

# تبیین استراتژی‌های صنعت بیمه کشور و طراحی ساختار مناسب جهت تحقق آن

سیروس تدبیری\*

دکتر محمدجواد عاصمی پور\*\*

## چکیده

بیمه، نقش بسیار مهمی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها دارد. دوام و بقاء آن در گرو توجه به مشتری و تأمین رضایت اوست. این مقاله درصدد پاسخ به این سؤال است که استراتژیها و راهکارهای مورد انتظار مشتریمداری در صنعت بیمه کشور کدام است و ویژگیهای ساختاری جهت تحقق آن چگونه باید باشد؟ در این

---

\* - کارشناس ارشد بیمه.

\*\* - عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس.

پژوهش، ضمن بهره‌گیری از نظریه‌های موجود، از مطالعات و تجربیات صنعت بیمه در تعدادی از کشورها استفاده به عمل آمده‌است. با جمع‌بندی یافته‌ها، مدل بومی استراتژیهای مشتری‌مداری صنعت بیمه کشور وضع و سپس ساختار مناسب به منظور تحقق آن استراتژیها طراحی شد تا کارآیی و اثربخشی صنعت بیمه ارتقاء بیشتری پیدا کند.

نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که تحقق استراتژیهای مشتری‌مداری به ترتیب اولویت و اهمیت در گرو تحول در مدیریت، مقررات‌زدایی، خصوصی‌سازی و تنوع در ارائه خدمات بیمه است. درجه تمرکز و پیچیدگی جهت تحقق استراتژیهای فوق‌الذکر در حد کم و میزان رسمیت جهت تحقق استراتژیهای خصوصی‌سازی و تحول مدیریتی در حد زیاد و استراتژیهای مقررات‌زدایی و تنوع در خدمات بیمه در حد کم می‌باشد.

#### مقدمه

بیمه در جوامع مختلف، به منظور ایجاد اطمینان جهت کار و تولید و سرمایه‌گذاری و فراهم کردن محیط امن برای فعالیت‌های اقتصادی و اجرای طرحهای عمرانی و حمایت از تجارت و تثبیت موفقیت‌های مالی و اقتصادی بنگاهها از طریق جبران خسارت، مشارکت و تعاون و در نهایت رشد و توسعه اقتصادی نقش مهمی را ایفا می‌کند.

مطابق اساسنامه شرکتهای بیمه هدف از تاسیس آنها ایجاد تامین و اطمینان به جامعه از طریق ارائه انواع بیمه‌های بازرگانی و عملیات بیمه‌گری در رشته‌های بیمه‌ای اشیا، اشخاص و مسئولیت و قبول بیمه‌های اتکایی از موسسه‌های بیمه‌های داخلی و خارجی و واگذاری به موسسه‌های یاد شده‌است.

نیل به اهداف فوق و برخورداری از سود و سهم بیشتر در بازار از طریق توجه به نیازهای مشتریان و ارزیابی انتظارات و تامین رضایت آنان امکانپذیر خواهد بود.

ماهیت شرکتهای بیمه ایجاب می‌کند تا با حرکت در راستای مشتری‌مداری، دوام و بقاء خود را استمرار بخشند. در عصر ارتباطات و اطلاعات امکان مقایسه خدمات بیمه‌ای شرکتهای مختلف به راحتی از طرف مردم فراهم شده‌است. بنابراین امکان نگهداری و جذب مشتریان اعم از بالفعل و بالقوه، در مقایسه با گذشته مشکل‌تر و پیچیده‌تر و کیفیت کار بیمه‌گران از ابعاد مختلف اعم از محسوس یا نامحسوس

توسط مشتریان مورد توجه و ارزیابی قرار می‌گیرد. تأمین رضایت مشتریان و توسعه بیمه در گرو ساختاری مؤثر و مناسب است. در حالیکه، ساختار صنعت بیمه به نحوی طراحی شده که حساسیت لازم در قبال نیاز مشتریان نداشته و با سنتی عمل کردن در چند رشته و محدوده خاص، کمتر به دنبال مشتری‌مداری بوده است. ساختار این صنعت باید به نحوی طراحی شود که به موضوع انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری، کاهش تمرکز و پیچیدگی و بطور کلی سود بلندمدت توجه شود. از آنجاییکه، ساختار، نشان‌دهنده نوع استراتژی است لذا هر نوع تغییر پیرامون ساختار باید با استراتژی هماهنگ شود در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که استراتژی‌های مورد انتظار مشتری‌گرایی در صنعت بیمه کشور چیست و از این نظر آیا بین وضع موجود و مورد انتظار تفاوت قابل ملاحظه‌ای وجود دارد و ویژگی‌های هر یک از ابعاد ساختاری به منظور تحقق استراتژی‌های مورد انتظار چگونه باید باشد؟

### مبانی نظری

#### نقش مشتری در صنعت بیمه و تبیین ساختار مشتری‌گرا در آن صنعت:

در دورانهای مختلف تاریخی ساختارهای متفاوتی حاکمیت داشته‌اند و فشار بازار سبب شده تا مدیران در جستجوی راه‌های تازه جهت برآورده ساختن انتظارات مشتریان باشند و همواره شکل نوینی از ساختار را ایجاد کنند.

در کسب و کار فعلی و آتی اغلب بازارها به شدت مشتری‌گرا شده و یک فرایند مستمر خلاقیت را تجربه خواهند کرد و با بکارگیری روشهای جدید سازماندهی بر تأمین رضایت مشتریان تأکید می‌کنند.

در ساختارهای جدید بر تمرکز در ارائه خدمات، بدست آوردن سود از طریق کیفیت جامع و تأمین اهداف مشتریان و رقابت در راستای جلب رضایت تأکید شده‌است. تحقق ایده مشتری‌مداری در گرو تدوین استراتژیها و در نهایت ساختار مشتری‌مدار نهفته است.

در ساختار مشتری‌گرا برنامه‌ریزی براساس نیاز و خواست مشتریان و روشهای اندازه‌گیری عملکرد براساس رضایت مشتری و نوع نگرش در اهمیت دادن به مشتری و توجه و احترام به او و کیفیت خدمات براساس خواست مشتریان تعیین می‌شود. در بازاریابی به افزایش سهم بازار و بدست آوردن سود از طریق رضایت مشتری و

تصمیم‌گیری براساس مشتری‌گرایی توجه می‌شود. نگرش بخش فروش در این نوع از شرکتها، تهیه و تحویل سریع و به موقع خدمات مورد نیاز به مشتری است و نوع برخورد نسبت به مشتری همراه با تواضع و مسئولیت‌پذیری و احترام به اوست. شرکت‌های مشتری‌گرا اطلاعات موردنیاز خود را جهت تولید کالا و خدمات از مشتری دریافت می‌کنند. ضرورت نزدیکی و درک مشکلات مشتریان روند ایجاد تغییر در ساختار را از تولید مدار به سمت مشتری‌مداری ترغیب می‌کند.

### ب) تدوین استراتژی‌های صنعت بیمه جهت نیل به اهداف ساختار مشتری‌گرا:

ساختار وسیله‌ای جهت نیل به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت است و از این رو هرگونه بحث و بررسی پیرامون ساختار باید با اهداف و استراتژی آغاز شود. ارتباط بین ساختار و استراتژی توسط مایلز و اسنو به شرح زیر بیان شده‌است: در صورتی که تغییرات سریع و محیط پویا و نامطمئن باشد نوع استراتژی مورد استفاده آینده‌نگری و هدف آن انعطاف‌پذیری است و ویژگیهای ساختاری آن انعطاف توأم با رسمیت کم و غیرمتمرکز می‌باشد. در صورتی که محیط با ثبات و عدم اطمینان آن کم و تغییرات کند باشد نوع استراتژی مورد استفاده تدافعی با هدف ثبات و کارآیی است و ویژگیهای ساختاری آن تقسیم کار زیاد و رسمیت و تمرکز بالا و کنترل شدید است (رابینز، ۱۳۷۷: ۱۲۰-۱۲۴).

ارتباط بین سه نوع استراتژی (نوآوری، به حداقل رساندن هزینه و تقلیدی) و ویژگیهای ساختاری مربوط به آن به شرح زیر بیان می‌شود:

۱- در استراتژی نوآوری، ویژگیهای ساختاری آن به صورت غیرمنجسم و انسانی، تقسیم کار پایین، عدم رسمیت، استاندارد کار و متمرکز است.

۲- در استراتژی به حداقل رسانیدن هزینه، ساختار به صورت مکانیکی، تقسیم کار زیاد توأم با رسمیت و غیرمتمرکز و همراه با کنترل است.

۳- در استراتژی تقلیدی، ویژگیهای ساختار به صورت مکانیکی و انسانی، انعطاف‌پذیر و ناپذیر و امور جاری تحت کنترل و نوآوریها بدون کنترل می‌باشد (رابینز، ۱۳۷۴: ۸۱۴).

شناسایی صنعتی که یک سازمان مشغول به فعالیت در آن است در تدوین استراتژیها موثر می‌باشد.

چنانچه نوع استراتژی مبتنی بر تولید یک محصول و یا بازار محدود باشد ساختار متمرکز و مبتنی بر دواير وظيفه‌ای موثرتر است و بر کارآیی داخلی و کیفیت فنی تاکید می‌شود. در صورتی که استراتژی خدمات متعدد و توسعه بازار در پیش گرفته شود ساختار در مسیر تمرکززدایی گام برداشته و واحدهای مستقلی را شکل می‌دهد تا هر بخش به سرعت تصمیم گرفته و در برابر پدیده‌های محیطی از خود واکنش نشان دهد و بر انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط خارجی بیشتر تاکید می‌کند. در این مقاله موضوع از دو جنبه استراتژی و ساختار مورد بحث قرار گرفته است. به عبارتی ابتداء در خصوص استراتژی‌ها و سپس ساختار و ارتباط بین آن دو مطالعه شده‌است.

استراتژی اعمالی است که سازمان جهت مقابله با تغییرات محیط خارجی و پاسخ‌دادن به آنها تدوین شده‌است و اهداف و سیاستها و زنجیره‌های عملیاتی آن را در قالب یک کل به هم پیوسته یا یکدیگر ترکیب می‌کند (Horwitz, etal, p.483). ویژگی‌های هر یک از انواع استراتژیها مطابق جدول (۱) بیان می‌شود و در یک صنعت یا سازمان خاص می‌توان از هر یک یا ترکیبی از آنها استفاده کرد:

### جدول ۱- انواع استراتژی‌ها و ویژگیهای هر یک

ردیف	نوع استراتژی	ویژگیها
۱	یکپارچگی عمودی به پایین	به دست آوردن مالکیت و افزایش کنترل بر سیستم
۲	یکپارچگی عمودی به بالا	به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه
۳	یکپارچگی افقی	به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر رقباء
۴	نفوذ در بازار	بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی
۵	توسعه بازار	عرضه خدمات و محصولات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید
۶	توسعه محصول	بالا بردن محصول از طریق بهبود بخشیدن محصولات و خدمات کنونی یا عرضه انواع محصول و خدمات
۷	تنوع همگون	افزودن محصولات و خدمات جدید ولی مرتبط
۸	تنوع ناهمگون	افزودن محصولات و خدمات جدید و غیرمرتبط
۹	تنوع افقی	افزودن محصولات و خدمات جدید و غیرمرتبط
۱۰	واگذاری	فروش یک واحد مستقل یا یک بخش سازمان
۱۱	مشارکت	یک یا دو شرکت، سازمان جداگانه‌ای تشکیل داده تا به اهداف مشترک دست یابد
۱۲	کاهش	گروه بندی جدید در هزینه و دارایی برای معکوس کردن سیر نزولی و فروش سود
۱۳	انحلال	با توجه به ارزش تک‌تک داراییها و فروش تمام داراییهای شرکت

با ترکیبی از نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدات می‌توان چهار نوع استراتژی را به شرح زیر تدوین و استراتژی قابل اجراء را انتخاب کرد:

استراتژی نقاط قوت و فرصتها: در این استراتژی نقاط ضعف به نقاط قوت تبدیل می‌شود و سعی می‌شود تا خود را از تهدیدها رها کرده و آن را به فرصت تبدیل کند. استراتژی نقاط ضعف و فرصتها: از طریق مشارکت و استخدام افراد واجد شرایط و بهره‌گیری از فرصتهای موجود در خارج، نقاط ضعف داخلی را بهبود می‌بخشد.

استراتژی نقاط قوت و تهدیدها: در این استراتژی برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده می‌شود. زیرا با استفاده از نقاط قوت اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج کاهش یافته و از بین می‌رود.

استراتژی نقاط ضعف و تهدیدها: در این شرایط سازمان حالت تدافعی به خود گرفته و هدف آن کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است (دیوید، ۱۳۷۹: ۳۶۰).

با در نظر گرفتن عوامل مذکور آن دسته از عواملی که در تدوین استراتژیهای صنعت بیمه موثرند به شرح زیر قابل ذکر می‌باشد:

**نقاط قوت:** رشد تدریجی بیمه، ارائه طرحهای جدید بیمه و رشد کارگزاران رسمی بیمه

**نقاط ضعف:** ضعف فرهنگ بیمه، فقدان اطلاعات کافی بیمه‌گران، محدود بودن شرکت‌های بیمه، دولتی بودن بیمه، اجباری بودن تعدادی از رشته‌های بیمه‌ای، بی‌توجهی به مشتری، ضعف نظارت، نارسایی در تبلیغات بیمه، ضعف آموزش و پایین بودن نفوذ بیمه.

**فرصتها:** گذر از مرحله سنتی به صنعتی، شهرنشینی، مسافرتها، مبادله‌ها و افزایش آگاهیهای جامعه

**تهدیدها:** کندی توسعه اقتصادی، تغییرات مداوم در قوانین و فعالیت احتمالی شرکت‌های خارجی

**نتایج حاصل از مطالعات تطبیق در تدوین استراتژی‌ها:**

در بخشی از این پژوهش استراتژیهای موفق تعدادی از شرکت‌ها و صنعت بیمه در دنیا بطور تطبیقی مورد مطالعه قرار گرفته است و با جمع‌بندی مطالعه‌های مذکور و

اهداف برنامه سوم توسعه کشور و برنامه دوم توسعه صنعت بیمه الگوی نظری پژوهش استخراج گردید. نتایج حاصله به طور مختصر به شرح زیر منعکس می‌شود:

#### چین

مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی در بازار بیمه این کشور از سال ۱۹۹۳، تفکیک بیمه‌های عمر از اموال، ایجاد شرکتهای بیمه اعتباری، تدوین قوانین و مقررات شفاف و متناسب با نیاز مشتری، ارزیابی ریسک توسط نمایندگان، تقویت نقش نظارتی دولت، تعدیل تعرفه‌ها، ارائه گزارش از عملکرد مدیران و بهبود مهارت‌های آنان

#### هند

تفکیک بیمه‌های زندگی از غیر زندگی، ادغام، سرمایه‌گذاریهای مناسب از نخائر بیمه‌ها، واگذاری و ارائه مجوز فعالیت به بخش خصوصی، استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی در امر بیمه‌گری طراحی بیمه‌های نو، پاسخگویی مدیران، تنوع در خدمات بیمه، مقررات زدایی، ارتقاء مهارت‌های فنی و حرفه‌ای مدیران

#### شیلی

ایجاد بیمه‌های خصوصی خارجی، سرمایه‌گذاری در صنعت بیمه توسط سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی، تعدیل نرخ و افزایش تنوع

#### ویتنام

فعالیت خارجی‌ها در بیمه، تنوع در خدمات بیمه، مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی و استفاده از نخائر شرکتهای جهت سرمایه‌گذاری

#### بحرین

ایجاد بیمه‌های تخصصی عمر، مشارکت بیمه در خارج از کشور جهت سرمایه‌گذاری و شفافیت در عملکرد.

#### مصر

تعدیل تعرفه‌ها، سرمایه‌گذاری خارجی و عرضه سهام

#### برزیل

حق انتخاب ریسک توسط شرکتهای، استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی، حذف محدودیت بر بیمه‌های خارجی و تعدیل تعرفه‌ها.

#### فرانسه

واگذاری به بخش خصوصی، تعدیل تعرفه، بیمه ریسک‌های تخصصی، استفاده مناسب از نخائر جهت سرمایه‌گذاریها، تدوین قوانین مطابق با نیاز مشتری، ارائه

خدمات بیمه‌ای جدید، شفافیت در عملکرد، ارائه بیمه‌های خاص و محلی، تنوع در خدمات بیمه، ارائه خدمات ابتکاری در بیمه، نقش مدیر به عنوان هماهنگ کننده، ایجاد یا تقویت بیمه مسئولیت مدیران ارشد و بیمه ثبت و اختراع

سایر مطالعات به عمل آمده در صنعت بیمه تعدادی دیگر از کشورها همچون ژاپن، پاکستان، انگلستان، آمریکای لاتین، کره جنوبی، تایلند و اندونزی نیز عمدتاً در برگیرنده موارد فوق و مواردی همچون واگذاری امور غیرتخصصی به مقاطعه کار، طرح بیمه مطابق با نیاز مشتری، تخصصی شدن بیمه، ایجاد بیمه‌های اتکایی، توزیع الکترونیکی خدمات بیمه، طرحهای خاص بیمه، بیمه‌های اعتباری در صادرات و سرمایه‌گذاری، تحول در دیدگاههای مدیران و داشتن دورنما و آینده‌نگری می‌باشد.

از طریق نتایج حاصل از این مطالعات مدل نظری پژوهش در قالب چهاراستراتژی خصوصی‌سازی، تنوع در خدمات بیمه، مقررات زدایی و تحول مدیریتی و راهکارهای مربوط به هر یک از آن استراتژیها به شرح زیر بیان شد:

۱- استراتژی خصوصی‌سازی: عرضه سهام بیمه به مردم، مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی خصوصی و اجازه فعالیت به شرکتهای بیمه‌ای خارجی در بازار بیمه کشور، واگذاری بخشی از فعالیت‌های بیمه به بخش خصوصی و امور غیرتخصصی بیمه به مقاطعه کار، تاسیس شرکت بیمه تخصصی عمر و اموال، ارزیابی ریسک و صدور بیمه نامه و پرداخت خسارت توسط نمایندگان، مشارکت نمایندگان در سود و ضرر بیمه، ادغام و اجاره واحدهای بیمه

۲- استراتژی تنوع در خدمات بیمه: ایجاد و تقویت بیمه‌های خاص و فصلی و بیمه‌های مسئولیت مدیران ارشد و دام و کشاورزی و حق ثبت و اختراع و بیمه صادرات و سرمایه‌گذاری

۳- استراتژی مقررات‌زدایی: استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی، تعدیل تعرفه‌ها، تدوین قوانین با مشارکت و مطابق نیاز مشتری، حق انتخاب ریسک و نرخ توسط شرکتهای، نقش نظارتی بیمه مرکزی بر شرکتهای و شرکتهای بر نمایندگان و استفاده از نخبای شرکتهای جهت سرمایه‌گذاری

۴- استراتژی تحول در مدیریت صنعت بیمه: شفافیت و پاسخگویی مدیران در قبال عملکرد خود و ارائه گزارشهای مستمر، تغییر در تفکر دولتی مدیران و استفاده از مدیران با بینش تجاری، نقش مدیر به عنوان ناظر و هدایت کننده کارکنان



پس از تدوین استراتژی‌ها باید ساختاری را طراحی کرد تا امکان تحقق استراتژی‌های مورد نظر میسر شود.

#### طراحی ساختار جهت تحقق استراتژی‌ها:

ساختار باید اعضاء را در کسب اهداف سازمانی به نحو موثر سهیم کند یک نوع از ساختار در تمام شرایط و برای همیشه کارآمدترین و بهترین نیست بلکه به موقعیت‌ها بستگی دارد (Konntz,1993,p.52).

با ادغام سه رکن تمرکز، رسمیت، و پیچیدگی با یکدیگر ساختار سازمانی به وجود می‌آید (Slocam,etal,1984,p.225).

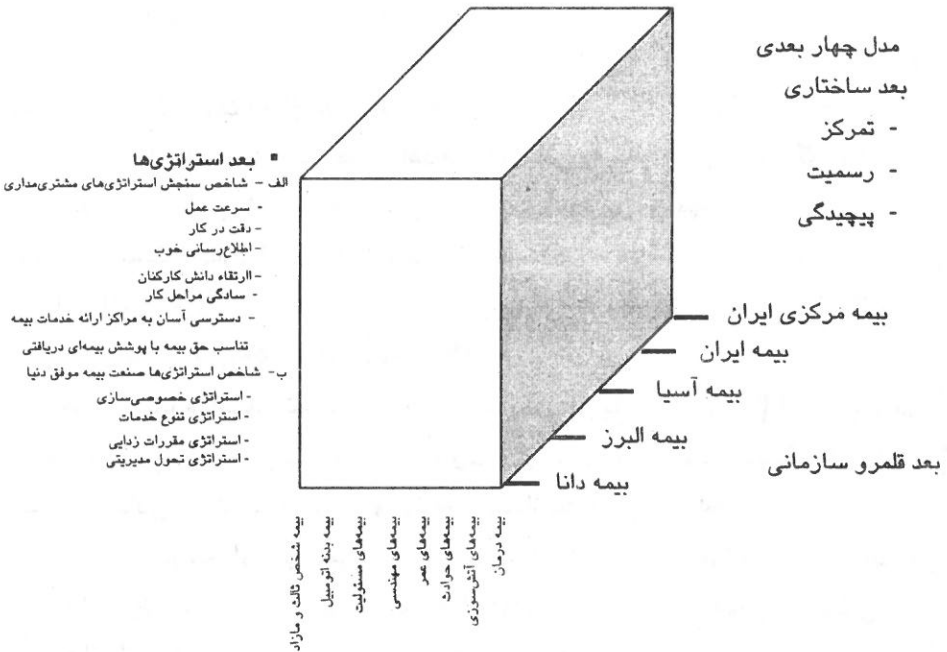
- تمرکز: شیوه اتخاذ تصمیم و میزان تفویض اختیار و درجه آزادی عمل در انتخاب ریسک و ارزیابی و پرداخت خسارت و ارزیابی از عملکرد نمایندگان و میزان اختیار در دادن پاداش و استخدام و اخراج و مشارکت در تفسیر اطلاعات

- رسمیت: درجه آزادی عمل شرکتها و میزان استفاده از قوانین و مقررات و رفتارهای برنامه‌ریزی شده، درجه پیروی از آداب و رسوم و رویه‌ها و خطمشی‌ها و شیوه‌های انتصاب مدیران عالی و میزان اعمال نظر دولت

- پیچیدگی: تعداد واحدها در سطح کشور، سطوح سلسله مراتب عمودی و افقی، تعداد متخصصان حرفه‌ای، تنوع در وظایف افراد، مسافت واحدها از یکدیگر، تعداد عناوین شغلی، تعداد دواير سازمانی و درجه پراکندگی جغرافیایی واحدها.

ساختار را به عنوان اجزاء یک سازمان که از عناصر فوق تشکیل شده است تعریف کرده‌اند (نجف بیگی، ۱۳۷۹: ۸۹) از آنجاییکه عملیات بیمه‌گری از ظرافت و پیچیدگی برخوردار است. لذا اجرای درست آن مستلزم بکارگیری بهینه دانش آمار و محاسبه‌های فنی، حقوقی و مالی و اقتصادی و حفظ حق بیمه و سرمایه‌گذاری و بازاریابی و مدیریت است و در طراحی ساختار باید به عوامل مذکور توجه داشت (محمود صالحی، ۱۳۸۱: ۲۲).

با توجه به نتایج حاصل از مطالعه‌های نظری مدل چهار بعدی این پژوهش مطابق نمودار (۱) که در آن دو بعد ساختار و استراتژی و در دو بعد دیگر شرایط محیطی یعنی شرکتها و رشته‌های بیمه قرار دارد تنظیم شده است.



**بعد رشته بیمه‌ای**

**نمودار ۱- مدل چهار بعدی پژوهش**

با توجه به اینکه از بعد نظری لازم است تا از طریق بررسی و تحلیل کلیه رشته‌ها و شرکتها نسبت به تدوین استراتژی‌ها و طراحی ساختار اقدام شود به دلیل گستردگی کار در چارچوب این مطالعه از شرکتها و رشته‌ها صرف نظر شده و دو بعد دیگر یعنی استراتژی‌ها و ساختار در صنعت بیمه که در آن شرکت‌های بیمه در هر یک از رشته‌های بیمه‌ای فعالیت می‌کنند مورد مطالعه قرار گرفته است و نتایج حاصله به صورت یک مدل اقتضایی ساختاری جهت هر یک از استراتژی‌ها ترسیم و طراحی شده است.

### روش پژوهش و جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

پس از بیان مدل و چارچوب پژوهش، پرسشنامه‌ای تحت عنوان «میزان ارتباط متغیرهای فرعی با اصلی» با ۶۶ سوال (۴۲ سوال مربوط به متغیرهای فرعی استراتژیهای خصوصی‌سازی، تنوع در خدمات بیمه، مقررات زدایی و تحول مدیریتی و ۲۴ سوال مربوط به متغیرهای ساختاری تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) تنظیم و بین خبرگان صنعت بیمه کشور توزیع و جمع‌آوری شد. نتایج حاصله نشان داد که هر یک از راهکارها به استثناء تعدادی از راهکارهای خصوصی‌سازی که شامل ادغام، ارزیابی ریسک توسط نمایندگان، مشارکت نمایندگان در سود و ضرر بیمه، اجاره واحدها و قبول ریسک و صدور توسط نمایندگان و ارزیابی و پرداخت خسارت توسط آنان می‌باشد با متغیر اصلی خصوصی‌سازی مرتبط نیست. در صورتی که سایر راهکارهای مربوط به استراتژی خصوصی‌سازی و استراتژی‌های تنوع در خدمات بیمه و مقررات زدایی و تحول مدیریتی با متغیر اصلی آن مرتبط می‌باشد در نتیجه تعداد متغیرهای فرعی و راهکارها از ۶۶ مورد به ۶۰ مورد (۳۶ متغیر استراتژی و ۲۴ متغیر ساختاری) تقلیل یافت.

این پژوهش از نوع کاربردی و روش آن توصیفی و پیمایشی می‌باشد. پژوهشهای کاربردی جهت حل یک مشکل و یا معضل که در دنیای واقعی وجود دارد به کاربرده می‌شود (خاکی، ۱۳۷۹: ۹۴)

اطلاعات با استفاده از ابزار پرسشنامه در دو مرحله و به شرح زیر جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت:

- در مرحله اول و به منظور تبیین استراتژی‌های مطلوب (بومی) و مقایسه آن با وضع موجود پرسشنامه دوطرفه‌ای در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم و براساس رابطه‌های کوکران تعداد ۱۰۰ نفر به عنوان آزمودنی انتخاب و به نسبت تعداد جامعه آماری (روسای ادارات کل و بالاتر) در هر یک از آن شرکتها و بیمه مرکزی به طور تصادفی سیستماتیک توزیع و جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد. با تحلیل داده‌ها از طریق آزمونهای آماری و همبستگی پیرسون به این نتیجه رسیدیم که وضعیت موجود نشانگر استراتژی‌های مورد انتظار مشتری‌گرایی نیست و جهت تامین رضایت مشتریان باید استراتژی‌های زیر را به ترتیب اولویت و اهمیت آن به کار گرفت:

۱- تحول در مدیریت صنعت بیمه

۲- مقررات زدایی

۳- خصوصی سازی

۴- تنوع در خدمات بیمه

راهکارهای مربوط به هر یک از استراتژی‌های فوق به ترتیب اولویت و اهمیت آن در بخش نتیجه‌گیری این مقاله ذکر شده است.

در مرحله دوم و پس از تبیین استراتژی‌های مورد انتظار، پرسشنامه طراحی ساختار در قالب سه پرسشنامه (تمرکز رسمیت و پیچیدگی) و به صورت هفت گزینه‌ای تنظیم و براساس رابطه‌های ذکر شده تعداد ۲۶۰ نفر به عنوان آزمودنی انتخاب و به نسبت جامعه آماری مورد مطالعه (کارشناسان فنی و ارشد) در هر یک از شرکتهای بیمه و بیمه مرکزی بطور تصادفی نظام‌مند توزیع، جمع‌آوری و از طریق آزمونهای آماری و آنالیز واریانس مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصله نشان می‌دهد که میزان تمرکز و پیچیدگی جهت تحقق استراتژی‌های تحول مدیریتی، مقررات زدایی و خصوصی‌سازی و تنوع در خدمات بیمه در حد کم می‌باشد. در صورتی که میزان رسمیت جهت تحقق استراتژیهای خصوصی‌سازی و تحول مدیریتی در حد نسبتاً زیاد و جهت تحقق استراتژی‌های مقررات زدایی و تنوع در خدمات بیمه در حد کم می‌باشد.

به طور کلی کارشناسان صنعت بیمه معتقدند که جهت تحقق استراتژی‌های فوق باید تمرکز و پیچیدگی را کاهش و رسمیت را افزایش داد.

### نتیجه‌گیری

با جمع‌بندی نتایج حاصل از این پژوهش، مدل اقتضایی جهت هر یک از استراتژی‌ها و راهکارهای مربوط به آن به ترتیب اولویت و اهمیت تبیین و آنگاه ابعاد ساختاری هر یک از آن استراتژی‌ها به شرح جدول ۲ بیان شد:

جدول ۳- تبیین اولویتهای استراتژیهای صنعت بیمه کشور و ساختار مناسب جهت تحقق آن

ردیف	استراتژی به ترتیب اولویت	نوع	ساختار		
			تمرکز	رسمیت	پیچیدگی
۱	تحول در مدیریت صنعت بیمه	راهکارها به ترتیب اولویت	کم	زیاد	کم
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- شفافیت عملکرد مدیران</li> <li>- پاسخگویی مدیران</li> <li>- ارائه گزارش از عملکردها</li> <li>- نقش هماهنگی مدیران بر کارکنان</li> <li>- انگیزه‌مند بودن مدیران جهت خدمت به مردم</li> <li>- تغییر در تفکر دولتی مدیران</li> <li>- یکارگیری مدیران با بینش تجاری</li> </ul>			
۲	مقررات زدایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدوین قوانین مطابق با نیاز مشتریان</li> <li>- استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی جهانی</li> <li>- انتخاب نرخ و حق بیمه توسط شرکتها</li> <li>- تعدیل تعرفه‌ها</li> <li>- نقش هماهنگی شرکتها بر نمایندگان</li> <li>- استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی محلی</li> <li>- استفاده از نخبان شرکتها جهت سرمایه‌گذاری</li> <li>- انتخاب ریسک توسط شرکتها</li> <li>- نقش هماهنگی بیمه مرکزی بر شرکتها</li> <li>- مشارکت مشتری در تدوین قوانین</li> </ul>	کم	کم	کم
۳	خصوصی‌سازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد بیمه‌های تخصصی عمر</li> <li>- ایجاد بیمه‌های تخصصی امول</li> <li>- عرضه سهام بیمه به کارکنان</li> <li>- مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی</li> <li>- واگذاری به بخش خصوصی</li> <li>- ایجاد بیمه‌های مستقل اتکالی</li> <li>- عرضه سهام بیمه به مردم</li> <li>- اجازه فعالیت به بیمه‌های خارجی</li> <li>- مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی خصوصی در بیمه</li> <li>- واگذاری امور غیرتخصصی به مقاطعه کار</li> <li>- عرضه سهام بیمه به مدیران</li> </ul>	کم	زیاد	کم
۴	تنوع در خدمات بیمه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد و تقویت بیمه‌های اعتباری سرمایه‌گذاری</li> <li>- ایجاد و تقویت بیمه‌های اعتباری صادرات</li> <li>- فروش بیمه‌نامه به صورت کوتاه‌مدت</li> <li>- ایجاد و تقویت بیمه‌های کشاورزی</li> <li>- ایجاد و تقویت بیمه‌های نام</li> <li>- ایجاد و تقویت بیمه‌های مسئولیت مدیران ارشد</li> <li>- ایجاد و تقویت بیمه‌های خاص و فصلی</li> <li>- ایجاد و تقویت بیمه‌های حق ثبت و اختراع</li> </ul>	کم	کم	کم

منبع: جدول مذکور در رساله دکترای نگارنده این مقاله تحت عنوان «طراحی ساختار صنعت بیمه با رویکرد مشتری‌گرایی» آمده است.

## پیشنهادهای پژوهش

- ۱- برای خصوصی‌سازی قسمت عمده‌ای از سهام شرکت‌های بیمه به مردم واگذار شود.
- ۲- در کنار شرکت‌های بیمه عمومی، شرکت‌های بیمه تخصصی به تفکیک اشخاص و اموال و به طرق مختلف مثل تعاونی و تجاری به صورت اختصاصی و غیراختصاصی تاسیس شود.
- ۳- شرکت مستقل بیمه اتکایی تاسیس شود.
- ۴- امور غیرتخصصی بیمه به مقاطعه کار واگذار شود.
- ۵- جهت رونق بخشیدن و تبدیل بازار بیمه کشور از بالقوه به بالفعل، زمینه مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در بازار بیمه‌ای کشور فراهم شود و به خارجیان اجازه فعالیت در آن داده شود.
- ۶- جهت تنوع بخشیدن به خدمات بیمه، بیمه‌های مسئولیت مدیران ارشد و حق ثبت و اختراع و اعتباری جهت صادرات و سرمایه‌گذاری و بیمه‌های دام و کشاورزی در کشور اجراء و یا تقویت شود.
- ۷- فروش بیمه‌نامه به صورت کوتاه‌مدت در تمامی رشته‌های بیمه‌ای و براساس نیاز مردم هر منطقه به طور خاص و فصلی توسط شرکت‌های بیمه طراحی و اجراء شود.
- ۸- در صنعت بیمه، واحدی کارآمد تحت عنوان «ارتباط با مشتری و توسعه بازار» ایجاد و در هنگام اتخاذ تصمیم از نظرات مشتریان جویا شده با مشارکت آنان، قوانینی را که تأمین‌کننده خواست و نظر مشتریان باشد تدوین و اجراء کند.
- ۹- بیمه مرکزی بر شرکتها و شرکتهای بر نمایندگان خود، نقش سیاست‌گذاری و نظارتی داشته و از وارد شدن به اموری همچون انتخاب ریسک، ارزیابی در پرداخت خسارت و تعیین نرخ و حق بیمه خودداری و استقلال عمل لازم در این زمینه به آنان داده شود و بطور کلی شرکت‌های بیمه در انتخاب ریسک و نرخ و شرایط از آزادی عمل لازم برخوردار باشند.
- ۱۰- قوانین و مقررات تسهیل‌کننده جهت بهره‌برداری از بازارهای بالقوه اعم از محلی و بین‌المللی، تدوین و اجراء شود.

۱۱- نظام تعزفهای به مرور و با سرعتی بیشتر تعدیل یافته، تا زمینه مشارکت سرمایه‌گذاران اعم از داخلی و خارجی در صنعت بیمه کشور فراهم و فعالیتهای بیمه‌ای در کشور رونق یابد.

۱۲- مدیران در سطوح مختلف، کارکنان را در هدف‌گذاریها سهیم کنند و بر فعالیت آنان نقش نظارتی و هماهنگی اعمال کنند.

۱۳- شرکت سرمایه‌گذاری در هر یک از شرکتهای بیمه تاسیس و یا با ایجاد و تقویت شورای سرمایه‌گذاری نسبت به استفاده بهینه از ذخائر شرکتهای اقدام شود.

۱۴- واحدهای آموزش در بیمه، آموزشهای مؤثر و مناسب را به مدیران به منظور تغییر و تحول در نوع تفکر آنان از سیاسی و دولتی به تجاری طراحی کنند تا با تغییر در نگرش آنان، تحول لازم در رفتارها به شکل متناسب با ماهیت بیمه صورت پذیرد.

۱۵- در انتصاب مدیران به نوع تفکر و دیدگاههای آنان به منظور برخورداری از بینش و رفتار تجاری توجه شود.

۱۶- مدیران از عملکرد خود، بطور شفاف گزارش ارائه دهند و علاوه بر پاسخگویی اداری، ملزم به پاسخگویی اجتماعی بوده و توسط مشتریان نیز مورد ارزیابی قرار گیرند.

۱۷- جهت تحقق استراتژیهای تنوع، مقررات‌زدایی، تحول مدیریتی و خصوصی‌سازی در صنعت بیمه پیشنهاد می‌شود تا اختیارات لازم جهت ارزیابی عملکرد نمایندگان، حق انتخاب ریسک و آزادی عمل در استخدام و اخراج و مشارکت در تصمیم‌گیریها و قدرت اختیار پاداش به شرکتهای بیمه داده شود و از طرف شرکتهای نیز اختیار ارزیابی و پرداخت، حق انتخاب ریسک و مشارکت در تفسیر اطلاعات به نمایندگان واگذار شود.

۱۸- به منظور تحقق استراتژیهای فوق، پیشنهاد می‌شود تا تعداد دوائر سازمانی در سطوح افقی و سلسله مراتب عمودی و تعداد عناوین شغلی کاهش یابد.

۱۹- جهت خصوصی‌سازی و تحول مدیریتی، قوانین و مقررات با مشارکت شرکتهای و دولت تدوین شود و از آداب و رسوم و رویه‌ها و خط‌مشی‌ها و رفتارهای نسبتاً برنامه‌ریزی شده پیروی شود.

۲۰- جهت تنوع و مقررات‌زدایی، میزان اعمال نظر سیاست‌گذاران دولتی بر شرکتهای به حداقل ممکن رسیده و آزادی و استقلال عمل لازم به شرکتهای داده شود به نحوی که ضوابط و معیارها توسط شرکتهای تهیه و تدوین شود.

## منابع و مآخذ

### منابع فارسی

- ۱- خاکی غلامرضا. (۱۳۷۹). روش پژوهش در مدیریت، چاپ اول، نشر دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۷۹، ص ۹۴.
- ۲- دیوید فردآر. (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و اعرابی سیدمحمد، چاپ اول، تهران: نشر مرکز پژوهش‌های فرهنگی، ص ۳۶۰.
- ۳- رابینزاستیفن. (۱۳۷۷). تئوری سازمان، ترجمه سیدمهدی الوانی و دانائی حسن، چاپ اول، تهران: نشر صفار، ص ص ۱۲۰-۱۲۴.
- ۴- محمود صالحی جانعلی. (۱۳۸۱). حقوق بیمه، چاپ اول، تهران: نشر بیمه مرکزی ایران، ص ۲۲.
- ۵- نجف بیگی رضا. (۱۳۷۹). سازمان و مدیریت، چاپ اول، تهران: نشر دانشگاه آزاد اسلامی، ص ۸۸.
- ۶- رابینز استیفن. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و اعرابی سیدمحمد، چاپ اول، تهران: نشر پژوهش‌های بازرگانی، ص ص ۱۲۵، ۸۱۴.

### منابع لاتین

- 1-Dennis koho & Robin Mann. (1995). "Factor's Effecting the Implementation", **Intemational Quality & Reliability Jomal**, p.32
- 2-Horwitz Frank & Mark NeVille. (1995). "Organizational Design for Service Ex cellence", **Human ReSource Management**, Vol. 35, p.483
- 3-Konntz & Welbrich. (1993). "**Management & Global Perspective**", MC Grow Hill, p. 52
- 4-Ripley Robert & Marie.(1992). "**Cellular Structure**", pp. 8-11
- 5-Slocam Jhon & Lovisw Fry.(1984). "Technology Structure & Work Group Effectiveness", **Academy of Management Jomal**, Vol 27, p 225