

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر اندیش مدیریت!



کاربرد هوش مصنوعی در استراتژی



Mostafa Soleimanifar

PhD PMP DBA KAB

Strategy, Business, Project Management

Phone: +98 912 265 2015

Email: Soleimanifar@aframis.com

About me:

- **B.Sc. / M.Sc.** Industrial Engineering
- **DBA - Strategic Management**
- **PhD - Strategic Management**
- **University / Professional Lecturer** >12 years
- **Co-founder / CEO** Aframis / Darskar / PMBox
- **Int'l Certified PMP / WiFi / KAB**
- **Co-Author** First War (2020), Last Peace (2021),
Strategy In Digital Age (Soon...)



ضوابط اختصاصی برگزاری این دوره

۱- بدلیل گستره و تنوع مباحث، یادداشت برداری اکیدا توصیه می شود.

۲- در این چند ساعت کاربرد AI در **استراتژی** را می آموزید. آموزش استراتژی با AI که خیر بلکه آموزش مدل فکر کردن مدیران با استفاده از AI

۳- هدف از آموزش نمایش توان ابزارهای AI یا آموزش صرف هوش مصنوعی یا آموزش توسعه ابزارها نیست.

۴- در نهایت مدرک MBA یا DBA خواهید داشت که توان تحلیل کاربردها و پیاده سازی بخشی از آموزه ها را با بکارگیری AI خواهید داشت. تصور ناصحیح یعنی انتظار خبره شدن در ابزارهای هوش مصنوعی و صرفا مشاوره دادن به مدیران استراتژیک برای استفاده از آنهاست.

۵- اصالت ابزار ممنوع!



نفوذ هوش مصنوعی در استراتژی

هوش مصنوعی جایگزین استراتژی نیست؛ جایگزین بخشی از فرایند کند، پراکنده و ناقص تحلیل استراتژیک است.

نفوذ هوش مصنوعی در استراتژی

کدام بازار، مشتری، منطقه یا کانال محصول؟	کجا بازی کنیم
قیمت کمتر، کیفیت بهتر، سرعت، تجربه مشتری، تخصص؟	چگونه برنده شویم
حذف مشتری، محصول، کانال یا پروژه کم بازده	چه کارهایی را انجام ندهیم
پول، زمان مدیر، تیم، تبلیغات، فناوری	منابع محدود را کجا متمرکز کنیم



با AI

تولید سریع فرضیه های بازار
ساختاردهی داده ها و روندها
تصمیم گیری مبتنی بر سناریو
بازنگری سریع تر استراتژی
ترکیب تجربه مدیر با تحلیل ماشینی

قبل از AI

تحلیل بازار زمان بر
جمع آوری پراکنده اطلاعات
تصمیم گیری شهودی
برنامه ریزی سالانه و سنگین
اتکا به تجربه مدیر



کم سابقه و غیرروتین است	نیازمند به تصمیم / پشتیبانی ذی نفعان اصلی است	معمولاً بلندمدت است	تأثیر اساسی بر عمده یا همه شاخص های کلیدی عملکرد دارد
بازگشت پذیری آن دشوار است	رقابتی - درکنش و واکنش با رقبا / محیط است	معمولاً همراه با Trade-off است	مستلزم بازتخصیص منابع است



استراتژی یعنی پلی از شرایط موجود فعلی به شرایط مطلوب در آینده

Decision, Action



Strategy

What to do?

What **NOT** to do?

Decision, Action

تفکر استراتژیک چیست ؟

تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم است این بصیرت کمک می کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار :



- واقعیتهای بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود.
- ویژگیهای جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد.
- جهش ها و ناپیوستگی های کسب و کار درک شود.
- برای پاسخگویی به شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود.



"Strategic thinking is the ability to see the 'big picture' and the 'long-term direction,' along with understanding the dynamics of the environment and making wise choices to achieve sustainable competitive advantage."

Michael Porter

تصویر کلان --- جهت گیری بلندمدت --- پویایی های محیط --- انتخاب های خردورزانه --- مزیت رقابتی پایدار



چرخه کلاسیک مدیریت استراتژیک

؟



چرخه کلاسیک مدیریت استراتژیک

- 1.Environmental Scanning
- 2.Strategic Analysis
- 3.Strategy Formulation
- 4.Strategy Execution
- 5.Strategic Control & Learning



بخش اول – اسکن، تحلیل، تشخیص مسئله واقعی



Use Case

تحليل محیط کلان و اخبار (NLP-based Scanning)

1 معرفی شرکت

شرکت «پارس دنده»

- حوزه فعالیت: تولید قطعات گیربکس صنعتی
- تعداد کارکنان: 85 نفر
- فروش سالانه: حدود 180 میلیارد تومان
- وابسته به واردات فولاد آلیاژی



2 سناریو مدیریتی

مدیرعامل در جلسه هیئت مدیره می پرسد:
«در ۱۲ ماه آینده چه ریسک هایی بیشترین تهدید را برای ما ایجاد می کنند و چه گزینه های استراتژیکی داریم؟»



داده محیطی (عنوان اخبار)

Item 1:

سیاست‌های پولی انقباضی ادامه دارد و نرخ تامین مالی بالا باقی مانده است.

Item 2:

نوسان نرخ ارز هزینه واردات مواد اولیه را افزایش داده است.

Item 3:

احتمال محدودیت برق صنایع در تابستان مطرح شده است.

Item 4:

پرداخت مطالبات پروژه‌های صنعتی با تأخیر انجام می‌شود.

Item 5:

رشد تقاضا در صنایع معدنی و سیمان مشاهده می‌شود.



Prompt:

You are the strategy advisor for Pars-Dandeh (an SME industrial manufacturer in Iran).

From the following environmental items:

- 1) Extract macro trends**
- 2) Identify top 5 strategic risks (ranked by impact and likelihood)**
- 3) Identify 3 strategic opportunities**
- 4) Propose 5 strategic response options**

Return structured tables and an executive summary.

روندهای کلان شناسایی شده

روند	نوع	اثر استراتژیک
سیاست پولی انقباضی	اقتصادی	افزایش فشار سرمایه در گردش
نوسان ارز	اقتصادی	کاهش حاشیه سود
محدودیت انرژی	سیاسی/عملیاتی	اختلال در تولید
تأخیر مطالبات	مالی	ریسک نقدینگی
رشد تقاضای معدنی	بازار	فرصت توسعه فروش

پنج ریسک اصلی (به ترتیب اهمیت)

1. نوسان ارز - اثر بسیار بالا / احتمال بالا
2. کاهش حاشیه سود ناشی از مواد اولیه
3. محدودیت انرژی در تابستان
4. فشار نقدینگی
5. تأخیر در وصول مطالبات

فرصت‌ها

1. تمرکز بر صنایع معدنی و سیمان
2. فروش خدمات تعمیر و نگهداری
3. قراردادهای بلندمدت با تعدیل ارزی

گزینه‌های استراتژیک

1. ایجاد بند تعدیل قیمت در قراردادها
2. دو منبعی کردن تامین مواد اولیه
3. ذخیره مواد قبل از تابستان
4. کاهش وابستگی به مشتریان دولتی
5. توسعه درآمد خدماتی



عوامل کلیدی موفقیت - Key Success Factors

- KSFs are the Competitive elements most affecting every industry member's ability to prosper in the marketplace
- KSFs consist of the **3 - 5 really major** determinants of competitive success in an industry
- KSFs vary from industry to industry and even from time to time within the same industry

شناخت عوامل کلیدی موفقیت

مثال	سوالات اصلی
در بانکداری، نزدیکی شعبه و تصویر مثبت برند مهم است. در صنعت مواد غذایی، کیفیت و تازگی نقش اصلی دارند. در کافی شاپ یا رستوران، کیفیت محصول و تجربه فضا کلیدی است. در فروشگاه آنلاین، ارسال سریع و امکان مرجوعی مهم اند.	مشتریان بر اساس چه فاکتوری یک محصول/شرکت را به دیگری برتری میدهند؟
در آموزش خصوصی، کیفیت تدریس و ارتباط مؤثر تفاوت ساز است. در رستوران داری، ثبات کیفیت و خدمات سریع اهمیت دارد. در تعمیرات، سرعت و انصاف قیمت مهم است. در فروشگاه ورزشی، اعتبار برند و خدمات پس از فروش تفاوت ایجاد می کند.	تفاوت برنده ها و بازنده ها در این کسب و کار چیست؟
در املاک، شهرت خوب، اعتمادپذیری و شبکه ارتباطی ضروری است. در مشاوره کسب و کار، دانش عمیق و تیم حرفه ای حیاتی است. در تولید شوینده، فرمول باکیفیت و برند معتبر اهمیت دارد. در محصولات غذایی آماده، کیفیت و سرعت تحویل کلیدی است.	برای موفقیت در این صنعت، باید چه ویژگی هایی داشته باشیم؟



شناخت عوامل کلیدی موفقیت

سؤالات تکمیلی

۱. چگونه می‌توانم تجربه مشتری را طوری ارائه دهم که از رقبا متمایز باشم؟

۲. چه عواملی بیشترین تأثیر را در بازگشت مشتریان دارند؟

۳. چگونه می‌توانم هزینه‌ها را کاهش دهم بدون افت کیفیت؟

برخی عوامل کلیدی موفقیت در صنعت سیمان ایران

- تحقیق و توسعه محصولات سیمان بر (محصولات جانبی سیمان)

- بهره وری انرژی

- منابع مدیریتی ارشد و میانی

- شبکه حمل و نقل

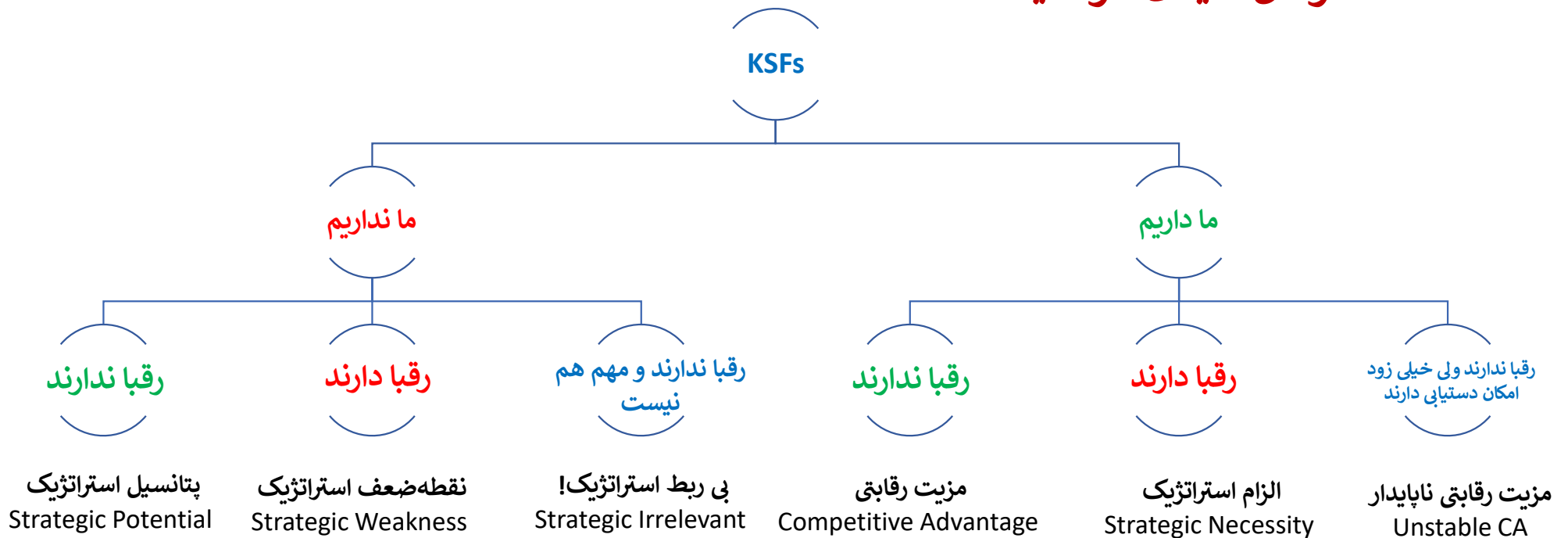
- نزدیکی به بازار مصرف

باید استراتژی ها به نحوی سازماندهی شود که در تمامی موارد بالا خوب و در برخی (حدوداً سه عامل) بهترین باشیم. این که در کدام بهترین باشیم مربوط به نقاط قوت و ضعف و منابع موجود در شرکت و همچنین سود و هزینه سرمایه گذاری در هر یک از عوامل فوق (ارجحیت اقتصادی) مربوط می شود.

زارا و عوامل کلیدی موفقیت

۱۰۰۰۰ طرح سالانه جدید	تنوع محصول
اخذ فیدبک از مشتریان ۲۰۰ طرح جوان و خلاق اتخاذ سیستم کشش از طرف مشتری (Pull)	تناسب محصول با سلابق مشتری
تعداد کم از هر محصول	کمیابی
تعداد کم از هر محصول کاهش زمان بودن محصولات در انبار و فروشگاه (گردش محصولات بالا)	مدیریت هزینه های انبارداری و محصولات فروش نرفته
فروشگاه های بزرگ با شیشه های بزرگ ارتباط با بدنه بزرگی از جامعه (بازاریابی سینه به سینه، هر فرد یک ستاد)	شهرت و اعتبار و تصویر ذهنی

شناخت عوامل کلیدی موفقیت





Use Case

(بزرگ‌ترین ضعف مدیران)
اکثر مدیران روی «نشانه‌ها» تمرکز می‌کنند نه مسئله واقعی.

- فروش کم شده
- نیروها ناراضی‌اند
- رقبا ارزان‌ترند
- تبلیغات جواب نمی‌دهد

اما مسئله واقعی معمولاً جای دیگری است.



دریک برند پوشاک زنانه، فروش افت کرده.
مدیر فکر می کند مشکل:

- تبلیغات است
- قیمت است
- یا رکود بازار

اما شاید مسئله:

- از دست رفتن هویت برند
- پیر شدن مخاطب
- تقلیدی شدن طراحی ها
- یا تغییر سبک زندگی مشتری باشد.

تو یک مشاور استراتژی برند هستی که برای Bain و McKinsey کار کرده‌ای. من صاحب یک برند پوشاک زنانه هستم. در دو سال اخیر فروش ما 30٪ کاهش یافته. ما قبلاً در اینستاگرام بسیار محبوب بودیم اما اکنون تعامل مخاطبان کم شده. رقبا سریع‌تر از ما کالکشن عوض می‌کنند و قیمت‌های پایین‌تری دارند. من نمی‌خواهم راه‌حل فوری بدهی. اول مسئله واقعی کسب‌وکار را تشخیص بده. تحلیل را در 5 لایه انجام بده

1. علائم ظاهری مشکل
2. ریشه‌های احتمالی
3. فرضیات اشتباه مدیریت
4. تغییرات پنهان بازار یا رفتار مشتری
5. خطر واقعی اگر همین مسیر ادامه پیدا کند

در پایان بگو مسئله اصلی احتمالاً چیست، مدیریت روی چه مسئله اشتباهی تمرکز کرده و ۳ سوالی که مدیر از خودش می‌ترسد پرسد را مطرح کن

1- علائم ظاهری:

- افت فروش
- کاهش تعامل اینستاگرام
- کاهش تکرار خرید
- حساسیت بیشتر مشتری به قیمت

2- ریشه‌های احتمالی:

- برند دیگر «الهام‌بخش» نیست
- کالکشن‌ها دیر به بازار می‌رسند
- هویت برند از بین رفته
- مخاطب برند پیرتر شده اما تصویر برند تغییر نکرده

3- فرضیات اشتباه مدیریت:

- مشکل فقط تبلیغات است
- تخفیف بیشتر مشکل را حل می‌کند
- مشتری هنوز همان مشتری 3 سال قبل است

4- تغییرات پنهان بازار:

- مشتریان به برندهای سریع و ترندی مهاجرت کرده‌اند
- محتوای اینستاگرامی از «فروش مستقیم» به «سبک زندگی» تغییر کرده
- نسل جدید کمتر وفادار است

5- خطر واقعی:

برند به تدریج به یک برند «بی‌هویت متوسط» تبدیل می‌شود؛
نه ارزان است، نه لوکس، نه ترندی.



مسئله اصلی:
از دست رفتن Relevance برند در ذهن مشتری

تمرکز اشتباه مدیریت:
فشار روی تبلیغات به جای بازتعریف جایگاه برند

سوال ترسناک:
- اگر امروز برند را از بازار حذف کنیم، چه کسی واقعاً ناراحت می شود؟
- آیا مشتری هنوز ما را از رقبا تشخیص می دهد؟
- اگر رقیب ما فردا 20٪ ارزان تر شود، چه دلیلی برای ماندن مشتری داریم؟



نکته اول

AI فروش را «مسئله» ندید؛
بلکه آن را «نشانه» دید.
این دقیقاً **تفکر استراتژیک** است.

نکته دوم

AI وارد لایه «هویت برند» شد.
اکثر مدیران:
تبلیغات را زیاد می کنند
تخفیف می دهند
کمپین می روند
اما مسئله واقعی:
«از بین رفتن تمایز ذهنی» است.

نکته سوم

AI روی «فرضیات اشتباه مدیریت» تمرکز کرد.
این بخش فوق العاده مهم است چون:
استراتژی یعنی جنگ با فرضیات غلط.



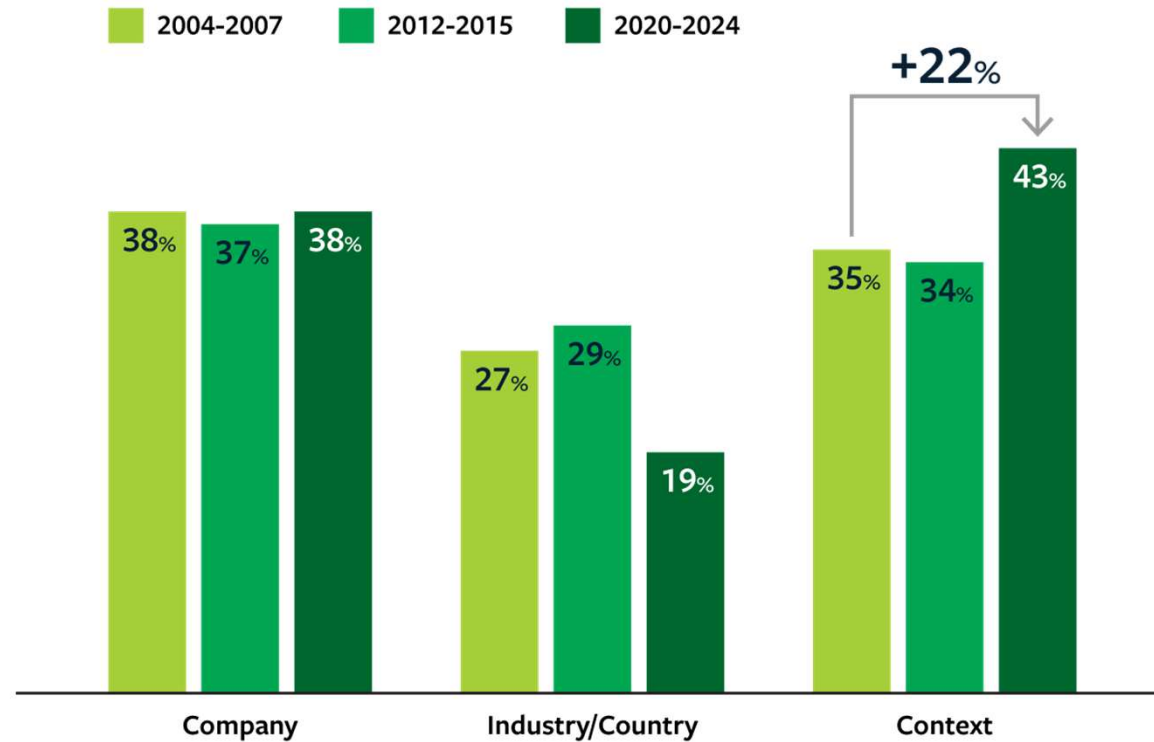
بخش دوم – تحلیل محیط دور



"Strategic thinking is the ability to see the 'big picture' and the 'long-term direction,' along with understanding the dynamics of the environment and making wise choices to achieve sustainable competitive advantage."

Michael Porter

تصویر کلان --- جهت گیری بلندمدت --- پویایی های محیط --- انتخاب های خردورزانه --- مزیت رقابتی پایدار



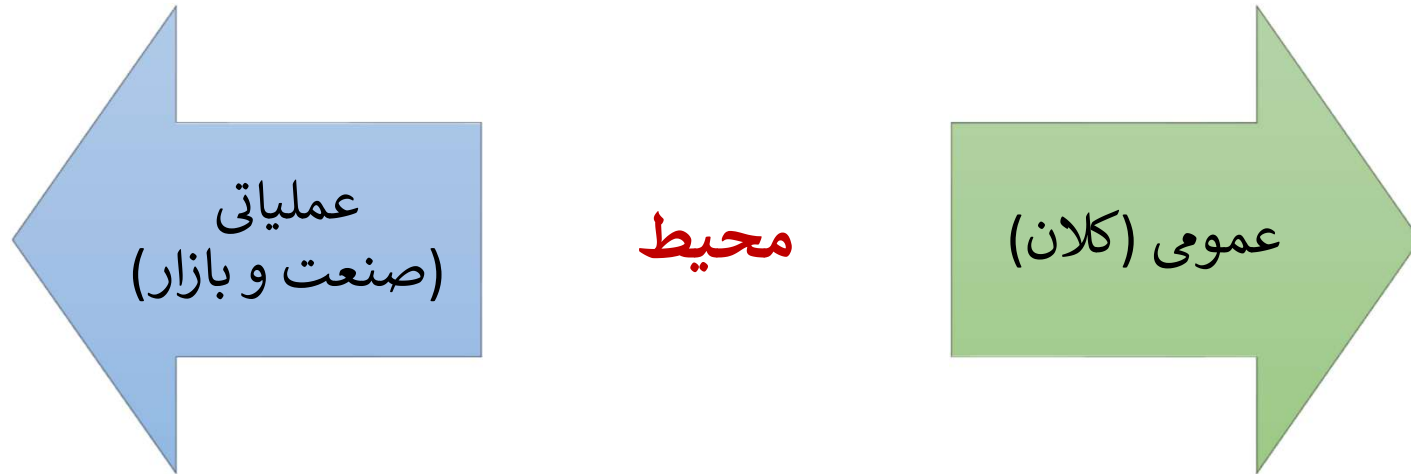
Source: BCG Henderson Institute

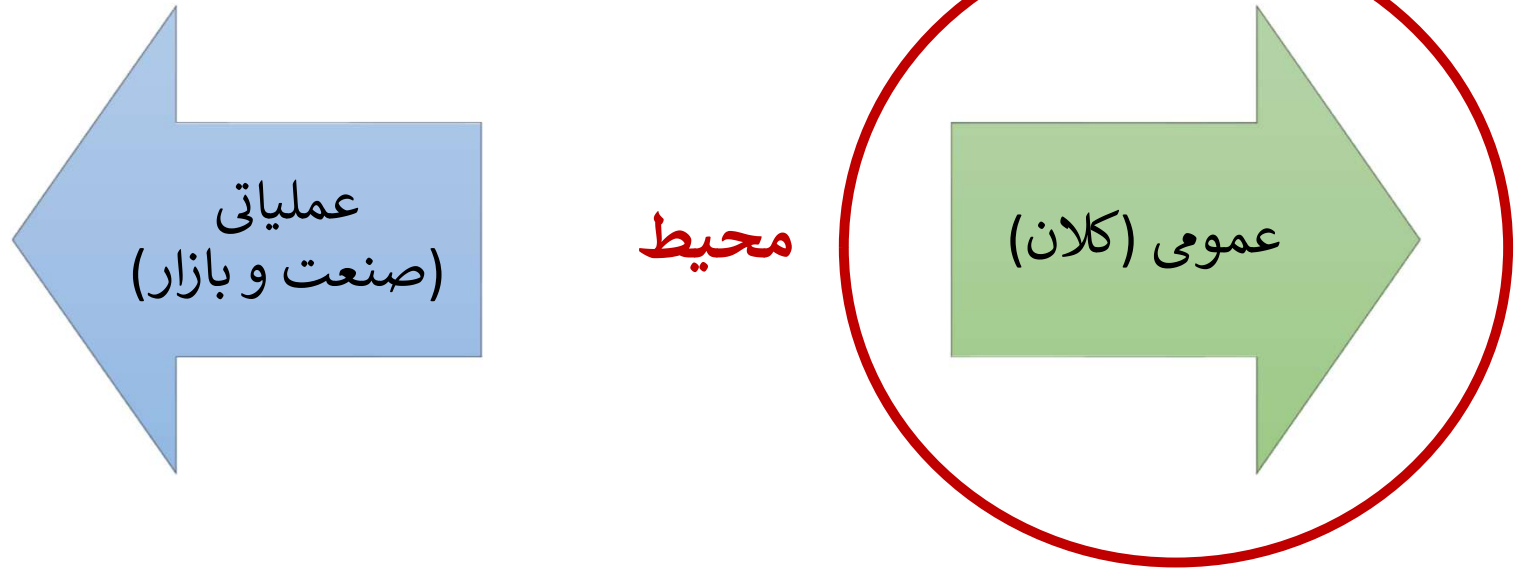
Note: This chart breaks down variance in net income margin into its components using a linear mixed-effects model, controlling for sales, sales growth, market cap, and total shareholder return, as well as company-, industry-, and country-level random effects. "Context" is the residual variance of this specification (that is, the variance that remains unexplained by company-, industry-, and country-level variables): This shows the impact of non-company-specific factors (such as geopolitics, technology, and climate) on profitability. The sample consists of approximately 78,000 observations across 6,800 firms for the 2004-2024 period.



محور کلیدی همه تعاریف از تفکر استراتژیک اشاره به
شناخت از محیط دارد

محیط؟









شاخص های روندی محیط

Environmental Trend
Indicators

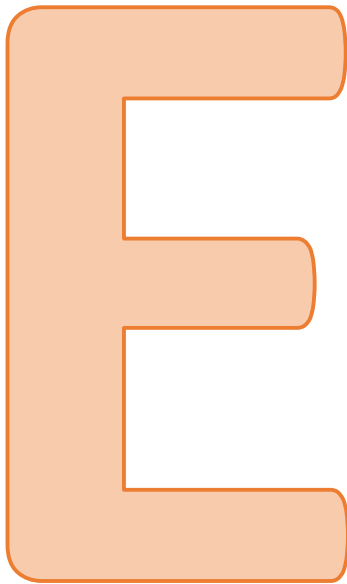
PESTLE framework

محیط کلان: سیاسی



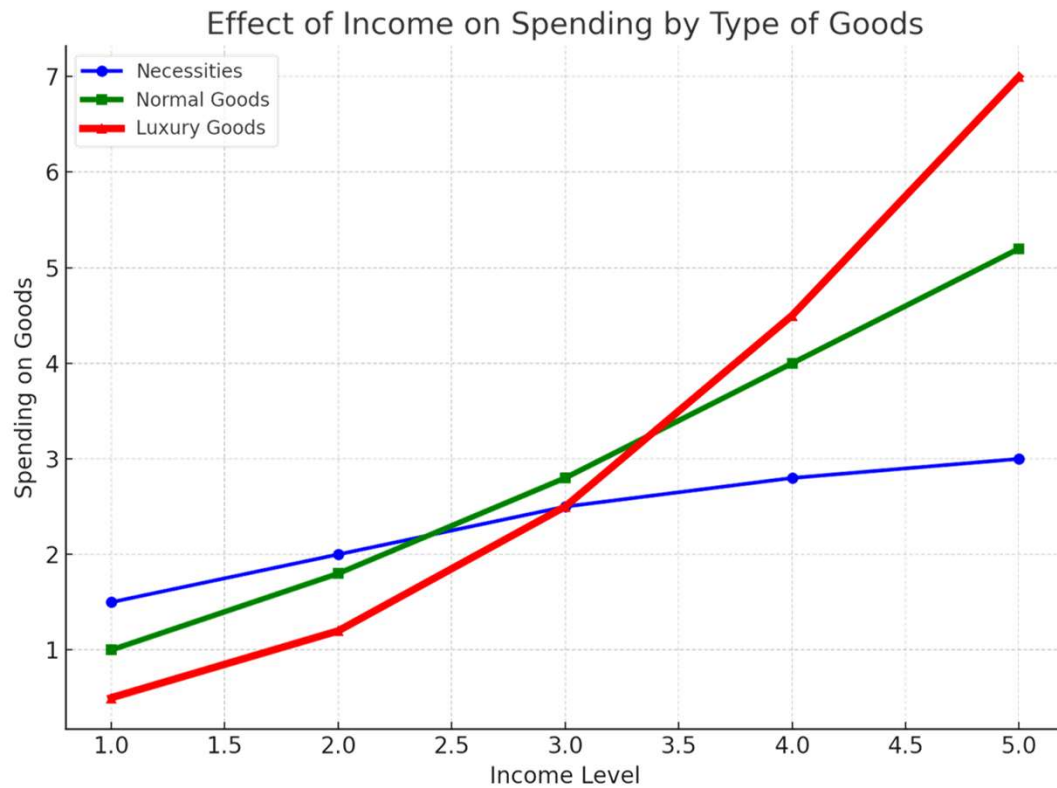
- ثبات یا بی‌ثباتی سیاسی در سطح ملی یا منطقه‌ای
- میزان حمایت دولت از صنعت یا بخش خاص
- تغییر در سیاست‌های عمومی توسعه زیرساخت
- گرایش‌های سیاسی در مجلس و دولت
- سیاست‌های جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
- روابط بین‌المللی و سیاست خارجی
- فساد اداری و شفافیت نهادی
- تمرکز یا تمرکززدایی در تصمیم‌گیری پروژه‌ها
- سیاست‌های دولت در برابر بخش خصوصی
- قوانین انتخاباتی و چرخه‌های قدرت سیاسی

محیط کلان شرکت ها: عوامل اقتصادی



- روند تولید ملی و درآمد سرانه
- سیکل های تجاری
- افول تولید Depression
- رکود تولید Recession
- بهبود Recovery
- رونق Prosperity
- روند تورم در قیمت کالا و خدمات
- سیاستهای پولی: نرخ بهره، نرخ برابری ارز، و ...
- سیاستهای مالی: نرخ مالیات، بودجه دولت، و تعرفه واردات، ...
- تراز پرداختهای ارزی

محیط کلان شرکت ها: عوامل اقتصادی

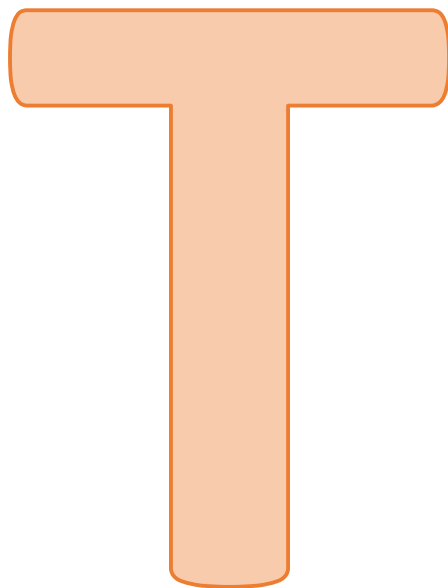


محیط کلان: ارزش های اجتماعی و سبک زندگی



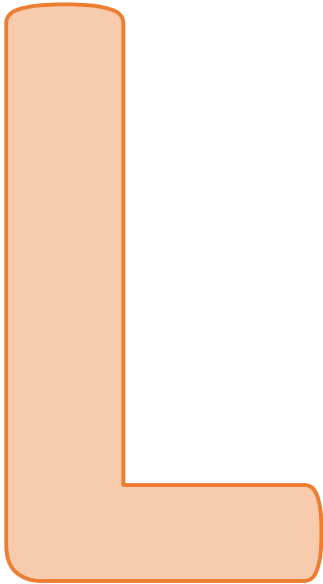
- نرخ رشد جمعیت
- ساختار سنی جمعیت
- سطح تحصیلات
- مهاجرت و جابجایی جمعیت
- سبک زندگی و ترجیحات مصرف کننده
- تغییر ارزش های فرهنگی و اجتماعی
- سطح درآمد و شکاف طبقاتی
- مشارکت اجتماعی و سیاسی
- وضعیت بهداشت عمومی
- دیجیتالی شدن سبک زندگی

محیط کلان: تکنولوژی

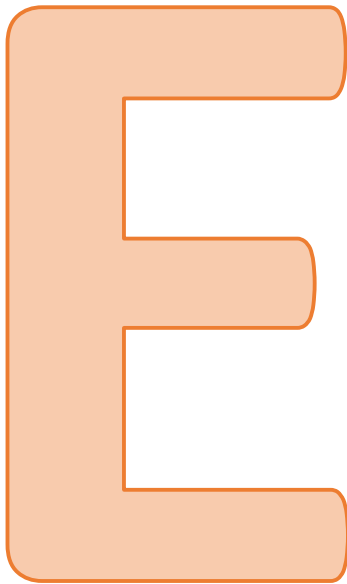


- سرعت پذیرش فناوری‌های نو (Technology Adoption Rate)
- میزان سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه (R&D Spending)
- نفوذ اینترنت و پهنای باند (Internet Penetration & Bandwidth Growth)
- سطح اتوماسیون در صنایع و خدمات مهندسی
- رشد استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در تصمیم‌سازی‌ها
- افزایش کاربرد اینترنت اشیا (IoT) در پروژه‌های زیرساختی
- رشد استفاده از فناوری‌های مدل‌سازی (BIM، Digital Twin، CAD پیشرفته)
- میزان استفاده از فناوری‌های ابری (Cloud) و SaaS در مدیریت پروژه‌ها
- گسترش فناوری‌های سبز و انرژی‌های تجدیدپذیر در پروژه‌ها
- تعداد پتنت‌ها و نوآوری‌های ثبت‌شده در حوزه‌های مهندسی

محیط کلان: دولت و قوانین ومقررات

- 
- A large, stylized orange L-shaped graphic is positioned on the left side of the slide, partially overlapping the list of bullet points.
- تغییرات در مقررات ساخت وساز و استانداردهای فنی
 - تغییر در الزامات مجوزها و تاییدیه ها
 - شدت یا تساهل در اجرای قوانین نظارتی
 - اصلاحات در قوانین کار و حقوق نیروی انسانی
 - تغییرات در قوانین مالیاتی مرتبط با پروژه ها
 - تغییر مقررات بیمه و مسئولیت مدنی مهندسان
 - الزامات محیط زیستی و قوانین توسعه پایدار
 - سیاست های حمایت از تولید داخلی و خدمات بومی
 - قوانین مربوط به مالکیت فکری و کپی رایت فنی
 - قوانین و استانداردهای بین المللی برای پروژه های صادراتی یا بین المللی

محیط کلان: زیست محیطی



- تغییرات اقلیمی و دمای جهانی
- محدودیت منابع آب و افزایش فشار بر مصرف صنعتی
- مقررات مربوط به پسماندهای شیمیایی و خطرناک
- رشد الزامات زیست محیطی برای صادرات دارو
- فشار اجتماعی و رسانه‌ای برای کاهش آلودگی صنعتی
- تمایل بازار به مواد اولیه سبز (Green APIs)
- نیاز به مصرف انرژی پاک در فرآیند تولید
- محدودیت انتشار گازهای گلخانه‌ای
- گرایش به بسته‌بندی و حمل و نقل پایدار
- تغییر در سیاست‌های زیست محیطی سازمان‌های جهانی مانند WHO



AI به عنوان شکارچی موج‌های آینده

سناریوی واقعی:
یک شرکت تولید مواد غذایی سالم.



برای هر مورد:
-سناریوی واقعی بنویس
-احتمال وقوع
-شدت اثر
-زمان تقریبی
-و واکنش استراتژیک پیشنهادی

تو یک آینده‌پژوه استراتژیک هستی. کسب‌وکار من تولید مواد غذایی سالم و رژیمی است محصولات ما شامل اسنک‌های سالم، نوشیدنی بدون شکر و محصولات رژیمی است.

می‌خواهم بدانی چه روندهایی ممکن است:

– ما را نابود کنند

– یا ما را چند برابر رشد دهند

PESTLE سنتی نمی‌خواهم.

تحلیل را این‌گونه انجام بده:

1. کدام تغییر رفتاری مشتری خطرناک‌تر است؟
2. کدام تکنولوژی می‌تواند ما را حذف کند؟
3. کدام تغییر قانونی می‌تواند بازی را عوض کند؟
4. کدام تغییر فرهنگی می‌تواند تقاضا را منفجر کند؟
5. کدام بازیگر جدید می‌تواند بازار را مختل کند؟



1. تغییر رفتاری: مشتریان به جای محصولات رژیمی صنعتی، به سمت غذاهای minimally processed می‌روند.
خطر: برند شما «مصنوعی» تلقی می‌شود.

2- تکنولوژی: پلتفرم‌های personalized nutrition
خطر: مشتری رژیم اختصاصی AI-driven می‌خواهد، نه محصول عمومی

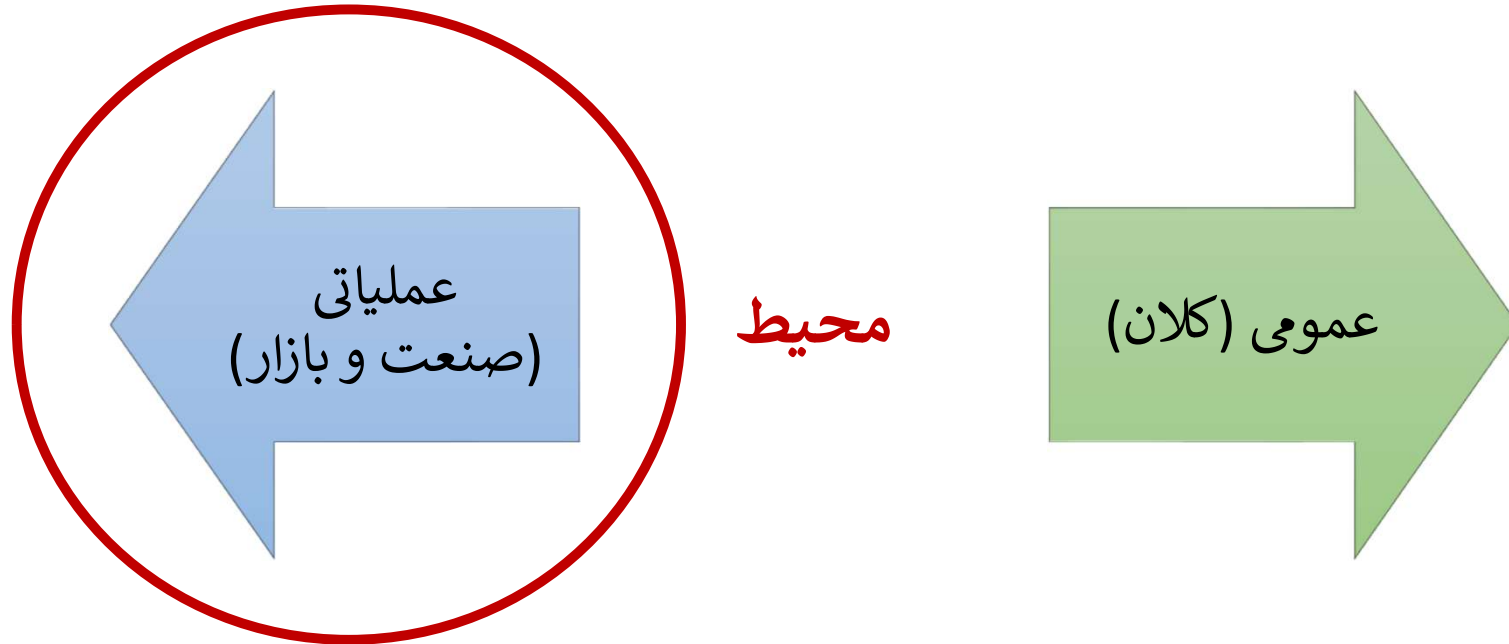
3- تغییر قانونی: اجبار شفاف‌سازی کامل مواد غذایی
خطر: برخی ادعاهای سلامت زیر سوال می‌روند

4- تغییر فرهنگی: افزایش وسواس نسبت به longevity و biohacking
فرصت: خلق برند lifestyle premium

5- بازیگر مخرب: پلتفرم‌های subscription nutrition



بخش سوم – تحلیل محیط نزدیک / رقابت





M. Porter:

«Industry is a group of firms producing products that are close substitutes for each other.»

صنعت مجموعه‌ای از شرکت‌هاست که کالاها یا خدماتی تولید می‌کنند که جایگزین‌های نزدیکی برای یکدیگر هستند.

مجموعه‌ای از کسب‌وکارها که برای حل یک مسئله یا درد مشترک (Shared Pain) در بازار شکل گرفته‌اند، به نیاز مشتری پاسخ می‌دهند، و محصولات یا خدمات آن‌ها تا حدی قابل جایگزینی با یکدیگرند.

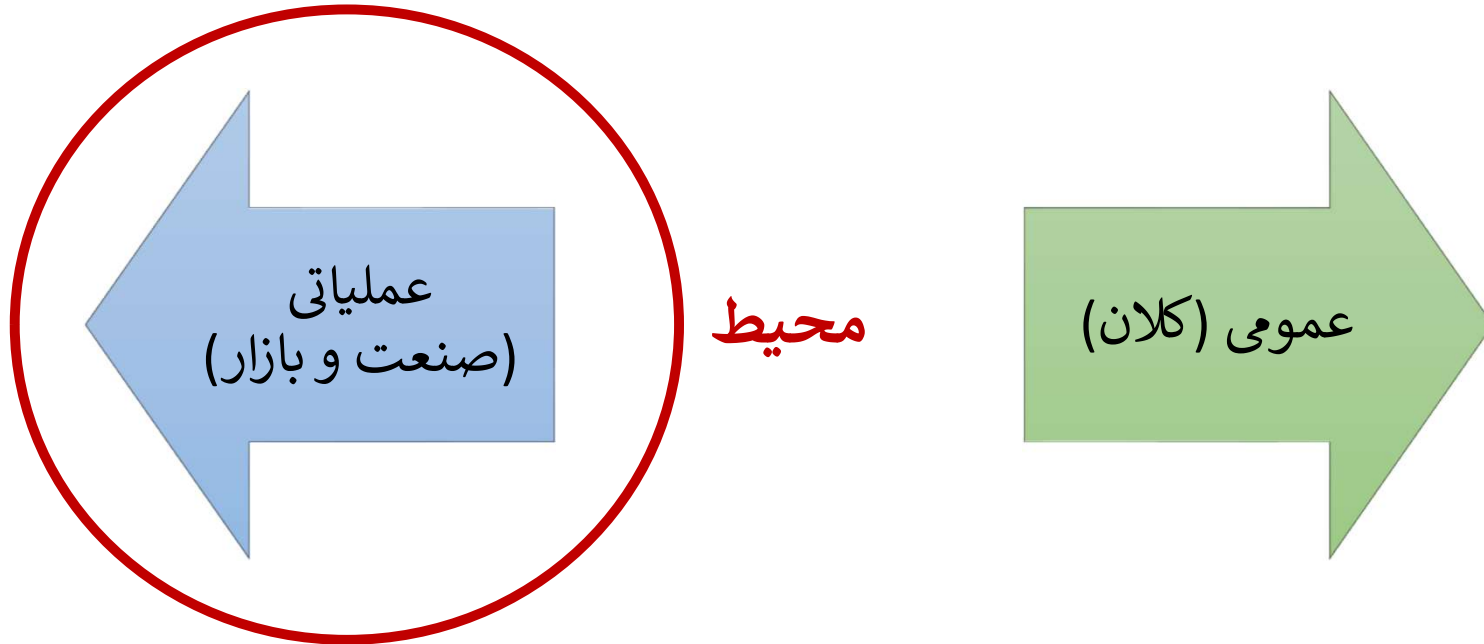


P. Kotler

A market is the set of all actual and potential buyers of a product or service.”

بازار مجموعه‌ای از خریداران واقعی
و بالقوه یک محصول است.

مجموعه‌ای از متقاضیان دارای یک مسئله یا درد مشترک (shared pain)

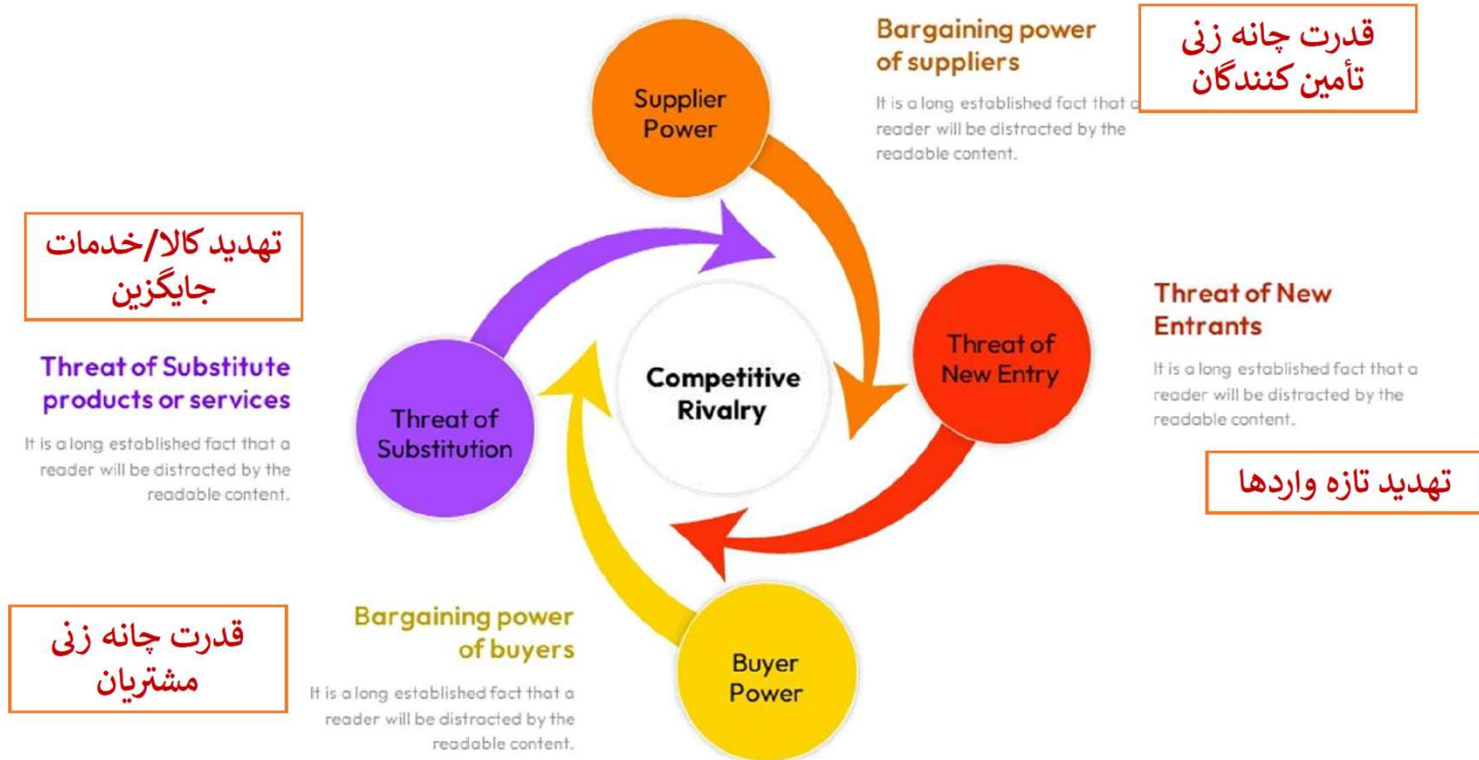




تحلیل صنعت

چگونه نیروهای پنهان بازار، سرنوشت کسب و کار ما را تعیین می کنند؟
نیروهایی که باید بر آنها غلبه کرد!

PORTER'S FIVE FORCES



Porter's Five Forces

پنج نیروی رقابتی پورتر

- ♦ **مایکل پورتر**، استاد دانشگاه هاروارد، در سال 1980 این مدل را معرفی کرد.
- ♦ هدف مدل: بررسی جذابیت یک صنعت و **قدرت رقابتی** در آن.
- ♦ این مدل فقط برای شرکت‌های بزرگ نیست؛ برای **استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک** هم کاربردی است.

تحلیل نیروهای پنج گانه رقابتی میخواهد به چه سوالاتی پاسخ دهد:



- صنعت برای ورود یا ماندن تا چه حد جذاب است؟
- چه مواردی در بازار رقابت باید مورد تحلیل قرار گیرد؟

جمع بندی نیروهای پنج گانه رقابتی

جذابیت صنعت یعنی:



- رقابت معمولی باشد
- موانع ورود زیاد باشند و کسی میلی به ورود به صنعت نداشته باشد
- جایگزین های خوبی موجود نباشد
- تامین کنندگان و خریداران از قدرت چانه زنی برخوردار نباشند



تحلیل رقابتی (نسخه حرفه‌ای CPA)

CPA سنتی:
«رقیب چند امتیاز دارد؟»

نسخه مدرن تر:
«رقیب دقیقاً از کجا می‌خواهد ما را بکشد؟»

تحلیل کن:

1. استراتژی واقعی رقیب چیست؟
2. موتور اقتصادی او چیست؟
3. نقطه ضعف پنهان او چیست؟
4. اگر جای او بودی چطور ما را نابود می کردی؟
5. ما در کدام جنگ نباید وارد شویم؟
6. مزیت رقابتی قابل دفاع ما چه می تواند باشد؟

پاسخ را برای ارائه در جلسه هیئت مدیره بنویس.

تو استراتژیست ارشد آموزون هستی.

کسب و کار من:

یک فروشگاه آنلاین لوازم خانگی است.

رقیب ما:

قیمت های پایین تر،

ارسال سریع تر،

و تبلیغات گسترده تر دارد.

خوب است که نقاط قوت و ضعف او را بدانم اما می خواهیم عمیق تر فکر کنی.



استراتژی واقعی رقیب:
تبدیل شدن به انتخاب پیش فرض مشتری از طریق سرعت و قیمت

موتور اقتصادی:
حجم بالا + حاشیه سود پایین + گردش سریع موجودی

نقطه ضعف:
وابستگی شدید به تخفیف

سناریوی حمله:
فشار روی قیمت تا حذف بازیگران کوچک تر

جنگی که نباید وارد شوید:
جنگ قیمت

مزیت قابل دفاع:
تخصص، اعتماد، خدمات پس از فروش، مشاوره واقعی



این یکی از مهم‌ترین درس‌ها در نگاه استراتژیک است:
«همه جنگ‌ها ارزش جنگیدن ندارند.»

AI اینجا کمک می‌کند مدیر:
میدان نبرد را انتخاب کند
نه اینکه کورکورانه واکنش نشان دهد.



بخش سوم – تدوین استراتژی

- تا اینجا مدیرها فقط «تحلیل» کرده‌اند؛ اما اینجا باید تصمیم بگیرند:
- چه چیزی را متوقف کنیم؟
 - روی چه چیزی شرط ببندیم؟
 - کجا منابع بریزیم؟
 - چه چیزی را حذف کنیم؟
 - و مهم‌تر از همه: «به چه چیزی نه بگوییم؟»

SWOT Analysis

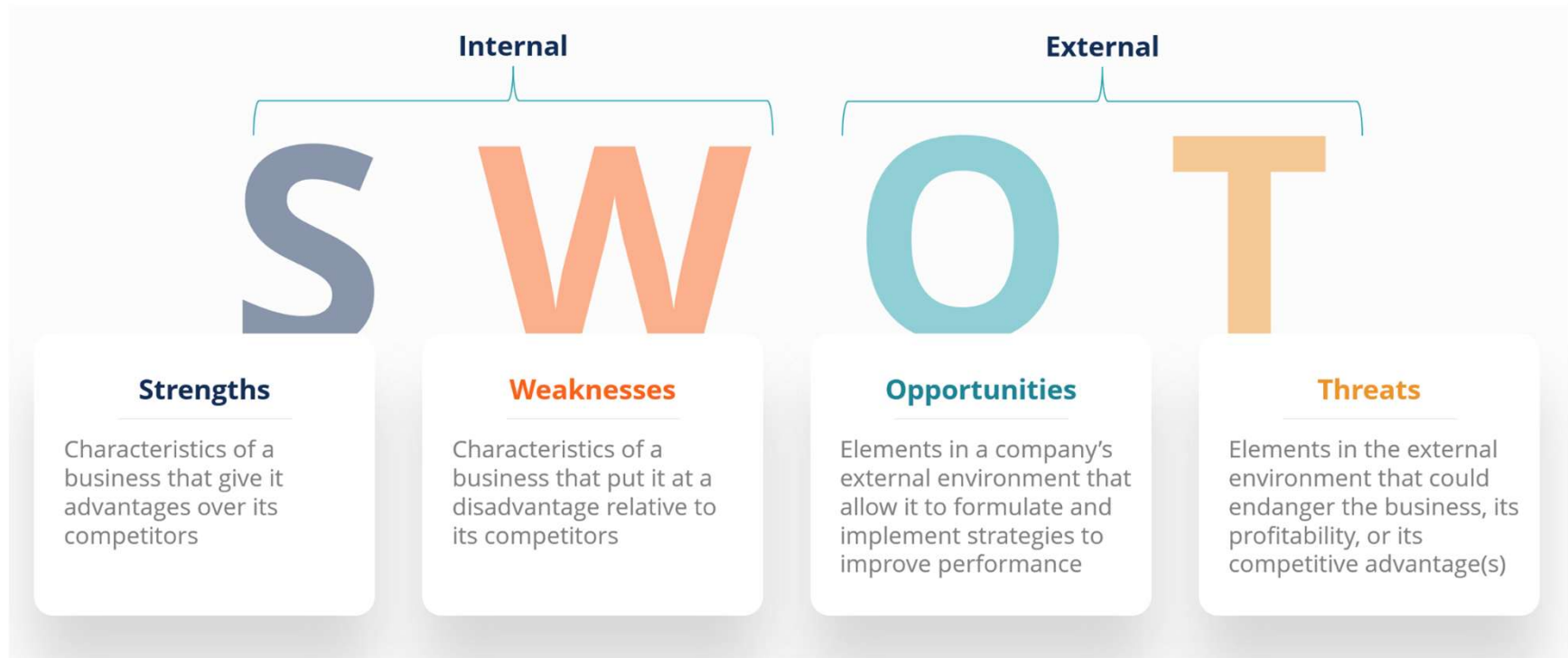


یکی از کلاسیک‌ترین ابزارهای مدیریت استراتژیک است که برای تحلیل درونی و بیرونی سازمان به کار می‌رود.

کاربرد اصلی:

- چارچوب اولیه برای تدوین استراتژی.
- کمک به تصمیم‌گیری درباره سرمایه‌گذاری، توسعه یا تغییر مسیر.
- ایجاد درک مشترک بین مدیران از وضعیت سازمان.

SWOT Analysis





SWOT Analysis

مراحل بکارگیری مدل:

1. جمع‌آوری داده‌ها

2. لیست کردن S و W: تمرکز روی عواملی که تحت کنترل سازمان هستند

3. شناسایی O و T: تمرکز بر عوامل کلان و بیرونی

4. تطبیق - Matching

1. $S + O$ استفاده از قوت‌ها برای بهره‌برداری از فرصت‌ها (استراتژی تهاجمی).

2. $S + T$ استفاده از قوت‌ها برای مقابله با تهدیدها (استراتژی تدافعی).

3. $W + O$ کاهش ضعف‌ها برای بهره‌برداری از فرصت‌ها (استراتژی بازسازی).

4. $W + T$ کم کردن ضعف‌ها و جلوگیری از تهدیدها (استراتژی بقا).

5. انتخاب استراتژی: سازمان با ترکیب این عوامل، مسیر استراتژیک خود را مشخص می‌کند.

SWOT Analysis

صنعت گردشگری ایران

• نقاط قوت S

- جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی بی‌نظیر (اصفهان، شیراز، پرسپولیس).
- هزینه پایین خدمات نسبت به رقبای منطقه (ترکیه و امارات).
- تنوع اقلیمی (چهار فصل).

• نقاط ضعف W

- ضعف زیرساخت حمل‌ونقل هوایی و ریلی.
- ضعف در بازاریابی و تبلیغات بین‌المللی.
- نبود هماهنگی بین دستگاه‌های متولی.

• فرصت‌ها O

- رشد گردشگری سلامت در منطقه (به‌ویژه بیماران کشورهای همسایه).
- افزایش تقاضای سفرهای ارزان پس از بحران اقتصادی جهانی.
- توسعه صنعت هتل‌سازی با سرمایه‌گذاری بخش خصوصی.

• تهدیدها T

- تحریم‌های بین‌المللی و محدودیت‌های ویزا.
- رقابت شدید ترکیه و امارات در جذب گردشگران.
- نگرانی‌های امنیتی و تصویری منفی در رسانه‌های جهانی.

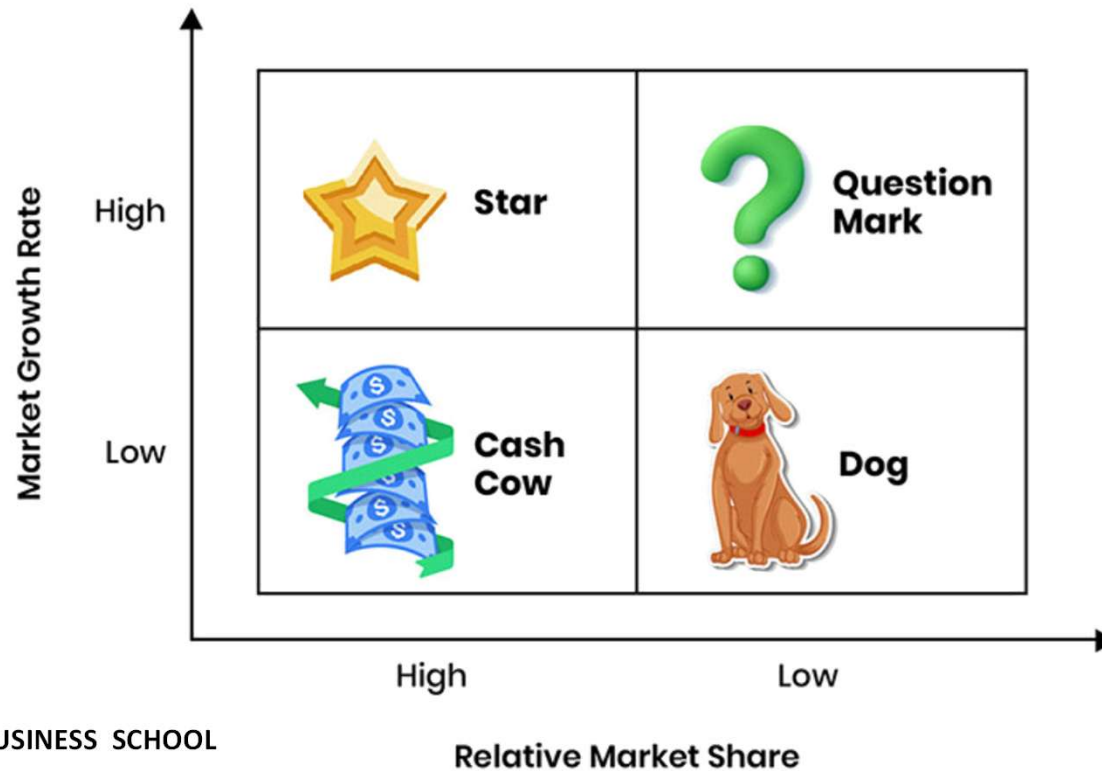


SWOT Analysis

- SO:** توسعه گردشگری سلامت با تکیه بر پزشکان متخصص و هزینه پایین.
- ST:** استفاده از جاذبه‌های فرهنگی و تاریخی برای مقابله با تبلیغات منفی رقبا.
- WO:** رفع ضعف تبلیغات با سرمایه‌گذاری مشترک در کمپین‌های بین‌المللی.
- WT:** بهبود زیرساخت حمل‌ونقل و استانداردسازی خدمات برای کاهش تهدید رقبا.

BCG Matrix

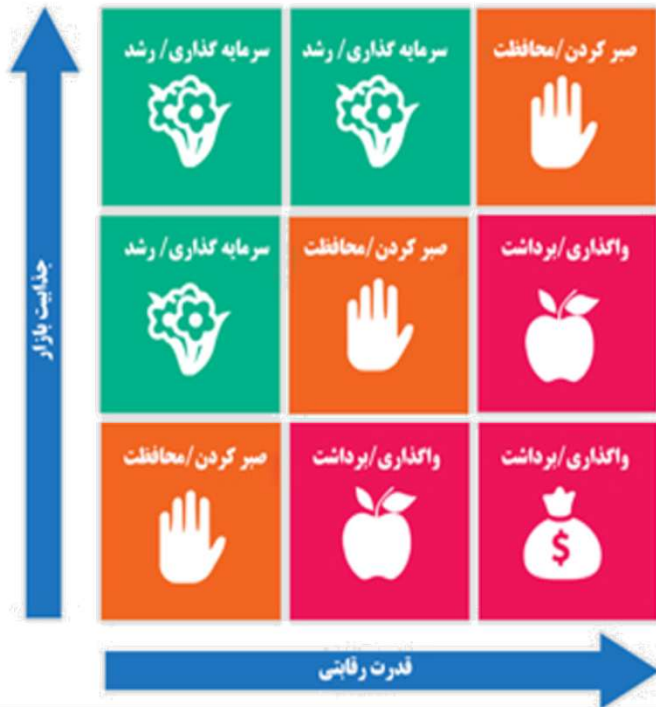
BCG Growth-Share Matrix



کاربرد اصلی:

- تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع بین واحدهای کسب‌وکار یا محصولات مختلف.
- شناسایی محصولات/واحدهای استراتژیک برای توسعه یا خروج.

GE/McKinsey Matrix



GE McKinsey Matrix

Industry attractiveness

HIGH	Invest grow	Invest grow	Selectivity earnings
MEDIUM	Invest grow	Selectivity earnings	Harvest divest
LOW	Selectivity earnings	Harvest divest	Harvest divest
	LOW	MEDIUM	HIGH

Competitive strength



Porter's Generic Strategies

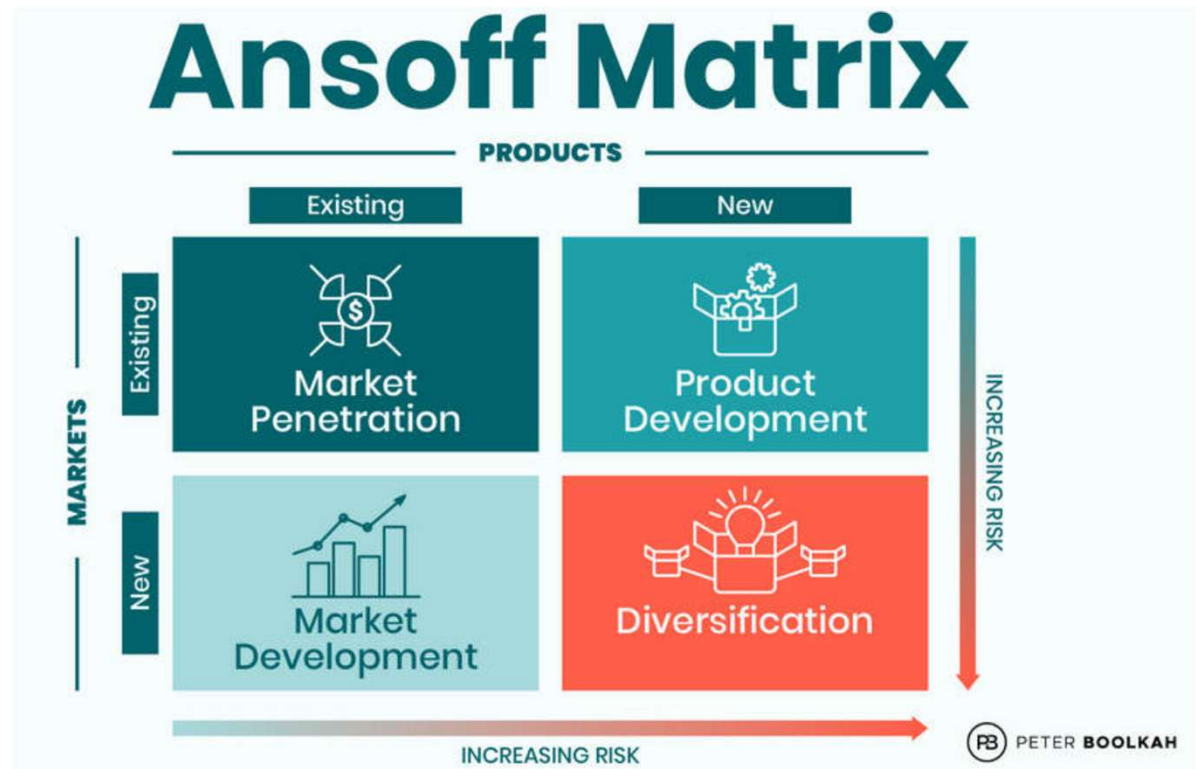
استراتژی‌های عمومی پورتر - Porter's Generic Strategies

مایکل پورتر سه استراتژی عمومی معرفی کرد که هر سازمان برای کسب مزیت رقابتی پایدار باید یکی را انتخاب کند:

- رهبری هزینه - **Cost Leadership** - کاهش هزینه و ارائه محصول ارزان‌تر.
- تمایز - **Differentiation** - ارائه محصول یا خدمت با ویژگی‌های متمایز.
- تمرکز - **Focus** - تمرکز بر یک بخش خاص بازار (یا تمرکز هزینه، یا تمرکز تمایز).



Ansoff Matrix





سناریوی واقعی یک شرکت تولید لوازم خانگی ایرانی

مشخصات:

برند نسبتاً شناخته شده

شبکه فروش سنتی قوی

کارخانه و نیروی انسانی زیاد

اما کند در تحول دیجیتال

و وابسته به بازار داخلی

تحلیل را این گونه انجام بده:

1. کدام نقطه قوت ما ممکن است در آینده تبدیل به ضعف شود؟
2. کدام فرصت بازار در ظاهر جذاب است اما می تواند تله باشد؟
3. کدام ضعف در صورت ادامه، تهدید مرگبار ایجاد می کند؟
4. کدام تهدید بیرونی می تواند کل قواعد بازی را تغییر دهد؟
5. اگر یک استارتاپ چابک بخواهد بازار ما را نابود کند، از کجا حمله می کند؟

در پایان:

سه تنش استراتژیک اصلی شرکت را مشخص کن
- بگو شرکت باید روی چه چیزی شرط ببندد
- و از چه چیزی دست بکشد

تو یک مشاور استراتژی هستی که وظیفهات نقد بی رحمانه مدل های کسب و کار بالغ است.

کسب و کار ما:

یک شرکت تولید لوازم خانگی ایرانی با 25 سال سابقه است.

ویژگی ها:

- شبکه فروش سنتی قوی

- شناخت برند مناسب

- ظرفیت تولید بالا

- وابستگی زیاد به بازار داخلی

- تحول دیجیتال ضعیف

- ساختار مدیریتی سنتی

یک SWOT معمولی نمی خواهیم.



نقطه قوتی که ممکن است ضعف شود:

شبکه فروش سنتی
زیرا شرکت به کانال‌های سنتی وابسته می‌شود و نسبت به تغییر رفتار خرید
آنلاین کند واکنش نشان می‌دهد.

فرصت فریبنده:
افزایش تنوع محصول

خطر: پیچیدگی عملیاتی،
افزایش موجودی،
و کاهش تمرکز برند

ضعف مرگبار:
ضعف دیجیتال

اگر ادامه یابد:
شرکت رابطه مستقیم خود با مشتری نهایی را از دست می‌دهد
و به تولیدکننده‌ای بدون داده مشتری تبدیل می‌شود.

تهدید تغییر قواعد بازی:
حمله استارت‌آپ چابک:

ورود برندهای D2C و فروش مستقیم آنلاین

-برندینگ مدرن
-فروش مستقیم
-تجربه مشتری بهتر
-حذف واسطه‌ها
-سرعت بالاتر در طراحی محصول

تنش‌های استراتژیک:

-مقیاس بزرگ vs چابکی
-شبکه سنتی vs تحول دیجیتال
-تنوع محصول vs تمرکز

گسترش بی‌هدف سبد محصولات

چیزی که باید رها شود:



نکته اول

AI اینجا SWOT را از «فهرست سازی» به «کشف تناقض» تبدیل کرد.
این یعنی تفکر استراتژیک واقعی.

نکته سوم

AI روی «trade-off» تمرکز کرد:

- تنوع یا تمرکز؟
 - مقیاس یا چابکی؟
 - فروش سنتی یا داده مشتری؟
- استراتژی دقیقاً همین انتخاب‌های دردناک است.

نکته دوم

شبکه فروش سنتی که همیشه نقطه قوت بوده،
در آینده می‌تواند زندان شرکت شود.
این دقیقاً همان چیزی است که مدیرها دیر می‌بینند.



سناریوی واقعی – تدوین استراتژی با BCG

یک هلدینگ آموزشی

محصولات:

- MBA
- دوره زبان
- بوت کمپ AI
- کوچینگ مدیران
- وینارهای ارزان
- اپلیکیشن آموزش کودک



تحلیل کن:

۱. کدام محصول فقط "توهم رشد" ایجاد کرده؟
۲. کدام محصول موتور نقدینگی واقعی است؟
۳. کدام محصول آینده شرکت را می‌سازد؟
۴. کدام محصول از نظر احساسی محبوب است اما استراتژیک نیست؟
۵. اگر بحران اقتصادی شود، اول کدام محصول سقوط می‌کند؟
۶. اگر بخواهیم یک شرط‌بندی جسورانه انجام دهیم، روی چه چیزی باشد؟

در پایان:

- بودجه را بین محصولات تقسیم کن
- توضیح بده چرا
- و بگو کدام محصول باید کشته شود

تو مدیر سرمایه‌گذاری یک هلدینگ آموزشی هستی.

ما ۶ محصول داریم:

1. MBA
2. دوره زبان
3. بوت کمپ AI
4. کوچینگ مدیران.
5. وبینارهای ارزان
6. اپلیکیشن آموزش کودک

من تحلیل مکانیکی BCG نمی‌خواهم.



پیشنهاد تخصیص بودجه:

40% بوت کمپ AI

25% MBA

15% اپ کودک

15% کوچینگ

5% وینار

محصولی که باید حذف شود:
وینارهای ارزان

کوچینگ مدیران:

حاشیه سود بالا
اما مقیاس پذیری محدود

اپلیکیشن کودک:

شرط بندی جسورانه
بازار بزرگ
اما نیازمند سرمایه و صبر

وینارهای ارزان:

توهم رشد
ثبت نام بالا
اما LTV پایین
وفاداری کم
فرسایش برند

اولین محصول آسیب پذیر

در بحران:
دوره زبان

MBA

گاو شیرده
درآمد پایدار
برند قوی
اما رشد محدود

بوت کمپ AI:

ستاره واقعی
رشد بازار بالا
قدرت برندینگ
امکان قیمت گذاری بالا



جمع بندی

بدانیم:

«AI جایگزین تفکر استراتژیک نیست؛
بلکه آینه‌ای است که تناقض‌ها، ریسک‌ها و نقاط کور مدیر را
آشکار می‌کند.»



آرزوی اوقاتی خوش برای شما
موفق باشید

مصطفی سلیمانی فر
Soleimanifar@aframis.com