

**تقييم الموقف التنافسي لشركة التأمين
العراقية
باستخدام أنموذج مجموعة بوسطن
الاستشارية – بحث تطبيقي**



**□ م. د. قصي عبد الخالق فاضل
جامعة ديالى / كلية الإدارة والاقتصاد**

المستخلص: تواجه شركة التامين العراقية تغير في مستوى الاداء ، ومن اجل الوقوف على موقفها التنافسي عليها ان تاخذ بعدين اساسيين هما حصتها السوقية ومعدل النمو لمواجهة المنافسين، ولذلك جاءت مشكلة البحث لتقييم موقف الشركة التنافسي ولكل وثيقة تامين واتخاذ القرار المناسب بالاعتماد على أهم الاستراتيجيات التنافسية باستخدام اسلوب أنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية وقد تم التوصل الى مجموعة من التوصيات التي تضمن للشركة الحفاظ على حصتها السوقية ومعدل نمو وثائقها .

الكلمات الدالة: أنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية ، الحصة السوقية، معدل النمو، الستراتيجيات التنافسية.

Abstract: Facing business organizations continuous changes in the level of performance of units operating, including Iraq Insurance company placed research, in order to identify its competitive position it should take two dimensions two basic market share and growth rate to meet the competitors, so the problem of search to establish the position of the company's competitive position and for each product and take the appropriate decision based on the most important competitive strategies using the style of the business portfolio analysis BCG, has been to reach a set of recommendations to ensure that the company maintain its market share and growth rate of its products.

KEY WORDS: BCG Matrix, market share, growth rate, competitive strategie

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث: تأتي مشكلة البحث من استمرارية عملية تقييم مستوى أداء شركة التامين العراقية وتسويق وثائق التامين واتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز الموقف التنافسي لشركة التامين العراقية وعدم اعتماد الاستراتيجيات المناسبة منها أسلوب أنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية.

ثانياً - أهمية البحث: أن أهمية البحث تتجلى في دراسة وتحليل الوضع التنافسي لشركة التامين العراقية والكشف عن استراتيجياتها التي يجب أن تتسم بالمصادقية في التعامل مع طالبي التامين وبناء جسور من الثقة بينهم من خلال وضوح الأهداف والشفافية في التعامل والكشف عن طموحات الشركة المستقبلية بما يحقق رغبات الزبائن وإرضاء طموحاتها المتنامية في مجال البقاء والاستمرار في الأسواق وذلك من خلال الاعتماد على أنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية والتي تستخدم بشكل واسع في تحليل المزيج الخدمي في شركة التامين وتحقيق النجاح المقبول من خلال التشخيص الدقيق لموقفها التنافسي واقتراح استراتيجيات التعامل التي تضمن تحقيق الاستقرار النسبي ولمدينتها أبعد .

ثالثاً - هدف البحث: أهم الأهداف التي يسعى الي تحقيقها هي :-

١ - التشخيص الدقيق لمجموعة الوثائق الرئيسة التي تتعامل بها شركة التامين العراقية ومعرفة حصتها السوقية ومعدل نمو تلك الوثائق في السوق التنافسي.

٢- تحليل المواقف التنافسية للوثائق باعتماد أفضل أساليب التحليل.

٣ - المساهمة في تحديد أهم الاستراتيجيات التي ينبغي اعتمادها لتعزيز موقف الشركة

رابعاً - فرضية البحث يساعد استخدام أنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية في تقييم أداء أعمال شركة التامين العراقية وتحديد اهم الاستراتيجيات التي تعزز موقفها التنافسي في السوق .

خامساً - أسلوب البحث: أن عملية بلوغ الأهداف بأقل وقت ممكن وبأقل التكاليف يشكل أحد أهم الدعامات الأساسية لنجاح مؤسسات الأعمال، لذا فإن اختيار أسلوب البحث المناسب لدراسة وتحليل واتخاذ القرار يأتي من خلال التشخيص الدقيق لأبعاد المشكلة، وبناءً عليه فقد تم اختيار أسلوب أنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية تحليل والذي يساعد على اختيار وفحص الموقف التنافسي النسبي لمنتجات الشركة موضوعة البحث من خلال الاعتماد على المركز التنافسي لكل منتج باستخدام بعدي حصة السوق ومعدل النمو وذلك لتخفيض نسبة المخاطرة في اتخاذ القرارات الى أدنى حد ممكن، كما تم الاعتماد أيضاً في كتابة الجانب النظري على مجموعة الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، علماً أن الباحثان اعتمدا أسلوب الاستقراء.

سادساً_ حدود البحث

١- الحدود المكانية: شركات التأمين العراقية العاملة في القطاع العام والمتمثلة بشركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية وهما من أعرق شركات التأمين الحكومية العاملة في سوق التأمين العراقي من حيث تاريخ التأسيس ورأس المال.

٢- الحدود الزمانية: اعتمدت البيانات المالية للسنوات من عام ٢٠١٠-٢٠١٥ انسجاماً مع رأي الخبراء والعاملين في صناعة التأمين العراقية بوصف أن هذه الفترة شهدت انفتاحاً كبيراً في صناعة التأمين العراقية.

المبحث الثاني

(الجانب النظري)

أولاً - مصفوفة (BCG) تاريخ تكوينها: هي شركة استشارات إدارية (BCG) مجموعة بوسطن الاستشارية العالمية هي الدائرة في الاستشارات التجارية في العالم عن كذب عملت العملاء لمساعدتهم على تحديد الفرص الأكثر قيمة والتعامل مع التحديات الحرجة وتحويل أعمالها للمساعدة حلول مهمة خصيصاً للعملاء ونحن دمج الشركة ووضع السوق من التبصر العميق والعمل عن كذب جميع مستويات المنظمة العميل تأسست مجموعة بواسطة الاستشارات في عام ١٩٦٣ لديها حالياً ٧٠ مكتب في ٤١ بلد في عام ١٩٦٣ بعد ما تأسست مجموعة بواسطة الاستشارية يقرب من ٤٠ عام من التنمية وقد وضعت مجموعة بواسطة الاستشارات في إستراتيجية الشركة لتقديم مجموعة كاملة من الخدمات الاستشارية مع التركيز على الخدمات المالية والسلع الاستهلاكية والقطاعات الصناعية والرعاية الصحية والاتصالات والطاقة وشركة في ٣٨ بلد ومنظمة ولها مكاتب في ٦٦ مدينة . (http; // ar.swewe.net / word- show .htm /1321232-1)

ثانياً - (مفهوم مصفوفة بوسطن الاستشارية) :تعرف مصفوفة بوسطن الاستشارية على أنها : عبارة عن مصفوفة لتقييم احد أنشطة الأعمال الرئيسية او المنتجات وذلك في ضوء درجة نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية نمو المبيعات) وحصصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي) (سعد غالب ياسين , 2002 , 136) ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين هما : البعد الأول هو حصصة السوق النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة إما البعد الثاني هو نمو السوق ويعبر عنه المحور العمودي . (الدوري , 2013 , 177) . ويمكن استخراج الحصص السوقية لكل منتج من منتجات الشركة وتقاس على أساس الحصص السوقية لأكبر المنافسين ، وذلك باستخدام معدل المبيعات وفق المعادلة التالية :

معدل مبيعات المنتج = مجموع مبيعات المنتج خلال الفترة الزمنية ÷ الفترة الزمنية .

الحصص السوقية = معدل مبيعات المنتج ÷ معدل مبيعات اكبر المنافسين .

إما النمو السوقي ، سيتم حساب النمو السوقي لكل السنوات وقياسه مع مبيعات سنة الأساس وفق المعادلة التالية :

النمو السوقي = (معدل مبيعات المنتج - مبيعات سنة الأساس) ÷ مبيعات سنة أساس ١٠٠× (اللايد ، ٨ : ٢٠١٣) .

كما يقوم هذا النموذج بعملية الفحص والتي تؤدي إلى تقييم الوضع الحقيقي لكل منتج في السوق وبالتالي مساعدة إدارة المؤسسة على إجراء التوازن بين منتجاتها مما يحقق لها مستوى أداء أفضل أن هذا النموذج يقوم بتقسيم منتجات المؤسسة الى أربعة مجاميع، إذ يمثل حصص السوق النسبية المحور الأفقي أما المحور العمودي فيمثل معدل نمو السوق، كما موضح في الشكل (١) .

شكل (١) مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية

★	النجوم stars	علامة الاستفهام ؟	عالي
★		Question mark	معدل
★	\$ ادرار النقدية	الوضع القلق	النمو
	cows flow	Dog	منخفض

منخفض الحصة السوقية عالي

وتتضمن المصفوفة أربعة أنواع او احتمالات من وحدات الأعمال الإستراتيجية كما يلي :

• الخلية الأولى : علامات الاستفهام (Question marks) : هي وحدات أعمال أو منتجات تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصص سوقية منخفضة ، ويشير هذا المربع إلى ارتفاع في معدلات النمو في السوق وانخفاض في حصصها السوقية . وان معظم الأعمال

تبدأ كعلامات استفهام لكلا الحالتين نمو الأسواق العالية التي تمتلك قيادة السوق ، اض حصتها في السوق، وتتسم وحدات الأعمال او المنتجات في مربع علامة الاستفهام بانخفاض في مبيعاتها مقارنة بأكبر المنافسين لها في نفس النشاط مما يؤدي ذلك إلى انخفاض الإرباح .(الدوري ، : 180)

• **الخلية الثانية : النجوم الساطعة (stars)** : توصف المنتجات في هذا المربع بأنها ذات معدل نمو عال في نشاط الأعمال ، وحصّة عالية في السوق ، وتضم وحدات تستخدم النقدية السائلة التي هي ضرورية لتمويل نموها السريع ، وفي النهاية فان نمو هذه الوحدات سوف يتسم بالبطء ، وتتحول الى وحدات مدرة للنقدية اي المصدر الرئيسي للنقدية والمدعمة للوحدات الأخرى ، الإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع والنمو في هذه السلع كي تحافظ على مركزها التنافسي .

• **الخلية الثالثة إدارة النقدية (cash cows)** : وتمثل المنتجات السوقية العالية، أي أن حصتها السوقية عالية ولكن معدل نموها في السوق ضعيف، وبالتالي فإن هذه المنتجات تُؤدّد تدفقات نقدية، أي إنها مربحة أكثر مما تحتاجه في الإنتاج والتسويق، وعلى هذا فإن التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لإيجاد مجالات ذات فرص ربحية عالية (نجوم، علامات استفهام) لذلك يجب أن تصمم استراتيجيات قادرة على المحافظة على الحصّة السوقية، كما أن هذا المربع يمثل مرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج

• **الخلية الرابعة: الوضع القلق (Dogs)** : (معدل نمو منخفض في السوق وحصّة سوقية منخفضة) ، وهي أنشطة ووحدات في تدهور. فهي ذات حصّة سوقية ضعيفة ومعدل نمو منخفض أيضا ولا فائدة ترجى من هذا الاستثمار وهو وضع غير سار وبقاؤها يشبه الكلب الذي ينيح دون فائدة ترجى منه ، وينظر إلى مثل هذه الوحدات على أنها ربما تولد نقدية سائلة لتحافظ على نفسها ، ولكن لا ينتظر ان تتحول الى مصدر كبير للنقدية السائلة مثل الأبقار وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها لذلك لا بد التخلص منها الإستراتيجية المناسبة هنا هي الانكماش. يتضح من مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ، إن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع على الجانب الأيسر من المصفوفة تدر نقدية وتحقق هامشا من الإرباح في حين ان الوحدات او المنتجات التي تقع على الجانب الأيمن من المصفوفة فإنها تعاني من ضعف في توليد النقدية وضمن المنطق نفسه فإن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات العليا اي إن اعلي من خط الوسط فإنها تقوم بالاستثمار للمحافظة على معدل النمو في السوق وزيادتها اما وحدات الأعمال والمنتجات التي تقع في المربعات الدنيا في المصفوفة فإنها تحتاج الى استثمار اقل للمحافظة على نصيبها في السوق (ماجد عبد المهدي مساعدة ، 2013 : 282) .

ثالثا - (المضايمين الإستراتيجية لمصفوفة بوسطن الاستشارية) : تهدف مصفوفة محفظة (BCG) الى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة ووحدات الأعمال في ضوءها الحصول على الموارد النقدية من اجل استخدامها بكفاءة لتحقيق اعلى نمو وربحية في المنظمات للمشغل وتتضمن توجيهات (BCG) بالنقاط الآتية .:

١. زيادة التدفقات النقدية من الوحدات أو المنتجات التي تقع في مربع إدرار النقدية من اجل استخدامها في دعم وتطوير معدات الأعمال او المنتجات التي تقع في مربع علامات الاستفهام للوصول الى النجومية وان الهدف على المدى البعيد لمحفظة الأعمال وتحويل موقع علامات الاستفهام الى موقع النجومية وخصوصاً عندما تمتلك وحدات الأعمال او المنتجات معدلات نمو عالية تساعدها للانتقال للنجومية

٢. عندما تعاني وحدات الأعمال او المنتجات في المربع علامات الاستفهام من صنف او ان معظم التوقعات بعيدة الامد غير مشجعة او غير مؤكدة في الحصول على الموارد النقدية فالإستراتيجية المرشحة والملائمة هي إستراتيجية التصفية .

٣. اما عندما تكون وحدات الأعمال او المنتجات في مركز تنافسي صفيف فإنها تأخذ موقع الوضع المضطرب وهذا الوضع يشير بعدم وجود فرص استثمار الأموال بغرض النمو واذا ما استمرت المنظمة في الاستثمار فإنها تعرض نفسها لخسارة كبيرة جداً .

٤. اذا ما عجزت المنظمة من توفير نقدية كافية لدعم موقع علامات الاستفهام والنجومية فينبغي عليها اتباع استراتيجيات الاكتساب او الاندماج لبناء محفظة متوازنة والمحفظة المتوازنة هي التي تحتوي على النجومية وعلامات الاستفهام لتحقيق الربحية .

تقويم نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) من الطبيعي ان نجد في جميع نماذج تحليل محفظة الأعمال هناك جوانب قوة وكذلك نقاط ضعف يتميز بها كل النموذج .(زكريا مطلق الدوري ، 2013 ، 183 .)

رابعا - (أهم نقاط القوة لدى مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية يمكن تحديد اهم جوانب القوة بما يأتي) .:

١. ركزت جماعة بوسطن الاستشارية انتباهها على الاهتمام بالمستلزمات الضرورية التي تساهم في خلق تدفقات نقدية لانواع مختلفة من وحدات الاعمال من اجل تعظيم القيمة لمحفظة أعمال المنظمة .

٢. تساهم مصفوفة (BCG) لمعرفة في ما اذا كانت المنظمة بحاجة الى وحدات أعمال او منتجات أخرى ينبغي أن تضاف لمحفزاتها الحالية .

٣. قدرت مصفوفة (BCG) على تصنيف جميع وحدات الأعمال او المنتجات في مصفوفة واحدة تعتمد على بعدين رئيسيين معدل النمو في الصناعة والحصة السوقية النسبية .

٤. تساعد مصفوفة (BCG) في اختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو لتشمل مختلف وحدات الأعمال او المنتجات التي تشكل وحدات الأعمال في المنظمة .

خامساً- (الخيارات الإستراتيجية لمصفوفة الحصة / النمو (BCG)) ان كل خلية من الخلايا الأربعة التي تكون منها مصفوفة الحصة / النمو تعبر عن المركز الاستراتيجي للمنتج وحيث ان لكل فرد مركز استراتيجي خياراً استراتيجياً يجب على المؤسسة ان تتبناه وفق المركز المنتج في المصفوفة الخطوة المهمة هي ان نحدد الخيار الاستراتيجي الذي يتلاءم مع الهدف الذي ينبغي تحقيقه لكل منتج من المنتجات ويجب ان يكون هذا الخيار متوازن ويحقق رسالة المؤسسة وفيما لا يمكن تحديد اي خيار استراتيجي ما لم يتم تحديد موقع المنتج على المصفوفة هل هي علامة استفهام , نجوم , بقرة حلوب , كلب .

بشكل عام هناك اربع بدائل استراتيجية وكل بديل استراتيجي يقابل خلية من خلايا هذه المصفوفة

١. استراتيجية البناء : اي العمل على زيادة نصيب وحدات الاعمال النسبية من السوق لتحقيق مكاسب في الاجل القصير وهذا الهدف يعد ملائماً لعلامات الاستفهام والذي يجب تنمية انصبتها من السوق اذا كان الهدف تحويلها الى نجوم .

٢. استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم : اي المحافظة على نصيب وحدة الاعمال النسبي من السوق وهذا الهدف مناسب للنجوم وكذلك الابقار القوية المدرة للنقدية الكاش لفترة مستمرة .

٣. استراتيجية الحصاد : الهدف هنا هو زيادة تدفق النقدية الكاش في الاجل القصير بغض النظر عن الاثر في الاجل الطويل وهذه استراتيجية مناسبة للابقار الضعيفة ذات المستقبل الغامض حيث تكون هناك حاجة للحصول على نقدية كاش اكبر منها ويمكن ان تستخدم هذه السياسة بالنسبة للكلاب .

٤. استراتيجية الحذف : اي بيع او تصفية (sell or liquidate) بعض الاعمال او المنتجات بغرض استخدامها بشكل افضل في مكان اخر وهذه الاستراتيجية مناسبة للكلاب وعلامات الاستفهام والتي لا تستطيع الشركة معالجتها وتمويلها . وتشكل بساطة المعلومات الكمية وسهولة استخدامها ابرز مزايا هذه المصفوفة الا ان ما يؤخذ عليها البساطة اكثر من اللازم عند استخدام المستويات العالية والمنخفضة وتقسيم المصفوفة الى اربعة اجزاء ان العلاقة بين نصيب السوق والربحية ليست بالضرورة علاقة قوية حيث ان المنتج الذي له حصة سوقية منخفضة قد يكون مربحاً ايضاً كما ان الحصة السوقية هي مظهر واحد فقط من مظاهر الوضع التنافسي الاجمال واخيراً يعاب على هذه المصفوفة غرابة الاسعار المستخدمة وتحاشي البعض ذكرها احياناً (ماجد عبد المهدي مساعدة , 2013 , ص 283)

سادساً- ابعاد مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG)

يتكون انموذج جماعة بوسطن الاستشارية من بعدين هما :

أ / حصة السوق النسبية عرفت حصة السوق النسبية على انها المعدل لحصة سوق وحدة الاعمال الاستراتيجية الى حصة السوق لأكبر شركة منافسة في الصناعة فإذا كانت حصة السوق لوحدة الاعمال الاستراتيجية (أ) تمثل (10 %) والحصة السوقية لأكبر المنافسين هي (30 %) فإنه الحصة السوقية النسبية لوحدة الاعمال الاستراتيجية هي (10 / 30) او (0.3) ويمكن ان تكون وحدة الاعمال الاستراتيجية هي قائد السوق عندما تمتلك حصة سوقية (40 %) وان اكبر منافسيها يمتلك حصة سوقية (10 %) هذا يعني ان الحصة السوقية لوحدة الاعمال الاستراتيجية (ب) هي (10 / 40) او (0.4) . وطبقاً لجماعة بوسطن الاستشارية فإن حصة السوق للمنظمة تعطي مزايا في تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير وزيادة فاعلية اداء القوة العاملة (اثر التعلم) تحسين العملية الانتاجية او تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته اما اذا كانت الحصة السوقية النسبية لوحدة الاعمال الاستراتيجية اقل من (100) فإنها لا تستطيع تحقيق مزايا تنافسية بسبب النقص في اقتصاديات الحجم او بسبب ارتفاع التكلفة . ومن الجدير بالذكر عندما تكون الحصة النسبية للشركة او لوحدة الاعمال الاستراتيجية اقل من (1.0) فإنها تسهم بأداء ضعيف في اعمالها في حين عندما تكون الحصة النسبية للشركة او لوحدة الاعمال الاستراتيجية اكبر من (1.0) فإنها تتسم بالقوة في اداء اعمالها وبالتالي تستطيع المنظمة الاستفادة من تخفيض

تكلفة الوحدة في بيع منتجاتها بسعر مماثل لأسعار المنافسين والتي تمكنها من تحقيق هامش ربح اكبر من الذي يحقق المنافسين او تباع المنظمة بأسعار اقل من اسعار المنافسين مما يسمح لها الحصول على حصة اكبر في السوق وكذلك تستطيع المنظمة التي تحصل على حصة سوقية نسبية عالية ان تحقق تدفقاً نقدياً عالياً وبالتالي يمكنها استخدام التدفق النقدي الفائض في دعم وحدات الاعمال الاستراتيجية الاخرى .

ب / معدل نمو الصناعة ان المحور العمودي لمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية يمثل معدل نمو الصناعة في السوق والهدف من تقويم معدل الصناعة هو تحديد فيما اذا كانت هناك تهديدات لوحدات الاعمال الاستراتيجية ويتم تقويم معدل النمو الصناعي لوحدات الاعمال الاستراتيجية بشكل عام طبقاً لسرعتها او بطئها من معدلات النمو الاقتصادية . ويتميز معدل النمو الصناعي الاسرع من المعدل بامتلاكه نمو عال بينما معدل النمو الصناعي البطيء يتسم بمعدل نمو منخفض وبكلمات اخرى ان معدل النمو العالي في الصناعة يمثل قوة والنمو المنخفض في الصناعة يمثل جانب تهديد. وعندما صنفت جماعة بوسطن الاستشارية وحدات الاعمال الاستراتيجية او المنتجات او الاسواق على المحورين الافقي والعمودي المتمثلة بحصة السوق النسبية ومعدل نمو الصناعة ظهرت اربع مربعات تمثل انواع من الوحدات او الاستفهام والوحدات التي تمثل النجوم والوحدات التي تدر نقدياً والوحدات ذات الانشطة الضعيفة جداً والتي اطلق عليها (المضطرب).

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

يبلغ رأسمال شركة التأمين العراقية الاسمي والمدفوع مليار دينار خصص مليار دينار مئة للاكتتاب باعمال التأمين الاسلامي هذا اضافة الى اجمالي اصول تزيد عن (٥٧) مليار دينار حسب القيمة الدفترية، تمارس جميع انواع التأمين واعادة التأمين في ظل أجواء تنافسية لشركات مماثلة لها، ولغرض الوقوف على مستوى أدائها خلال السنوات من 2012-2017 من خلال إجراء المقارنة مع أكبر المنافسين لها وهي شركة التأمين الوطنية و للتعرف على مقدار حصتها السوقية ومعدل نمو منتجاتها داخل الاسواق وفي ضوء ذلك يمكن تحديد أهم الاستراتيجيات التي تتناسب وموقع كل منتج ضمن مصفوفة BCG وإيجاد الحلول اللازمة لها لتعزيز نشاط هذه الشركة بما يحقق لها مكاسب في مجال تعظيم معدلات النمو و زيادة حصتها السوقية والربحية. ان نشاط هذه الشركة يتوزع ضمن خططها الاجمالية على محافظ التأمين المسوقة من قبلها هي : ١- محفظة تأمين السيارات التكميلي ٢- محفظة التأمين البحري/ بضائع ٣- محفظة تأمين الحوادث المتنوعة ٤ - محفظة التأمين ضد الحريق ٥- محفظة التأمين الهندسي .

وكانت عدد الوثائق لهذه المحفظات كما يوضحها الجدول (١)

جدول رقم (١) يوضح عدد الوثائق المسوقة لشركة التأمين العراقية

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
تأمين سيارات / تكميلي	١٦٣	٢٣٤	٤٣٧	٣٦٥	٤٦٥	٥١٤
تأمين البحري/بضائع	٢٧٨	١٣٢	٨٠	٩٢	٩٠	٧٠
تأمين الحوادث المتنوعة	١٣٨٤	٧٦٨	١١٩٧	٦٥٠	٧٢٦	٧٣٤
تأمين ضد الحريق	١٠٧١	١٢٥٩	١٤٥٥	١٦٩٧	١٥٣٥	١٤٩٧
التأمين الهندسي	١٠١٩	١٥٢٢	٨٩٣	٦٧٠	٣٩٠	١٨٤

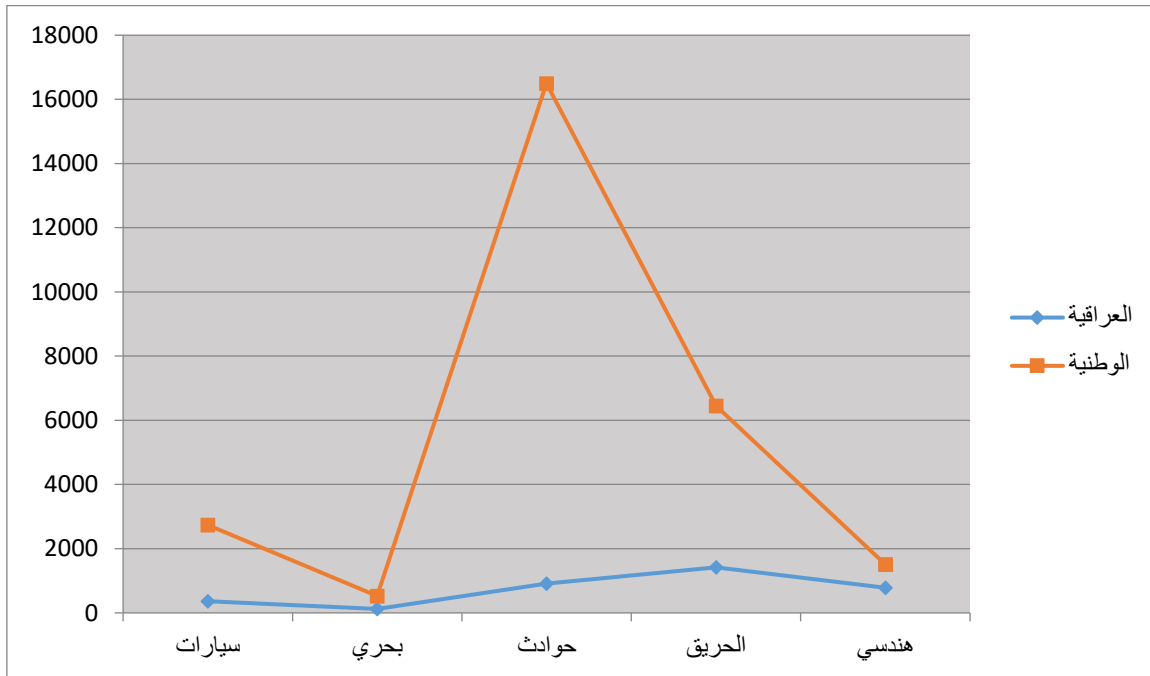
الجدول من اعداد الباحثون بالاعتماد على بيانات الشركة

جدول رقم (٢) يوضح عدد الوثائق المسوقة لشركة التأمين الوطنية .

2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنة المحفظة
١١٧١	١٧٦٩	٢٥٦٤	٤٤٠٩	٤٨٩٣	١٦١٤	تأمين سيارات / تكميلي
٢٥٥	٣٩١	٦١٩	٨٢٠	٧٣١	٢٥٣	تأمين البحري/بضائع
٤٥٠٧	٥٧١٠	٧٣٣٥	٧٧٧٧	٣٧٧٥٧	٣٥٩٠١	تأمين الحوادث المتنوعة
٨٢٧٨	٧٧٣٤	٧١٦٢	٦٦٨٧	٥٨١٠	٢٩٩٥	تأمين ضد الحريق
٣٣٨	٨٤٤	١٢٣٠	١٨٧٢	٢٢٤٥	٢٥٣٨	التأمين الهندسي

الجدول من اعداد الباحثون بالاعتماد على بيانات الشركة

شكل رقم (١) بين معدل الوثائق المسوقة من قبل الشركتين



الشكل من اعداد الباحثون

تحليل الموقف التنافسي لوثائق التأمين: في ضوء البيانات الواردة في الجدولين السابقين يمكن تحديد المركز الاستراتيجي (الموقف التنافسي) لمحافظ التأمين وتحديد افضل الخيارات الاستراتيجية التي ينبغي انتهاجها لتعزيز موقفها التنافسي من خلال زيادة حصتها السوقية وتوجيه الاستثمارات المالية لزيادة معدلات نمو وثائق التأمين وفقاً للإجراءات الحسابية التالية :-
أولاً : استخراج الحصة السوقية لكل محفظة تأمين وتقاس على اساس الحصة السوقية لأكبر المنافسين وهي شركة التأمين الوطنية ، وذلك باستخدام معدل المبيعات وفق المعادلة التالية :

$$\text{معدل مبيعات المنتج} = \frac{\text{مجموع مبيعات المنتج خلال الفترة الزمنية}}{\text{الفترة الزمنية}}$$

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{معدل مبيعات المنتج}}{\text{معدل مبيعات اكبر المنافسين}}$$

ثانياً : النمو السوقي، وهناك أكثر من طريقة لاحتساب النمو السوقي والطريقة التي سنعتمدها هي حساب النمو السوقي لكل السنوات وقياسه مع مبيعات سنة الأساس (سنة الأساس المعتمدة هي 2010) وفق المعادلة التالية :-

$$\text{النمو السوقي} = (\text{المعدل} - \text{مبيعات سنة الأساس}) \div \text{مبيعات سنة الأساس} \times 100$$

ومن خلال المعادلات السابقة يمكن استخراج الحصة السوقية والنمو السوقي لكل محفظة تأمينية :

أولاً: محفظة تأمين سيارات / تكميلي (لشركة التأمين العراقية)

معدل مبيعات محفظة تأمين سيارات / تكميلي خلال سنوات الدراسة

$$363 = 6 \div (514 + 465 + 365 + 437 + 234 + 163) =$$

محفظة تأمين سيارات / تكميلي (لشركة التأمين الوطنية) (اكبر المنافسين)

معدل مبيعات محفظة تأمين سيارات / تكميلي خلال سنوات الدراسة

$$2736 = 6 \div (1171 + 1769 + 2564 + 4409 + 4893 + 1614) =$$

اذن الحصة السوقية لمنتج محفظة تأمين سيارات / تكميلي (لشركة التأمين العراقية)

$$0,132 = 2736 \div 363 =$$

وهي اصغر من الواحد الصحيح وبالتالي تعتبر حصة سوقية منخفضة مقارنة بأكبر المنافسين.

أما النمو السوقي لمحفظة تأمين سيارات / تكميلي (لشركة التأمين العراقية)

$$1,22 = 163 \div (163 - 363) =$$

أما النمو السوقي لمحفظة تأمين سيارات / تكميلي (لشركة التأمين الوطنية)

$$0,69 = 1614 \div (1614 - 2736) =$$

وبمقارنة معدل النمو السوقي لمحفظة تأمين سيارات / تكميلي للشركتين نلاحظ ان الفرق واضح وبهذا فإن النمو السوقي لمحفظة تأمين

سيارات / تكميلي (لشركة التأمين العراقية) يقع ضمن خلية النجوم.

ثانياً: محفظة تأمين البحري / بضائع (لشركة التأمين العراقية)

معدل مبيعات محفظة تأمين البحري / بضائع خلال سنوات الدراسة

$$123 = 6 \div (70 + 90 + 92 + 80 + 132 + 278) =$$

محفظة تأمين البحري / بضائع (لشركة التأمين الوطنية) (اكبر المنافسين)

معدل مبيعات محفظة تأمين البحري / بضائع خلال سنوات الدراسة

$$511 = 6 \div (255 + 391 + 619 + 820 + 731 + 253) =$$

اذن الحصة السوقية لمنتج محفظة تأمين البحري / بضائع (لشركة التأمين العراقية)

$$0,240 = 511 \div 123 =$$

وهي اصغر من الواحد الصحيح وبالتالي تعتبر حصة سوقية منخفضة مقارنة بأكبر المنافسين.

أما النمو السوقي لمحفظة تأمين البحري / بضائع (لشركة التأمين العراقية)

$$1,260 = 123 \div (278 - 123) =$$

أما النمو السوقي لمحفظة تأمين البحري / بضائع (لشركة التأمين الوطنية)

$$0,495 = 253 \div (253 - 528) =$$

وبمقارنة معدل النمو السوقي لمحفظة تأمين البحري / بضائع للشركتين نلاحظ ان النمو السوقي لمحفظة تأمين البحري / بضائع (لشركة

التأمين العراقية) منخفض ظهر بالسالب , نستنتج من ذلك أن منتج محفظة تأمين البحري / بضائع (لشركة التأمين العراقية) يقع ضمن

خلية الوضع القلق والسبب ان الحصة السوقية كانت منخفضة ومعدل النمو السوقي اقل من معدل النمو الشركة التأمين الوطنية .

ثالثاً: محفظة تأمين الحوادث المتنوعة (لشركة التأمين العراقية)

معدل مبيعات محفظة تأمين الحوادث المتنوعة خلال سنوات الدراسة

$$909 = 6 \div (734 + 726 + 650 + 1197 + 768 + 1384) =$$

محفظة تأمين الحوادث المتنوعة (لشركة التأمين الوطنية) (اكبر المنافسين)

معدل مبيعات محفظة تأمين الحوادث المتنوعة خلال سنوات الدراسة

$$16497 = 6 \div (4507 + 5710 + 7335 + 7777 + 37757 + 35901) =$$

اذن الحصة السوقية لمنتج محفظة تأمين الحوادث المتنوعة (لشركة التأمين العراقية)

$$= 90.9 \div 16497 = 0.0055$$

وهي اصغر من الواحد الصحيح وبالتالي تعتبر حصة سوقية منخفضة مقارنة بأكبر المنافسين.

أما النمو السوقي لمحفظه تأمين الحوادث المتنوعة (لشركة التأمين العراقية)

$$= (1384 - 90.9) \div 1384 = (0.343) \%$$

أما النمو السوقي لمحفظه تأمين الحوادث المتنوعة (لشركة التأمين الوطنية)

$$= (359.1 - 16497) \div 359.1 = (0.540) \%$$

وبمقارنة معدل النمو السوقي لمحفظه تأمين الحوادث المتنوعة للشركتين نلاحظ ان النمو السوقي لمحفظه تأمين الحوادث المتنوعة (لشركة التأمين العراقية) منخفض ظهر بالسالب , نستنتج من ذلك أن منتج محفظه تأمين الحوادث المتنوعة (لشركة التأمين العراقية) يقع ضمن خلية علامة الاستفهام والسبب ان الحصة السوقية كانت منخفضة ومعدل النمو السوقي اكبر من معدل النمو الشركة التأمين الوطنية .

رابعا: محفظه تأمين ضد الحريق (لشركة التأمين العراقية)

معدل مبيعات محفظه تأمين ضد الحريق خلال سنوات الدراسة

$$= (1071 + 1259 + 1455 + 1697 + 1535 + 1497) \div 6 = 1419$$

محفظه تأمين ضد الحريق (لشركة التأمين الوطنية) (اكبر المنافسين)

معدل مبيعات محفظه تأمين ضد الحريق خلال سنوات الدراسة

$$= (2995 + 5810 + 6687 + 7162 + 7734 + 8278) \div 6 = 6444$$

اذن الحصة السوقية لمنتج محفظه تأمين ضد الحريق (لشركة التأمين العراقية)

$$= 0.220 = 6444 \div 1419$$

وهي اصغر من الواحد الصحيح وبالتالي تعتبر حصة سوقية منخفضة مقارنة بأكبر المنافسين.

أما النمو السوقي لمحفظه تأمين ضد الحريق (لشركة التأمين العراقية)

$$= (1071 - 1419) \div 1071 = 0.324 \%$$

أما النمو السوقي لمحفظه تأمين الحوادث المتنوعة (لشركة التأمين الوطنية)

$$= (2995 - 6444) \div 2995 = 1.151 \%$$

وبمقارنة معدل النمو السوقي لمحفظه تأمين ضد الحريق للشركتين نلاحظ ان النمو السوقي لمحفظه تأمين ضد الحريق (لشركة التأمين العراقية) منخفض ظهر , نستنتج من ذلك أن منتج محفظه تأمين ضد الحريق (لشركة التأمين العراقية) يقع ضمن خلية الوضع الفلق والسبب ان الحصة السوقية كانت منخفضة ومعدل النمو السوقي اقل من معدل النمو الشركة التأمين الوطنية .

خامسا: محفظه التأمين الهندسي (لشركة التأمين العراقية)

معدل مبيعات محفظه التأمين الهندسي خلال سنوات الدراسة

$$= (1019 + 1522 + 893 + 670 + 390 + 184) \div 6 = 779$$

محفظه التأمين الهندسي (لشركة التأمين الوطنية) (اكبر المنافسين)

معدل مبيعات محفظه التأمين الهندسي خلال سنوات الدراسة

$$= (2538 + 2245 + 1872 + 1230 + 844 + 338) \div 6 = 1511$$

اذن الحصة السوقية لمنتج محفظه التأمين الهندسي (لشركة التأمين العراقية)

$$= 0.515 = 1511 \div 779$$

وهي اصغر من الواحد الصحيح وبالتالي تعتبر حصة سوقية منخفضة مقارنة بأكبر المنافسين.

أما النمو السوقي لمحفظه التأمين الهندسي (لشركة التأمين العراقية)

$$= (1019 - 779) \div 1019 = (0.235) \%$$

$$= (١٥١١ - ٢٥٣٨) \div ٢٥٣٨ = (٠,٦٧٩) \%$$

وبمقارنة معدل النمو السوقي لمحفظه التأمين الهندسي للشركتين نلاحظ ان النمو السوقي لمحفظه التأمين الهندسي (لشركة التأمين العراقية) منخفض اقل من واحد صحيح نستنتج من ذلك أن منتج محفظه تأمين التأمين الهندسي (لشركة التأمين العراقية) يقع ضمن خلية علامة الاستفهام والسبب ان الحصة السوقية كانت منخفضة ومعدل النمو السوقي اكبر من معدل النمو الشركة التأمين الوطنية .

وفي ضوء ما تقدم يمكن تلخيص النتائج في جدول رقم (٣) يبين ملخص نتائج التحليل .

جدول رقم (٣)

الجدول من اعداد الباحثون

من الجدول رقم (٣) نلاحظ الآتي :

وثيقة التأمين	معدل مبيعات شركة التأمين العراقية	معدل مبيعات اكبر المنافسين شركة التأمين الوطنية	الحصة السوقية للمنتج	النمو السوقي %	النمو السوقي الاكبر المنافسين	الحصة السوقية	معدل النمو	الخلية
تأمين السيارات التكميلي	٣٦٣	٢٧٣٦	٠,١٣٢	١,٢٢ %	٠,٦٩ %	منخفضة	مرتفع	النجوم
تأمين بحري / بضائع	١٢٣	٥٢٨	٠,٢٣٢	١,٢٦ - %	٠,٤٩ %	منخفضة	منخفض	الوضع القلق
تأمين الحوادث المتنوعه	٩٠٩	١٦٤٩٧	٠,٠٥٥	٠,٣٤ - %	٠,٥٤ - %	منخفضة	مرتفع	علامة الاستفهام
تأمين ضد الحريق	١٤١٩	٦٤٤٤	٠,٢٢٠	٠,٣٢ %	١,١٥ %	منخفضة	منخفض	الوضع القلق
التأمين الهندسي	٧٧٩	١٥١١	٠,٥١٥	٠,٢٣ %	٠,٦٧ %	منخفضة	منخفضة	علامة استفهام

١- فيما يتعلق محفظه تأمين سيارات / تكميلي (لشركة التأمين العراقية) في ضوء التحليل السابق نلاحظ إن الحصة السوقية لهذا الوثيقة (٠,١٣٢) هي اصغر من الواحد الصحيح وتعد حصة سوقية منخفضة، وهذا مؤشر واضح على ان شركة التأمين الوطنية تحتل مكان الصدارة في تسوق هذا الوثيقة ومن خلال النظر أيضا إلى معدل النمو السوقي لمحفظه تأمين سيارات / تكميلي للمنتج والبالغ (١,٢٢ %) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنمو السوقي الاكبر المنافسين والبالغ (٠,٦٩ %)، لذا فأن هذا المنتج يقع ضمن خلية النجوم، معنى ذلك إن هذا المنتج يتمتع بمكانة سوقية عالية تُحقق من خلاله الشركة تدفقات نقدية مرتفعة وبالتالي فإن أفضل خيار استراتيجي لتعزيز مكانته هو اختيار استراتيجية البناء أو الاحتفاظ بالوضع القائم والذي يمثل الاستقرار، ولكونها من استراتيجيات الدفاع فإنها تحافظ على المركز التنافسي من خلال التصدي إلى محاولات المنافسين لها وتخصيص الاستثمارات اللازمة لضمان الاستقرار في الصدارة وبشكل متصاعد.

٢- إما محفظه التأمين البحري /بضائع فمن خلال التحليل السابق يلاحظ إن معدل الحصة السوقية لهذا الوثيقة بلغت (٠,٢٣٢) وهي حصة اقل من الواحد الصحيح مقارنة بالشركة المنافسة التي تتميز بحصة سوقية عالية، وقد يكون احد أسباب الحصة السوقية هو ارتفاع

سعرالتامين مقارنة بأكبر المنافسين وهذا الارتفاع يلعب دورا في منع استفادة الشركة من زيادة معدلات حصتها السوقية وبالتالي إما إن تبيع وثائقها بسعر مماثل واستخدام وسائل الإعلان والترويج المناسبة أو البحث عن أساليب لتخفيض كلفة التامين كما يمكن ملاحظة معدل النمو السوقي للمنتج إذ بلغ (-١,٢٦٪) وهي اقل من معدل النمو السوقي للشركة التامين الوطنية والبالغ (٠,٤٩٪) وعليه فأن هذا الوثيقة تقع ضمن خلية الوضع القلق وفي ضوء ذلك قد يكون الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يمكن اعتماده هو استراتيجية الانكماش أو الحصاد (التصفية التدريجية) أو استراتيجية الحذف (التصفية الجزئية).

٣- **محفظه تامين الحوادث** من خلال التحليل السابق يلاحظ إن معدل الحصة السوقية لهذا الوثيقة بلغت (٠,٥٥) وهي حصة اقل من الواحد الصحيح مقارنة بالشركة المنافسة الاكبر التي تتميز بحصة سوقية عالية، وقد يكون احد أسباب انخفاض الحصة السوقية هو ارتفاع سعر التامين مقارنة بأكبر المنافسين وهذا الارتفاع يلعب دورا في منع استفادة الشركة من زيادة معدلات حصتها السوقية وبالتالي إما إن تبيع وثائقها بسعر مماثل واستخدام وسائل الإعلان والترويج المناسبة أو البحث عن أساليب لتخفيض كلفة التامين كما يمكن ملاحظة معدل النمو السوقي للمنتج إذ بلغ (-٠,٣٢٤٪) وهو اعلى من معدل النمو السوقي للشركة التامين الوطنية والبالغ (٠,٥٤٪) وعليه فأن هذا الوثيقة تقع ضمن خلية الوضع القلق وفي ضوء ذلك قد يكون الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يمكن اعتماده هو استراتيجية الانكماش أو الحصاد (التصفية التدريجية) أو استراتيجية الحذف (التصفية الجزئية).

٤ - **محفظه التامين ضد الحريق** ان الحصة السوقية لمنتج محفظه تامين ضد الحريق (لشركة التامين العراقية) بلغت (٠,٢٢٠ ٪) وهي اصغر من الواحد الصحيح وبالتالي تعتبر حصة سوقية منخفضة مقارنة بأكبر المنافسين. وبمقارنة معدل النمو السوقي لمحفظه تامين ضد الحريق للشركتين نلاحظ ان النمو السوقي لمحفظه تامين ضد الحريق (لشركة التامين العراقية) منخفض اذ بلغ (٠,٣٢٤) , نستنتج من ذلك أن منتج محفظه تامين ضد الحريق (لشركة التامين العراقية) يقع ضمن خلية الوضع القلق والسبب ان الحصة السوقية كانت منخفضة ومعدل النمو السوقي اقل من معدل النمو الشركة التامين الوطنية .

٤- **محفظه التامين الهندسي** في ضوء التحليل السابق نلاحظ إن الحصة السوقية لهذا المنتج تمثل (٠,٥١٥) وهي اقل من الواحد الصحيح مقارنة بأكبر المنافسين وهي بذلك تمثل حصة سوقية منخفضة، ومن ملاحظة الجدول (3) يظهر إن معدل نمو محفظه التامين الهندسي قد بلغ (٠,٢٣٥٪) وهي نسبة منخفضة مقارنة بمعدل نمو أكبر المنافسين شركة التامين الوطنية والبالغ (٠,٦٧٩٪) وعليه فأن هذا المنتج يقع ضمن خلية الوضع القلق وفي ضوء ذلك قد يكون الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يمكن اعتماده هو استراتيجية الانكماش أو الحصاد (التصفية التدريجية) أو استراتيجية الحذف (التصفية الجزئية).

المبحث الرابع

اولا -الاستنتاجات : في ضوء الجانب النظري والتحليل العملي الذي تم إجرائه على وثائق التامين الرئيسية التي تتعامل بها شركة التامين العراقية وبشكل كبير ومقارنة ذلك بأكبر المنافسين لها وهي شركة التامين الوطنية يمكن إن نستنتج الاتي

- ١- استخدام اسلوب تحليل محفظه الاعمال يساعد في تقييم اداء اعمال شركة التامين وتحديد اهم الاستراتيجيات التي تعزز موقفها التنافسي في السوق.
- ٢- تذبذب في مبيعات الشركة لوثائق التامين البحري / بضائع ووثائق التامين الهندسي مرة ارتفاع و مرة انخفاض .
- ٣- هناك تفاوت ملحوظ في مستوى مبيعات شركة التامين لجميع وثائق التامين محل البحث وكانت ذات حصة سوقية منخفضة .
- ٤- كانت معدلات النمو جيدة لبعض وثائق التامين منها وثيقة تامين السيارات التكميلي و وثيقة التامين ضد الحرق أما بقية وثائق التامين حيث نلاحظ إن هناك انخفاض في معدلات النمو.

ثانيا - **التوصيات :**

- ١ - المحافظة معدلات النمو ووثائق التامين ذات معدلات النمو العالية من خلال اتباع استراتيجيات البناء ولا بد ان تكون استراتيجية البناء مدروسة بشكل دقيق حتى لا تكون النتيجة هي الفشل يعني تحمل الشركة نفقات طائلة دون جدوى .
- ٢ - تحتاج الشركة إجراء تحليل دقيق وموضوعي لمجمل النشاطات التي تمارسها وأهمها في مجال الترويج ومنافذ التوزيع إذ تُعد احد أهم الأنشطة لزيادة الحصة السوقية وزيادة معدل النمو مقارنة بأكبر المنافسين .

٣ - العمل على زيادة الحصة السوقية ومعدلات النمو لمحافظ التامين من خلال زيادة الوعي التاميني لدى افراد المجتمع بواسطة الاعلام والقيام بحملات توعية .

المصادر :

أولا -المراجع:

١ - القران الكريم

ثانيا: الكتب والتقارير الرسمية

١- الاحصائيات السنوية لشركة التامين الوطنية للسنوات من ٢٠١٠ - ٢٠١٥ .

٢- الاحصائيات السنوية لشركة التامين العراقية للسنوات من ٢٠١٠ - ٢٠١٥ .

ثالثا - الكتب .

١ - زكريا مطلق الدوري , الادارة الاستراتيجية , 2013 .

٢ - محمد مصطفى السنهوري , الادارة الاستراتيجية , 2013 , دار الفكر الجماعي ٣٠ شارع سويتز الاسكندرية .

٣ - ماجد عبد المهدي مساعدة , الادارة الاستراتيجية , 2013 , عمان . العبدلي . مقابل البنك العربي .

٤ - المراجع الاخرى (132123 ? / word - show .htm / // ar.swewe.net ; httpk ;