

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

موضوع تحقیق:

استفاده از مدل **SWOT** برای تعیین استراتژی های شرکت
بیمه ملت در بیمه زندگی

استاد مربوطه:

جناب آقای دکتر حجاریان

رشته تحصیلی:

مدیریت صنعتی - گرایش تولید

تهیه کننده:

حسین محرمی

۹۱۱۲۴۳۱۹۲۱۲

چکیده:

بیش از ۷۰ سال است که از شروع فعالیتهای بیمه ای در ایران می گذرد ولی به نظر می رسد که هنوز صنعت بیمه در کشور ما جایگاه خود را پیدا نکرده است.

صنعت بیمه می تواند نقش بسیار مهمی در فعالیتهای تجاری، صنعتی و به طور کل سرمایه گذاری ایفا کند و قاعدتاً دلایل اجتماعی و اقتصادی این امر همواره از موضوعاتی بوده است که مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است.

طی سالهای اخیر تحولات مثبتی در زمینه بیمه ای در کشور رخ داده است. به طور مثال شاخص رشد ضریب نفوذ بیمه ای که در واقع نسبت حق بیمه دریافتی به تولید ناخالص داخلی است به ۱,۴ درصد رسیده است که در مقایسه با سال های قبل در واقع باعث امیدواری است. توجه داشته باشیم که ضریب نفوذ بیمه ای در سطح جهانی به طور متوسط ۷,۱ می باشد که نشان دهنده کمبود های ما در صنعت بیمه است.

صنعت بیمه محصولات متفاوتی از جمله بیمه زندگی، اتومبیل، حوادث، آتش سوزی و... دارد که بیمه عمر(زندگی) در جهان پرطرفدارترین محصول آن است که بیمه گر با خرید این محصول برای آینده خود پس انداز می نماید تا در زمانی که با کاهش درآمد دچار می شود از آن استفاده نماید. اما این محصول در ایران آن طور که باید جای خود را پیدا نکرده است، ولی پیش بینی می شود در آینده یکی از سود آورترین محصولات این صنعت در کشور باشد.

ما در این تحقیق بر روی بیمه زندگی تمرکز کرده ایم و سعی داریم با بررسی این محصول و بازار آن و همچنین کارگزاران بیمه ای که در حوزه این محصول فعالیت می کنند، عواملی که در موفقیت یا شکست نقش دارند را شناسایی کرده و با بهره گیری از مدل **SWOT** یک استراتژی پیشنهادی برای شرکت بیمه ملت تدوین نماییم تا بتواند با به کارگیری آن در ارائه محصول بیمه زندگی نسبت به رقبای خود عملکرد بهتری داشته باشد تا موفق شوند سهم بیشتری از ابزار را به خود اختصاص دهد که این امر می تواند موجب سود آوری بالاتر می گردد.

مقدمه:

در سالهای اخیر دولت جمهوری اسلامی ایران سیاست خصوصی سازی را در بخش بیمه آغاز کرده است و شرکتهای بیمه خصوصی متعددی همراه با بخش دولتی در صنعت بیمه فعالیت می کنند که این امر موجب افزایش رقابت در این صنعت خدماتی شده است که این موضوع می تواند توسعه اجتماعی و اقتصادی را همراه داشته باشد.

در حال حاضر در صنعت بیمه، بیمه زندگی دارای رشد بالایی می باشد که سبب گشته تا شرکتهای بیمه بخش اعظمی از توجه خود را معطوف این محصول نمایند و رقابت شدیدی برای به دست آوردن سهم بازار نمایند.

صنعت بیمه که بخش عظیمی از خدمات را تشکیل می دهند از سال ۱۹۵۰ با نرخ بالای ۱۰ درصد هر ساله رشد کرده اند که از رشد اقتصادی در جهان بیشتر است. در این رشد سریع به طور حتم بیمه زندگی نقش بزرگی را ایفا کرده است. سهم حق بیمه های زندگی از سال ۱۹۸۷ از بیمه غیر زندگی بیشتر شده است و فاصله آنها هر ساله افزایش می یابد. در سطح جهان عوامل مختلفی سبب رشد بازار بیمه های عمر شده اند، از قبیل:

۱- ارتقاء بینش مردم در مورد لزوم پس انداز و حمایت های مالی در دوران بازنشستگی و از کار افتادگی.

۲- رشد و شکوفایی اقتصادی جهان که باعث رشد صنعت بیمه شده است.

۳- رشد سرمایه های بزرگ شرکت های بیمه گر عمر در بازارهای بزرگ جهانی و افزایش توانایی آنان در بازارهای رقابتی

۴- بهبود شرایط کاری و افزایش درآمدها به ویژه در کشورهای در حال توسعه نسبت به گذشته

متأسفانه با وجود رشد سریع این صنعت در جهان و ارائه گسترده انواع خدمات بیمه ای، صنعت مذکور در ایران به دلایل گوناگون از توسعه کمتری چه از لحاظ کیفی و چه از لحاظ کمی برخوردار بوده است. این رشد کم در قیاس به میانگین جهانی بیمه زندگی بیانگر ظرفیتهای بالقوه این صنعت در کشورمان است که می تواند با سیاست گذارهای مناسب دولت و بخشهای فرهنگی و همچنین عملکرد مناسب شرکتهای بیمه ای شکوفا شود.

در این تحقیق ابتدا به دلایل عدم توسعه بیمه زندگی در کشور می پردازیم و سپس با بررسی شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور و همچنین بررسی نقاط قوت و ضعف بیمه ملت به دنبال استراتژی مناسب برای ادامه فعالیت شرکت مورد نظر هستیم.

تعریف موضوع:

مدیران برای برنامه ریزی بلند مدت در صنعت بیمه با چالشهای محیطی فراوانی روبرو هستند. همچنین در دنیای کنونی، رقیبان یکی از عواملی هستند که به سازمان برای تلاش بیشتر فشار می آورند و در صورت غفلت، آنها می توانند سازمان را با مشکلات عدیده ای مواجه سازند.

بیمه عمر یکی از محصولات محبوب صنعت بیمه در جهان است که البته در کشور ما مهجور قرار گرفته است. اما با توجه به ارتقاء سطح تحصیلات مردم، افزایش امید به زندگی، وجود نسل جوان در کشور و همچنین روند رو به توسعه اقتصاد کشورمان، چشم انداز خوبی برای بیمه زندگی پیش بینی می شود که این باعث افزایش رقابت شرکتهای بیمه برای به دست آوردن سهم بیشتری از بازار شده است.

هدف و اهمیت تحقیق:

تحول و دگرگونی محیط پیرامون، رقابت شدید، افزایش انتظارات مشتریان، افزایش مسئولیت های اجتماعی سازمانها و... چالشهایی هستند که سازمانها را به سمت برنامه ریزی استراتژیک سوق می دهند تا بتوانند بقای خود را در صنعت تضمین کنند. برای اینکه سازمان بتواند برنامه ریزی استراتژیک مطلوبی داشته باشد نیازمند اطلاعاتی از قبیل نیازهای مشتریان موجود و بالقوه، شناخت مسائل و عوامل سازمانی که رسیدن به موفقیت را سخت کرده اند، مزیت های سازمان نسبت به رقبا، تحولات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی که می توانند بر عملکرد تاثیر بگذارند، نقاط ضعف محصولات موجود، نحوه عملکرد رقیبان و غیره می باشد. این اطلاعات هر چه دقیق تر باشند و هر چه بهتر ارزیابی گردند، تصمیم گیری با قابلیت اطمینان بیشتری همراه است.

چنانچه می دانید بیمه زندگی دارای رشد نسبتا بالایی می باشد و می توان گفت شرکتهای بیمه ای در آینده موفق می باشند که بتوانند نسبت به رقیبان خود در بیمه زندگی عملکرد بهتری داشته باشند. در این پژوهش ما با بررسی انواع محصولات بیمه زندگی که در کشور ارائه شده اند و یا حتی ظرفیت ورود به بازار را داشته باشند و نیز بررسی نقاط ضعف و قدرت این محصولات، مزیتها ی شرکت بیمه ملت نسبت به رقبا و بالعکس و همچنین تجزیه و تحلیل

صنعت بیمه به دنبال یک تصمیم گیری بلند مدت برای شرکت بیمه ملت هستیم تا بتوانیم نسبت به دیگر کارگذاران بیمه عملکرد بهتری را در حوزه بیمه زندگی داشته باشیم تا علاوه بر سودآوری، رضایت مشتریان را نیز کسب نماییم.

روشهای مورد استفاده عبارتند از:

(۱) روش جمع آوری اطلاعات:

الف) مطالعه اسناد و مدارک: صورتهای مالی، بودجه و آمارهای ارائه شده توسط پژوهشکده بیمه و اسناد منتشر شده توسط بیمه ملت در این طبقه قرار می گیرند.

ب) مصاحبه با کارکنان نمایندگی های شرکت بیمه ملت: برای جمع آوری نظرات صاحب نظران جهت انتخاب متغیرهای اثر گذار و وزن دهی به شاخص ها از پرسشنامه استفاده شده است.

(۲) روش ریاضی مورد استفاده:

از روش ANP برای وزن دهی به شاخصها و رتبه بندی استفاده می کنیم تا اولویتهای مدل ما مشخص شود.

(۳) استفاده از ماتریس SWOT :

در نهایت با استفاده از ماتریس SWOT نقاط ضعف، قوت، فرصتها و تهدیدها با هم مقایسه گشته و استراتژی پیشنهادی را برای شرکت ارائه می دهیم.

برنامه ریزی استراتژیک:

برای اولین بار برنامه ریزی استراتژیک به شکل برنامه ریزی استراتژیک کسب و کار در دهه ۱۹۶۰ آغاز شد و مفاهیم مأموریت، بررسی یا تجزیه و تحلیل محیطی در این نوع برنامه ریزی مطرح شد. در دهه ۱۹۷۰، برنامه ریزی استراتژیک یا راهبردی در سطح سازمان مطرح شد.

برنامه ریزی استراتژیک با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوتها و

با بهره گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها را از بین برده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود.

تعاریف گوناگونی برای برنامه ریزی استراتژیک توسط صاحب نظران ارائه شده است. دو مورد از آنها ذکر می شود:

۱- **لورن:** برنامه ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. اگر ویژگی‌های زیر ترکیب شوند، فرایند برنامه ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می کنند. برنامه ریزی استراتژیک: نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده پیش بینی شده است. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت. درصدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می رود در آینده ایجاد شود.

۲- **مک کین:** برنامه ریزی استراتژیک فرایندی برای بازسازی و انتقال سازمانی است. به نظر وی در برنامه ریزی بلندمدت اهداف و پیش بینی ها بر اساس فرض ثبات سازمانی است، درحالی که در برنامه ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می شود. برنامه ریزی استراتژیک باعث می شود تا سازمان فعالیتها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای درحال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه ها ارائه می کند بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه ها، مدیریت و همکاریها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه ها ارائه می کند.

مدل SWOT:

در تجزیه و تحلیل SWOT، عوامل خارجی و داخلی مورد بررسی قرار می گیرند تا فرصت ها، تهدیدها، قوت ها و ضعف های سازمان در آینده شناسایی شده و برای رویارویی بهتر با آنها استراتژی مناسب تدوین شود. برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس سوات استفاده می شود. این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخل و خارجی سازمان را مقایسه می کنند و استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی های اصلی، انواع استراتژی های ممکن را ارائه می کنند. استراتژی های ممکن را می توان در دسته های **SO**، **WO**، **ST** و **WT** بر شمرد.

ب) عوامل درونی

این عوامل در اختیار شرکت بوده و جزء عوامل داخلی می باشند. پس در عین حال که بر فعالیت های سازمان تاثیر دارند سازمان نیز بر آنها تاثیر دارد. هدف از بررسی محیط درونی تهیه فهرستی از نقاط قوت است که سازمان برای به دست آوردن سود بایستی از آنها بهره برداری نمایند و یا نقاط ضعفی که برای جلوگیری از ضرر یا کاهش سود باید از آنها اجتناب نمایند.

عوامل درونی نیز همانند عوامل بیرونی دو دسته می باشند که عبارتند از :

نقطه قوت: عبارت است از شایستگی ممتازی که بوسیله آن سازمان می تواند در زمینه هایی مانند نوع منابع مالی،

تصویر مثبت ذهنی میان خریداران، روابط مثبت با تأمین کنندگان و مواردی از این دست نسبت به رقبا برتر باشد.

نقطه ضعف: نوع محدودیت یا کمبود در منابع، مهارتها و امکانات و توانایی هایی است که بطور محسوس مانع عملکرد

اثر بخش سازمان بشود. عملکرد مدیریت نیز در تشدید نقاط ضعف موثر است.

ب) عوامل بیرونی

این عوامل خارج از سازمان بوده است و بر فعالیت های سازمان تاثیر دارند اما در اختیار سازمان نبوده و سازمان هیچ

گونه تاثیری بر آنها ندارد. هدف از بررسی محیط خارجی تهیه فهرستی محدود از فرصت هایی که می تواند به یک

سازمان سود رسانده یا تهدیداتی که باید از آنها اجتناب شود.

عوامل بیرونی خود به دو گونه می باشد :

فرصت: عبارت است از یک موفقیت مطلوب عمده در محیط خارجی سازمان مانند شناخت بخشی از بازار که پیش از

این فراموش شده بود. تغییر در وضعیت رقابت یا قوانین و بهبود در روابط با خریداران و فروشندگان.

تهدید: یک تهدید موفقیت نامطلوبی در محیط خارجی سازمان است مانند قدرت چانه زنی خریداران یا تأمین کنندگان

کلیدی، تغییرات عمده و ناگهانی تکنولوژی و مواردی از این است که می توانند تهدید عمده ای در راه موفقیت سازمان

باشند.

انواع استراتژی ها در ماتریس SWOT:

الف) راهبردهای قوت - فرصت (SO) :

این حالت ، مطلوب ترین و مناسب ترین حالت برای سازمان است و بدین معنی است که سازمان ضمن

آنکه از توانایی ها و نقاط قوت در خور و قابل اتکایی برخوردار است ، در محیط تعاملی و زمینه ای خود نیز با

فرصت های مناسب و گرانبهایی مواجه است . بنابراین ، این دسته از راهبردها چگونگی به کارگیری توان موجود

سازمان در جهت بهره برداری حداکثری از فرصت های مغتنم محیطی را بیان می دارد

ب) راهبردهای قوت - تهدید (ST) :

در این حالت ، سازمان هر چند از قوت ها و توانایی های قابل اتکایی برخوردار است ولی ، در محیط تعاملی و زمینه های خود نیز با چالش ها و تهدیدهای متعدد و جدی روبرو می باشد. بنابراین ، این دسته از راهبردها چگونگی بهره گیری از حداکثر توان موجود برای مقابله بهینه با فشارها، چالش ها و تهدیدهای محیطی را ترسیم می کند.

ج) راهبردهای ضعف - فرصت (WO) :

در این حالت ، هر چند فرصت های متعدد و گرانبهایی برای سازمان در محیط فراهم است ولی ، از سوی دیگر ضعف ها و ناتوانی ها و آسیب پذیری های جدی نیز آن در بر گرفته است. بنابراین ، با استفاده از راهبردهای (WO) باید نهایت تلاش خود را برای جبران ضعف ها و ناتوانی های خود با استفاده از فرصت های محیطی به کار بندد.

د) راهبردهای ضعف - تهدید (WT) :

این حالت ، بدترین ، دشوارترین و مخاطره آمیزترین شرایط را برای فعالیت سازمان ترسیم می کند. زیرا، علی رغم آن که با ضعف ها و ناتوانی های متعدد و قابل توجهی مواجه است ، در محیطهای تعاملی یا زمینه ای خود نیز با فشارها، چالش ها و تهدیدهای گوناگونی باید مقابله نماید. از این رو، با استفاده از راهبردهای (WT) سعی می کند نقاط ضعف خود را به نوعی پوشش دهد یا آسیب پذیری های خود را از ناحیه تهدیدهای محیطی کمینه نموده ، به حداقل ممکن برساند و یا در صورت امکان ، خود را از گزند این آسیب ها و تهدیدها مصون و به دور نگه دارد.

نقاط قوت strength	نقاط ضعف Weakness	
فرصت opportunity	استراتژی رقابتی WO	استراتژی تهاجمی SO
تهدید Threat	استراتژی تدافعی WT	استراتژی واکنشی ST

فرایند تحلیل شبکه ای (ANP):

همانطور که می دانیم ANP در قیاس با AHP دارای توانمندی بهتری می باشد زیرا AHP در وزن دهی به وابستگی بین معیارها و عوامل توجهی ندارد. پروفیسور ساعتی در سال ۱۹۹۶ رویکرد فرایند تحلیل شبکه ای را توسعه داد و مزیت آن نسبت به AHP این می باشد که وابستگی های بین معیارها را در نظر می گیرد. فرایند سلسله مراتبی (AHP) اجزای یک سیستم را به صورت یک سلسله مراتب سازماندهی می کند به طوری که هر عنصر سلسله مراتبی به عنصر سطح بالاتر خود می تواند وابسته باشد و به صورت خطی این وابستگی تا بالاترین سطح ادامه دارد. به عبارت دیگر در یک سلسله مراتب، وابستگی ها باید به صورت خطی باشد و چنانچه وابستگی ها دو طرفه باشد مسئله دیگر از حالت سلسله مراتبی خارج شده و تشکیل یک شبکه یا سیستم غیر خطی یا سیستم با بازخور را می دهد. که در این صورت برای محاسبه ی وزن عناصر نمی توان از قوانین و فرمول های سلسله مراتبی استفاده کرد. در این حالت برای محاسبه وزن عناصر از تئوری شبکه ها استفاده می شود.

مدل شبکه ای مناسب برای SWOT:

مدل سلسله مراتبی و شبکه ای که برای تحلیل SWOT پیشنهاد می شود دارای چهار سطح است. هدف (بهترین استراتژی) نشان دهنده سطح اول می باشد، سطح دوم گروه های SWOT می باشند، سطح سوم عوامل یا فاکتورهای هر گروه SWOT و سطح چهارم هم گزینه ها یا استراتژی های بدیل می باشند.

الگوریتم پیشنهادی برای بکارگیری ANP در SWOT:

گام اول: شناسایی فاکتورها یا عوامل SWOT و استراتژی های جایگزین.

گام دوم: با فرض اینکه هیچ وابستگی میان عوامل وجود ندارد درجه اهمیت گروه های SWOT را از طریق مقایسات زوجی و با مقیاس ۱-۹ اندازه گیری شود. (محاسبه W1)

گام سوم: چون بین گروه های SWOT وابستگی وجود دارد لذا با استفاده از یک مقیاس ۱-۹ و مقایسات زوجی ماتریس وابستگی های درونی گروه ها محاسبه می شود. (محاسبه W2)

تعریف	شدت اهمیت
اهمیت یکسان	۱
کمی مهمتر	۳
مهمتر	۵
خیلی مهمتر	۷
فوق العاده مهمتر	۹
مقادیر بینابین	۱،۲،۳،۴

گام چهارم: تشکیل سوپر ماتریس: برای تجزیه و تحلیل وابستگی های داخلی میان اجزای سیستم به کار می رود. سوپر ماتریس مرکب می باشد که مر ماتریس فرعی آن شامل مجموعه ای از روابط بین و درون سطوحی است که توسط تصمیم گیرنده نمایش داده می شود.

اجزای سوپر ماتریس از ماتریس های مقایسات زوجی وابستگی های درونی حاصل شده و در آن جایگذاری می شوند. هر ارزش غیر صفر در ستون سوپر ماتریس، نشانگر اهمیت نسبی وزن حاصل شده از ماتریس های مقایسات زوجی وابستگی های درونی می باشد.

در مرحله بعدی، از سوپر ماتریس جهت همگرایی و برای رسیدن به یک مجموعه از اوزان ثابت بلند مدت استفاده می شود. برای رسیدن به این هدف، باید هر ستون ماتریس به صورت بردار احتمال در آید. به توان رسانی سوپر ماتریس باعث همگرایی خواهد شد و توان آن باید به این صورت باشد:

$2K-1$ (K عددی بزرگ و اختیاری می باشد).

گام پنجم: انتخاب بهترین تصمیم: در این مرحله وزن کلی هر کدام از جایگزین ها با ضرب نمودن وزن های به دست آمده از هر کدام از مراحل پیشین مشخص شده است و با توجه به آن تصمیم نهایی اتخاذ می شود.

به کارگیری مدل در مسئله مورد نظر:

در این قسمت با در نظر گرفتن شرکت بیمه ملت سعی داریم الگوریتم پیشنهاد شده در قسمت قبل را در تحلیل استراتژیک آن به کار گیریم.

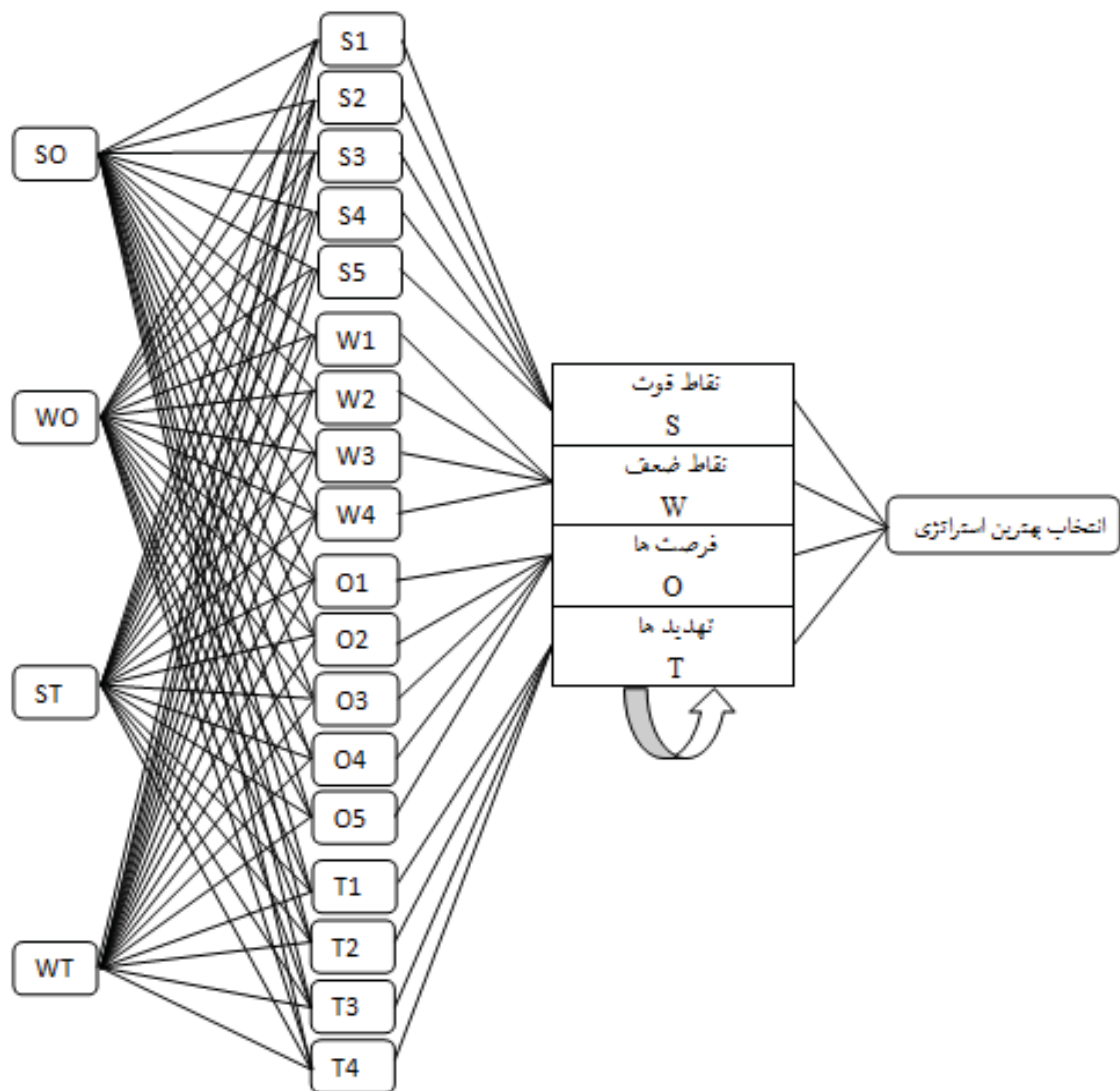
در این تحقیق با استفاده از نظرات کارکنان نمایندگی های بیمه ملت نقاط ضعف و قوت و همچنین فرصت و تهدیدات محیطی شناسایی شده و چند گزینه استراتژیک هم در ماتریس SWOT به دست آمده است. حال قصد داریم با توجه به اطلاعات داده شده از رویکرد ANP به منظور ارزیابی این عوامل و تعیین الویت استفاده کنیم.

عوامل داخلی		
نقاط قوت	نقاط ضعف	عوامل خارجی
۱- نیروی متخصص و کارآمد	۱- کم بودن تعداد نمایندگی ها در کشور	
۲- برخورداری از سیستم ارتباط با مشتری	۲- عدم تنوع در ارائه بیمه نامه	
۳- استفاده از تکنولوژی پیشرفته	۳- عدم نیاز سنجی مناطق مختلف کشور و ارائه طرح های متناسب با آن	
۴- تبلیغات خوب و مناسب	۴- توجه کم به بیمه گذاران خرد	
۵- اولین شرکت خصوصی در زمینه بیمه اتکایی		
		فرصت ها
		۱- کاهش انحصار بازار در چند سال اخیر
		۲- ثبات نرخ ارز و طلا در چند ماه اخیر
استراتژی SO	استراتژی WO	
افزایش سرعت صدور بیمه نامه ها	افزایش شعبات در سراسر کشور	۳- امیدواری مردم به ثبات اوضاع سیاسی و اقتصادی
توسعه فروش اینترنتی بیمه نامه	ارائه طرح بیمه نامه های زندگی بر مبنای	۴- ارتقاء بینش مردم نسبت به لزوم پس

انداز برای زمان بازنشستگی		نرخ ارز و یا طلا
۵- افزایش سطح تحصیلات در جامعه		
تهدیدها		
۱- تورم بالا در اقتصاد کشور	استراتژی ST	استراتژی WT
۲- روند صعودی بازار بورس	تعدیل بیمه نامه ها بر مبنای تورم برای جلوگیری از کاهش ارزش بیمه نامه	تدوین و چاپ کتاب و بروشورهای آموزشی و ارائه آن در دانشگاه ها و یا سایر بخش های جامعه
۳- افزایش نرخ بیکاری در کشور	اهداء جوایز به بیمه گذاران از طریق قرعه کشی	شناسایی گروه های مختلف مشتریان و طراحی مناسب
۴- تحریم های بین المللی		

مراحل مورد نظر:

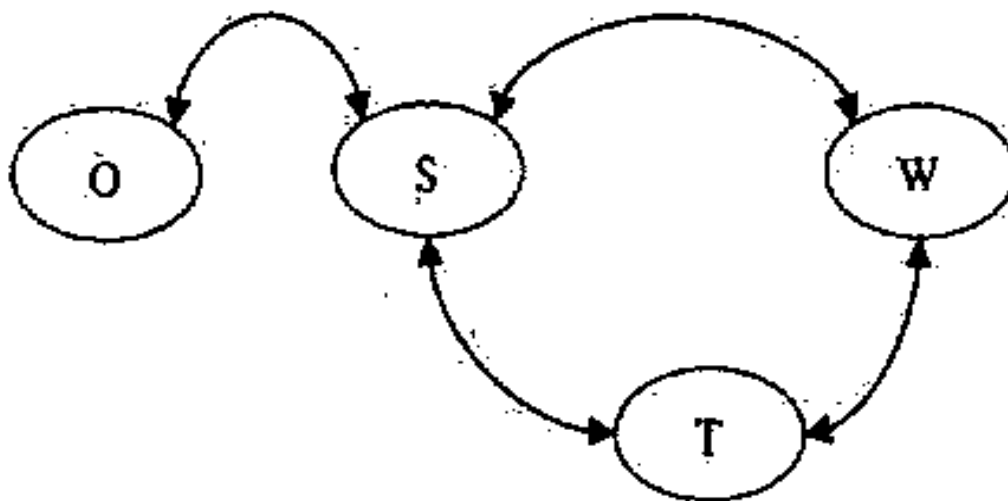
مرحله اول: در ابتدا مساله به صورت مدل ANP سازماندهی می شود. این مدل از ۴ سطح تشکیل شده است. سطح اول مربوط به انتخاب بهترین استراتژی و سطح دوم در ارتباط با عوامل اصلی تجزیه و تحلیل SWOT می باشند. عوامل فرعی SWOT در سطح سوم مدل قرار می گیرند. این سطح شامل ۵ عامل فرعی برای نقاط قوت، ۴ عامل فرعی برای نقاط ضعف، ۵ عامل فرعی برای فرصت ها و ۴ عامل فرعی نیز برای تهدیدهای محیطی می باشد. سطح آخر نیز بیانگر استراتژی های مورد نظر این مطالعه می باشد.



مرحله دوم: با فرض عدم وجود وابستگی متقابل میان عوامل اصلی SWOT، ماتریس مقایسات زوجی عوامل اصلی با استفاده از یک مقیاس ۱ تا ۹ توسط صاحب نظران تشکیل می شود. ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از نرم افزار Expert Choice مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و بردار وزن آن به دست می آید.

عوامل اصلی	S	W	O	T	اهمیت نسبی
S	۱	۲	۲	۳	۰,۴۰۹
W	۱/۲	۱	۲	۳	۰,۲۸۹
O	۱/۳	۱/۲	۱	۳	۰,۲۰۵
T	۱/۳	۱/۳	۱/۳	۱	۰,۰۹۶

مرحله سوم: در این مرحله وابستگی های متقابل میان عوامل اصلی از طریق بررسی تاثیر هر عامل بر روی عامل دیگر با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی تعیین می شود. وابستگی های متقابل میان عوامل اصلی پس از تجزیه و تحلیل محیط های درونی و بیرونی سازمان به دست می آید. از آنجا که فرصت ها تنها به وسیله نقاط قوت تحت تاثیر قرار می گیرند هیچ ماتریس مقایسه زوجی برای فرصت ها تشکیل نمی شود.



نقاط قوت	W	O	T	اهمیت نسبی
W	۱	۱/۸	۱/۳	۰,۰۸۲
O	۸	۱	۳	۰,۶۸۲
T	۳	۱/۳	۱	۰,۲۳۶

نقاط ضعف	S	T	اهمیت نسبی
S	۱	۸	۰,۱۱۹
T	۱/۸	۱	۰,۱۱۱

تهدیدها	S	W	اهمیت نسبی
S	۱	۷	۰,۱۲۵
W	۱/۷	۱	۰,۱۲۵

مرحله چهارم: در این مرحله وزنهای وابستگی متقابل عوامل اصلی از طریق ضرب ماتریس وابستگی عوامل اصلی (اهمیت های نسبی به دست آمده از مرحله سوم) پس از نرمال سازی به دست می آید. وزن وابستگی متقابل عوامل اصلی بدین ترتیب محاسبه می شود:

$$\begin{pmatrix} 1 & 0,889 & 1 & 0,875 \\ 0,082 & 1 & 0 & 0,125 \\ 0,682 & 0 & 1 & 0 \\ 0,236 & 0,111 & 0 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 0,409 \\ 0,125 \\ 0 \\ 1 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,48 \\ 0,17 \\ 0,24 \\ 0,11 \end{pmatrix}$$

همانطور که مشاهده می شود، تفاوت بارزی میان وزن عوامل به دست آمده و وزن وابستگی متقابل عوامل وجود دارد.

مرحله پنجم: در این مرحله، اهمیت های نسبی عوامل فرعی SWOT با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی به دست می آید که نتایج نهایی آنها در جدول نشان داده شده است.

مرحله ششم: در این مرحله وزن های کلی عوامل (WG) از طریق ضرب وزنهای عوامل اصلی (وزن های به دست آمده در مرحله چهارم) در وزنهای نسبی عوامل فرعی حاصل می شود. بردار وزن های کلی عوامل فرعی نیز در جدول زیر نشان داده شده است.

عوامل SWOT	وزنهای نسبی عوامل اصلی	عوامل فرعی SWOT	وزنهای نسبی عوامل فرعی	وزنهای کلی عوامل فرعی
نقاط قوت	0,48			
		نیروی متخصص و کارآمد	0,49	0,24
		برخوردراری از سیستم ارتباط با مشتری	0,25	0,12
		استفاده از تکنولوژی پیشرفته	0,478	0,229
		تبلیغات خوب و مناسب	0,087	0,042
		اولین شرکت خصوصی در زمینه بیمه اتکایی	0,136	0,065
نقاط ضعف	0,17			

۰,۰۸۵	۰,۴۹۸	کم بودن تعداد نمایندگی ها در کشور		
۰,۰۱۳	۰,۰۷۷	عدم تنوع در ارائه بیمه نامه		
۰,۰۴۹	۰,۲۹۰	عدم نیاز سنجی مناطق مختلف کشور و ارائه طرح های متناسب با آن		
۰,۰۲۳	۰,۱۳۶	توجه کم به بیمه گذاران		
			۰,۲۴	فرصت ها
۰,۰۶۸	۰,۲۴۸	کاهش انحصار بازار در چند سال اخیر		
۰,۰۲۶	۰,۱۰۸	ثبات نرخ ارز و طلا در چند ماه اخیر		
۰,۰۴۵	۰,۱۸۶	امیدواری مردم به ثبات اوضاع سیاسی و اقتصادی		
۰,۰۸۳	۰,۳۴۴	ارتقاء بینش مردم نسبت به لزوم پس انداز برای زمان بازنشستگی		
۰,۰۱۸	۰,۰۷۷	افزایش سطح تحصیلات در جامعه		
			۰,۱۱	تهدیدها
۰,۰۱۴	۰,۱۳۱	تورم بالا در اقتصاد کشور		
۰,۰۱	۰,۰۸۸	روند صعودی بازار بورس		
۰,۰۳۹	۰,۳۵۳	افزایش نرخ بیکاری در کشور		
۰,۰۴۷	۰,۴۲۹	تحریم های بین المللی		

مرحله هفتم: در این مرحله اولویت استراتژی های جایگزین با توجه به هر یک از عوامل فرعی SWOT، با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی محاسبه می شود که به دلیل تعداد زیاد، از ذکر آنها در مقاله صرف نظر شد. برای نمونه دو ماتریس مقایسه زوجی آورده شده است و نتایج نهایی که با استفاده از نرم افزار Expert Choice به دست آمده به صورت ماتریس زیر می باشد.

	WT	ST	WO	SO	نیروی کار متخصص و کارآمد
۰,۵۱۳	۳	۵	۳	۱	SO

۰,۲۷۸	۴	۴	۱		WO
۰,۰۷۶	۱/۲	۱			ST
۰,۱۳۲	۱				WT

	WT	ST	WO	SO	ضعف مالی شرکت
۰,۲۶۲	۱/۳	۳	۵	۱	SO
۰,۰۵۵	۱/۷	۱/۳	۱		WO
۰,۱۱۸	۱/۵	۱			ST
۰,۵۶۵	۱				WT

$$\left[\begin{array}{c}
 \begin{matrix}
 -۰.۵۱۳ & -۰.۵۳۳ & -۰.۴۴۹ & -۰.۵۹ & -۰.۵۸۴ & -۰.۲۶ & -۰.۴۷ & -۰.۷۳ & -۰.۶۱ & -۰.۵۹۵ & -۰.۵۹۵ & -۰.۶۳۹ & -۰.۵۶۰ & -۰.۱۰۰ & -۰.۱۰۵ & -۰.۰۵۰ & -۰.۱۱۱ & -۰.۰۹۴ \\
 -۰.۲۷۸ & -۰.۰۶۶ & -۰.۱۲۷ & -۰.۲۲۸ & -۰.۰۸۴ & -۰.۰۵۵ & -۰.۵۷۷ & -۰.۵۷۱ & -۰.۵۶۹ & -۰.۰۴۹ & -۰.۰۴۹ & -۰.۰۵۰ & -۰.۰۹۵ & -۰.۱۰ & -۰.۵۲۸ & -۰.۱۱۴ & -۰.۲۳۴ & -۰.۲۴۴ \\
 -۰.۰۷۶ & -۰.۲۴۸ & -۰.۲۹۹ & -۰.۰۶۳ & -۰.۰۹۳ & -۰.۱۱۸ & -۰.۱۱۲ & -۰.۰۹۰ & -۰.۱۰۶ & -۰.۲۳۹ & -۰.۲۴۹ & -۰.۱۰۰ & -۰.۰۹۵ & -۰.۷۰ & -۰.۱۰۵ & -۰.۵۸۱ & -۰.۰۵۱ & -۰.۰۸۹ \\
 -۰.۱۲۲ & -۰.۱۱۳ & -۰.۰۶۶ & -۰.۱۱۹ & -۰.۲۳۹ & -۰.۵۶۵ & -۰.۲۶۴ & -۰.۲۶۷ & -۰.۲۶۴ & -۰.۱۰۷ & -۰.۱۰۷ & -۰.۲۱۱ & -۰.۲۳۹ & -۰.۱۰ & -۰.۲۶۲ & -۰.۲۵۵ & -۰.۶۰۳ & -۰.۵۷۳
 \end{matrix} \\
 \mathbf{W} =
 \end{array} \right.$$

مرحله هشتم: نهایتاً وزن های نهایی استراتژی های جایگزینف از طریق رابطه زیر محاسبه می شود.

$$\left[\begin{array}{c} \\ \\ \\ \\ \end{array} \right] \mathbf{W}_A = \begin{matrix} \text{SO} \\ \text{WO} \\ \text{ST} \\ \text{WT} \end{matrix} = \mathbf{W} * \mathbf{W}_G = \left[\begin{array}{c} ۰,۴۴ \\ ۰,۱۷ \\ ۰,۱۹ \\ ۰,۲۰ \end{array} \right]$$

در این رابطه، WA وزن های نهایی استراتژی جایگزین، W درجه اولویت استراتژی های جایگزین با توجه به هر یک از عوامل فرعی $SWOT$ و WG ، وزن های کلی عوامل فرعی می باشند.

با توجه به وزن های به دست آمده، استراتژی SO دارای بیش ترین وزن بوده و به عنوان بهترین استراتژی انتخاب می شود. بنابراین سازمان باید نسبت به پیاده سازی استراتژی انتخاب می شود.

نتیجه

در تجزیه و تحلیل $SWOT$ ، جایگزین های استراتژیک با توجه به نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت های سازمان مشخص می شوند. همان طور که قبلا اشاره کردیم، نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات محیطی پس از تجزیه و تحلیل محیط های درونی و بیرونی تعیین می شوند. با این حال، تجزیه و تحلیل $SWOT$ از نظر کمی قابلیت تعیین وزن ها و اثرات عوامل استراتژیک بر روی جایگزین ها را ندارد. این تحقیق بر خلاف بسیاری از مطالعات دیگر فرض وابستگی میان عوامل استراتژیک را در تجزیه و تحلیل خود در نظر می گیرد. با توجه به حل مدل استراتژی هایی که برای این شرکت پیشنهاد می شود استراتژی های هجومی و توسعه ای می باشد.

منابع:

- ویژگی های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خانواده های ایرانی و تاثیر آن بر بازار بیمه های عمر (محمد ابراهیم امین - سحر کمالخانی)
- تاثیر متغیر های کلان اقتصادی بر بازار بیمه های عمر (دکتر سعید صحت)

- بررسی وضعیت تقاضای بیمه های عمر در ایران و جهان و عوامل موثر بر آن (دکتر محمد اسماعیل زاده)
- بررسی راهکارها توسعه بیمه عمر در ایران (دکتر محمد ریاحی فر)
- بررسی عوامل اجرایی موثر در ارتقا بیمه های عمر در کشور (حمید تاجیک)
- بررسی عوامل و مؤلفه های مؤثر در بازخرید بیمه های عمر و پس انداز و طبقه بندی و تجزیه و تحلیل و آزمون اطلاعات (احمد سازگار)
- به کار گیری تکنیک فرایند تحلیل شبکه ای در تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید (سعید صحت، عیسی پریرزادی)
- عوامل مرتبط با گرایش مردم به طرح جدید بیمه های زندگی (ایمان صراحی، وحید رضا میرابی)
- کاستی ها و مشکلات بیمه های زندگی در صنعت بیمه کشور (معصوم ضمیری)
- رتبه بندی عناصر ماتریس **SWOT** در شرایط عدم قطعیت (مهدی سعید پور)