

اقیانوس قرمز حرفه معماری

حمیدرضا موسوی

بخش ۱

اقیانوس قرمز حرفه معماری

EXPANDED EDITION OF THE
INTERNATIONAL BESTSELLER

OVER
4 MILLION
COPIES SOLD
WORLDWIDE

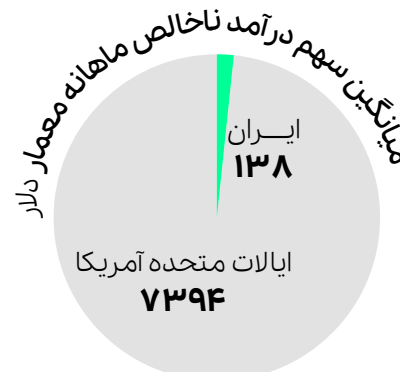
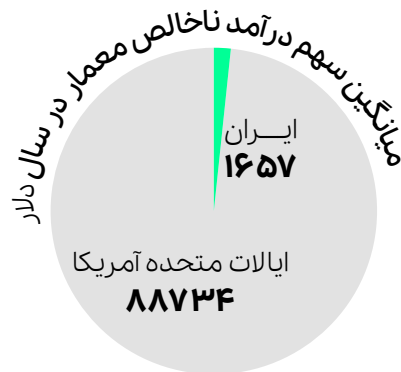
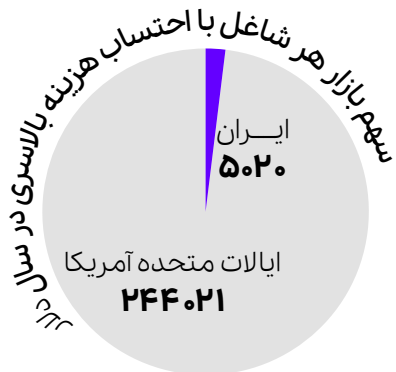
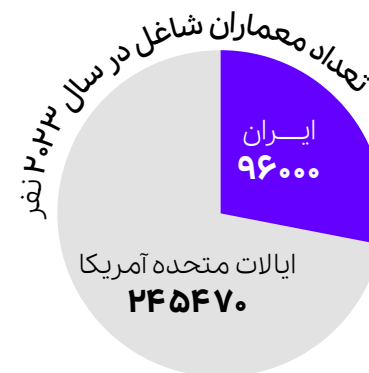
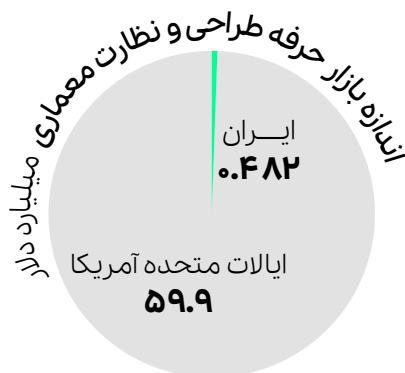
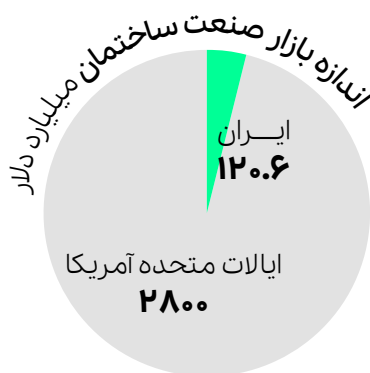
BLUE OCEAN STRATEGY

How to Create Uncontested Market Space
and Make the Competition Irrelevant

W. CHAN KIM | RENÉE MAUBORGNE

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

بازار معماری گنجایش چند معمار را دارد؟



مأخذ آمارهای ایالات متحده آمریکا: سایت IBIS world
مأخذ اندازه بازار صنعت ساختمان ایران: سایت global data

با فرض میانگین درآمد ناخالص ماهانه ۲۰ میلیون تومان برای هر معمار بازار معماری ایران در حال حاضر حداکثر گنجایش ۳۶۰۰۰ نفر را دارد.

افول حرفه معماری

معماری در میان ۱۰۰ شغل
با درآمد بالا در دنیا نیست.

درآمد ۹۸۰۰۰ دلاری در ژاپن، ایالت متحده عربی

درآمد ۶۰۰۰۰ دلاری در استرالیا، انگلستان، کانادا، ایرلند

مأخذ: سایت www.ibisworld.com

جایگاه درآمدی حرفه معماری در میان
سایر حرفه‌ها در ایالات متحده آمریکا

رتبه ۱۱ خدمات فنی، حرفه‌ای و علمی

رتبه ۲۱۱ کل حرفه‌های ایالات متحده آمریکا

مأخذ: سایت IBIS world

معماران از کار و حقوق خود
رضایت ندارند.

امتیاز ۳.۱ از ۵ رضایت کار

امتیاز ۲.۷ از ۵ رضایت از حقوق

مأخذ: سایت www.careerexplorer.com

هیچ شرکت معماری در فهرست
فورچون ۵۰۰ وجود ندارد.

ایکام ۳۲۰ میلیون دلار درآمد

گنسلر ۱-۱.۵ میلیارد دلار درآمد

مأخذ: سایت www.furtune.com | www.Gensler.com

در برکه معماری ایران جای نفس کشیدن نیست!

معماری و ساختمان

۲۶.۱% پیشتاز فارغ التحصیلان بیکار

مأخذ: خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا)، ۹ مرداد ۱۳۹۸

از ۲۰۰۰ شرکت صاحب‌گریید

۱۱۳۳ شرکت در تخصص ساختمان‌های مسکونی، تجاری و اداری

مأخذ: سایت تشخیص صلاحیت سازمان برنامه و بودجه، ۱۱ خرداد ۱۴۰۲، آمار شرکتهای حقوقی سازمان نظام مهندسی در این ارقام نیست.

در گروه معماری و شهرسازی

قریب **۲۰۰۰** شرکت دارای گریید حضور دارند

شرکتهای مجری دارای پروانه نظام مهندسی

۱۲۳۳ تعداد در استان تهران

مأخذ: پرتال سازمان نظام مهندسی استان تهران

شرکتهای حقوقی دارای پروانه نظام مهندسی

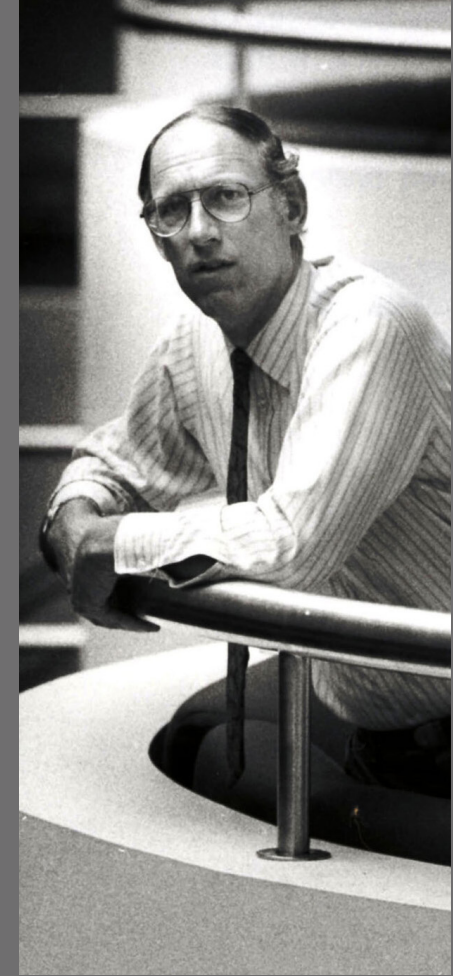
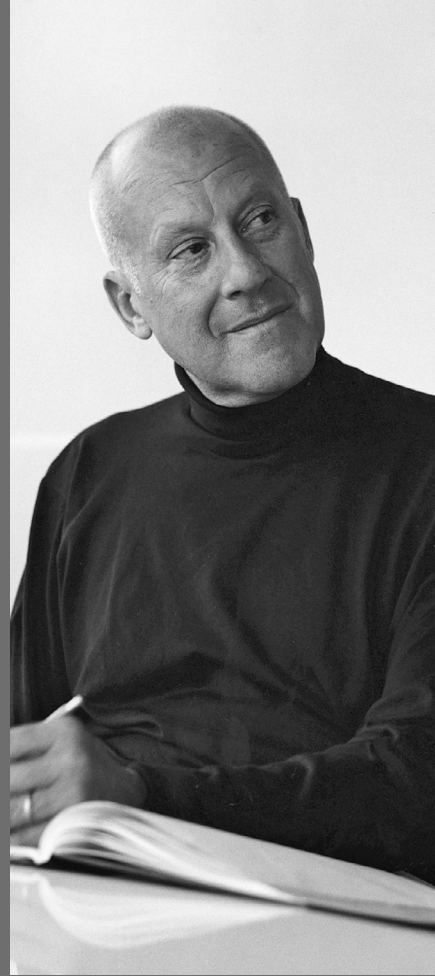
۸۰۵ تعداد در استان تهران

مأخذ: پرتال سازمان نظام مهندسی استان تهران، لیست اعضای حقوقی ثبت شده تا دی ماه ۱۳۹۸

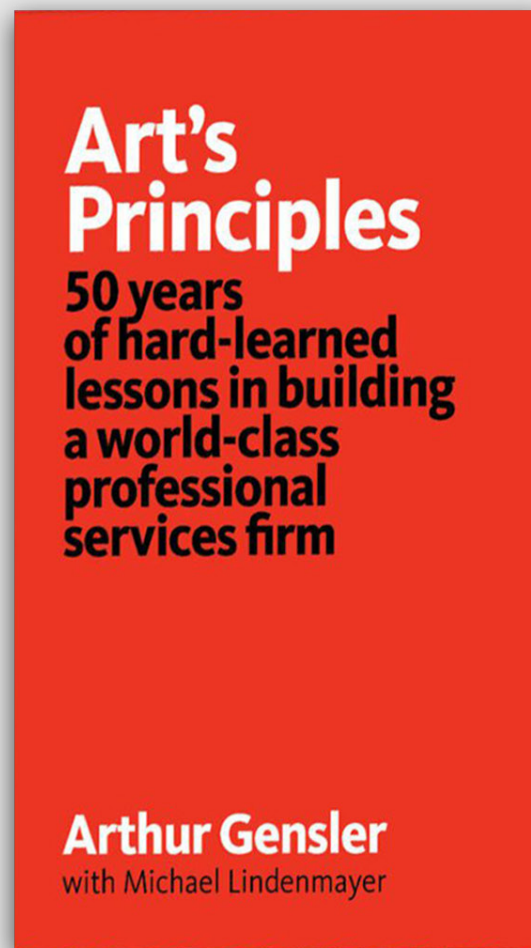
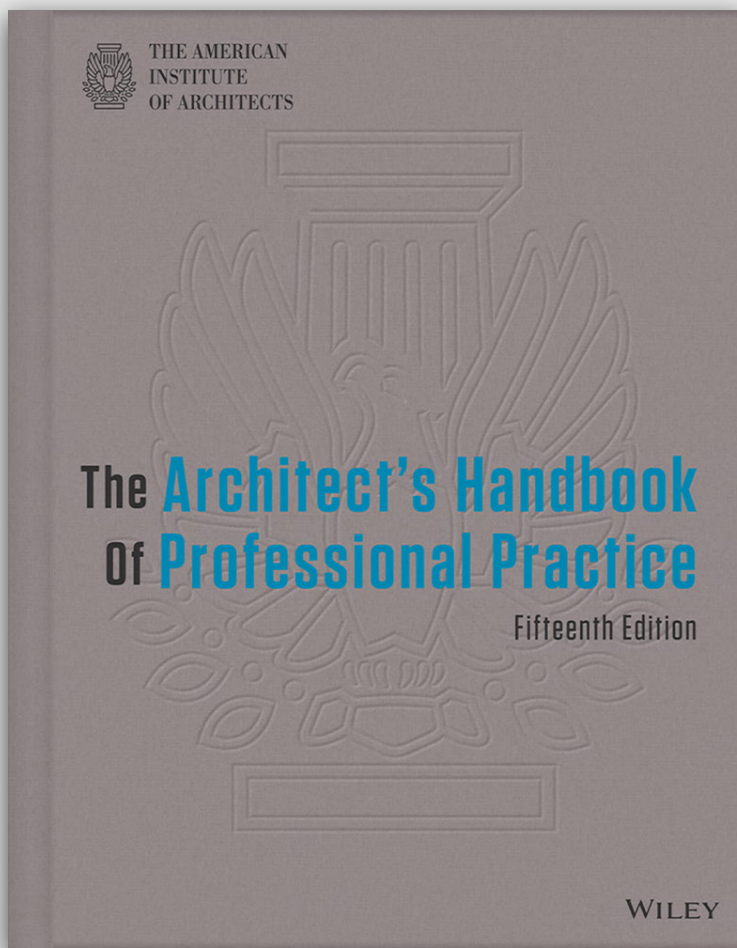
بخش ۲

فرمانروایان اقیانوس قرمز چه می‌کنند؟

معمار ساختمان - معمار سازمان



به چه کسی مديونيم؟



Deltek®

Clarity: Architecture & Engineering Industry Study

44th Annual Comprehensive Report

In collaboration with:



+



دلتهک چه می‌گوید؟

۵۸۳ شرکت ۹۳% آمریکا | ۷% کانادا

۵۸۳ شرکت (۹۳% در آمریکا و ۷% در کانادا) در بررسی سال ۲۰۲۲ میلادی شرکت کرده‌اند.

۱۷% شرکت کنندگان شرکت‌های بزرگ

۱۷% از شرکت کنندگان شرکت‌های بزرگ (بیش از ۲۵۰ شاغل)

۲۰% شرکت‌های با دارایی بالا

۲۰% از کل شرکت کنندگان را شرکت‌های با کارایی بالا (ضریب بالاسری واقعی بالای ۳ و سود عملیاتی بالای ۱۵ درصد) تشکیل داده‌اند.

>۴۰.۰۰۰ معماری، مهندسی، تدارکات و ساخت

بیش از ۴۰.۰۰۰ شرکت معماری، مهندسی، تدارکات و ساخت در سراسر دنیا از نرم‌افزارهای یکپارچه "برنامه‌ریزی منابع سازمان" دلتهک استفاده می‌کنند.

۴۶% شرکت کنندگان شرکت‌های متوسط

۴۶% از شرکت کنندگان شرکت‌های متوسط (بین ۵۰ تا ۲۵۰ شاغل)

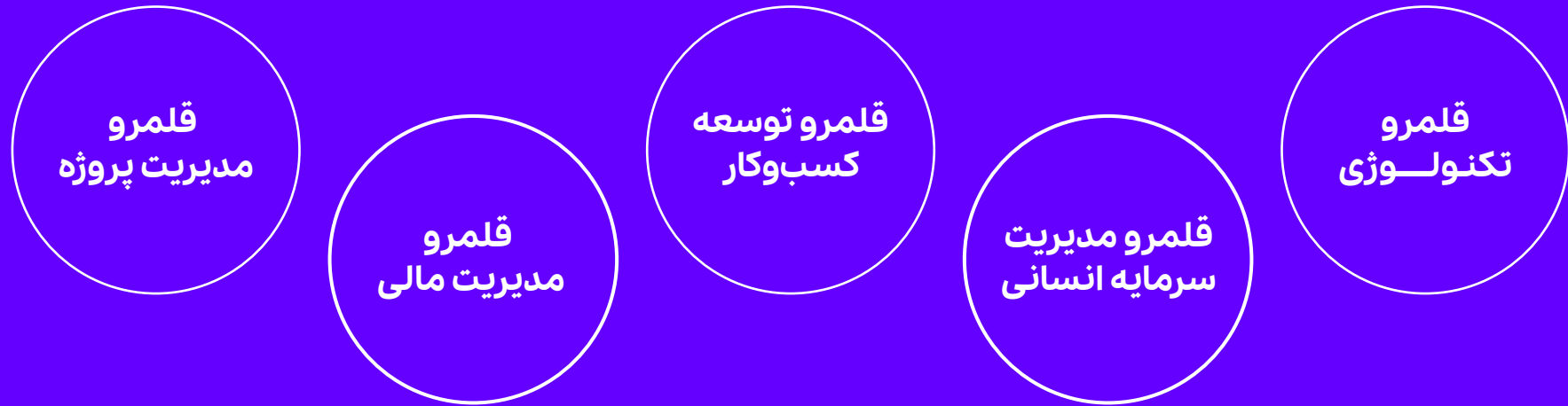
۳۷% شرکت کنندگان شرکت‌های کوچک

۳۷% از شرکت کنندگان شرکت‌های کوچک (بین ۱ تا ۵۰ شاغل)

جان کلام - شرکت‌های رو به رشد در ۲۰۲۲ چه کرده‌اند؟

- دقت بیشتر در انتخاب پروژه‌ها و انتخاب پروژه‌هایی با سود عملیاتی بالاتر
- بهبود شاخص‌های کلیدی عملکرد پروژه‌ها و اتمام پروژه در زمان و بودجه از پیش تعیین شده
- ایجاد مرکز تعالی برای پرکردن شکاف بین شاخص‌های مدیریت پروژه و عملکرد واقعی پروژه‌ها
- سرمایه‌گذاری بر روی آموزش‌های تکمیلی و ارتقاء مهارت‌ها
- درگیرکردن کارکنان در شناسایی عوامل فرسایش و یافتن راه‌کار کاهش چالش‌ها
- افزایش اثربخشی و کارایی نیروها
- سرمایه‌گذاری در سایر دارایی‌ها
- رصد دقیق منابع و مدرن کردن فرآیندهای برنامه‌ریزی نیروی کار
- حمایت و آموزش مدیران پروژه

قلمروهای رشد





"Firms need to rethink – and ultimately redefine – what it means to be a CIO. It is a strategically critical role that needs to have the human, institutional and political capital to make decisions and affect change. This requires a commitment to investing both human and financial resources, and the tone needs to be set at the top."

– **Daphne Bryant**, Executive Director, American Council of Engineering Companies

قلمرو تکنولوژی بازیگر نوظهور

"شرکت‌ها به شدت نیاز دارند که از نوبه مفهوم "مدیر ارشد اطلاعات" بیاندیشند و آن را به طور کامل بازتعریف کنند. مدیر ارشد اطلاعات به لحاظ استراتژیک نقشی حساس است که باید سرمایه انسانی، نهادی و حاکمیتی بدان اختصاص یابد تا به تصمیم‌سازی پرداخته و تحول را رقم زند.

این نیازمند تعهد به سرمایه‌گذاری هم در حوزه منابع انسانی و تخصیص منابع مالی است و صدای آن باید در بالاترین سطح شنیده شود."

دافنه برایان، مدیر عامل انجمن آمریکایی شرکت‌های مهندسی

قلمرو تکنولوژی دستورکار و هدف

۵۳%

مدیریت پروژه مهمترین حوزه ورود تکنولوژی

دستورکار شرکت‌ها

سرمایه‌گذاری بر روی برنامه‌های استراتژیک توسعه
تکنولوژی و امنیت سایبری و فرآیندهای کسب‌وکار

هدف

ارتقاء بلوغ دیجیتال و مقابله با چالش‌های هزینه‌ها
و مدیریت استعدادهای

در یک چرخش و تحول استراتژیک شرکت‌ها به کسب
درآمد از فروش خدمات تکنولوژیک روی آورده‌اند.

قلمرو تکنولوژی

پیش به سوی فرهنگ نوآوری

■ انقطاع کامل بین دنیای دیجیتال و تکنولوژی اطلاعات و فضای کسب و کار وجود دارد.

■ استراتژی‌های تحول دیجیتال خود را شناسایی کرده‌اند اما اجرایی کردن آن در مراحل آغازین است و تنها روی پروژه‌های موردی پیاده شده و لذا نتایج آن قابل تعمیم به سایر پروژه‌ها نیست و کمکی به پیشبینی پذیری سایر پروژه‌ها نمی‌کند.

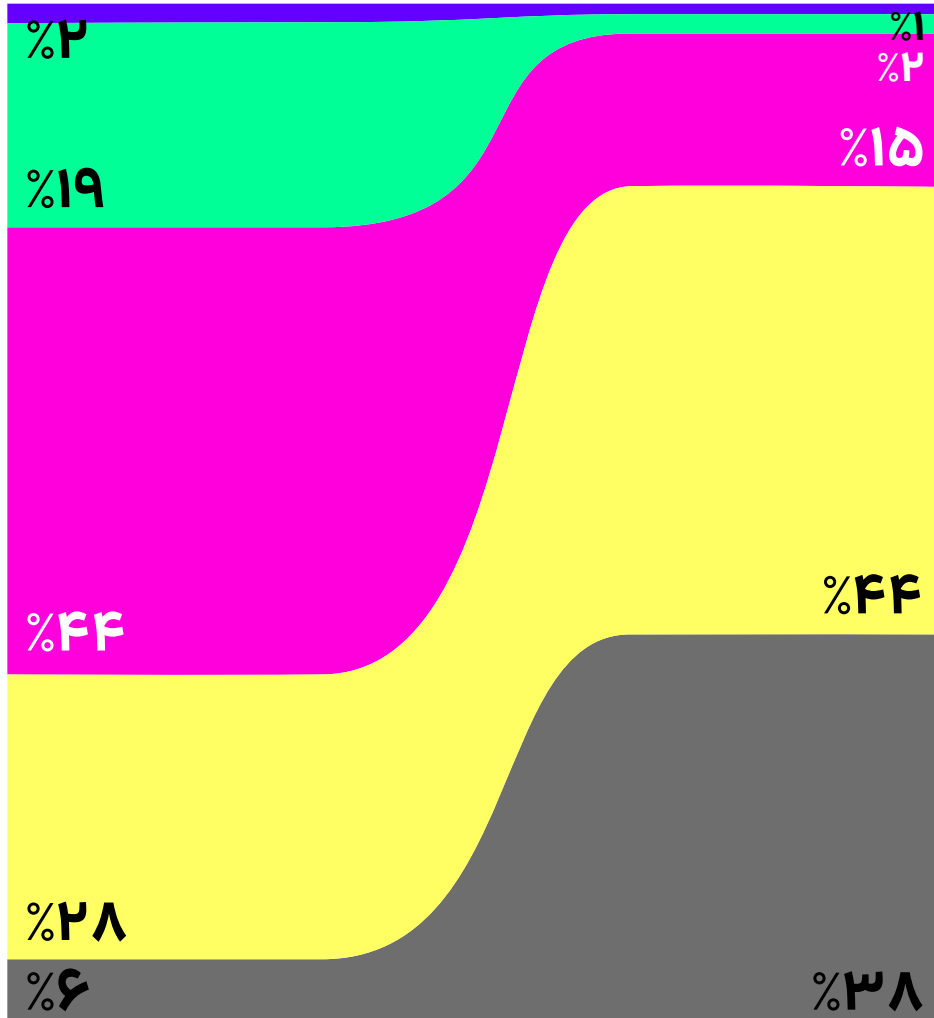
■ بین اهداف و مومنتوم مدیریت کسب و کار شرکت و مدیریت تکنولوژی اطلاعات هم‌نواپی بوجود آمده اما تمرکز بر همه امکانات و ابتکارات دیجیتال وجود ندارد.

■ مدیریت کسب و کار و مدیریت تکنولوژی اطلاعات شرکت یکپارچه شده‌اند و خدمات/ محصول را به صورت دیجیتال و بر روی یک بستر واحد ارائه می‌دهند.

■ تحول دیجیتال اولویت نخست اهداف استراتژیک نزد مدیران رده اول شرکت است و ایجاد فرهنگ نوآوری پا به پای افزایش درآمد، توسعه تجربه مشتری و رشد حاشیه سود در دستور کار قرار دارد.

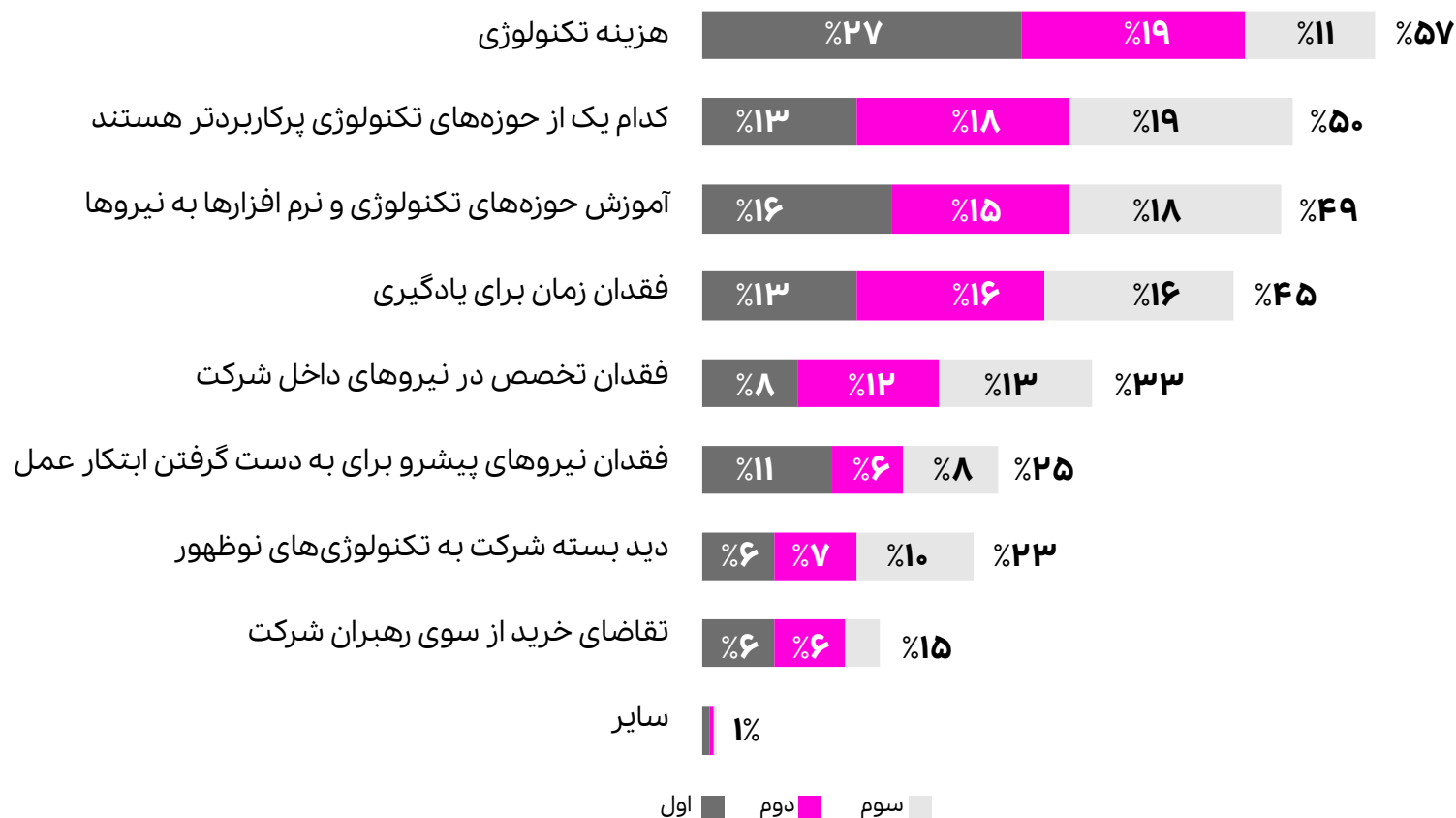
در ۵ سال آینده

حال



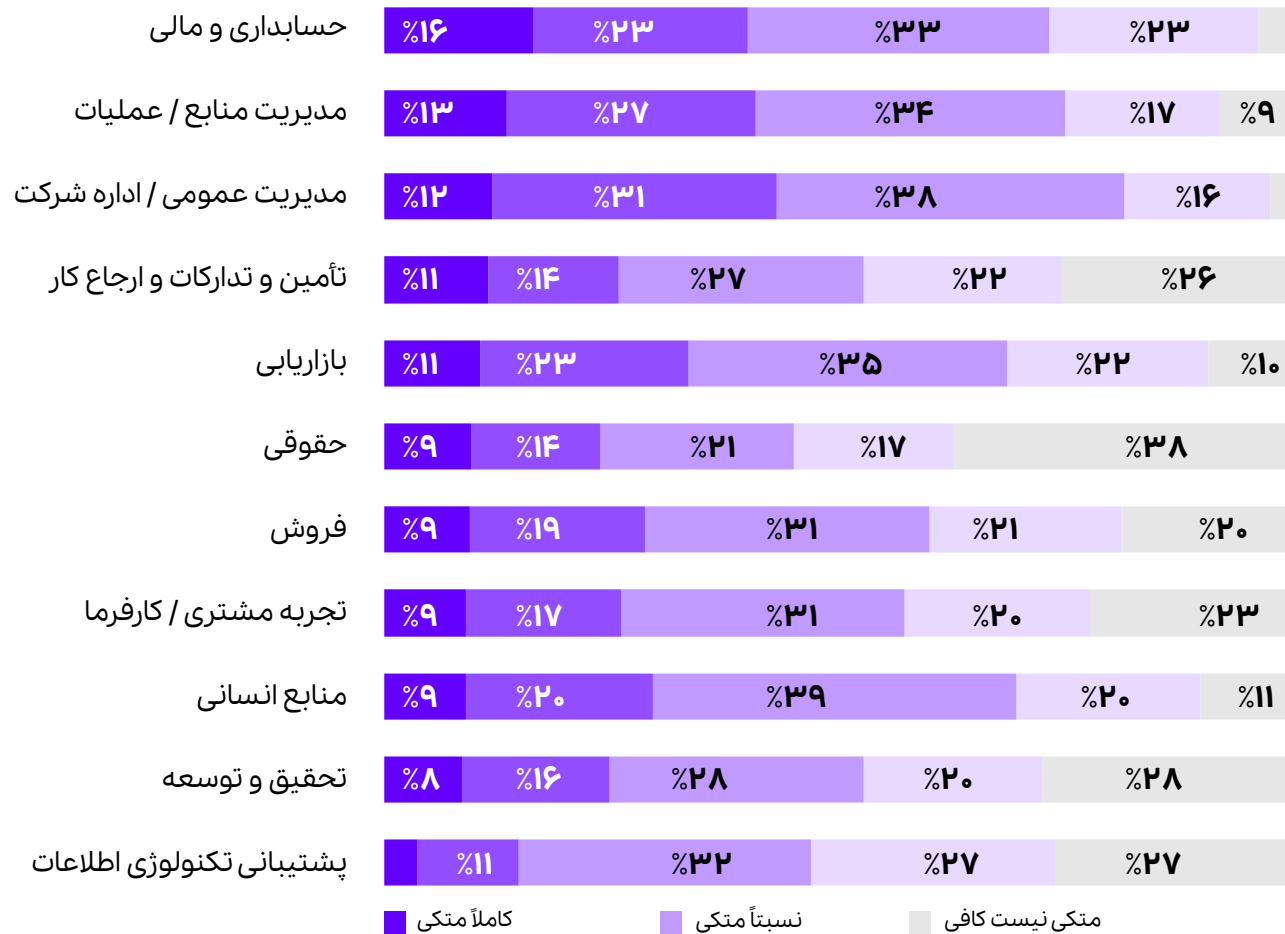
قلمرو تکنولوژی

مهم‌ترین چالش‌ها



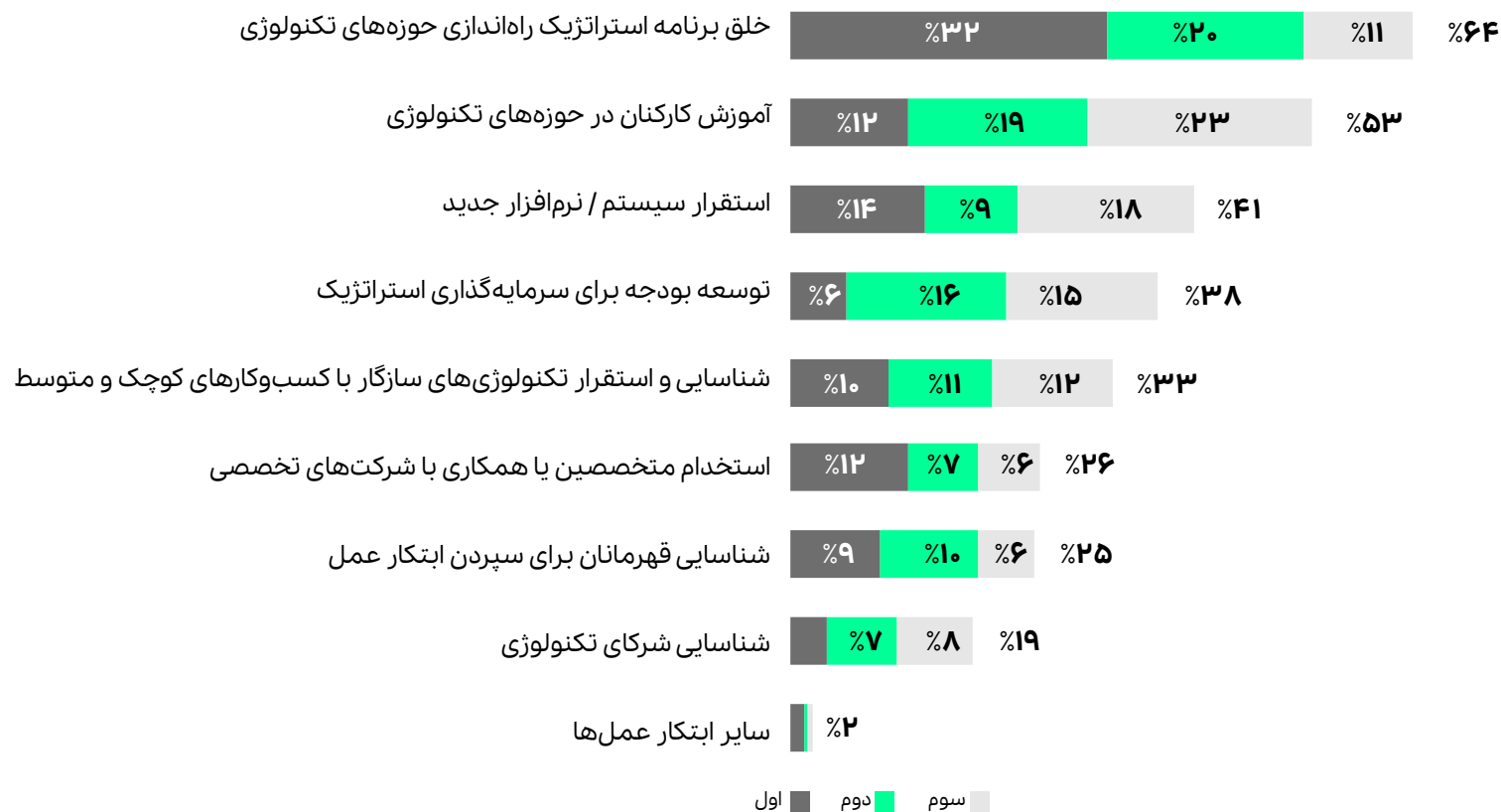
قلمرو تکنولوژی

در دنیای پیشرفته اکثریت با پیشروها نیست!



قلمرو تکنولوژی

برترین ابتکار عمل‌های دیجیتال





"Firms should double down on investments in both technology and talent, and in building and sustaining client relationships. Investment in the latter is critical to growth and would be best supported through a combination of specialized staff training and CRM software platforms."

— **Daphne Bryant**, Executive Director, American Council of Engineering Companies

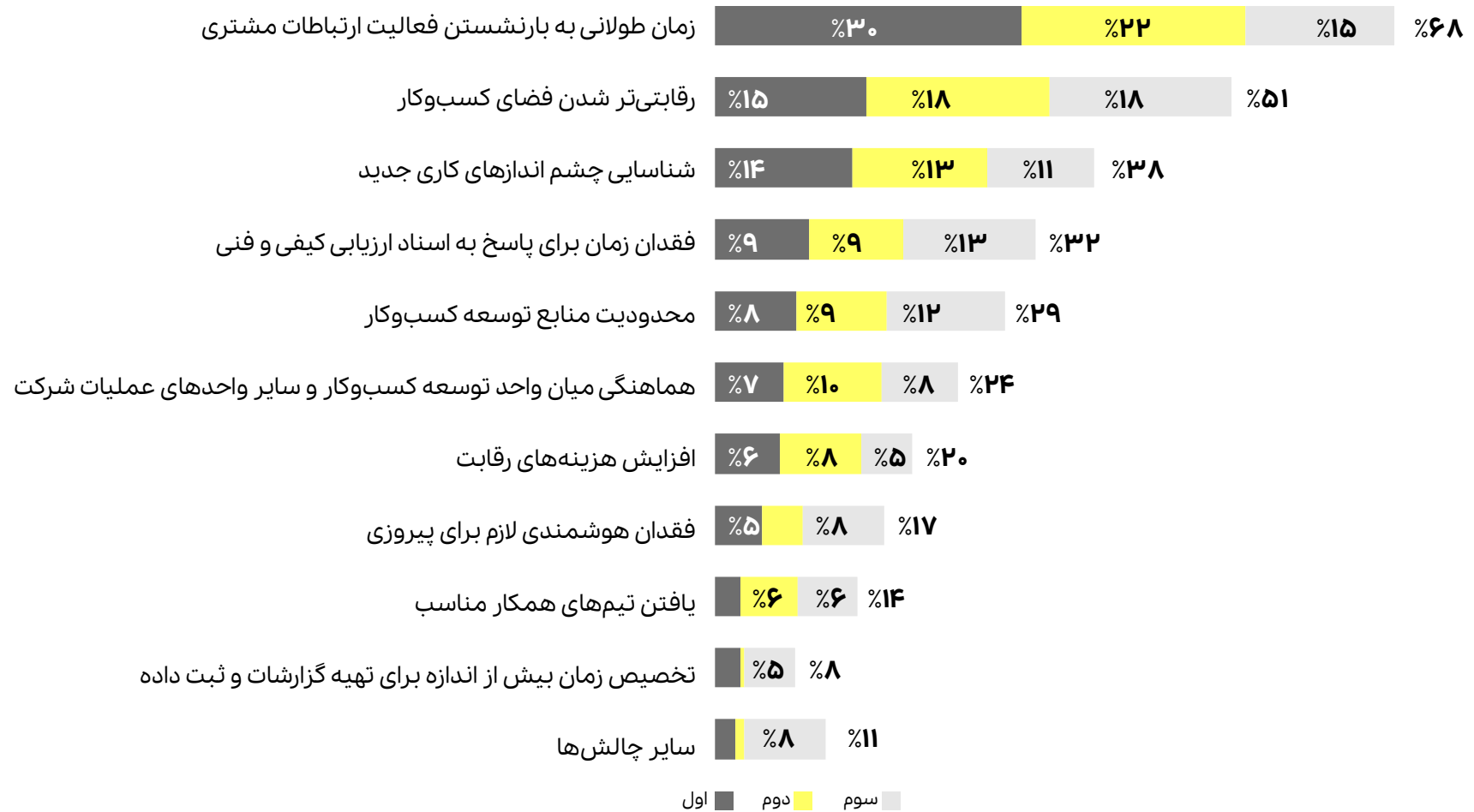
قلمرو توسعه کسب و کار ورود به آبهای ناشناخته

"شرکتها باید دو برابر میزان سرمایه‌گذاری بر روی تکنولوژی و استعداد، در ساختن و پایدارنمودن ارتباط با کارفرمایان سرمایه‌گذاری کنند. بسیار حیاتی است که این سرمایه‌گذاری رشد کند و با تلفیقی از آموزش‌های ویژه نیروها و پلتفرم‌های نرم‌افزاری مدیریت ارتباط مشتریان پشتیبانی شود."

دافنه بریان، مدیرعامل انجمن آمریکایی شرکت‌های مهندسی

قلمرو توسعه کسب و کار

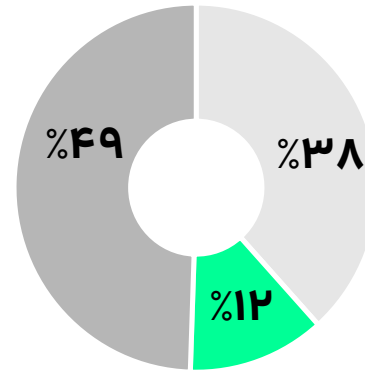
مهم‌ترین چالش‌ها



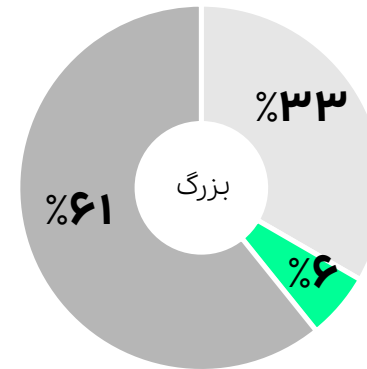
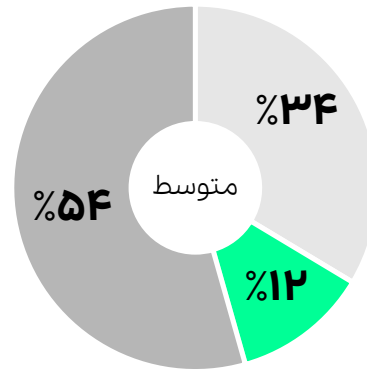
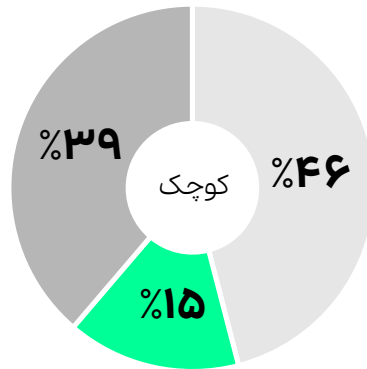
قلمرو توسعه کسب و کار زیرساخت



شرکت‌های دارای فرآیند رسمی توسعه کسب و کار



مدل توسعه کسب و کار شرکت‌ها

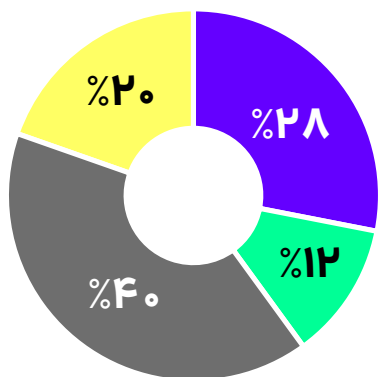


Seller | Doer
 Dedicated BD Staff
 Both

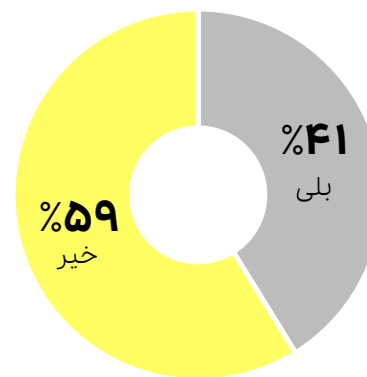
مدل توسعه کسب و کار به تفکیک اندازه شرکت‌ها

قلمرو توسعه کسب و کار

یک سوال ساده، در این پروژه پا بگذاریم یا نگذاریم؟

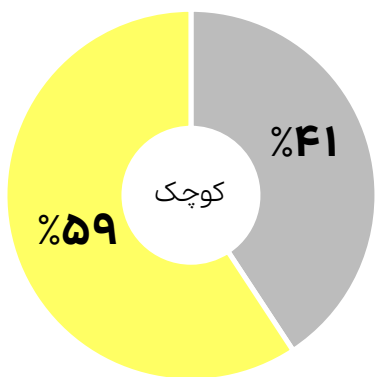


انواع نحوه برخورد شرکتها با فرآیند پا بگذاریم یا نگذاریم



میانگین میزان استقرار فرآیند پا بگذاریم یا نگذاریم در همه شرکتها

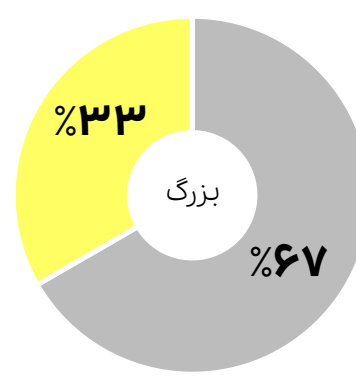
بله | برای همه فرصت‌ها ■ بله | فقط برای مشتریان بالقوه | جدید ■ بله | فقط برای فرصت‌های استراتژیک ■ خیر ■



بله ■ خیر ■

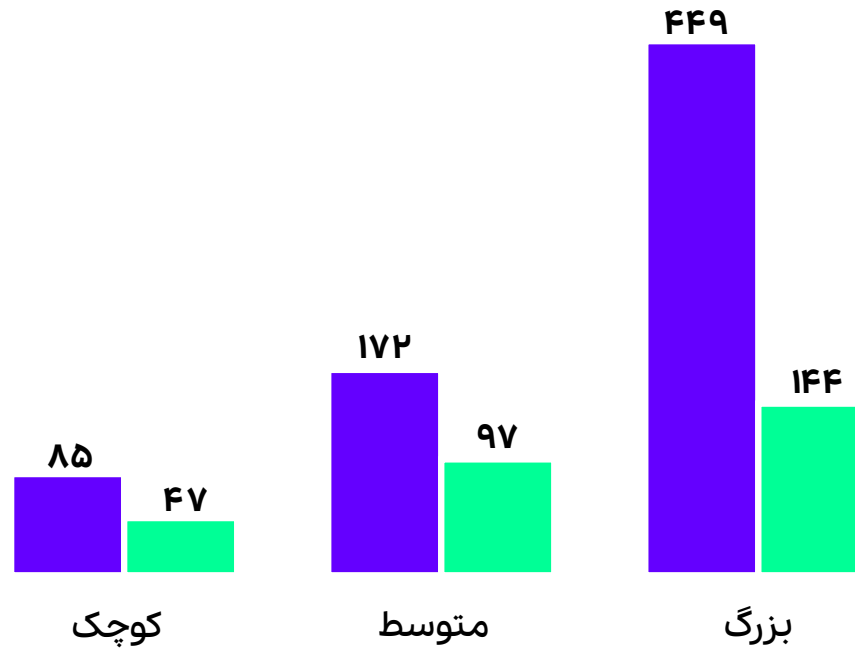


میزان استقرار فرآیند پا بگذاریم یا نگذاریم به تفکیک اندازه شرکتها



قلمرو توسعه کسب و کار

پروژه‌ها نازل نمی‌شوند بلکه آفریده می‌شوند!



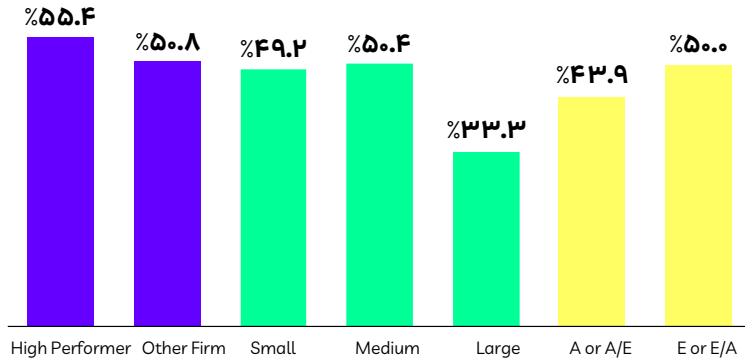
تعداد پروپوزال‌های برنده شده در مقایسه با پروپوزال‌های ثبت شده

ثبت شده ■ برنده شده ■

قلمرو توسعه کسب و کار نرخ موفقیت و نرخ جذب

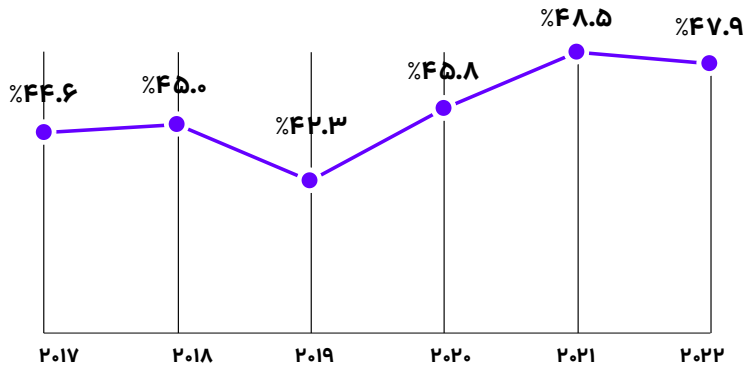
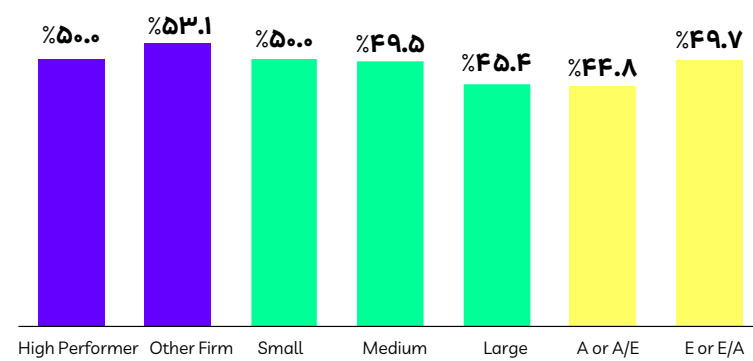
نرخ جذب

نسبت مبلغ پروپوزال‌های برنده شده به مبلغ پروپوزال‌های ثبت شده

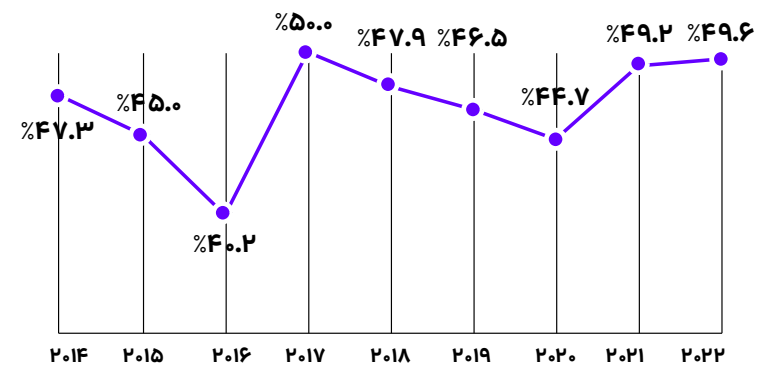


نرخ موفقیت

نسبت تعداد پروپوزال‌های برنده شده به تعداد پروپوزال‌های ثبت شده

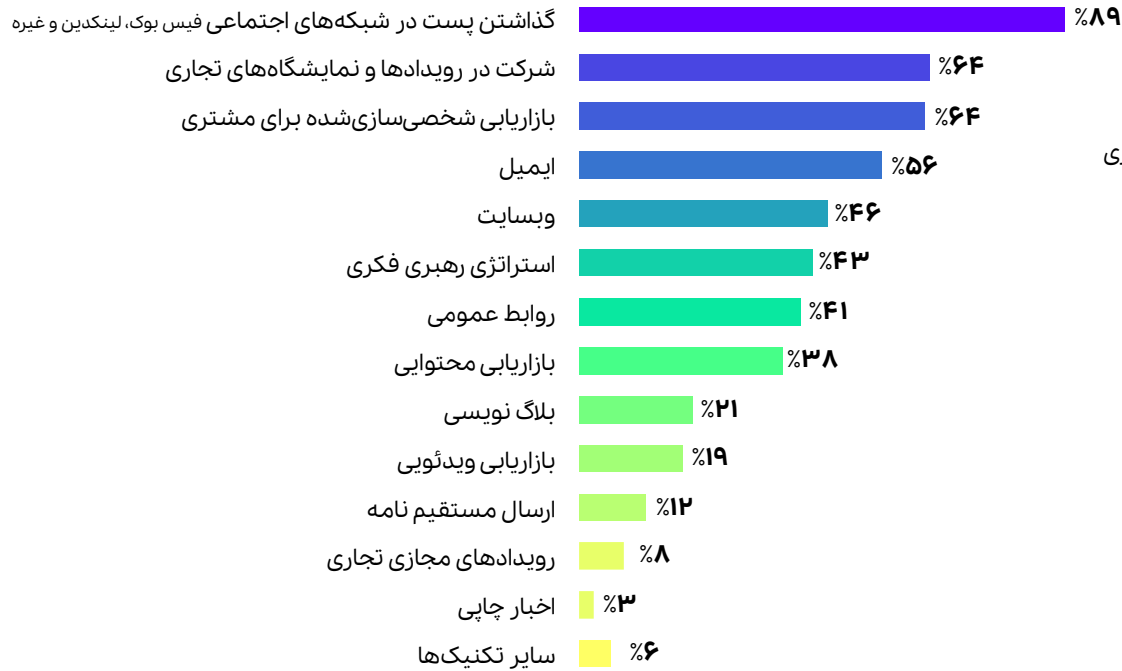


نرخ جذب: روند شش ساله

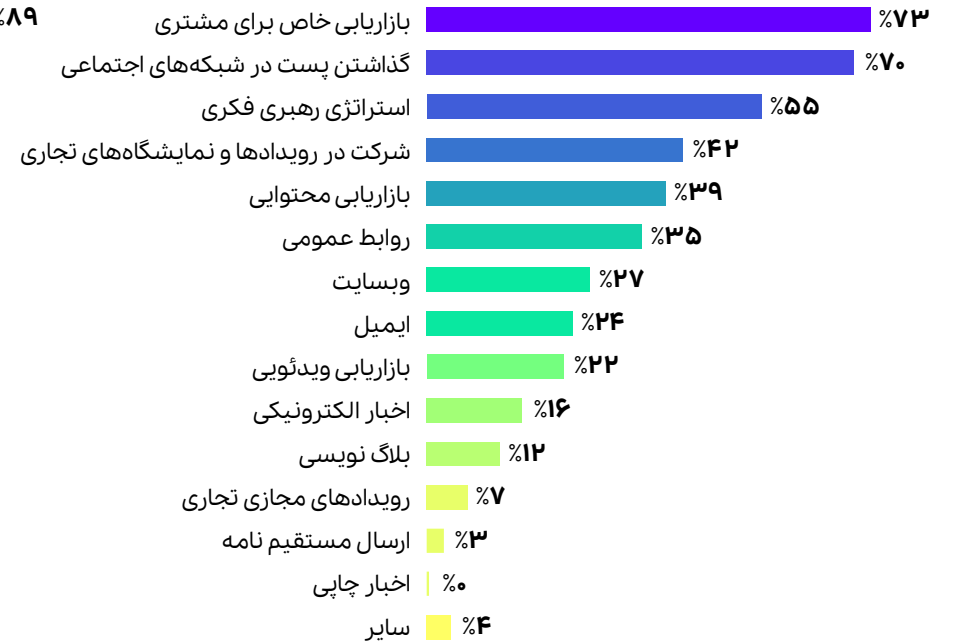


نرخ موفقیت: روند نه ساله

قلمرو توسعه کسب و کار تکنیک‌های بازاریابی امروز و آینده



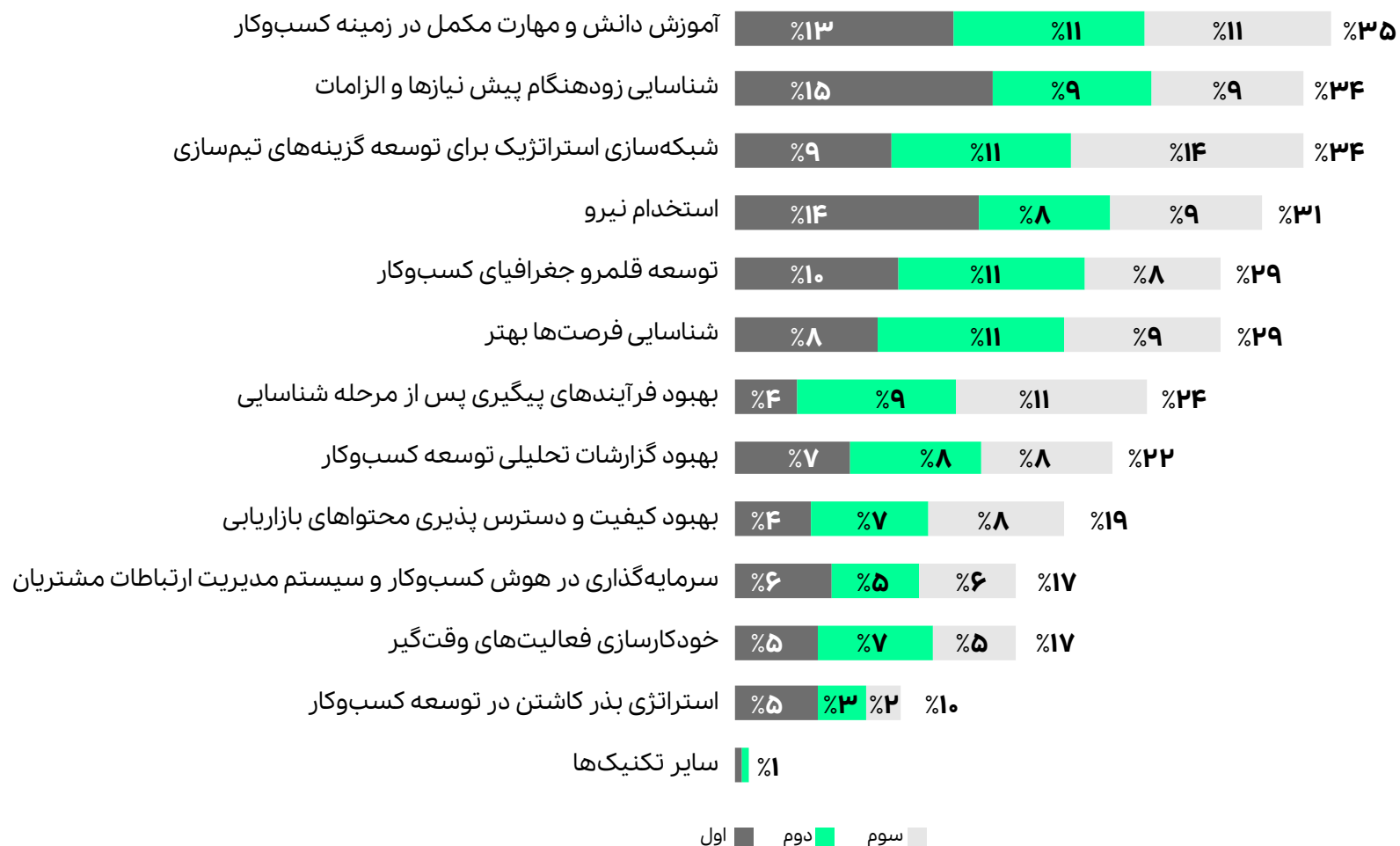
تکنیک‌های بازاریابی امروز



تکنیک‌های بازاریابی آینده

قلمرو توسعه کسب و کار

برترین ابتکار عمل‌ها





"In any organization, everyone should be doing BD – not just the BD professional. The challenges arise when organizations don't have an expectation that technical staff also contributes to client development."

— **DR. PAULA STAMP**, At-Large Director, Society for Marketing Professional Services

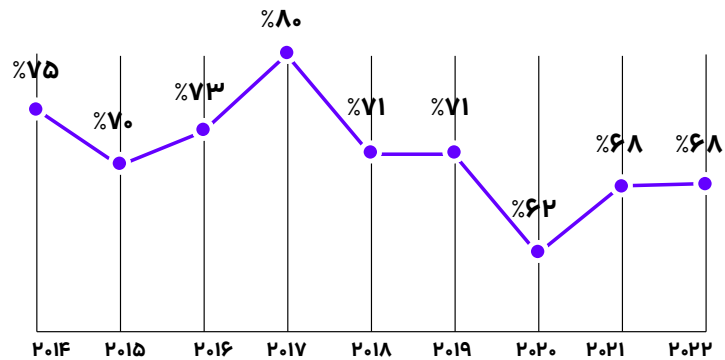
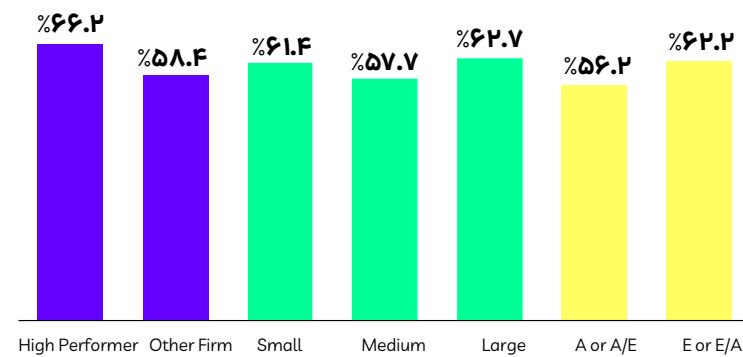
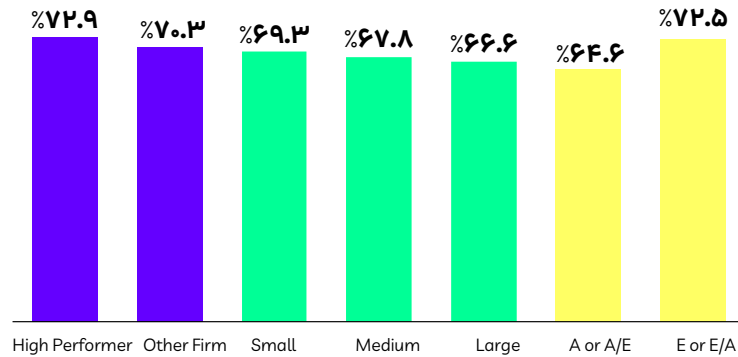
قلمرو توسعه کسب و کار بازاریابی مسئولیت کیست؟

"در هر سازمانی همه - و نه فقط متخصصین توسعه کسب و کار - باید توسعه گر کسب و کار باشند. چالش‌ها زمانی به وجود می‌آید که سازمان از نیروهای فنی خودش انتظار ندارد که در جذب و توسعه کارفرما مشارکت داشته باشد."

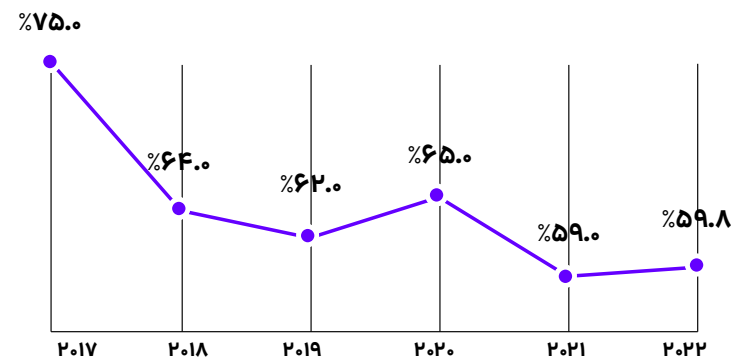
دکتر پاملا استامپ، مدیر جامعه بازاریابی خدمات فنی و مهندسی

قلمرو مدیریت پروژه

رعایت یک تعهد ساده: پروژه را در زمان و بودجه تمام کنیم!



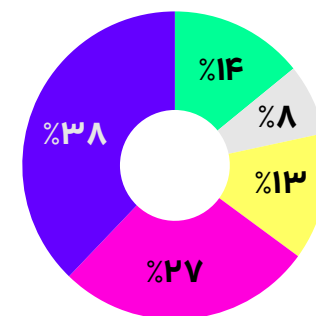
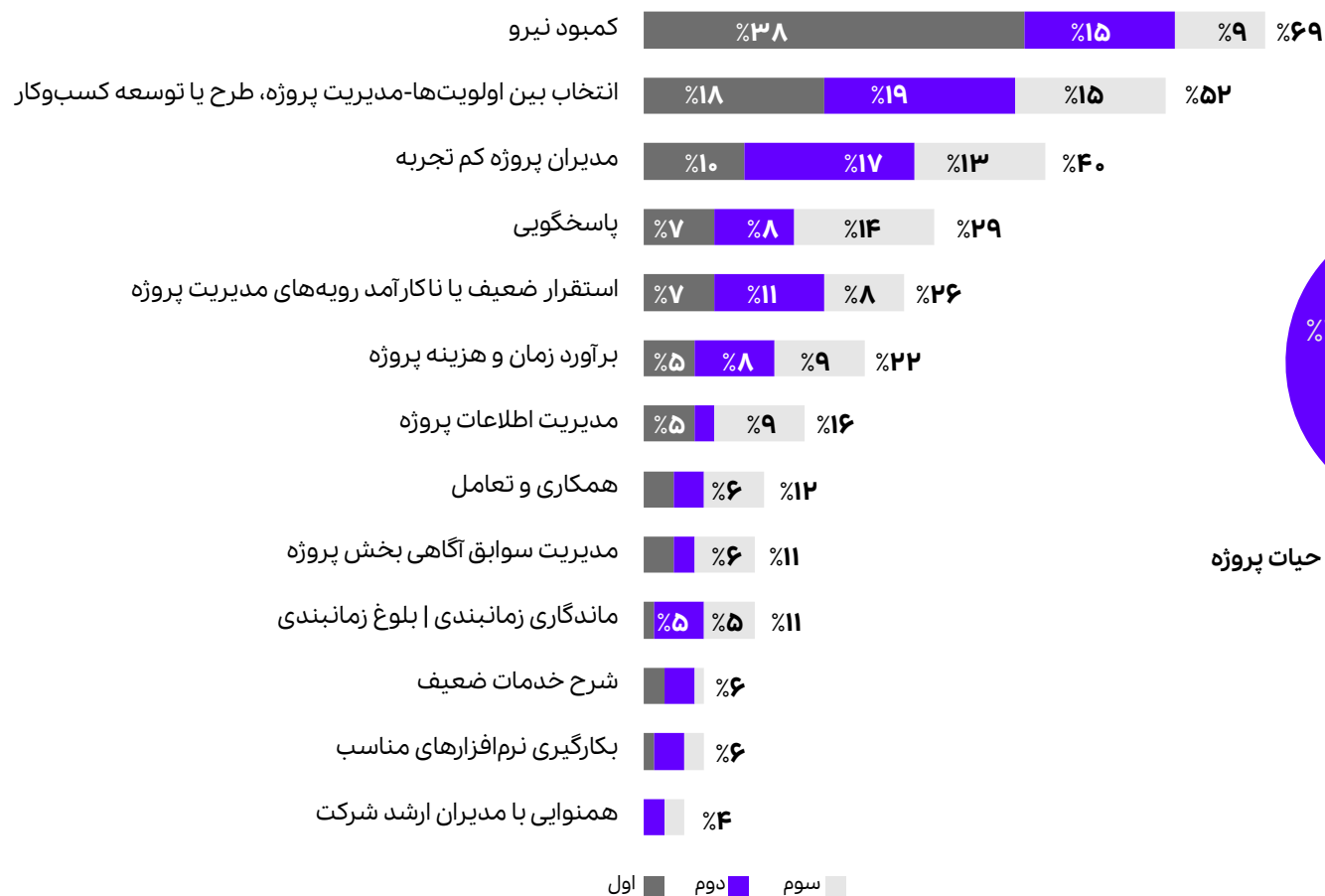
پروژه‌های به اتمام رسیده در بودجه مقرر: روند نه ساله



پروژه‌های به اتمام رسیده در زمان مقرر: روند شش ساله

قلمرو مدیریت پروژه

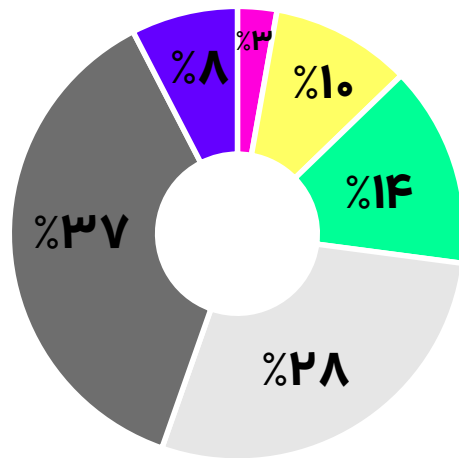
مهمترین چالش‌ها



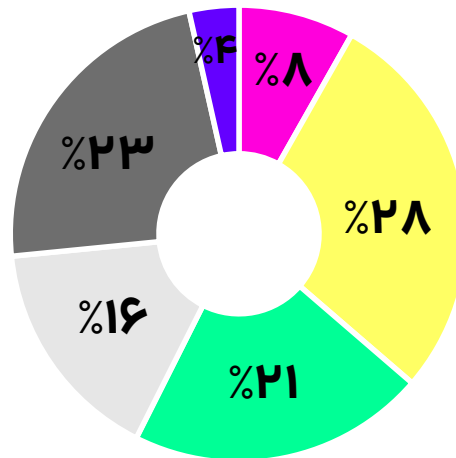
پرچالش‌ترین فازها در چرخه حیات پروژه

- مناقصه - اعطای قرارداد
- مرحله شروع - شروع قرارداد
- مرحله برنامه‌ریزی
- فاز بسته‌شدن
- مرحله اجرا

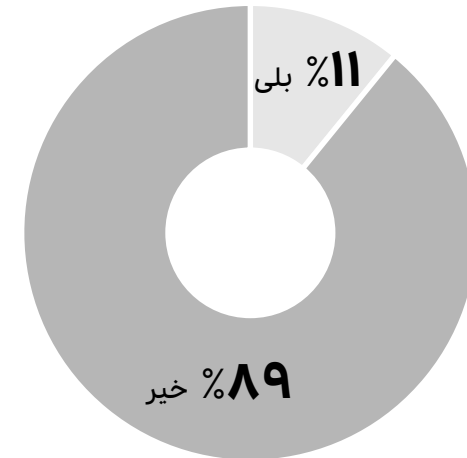
قلمرو مدیریت پروژه چقدر به استقرار مدیریت پروژه معتقدیم؟



سهم پروژه‌هایی که فرآیند مدیریت پروژه در آن استقرار پیدا کرده است



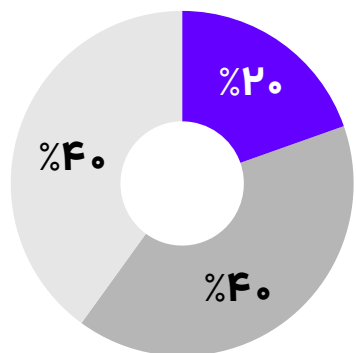
سهم راهبران پروژه‌ای که آموزش رسمی مدیریت پروژه دیده‌اند



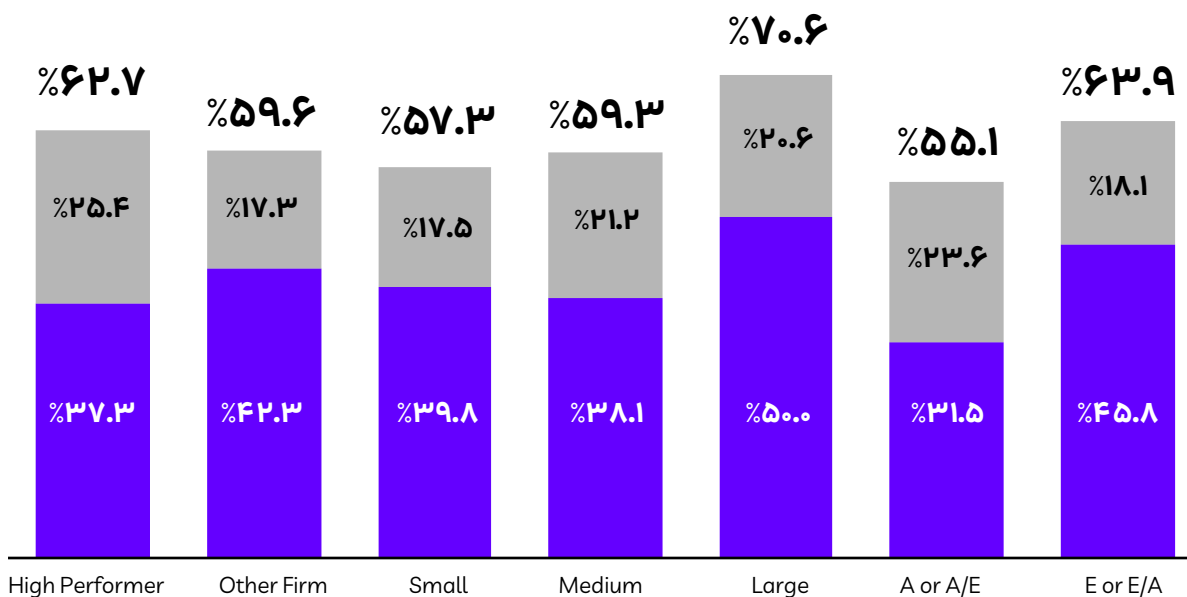
سهم شرکت‌های دارای دفتر مدیریت پروژه یا مرکز تعالی

■ 0%
 ■ 1-24%
 ■ 25-49%
 ■ 50-74%
 ■ 75-99%
 ■ 100%

قلمرو مدیریت پروژه نقد به خود



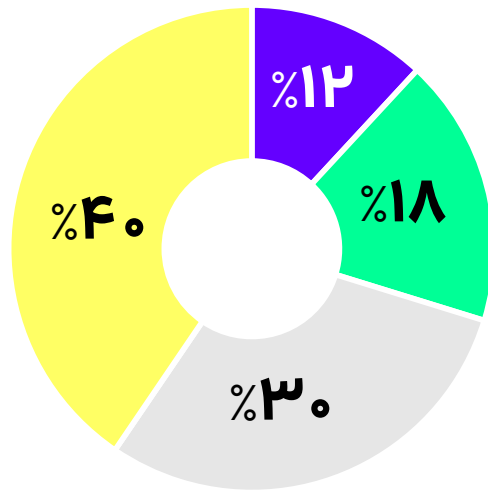
ارزیابی داخلی عملکرد پروژه



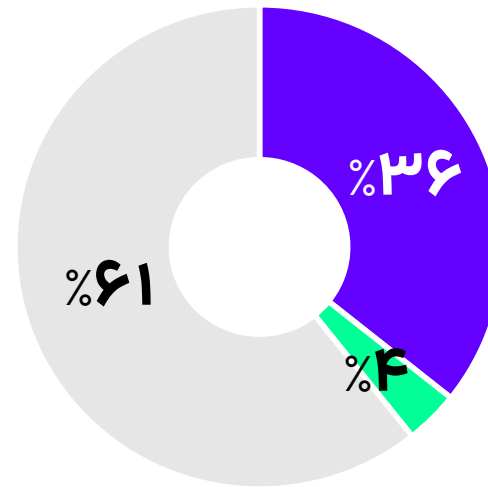
ارزیابی داخلی عملکرد پروژه به تفکیک اندازه و نوع شرکت

بله، برای پروژههای استراتژیکی ■ بله، برای همه پروژهها ■ خیر

قلمرو مدیریت پروژه مشتری مداری



تواتر اندازه‌گیری رضایت کارفرما

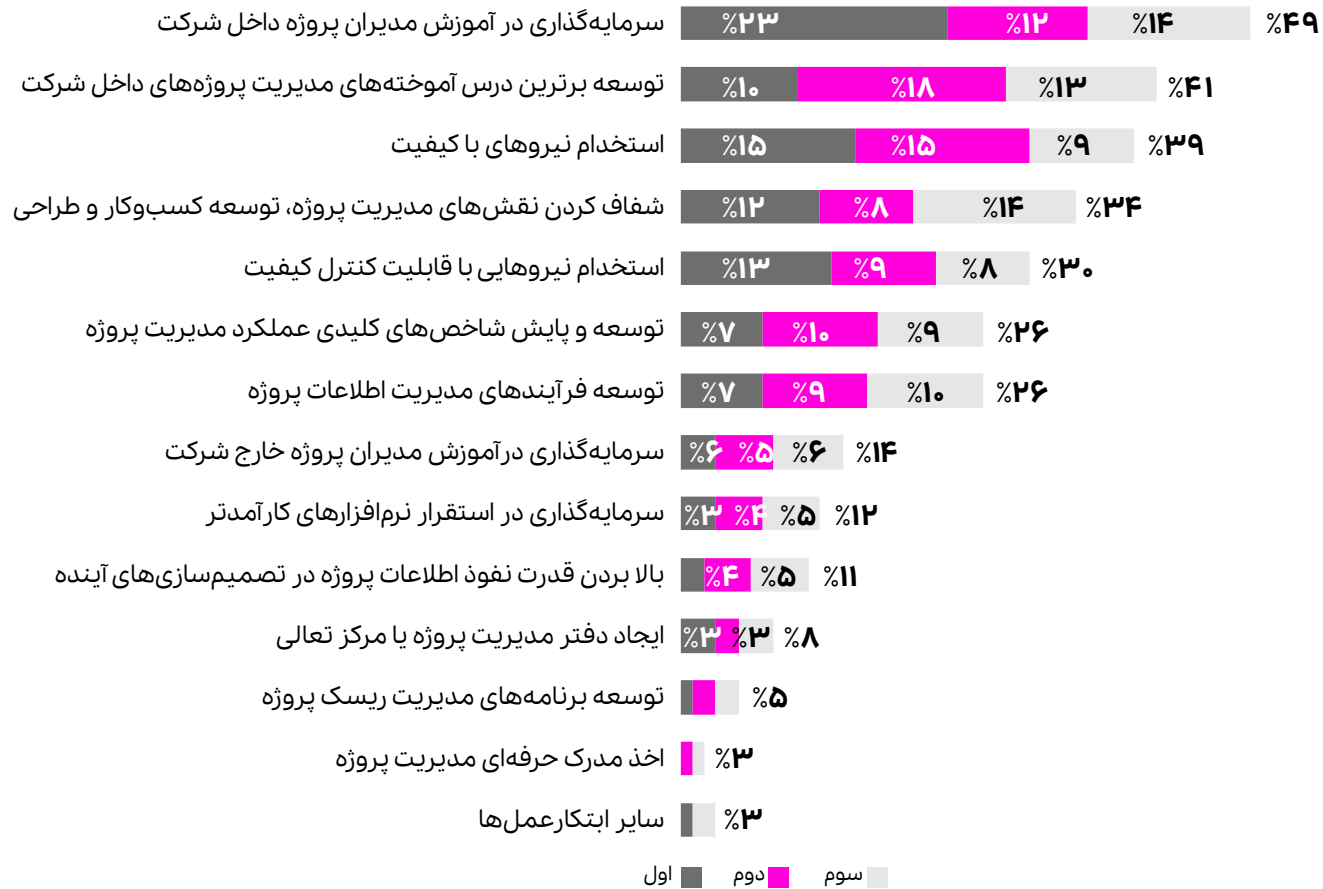


اندازه‌گیری رضایت کارفرما بر اساس نوع پروژه

به طور نامنظم 40% در پایان پروژه 12% در نقاط عطف پروژه 18% سالانه 30% تمام پروژه‌ها 36% فقط مشتریان جدید 4% پروژه‌های استراتژیک 61%

قلمرو مدیریت پروژه

برترین ابتکار عمل‌ها





"Architecture firms are having continued difficulty hiring enough staff and balancing employee demands for higher compensation/benefits."

— **Michele Russo**, Vice President, Research & Practice, The American Institute of Architects

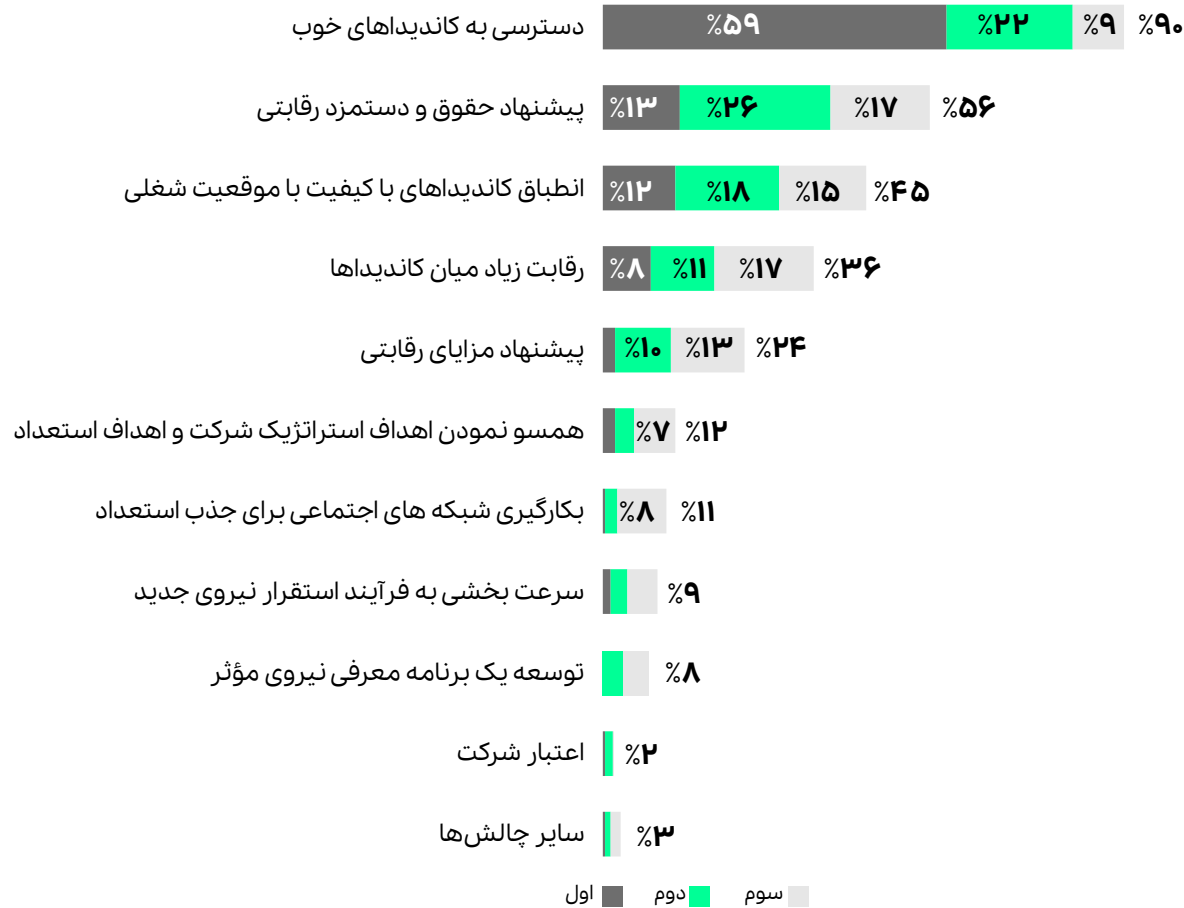
قلمرو مدیریت سرمایه انسانی دردسر ناخدایان دفاتر معماری

"معضل استخدام نیروهای لازم و برقراری توازن میان حقوق و مزایای مورد درخواست آنها هنوز گریبان‌گیر دفاتر معماری است."

مایکل روسو، نایب رئیس بخش تحقیق و تجربه انستیتو معماران آمریکایی

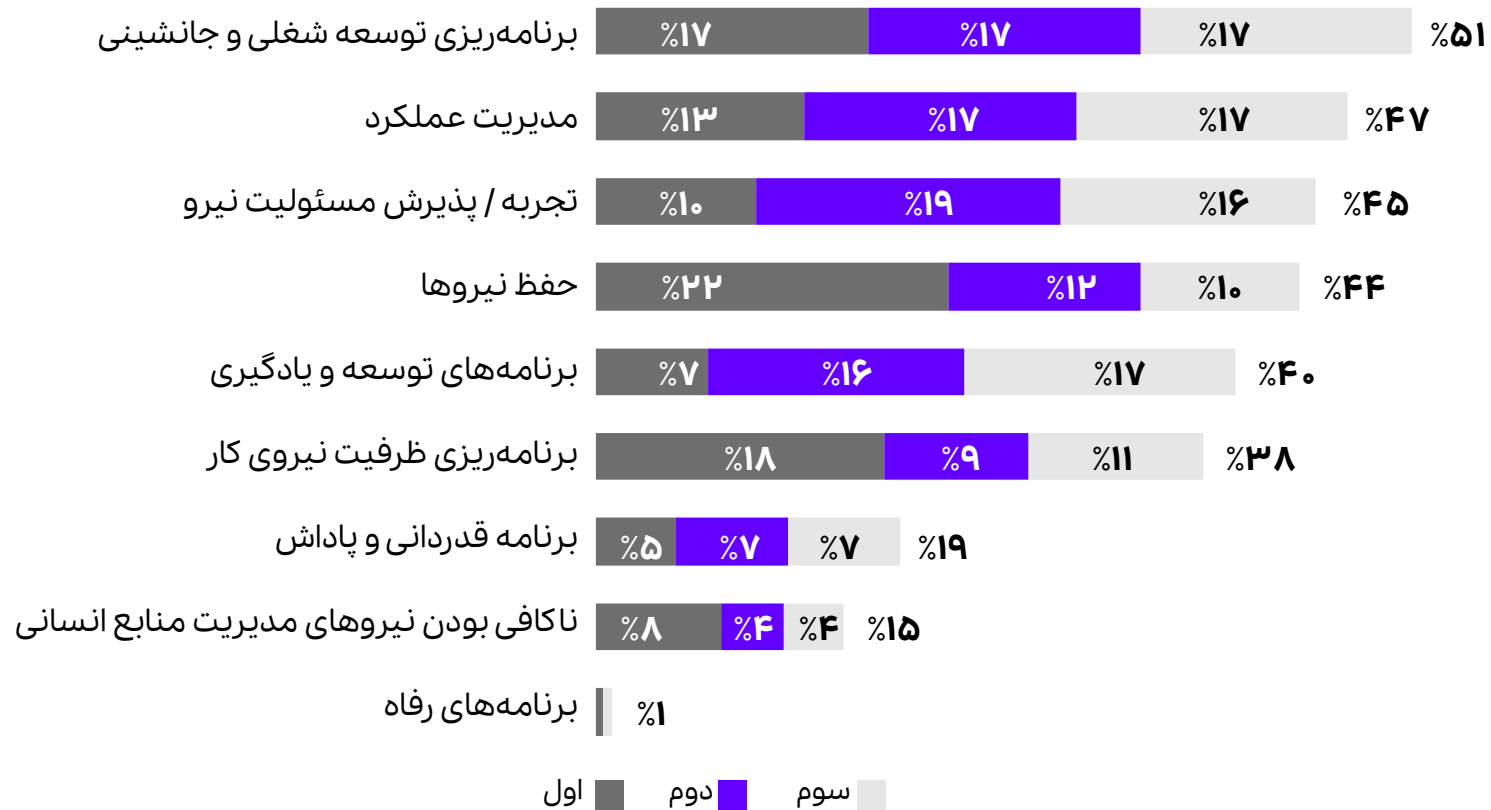
قلمرو مدیریت سرمایه انسانی

مهم‌ترین چالش‌های جذب استعداد



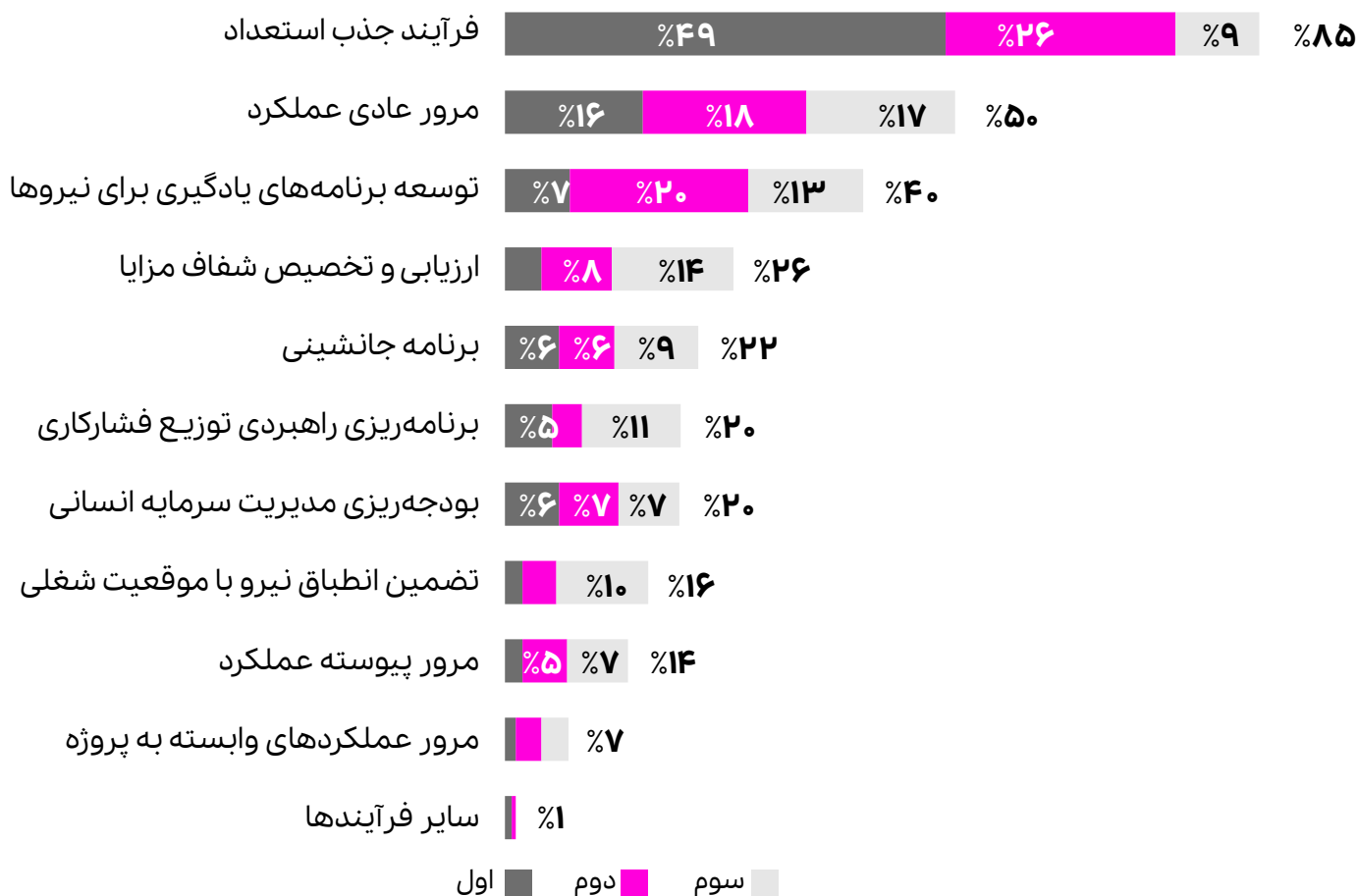
قلمرو مدیریت سرمایه انسانی

مهم‌ترین چالش‌های مدیریت نیروها



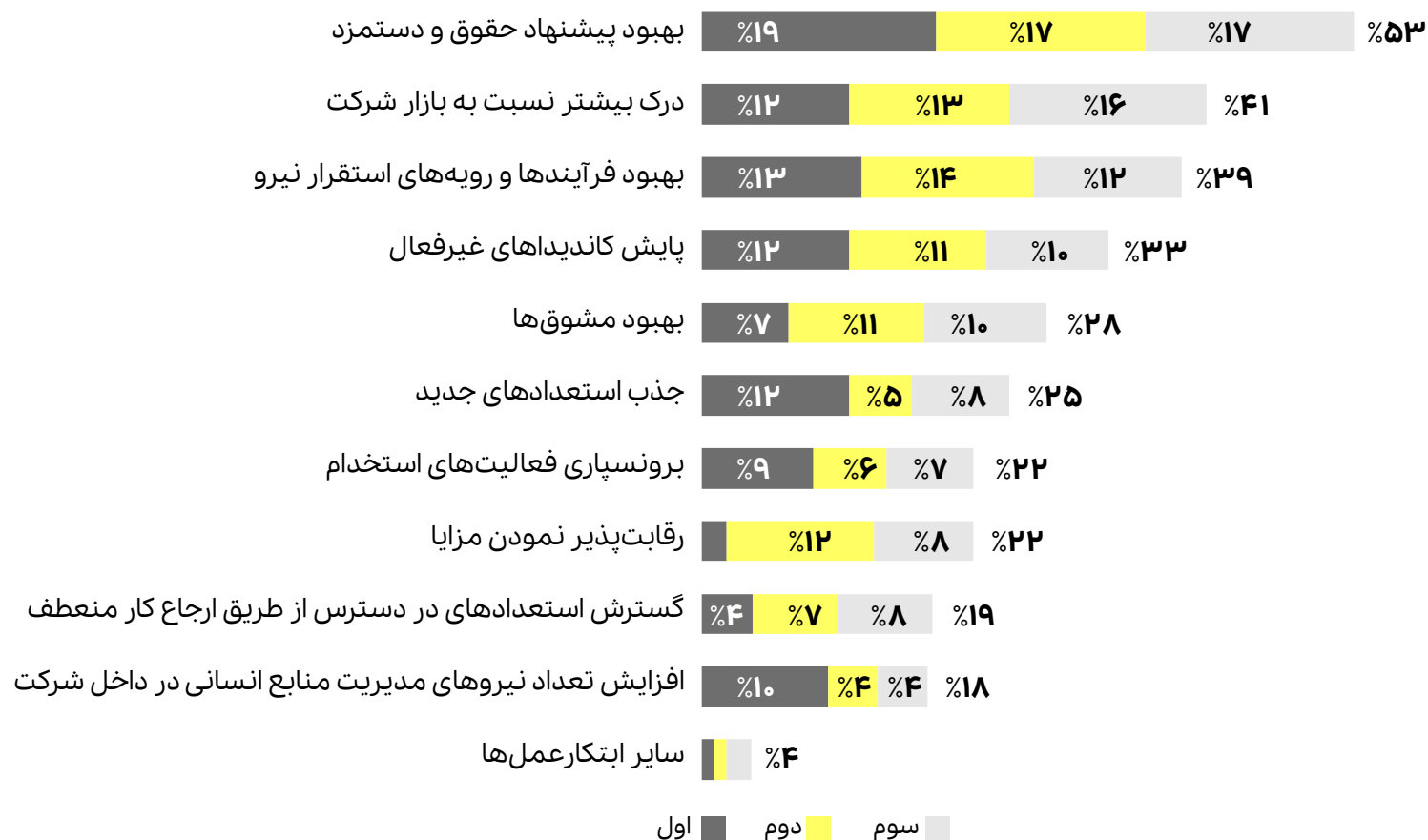
قلمرو مدیریت سرمایه انسانی

گرانترین فرآیندها



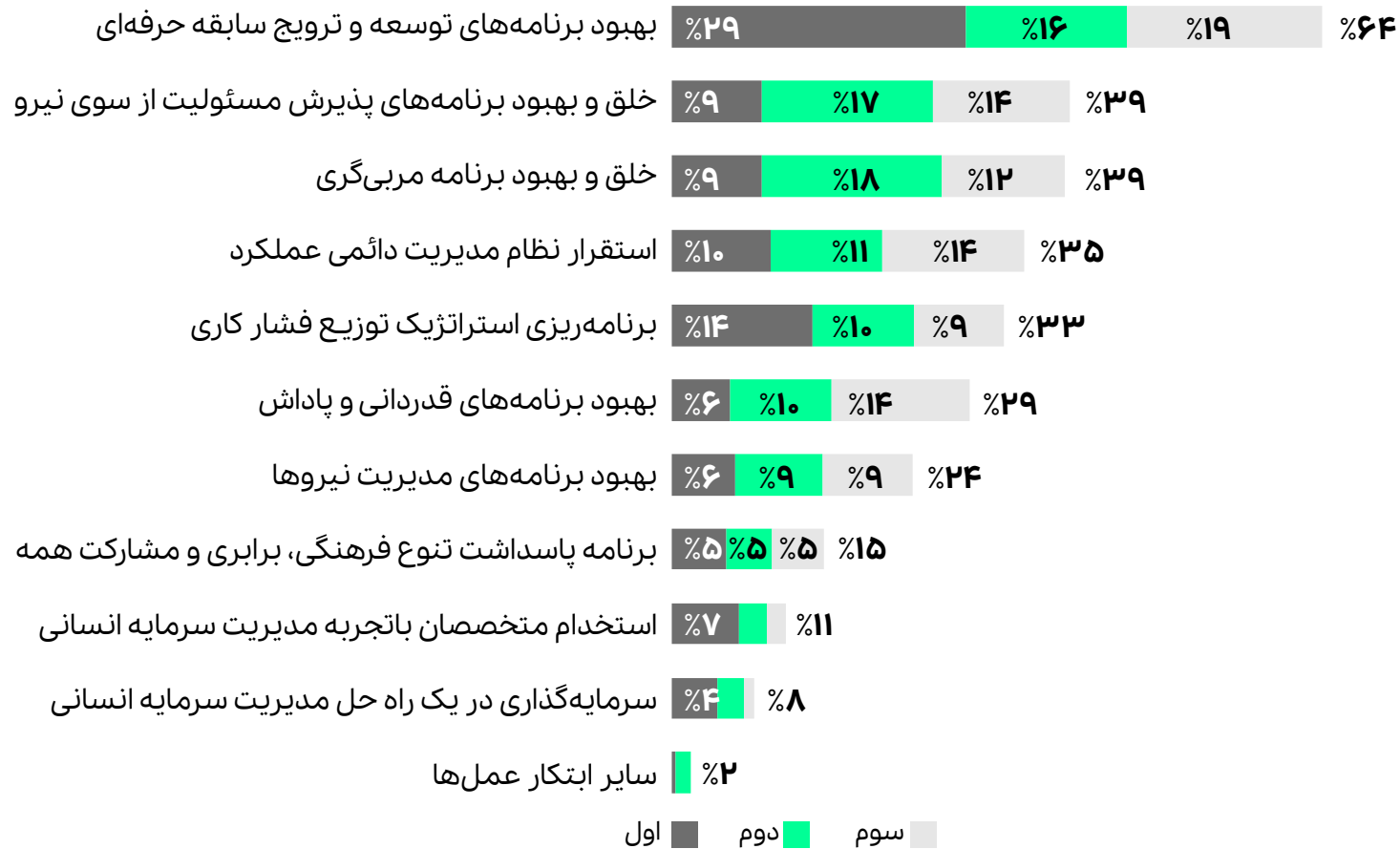
قلمرو مدیریت سرمایه انسانی

برترین ابتکار عمل‌ها در جذب استعداد



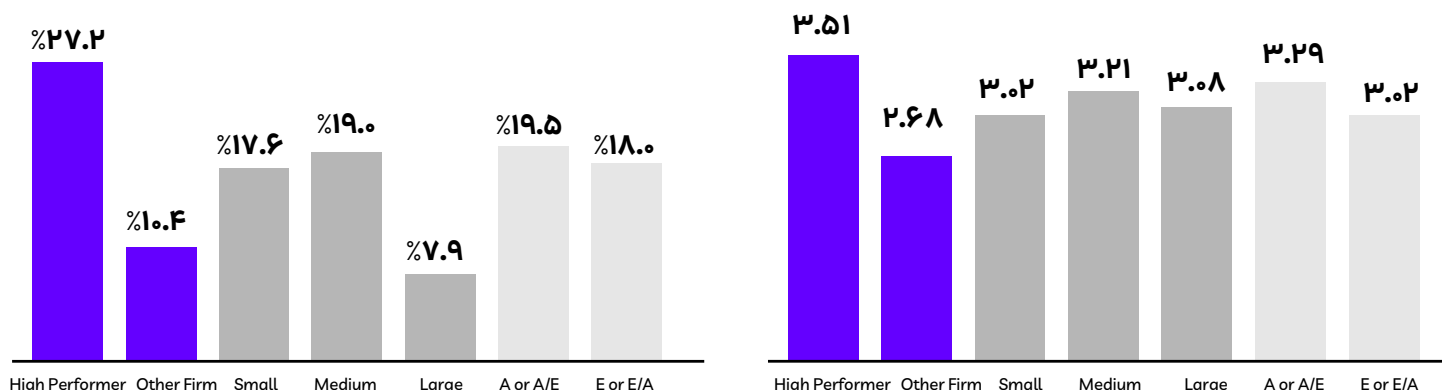
قلمرو مدیریت سرمایه انسانی

برترین ابتکار عمل‌ها در مدیریت استعداد



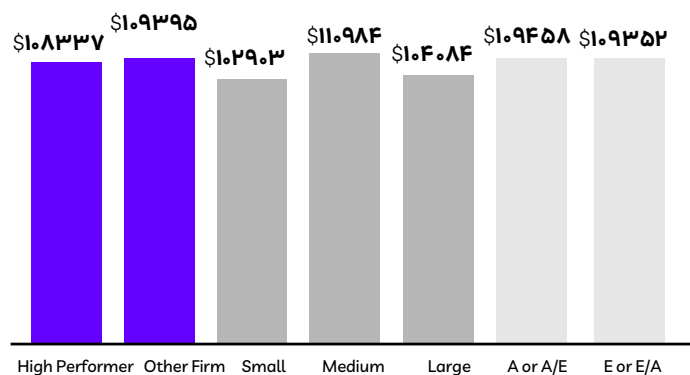
قلمرو مدیریت مالی

عملکرد مالی شرکت‌های معماری



سود عملیاتی به درآمد

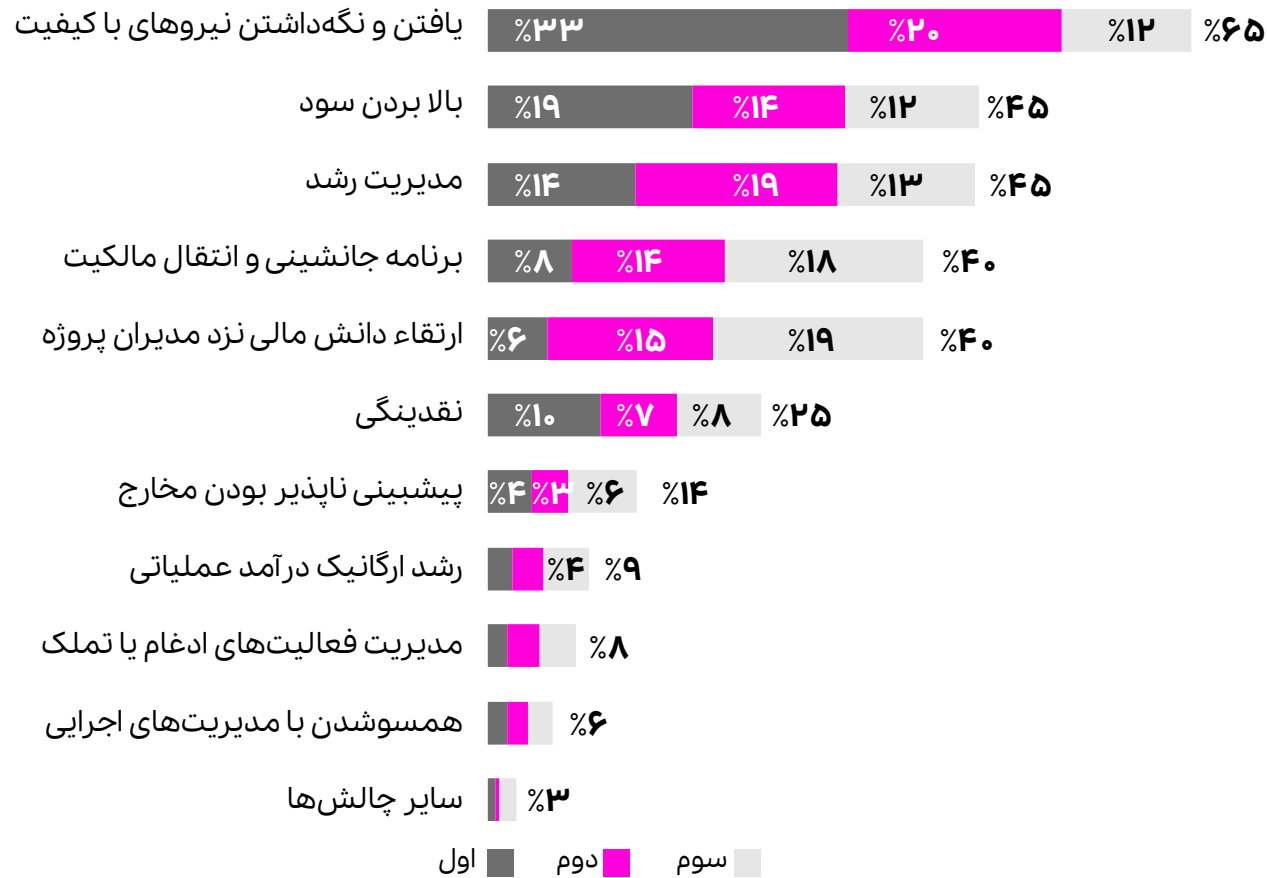
ضریب تولید درآمد به ازای هر نیرو



میانگین حقوق و دستمزد به ازای هر نیرو

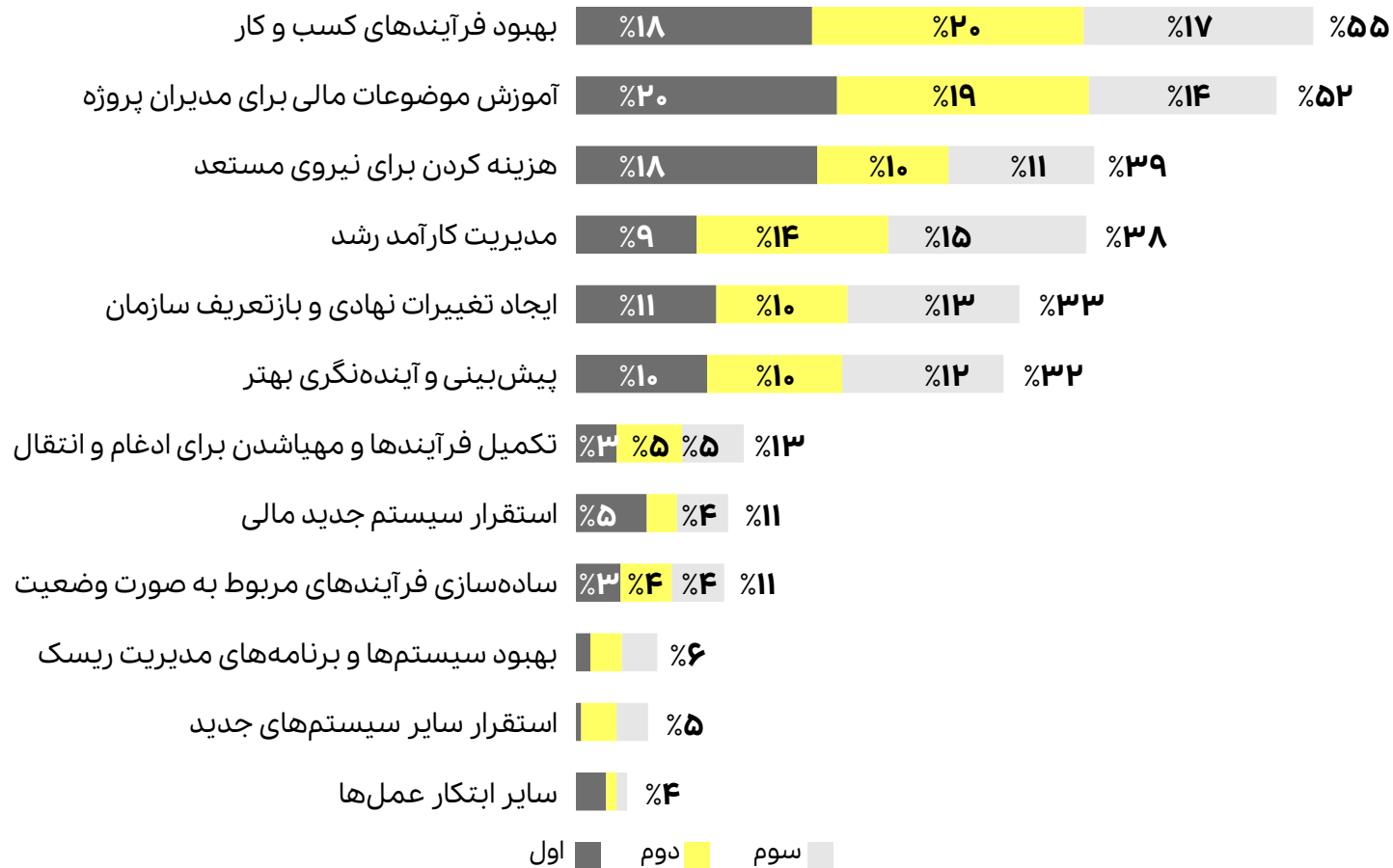
قلمرو مدیریت مالی

مهم‌ترین چالش‌ها



قلمرو مدیریت مالی

برترین ابتکار عمل‌ها



بخش ۳

اقیانوس آبی کجاست؟

بازی با رنگ

برنده
جایزه نمایشگاه بولون
ایتالیا ۱۹۶۹
برنده جایزه بینال
پراتیسلاوا چکسلواکی
۱۹۶۹



نوشته‌ی بهرنگ
نقاشی از فرشید مثقالی

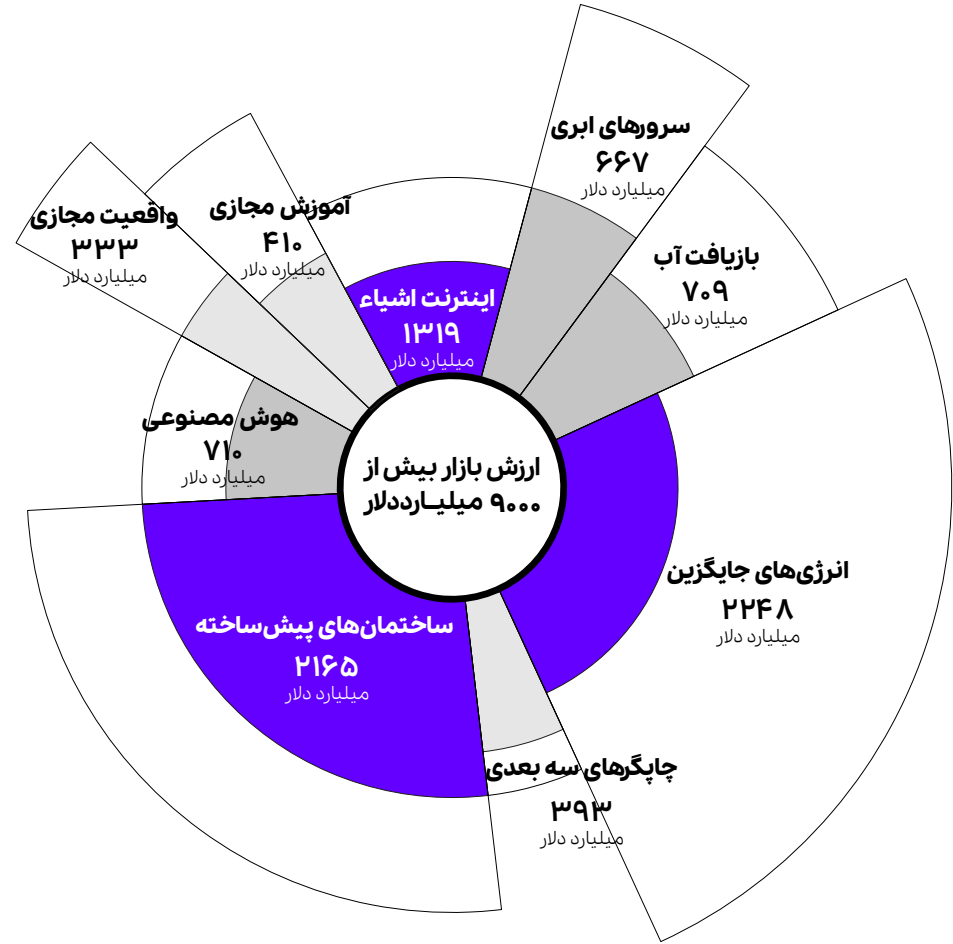
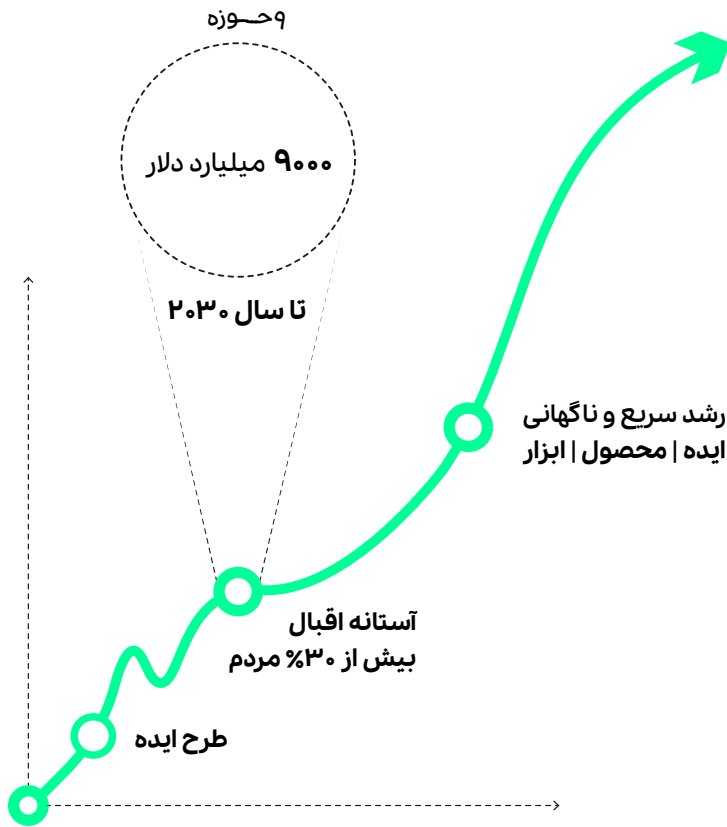
شایستگی‌های جدید

- رشد پلتفرم‌های آموزشی و مدل‌های هیبریدی مشارکت و همکاری دانشگاه‌ها، مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها، لابراتوارهای نوآوری و مراکز تجربه
- تغییر موقعیت معماران از رویاپردازان فضای کالبدی به طرح ریزان الگوریتم‌های دیجیتال
- تمرکز بر دانش و تجربه حاوی فرآیندها و طرح‌های مقیاس پذیر، گسترش پذیر و تکرارپذیر
- ظهور مراکز تجربه طراحی، تولید و ساخت
- ارزشمند شدن اطلاعات، دانش و کاربرد دانش
- تمرکز بر اقتصاد چرخه‌ای و بازیافت دوباره دورریختنی‌ها
- قابلیت تولید و ویرایش و توسعه طرح در شبکه‌ای انعطاف پذیر از طراحان و به صورت فایل باز
- ظهور نسل معماران دنیای شبیه‌سازی شده دیجیتال

چالش‌های آینده

- به بن بست رسیدن آموزش معماری به شیوه کنونی
- خودکار شدن همه کارها و جایگزین شدن معماران با رایانه‌های نوری و کوانتومی
- افزایش درآمد و استاندارد زندگی در کشورهای توسعه نیافته
- رشد چاپگرهای سه بعدی و حذف یا کوچک شدن دفاتر معماری
- میل کردن ارزش خدمات و کالا به سوی صفر
- رشد شهرنشینی، کمبود منابع و تغییرات اقلیمی
- گسترش سرورهای ابری
- از بین رفتن مرز میان دنیای واقعی و دنیای شبیه سازی شده

آینده بازار حرفه معماری



مأخذ: کتاب آینده کسب‌وکار، نوشته رویت تلوار به همراه ۶۰ آینده پژوه، ترجمه وحید وحیدی مطلق، انتشارات آینده پژوه

شهر
اینده
لابراتوار
نمواوری

