



جزوه درس :

# « تفکر استراتژیک »

رشته :

مدیریت بیمه - بیمه اشخاص

استاد :

**جناب آقای افکانه**

رشته تحصیلی: کارشناسی مدیریت بیمه - بیمه اشخاص

نام دانشگاه: علمی کاربردی امور مالیاتی استان قم

تهیه و تنظیم: دانشجو محمد یونس امیدی

نیمسال تحصیلی ۹۴۲

\* واژه استراتژی از لغت یونانی استراتوس به معنای هنر تزلزل ها آفتاب شده است . استراتژی به شکل امروز خود ، رساورد پس از جنگ جهانی دوم و حاصل مبرکول برنامه ریزی است .

\* اولین صاحب نظرانی که رویکردها استراتژی را مورد بررسی فکر کردند ، امپراتوری منتربرگ و لری حاصل بودند .

\* اصول استراتژی ، زبده روابط محیطی رقابتی و محدودیت منابع می باشد .

\* مدیریت استراتژیک در لیب و کار ، وضیفه مدیران ارشد است .

\* برای دستیابی به یک جایگاه مشخص در بازار در بین رقبا ، باید به سه سؤال اساسی پاسخ داده شود :

۱) چه کسانی ، مشتریان مورد نظر ما زمان هستند ؟ (چه کسی ؟)

۲) سازمان برای مشتریان مورد نظر ، چه کال یا خدماتی را عرضه می کند ؟ (چه چیزی ؟)

۳) سازمان چگونه این کال یا خدمات را عرضه می کند ؟ (چگونه ؟)

\* در یک بازار رقابتی ، شرکتی مانند کار خواهد بود که نیازها مشتری را بجز از رقیب شناسایی کند .

\* اصول و قواعد رقابت :

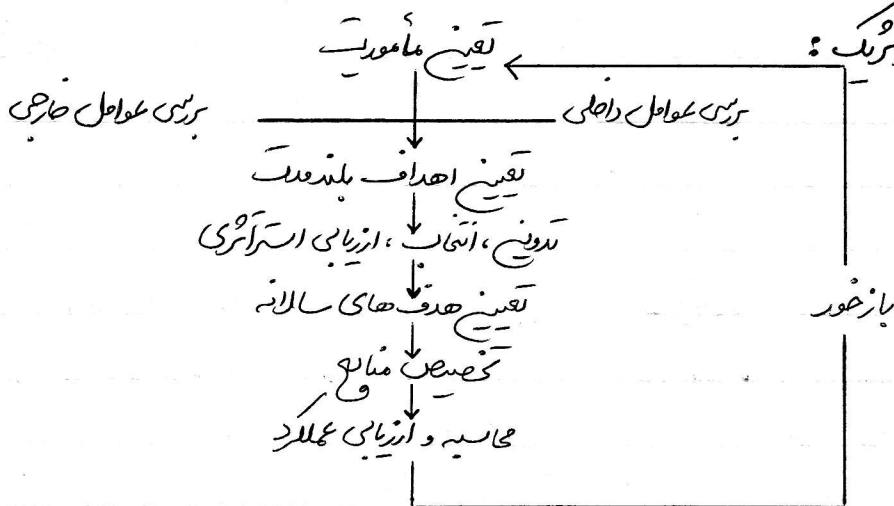
۱- حاکمیت و کاری باید در محدوده بازار خود نسبت به تمام رقبا ، بصورت انحصاری برتری داشته باشد .

۲- چنانچه در منابع لازم برای رقابت ، محدودیتی وجود نداشته باشد ، حورقیبی تمایل به رشد نامحدود دارد .

۳- در حوضه مزگی ، حموله رقیبی وجود دارد که مزیت معنی می کند .

۴- در سراز بلسان محیطی ، در نهایت یک رقیب به نفع دیگری از محیط رقابت خارج می شود .

\* الگوی مدیریت استراتژیک :



\* استراتژی، تصمیم گیری در نقطه می باشد.

\* تعریف مدیریت استراتژیک: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظایف چندگانه سازمان را  
مدیر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد.

\* مراحل مدیریت استراتژیک: ۱- تدوین استراتژی ۲- اجرا استراتژی ۳- ارزیابی استراتژی

مجم \* وظیفه مدیریت استراتژیک از نظر «پیتس دراکر»: نگاه کردن به سازمان از زوایای مأموریت شرکت

\* مزایای مدیریت استراتژیک:

- ۱- امکان عمل به شیوه ای خلاق و نوآور
- ۲- دستیابی به کار عمل
- ۳- توان انجام نفوذ
- ۴- فراهم شدن امکان ارزیابی مستمر خود
- ۵- شناخت محیط پیرامون خود

\* استراتژی مشخص می سازد: بجاییم؟ به بی می خواهیم برویم؟ از چه راهی و چگونه؟

\* چشم انداز: آینده ای واقع گرایانه، حقوق پذیر و جذاب برای سازمان است.

\* مأموریت: مأموریت سازمان، نشان دهنده صیف فعالیت از نظر حصول در بازار است. به عبارتی دیگر، آنند  
گمانی سازمان که از سوی مؤسسات است.

\* تفاوت مأموریت و چشم انداز:

- مأموریت: ماهیت اجرایی دارد

- مابلوی راهنما است

- چشم انداز: دیدگاه را معرفی می کند

- فلسفه وجودی سازمان است

- ایده آل مورد انتظار است

- تغییر پذیر است  
- ترجمه از خط مشی ها و جهت گیری ها

- اگر کارهای است که می خواهیم به آن برسیم

\* انواع اهداف :

- ۱- بلندمدت : معمولاً یک دوره ۵ ساله است
- ۲- سالانه : هدفها کوتاه مدتی هستند نه سازگار برای رسیدن به اهداف بلندمدت باید به آنها دست یابد .

← ویژگی ها : قابل سنجش - کمی - قابل دسترسی - واقعی - سازگار با سایر اهداف سازگار

\* هدف مدیریت استراتژیک : حفظ تناسب و هماهنگی طیف سازگار با محیط اطراف آن می باشد .

\* تجزیه و تحلیل محیط های داخلی و خارجی :

تجزیه و تحلیل محیط های داخلی و خارجی مستلزم ارزیابی محیط های کلان و خرد می باشد تا از طریق آن روند فرصت ها و تهدیدات مشخص گردد و راهی برای میر استراتژیک فراهم آید .

- محیط کلان شامل نیروهای محیط داخلی و جهانی از قبیل روندهای اجتماعی، فرهنگی، تکنولوژی، سیاسی و اقتصاد است .  
محیط کلان مجموع اوضاع و شرایطی را ایجاد می کند که هم در داخل شرکت و هم در محیط خرد تأثیر گذار است .

- محیط خرد شامل رونق ها خارجی، گروه ها و با افرادی در خارج از سازگار است که به طرز آشکاری تحت تأثیر قرار می گیرند و یا تأثیر عمده ای روی آن می گذارد .

لذا تجزیه و تحلیل کردن متحمل برید ارزیابی وسیع تر از همه منابع، امکانات و توانایی ها سازگار به منظور تخصیص تعادل قوت و ضعف و امکانات و فرصت های برخورداری از امتیاز رقابت و پی بردن به آسیب پذیری ها سازمان که لازم است اصلاح گردند، می باشد .

لذا محیط بیرونی : مجموع عواملی که در هدف و عملکرد سیستم، اثر تعیین کننده ای دارد ولی سیستم بر آن کنترل چندانی ندارد .  
در بررسی محیطی، در پی یافتن و شناسایی فرصت ها و تهدیدهای مرتبط با سازمان هستیم .

لذا فرصت ها و تهدیدات خارجی : روندها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، قانونی و دولتی و... و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت و یا زیان برسانند . فرصت ها و تهدیدها به میزان زیادی از کنترل سازمان خارج هستند .

۱- نقاط قوت و ضعف داخلی: در زمینه فعالیت‌ها قابلیت کنترل سازمان را بر می‌آورد و بنابراین آنها را به سبب بسیار عالی و با ضعف انجام می‌دهد.

۲- بررسی عوامل خارجی: هدف از بررسی عوامل خارجی، کشف فرصت‌هایی از فرصت‌هایی که می‌توان از آن بهره برداری کرد و تهدیداتی که می‌توان از آنها اجتناب کنیم، می‌باشد.

۳- طبقه بندی نیروی خارجی: اقتصادی - اجتماعی - فرهنگی - سیاسی - فناوری و نیروهای رقابتی.

۴- عوامل مهم موفقیت شرکت‌ها از دیدگاه آقای «فرانک»:

- ۱) از نظر دستیابی به هدفهای سالانه و بلندمدت، دارای اهمیت ویژه‌ای باشند.
- ۲) قابل سنجش و اندازه‌گیری باشند.
- ۳) عددی آنها نسبتاً اندک و اغلب شمار باشند.
- ۴) در همه شرکت‌های رقابتی کاربرد داشته باشند.

۵- بررسی عوامل داخلی: شامل توانایی به گونه‌ای باشد که شرکت‌های رقیب نتوانند به راحتی از آن بهره‌برداری کنند. می‌تواند شرکت مزبور دارای شانس‌های متمایز است.

۶- فرآیند بررسی عوامل داخلی: شامل گردآوری - دسته بندی - ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات است.

### \* انواع استراتژی‌ها:

۱- استراتژی پلایه‌چلی:

۱-۱- عمودی به بالا: به دست آوردن مالیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده فروشی‌ها.  
در اجرای این استراتژی، پلی از راه‌های ارزش، واندازی حق امتیاز است.

- رهنمودها اجرای استراتژی ملی چلی عمودی به بالا :

- ۱- هنگامی که سازمان دارای سرمایه یا منابع انسانی مورد نیاز است.
- ۲- هنگامی که سُرکهای نخس یا تفریح کنندگونی، دارای سود و غیره بالایی نباشند.
- ۳- هنگامی که از نظر تولید محصولات با نیازت، دارای قیمت بسیار بالایی است.

- ۱-۲- ملی چلی افقی : بدلت آوردن حالتی یا افزایش کنترل بر سُرکهای رقیب.
- اینج استراتژی شامل ادغام و یا خریدن سُرکت رقیب می شود.

- رهنمودها اجرای استراتژی ملی چلی افقی :

- ۱- هنگامی که سازمان در یک صنعت رو به رشد رقابت می کند.
- ۲- هنگامی که یک سازمان تقاضا کننده ضد انحصاری بتواند در یک بازار خاص یا منطقه از ویژگی ها انحصاری استفاده نماید.
- ۳- هنگامی که سازمان دارای سرمایه و منابع لازم باشد و بتواند یک سازمان بزرگ را بطلعه مقصدت افزا اداره نماید.

۲- استراتژی های مهم تر :

- ۱-۲- توسعه در بازار : بالا بردن حجم بازار برای محصول یا خدمات نوینی در مجرای افزایش تلاکهای که در زمینه بازارهای انجام می شود.

- رهنمودها استراتژی توسعه در بازار :

- ۱- هنگامی که بازارها نوینی از نظر نوع خاصی از محصول یا خدمت ابداع نشده باشد.
- ۲- هنگامی که حجم بازار سُرکهای بزرگ رقیب رو به کاهش است، زمانی که در صنعت مزبور فروش سُرکتها دارد.

- ۲-۲- توسعه بازار : عرضه خدمات و محصولات نوینی به مناطق جغرافیایی جدید.

- رهنمودها توسعه بازار :

- ۱- هنگامی که بازار دست نخورده یا ابداع نشده وجود داشته باشد.
- ۲- سازمان دارای منابع و سرمایه لازم باشد.
- ۳- سازمان در صنعتی که به فعالیت می پردازد، دارای سرعت بالایی باشد.

۳-۲- توسعه محصول: بالا بردن فروش از طریق بهبود نخبیدن به محصول و حدا لنونی یا عرضه نوع جدید آن محصولات یا خدمات.

- رهنمودها توسعه محصول:

- ۱- سازمان در صنعتی فعالیت می کند که دارای رشد بسیار بالایی است.
- ۲- توانایی بالای سازمان در امر تحقیق و توسعه.
- ۳- خطای که سازمان در صنعتی به رقابت می پردازد که از نظر فناوری دارای رشد بسیار بالایی است.

۴- استراتژی تنوع:

۳-۱- تنوع همگون: شرکت می گوید محصول و حدا جدید ولی مرتبط با محصول و حدا خود بیافزاید.

- رهنمودها تنوع همگون:

- ۱- سازمان در صنعتی بدون رشد یا صنعتی که آهنگ رشد بسیار کند دارد به رقابت می پردازد.
- ۲- خطای که عرضه محصولات جدید می تواند موجب افزایش فروش چشم گیر محصولات لنونی شود.
- ۳- برای شرکت این امکان وجود دارد که محصولاتی جدید در بازاری که قیمت ها بسیار رقابتی است عرضه کند.

۳-۲- تنوع افقی: شرکت محصول و حدا جدید ولی بی ربط به محصول و حدا خود می افزاید و به مشتریان لنونی خود عرضه می کند.

- رهنمودها تنوع افقی:

- ۱- سازمان بتواند از توانها توزیع لنونی استفاده کند و محصول جدید بلا به مشتریان عرضه نماید.
- ۲- در مقایسه با محصولات لنونی شرکت، محصول جدید دانه الگوی فروش مغایر با عرضه حدا تولید محصول لنونی باشد.

۴- استراتژی دفاعی:

شامل استراتژی مشارکت، کاهش، انحلال و ترکیب می باشد.

\* رویکردهای استراتژیک :

۱- تجویزی - شامل نظریاتی است که شکل گیری استراتژیک را حاصل یک فرآیند تکاملی و ماعده مندر می دانند.  
این روش همانندی بین عوامل درونی (نیاه ضعف و قوت) و عوامل بیرونی (فرصتها و تهدیدها) می باشد؛ این استراتژی از تعامل چهار عامل ذکر شده ایجاد می شود و تنها در محیط کارایی دارد که کمالات آن اندک و کم است و در آن ذهن انسان در قالب یک فرآیند تا آنجا می رسد که  
انتخاب مناسب ترین الگو از میان الگوها انتخاب شده می تواند عوامل داخلی سازگار با عوامل خارجی تولید کند.

۲- توصیفی - متناسب با بهترین حالت خلق استراتژی تولید می داند که بد ذهن متفرد و مطلع، بهترین استراتژی باشد. وی استراتژی ارزشمند را پدید می داند در حالی که فرآیندهای نمی تواند استراتژی تولید کنند.

\* رویکردهای استراتژی ارزش از نظر آمار «گری حاصل» :

۱- پیش نهادات جدید : مدیران ارشد سازمان می بایست، خلق استراتژی را منسب به خود ندانند و از طرف دنیا رطوح دیگر با تعجب و تسوئق، از فکر و ایده های جدید آنها در جهت رشد و توسعه سازمان استغاره نمایند.

۲- لقلوهای جدید : چنانچه لقلو در مورد استراتژی از حد متعارف فراتر رود، احتمال خلق یک استراتژی جدید افزایش می یابد.

۳- احساسات جدید : عامل بجه گیری از حس انسانی در ذهن جوانانی وجود دارد. با وجود این احساسات، ذهن انسان به دنبال ایجاد استراتژی های ارزش آفرین است. آمار حاصل با این فکر که انسان مخالف تغییر می باشد مخالف است و می گوید افراد با تمام وجود تغییرات را می پذیرند مشروط بر اینکه به آنان فرصتی برای ابراز عقیده در مورد آینده شرکت داده شود.

۴- رده ها جدید : دنبال توانایی های شرکت و نیازهای مشتری برای رسیدن و ابداع استراتژی جدید می باشد.

۵- تجارب جدید : ایده هایی که از لقلوها فراتر در رابطه با استراتژی است می لرد، هم موقع بی عیب و نقص نیست. بجه کردن ایده ها در علم و بازار، نط از رشدی که برای خلق یک استراتژی اثر می گذرد.



**\* ویژگی‌ها نظر استراتژیک از نظر خانم «لیدبا» :**

۱- تلاش سیستماتیک و نظر استراتژیک پرمبنای تلاش سیستمی سطح می‌گیرد. دید نظر استراتژیک باید دید سیستمی حاصل از اندیشه‌ها در ذهن خود ایجاد کرده و ارتباط بین اجزای آن را بخوبی درک کند.

۲- مکرز بر هدف و مکرز بر هدف، هر گزیری سازفا را مشخص می‌کند و این مکرز به سازفا اجازه می‌دهد تا تمام انرژی خود را در این جهت صرف کند.

۳- فرصت‌جویی هدفمندانه و کشف فرصت‌ها و بجه گیری از آنها یک اصل ضروری می‌باشد.

۴- نظر در زمانه نظری در طول زمان است نه گذشته، حال و آینده را بجمع پیوند می‌دهد. در این نظر باید آینده را بر اساس توانمندی‌ها را امروز خلق کرد.

۵- فرصت‌سازی و خلق و عمل کننده بین خصوصیات خلاقانه و نظر استراتژیک است.

فرصت یک سوال نو را مطرح می‌کند. عمل آینده «چه می‌شود اگر...» و سپس پاسخ از طریق آن فرصت به روشن‌کنندگی تعیین می‌شود.

**\* فرصت‌ها استراتژیک :**

فرصت عبارت است از فراهم شدن عوامل بروز منفعت بصورت ناهم.

فرصت بالقوه برای همه وجود دارد ولی فرصت بالفعل بر اساس قابلیت تبدیل عوامل منفعت، تنها به افراد و سازمان‌ها خاص

- توسعه فرصت‌ها :

هر سازفا موفق دلایلی یا چند قابلیت طبیعی می‌باشد؛ این قابلیت‌ها توانمندی‌هایی هستند که در موقعیت مناسب و طار نفس انسانی داشته و دستیابی به آن به آسانی امکان پذیر نمی‌باشد. فرصت‌های ممکن است از نوع تکنولوژی، منابع انسانی و فرآیندها مشخص شود باشد.

\* انواع فرصت‌ها :

۱- فرصت پس‌نگر استراتژیک آینده را پیش بینی کرده و در جهت دستیابی به واقعیت‌ها مورد نیاز آینده، سرمایه گذاری می‌کند.

۲- فرصت پس‌نگر

پس از ظهور فرصت به ایجاد قابلیت‌ها لازم روی می‌آورد. این رویداد به مراتب، اقتصاد را گسترده و در مقابل ریسک از دست دادن فرصت‌ها را موجه سازفا می‌کند.

\* دام‌های استراتژی ارزشی:

۱- عدم شناخت محیط: هیچ‌کس استراتژی را بدون شناخت محیط خاصی نمی‌کند، ولی این شناخت به دردت یک شناخت واقعی است. اولین گام برای دستیابی به استراتژی ارزشی، دوری کردن از برداشت‌های ذهنی می‌باشد. استفاده از برداشت‌های ذهنی بجای واقعیت‌های عینی، ارزشی را از بین می‌برد.

۲- استراتژی‌سازی: ایند لفته می‌شود فقط نقطه نظرات مدیریت ارشد است و استراتژی سازمان باید بر اساس این نقطه نظرات تدوین شود. این استراتژی‌ها از همان ابتدا با سلسله مواضع می‌شود.

۳- استراتژی کاغذی: پدیده‌سازی استراتژی مستلزم عزم و پایداری طیف افراد گروه است و این مسئله نمی‌تواند از طریق ابلاغیه و مکاتبات اداری ایجاد شود. استراتژی باید در ذهن و قلب افراد نقش بسته باشد که این امر از طریق مشارکت افراد در مراحل تدوین استراتژی حاصل می‌شود.

۴- فقدان پایداری: یک الگوی پذیرفته شده حلقه نچ محور استراتژی، کارکنان، همکاری بین سازمانی، فرآیندها و رهبری چه دستیابی به کیفیت نسب و کار می‌لرزد. استراتژی می‌بایست محور همه برنامه‌ها را اصلی سازمان باشد.

۵- تعداد اهداف استراتژیک: اگر در فحوت مطلقا استراتژیک سازمان، بیس از یک موضوع وجود داشته باشد استراتژی ارزشی خود را از دست می‌دهد.