

فصل اول (کلیات تحقیق)

مقدمه

در جهان ناپایدار کنونی که تحولات و تغییرات محیطی شتابی روز افزون یافته و پیشرفت های علم و فناوری به شدت بر آن دامن زده ، مدیریت مؤثر بر سازمان ها جز با درک شایسته از شرایط محیطی و مقتضیات پیرامونی آنها میسر نمی باشد. یکی از آثار و نتایج درک صحیح و هوشمندانه از تحولات و تغییرات محیطی سازمان این حقیقت است که مدیریت سازمان های امروزی با چالش هایی روبه رو خواهند بود که راه کارهای مبتنی بر تجارب و آموزه های گذشته پاسخگوی آنها نخواهد بود. در سالیان اخیر عوامل متعددی باعث شده تا مدیران به فراست دریابند که برنامه ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود از این رو بهره گیری از برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت مطرح شده است چرا که برنامه ریزی راهبردی به مدیران کمک می کند تا راهبردهای مناسبی را تدوین و آنها را با اطمینان به مورد اجرا گذارند. از حیث قابلیت تلفیق رسالت ها، روش برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یکی از بهترین و موفقترین روش ها ارزیابی شده است. این نوع برنامه ریزی با توجه به چشم انداز و رسالت سازمان با تحلیل محیط درونی و بیرونی در صدد است موثرترین استراتژی ها را پیشنهاد نماید. در این پژوهش با استفاده از این روش سعی شده است بهترین استراتژی های ممکن شناسایی و به مدیریت سازمان پیشنهاد گردد.

بیان مسأله

استراتژی مسیری است که سازمان را به اهدافش می رساند. در صنعت بیمه فقدان استراتژی مدون، منسجم و کارآمد که مبنای برنامه ریزی و تصمیم سازی و حرکت به جانب اهداف باشد به وضوح مشاهده می شود. مشکل اساسی در صنعت بیمه این است که بسیاری از مدیران ارشد با تجربه بالای مدیریتی و فنی، گرایش به ذهنیتی دارند که بر اساس تجارب قبلی در ذهن آنها شکل گرفته است، رویکردشان فرآیندی جامع و سازمان یافته نیست، متمرکز بر وظایف یا فعالیت های محدود در شرکت بوده و تصمیمات آنها مبتنی بر استراتژی مشخصی نمی باشد یعنی بر اساس موقعیت، مسیر و هدف بنیان نهاده نشده است و علیرغم این تجربه چگونگی تدوین و اجرای استراتژی شرکت یا واحد استراتژیک خود را بلد نیستند. (البته کنار هم قرار دادن همه این تجارب برای ایجاد و تدوین یک استراتژی، می تواند یک نقطه قوت باشد). تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمانها و شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک چهارگانه، شامل فرصتها و تهدیدات محیط خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی سازمانها یکی از ارکان اساسی برنامه ریزی استراتژیک و نخستین گام جهت تدوین استراتژیها می باشد. مقصود از فرصتها و تهدیدهای خارجی رویدادها و روندهای موجود در محیط خارجی سازمان است که می توانند در آینده به میزان زیادی به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصتها و تهدیدها، خارج از کنترل یک سازمان بوده و از این رو به عوامل خارجی یا برون سازمانی تعبیر می شوند. از سوی دیگر نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت های درون سازمانی و قابل کنترل قرار گرفته و ممکن است سازمان آنها را به نحوی مطلوب و ایده آل و یا به شکلی ضعیف انجام داده و مدیریت نماید. اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که

سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش آن‌ها، در صدد تدوین استراتژی‌های مقتضی و مورد نیاز برآیند. همچنین از دیگر فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دواير و واحدهای سازمان را شناسایی و آن‌ها را ارزیابی نماید. بدین ترتیب شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک خارجی و داخلی، می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید. شرکت بیمه دانا به عنوان یکی از شرکت‌های فعال در این صنعت برای قرار گرفتن در جایگاهی مستحکم در بازار نیازمند تحلیل نظام‌مند عوامل کلیدی موفقیت و برنامه ریزی استراتژیک به منظور بهره‌برداری کامل از شایستگی‌هایش می‌باشد. تکیه بر عوامل کلیدی موفقیت، الگوی بهبود سازمان را ارائه کرده تا از دانش سازمان در جهت اهداف عالی و کسب مزیت رقابتی از طریق تدوین استراتژی استفاده شود. استراتژی تدوین شده حاصل تعامل بین عوامل داخلی و خارجی سازمان بوده و موجب تثبیت موقعیت شرکت، پیش‌بینی تغییرات آینده و واکنش در برابر آنها و بهبود موقعیت استراتژیک از طریق ایجاد حرکات استراتژیک می‌شود. استراتژی اثر بخش برای مشتری ارزش و برای سازمان مزیت رقابتی می‌آفریند. این استراتژی سازمان را قادر می‌سازد تا با افزایش منفعت و یا کاهش هزینه برای مشتری ارزش آفریده و بدین وسیله او را از سمت رقیب به سوی خود متمایل سازد. نگارنده در این تحقیق به منظور دستیابی به هدف بر آن است که نحوه تحلیل و فرایند تدوین استراتژی را بر اساس عوامل کلیدی موفقیت شرح دهد. نباید فراموش کرد که یک استراتژی منسجم و قاطعانه نیازمند پیگیری جذاب‌ترین اهداف استراتژیک، تمرکز منابع بر آنها و تلفیق سیستم‌ها و فناوری‌ها برای کمک به پیشرفت شرکت است. این تحقیق به عنوان راهنمای عمل (به شرط اجماع نظر و تعهد در بین تیم رهبری و مشارکت فعالانه کارمندان) در توسعه قدرت رقابتی مؤثر خواهد بود.

اهمیت و ضرورت تحقیق

برنامه ریزی اساس کار هر سازمان و مؤسسه ای است که آن را در رسیدن به اهداف و سیاست‌هایش یاری می‌کند. در گذشته به دلیل سادگی ماهیت فعالیت سازمان‌ها نیازی به برنامه ریزی استراتژیک احساس نمی‌شد اما با گذشت زمان، پیچیدگی‌های زیادی در فعالیت سازمان‌ها و محیط پیرامون آنها به وجود آمده است به طوری که به منظور انطباق سازمان با محیط، دیگر نمی‌توان همانند گذشته بدون دوراندیشی و بررسی‌های علمی چشم اندازی کامل از عملکرد سازمان ترسیم کرد [مشبکی، 3136]. برای نیل به موفقیت استفاده بهینه از مکانیزم‌های پیش‌بینی و تدبیر آینده ضروری است. این مکانیزم‌ها به عنوان ابزاری قدرتمند در دست مدیران برای رویارویی با چالش‌های محیط کنونی عمل می‌کنند. شناسایی محیط و عوامل کلیدی مؤثر بر سازمان و تدوین استراتژی بر اساس شناخت کامل از پیرامون سازمان و نقاط قوت و ضعف آن ضرورتی به منظور ادامه حیات سازمان است.

اهداف کلی و اختصاصی

هدف اصلی

هدف اصلی این تحقیق تدوین استراتژی براساس عوامل کلیدی موفقیت در شرکت بیمه دانا می‌باشد.

اهداف جزئی

- شناخت چشم انداز شرکت بیمه دانا
- شناخت مأموریت شرکت بیمه دانا
- شناخت قوت ها و ضعف های داخلی شرکت بیمه دانا
- شناخت فرصت ها و تهدیدهای خارجی شرکت بیمه دانا
- شناسایی عوامل کلیدی موفقیت شرکت بیمه دانا
- تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE) براساس عوامل کلیدی موفقیت
- شناخت استراتژی های اصلی شرکت
- شناخت استراتژی های جذاب شرکت
- اولویت بندی استراتژی های جذاب شرکت

سئوالات تحقیق

- با توجه به مسأله تحقیق سئوالات فرعی زیر مطرح می باشد.
- چشم انداز شرکت کدام است؟
 - رسالت سازمان چیست؟
 - اهداف شرکت چه هستند؟
 - قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای شرکت کدامند؟
 - با توجه به قوت ها و ضعف های داخلی (SW) و فرصت ها و تهدیدات خارجی (OT) استراتژی شرکت بیمه دانا بر اساس عوامل کلیدی موفقیت چیست؟

تعریف متغیرها

چارچوب تدوین استراتژی

برای تدوین استراتژی از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی می شود. این چارچوب ابزار و روش هایی را ارائه می کند که برای انواع سازمان ها مناسب بوده و به استراتژیست ها کمک می کند تا استراتژی ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند.

چشم انداز

چشم انداز آرزوهای مدیریت برای کسب و کار را توصیف کرده، تصویری از مقصد آینده سازمان را ترسیم می کند. یک چشم انداز سازمان را وادار می کند تا منطبق بر مسیر تعیین شده در آن به سوی آینده حرکت کند.

مأموریت

مأموریت یک سازمان نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی و رسالت سازمان بوده و بیانگر هویت سازمان است [دیوید، 34139]. مأموریت بیانگر هدفی است که یک مؤسسه یا یک کسب و کار را از سایرین متمایز کرده و حیطة عملیات آن را بر حسب بازار و محصول تعریف می کند.

قوت

نقطه قوت یک سازمان یک کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره برداری از یک عامل کلیدی است که رقابت پذیری شرکت را افزایش می دهد.

ضعف

نقطه ضعف یک سازمان یک کاربرد ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره برداری از یک عامل کلیدی است که رقابت پذیری شرکت را کاهش می دهد.

فرصت

فرصت یک حالت خارجی است که می تواند بصورت مثبت بر پارامترهای عملکردی شرکت تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد. فرصت ها دورنگای اصلی حرکت های استراتژیک هستند و بدون آنها استراتژی امری بی معنا است.

تهدید

یک حالت خارجی است که می تواند بصورت منفی بر پارامترهای عملکردی شرکت تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را کاهش دهد. تهدیدات بر دو نوع هستند نوع اول خطرهای موجود برای فعالیت فعلی شرکت و نوع دیگر خطراتی هستند که در تعقیب فرصت ها به وجود می آیند.

عامل کلیدی موفقیت

آنچه که انجام آن برای تحقق رسالت سازمان کاملاً ضروری است. هر جنبه از شغل که قابل شناسایی بوده و برای موفقیت و رسیدن به اهداف و مأموریت ها حیاتی باشد [ramanad . kasturi,2006, p4]

شایستگی کلیدی

شایستگی کلیدی شامل عواملی است که سازمان را قادر به خلق ارزش برای مشتری می کند و دستیابی به آن برای رقبا به سادگی میسر نیست. [ramanadh kasturi, 2006, p 13]

مزیت رقابتی

مزیت رقابتی به معنای بازده بیش از حد معمول تلقی شده است. رایج ترین تعریف مزیت رقابتی در حوزه استراتژی، به صورت زیر تجلی پیدا می کند.

هرآنچه موجب شود درآمد بیش از هزینه افزایش یابد. [ramanadh kasturi,2006,p12]

سالونر، شپارد و پودونلی عنوان می کنند که مزیت رقابتی عمدتاً به این معنی است که بنگاه می تواند خدمات یا کالاهایی را تولید کند که مشتریان آن ها را با ارزش تر از کالاها یا خدمات تولید شده سایر رقبا تلقی کنند.

استراتژی

استراتژی، تشخیص فرصت های اصلی و تمرکز منابع سازمان در جهت تحقق منافع نهفته در آن است. استراتژی رویکردی است که برای سازمان مزیت رقابتی خلق می کند.

انتخاب استراتژیک

انتخاب استراتژیک عبارت است از ارزیابی استراتژی های مختلف و انتخاب بهترین آنها.

فصل دوم پیشینه تحقیق

بررسی صنعت بیمه (مروری گذرا به پیدایش و تحول بیمه در جهان و ایران)

2-1- پیشینه بیمه در جهان

در بررسی پیشینه بیمه، می توان دریافت که قدیمی ترین نوع بیمه، بیمه باربري دریایی است. در سه هزار سال پیش از میلاد چینی ها با استفاده از اصل تقسیم خطر، کالاهای خود را به وسیله شناورهای مختلف در دریا و رودخانه حمل می کردند تا اگر یکی از شناورها غرق شد، سایر شناورها محموله خود را به سلامت به ساحل برسانند و کل محموله آسیب نبینند، یعنی همان پدیده ای که امروزه آن را توزیع ریسک می نامند. بر اساس مدارک تاریخی، حدود دو هزار سال پیش از میلاد، به دستور همورابی پادشاه بابل قوانینی برای حمل کالا وضع شد که بر پایه آن کالای تجاری و بازرگانی که به کله حمل می شد، در قبال خطر دزدی و غارت تحت حمایت قرار می گرفت و پس از وقوع هر حادثه خسارت وارده جبران می شد. حدود هفتصد سال پیش از میلاد مسیح، مردمان ساکن در سرزمین های شرق مدیترانه برای اولین بار به فکر جبران خسارت ناشی از خطرات دریایی در مورد کالاها و محصولات خود افتادند و برای اولین بار اهالی شهر لوان، قانون زیان همگانی را تصویب کردند به طوری که براساس این قانون، اگر کالای مشخصی بر روی شناور در دریا و یا رودخانه آسیب می دید، خسارت وارده توسط صاحبان کالاهای دیگر موجود بر روی همان شناور جبران می شد. سال ها بعد اولین بیمه نامه باربري به شکل علمی و مدرن آن بر اساس دریافت حق بیمه و اعطای پوشش بیمه ای به درخواست تجار شهر های ونیز، جنوا و فلورانس صادر شد.

2-2- پیشینه بیمه در ایران

رواج بیمه در ایران امر جدیدی است و به قرن حاضر مربوط می شود. در واقع بیمه همراه و همزمان با مظاهر تمدن صنعتی و گسترش بازرگانی (تأسیس کارخانجات، احداث راه آهن، ورود اتومبیل، توسعه تجارت و ...) در ایران رواج یافته است. فعالیت بیمه

در ایران با تأسیس نمایندگی بیمه توسط دو مؤسسه روسی به نام های نادژوا و قفقاز مرکوری در سال 1289 شمسی آغاز شد و بعد از آن نیز مؤسسه های بیمه خارجی دیگر مانند آلیانس (1304) و یورکشایر (1308) که دو مؤسسه بیمه انگلیسی بودند فعالیت خود را در ایران آغاز کردند. تا سال 1314 شمسی قریب به سیزده شرکت بیمه خارجی بساط نمایندگی خود را در ایران گسترده بودند تا این که شرکت بیمه ایران در 16 شهریور 1314 با سرمایه 20/000/000 ریال پا به عرصه وجود گذاشت. قانون بیمه در ایران در هفتم اردیبهشت 1316 در 36 ماده به تصویب مجلس رسید که هم اکنون نیز قابلیت اجرائی دارد. اولین شرکت بیمه خصوصی به نام « بیمه شرق » در سال 1329 ه.ش و پس از آن شرکت های بیمه البرز و آسیا در سال 1338 ه.ش تأسیس شدند. در همان اوایل تأسیس شرکت های بیمه، کلیه شرکت های بیمه ایرانی و خارجی موظف شدند 25 درصد حق بیمه های دریافتی خود را نزد بیمه ایران به عنوان تنها شرکت بیمه ای اتکائی، اتکائی اجباری کنند. از آنجا که بیمه ایران خود نیز به طور مستقیم در کار بیمه گری فعالیت داشت دانستن اطلاعات سایر شرکت ها به مفهوم داشتن اسرار رقبا در بازار کار تلقی می شد، لذا لزوم تأسیس مرکزی دولتی فارغ از کار اجرائی بیمه که نقش نظارتی قوی تر نیز داشته باشد احساس شد. از این رو بیمه مرکزی ایران با هدف تنظیم، تعمیم و هدایت امر بیمه در ایران در خرداد ماه 1350 تأسیس شد. در سال 1357 و قبل از پیروزی انقلاب اسلامی در مجموع 15 شرکت بیمه در ایران فعالیت می کردند که شامل یک شرکت بیمه دولتی (بیمه ایران)، 12 شرکت بیمه خصوصی (آسیا، البرز، آریا، امید، توانا (ایران - آمریکا)، پارس، تهران، حافظ، شرق، ساختمان و کار، ملی، دانا) و دو نمایندگی بیمه خارجی (انگستراخ روسی و یورکشایر انگلیسی) بودند. با پیروزی انقلاب

اسلامي ايران صنعت بيمه در چهارم تيرماه 1358 ملي شده و فعاليت نمايندگي هاي خارجي نيز ممنوع شد. در همين مقطع هيأت مديره مشتركي مركب از نمايندگان اعضاء مجمع عمومي شـركت هاي بيمه (وزاري امور اقتصادي و دارائي ، بازرگاني ، برنامه و بودجه ، بهداري و كار) به اتفاق رئيس كل بيمه مركزي ايران و مدير عامل شركت بيمه ايران اداره شركت ها را به عهده گرفت . در تاريخ 13 آذر 1367 اداره امور شركت هاي بيمه به تصويب مجلس شوراي اسلامي و در تاريخ 12 بهمن 1367 به تأييد شوراي نگهبان چهار شركت بيمه ايران، آسياء البرز و دانا (ادغام شده از شركت بيمه داناي سابق و 9 شركت بيمه خصوصي ديگر) مجاز به انواع عمليات بيمه ائي در بخش هاي دولتي، تعاوني و خصوصي شدند. روز 13 آذر روز بيمه نام گرفت و به اين ترتيب ساماندهي جديد شركت هاي بيمه عملاً شروع شد.

2-3- بررسی روند فعاليت شرکت های بيمه

2-3-1- عملکرد پنج ساله صنعت بيمه

بررسی عملکرد 5 ساله صنعت بيمه بيانگر اين واقعيت است كه اين صنعت دارای رشد مناسبی بوده است. در جدول شماره يك، عملکرد صنعت بيمه كشور ارايه شده است.

جدول شماره 1) عملکرد صنعت بيمه درسال های 1381 الی 1386

سهم حق بيمه	خسارت	حق بيمه
-------------	-------	---------

سال	صادره (میلیارد ریال)	رشد	پرداختی (میلیارد ریال)	رشد	صادره از GDP (ضریب نفوذ بیمه)
1381	9178/8	59/92	5526/6	49/6	1
1382	12743/4	38/83	7617/5	37/83	1/16
1383	17317/6	35/89	10032/3	31/7	1/25
1384	21529/9	24/32	14535	44/882	1/28
1385	26561/1	23/368	16466/7	13/29	1/3
1386	33829	27/363	20824/8	26/466	1/3

همانگونه که در جدول ملاحظه می شود حق بیمه صادره صنعت بیمه همه ساله دارای رشد مناسب بوده (میانگین 36/47) و در عین حال سهم آن از GDP در حال افزایش بوده است.

2-3-2- بررسی وضعیت رقابت

تا پایان دهه 70، بازار بیمه کشور فقط در انحصار شرکت های بیمه دولتی بوده و از سال های آغازین دهه 80 شرکت های خصوصی نیز به این عرصه وارد شده اند. در حال حاضر نیز شرکت های بیمه فعال در صنعت بیمه به شرح زیر می باشند.

- شرکت بیمه دولتی، 1 شرکت
 - شرکت های بیمه خصوصی، 14 شرکت به همراه 2 شرکت در شرف تأسیس (یک بیمه گر مستقیم و یک بیمه گر اتکایی)
 - شرکت های بیمه خصوصی فعال در مناطق آزاد تجاری، 4 شرکت
- در جداول شماره 2 و 3 حق بیمه صادره و خسارت های پرداختی شرکت های بیمه در سال های 1381 الی 1386 ارایه شده است.

الی 1386 (میلیاردریال)

1386		1385		1384		1383		1382		1381		شرکت بیمه
سهم	صادرہ	سهم	صادرہ	سهم	صادرہ	سهم	صادرہ	سهم	صادرہ	سهم	صادرہ	
/17 47	15955/7	61/39	/7 13477	/77 52	/7 11361	/01 53	/3 9180	/93 53	/3 6873	/86 55	/8 5120	ایران
/37 15	5198/6	/0021 .	4655	/21 17	3707	/63 19	/5 3400	22/3	2843	/53 24	/2 2249	آسیا
8/03	2717/7	9/65	2119/1	9/39	2023/6	9/11	/7 1578	/43 13	/6 1711	/27 13	/7 1216	دانا
7/27	2458/4	8/99	1975	6/85	1475/1	7/07	/4 1224	7/35	937/8	5/44	499/2	البرز
/17 22	7498/6	19/74	4334/3	/76 13	2962/6	/16 11	/7 1933	2/96	377/7	0088 ./	81/3	شرکت های خصوصی

جدول شماره 3) خسارت پرداختی شرکت های بیمه در سال های 1381 الی

1386 (میلیاردریال)

1386		1385		1384		1383		1382		1381		شرکت بیمه
سهم	پرداختی	سهم	پرداختی	سهم	پرداختی	سهم	پرداختی	سهم	پرداختی	سهم	پرداختی	
51/36	10695/4	50/94	8389/1	55/5	8068/3	53/03	5320/3	54/41	4145/2	57/38	3107/7	ایران
18/96	3948	23/7	3903/6	20/17	2933	25/15	2523/8	25/06	1909/6	25/62	1415/8	آسیا
8/29	1726/6	9/13	1504/3	10/12	1478/5	14/38	1443	15/29	1164/9	12/66	699/6	دانا
5/75	1197/5	5/54	912/3	5/56	809/4	6/12	614/7	5/11	389/7	4/33	293/3	البرز
15/64	3257/4	10/67	1757/3	8/57	1245/7	1/3	130/6	./001	8/1	-	0/005	شرکت های خصوصی

2-4- بررسی وضعیت بیمه دانا

2-4-1- تاریخچه

بیمه دانا در سال 1353 با مشارکت شرکت بیمه Commercial Union انگلیس بصورت شرکت سهامی عام با سرمایه بخش خصوصی و با امکان فعالیت در کلیه رشته های بیمه ای تأسیس شد. این شرکت پس از 5

سال فعالیت بصورت بخش خصوصی، در تیرماه 1358 براساس مصوبه شورای انقلاب و دولت وقت به همراه 12 شرکت دیگر بیمه خصوصی، ملی اعلام شد. در آذر ماه سال 1367 به موجب قانون نحوه اداره امور شرکت های بیمه تعداد 9 شرکت بیمه ملی شده (آریا، امید، پارس، تهران، توانا، حافظ، ساختمان و کار، شرق و ملی) در شرکت سهامی بیمه دانا ادغام شده و به موجب همین قانون مقرر شد این شرکت ضمن بررسی حساب ها و تسویه دیون دولت و سهامداران شرکت های ادغامی، به عنوان یک شرکت بیمه تخصصی در رشته بیمه های اشخاص شروع به فعالیت نماید. هدف از فعالیت مجدد بیمه دانا تشکیل یک شرکت بیمه تخصصی اشخاص خصوصاً در رشته بیمه های عمر در کشور بود. به دلیل محدودیت حوزه فعالیت و مشکلات رقابت با سایر شرکت های بیمه، در سال 1375 با تصویب ماده واحده ای توسط مجلس شورای اسلامی به بیمه دانا اجازه داده شد همچون سایر شرکت های بیمه ای در کلیه رشته های بیمه ای فعالیت نموده و این امر از ابتدای سال 1376 آغاز و گسترش یافت.

2-4-2- محصولات

بیمه دانا به عنوان اولین شرکت دارنده گواهینامه ISO 9000 در بین شرکت های بیمه، در تمام رشته های بیمه ای بازرگانی فعالیت می نماید. سرفصل انواع رشته های بیمه ای که توسط بیمه دانا ارائه می شود عبارتند از:

- بیمه های آتش سوزی
- بیمه های باربری
- بیمه های اتومبیل
- بیمه های مهندسی و خاص
- بیمه های مسئولیت
- بیمه های درمان
- بیمه های عمر و حوادث گروهی
- بیمه های عمر و حوادث انفرادی

2-4-3- شبکه فروش

در حال حاضر شبکه فروش این شرکت متشکل از 45 شعبه، 6 باجه و 819 نمایندگی می باشد که از این تعداد 9 شعبه، 2 باجه و 212 نماینده در تهران و 36 شعبه، 4 باجه و 607 نماینده در مراکز استان ها و شهرستان های بزرگ فعال می باشند.

2-4-4- بازاریابی

بازاریابی شرکت های بیمه عمدتاً توسط نمایندگان انجام می شود. با عنایت به این که در حال حاضر شرکت در اقصی نقاط کشور دارای نماینده می باشد، وظیفه بازاریابی به عهده این نمایندگان بوده و شرکت در چارت سازمانی خود فاقد واحد مدیریتی به نام مدیریت بازاریابی می باشد.

2-4-5- اتکایی

با عنایت به آئین نامه های شورای عالی بیمه، شرکت های بیمه موظفند پورترفوی خود را نزد بیمه مرکزی بیمه اتکایی نمایند. بر همین اساس، بیمه دانا نیز پورترفوی خود را نزد بیمه مرکزی ایران اتکایی می نماید.

2-4-6- نیروی انسانی

بنا بر آمارهای منتشره، بیمه دانا در مقایسه با سایر شرکت های فعال در صنعت بیمه دارای بهترین ترکیب نیروی انسانی بوده و در میان شرکت های بیمه بالاترین نسبت نیروی تحصیل کرده را دارد. آمار کارکنان شرکت در جدول شماره 4 ارائه شده است.

جدول شماره 4 - آمار کارکنان بیمه دانا

جمع	وضعیت استخدام		سطح تحصیلات
	قراردادی	رسمی	
64	37	27	دکتر
40	6	34	فوق لیسانس

731	276	455	لیسانس
140	52	88	فوق دیپلم
595	310	285	دیپلم وزیردیپلم
1570	681	889	جمع
100	43	57	درصد

2-4-7- عملکرد سنوات گذشته

جدول شماره 5) عملکرد بیمه دانا در سال های 1381 الی 1387

(ارقام به میلیاردریال)

سال	حق بیمه صادره (ریال)	خسارت پرداختی (ریال)
1381	1216/7	699/6
1382	1711/6	1164/9
1383	1578/7	1443
1384	2023/6	1478/5
1385	2119/1	1504/3
1386	2717/7	1726/6
1387	2781/3	1837/2

2-5-پیشینه تحقیق

مطالعات و برنامه ریزی استراتژیک در ایران سابقه ای چندان طولانی ندارد و تدوین استراتژی بیشتر در صنایع مادر تخصصی مطرح بوده و در حال توسعه می باشد اما در صنعت بیمه تدوین استراتژی مدون هنوز صورت نپذیرفته و شرکت هایی بیمه به دلیل نبود بازار رقابت کامل بازار صرفاً با توجه به عملکرد سنوات گذشته خود و پیش بینی افزایش درآمد بیمه ای بر اساس شیوه ها و روش های بودجه بندی و نیز بر اساس سلیق و اختیارات مدیران ارشد خود به حیات خود ادامه می دهند. با توجه به اصل خصوصی سازی و آزاد شدن تعرفه های بیمه و مهیا شدن بازار برای رقابت های گسترده و تنگاتنگ نیاز به مدیریت سازمان و تحلیل نظام مند محیط داخلی و خارجی و تدوین

استراتژی مدون به دور از سلايق مدیریتی احساس می شد که در این تحقیق به آن پرداخته شده است.

2-6- تعریف مدیریت

مدیریت فعالیتی است منظم در جهت تحقق اهداف معین از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم گیری.

2-7- وظایف مدیریت

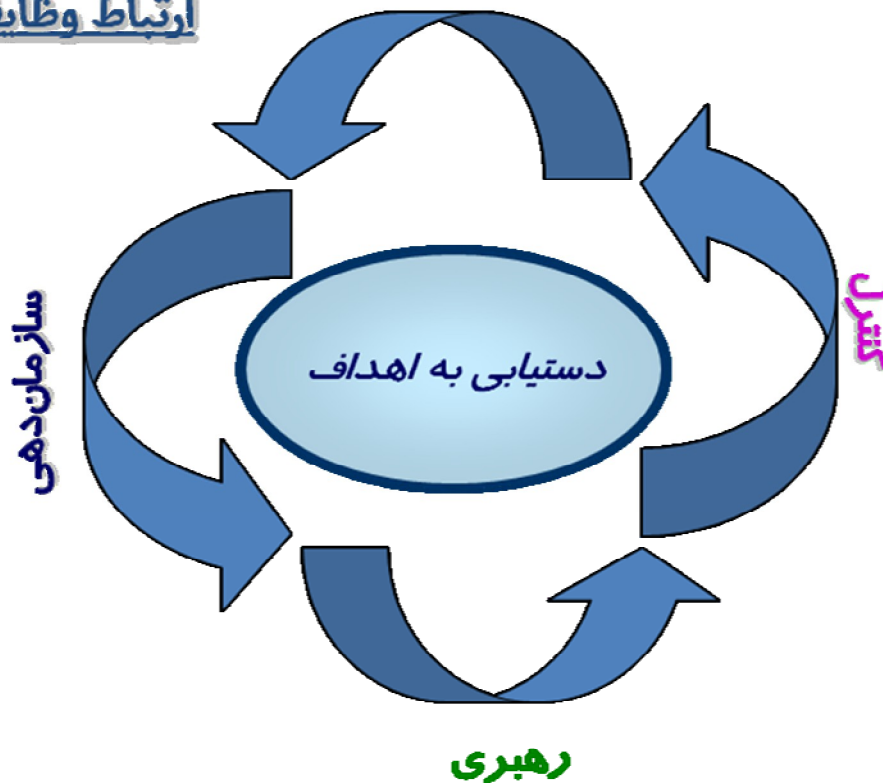
الف- برنامه ریزی به معنی تعیین اهداف و روش دستیابی به آنها

ب- سازمان دهی به معنی تنظیم کارها، اختیارات و منابع بین کارکنان

ج - رهبری به معنی اعمال نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان

د- کنترل به معنی مقایسه فعالیتها با استانداردهای برنامه

ارتباط وظایف مدیریت



شکل 1- ارتباط

وظایف مدیریت

2-8- تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارت است از تهیه و توزیع و تخصیص امکانات محدود برای رسیدن به هدف های مطلوب، در حداقل زمان و با حداقل هزینه ممکن. برنامه ریزی فرایند دستیابی به اهداف سازمان است.

2-9- انواع برنامه ریزی

2-9-1- برنامه ریزی جامع

این برنامه ریزی خطوط راهنمای کلی و جهت گیری کلی سازمان را مشخص می سازد.

2-9-2- برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی عملیاتی به فعل در آوردن تصمیمات و چارچوب های تعیین شده توسط برنامه ریزی جامع است.

2-9-3- برنامه ریزی تلفیقی

هر برنامه جامع جهت تحقق نیازمند برنامه عملیاتی است. ترکیب برنامه ریزی جامع و عملیاتی را برنامه ریزی تلفیقی می گویند.

2-10- ارتباط برنامه جامع و عملیاتی

- برنامه ریزی جامع تابع ارزش ها، ایدئولوژی، سیاست ها و استراتژی های حاکم بر سازمان است و بر عهده سیاست مداران و مدیران ارشد سازمان است و برنامه ریزی عملیاتی در سطح مدیریت اجرایی سازمان مطرح می گردد.

- برنامه ریزی جامع در پی حل مسایل اساسی، رشد و توسعه سازمان است و برنامه ریزی عملیاتی با هدف یا هدف های مشخص، محدود، عینی و دست یافتنی، تنها متوجه بهترین کارآیی در خدمت یا تولید است.

- برنامه ریزی جامع متوجه منافع است که احتمالاً در آینده نصیب سازمان خواهد شد و برنامه ریزی عملیاتی متوجه منافع فعلی و در معرض دید و یقین است.

2-11- انواع برنامه جامع

برنامه ریزی جامع از جهات مکانی، زمانی، موضوعی و فلسفی یا مرامی قابل تقسیم است. دو نوع از مهمترین برنامه ریزی های جامع عبارتند از

- برنامه ریزی استراتژیک

- برنامه ریزی درازمدت

که در زیر به بیان تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی بلند مدت می پردازیم.

نمودار 1- تفاوت برنامه ریزی
استراتژیک و برنامه ریزی بلند مدت

خصوصیات	برنامه ریزی استراتژیک	برنامه ریزی دراز مدت
فرضیات	سیستم باز است و همانطور که جامعه تغییر می کند سازمان نیز باید تغییر کند.	سیستم بسته است و براساس برنامه های کوتاه مدت و طرح های داخل آن سیستم تدوین و توسعه می یابد.
تمرکز روی	فرایند برنامه ریزی، تعیین ماموریت، وضعیت محیط خارجی، ظرفیت سازی، آموزش کارکنان و جامعه است.	طرح نهایی برنامه و تحلیل داخلی آن است.
برنامه ریزی توسط	گروه کوچکی از برنامه ریزان و شرکت وسیع افراد ذینفع صورت می گیرد.	اداره، بخش، برنامه ریز یا افراد متخصص و حرفه ای صورت می گیرد.
تأکید روی	تغییرات برون سازمانی، ارزش های سازمانی و اقدامات پیشگامانه است.	تغییرات درون سازمانی، روش های برنامه ریزی درون سازمانی است.
آینده نگری	سئوال می کند چه تصمیماتی براساس درک موقعیت چند سال آینده متناسب با وضعیت حال اتخاذ می گردد.	بر اهداف دراز مدت و کوتاه مدت از حال تا پنج سال آینده تمرکز دارد.

<p>مجموعه اي از اطلاعات مرتبط به هم و مفصل سازماني و برنامه واحدهاي مختلف سازماني و نمايندگي هاي مربوط و توانايي آنها و توانايي بودجه هاي جاري.</p>	<p>تصميم گيري خلاق و بصيرت آميز، اين كه چگونه سازمان را در محيط در حال تغيير آينده هدايت كرد و كدام فرآيند سازماني قادر به اتخاذ بهترين تصميم و پيش بيني آينده است و مي تواند براساس توافق همگاني عمل كند.</p>	<p>استوار است براساس</p>
---	--	--------------------------

2-12- برنامه ريزي استراتژيك

عبارت است از تهيه برنامه متناسب براي تطبيق قابليت هاي دروني با شرايط ويژه محيطي و ارزيابي قابليت هاي دروني يا تعيين قدم هاي لازم جهت پيش بيني نقطه تعادل سازمان با محيط و تنظيم استراتژي جديد. به عبارتي ديگر كلييه اقداماتي كه به تعريف اهداف و تعيين استراتژي مناسب براي دستيابي به آن هدف منجر مي شود.

2-13- ويژگي هاي برنامه ريزي استراتژيك

- به تأثير عوامل خارجي توجه مي كند.
- آينده نگر است.
- نوعي برنامه بلندمدت است.
- مديريت عالي مسئول آن مي باشد.
- زمينه اساسي براي تمامي برنامه هاي ديگر در سطوح سازماني ترسيم مي كند.
- موجب هدايت تمامي سازمان مي شود و بدون برنامه ريزي عملياتي قابل اجرا نمي باشد.
- به علت تجسم بهتر و دقيق آينده، امكان رسيدن به اهداف را بيشتر مي كند.

در واقع برنامه ريزي استراتژيك به دو سؤال پاسخ مي دهد

چه بايد بكنيم ← اهداف

چگونه بايد انجام دهيم ← استراتژي

2-14- مراحل فرآيند برنامه ريزي استراتژيك

- تحلیل، شناخت و هدفگذاری

- تدوین استراتژی

- اجرای استراتژی

- ارزشیابی و کنترل

15-2- مدیریت استراتژیک

اضافه شدن جنبه‌های سازمانی کارآفرینانه و رهبری به برنامه‌ریزی استراتژیک همان مدیریت استراتژیک می‌باشد. بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در برمی‌گیرد. [دیوید، 24:1379].

16-2- ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک

با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت، بستانکاران، سهامداران و مشتریان دارند و این عوامل تعیین‌کننده موفقیت تجاری در دنیای امروز است. لذا یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره گیرند مدیریت استراتژیک خواهد بود.

17-2- مزایای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای در آید که اعمال نفوذ نماید نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول‌تر و منطقی‌تر گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود و دیگر این که مدیریت استراتژیک موجب فرصتی می‌شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود. تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می‌شوند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند [دیوید، 24:1379].

18-2- ماهیت تدوین استراتژی (چرا يك سازمان به استراتژی نیاز دارد؟)

ماهیت تدوین راهبرد عبارت است از مرتبط کردن يك شرکت به محیط اطرافش. هدف از راهبرد برای يك واحد کسب و کار در صنعت پیدا کردن موقعیتی در صنعت است که شرکت بتواند از توان داخلی خود استفاده کرده و از خود در برابر نیروهای خارجی و رقابتی دفاع کند.

2-19- چارچوب نظری و مراحل اجرای تحقیق

چارچوب نظری و مراحل اجرای تحقیق شامل گام های اساسی است که باید در تدوین برنامه استراتژیک برداشته شود. این مدل بر اساس مدل مفهومی ریچارد ال. دفت الگو برداری شده است.

در تدوین استراتژی گام های زیر برداشته می شود.

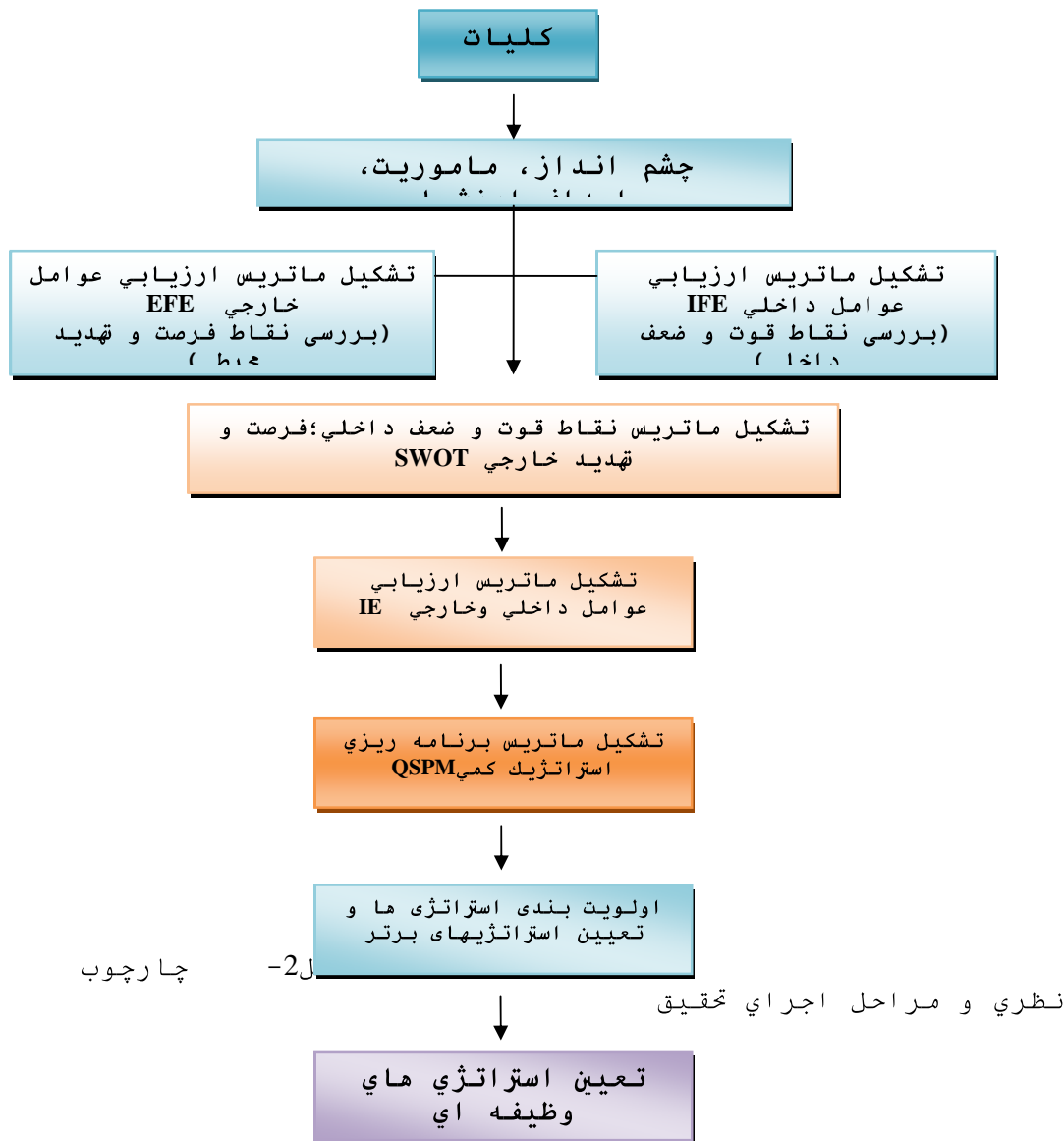
1-اهداف، مأموریت ها و استراتژی جاری سازمان مورد بررسی و شناخت دقیق قرار می گیرد .

2-عوامل موثر محیط خارجی شامل فرصت ها و تهدیدها مشخص می شود.

3-عوامل موثر محیط داخلی شامل نقاط قوت و ضعف تعیین می شود .

4- اهداف غایی بر اساس فرصت ها و نقاط قوت تدوین می شود .

5- اهداف استراتژی عملیاتی در زمینه مدیریتی، مالی، بازاریابی، تولید، تحقیق و توسعه به صورت وظیفه ای مشخص می شود .



- 1- اهداف، مأموریت ها و استراتژی جاری شرکت ها را می توان در پورتال ها و خبر نامه های داخلی و نشریات مرتبط با صنعت جستجو کرد. چشم انداز، مأموریت و استراتژی شرکت بیمه دانا این گونه عنوان شده است. شرکت بیمه دانا به عنوان یکی از بزرگترین شرکت های بیمه در کشور، تأمین امنیت خاطر آحاد جامعه بزرگ ایرانی را در بخش های مختلف اقتصادی، رسالت خود قرار داده و با بهره گیری از منابع و امکانات موجود تمام تلاش خود را جهت تحقق اهداف خود که همانا ایجاد رفاه، امنیت و عدالت اجتماعی در سطح جامعه است به کار گرفته است.
- 2- تحلیل وضعیت

تحلیل وضعیت شامل تحلیل بیرونی و تحلیل درونی است. تحلیل بیرونی برای یافتن فرصت‌ها و تهدیدها از طریق بررسی عوامل خارجی و نیروهای رقابتی صورت می‌پذیرد. تحلیل درونی برای یافتن نقاط قوت و ضعف از طریق تحلیل زنجیره ارزش صورت می‌پذیرد.

