

بسمه تعالی

تحلیل استراتژیک بیمه ایران

دانشجو: ندا جعفری

رشته: مدیریت صنعتی

شماره دانشجویی: 92124319105

استاد مربوطه: جناب دکتر حجاریان

بهار 93

معرفی سازمان: (شرکت سهامی بیمه ایران)

شرکت بیمه ایران از آذرماه 1314 صدور بیمه نامه در رشته‌های مختلف را آغاز نمود و ظرف یک سال در شهرهای مشهد، شیراز، اصفهان، همدان، اهواز و بوشهر نمایندگی تأسیس کرد. همزمان تعدادی از دانشجویان رشته‌های اقتصادی و تجارت برای آموختن فنون بیمه به خارج از کشور اعزام شدند. شرکت بیمه ایران موفق شد در همان سال نخست فعالیتش، 62٪ بازار بیمه کشور را در اختیار بگیرد و سهم مؤسسات خارجی را از 100٪ به 38٪ کاهش دهد. بیمه ایران همچنین درصد واگذاری اتکائی را از حدود 90٪ به 44٪ تقلیل داد و با کاهش نرخ حق بیمه در برخی از رشته‌ها به حدود 50٪، درگسترش و توسعه بیمه نقش مؤثری را ایفاء کرد بطوریکه امروز نه تنها در سراسر کشور، بلکه در کشورهای اروپایی و آسیایی، بویژه در خاورمیانه نامی پرآوازه و آشناست.

موضوع فعالیت:

بیمه ایران در کلیه رشته‌های بیمه زندگی و غیرزندگی فعالیت می‌کند و با عرضه بیمه‌های تجاری و خانواده شامل بیمه‌های اتومبیل، اشخاص (عمر - حادثه - درمان)، آتش‌سوزی، باربری، مهندسی و مسئولیت بیش از 50٪ سهم بیمه‌های بازرگانی کشور را در اختیار دارد. در بخش حمایت‌های ملی نیز اکثریت پروژه‌های بزرگ ملی نظیر نفت و گاز و پتروشیمی، هواپیمایی، سدسازی، نیروگاهها و صنایع تحت پوشش بیمه ایران است که در مواقع لزوم خطرات بیمه‌شده خود را نزد بازارهای بین‌المللی بیمه اتکائی می‌کند. بیمه ایران با توجه به ظرفیت بالای ریسک‌پذیری خود، علاوه بر انجام بیمه‌های مستقیم، نسبت به پذیرش ریسک به صورت بیمه‌اتکالی قبولی از شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی اقدام می‌کند.

نیروی انسانی:

مجموع نیروی انسانی شاغل در شرکت (رسمی، پیمانی، قراردادی) حدود چهارهزار و هفتصد و سی و نه نفر می‌باشند. تعداد کارکنان رسمی شرکت بیمه ایران 1793 نفر است که شامل 1630 نفر (35 درصد) مرد و 163 نفر (4 درصد) زن میباشد. تعداد کارکنان پیمانی شرکت بیمه ایران 176 نفر است که شامل 143 نفر (3 درصد) مرد و 33 نفر (1 درصد) زن میباشد. تعداد کارکنان قراردادی شرکت بیمه ایران 2645 نفر است که شامل 1727 نفر (37 درصد) مرد و 918 نفر (20 درصد) زن میباشد. از کل نیروی انسانی رسمی شرکت تعداد 255 نفر (6 درصد) در واحد های ستادی و 1538 نفر (33 درصد) در واحد های اجرایی به انجام وظیفه اشتغال دارند. از کل نیروی انسانی پیمانی شرکت تعداد 32 نفر (1 درصد) در واحد های ستادی و 144 نفر (3 درصد) در واحد های اجرایی به انجام وظیفه اشتغال دارند. از کل نیروی انسانی قراردادی شرکت تعداد 542 نفر (12 درصد) در واحد های ستادی و 2103 نفر (46 درصد) در واحد های اجرایی به انجام وظیفه اشتغال دارند.

بررسی نقاط قوت وضعف :

نقاط قوت:

- سرمایه و پشتوانه مالی وقوی

- نیروهای متخصص و خبره

- سابقه طولانی در امور بیمه

- شبکه توزیع گسترده

- تعامل شرکت بیمه و موسسات علمی و پژوهشی جهت انجام تحقیقات

- طراحی و توسعه بیمه های خرد در جهت حمایت از اقشار کم درآمد

- ارائه خدمات بیمه ای به بیش از 70% مردم

نقاط ضعف :

- پایین بودن میزان تبلیغات

- تاخیر در صدور بیمه نامه ها

- تاخیر در پرداخت خسارات

- بیمه گری معارف و سنتی و نبود بیمه الکترونیکی پویا

- محدودیت در کانال های ارتباط با مشتریان

- فرهنگ سازی لازم در مورد بیمه صورت پذیرفته است

بررسی فرصت ها و تهدیدات :

فرصت ها :

- افزایش تقاضای عمومی

- لزوم نیاز به بیمه های جدید در آینده

- حمایت قانون از کارگران و اتحادیه کارگری

-پذیرفتن ریسک از طرف شرکت های خصوصی

-همکاری با صنعت توریسم کشور

تهدیدات :

-ورود رقبای بخش خصوصی

-پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی

-پایین بودن سطح درآمد جامعه

-تحریم های بین المللی

چشم انداز:

ما بر آنیم تا با ارائه خدمات بیمه ای و توسعه و نوآوری آن در جهت رضایت افراد جامعه صنعت بیمه کشور را ارتقا دهیم و همیشه جایگاه اول را در بازار صنعت بیمه کشور داشته باشیم .

تحلیل چشم انداز :

در این چشم انداز موضوع خلاصه بودن و جامعیت رعایت شده است . واز طرفی همانگونه که برای آینده تعریف شده است نگاهی نیز به گذشته و نقاط قوت و ضعف شرکت بیمه دارد و همچنین با تعیین جایگاه به مقصد نهایی و جهت گیری شرکت اشاره دارد و ان را به گونه ای تعریف کرده است که دست یافتنی و الهام بخش باشد . البته با بیان موضوع توسعه و نوآوری چشم انداز شرکت در جهت ترقی نیز گام بر می دارد.

ارزش های شرکت سهامی بیمه ایران :

با توجه به چشم انداز مطرح شده در شرکت بیمه ایران ارزش های زیر بیان شده اند:

1-خلاقیت، نوآوری، توکل و سخت کوشی

2-ایجاد بالاترین مرتبه نظم و دقت ممکن، توأم با تعقل و تدبیر درامور

3-ایجاد اعتماد و دوری جستن از اجحاف نسبت به مشتریان، کارکنان و صاحبان شرکت

4- پایبندی به قوانین و مقررات داخلی و بین‌المللی

5- نگرش به سازمان شرکت سهامی بیمه ایران بعنوان یک خانواده و ایجاد انگیزه و نشاط کاری

6- ترویج کارگروهی و تلاش فردی همه کارکنان در جهت دستیابی به پرتفوی مناسب

7- استقرار و تقویت الگوی شایسته‌سالاری مطابق با شاخص‌های تخصص، تعهد، مسئولیت‌پذیری و رویکرد ارزشی

8- آموزش مستمر و تربیت نیروی انسانی با کیفیت عالی

9- تنوع بخشی به پوشش ریسک و عرضه پوشش‌های جدید به مشتریان

10- پویایی و بهبود مستمر در امور شرکت و بازنگری مداوم سیستم‌های مدیریتی بدون تردید با گسترش ابعاد سازمانی و پیچیدگی کسب و کار

ماموریت شرکت سهامی بیمه ایران :

شرکت سهامی بیمه ایران رهبر بازار صنعت بیمه و عرضه‌کننده نیازهای بیمه‌ای جامعه و اقتصاد کشور، خدمات و پوشش‌های بیمه‌ای خود را توسعه داده و علاوه بر داخل کشور در بازارهای بین‌المللی نسبت به فعالیت بیمه‌گری خود اقدام خواهد نمود. مأموریت شرکت بکارگیری توانمندی‌های کلیه کارکنان جهت بهبود مستمر خدمات بیمه‌ای، در راستای پاسخگویی به نیازهای مشتریان است تا بدین وسیله در کسب و کار خود به موفقیت رسیده و منافع کلیه ذی‌نفعان را تأمین نماید همچنین، انواع خدمات و پوشش‌های بیمه‌ای خود را توسعه داده و علاوه بر داخل کشور در بازارهای بین‌المللی به فعالیت حرفه‌ای بیمه‌گری با رعایت اصل مشتری‌مداری در راستای افزایش ضریب نفوذ بیمه فعالیت می‌نماید

تحلیل ماموریت :

همانطور که می‌دانیم رسالت مشخص‌کننده آن است که سازمان چه کاری و یا چه وظایفی را انجام می‌دهد و برای چه کسانی این وظایف انجام می‌شود و همچنین در کدام قلمرو جغرافیایی سازمان فعالیت می‌کند که در این بیانیه ابتدا به معرفی اجمالی سازمان و بیان وظایف سازمان می‌پردازد و سپس درباره اینکه وظایف تعریف شده را برای چه

کسانی انجام می دهد و همچنین قلمرو جغرافیایی و هدف انجام اینکار را به روشنی مشخص کرده است. در انتها نیز می توان اهداف نهایی سازمان را در این بیانیه ماموریت مشاهده کرد.

اهداف استراتژیک شرکت سهامی بیمه ایران :

1. افزایش ارزش شرکت و میزان سود دهی
2. ایفای مسئولیت ملی و اجتماعی از طریق افزایش توان نگهداری صنعت
3. کسب سهم مناسب از بازار بیمه اتکایی داخلی
4. مشارکت موثر در افزایش ظرفیت بیمه ای و میزان نگهداری بازار داخلی
5. حضور در بازارهای بیمه منطقه ای و برقراری ارتباط موثر با بازارهای بین المللی به عنوان یک شرکت بیمه اتکایی معتبر
6. سرمایه گذاری همبسته منابع مالی

تدوین استراتژی با استفاده از ماتریس SWOT:

تهدیدات (T):	فرصت ها (O):
- ورود رقبای بخش خصوصی	- افزایش تقاضای عمومی
- پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی	- لزوم نیاز به بیمه های جدید در آینده
- پایین بودن سطح درآمد جامعه	- حمایت قانون از کارگران و اتحادیه کارگری

- تحریم های بین المللی		
<p>:(ST)</p> <p>- پذیرش ریسک که شرکت های خصوصی توانایی پذیرش آن را ندارند</p> <p>- ارائه تسهیلات بر قشر کم درآمد جامعه</p>	<p>:(SO)</p> <p>- عرضه بجه نامه های جدید با توجه به نیازهای آتی جامعه</p> <p>- جلب رضایت مشتریان با تکریم و احترام ارباب رجوع</p>	<p>قوت ها (S):</p> <p>- سرمایه و پشتوانه مالی قوی</p> <p>- نیروهای متخصص و خبره</p> <p>- سابقه طولانی در امر بجه</p> <p>- شبکه توزیع گسترده</p>
<p>:(WT)</p> <p>- افزایش سرعت خدمات رسانی</p> <p>- افزایش امور تبلیغاتی جهت معرفی خدمات شرکت و سوابق آن</p>	<p>:(WO)</p> <p>- افزایش میزان تبلیغات و معرفی بجه نامه های جدید</p> <p>- همگام سازی سیستم برای ارائه بموقع خدمات</p>	<p>ضعف ها (W):</p> <p>- پایین بودن میزان تبلیغات</p> <p>- تاخیر در صدور بجه نامه ها</p> <p>- تاخیر در پرداخت خسارات</p>

ماتریس SPACE شرکت سهامی بجه ایران :

	<p>وضعیت محیطی ES</p> <p>تحولات فن آوری</p> <p>نرخ تورم</p> <p>تغییرات تقاضا</p> <p>قیمت محصولات رقیب</p> <p>موانع ورود به بازار</p>
-3	
-3	
-2	
-2	
-2	

-3	فشارهای ناشی از رقابت
-3	کشش قیمت در مقابل تقاضا
-2.5	میانگین
	قدرت مالی FS
+6	بازگشت سرمایه
+5	نسبت‌های نقدینگی
+6	سرمایه در گردش
+5	جریان‌های نقدی
+4	خطرهای ناشی از کسب و کار
5.2	میانگین
	قدرت صنعت IS
+6	پتانسیل رشد
+5	پتانسیل سودآوری
+5	ثبات مالی
+5	دانش فنی
+6	میزان سرمایه
+4	سهولت ورود به بازار
+5	مهره‌وری، استفاده بهینه از ظرفیت‌ها
5.1	

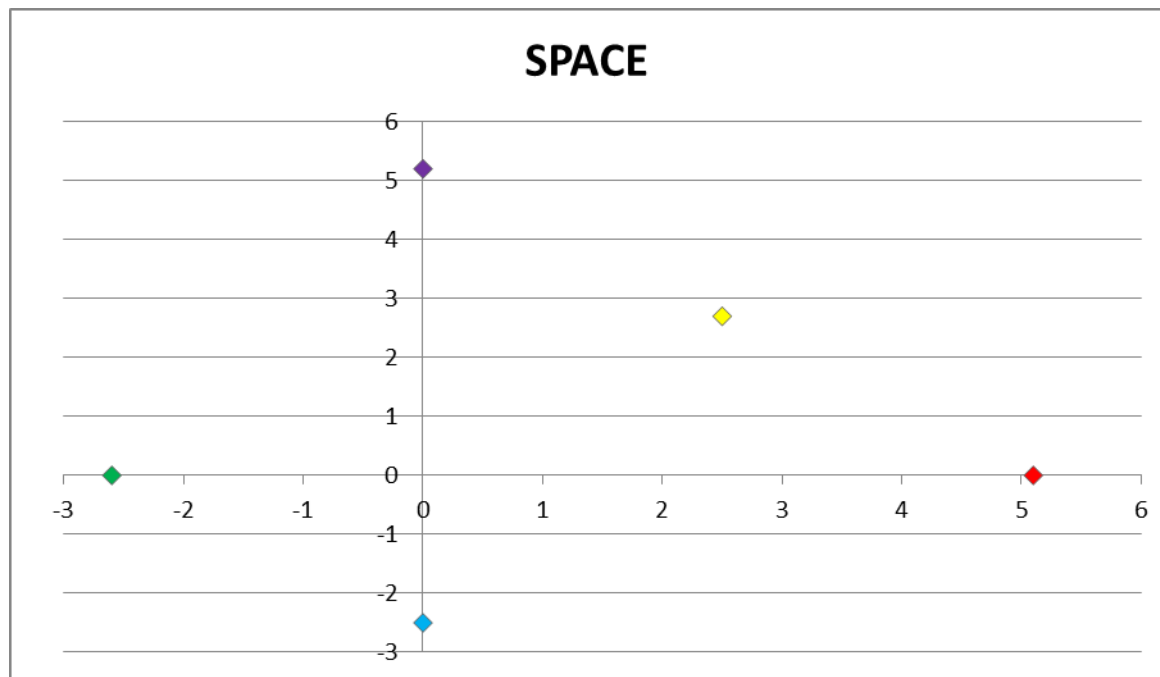
	میانگین
	مزیت رقابتی CA
-3	سهم بازار
-3	کیفیت محصول
-2	میزان استفاده از ظرفیت‌های رقابتی
-2	دانش فنی
-3	میزان کنترل بر تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان
-2.6	میانگین

$$FS+ES=5.2-2.5=2.7$$

$$IS+CA=5.1-2.6=2.5$$

سازمان در قسمت تهاجمی نمودار قرار می‌گیرد و می‌تواند از استراتژی‌های رسوخ در بازار، توسعه خدمت، یکپارچه سازی و تنوع یا ترکیبی از آنها استفاده کند.

موقعیت سازمان در نقطه زرد رنگ (2.5,2.7) و نسبت به نيمساز به خط عمود متمایل می‌باشد که نشانگر آن است که سازمان از نظر مالی موقعیت خوبی داشته و در يك صنعت رو به رشد فعال هست.



ارزیابی شرکت سهامی بیمه ایران با استفاده از کارت امتیازی متوازن BSC :

در این قسمت به ارزیابی عملکرد شرکت بیمه می پردازیم . به این منظور ، ابتدا شاخص های ارزیابی را با استفاده از مطالعات کتابخانه ای و نظر کارشناسان در چهار شاخه مالی ، مشتری ، کسب و کار داخلی و رشد و یادگیری مشخص می کنیم . سپس با استفاده از روش های تصمیم گیری چند معیاره مانند AHP و ... اوزان و میزان اهمیت آنها را مشخص می کنیم . که نتایج بدست آمده نشان دهنده اینست که چشم انداز مالی مهم ترین عامل و سپس به ترتیب چشم انداز مشتری ، رشد و یادگیری و نهایتاً فرآیند های داخلی است و در پایان به ارائه پیشنهادات زیر می پردازیم :

- باید برای رقابت در بازار و بهبود عملکرد علاوه بر شاخص های مالی، شاخص های دیگر را نیز بکارگرفت.
- همچنین در زمینه مطالعه بازار و شناسایی بازار های جدید تحقیقات مفصلی انجام گیرد تا سهم بیشتری را از بازار بدست آورد .

اوزان	شاخص ها	
	<ul style="list-style-type: none"> - میزان حق بیمه - درصد تغییر در حق بیمه خالص نسبت به سال قبل 	مالی

0.36	<ul style="list-style-type: none"> - ضریب خسارت - هزینه متوسط نسبت به سال قبل - سود ناشی از سرمایه گذاری 	
0.28	<ul style="list-style-type: none"> - رشد تعداد نمایندگان - سود مندی مشتریان بزرگ - سهم پرتفوی شرکت از کل پرتفوی بازار - جذب مشتریان جدید علاوه بر مشتریان داخلی - حق بیمه صادر شده به هزینه بازاریابی - درصد تعداد بیمه نامه های تمدیدی 	مشتری
0.12	<ul style="list-style-type: none"> - متوسط زمان تصفیه خسارت - درصد جواب گویی مرکز تلفن به تماس های مشتریان - یادآوری به موقع بیمه گذار جهت تمدید قرارداد بیمه خود - حق بیمه صادر شده به تعداد پرسنل - سود خالص به تعداد پرسنل تمام وقت - نسبت هزینه های اداری و عمومی به حق بیمه صادر شده 	فرآیند های داخلی
0.24	<ul style="list-style-type: none"> - درصد تعداد بیمه نامه ها به تعداد بیمه نامه های تولید شده در صنعت در طول سال - سرمایه گذاری در آموزش به مشتری - میزان انجام فرآیند ها و امور از طریق اینترنت - ساعات صرف شده جهت تحقیق و توسعه 	رشد و یادگیری

	- تعداد کارکنان آموزش دیده برای مدیریت واحدها و بخشها	
	- هزینه سالانه آموزش هر نفر	

برنامه های عملیاتی بخش های مختلف شرکت سهامی بیمه ایران:

با توجه به ضرورت تبدیل راهبرد ها به برنامه های عملیاتی، در این بخش تلاش خواهد شد با تمرکز بر چهار بعد عملکردی شرکت بیمه (بعد مالی، بعد فرایندهای داخلی، بعد مشتری و بعد رشد و یادگیری) برنامه های عملیاتی مرتبط با هر بخش تبیین و تدوین شود. برای این منظور برنامه ها به سه دسته تقسیم می شوند:

1. برنامه های اجرایی: برنامه هایی هستند که مأخذ آنها شرح وظایف واحد ها بوده و ماهیت جاری دارند و واحدها موظفند برای افزایش کارایی خود زمان اجرای برنامه را متناسب و خود را با سایر واحدها هماهنگ کنند.

2. برنامه های توسعه ای: برنامه هایی هستند که برای اصلاح یا بهبود روش و اجرای عملیات و نیز بهره گیری از فرصتها یا رفع تهدیدها تدوین و اجرا می شوند .

3. برنامه های پژوهشی: برنامه هایی هستند که جنبه تحقیقاتی دارد و نتایج آن در صورت لزوم در آینده مورد استفاده قرار می گیرد. این برنامه ها برای پیدا کردن یافته های جدید که می توانند نقش مهمی در عملکرد و بهره وری شرکت داشته باشند، تنظیم و اجرا خواهد شد.

مدیریت بیمه های آتش سوزی :

- تهیه گزارش تحلیلی عملکرد (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی

- ارائه و بازنگری پوششهای جدید و بیمه نامه های جدید (فرآیند های داخلی) برنامه توسعه ای

- ارزیابی داراییهای بیمه گذاران خاص و عمده (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی

- بازنگری دستورالعمل و روشهای اجرایی در صدور و خسارت و بازدید اولیه (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی

- بازدید های کنترلی (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی

- بازنگری فرمهای موجود و طراحی فرمهای جدید (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی

- ارزیابی ریسک و بازدید اولیه موارد خاص (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی
- بازنگری جزوات آموزشی (رشد و یادگیری) برنامه اجرایی
- مدیریت بازرسی و انتظامات :
- بازرسی شعب و دفاتر نمایندگی (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی
- رسیدگی به شکایات (امور مشتری) برنامه اجرایی
- بهبود روشهای تعیین صلاحیت متقاضیان اخذ مجوزهای نمایندگی (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی
- تحقیق و بررسی پرسنلی (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی
- سرکشی و بازدید حفاظتی اماکن و تأسیسات شرکت (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی
- صدور کارت شناسایی پرسنل و شبکه فروش جدیدالورود (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی
- مدیریت توسعه بازار و امور مشتریان :
- ایجاد هماهنگی در پاسخ به استعلامها و تهیه گزارشها (فرایندهای داخلی و امور مشتری) برنامه اجرایی
- تهیه گزارشهای مربوط به تمدید بیمه نامه های بیمه گزاران بزرگ (فرایندهای داخلی و امور مشتری) برنامه اجرایی
- تهیه گزارشهای موردی و کاربردی از وضعیت بازار بیمه و شرکت (فرایندهای داخلی و امور مشتری) برنامه اجرایی
- هماهنگی و برنامه ریزی برای ملاقات با بیمه گزاران موجود (فرایندهای داخلی و امور مشتری) برنامه اجرایی
- برگزاری جلسات بازاریابی با مشتریان بالقوه و استعلام کنندگان (فرایندهای داخلی و امور مشتری) برنامه اجرایی
- صدور کارت خدمات ویژه مشتریان (فرایندهای داخلی و امور مشتری) برنامه اجرایی
- هماهنگی لازم جهت برگزاری سمینارها و همایشهای ویژه برای مشتریان (فرایندهای داخلی و امور مشتری) برنامه اجرایی

- بررسی و اقدام درخصوص پیگیری و حل مشکلات و مسائل بیمه‌گذاران شرکت که به این مدیریت ارجاع میشود

برنامه (امور مشتری)

اجرائی

مدیریت سرمایه گذاری :

- سرمایه گذاری های بورسی (مالی) برنامه اجرائی

- سرمایه گذاری های غیر بورسی (مالی) برنامه اجرائی

- کسب بازدهی سرمایه گذاری های بورسی (مالی) برنامه اجرائی

- کسب بازدهی سرمایه گذاری های غیر بورسی (مالی) برنامه اجرائی

مدیریت امور شعب :

- ایجاد شعب (امور مشتری) برنامه اجرائی

- بازدید شعب (فرآیند های داخلی) برنامه اجرائی

- ارزیابی و ارائه گزارش عملکرد سه ماهه شعب (فرآیند های داخلی) برنامه اجرائی

- بررسی عملکرد سه ماهه شعب و اقدامات تشویقی و تنبیهی در قالب بودجه کارانه شعب

برنامه اجرائی (فرآیند های داخلی)

- بازنگری دستور العمل درجه بندی شعب (فرآیند های داخلی) برنامه اجرائی

مدیریت روابط عمومی و بین المللی :

- تبلیغات و اطلاع رسانی (امور جاری و مشتری) برنامه اجرائی

- انتشارات (امور جاری و مشتری) برنامه اجرائی

- حضور در فعالیت های اجتماعی (امور جاری) برنامه اجرائی

- نظرسنجی (امور جاری و مشتری) برنامه اجرائی

مدیریت امور مالی :

- مطالعه و تدوین طرح حذف چک و واریز مستقیم خسارت به حساب بانکی بیمه گذاران، بیمه شدگان یا ذینفعان در سیستم جامع (امور مشتری) برنامه توسعه ای
 - طرح کنترل کلیه دریافتی های نقدی و غیر نقدی (فرآیند های داخلی) برنامه توسعه ای
 - برنامه جدید مغایرت گیری بانکی (فرآیند های داخلی و امور مشتری) برنامه توسعه ای
 - راه اندازی وب سایت امور سهامداران (امور مشتری) برنامه توسعه ای
 - استقرار واحد حسابداری مدیریت (امور مشتری) برنامه توسعه ای
- مدیریت امور نمایندگان :
- اعطا نمایندگی (حقیقی و حقوقی) (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی
 - اعطا مجوز (صدور، خسارت و بازدیدهای اولیه بیمه های خودرو و آتش سوزی) (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی
 - اعطا وام (رایانه، تجهیز دفتر و خرید دفتر) (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی
 - بازدید از دفاتر نمایندگان (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی
 - تدوین و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد نمایندگان (فرآیند های داخلی) برنامه اجرایی