

تدوین استراتژی های پورتفولیو کسب و کارهای بیمه مؤسسه فرهنگیان

دکتر سید محمد اعرابی^۱

دکتر نبی... دهقان*^۲

چکیده

این تحقیق با هدف طراحی و تدوین استراتژی های پورتفولیو کسب و کارهای بیمه مؤسسه فرهنگیان صورت گرفته است. تحقیق حاضر بر مبنای نتیجه یا دستاورد تحقیق از نوع کاربردی بوده که داده های لازم به صورت پیمایشی با استفاده از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه جمع آوری شده اند. همچنین جهت تدوین استراتژی های پورتفولیو، از روش شناسی ماتریس جذابیت بازار و موقعیت رقابتی استفاده گردید.

نتایج تحقیق نشان می دهد که با توجه به موقعیت رقابتی و جذابیت بازار کسب و کارهای بیمه مؤسسه فرهنگیان استراتژی اصلی رشد و توسعه، استراتژی مناسب می باشد که در قالب استراتژی فرعی رسوخ در بازار، توسعه محصول، یکپارچگی افقی و تنوع پیشنهاد می گردند.

واژگان کلیدی

استراتژی پورتفولیو، جذابیت بازار، موقعیت رقابتی، مؤسسه فرهنگیان.

1. استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی و رئیس پژوهشکده مدیریت سما، aarabi@smri.ir
2. استادیار دانشگاه شهید ستاری و پژوهشکده مدیریت سما و مسئول مکاتبات، Drnabidehghan@gmail.com

1- مقدمه

با توجه به تغییرات بسیار شدید محیطی، شرکت‌ها و سازمانهای امروزی ناگزیر از برنامه‌ریزی بلندمدتی هستند که نه تنها آنها را در انجام فعالیت‌های روزمره‌شان یاری رساند بلکه بتواند در تعامل با محیط خارجی دور و نزدیک سازمان، تهدیدات پیش رو را حدس زده و در خصوص مقابله با آنها به منظور استفاده بهینه از فرصت‌های شناخته شده موجود، راهکارهای اجرایی مفیدی ارائه نماید. چنین برنامه‌ریزی‌هایی را برنامه‌ریزی‌های استراتژیک می‌نامند که در سطوح مختلف سازمانی می‌توانند جاری و ساری شوند. یکی از سطوح اصلی سازمانها، سطح کلان سازمان بوده که به تعبیر گولد، کمپل و الکساندر سازمانها و شرکتهای مادر تخصصی در این سطح با دو سؤال اساسی مواجه اند:

- 1) شرکت یا سازمان مادر باید منابع خود را در چه کسب و کارهایی و به کدام یک از روش‌های مالکیت شرکتهای هولدینگ سرمایه‌گذاری کند؟
- 2) شرکت یا سازمان مادر چگونه باید کسب و کارهای مرتبط را تحت کنترل یا نفوذ در آورد و چگونه با آنها رابطه داشته باشد؟

سؤال اول که کانون اصلی تحقیق حاضر می‌باشد در رابطه با تصمیم‌گیری‌های استراتژیک پورتفولیوی شرکت در مورد طیفی از کسب و کارهایی می‌باشد که شرکت باید پول و تلاش‌های مدیریتی خود را در آنها سرمایه‌گذاری کند (دیوید، 2002). با توجه به هر چه رقابتی‌تر شدن بازار فعالیت‌های اقتصادی و انتفاعی، موسسه فرهنگیان به عنوان یک شرکت مادر تخصصی بر آن شده است تا پس از بررسی هر یک از کسب و کارهای چندگانه خود، نسبت به تدوین استراتژی‌های پورتفولیوی مناسب خود اقدام نماید. بطور کلی موسسه فرهنگیان دارای شش کسب و کار متفاوت بیمه، ساختمان‌سازی، بانکداری، سرمایه‌گذاری، لیزینگ و صنایع الکترونیک می‌باشد. در این مقاله استراتژی‌های پورتفولیوی موسسه فرهنگیان در رابطه با کسب و کارهای بیمه مورد بررسی قرار می‌گیرد. با این توضیح، مسأله اصلی تحقیق عبارت است از:

استراتژی‌های مناسب پورتفولیوی مؤسسه فرهنگیان در رابطه با کسب و کارهای بیمه کدام

است؟

این تحقیق در حالت کلی خود در فضای مدیریت استراتژیک قرار گرفته و مشخصاً به بررسی استراتژی‌های پورتفولیو مؤسسه فرهنگیان می‌پردازد.

2- مروری بر ادبیات نظری

1-2- تعاریف و مفاهیم استراتژی

یک استراتژی عبارت است از برنامه جامع و همه‌جانبه که نشان می‌دهد شرکت چگونه به مأموریت و هدف‌های خود دست یابد (هانگر، 1384). استراتژی برنامه فراگیر و عمومی فعالیتهای عمده‌ای است که مؤسسه قصد دارد توسط آنها در یک محیط پویا به هدفهای بلندمدت خود دست پیدا کند (پیرس، 1994). دیوید نیز معتقد است که استراتژی‌ها ابزاری می‌باشند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به اهداف بلندمدت خود دست یابد (دیوید، 2002). از دیدگاه دفت استراتژی عبارتست از یک برنامه برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی که معمولاً ضد و نقیض هستند، جهت تأمین هدف‌های سازمان. برخی از مدیران هدف را مترادف استراتژی می‌دانند، ولی از دید وی هدف مشخص می‌کند که سازمان به کجا می‌خواهد برود و استراتژی تعیین‌کننده شیوه رسیدن به آنجاست (دفت، 1380). استراتژی مزیت رقابتی را بیشینه (حداکثر) و کمبودهای رقابتی را کمینه (حداقل) می‌کند (هانگر، 1384).

2-2- سطوح و سلسله مراتب استراتژی

یک شرکت تجاری معمولاً سه نوع استراتژی را مورد بررسی قرار می‌دهد:

1. استراتژی کلان سازمان¹: به توصیف جهت‌گیری کلان شرکت در راستای نگرش کلی آن شرکت به رشد و مدیریت انواع کسب و کارها و خطوط تولید می‌پردازد. استراتژی کلان سازمان از استراتژی هدایتی²، تجزیه و تحلیل و استراتژی پورتفولیو³ و استراتژی سرپرستی⁴ تشکیل می‌شود. استراتژی هدایتی در قالب واژه‌هایی چون ثبات، رشد و کاهش، معنا و مفهوم می‌یابد. تجزیه و تحلیل و استراتژی پورتفولیو مربوط به تصمیماتی در مورد طیفی از کسب و کارهایی که شرکت باید پول و تلاش‌های مدیریتی خود را در

-
1. Corporate Strategy
 2. Directional Strategy
 3. Portfolio Analysis and Strategy
 4. Parenting Strategy

آنها سرمایه گذاری کند، می باشد (گلد و کمپل، 1994). استراتژی سرپرستی شرکت را از حیث منابع و قابلیت های قابل استفاده آن در ایجاد ارزش افزوده و هم افزایی مورد نظر مدیران، مورد توجه قرار می دهد (هانگر، 1384).

2. **استراتژی کسب و کار یا بخش¹**: معمولاً در سطح محصولات یا واحد کسب و کار یا بخش های اصلی سازمان اجرا می شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالاها و خدمات شرکت در یک صنعت خاص یا یک بخش بازار خاص تاکید دارد. استراتژی های کسب و کار از استراتژی های رقابتی² و مشارکتی³ تشکیل می شوند. استراتژی رقابتی نحوه رقابت شرکت در صنعت مربوطه را نشان می دهد (پیرس و رابینسون 1381، واکراوریل سی و همکاران 1383). از دیدگاه پورتر سه دسته استراتژی رقابتی وجود دارد: متمایزسازی، رهبری در کاهش هزینه و تمرکز (پورتر، 1384). استراتژی های مشارکتی، آن دسته از استراتژی هایی هستند که برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت از طریق همکاری نه مبارزه؛ با شرکتهای دیگر مورد استفاده قرار می گیرند. نوع اصلی استراتژی مشارکتی ائتلاف استراتژیک است (هانگر و ویلن، 1384).

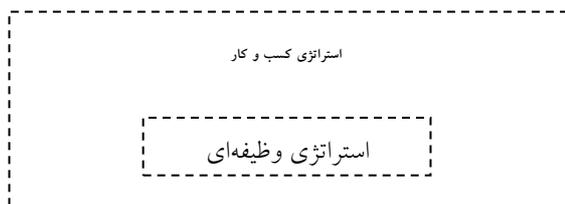
3. **استراتژی وظیفه ای⁴**: نگرشی است که توسط یک حوزه وظیفه ای برای تحقق اهداف و استراتژی های کلان سازمان و کسب و کار از طریق به حداکثر رساندن بهره وری منابع، اعمال می گردد. در این استراتژی، بر توسعه و توجه به یک امتیاز مشخص یا شایستگی بارز تاکید می شود تا موجب برتری رقابتی شرکت یا واحد کسب و کار گردد.

شرکت های تجاری از تمام این سه نوع استراتژی به طور هم زمان در قالب سلسله مراتب استراتژی استفاده می کنند. سلسله مراتب استراتژی⁵ عبارت است از گروه بندی انواع استراتژی با توجه به سطوح سازمانی. این سلسله مراتب یا زنجیره استراتژی مجموعه ای از استراتژی های متداخل یکدیگر است که یکدیگر را تکمیل و حمایت می کنند (شکل 1).

-
1. Business Strategy
 2. Competitive Strategy
 3. Cooperative Strategy
 4. Functional Strategy
 5. Hierarchy of Strategy

شکل 1- زنجیره استراتژی

استراتژی بنگاه



منبع: هانگر و ویلن 1384

استراتژی وظیفه‌ای از استراتژی کسب و کار حمایت می‌کند که آن نیز از استراتژی کلان شرکت حمایت می‌نماید. هر یک از سطوح استراتژی با سایر سطوح استراتژی تعامل نزدیک و هماهنگی دارد و اگر کل شرکت بخواهد موفق شود باید این سه سطح یکپارچه باشند. هر سطح استراتژی، محیط استراتژیک سطح پایین‌تر را شکل می‌دهد به این صورت که اجرای استراتژی سطح بالاتر برابر است با تدوین استراتژی سطح پایین‌تر (هانگر و ویلن، 1384).

3-2- تجزیه و تحلیل و استراتژی‌های پورتفولیوی شرکت مادر

آن دسته از شرکت‌هایی که چندین واحد تجاری یا خط تولید دارند (شرکت‌های مادر) باید از خود بپرسند که:

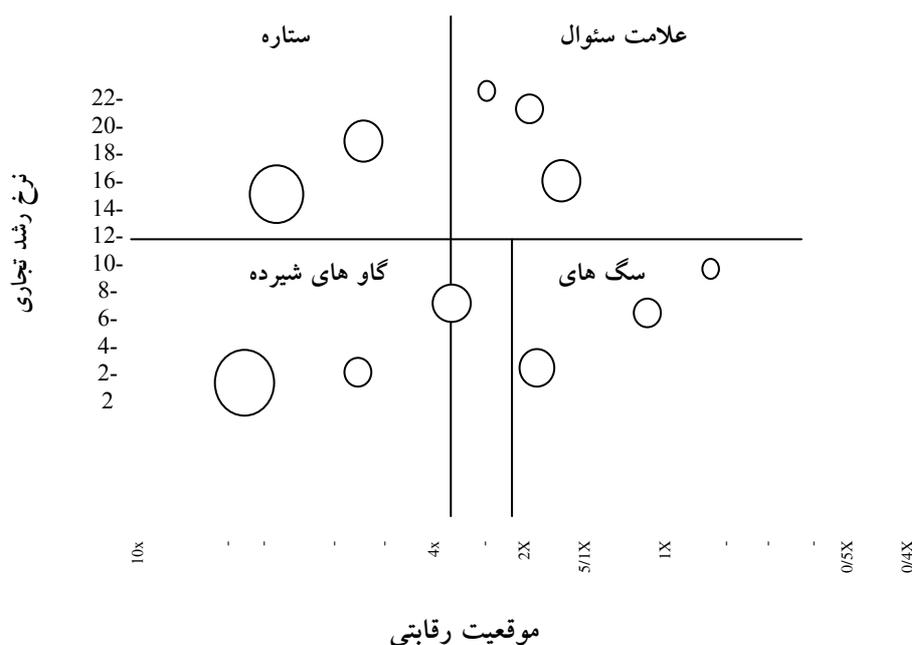
- 1) چگونه باید آنها را اداره کنند تا عملکرد کلان شرکت تقویت شود؟
- 2) چقدر از زمان و سرمایه خود را روی بهترین محصولات و واحدهای تجاری خود صرف کنیم تا از تداوم روند موفقیت آنها مطمئن گردیم؟
- 3) چقدر از زمان و سرمایه خود را روی محصولات جدید و هزینه بری صرف کنیم که بیشتر آنها موفق هم نبوده‌اند؟

چنین سؤالاتی مربوط به تعیین پورتفوی یا سبد سرمایه‌گذاری شرکت‌های مادر در خصوص واحدهای کسب و کار و یا خطوط تولید می‌باشد (اعرابی، 1383). یکی از متداول‌ترین و بهترین ابزارهای مورد استفاده در طراحی استراتژی‌های کلان پورتفولیوی شرکت‌ها برای فعالیت‌های متعدد عبارت است از تجزیه و تحلیل پورتفولیو (هانگر و ویلن، 1384). دو روش اصلی و متداول تجزیه و تحلیل پورتفولیو عبارتند از: ماتریس رشد بازار و سهم بازار گروه مشاوره‌ای بوستون (BCG) و ماتریس جذابیت بازار/ موقعیت رقابتی شرکت.

1-3-2- ماتریس رشد بازار و سهم بازار گروه مشاوره‌ای بوستون (BCG)¹

این ابزار نخستین و ساده‌ترین مدل جهت انعکاس و به تصویرکشیدن وضعیت یا پورتفولیوی سرمایه‌گذاری‌های شرکت است. هر یک از واحدهای کسب و کار شرکت بر اساس دو بعد استراتژیک موقعیت رقابتی یا سهم نسبی بازار (بر روی محور Xها) و نرخ رشد بازار یا صنعت مربوطه (بر روی محور Yها) روی این ماتریس ترسیم می‌شوند (سجف، 1383). موقعیت رقابتی نسبی یک واحد عبارت است از سهم بازار آن واحد در صنعت تقسیم بر سهم بازار واحد مشابه که متعلق به بزرگ‌ترین رقیب می‌باشد. با این روش محاسبه، سهم بازار نسبی بالاتر از 1 به پیشگام بازار تعلق دارد. نرخ رشد تجاری عبارت است از درصد رشد بازار، یعنی درصد افزایش فروش محصولات یک واحد تجاری خاص. از ترکیب این ابعاد استراتژیک چهار وضعیت استراتژیک بدست می‌آید: علامت‌های سؤال، ستاره، گاوشیرده و سگ:

شکل 2- ماتریس رشد بازار و سهم بازار BCG



1. Boston Consulting Group (BCG) Growth – Share Matrix

- **علامت سؤال** (که گاهی آن را "بچه شیطان" یا "گره وحشی" نیز می‌نامند)، کسب و کارها و محصولات جدیدی هستند که بازار بالقوه خوبی دارند، اما برای تهیه آنها منابع مالی بسیاری مورد نیاز است. اگر شرکتی می‌خواهد با بهره‌گیری از این دسته از کسب و کارها یا محصولات، آن قدر سهم بازار بدست آورد که بتواند پیشگام بازار و در نتیجه یک ستاره بشود، باید از سرمایه‌گذاری روی واحدها و محصولاتی که به مرحله بلوغ خود رسیده‌اند دست بکشد و در مقابل روی این دسته از واحدها و محصولات سرمایه‌گذاری کند.
- **ستاره‌ها:** کسب و کارها و محصولات برتر و پرترفدار بازار بوده و در واقع در اوج چرخه حیات خود قرار دارند. شرکتی که چنین کسب و کارها و محصولاتی را در اختیار داشته، به اندازه کافی پول و سرمایه دارد که بتواند سهم بازار بالای خود را حفظ کند. با کاهش نرخ رشد بازار، این دسته از واحدها و محصولات به واحدها و محصولاتی دیگر به نام گاوهای شیرده تبدیل می‌شوند.
- **گاوهای شیرده:** درآمد حاصل از فروش این دسته از واحدها و محصولات، بسیار بیشتر از پولی است که برای حفظ سهم بازار آنها مورد نیاز می‌باشد. با ورود این دسته از واحدها و محصولات به مرحله کاهش چرخه حیات خود، شرکت آنها را "می‌دوشد" تا پول بدست بیاورد یعنی از درآمد حاصل از فروش آنها در سرمایه‌گذاری روی واحدها و محصولات علامت‌های سؤال جدید استفاده می‌کند. اما آن دسته از علامت سؤال‌هایی که نمی‌توانند سهم بازار برتر برای شرکت تولید کنند (و به ستاره تبدیل بشوند)، در زمانی که نرخ رشد صنعت نیز به ناگزیر کند می‌شود، به واحدها و محصولات دیگری به نام سگ‌های هار تبدیل می‌شوند.
- **سگ‌های هار:** آن دسته از واحدها و محصولاتی هستند که سهم بازار محدود و کوچکی دارند و نمی‌توانند درآمدزا باشند (زیرا در صنعتی غیرجذاب قرار دارند). بنابر ماتریس BCG یا باید این دسته از محصولات را فروخت یا باید آنها را با دقت کنترل کرد (هانگر و ویلن، 1384).

در ماتریس گروه مشاوره‌ای بوستون، سهم بازار، کلید موفقیت است. شرکت‌هایی که بالاترین سهم بازار در اختیار دارند معمولاً در کاهش هزینه‌ها پیشگام می‌شوند. این پیشگامی بر صرفه‌جویی‌های مقیاس استوار و مبتنی است. اگر شرکتی، از منحنی تجربه به نفع خود استفاده کند، می‌تواند محصولات جدید را با قیمتی نازل تولید کند و به فروش برساند و به این ترتیب بیشترین سهم بازار را کسب کند. وقتی محصولی، ستاره می‌شود؛ معمولاً خیلی سودآور خواهد بود و در آینده نیز به طور حتم به گاو شیرده تبدیل خواهد شد. تحقیقات انجام شده بر روی ماتریس رشد نشان می‌دهد که فرضیات و توصیه‌های این ماتریس همه درست است، بجز یک مورد و آن این که محصولات "سگ‌های‌هار" را باید فوراً به فروش رساند یا تولید آنها را متوقف کرد. زیرا محصولی که سهم بازار اندکی در یک صنعت رو به زوال دارد می‌تواند بسیار سودآور باشد، به شرط آن که موقعیتی داشته باشد و آن موقعیت و ویژگی باعث ثبات بازار و قابل پیش‌بینی شدن آن شود. حتی برخی از شرکتها، سگ‌های‌هار خود را حفظ می‌کنند تا با حضور آنها مانعی در برابر ورود رقبای بالقوه ایجاد کنند. با همه این موارد، ماتریس BCG تکنیکی مقبول و محبوب است، زیرا هم کمی است و هم به راحتی می‌توان از آن استفاده کرد. با وجود این، ماتریس رشد بدلائل متعدد زیر مورد انتقاد قرار گرفته و استفاده از آن محدود گردیده است:

- تعریف بازار و متعاقباً سهم بازار برای محصولات واحد کسب و کار، مبهم است. هر تغییر جزئی در این تعریف می‌تواند تغییر مهمی در سهم بازار پدید آورد و از این طریق نمایش ماتریس را دگرگون سازد.
- استفاده از معیارهایی چون بالا و پایین‌بودن موقعیت برای طبقه‌بندی محصولات، بیش از حد ساده‌نگری است.
- همیشه بالا بودن سهم بازار یک محصول به معنای آن نیست که محصول حتماً سودآور نیز هست. چه بسا محصول یا فعالیتی، سهم بازار اندکی داشته باشد اما سودآور نیز باشد (و بالعکس).
- نرخ رشد تنها یکی از ویژگی‌های جذابیت صنعت است. بازارهایی که از رشد بالایی برخوردارند همیشه بهترین گزینه برای یک محصول یا واحد تجاری نیستند.

- ماتریس رشد BCG خط تولید محصول یا واحد تجاری را تنها در مقایسه با یک رقیب مورد توجه قرار می‌دهد: یعنی پیشگام بازار. در این ماتریس به رقبای کوچکی که سهم بازار به سرعت در حال رشدی دارد توجه نمی‌شود.
- سهم بازار تنها یکی از نشانه‌های موقعیت رقابتی شرکت است (سجف 1383، هانگر 1384).

2-3-2- ماتریس جذابیت بازار / موقعیت رقابتی شرکت

با توجه به محدودیت‌های اساسی ماتریس گروه مشاوره بوستون، شرکت جنرال الکتریک با کمک شرکت مشاوره‌ای مک کینزی تلاش نمودند با اعمال تغییراتی در ماتریس بی‌سی‌جی محدودیتهای آن را رفع نمایند (هانگر و ویلن، 1384). چنین تغییرات بهبوددهنده‌ای اساساً روی طراحی و تعیین معیارهای ارزیابی دقیق‌تر و چند عاملی برای ارزیابی جذابیت صنعت و نقطه قوت یک فعالیت و بر تجزیه و تحلیل دوراندیشانه متمرکز شده‌اند. این دو شرکت ماتریس نه‌خانه‌ای جدیدی به جای ماتریس چهار‌خانه‌ای گروه مشاوره بوستون را معرفی نمودند که به آن ماتریس جنرال الکتریک، مک کینزی و جذابیت بازار/موقعیت رقابتی شرکت گفته می‌شود. بر اساس این ماتریس ابعاد استراتژیک تعیین‌کننده وضعیت کسب و کارها و خطوط تولید شرکتها، دو بعد جذابیت بازار و موقعیت رقابتی می‌باشد. فعالیت‌هایی که در خانه‌های شماره‌گذاری شده با عدد 1 قرار می‌گیرند، موردهای خوبی برای سرمایه‌گذاری آینده به منظور کسب رشد به حساب می‌آیند. این کسب و کارها باید رشد و تقویت واحد استراتژیک را در دستور کار مدیران ارشد قرار داده و از انواع استراتژی ذیل استفاده نمایند:

- **استراتژی‌های تمرکز:** رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول
- **استراتژی‌های ادغام (یکپارچگی):** یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی

روی فعالیت‌هایی که در خانه‌های 2 قرار می‌گیرند، باید با وسواس و با هدف حفظ وضعیت فعلی سرمایه‌گذاری نمود. استراتژی پیشنهادی این نوع کسب و کارها، استراتژی‌هایی هستند که در آنها هدف، حفظ و نگهداری وضع موجود است. سرانجام، فعالیت‌هایی که در خانه‌های 3 قرار می‌گیرند یا باید مورد برداشت قرارگیرند یا حذف شوند. این کسب و کارها باید از استراتژی‌هایی استفاده کنند که منجر به حذف یا فروش واحدها یا خطوط تولید

می‌شوند. انواع این استراتژی‌ها عبارتند از: فروش، انحلال، کاهش فعالیت و واگذاری (سجف، 1383).

شکل 3- ماتریس موقعیت رقابتی شرکت - جذابیت کسب و کار

		جذابیت صنعت			
		کم	متوسط	زیاد	
موقعیت رقابتی (حسب و کار)	زیاد	2	1	1	
	متوسط	3	2	1	
	کم	3	3	2	

منبع: واکراوریل سی و همکاران، 1383

- 1- سرمایه‌گذاری / رشد
- 2- سرمایه‌گذاری گزینش / حفظ وضعیت فعلی
- 3- برداشت / حذف

3- روش‌شناسی تحقیق

3-1- نوع تحقیق

تحقیق حاضر بر مبنای نتیجه یا دستاورد تحقیق از نوع کاربردی بوده و به لحاظ ماهیت و اهداف تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی و از لحاظ نوع داده‌های مورد استفاده کیفی می‌باشد.

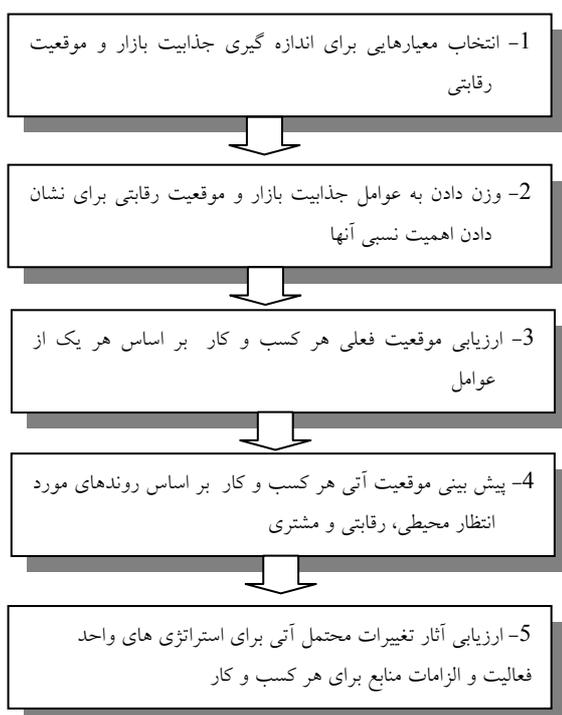
3-2- جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری تحقیق مدیران و کارشناسان کسب و کارهای بیمه مؤسسه فرهنگیان و نیز خبرگان این صنعت می‌باشند که به علت محدود بودن جامعه کلیه اعضای جامعه به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند ($N=n$).

4-روش‌شناسی تدوین استراتژی‌های پورتفولیو

با توجه به در نظر گرفتن مؤسسه فرهنگیان به عنوان شرکت مادر، طرح حاضر بر اساس روش‌شناسی ماتریس جذابیت بازار/موقعیت رقابتی در بررسی کسب و کارهای مستقل (SBU) انجام پذیرفته است. با بهره‌گیری از این روش، مدیران می‌توانند توان بالقوه آتی کسب و کارهای مختلف را با توجه به معیارهای یکسان مقایسه کنند و سپس آنها را اولویت‌بندی نمایند تا ببینند که منابع و تلاش‌های مدیریتی خود را چگونه تخصیص بدهند. شکل 4 مراحل موجود در طراحی یک ماتریس جذابیت بازار/موقعیت رقابتی را برای تجزیه و تحلیل کسب و کارهای موجود و بالقوه نشان می‌دهد. با کمک این ماتریس، مدیران می‌توانند جذابیت بازار کسب و کار را از طریق بررسی عوامل بازار، عوامل رقابتی و عوامل محیطی موثر بر سودآوری شرکت؛ تعیین کنند. به همین ترتیب، آنها می‌توانند توان موقعیت رقابتی شرکت را با بررسی قابلیت‌ها یا کمبودهای آن شرکت نسبت به نیازهای بازار و شایستگی‌های رقبا موجود تعیین و برآورد نمایند (هانگر 1384، واکر 1383).

شکل 4- مراحل طراحی یک ماتریس جذابیت بازار/موقعیت رقابتی



قدم اول: انتخاب عوامل جذابیت بازار و موقعیت رقابتی

معمولاً جهت ارزیابی جذابیت یک بازار (یا یک بخش خاص بازار) و توان موقعیت رقابتی شرکت از تجزیه و تحلیل فرصت استفاده می‌گردد. بر اساس تجزیه و تحلیل فرصت، مدیران می‌توانند هر دو بعد فوق را براساس اطلاعات بدست آمده از تجزیه و تحلیل محیط، صنعت و موقعیت رقابتی، برآوردهای توان بالقوه بازار و نیازهای مشتری ارزیابی کنند؛ برای انجام این ارزیابی‌ها، آنها باید معیارهایی را تعیین نمایند. در این تحقیق محققین پس از بررسی ادبیات نظری تحقیق، بررسی‌های کارشناسی و دریافت نقطه نظرات خبرگان، عوامل تشریح شده در جدول 1 را به عنوان معیارها و شاخص‌های تعیین‌کننده جذابیت بازار و موقعیت رقابتی شرکت، تدوین نمودند. شایان ذکر است که در هر یک از کسب و کارها، به منظور تعیین رتبه و مقدار جذابیت بازار، از نظرات کارشناسی حداقل سه رقیب مطرح موسسه، استفاده شده و علاوه بر آن به منظور ایجاد فضای مقایسه‌ای بهتر، عمده‌ترین رقیب شرکت نیز به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول 1 - معیارها و شاخص‌های تعیین‌کننده جذابیت بازار و موقعیت رقابتی

عوامل تشکیل‌دهنده موقعیت رقابتی شرکت		عوامل تشکیل‌دهنده جذابیت بازار	
ردیف	شرح	ردیف	شرح
1	ظرفیت تولید/ارایه خدمت شرکت	1	اندازه بازار
2	رشد فروش شرکت	2	رشد بازار
3	سهم بازار شرکت	3	شدت رقابت
4	میزان وفاداری مشتریان شرکت	4	سطوح قیمت‌ها
5	حاشیه سود شرکت	5	سودآوری
6	وضعیت تکنولوژی شرکت	6	پیچیدگی تولید /ارایه محصولات
7	ارایه خدمت / تولیدات جدید شرکت	7	دست و پاگیری مقررات دولتی
8	وضعیت قیمت محصولات شرکت	8	حمایتهای دولتی
9	وضعیت تبلیغات شرکت	9	نوآوری در کسب و کار
10	سابقه، شهرت، و اعتبار نام تجاری شرکت		
11	توان مدیریتی شرکت		
12	وضعیت دسترسی به منابع مالی		
13	وضعیت دسترسی به مواد اولیه		
14	توان مالی خریداران محصولات شرکت		

قدم دوم- رتبه‌بندی شاخص‌ها

در این مرحله ابتدا به منظور رتبه‌بندی شاخص‌های مطرح شده در هر یک از ابعاد، جذابیت بازار و موقعیت رقابتی، وضعیت حال و آینده (5 سال آتی) هر یک از این فاکتورها در قالب پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفته است.

قدم سوم- وزن دادن به هر عامل

در این مرحله شاخص‌های مطرح در هر یک از ابعاد جذابیت بازار و موقعیت رقابتی شرکت در اختیار خبرگان قرار گرفته است. هر یک از افراد مصاحبه‌شونده می‌بایست بدون در نظر گرفتن وضعیت فعلی و آتی شرکت، درجه اهمیت (وزن) هر عامل را به گونه‌ای تعیین نماید که مجموعه وزن کل شاخص‌های هر یک از ابعاد با صد برابر باشد.

قدم چهارم- تشکیل جدول نهایی و ترسیم نتایج بر روی ماتریس

در این مرحله پس از این که ضریب اهمیت هر یک از عوامل در رتبه آنها ضرب شد، مجموع حاصلضرب‌های عوامل تشکیل‌دهنده، رقم تعیین‌کننده هر کسب و کار در هر یک از مجموع ابعاد می‌باشد.

قدم پنجم- تدوین استراتژی پورتفوی

در این مرحله بر اساس اطلاعات بدست آمده از تحلیل ماتریس، جذابیت بازار/موقعیت رقابتی شرکت، استراتژی‌های پورتفوی پیش روی شرکت تدوین می‌گردد. نکته حائز اهمیت در خصوص این مرحله این است که استراتژی‌های قابل احصاء از ماتریس حالت بسیار کلی داشته و مدیران موظف هستند تا بر اساس وضعیت فعلی شرکت و نیز چشم‌انداز آتی، نسبت به عملیاتی‌نمودن این استراتژی اقدام نمایند.

5- تدوین استراتژی‌های پورتفولیوی کسب و کارهای بیمه مؤسسه فرهنگیان

جهت طراحی و تدوین استراتژی‌های پورتفولیوی مؤسسه فرهنگیان بر حسب ماتریس جذابیت بازار/موقعیت رقابتی بایستی وضعیت کسب و کارها را بر اساس دو بعد استراتژیک جذابیت بازار و موقعیت رقابتی تعیین نمود.

جدول 3- ارزیابی جذابیت بازار کسب و کار بیمه - وضعیت آتی (5-3 ساله)

ردیف	شاخص	درصد اهمیت ارائه شده از سوی پاسخگویان							متوسط درصد اهمیت (وزن تقریبی) (A*B)/100	
		اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	ششم	متوسط امتیاز A		
1	اندازه بازار	8	10	10	8	10	10	9/33	1/2876	
2	رشد بازار	8	8	10	8	10	6	8/33	1/0412	
3	شدت رقابت	10	8	10	8	10	10	9/33	0/812	
4	سطوح قیمت‌ها	10	8	8	4	6	6	7	0/5012	
5	سودآوری	6	6	8	4	10	8	7	0/819	
6	پیچیدگی ارائه خدمات	2	4	2	2	6	2	3	0/375	
7	دست و پاگیری مقررات دولتی	6	6	6	8	8	6	6/67	0/7871	
8	حمایت‌های دولتی	4	6	2	4	8	8	5/33	0/2665	
9	نوآوری در کسب و کار	8	8	8	8	10	8	8/33	0/1162	
مجموع متوسط نرخ جذابیت کسب و کار بیمه - وضعیت آینده									7/0058	

ب- ارزیابی موقعیت رقابتی کسب و کارهای بیمه

1- ارزیابی موقعیت رقابتی شرکت بیمه شرف اطمینان

خلاصه نتایج مرتبط با موقعیت رقابتی شرکت بیمه شرف اطمینان در زمان موجود و آتی در جدول 4 ارائه شده است. عمده دلایل بهبود وضعیت رقابتی شرکت بیمه شرف اطمینان در آینده موارد ذیل عنوان شده اند:

- افزایش سهم بازار شرکت
- افزایش حاشیه سود شرکت
- ارتقاء سطح تکنولوژی شرکت
- ارائه خدمات جدیدتر

جدول 4- ارزیابی موقعیت رقابتی شرکت بیمه شرف اطمینان - حال و آینده (3-5 ساله)

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت وزن درصد	حال		آینده	
			امتیاز B	امتیاز وزنی 100 (A*B)/	امتیاز C	امتیاز وزنی (A*C)/100
1	ظرفیت ارائه خدمات شرکت	8	8	0/64	8	0/64
2	رشد فروش شرکت	9	8	0/72	8	0/72
3	سهم بازار شرکت	6	6	0/36	8	0/48
4	میزان وفاداری مشتریان شرکت	8	10	0/8	10	0/8
5	حاشیه سود شرکت	6	6	0/36	8	0/48
6	وضعیت تکنولوژی شرکت	7/5	8	0/6	10	0/75
7	ارائه خدمات جدیدتر شرکت	8	6	0/48	8	0/64
8	وضعیت قیمت محصولات شرکت	6/5	4	0/26	4	0/26
9	وضعیت تبلیغات شرکت	1	2	0/02	4	0/04
10	سابقه شهرت، اعتبار و نام تجاری شرکت	8	10	0/8	10	0/8
11	توان مدیریتی شرکت	6/5	8	0/52	6	0/39
12	وضعیت دسترسی به منابع مالی	10	10	1	10	1
13	وضعیت دسترسی به منابع اولیه	9	8	0/72	8	0/72
14	توان مالی خریداران محصولات	6/5	6	0/39	6	0/39
	جمع	100	-	-	-	-
	نرخ نهایی موقعیت رقابتی شرکت		-	7/67	-	8/11

2- ارزیابی موقعیت رقابتی شرکت فرهنگ اطمینان

خلاصه نتایج مرتبط با موقعیت رقابتی شرکت فرهنگ اطمینان در زمان موجود و آتی در جدول 5 ارائه شده است. عمده دلایل بهبود وضعیت رقابتی شرکت بیمه فرهنگ اعتماد در آینده موارد ذیل عنوان شده اند:

- رشد فروش شرکت
- افزایش سهم بازار شرکت
- ارتقاء سطح تکنولوژی شرکت
- بهبود وضعیت تبلیغات شرکت

جدول 5- ارزیابی موقعیت رقابتی شرکت بیمه فرهنگ اعتماد- حال و آینده (5-3 ساله)

ردیف	شاخص	ضریب اهمیت وزن درصد		حال		آینده	
		A	B	(A*B)/ 100	C	(A*C)/100	امتیاز وزنی
1	ظرفیت ارائه خدمات شرکت	10	10	1	10	1	
2	رشد فروش شرکت	10	6	0/6	8	0/8	
3	سهم بازار شرکت	10	8	0/8	10	1	
4	میزان وفاداری مشتریان شرکت	10	8	0/8	8	0/8	
5	حاشیه سود شرکت	2	6	0/12	8	0/16	
6	وضعیت تکنولوژی شرکت	10	8	0/8	10	1	
7	ارائه خدمات جدیدتر شرکت	2	8	0/16	8	0/16	
8	وضعیت قیمت محصولات شرکت	2	4	0/08	4	0/08	
9	وضعیت تبلیغات شرکت	10	6	0/6	8	0/8	
10	سابقه شهرت، اعتبار و نام تجاری شرکت	10	8	0/8	8	0/8	
11	توان مدیریتی شرکت	15	6	0/9	6	0/9	
12	وضعیت دسترسی به منابع مالی	5	8	0/4	8	0/4	
13	وضعیت دسترسی به منابع اولیه	2	6	0/12	8	0/16	
14	توان مالی خریداران محصولات	2	6	0/12	8	0/16	
	جمع	100	-	-	-	-	
	نرخ نهایی موقعیت رقابتی شرکت		-	7/3	-	8/22	

6- تشکیل ماتریس‌های جذابیت بازار/ موقعیت رقابتی و تعیین استراتژی‌های

پورتفولیو

با توجه به کلیه ارزیابی‌های انجام گرفته در رابطه با جذابیت بازار و موقعیت رقابتی شرکتهای بیمه، می‌توان نتایج آن را به شرح جدول 6 خلاصه نمود.

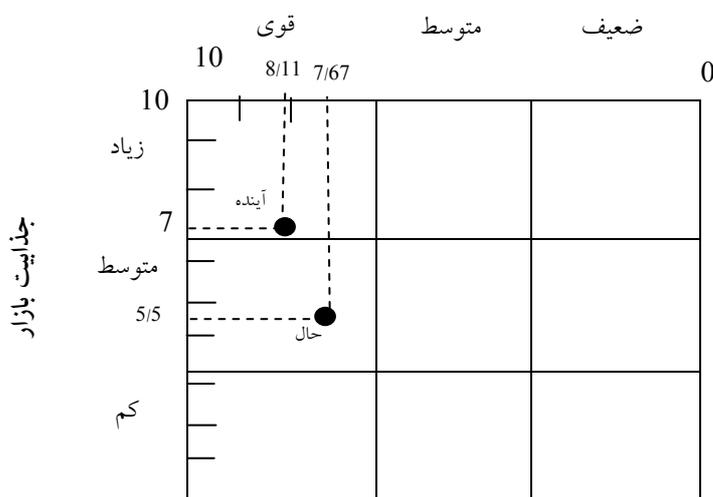
جدول 6- خلاصه نتایج جذابیت بازار و موقعیت رقابتی شرکت‌های بیمه در حال و آینده

موقعیت رقابتی		جذابیت بازار		نام موسسه
آینده	حال	آینده	حال	
8/11	7/67	7/0058	5/516	بیمه شرف اطمینان
8/22	7/3			بیمه فرهنگ اعتماد

لذا بر اساس اطلاعات جدول 6، ماتریس نهایی جذابیت بازار/ موقعیت رقابتی شرکت در خصوص شرکتهای بیمه شرف اطمینان و فرهنگ اطمینان به شرح شکل‌های 5 و 6 می‌باشد.

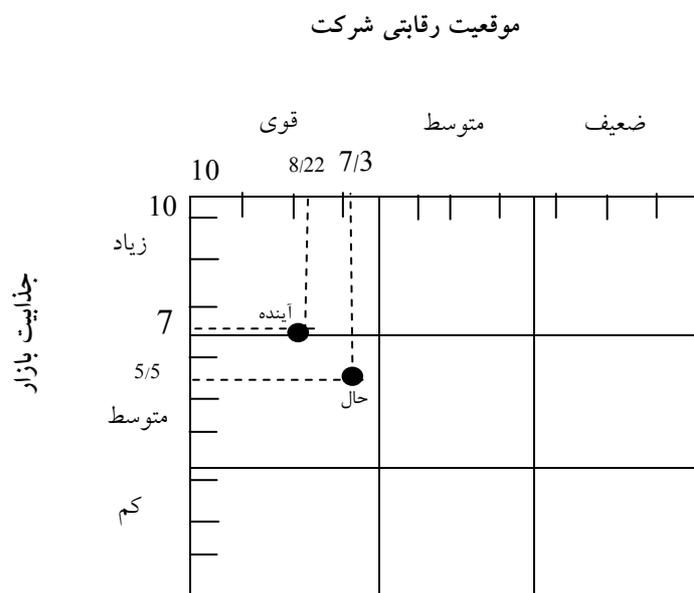
شکل 5- ماتریس جذابیت بازار/ موقعیت رقابتی شرکت بیمه شرف اطمینان

موقعیت رقابتی شرکت



همانگونه که مشاهده می‌شود، نه تنها وضعیت کنونی شرکت با توجه به جذابیت بالایی که در بازار این کسب و کار وجود دارد، بسیار مناسب و قوی جلوه می‌کند بلکه حتی چشم‌انداز آتی نیز حاکی از رشد فزاینده در بازار این کسب و کار است. لذا موضوعی که با مشاهده چنین تصویری به ذهن متبادر می‌شود، اجرای استراتژی‌های رشد و توسعه می‌باشد.

شکل 6- ماتریس جذابیت بازار/ موقعیت رقابتی شرکت بیمه فرهنگ اعتماد



همانگونه که از شکل‌های 5 و 6 مشخص می‌شود، هر دو شرکت تقریباً از وضعیت یکسانی برخوردار بوده و در آینده نزدیک نیز وضعیت تقریباً مشابهی برای آنها پیش‌بینی می‌شود. استراتژی عمومی متناسب با وضعیت شرکت‌های بیمه، اتخاذ استراتژی‌های رشد و ساخت می‌باشد.

7- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

چنانچه ذکر شد تحلیل و تدوین استراتژی پورتفولیوی کسب و کارهای متعدد برای شرکت‌های مادر بسیار حائز اهمیت می‌باشد چرا که باعث مدیریت بهینه منابع و تلاش‌های مدیریتی شرکت مادر و شرکت‌های تابعه می‌گردد. یکی از ابزارهای مهم و رایج جهت تحلیل و تدوین استراتژی پورتفولیوی کسب و کارهای شرکت‌های مادر ماتریس جذابیت بازار/موقعیت رقابتی می‌باشد که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت.

همانطور که در ماتریس جذابیت بازار/موقعیت رقابتی کسب و کار بیمه (شکل‌های 5 و 6) مشخص شد، شرکت‌های بیمه فرهنگیان از موقعیت مناسب و قوی در بازار کسب و کار سرمایه‌گذاری برخوردار است به گونه‌ای که حتی پیش بینی و تخمین 3-5 آتی پیش روی شرکت نیز، هم نوید افزایش رونق این کسب و کار را می‌دهد و هم این که بیانگر ارتقاء موقعیت رقابتی شرکت می‌باشد. چنین وضعیتی بر اساس ماتریس جذابیت بازار/موقعیت رقابتی نشان‌دهنده استراتژی رشد و تقویت می‌باشد. شرکت‌های متولی ارائه خدمات بیمه در موسسه فرهنگیان، از موقعیت رقابتی مناسبی برخوردار هستند و می‌توان با اتخاذ این دسته از استراتژی‌ها نسبت به تقویت جایگاه رقابتی آنها در بازار رو به گسترش اقدام نمود. چرا که در این حالت و موقعیت (موقعیت رقابتی قوی - جذابیت بازار متوسط) شرکت‌های بیمه‌ای فرهنگیان می‌بایست:

- به منظور مقابله با رقبای مطرح در بازار، توان رقابتی خود را از طریق کاهش نقاط ضعف، مرتباً تقویت کنند؛
- با افزایش کارایی، سودآوری شرکتها را افزایش دهند؛
- به منظور حفظ موقعیت رقابتی خود، در عرضه محصولات جدید و ورود به حوزه‌های جدید همواره پیشگام باشند.

به طور کلی با توجه به وضعیت کسب و کار سرمایه‌گذاری شرکت‌های بیمه فرهنگیان پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد:

1. با توجه به این که شرکت‌های بیمه فرهنگیان در پی افزایش سهم بازار خود بوده و افزایش فروش خدمات بیمه را دنبال می‌کند (افزایش فروش خدمات فعلی در بازار کنونی) پیشنهاد می‌گردد از استراتژی رسوخ در بازار استفاده گردد.
2. دومین استراتژی که شرکت‌های بیمه فرهنگیان می‌تواند با تکیه بر آن موجبات رشد و تقویت خود را فراهم آورد، استراتژی توسعه بازار است. این استراتژی در شرکت سرمایه‌گذاری به معنی ارائه همین سبد محصولات خدمات بیمه‌ای به مشتریان بجز جامعه فرهنگیان کشور، لاقلاً هدف‌گیری دانش آموزان کشور با توجه به حجم فوق‌العاده آنها و ارائه خدماتی بیمه‌ای متناسب با آنها. البته در صورت اتخاذ این استراتژی

- تقسیم‌بندی مشتریان جدید، انواع فاکتورها و سپس طراحی آمیخته بازاریابی مناسب برای هر بخش از آنها، اقدامی بسیار ضروری می‌باشد.
3. افزودن خدمات بیمه‌ای جدید که در حال حاضر در سبد محصولات شرکت وجود ندارد (توسعه محصول).
4. از بین کلیه استراتژیهای ادغام، تنها استراتژی مناسب پیش روی شرکت در این دسته از استراتژیها، استراتژی ادغام افقی، می‌باشد. با توجه به توازی امور، اهداف و سیاستها و نیز مشترک بودن عمده مشتریان هر دو شرکت بیمه‌ای شرف اطمینان، فرهنگ اعتماد، ادغام افقی این دو شرکت که به نوعی رقیب یکدیگر تلقی می‌شوند، از جمله مواردی است که می‌توان در قالب اتخاذ استراتژی ادغام افقی، نسبت به آن اقدام نمود.
5. نیم‌نگاهی به مجموعه‌های حقوقی تحت پوشش وزارت آموزش و پرورش و سازمانهای تابعه آنها و در نظر گرفتن این مجموعه‌ها به عنوان مشتریان سازمانی می‌تواند موجبات طراحی محصولاتی جدید علاوه بر خدمات بیمه‌ای فعلی را در شرکت‌های بیمه‌ای فراهم آورد. که در صورت اقدام به چنین امری، در واقع کسب و کار بیمه در مؤسسه فرهنگیان به دنبال ارائه محصولاتی جدید برای بازارهایی جدید می‌باشد که با توجه به موقعیت فعلی موسسه در این کسب و کار، اجرای این فعالیت در واقع اتخاذ همان استراتژی تنوع همگون است، که در قالب عام برای شرکتهایی با این وضعیت مشابه کاملاً پیشنهاد می‌شود.

8- منابع و مأخذ

1. اعرابی سید محمد (1383). دوره جامع مدیریت استراتژیک. شرکت مادر تخصصی TIPICO. تهران
2. پورتر مایکل (1384). استراتژی رقابتی. ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهر پویا. چاپ اول. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا
3. پیرس و رابینسون (1381). مدیریت استراتژیک. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. چاپ دوم. تهران: نشر نگاه

4. دفت ریچارد ال (1380). **تئوری و طراحی سازمان**. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی چاپ سوم. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
5. سجف ال (1383). **استراتژی شرکت: مدل‌های پورتفولیو**. ترجمه اسماعیل صادقی. چاپ اول. تهران: انتشارات دیدار
6. هانگر دیوید. جی و ویلن توماس. ال (1384). **مبانی مدیریت استراتژیک**. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. چاپ اول. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
7. واکر اوریل سی و همکاران (1383). **استراتژی بازاریابی**. ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داوود ایزدی. چاپ اول. تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
8. **David F. R** (2002), **Strategic management. 11ed. Prentice Hall,**
9. **Goold M. and Campel A. and Alexander M.** (1994). **Corporate Level Strategy: creating value in the multi business company. Wiley publication**
10. **Pearce II, Johan A. and Robinson Jr, Richard B,** (1994). **Strategic management. Third Edition. IRVIN USA**