

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر اندیش مدیریت!



تفکر استراتژیک و راهبردهای رقابت

مدرس: مصطفی سلیمانی فر



Mostafa Soleimanifar

PhD PMP DBA KAB

Strategy, Business, Project Management

Phone: +98 912 265 2015

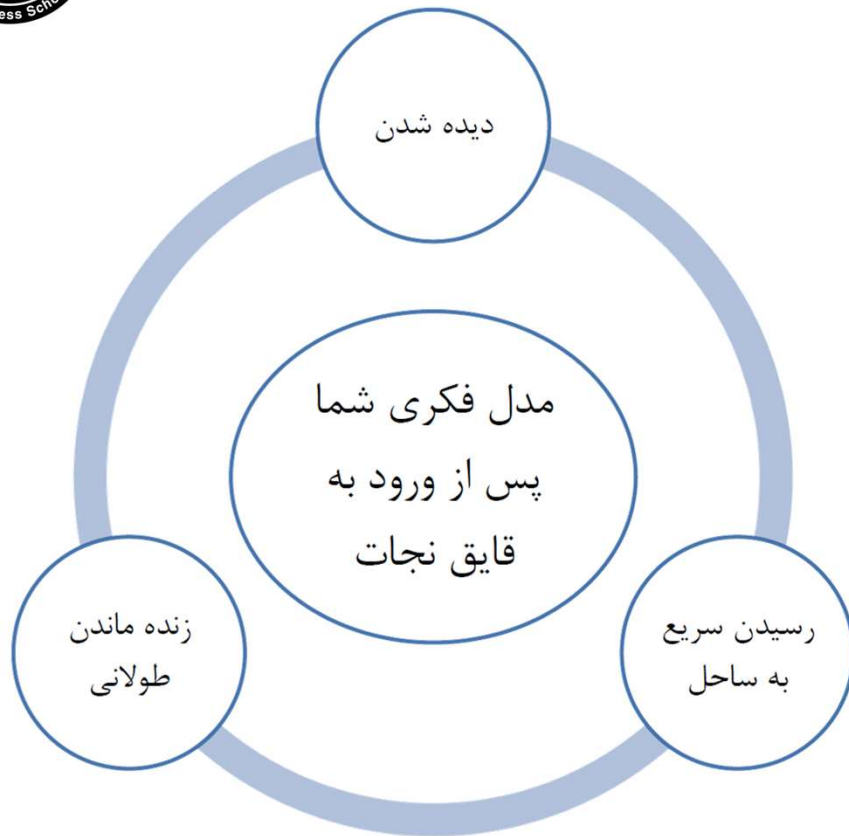
Email: Soleimanifar@aframis.com

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...)

سریعا 4 قلم را
انتخاب کنید
و به قایق بروید

- 1 - جلیقه نجات
- 2 - قطب نما
- 3 - فندک دریانوردان
- 4 - طناب پنج متری
- 5 - نفت سفید
- 6 - رادیو ترانزیستوری
- 7 - شکلات (پنج بسته)
- 8 - دستگاه آب شیرین کن
- 9 - نقشه دریایی
- 10 - پاروی یدکی فلزی
- 11 - وسایل کامل ماهیگیری
- 12 - تور ماهیگیری
- 13 - ظرف 20 لیتری آب آشامیدنی
- 14 - آئینه آرایشی بزرگ
- 15 - ماشین اصلاح صورت با شارژ کامل



این بار با یک مدل فکری (شاید همان استراتژی!) 4 قلم بردارید:

- | | |
|------------------------------------|------------------------|
| 9 - نقشه دریایی | 1 - جلیقه نجات |
| 10 - پاروی یدی فلزی | 2 - قطب نما |
| 11 - وسایل کامل ماهیگیری | 3 - فندک دریانوردان |
| 12 - تور ماهیگیری | 4 - طناب پنج متری |
| 13 - ظرف 20 لیتری آب آشامیدنی | 5 - نفت سفید |
| 14 - آئینه آرایشی بزرگ | 6 - رادیو ترانزیستوری |
| 15 - ماشین اصلاح صورت با شارژ کامل | 7 - شکلات (پنج بسته) |
| | 8 - دستگاه آب شیرین کن |



مهم ترین هدف یک کسب و کار ؟



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

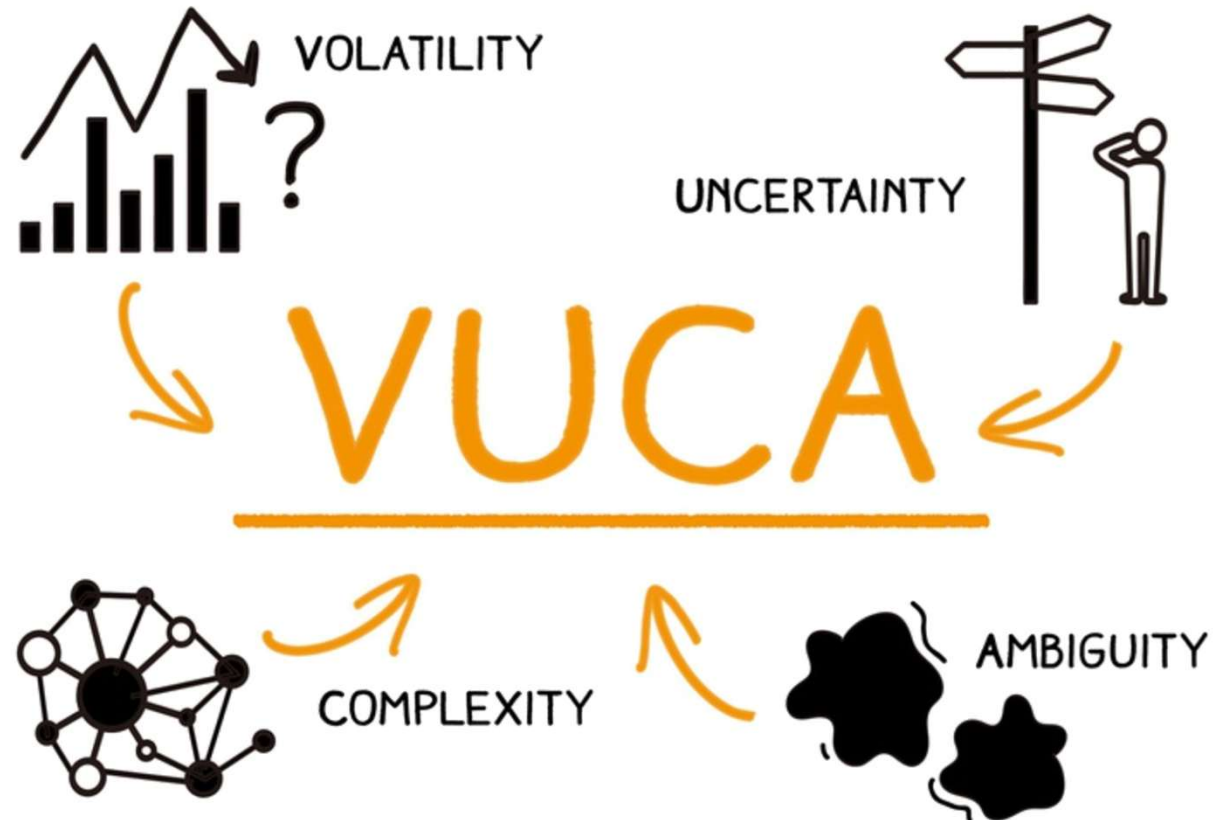


خاستگاه استراتژی

- ریشه در جنگ و ساختارهای نظامی
- دشمن ----- رقیب
- سرباز و سلاح ----- منابع محدود
- پیروزی در نبرد ----- موفقیت در کسب و کار



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





COMPLEXITY

**MULTIPLE KEY
DECISIONFACTORS**



VOLATILITY

RATE OF CHANGE



AMBIGUITY

**LACK OF CLARITY ABOUT
MEANING OF AN EVENT**



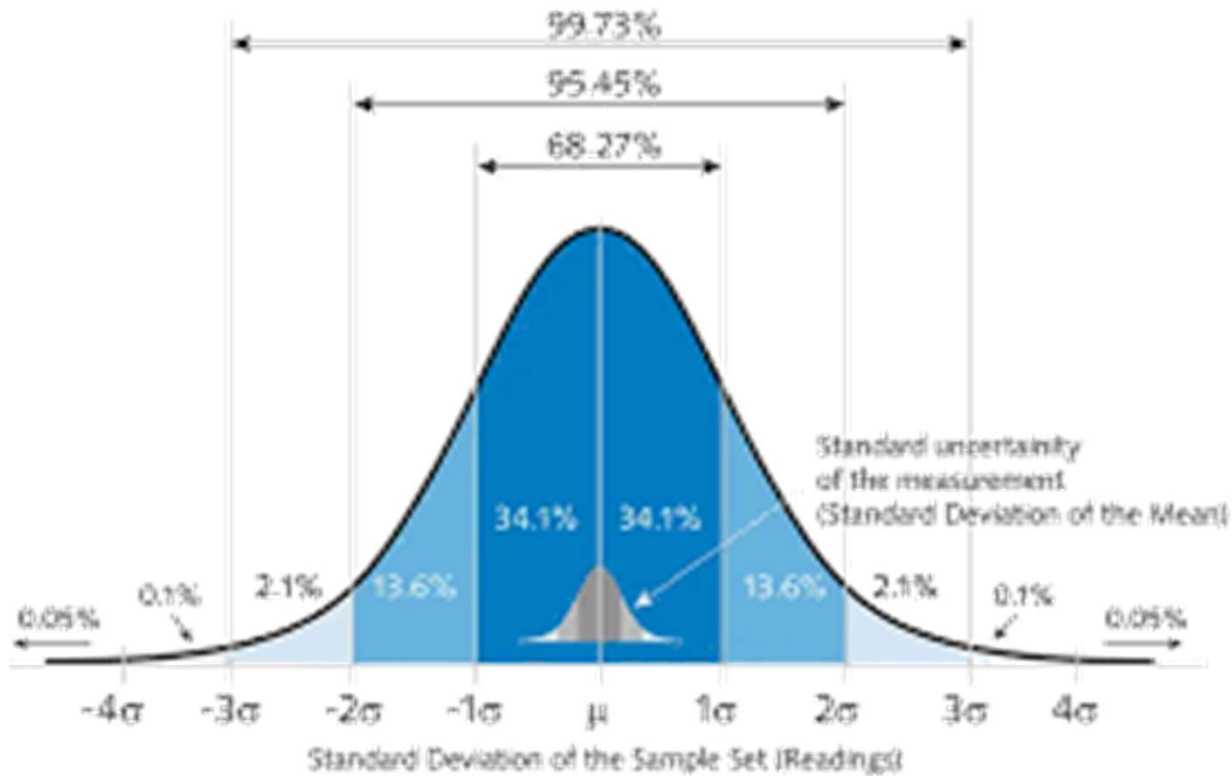
UNCERTAINTY

**UNCLEAR ABOUT
THE PRESENT**

Volatility - نوسان پذیری نرخ بالای تغییرات



موردکاوی: شرکت‌های واردکننده لوازم خانگی
موردکاوی: بازار فراورده های دام و طیور



Uncertainty - عدم قطعیت
عدم شفافیت نسبت به شرایط حال و آینده

موردکاوی: صنعت پرداخت الکترونیک

موردکاوی: صنعت رمزارز



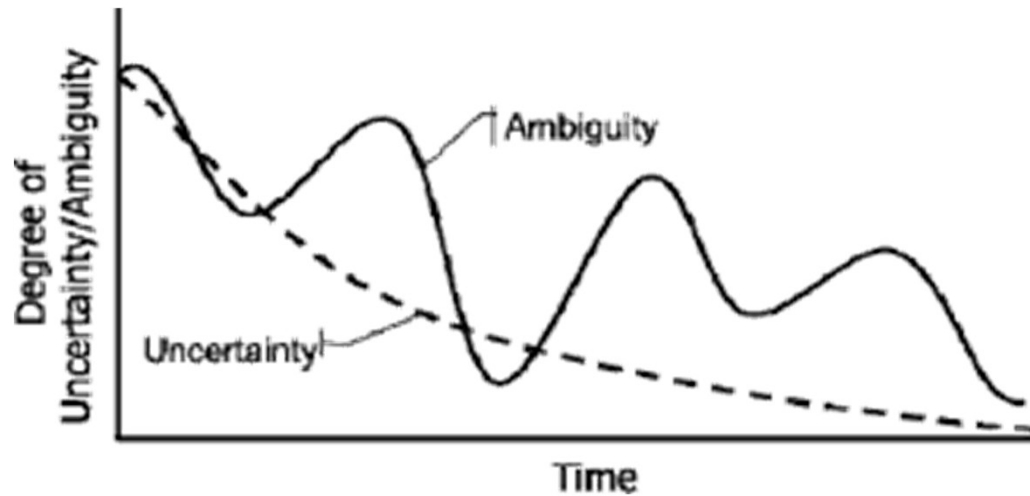
Complexity – پیچیدگی
 تعداد زیاد فاکتورهای کلیدی در تصمیم گیری

موردکاوی: زنجیره تأمین صنعت دارو

مورد کاوی: صنعت فولاد

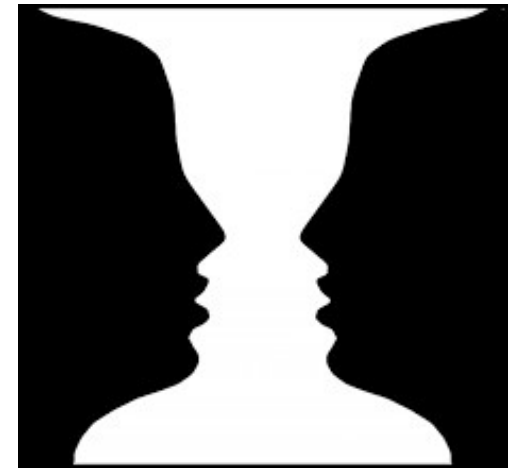
موردکاوی : رفتار مصرف کننده در بازار آموزش آنلاین

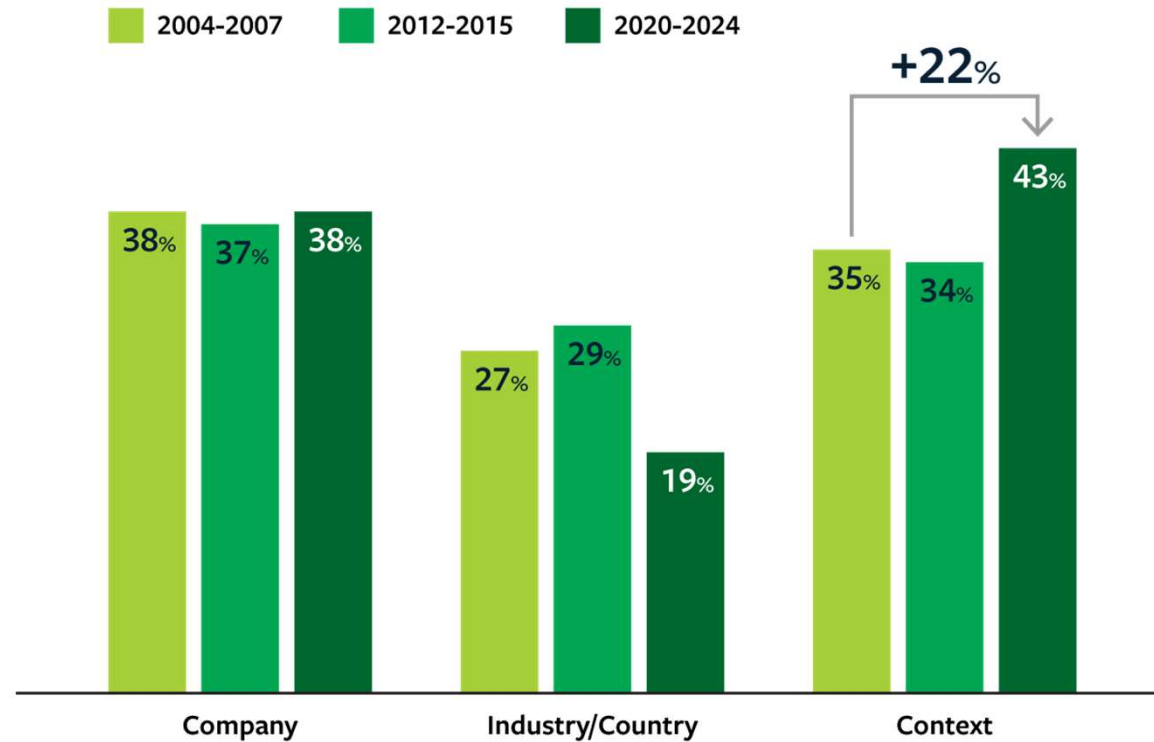
موردکاوی: رفتار مصرف کننده در صنعت پوشاک آنلاین



Ambiguity - ابهام

عدم شفافیت درباره معنا و عمق وقایع و رویدادها





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.



Strategy

What to do?
What **NOT** to do?



تصمیم‌گیری درباره ترکیب سبد کسب‌وکارها ورود یا خروج از صنایع مختلف سرمایه‌گذاری کلی و جهت‌گیری کلان سازمان. استراتژی رشد و هدایت سازمان استراتژیهای سرپرستی	Corporate Strategy در سطح کل شرکت
در سطح یک برند یا یک خط تولید تمرکز بر چگونگی رقابت در بازار مشخص خود BU استراتژی توسعه استراتژیهای رقابت	Business Strategy در سطح هر واحد کسب‌وکار
تمرکز بر اجرای استراتژی کسب‌وکار با کارایی بالا استراتژیهای مالی استراتژیهای R&D استراتژیهای HR استراتژیهای بازاریابی و فروش	Functional Strategy در سطح دپارتمانهای تخصصی

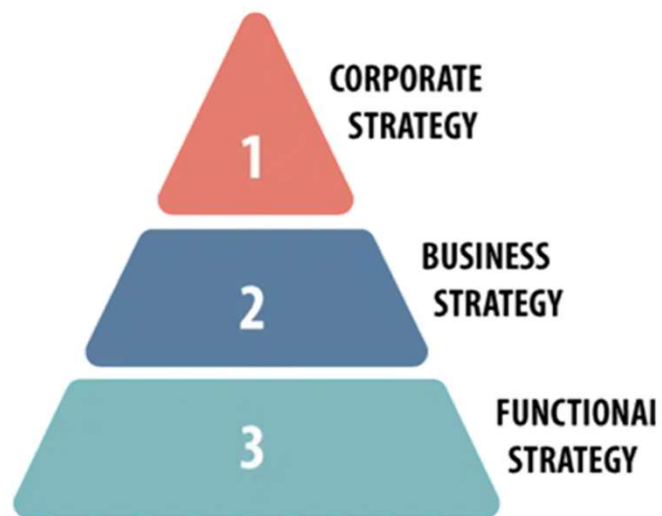


1- شرکت گلرنگ تصمیم می‌گیرد وارد صنعت خدمات دیجیتال شود
مثلاً با راه‌اندازی فروشگاه اینترنتی آکالا، در حالی که قبلاً فقط در FMCG (مواد شوینده، بهداشتی، غذایی) فعالیت داشت.

2- در حوزه فروشگاه آنلاین، آکالا باید تصمیم بگیرد که چطور در برابر دیجی‌کالا یا اسنپ‌مارکت رقابت کند:
مثلاً با تمرکز بر تحویل سریع، تخفیف‌های ویژه یا تنوع بالای اقلام سوپرمارکتی.

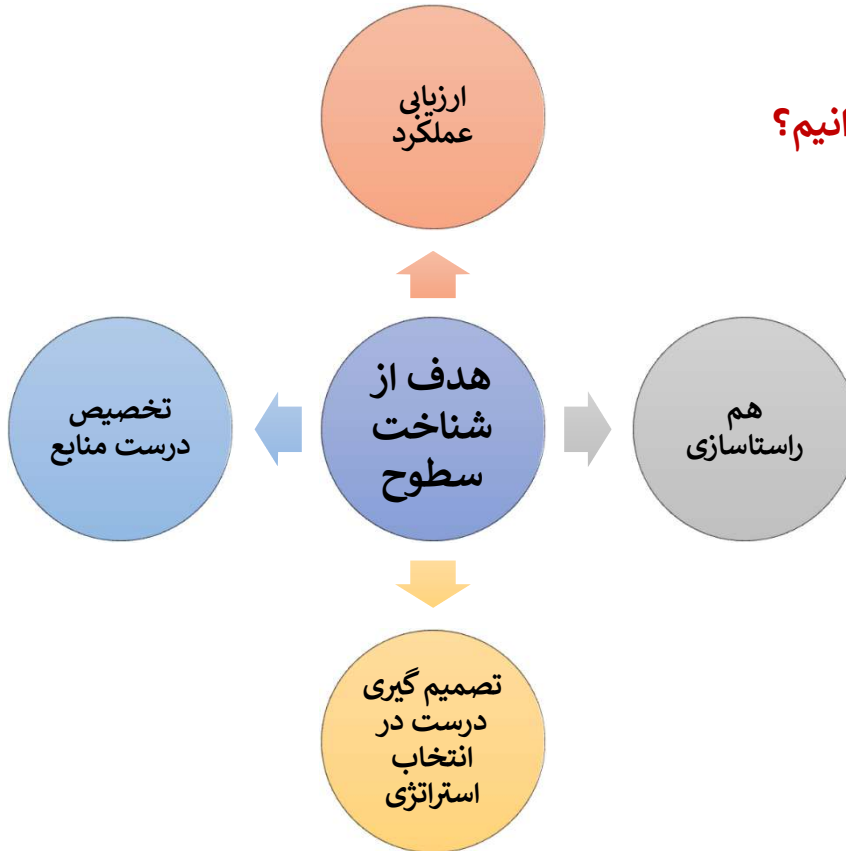
3- تیم مارکتینگ آکالا کمپینی طراحی می‌کند که با تحلیل داده‌های خرید، پیامک‌های شخصی‌سازی شده برای هر مشتری بفرستد. یا تیم IT تصمیم می‌گیرد زیرساخت اپلیکیشن را به‌روز کند تا زمان بارگذاری کاهش یابد.

مثال دوم: شرکت ایران خودرو



تصمیم به حضور در بازار عراق و سوریه برای صادرات خودرو (ورود به بازارهای جدید)	Corporate Strategy
رقابت بین برند رانا پلاس و محصولات مشابه سایپا از نظر قیمت و مصرف سوخت	Business Strategy
سیاست فروش اقساطی با همکاری بانک پارسیان توسط دپارتمان مالی و فروش	Functional Strategy

ویژگی	Functional Strategy	Business Strategy	Corporate Strategy
سطح تصمیم‌گیری	هر دپارتمان	هر واحد کسب‌وکار	کل شرکت / هلدینگ
پرسش کلیدی	چگونه از استراتژی سطوح بالاتر پشتیبانی کنیم؟	چگونه رقابت کنیم؟	کجا سرمایه‌گذاری کنیم؟
مثال	کمپین تبلیغاتی مارکتینگ آکالا	استراتژی آکالا در برابر دیجی کالا	ورود گلرنگ به صنعت دیجیتال
	سیاست فروش اقساطی با همکاری بانک پارسیان توسط دپارتمان مالی و فروش	رقابت بین برند رانا پلاس و محصولات مشابه سایپا از نظر قیمت و مصرف سوخت	تصمیم به حضور در بازار عراق و سوریه برای صادرات خودرو (ورود به بازارهای جدید)



به عنوان یک استراتژیست چرا باید تفاوت این سطوح را بدانیم؟

Responsibility of
corporate-level managers

Responsibility of
business –level general
managers

Responsibility of heads of
major functional activities
within a business unit or
division

Responsibility of plant
managers, geographic
unit managers, and
lower-level supervisors



تفکر استراتژیک چیست ؟

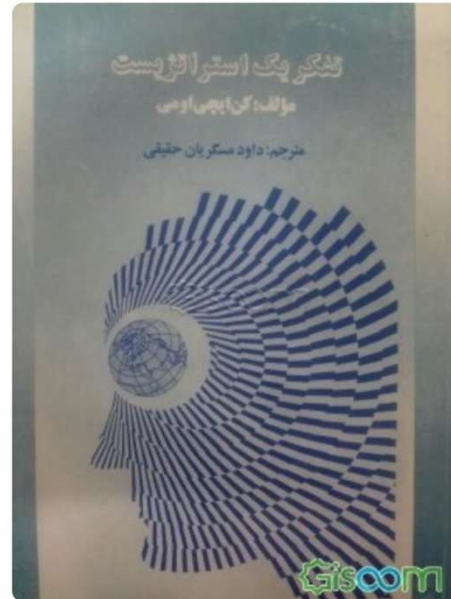
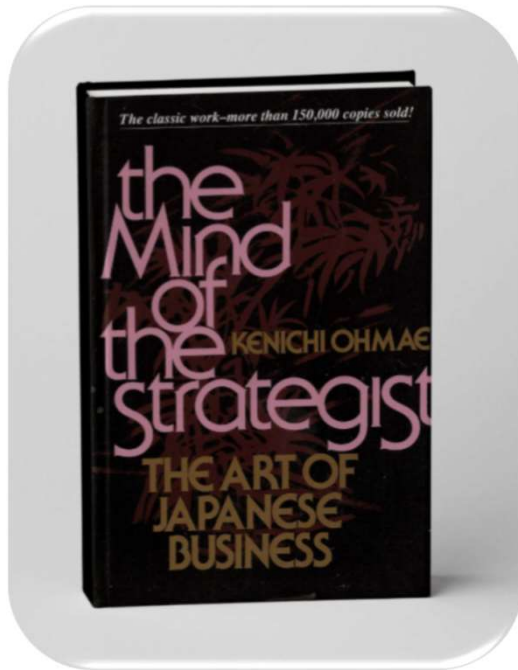


تفکر استراتژیک چیست ؟



- **کن ایچی اومی:**

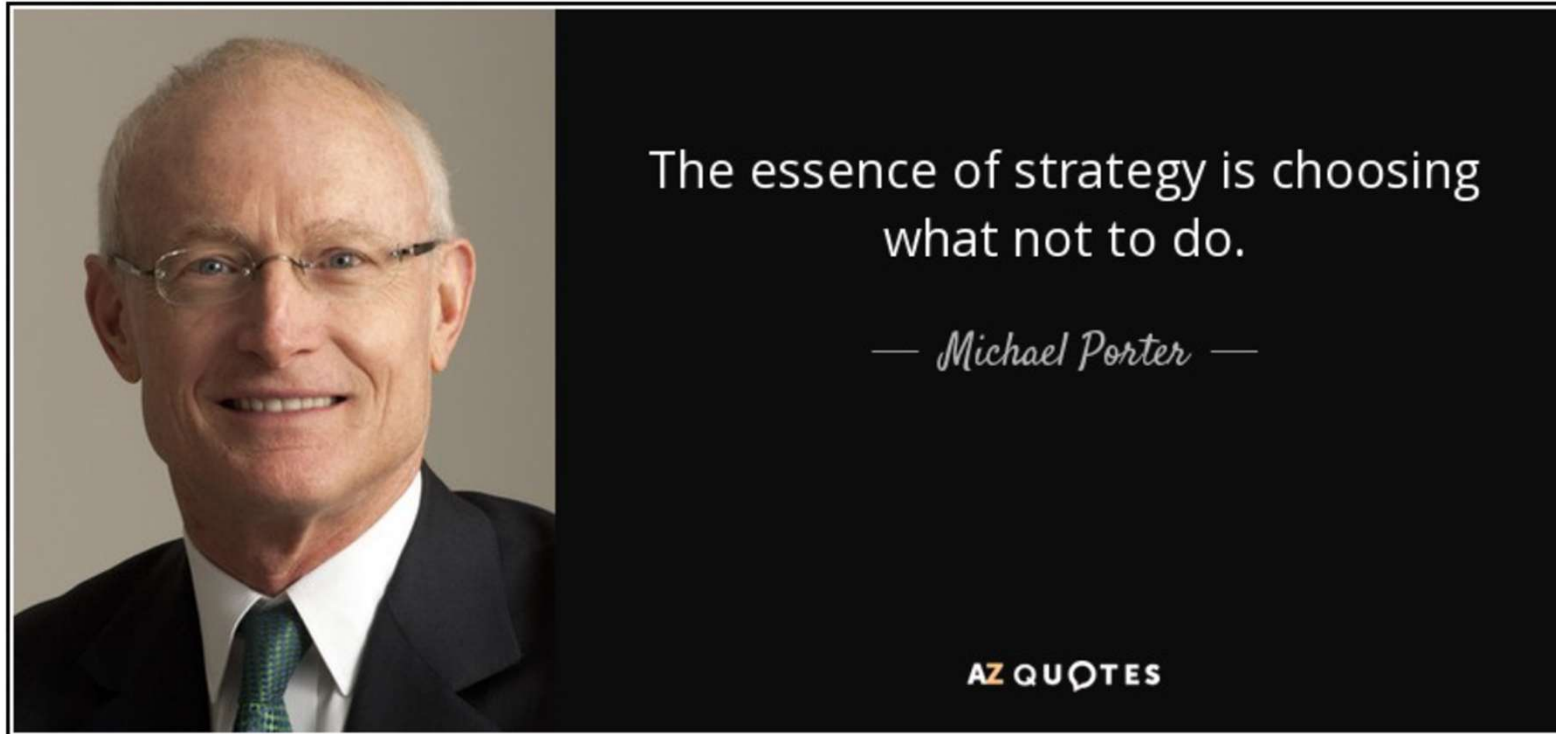
اگر **موضوعات اساسی** را تشخیص ندهید هر قدر به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه ای جزء **سردرگمی و شکست** حاصل نخواهد شد.



• کن ایچی اومی
تفکر یک استراتژیست

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.
- جهش‌ها و ناپیوستگی‌های کسب و کار درک شود.
- برای پاسخگویی به شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود.





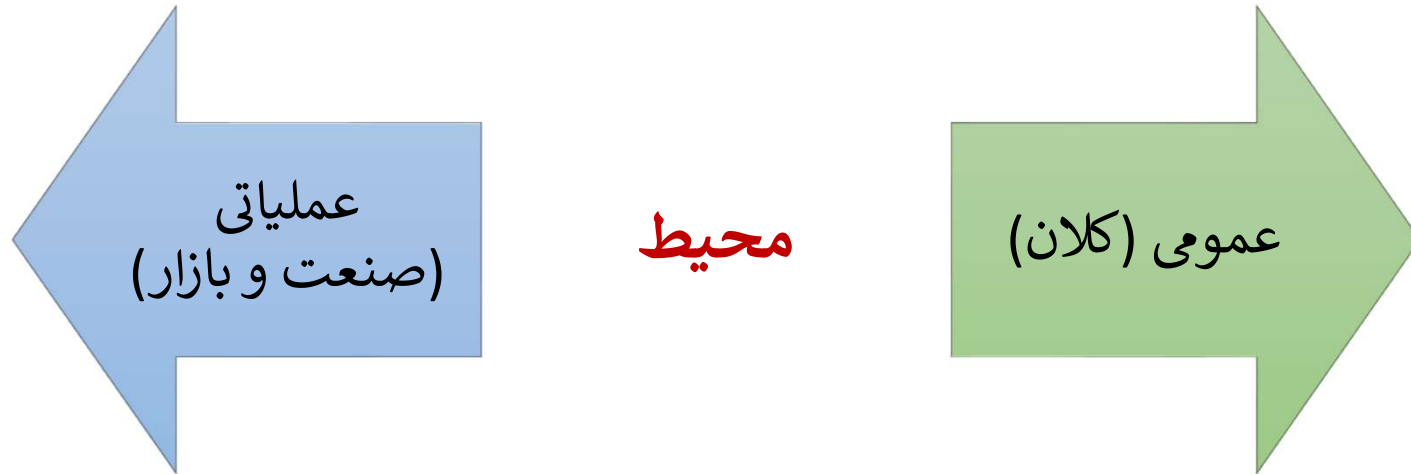
"Strategic thinking is the ability to see the 'big picture' and the 'long-term direction,' along with understanding the dynamics of the environment and making wise choices to achieve sustainable competitive advantage."

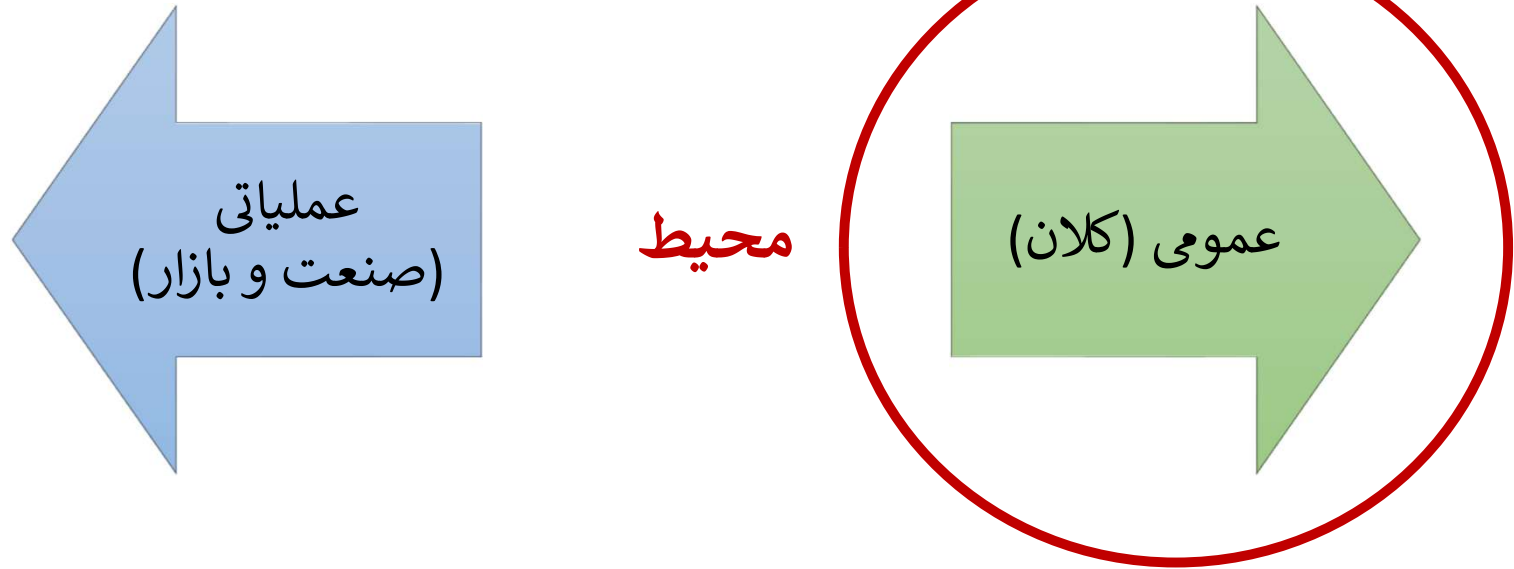
Michael Porter



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

محیط؟







انواع مدل های کلان	عوامل مدل ها
PEST, PESTEL, PESTLE, PESTELI, PESTLIED, STEP, STEEP, STEEPLED, STEEPLE, SLEPT	Political, Economic, Social, Technological, Environmental / Ecological, Legal / legislative, International, Demographic, Ethical/ Educational / Equality

انواع مدل‌های تحلیل محیط کلان



PESTLE Opportunities

Food Industry

تلاطم	تولید برون مرزی، تجارت درون مرزی	P - سیاسی
افزایش قیمت ارز	افزایش رویکرد صادراتی	E - اقتصادی
صنعت چاشنی	محصولات سبز، ارگانیک، کم چرب	S - اجتماعی
کفایت تولید برق خورشیدی	حمایت صندوق نوآوری از خط تولید دانش بنیان (T/L)	T - فناوریانه
معافیت یا امکان تهاتر مالیات	تبدیل شدن به دو شرکت، تولید در بهشت های مالیاتی، ورود به فعالیت هایی که قیمت گذاری دولتی نمی شود.	L - قانونی-حقوقی
آب دست اول	بسته بندی ها و محصولات زیست دوست	E - زیست محیطی

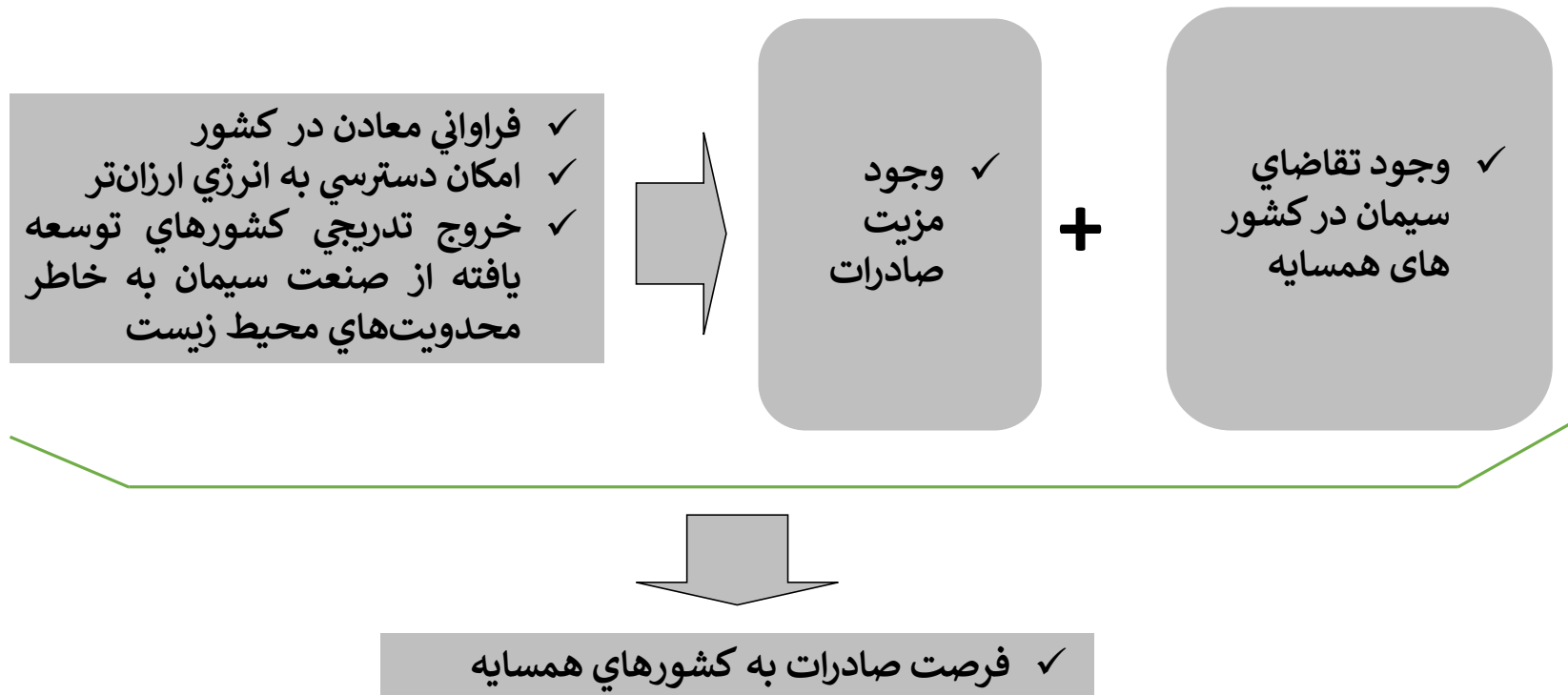




نمونه شاخص های روندی

Environmental Trend Indicators

نمونه موردی: تحلیل استراتژیک محیط در شرکت سیمان

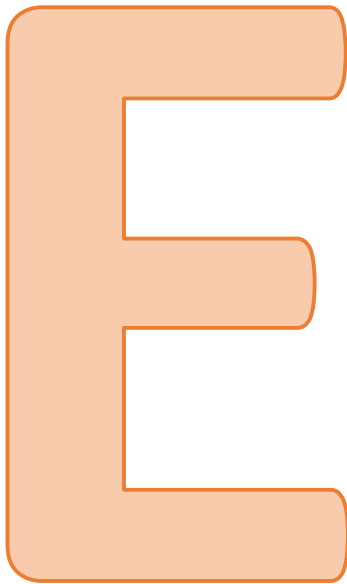


محیط کلان: سیاسی



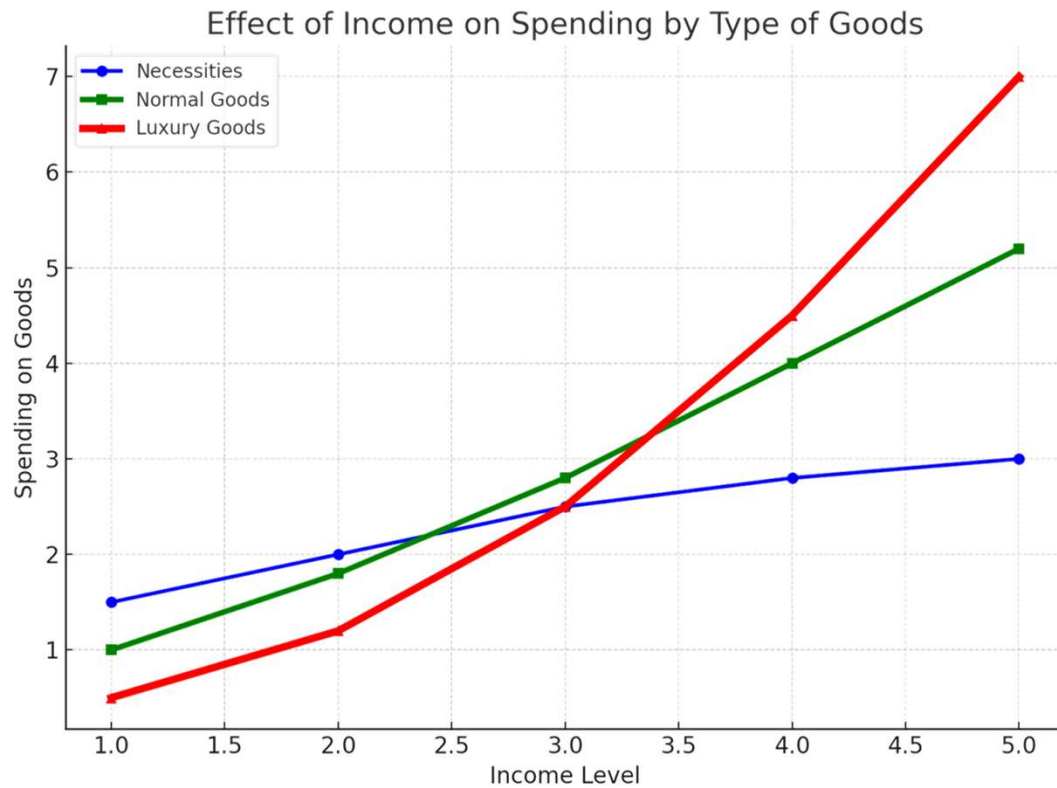
- ثبات یا بی‌ثباتی سیاسی در سطح ملی یا منطقه‌ای
- میزان حمایت دولت از صنعت یا بخش خاص
- تغییر در سیاست‌های عمومی توسعه زیرساخت
- گرایش‌های سیاسی در مجلس و دولت
- سیاست‌های جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
- روابط بین‌المللی و سیاست خارجی
- فساد اداری و شفافیت نهادی
- تمرکز یا تمرکززدایی در تصمیم‌گیری پروژه‌ها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

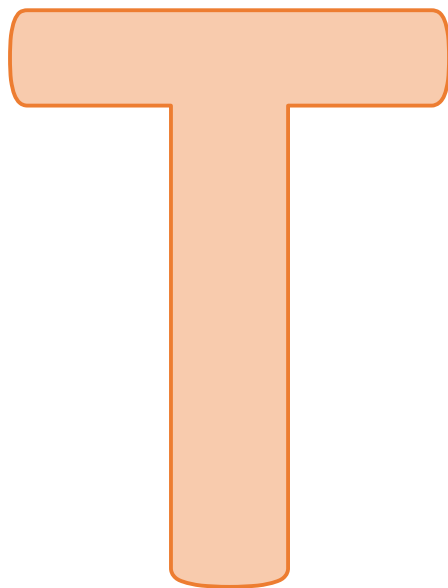


محیط کلان: ارزش های اجتماعی و سبک زندگی



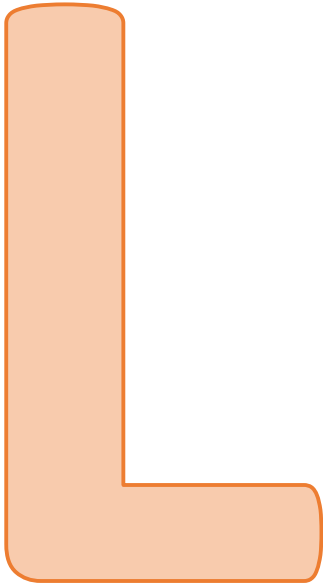
- نرخ رشد جمعیت
- ساختار سنی جمعیت
- سطح تحصیلات
- مهاجرت و جابجایی جمعیت
- سبک زندگی و ترجیحات مصرف کننده
- تغییر ارزش های فرهنگی و اجتماعی
- سطح درآمد و شکاف طبقاتی
- مشارکت اجتماعی و سیاسی
- وضعیت بهداشت عمومی
- دیجیتالی شدن سبک زندگی

محیط کلان: تکنولوژی

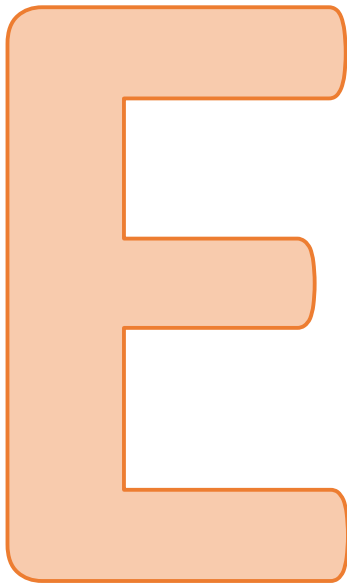


- سرعت پذیرش فناوری‌های نو (Technology Adoption Rate)
- میزان سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه (R&D Spending)
- نفوذ اینترنت و پهنای باند (Internet Penetration & Bandwidth Growth)
- سطح اتوماسیون در صنایع و خدمات مهندسی
- رشد استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در تصمیم‌سازی‌ها
- افزایش کاربرد اینترنت 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

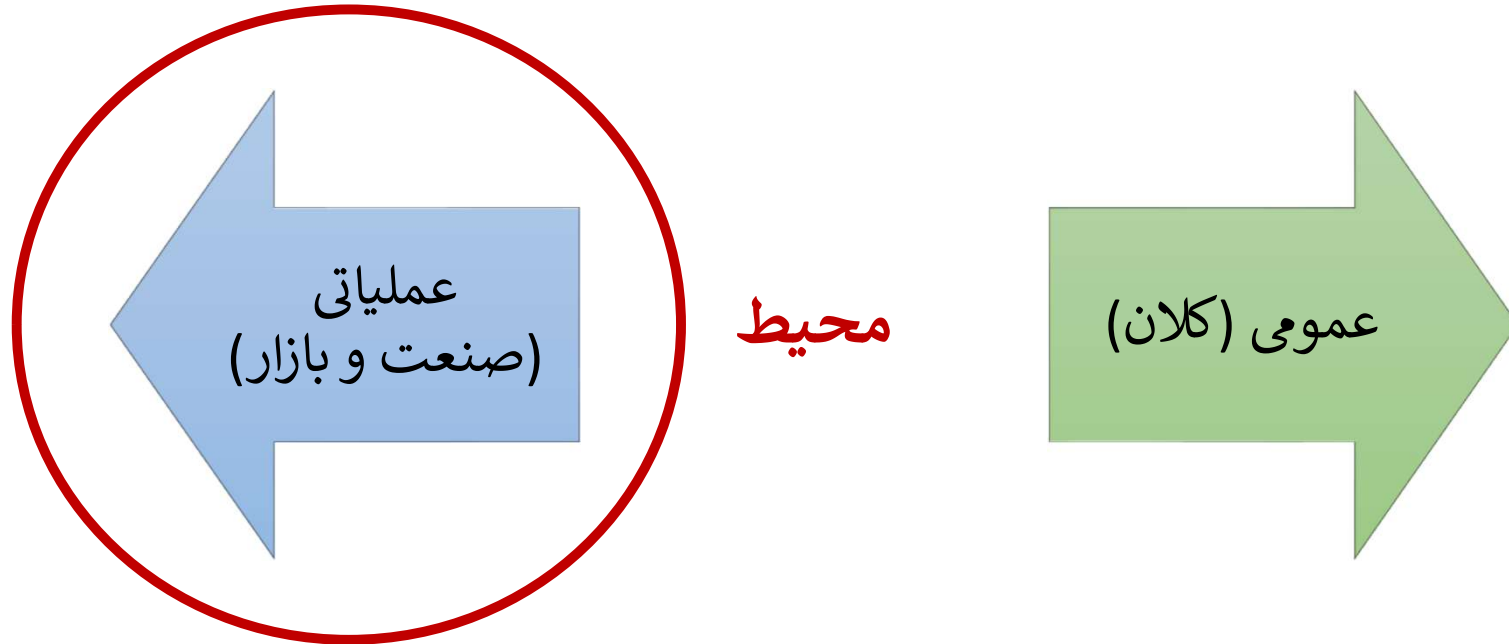
محیط کلان: دولت و قوانین ومقررات

- 
- 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 حمل‌ونقل پایدار
- تغییر در سیاست‌های زیست محیطی سازمان‌های جهانی مانند WHO





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.

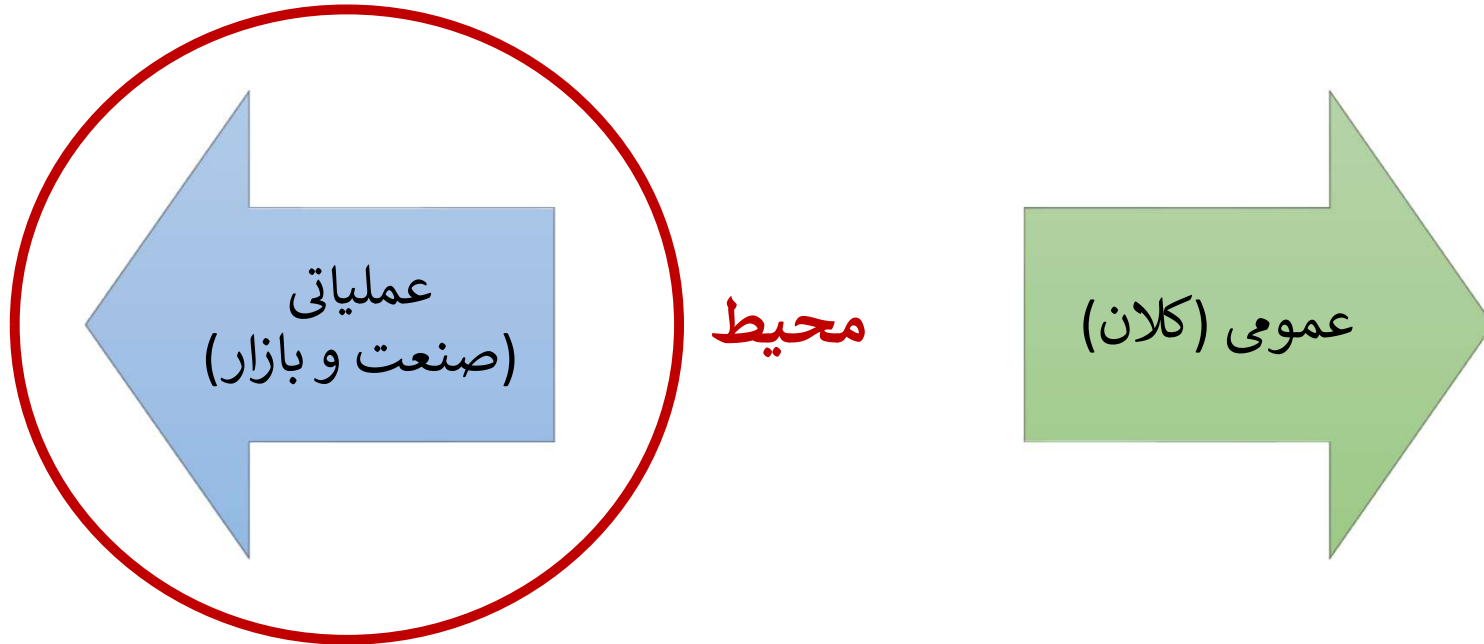


P. Kotler

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

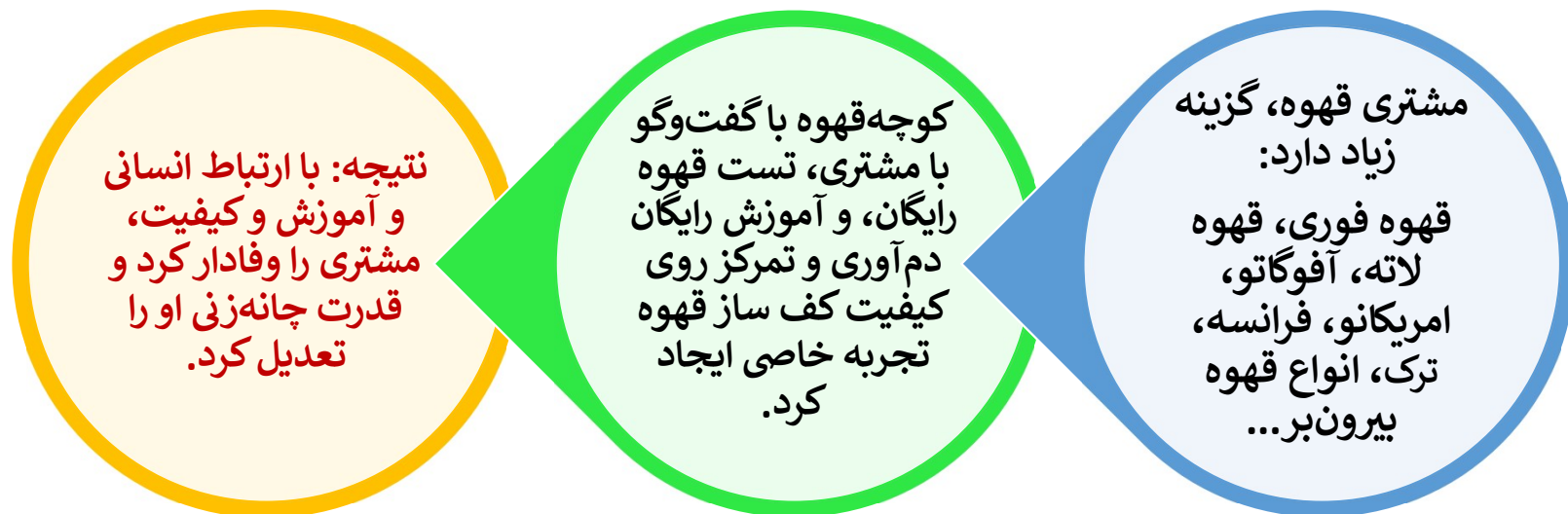
چگونه نیروهای پنهان بازار، سرنوشت کسب و کار ما را
تعیین می کنند؟



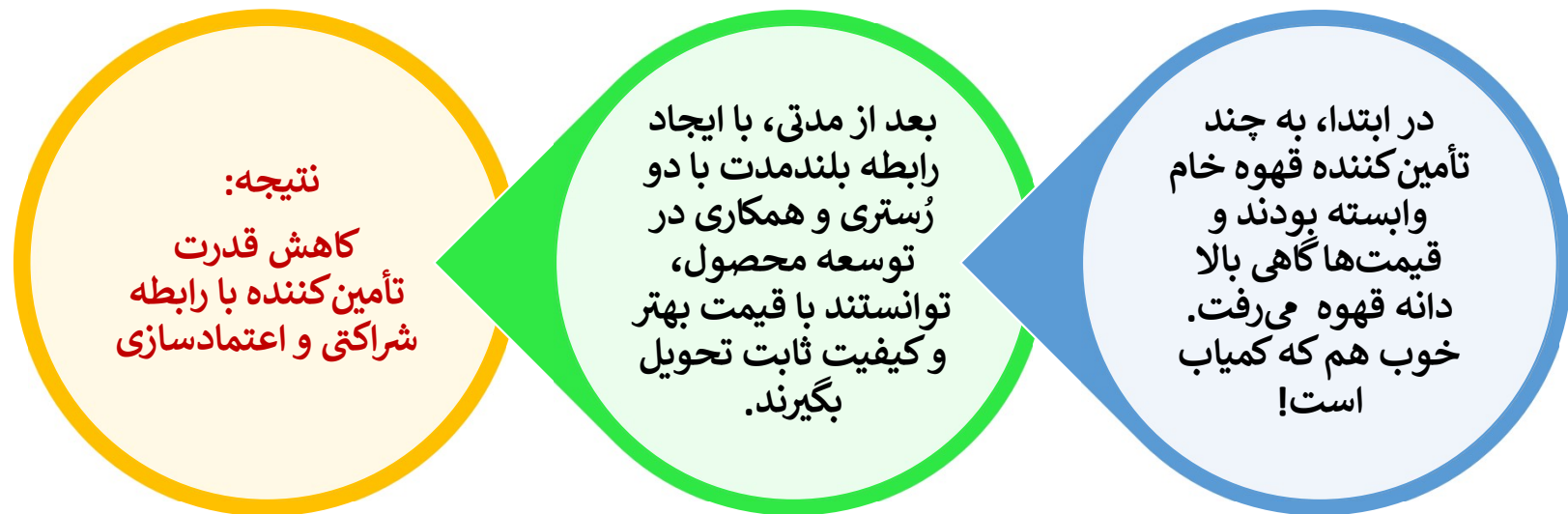
در سال ۱۳۹۷، دو دوست علاقه‌مند به قهوه، تصمیم
گرفتند در یکی از کوچه‌های خیابان انقلاب، یک
قهوه‌فروشی کوچک و تخصصی راه‌اندازی کنند. نه برند
بودند، نه سرمایه زیاد داشتند. فقط عشق و ایده!



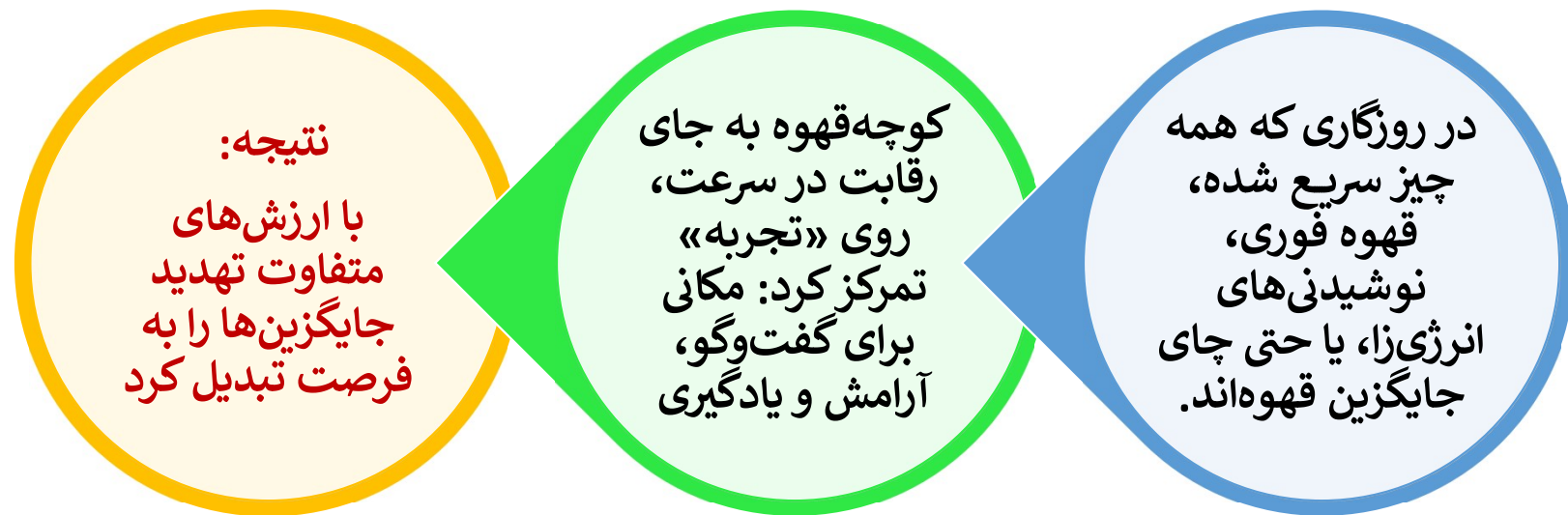
جبهه اول: رقابت درون صنعت



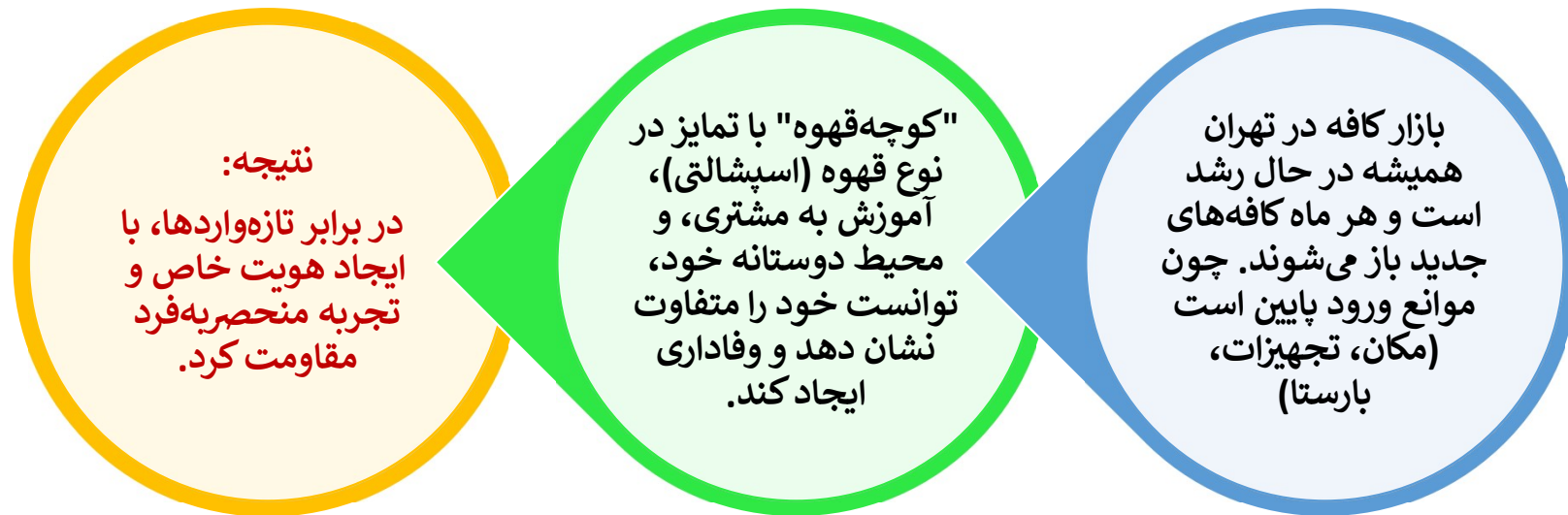
جبهه دوم: مشتریان



جبهه سوم: تأمین کنندگان



جبهه چهارم: کالاهای جایگزین



جبهه پنجم: تهدید تازه‌واردها

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



زی ما – Zima تولیدکننده صابون‌ها و شوینده‌های طبیعی

الان زی ما یک شرکت متوسط داخلی محسوب می‌شود با:

- فروش آنلاین
- فروش در داروخانه‌ها و فروشگاه‌های ارگانیک
- حضور در نمایشگاه‌ها
- تولید انبوه‌تر نسبت به گذشته

کسب و کارش در ابتدا خیلی کوچک بود، با فروش اینترنتی و تولید خانگی.

یک برند ایرانی است که از حدود سال ۱۳۹۶ فعالیت خودش را با تولید صابون‌های دست‌ساز و طبیعی شروع کرد



1 تهدید تازه‌واردها

- تولید صابون طبیعی در خانه یا کارگاه نسبتاً ساده است؛
- تهدید تازه‌واردهای زیاد با برندهای جدید اینستاگرامی و کارگاهی
- زی‌ما با طراحی حرفه‌ای، بسته‌بندی زیبا، فرمول علمی‌تر، تاییدیه‌ها، و کانال فروش منسجم تمایز ایجاد کرده
- ✓ برندسازی + اعتماد + توزیع گسترده بعنوان موانع ورود



2 قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

- زی‌ما به روغن‌های گیاهی خاص، اسانس طبیعی، و بسته‌بندی‌های خاص نیاز دارد.
 - این منابع محدودند یا قیمت بالایی دارند
 - با خرید عمده، کار با تأمین‌کننده‌های محلی و بعضاً تولید بخشی از مواد اولیه، وابستگی را کاهش داده
- ✓ تنوع تأمین‌کننده + روابط محلی = کاهش قدرت آنها



3 قدرت چانه‌زنی خریداران (مشتریان)

- مشتری این برند، معمولاً آگاه‌تر است (به سلامت پوست، مواد شیمیایی حساس است)
 - ولی چون رقبای زیادی با قیمت کمتر وجود دارند، باید دلیل قانع‌کننده ارائه شود
 - زی‌ما با تولید محتوای آموزشی (وبلاگ، اینستاگرام)، تست محصول، پاسخگویی سریع، اعتماد ایجاد کرده
- ✓ آموزش + برندینگ = وفاداری و کاهش فشار مشتری بر قیمت



4 تهدید محصولات جایگزین

محصولات جایگزین فراوانند:

- صابون‌های صنعتی ارزان
- شامپو بدن
- برندهای خارجی قاچاق یا وارداتی

• زی‌ما خودش را محصولی «برای پوست‌های حساس، بدون مواد شیمیایی مضر» معرفی می‌کند و با ارزش‌های

سلامت‌محور، این تهدید را خنثی کرده

✅ بازار هدف خاص + سبک زندگی سالم راه فرار از جایگزین‌هاست



5 شدت رقابت در صنعت

بازار پر از برندهای مشابه است:

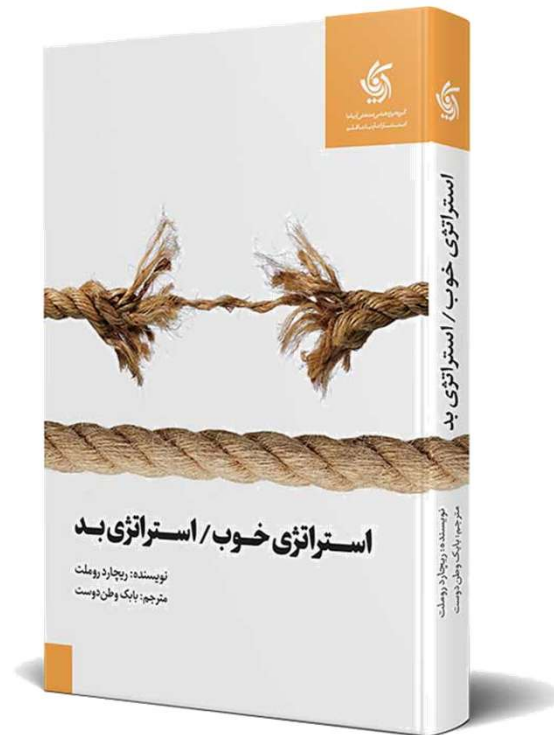
- برندهای خانگی و کارگاهی
- برندهای نیمه صنعتی مثل "بیز"، "نارین گل"، "تیریتا"
- وارداتی‌ها و قاچاق

- زی‌ما رقابت را از قیمت به کیفیت، طراحی، تجربه مصرف و بسته‌بندی برد
رقابت در تجربه کاربر، نه صرفاً قیمت ✓



محدودیت های نیروهای پنج گانه رقابتی

- **Very analytical**
- **Qualitative**
- **Business as a war**
- **difficult to apply to large multinational corporations with interdependencies achieved from a portfolio of biz**
- **doesn't consider the possibility of creating a new market**
- **Overemphasizes industry, underemphasizes company**
 - Rumelt - Does industry matter?
- **Complete?**
- **Static (Hyper competition)**





Sun Tzu

*“Know your **enemy**, know **yourself**, and your victory will not be threatened.*

*Know the **terrain**, know the **weather**, and your victory will be complete.”*



چند نکته اساسی در تحلیل محیط!



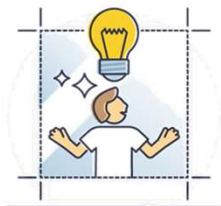


نکته اساسی 1: منابع کسب اطلاعات

- رسانه های مکتوب عمومی
- مجلات تخصصی
- گزارشات تخصصی
- جاسوسی تجاری
- شکایت مشتریان
- کارمندان
- شهود و قضاوت مدیران
- مشتریان / کاربران
- سمینارها و کنفرانس ها
- مقامات سیاسی و اجتماعی
- رسانه های عمومی
- رقبا و کارکنان آنها
- مشاوران و خبرگان

COGNITIVE BIASES

نکته اساسی 2:
عوامل مؤثر در تحلیل استراتژیک محیط



CONFIRMATION
BIAS



LOSS
AVERSION



GAMBLER'S
FALLACY



AVAILABILITY
CASCADE



FRAMING
EFFECT



BANDWAGON
EFFECT



DUNNING-KRUGER
EFFECT

تجربه

سرعت انتقال

دگماتیسم یا تعصب

تنوع دیدگاه ها

قدرت تجرید

حالت روانی/ذهنی

نکته اساسی 3: کمی سازی تحلیل محیط

IFE (Internal Factor Evaluation)

- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی.
- شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و دادن وزن و امتیاز به هر عامل.
- خروجی: عددی که نشان می دهد وضعیت داخلی شرکت چقدر مطلوب یا نامطلوب است.

EFE (External Factor Evaluation) •

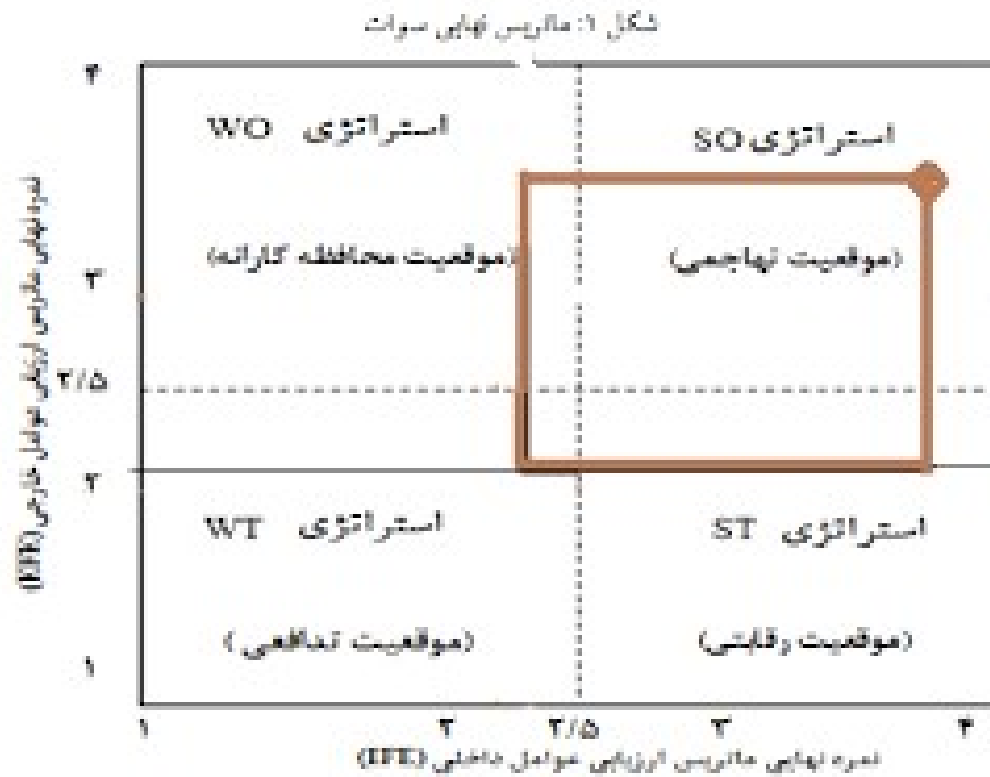
- ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی.
- شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محیطی و وزن دهی و امتیازدهی به آنها.
- خروجی: عددی که نشان می دهد شرکت چقدر با محیط بیرونی هم راستا یا ناسازگار است.

QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) •

- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی.
- ترکیب یافته های IFE و EFE برای مقایسه چند گزینه استراتژیک.
- خروجی: عدد اولویت هر استراتژی بر اساس مجموع امتیازات عوامل.

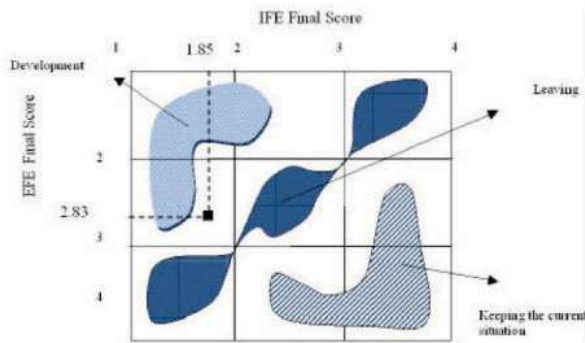
معرفی کوتاه یک مدل
کلاسیک برنامه ریزی
استراتژیک (مدل دیوید)

نکته اساسی 3: کمی سازی تحلیل محیط



نکته اساسی 3: کمی سازی تحلیل محیط

- **اشتباه بزرگ:** در تحلیل محیط بیرونی همه چیز را به عدد و رقم تبدیل کنیم.



- **استراتژی ها از عدد و رقم و ماتریس بدست نمی آیند.** ما این تحلیل ها را انجام می دهیم که ذهن ما آماده خلق استراتژی های بدیع شود و این تحلیل ها زمینه ساز گفتگوهای جدید شود.



نکته اساسی 3: کمی سازی تحلیل محیط

1. مدل جامع مدیریت استراتژیک فرد دیوید
(David's Comprehensive Strategic Management Model)
2. ماتریس SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)
3. مدل BCG (Boston Consulting Group Matrix)
4. مدل GE/McKinsey Portfolio
5. ماتریس ارزیابی مقایسه‌ای رقبا (CPM – Competitive Profile Matrix)

نکته اساسی 4: حالات روانی منتج از تحلیل محیطی

- باید آمادگی ذهنی و روانی برای پذیرش محیط وجود داشته باشد.
- معمولاً مراحل روانی که يك مدير براي ايجاد تغييرات از آن می گذرد عبارتند از :
 - انکار تغییرات محیطی یا اهمیت آن برای شرکت
 - خشم از اینکه نیروهای محیطی درصدد تغییر روشهای موجودند
 - دفاع از وضع موجود.
 - تاسف و غم از اثر تغییرات محیطی روی موسسه
 - تسلیم به تغییرات و شروع به تطبیق با شرایط جدید.



عوامل کلیدی موفقیت

Key Success Factors



عوامل کلیدی موفقیت

- 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

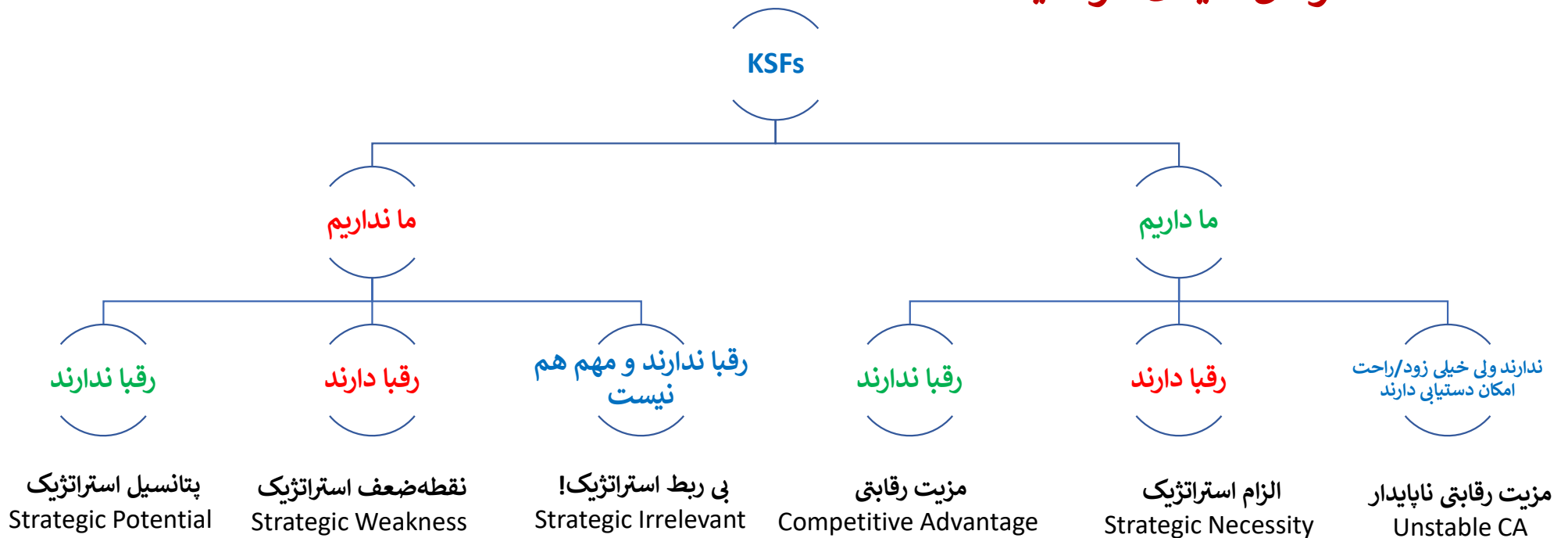
- نزدیکی به بازار مصرف

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



شناخت عوامل کلیدی موفقیت

عنوان	توضیح	رقبا	ما
مزیت رقابتی Competitive Advantage	نقطه تمایز ما	✗ ندارند و کلاً یا بزودی نمی توانند بدست آورند	✓
الزام استراتژیک Strategic Necessity	همه دارند، ما هم باید داشته باشیم	✓	✓
نقطه ضعف استراتژیک Strategic Weakness	ضعف ما نسبت به رقا	✓	✗
پتانسیل استراتژیک Strategic Potential	فرصتی برای خلق مزیت؛ اگر به دست آوریم و رقا هنوز ندارند	✗	✗
مزیت ناپایدار / مزیت موقت	اگر رقا بتوانند تقلید کنند	? نه هنوز، شاید بعداً	✓
بی اهمیت استراتژیک Irrelevant	فعلاً بی اثر	✗ و مهم هم نیست	✗

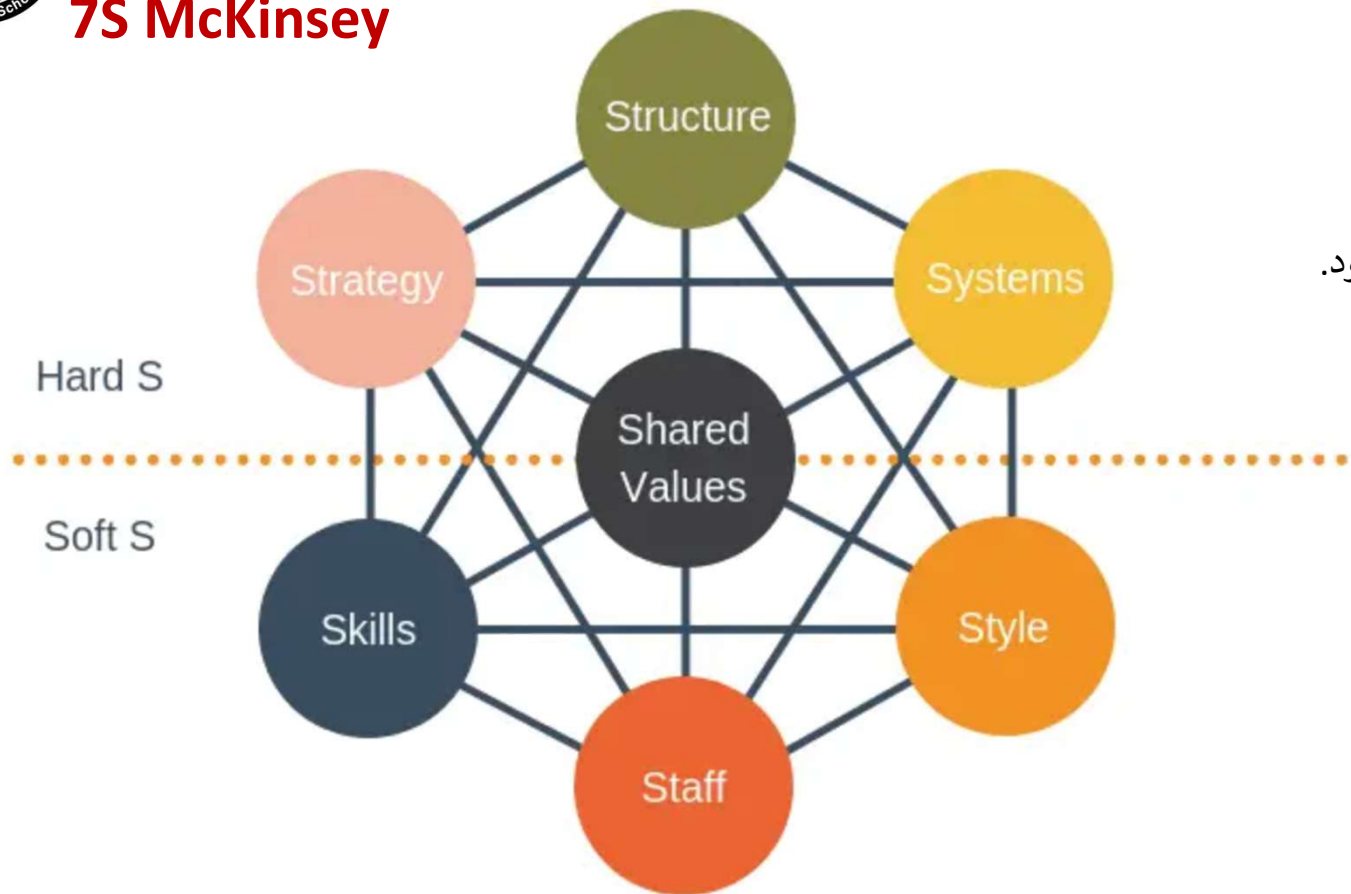
نمونه هایی مثالین از عوامل کلیدی موفقیت

Technology-related	Scientific research expertise; Product innovation capability; Expertise in a given technology; Capability to use Internet to conduct various business activities
Manufacturing-related	Low-cost production efficiency; Quality of manufacture; High use of fixed assets; Low-cost plant locations; High labor productivity; Low-cost product design; Flexibility to make a range of products
Distribution-related	Strong network of wholesale distributors/dealers; Gaining ample space on retailer shelves; Having company-owned retail outlets; Low distribution costs; Fast delivery
Marketing-related	Fast, accurate technical assistance; Courteous customer service; Accurate filling of orders; Breadth of product line; Merchandising skills; Attractive styling; Customer guarantees; Clever advertising
Skills-related	Superior workforce talent; Quality control know-how; Design expertise; Expertise in a particular technology; Ability to develop innovative products; Ability to get new products to market quickly
Organizational capability	Superior information systems; Ability to respond quickly to shifting market conditions; Superior ability to employ Internet to conduct business; More experience & managerial know-how
Other types	Favorable image/reputation with buyers; Overall low-cost; Convenient locations; Pleasant, courteous employees; Access to financial capital; Patent protection



چارچوب های کلاسیک تحلیل شرایط داخلی سازمان

7S McKinsey



کاربرد اصلی:

- تحلیل وضعیت موجود سازمان.
- مدیریت تغییر
- شناسایی ناهماهنگی‌ها
- طراحی استراتژی‌های تحول و بهبود.



کاربرد اصلی:

- شناسایی منابع مزیت رقابتی.
- کاهش هزینه یا افزایش تمایز.
- طراحی مجدد فرآیندها برای بهبود عملکرد.



چارچوب های کلاسیک دستیابی به راهبردهای رقابت

SWOT Analysis

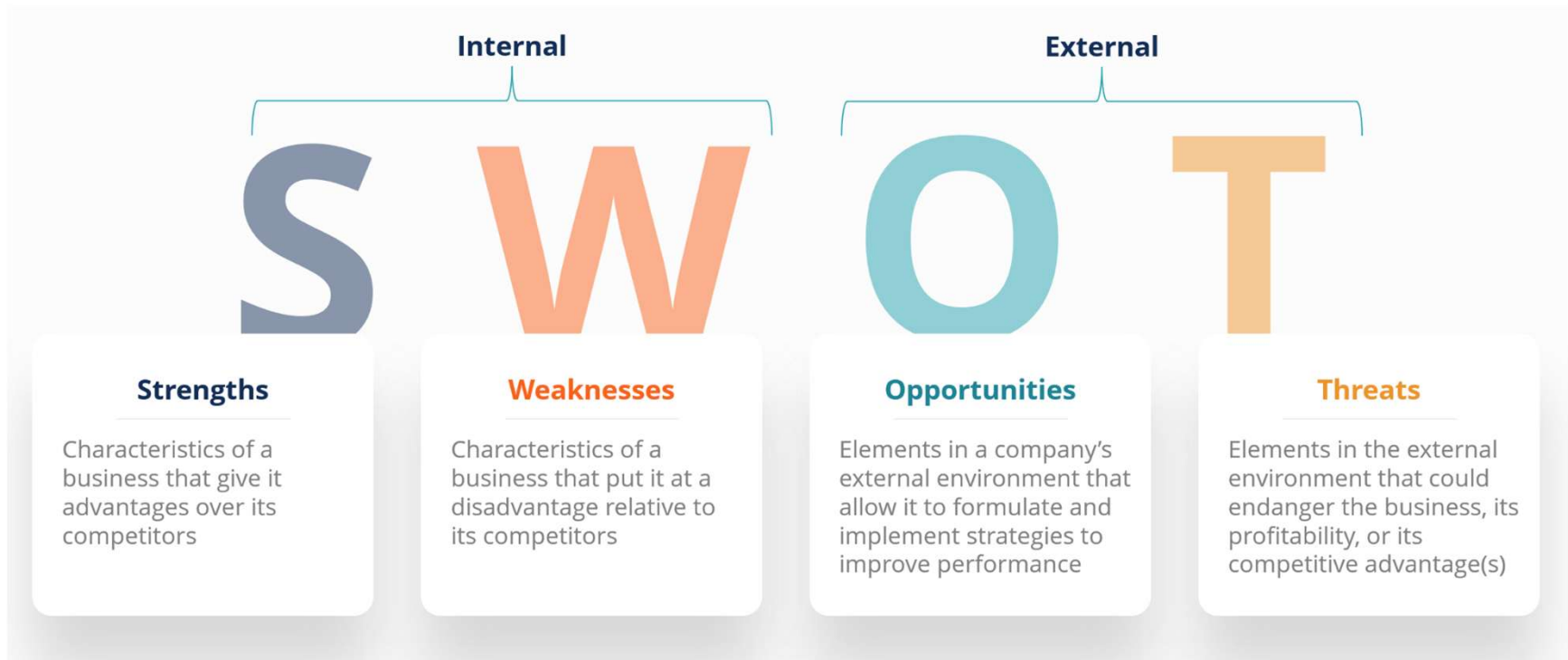


یکی از کلاسیک‌ترین ابزارهای مدیریت استراتژیک است که برای تحلیل درونی و بیرونی سازمان به کار می‌رود.

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.

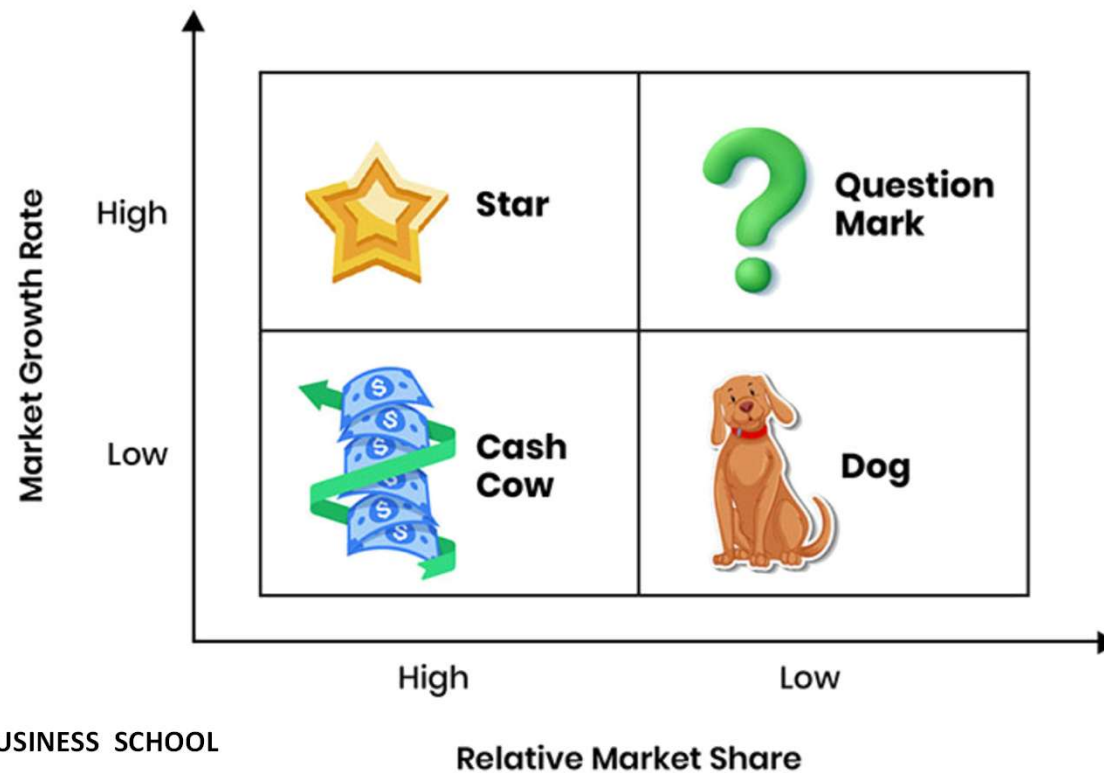


SWOT Analysis

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

BCG Matrix

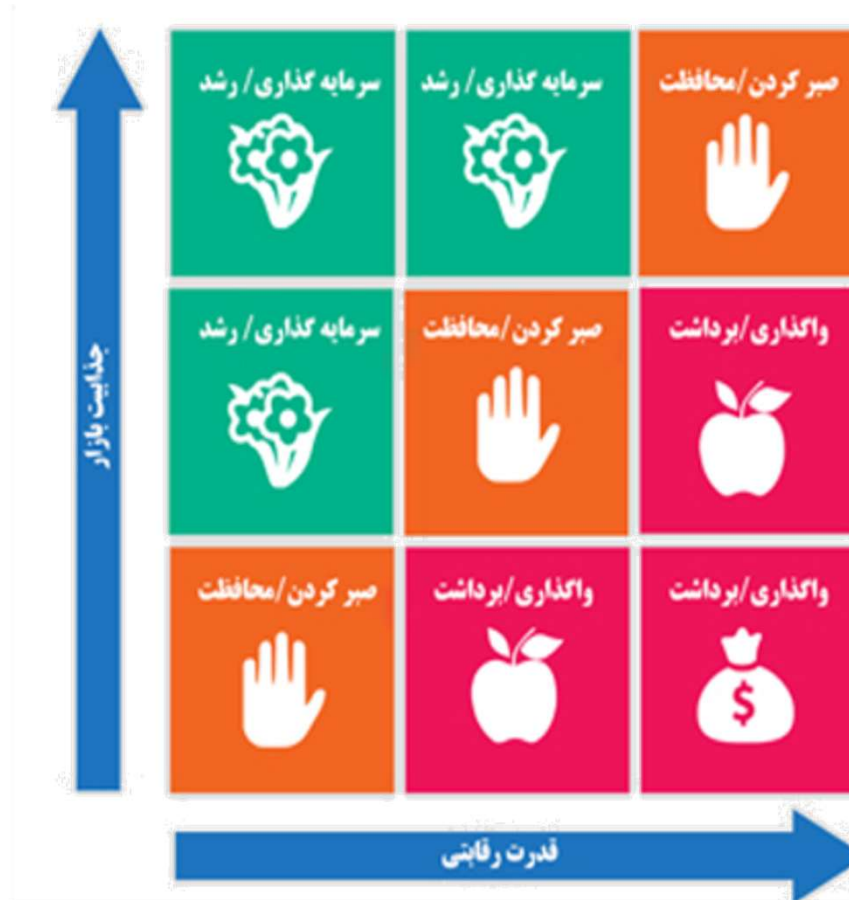
BCG Growth-Share Matrix



کاربرد اصلی:

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

GE/McKinsey Matrix





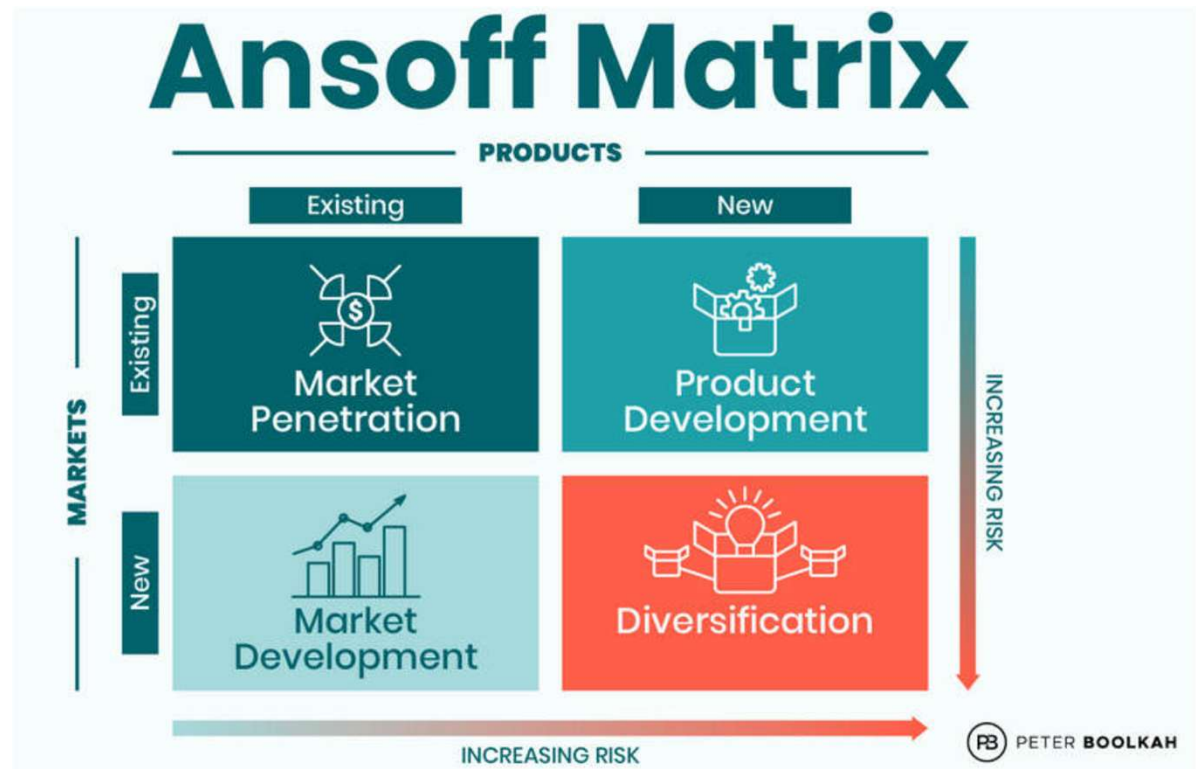
Porter's Generic Strategies

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





مشق تحليل!

مشق تحلیل!

1. از "رخداد" به "پیامدهای زنجیره‌ای و کلان روندها" فکر کنید

« فکر نکن فقط چه اتفاقی افتاده، فکر کن این اتفاق چه دومینوهایی را به حرکت در می‌آورد؟ »

خبر: افزایش قیمت انرژی
تفکر استراتژیک: تأثیر بر هزینه تولید ← افزایش قیمت محصولات ← افت تقاضای مصرف‌کننده ← حرکت رقبا به سمت
بهینه‌سازی انرژی یا محصولات ارزان‌تر ← تهدید یا فرصت؟
ترفند: سناریو «واکنش رقیب کوچک» را در دو حالت تهاجمی و تدافعی طراحی کنید.



مشق تحلیل!

2. از خود پرس: «چه فرصتی اینجا پنهان شده؟»

تفکر استراتژیک یعنی در دل بحران به دنبال "مزیت پنهان" بگردیم.

خبر: ممنوعیت واردات موبایل‌های بالای ۶۰۰ دلار
فرصت احتمالی: تقویت تولید موبایل بومی، توسعه خدمات تعمیر موبایل‌های فعلی، شکل‌گیری بازار دست دوم
ترفند: برای هر خبر حداقل یک فرصت پنهان و یک تهدید مشهود پیدا کنید.

مشق تحلیل!

3. دید زمانی بده: «کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت»

بعضی رویدادها اثر آنی دارند، بعضی دیرتر ظاهر می شوند.

حذف ارز ترجیحی → افزایش فوری قیمت مواد اولیه (کوتاه مدت)، اما در بلند مدت احتمال رقابت پذیری تولید داخل (بلند مدت)
ترفند : اثرات خبر را در سه بازه زمانی تحلیل کنید (۳ ماه، ۱ سال، ۳ سال).

مشق تحلیل!

4. تفکر سناریویی: «اگر این روند ادامه پیدا کند چه؟ اگر معکوس شود چه؟»

تفکر استراتژیک یعنی بتوانیم چند سناریو بسازیم، نه فقط یک تحلیل قطعی.

خبر: ورود یک رقیب چینی به بازار دوچرخه

سناریو 1: قیمت‌ها پایین می‌آید ← شرکت‌های داخلی باید روی برند و خدمات متمایز تمرکز کنند
سناریو 2: کیفیت پایین چینی‌ها باعث بی‌اعتمادی می‌شود ← فرصت بازسازی برندهای داخلی
ترفند: حداقل دو سناریو متفاوت برای آینده آن خبر بنویسد.

مشق تحلیل!

5. دید ذره‌بینی و تلسکوپي: هم به داخل شرکت نگاه کن، هم به محیط کلان

تفکر استراتژیک یعنی تلفیق بین درون و بیرون

خبر: تصویب قانون جدید مالیاتی برای فروشگاه‌های اینترنتی

تأثیر داخلی: افزایش هزینه مالیاتی دیجی کالا

تأثیر کلان: مهاجرت فروشندگان به اینستاگرام یا بازار خاکستری

ترفند: تحلیل را در دو لایه بنویسید: اثر داخلی بر سازمان + اثر بیرونی بر صنعت/رفتار مشتریان

پروژه پایانی:

حداقل 5 عامل تأثیرگذار بر کسب و کار خود را بر اساس مدل PESTEL شناسایی کنید.
سپس چند رویداد خبری شامل حداقل 5 رویداد واقعی مرتبط از بازار مرتبط با صنعت خود انتخاب کنید
(مثلاً افزایش قیمت انرژی، حذف واردات یک کالا، ...)
و استراتژی های پیشنهادی خود را با ارائه تحلیل لازم بیان کنید.



آرزوی اوقاتی خوش برای شما
موفق باشید

مصطفی سلیمانی فر
09122652015
Soleimanifar@aframis.com