

## مدیریت بازاریابی در شرکت های بیمه: توسعه یک مدل مفهومی

مرتضی رجوعی<sup>۱</sup>

### چکیده

بخش خدماتی اقتصاد، در حال حرکت به سوی دوره ای از تحولات بنیادی است. در سراسر جهان، در جایی که رقبای کهنه کار در جلب رضایت مشتریان پرتوقع امروزی شکست می‌خورند، تازه واردان مبتکری که الگوهای جدید خدماتی را عرضه می‌کنند به موفقیت نائل می‌شوند. یکی از صنایع خدماتی در ایران که به واسطه خصوصی سازی، ابتکارات فنی و رشد شبکه های توزیع شدت رقابت در آن افزایش پیدا کرده است، صنعت بیمه می‌باشد. امروزه حدود ۲۰ شرکت خصوصی و دولتی در صنعت بیمه ایران فعالیت می‌کنند که گسترش روزافزون نمایندگی های آنان و افزایش شدت رقابت، ضرورت توجه به اصول بازاریابی را برای آن ها دوچندان ساخته است. اکثر کتب و مقالاتی که در حوزه بازاریابی بیمه به رشته تحریر درآمده است دارای رویکردی جزءنگرانه بوده اند؛ بدین معنا که صرفاً تکنیک های بازاریابی بیمه را به فروشندهگان و کارشناسان شبکه فروش آموزش داده اند. اما امروزه نیاز به رویکردی از بالا به پایین و کل نگرانه نسبت به مدیریت بازاریابی در شرکت های بیمه احساس می‌شود. این مقاله قصد دارد تا ضمن روشن ساختن اهمیت مسائل بازرگانی در شرکت های بیمه مثل برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی، تدوین برنامه بازاریابی، سازماندهی شبکه فروش، طراحی سیستم ها و سیاست های سازمانی حامی شبکه فروش، تخصیص بهینه منابع سازمانی و همچنین کنترل برنامه های بازاریابی، مدلی مفهومی ای را ارائه نماید تا به مدیران نمایندگی ها، کارگزاران و شرکت های بیمه به منظور توسعه اقدامات حمایتی و پشتیبانی کننده خود از شبکه فروش کمک کند. در حقیقت این مدل کل نگرانه، تکمیل کننده رویکردهای جزءنگرانه پیشین در بازاریابی شرکت های بیمه به شمار می‌رود.

### واژگان کلیدی

برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی - اجرای استراتژی های بازاریابی - کنترل بازاریابی - صنعت بیمه

### مقدمه

عصر حاضر با ویژگی‌هایی همچون فراوانی عرضه، گسترش رقابت، تحولات فناوری و جهانی شدن همراه بوده است که ثمرات زیادی برای مشتریان از جمله قدرت انتخاب، افزایش قدرت چانه زنی و دستیابی به ارزش بیشتر را به دنبال داشته است. در دنیای رقابتی امروز شرکت هایی موفق هستند که بتوانند ارزش های بیشتری برای مشتریان به وجود آورند و دلایل بیشتری به مشتریان ارائه کنند تا آنها را به خرید و ایجاد رابطه بلندمدت با شرکت ترغیب سازند. مشتریان امروزه خواهان

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی از دانشگاه اصفهان و عضو هیأت علمی دانشگاه امام رضا(ع)

آدرس: مشهد- خیابان دانشگاه- خیابان اسرار- دانشگاه امام رضا(ع)- گروه مدیریت- تلفن: ۰۹۱۲۵۱۸۶۶۲۱

پست الکترونیک: [mortezarojui@gmail.com](mailto:mortezarojui@gmail.com)

محصولاتی با کیفیت برتر، خدمات بیشتر، سرعت ارائه بالاتر، با قیمتی مناسب تر و سازگار با نیازهای خود هستند. شرکت هایی که فلسفه بازاریابی را پذیرفته اند، یعنی مشتری و جامعه را محور عملیات خود قرار داده اند، پیوسته برای به وجود آوردن و افزایش ارزش برای مشتری در تلاش هستند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۶).

امروزه موفقیت شرکت ها و مؤسسات در گرو شناخت هر چه بیشتر مشتریان، رقبا و سایر عوامل تأثیرگذار بر بازار است. با توجه با این که نیازها و خواسته‌های مشتریان همواره در حال تغییر می باشند، تنها در صورت شناخت این تغییرات است که شرکت می‌تواند موفق شود. از یک طرف رقبا برای جذب مشتری از هیچ کوششی چشم پوشی نمی کنند و از طرفی دیگر تغییر شرایط بازار و قوانین حاکم بر آن مانند تغییرات تکنولوژی و قوانین و مقررات می‌تواند موفقیت مؤسسات را در یک بازار تحت تأثیر قرار دهند (روستا و همکاران، ۱۳۸۳).

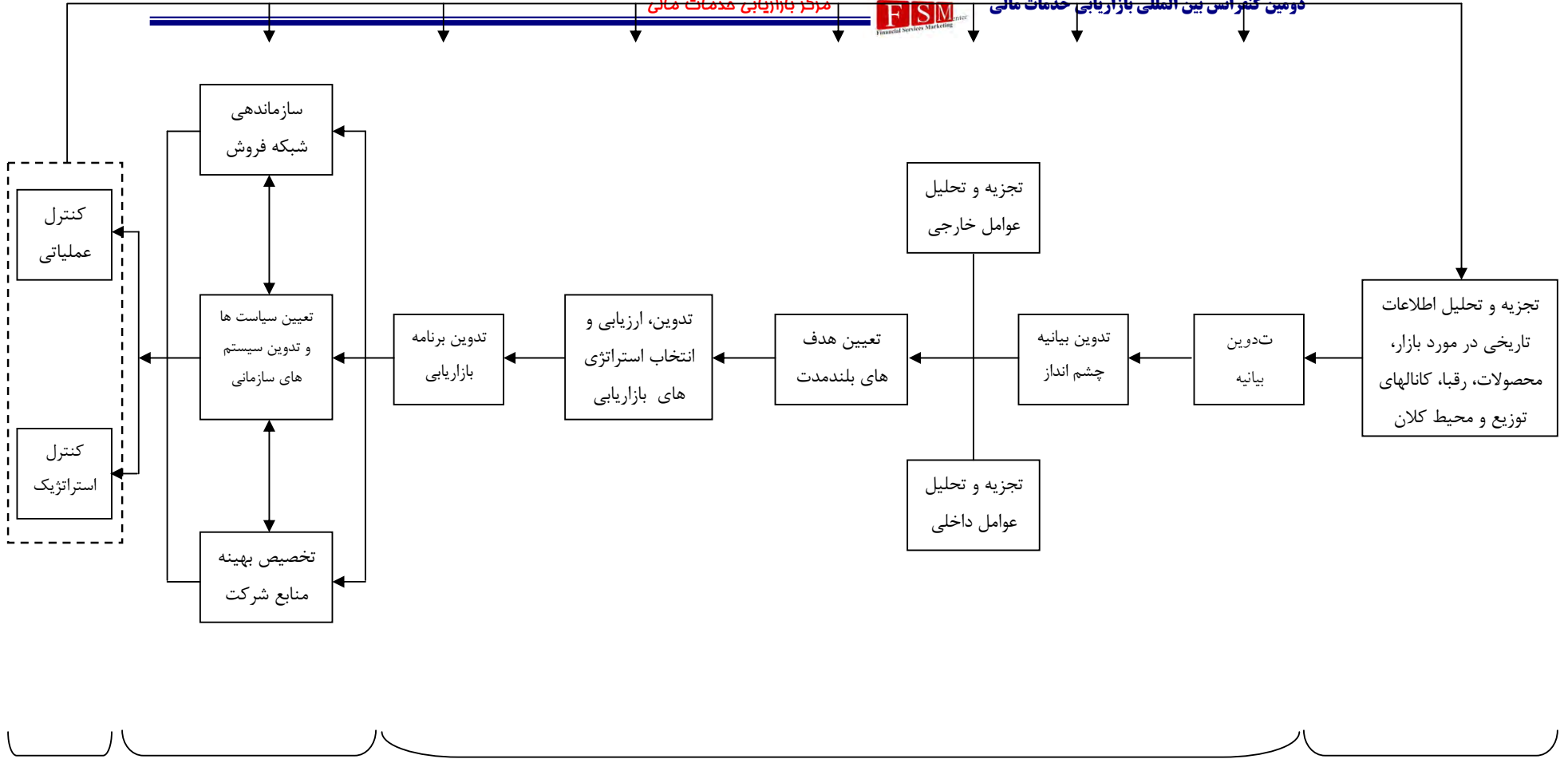
شناخت ابعاد مختلف مدیریت بازاریابی در صناعی که شدت رقابت در آنها زیاد بوده و مشتریان دارای نیازها و خواسته های متفاوت و متنوع هستند اهمیت بسیار زیادی دارد (وَنگ و الیس، ۲۰۰۷)؛ زیرا در صنایع رقابتی به واسطه افزایش تعداد رقبا که حجم فروش کاهش می یابد و تفاوت‌های تکنولوژیک میان نام های تجاری به تدریج از بین می رود، شرکت ها یا باید به دنبال بخش های بازار جدید باشند یا از طریق کاهش قیمت محصولات خود، ارائه خدمات بهتر یا ارائه منافع ناملموسی که رقبا دیگر قادر به ارائه آنها نیستند، سهم بازار رقبا را از آن خود کنند (واکر و همکاران، ۱۳۸۳).

یکی از صنایع رقابتی در ایران، صنعت بیمه است که به عنوان کاهش دهنده ریسک و عدم اطمینان محیطی در حوزه های اموال، اشخاص و بازرگانی کاربرد دارد. کارشناسان معتقدند با توجه به حوزه شمول صنعت بیمه در همه ابعاد زندگی بشر، شدت گرفتن رقابت در آن غیر قابل انتظار نیست؛ به ویژه آنکه امروزه بخش های مختلف اقتصادی با تأثیر متقابل در رشد و توسعه پایدار مؤثرند. در این بین، صنعت بیمه با ارائه خدمات مالی و برقراری ارتباط منطقی با سایر بخش های اقتصاد از جمله صنعت، کشاورزی و خدمات از راه گردآوری حق بیمه های اندک از بیمه گذاران و گروه های مختلف اقتصادی و پرداخت به موقع خسارت می تواند ضمن تأمین و نگاهداشت سرمایه‌های عمومی و خصوصی موجب برقراری آسایش و امنیت خاطر نزد آحاد متخلف جامعه شود (تسوکاتوس و ژند، ۲۰۰۶).

در حال حاضر چهار شرکت دولتی بیمه ایران، آسیا، البرز و دانا و ۱۶ شرکت خصوصی بیمه ملت، توسعه، کارآفرین، نوین، رازی، معلم، پارسیان، سینا، پاسارگاد، سامان، میهن، دی، امید، اتکائی امین، ایران معین و حافظ در صنعت بیمه فعالیت دارند و ورود شرکت های بیمه خارجی به بازار ایران رقابت را شدیدتر خواهد کرد. شرایط رقابتی حاکم در صنعت بیمه موجب شده است تا اقبال دست اندرکاران این صنعت به مباحث بازاریابی به طور روزافزون افزایش یابد؛ اما مفاهیم مختلف بازاریابی موجبات سردرگمی آنها را فراهم می آورد، به گونه ایکه عدم شناخت نسبت به تقدم و تأخر اقدامات بازاریابی باعث کاهش اثربخشی برنامه های بازاریابی می شود. از طرف دیگر بسیاری از شرکت ها، نمایندگی ها و کارگزاران بیمه بازاریابی را فقط به مثابه فنون افزایش فروش پنداشته و در دام جزئی نگری و نزدیک بینی بازاریابی گرفتار می شوند.

تجربه نویسنده این مقاله نشان داده است که به منظور افزایش اثربخشی برنامه های بازاریابی در شرکت های بیمه باید دارای یک رویکرد کل نگرانه نسبت به مفهوم بازاریابی بود. یعنی علاوه بر اینکه باید به بازاریابان و کارشناسان فروش فنون و راهکارهای افزایش فروش محصولات بیمه ای را آموخت باید با یکسری اقدامات مدیریتی از جمله طراحی سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم حقوق و دستمزد، سیستم پاداش و طراحی سیستم های اطلاعاتی متناسب نیز از آنها حمایت و پشتیبانی نمود.

نویسنده این مقاله، تجربه خود طی سال‌های متمادی فعالیت در صنعت بیمه ایران در حوزه مدیریت بازاریابی را در قالب مدل مفهومی زیر توسعه داده و معتقد است که رعایت توالی اقدامات بازاریابی طبق این مدل منجر به موفقیت تمامی نهادهای فعال در صنعت بیمه ایران خواهد شد. بعد از بیان مدل، به توضیح ارکان آن پرداخته می‌شود.



کنترل بازاریابی

اجرای استراتژی های بازاریابی

برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی

تجزیه و تحلیل محیط بازاریابی

## تجزیه و تحلیل محیط بازاریابی

واکر و همکاران (۱۳۸۳) پیشنهاد می کنند که بخش قابل توجهی از تجزیه و تحلیل مشتریان، رقبا و خود شرکت می باید قبل از طراحی یک استراتژی بازاریابی انجام شود. این امر نشان می دهد که تصمیم های استراتژیک موفق معمولاً نتیجه درک عینی، دقیق و مبتنی بر مدرک و دلیل از بازار و بافت محیطی آن است. البته بیشتر استراتژی های بازاریابی، هرگز کاملاً مطابق آنچه که روی کاغذ رسم می شود انجام نمی شوند.

تجزیه و تحلیل لازم برای فراهم آوردن بستر و چارچوبی برای یک طرح بازاریابی استراتژیک خوب، باید بر چهار عنصر محیطی که می توانند بر موفقیت نهایی و تناسب آن طرح تأثیر بگذارند، متمرکز باشد؛ (۱) استراتژی ها، قابلیت ها و منابع داخلی شرکت؛ (۲) بافت محیطی<sup>۱</sup> - مثل روندهای گسترده اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیک- که یک شرکت در آن بافت رقابت خواهد کرد؛ (۳) نقاط قوت و نقاط ضعف نسبی رقبای<sup>۲</sup> و تغییراتی که در محیط رقابتی رخ می دهد و (۴) نیازها، خواسته ها و ویژگی های مشتریان<sup>۳</sup> موجود و بالقوه. این عناصر که به چهار سی<sup>۴</sup> معروفند در کانون تجزیه و تحلیل فرصت های بازار قرار دارند (واکر و همکاران، ۱۳۸۳).

تجزیه و تحلیل محیط بازاریابی، مأموریت سازمان را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد. مأموریت سازمان باید با توجه به ویژگی های درونی آن سازمان و فرصت ها و تهدیدهای موجود در محیط بیرونی آن سازمان، طراحی و تدوین گردد. مشخصاً مأموریت شرکت می باید با ارزش های نهادینه شده، منابع و شایستگی های متمایز آن شرکت هماهنگ باشد. اما در عین حال تحلیل محیط بازاریابی باید تلاش های شرکت را روی بازارهایی معطوف و متمرکز کند که در آن بازارها شرکت بتواند با بهره گیری از منابع و شایستگی های خود برای مشتریان ارزش خلق کند، نسبت به رقبایش برتری یابد و هم افزایی محصولاتش را افزایش دهد.

ذکر این نکته ضروری است که فرایند مدیریت بازاریابی یک فرایند پویاست؛ بدین معنا که برنامه های بازاریابی شرکت دائماً با تغییر و تحولات محیطی قابل تعدیل هستند. از این رو تجزیه و تحلیل مقدماتی محیط، به شرکت کمک می کند تا بهتر جایگاه خود در بازار را نسبت به رقبای درک کند. اما در مرحله برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی، تحلیل محیط خارجی و داخلی با جزئیات تفصیلی بیشتر به منظور شناسایی فرصت ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف انجام می شود و به شرکت کمک می کند تا بهتر بتواند استراتژی های بازاریابی خود را تدوین نماید.

تجزیه و تحلیل مقدماتی محیط به شرکت های بیمه کمک می کند تا با تحلیل اطلاعات تاریخی و گذشته در مورد صنعت بیمه، انواع بیمه نامه های مختلف، مزیت های رقابتی و توانمندی های رقابتی که در بخش دولتی و خصوصی فعال هستند، بازار بیمه در ایران و میزان تقاضا، کانال های توزیع و همچنین تحلیل عناصر محیط کلان در حوزه های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و تکنولوژیک، جایگاه خود در بازار بیمه را به درستی شناخته و با اطمینان کامل در راه کسب موفقیت در این صنعت قدم بردارند.

## برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی

<sup>۱</sup> - Company  
<sup>۲</sup> - Context  
<sup>۳</sup> - Competitors  
<sup>۴</sup> - Customers  
<sup>۵</sup> - ۴cs  
<sup>۶</sup> - Position

برنامه ریزی استراتژیک با گرایش بازار، فرایندی است که ایجاد و حفظ تعادل منطقی بین اهداف، منابع و موقعیت های متغیر و متزلزل بازار محصولات شرکت را به عهده دارد و هدف آن ایجاد یا تغییر کار و محصول شرکت به منظور دستیابی به رشد و سود رضایتبخش است. این فرایند دارای سه رکن اساسی است. رکن اول، تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاری های گذشته و آتی است. در این رکن، شرکت باید تصمیم بگیرد که کدام یک از سرمایه گذاری های گذشته خود را تقویت کند یا به همان شکل نگه دارد و از کدام یک صرف نظر کند. رکن دوم، تخمین سود بالقوه آتی شرکت است. رکن سوم، تدوین استراتژی است؛ هر شرکتی باید برای رسیدن به اهداف بلندمدت خود برنامه ریزی کند. این برنامه با توجه به موقعیت شرکت در صنعت، اهداف، موقعیت ها و منابع در دسترس تعیین می شود (روستا و همکاران، ۱۳۸۳).

یک برنامه استراتژیک در شرکت بیمه اولاً نشان دهنده این است که تمرکز شرکت بر کدام یک از انواع محصولات بیمه ای و بازارهای مختلف است؛ ثانیاً بیانگر سود مورد انتظار شرکت از تمرکز بر محصولات و بازارهای خاص است و ثالثاً راهبردهای بازاریابی مورد نیاز برای تحقق اهداف سودآوری و اهداف بلندمدت شرکت را نشان می دهد.

تهیه یک برنامه استراتژیک بازاریابی دارای مراحل به شرح زیر است:

### تدوین بیانیه مأموریت

دیدگاه کنونی درباره مأموریت سازمان ریشه در رهنمودهایی دارد که پیتر دراگر در دهه ۱۹۷۰ ارائه کرد. دراگر می گوید طرح این پرسش که «فعالیت ما چیست؟» مترادف با این سؤال است که «مأموریت ما چیست؟» بیانیه مأموریت سازمان جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می شود و آن بیان کننده علت وجودی سازمان است.

آغاز به کار یک سازمان جدید به مجموعه ای از باورهایی بستگی دارد که این سازمان می تواند با استفاده از نوعی فناوری، محصول، یا خدمتی را به قیمتی که سودآور باشد در یک منطقه جغرافیایی به عهده ای از مشتریان عرضه نماید. اصولاً مالک یک شرکت تازه تأسیس بر این باور است که فلسفه مدیریت شرکت منجر به ایجاد تصویر مطلوبی برای عموم مردم خواهد شد و چنین تصویری گروه های مهم ذی نفع را به خود جذب خواهد کرد. اگر یک سازمان در آغاز کار این مجموعه باورها را به صورت نوشته درآورد، سند حاصل آیینیه ای خواهد بود که منعکس کننده اصول یا عقاید اصلی است یعنی همان چیزی که بیانگر مأموریت سازمان خواهد بود (دیوید، ۱۳۸۶).

### تدوین بیانیه چشم انداز

اگر در بیان مأموریت سازمان سعی شود که به این پرسش پاسخ داده شود: «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» در سند مربوط به چشم اندازهای سازمان به این پرسش پاسخ داده خواهد شد که «ما می خواهیم چه بشویم؟»

هنگامی که کارکنان و مدیران به کمک یکدیگر چشم اندازهای سازمان یا مأموریت آن را مشخص می نمایند یا به آن شکل می دهند، سند حاصل بازتابی از چشم اندازهای شخصی است که در قلب و مغز مدیران و کارکنان در آینده وجود دارد. داشتن چشم اندازهای مشترک موجب می شود که اشتراک منافع به وجود آورد، یعنی پدیده ای که می تواند کارکنان را از یکنواختی کار روزانه بیرون آورد و آنها را در دنیای جدید قرار دهد که نوید از آینده ای روشن می دهد و آنها فرصت ها، موقعیت ها و چالش های جالبی را در برابر خود مشاهده نمایند (دیوید، ۱۳۸۶). به عنوان مثال

مأموریت یا چشم‌انداز یک شرکت بیمه علاوه بر سودآوری، تأمین رضایت مندی مشتریان و افزایش سهم بازار می‌تواند فراهم نمودن «حس آرامش روحی و روانی» برای مشتریان خود باشد.

### تجزیه و تحلیل عوامل خارجی

در بررسی عوامل خارجی سعی می‌شود روندها و رویدادهایی که از کنترل یک شرکت خارج است شناسایی شود و مورد ارزیابی قرار گیرد. در بررسی عوامل خارجی فرصت‌ها و تهدیدهایی که سازمان با آن‌ها رو به رو می‌شود، شناسایی می‌گردد؛ به گونه‌ای که مدیران بتوانند با تدوین استراتژی‌های مناسب از فرصت‌ها بهره‌برداری نمایند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند یا از آنها پرهیز کنند (دیوید، ۱۳۸۶).

تجزیه و تحلیل محیط خارجی باید هدفمند باشد و بر شناسایی تهدیدها، فرصت‌ها، سؤالات استراتژیک و گزینه‌های استراتژیک تمرکز داشته باشد. فرصت‌رویدادی است که می‌تواند به تغییر جهت بهبود در مدل‌های فروش و سود بیشتر منجر شود که لازمه دستیابی به فرصت‌ها، واکنش‌های استراتژیک مناسب می‌باشد. تهدید رویدادی است که در صورت عدم واکنش استراتژیک مناسب موجب حرکت تنزلی و رو به پائین در وضعیت فروش و سود خواهد شد. یکی دیگر از نتایج تجزیه و تحلیل محیط خارجی این است که شناخت سؤالات استراتژیک درباره میزان و عدم اطمینان‌هایی که در یک تجارت یا محیط وجود دارد می‌تواند تأثیر بالقوه‌ای بر استراتژی آن تجارت داشته باشد. اگر میزان عدم اطمینان محیطی زیاد باشد به طور یقین برای اخذ تصمیم استراتژیک به تجزیه و تحلیل محیطی بسیار عمیقی نیاز است (آکر، ۱۳۸۶).

محیط خارجی به دو محیط عمومی و تخصصی طبقه‌بندی می‌شود. عناصر محیط عمومی شامل تجزیه و تحلیل عوامل سیاسی-قانونی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و تکنولوژیک می‌شود. تجزیه و تحلیل مصرف‌کنندگان، رقبا و بازار نیز از عواملی است که باید در محیط خرد یا تخصصی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد (آکر، ۱۳۸۶؛ دفت، ۱۳۸۵). به عنوان مثال کاهش قدرت خرید مردم، ورود شرکت‌های بیمه خارجی و گسترش نمایندگی‌های بیمه برای فعالان صنعت بیمه، تهدید به شمار می‌آیند و مسائلی مثل افزایش نگرش مثبت مردم به بیمه در ایران، وجود یک بازار بالقوه رو به رشد و همچنین واگذاری بیمه‌های دولتی به بخش خصوصی، فرصت قلمداد می‌شوند.

### تجزیه و تحلیل عوامل داخلی

هر سازمان در قلمروی واحدهای وظیفه‌ای خود دارای نقاط قوت و ضعف متعددی است. در هیچ شرکتی نقاط قوت و ضعف همه دوایر و واحدها یکسان نیست. واحدهای وظیفه‌ای شرکت‌های بیمه اغلب شامل واحد صدور بیمه‌نامه، واحد خسارت، واحد مالی و حسابداری، واحد اداره امور نمایندگی‌ها، واحد بازرگانی و تبلیغات و واحدهای دیگر می‌باشد که هر کدام از آنها باید به تفکیک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها را شناسایی نمود.

فرایند بررسی عوامل داخلی سازمان در مقایسه با بررسی عوامل خارجی برای کارکنان فرصت بیشتری به وجود می‌آورد تا بتوانند رابطه شغل، دایره و واحد خود را با کل سازمان بهتر درک کنند. این یک مزیت بزرگ است، زیرا اگر مدیران و کارکنان بتوانند شیوه‌ای را که در سایر دوایر، واحدها و فعالیت‌های سازمان اثر می‌گذارد درک نمایند، وظایف خود را بهتر انجام خواهند داد (دیوید، ۱۳۸۶).

در شرکت های بیمه، شناخت نقاط قوت و ضعف بازاریابی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است؛ چرا که حیات این شرکت ها به پویایی شبکه فروش و بازاریابی آنها وابسته است. ایوانس و برگمن (۱۹۸۲) بر این باورند که بازاریابی شامل نُه وظیفه اصلی می شود: (۱) شناسایی نیازهای مشتری؛ (۲) خریدن ملزومات یا تجهیزات؛ (۳) فروختن محصولات؛ (۴) برنامه ریزی محصول؛ (۵) قیمت گذاری؛ (۶) توزیع؛ (۷) تحقیقات بازاریابی؛ (۸) تجزیه و تحلیل فرصت ها و (۹) مسئولیت اجتماعی. استراتژیست ها با درک این وظایف می توانند نقاط قوت و ضعف بازاریابی را در شرکت های بیمه شناسایی و ارزیابی نمایند.

### تعیین هدف های بلندمدت شرکت

هدف های بلندمدت بیانگر نتیجه های مورد انتظار از اجرای استراتژی های مشخصی است که معمولاً ۲ تا ۵ سال طول می کشند. طبق مدل SMART<sup>۱</sup> هدف های بلندمدت باید مشخص، به صورت کمی قابل سنجش، قابل دستیابی، واقعی و همچنین دارای دوره زمانی معقول باشند. معمولاً در شرکت های بیمه هدف های بلندمدت را بر حسب رشد دارائی ها، رشد فروش، سودآوری، سهم بازار، میزان و ماهیت تنوع، سود هر سهم و مسئولیت اجتماعی بیان می کنند.

اگر هدف های بلندمدت به شیوه ای روشن و آشکار تعیین گردند منافع زیادی به بار خواهند آورد. آنها مسیر یا جهت فعالیت های سازمان را مشخص می نمایند، موجب هم افزایی می گردند، در امر ارزیابی ها کمک شایانی می نمایند، اولویت ها را تعیین می کنند، از میزان عدم اطمینان می کاهند، تعارض و تضاد را کاهش می دهند، دیدگاه های القا شده را تقویت می نمایند و سرانجام در امر تخصیص منابع و طرح ریزی مشاغل کمک شایانی می کنند (دیوید، ۱۳۸۶).

### تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی های بازاریابی

تدوین و ارزیابی استراتژی ها و گزینش مناسب ترین آنها تا حد زیادی بر اساس تصمیمات و اطلاعات ذهنی مدیران ارشد سازمان قرار دارد. در بررسی استراتژی ها درباره شیوه انتخاب استراتژی هایی بحث می شود که می توان بدان وسیله به بهترین شکل ممکن به هدف های بلندمدت و مأموریت سازمان دست یافت. توجه همزمان به استراتژی ها، هدف های بلندمدت، مأموریت سازمان و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان، مبنایی را به دست می دهد که می توان بر آن اساس استراتژی های قابل اجرا را شناسایی کرد و آنها را مورد ارزیابی قرار داد.

استراتژیست ها هیچ گاه همه گزینه ها و راه های امکان پذیر را که به نفع سازمان هستند، مورد توجه قرار نخواهند داد، زیرا بی نهایت راه عملی وجود دارد و برای اجرای هر یک از آنها می توان از راه های بسیار زیادی استفاده کرد. بنابراین مجموعه ای از استراتژی های جذاب و قابل اجرا مورد توجه قرار می گیرند. باید مزایا، مضرات، داد و ستدها، هزینه ها و منافع این استراتژی ها را مشخص نمود. در گردهمایی ها یا جلسه هایی که پیاپی تشکیل می شود کارکنان و مدیران باید درباره استراتژی های گوناگون به بحث بپردازند. استراتژی های پیشنهادی را باید فهرست کرد. پس از اینکه مشارکت کنندگان در این فرایند همه استراتژی ها را درک نمودند، آنگاه باید هر یک از استراتژی های پیشنهادی را بر اساس معیارهای خاصی اولویت بندی نمود (دیوید، ۱۳۸۶).

<sup>۱</sup> - Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-bound



میزان اثربخشی استراتژی ها و راهبردهای سازمان تحت تأثیر عوامل موجود در محیط داخلی و خارجی قرار دارد. یکی از روش های سودمند برای انتخاب راهبردهای مناسب استفاده از «فن تحلیل قوت- ضعف، فرصت- تهدید»<sup>۱</sup> است (رضائیان، ۱۳۸۵). این ماتریس چهار نوع استراتژی ارائه می نماید: استراتژی های SO، استراتژی های WO، استراتژی های ST و استراتژی های WT. در اجرای استراتژی های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری نماید. هدف استراتژی های WO این است که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. شرکت ها در اجرای استراتژی های ST می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. سازمان هایی که استراتژی های WT را به اجرا در می آورند، حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است (دیوید، ۱۳۸۶).

فن تحلیل قوت- ضعف، فرصت- تهدید یکی از مفیدترین ماتریس های تدوین استراتژی های بازاریابی برای شرکت های بیمه نیز هست؛ یعنی می توان نقاط قوت و ضعف بازاریابی شرکت و همچنین فرصت ها و تهدیدهای نهفته در محیط بیرونی را استخراج نمود و از تلاقی آنها یکی از استراتژی های پیش گفته را برگزید. البته ابزارهای مختلفی برای تدوین استراتژی وجود دارد ولی تنها ابزاری که به طور واقعی به تدوین استراتژی در سطح واحدهای وظیفه ای کمک می کند، ماتریس SWOT است.

### تدوین برنامه بازاریابی

بعد از تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی های اولویت دار باید برنامه های عملیاتی مشخصی را برای اجرای موفقیت آمیز هر یک از آنها در قالب پروژه های مختلف تدوین کرد. یک برنامه بازاریابی<sup>۲</sup> خوب حاوی چنین برنامه های عملیاتی است.

یک برنامه بازاریابی یک سند مکتوب است که به تفصیل وضعیت کنونی را با توجه به مشتریان، رقبا و محیط بیرونی شرح می دهد و رهنمودهایی را برای تحقق اهداف، اجرای اقدامات بازاریابی و تخصیص منابع طی دوره برنامه ریزی و برای یک کالا یا خدمت موجود یا یک محصول پیشنهاد شده ارائه می کند. از آنجا که در یک برنامه بازاریابی تلاش می شود که بررسی کلی فرایند مدیریت بازاریابی جمع بندی و به دیگران منتقل شود، این برنامه شامل موارد دیگری از جمله بازارهای هدف شرکت، نحوه موضع یابی محصول در بازار هدف، تخمین اندازه بازار، سهم بازار مورد انتظار، حجم فروش، حاشیه سود و همچنین استراتژی های عناصر آمیخته بازاریابی<sup>۳</sup> - محصول، قیمت، پیشبرد، توزیع- نیز می شود (واکر و همکاران، ۱۳۸۳).

یک شرکت بیمه در برنامه بازاریابی خود ضمن تعیین قلمرو جغرافیایی فعالیت خود، تمرکز خود بر یک یا چند محصول بیمه ای خاص را بیان کرده و فروش و سود مورد انتظار خود را در یک بازه زمانی خاص تخمین می زند. علاوه بر این باید در مورد تعداد نمایندگی ها در بازارهای هدف به عنوان شبکه توزیع، تکنیک های افزایش فروش بیمه نامه های مختلف، ابزارهای روابط عمومی، سیاست های تبلیغی و استراتژی های عناصر آمیخته بازاریابی خدمات در بیمه

<sup>۱</sup> - SWOT analysis technique

<sup>۲</sup> - Marketing plan

<sup>۳</sup> - Marketing mix

که شامل محصول، قیمت، توزیع، پیشبرد، افراد، فرایندها و شواهد فیزیکی می‌شود (لاولاک و رایت، ۱۳۸۲)، برنامه ریزی کنند.

## اجرای استراتژی‌های بازاریابی

پس از تدوین و انتخاب استراتژی‌های قابل اجرا در حوزه بازاریابی نوبت به اجرای استراتژی‌های برگزیده می‌رسد. در این مرحله باید به افکار استراتژیک جامه عمل پوشاند. اگر کارکنان و مدیران سازمان، استراتژی‌ها را درک نکنند و نسبت به اجرای آنها خود را متعهد ندانند، تلاش‌هایی که در راه اجرای استراتژی صورت می‌گیرد با مسائل عمده رو به رو خواهد شد. در حقیقت تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی نمی‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز آنها را تضمین نماید.

اجرای استراتژی یک فرایند عملیاتی است که با هماهنگ کردن و بسیج کلیه نیروها و منابع سازمانی و همچنین با استفاده از مهارت‌های رهبری و انگیزه بخشیدن به نیروی انسانی به استراتژی‌های تدوین شده جامه عمل می‌پوشاند (دیوید، ۱۳۸۶).

سه اقدام اساسی برای اجرای استراتژی‌های بازاریابی در شرکت‌های بیمه باید صورت گیرد:

### الف) سازماندهی شبکه فروش

یکی از مشکلاتی که شرکت‌ها، نمایندگان و کارگزاران بیمه بعد از جذب بازاریاب و کارشناس فروش دارند، چگونگی سازماندهی آنها در واحد بازرگانی شرکت و ارائه یک ساختار سازمانی مناسب است. ساختار باید به گونه‌ای طرح ریزی شود که اجرای استراتژی تسهیل گردد. ساختار عاملی است که شیوه تعیین هدف‌های بلندمدت و سیاست‌ها را تعیین نموده و منابع سازمانی بر اساس آن تخصیص خواهند یافت. علاوه بر این ساختار سازمانی نشان‌دهنده سلسله مراتب سازمانی، سیستم گزارش‌دهی و نحوه ارتباطات کارکنان با یکدیگر است.

تجربه‌نویسنده مقاله در شرکت‌های بیمه نشان داده است که یک ساختار ادوکراتیک که منعطف بوده و مبتنی بر تیم باشد می‌تواند به نیروهای فروش انگیزه بخشیده و موجب هم‌افزایی گردد. هر تیم فروش متشکل از ۱۰ تا ۱۵ کارشناس فروش یا بازاریاب بوده که توسط یک سرپرست فروش مدیریت می‌شوند. سرپرستان فروش نیز گزارش کار خود را به مدیر فروش شرکت می‌دهند. در سطحی بالاتر مدیر فروش گزارش عملکرد شبکه فروش را به مدیر بازرگانی ارائه می‌نماید. چنین ساختاری به بازاریابان انگیزه می‌دهد تا برای رسیدن به سطوح بالاتر و دریافت پاداش‌های معنوی بیشترین تلاش را از خود به نمایش بگذارند. البته باید به خاطر داشت که هر تیم فروش سیاست‌های کلی فروش را از مدیران مافوق دریافت کرده، اما برای عملی کردن برنامه‌های خود در راستای سیاست‌های کلی دارای آزادی عمل و ابتکارند.

### ب) تعیین سیاست‌ها و سیستم‌های سازمانی

برای اینکه یک استراتژی کارساز واقع شود به سیاست‌هایی نیاز است که بتوان امور روزمره را اداره نمود. از یک زاویه بسیار باز، مقصود از سیاست، رهنمودها، روش‌ها، رویه‌ها، مقررات و شیوه‌هایی از مدیریت خاص است که برای حمایت و تقویت کارها در نظر گرفته می‌شوند تا سازمان بتواند به هدف‌های تعیین شده دست یابد. سیاست‌ها ابزارهایی هستند که بدان وسیله استراتژی‌ها به اجرا در می‌آیند. در سایه تعیین سیاست‌ها می‌توان مرزها و محدوده

های انواع کارهای اداری را تعیین کرد و بدان وسیله به افراد به سبب رفتاری خاص پاداش داد یا تنبیه کرد. در راستای تأمین هدف های سازمانی، سیاست ها آنچه را که می توان یا نمی توان انجام داد، مشخص می نمایند (دیوید، ۱۳۸۶). به عنوان مثال در شرکت های بیمه، پرداخت های رقابتی به کارکنان شبکه فروش، عدم استفاده از اینترنت حین انجام کار، عدم استفاده نابجا از خطوط تلفن شرکت، ارائه گزارش عملکرد روزانه به سرپرستان فروش نمونه هایی از سیاست های سازمانی در بخش فروش به شمار می روند.

مسئله دیگر برای اجرای استراتژی های بازاریابی در شرکت های بیمه، طراحی سیستم هایی از قبیل سیستم جذب و گزینش، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد، پاداش، آموزش و سیستم های اطلاعاتی است. تجربه نشان داده است که نهادهای فعال در صنعت بیمه ایران در طراحی سیستم های فوق با چالش های جدی مواجهند. چالش هایی از قبیل بهترین شیوه ارزیابی عملکرد کارشناسان فروش چیست؟ آیا باید به نیروهای فروش حقوق و دستمزد ثابت پرداخت کرد یا متغیر؟ پاداش های فردی منجر به افزایش انگیزه خواهند شد یا پاداش های گروهی؟ نیروهای فروش در چه حوزه هایی باید آموزش ببینند؟ و نهایتاً چه سیستم های اطلاعاتی می تواند کار نیروهای فروش را تسهیل کرده و از آنها پشتیبانی نماید؟ مدیریت تعارض بین افراد و واحدهای سازمانی، مدیریت استرس و تنش های درونی نیروهای فروش و غلبه بر مقاومت کارکنان از موضوعات دیگری است که در اجرای استراتژی ها باید به آنها توجه نمود.

تجربه نویسنده مقاله در صنعت بیمه نشان داده است که ارزیابی عملکرد نیروهای فروش بر اساس روش ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، پرداخت حقوق و دستمزد ثابت و متغیر به صورت ترکیبی، پاداش های فردی و گروهی به طور توأمان، آموزش های بیمه ای، روانشناسی و بازاریابی به نیروهای فروش و همچنین طراحی یک سیستم اطلاعاتی یکپارچه که شامل سیستم اطلاعاتی مدیریت ارتباط با مشتریان باشد می تواند پشتیبان و حامی شبکه فروش باشند. شیوه اجرایی نمودن توصیه های فوق نیازمند مجالی دیگر است.

### ج) تخصیص بهینه منابع شرکت

تخصیص منابع یکی از فعالیت های اصلی مدیریت است که اجرای استراتژی را امکان پذیر می سازد. منابع سازمانی باید بر اساس اولویت هایی که به وسیله هدف های سالانه تعیین شده اند، تخصیص یابند. هر سازمان، دست کم چهار نوع منبع دارد که برای تأمین هدف های مورد نظر باید تخصیص یابند: منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی و منابع فنی (دیوید، ۱۳۸۶).

برخی از صاحبان سازمان ها را دارای یکسری منابع نامشهود نیز می دانند که می تواند برای آنها هم افزایی کرده و منجر به ایجاد مزیت رقابتی گردد مثل منابع اطلاعاتی و دانشی، شهرت نام تجاری، هویت شرکت و شایستگی های ممتاز (واکر و همکاران، ۱۳۸۳). نکته مهم آن است که تخصیص منابع شرکت باید متناسب با استراتژی های شرکت باشد. به عنوان مثال اگر شرکت بیمه ای، استراتژی توزیع گسترده محصولات خود را در پیش گرفته باشد، باید منابع مالی بیشتری در حوزه اعطای نمایندگی های مختلف و آموزش شبکه فروش صرف نماید تا سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه برای طراحی بیمه نامه های جدید.

### کنترل بازاریابی

به منظور حصول اطمینان از اینکه تلاش های یک شرکت برای برنامه ریزی و اجرای استراتژی های بازاریابی و نتایج واقعی حاصل از اجرای آنها با یکدیگر پیوند خورده و ارتباط برقرار می کند، می بایست سیستم های کنترلی طراحی

کرد. چگونه می‌توان سیستم‌های سنجش بازاریابی طراحی کرد تا مطمئن شد که نتایج حاصله همان نتایج مورد نظر و برنامه ریزی شده‌اند؟ چگونه می‌توان مطمئن شد که استراتژی‌های اتخاذ شده با بازار در حال تغییر و محیط رقابتی که در آن فعالیت می‌کند هم خوانی دارد یا خیر؟ یک سیستم کنترل مشخص می‌سازد که یک شرکت تا چه حد در دستیابی به اهدافش موفق عمل کرده است. اگر شرکت موفق عمل نکرده باشد، مشخص می‌سازد که آیا دلیل ناکامی محیط است یا استراتژی‌های اجرا نشده یا برنامه‌های عملی اتخاذ و اجرا شده یا روش اجرای طرح‌ها یا چیز دیگری یا ترکیبی از همه این‌ها؟ لذا کنترل و ارزیابی، فرایندی است تشخیصی که برای راه‌اندازی مجدد فرایند مدیریت بازاریابی از آن استفاده می‌شود.

فارغ از سطح سازمانی مورد نظر، فرایند کنترل لزوماً یکسان است. این فرایند از پنج مرحله تشکیل می‌شود: تعیین استانداردهای عملکرد، تعیین بازخورها، کسب اطلاعات، ارزیابی آنها و اتخاذ اقدامات اصلاحی (واکر و همکاران، ۱۳۸۳). در کنترل برنامه‌های بازاریابی همزمان باید دو نوع کنترل عملیاتی و استراتژیک را به کار گرفت.

### کنترل عملیاتی

کنترل‌های عملیاتی کوتاه مدت بوده و به منظور کنترل اقدامات عملیاتی و روزمره سازمان انجام می‌گیرند. به عنوان مثال در یک نمایندگی بیمه کنترل عملکرد بازاریابان بر اساس میزان فروش ایشان به صورت روزانه، هفتگی یا ماهانه و همچنین کنترل حضور به موقع نیروهای فروش در شرکت نوعی کنترل عملیاتی محسوب می‌شود. استانداردهای عملکرد در کنترل عملیاتی شامل سودآوری، سهم بازار، فروش، توزیع مؤثر، آگاهی مشتریان، تغییر دیدگاه آنها نسبت به یک جنبه خاص از محصول و رضایت مشتری می‌باشند.

### کنترل استراتژیک

چنانچه فرایندهای کنترلی متمرکز بر این باشد که یک شرکت چقدر خوب با فرصت‌ها یا تهدیدهایی که فراروی آن قرار می‌گیرد و با منابع اختصاص یافته به آنها برخورد می‌کند، در این حالت، کنترل استراتژیک خواهد بود. سیستم کنترل استراتژیک با استراتژی‌های یک شرکت سروکار دارد. چنین سیستمی را به دشواری می‌توان اجرا کرد، زیرا بین اجرای یک استراتژی و زمانی که آن استراتژی جواب می‌دهد و نتایجش مشخص می‌گردند، زمان زیادی طول می‌کشد (واکر و همکاران، ۱۳۸۳).

برای اجرای فرایند کنترل استراتژیک، یک شرکت باید متغیرهای کلیدی را شناسایی و کنترل کند. برای یک شرکت بیمه این متغیرهای کلیدی می‌توانند تغییر در تقاضای محصولات بیمه‌ای و یا ظهور یک بیمه‌نامه جدید باشد. در گام بعدی باید اطلاعات و معیارهای لازم درباره هر یک از متغیرهای کلیدی را شناسایی، ردیابی و نظارت کرد. مثلاً باید مرتباً فروش‌های صورت گرفته در صنعت بیمه را کنترل کرد. نهایتاً باید هر چند وقت یکبار مثلاً هر سه ماه یکبار بر اساس اطلاعات به دست آمده، استراتژی‌ها را مورد بازنگری مجدد قرار داد.

### نتیجه‌گیری

مدل مفهومی مدیریت بازاریابی در شرکت‌های بیمه بیانگر توالی منطقی اقداماتی است که نهادهای فعال در صنعت بیمه به منظور افزایش اثربخشی برنامه‌های بازاریابی خود باید به اجرا درآورند. همانطور که ملاحظه شد این مدل با رویکردی از بالا به پایین، نقش اقدامات مدیریتی در پشتیبانی از فعالیت‌های شبکه فروش را به تصویر می‌کشد. این

اقدامات که مکمل آموزش‌های کوتاه مدت به بازاریابان برای افزایش فروش است، شامل تجزیه و تحلیل محیط بازاریابی، برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی، اجرای استراتژی‌های بازاریابی و کنترل برنامه‌های بازاریابی می‌باشند.

### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

توسعه مدل مفهومی مدیریت بازاریابی در شرکت‌های بیمه، زمینه ساز و محرک انجام پژوهش‌های بیشماری در صنعت بیمه است که از آن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱) چگونگی پیاده‌سازی مفهوم بازاریابی در شرکت‌های بیمه که به بازارگرایی مشهور است.
- ۲) چگونگی برنامه ریزی استراتژیک در مؤسسات کوچک و متوسط با رویکرد نمایندگان و کارگزاران بیمه
- ۳) چگونگی تدوین برنامه بازاریابی برای نهادهای فعال در صنعت بیمه
- ۴) چگونگی پیاده‌سازی روش ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در شبکه فروش شرکت‌های بیمه
- ۵) چگونگی سازماندهی شبکه فروش شرکت‌های بیمه
- ۶) نقش سیستم‌های اطلاعاتی در افزایش فروش شرکت‌های بیمه
- ۷) استخراج معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد شرکت‌های بیمه
- ۸) استخراج عوامل کلیدی و حیاتی موفقیت در صنعت بیمه

### منابع و مأخذ

آکر، دیوید (۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک بازار، چاپ سوم، ترجمه حسین صفرزاده، علی اکبر فرهنگی و مهدی خادمی، تهران، مؤسسه انتشارات و پخش کتاب پویش.

دفت، ریچارد (۱۳۸۵)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، چاپ سوم، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رضائیان، علی (۱۳۸۵)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ نهم، تهران، انتشارات سمت.

روستا، احمد، داور ونوس و عبدالحمید ابراهیمی (۱۳۸۳)، مدیریت بازاریابی، چاپ هفتم، تهران، انتشارات سمت.

فرد، آر. دیوید (۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک، چاپ یازدهم، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

کاتلر، فیلیپ و گری آرمسترانگ (۱۳۸۶)، اصول بازاریابی، چاپ ششم، ترجمه علی پارسائیان، تهران، انتشارات ادبستان - جهان نو.

گزارش آماری عملکرد صنعت بیمه (۱۳۸۸)، قابل دسترس در وب سایت: [www.centinsur.ir](http://www.centinsur.ir)

لولاک، کریستوفر و لارن رایت (۱۳۸۲)، اصول بازاریابی و خدمات، ترجمه ابوالفضل تاج زاده نمین، تهران، انتشارات سمت.

واکر، اورویل سی و بوید هارپر دابلیو و جان مالینز و ژان کلود لرش (۱۳۸۳)، *استراتژی بازاریابی با رویکردی تصمیم محور*، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.

Tsoukatos, E. and Graham K. Rand (۲۰۰۶), "Pass analysis of perceived service quality, satisfaction and loyalty in Greek insurance," *Managing Service Quality*, Vol. ۱۶, No. ۵, pp. ۵۰۱-۵۱۹.

Wong, Hiu-Kan. and Paul, D. Eliss (۲۰۰۷), "Is market orientation affected by the product life cycle?," *Journal of world business*, Vol. ۴۲, pp. ۱۴۲-۱۵۶.

**Abstract:**

Increasingly, service economy moves toward basic changes in terms of customer satisfaction. This is the main factor of business success specially in changing world. One of service industries in Iran is insurance industry that affected by privatization, technical initiatives and distribution channels growth. Therefore, competition intensity in this industry is very high.

Today, there are ۲۰ public and private insurance corporations in Iran. Competition has heightened the awareness of marketing principles. Unfortunately, the majority of books and articles written in this area have partial approach. This paper aims at introducing a holistic approach that emphasizes on both top down and bottom up marketing activities. It models a marketing system in insurance industry; an interdependent network of tasks forming a unified pattern. These tasks are environmental analysis, strategic marketing planning, setting policies, resource allocation and marketing control.

The conceptual model presented in this paper helps managers of insurance corporations to support marketing activities of organization. Furthermore, it encourages managers to diagnose marketing problems by looking at larger patterns of interaction within the organization and the process interdependencies.