



Examining the competitive strategies of Saman insurance company with a strategic management approach (Study case: Saman insurance agencies in East Azerbaijan province)

Mohammad Bashokouh Ajirlu¹, Hosein Rahimi Kelor², Hosein Jebreilpor Dinvar^{3*}

1- Member of the Faculty of Business Administration Department of Mohaghegh Ardabili University 2- Member of the Faculty of Business Administration Department of Mohaghegh Ardabili University 3*- Senior student of business administration, majoring in marketing, Mohaghegh Ardabili University.

Abstract

Due to the dynamic and competitive nature of the insurance industry, the continuation of competitive strategies based on the knowledge of the environment, environmental opportunities and threats and understanding the organization's strengths and weaknesses is very important, because without these analyses, the insurer's efforts will not be effective and the organization will not reach its final goal. Due to the challenges and problems and gaps in the application of systematic methods, environmental analysis, organization analysis and strategy continuation by adding environmental and internal factors of the organization in the country's insurance industry, the present research, relying on the opinion of 10 experts of this industry from among the managers and representatives and experts of the insurance industry, first identified the internal and external factors effective in the strategic planning process and then by analyzing them, proposed the best possible strategies. The primary data collection method was questionnaire and interview and the method of seeking opinions from the representatives of "Sahand Mahni Tabriz" and library studies were done in parallel. Internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (threats and opportunities) have all been extracted and analyzed by the MAXQDA2020 software in the form of 40 factors by the internal and external factor matrix, which is the result of interviews with the mentioned experts, and as a result of this operation, 4 main categories have been obtained with the titles of strengths, weaknesses, opportunities and threats, and 40 codes for the above categories have been obtained, which are described in the following. And the obtained strategies have been analyzed to determine the attractiveness in the QSPM quantitative planning matrix, so that the priorities of the relevant organization can be graded.

Keywords: Strategic management, strategic plan, competitive strategies, insurance industry, QSPM, SWOT.

Citation:

Bashokouh Ajirlu, M., Rahimi Kelor, H., & Jebreilpor Dinvar, H. (2023). Examining the competitive strategies of Saman insurance company with a strategic management approach (Study case: Saman insurance agencies in East Azerbaijan province). *Journal of Intelligent Marketing Management*, 4(3),



بررسی استراتژی های رقابتی شرکت بیمه سامان با رویکرد مدیریت استراتژیک (مورد مطالعه: نمایندگی های بیمه سامان استان آذربایجان شرقی)

محمد با شکوه آجیرلو^۱، حسین رحیمی کلور^۲، حسین جبرئیل پور دینور^{۳*}

۱- عضو هیئت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه محقق اردبیلی. ۲- عضو هیئت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه محقق اردبیلی. ۳- دانشجوی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی دانشگاه محقق اردبیلی.

چکیده

به دلیل پویا و رقابتی بودن صنعت بیمه، تدوam استراتژی های رقابتی مبتنی بر شناخت از محیط، فرصت ها و تهدیدات محیطی و درک نقاط قوت و ضعف سازمان بسیار مهم است، چون بدون این تحلیل ها، تلاش بیمه گر اثر بخشی لازم را نخواهد داشت و سازمان به هدف نهایی خود نخواهد رسید. به دلیل چالش ها و مشکلات و شکاف های موجود در به کارگیری روش های سیستماتیک، تحلیل محیطی، تجزیه و تحلیل سازمان و تدوام استراتژی با اضافه کردن عوامل محیطی و درونی سازمان در صنعت بیمه کشور، تحقیق حاضر با تکیه بر نظر ۱۰ تن از خبره های این صنعت از بین مدیران و نمایندگان و صاحب نظران صنعت بیمه، ابتدا به شناسایی عوامل داخلی و خارجی موثر بر فرایند برنامه ریزی استراتژیک پرداخته و سپس با تجزیه و تحلیل آن ها بهترین استراتژی های ممکن را پیشنهاد داده است. روش جمع آوری اطلاعات اولیه با پرسشنامه و مصاحبه و روش نظر خواهی از نمایندگان "سهند ماهنی تبریز" و به موازات آن مطالعات کتابخانه ای صورت گرفته است. عوامل داخلی (قوت و ضعف ها) و عوامل خارجی (تهدید و فرصت ها) همگی در قالب ۴۰ عامل توسط ماتریس عوامل داخلی و خارجی که نتیجه مصاحبه ها با خبره های نام برده میباشد توسط نرم افزار MAXQDA2020 استخراج شده و تحلیل شده است که در نتیجه این عملیات به ۴ مقوله ی اصلی با عنوان های نقاط قوت، نقطه ضعف، فرصت ها و تهدید ها و ۴۰ کد برای مقوله های فوق بدست آمده است که در ادامه مطالب بیان شده است. و استراتژی ها حاصل شده جهت تعیین جذابیت در ماتریس برنامه ریزی کمی QSPM مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، تا الویت های سازمان مربوطه درجه بندی شوند.

کلیدواژه ها: مدیریت استراتژیک، برنامه استراتژیک، استراتژی های رقابتی، صنعت بیمه، SWOT، QSPM.

استناد:

باشکوه آجیرلو، محمد، رحیمی کلور، حسین، & جبرئیل پور دینور، حسین. (۱۴۰۲). بررسی استراتژی های رقابتی شرکت بیمه سامان با رویکرد مدیریت استراتژیک (مورد مطالعه: نمایندگی های بیمه سامان استان آذربایجان شرقی). مدیریت بازاریابی هوشمند، ۴(۳)، ۲۲-۳۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۷/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125656565047>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۲، دوره ۳، شماره ۴، پیاپی ۲۲

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



مقدمه

امروزه محیط سازمان ها دارای ویژگی هایی چون پویایی و پیچیدگی است و نسبت تغییراتی که محیط روی می دهد، روش های برنامه ریزی مرسوم و سنتی سازمان را به چالش کشیده است، که بسیاری از سازمان ها آمادگی های لازمه جهت رویارویی با دنیایی که سرعت تغییرات در آن بالا می باشد را ندارند، چون از ۳ مولفه ضعف رنج می برند. مولفه ی اول مربوط به نبود ارزش های مشترک است مولفه ی دوم ناشی از نبود تفکر پایه ای و سیستماتیک استراتژیک و مولفه ی سوم نشان دهنده ی وجود ضعف در اجرا و پیاده سازی تفکر استراتژیک در عمل است (رحیم زاده، ۱۳۹۳)

به گونه ای که سرعت بالای تحولات، افزایش پیچیدگی های درون و بیرون سازمان، وجود شکل جدیدی از مشکلات و رقابت شدید در فضای کسب و کار در دوران جدید، مطالعه هدفمند آینده را بیش از پیش ضرورت می بخشد (محمودی، ۲۰۱۵)

مفهوم استراتژی را میتوان حاصل تقابل رو در رو فضای رقابتی و محدودیت منابع دانست، از آنجایی که سازمان ها همواره با منابع محدود و محدودیت قوای فکری مواجه هستند، مصرف کردن منابع محدود سازمان برای موضوعات نه چندان مهم و کم اهمیت به معنی واگذاری میدان رقابت در کسب و کار به رقبایی است که منابع محدود خود را به بهترین شکل صرف موضوعات اصلی و ضروری سازمان خود کرده ست.

دید استراتژیک این امکان را ایجاد میکند که سازمان ها با شناخت کامل از موضوعات حیاتی و مهم و معیار های اصلی و حیاتی سازمان و معطوف کردن منابع محدود خود بر روی این موضوعات و معیار ها، از رقبای خود پیشی گرفته و به بالاترین کارایی و سود ممکن دست یابد (سالاری حمزه خانی و همکاران، ۱۳۹۳)

که در سال های اخیر تمرکز زیادی روی مسایل و رویکرد های استراتژیک به وجود آمده است، به گونه ای که داشتن دید استراتژیک و اجرایی کردن استراتژی در سازمان به مانند داشتن یک فانوس در تاریکی شب میباشد. علی الخصوص زمانی که استراتژی در سازمان و محیط هایی به کار گرفته شوند که سازمان از لحاظ شرایط درون سازمانی ثبات نسبی ندارد و همواره سازمان مورد نظر با محیطی در تبادل باشد که محیط نیز دارای چالش و بی ثباتی باشد و همواره تغییر می کند، وگرنه در محیط های دارای در صدی مقبول از ثبات باشد به راحتی میتوان یک برنامه استراتژیک بلند مدت نوشت و برنامه را در قالب برنامه های کوتاه مدت و میان مدت به شکل چند فاز تقسیم کرد و سپس به مرحله اجرا وارد کرد.

و اگر این دیدگاه استراتژیک در یک محیط با ثبات بالا و قابل پیش بینی باشد یک رویکرد تحلیلی و همگرا به تفکر استراتژیک در چهارچوب مدیریت استراتژیک است. البته اگر سطوح بالاتری از بی ثباتی را در محیط خارجی و یا خود سازمان به چشم مشاهده کنند، مدیران در انجام فعالیت های روزمره سازمان نیز با چالش روبرو خواهد بود و در این زمان است که حتی در صورت تدوین استراتژی مربوطه نیز باید تفکر استراتژیک، رویکرد خلاق مدار و واگرایانه به خود بگیرد مانند آنچه اغلب در هنر مشاهده می کنیم و در مدیریت در چنین زمان هایی از مدیریت اقتضایی بهره می بریم (رحیم زاده، ۱۳۹۳) از این سو همواره با توجه به سازمان از الگو های مفهومی و توصیه های استراتژیک بهره می جویم.

و از آنجایی که سازمان ها از برنامه ریزی استراتژیک به منظور دید بهتر فرصت ها و انتخاب ها استفاده میشود، تحقیق حاضر سعی دارد از رویکرد تحلیلی SWOT به شناسایی عوامل داخلی و خارجی پرداخته و با به کارگیری استراتژی های مناسب شرکت بیمه سامان استان آذربایجان شرقی را در پیشبرد اهداف خود همیاری و کمک نماید.

و این کمک در زمینه های ذیل به کمک مدیران ارشد سازمان مربوطه و حتی مدیران سایر سازمان های بیمه ای خواهد آمد تا در زمینه برنامه ریزی های بلند مدت، ترسیم چشم انداز و بیان ماموریت و هدفگذاری های لازمه را انجام دهند.

بیان مسئله

طراحی استراتژی رقابتی در صنعت بیمه برای شرکت های فعال جهت موفقیت بیشتر و افزایش قابلیت رقابت پذیری امری مهم است، علی رغم این موضوع شرکت های بیمه ای بدلیل درگیر شدن در فعالیت های روزمره و یا عدم وجود دانش و سازکار برنامه ریزی استراتژیک به این مسئله توجه درست و شایسته ای نکرده اند تا جایی که بیشتر فعالیت های آنها مقطعی، بی هدف، کوتاه مدت، منفعل و واکنشی است به مسائل روز بازار، بنابراین به جهت شکاف موجود در روش ها و ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک و به لحاظ اهمیت برای رسیدن به یک وضعیت رقابتی و فعال در بازار، این تحقیق و پژوهش پیش رو با هدف نهادینه سازی تفکر استراتژیک در صنعت بیمه و بعنوان مدلی از کاربرد تکنیک های برنامه ریزی استراتژیک و نوآوری در تحقیقاتی از این دست در صنعت بیمه و کاستی های موجود می باشد، همچنین در این پژوهش نتایج ماتریس های QSPM، SWOT با هم تلفیق شده اند.

ادبیات پژوهش

استراتژی

استراتژی (AGOSTRATOS) ریشه در فرهنگ یونان باستان دارد و به معنی رهبر و رهبری است، به گونه ای که AGO ارتش می باشد و STRATOS معنی فرماندهی ارتش می دهد (حسینی، جهانگیری، ۱۳۹۳) استراتژی ها ماهیت ذهنی دارد و مفهوم انتزاعی دارند که این باعث می شود تا استراتژی فقط در ذهن افراد وجود داشته باشد.

هر گونه استراتژی که برای هر نوع سازمان و صنعتی که نوشته شود، به آینده آن سازمان و صنعت توجه دارد و پس از تدوین استراتژی مبنای بینش مدیران خواهد بود، و مدیران زمانی نتیجه استراتژی را به چشم خواهند دید که استراتژی به مرحله اجرا برسد. (پهلوانیان، ۱۳۸۷)

در نظر آنسوف، استراتژی ها به شکل مجموعه هستند که این مجموعه از بخش هایی چون اهداف اصلی، برنامه های مدنظر و سیاست ها به منظور رسیدن به اهداف سازمانی تشکیل شده است، یعنی در چه جایگاهی هستیم و در آینده می خواهیم به چه جایگاهی برسیم (آنسوف، ۱۹۷۵)

با توجه به مطالب فوق بهتر می توان تعریف جامع مینتزرگ را پذیرفت که می گفت <<استراتژی ها الگویی هستند از جریان هایی که از تفکرات سرچشمه می گیرند >>. (مینتزرگ، ۱۹۷۸)

تفکر و برنامه ریزی استراتژیک

تفکر و برنامه استراتژیک دو مولفه مهم هستند. در واقع می توان گفت دو مکتب هستند که همواره وجود این مکاتب در کنار هم باعث تکمیل شدن مکتب دیگری می شود. داشتن تفکر استراتژیک خوب است ولی عالی نیست چون تفکر استراتژیک فرآیند ساختار یافته نیست و با مجموعه ای از الگوهای علمی و مفهومی و توصیه هایی در جهت بهتر حرکت کردن می باشد، ولی برنامه ریزی استراتژیک است که چهارچوب درستی دارد، مبنای تفکر علمی دارد، به مبحث مورد نظر با دید سیستماتیک نگاه می

کند. هر چند برنامه ریزی استراتژیک هم مخالفان سر سخت خود را دارد که هواداران مکتب یادگیری اعتقاد دارند که مکتب برنامه ریزی استراتژیک کارایی لازمه را در برخورد با تحولات سریع ندارد (علیقلی زاده، ۱۳۹۳)

و در اواسط دهه ی ۱۹۸۰ که با اثبات اثر بخش نبودن فرآیند مدیریت استراتژیک، بسیاری از متخصصان این زمینه را به حرکت آورد و قادر شدند تفکر استراتژیک را بیان کنند که مدیریت استراتژیک در کنار پارادایمی مانند تفکر استراتژیک تکمیل تر شد، تکامل یافت و غنی تر شد.

ولی آغاز دهه ی ۱۹۵۰ که دهه ی تغییرات اقتصادی و اجتماعی بود و از سال ۱۹۸۴ سطوح بالاتری از بی ثباتی در سطح جهان به چشم خورد، سازمان نیاز بیشتری به استراتژی را بیش از پیش احساس کردند تا بتوانند استراتژی های خود را منعطف تر کنند و پاسخگو جامعه ای باشند که به سرعت تغییر می کند .

مزیت رقابتی

مزیت رقابتی، ابزاری است که سازمان در اختیار دارد و این ابزار این سلزمان را از دیگر رقبای خود متمایز می کند و در شرایط و بازار برابر باعث داشتن دست بالای سازمانی خواهد بود که مزیت رقابتی دارد. که این مزیت رقابتی باعث خواهد شد که در مقابله با رقیبان غلبه بر رقیب آسان باشد (chaston.2012) یا بهتر است بگوییم مزیت رقابتی است که باعث خواهد شد تا مشتری محصول شرکت A را به محصول شرکت رقیب (B) ترجیح دهد (غفاریان، ۱۳۸۹) استراتژی ها به صورت مستقیم بر سازمان تاثیر نمیگذارند، بلکه بر منابع و قابلیت های سازمان که از آن به عنوان مزیت رقابتی یاد می شود تاثیر میگذارد و باعث میشود که بر عملکرد سازمان تاثیر گذاشته شود (Pralhad.Hamel.1990) به شکلی که این منابع و قابلیت ها یک سازمان است که وقتی به مرحله عمل می رسد خود را نشان می دهد و باعث می شود که دنبال راه این گونه استراتژی ها را گرفتن سخت باشد و در ذات مسئله مبهم باشد (حمیدی زاده، حسین زاده شهری، ۱۳۸۵) بارنی نیز در یک جمع بندی اعلام می دارد که منابع ای که برای سازمان مهم و حیاتی می باشد و مزیت رقابتی که برای سازمان به وجود می آورد باید ارزشمند و نایاب و کم و قابل تقلید نباشد و همچنین جایگزین نداشته باشد (بارنی، ۱۹۹۱)

و می توان گفت شرکت هایی وجود دارند که از یک استراتژی مشابه استفاده می کنند، به گونه ای که روی کاغذ از یک استراتژی مشابه بهره برده اند ولی در نتیجه بدست آمده دو شرکت دو نتیجه متفاوت مشاهده می شود، اینجا هست که دو مولفه منابع سازمان و قابلیت های خاص سازمان (مزیت رقابتی) اهمیت خود را نشان میدهد (امینی، سالار، ۱۳۹۲) که بعضی از شرکت امروزه حتی در شناسایی و یافتن منابع و مزیت های خود با مشکلات جدی روبرو هستند که تحلیل SWOT امروزه بخشی از این مشکل را حل کرده است.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ابزاری است که به استراتژیست کمک میکند تا بتواند محیط داخلی یک سازمان را تجزیه و تحلیل کند و بتواند نقاط قوت و ضعف ساطمان را شناسایی و مشخص کند که در این زمینه قضاوت های شخصی خود استراتژیست و اطلاعاتی که افراد خبره در اختیار استراتژیست قرار میدهند می تواند کمک کننده باشد .

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ابزاری است که استراتژیست از آن استفاده میکند تا بتواند محیط خارجی را که سازمان با آن در ارتباط است را تحلیل رکنده و با استفاده از این تحلیل بتواند فرصت ها و تهدید های موجود در محیط خارجی را نسبت به سازمان مشخص کند که این فرصت و تهدید ها می توانند عواملی چون عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و.... باشد

تحلیل (SWOT)

تحلیل SWOT مخففی از چهار کلمه قوت ها، ضعف ها، تهدید ها و فرصت ها می باشد (Griffin، ۲۰۱۳) نقاط قوت و ضعف را از داخل خود سازمان شناسایی می کنیم که سازمان را قوی و ضعیف جلوه می دهد (امینی، سالاری، ۱۳۹۲) و فرصت ها و تهدید ها از عوامل خارجی و بیرون از سازمان می آید که نشان می دهد در زمان حال یا آینده با چه عواملی در بیرون از سازمان درگیر هستیم و یا درگیر خواهیم بود (پرهیزگار و همکاران، ۱۳۸۹)

استفاده از SWOT و تحلیل بست آمده از ماتریس SWOT در عین سادگی، بهترین راه حل برای طراحی برنامه ریزی کسب و کار است. و استفاده از تحلیل SWOT می تواند به مدیران در رسیدن به تفکر صحیح و کارآمد کمک کند (Ferrel، ۲۰۱۲)

ماتریس (QSPM)

برای تعیین جذابیت و تعیین الویت استراتژی ها از ماتریس برنامه ریزی کمی یا QSPM استفاده می شود. که برای این ماتریس ۳ گام اصلی وجود دارد.

گام ۱) مهم ترین نقاط قوت و ضعف ها و فرصت ها و تهدید ها را در یستون الو به ترتیب وارد می کنیم

گام ۲) به هریک از عوامل یاد شده در گام ۱ وزن یا اهمیت نسبی (میانگین وزنی) بین صفر و یک می دهیم

گام ۳) استراتژی های شناسایی شده را نوشته و در هر ستون نمره جذابیت هر عامل را مقابل آن یادداشت کرده و آن ها نمره می دهیم، که معمولا از طیف لیکرت زیر برای تعیین میزان جذابیت استفاده می کنیم

۱- بدون جذابیت ۲- تا حدودی جذاب ۳- دارای جذابیت معقول ۴- بسیار جذاب (اعرابی، ۱۳۹۲)

۳- اهداف پژوهش:

با عنایت به مطالب یاد شده پژوهش به دنبال اهداف زیر است:

۱) شناسایی نقاط قوت و ضعف در داخل سازمان بیمه سامان در استان آذربایجان شرقی

۲) شناسایی فرصت ها و قوت ها در محیط بیرونی سازمان بیمه سامان در استان آذربایجان شرقی

۳) پیدا کردن جایگاه شرکت یاده شده در یکی از مناطق چهارگانه SWOT

۴) پدید آوردن استراتژی های مناسب برای سازمان بیمه سامان و تعیین الویت برای استراتژی های یاد شده توسط برنامه ریزی کمی

QSPM

۴- روش تحقیق:

از آنجایی که این پژوهش در یک سازمان واقعی یعنی شرکت بیمه سامان صورت گرفته است، پس می توان نتایج این تحقیق را به طور عملی در سازمان مربوطه استفاده کرد و بر اساس طرح تحقیق توصیفی-پیمایشی است که با استفاده ترکیبی کمی و کیفی انجام میگیرد و در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از روش مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است و جدول ها با نظر سنجی از متخصصان، صاحب نظران و تصمیم گیران صنعت بیمه تکمیل شده است. که در مراحل مختلف از مطالعات کتابخانه ای و با مصاحبه با ۱۰ تن از خبرگان شرکت مورد مطالعه و استخراج با نرم افزار MAXQDA2020 انجام گرفت.

رقبا

با توجه با آمار منتشر شده از سوی بیمه مرکزی در سال ۱۴۰۱ شرکت بیمه سامان از نظر فعالیت های بیمه شدگی و میزان پرداخت خسارت ها در سطح استان آذربایجان شرقی در رتبه ۳ بیمه ای استان قرار دارد و رتبه های اول به ترتیب به شرکت های بیمه ای ایران و شرکت بیمه عمر کارآفرین تعلق دارد که دو شرکت نام برده را به عنوان رقیب برای بیمه سامان در تحقیق حاضر انتخاب شده اند.

جدول شماره ۱: رتبه بندی شرکت های بیمه ای رقیب بیمه سامان

شرکت بیمه	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۰
ایران	۴۳,۳۲	۴۱,۲۳	۳۹,۸۱	۴۰,۴۲
سهم از خسارت	۴۷,۷۸	۴۰,۲۲	۴۹,۹۹	۴۴,۲۶
کار	۱۱,۴۷	۱۰,۴۱	۱۰,۲۳	۹,۸۹
آفرین	۷,۴۱	۷,۲۹	۸,۲۴	۶,۹۸
سامان	۵,۵۸	۵,۶۳	۶,۱۷	۶,۸۷
سهم از خسارت	۶,۷۰	۴,۹۴	۶,۹۳	۶,۷۲

جدول شماره ۲: مشخصات کیفی افراد مصاحبه شونده:

تعداد افراد	وابستگی سازمانی	جنسیت	بازه سنی	تحصیلات
۱	لیدرشیپ تیم فروش	مذکر	۳۵-۳۰	کارشناسی ارشد
۲	کارشناس فروش ۸۰٪	مذکر	۳۵-۳۰	کارشناسی ارشد
۱	کارشناس فروش ۸۰٪	مونث	۳۰-۲۵	کارشناسی ارشد
۳	کارشناس فروش ۶۰٪	مونث	۳۵-۳۰	کارشناسی
۳	کارشناس فروش ۶۰٪	مذکر	۳۰-۲۵	کارشناسی

کد های استخراج شده از نرم افزار MAXQDA:

جدول شماره ۳: مقوله ها و کد های استخراج شده

ردیف	مقوله های اصلی	کد های فرعی
۱		توان بالای مالی در پرداخت خسارت
۲		نیروی کار آموزش دیده و متخصص (کادر مدیریت مجرب و با تجربه در زمینه کار تیمی و لیدر شیبی گروه های کاری)
۳	نقاط قوت	دارا بودن سیستم اداری بر بستر IT (برنامه های نرم افزاری بروز مربوط به بیمه برای استعلام نرخ های بیمه ای و.....)
۴		توانمندی در صادر کردن تمامی بیمه نامه های مربوط به خدمات بیمه ای
۵		اعتبار مالی مناسب در سطح کشور به دلیل همکاری با بانک سامان
۶		دارا بودن شعبات متمرکز در چند نقطه از شهر تبریز و شعبات خسارت
۷		سرعت بالا در مدیریت جبران (پرداخت خسارت)
۸		حدود بالای اختیارات مربوط به خسارت و میزان تخفیفات جهت صدور
۹		اعطای تسهیلات مناسب توسط بانک سامان (به افراد دارای بیمه عمر و بیمه شخص ثالث بدنه)
۱۰		میزان تخفیفات کم نسبت به رقبا
۱۱		کمبود نمایندگان با تجربه
۱۲		پایین بودن سطح تحصیلات برخی از نمایندگان
۱۳		عدم آشنایی نمایندگان با تکنیک های بروز بازاریابی و فروش
۱۴		کمبود تعداد پرسنل در شعبات
۱۵	نقاط ضعف	ضعیف بودن در مبحث تبلیغات، علی الخصوص تبلیغ در بستر IT
۱۶		عدم سرمایه گذاری در فروش اینترنتی محصولات بیمه ای اینترنتی
۱۷		عدم هماهنگی و ارتباط مناسب با سایر ارگان ها (شرکت های بیمه ای، مراجع قضایی، بیمارستانها و....)
۱۸		عدم چابکی مناسب و نبود سرعت عمل در پاسخ گویی به اعتراضات مشتری، مناقصات، اعطای مجوز ها
۱۹		مدیریت مبتنی بر مدیریت سنتی در برخی از شعبات و گروه های کاری
۲۰		ضعف نظارت بر عملکرد نمایندگان
۲۱		وجود تعداد زیاد مراکز صنعتی و شرکت های حمل و نقل و باربری و
۲۲		نرخ بالای فرزندآوری در استان آذربایجان شرقی
۲۳		وجود خصیصه دور اندیشی در مردم استان آذربایجان شرقی
۲۴		درآمد بالای مردم استان آذربایجان شرقی
۲۵		وجود اماکن توریستی و حضور تعداد زیاد توریست در استان آذربایجان شرقی

کاهش نرخ بهره بانکی	فرصت ها	۲۶
پایین بودن میزان جرایم و تخلفات و قابل اعتماد بودن مردم استان		۲۷
کم بودن تعداد شعبه های پرداخت خسارت سایر شرکت های بیمه ای در استان		۲۸
گرایش مذهبی مردم استان (سفر به عتبات عالیات)		۲۹
سطح بالای تحصیلات عموم مردم استان و درک ضرورت بیمه		۳۰
وجود تعداد بالای نمایندگان بیمه ای سایر شرکت ها		۳۱
نرخ شکنی شرکت های بیمه ای		۳۲
کمبود مراکز آموزشی مرتبط با صنعت بیمه در استان		۳۳
نظارت ضعیف بیمه مرکزی (نظارت ضعیف بر کارکرد و خدمات ارائه شده توسط شرکت های بیمه ای)		۳۴
رکود بازار و تعطیلی مراکز صنعتی در چند سال اخیر	تهدید ها	۳۵
پایین بودن سطح اطمینان به شرکت های بیمه ای		۳۶
تغییرات سالانه در قوانین کشور در زمینه خسارات شخص ثالث (بالارفتن نرخ دیه به صورت سالیانه)		۳۷
حمایت بی شائبه دولت از برخی از شرکت های بیمه ای		۳۸
سخت گیری بیش از حد در مسیر جذب نمایندگان توسط بانک مرکزی		۳۹
تمایل زنان استان به رانندگی و افزایش خسارات اتومبیل در برخی از حوادث مربوطه		۴۰

جدول شماره ۴: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

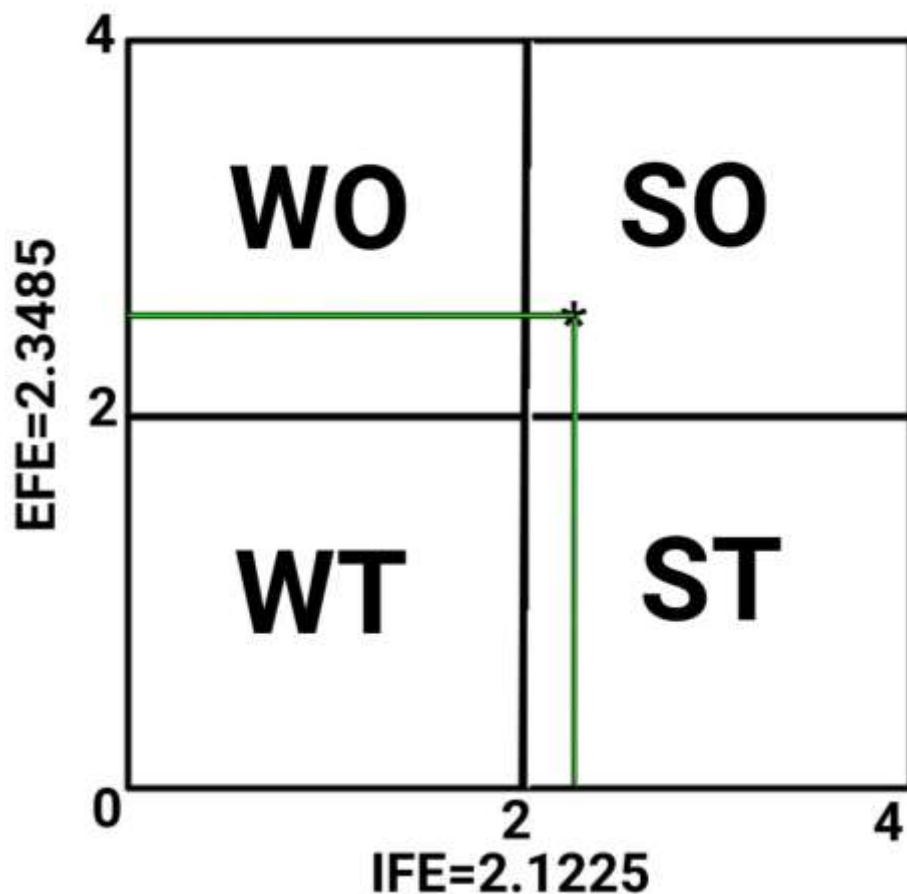
امتیاز وزنی	امتیاز	وزن	نقاط قوت	ردیف
0.32	4	0.15	توان بالای مالی در پرداخت خسارت	S1
0.195	3.25	0.06	نیروی کار آموزش دیده و متخصص (کادر مدیریت مجرب و با تجربه در زمینه کار تیمی و لیدر شیبی گروه های کاری)	S2
0.125	2.5	0.05	دارا بودن سیستم اداری بر بستر IT (برنامه های نرم افزاری بروز مربوط به بیمه برای استعلام نرخ های بیمه ای و.....)	S3
0.045	1.5	0.03	توانمندی در صادر کردن تمامی بیمه نامه های مربوط به خدمات بیمه ای	S4
0.09	2.25	0.04	اعتبار مالی مناسب در سطح کشور به دلیل همکاری با بانک سامان	S5
0.0875	1.75	0.05	دارا بودن شعبات متمرکز در چند نقطه از شهر تبریز و شعبات خسارت	S6
0.045	1.5	0.03	سرعت بالا در مدیریت جبران (پرداخت خسارت)	S7
0.05625	2.25	0.025	حدود بالای اختیارات مربوط به خسارت و میزان تخفیفات جهت صدور	S8
0.05	2.5	0.02	اعطای تسهیلات مناسب توسط بانک سامان (به افراد دارای بیمه عمر و بیمه شخص ثالث بدنه)	S9

امتیاز وزنی	امتیاز	وزن	نقاط ضعف	ردیف
0.28	4	۰,۰۷	میزان تخفیفات کم نسبت به رقبا	W1
0.1375	2.75	0.05	کمبود نمایندگان با تجربه	W2
0.0375	1.25	0.03	پایین بودن سطح تحصیلات برخی از نمایندگان	W3
0.1125	3.75	0.03	عدم آشنایی نمایندگان با تکنیک های بروز بازاریابی و فروش	W4
0.03125	1.25	0.025	کمبود تعداد پرسنل در شعبات	W5
0.225	3.75	0.06	ضعیف بودن در مبحث تبلیغات، علی الخصوص تبلیغ در بستر IT	W6
0.075	1.5	0.05	عدم سرمایه گذاری در فروش اینترنتی محصولات بیمه ای اینترنتی	W7
0.06	2	0.03	عدم هماهنگی و ارتباط مناسب با سایر ارگان ها (شرکت های بیمه ای، مراجع قضایی، بیمارستانها و....)	W8
0.0945	3.15	0.03	عدم چابکی مناسب و نبود سرعت عمل در پاسخ گویی به اعتراضات مشتری، مناقصات، اعطای مجوز ها	W9
0.042	2.1	0.02	مدیریت مبتنی بر مدیریت سنتی در برخی از شعبات و گروه های کاری	W10
0.0135	1.35	0.01	ضعف نظارت بر عملکرد نمایندگان	W11
2.1225	۰,۸۶	جمع کل

جدول شماره ۵: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

امتیاز وزنی	امتیاز	وزن	فرصت ها	ردیف
0.2205	3.15	۰,۰۷	وجود تعداد زیاد مراکز صنعتی و شرکت های حمل و نقل و باربری و	O1
0.1	2.5	۰,۰۴	نرخ بالای فرزندآوری در استان آذربایجان شرقی	O2
0.0525	1.75	0.03	وجود خصیصه دور اندیشی در مردم استان آذربایجان شرقی	O3
0.126	3.15	0.04	درآمد بالای مردم استان آذربایجان شرقی	O4
0.155	3.1	0.05	وجود اماکن توریستی و حضور تعداد زیاد توریست در استان آذربایجان شرقی	O5
0.04	1.6	0.025	کاهش نرخ بهره بانکی	O6
0.0825	2.75	0.03	پایین بودن میزان جرایم و تخلفات و قابل اعتماد بودن مردم استان	O7
0.12	4	0.03	کم بودن تعداد شعبه های پرداخت خسارت سایر شرکت های بیمه ای در استان	O8
0.15	3.75	0.04	گرایش مذهبی مردم استان (سفر به عتبات عالیات)	O9
0.092	2.3	0.04	سطح بالای تحصیلات عموم مردم استان و درک ضرورت بیمه	O10

امتیاز وزنی	امتیاز	وزن	تهدیدها	ردیف
0.1625	3.25	0.05	وجود تعداد بالای نمایندگان بیمه ای سایر شرکت ها	T1
0.09	2.25	0.04	نرخ شکنی شرکت های بیمه ای	T2
0.0375	1.5	0.025	کمبود مراکز آموزشی مرتبط با صنعت بیمه در استان	T3
0.09	2.25	0.04	نظارت ضعیف بیمه مرکزی (نظارت ضعیف بر کارکرد و خدمات ارایه شده توسط شرکت های بیمه ای)	T4
0.225	3.75	0.06	رکود بازار و تعطیلی مراکز صنعتی در چند سال اخیر	T5
0.1625	3.25	0.05	پایین بودن سطح اطمینان به شرکت های بیمه ای	T6
0.09	3	0.03	تغییرات سالانه در قوانین کشور در زمینه خسارات شخص ثالث (بالارفتن نرخ دیه به صورت سالیانه)	T7
0.15	3.75	0.04	حمایت بی شائبه دولت از برخی از شرکت های بیمه ای	T8
0.09	2.25	0.04	سخت گیری بیش از حد در مسیر جذب نمایندگان توسط بانک مرکزی	T9
0.1125	3.75	0.03	تمایل زنان استان به رانندگی و افزایش خسارات اتومبیل در برخی از حوادث مربوطه	T10
2.3485	0.8	جمع کل



شکل شماره ۱: جایگاه یابی سازمان با توجه به عوامل داخلی و خارجی سازمان:

*با توجه به شکل مقابل و اعداد بدست آمده از تحلیل عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE) که به ترتیب ۲,۱۲۲۵ و ۲,۳۴۸۵ میباشند استراتژی های اصلی ما در بخش SO نهاجمی قرار میگیرد که با توجه به نزدیکی به محور مخصات میانی نمودار قطعا با نگرشی جدید و ترکیبی باید در انتخاب و گزینش استراتژی داشته باشیم که در ادامه و بخش نتیجه گیری به آن خواهیم پرداخت.

جدول شماره ۶: راهبرد ها

نوع راهبرد	راهبرد ها	راهبرد ها
	موجود رقبا از سایر شرکت ها و کمبود نیروی با تجربه و کارآمد در خود سازمان مربوطه.	Wt1 W ₂ T ₁
راهبرد های تدافعی	عدم پیروی شرکت های رقیب از نرخ مصوب و عدم وجود مساعدت و تخفیفات مناسب.	Wt2 W ₁ T ₂
	عدم نظارت کافی از سوی مراجع بالاتر و کمبود نظارت بر کار کارکنان استانی در خود سازمان.	Wt3 W ₁₁ T ₄
	عدم وجود شرایط اقتصادی مناسب در جامعه و عدم انطباق کارکنان با شرایط حال به دلیل نبود برخورداری از علم بازاریابی مناسب.	Wt4 W ₄ T ₅
	عدم استفاده از مبحث تبلیغات در سازمان مذکور و حمایت دولت از شرکت های رقیب.	Wt5 W ₆ T ₉
	درک وجود بیمه در زندگی اجتماعی و نبود دیدگاه مدیریت اقتضایی در سازمان مربوطه.	Wo1 W ₁₀ O ₁₀
راهبرد های محافظه کارانه	عدم هماهنگی بیمه سامان با سایر ارگان ها با وجود بازار مناسب (ارگام های هدف) در سطح استان.	Wo2 W ₈ O ₁
	وجود نماینده هایی با سطح علمی پایین و کمبود شعبه خسارت سایر رقبا ولی با نیروی کارآمد و تحصیل کرده.	Wo3 W ₃ O ₈
	عدم پاسخگویی مناسب بیمه سامان به نیاز های مشتری و عدم انطباق گری با نیاز های روز مشتریان.	Wo4 W ₉ O ₉
	عدم معرفی سازمان مربوطه به سطوح مختلف جامعه با توجه به گردش مالی و سطوح مالی مناسب جامعه هدف.	Wo5 W ₆ O ₄
	توانمندب در صدور بیمه های درمانی با توجه به نرخ بالای فرزندآوری در سطح استان.	So1 S ₄ O ₂
راهبرد های تهاجمی	توانمندی در مدیریت و پرداخت خسارت و ضعف رقبا به دلیل نبود توان مالی مناسب و شعبات خسارت به تعداد مناسب در سطح استان.	So2 S ₇ O ₈
	وجود سطح مالی مناسب سازمان و نگاه جامعه هدف به عنوان یک مبحث مالی و اقتصادی برای آینده در زمینه بیمه زندگی.	So3 S ₅ O ₃
	وجود اختیارات مربوطه برای نمایندگی ها با توجه به شرایط جامعه و کاهش نرخ بهره بانکی به عنوان عامل غیر مناسب اقتصادی.	So4 S ₁₀ O ₆
	پراکندگی مناسب شعبات در سطح شهر با توجه به پراکندگی اماکن توریستی و گردشگری در سطح استان (در دسترس بودن شرکت در همه نقاط استان).	So5 S ₆ O ₅

سنگ اندازی از سوی بیمه مرکزی در جهت صدور نمایندگی و عدم وجود کادر مدیریتی و گروه های کاری در سازمان های رقیب.	St1	S ₂ T ₁₀	
توان مالی بالا (سطح توانگری) با توجه با بالا رفتن نرخ ديه به صورت سالانه.	St2	S ₁ T ₇	ST
وجود نیروی کار آموزش دیده (آموزش دیده در خود سازمان بیمه سامان) و نبود مراکز آموزشی مرتبط برای رقبا در سطح استان.	St3	S ₂ T ₃	راهبرد های رقابتی
با وجود توانمندی مناسب و وجود دیدگاه منفی نسبت به کل صنعت بیمه کشور (وجود گارد بیمه ای).	St4	S ₄ T ₆	
وجود شرایط بد اقتصادی حاکم بر جامعه در چند سال اخیر هر چند شرکت مذکور دارای بالاترین کارآمدی مالی و سازمانی است.	St5	S ₅ T ₅	

جدول شماره ۷: ارزیابی راهبرد های استراتژی های مربوطه در ماتریس QSPM

راهبرد های تهاجمی (SO)											وزن	عوامل
راهبرد ۵		راهبرد ۴		راهبرد ۳		راهبرد ۲		راهبرد ۱				
T	AS	T	AS	T	A	T	AS	T	A	S		
	AS		AS		AS	S	AS		AS	S		
0	1	0	2	0	4	0	3	0	3	0,1	S1	
.15		.3		.6		.45		.45		۵		
0	2	0	3	0	2	0	4	0	4	۰,۰	S2	
.12		.18		.12		.24		.24		۶		
0	3	0	2	0	3	0	2	0	2	۰,۰	S3	
.15		.1		.15		.1		.1		۵		
0	1	0	4	0	4	0	3	0	3	۰,۰	S4	
.03		.12		.12		.09		.09		۳		
0	4	0	1	0	1	0	4	0	2	۰,۰	S5	
.16		.04		.04		.16		.08		۴		
0	2	0	2	0	3	0	2	0	3	۰,۰	S6	
.1		.1		.15		.1		.15		۵		
0	1	0	3	0	2	0	1	0	4	۰,۰	S7	
.03		.09		.06		.03		.12		۳		
0	3	0	4	0	1	0	4	0	3	۰,۰	S8	
.075		.1		.025		.1		.075		۲۵		
0	1	0	1	0	4	0	3	0	2	۰,۰	S9	
.02		.02		.08		.06		.04		۲		
0	4	0	2	0	2	0	1	0	2	۰,۰	W1	
.28		.14		.14		.07		.14		۷		
0	2	0	3	0	1	0	2	0	1	۰,۰	W2	
.1		.15		.05		.1		.05		۵		
0	3	0	1	0	1	0	4	0	2	۰,۰	W3	
.09		.03		.03		.12		.06		۳		
0	2	0	4	0	2	0	3	0	3	۰,۰	W4	
.06		.12		.06		.09		.09		۳		
0	1	0	2	0	3	0	2	0	2	۰,۰	W5	
.025		.05		.075		.05		.05		۲۵		
0	2	0	3	0	1	0	1	0	4	۰,۰	W6	
.12		.18		.06		.06		.24		۶		
0	3	0	2	0	4	0	3	0	3	۰,۰	W7	
.15		.1		.2		.15		.15		۵		
0	3	0	1	0	4	0	2	0	4	۰,۰	W8	
.09		.03		.12		.06		.12		۳		
0	4	0	4	0	2	0	4	0	2	۰,۰	W9	
.12		.12		.06		.12		.06		۳		
0	2	0	3	0	3	0	1	0	1	۰,۰	W1	
.04		.06		.06		.02		.02		۲		0
0	1	0	2	0	2	0	3	0	3	۰,۰	W1	
.01		.02		.02		.03		.03		۱		1

0	3	0	4	0	3	0	2	0	4	۰٫۰	<u>O1</u>
.21		.28		.21		.14		.28		۷	
0	2	0	3	0	4	0	1	0	3	۰٫۰	<u>O2</u>
.08		.12		.16		.04		.12		۴	
0	4	0	2	0	2	0	4	0	2	۰٫۰	<u>O3</u>
.12		.06		.06		.12		.06		۳	
0	2	0	4	0	3	0	2	0	1	۰٫۰	<u>O4</u>
.08		.16		.12		.08		.04		۴	
0	2	0	3	0	3	0	3	0	1	۰٫۰	<u>O5</u>
.1		.15		.15		.15		.05		۵	
0	3	0	2	0	1	0	2	0	2	۰٫۰	<u>O6</u>
.075		.05		.025		.05		.05		۲۵	
0	3	0	3	0	4	0	4	0	3	۰٫۰	<u>O7</u>
.09		.09		.12		.12		.09		۳	
0	4	0	4	0	4	0	3	0	4	۰٫۰	<u>O8</u>
.12		.12		.12		.09		.12		۳	
0	2	0	1	0	4	0	3	0	2	۰٫۰	<u>O9</u>
.08		.04		.16		.12		.08		۴	
0	3	0	3	0	2	0	2	0	3	۰٫۰	<u>O10</u>
.12		.12		.08		.08		.12		۴	
0	4	0	2	0	3	0	4	0	4	۰٫۰	<u>T1</u>
.2		.1		.15		.2		.2		۵	
0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	۰٫۰	<u>T2</u>
.04		.04		.04		.04		.04		۴	
0	2	0	4	0	2	0	3	0	3	۰٫۰	<u>T3</u>
.05		.1		.05		.075		.075		۲۵	
0	3	0	1	0	4	0	2	0	3	۰٫۰	<u>T4</u>
.12		.04		.16		.08		.12		۴	
0	2	0	2	0	3	0	4	0	4	۰٫۰	<u>T5</u>
.12		.12		.18		.24		.24		۶	
0	4	0	3	0	2	0	2	0	2	۰٫۰	<u>T6</u>
.2		.15		.1		.1		.1		۵	
0	1	0	2	0	1	0	3	0	1	۰٫۰	<u>T7</u>
.03		.06		.03		.09		.03		۳	
0	3	0	1	0	4	0	4	0	2	۰٫۰	<u>T8</u>
.12		.04		.16		.16		.08		۴	
0	2	0	4	0	3	0	1	0	4	۰٫۰	<u>T9</u>
.08		.16		.12		.04		.16		۴	
0	4	0	1	0	1	0	2	0	3	۰٫۰	<u>T10</u>
.12		.03		.03		.06		.09		۳	
4	4	4	...	4	4	جمع
.075080445275500	

جدول شماره ۸: ارزیابی راهبرد های استراتژی های مربوطه در ماتریس QSPM

راهبرد های رقابتی (ST)										وز	ع	و
راهبرد ۵		راهبرد ۴		راهبرد ۳		راهبرد ۲		راهبرد ۱		S	ن	امل
T	AS	T	AS	T	AS	T	AS	T	A			
0	3	0	3	0	4	0	2	0	4	۰٫۱۵	S	<u>1</u>
.45		.45		.6		.3		.6				
0	4	0	4	0	3	0	4	0	2	۰٫۰۶	S	<u>2</u>
.24		.24		.18		.24		.12				
0	2	0	3	0	2	0	3	0	3	۰٫۰۵	S	<u>3</u>
.1		.15		.1		.15		.15				
0	3	0	2	0	4	0	1	0	4	۰٫۰۳	S	<u>4</u>
.09		.06		.12		.03		.12				
0	2	0	4	0	2	0	4	0	2	۰٫۰۴	S	<u>5</u>
.08		.16		.08		.16		.08				
0	1	0	3	0	3	0	2	0	3	۰٫۰۵	S	<u>6</u>
.05		.15		.15		.1		.15				
0	4	0	2	0	1	0	4	0	3	۰٫۰۳	S	<u>7</u>
.12		.06		.03		.12		.09				
0	2	0	1	0	3	0	1	0	4	۰٫۰۲۵	S	<u>8</u>
.05		.025		.075		.025		.1				
0	4	0	4	0	1	0	3	0	2	۰٫۰۲	S	<u>9</u>
.08		.08		.02		.06		.04				
0	2	0	1	0	4	0	2	0	1	۰٫۰۷	W	<u>1</u>
.14		.07		.28		.14		.07				
0	3	0	4	0	3	0	3	0	2	۰٫۰۵	W	<u>2</u>
.15		.2		.15		.15		.1				
0	4	0	2	0	2	0	2	0	3	۰٫۰۳	W	<u>3</u>
.12		.06		.06		.06		.09				
0	2	0	2	0	4	0	1	0	4	۰٫۰۳	W	<u>4</u>
.06		.06		.12		.03		.12				
0	3	0	4	0	1	0	4	0	1	۰٫۰۲۵	W	<u>5</u>
.075		.1		.025		.1		.025				
0	1	0	1	0	2	0	3	0	3	۰٫۰۶	W	<u>6</u>
.06		.06		.12		.18		.18				
0	2	0	3	0	3	0	4	0	4	۰٫۰۵	W	<u>7</u>
.1		.15		.15		.2		.2				
0	4	0	3	0	1	0	1	0	3	۰٫۰۳	W	<u>8</u>
.12		.09		.03		.03		.09				
0	2	0	4	0	1	0	2	0	2	۰٫۰۳	W	<u>9</u>
.06		.12		.03		.06		.06				
0	3	0	1	0	4	0	3	0	1	۰٫۰۲	W	<u>10</u>
.06		.02		.08		.06		.02				
0	2	0	4	0	3	0	4	0	4	۰٫۰۲	W	

.02		.04		.03		.16		.04		.۰۱	11
0	3	0	3	0	2	0	2	0	2	،	Q
.21		.21		.14		.14		.14		.۰۷	1
0	2	0	3	0	3	0	3	0	3	،	Q
.08		.12		.12		.12		.12		.۰۴	2
0	3	0	1	0	4	0	1	0	2	،	Q
.09		.03		.12		.03		.06		.۰۳	3
0	4	0	1	0	1	0	2	0	4	،	Q
.16		.04		.04		.08		.16		.۰۴	4
0	2	0	4	0	2	0	2	0	2	،	Q
.1		.2		.1		.1		.1		.۰۵	5
0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	،	Q
.025		.05		.025		.05		.025		.۰۲۵	6
0	4	0	3	0	3	0	3	0	3	،	Q
.12		.09		.09		.09		.09		.۰۳	7
0	2	0	1	0	4	0	4	0	3	،	Q
.06		.03		.12		.12		.09		.۰۳	8
0	2	0	2	0	2	0	1	0	4	،	Q
.08		.08		.08		.04		.16		.۰۴	9
0	4	0	3	0	1	0	2	0	1	،	Q
.16		.12		.04		.08		.04		.۰۴	10
0	1	0	2	0	3	0	3	0	3	،	T
.05		.1		.15		.15		.15		.۰۵	1
0	3	0	3	0	3	0	2	0	2	،	T
.12		.12		.12		.08		.08		.۰۴	2
0	2	0	4	0	2	0	4	0	1	،	T
.05		.1		.05		.1		.025		.۰۲۵	3
0	4	0	2	0	3	0	3	0	4	،	T
.16		.08		.12		.12		.16		.۰۴	4
0	3	0	1	0	4	0	2	0	3	،	T
.18		.06		.24		.12		.18		.۰۶	5
0	2	0	4	0	1	0	3	0	4	،	T
.1		.2		.05		.15		.2		.۰۵	6
0	1	0	1	0	2	0	2	0	2	،	T
.03		.03		.06		.06		.06		.۰۳	7
0	3	0	2	0	3	0	2	0	1	،	T
.12		.08		.12		.08		.04		.۰۴	8
0	2	0	4	0	3	0	3	0	3	،	T
.08		.16		.12		.12		.12		.۰۴	9
0	2	0	3	0	1	0	4	0	2	،	T
.06		.09		.03		.12		.06		.۰۳	10
4	4	4	4	4	➔
.260335365305505	مع

جدول شماره ۹: ارزیابی راهبرد های استراتژی های مربوطه در ماتریس QSPM

راهبرد های راهبرد های محافظه کارانه (WO)													وزن	عوامل
راهبرد ۵			راهبرد ۴			راهبرد ۳			راهبرد ۲			راهبرد ۱		
T	A	S	T	A	S	T	A	S	T	AS	S	T	A	S
0	3	0	1	0	2	0	4	0	1	0.1	S1	5		
.45		.15	.3	.6	.15	5								
0	3	0	2	0	2	0	3	0	2	۰,۰	S2	۶		
.18		.12	.12	.18	.12	۶								
0	4	0	4	0	3	0	2	0	3	۰,۰	S3	۵		
.2		.2	.15	.1	.15	۵								
0	2	0	3	0	4	0	1	0	1	۰,۰	S4	۳		
.06		.09	.12	.03	.03	۳								
0	1	0	2	0	3	0	4	0	2	۰,۰	S5	۴		
.04		.08	.12	.16	.08	۴								
0	3	0	2	0	2	0	3	0	3	۰,۰	S6	۵		
.15		.1	.1	.15	.15	۵								
0	2	0	1	0	1	0	2	0	4	۰,۰	S7	۳		
.06		.03	.03	.06	.12	۳								
0	4	0	3	0	4	0	4	0	2	۰,۰	S8	۲۵		
.1		.075	.1	.1	.05	۲۵								
0	2	0	4	0	2	0	1	0	4	۰,۰	S9	۲		
.04		.08	.4	.02	.08	۲								
0	3	0	1	0	3	0	2	0	4	۰,۰	W1	۷		
.21		.07	.21	.14	.28	۷								
0	2	0	4	0	1	0	3	0	2	۰,۰	W2	۵		
.1		.2	.05	.15	.1	۵								
0	1	0	3	0	4	0	2	0	1	۰,۰	W3	۳		
.03		.09	.12	.06	.03	۳								
0	4	0	2	0	1	0	1	0	3	۰,۰	W4	۳		
.12		.06	.03	.03	.09	۳								
0	2	0	1	0	2	0	4	0	2	۰,۰	W5	۲۵		
.05		.025	.05	.1	.05	۲۵								
0	1	0	4	0	1	0	3	0	1	۰,۰	W6	۶		
.06		.24	.06	.18	.06	۶								
0	3	0	2	0	4	0	2	0	4	۰,۰	W7	۵		
.15		.1	.2	.1	.2	۵								
0	2	0	3	0	3	0	1	0	3	۰,۰	W8	۳		
.06		.09	.09	.03	.09	۳								
0	4	0	1	0	2	0	4	0	2	۰,۰	W9	۳		
.12		.03	.06	.12	.06	۳								
0	1	0	4	0	1	0	2	0	4	۰,۰	W10	۲		
.02		.08	.02	.04	.08	۲								
0	3	0	2	0	4	0	2	0	1	۰,۰	W11	۱		
.03		.02	.04	.02	.01	۱								
0	4	0	2	0	2	0	1	0	2	۰,۰	O1	۷		
.28		.14	.14	.07	.14	۷								
0	2	0	3	0	3	0	3	0	3	۰,۰	O2			

.08		.12		.12		.12		.12		۴	
0	2	0	1	0	2	0	4	0	2	۰,۰	<u>O3</u>
.06		.03		.06		.12		.06		۳	
0	3	0	4	0	1	0	2	0	3	۰,۰	<u>O4</u>
.12		.16		.04		.08		.12		۴	
0	1	0	2	0	4	0	1	0	1	۰,۰	<u>O5</u>
.05		.1		.2		.05		.05		۵	
0	2	0	3	0	2	0	4	0	4	۰,۰	<u>O6</u>
.05		.075		.05		.1		.1		۲۵	
0	1	0	1	0	3	0	3	0	3	۰,۰	<u>O7</u>
.03		.03		.09		.09		.09		۳	
0	3	0	4	0	1	0	2	0	2	۰,۰	<u>O8</u>
.09		.12		.03		.06		.06		۳	
0	2	0	2	0	4	0	1	0	4	۰,۰	<u>O9</u>
.08		.08		.16		.04		.16		۴	
0	3	0	3	0	3	0	4	0	3	۰,۰	<u>O10</u>
.12		.12		.12		.16		.12		۴	
0	1	0	2	0	2	0	3	0	1	۰,۰	<u>T1</u>
.05		.1		.1		.15		.05		۵	
0	4	0	1	0	4	0	2	0	4	۰,۰	<u>T2</u>
.16		.04		.16		.08		.16		۴	
0	1	0	4	0	1	0	1	0	2	۰,۰	<u>T3</u>
.025		.1		.025		.025		.05		۲۵	
0	2	0	3	0	3	0	2	0	1	۰,۰	<u>T4</u>
.08		.12		.12		.08		.04		۴	
0	3	0	2	0	2	0	2	0	4	۰,۰	<u>T5</u>
.18		.12		.12		.12		.24		۶	
0	3	0	1	0	4	0	2	0	2	۰,۰	<u>T6</u>
.15		.05		.2		.1		.1		۵	
0	2	0	3	0	1	0	1	0	2	۰,۰	<u>T7</u>
.06		.09		.03		.03		.06		۳	
0	4	0	1	0	2	0	3	0	1	۰,۰	<u>T8</u>
.16		.04		.08		.12		.04		۴	
0	1	0	2	0	4	0	1	0	4	۰,۰	<u>T9</u>
.04		.08		.16		.04		.16		۴	
0	2	0	3	0	3	0	3	0	2	۰,۰	<u>T10</u>
.06		.09		.09		.09		.06		۳	
4	3	..	4	4	3	جمع
.155735465095960	

جدول شماره ۱۰: ارزیابی راهبردهای استراتژی های مربوطه در ماتریس QSPM

راهبردهای تدافعی (WT)											وزن	عوامل			
راهبرد		راهبرد ۵			راهبرد ۴			راهبرد ۳			راهبرد ۲		۱		
TA	AS	T	AS	AS	T	AS	T	AS	AS	T	AS				
0.4	3	0	4	0	1	0	3	0	2	0.15	<u>S</u>	<u>1</u>			
0.1	5	0	.6	2	0	.15	2	0	.45	0.3	<u>S</u>	<u>2</u>			
0.2	2	0	.12	2	0	.12	2	0	.22	.18	<u>S</u>	<u>3</u>			
0.0	4	0	0	1	0	.15	3	0	.15	.2	<u>S</u>	<u>4</u>			
0.0	3	0	.05	4	0	.15	2	0	.15	.2	<u>S</u>	<u>5</u>			
0.0	9	0	.12	4	0	.06	2	0	.03	.03	<u>S</u>	<u>6</u>			
0.0	1	0	.12	2	0	.06	3	0	.03	.03	<u>S</u>	<u>7</u>			
0.1	4	0	.08	3	0	.12	4	0	.16	.08	<u>S</u>	<u>8</u>			
0.1	2	0	.15	3	0	.2	4	0	.15	.1	<u>S</u>	<u>9</u>			
0.1	4	0	0	1	0	0	1	0	0	0	<u>S</u>	<u>10</u>			
0.0	2	0	.03	3	0	.03	2	0	.06	.03	<u>S</u>	<u>11</u>			
0.0	3	0	0	4	0	0	2	0	0	0	<u>S</u>	<u>12</u>			
0.0	75	0	.1	4	0	.05	2	0	.05	.075	<u>S</u>	<u>13</u>			
0.0	2	0	0	2	0	0	3	0	0	0	<u>S</u>	<u>14</u>			
0.0	4	0	.04	2	0	.06	3	0	.02	.08	<u>W</u>	<u>15</u>			
0.0	1	0	0	3	0	0	2	0	0	0	<u>W</u>	<u>16</u>			
0.2	7	0	.21	3	0	.14	2	0	.28	.14	<u>W</u>	<u>17</u>			
0.2	4	0	0	2	0	0	1	0	0	0	<u>W</u>	<u>18</u>			
0.0	3	0	.1	2	0	.05	1	0	.15	.1	<u>W</u>	<u>19</u>			
0.0	9	0	0	1	0	0	4	0	0	0	<u>W</u>	<u>20</u>			
0.0	2	0	.03	4	0	.12	2	0	.12	.03	<u>W</u>	<u>21</u>			
0.0	6	0	.12	4	0	.06	2	0	.06	.09	<u>W</u>	<u>22</u>			
0.0	1	0	0	3	0	0	3	0	0	0	<u>W</u>	<u>23</u>			
0.1	25	0	.075	3	0	.075	3	0	.025	.1	<u>W</u>	<u>24</u>			
0.1	2	0	0	2	0	0	1	0	0	0	<u>W</u>	<u>25</u>			
0.1	2	0	.12	2	0	.06	1	0	.18	.18	<u>W</u>	<u>26</u>			
0.1	3	0	0	3	0	0	4	0	0	0	<u>W</u>	<u>27</u>			
0.0	5	0	.15	3	0	.2	4	0	.1	.1	<u>W</u>	<u>28</u>			
0.0	1	0	0	2	0	0	3	0	0	0	<u>W</u>	<u>29</u>			
0.1	3	0	.06	2	0	.09	3	0	.03	.09	<u>W</u>	<u>30</u>			
0.1	4	0	0	1	0	0	2	0	0	0	<u>W</u>	<u>31</u>			
0.0	2	0	.03	4	0	.06	2	0	.12	.06	<u>W</u>	<u>32</u>			
0.0	3	0	0	3	0	0	1	0	0	0	<u>W</u>	<u>33</u>			
0.0	6	0	.06	3	0	.02	3	0	.04	.04	<u>W</u>	<u>34</u>			
0.0	4	0	0	2	0	0	4	0	0	0	<u>W</u>	<u>35</u>			
0.1	4	0	.02	2	0	.04	4	0	.01	.04	<u>W</u>	<u>36</u>			
0.1	2	0	0	4	0	0	1	0	0	0	<u>O</u>	<u>37</u>			

	4		.28		.07		.21		.21				<u>1</u>
0.1	3	0	1	0	3	0	4	0	2	۰,۰۴	۰	<u>0</u>	<u>2</u>
0.0	2	0	3	0	2	0	1	0	1	۰,۰۳	۰	<u>0</u>	<u>3</u>
0.0	6	0	2	0	1	0	1	0	3	۰,۰۴	۰	<u>0</u>	<u>4</u>
0.2	4	0	1	0	4	0	2	0	2	۰,۰۵	۰	<u>0</u>	<u>5</u>
0.0	1	0	4	0	2	0	3	0	1	۰,۰۲	۰	<u>0</u>	<u>6</u>
0.0	25	0	2	0	3	0	4	0	2	۰,۰۳	۰	<u>0</u>	<u>7</u>
0.1	6	0	3	0	2	0	2	0	4	۰,۰۳	۰	<u>0</u>	<u>8</u>
0.1	2	0	2	0	4	0	3	0	1	۰,۰۴	۰	<u>0</u>	<u>9</u>
0.0	2	0	1	0	3	0	1	0	2	۰,۰۴	۰	<u>0</u>	<u>10</u>
0.0	8	0	4	0	1	0	4	0	1	۰,۰۵	۰	<u>T</u>	<u>1</u>
0.1	5	0	2	0	2	0	2	0	2	۰,۰۴	۰	<u>T</u>	<u>2</u>
0.0	6	0	3	0	1	0	3	0	3	۰,۰۲	۰	<u>T</u>	<u>3</u>
0.1	5	0	2	0	4	0	1	0	2	۰,۰۴	۰	<u>T</u>	<u>4</u>
0.1	2	0	1	0	2	0	2	0	4	۰,۰۶	۰	<u>T</u>	<u>5</u>
0.2	2	0	4	0	1	0	4	0	2	۰,۰۵	۰	<u>T</u>	<u>6</u>
0.0	1	0	2	0	4	0	3	0	3	۰,۰۳	۰	<u>T</u>	<u>7</u>
0.1	3	0	3	0	2	0	4	0	1	۰,۰۴	۰	<u>T</u>	<u>8</u>
0.0	2	0	1	0	3	0	2	0	4	۰,۰۴	۰	<u>T</u>	<u>9</u>
0.0	4	0	2	0	2	0	3	0	3	۰,۰۳	۰	<u>T</u>	<u>10</u>
4.1	9	0	3	0	4	0	3	0	<u>ج</u>	<u>ع</u>
	45150690495915		

جدول شماره ۱۱: الویت بندی و تعیین جذابیت راهبرد ها

ردیف	نوع راهبرد	راهبرد ها	ام تیاز
۱	رقابتی- ST1	S ₂ T ₁₀	۴, ۵۰۵
۲	تهاجمی- SO1	S ₄ O ₂	۴, ۵۰
۳	تدافعی WT2-	W ₁ T ₂	۴, ۴۹۵
۴	محافظه کار- WO3-	W ₃ O ₈	۴, ۴۶۵
۵	تهاجمی SO3-	S ₅ O ₃	۴, ۴۴۵
۶	رقابتی ST3-	S ₂ T ₃	۴, ۳۶۵
۷	رقابتی ST4-	S ₄ T ₆	۴, ۳۳۵
۸	رقابتی ST2-	S ₁ T ₇	۴, ۳۰۵
۹	تهاجمی SO2-	S ₇ O ₈	۴, ۲۷۵
۱۰	رقابتی ST5-	S ₅ T ₅	۴, ۲۶۰
۱۱	محافظه کار- WO5-	W ₆ O ₄	۴, ۱۵۵
۱۲	تدافعی WT4-	W ₄ T ₅	۴, ۱۵۰
۱۳	تدافعی WT5-	W ₆ T ₉	۴, ۱۴۵
۱۴	محافظه کار- WO2-	W ₈ O ₁	۴, ۰۹۵
۱۵	تهاجمی SO4-	S ₁₀ O ₆	۴, ۰۸
۱۶	تهاجمی SO5-	S ₆ O ₅	۴, ۰۷۵
۱۷	محافظه کار- WO1-	W ₁ O ₁₀	۳, ۹۶۰
۱۸	تدافعی WT1-	W ₂ T ₁	۳, ۹۱۵
۱۹	محافظه کار- WO4-	W ₉ O ₉	۳, ۷۳۵
۲۰	تدافعی WT3-	W ₁ T ₄	۳, ۶۹۰

نتیجه گیری و ارائه راه حل های پیشنهادی

با توجه به شکل ۱- مندرج در پژوهش موجود و تحلیل عوامل داخلی و خارجی و قرارگیری در ناحیه SO، شرکت مذکور باید با توجه به نقاط قوت خود و فرصت های موجود در بازار و استراتژی های تهاجمی برای پیشبرد اهداف خود استفاده کند.

ولی با توجه به شکل یاد شده و قرار گرفتن در نزدیکی ناحیه WO (استراتژی های محافظه کارانه) به نظر می رسد در اولین قدم شرکت بیمه سامان نسبت به تثبیت جایگاه خود در بازار اقدام کرده و در گام دوم با استفاده از استراتژی های SO (استراتژی های تهاجمی) با توجه به تنوع بالا در سبد بیمه ای خود می تواند به توسعه بازار خود و نفوذ از طریق پیدا کردن بازار های جدید اقدام کند.

و در گام دوم با توجه به وجود نقاط قوت در داخل سازمان میتوانند از استراتژی های ادغام استفاده کرده به گونه ای که با ادغام رو به پایین میتوانند با کسب مالکیت با افزایش کنترل روی شرکت های عرضه کننده خدمات بیمه ای و یا با استراتژی ادغام افقی، نسبت به کسب مالکیت با افزایش کنترل روی رقبا مبادرت نمایند.

منابع

- احمدی، س. ۱۳۹۲. ماموریت و چشم انداز برخی شرکت های بزرگ بیمه جهان. واحد طرح و توسعه بیمه ملت.
- اعرابی، س. م. ۱۳۸۵. *دستنامه برنامه ریزی استراتژیک*، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- امینی، م. ت. سالاری، ج.، ۱۳۹۳. *تفکر و دید استراتژیک*. انتشارات پیام نور.
- پرهیزگار، م. م. محمودی میمند، م. دهبان، ب. ۱۳۸۹. *تدوین راهبرد از طریق چارچوب جامع تدوین راهبرد*، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱، ۴-۵۸.
- پهلوانیان، ح. ۱۳۸۵. *تجربه های موفق از کاربرد مدیریت راهبردی استراتژیک*، یزد، انتشارات نیکوروش.
- حسینی، س. جهانگیری، زاهر، ۱۳۹۳. *تدوین استراتژی توسعه صادرات محصولات کشاورزی استان بوشهر با استفاده از روش ماتریس SWOT*. نخستین کنفرانس آینده پژوهی، مدیریت و توسعه شیراز.
- حمیدی زاده، محمدرضا، حسینزاده شهری، معصومه، ۱۳۸۵. *طراحی مدل شناسایی، ارزیابی و تعیین قابلیت های استراتژی: پژوهشی در شرکت ایران خودرو، فصلنامه علوم مدیریت ایران*، شماره ۱، ۴-۳۸.
- رحیم زاده، م. ۱۳۹۳. *آینده نگاری مبتنی بر تلفیق روشهای سناریونویسی و تصمیم گیری چندمعیاره*، تهران، دانشگاه پیام نور، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت MBA گرایش استراتژیک
- سالاری حمزه خانی، ح. همکاران، ۱۳۹۳. *پیشنهاد مدل برای شبکه های مجازی تولید جهانی در صنعت هواپیما سازی بر اساس مدل میلتنبرگ*، نخستین کنفرانس آینده پژوهی، مدیریت و توسعه شیراز
- علی قلیزاده، ع. ۱۳۹۳. *دکترین استراتژیک در سازمانهای پیشرو*، نخستین کنفرانس آینده پژوهی، مدیریت و توسعه شیراز
- غفاریان، و. کیانی، غ. ۱۳۹۰. *پنج فرمان برای تفکر استراتژیک*، چاپ چهارم، انتشارات فرا

- Ansoff , Gor H.I. 1975. Coporate strategy. penguin books, Middlesex.
- Barney ,1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol 17, 99-120 13.
- Cento, A.,2008. The Airline Industry: Challenges in the 21st Century. *Springer*.
- Chaston, Ian.,2012. Strategy for Sustainable Competitive Advantage: Surviving Declining Demand and Chinas Global Development, Routledge, edition 1 15.
- Ferrel .,2012. Marketing Strategy text and case. *Cengage Learning*, edition 6
- Griffin, Ricky W 2013.Fundamentals of Management. *Cengage Learning*. edition 7
- Mintzberg, H .,1978. Patterns in strategy formation. *Management Science*. Vol 24(9), 934-938
- Mahmoudi Maymand ,M , Rahimzadeh , M., Hasan Hosseini ,M ., 2015. identification of the effective factors on future architecture by Cross-Impact Analysis (CIA) approach (Case study: Sina Port & Marine Services Development Co.). *Journal of Mathematics and Technology*. Vol. 6, No. 1.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. ,1990. The core competence of the corporation, *Harvard business review*. Vol 68(3), 79-91 21.
- Verschoor, I, Philippians, H., 2006. An introduction to air law. *Kluwer Law International*.