

# تحلیل بازار و مشتریان در شرایط بحران

# مقدمه

بازار ایران وارد فاز «ابهام پایدار پسا شوک» شده است.

ویژگی‌های کلیدی این فاز عبارتند از:

- تقاضا فشرده شده (Suppressed Demand)
- تصمیم‌گیری به تعویق افتاده (Decision Delay)
- رفتار خرید محافظه‌کار شده (Risk-Averse Behavior)

مسئله بازار کمبود تقاضا نیست، بلکه **افزایش ریسک ادراک شده در تصمیم‌گیری** است.

# وضعیت کلان اقتصادی

شاخص	وضعیت
تورم	۴۵-۵۰٪
تورم خوراکی	تا ۹۰٪
قدرت خرید	کاهش شدید (≈ ۹۰٪ در بلندمدت)
فقر	۳۰-۳۶٪
نقدینگی	بالا + بی ثبات

مشتری «توان خرید محدود» + «ریسک ذهنی بالا» دارد.

# شرایط محیطی فعلی بازار

عوامل اثرگذار:

- جنگ ← شوک ← آتش بس
- اینترنت ← اختلال شدید
- نرخ ارز ← نوسانی
- اخبار سیاسی ← تعیین کننده رفتار

بازار در حالت **Wait & See** است.



# مدل رفتار مشتری

کاهش شدید، تمرکز بر ضروریات	←	قدرت خرید
افزایش شدید، نیاز به اطمینان ↑	←	ریسک‌گریزی
از ۱۲-۶ ماه به ۴-۱ هفته	←	افق تصمیم
حذف هزینه‌های توسعه‌ای، حرکت به سمت بقا	←	الگوی مصرف
اعتماد پایین، اضطراب بالا و کنترل پایین	←	وضعیت ذهنی

رفتار مشتری = تابع «ادراک ریسک» نه «نیاز واقعی»

# شاخص‌های کلیدی رفتار مشتریان

شاخص	وضعیت
Decision Delay	بسیار بالا
Price Sensitivity	در سقف
Conversion Resistance	بالا
Trust Requirement	بسیار بالا

# تپشناسی مشتری



1. یخزده (۵۵٪): هیچ تصمیمی نمی‌گیرد
2. بقاگرا (۳۰٪): فقط هزینه ضروری
3. تحلیل‌گر محتاط (۱۰-۱۲٪): تحلیل زیاد، تعویق تصمیم و تست کوچک (نیاز به اطمینان برای تصمیم)
4. فرصت‌جو (۳-۵٪): اقدام سریع، ریسک حساب شده و سرمایه‌گذاری محدود (نیاز به مزیت رقابتی و فرصت)

«بازار از Demand-Driven به Risk-Driven Market تبدیل شده است.»



# تحليل سناریوی



## تشديد بحران

تقاضا کاهش شديد دارد.  
تصميم گيری ها به تعويق می افتند.  
بازار کوچک می شود.



## توافق

ريسک پذيری افزایش پیدا می کند.  
تقاضای توسعه ای افزایش پیدا می کند.  
بازار مشاوره رشد می کند.



## تثبیت آتش بس

اعتماد افزایش تدریجی دارد.  
خرید آرام افزایش پیدا می کند.  
تصميم گيری سریع تر می شود.

# رفتار مدیران کسب و کار



- فروشگاه‌ها: تمرکز روی فروش سریع و کاهش موجودی
- بازرگانی‌ها: کاهش ریسک خرید و کنترل نقدینگی
- تولیدی‌ها: کاهش ظرفیت و تمرکز روی بقا

همه در «**Survival Mode**» هستند

# نقش و مداخله رسا در بازار فعلی

جایگاه رسا در بازار فعلی، از جایگاه مشاور ارشد به **تسهیل‌گر تصمیم در شرایط بحران** تغییر می‌کند.

مداخله رسا، با هدف تبدیل مشتری تحلیل‌گر محتاط به مشتری فرصت‌جو می‌باشد.

**اقدامات برای مشتریان تحلیل‌گر محتاط:** ۱. کاهش ریسک ذهنی ۲. ارائه شواهد واقعی ۳. کوچک‌سازی

تصمیم ۴. شفاف‌سازی مسیر ۵. ایجاد حس کنترل

**اقدامات برای مشتریان فرصت‌جو:** ۱. ارائه فرصت مشخص ۲. تمرکز روی ROI ۳. سرعت در

تصمیم‌سازی ۴. ارائه مزیت رقابتی ۵. همراهی در اجرا



# بایدها و نبایدهای مدیران پروژه رسا

نبایدها	بایدها
پروژه‌های بلندمدت	تمرکز بر نتیجه کوتاه مدت
تحلیل پیچیده	ساده‌سازی راهکارها
فشار برای تصمیم	مدیریت ذهن مشتری (اطمینان‌سازی)
بی‌توجهی به نقدینگی	همدلی واقعی
ادبیات رشد	ارائه اقدام قابل اجرا

مشتری «توان خرید محدود» + «ریسک ذهنی بالا» دارد.



بازار ایران دچار کاهش تقاضا نیست، دچار افزایش ترس از تصمیم‌گیری است.

برنده بازار کسی است که:

- ریسک را کم کند
- تصمیم را ساده کند
- اطمینان ایجاد کند





# تحلیل و اقدام بازار مازندران در شرایط بحران





بازار مازندران در فاز **تقاضای مصرفی فعال + ساختار پرسیک و ناپایدار** قرار دارد.

### ویژگی های محیطی:

- تورم بالا (۴۵-۵۰٪)
- تورم خوراکی تا ۸۰-۹۰٪
- کاهش قدرت خرید
- نوسان شدید ارز
- اختلال تامین (پتروشیمی، واردات)
- آتش بس ← تعلیق تصمیم
- افزایش جمعیت شناور ← افزایش مصرف کوتاهمدت



# بخش فروشگاهی

فرصت‌ها	تهدیدها	مشکلات	وضعیت
<p>فروش بالای کالاهای ضروری</p> <p>گردش سریع کالا</p> <p>جذب مشتری جدید</p> <p>سود مقطعی در کمبود کالا</p>	<p>افت ناگهانی تقاضا (خروج جمعیت شناور)</p> <p>گیر کردن در موجودی گران</p> <p>رقابت قیمتی شدید</p> <p>کاهش نقدینگی</p>	<p>نوسان قیمت خرید و فروش</p> <p>کاهش حجم خرید مشتری</p> <p>عدم پیش‌بینی تقاضا</p> <p>فشار هزینه‌های عملیاتی</p>	<p>تقاضای مصرفی بالا</p> <p>گردش فروش مناسب</p> <p>ناپایداری در سود</p>

# اقدامات مشاور کسب و کار

- بهینه‌سازی سبد کالا: تمرکز روی کالاهای پرگردش (A) و حذف یا کاهش کالاهای کم‌گردش
- مدیریت موجودی چابک: خرید کم‌حجم و مکرر و تعریف حداقل/حداکثر موجودی
- قیمت‌گذاری پویا: تطبیق سریع قیمت با بازار و جلوگیری از جاماندن از تورم
- افزایش گردش فروش: تمرکز روی کالاهای ضروری و طراحی پیشنهادهای سریع‌فروش
- مدیریت نقدینگی: کاهش فروش نسبه و افزایش فروش نقدی



فرصت‌ها	تهدیدها	مشکلات	وضعیت
سود بالا در کالاهای کمیاب کاهش رقابت در برخی بازارها امکان تغییر تامین کننده تمرکز روی کالاهای پرگردش	جهش نرخ ارز محدودیت واردات کاهش تقاضا زیان در موجودی	عدم قطعیت در تامین نوسان شدید نرخ ارز قفل شدن نقدینگی عدم امکان قیمت‌گذاری دقیق	تقاضای نسبی وجود دارد خرید و فروش پریسک شده

# اقدامات مشاور کسب و کار

- خرید مرحله‌ای: تقسیم خرید در چند بازه زمانی
- تنوع تأمین کنندگان: حداقل ۲-۳ منبع تأمین فعال
- طراحی مدل تصمیم خرید: تعیین شرایط خرید/عدم خرید
- مدیریت نقدینگی: کاهش فروش اعتباری و پیگیری وصول مطالبات
- تمرکز روی کالاهای سریع فروش: حذف کالاهای پرریسک



فرصت‌ها	تهدیدها	مشکلات	وضعیت
جایگزینی واردات تمرکز بر بازار داخلی تولید محصولات ضروری فروش مستقیم	توقف خطوط تولید کاهش شدید سود انباشت محصول رقابت شدید داخلی	کمبود و گرانی مواد اولیه افزایش هزینه تولید کاهش سفارش‌ها از دست رفتن صادرات	هزینه تولید بالا تقاضای محدود و ناپایدار

# اقدامات مشاور کسب و کار

- تولید بر اساس تقاضا: تولید محدود و هدفمند
- کاهش هزینه‌ها: بهینه‌سازی مصرف مواد و کاهش ضایعات
- اصلاح سبد محصول: تمرکز روی محصولات مصرفی و ارزان‌تر
- کوتاه‌سازی چرخه تولید: افزایش سرعت پاسخ به بازار
- توسعه فروش مستقیم: حذف واسطه‌ها





فرصت‌ها	تهدیدها	مشکلات	وضعیت
<p>رشد خدمات ضروری</p> <p>افزایش تقاضای حل مسئله فوری</p> <p>ایجاد اعتماد بلندمدت</p> <p>ارائه خدمات کوتاه‌مدت</p>	<p>حذف کامل برخی خدمات</p> <p>رقابت قیمتی شدید</p> <p>کاهش درآمد</p> <p>از دست رفتن مشتری</p>	<p>حذف خدمات از سبد مشتری</p> <p>تعویق تصمیم خرید</p> <p>حساسیت شدید به قیمت</p> <p>کاهش نقدینگی مشتری</p>	<p>کاهش شدید تقاضا (۵۰-۸۰٪)</p> <p>خدمات غیرضروری تقریباً متوقف</p>



# اقدامات مشاور کسب و کار

- تبدیل خدمات به نیاز ضروری: تغییر پیام از «توسعه» به «حل مشکل فوری»
- کوچکسازی خدمات: خدمات کوتاه، سریع و کم هزینه
- قیمت گذاری منعطف: پلن های متنوع و پرداخت مرحله ای
- تمرکز روی نتیجه سریع: ارائه خروجی کوتاه مدت
- اعتمادسازی: ارائه نمونه واقعی و تجربه موفق





# جمع بندی نهایی

بخش	وضعیت	مشکل اصلی	تهدید	فرصت	تمرکز اقدام
فروشگاهی	فعال	سود ناپایدار	موجودی	فروش سریع	گردش
بازرگانی	پرریسک	خرید	ارز	کمبود	ریسک
تولیدی	محدود	تامین	هزینه	داخلی	تطبیق
خدماتی	ضعیف	تقاضا	حذف بازار	فوری	بقا

بازار مازندران زنده است، اما ساختار آن **پرریسک و ناپایدار** است.





Rasa.Consultant Engineers Co.



باتشکر از وقت و توجه شما

