

ملاحظات استراتژیک درباره صنعت بیمه کشور

نادر مظلومی^(۱)

چکیده:

محیط بسیاری از بازارهای بیمه دستخوش تغییرات شدید است. تمامی قراین حاکی از آن است که در صحنه تلاطم‌های آتی، مؤسساتی باقی خواهند ماند که با آینده‌نگری و برنامه‌ریزی تغییرات آتی به پیشباز این چالش‌ها بروند. در بازارهای بیمه پیشرفته علاوه بر تحولات کمی تغییرات کیفی ژرفی نیز در شرف وقوع است. در سایه دورنمای آزادسازی بازار بیمه کشور و حضور رقبای خارجی، در اختیار داشتن تصویر جامع و درستی از آنچه در حال وقوع است، لاجرم الزامی است. هدف این مقاله ارائه چارچوبی برای نگاه کردن به مسأله است. لذا نخست به مؤلفه‌های شرایط جدید رقابت در بازارهای بین‌المللی اشاره می‌شود. سپس ملاحظاتی درباره نحوه سازماندهی استراتژیک بازار داخلی در مقابل سناریوی حضور رقبای خارجی ارائه می‌شود که تحلیل کلی از نقاط قدرت و ضعف بازار داخلی را نیز دربر می‌گیرد. در نهایت امر آزادسازی نسبی بازار بیمه برای حضور بخش خصوصی و هم‌چنین تغییرات ساختاری به منزله یک مرحله میانی از پیکربندی استراتژیک بازار داخلی معرفی می‌شود که بستر رقابت با بازیگران بین‌المللی را برای کسب بیشترین سهم از بازار باید فراهم بیاورد.

واژگان کلیدی:

بازارهای بین‌المللی، جهانی شدن، آزاد سازی، سازمان تجارت جهانی، سازماندهی بازار، تغییرات ساختاری.

۱. عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی و عضو شورای پژوهشی مرکز تحقیقات بیمه مرکزی ایران.

مقدمه

آزادسازی و مقررات زدایی گسترده در صنعت بیمه، به ویژه زمانی که در چارچوب موافقت نامه عمومی تجارت و خدمات (GATS) برای پیوستن به سازمان جهانی تجارت (WTO) انجام می‌گیرد، بازارهای بیمه در حال توسعه را در معرض تلاطم‌ها و تغییرات زیادی قرار می‌دهد. میزان آسیب‌پذیری صنعت بیمه محلی از تحولات واقع شده را می‌توان حسب سهمی که این صنعت از بازار محلی از دست می‌دهد، سنجید. این میزان تا حدود زیادی به فاصله‌ای بستگی خواهد داشت که وضعیت موجود صنعت از مطلوب آن دارد. وضعیت موجود بازار، میزان آمادگی فعلی آن برای پاسخ‌گویی به چالش‌های جدید است و منظور از وضعیت مطلوب، قرار گرفتن صنعت بیمه داخلی در موضعی است که از پیکربندی لازم برای مقابله با تهدیدهای رقابتی جدید برخوردار شده باشد. نکته جالب توجه آن است که محمل هجوم و تمهیدات رقابتی که همانا بازارهای بین‌المللی و پیشرفته بیمه‌اند، خود به سرعت دستخوش تحولات و تغییرات ژرفی است که از ماهیتی کیفی برخوردارند. به جرأت می‌توان گفت که در صورت ادامه روند کنونی نه تنها چهره بازارهای بیمه آینده بسیار متفاوت از گذشته این صنعت خواهد بود بلکه کیفیت شناخت ما از بیمه و حوزه وظایف آن نیز شباهتی به شناخت فعلی ما نخواهد داشت. توجه به این نکته از آن نظر اهمیت دارد که تصویر قدیمی نقش بسته در چارچوب ذهن ما از شیوه حرکت‌های استراتژیک بازیگران بین‌المللی برای رقابت در بازارهای محلی، دورنمای درستی به دست نمی‌دهد. به ناچار سازماندهی استراتژیک بازار داخلی و تجهیز آن برای کسب مزیت‌های رقابتی لازم، مستلزم پی‌گیری مستمر سمت و سوی تحولاتی است که در صحنه بین‌المللی در شرف و یا در حال وقوع هستند. اصلاحات اقتصادی که عمدتاً معطوف به بازارهای مالی است و مقررات زدایی و آزادسازی را تعقیب می‌کند در صنعت بیمه کشور هنوز واقع نشده است. چنانچه ماده ۴۴ قانون اساسی را در حال حاضر مانعی بر سر راه آزادسازی بدانیم، اما مقررات زدایی در زمینه‌های معین در اختیار سیاست‌گذاران صنعت بیمه قرار داشته که به علت ملاحظات مقطعی به فراموشی سپرده شده است. امروزه اگر با اجماع نسبی کارشناسی که فارغ از ملاحظات حقوقی - سیاسی، اصلاحات را ضرورت می‌شمارد، همصدا باشیم، تغییر مقرر و یا تفسیر راه‌گشای ماده ۴۴ را دور از انتظار نخواهیم دید. در آن

صورت پرسش نهایی این خواهد بود که چینش و تناسب استراتژیک صنعت بیمه کشور چگونه باید باشد تا قدرت مواجهه با رقبای خارجی را فراهم آورد و در عین حال از فرصت‌هایی که این تغییرات با خود به همراه می‌آورند به نحو احسن استفاده کند. این پرسش به واقع توانمندی‌های محوری صنعت بیمه نیمه انحصاری را که لااقل بیست سال از رقابت واقعی عاری بوده است در مقابل رقابت واقعی تعریف شده در اصول GATS، مورد پرسش قرار می‌دهد.

شرایط جدید بازارهای بین‌المللی

با تکیه بر پژوهش‌های به عمل آمده و مشاهده روند حرکت بازارهای بیمه‌ای، وندن‌برگ [۱۱] نتیجه می‌گیرد که بخش بیمه در دنیای اقتصاد آینده شباهت چندانی به عملکرد پنجاه سال گذشته آن نخواهد داشت. وی بسیاری از تغییرات ساختاری مکمل را عامل این سوگیری «انقلابی» می‌داند ولیکن از آن میان برای حرکت بازار رقابتی از موضعی بین‌المللی به جایگاهی جهانی اهمیت ویژه‌ای قایل است. جهانی شدن بازارهای بین‌المللی امروزه پدیده شناخته شده‌ای است و از بعد اقتصادی دلالت بر آن دارد که جریان تجارت و سرمایه‌گذاری در سطح بین‌المللی، رشدی به مراتب سریع‌تر از تولید ناخالص داخلی کشورها دارد. بحران اخیر در بازارهای مالی آسیای جنوب شرقی با به رخ کشیدن وابستگی متقابل بازارهای مالی و ارتباطات تجاری، به وضوح نیاز به تدوین قواعد جدیدی برای بازی در این بازارها را نشان داد.

در صنعت بیمه نیز مفهوم جهانی شدن از دو زاویه ذی‌نفعان این بازار (تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان و واسطه‌ها) و هم‌چنین ریسک‌هایی که این صنعت بدان می‌پردازد با پیامدهای گسترده‌ای همراه بوده است. در واقع درک شرایط جدید محیط رقابت در بازار بیمه مستلزم درک مفهوم جهانی شدن بیمه و تفاوت آن با رقابت بین‌المللی است. حرکت اولیه رقابت از بازارهای محلی به بازارهای بین‌المللی را بدو ریسک‌های صنعتی باعث شده‌اند. اسکروآت [۹] در تحقیقی که درخصوص علت حضور شرکت‌ها در صحنه رقابت بین‌المللی به عمل آورد، دلایل ورود ۸۰ شرکت بیمه بین‌المللی به ۲۱۶ بازار خارجی را بررسی کرد. پژوهش وی نشان داد که حدوداً در ۲۵ درصد از موارد این شرکت‌ها برای سرویس‌دهی به مشتریان بین‌المللی خود در آن بازارها حاضر شده‌اند.

در جست‌وجوی رشد بیشتر بودن، متنوع‌سازی جغرافیایی و ایجاد تنوع در ریسک‌ها و کسب سود بیشتر از عملیات بیمه‌گری، دلایل عمده دیگری بوده‌اند که در این تحقیق به آن‌ها اشاره شده است. به این ترتیب ملاحظه می‌شود که بین‌المللی شدن فعالیت‌های مصرف‌کنندگان بیمه از یک سو و نیز بلوغ و اشباع بازارهای داخلی کشورهای توسعه‌یافته، بستر توسعه فعالیت‌های بیمه‌گران بزرگ در سطح بین‌المللی را فراهم آورده‌اند. وندنبرگ [۱۱، ص ۵۷۰] مؤلفه رقابت بین‌المللی را در آن می‌داند که این گروه از عرضه‌کنندگان خدمات بیمه‌ای از قواعد بازی کشور میزبان پیروی می‌کنند. به عبارت دیگر بستر رقابت بین عرضه‌کنندگان محلی و شرکت‌های وابسته خارجی، قواعد و رویه‌های رقابت محلی و هم‌چنین قوانین و ویژگی‌های بازار محلی است.

در چنین صحنه رقابتی، ایجاد یکپارچگی بین مؤسسات وابسته به بازیگران بین‌المللی در اکناف عالم ضروری نیست. تا زمانی که عملکرد وابسته‌ها، استانداردهای تعیین شده سازمان مادر را ارضاء می‌کند، برای هماهنگی بیشتر انگیزه‌ای وجود ندارد. لذا هر یک از مؤسسات وابسته خود به تنظیم استراتژی می‌پردازد و دستورالعمل‌های کلی صرفاً از مرکز صادر می‌شود.

تا زمانی که بازارهای محلی به آزادسازی در چارچوب مفاد GATS نپرداخته‌اند، نهایت صحنه رقابت برای بازیگرانشان، رقابت بین‌المللی است، اما با قرار گرفتن در عرصه رقابت جهانی، به ناگهان قواعد بازی در چنین محیطی برایشان عوض خواهد شد. مفاهیمی همچون بازار محلی، مقررات داخلی و بازیگران ملی که رویه‌های محیط رقابتی را تحمیل می‌کنند، از معنا تهی می‌شوند. در این شرایط رقابتی جهانی با تدوین استراتژی‌ها و بازاریابی جهانی حداکثر استفاده را از مزیتی که در صرفه‌جویی به مقیاس و دست‌رس به بازارها دارند، خواهند برد. لازمه این حرکت ایجاد تعامل و هماهنگی به مراتب بیشتر بین اعضای گروه در بازارهای مختلف برای کسب هم‌افزایی است. ایکاف [۲] این هم‌افزایی را مترادف با افزایش ارزش هر یک از اجزای یک سیستم می‌داند که از تعامل بین اجزا حاصل می‌شود. از نظر وی اگر بین بخش‌های مختلف یک سامانه سازمانی تعاملی نباشد، این بخش‌ها صرفاً یک مجموعه بدون هم‌افزایی‌اند. از زاویه چنین دیدگاهی وجود هیچ بخشی از یک شرکت بیمه فعال در عرصه جهانی توجیه‌پذیر نخواهد بود مگر آن که در ایجاد ارزش بنگاه به عنوان یک کلیت مشارکت

کند. بازارهای محلی تصویر این تحولات را در رقابتی تهاجمی و همه‌جانبه که از قواعد خاص خود پیروی می‌کند خواهند دید.

نکته شایان توجه دیگر فشاری است که بازارهای سرمایه به شرکت‌های بیمه در بازارهای پیشرفته بابت بازده بیشتر نسبت به ارزش ویژه این بنگاه‌ها وارد می‌آورند. این درحالی است که آزادسازی کامل خود این بازارها به کاهش حاشیه سود و درآمدهای ناشی از بیمه‌گری آن‌ها منجر شده است. در شرایطی که بازارهای سرمایه در سطح جهان از یکپارچگی برخوردارند، نرخ‌های بازده ناکافی که به جزیره‌ای در این دریای متلاطم می‌مانند فرصت بقا نمی‌یابند. از این رو، رقبا به نحو روزافزونی در سطح جهانی به بازی رقابت خواهند پرداخت.

رقابت جهانی پدیده‌ای است که محیط بازارهای رقابتی را بسیار پیچیده می‌کند. لذا بازارهای محلی نمی‌توانند به راه حل‌های ساده‌ای برای چالش آینده خود بیندیشند. نوآوری و کارایی زیاد، خصیصه‌های اصلی این بازارهاست که با انعطاف‌پذیری در قیمت‌ها و شرایط همراه است. ارائه محصولات بیمه‌ای استاندارد با پایه مصرف‌کننده‌ای وسیع به تدریج جای خود را به بُره‌بندی^(۱) این پایه و بهره‌گیری از آمیخته بازاریابی خاص برای هر یک از برش‌ها می‌دهد. در اختیار داشتن بدنه‌ای گسترده از ریسک‌های متنوع در سطح جهان که به صورت یکپارچه به آن نگاه می‌شود، متمایزسازی دقیق تعرفه‌ها را مقدور ساخته و امکان ارائه مجموعه‌ای از محصولات جدید را فراهم آورده است. ارائه محصولات شخصی در ابعادی انبوه برای مصرف‌کنندگان و هم‌چنین محصولاتی که در آخر چرخه تولید متناسب با مشخصات شخصی ارائه می‌شوند، رویکردهای جدیدی هستند که جایگزین بُره‌بندی سنتی بازار مصرف می‌شوند. تمامی حرکت‌های استراتژیکی که در سایه تهدید رقابت در صحنه‌ای پیچیده و با هدف ارضای نیازهای مشتریان با فراست و دارای خواست‌های جدید انجام می‌گیرند، در صورتی موفق می‌شوند که بیمه‌گران مزبور قادر به اداره یکپارچه کل زنجیره تولید و هم‌چنین زنجیره هزینه خود باشند. دست‌رس به کانال‌های نوآورانه توزیع نیز از دیگر مشخصه‌های بازار رقابتی جدید است. به نظر می‌رسد که رویکردهای جدید به توزیع

محصول، هزینه‌های واسطه‌ای سنتی را در ارزش افزوده‌ای که بیمه‌گران ایجاد می‌کنند دیگر توجیه‌پذیر نمی‌کند.

بخش بزرگی از روندهای جاری مذکور در فوق در بازارهای بیمه پیشرفته مدیون تکنولوژی اطلاعات است. بازیگران این بازارها با ادغام تکنولوژی پیشرفته با صلاحیت‌های محوری خویش، برای کسب و کار خود فرصت‌های جدیدی خلق می‌کنند و برای حفظ مزیت‌های رقابتی به صورتی نظام‌یافته به دنبال صرفه‌جویی در هزینه‌های معاملاتی خود هستند.

برای کامل شدن این تصویر بی‌مناسبت نیست که علاوه بر پیچیدگی‌های ناشی از جهانی شدن بازار بیمه به روند ترکیب بنگاه‌های بیمه فعال در این بازار نیز اشاره شود. علاوه بر ادغام‌ها و خرید شرکت‌های دیگر و یا مشارکت‌های استراتژیک بین شرکت‌ها، بازسازی گسترده ساختار این بنگاه‌ها که با هدف بهره‌گیری از صلاحیت‌های محوری‌شان انجام می‌گیرد، در این روند قابل مشاهده است. ادغام‌های صورت پذیرفته در میان شرکت‌های بیمه مستقیم ظرف پنج سال گذشته در ابعاد مالی بسیار بزرگی انجام گرفته‌اند و امکان حضور یافتن در بازارهای محلی در اکناف عالم یکی از انگیزه‌های اصلی به‌شمار می‌آمده است. ادغام‌های مزبور در بخش بیمه‌های اتکایی چشم‌گیرتر بوده است. انگیزه اصلی بیمه‌گران اتکایی از ایجاد این ترکیب‌ها متنوع‌سازی بهتر و بیشتر در عرض مناطق جغرافیایی و در طول خطوط تولید بوده است. درآمد بیشتر از محل هزینه‌های سرمایه‌ای کمتر و نیاز کمتر به ذخیره‌سازی سرمایه‌ها برای ریسک‌ها پیامد این ادغام‌ها برای اتکایی‌گران به‌شمار می‌آید. امروزه چهار شرکت بیمه اتکایی ۴۱ درصد از کل بازار بیمه اتکایی دنیا را در اختیار دارند [۱۰]. در بخش واسطه‌گری نیز بیش از ۷۰ درصد از بازار کارگزاری بین‌المللی بیمه در اختیار ۵ شرکت کارگزاری است [۴]. نوآوری شرکت‌های بیمه مستقیم در بازار رسانی موجب شده است که کارگزاران بیمه به تعریف مجدد نقش خود بپردازند. وظیفه این گروه در معاملات بیمه‌ای کم‌رنگ شده و متضمن بقای آن‌ها نخواهد بود. لذا، بسیاری سعی می‌کنند که با ارائه خدمات مشاوره‌ای درخصوص ریسک‌ها نوآوری در اداره صندوق‌های بیمه‌ای و مهندسی مالی به ایجاد ارزش و توجیه خود بپردازند.

بازار بیمه داخلی

بازار بیمه کشور بازار بالقوه بزرگی است که بازیگران بسیار معدودی به صورت نیمه انحصاری در قالب شرکت‌های دولتی در آن فعالیت می‌کنند. در چارچوب بیمه‌های بازرگانی از این بین چهار شرکت به ارائه محصولات بیمه‌ای متنوع برای بخش‌های متفاوتی از مشتریان، یک شرکت به ارائه تک محصول به یک بازار خاص ریسک‌های اعتباری (اخیراً متنوع‌سازی محصولات آن به تصویب رسیده است) و دو سازمان به صورت آژانس‌های دولتی در قالب صندوق به ارائه خدمات بیمه‌ای به دو بازار محصولات کشاورزی و ریسک‌های مرتبط با صادرات، اشتغال دارند. با وجود آن که دامنه آزادسازی در بازارهای پیشرفته به تدریج دامن‌گیر دو مورد اخیر نیز شده است، حوزه ملاحظات این مقاله متوجه فعالیت شرکت‌های بیمه در بازار بیمه‌های بازرگانی است که شامل پنج مورد اول می‌شود. از میان شرکت‌های مزبور، یک شرکت (بیمه ایران) بیش از ۵۰ درصد از کل بازار را به خود اختصاص داده است و به لحاظ پیشینه عملیاتی نیز رهبری بازار را در اختیار دارد. چهار شرکتی که به ارائه محصولات عمومی می‌پردازند، گسترش جغرافیایی خوبی دارند و از طریق شبکه‌های بازار رسانی خود، اعم از شعب و یا نمایندگی‌هایی که گهگاه اجازه صدور بیمه‌نامه و یا پرداخت خسارت را نیز دارند، امکان دست‌رس گسترده به مصرف‌کنندگان موجود و بالقوه در اختیارشان قرار دارد. ساختار این مؤسسات به درجات مختلف متمرکز است و در الگوی سازمانی آن‌ها، واحدهای تجاری اصلی حول رشته‌های تولید انواع بیمه‌ها شکل گرفته‌اند. به عبارت دیگر وجه غالب شکل سازمانی آن‌ها را ساختاری بخشی تشکیل می‌دهد.

با وجود آن که از صورت‌های مالی این مؤسسات اطلاعاتی در اختیار نبوده است، لیکن با توجه به دو نکته می‌توان تصویری کلی از سودآوری شرکت‌های بیمه بازرگانی کشور به دست داد. نخست آن که بخش اصلی سود آن‌ها از محل درآمدهای ناشی از عملیات بیمه‌گری تأمین می‌شود. به عبارت دیگر درآمدهای حاصل از سرمایه‌گذاری منابع مالی این سازمان‌ها نقش پایین دست‌تری دارد. دیگر آن‌که اطلاعات مربوط به عملیات بیمه‌گری بازار نشان می‌دهد که اولاً قدر مطلق ضریب خسارت افزایش چشم‌گیری یافته است و ثانیاً ضریب افزایش در خسارت‌های پرداختی بر ضریب افزایش در حق بیمه‌های دریافتی فزونی یافته است. لذا با وجود چنین قراینی، این

استنتاج که ضریب افزایش سودآوری بازار بیمه روند رو به کاهش داشته است، اشتباه نیست.

سه شرکت بیمه ایران، آسیا و البرز شعب یا نمایندگی‌هایی در خارج از کشور به ویژه در سطح منطقه دایر کرده‌اند. با وجود حرکت‌هایی از این دست، تمرکز صنعت بیمه کشور تاکنون کلاً معطوف به بازار داخلی و همواره سمت و سوی آن نگاه به درون بوده است. به استثنای چند مورد نادر، صنعت بیمه برای یادگیری از رقابت در صحنه‌های بین‌المللی، اسباب لازم را در اختیار نداشته است. چنانچه بخواهیم الگوی حرکت صنعت بیمه را در قالب یکی از انواع استراتژی‌ها طبقه‌بندی کنیم. روش تطابقی میلزواسنو [۷] الگوی مناسبی به دست می‌دهد. توصیفی که براساس این مدل از استراتژی‌های انفعالی به عمل می‌آید انطباق نسبتاً جامعی با الگوی حرکت صنعت در گذشته دارد. علاوه بر کل بازار، استراتژی مؤسسات بیمه داخلی کمابیش در همین قالب می‌گنجد.

سناریوی بازار داخلی در سایه رقابت جهانی

پرسش اساسی این است: بازار داخلی با کلیاتی که از آن توصیف شد، چگونه می‌تواند در صورت باز شدن بازار پاسخ‌گویی رقابت‌های جهانی باشد. ترکیب خاص صنعت بیمه کشور حاوی تراکم بسیار زیاد در هیأت چهار شرکت دولتی است و با این فرض که در آن تغییری ایجاد نشود لبه تیز تیغ رقابت را لمس خواهد کرد. بنابراین در سناریوی اول فشار رقابت جهانی از یک سوی در مقابل چالش‌گری بیمه‌گران داخلی با ترکیب فعلی قرار می‌گیرد.

اگر آمادگی یادگیری از تجارب بازار بیمه خود را داشته باشیم یافتن پاسخ برای سؤالی که مطرح شد چندان دشوار نیست. مجلس شورای اسلامی در سال ۱۳۶۷ با هدف استراتژیک توسعه بازار بیمه‌های اشخاص به شرکت بیمه دانا حیاتی مجدد بخشید. بیمه دانا با رسالت خاصی در بازار بیمه کشور در رقابت با سایر شرکت‌های بیمه وظیفه فعالیت و توسعه این بازار را یافت ولیکن در عمل نه موفق به ارائه محصولات ویژه و اختیار کسب در بازار - محصولی جدید شد و نه توانست خود را در برهه موردنظر از دیگران متمایز کند. لذا مدتی بعد برای ادامه حیات به جرگه شرکت‌های عمومی

پیوست تا در سفره محصولات متنوع شریک شود. نمونه دیگر، تأسیس شرکت بیمه‌ای برای ارائه خدمات در بازار خاص اعتبارات و هم‌چنین تضمین صادرات بود. این یک به علت ترکیب مالکیت دولتی آن، در مقایسه با مورد قبلی می‌توانست مدیریتی منعطف‌تر نیز داشته باشد و در عین حال لااقل در بازار اعتبارات رقیبی مشتاق در انتظارش نبود. نتایج عملکرد این یک نیز تاکنون آینده روشنی نوید نداده است.

مورد دیگری که توجه به آن مفید است، واکنش مصرف‌کنندگان بیمه در مقابل پس گرفتن حق انحصار شرکت بیمه ایران بر روی کارهای مرتبط مستقیم یا غیرمستقیم با دولت است. به علت بازخوری که از شکایت‌های مصرف‌کنندگان دریافت می‌شد و در چند مورد از پژوهش‌های به عمل آمده نیز منعکس بود، انتظار می‌رفت که پس از تصویب چنین قانونی بازار سیال و حرکت بخش‌هایی از مشتریان از بیمه ایران به سایر شرکت‌ها آغاز شود. در حد و حدودی که انتظار می‌رفت چنین نشد. دو علت را می‌توان برای این واکنش برشمرد. بیمه ایران برای حفظ مشتریان خود تلاش مضاعفی کرده است. و یا آن که ترکیب بازار بیمه گزینه چندانی متفاوتی در اختیار مصرف‌کنندگان قرار نمی‌داده است. متأسفانه در این خصوص پژوهشی انجام نگرفته است تا صحت و سقم و یا سهم هر یک از دو فرض را تعیین کند، لیکن با توجه به شواهد هر دو فرض صائب است و در هر حال فقدان بدیلی متفاوت در بازار بر ترجیحات مصرف‌کننده مؤثر واقع شده است.

از مجموع نکات پیش گفته این نتایج را می‌توان استنتاج کرد: اگر نمونه بیمه دانا را با مقداری اغماض شبیه‌سازی قدرت رقابت بیمه‌گران داخلی ولو در محیطی ایستا بدانیم، به روشنی معلوم است که در صحنه رقابت جهانی پویا، چنین ترکیبی فاقد پایایی لازم برای رقابت خواهد بود. از سوی دیگر ورود رقبای خارجی مصرف‌کنندگان را به سرعت قطبی خواهد کرد. جامعه مصرف‌کنندگان بیمه در ویرترین تاکتیک‌هایی که این شرکت‌ها برای بازار رسانی اتخاذ می‌کنند به سرعت ترجیحات خود را پیچیده می‌کنند که تأثیری منفی بر توان رقابتی بازار داخلی خواهد داشت.

در حال حاضر به علت تسلط بیمه انحصاری بر بازار، عملکرد مالی شرکت‌های بیمه رضایت بخش می‌نماید، به ویژه آن که قیمت در بخشی از محصولات و خطوط تولید، حسب تعرفه‌هایی تعیین می‌شود که با ثابت نگاه داشتن کف قیمت‌ها می‌تواند معایب

ساختاری و نواقص سبک‌های مدیریتی اعمال شده بر صنعت را پوشیده ندارد. قیمت‌گذاری محصولات بیمه‌ای در بهترین حالت که در مورد بازار ما به طور کامل صادق نبوده است مطابق با محاسبات دقیق اکچوئری و بر مبنای هزینه‌های صرف شده انجام می‌گیرد. در آزاد سازی کامل با برداشته شدن کف قیمت‌ها وضعیت فرق خواهد کرد و شرکت‌های بیمه به سرعت از ایجاد حاشیه‌های سود مطمئن محروم خواهند شد. در چنین وضعیتی با توجه به رقابت فشرده‌ای که رخ می‌دهد، بیمه‌گران رقیب هزینه‌هایشان را بر مبنای قیمت‌ها تنظیم می‌کنند و نه به عکس. در چنین بستری بیمه‌گران داخلی برای رقابت به استفاده از استراتژی کاهش قیمت‌ها تمایل پیدا می‌کنند. قرار داشتن در موضعی محلی، دست‌رس ارزان‌تر به بازار و پشتوانه مالی نسبتاً خوب در بدو امر این تمایل را تشدید خواهد کرد. و لذا با حذف و کاهش هزینه‌های بخشی از چرخه تولید سعی خود را خواهند کرد. در صورتی که در رقابت جهانی هزینه‌یابی را قیمت‌ها هدایت می‌کنند. این نحوه قیمت‌گذاری فقط در صورتی موفق می‌شود که بنای آن بر مبنای مدیریت یکپارچه کل زنجیره هزینه‌های سازمان باشد.

آزادسازی بازار به خودی خود موجب جلب نظر بنگاه‌های بین‌المللی بیمه برای حضور در آن بازار نمی‌شود. انگیزه اصلی را باید در سودآوری بالفعل و بالقوه آن بازار، چگونگی کسب سود و رویه‌های جاری در آن دید. رویکرد پنج بخشی پورتر [۸] به محیط رقابتی، الگوی مناسبی برای نگاه کردن به ورود رقبای خارجی به یک بازار را به دست می‌دهد. براساس این مدل میزان تهدیدی که رقبا برای ورود متوجه بازار می‌کنند تابعی از میزان موانعی است که در آن بازار در مقابل این ورود قرار دارد. موانع اصلی عبارتند از ۱. صرفه به مقیاسی که اشاره به صرفه‌جویی در مقیاس تولید بازار بیمه میزبان دارد؛ ۲. حداقل سرمایه اولیه مورد نیاز در بدو ورود؛ ۳. دست‌رس داشتن به کانال‌های توزیع؛ ۴. میزان واکنش که از صنعت بیمه بازار میزبان انتظار می‌رود؛ و ۵. قوانین محلی و فضایی که برای رقابت ایجاد می‌کنند [۵]. تمامی این موارد بستری برای چالش‌گری صنعت بیمه داخلی فراهم می‌آورند و از این میان نحوه واکنش و میزان آمادگی صنعت بیمه داخلی نقش بسیار حیاتی را بازی خواهد کرد. مواجهه با رقابت جهانی، صحنه نمایش تنازع بقای سازمانی است. از صنعت بیمه داخلی مؤسساتی به حیات خود ادامه خواهند داد که از لحاظ مدیریت و سیستم‌های اطلاعاتی کارایی زیادی

دارند، پشتوانه منابع مالی آن‌ها خوب است، توانایی استفاده از صرفه‌جویی به مقیاس را دارند و قادر به بهره‌برداری از فرصت‌ها هستند.

نتیجه‌گیری

استراتژی و ساختار را که با فرهنگ سازمانی حمایت می‌شوند عناصر اصلی توانمندی سازمان‌ها در عرصه رقابت می‌دانند. در صورت تعمیم این منطق به کل بازار، مشخص می‌شود که هر حرکتی در سمت و سوی توان‌بخشی صنعت بیمه کشور مستلزم آن است که به سه وجه مزبور به صورتی یکپارچه و نه منفک از یکدیگر توجه جدی شود. سازماندهی بازار باید در چارچوب یک استراتژی کاملاً مشخص و برنامه‌ریزی شده انجام گیرد و تعدیل ساختار آن مطابق با هدف‌های تعریف شده این استراتژی جهت‌دهی شود و در نهایت زمینه ایجاد فرهنگ پشتیبان چنین ساختاری فراهم آید.

فعالیتی طولانی مدت در بازاری خالی از رقابت چنین القا می‌کند که صرف نوآوردن یا در اختیار داشتن تکنولوژی به تنهایی مشکل را حل نخواهد کرد. بلکه در مورد نحوه ارائه خدمات، نگرش به مشتریان و فرایندهای کاری باید نمونه جدیدی جایگزین شود. ساختار انحصار دولتی بازار همان‌طور که اشاره شد این امکان را فراهم نمی‌آورد. لذا در چنین شرایط جدید ساختار بازار بیمه، سرمایه‌گذاری و حضور بخش خصوصی که به صورتی هم‌عرض امکان رقابت را با بخش دولتی داشته باشد، ضروری است. حضور بخش خصوصی هدف غایی نیست بلکه تاکتیکی برشمرده می‌شود که با خرید زمان، بازار داخلی را به بازی رقابت عادت دهد و مهیای مواجهه با رقابت جهانی کند. در برنامه‌ریزی استراتژیک صنعت بیمه داخلی نیز دیدن موضع استراتژیک آن در کل بازار مالی کشور و رسالتی که از آن لحاظ به عهده‌اش گذاشته می‌شود و نیز تعیین هدف‌های درازمدت در سایه آزادسازی تعریف شده بر مبنای GATS به‌ناچار ضروری می‌نماید. در نهایت امر، هدف آن است که صنعت بیمه کشور با گذر از مراحل آماده‌سازی که باید در قالب تفکری استراتژیک برای آن برنامه‌ریزی شود، در موقعیتی قرار گیرد که به مزیت رقابتی لازم برای حفظ بخش بزرگی از بازار نایل شود.

منابع

۱. رحمان سرشت، حسین. «مجموعه درسی مدیریت استراتژیک» (جزوه منتشر نشده)، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.
2. Ackoff, R.L. (1994), *The Democratic Corporation*, Oxford University Press, N.Y.
3. Bernheim, A. (1998), "Challenges in Insurance Markets", *the Geneva Papers*, 89, pp. 479-489.
4. *Business Insurance* (1997), 26th Annual Agent / Broker Profiles, Issue. July 21. Ed.
5. Johnson, G. And Scholes, K. (1993), *Exploring Corporate Strategy*, London: Prentice Hall Ltd.
6. Martinez, M.A. (1995), "Organization and Strategy in Insurance, Empirical Research in Spain", *the Geneva Papers*, 74, pp. 84-100.
7. Miles, R. And Snow, E. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, N.Y. " McGraw-Hill.
8. Porter. M. (1980), *Competitive Strategy*, N.Y. : Free Press.
9. Schroath, F.W. (1988), "Mode of Foreign Market Entry ... ", *the Geneva Papers*, 49, pp. 361-376.
10. *Sigma* (1995), "Development of Insolvencies and Importance of Security in the Insurance industry" No. 7.
11. Ven Den Berghe, L. (1998), "Shaping the Future for the Insurance Sector", *the Geneva Paper*, 89, pp. 506-518.