

هوشمندی استراتژی در کارخانه‌های آینده



1405/5/9



Ramin Samizadeh



Ramin Samizadeh



Ramin Samizadeh



<http://www.raminsamizadeh.ir>

SWOT Analysis

Strengths

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Weaknesses

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Opportunities

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Threats

1.
2.
3.
4.
5.
6.



چارچوب کلاسیک و اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک

گام	عنوان	سوال محوری	خروجی مورد انتظار
گام ۱	تبیین چشم انداز	به کجا می‌خواهیم برسیم؟	روشن و الهام بخش و قابل تصور
گام ۲	تعریف مأموریت	چرا وجود داریم؟	روشن و عملیاتی
گام ۳	تحلیل محیط و درون	وضعیت ما چیست؟	قوت‌ها، ضعف‌ها و شایستگی محوری
گام ۴	شناسایی مسائل استراتژیک	مسئله واقعی کجاست؟	لیست اولویت بندی شده مسائل استراتژیک
گام ۵	تدوین گزینه‌های استراتژیک	چه مسیرهایی ممکن است؟	گزینه‌های استراتژیک قابل مقایسه
گام ۶	انتخاب استراتژی	چه چیزی را انتخاب نکنیم؟	استراتژی منتخب و دلایل انتخاب آن
گام ۷	تبدیل به اهداف کلان	موفقیت یعنی چه؟	اهداف کلان و استراتژیک
گام ۸	برنامه‌های اجرایی	چگونه اجرا می‌کنیم؟	برنامه‌های عملیاتی، پروژه‌ها و نقشه راه اجرایی
گام ۹	شاخص‌ها	از کجا بفهمیم درست می‌رویم؟	KPIها، داشبورد پایش و گزارش‌های عملکرد
گام ۱۰	بازنگری اصلاح	چه چیزی تغییر کرده؟	اصلاح استراتژی، اهداف یا برنامه‌های اجرایی



SWOT چیست؟

یک ابزار تشخیص، نه یک مدل استراتژی

❑ چارچوبی برای طبقه‌بندی وضعیت سازمان

❑ تمرکز بر «دیدن» واقعیت، نه «حل» آن

❑ مناسب برای شفاف‌سازی اولیه و اجماع مدیریتی

SWOT تصمیم نمی‌سازد؛ مسئله را شفاف می‌کند.



اجزای SWOT

تفکیک درون‌زا و برون‌زا

درون سازمانی Internal

Strengths : شایستگی‌ها، دارایی‌ها، مزیت‌های واقعی ☐

Weaknesses : گلوگاه‌ها، محدودیت‌ها، ناکارآمدی‌ها ☐

محیط بیرونی External

Opportunities : تغییرات محیطی قابل بهره‌برداری ☐

Threats : ریسک‌ها، شوک‌ها، ناپایداری‌ها ☐

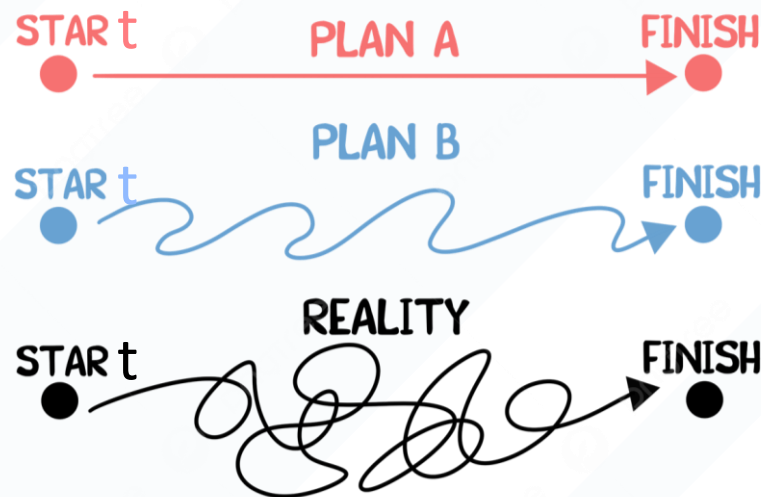
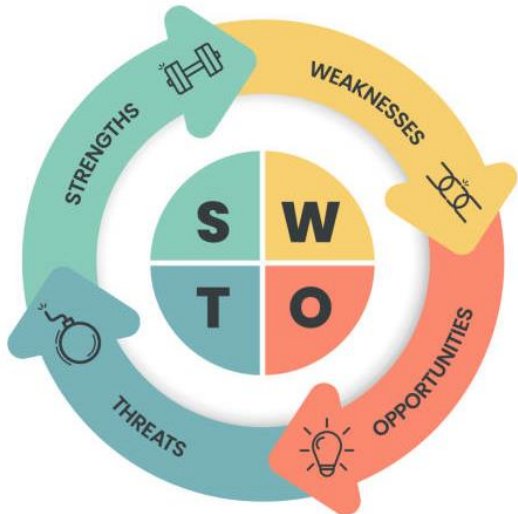
بدون داده و شواهد، SWOT به «نظر شخصی» تقلیل می‌یابد.

دنیای امروز ناپایدار، پویا و غیرخطی است؛

اما SWOT ایستا و خطی است.

SWOT عکس لحظه‌ای از یک سیستم دینامیک می‌گیرد و انتظار دارد بر

اساس آن «نقشه راه بلندمدت» طراحی شود.



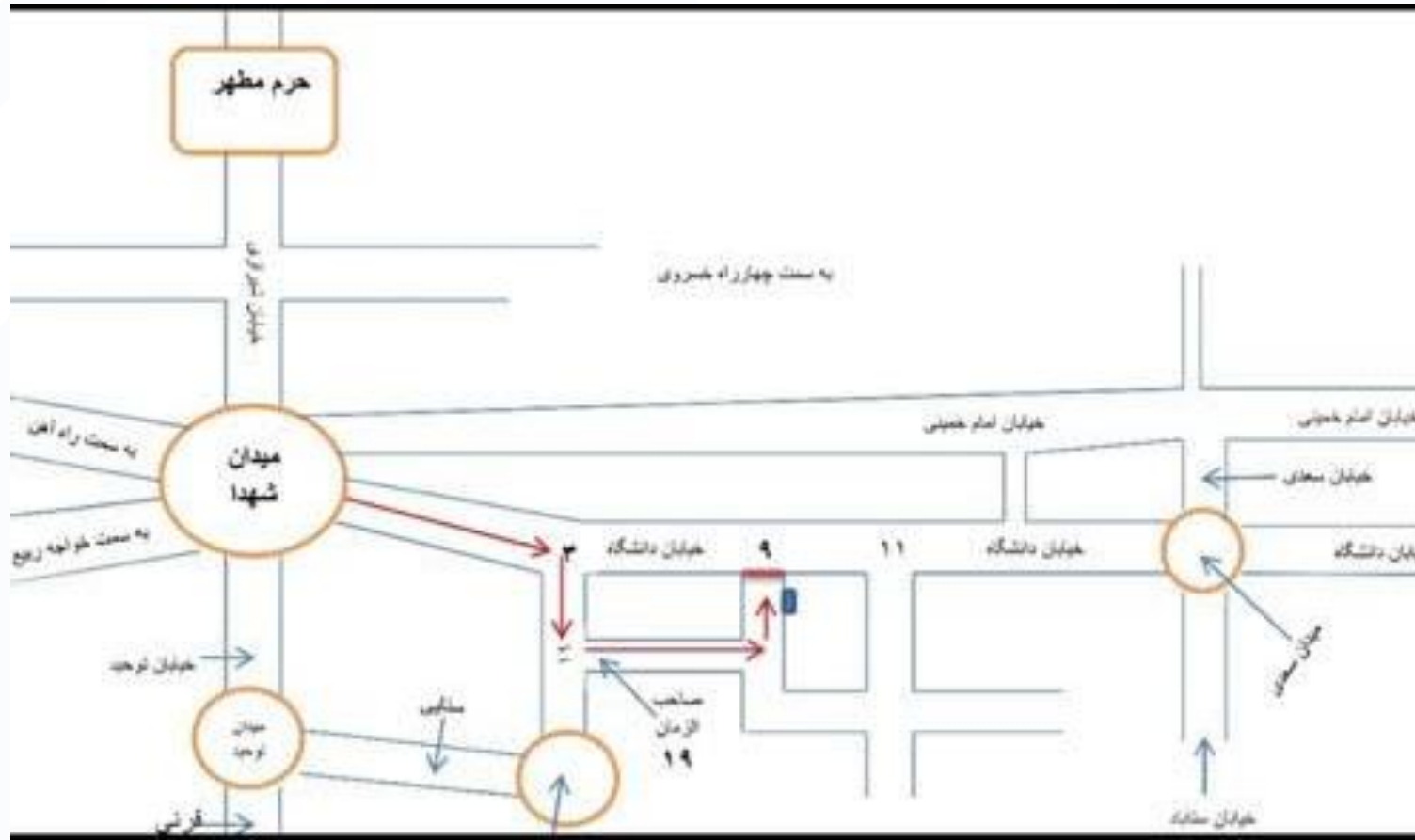


محدودیت های بنیادی SWOT

- ☐ فاقد قدرت پیش بینی
- ☐ فاقد تحلیل رفتار بازیگران اکوسیستم
- ☐ فاقد سنجش اثرات متقابل
- ☐ خروجی ها opinion-driven و غیرقابل اندازه گیری

- ☐ اکوسیستم ها پیچیده اند؛ تحلیل های چهارخانه ای جواب نمی دهد.
- ☐ سرعت تغییرات بالاست؛ استراتژی نیازمند به روزرسانی مداوم است.
- ☐ تصمیمات باید data-driven باشند؛ نه مبتنی بر برداشت ذهنی.

دنيا پوياست؛ ابزار ايستا كافي نيست.





چرا از کروکی استفاده نمی کنیم؟

- ☐ مسیرها لحظه‌ای تغییر می کنند.
- ☐ عدم قطعیت بالاست.
- ☐
- ☐
- ☐

کروکی کار نمی کند.



سقوط کروکی

کروکی = نقشه ثابت برای دنیای قدیمی
اما امروز:

- ☐ محیط ناپایدار
- ☐ داده‌ها لحظه‌ای
- ☐ رفتارها غیرخطی

هر کسی هنوز به کروکی چسبیده، واپسگراست.



کروکی کار نمی کند

کروکی فرض می کند :

□ آینده خطی است.

□ مسیر ثابت است.

□ تغییر محدود است.

اما جهان امروز:

□ غیر خطی

□ غیر قابل پیش بینی

□ مبتنی بر فرصت های لحظه ای

دوران طرح های ثابت، مسیرهای خطی و پیش بینی های ساده نگرانه تمام نشده؛ جهان امروز پویا، پیچیده و غیرخطی است.

انکار واقعیت = کروکی



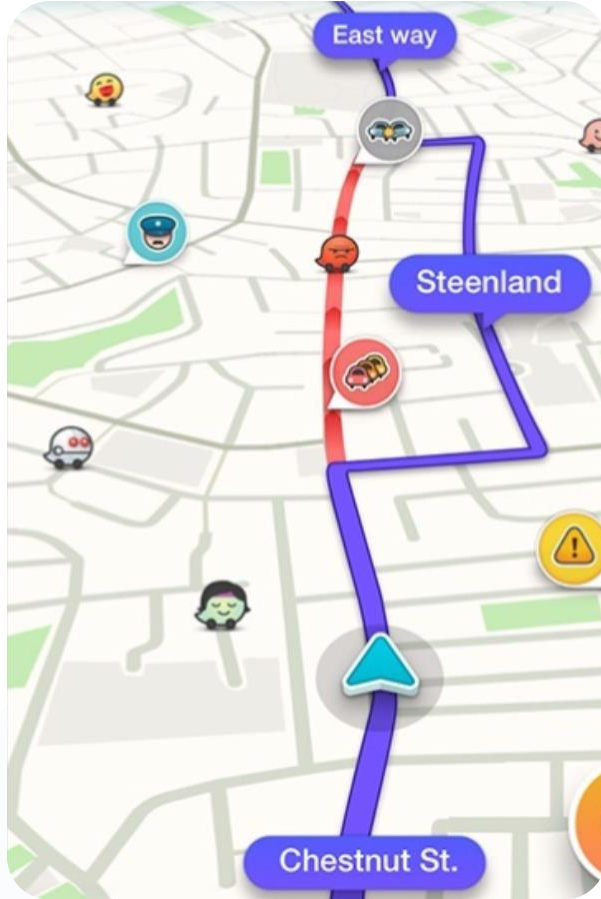
در بحران و عدم قطعیت:
نیاز به ناوبری داریم، نه برنامه ریزی.

Navigation

هوشمندی استراتژی = توانایی تغییر مسیر بدون تغییر مقصد.



از کروکی تا ویز: استعاره تحول

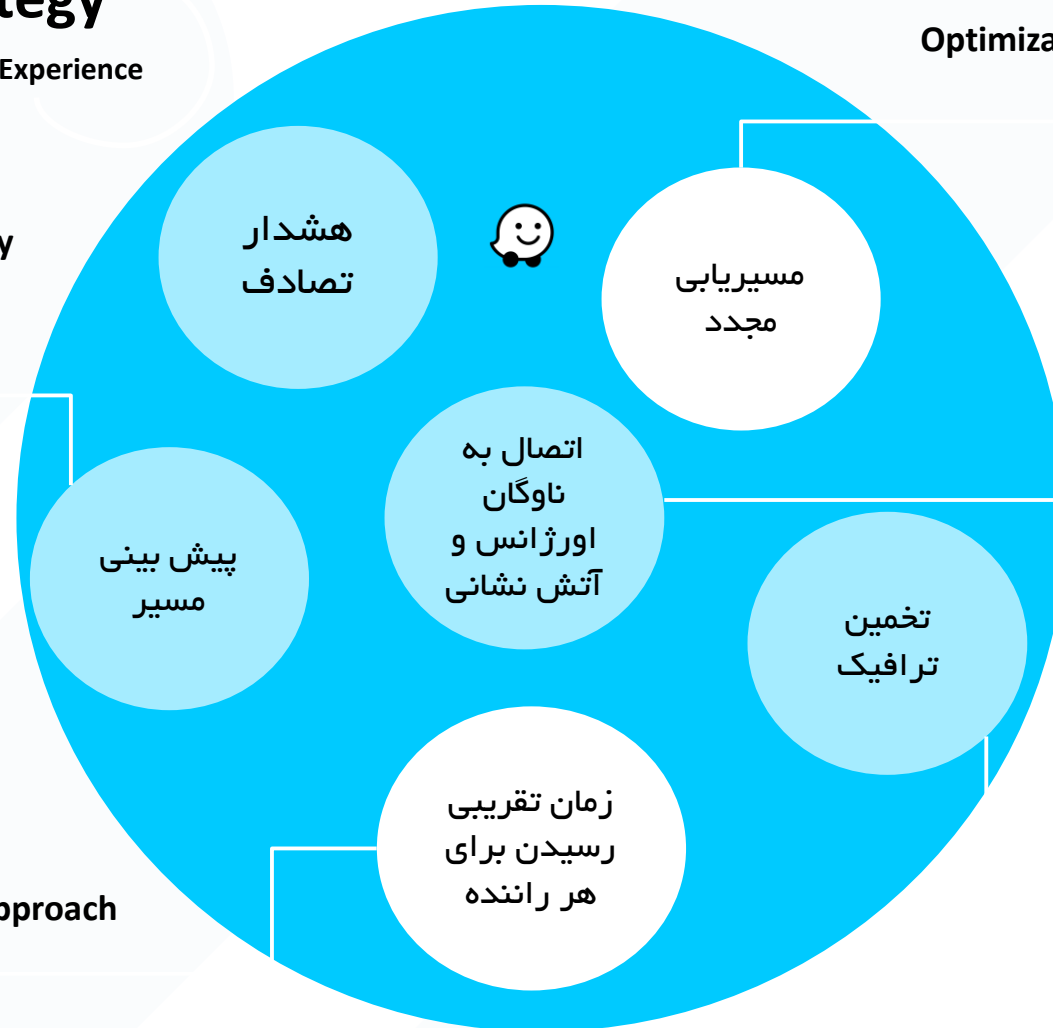


Dynamic Strategy

User Experience

Systematic By
using ML/AI

Flexible Approach



Optimization with **Agile method**

Integrated as an
assistant

Synergy By user
participation



کروکی = SWOT

ساده، بدون مقیاس، بدون به روز رسانی، بدون مسیر جایگزین

هوشمندی استراتژی = Waze

یادگیرنده، جریان محور، لحظه به لحظه آپدیت، پیشنهاد مسیرهای بهینه در شرایط متغیر



چرا کارخانه‌های امروز به هوشمندی استراتژی نیاز دارند؟

کارخانه امروز دیگر یک محیط بسته و قابل پیش‌بینی نیست

- ☐ نوسان تقاضا
- ☐ تغییر رفتار مشتری
- ☐ اختلال زنجیره تأمین
- ☐ افزایش قیمت مواد اولیه
- ☐ کمبود نیروی انسانی
- ☐ رقابت جهانی
- ☐ رشد هوش مصنوعی

در چنین محیطی، برنامه‌های ثابت به سرعت اعتبار خود را از دست می‌دهند.
کارخانه آینده باید بتواند یاد بگیرد، پیش‌بینی کند و تصمیم بگیرد.



کارخانه؛ یک سیستم زنده Living Factory

کارخانه مجموعه‌ای از ماشین‌آلات نیست؛
شبکه‌ای زنده از انسان، تجهیزات، داده، فرآیند و اکوسیستم است.

ویژگی‌های یک سیستم زنده:

- ☐ دائما در حال تغییر
- ☐ دارای تعاملات پیچیده
- ☐ وابسته به محیط
- ☐ یادگیرنده
- ☐ تصمیم‌محور

کارخانه‌ای که فقط تولید می‌کند، زنده نیست؛ کارخانه‌ای زنده است که یاد می‌گیرد.



مغز کارخانه چگونه کار می کند؟

تشبیه کارخانه به بدن انسان

- ❑ ERP → حافظه سازمان
- ❑ MES → چشم عملیات
- ❑ SCADA → سیستم عصبی تجهیزات
- ❑ IoT → حسگرها
- ❑ WMS → حافظه لجستیکی
- ❑ AI → تحلیلگر
- ❑ مدیرعامل → تصمیم گیر

هوشمندی استراتژی، عقلی است که تمام این اجزا را به تصمیم تبدیل می کند.



چرا برنامه تولید دیگر کافی نیست؟

حتی بهترین برنامه تولید نیز ممکن است ظرف چند ساعت بی اعتبار شود.

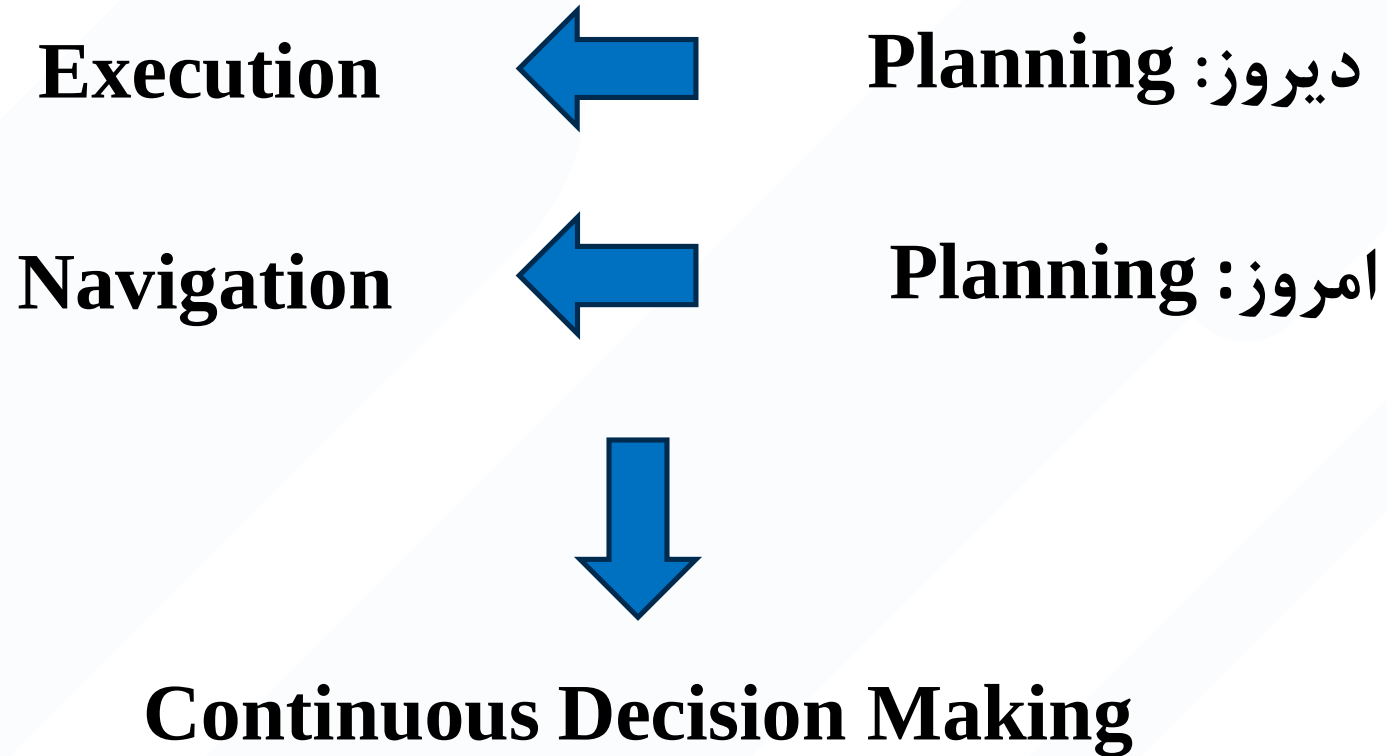
مثال‌ها:

- ☐ خرابی ناگهانی ماشین آلات
- ☐ تأخیر تأمین کننده
- ☐ سفارش فوری مشتری
- ☐ قطعی برق
- ☐ تغییر قیمت مواد اولیه

امروز سرعت تصمیم‌گیری، از دقت برنامه‌ریزی مهم‌تر شده است.



از برنامه ریزی تا ناوبری کارخانه



کارخانه آینده بیشتر ناوبری می شود تا برنامه ریزی.



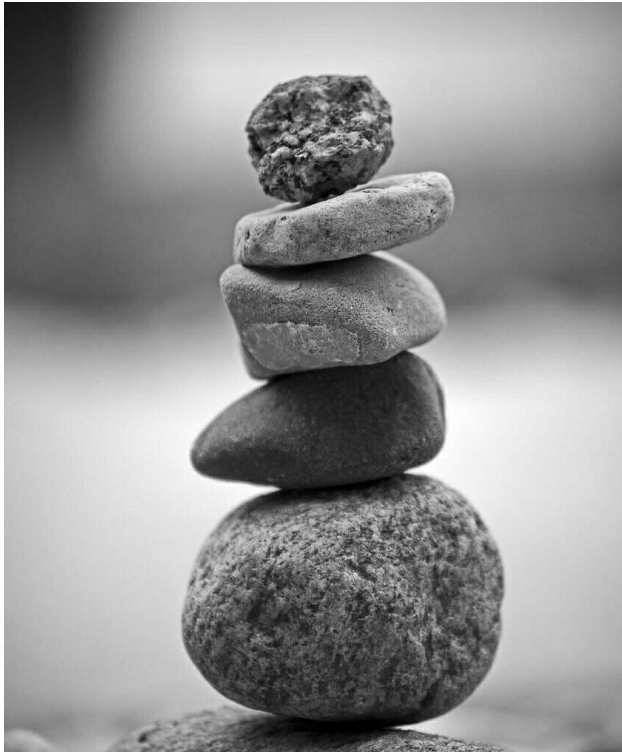
مدل SISFAD

شش قابلیت کلیدی رهبری در جهان غیرخطی:

Systematic

Integrated

Synergic



Flexible

Agile

Dynamic

Systematic-1

Integrated-2

Synergic-3

Flexible-4

Agile-5

Dynamic-6

ستون فقرات رهبری ضدبحران



Systematic در بحران

Systematic = دیدن الگو در دل آشوب

□ بحران‌ها، داده‌های پراکنده تولید می‌کنند.

□ رهبر سیستماتیک، الگو استخراج می‌کند.

□ رهبر بسته، خطر ایجاد می‌کند.

Systematic = خلق CSV (ارزش مشترک) با تصمیمات اکوسیستمی



Integrated

Integrated = اتصال چشم انداز، تیم، داده و اکوسیستم

❑ در بحران جدایی واحدها = فاجعه

❑ رفتار اکوسیستمی = تنها راه نجات

Shared Value: ستون اصلی یکپارچگی:



Synergy = هم‌افزایی در دل آشوب

❑ هم‌ترازی (Alignment) در بحران سخت‌تر اما حیاتی‌تر است.

❑ Waze یک سیستم Synergic است.

Synergy ، بدون CSV تبدیل به تعارض داخلی می‌شود.



Flexible

Flexible = توانایی رها کردن مسیر قدیم، بدون ترس در بحران:

- ☐ مسیرها می‌میرند.
- ☐ طرح‌ها منقضی می‌شوند.
- ☐ Pivot ضروری است.

انعطاف = نقطه شروع کشف فرصت



Agile

Agility = تصمیم سریع در شرایط مبهم

❑ بروکراسی = مرگ در بحران

❑ تاخیر = تشدید خسارت

پذیرش سریع واقعیت پایه چابکی است.



Dynamic

Dynamic = استراتژی زنده

❑ تغییر لحظه‌ای مسیر

❑ بازنویسی سریع تصمیمات

❑ یادگیری فعال

سازمان Static در بحران سقوط می‌کند.

Control Tower

برج مراقبت در فرودگاه





Strategic Intelligence Control Tower

همان گونه که فرودگاه بدون برج مراقبت قابل اداره نیست،
کارخانه نیز بدون یک مرکز هوشمند تصمیم گیری،
فقط مجموعه‌ای از داده‌های پراکنده خواهد بود.

وظیفه : Control Tower

- ☐ مشاهده
- ☐ تحلیل
- ☐ پیش بینی
- ☐ پیشنهاد تصمیم
- ☐ هشدار زودهنگام



داده‌های کلیدی مورد نیاز برای تصمیم‌گیری

داده‌هایی که مدیر باید ببیند

- | | |
|--|---------------------------------|
| ☐ سفارش‌ها | ☐ تولید |
| ☐ ظرفیت | ☐ کیفیت |
| ☐ نیروی انسانی | ☐ انرژی |
| ☐ تأمین‌کنندگان | ☐ توقفات |
| | ☐ موجودی |

تمام داده‌ها باید به یک تصویر واحد از وضعیت کارخانه تبدیل شوند.
هدف داشبورد، نمایش داده نیست؛ کمک به تصمیم است.



خروجی‌های Control Tower

- ☐ هشدارهای هوشمند
- ☐ تحلیل ریسک
- ☐ پیش‌بینی خرابی
- ☐ پیشنهاد سناریو
- ☐ پیشنهاد تخصیص منابع
- ☐ اولویت‌بندی اقدامات

مدیر نباید فقط گزارش دریافت کند؛ باید پیشنهاد اقدام دریافت کند.



دانشبورد مدیر کارخانه

مدیر آینده فقط KPI نمی بیند.
او باید ببیند:

- ☐ چه چیزی در حال تغییر است؟
- ☐ کجا ریسک ایجاد شده؟
- ☐ چه فرصتی شکل گرفته؟
- ☐ چه تصمیمی بیشترین ارزش را ایجاد می کند؟



چرخه هوشمندی

مدیر آینده فقط KPI نمی بیند.



هر تصمیم، ورودی تصمیم بعدی است.



Early Warning System

قبل از وقوع بحران باید نشانه‌های آن دیده شوند.

نمونه‌ها:

- ☐ افت تدریجی کیفیت
- ☐ افزایش مصرف انرژی
- ☐ افزایش زمان توقف
- ☐ کاهش بهره‌وری
- ☐ تغییر رفتار مشتری

هوشمندی استراتژی، هنر دیدن آینده قبل از وقوع آن است.



هوش زمینه‌ای

در بحران، داده خام کافی نیست.
مهم Context ایست که علت‌ها در آن معنا پیدا می کنند.

- ☐ فهم رفتارها
- ☐ خواندن الگوهای پنهان
- ☐ تشخیص زمان مناسب اقدام

SISFAD موتور اجرایی هوشمندی استراتژی است.
جایی که داده معنا پیدا می کند و به بینش تبدیل می شود.



رهبری اکوسیستمی

در بحران، سازمان‌های جزیره‌ای نابود می‌شوند.

اکوسیستم مجموعه‌ای پویا از بازیگران روابط، جریان‌ها و ارزش‌های است که با تعامل مستمر، یکدیگر را تقویت کرده و مکان خلق ارزش مشترک را فراهم می‌کنند.

- ☐ همکاری
- ☐ هم‌افزایی
- ☐ شبکه‌سازی
- ☐ اشتراک‌گذاری

Shared Value تنها مدل ارزش‌آفرینی پایدار است.



فرصت‌های جدید

بحران همیشه ۳ فرصت ایجاد می‌کند:

- ۱- فرصت‌های جایگزینی
- ۲- فرصت‌های اکوسیستمی
- ۳- فرصت‌های تکنولوژیک و هوش مصنوعی

فرصت‌ها «طراحی» نمی‌شوند بلکه کشف می‌شوند.



گشودگی و پذیرش

دو مهارت حیاتی:

پذیرش (Acceptance)

تحمل واقعیت، بدون انکار، بدون درگیری ذهنی

گشودگی (Openness)

استقبال از راه‌حل‌ها، ایده‌ها و مسیرهای تازه

رهبر بسته = تهدید

رهبر باز = فرصت



سؤالات کلیدی:

- ۱- بازیگران اکوسیستم شما چه کسانی اند؟
- ۲- با هر کدام چه ارزش مشترکی خلق می کنید؟
- ۳- در بحران چه ارزش جدیدی می توانید بسازید؟
- ۴- کدام بازیگر گلوگاه است؟
- ۵- چه فرصت هایی از دل اکوسیستم قابل کشف است؟

CSV = برنده برنده در دل بحران

نسل‌ها

گروه سنی	نسل آلفا	نسل Z	نسل Y	نسل X	نخستین نسل بعد از جنگ جهانی دوم	نسل جنگ جهانی دوم
اصطلاحات عامیانه	lit yeet hundo oaf rn idrc متولدین ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ سن: کمتر از ۱۰ سال	Fam GOAT Slay Yass queen متولدین ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۹ سن: ۱۰-۲۴ سال	Bling Funky Doh Fashizz Whassup? متولدین ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۴ سن: ۲۵-۳۹ سال	Dude Ace Rad As if Wicked متولدین ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۹ سن: ۴۰-۵۴ سال	Be cool Peace Groovy Way out متولدین ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴ سن: ۷۲-۵۵ سال	We prefer proper English if you please متولدین: قبل از ۱۹۴۶ سن: بیش از ۷۴ سال
رخداد های اجتماعی	تراپ / پرگزیت ۲۰۱۶	بحران جهانی اقتصاد ۲۰۰۸	۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱	سقوط بازار سهام ۱۹۸۷	اولین فرود انسان در ماه ۱۹۶۹	جنگ جهانی دوم ۱۹۴۵ - ۱۹۳۹
خودرو های نمادین	اتومبیل های خودران دهه ۲۰۲۰	تسلا مدل S ۲۰۱۲	تویوتا پریوس ۱۹۹۷	هولدن کومودور ۱۹۷۸	فورد موستانگ ۱۹۶۴	فورد مدل T ۱۹۲۷
اسباب بازی های نمادین	اسپینر	اسکوتر	دوچرخه مدل BMX	مکعب روبیک	فریزی	اسکیت
تکنولوژی موسیقی	اسپیکر های هوشمند هم اکنون	اسپاتیفای ۲۰۰۸	آی پاد ۲۰۰۱	واکمن ۱۹۷۹	نوار کاست ۱۹۶۲	گرامافون ۱۹۴۸
سبک رهبری	الهام بخش	تقویت کننده	راهنما	همانگ کننده	اداره کننده	کنترل کننده
رهبر ایده آل	هم بنیانگذار	همکاری کننده	حامی	عمل گرا	متفکر	فرمانده
سبک یادگیری	مجازی	چند حالت	تعاملی	گروهی	ساختار یافته	رسمی
تأثیر گذاری / نصیحت	ریات های سخنگو	گروه های اینترنتی	افراد هم رده	فعالان	متخصصان	مقامات رسمی
بازاریابی	در زمان و مکان مناسب	دیجیتال (اجتماعی)	آنلاین (متصل)	مستقیم (هدفمند)	پخش رادیویی و تلویزیونی (عموم مردم)	چاپی (روش سنتی)



نسل‌ها و بحران

- ☐ X: عمل‌گرا، محتاط، ریسک‌شناس
- ☐ Y: خلاق، شبکه‌ای، حل‌کننده
- ☐ Z : دیجیتال‌نیتیو، انعطاف‌پذیر، نوآور
- ☐ AI-native : α ، آینده‌ساز، پویای کامل

نسل Z و α بالاترین گشودگی برای کشف فرصت‌ها را دارند.



نقش نسل‌ها در بحران

X: ثبات + مدیریت ریسک

Y: راه حل + نوآوری

Z: کشف فرصت

α : خلق آینده

رهبر چندنسلی = رهبر ضدبحران



Systematic $\rightarrow$ X

Integrated $\rightarrow$ Y

Synergic $\rightarrow$ Z + Y

Flexible / Agile $\rightarrow$ Z

Dynamic $\rightarrow$ Alpha

هم‌افزایی نسل‌ها عملکرد SISFAD را چندبرابر می‌کند.



گشودگی برای کشف فرصت‌ها

فرصت‌ها در سه نقطه کشف می‌شوند:

- ✓ در شکست‌ها
- ✓ در گسست‌ها
- ✓ در تغییرات ناگهانی

فقط ذهن باز می‌تواند فرصت را ببیند.



Waze به عنوان مدل رهبری

Waze مسیر را «طراحی» نمی کند؛

هر لحظه کشف می کند.

انسان و سازمان نیز همین گونه باید عمل کنند.

Waze = SISFAD در زندگی واقعی.



استراتژی در جهان غیرخطی

در جهان غیرخطی:
استراتژی «طراحی» نمی شود

استراتژی «کشف» می شود

Strategy is revealed, not designed.



استراتژی در جهان غیرخطی

استراتژی «کشف» می شود

Strategy is revealed, not designed.



SISFAD چگونه استراتژی را کشف می کند؟

- ❑ Systematic → اسکن
- ❑ Integrated → ترکیب
- ❑ Synergic → استخراج الگو
- ❑ Flexible → رهاسازی مسیر قبلی
- ❑ Agile → اقدام سریع
- ❑ Dynamic → بازنویسی مستمر

این چرخه موتور کشف استراتژی است.



کروکی یا SISFAD

کروکی مسیر را **تحمیل** می کند.

SISFAD مسیر را **کشف / خلق** می کند.



هوش مصنوعی در کارخانه

AI جایگزین مدیر نیست.

AI توانایی مدیر را افزایش می دهد.

کاربردها:

- ☐ تحلیل
- ☐ پیش بینی
- ☐ پیشنهاد
- ☐ بهینه سازی
- ☐ یادگیری



Predictive Maintenance

به جای تعمیر بعد از خرابی،
یا سرویس دوره‌ای،
زمان مناسب تعمیر پیش‌بینی می‌شود.

مزایا:

- ☐ کاهش توقفات
- ☐ کاهش هزینه
- ☐ افزایش عمر تجهیزات
- ☐ افزایش OEE



Demand Forecasting

☐ ترکیب داده‌های فروش

☐ رفتار مشتری

☐ فصل

☐ اقتصاد

☐ بازار

☐ برای پیش‌بینی تقاضا

پیش‌بینی بهتر یعنی تولید هوشمندتر



Digital Twin

یک نسخه دیجیتال از کارخانه
که قبل از اجرای تصمیم،
سناریوها را شبیه‌سازی می‌کند.

اشتباهات ابتدا در دنیای دیجیتال رخ می‌دهند، نه روی خط تولید.



AI جایگزین مدیر می شود؟

آیا AI مدیر را حذف می کند؟
خیر.

AI داده را تحلیل می کند.
مدیر معنا ایجاد می کند.
AI پیشنهاد می دهد.
مدیر مسئولیت تصمیم را می پذیرد.



Traditional Factory



Smart Factory



Connected Factory



Thinking Factory



Autonomous Factory



یک مثال واقعی

خرابی یک دستگاه

مدل سنتی:

خرابی



وقف تولید



اعزام تعمیرکار



زیان

مدل هوشمند:

سیگنال اولیه



پیش بینی خرابی



تعمیر برنامه ریزی شده



عدم توقف تولید



رهبری امروز

رهبر امروز باید:

- ☐ واقعیت را بپذیرد.
- ☐ ذهن باز داشته باشد.
- ☐ از بحران فرصت خلق کند.
- ☐ استراتژی را کشف کند.
- ☐ اکوسیستمی رفتار کند.
- ☐ ارزش مشترک ایجاد کند.
- ☐ مثل Waze ناوبری کند.
- ☐ و با رویکرد SISFAD مجموعه را هدایت کند.

رهبری امروز = پذیرش + گشودگی + کشف + ناوبری + ارزش آفرینی



در عصر هوشمندی برنامه ریزی حذف می شود؟

- ❑ در سطح تخصصی و مدیریتی، جایگاه برنامه ریزی در عصر هوشمندی استراتژیک به طور کامل حذف نشده؛
- ❑ بلکه به حوزه هایی منتقل شده که ماهیت شان قابل پیش بینی تر، ساختاریافته تر یا وابسته به استانداردهای ثابت است.



۱- برنامه‌ریزی هنوز در حوزه‌هایی که “رفتار محیط قابل مدل‌سازی است” کاملاً کار می‌کند
این حوزه‌ها تغییرات دارند، اما قانون‌مند و قابل پیش‌بینی هستند:

عملیات (Operations Planning)

- ☐ برنامه‌ریزی ظرفیت
- ☐ برنامه‌ریزی لجستیک
- ☐ برنامه‌ریزی تولید
- ☐ SLAها و جریان عملیات

این حوزه‌ها متغیرند اما آشوبناک نیستند؛ بنابراین برنامه‌ریزی همچنان ستون اصلی کار است.



Supply Chain Planning

□ برنامه‌ریزی تقاضا Demand Planning

□ برنامه‌ریزی موجودی کالا Inventory Planning

□ برنامه‌ریزی تدارکات Procurement Planning

حتی در مدل SCOR، برنامه‌ریزی بخش جدایی‌ناپذیر زنجیره است.



۲- برنامه‌ریزی در حوزه‌های “مالی، سرمایه‌گذاری و بودجه‌ریزی” ضروری است چون این بخش‌ها نیاز به تعهد، پیش‌بینی، شفافیت و کنترل دارند:

□ بودجه‌ریزی Budgeting

□ برنامه‌ریزی مالی بلندمدت Financial Planning

□ مدیریت جریان نقدی Cash Flow Planning

□ برنامه‌ریزی سرمایه‌گذاری Capital Planning

اینها حتی در استراتژیک‌ترین سازمان‌ها هم قابل حذف نیستند.



Project Planning

۳- برنامه‌ریزی در پروژه‌ها Project Planning همچنان حیاتی است

به‌خصوص در پروژه‌های:

☐ زیرساختی

☐ نرم‌افزاری

☐ عمرانی

☐ تحقیق و توسعه

چون پروژه یک دامنه، زمان و هزینه مشخص دارد؛ بنابراین برنامه‌ریزی WBS، Gantt و غیره هنوز کاملاً کار می‌کند.



۴- برنامه‌ریزی در بازاریابی هنوز وجود دارد؛ اما **execution** چابک شده

چرا؟

چون هنوز نیاز داریم:

- ☐ Marketing Calendar
- ☐ Media Planning
- ☐ Budget Allocation
- ☐ Campaign Scoping

اما اجرای کمپین‌ها چابک شده و **decision-making real-time** شده.



برنامه ریزی حذف نمی شود

در محیط های آشوبناک،

استراتژی باید زنده و داده محور باشد،

در سیستم های قانون مند و تکرار شونده،

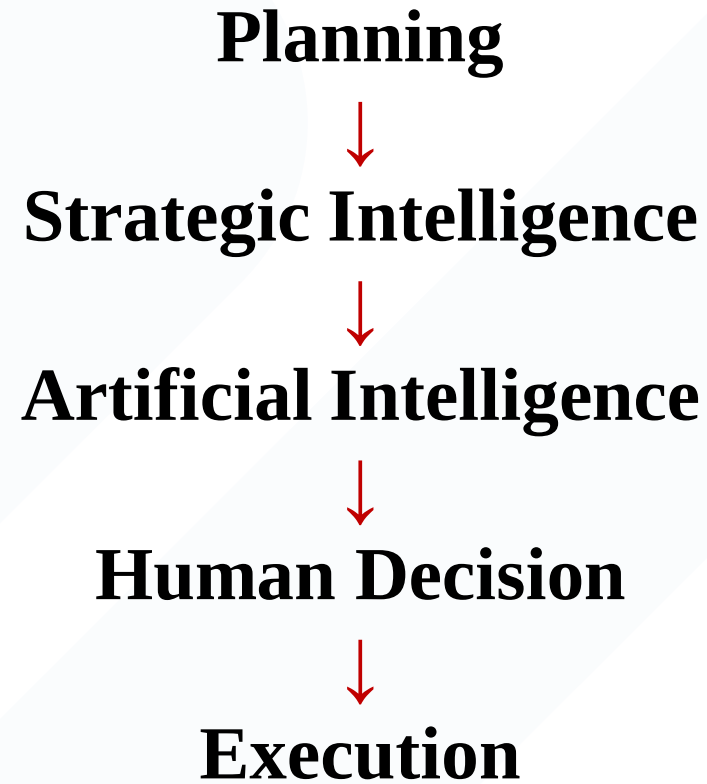
برنامه ریزی همچنان ستون تصمیم سازی است.



برنامه ریزی اسکلت شبکه است،
اما هوشمندی استراتژی مغز شبکه است.
اسکلت بدون مغز حرکت نمی کند،
و مغز بدون اسکلت پایدار نیست.



مدل تصمیم‌گیری مدیر کارخانه



هوشمندی استراتژی، پل میان داده و تصمیم است.



چه زمانی Planning و چه زمانی Strategic Intelligence؟

Strategic Intelligence

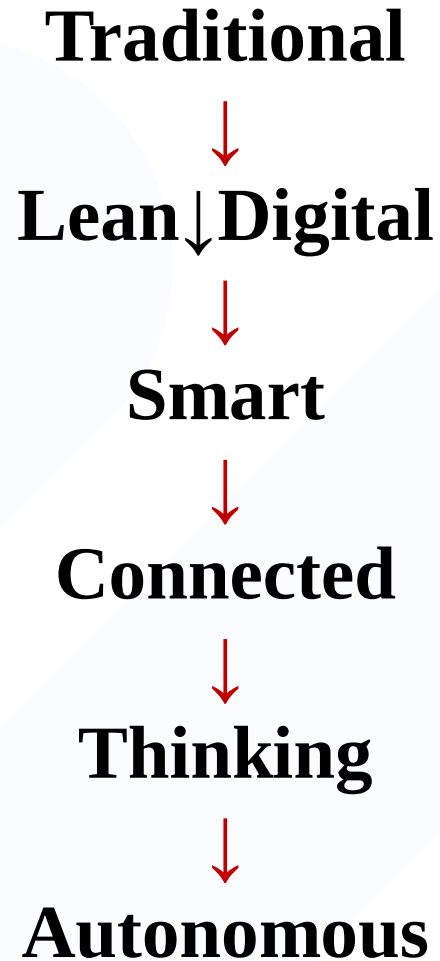
مناسب است برای:

- ☐ بحران
- ☐ نوآوری
- ☐ ورود به بازار
- ☐ تغییر فناوری
- ☐ تغییر مدل کسب و کار

Planning

مناسب است برای:

- ☐ بودجه
- ☐ ظرفیت
- ☐ پروژه
- ☐ عملیات تکرارشونده



تحول دیجیتال یک پروژه نیست؛ یک مسیر تکامل سازمانی است.



مهم ترین مزیت رقابتی کارخانه های آینده

- ☐ ماشین آلات بهتر
- ☐ نیروی انسانی بیشتر
- ☐ سرمایه بالاتر
- ☐ هیچ کدام به تنهایی مزیت پایدار نیستند.

مزیت رقابتی واقعی، کیفیت و سرعت تصمیم گیری است.



کارخانه‌های آینده را نه بزرگ‌ترین تولیدکنندگان،
بلکه سریع‌ترین یادگیرندگان خواهند ساخت.

برنامه‌ریزی، نقطه آغاز است؛ اما هوشمندی استراتژی،
مسیر رسیدن به آینده را در هر لحظه بازتعریف می‌کند.



۷ کلید تمایز هوشمندی استراتژی از برنامه‌ریزی

کلید	بعد تمایز	برنامه‌ریزی	هوشمندی استراتژی	شاخص تفکیک
۱	نسبت با آینده	پیش‌بینی آینده	رصد، حس و کشف آینده	تکیه بر Forecast یا کشف سیگنال‌های ضعیف
۲	منطق تصمیم‌گیری	تصمیم خروجی فرآیند از پیش تعریف شده	تصمیم حاصل از ترکیب داده، شهود، تجربه و سیگنال محیط	تصمیم با فرم و کمیت یا با Insight لحظه‌ای؟
۳	رابطه یا عدم قطعیت	تلاش برای کاهش عدم قطعیت	پذیرش و بهره‌برداری از عدم قطعیت	سازمان در بحران Freeze می‌شود یا Reframe؟
۴	جایگاه داده	داده تاریخی و ساخت یافته	داده زنده، نیم ساخت یافته، کیفی و بیرونی	واقعی؟ Insight داریم یا KPI
۵	افق زمانی	دوره‌ای (سالانه، فصلی)	پیوسته و لحظه‌ای	بازنگری تقویمی است یا Trigger محور؟
۶	نقش انسان	انسان مجری مدل	انسان Sense-Maker	مدیر تحلیل‌گر است یا تفسیرگر و جهت دهنده؟
۷	خروجی نهایی	سند، نقشه راه، جدول زمان‌بندی	گزینه، سناریو و آمادگی تصمیم	خروجی PDF است؟ یا آمادگی برای تصمیم؟



کجا برنامه ریزی کار می کند کجا هوشمندی استراتژی

کلید شاخص	برنامه ریزی زمانی مناسب است که...	هوشمندی استراتژی زمانی لازم است که...	قاعده مدیریتی
۱- سطح پایداری محیط	محیط پایدار، تکرارشونده و قابل پیش بینی است	محیط ناپایدار، پرنوسان و غیرقابل پیش بینی است	هرچه نرخ تغییر بالاتر، وزن برنامه ریزی کمتر
۲- نوع مسئله	مسئله بسته و قابل تعریف دقیق است (Closed Problems)	مسئله باز، در حال ظهور و سیال است	اگر مسئله حین حل عوض می شود ← هوشمندی لازم است
۳- میزان تجربه تاریخی	تجربه تکرارشونده و قابل اتکا وجود دارد	تجربه مشابه کم، جدید یا بی اعتبار است	حقوق و دستمزد ← برنامه ریزی / مدل درآمدی جدید ← هوشمندی
۴- هزینه خطا	خطا پرهزینه، بحرانی و غیرقابل جبران است	خطا کم هزینه و قابل اصلاح است	هرجا خطا ارزان است باید آزمایش کرد
۵- سرعت تصمیم گیری	تصمیم ها قابل تعویق هستند	تصمیم ها زمان حساس (Time-Critical) هستند	تاخیر = از دست رفتن فرصت
۶- درگیری با انسان و رفتار	فرآیند محور، ماشینی و کم تعامل است	رفتار محور، انسانی و بازار و فرهنگ محور است	هر جا پای انسان وسط است، جدول کافی نیست
۷- درجه استاندارد پذیری	Best Practice و استاندارد روشن وجود دارد	استاندارد تثبیت شده ای وجود ندارد	نبود استاندارد = نیاز به Sense-Making



جدول تصمیم‌گیری سریع مدیر عامل

ابزار غالب	وضعیت
برنامه‌ریزی	عملیات روزمره
برنامه‌ریزی	بودجه و منابع
برنامه‌ریزی	بهره‌وری داخلی
هوشمندی استراتژی	ورود به بازار جدید
هوشمندی استراتژی	تغییر مدل کسب و کار
هوشمندی استراتژی	مواجهه با بحران
هوشمندی استراتژی	نوآوری و رشد
هوشمندی استراتژی	تنظیم استراتژی پویا



سازمان‌هایی که همه چیز را با برنامه ریزی جلو می‌برند، در
بهترین حالت خوب اداره می‌شوند؛

سازمان‌هایی که هوشمندی استراتژی دارند، در بازی می‌مانند
و جهت را عوض می‌کنند

تو پای به ره در نه و هیچ می‌رس خود ره گویدت که چون باید رفت

عطار نیشابوری

جا سپاس

