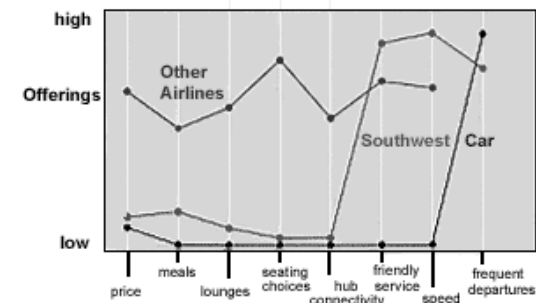
68

✂: یک ابزار ساده

۱. برای (مشتریان هدف) که
۲. دارای نیاز خاص هستند
۳. ما (نام محصول) را فراهم کرده ایم که
۴. دارای ویژگی های (مشخصات ممتاز و متمایزکننده محصول) است. نسبت به هنجار صنعت
۵. این موارد را کاسته ایم
۶. این موارد را حذف کرده ایم
۷. این موارد را افزوده ایم
۸. این موارد را بیشتر کرده ایم
۹. اما دیگر بازیکنان این صنعت از جمله به مشتریانی غیر از مشتریان ما می پردازند.

نمونه موردی: هواپیمایی ساوت وست

The Strategy Canvas of the Short-Haul Airline Industry



مرکت در مسیر آب، از یک ماهی مرده هم بر می آید.

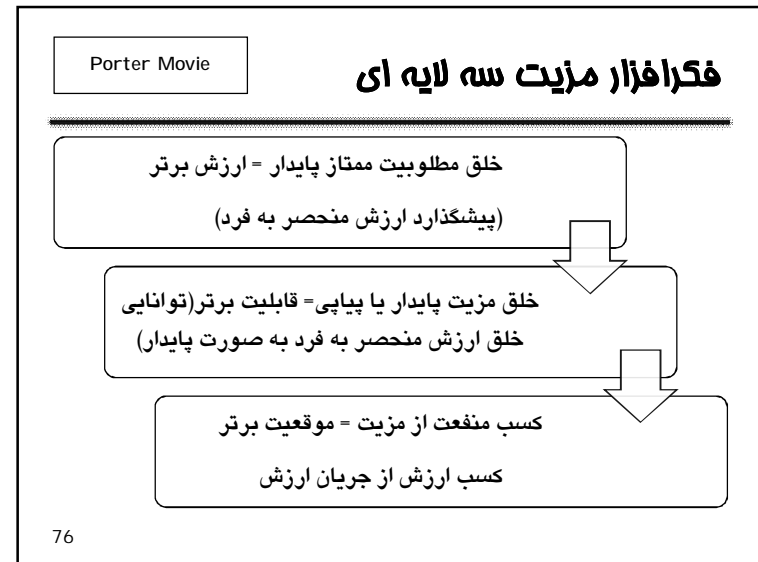
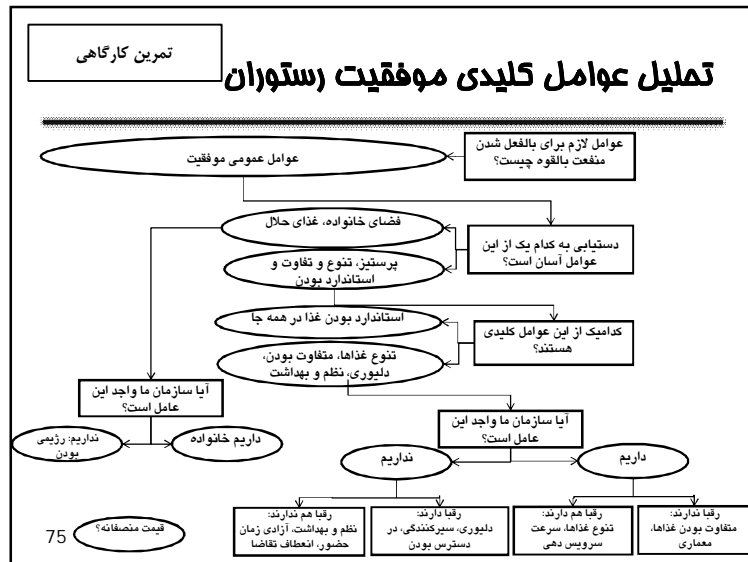
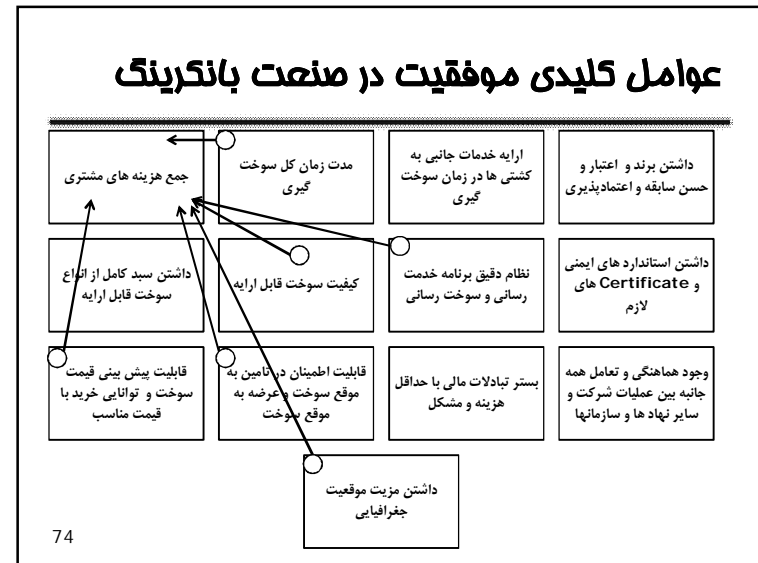
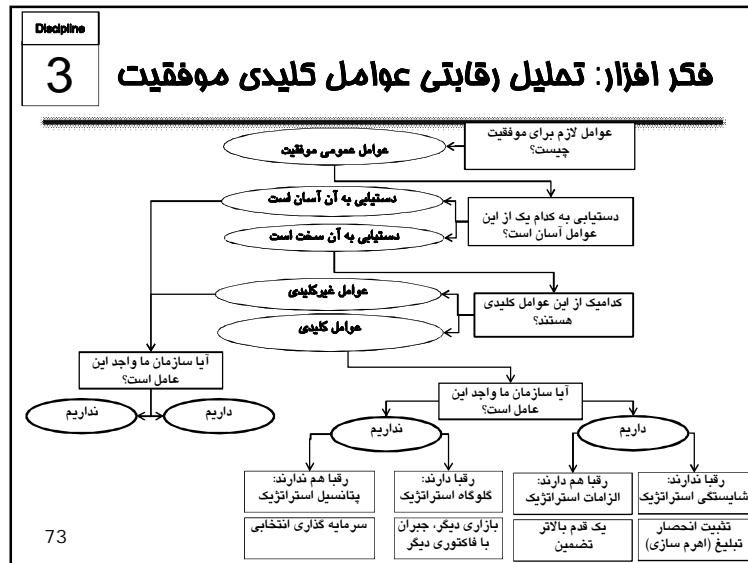


IT'S YOUR CHOICE
RED OR BLUE?

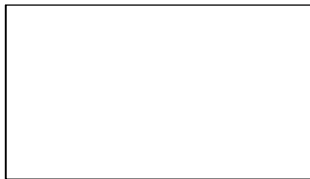
سینما کینه پولیس

هتل آکور

تمرین کارگاهی



3 نوبت شماست: از فرمان سوم چه آموختیم



77

نمونه موردی: دیدن منفعت در هر پدیده ای

- یکی از ریسکی ترین پروژه های ارتش: تولید قطعه حساس نظامی در کادیلک جنرال موتورز
- نیاز به مکانیک های بسیار متخصص
- هیچ نیروی کاری در دیترویت پیدا نمی شد چه برسد به مکانیک های بسیار متخصص!
- در آن زمان تنها نیروی کاری که در خیابان های شهر پیدا می شد فاحشه های سیاهپوست بودند. استخدام ۲۰۰۰ تن از آنها
- استخدام مدیران خانه های فساد (می دانند چطوری این خانم ها را مدیریت کنند)
- بیشترشان سواد خواندن نداشتند + نیاز به خواندن دستورالعمل های بلندبالا:
- «وقت نداریم به آنها خواندن یاد بدهیم»
- مدیر بخش رفت پای میز کار آنها و به شخصه چند عدد از دستگاه ها را ساخت تا مراحل کار را کامل یاد بگیرد. وقتی یاد گرفت یک دوربین آورد و از تمام مراحل فیلمبرداری کرد. او قسمت های مختلف فیلم را روی یک پروژکتور قرار داد و با یک نمودار جریان آنها را به هم متصل کرد. در این جریان کار یک چراغ قرمز روشن می شد که به کارگر نشان بدهد که چه کاری را انجام داده است. و یک چراغ سبز نشان می داد که در مرحله بعدی چه کاری را باید انجام دهد. یک چراغ زرد نیز نشان می داد که قبل از مرحله بعد باید مراقب چه چیزهایی باشد.
- در کمتر از چند هفته عملکرد عالی
- روسپی خانه جنرال موتورز: گذشته شان هر چه که باشد، آنها شایسته همان احترامی هستند که سایر همکارانتان می گذارید.

لیوان آب

فرمان چهارم: در هر رخداد و روندی، منافع را جستجو کنید!



- خر فرتوتی در چاه
- نمونه موردی: پلیس لندن
- جودوکار جوان تک دست
- نمونه موردی: بهزیستی و SMS
- رکود جهانی:
- دسترسی به تکنولوژی ارزان
- انتقال سرمایه به ایران
- مزیت نسبی نیروی کار ارزان

80

فرمان چهارم:
در هر رخداد و
روندی (مثبت و
منفی)، منافع را
جستجو کنید!

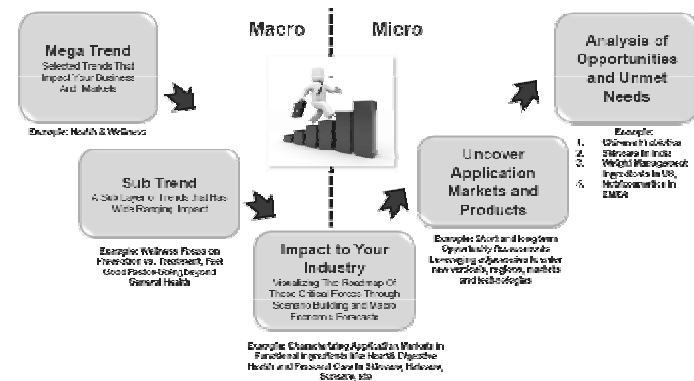
۴

4 فکرافزار: جستجوی کاربردهای پندگانه و ناشناخته

- Canon، توانمندی خود را در زمینه Optic در چند زمینه بکار برده است:
 - ۱- دوربین ها
 - ۲- چاپگر ها
 - ۳- فکس ها
 - ۴- و ...
- مثال: نمایش ۳ بعدی. داده های زلزله شناسی و کشف نفت.
- مدیریت مالی ۳ بعدی.

81

مسیر تحلیل روند و تبدیل مگاترندها (اقتصاد کلان) به فرصت های تجاری (اقتصاد فرد)



82

هتل 5 ستاره تخصصی طلاق!



83

4

فکرافزار: پیشران های تغییر و روندها

- **گام اول:** از خود بپرسید چه چیزهایی باعث و عامل تغییر جدی در زندگی اقتصادی و اجتماعی ما خواهند شد؟ (پیشران های تغییر)
- **گام دوم:** از خود بپرسید این پیشران های تغییر، چه روند و چه تغییراتی را رقم خواهند زد؟
- **گام سوم:** از خود بپرسید این تغییرات چه منافع نهفته ای در درون خود دارند؟
- **گام چهارم:** از خود بپرسید کدام یک از منافع دارای بیشترین جذابیت هستند؟
- **گام پنجم:** از خود بپرسید کدام از این منافع بیشترین پتانسیل تحقق و عملی شدن را دارند؟
- **گام ششم:** بر اساس جواب های گام چهارم و پنجم بر روی منافع نهفته ای متمرکز شوید که هم دارای بیشترین جذابیت هستند و هم دارای بیشترین قابلیت تحقق.

84

فکر افزار: داستان بزرگ (ترکیب چند روند)

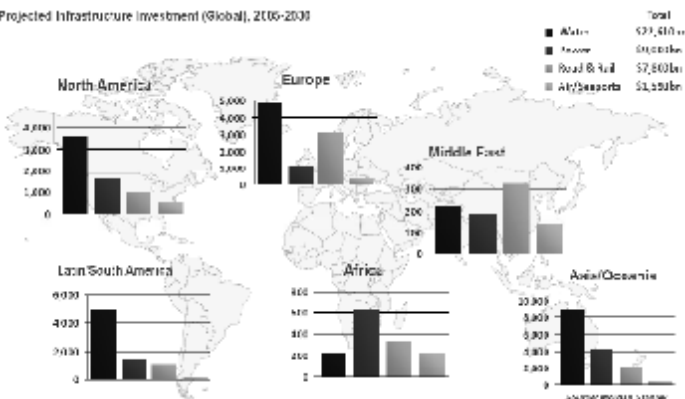
- مشغول بودن زوجین
- اضافه کاری
- شلوغ بودن خیابان ها
- تنوع خرید ها
- کم وقت بودن
- ...
- نتیجه گیری؟
- سن بالای ازدواج
- ارتباطات از راه دور
- کار در خانه
- فرزندان تک سرپرست
- وقت صرف کامپیوتر
- ...
- نتیجه گیری؟

فکر افزار: اعداد بزرگ

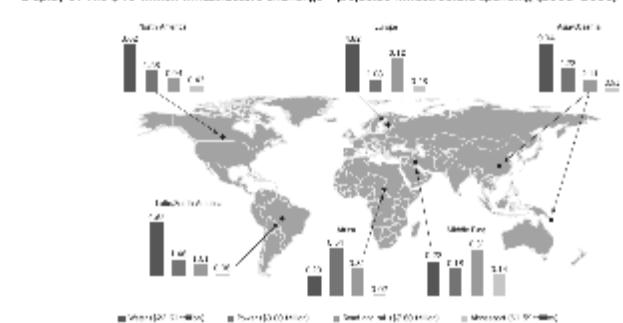
- بیست میلیون استقلالی/پرسپولیزی.
- ۱۴۰ میلیون پا
- چند میلیون دانشجو
- ۱۱ میلیون در شرف ازدواج
- گردش مالی صنعت نفت
- مطالبات معوق بانکی
- کارخانجات ورشکسته/رها شده/شکست خورده
- طلاق

روند سرمایه گذاری مورد نیاز برای ایجاد و نوسازی زیرساخت های در سراسر جهان

Projected Infrastructure Investment (Global, 2005-2030)

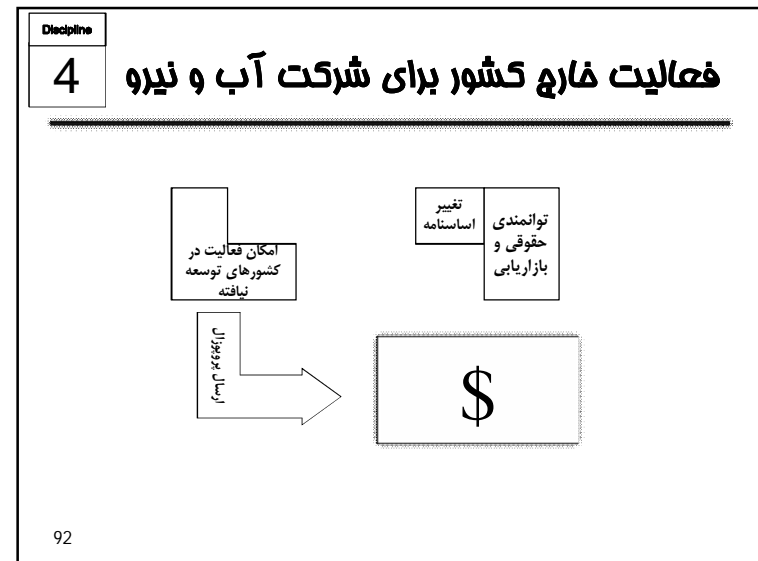
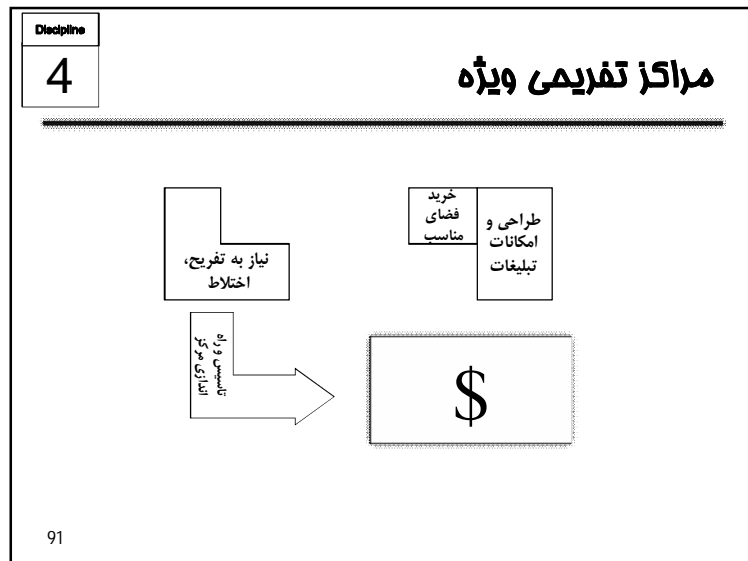
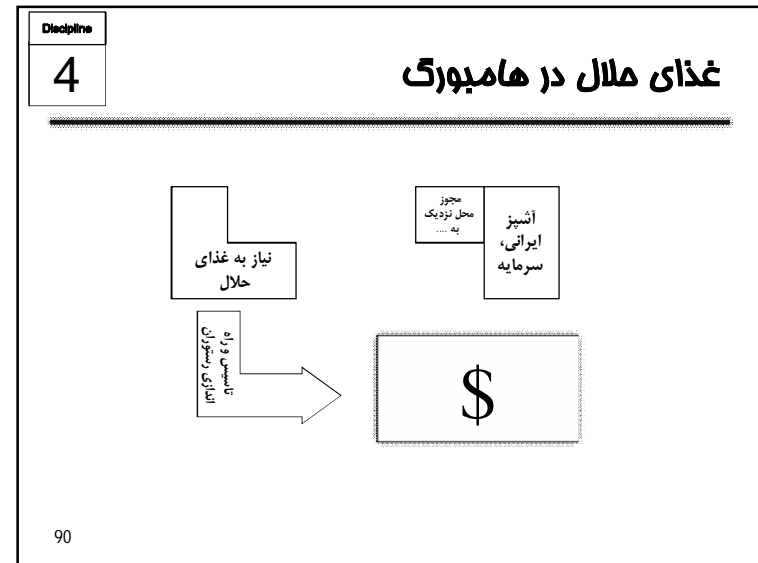
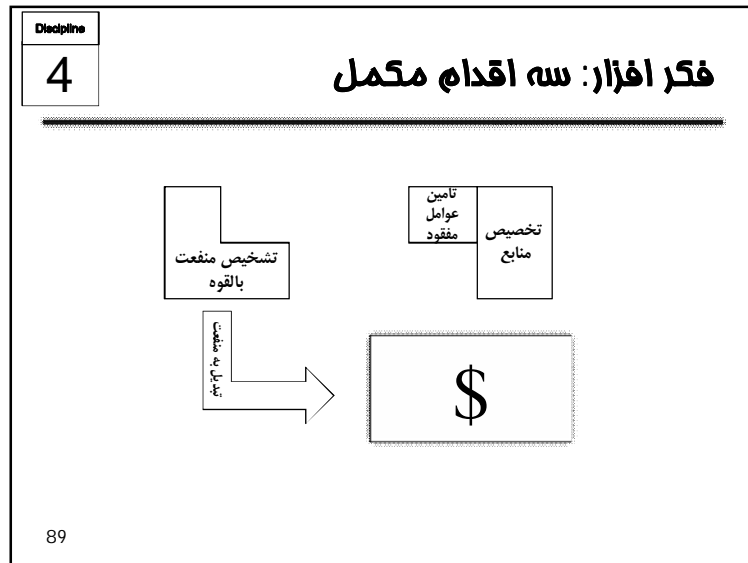


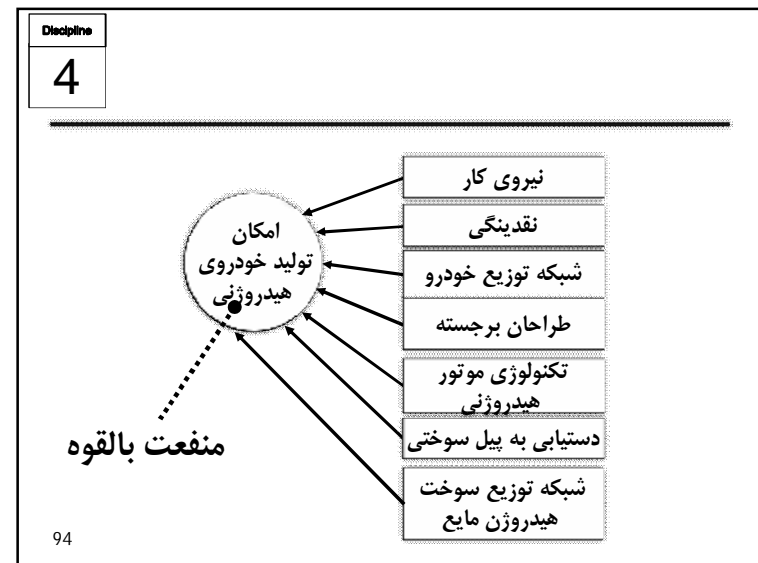
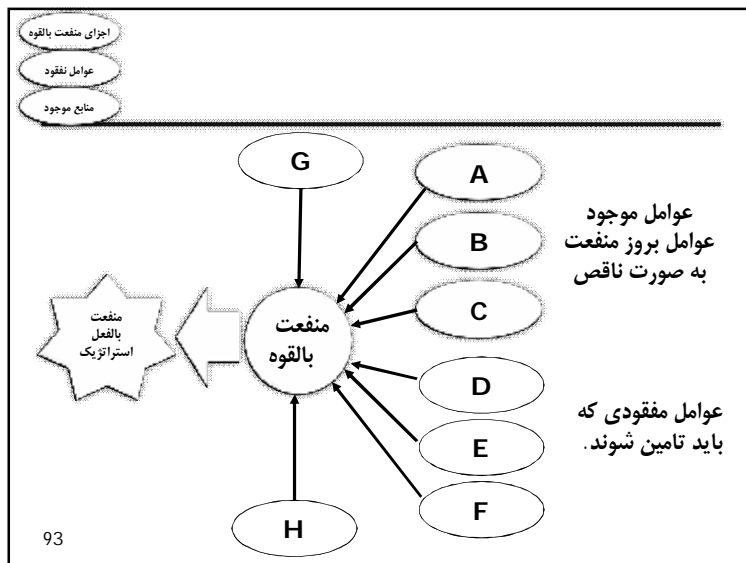
Display 3: The \$4.1 trillion infrastructure challenge—projected infrastructure spending (2005-2030)



Source: From the London World Infrastructure Forum, World Trade Center, City of London, The Economic Co-operation and Development (2007) using World Energy Outlook 2006, U.S. Dept. of Energy, International Energy Agency.

* Infrastructure spending includes roads, bridges, ports, airports, and other infrastructure projects.





شرکت نفتی شل

قورباغه و گوزن

■ هنگامی که قورباغه‌ای را در دیگ آب جوشان قرار دهید به فوریت به بیرون می‌جهد. اما زمانی که همین قورباغه را در یک دیگ آب ولرم بگذارید و آرام آرام آب را تا درجه جوش گرم کنید قورباغه تا زمان مرگ در آن دیگ باقی می‌ماند.

■ از سوی دیگر بنگاه‌ها ممکن است وضعیت گوزنی را داشته باشند که بر اثر نور بالای اتومبیلی که به ناگهان در مقابل او ظاهر شده‌است و نتوانسته واکنش لازم را از خود نشان دهد مضروب و مجروح می‌شود.

■ پس اگر بنگاه‌ها، محیط دارای تغییرات پیوسته و گسسته خود را درک نکنند و نسبت به آن واکنش مناسب نشان ندهند ممکن است مرگ تدریجی/ناگهانی را تجربه کنند.

95