

شناسایی و تحلیل راهبردی نیازها و انتظارات ذی‌نفعان صنعت بیمه^۱

آمنه خدیور*، لیلی نیاکان**

چکیده

توجه بیشتر به ذی‌نفعان اصلی برنامه‌ها، به‌ویژه ذی‌نفعانی که در حوزه کنترل برنامه‌های استراتژیک در صنعت بیمه قرار ندارند، و همچنین استفاده از مشارکت کلیه ذی‌نفعان در بازنگری طرح‌های کلان صنعت بیمه کشور ضرورت دارد. هدف این تحقیق شناسایی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان صنعت بیمه و بررسی نیازها و انتظارات آنان است. در نهایت، با استفاده از مدل مدیریت تعامل با ذی‌نفعان، راهبردهای تعاملی پیشنهاد خواهد شد. در مرحله اول، از یک پرسش‌نامه اینترنتی برای دسته‌بندی ذی‌نفعان استفاده شده است، که توسط ۴۶۸ نفر بازدید و در نهایت تعداد ۱۲۵ پاسخ دریافت شده است. جامعه مورد مراجعه، خبرگان و فعالان صنعت بیمه هستند. جهت نگاشت ذی‌نفعان صنعت بیمه از مدل‌های قدرت-علاقه و اثرگذاری-اثربرداری استفاده شده است. در ادامه برای استخراج انتظارات ذی‌نفعان از مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در وب و ارسال نامه برای ذی‌نفعان خارج از صنعت و از مصاحبه و پرسش‌نامه‌های ساخت‌یافته تشریحی برای ذی‌نفعان داخل صنعت و تحلیل‌های عمقی استفاده شده است. مجموع پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه‌های این بخش ۳۴۱ نفر از ذی‌نفعان صنعت در نقش‌های متفاوت بوده‌اند که به سوالات این تحقیق به‌صورت تشریحی از طریق اینترنت پاسخ داده‌اند. بیمه مرکزی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، بیمه‌گذاران حقوقی، ارزیابان خسارت، استارت‌آپ‌های بیمه‌ای، سندیکای بیمه‌گران و کارگزاران بازیگران کلیدی صنعت بیمه را تشکیل می‌دهند. ذی‌نفعان کلیدی، دارای منابع قدرت فراوانی برای اعمال نفوذ بر سازمان بوده، لذا در استراتژی‌های نهایی وضع شده در صنعت بیمه باید کانون توجه قرار بگیرند و راهبردهایی برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات آنها لحاظ شود و در تمامی موارد توسعه و تصمیم‌گیری‌های مرتبط با آن وارد شوند. از تحلیل کمی و کیفی مجموع نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات احصا شده از نگاه ذی‌نفعان راهبردی و اولویت‌سنجی آنها، می‌توان برای استخراج استراتژی‌ها و برنامه‌های تعامل با آنها استفاده نمود.

کلیدواژه‌ها: ذی‌نفعان کلیدی، صنعت بیمه، انتظارات محوری، نقاط قوت و ضعف.

^۱ این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی «تجزیه و تحلیل راهبردی نیازها و انتظارات ذی‌نفعان صنعت بیمه» است که در سال ۱۳۹۹ نویسنده‌گان در پژوهشکده بیمه انجام دادند.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۰۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۲۴

* دانشیار، دانشگاه الزهرا، تهران، ایران.

** استادیار، پژوهشکده بیمه، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۱. مقدمه

تحلیل ذی‌نفعان، فرایند، تحت تاثیر قراردادان و جوهری از پدیده‌های طبیعی و اجتماعی با یک عمل یا تصمیم است بدین‌سان افراد، گروه‌ها و سازمان‌های تاثیرپذیر نیز باید شناسایی شوند. از طریق این تحلیل، تضادهای موجود بین ذی‌نفعان شناسایی تا اطمینان حاصل شود این تضادها در فعالیت‌های بعدی تشدید نمی‌شوند. روش‌های مختلف تحلیل ذی‌نفعان شامل سه مرحله عمومی شناسایی ذی‌نفعان، اولویت‌بندی ذی‌نفعان و مشارکت ذی‌نفعان است [۱۸].

به‌طور کلی، ذی‌نفعان گروه‌هایی هستند که از یک سو می‌توانند از صنعت تاثیر پذیرفته و از سوی دیگر بر آن تاثیر بگذارند. این گروه‌ها به‌طور معمول شامل سرمایه‌گذاران، عرضه‌کنندگان، کارکنان، مشتریان، رقبا، اتحادیه‌های محلی و نهادهای قانون‌گذاری هستند. گروه‌های ذی‌نفع به‌طور قطع مصرف‌کننده کالا و یا خدمات یک سازمان نبوده و ممکن است تنها مدافع آن سازمان یا برنامه باشند. به‌عبارتی، موفقیت سازمان‌ها و پروژه‌ها به انتخاب ذی‌نفعانی بستگی دارد که با اهداف مشترک با هم مرتبط می‌شوند و بدین ترتیب تهدیدهای مؤثر بر اهداف کلیدی را کاهش داده و یا حذف می‌نمایند [۱۵].

افزایش پیچیدگی محیط کسب‌وکار سازمان‌های امروزی و شدت یافتن رقابت، بر اهمیت تصمیمات مدیران در تمامی بخش‌ها افزوده است. صنعت بیمه نیز از این امر مستثنی نیست و بنابراین، امروزه، تصمیمات راهبردی مدیران صنعت بیمه کشور می‌تواند تضمین‌کننده بقاء و موفقیت این صنعت بوده یا آن را با ناکامی و شکست مواجه نماید. سازمان موفق باید بدانند به کجا خواهد رفت (چشم‌انداز سازمان) و برای آگاهی از این مهم باید بدانند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است (ماموریت سازمان)، پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به‌درستی تعریف کرده (اهداف راهبردی) و چگونگی رسیدن به آن جایگاه و اهداف تعیین شده را مشخص نماید (برنامه استراتژیک). لازمه این امر، شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان در معرض آن قرار دارد.

عدم بهره‌گیری مناسب از موقعیت‌ها و از دست دادن مستمر فرصت‌های پیش رو به‌دلیل عدم اولویت‌دهی به صنعت بیمه و مباحث آن در سطح کلان کشور، چالش‌های ریشه‌ای فرهنگی و ضعف‌های عمده تکنولوژیکی، مانع از ایجاد موقعیت راهبردی و جایگاه مناسب صنعت بیمه در اقتصاد کشور گردیده‌است. پس از انقلاب اسلامی و در سال‌های گذشته دو عامل اثرگذار دیگر یعنی جنگ تحمیلی و تحریم‌های سختگیرانه آسیب‌های زیادی را به بخش‌های مختلف صنعت بیمه کشور وارد نموده‌اند. در کنار این عوامل، مواردی دیگر نظیر تغییرات دایمی اولویت‌ها با تغییر مدیران، غلبه چالش‌های کوتاه‌مدت بر منافع بلندمدت کشور، عدم ثبات مدیریتی و جهت‌گیری‌های گاهاً متضاد و عدم تبعیت از یک سیاست‌گذاری واحد، از جمله آسیب‌های مؤثر بر صنعت بیمه بوده است. وجود برنامه می‌تواند به‌عنوان چراغ راهی در مسیر فعالیت صنعت، غلبه بر نقاط ضعف و تهدیدها و استفاده بهتر از نقاط قوت و فرصت‌ها را میسر سازد.

در صنعت بیمه کشور، طی ده سال ۹۸-۱۳۸۸ برنامه‌های توسعه، تحول و راهبردی به فراخور نیاز، تدوین و طراحی شده‌اند. خدیور و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای درباره‌ی عملکرد این برنامه‌ها نشان دادند در تدوین برنامه‌های راهبردی قبلی صنعت، به ذی‌نفعان اصلی برنامه‌ها، به‌ویژه ذی‌نفعانی توجه نشده است که در حوزه کنترل این برنامه‌ها قرار نداشته‌اند

، در بازنگری طرح‌های کلان صنعت، استفاده از مشارکت ذی‌نفعان بیشتری مانند شبکه فروش و کارگزاری‌ها ضروری است. در برخی از برنامه‌ها تکالیفی از سوی ذی‌نفعان و اسناد بالادستی، مانند راهبردهای وزارت اقتصاد برای صنعت بیمه کشور در نظر گرفته شده که ممکن است از برخی ابعاد، اجرایی نبوده یا ضرورت در نظر گرفتن راهبردهایی خاص برای اجرای آنها و در عین حال، تحقق دیدگاه سایر ذی‌نفعان وجود داشته باشد. لذا انتظارات ذی‌نفعان بالادستی نیز لازم است تحلیل شوند [۱۶]. علاوه بر این، در ارزیابی اجزای برنامه راهبردی،

یکی از مولفه‌های کلیدی ماموریت، ذی‌نفعان کلیدی است. از این رو، در این پژوهش به شناسایی ذی‌نفعان کلیدی صنعت بیمه کشور، نگاشت و طبقه‌بندی آنها، تعمیق در نیازها و انتظارات آنان که بر برنامه‌های آینده تاثیرگذار خواهد بود، و نیز ارایه مدل مناسب مدیریت تعامل این ذی‌نفعان پرداخته می‌شود.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کراسبی^۱ (۱۹۹۲) تحلیل ذی‌نفعان را ابزار حیاتی مدیریت راهبردی قلمداد کرده است [۷]. کلارکسون^۲ (۱۹۹۵) از چارچوب ذی‌نفعان برای ارزیابی و تحلیل عملکرد شرکت‌ها استفاده نمود [۶]. فریمن، هریسون و ویک^۳ (۲۰۰۷) در کتاب «مدیریت برای ذی‌نفعان» به بحث در مورد چگونگی رهبری و مدیریت ذی‌نفعان پرداختند [۱۱]. لیندا بورن^۴ (۲۰۰۹) در کتاب «مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان» به بررسی اثرات مختلف ذی‌نفعان با توجه به معیارها و ابزارهای مختلف پرداخته است [۲]. الگوهای رایج تحلیل ذی‌نفعان، گستره وسیعی از ابزارها را به صورت کیفی و کمی برای شناسایی ذی‌نفعان، موقعیت، تاثیر آنها بر سایر گروه‌ها و منافع‌شان در یک سیاست و برنامه خاص مورد استفاده قرار می‌دهند. علاوه بر این، تحلیل ذی‌نفعان ایده‌ای را درباره تاثیر سیاست‌ها و برنامه‌ها بر نیروهای سیاسی و اجتماعی ارائه می‌کند؛ دیدگاه‌های مختلف درباره سیاست پیشنهاد شده و توانایی بالقوه و تعارض بین افراد و گروه‌ها را تبیین می‌کند؛ و به شناسایی راهبردهای بالقوه برای مذاکره با ذی‌نفعان مخالف کمک می‌نماید [۲۴]. در فرآیند توسعه روش تحلیل ذی‌نفعان، تعاریف متعددی از آن ارائه شده است. از جمله اینکه «تحلیل ذی‌نفعان فرآیند جمع‌آوری و تحلیل نظام‌مند اطلاعات کیفی است برای تعیین اینکه علایق و منافع چه کسانی باید در زمان طراحی یا اجرای یک سیاست یا برنامه مورد توجه قرار گیرد» [۲۲]. در تعریفی دیگر «تحلیل ذی‌نفعان روش بررسی امکان‌پذیری سیاسی طرح‌ها و برنامه‌ها از طریق شناسایی قدرت، موضع و درک ذی‌نفعان نسبت به آن سیاست» بیان شده است [۱۹].

برای انجام تحلیل ذی‌نفعان، پژوهشگر از فهرست طرف‌های ذی‌نفع، که به‌عنوان بخشی از فعالیت‌ها به‌شمار می‌روند، شروع می‌کند. دیگر طرف‌های ذی‌نفع که هنگام مفهومی‌سازی ساختن مطالعه و انجام تحلیل‌های فنی مشخص می‌شوند، به این فهرست افزوده می‌شوند. در این مرحله، احتمالاً فهرست طولانی خواهد شد. پس از تعیین قدرت هر طرف ذی‌نفع، گام بعدی در تحلیل طرف‌ها و گروه‌های ذی‌نفع، ارزیابی نظر هر یک از آنان پیرامون توصیه سیاستی مورد مطالعه است. آیا طرف ذی‌نفع از توصیه ارائه‌شده حمایت خواهد کرد یا به مخالفت با آن خواهد پرداخت؟ صرف‌نظر از میزان تاثیری که گروه ذی‌نفع می‌تواند بر تصمیم نهایی داشته باشد، پاسخ به این پرسش‌ها اطلاعات ارزشمندی را در مورد میزان حمایتی که انتظار می‌رود از توصیه پیشنهادی به‌عمل آید، به‌دست خواهد داد.

حضور و مشارکت ذی‌نفعان در فرآیند خط‌مشی‌گذاری می‌تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد. ذی‌نفعان می‌توانند ارائه‌کننده اطلاعات و شواهد برای یک خط‌مشی‌گذاری باشند؛ اطلاعاتی که می‌تواند جهت و مسیر سیاست را تغییر دهد. ذی‌نفعان می‌توانند به‌عنوان زنگ خطر در فرآیند خط‌مشی‌گذاری مورد استفاده قرار گیرند؛ زیرا آن‌ها می‌توانند به‌سرعت نشانه‌های شکست سیاست‌ها را آشکار سازند. استفاده از تحلیل ذی‌نفعان دارای ویژگی‌های متعددی است: تحلیل ذی‌نفعان، رویکردی بسیار مهم برای افزایش امکان‌پذیری سیاسی پیشنهاددهای سیاستی بوده و انجام تحلیل ذی‌نفعان مستلزم صبر، دقت، قضاوت دقیق و توجه ویژه به تاثیرات ساختاری شکل‌دهنده منافع و موقعیت بازیگران خط‌مشی‌گذاری در پیشنهاددهای جدید سیاستی و قدرت نسبی آنهاست [۱۴].

¹ Crosby

² Clarkson

³ Freeman, Harrison & Wick

⁴ Bourne

ذی‌نفعان را بر اساس معیارهای مختلفی می‌توان دسته‌بندی نمود که مهم‌ترین آنها عبارتند از: تاثیرگذاری/تاثیرپذیری، تاثیر آگاهانه/ناآگاهانه، تاثیرگذاری آشکار/نپهان، تاثیرگذاری بر طراحی/اجرا، تاثیر مثبت یا منفی، فرد/گروه/سازمان، درون/بیرون سازمانی، انگیزه‌های مالی/غیر مالی [۱۶].

برای انجام تحلیل ذی‌نفعان، ابتدا باید مساله مورد نظر شناسایی و تعریف شده و به‌دنبال آن، شناسایی ذی‌نفعان مد نظر قرار گیرد. جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و به‌دنبال آن، طراحی راهبردهای سیاستی، مراحل بعدی فرایند تحلیل ذی‌نفعان را تشکیل می‌دهند. بر این اساس، و با توجه به حساسیت زیاد شناسایی ذی‌نفعان که مبنای مراحل بعدی تحلیل ذی‌نفعان را شکل می‌دهد، شناسایی گروه‌های ذی‌نفع مسئله مورد نظر مهم‌ترین مرحله در تحلیل ذی‌نفعان است. برای پوشش و شناسایی تمامی گروه‌های ذی‌نفع، الگوهای گوناگونی ارائه شده که هر کدام دارای مزایا و معایبی هستند. فریدمن و مایلز^۱ (۲۰۰۶) نظریه‌های ذی‌نفعان مختلف را به سه دسته نظریه‌های توصیفی، هنجاری و ابزاری تقسیم می‌کنند [۱۲]. در روش توصیفی، تعریف ذی‌نفعان یک تعریف اولیه و گسترده است که شامل همه گروه‌ها و افرادی است که به‌طور بالقوه یا در عمل می‌توانند بر سیاست مورد نظر تاثیر بگذارند یا از آن تاثیر پذیرند. در روش هنجاری، شناسایی ذی‌نفعان مبتنی بر حضور و ارتباط آن‌ها با سازمان مورد نظر است. روش هنجاری به‌طور سنتی متمرکز بر شناسایی ذی‌نفعان براساس ارتباط واقعی آن‌ها با سازمان مورد نظر است که این امر زمینه مشروعیت حضور و مشارکت ذی‌نفعان را در فرآیند تصمیم‌گیری فراهم می‌کند. در روش ابزاری که توازنی میان دو روش گسترده توصیفی و محدود هنجاری ایجاد کرده است، برای تعریف و شناسایی ذی‌نفعان از روش‌های چندبعدی استفاده می‌شود [۱۷]. اقدام اول در شناسایی ذی‌نفعان، ثبت نام یا تهیه اسامی همه افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و نهادهایی است که با سیاست و طرح مورد نظر ارتباط داشته یا در حوزه نفوذ آن قرار دارند. برای تهیه این فهرست گروهی از افراد گرد هم می‌آیند و با روش توفان مغزی در این کار مشارکت می‌کنند.

برای تعیین ذی‌نفعان از چارچوب‌های مختلفی استفاده می‌شود. برای نمونه، موقعیت انواع ذی‌نفعان مطابق با نوع تلاش‌های مورد نیازشان در یک ماتریس تحت عنوان ماتریس قدرت-منفعت (علاقه)^۲ نشان داده می‌شود که با توجه به آن می‌توان انواع ذی‌نفعان را مطابق شکل ۱ در چهارگروه طبقه‌بندی نمود. برای ذی‌نفعان گروه A با قدرت کم و کمترین سطح خواسته، تلاش لازم است ولی نیاز به اقدام فوری نیست. ذی‌نفعان گروه B که دارای قدرت کم و سطح بالایی از خواسته و علاقه هستند باید مطلع نگه داشته شوند ولی اقدام فوری نیاز نیست. ذی‌نفعان گروه C دارای قدرت بالا و سطح خواسته و علاقه پایین هستند و چون با وجود عدم منافع، ممکن است قدرت خود را در واکنش به یک پروژه خاص به کار برند، باید راضی نگه داشته شوند. ذی‌نفعان گروه D بازیکنان کلیدی هستند چون دارای قدرت بالا و سطح بالایی از خواسته و علاقه بوده و واکنش خود را نسبت به پروژه‌ها و طرح‌های سازمان با توجه به اولویت‌های اصلی شکل می‌دهند [۹].

¹ Friedman & Miles

² Power-Interest

سطح منافع

	کم		زیاد		
	کم		زیاد		
ذی‌نفعان	A	B	کم	زیاد	
	کمترین تلاش	مطلع نگه داشتن			
	C	D			
	راضی نگه داشتن	بازیگران کلیدی			

شکل ۱-نگاشت ذی‌نفعان بر اساس ماتریس قدرت - منفعت یا قدرت - علاقه [۹]

در چارچوب دیگری، ذی‌نفعان با توجه به چهار معیار قدرت، توان‌مندی، منافع و فوریت که می‌توانند قابلیت تهدید یا همکاری در رابطه با سازمان را ایجاد کنند، به پنج گروه محتاط، متقاضی، مسلط (حاکم)، وابسته (محتاج) و خطرناک تقسیم می‌شوند. توجه به معیار پنجمی، شدت تاثیرگذاری/ تاثیرپذیری در این مقوله ضروری است. از آنجا که تاثیرپذیری یک ذی‌نفع باعث ائتلاف منابع سازمان نمی‌شود لذا توجه به بعد شدت تاثیرگذاری ارجحیت دارد. از طرفی سه معیار قدرت، منافع و فوریت نیز می‌توانند معرف پتانسیل تهدید یا همکاری باشند. لذا می‌توان در موقعیت‌های چهارگانه زیر استراتژی‌هایی در رابطه با ذی‌نفعان تدوین کرد:

- (۱) ذی‌نفعان با توان‌مندی تهدید بالا (قدرت زیاد- فوریت زیاد- اثرگذاری منفی زیاد)
 - (۲) ذی‌نفعان با توان‌مندی همکاری بالا (قدرت زیاد- فوریت زیاد- اثرگذاری مثبت زیاد)
 - (۳) ذی‌نفعان با توان‌مندی همکاری و تهدید بالا (غیر قابل پیش‌بینی و قدرت زیاد- فوریت زیاد- اثرگذاری زیاد)
 - (۴) ذی‌نفعان با توان‌مندی همکاری و تهدید کم (غیر قابل پیش‌بینی و قدرت کم- فوریت کم- اثرگذاری کم)
- [۱۸].

با توجه به اینکه شناسایی ذی‌نفعان پروژه و شناخت کافی از انتظارات آنها یکی از عوامل مهم و موثر بر موفقیت هر پروژه‌ای است، در مطالعات داخلی نیز به این مساله توجه شده و چندین پژوهش به این موضوع در صنایع و سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند. در جدول ۱ به برخی از این مطالعات اشاره شده است.

جدول ۱. مطالعات شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان. منبع: یافته‌های پژوهش

منبع	نویسندگان	عنوان پژوهش	یافته‌ها	روش مورد استفاده
[۱]	امیر بهادرستانی، منصور قلعه‌نوی، ناصر مطهری فرمانی (۱۳۹۷)	طراحی مدل انتظارات ذی‌نفعان کلیدی در پروژه‌های احداث خطوط مترو: مورد مطالعه پروژه ساخت خطوط قطار شهری مشهد	ذی‌نفعان قطعی دارای بیشترین سطوح انتظارات بوده و ذی‌نفعان مسلط از حداقل انتظارات برخوردارند. همچنین مدل نهایی نشان می‌دهد سه نوع ذی‌نفع ساکت، محتاط و متقاضی در هیچ شرایطی جزو ذی‌نفعان کلیدی پروژه نمی‌باشند.	روش گسترش عملکرد کیفیت (QFD)
[۲۱]	فاطمه ثقی، کلتوم عباسی شاهکوه، احسان کشتگاری (۱۳۹۳)	طراحی چارچوب شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان مبتنی بر روش فراتلفیق (مطالعه موردی سیستم عامل بومی ایران)	با مطالعه منابع اولویت‌دار در صنعت نرم افزار و استفاده از ابزار پرسشنامه،	با مطالعه مدل‌های مختلف، کلیه معیارهای مهم ارزشی در مطالعه ذی‌نفعان استخراج شده و با توجه به نظر خبرگان

منبع	نویسندگان	عنوان پژوهش	یافته‌ها	روش مورد استفاده
			ذی‌نفعان سیستم عامل بومی شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. همچنین استراتژی‌هایی برای مدیریت آنها ارائه شده است.	مهمترین عوامل شناسایی و چارچوبی برای شناسایی ارزش‌آفرینی مبتنی بر ذی‌نفعان استخراج شده است.
[۱۳]	مهدی قربانی، مهرو ده بزرگی (۱۳۹۳)	تحلیل ذی‌نفعان، قدرت اجتماعی، و تحلیل شبکه در مدیریت مشارکتی منابع طبیعی	تشخیص کنشگران با موقعیت مرکزی، که نقش کلیدی را در برنامه عمل مدیریت مشارکتی مراتع منطقه مودر مطالعه ایفا می‌نمایند.	شناسایی بهره‌برداران مرتع، بر اساس روش‌های پیمایشی؛ محاسبه ماتریس‌های اعتماد و مشارکت تولید و شاخص مرکزیت درجه و مرکزیت بینابینی از طریق پرسشنامه؛ تعیین موقعیت هندسی هر کنشگر در شبکه.
[۸]	مصطفی دهقانی، غلامرضا حقیقت نائینی، اسفندیار زبردست (۱۴۰۰)	تحلیل ذی‌نفعان توسعه شهری دانش بنیان (مورد پژوهی: شهر اصفهان)	تحقق توسعه شهری دانش بنیان منوط به پیگیری منافع مشترک و اجرای اقدامات مشترک بین ذی‌نفعان مختلف است. دسته‌بندی ارائه‌شده برای تحلیل ذی‌نفعان کلیدی این پروژه، به دلیل فراهم کردن امکان مقایسه نوع قدرت و منافع ذی‌نفعان و امکان تعریف راهبردهای مشترک و اقدامات هم‌افزایانه ذی‌نفعان بر اساس منافع مشترکشان، ابزار مناسبی برای ظرفیت‌سازی، شبکه‌سازی، و ارتقای مشارکت و تعامل بین آن‌ها در فرایند سیاست‌گذاری به‌دست می‌دهد.	با استفاده از ماتریس قدرت-منفعت، درکی از میزان و نوع قدرت و منفعت ذی‌نفعان و چگونگی اعمال قدرت آن‌ها با توجه به نوع منافع‌شان ارائه شده است.
[۱۹]	سید سپهر قاضی نوری، سهیلا محمدی، منصوره عبدی (۱۳۹۲)	بهبود فرایند QFD به کمک تحلیل ذی‌نفعان: ابزاری کارا برای برنامه‌ریزی استراتژیک ملی	گرچه QFD در طراحی استراتژی، ابزاری شناخته شده است اما کاربرد آن به‌ویژه در سطح ملی، زمانی از اثربخشی و اعتبار بیشتری برخوردار خواهد بود که توجه کافی بر شناسایی و دسته‌بندی ذی‌نفعان و خواسته‌های آنان به عمل آمده باشد.	ساختن ابزاری با به‌کارگیری مدلی تلفیقی از فرایند QFD و رویکرد ارزیابی ذی‌نفعان، که با آن بتوان برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح ملی را با اطمینان خاطر و اعتبار بیشتری انجام داد.
[۲۲]	زین‌العابدین شیخ‌بگلو، کاوه تیمورنژاد، حسن گیوریان، یداله عباس‌زاده سهرن (۱۳۹۹)	شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان سازمان غذا و داروی وزارت بهداشت با استفاده از تکنیک دیمتل	۱۶ مورد از ذی‌نفعان سازمان غذا و داروی ایران شناسایی شد که از نظر تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هیات دولت تأثیرگذارترین ذی‌نفع، مصرف‌کننده نهایی تأثیرپذیرترین ذی‌نفع، وزارت بهداشت بیشترین اهمیت و سازمان‌های بیمه‌گر کمترین اهمیت را در بین ذی‌نفعان دارند.	شناسایی ذی‌نفعان سازمان غذا و داروی ایران از طریق مصاحبه؛ مراجعه به ۱۸ نفر خبرگان حوزه ختم‌شی‌گذاری عمومی، مدیران و کارشناسان شاغل در سازمان غذا و داروی ایران از طریق روش دیمتل که در نتیجه آن رابطه ذی‌نفعان با یکدیگر و شدت اثر آنها بر هم مشخص گردید.

منبع	نویسندگان	عنوان پژوهش	یافته‌ها	روش مورد استفاده
[۳]	بروگا و وارواسوسکی (۲۰۰۰)	مروری بر تحلیل ذی‌نفعان	از تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان می‌توان برای تولید دانش؛ و در مورد بازیگران مربوطه به منظور درک رفتار، مقاصد، روابط متقابل، دستور کارها، علایق آنها و تأثیر یا منابعی که آورده‌اند-یا می‌توانند به ارمغان بیاورند-در فرایندهای تصمیم‌گیری استفاده کرد.	مروری بر روش‌های تحلیل ذی‌نفعان و منافع حاصل از این تحلیل.
[۵]	سیگلورا (۲۰۱۶)	استفاده از تحلیل ذی‌نفعان در مدیریت راهبردی	استفاده از رویکرد تحلیل ذی‌نفعان در مدیریت راهبردی شرکت موثر خواهد بود.	انجام تحلیل ذی‌نفعان به روش معرفی شده توسط اشمیر (۲۰۰۰)

براساس مطالعات بررسی شده، با این حال، تا کنون مطالعه‌ای در این خصوص در صنعت بیمه انجام نشده است. حضور گسترده نمونه‌هایی از کلیه ذی‌نفعان درونی و بیرونی صنعت بیمه در این پیمایش و استخراج مدل تعامل با ذی‌نفعان، از نقاط قوت و تمایز تحقیق حاضر محسوب می‌شود.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از منظر داده‌ها، توصیفی است و از ابزار پرسش‌نامه استراتژی پیمایش در آن استفاده شده است؛ یک پرسش‌نامه بسته و چند گزینه‌ای (به‌منظور طبقه‌بندی و نگاشت ذی‌نفعان) و یازده پرسش‌نامه باز (به‌منظور استخراج نیازها و انتظارات هر یک از ذی‌نفعان). برای تحلیل محتوای پرسشنامه‌های بسته از روش‌های آماری و برای پرسش‌نامه‌های باز از تحلیل محتوا استفاده شده است. جامعه آماری از کلیه ذی‌نفعان صنعت بیمه (اعم از شرکت‌های بیمه، شبکه فروش و کارگزاری‌ها)، مدیران، خبرگان و اساتید صنعت بیمه کشور تشکیل شده که به فراخور نیاز به آنها مراجعه شده است. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای بوده است. زمان اجرای تحقیق زمستان ۱۳۹۸ و بهار ۱۳۹۹ بوده است.

در مورد روایی پرسش‌نامه، پرسش‌نامه طبقه‌بندی و نگاشت ذی‌نفعان یک پرسش‌نامه استاندارد است و لذا نیاز به تایید روایی ندارد و یازده پرسش‌نامه باز طراحی شده برای استخراج نیازها و انتظارات ذی‌نفعان نیز به تایید کارگروهی از خبرگان صنعت بیمه رسیده است. پایایی پرسش‌نامه اول با استفاده از یک پیش‌آزمون ۳۰ تایی آزمون شده که آلفای کرونباخ در آن برابر با ۰/۶۱ و کمتر از ۰/۷ است و لذا پایایی مورد تایید است.

سوالات پژوهش:

- ۱) ذی‌نفعان تاثیرگذار بر صنعت بیمه کشور چه افراد/نهادهایی هستند؟
- ۲) ذی‌نفعان کلیدی صنعت بیمه چه افراد/نهادهایی هستند؟
- ۳) نگاشت، اولویت‌بندی و طبقه‌بندی ذی‌نفعان صنعت بیمه بر اساس معیارهای مختلف چگونه است؟
- ۴) مهمترین نیازها و انتظارات هر کدام از ذی‌نفعان چه مواردی است؟
- ۵) مدل کلی مدیریت تعامل با ذی‌نفعان چگونه بوده و راهبردهای تعاملی کدامند؟

مراحل پژوهش:

برای پاسخ به سوالات پژوهش مراحل زیر طی شده است:

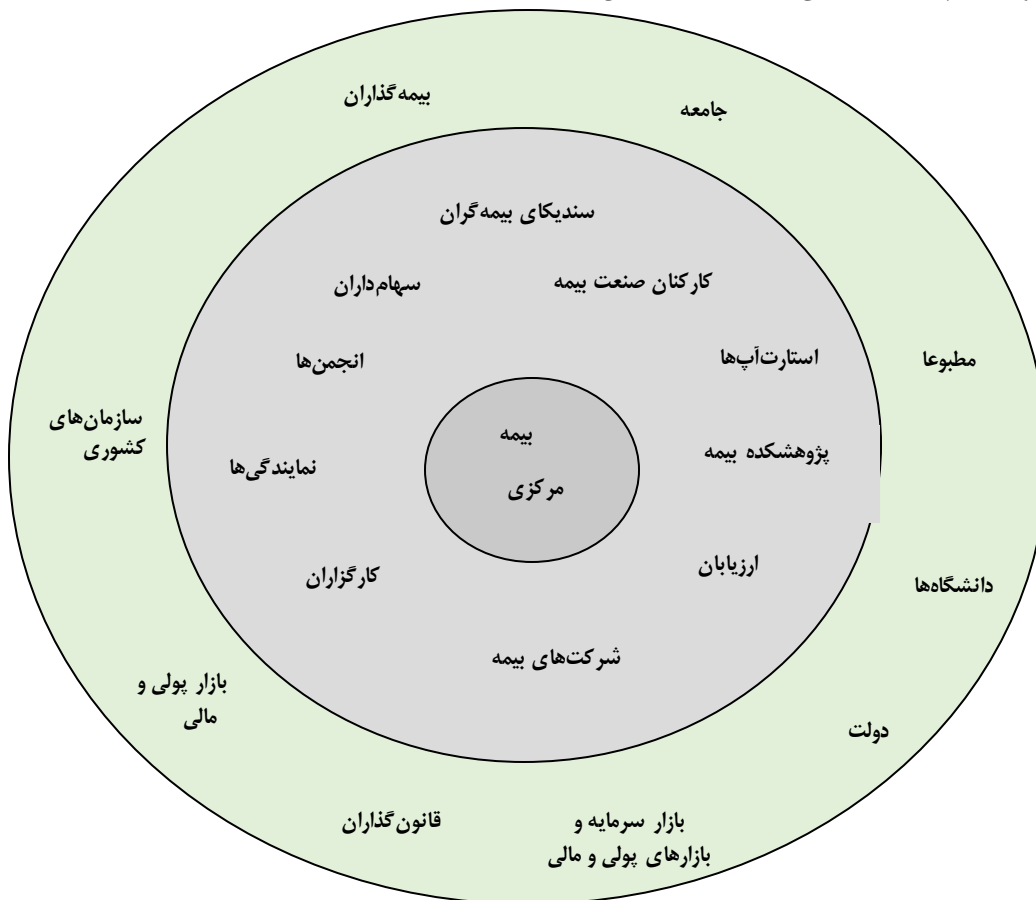
- شناسایی لیست اولیه ذی‌نفعان
- طراحی پرسشنامه تجزیه‌وتحلیل ذی‌نفعان

- طراحی پرسشنامه الکترونیکی، توزیع پرسش نامه و انتشار گسترده آن در وب و شبکه‌های اجتماعی
- تحلیل نتایج و نگاشت ذی‌نفعان در قالب مدل اثرگذاری - اثرپذیری و قدرت - منفعت
- طراحی پرسش‌نامه‌های تشریحی اختصاصی برای ذی‌نفعان کلیدی برای استخراج نیازها و انتظارات هر دسته از ذی‌نفعان.

در این قسمت به شناسایی، تحلیل، دسته‌بندی، اولویت‌سنجی و نگاشت ذی‌نفعان مهم صنعت بیمه در ایران پرداخته شده است. جامعه مورد بررسی، خبرگان و مطلعان و فعالان صنعت بیمه هستند. شیوه ارسال پرسش‌نامه به صورت اینترنتی بوده و تعداد ۱۲۵ پرسش‌نامه دریافت شد. تحلیل و دسته‌بندی ذی‌نفعان مهم صنعت بیمه، با استفاده از اطلاعات حاصل از برگزاری جلسات با خبرگان و نیز انجام یک پیمایش در درون صنعت صورت گرفته است.

فهرست اولیه ذی‌نفعان شناسایی شده در صنعت بیمه عبارتند از: بیمه مرکزی ج.ا.ا، سهامداران (وزارت امور اقتصادی و دارائی و سهامداران شرکت‌های بیمه)، شرکت‌های بیمه، کارگزاران، بازاریابان، ارزیابان خسارت، نمایندگی‌ها، پژوهشکده بیمه، انجمن‌ها، سندیکای بیمه‌گران، قوه قضائیه، سازمان بازرسی کل کشور، دیوان محاسبات، نیروی انتظامی، وزارت راه، وزارت بهداشت و درمان، بازارهای پولی و مالی و سازمان بورس، مطبوعات، اینشورتک‌ها، دانشگاه‌ها، بیمه‌گذاران حقیقی و حقوقی، عموم جامعه.

مدل مفهومی که ذی‌نفعان کلیدی صنعت بیمه را براساس طبقه‌بندی درون و بیرون از صنعت (یا ذی‌نفعان دور و نزدیک) دسته‌بندی می‌کند در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی دسته‌بندی ذی‌نفعان کلیدی صنعت بیمه براساس جایگاه در درون و بیرون صنعت. منبع: یافته‌های تحقیق

در ادامه براساس نظرات خبرگان، ذی‌نفعان علاوه بر جایگاه در درون و بیرون صنعت، براساس نوع نقش شامل بازیگر، نهاد و زیرساخت طبقه‌بندی شده‌اند که نتایج آن در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. طبقه‌بندی ذی‌نفعان. منبع: یافته‌های تحقیق

ردیف	نام ذی‌نفع	طبقه‌بندی		
		درون صنعت	بیرون صنعت	بازیگران
۱	بیمه مرکزی	*		
۲	شرکت‌های بیمه	*		
۳	نمایندگی‌ها	*		*
۴	کارگزاران	*		*
۵	بازاریابان	*		*
۶	ارزیابان خسارت	*		*
۷	سندیکای بیمه‌گران	*		*
۸	انجمن‌ها	*		*
۹	بیمه‌گذاران حقیقی		*	*
۱۰	بیمه‌گذاران حقوقی		*	*
۱۱	اینشورته‌ها		*	*
۱۲	دانشگاه‌ها		*	*
۱۳	وزارت امور اقتصادی و دارایی		*	*
۱۴	وزارت صمت		*	*
۱۵	قوه قضائیه		*	*
۱۶	سازمان بازرسی کل کشور		*	*
۱۷	دیوان محاسبات		*	*
۱۸	نیروی انتظامی		*	*
۱۹	وزارت راه و شهرسازی		*	*
۲۰	وزارت بهداشت و درمان		*	*

برای تحلیل دقیق‌تر نقش و جایگاه ذی‌نفعان در صنعت، نیاز به اطلاعات بیشتری است. برای این منظور پیمایشی در درون صنعت انجام گرفته است. هدف از این پیمایش بررسی نقش و جایگاه هر کدام از ذی‌نفعان از نظر فعالان و صاحب‌نظران صنعت می‌باشد. این پیمایش با استفاده از یک پرسش‌نامه استاندارد (پیوست) انجام شده و در نمونه‌گیری تلاش شده است تا نمونه حاصل تنوع لازم را از نظر پاسخ‌دهندگان داشته باشد. در پرسش‌نامه مورد اشاره درباره هر کدام از ذی‌نفعان شناسایی شده در جدول ۱ سوالاتی در خصوص میزان اثرگذاری، اثرپذیری، قدرت و منفعت پرسیده شده و از پاسخ‌دهنده خواسته شده که به صورت کمی در مورد متغیرهای مورد اشاره به ذی‌نفعان امتیاز بدهد. جامعه مورد بررسی در این پیمایش، خبرگان، مطلعان و فعالان صنعت بیمه هستند. شیوه ارسال پرسش‌نامه به صورت اینترنتی و از طریق شبکه‌های مجازی فعال در صنعت بیمه و همچنین ارسال فایل پرسش‌نامه از طریق اتوماسیون بوده است. پرسش‌نامه توسط ۴۶۸ نفر بازدید شده و در نهایت تعداد ۱۲۵ پاسخ دریافت شده است. لذا نرخ پاسخگویی پرسش‌نامه (حاصل تقسیم تعداد نفراتی که پاسخ‌ها را ارسال کرده‌اند، به تعداد نفراتی که پاسخگویی را شروع کرده‌اند) ۴۶ درصد می‌باشد.

پس از شناسایی ذی‌نفعان، نوبت به احصا و تحلیل نیازها و انتظارات هر کدام از آنها می‌رسد. برای تحلیل نیازها و انتظارات ذی‌نفعان خارج از صنعت از مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در وب، بررسی اسناد بالادستی و تحلیل محتوای سخنرانی‌ها و اخبار سه سال اخیر و برای ذی‌نفعان داخل صنعت از پرسش‌نامه‌های ساخت یافته تشریحی

و مصاحبه‌های باز با خبرگان صنعت استفاده شده است. نتایج این تحلیل‌های عمقی منجر به استخراج تم‌های بسیار مهمی از نظرات و انتظارات ذی‌نفعان شده است. لازم به ذکر است برای هر کدام از ذی‌نفعان یک پرسش‌نامه ساخت‌یافته تشریحی طراحی شده و در اختیار افراد مطلع همان بخش قرار داده شده است. نمونه‌ای از پرسشنامه طراحی شده در پیوست است. مجموع پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه‌های تحلیل نیازهای و انتظارات، ۳۴۱ نفر از ذی‌نفعان صنعت در نقش‌های متفاوت بوده‌اند که به سوالات این تحقیق به صورت تشریحی از طریق اینترنت پاسخ داده‌اند. پرسشنامه‌های طراحی شده و میزان بازدید و پاسخگویی به آنها در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. پرسش‌نامه‌های طراحی شده و توزیع شده بین ذی‌نفعان. منبع: یافته‌های تحقیق

پاسخ	بازدید	پرسشنامه
۳	۱۶	پرسش‌نامه نیازها و انتظارات سندیکای بیمه‌گران ایران
۳	۲۰	پرسش‌نامه نیازها و انتظارات انجمن حرفه‌ای صنعت بیمه
۴	۱۳	پرسش‌نامه نیازها و انتظارات انجمن محاسبات بیمه و مالی ایران
۱۶	۳۳	پرسش‌نامه نیازها و انتظارات استارت‌آپ‌های فعال در صنعت بیمه
۵	۴۶	پرسش‌نامه نیازها و انتظارات مدیران بیمه مرکزی
۷۱	۱۰۷	پرسش‌نامه نیازها و انتظارات کارگزاران بیمه
۶۵	۱۴۳	پرسش‌نامه نیازها و انتظارات بازاریابان
۸۸	۱۶۹	پرسش‌نامه نیازها و انتظارات ارزیابان خسارت
۲۸	۱۱۳	پرسش‌نامه نیازها و انتظارات شرکت‌های بیمه
۵۸	۲۴۶	پرسش‌نامه نیازها و انتظارات نمایندگی‌ها
۱۷۱	۱۷۱	پرسش‌نامه نیازها و انتظارات بیمه‌گذاران حقیقی

ملاحظه می‌شود؛ بیشترین میزان مشارکت به ترتیب متعلق به نمایندگی‌ها، ارزیابان خسارت، بازاریابان و شرکت‌های بیمه بوده و سایر ذی‌نفعان در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند.

برای نمونه، تعداد پاسخ‌دهندگان نهایی به پرسشنامه نیازها و انتظارات شرکت‌های بیمه، ۲۸ نفر بوده که از این تعداد سهم مردان در پاسخ‌دهی بیشتر و عمدتاً از شرکت‌های خصوصی بیمه بوده‌اند. همچنین بیشتر پاسخ‌دهندگان بین ۱۵ - ۱۰ سال سابقه فعالیت در صنعت بیمه و ۱۵ - ۱۰ سال سابقه فعالیت در شرکت داشته و اغلب در طیف سنی ۳۰ - ۴۰ سال قرار دارند. همچنین ۷۰ درصد سمت مدیریتی داشته و یا دارند. در حال حاضر تعداد ۳۳ شرکت بیمه تجاری در کشور فعالیت می‌نمایند که از مجموع آنها تعداد ۱ شرکت دولتی و ۲۴ شرکت خصوصی فعال در سرزمین اصلی و ۶ شرکت در مناطق آزاد و ویژه اقتصادی فعالیت می‌کنند. ۲ شرکت بیمه اتکایی نیز در زمینه عملیات اتکایی فعالیت می‌نمایند.

تحلیل خروجی پرسشنامه شرکت‌های بیمه حاوی مهمترین نیازهای شرکت‌های بیمه (۶۳ مقوله)، تهدیدهایی که در مقطع فعلی شرکت‌های بیمه با آن‌ها درگیر هستند (۲۰ مقوله)، مهمترین فرصت‌های درون صنعت و بیرون صنعت برای شرکت‌ها (۲۸ مقوله)، مهمترین نگرانی‌های شرکت‌های بیمه در فضای کنونی حاکم بر صنعت بیمه (۲۳ مقوله)، مهمترین نگرانی‌ها و دغدغه‌های شرکت‌های بیمه در بلندمدت (۳۳ مقوله)، اقدامات اولویت‌دار پیشنهادی جهت تامین انتظارات شرکت‌ها (۴۱ مقوله) و استراتژی‌های برد - برد برای شرکت‌ها و صنعت بیمه (۴۶ مقوله) می‌باشد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

جدول ۴ مشخصات پاسخ‌دهندگان پرسش‌نامه نقش و جایگاه ذی‌نفعان را براساس متغیرهای سن، تحصیلات، جنسیت، میزان سابقه در صنعت و نوع همکاری با بیمه نشان می‌دهد. همان‌گونه که نمودارها نشان می‌دهند،

مردان سهم بیشتری در پاسخ‌دهی دارند؛ بیشتر پاسخ‌دهندگان تحصیلات کارشناسی ارشد دارند؛ پاسخ‌دهنده‌ها به ترتیب از شرکت‌های بیمه و نمایندگی‌ها سهم بیشتری در نمونه حاضر دارند؛ بیشتر پاسخ‌دهندگان دارای ۲۵-۱۵ سال سابقه فعالیت در صنعت بیمه هستند و اغلب در طیف سنی ۳۰-۴۰ سال قرار می‌گیرند.

جدول ۴. مشخصات پاسخ‌دهندگان به نقش و جایگاه ذی‌نفعان. منبع: یافته‌های پژوهش

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۴۹	۳۹
	مرد	۷۶	۶۱
سن	۲۰-۳۰ سال	۱۴	۱۱
	۳۰-۴۰ سال	۶۸	۵۴
	۴۰-۵۰ سال	۲۹	۲۳
	۵۰-۶۰ سال	۸	۶
تحصیلات	کارشناسی	۱۳	۱۰
	کارشناسی ارشد	۸۸	۷۰
	دکتری	۲۵	۲۰
سابقه فعالیت در صنعت بیمه	۵-۱۰ سال	۱۵	۱۲
	۱۵-۲۰ سال	۴۸	۳۸
	۲۰-۲۵ سال	۲۰	۱۶
	۲۵-۳۰ سال	۸	۶
نوع همکاری با صنعت بیمه	شاغل در شرکت بیمه	۸۵	۶۸
	شاغل در نمایندگی بیمه	۱۵	۱۲
	ارزیاب خسارت	۵	۴
	کارگزار بیمه	۸	۶
	شاغل در بیمه مرکزی	۸	۶
	سایر	۵	۴

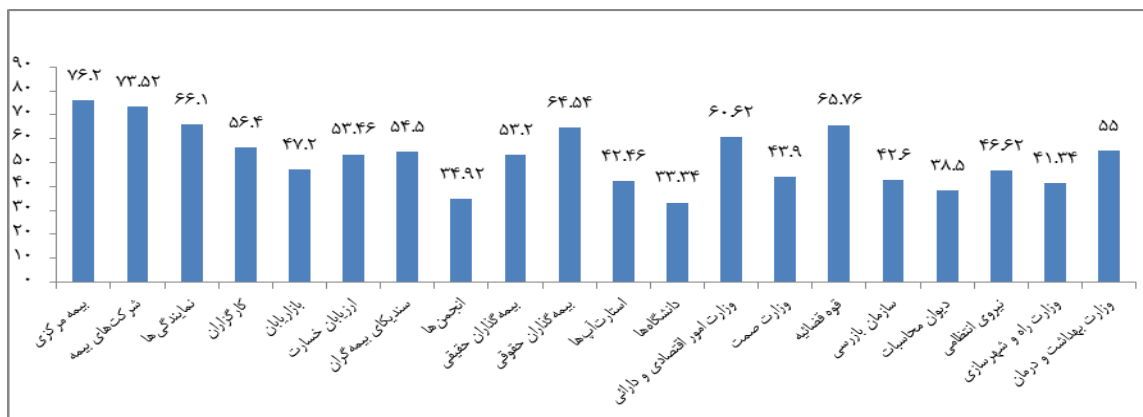
در جدول ۵ نتایج پرسش‌نامه تحلیل ذی‌نفعان ارائه و میانگین و انحراف معیار هر یک از متغیرها برای هر یک از ذی‌نفعان نشان داده شده است. لازم به ذکر است داده‌ها در مقیاس صد نرمال‌سازی شده است.

جدول ۵. اندازه‌های آماری تحلیل ذی‌نفعان. منبع: یافته‌های پژوهش

ردیف	نام ذی‌نفع	میزان منافع در صنعت بیمه		شدت قدرت در صنعت بیمه		میزان اثرپذیری در صنعت بیمه		میزان اثرگذاری در صنعت بیمه	
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین
۱	بیمه مرکزی	۲۳/۱۹	۷۷/۹	۲۱/۱۶	۵۱/۲	۲۹/۸۲	۵۸/۱	۲۲/۰۹	۷۶/۲
۲	شرکت‌های بیمه	۱۸/۰۱	۸۳/۸	۲۲/۰۴	۴۰/۲۶	۲۰/۹۳	۷۴/۱	۲۱/۲۹	۷۳/۵۲
۳	نمایندگی‌ها	۲۸/۲۲	۷۶/۶۸	۲۷/۹۹	۶۴/۵	۱۹/۹۱	۷۹/۱	۲۴/۲۲	۶۶/۱
۴	کارگزاران	۲۵/۵۱	۷۶/۵	۲۶/۶۱	۵۱/۲	۲۵/۴	۶۷/۷	۲۶/۵۳	۵۶/۴
۵	بازاریابان	۳۰/۰۹	۶۱/۵۸	۲۹/۷۲	۴۰/۲۶	۲۹/۶۷	۶۰/۴	۲۷/۹۷	۴۷/۲
۶	ارزیابان خسارت	۳۰/۴۷	۶۳/۶	۲۵/۳۸	۴۹/۹	۲۸/۰۷	۵۹/۹	۳۰/۴۴	۵۳/۴۶
۷	سندیکای بیمه‌گران	۳۲/۵۱	۵۷/۶	۳۱/۰۸	۵۰/۵	۲۹/۶۴	۶۲	۳۰/۴	۵۴/۵

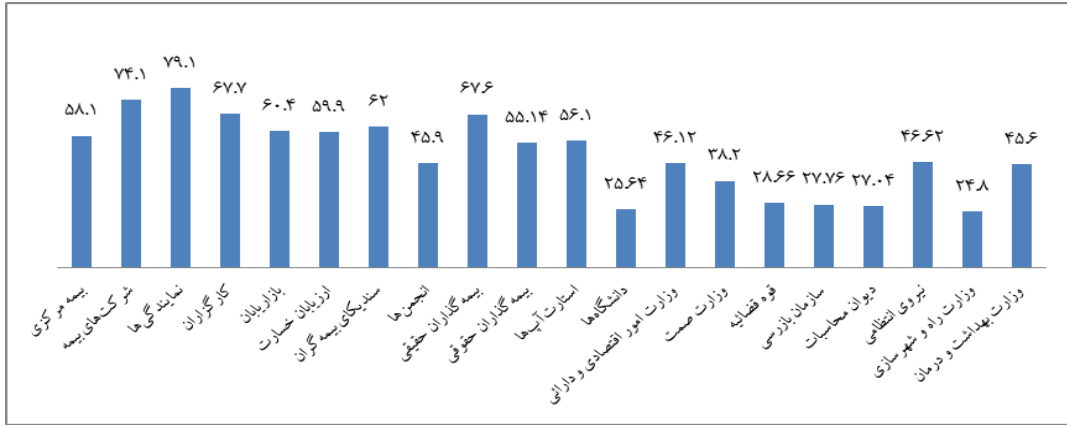
ردیف	نام ذی نفع	میزان منافع در صنعت بیمه		شدت قدرت در صنعت بیمه		میزان اثرپذیری در صنعت بیمه		میزان اثرگذاری در صنعت بیمه	
		انحراف میانگین	انحراف معیار	انحراف میانگین	انحراف معیار	انحراف میانگین	انحراف معیار	انحراف میانگین	انحراف معیار
		8	انجمن‌ها	۳۱/۶۱	۴۲/۲۶	۲۶/۲۸	۳۳/۹	۲۹/۵۳	۴۵/۹
9	بیمه‌گذاران حقیقی	۲۹/۶	۵۵/۹	۳۱/۰۲	۴۱/۲	۲۶/۶۱	۶۷/۶	۳۱/۱۳	۵۳/۲
10	بیمه‌گذاران حقوقی	۲۵/۹۸	۶۴/۴	۲۵/۲۷	۶۰/۲۲	۲۲/۹	۵۵/۱۴	۲۵/۹۷	۶۴/۵۴
11	استارت‌آپ‌های بیمه‌ای	۳۳/۴۹	۵۹/۹	۳۲/۲۲	۴۸/۲۲	۳۰/۲	۵۶/۱	۳۳/۳۶	۴۲/۴۶
12	دانشگاه‌ها	۲۳/۹۴	۲۱/۵۲	۲۴/۳۹	۲۲/۹۴	۲۴/۰۳	۲۵/۶۴	۲۹/۱	۳۳/۳۴
13	وزارت امور اقتصادی و دارایی	۳۳/۴۷	۶۰/۴	۳۲/۰۶	۶۶/۱	۳۰/۰۲	۴۶/۱۲	۳۱/۹۷	۶۰/۶۲
14	وزارت صمت	۳۳/۵	۴۷/۰۴	۲۹/۴۴	۳۶/۵۸	۲۷/۲۶	۳۸/۲	۳۱/۴۱	۴۳/۹
15	قوه قضائیه	۳۰/۲۷	۳۸/۱۴	۳۰/۶۵	۶۲/۶	۲۶/۹۶	۲۸/۶۶	۲۹/۱۴	۶۵/۷۶
16	سازمان بازرسی	۲۶/۹۷	۲۵/۹۸	۳۲/۵۴	۴۵/۵۸	۲۷/۰۱	۲۷/۷۶	۳۱/۱۸	۴۲/۶
17	دیوان محاسبات	۲۷/۳۱	۲۶/۵۸	۲۹/۱۹	۳۸/۲۶	۲۷/۴	۲۷/۰۴	۳۱/۶۲	۳۸/۵
18	نیروی انتظامی	۳۱/۲۶	۴۲	۲۸/۷۹	۴۰/۱۲	۳۱/۰۶	۴۶/۶۲	۳۱/۰۶	۴۶/۶۲
19	وزارت راه و شهرسازی	۲۷/۸۸	۳۱/۰۸	۲۳/۴۳	۲۶/۱	۲۲/۶	۲۴/۸	۲۹/۵۱	۴۱/۳۴
20	وزارت بهداشت و درمان	۳۰/۰۰۴	۵۳/۵	۳۱/۵۶	۴۸/۱۸	۲۸/۱۸	۴۵/۶	۳۰/۲۳	۵۵

در ادامه و در نمودارهای ۱ تا ۴، به ترتیب نمودارهای میله‌ای مربوط به متغیرهای اثرگذاری، اثرپذیری، قدرت و منفعت برای ذی‌نفعان ترسیم شده است.



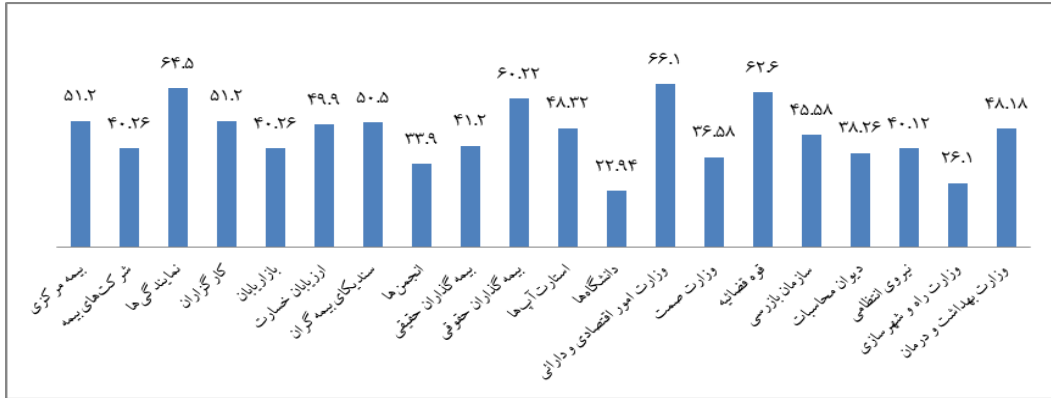
نمودار ۱. سطح اثرگذاری ذی‌نفعان در صنعت بیمه

مطابق نمودار ۱، بیشترین اثرگذاری بیمه مرکزی، شرکت‌های بیمه، قوه قضائیه و نمایندگی‌ها و کمترین اثرگذاری دیوان محاسبات، انجمن‌ها و دانشگاه‌ها دارند.



نمودار ۲- سطح اثرپذیری ذی‌نفعان در صنعت بیمه

مطابق نمودار ۲، بیشترین اثرپذیری را نمایندگی‌ها، شرکت‌های بیمه، بیمه‌گذاران حقیقی و کارگزاران و کمترین اثرپذیری را دیوان محاسبات، وزارت راه و شهرسازی و دانشگاه‌ها دارند.



نمودار ۳. شدت قدرت ذی‌نفعان در صنعت بیمه

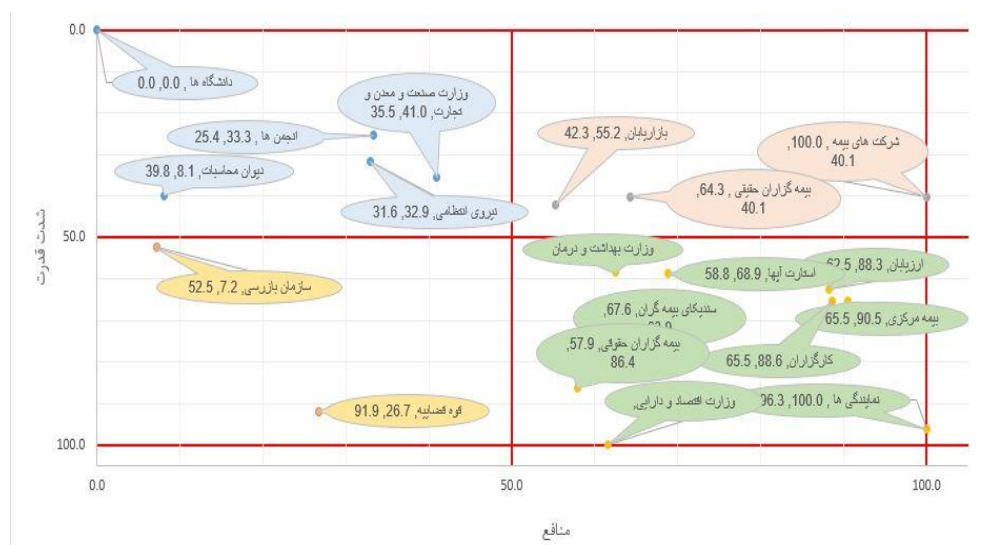
مطابق نمودار ۳، بیشترین شدت قدرت را وزارت امور اقتصادی و دارایی، نمایندگی‌ها و قوه قضاییه و کمترین شدت قدرت را دانشگاه‌ها، انجمن‌ها و وزارت راه و شهرسازی دارند.



نمودار ۴. سطح منافع ذی‌نفعان در صنعت بیمه

مطابق نمودار ۱، بیشترین منفعت را شرکت‌های بیمه، بیمه مرکزی و نمایندگی‌ها و کمترین منفعت را دیوان محاسبات، سازمان بازرسی و دانشگاه‌ها دارند.

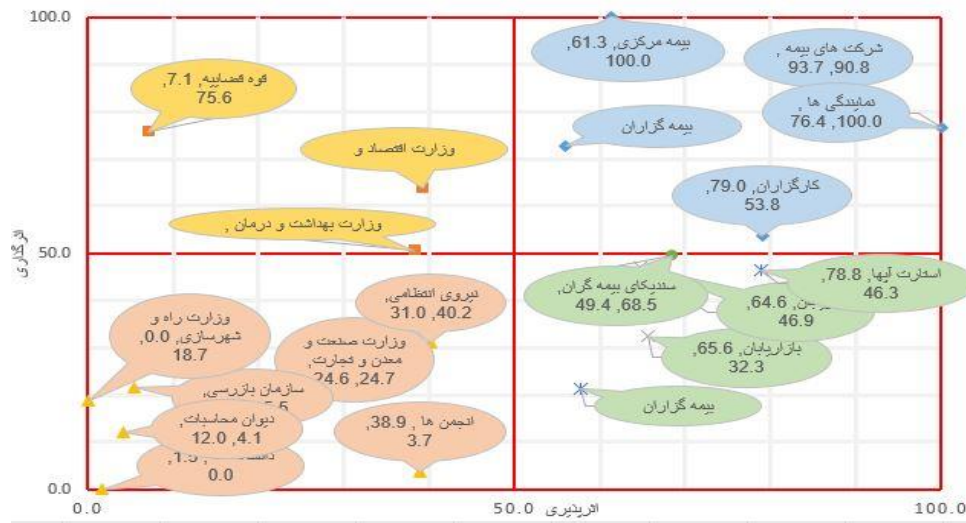
براساس نتایج جدول ۵ و بر مبنای مدل ادن و اکرمین (۱۹۹۸)، می‌توان ذی‌نفعان صنعت بیمه را از منظر قدرت و منفعت دسته‌بندی نمود. برای این منظور زوج اعداد موجود برای هر ذی‌نفع در قالب نمودار ۵ که محور افقی منفعت و محور عمودی قدرت را نشان می‌دهد، نگاشت شده و هر کدام از ذی‌نفعان در یکی از نواحی چهارگانه قرار گرفته‌اند.



نمودار ۵. نگاشت ذی‌نفعان صنعت بیمه براساس ماتریس قدرت/منفعت

- ۱) بازیگران کلیدی با قدرت بالا و منفعت بالا (گروه سبز) عبارتند از: بیمه مرکزی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، بیمه‌گذاران حقوقی، ارزیابان خسارت، استارت‌آپ‌های بیمه‌ای، سندیکای بیمه‌گران، کارگزاران.
- ۲) سازمان‌ها و نهادهایی که دارای قدرت زیاد و منفعت کم (گروه نارنجی) بوده و استراتژی راضی نگه‌داشتن برای آنها اتخاذ می‌شود، عبارتند از: سازمان بازرسی، قوه قضاییه، وزارت بهداشت و درمان.
- ۳) ذی‌نفعانی که دارای قدرت کم و منفعت زیاد (گروه صورتی) بوده و استراتژی مطلع نگه داشتن برای آنها پیشنهاد می‌شود، عبارتند از: بازاریابان، بیمه‌گذاران حقیقی، شرکت‌های بیمه، ارزیابان خسارت.
- ۴) ذی‌نفعانی که دارای قدرت کم و منفعت کم (گروه آبی) بوده و استراتژی کمترین تلاش برای آنها اتخاذ می‌شود، عبارتند از: دانشگاه‌ها، وزارت راه و شهرسازی، دیوان محاسبات، انجمن‌ها، نیروی انتظامی، وزارت صمت.

همچنین، با توجه به نتایج تحقیق، ذی‌نفعان صنعت بیمه را می‌توان از منظر اثرگذاری و اثرپذیری در صنعت بیمه دسته‌بندی نمود. برای این منظور زوج اعداد موجود برای هر ذی‌نفع در قالب نمودار ۶ که محور افقی اثرپذیری و محور عمودی اثرگذاری را نشان می‌دهد، نگاشت شده و هر کدام از ذی‌نفعان در یکی از نواحی چهارگانه قرار گرفته‌اند.



نمودار ۶ نگاهت ذی‌نفعان صنعت بیمه براساس ماتریس اثرگذاری/ اثربرداری

با توجه به نمودار ۶ و نگاهت ذی‌نفعان براساس تاثیرگذاری و تاثیرپذیری می‌توان برای ذی‌نفعان کلیدی به شرح زیر استراتژی تدوین نمود.

گروه الف: اثرگذاری زیاد، اثربرداری زیاد (گروه آبی): ذی‌نفعانی که برای کسب یا از دست دادن منافع در صنعت بیمه پافشاری کرده و عملکردشان می‌تواند صنعت بیمه را در نیل به اهدافش تحت تاثیر قرار دهد. صنعت بیمه نیاز دارد تا اطمینان حاصل کند که ارزش‌ها و علایق این گروه به‌طور کامل در همکاری مشترک در نظر گرفته شود. اثر کلی صنعت بیمه نیازمند ارتباط خوب با این ذی‌نفعان است. ذی‌نفعان این گروه عبارتند از: شرکت‌های بیمه، بیمه مرکزی، نمایندگی‌ها، کارگزاران، بیمه‌گذاران حقوقی.

گروه ب: اثرگذاری کم، اثربرداری زیاد (گروه سبز): ذی‌نفعانی که برای کسب یا از دست دادن منافع در صنعت بیمه پافشاری کرده و عملکردشان نمی‌تواند صنعت بیمه را در نیل به اهدافش تحت تاثیر قرار دهد. صنعت بیمه نیاز دارد تا اطمینان حاصل کند که علایق این گروه به‌طور کامل در همکاری مشترک در نظر گرفته شود. ذی‌نفعان این گروه عبارتند از: استارت‌آپ‌های بیمه‌ای، ارزیابان خسارت، بازاریابان، بیمه‌گذاران حقیقی، سندیکای بیمه‌گران. گروه ج: اثرگذاری زیاد، اثربرداری کم (گروه نارنجی): ذی‌نفعانی که برای کسب یا از دست دادن منافع در صنعت بیمه پافشاری نکرده اما عملکردشان می‌تواند، صنعت بیمه را در نیل به اهدافش تحت تاثیر قرار دهد. این گروه ممکن است منبع ریسک باشد و ضروری است شیوه‌های پیش و مدیریت این ریسک بررسی شود. ذی‌نفعان این گروه عبارتند از: قوه قضاییه، وزارت امور اقتصادی و دارایی، وزارت بهداشت و درمان.

گروه د: اثرگذاری کم، اثربرداری کم (گروه صورتی): ذی‌نفعانی که برای کسب یا از دست دادن منافع در صنعت بیمه پافشاری نکرده و عملکردشان نمی‌تواند صنعت بیمه را در نیل به اهدافش تحت تاثیر قرار دهد. این گروه نیازمند پایش محدود بوده و احتمال کمی وجود دارد که در مدیریت صنعت بیمه مشارکت داشته باشند. ذی‌نفعان این گروه عبارتند از: انجمن‌ها، دانشگاه‌ها، دیوان محاسبات، نیروی انتظامی، وزارت صمت، سازمان بازرسی، وزارت راه و شهرسازی.

حال، پس از شناسایی و نگاهت ذی‌نفعان، نوبت به احصای نیازها و انتظارات آنها می‌رسد که براساس توضیحات ارائه شده در قسمت روش‌شناسی پژوهش انجام شده است. در این بخش انتظارات ذی‌نفعان خارج از صنعت بیمه، در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: ذی‌نفعان بیرونی صنعت بیمه به همراه انتظارات آنان

ذی‌نفعان	شرح	انتظارات از صنعت بیمه
سهامداران	کلیه سهامداران شرکت‌های بیمه و همچنین در مورد بیمه مرکزی که یک شرکت دولتی وابسته به وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌باشد.	- ایجاد سازمانی قدرتمند در کشور برای مدیریت امر بیمه - هم‌راستا سازی صنعت بیمه با اقتصاد کشور به‌عنوان یکی از بازوهای مهم توسعه اقتصادی کشور - رشد منطقی و معقول - خوشنامی - بهره‌وری مناسب منابع عمومی در صنعت بیمه - ارتقاء بیمه در کشور به‌صورت هماهنگ با اقتصاد ملی - ایجاد پشتیبانی اثربخش از اقتصاد ملی
مجمع عمومی بیمه مرکزی	مجمع عمومی بیمه مرکزی مرکب از وزیر امور اقتصادی و دارایی، وزیر بازرگانی، وزیر کار و امور اجتماعی، هیات عامل و بازرسان بیمه مرکزی بدون داشتن حق رای است.	- اجرای خط مشی‌های تعیین شده مجمع - اجرای اثربخش مصوبات مجمع - صحت، دقت و رعایت استانداردها در عملکرد مالی - اجرای آئین‌نامه‌های مالی و اداری مصوب - انجام سایر امور جاری سازمان
نیروی انتظامی		- ایجاد و مدیریت بانک اطلاعاتی مورد نیاز فی‌مابین شرکت‌های بیمه‌ای و نیروی انتظامی - ایجاد بسترهایی که سبب افزایش اعتماد عمومی بر امر بیمه در کشور می‌گردد
قوه قضائیه		- همکاری در انجام طرح‌هایی که منجر به کاهش بروز خسارت‌ها می‌گردد - همکاری در تدوین مقررات بیمه‌ای و پرداخت خسارت به‌صورت هماهنگ با قوانین جاری کشور - ایجاد شریایی برای کاهش تقلبات و جرائم در دریافت خسارت‌های بیمه‌ای - همکاری در انجام طرح‌هایی که منجر به کاهش بروز خسارت‌ها می‌گردد - ایجاد شریایی که سبب کاهش تعداد شکایات از امور بیمه‌ای می‌گردد
وزارت بهداشت		- توسعه خدمات بیمه‌ای برای حوزه‌های مختلف درمانی و بهداشتی - ایجاد شریایی برای پرداخت منطقی و به‌موقع هزینه درمان بیماران و بیمه‌شدگان
سازمان بازرسی	با وظایف بازرسی عادی از وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات دولتی براساس سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلی نظام، بازرسی فوق‌العاده و بازرسی موردی	- ایجاد شریایی برای کاهش تعداد شکایات بیمه‌ای - رعایت کلیه اصول و مقررات اجرایی سازمان‌های دولتی - افزایش نظارت‌های درون دستگاہی - نظارت بیمه مرکزی بر شرکت‌های بیمه زیان ده - نظارت بر نمایندگی‌های خارج از کشور
وزارت امور اقتصادی و دارایی		- اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های بیمه‌ای در کشور - حرکت در راستای مأموریت سازمانی تعیین شده - تهیه و ارائه گزارشات عملکرد صنعت بیمه - جاری‌سازی سیاست‌های کلان دولت در امر بیمه - خصوصی سازی - نقش آفرینی منابع مالی بیمه‌ها در ثبات بازار سرمایه
دیوان محاسبات	با وظیفه حسابرسی یا رسیدگی به کلیه حساب‌های درآمد و هزینه و سایر دریافت‌ها و پرداخت‌ها و نیز صورت‌های مالی دستگاه‌ها از نظر مطابقت با قوانین و مقررات مالی و سایر قوانین مربوط و ضوابط لازم‌الاجراء اعم از وزارتخانه‌ها، مؤسسات، شرکت‌های دولتی و سایر	- تنظیم کلیه فعالیت‌های سازمان در جهتی که هزینه و درآمد آن مطابق با مقررات تعیین شده سازمان‌های دولتی باشد - جلوگیری از هزینه کردن خارج از بودجه و اعتبارات تعیین شده - همخوانی صورت‌های مالی با برنامه و بودجه آن

ذی‌نفعان	شرح	انتظارات از صنعت بیمه
	واحدها که به نحوی از انحاء از بودجه کل کشور استفاده می‌نمایند.	
دولت	دولت خود به‌عنوان یک مشتری و یک بیمه‌گذار بزرگ به حساب می‌آید.	- تحلیل و ارزیابی ریسک سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و صنایع مهم و جبران خسارات آنها - نقش آفرینی در بازار پولی و مالی کشور - اجرای دولت الکترونیک
جامعه	شامل بیمه‌گذاران، عموم مردم، سازمان‌ها و نهادها و ...	- حمایت از حقوق بیمه‌گذاران - جبران به موقع خسارات و رعایت عدالت و شفافیت در جبران خسارت‌ها - ارائه خدمات مناسب با نیازهای پویای جامعه امروزی - دریافت به موقع اطلاعات - تقویت صنعت بیمه به‌عنوان یکی از محورهای اساسی اقتصاد کشور - افزایش تولید و عرضه اطمینان برای چرخه فعالیت‌های کشاورزی، صنعتی و خدماتی کشور و جریان زندگی آحاد خانوارها و شهروندان با حداقل قیمت و حداکثر کیفیت، به‌صورتی جامع، مکفی و پایدار (که مأموریت صنعت بیمه است)

همچنین، براساس تحلیل خروجی پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده از ذی‌نفعان درون صنعت، تم‌های کلیدی ذی‌نفعان مجدداً کدگذاری مفهومی شده، بین مقوله‌های پر تکرار و نیازها و انتظارات ارتباط برقرار شده و درنهایت، براساس نوع انتظار، زمینه استراتژی تعاملی تعیین شده است که برای نمونه، نتایج آن برای شرکت‌های بیمه در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. خروجی‌های حاصل از کدگذاری ثانویه محتوای پرسشنامه نیازها و انتظارات شرکت‌های بیمه

ردیف	مقوله‌های پر تکرار	نیازها و انتظارات محوری	زمینه استراتژی تعاملی
۱	دانش فنی و علمی ضعیف در سطح صنعت	آموزش حرفه‌ای توسط شرکت‌ها یا بیمه مرکزی - نظارت دقیق نهاد ناظر بر عملکرد مالی و	سیاستگذاری
۲	کمبود سرمایه‌ونقدینگی و مدیریت نادرست منابع	بیمه‌گری شرکت‌های بیمه - فراهم‌سازی امکان سرمایه‌گذاری شرکت‌های بیمه از محل اندوخته و ذخایر بیمه‌های عمر	قوانین و مقررات، سیاستگذاری
۳	توسعه نیافتگی فرهنگ بیمه	اجرای برنامه‌های کلان برای توسعه فرهنگ بیمه در کشور	سیاستگذاری
۴	وجود رقابت‌های ناسالم	اعمال کنترل و نظارت	قوانین و مقررات، کنترل و ارزیابی
۵	عدم رعایت اخلاق در صنعت	مطالعه، سیاستگذاری و برنامه‌ریزی درباره این موضوع	سیاستگذاری
۶	- همکاری با استارت‌آپ‌ها برای توسعه فروش - استفاده از کسب‌و کار دیجیتال و بازاریابی دیجیتال برای افزایش کانال‌های فروش	حمایت و پشتیبانی از توسعه استارت‌آپ‌های بیمه‌ای	قوانین و مقررات
۷	عدم مدیریت ریسک‌های مالی اعم از نقدینگی، اعتباری، بیمه‌گری و عملیاتی	اجرای روش اجرایی مدیریت ریسک در تمامی حوزه‌های سازمانی	اداره و سازمان‌دهی
۸	تقلب در گرفتن خسارت و عدم راهکارهای مشخص برای مقابله با تقلب‌ها	ایجاد مجتمع قضایی تخصصی رسیدگی به دعاوی بیمه	کنترل و ارزیابی

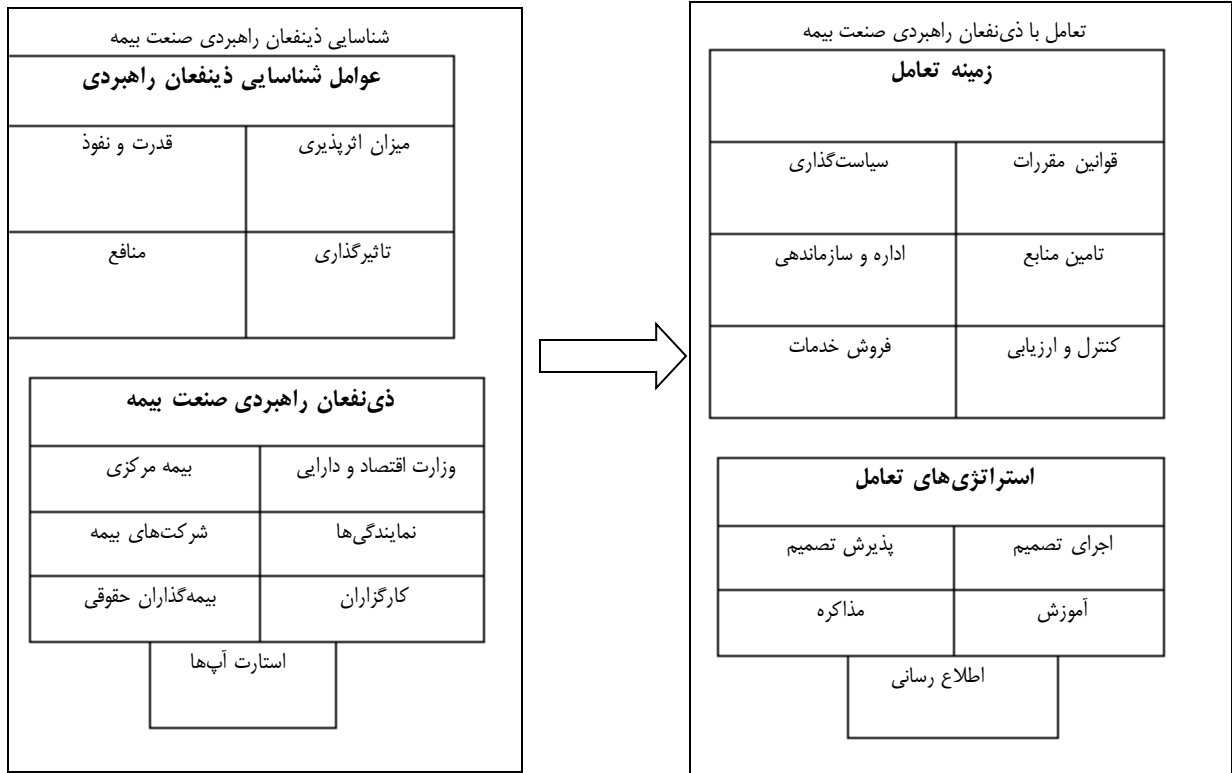
ردیف	مقوله‌های پرتکرار	نیازها و انتظارات محوری	زمینه استراتژی تعاملی
۹	عدم مشارکت صنعت بیمه در تصمیمات سایر ذی‌نفعان مانند قوه قضاییه، وزارت بهداشت و درمان، نیروی انتظامی	افزایش قدرت چانه زنی بیمه مرکزی و صنعت بیمه در برابر ذی‌نفعان خارجی	قوانین و مقررات
۱۰	-انحصار در بین چند بیمه‌گر و عدم امکان ورود به برخی کنسرسیوم‌ها -شبه انحصاری بودن ساختار بازار بیمه و رقابت دولت با بخش خصوصی	اصلاح قوانین و مقررات	قوانین و مقررات
۱۱	دامپینگ و نرخ‌شکنی غیرحرفه‌ای رقبا	-ورود بیمه مرکزی به‌عنوان ارگان بالا دستی در رابطه با نرخ‌شکنی‌ها -بروزرسانی و شفاف‌سازی قوانین	کنترل و نظارت
۱۲	رعایت نکردن مفاد آیین‌نامه‌ها نظیر آیین‌نامه سرمایه‌گذاری و حاکمیت شرکتی	نظارت ناکافی	کنترل و نظارت
۱۳	تغییر مدل کسب‌وکار صنعت بیمه	-	سیاست‌گذاری
۱۴	عدم توانگری مالی به‌دلیل محاسبه نادرست توانگری مالی و پذیرش ریسک‌های بد	نظارت و کنترل و آموزش	کنترل و نظارت
۱۵	نگرش پورتفوی محور در صنعت بیمه	تغییر نگرش از پورتفوی محور به سود محور در صنعت بیمه	سیاست‌گذاری
۱۶	نیازهای جدید بیمه‌ای و نیازهای جدید درخصوص شیوه دریافت خدمات به ویژه در حوزه بیمه‌های زندگی، بیمه‌های درمان خانواده و بازار بیمه بدنه خودروهای لوکس	-همکاری استراتژیک در خصوص طراحی و توسعه خدمات جدید -نیاز به ایجاد بستر خلاقیت و نوآوری در صنعت بیمه -ایجاد مرکز نوآوری یا تحقیق و توسعه در صنعت بیمه	سیاست‌گذاری
۱۷	ناکافی بودن زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات	اتخاذ سیاست‌های واحد و یکپارچه در سطح صنعت بیمه درخصوص فناوری اطلاعات	سیاست‌گذاری

بر اساس موارد استخراج شده در مرحله کدگذاری ثانویه همان طور که انتظار می‌رود، برخی از موارد مشترک و برخی موارد افتراق در نظرات ذی‌نفعان وجود دارد که استخراج و توجه به آنها می‌تواند حائز اهمیت باشد.

جدول ۸. نقاط اشتراک و افتراق در دیدگاه ذی‌نفعان

نقاط اشتراک در دیدگاه ذی‌نفعان	نقاط افتراق در دیدگاه ذی‌نفعان
-سطح پایین دانش فنی و علمی در شبکه فروش -انحصارگرایی -عدم وجود اخلاق حرفه‌ای -احساس عدم امنیت شغلی در شبکه فروش -ضعف در زیرساخت‌های فناوری -ضرورت تقویت انجمن‌های حرفه‌ای و صنفی، سندیکا و ... -تاثیر پذیری کل صنعت از وضعیت نامطلوب اقتصادی و نوسانات اقتصادی -همکاری‌های ضعیف در صنعت و عدم وجود همکاری‌های استراتژیک -نیاز بازار به محصولات و خدمات جدید -نرخ‌شکنی در رشته‌های بیمه توسط شرکت‌های بیمه و عدم ارائه نرخ یکسان -ارتباط ناکافی شبکه فروش با شرکت‌های بیمه	-استارت‌آپ‌های بیمه‌ای -کانال‌های فروش متنوع -ورود بیمه‌های خارجی -وجود تقلب و فساد -تقلب در ارزیابی خسارت‌ها -سطح نظارت و کنترل بیمه مرکزی -هزینه سوئیچینگ برای مشتریان -بی‌اعتمادی مشتریان

در نهایت، مدل کلی مدیریت تعامل با ذی‌نفعان به صورت شکل ۳ ترسیم شده است. در این شکل معیارهای شناسایی ذی‌نفعان کلیدی، ذی‌نفعان کلیدی شناسایی شده و زمینه‌ها و استراتژی‌های تعامل نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل مدیریت تعامل با ذی‌نفعان صنعت بیمه

براساس مجموعه نظرات دریافتی از ذی‌نفعان در پرسش‌نامه‌های تشریحی درخصوص دغدغه‌ها و نگرانی‌ها و مجموعه فرصت‌ها و تهدیدهای محیط درونی و بیرونی برای صنعت بیمه، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی شناسایی شده است که در جدول ۹ جمع‌بندی شده است.

جدول ۹. نقاط قوت و ضعف درون صنعت بیمه و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی آن

مقوله‌ها	گویه‌ها
نقاط قوت	-برخوردار از ابلاغ و پشتوانه حاکمیتی در مدیریت عالی به برای تدوین استراتژی و چشم‌انداز صنعت بیمه کشور
	-فعالیت پژوهش‌گده بیمه و قابلیت انجام تحقیقات مورد نیاز صنعت بیمه از طریق آن
	-توسعه بیمه‌های زندگی در سال‌های اخیر
	-خصوصی‌سازی در صنعت بیمه
نقاط ضعف	-وجود و پذیرش بیمه مرکزی به عنوان تنها سازمان حاکمیتی و حمایتی از بیمه‌گذاران و بیمه‌شدگان
	-تعامل بیمه مرکزی با ذی‌نفعان برای کسب نظرات آنها در راستای نظارت و هدایت امر بیمه
	-باور قوی هیات عامل بیمه مرکزی به تفکرات استراتژیک و جاری سازی برنامه‌ها و استراتژی‌های جدید در صنعت
	-استارت‌آپ‌های بیمه‌ای و رشد آنها
	-نیروی انسانی شاغل در صنعت
	-حمایت و نظارت بیمه مرکزی در قالب بیمه انکابی اجباری
	-ناکافی بودن طرح‌های تحقیقاتی اثر بخش در راستای توسعه محصولات جدید بیمه‌ای یا ارتقاء کیفیت محصولات موجود
	-ناکافی بودن سیاست‌های تشویقی و ترویجی در امر توسعه و تعمیم بیمه در کشور
	-فقدان برنامه‌های عملیاتی مدون در سطح صنعت
	-ناکارآمد بودن نظام تعرفه‌ای در صنعت بیمه و عدول پنهان بسیاری از شرکت‌ها از تعرفه‌ها

<p>- پائین بودن سطح تخصص و حرفه‌ای‌گری بخشی از شبکه فروش خدمات بیمه - نبود شرکت‌های بیمه اتکایی مستقل و توانمند برای تکمیل ظرفیت‌های داخلی - عدم اجرای سیاست نهادسازی اتکایی اجباری - ناکافی بودن سیاست‌گذاری‌ها در عمومی‌سازی، قابلیت دسترسی آسان، به موقع و فراگیر بودن خدمات بیمه‌ای - پائین بودن اثربخشی سیاست‌گذاری‌های تنظیم بازار از نگاه مدیریت نرخ‌ها و شرایط بیمه‌نامه‌ها، ترکیب پرتفوی، توزیع نا هماهنگ شبکه فروش خدمات بیمه در سطح کشور و ... - نبود محصولات متنوع و منطبق با نیازهای مشتریان - عدم توجه به موضوع رضایت مشتری - برخی بی‌عدالتی‌ها در پرداخت ارزش واقعی خسارت‌ها از سوی شرکت‌های بیمه - رقابتی نبودن نرخ برخی از بیمه‌نامه‌ها - عدم توسعه و بکارگیری نظام‌مند فناوری اطلاعات و ارتباطات در صنعت بیمه کشور - ناکافی بودن کمک به توسعه زیرساخت‌های اقتصادی، اجتماعی، قانونی و ... - نبود هسته‌های محاسبات فنی - ناکافی بودن تعهد و حمایت از طرح‌های جدید ارائه شده از سوی شرکت‌های بیمه - طولانی بودن فرایند پذیرش و تصویب طرح‌ها و رشته‌های جدید بیمه - فقدان نظام صیانت از مالکیت معنوی طرح‌ها و ایده‌های جدید و نوآورانه - نبود اهداف کلان، نظامنامه، استاندارد و فرایند جامع نظارت بر صنعت بیمه - سنتی بودن تبادل اطلاعات بیمه مرکزی با شرکت‌های بیمه ای به دلیل ضعف سیستم‌های IT در صنعت بیمه - سنتی بودن و ضعف سیستم‌ها در نظارت بر امر بیمه - عدم کفایت نظارت مالی و کیفیت آئین‌نامه‌های موجود در سنجش توانگری مالی شرکت‌ها - عدم تعامل بیمه مرکزی با سایر مراکز مشابه در سطح دنیا و استفاده از تجربیات آنها - پائین بودن اثر بخشی فرایند نظارت بیمه مرکزی و نبود ضمانت اجرائی برای اجرای آن - انجام نشدن تحلیل هزینه و فایده قبل از تصمیم‌گیری‌ها - به روز نبودن دانش مدیران از سیستم‌ها و شیوه‌های نوین مدیریتی و نظارتی در جهان - فقدان رویکرد و انگیزش‌های مناسب در خلاقیت و نوآوری - اطلاع ناکافی مدیران و کارکنان از چشم‌انداز و اهداف کلان صنعت - ناکافی بودن ظرفیت حقوقی بیمه مرکزی به عنوان مرجع رسمی حمایت حقوقی از صنعت بیمه کشور - فقدان نظام مدیریت بهره‌وری در صنعت بیمه - نبود استراتژی جامع در سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی - ضعف در رویکرد اقتصادی مدیران به صنعت بیمه</p>	
<p>- نگاه مثبت و پشتیبانی دولت در توسعه صنعت بیمه و پشتیبانی قانونی از جایگاه حاکمیتی بیمه مرکزی - وجود طرح‌ها و پروژه‌های بزرگ اقتصادی در کشور که امکان ورود بیمه در آنها میسر است - وجود پتانسیل در اقتصاد کشور برای توسعه و افزایش مستمر نفوذ بیمه - تغییر اقلیم و تاثیر آن صنعت بیمه - اجباری بودن بخش قابل توجهی از پورتفوی بیمه کشور - تغییر الگوی مصرف - وجود پتانسیل توسعه سیستم‌های جدید مدیریتی در کشور - وجود تحول بیمه‌ای در بسیاری از کشورهای منطقه و قابلیت الگوبرداری از آنها - وجود پشتوانه دولتی در خصوص افزایش قدرت ریسک‌پذیری بیمه مرکزی - قابلیت جذب و بهره‌برداری از نیروی انسانی مجرب در علوم منابع انسانی از داخل کشور - وجود منابع مختلف در زمینه توسعه کیفی منابع انسانی - فرصت‌های صنعت بیمه در بازارهای پولی و مالی و بازار سرمایه - اجباری شدن استانداردهای گزارشگری مالی - تاثیر فناوری اطلاعات بر مدل کسب‌وکاری شبکه فروش - وجود بیمه اتکائی اجباری مطابق قانون بیمه‌گری و درآمدهای ناشی از آن</p>	فرصت‌ها
<p>- وجود روند کاهشی در تعداد بنگاه‌های اقتصادی در کشور - قرار گرفتن بیمه مرکزی در فهرست شرکت‌های تابع قوانین و مقررات دولتی - رشد پایین تولید ناخالص داخلی کشور در حوزه‌های مختلف اقتصادی - وضع عوارض متعدد بر رشته‌های بیمه‌ای - وجود خود بیمه‌گری و کم بیمه‌گی در برخی از سازمان‌های بزرگ - ضعف در تکلیف قانونی و دولتی برای الزام برخی شرکت‌های دولتی در بیمه کردن اموال و پروژه‌ها - وجود تحریم‌های اقتصادی سنگین بر علیه کشور - بی‌ثباتی سیاست‌های کلان اقتصادی در کشور - بیمه‌های درمان و بحران‌های آینده ناشی از آنها - توسعه نیافتگی فرهنگ پذیرش بیمه در کشور (حاکمیت روحیه تقدیرگرایی و اعتماد به قضا و قدر) - نبود نگرش بلندمدت و تمرکز بر بازده کوتاه‌مدت بین عموم مردم - عدم تعادل بین درآمد و هزینه در بودجه خانوار - آسیب‌پذیری بیمه‌گران داخلی در برابر بیمه‌گران خارجی - تعدد نهادهای نظارتی بر شرکت‌های بیمه به موازات بیمه مرکزی</p>	تهدیدها

-ضعف فرهنگی در پذیرش فلسفه نظارت بر عملکرد از سوی سازمان‌های اقتصادی
-عدم توجه به بهبود و توسعه دوره‌های آموزش عالی تکمیلی برای صنعت بیمه در کشور
-درآمد سرانه پایین در کشور
-ناکافی بودن جذابیت سرمایه‌گذاری‌های جدید در کسب و کار بیمه
-پایین بودن جذابیت سرمایه‌گذاری در بازار سرمایه ایران برای شرکت‌های خارجی
-وجود بحران‌های اقتصادی پیش‌بینی نشده در کشور
-نا مناسب بودن فضای اقتصادی کشور برای سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت
-کاهش بازدهی اقتصادی سرمایه‌گذاری‌ها (سپرده‌گذاری و غیره) متأثر از نرخ تورم
-ریسک‌های سیستمی در صنعت بیمه

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش به چند شیوه مختلف به تحلیل و دسته‌بندی ذی‌نفعان پرداخته شد. ابتدا براساس دوری و نزدیکی یا داخل و خارج از صنعت و نیز معیارهای نهاد یا زیرساخت، ذی‌نفعان دسته‌بندی شدند. در تحلیل دیگری براساس نتایج پرسش‌نامه تعیین نقش و جایگاه ذی‌نفعان، ذی‌نفعان براساس معیارهای شدت قدرت و میزان منافع در صنعت بیمه، در چهار دسته طبقه‌بندی شدند. علاوه بر این، ذی‌نفعان براساس معیارهای میزان اثرگذاری و میزان اثرپذیری در صنعت بیمه، به چهار دسته نگاشت شدند. با توجه به دو مدل مورد استفاده در این تحقیق، مدل قدرت-منفعت و مدل اثرگذاری-اثرپذیری استراتژی‌های تعاملی زیر ارائه می‌شود.

(۱) استراتژی تعامل با بازیگران کلیدی (قدرت بالا، منفعت بالا): این ذی‌نفعان به شدت از صنعت بیمه متأثر شده و منافع یا زیان‌های زیادی از طرف این صنعت متوجه آنهاست. از طرفی این گروه از ذی‌نفعان، دارای منابع قدرت فراوانی برای اعمال نفوذ بر سازمان هستند. لذا در استراتژی‌های نهایی وضع شده در صنعت بیمه باید کانون توجه قرار بگیرند و راهبردهایی برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات آنها لحاظ شود و در تمامی موارد توسعه و تصمیم‌گیری‌های مرتبط با آنها وارد شوند.

(۲) استراتژی تعامل با بازیگران دارای قدرت زیاد و منافع کم: ذی‌نفعانی که در این دسته قرار گرفته‌اند، قادرند بر موفقیت یا شکست صنعت بیمه اثرات فراوانی داشته باشند. لیکن به طور کلی منافع آن در جاهای دیگری است و در قبال صنعت بیمه و نسبت به سایر ذی‌نفعان آن، کمتر در وضعیت برنده یا بازنده بودن قرار می‌گیرند. رابطه با ذی‌نفعان این دسته می‌تواند کاری مشکل باشد. از آنجایی که این گروه از ذی‌نفعان اکثر مواقع انفعالی عمل می‌کنند و تمایلی به موضوعات صنعت از خود نشان نمی‌دهند، لذا ضروری است از اهداف و نیات بالقوه آنها آشنا شده و آنها را با توجه به تمایلاتشان مشارکت داد.

(۳) استراتژی تعامل با بازیگران دارای قدرت کم و منافع زیاد: ذی‌نفعانی که به شدت از سازمان متأثرند و می‌توانند قربانیان یا برندگان فعالیت‌های صنعت به‌شمار روند. این ذی‌نفعان، علی‌رغم تأثیرپذیری زیاد از صنعت، قدرت تأثیرگذاری کمتری دارند و کمتر قادرند از قدرت، مهارت یا دانش خود برای اثرگذاری بر بقیه صنعت استفاده کنند. این گروه‌ها علی‌رغم قدرت کم خویش، می‌توانند مشاور ارزشمندی در تصمیم‌گیری‌های مهم به‌شمار روند. توصیه می‌شود درباره موارد و تصمیم‌گیری‌هایی که به نحوی با منافع این گروه تلافی دارد، آنها را آگاه ساخت. آگاهی‌بخشی و شفافیت و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها از جمله سیاست‌های مرتبط با این گروه است.

(۴) استراتژی تعامل با بازیگران دارای قدرت کم و منافع کم: این دسته از ذی‌نفعان اشخاص یا گروه‌هایی هستند که فعالیت‌های صنعت برای آنها امری کم اهمیت تلقی می‌شود. این دسته از ذی‌نفعان، به هیچ وجه به‌واسطه فعالیت‌های صنعت در حالت برنده یا بازنده قرار نمی‌گیرند. بر اساس این دسته‌بندی، تعامل و برنامه‌ریزی برای این گروه در اولویت اول صنعت قرار ندارد.

برای شناسایی و استخراج نیازها و انتظارات ذی‌نفعان پرسش‌نامه‌های جداگانه‌ای برای هر دسته از آنها طراحی شد و پاسخ‌ها به صورت تشریحی اخذ گردید. براساس نتایج این پرسش‌نامه‌ها، تم‌های کلیدی مطرح شده توسط ذی‌نفعان مجدداً کدگذاری مفهومی شده و بین مقوله‌های پر تکرار و نیازها و انتظارات ارتباط برقرار شده و درنهایت، بر اساس نوع انتظارات، زمینه استراتژی تعاملی تعیین شده است.

برای نمونه، مهمترین نکات ذکر شده شرکت‌های بیمه، به موضوعات تامین مالی، توانگری مالی شرکت‌ها، وجود انحصارگری و مشارکت داده نشدن در تصمیم‌گیری‌های بالادستی اختصاص دارد. شرکت‌های بیمه معتقدند در سطح شبکه فروش و در مرحله ارزیابی خسارت، امکان وقوع تقلب‌هایی وجود دارد که نظارت بر آنها تا کنون ناکافی بوده است. تغییرات در نمایندگی‌ها و مدیریت آنها شرکت‌ها را با مشکل مواجه می‌سازد. محاسبه توانگری مالی با چالش‌هایی روبه‌رو است و این منجر به پذیرش ریسک‌های مضاعف توسط شرکت‌ها می‌شود. اگرچه آیین‌نامه‌ها و مقررات مناسبی در سال‌های اخیر به تصویب رسیده است، اما اجرای آنها به‌کندی و با نظارت ناکافی مواجه است. برخلاف شبکه فروش، شرکت‌های بیمه فعالیت استارت‌آپ‌ها و توسعه شبکه فروش از طریق راهکارهای فناورانه را برای کل صنعت و توسعه ضریب نفوذ بیمه مثبت ارزیابی می‌کنند، اما بر خلاف برخی ذی‌نفعان بیرونی، با اعمال قوانین سخت‌گیرانه بر فعالیت شرکت‌های خارج از صنعت موافق هستند. براساس نظرات شرکت‌های بیمه، بازارهای بالقوه بسیار خوبی برای توسعه محصول و ارائه خدمات جدید بیمه‌ای وجود دارد، اما شاید برای پاسخگویی به آنها باید همکاری‌های وسیع‌تری در صنعت صورت گیرد و نیاز به سرمایه‌گذاری و پشتیبانی‌های بالادستی وجود دارد.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی: براساس مجموع نتایج حاصل از این پژوهش، مجموع نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات از نگاه ذی‌نفعان راهبردی شناخته و جمع‌آوری شده که لازم است در آینده مورد تحلیل کمی و کیفی قرار گرفته و اولویت‌سنجی شوند. همچنین، با استفاده از تحلیل‌های SWOT یا مدل‌های دیگری می‌توان به استخراج استراتژی‌ها و برنامه‌های مرتبط با صنعت بیمه اهتمام نمود.

لازم به ذکر است؛ تعدد ذی‌نفعان صنعت بیمه، نظرات متفاوت و گاه متناقض آنها و مشکلات دسترسی به برخی از ایشان با توجه به انجام تحقیق در زمان همه‌گیری کرونا، از محدودیت‌های پیش‌روی تیم تحقیق بوده که با استفاده از پرسش‌نامه آنلاین و همچنین برگزاری جلسات مصاحبه مجازی، سعی در غلبه بر آنها شده است.

منابع

1. Bahadorestani, A., Ghalehnovi, M., & Motahari Farimani, N. (2018). Designing a model of key stakeholders' expectations in the subway construction projects: Studied in MUR Construction Project. *Amirkabir Journal of Civil Engineering*, 5(1), 227-242. (In Persian)
2. Bourne, L. (2009). Stakeholder relationship management: a Maturity Model for Organisational Implementation. *Farnham, Surrey, UK, Gower*.
3. Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Journal of Health Policy and Planning*, 15(3), 239-246.
4. Chevalier, J., & Buckles, D. (2008). A guide to collaborative inquiry and social engagement. *Co-published with SAGE Publications*.
5. Ciglerova, O. (2016). The use of stakeholder analysis in strategic management. *Diploma Thesis. Masaryk University, Faculty of Economics and Administration*.
6. Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92 – 117.
7. Crosby, B. (1992). Stakeholder analysis: a vital tool for strategic managers. *Published Business*.
8. Dehghani, M., Haghghat Naeini, G., & Zebardast, E. (2021). Knowledge-based urban development stakeholder analysis (Case Study: Isfahan City). *Human Geography Research*, 53(1), 323-341. (In Persian)
9. Eden, C., & Ackermann, F. (1998). Making strategy: The Journey of Strategic Management. *Sage, London*.
10. Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. *Boston: Pitman*.
11. Freeman, R.E., Harrison, J.S., & Wicks, A.C. (2007). Managing for stakeholders: Survival, reputation and success. *New Haven, CT, Yale University Press*.
12. Friedman, A., & Miles, S. (2006). Stakeholders: theory and practice. *Oxford University Press, UK*.
13. Ghorbani, M., & Dehbozorgi, M. (2014). Stakeholders' analysis, social power and network analysis in natural resources co-management. *Journal of Range and Watershed Management*, 67(1), 141-157. (In Persian)
14. Gilson, L., et al. (2012). Using stakeholder analysis to support moves towards universal coverage: lessons from the SHIELD project. *Health Policy Plan*, 1, 64-76.
15. Jabbari, A., et al. (2013). Analysis of medical tourism industry stakeholders: providing effective strategies in Isfahan, Iran. *Journal of Health Information Management*, 6(9), 1-9. (In Persian)
16. Khadivar, A., et al. (2019). Investigating the performance of macro plans of the Iran's insurance industry in the period 2009-2019. *Insurance Research Center*, 125.
17. Kivits, R.A. (2013). Multi-dimensional stakeholder analysis: a methodology applied to Australian capital city airports. *PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW*.
18. Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 854- 865.
19. Qazi Nouri, S., Mohammadi, S., & Abdi, M. (2013). Improving the QFD process through stakeholder analysis: an efficient tool for national strategic planning. *Public Management Research*, 6(20), 35-56. (In Persian)
20. Roberts, R., & Mahoney, L. (2004). Stakeholder conceptions of the corporation: their meaning and influence in accounting research. *Business Ethics Quarterly*, 14(3), 399-431.
21. Saghafi, F., Abbasi Shahkooh, K., & Keshtgari, En. (2014). Designing a stakeholder identification and prioritization framework based on the meta-synthesis method (Case

- Study of Iran's Native Operating System). *Modiriat-E- Farda Journal*, 39(2), 21-42. (In Persian)
22. Schmeer, K. (2000). Stakeholder Analysis Guidelines. *Researchgate net*.
 23. Sheikhabgloo, Z., Teymournejad, K., Givarian, H., & Abbaszade Sohroon, Y. (2020). Identification and analysis of stakeholders of the food and drug administration of the ministry of health using the demetel technique. *Journal of Health Management*, 37(11), 33-44. (In Persian)
 24. World Bank Group Strategy. (2013). *Washington, D.C.*