



نشریه داخلی بیمه سرمد

پاییز ۱۴۰۳

صاحب امتیاز: شرکت بیمه سرمد

کاری از: روابط عمومی بیمه سرمد

مدیرمسئول: دکتر سیدمحمد مهدی بهشتی نژاد

سردبیر: کمال زارعی

دبیر تحریریه: مرضیه اکبرپور

مدیر هنری: علی عمرانی

صفحه آرا: علی عمرانی

همکاران: احسان آزادی، امید اسدی
سید امیر معاون اسلامی

فهرست مطالب



۳	سرمقاله
۴	گفت‌وگوی ویژه
۱۱	تفکر
۲۱	راهبری
۳۷	نوآوری
۴۵	استراتژی
۶۵	سازمان‌دهی
۷۷	مشتری و شبکه فروش
۹۱	روابط عمومی

امور مشتریان: ۱۵۱۶

 www.sarmadins.ir

تهران، میدان آرژانتین، خیابان وزرا،
خیابان هفتم (بهمن کشاورز)، پلاک ۳

کد پستی: ۱۵۱۳۷-۳۷۱۱۱



پیام تبریک مدیرعامل بانک صادرات ایران به مناسبت یازدهمین سالروز تأسیس شرکت بیمه سرمد

یکم آبان ماه روزی است که به پاس زحمات و تلاش‌های بی‌وقفه همکاران عزیزمان در بیمه سرمد، درخت نوپای آن سال‌ها اکنون به سروی تنومند در صنعت بیمه کشور تبدیل شده است که موجبات آرامش خاطر جمع‌کشی از هموطنان عزیزمان در سراسر کشور را فراهم نموده و این مسیر تعالی و پیشرفت قطعاً بدون تلاش‌های مستمر و جهادگرانه تلاش‌گران ارزشمند این مجموعه میسر نمی‌شد. یازدهمین سالروز تأسیس بیمه سرمد فرصتی مغتنم است برای بازآرایی منابع قدرت‌آفرین در صنعت بیمه کشور و بازطراحی نظامی نوین مبتنی بر فتح قله‌های رفیع‌تر و توسعه فراگیر منابع انسانی کارآمد، متخصص و متعهد، همچون همیشه. ان‌شاءالله در ادامه این مسیر، توفیق روزافزون و موفقیت‌های بیش از پیش بدرقه راهتان باشد.



محسن سیفی

مدیرعامل بانک صادرات ایران

چوبانگ سرمد را؟



کمال زارعی

مدیر روابط عمومی

▼ راه و روش نشریه

بانگ سرمد قصد دارد سه مسیر کلی را طی کند. در گام اول در سطح استراتژی و تصمیم، انعکاس‌دهنده استراتژی‌های کلان شرکت از زبان مدیران ارشد است. سطح دوم برنامه‌ریزی و اجرا و سطح سوم نتیجه و خروجی است. اگرچه رأس هرم یک بنگاه راهبردها و علل تصمیمات خود را به بدنه و سطوح پایین اعلام می‌کند، اما یکی از ابزارهای مهم تبیین می‌تواند نشریه‌ای باشد که در بازه‌های مشخص یا در مواقع ضرورت، پیام واضح مدیران را به مخاطبان می‌رساند.

اینکه هیئت‌مدیره به‌عنوان مغز متفکر شرکت این فرصت را دارد که به بازگویی دقیق‌تر نظرات خود بپردازد از مزیت‌های داشتن نشریه است. اینکه چاپی باشد یا دیجیتال، علی‌حده است. بهتر است به مخاطب رجوع کنیم و ببینیم کدام قشر نشریه کاغذی برایشان جذاب است و کدام دسته از مخاطبان توزیع دیجیتال نشریه را می‌پسندند. نکته اساسی اما محتوای نشریه است که باید جذاب و خواندنی باشد و مخاطبان، شامل ذی‌نفعان درون و برون شرکت، خوانش مناسبی از آنچه در ذهن انتشاردهندگان است داشته باشند.

نکته‌ای که در باب تصمیم، بیان آن ضرورت دارد آن است که برای هر تصمیم چهار بعد کلیدی وجود دارد؛ دو ضلع تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر و دو ضلع برنامه و اجرا که مجموعاً چهارضلعی تصمیم را نشان می‌دهند. یک شرکت برای اینکه تصمیم‌های خوبی بگیرد، باید در بخش تصمیم‌سازی قوی عمل کند. نشانه‌های یک تصمیم درست، بعد از اتخاذ، امکان طراحی یک برنامه پویاست که در هنگامه اجرا موجب کارایی و اثربخشی تصمیم خواهد شد. به تعبیر دیگر ستاد، صف و شبکه فروش هرگاه در اجرای یک برنامه هماهنگ عمل کردند و به نتایج پیش‌بینی‌شده رسیدند، به معنی تصمیم‌گیری‌های درست است، در غیر این صورت، قبل از امری باید سراغ گروه تصمیم‌ساز برویم و آسیب‌شناسی را از آنجا شروع کنیم.

▼ اما این شماره

در شماره پیش رو، به واسطه اینکه اولین شماره بوده طبعاً حضور ترکیبی از مدیران ارشد و میانی و همچنین مدیران شعب ضروری به نظر می‌رسید. در این شماره، خواننده شرکت بیمه سرمد را در ابعاد مختلفش خواهد خواند. اینکه چه ارزش‌ها و اهدافی مدنظر است و قرار است طی یک تا سه سال آینده کجا برود. اما در میان سطور نشریه نیز خواندنی‌های زیادی وجود دارد. اینکه سرمد یک تیم است که برای تحقق اهدافش نیازمند تلاش مستمر می‌باشد و وقتی صحبت از تیم و سازمان می‌شود، بدین معنی است که همیشه همه چیز فراهم نیست؛ لاجرم باید از محدودیت‌ها فرصت بسازیم و از موانع با درایت گذر کنیم. به‌جای تکلیف‌محوری، فرایندگرا و نتیجه‌محور عمل کنیم و در «بانگ و نام» سرمد باشیم و سرمد را سرآمد کنیم.

▼ و در آخر

ننگرم کس را و گر هم بنگرم/ او بهانه باشد و تو منظرم*

* مثنوی معنوی، دفتر سوم

آغاز یازدهمین سال فعالیت بیمه سرمد را در حالی جشن گرفتیم که این شرکت با توجه به برنامه‌هایی که در سال دهم فعالیتش پی‌ریخته، در فصل جدید تلاش دارد تا جایگاه خود را در چشم‌انداز سه سال آینده به‌عنوان «سریع‌ترین و باکیفیت‌ترین شرکت در ارائه خدمت به مشتریان» محقق سازد.

با چنین چشم‌اندازی، تهیه نشریه‌ای که بتواند «نگاه» مدیران را بازتاب دهد و همچنین مروری باشد بر نتایج این نگرش‌ها در قالب عملکرد شرکت، اهمیت کلیدی می‌یابد.

▼ نام بانگ سرمد

انتخاب نام یکی از سخت‌ترین فاکتورهای آغاز فعالیت یک نشریه است. اینکه چه نامی می‌تواند بازتاب‌دهنده کامل‌تری در خصوص اهداف و نیات منتشرکنندگان باشد و در ادامه راه بتواند گروه‌های مخاطب پیش‌بینی‌شده را همراه خود سازد از اهمیت بالا برخوردار است. «بانگ سرمد» حاصل مصرع «که ترا بانگ و نام سرمد باد» است، به این معنی که نام و صدا جاودان باد. در حقیقت نشریه «بانگ سرمد» قرار است در قالب یکی از نشانه‌های پایداری و ماندگاری و پژواک‌دهنده صدا و عملکرد شرکت بیمه سرمد باشد. در عین حال، فراتر از این، وجود یک نشریه تحلیلی‌گر در بیمه سرمد ضروری است که به‌عنوان گزارش‌دهنده به ذی‌نفعان نقش ایفا کند.



گفت و گو با

دکتر سید محمدمهدی بهشتی‌نژاد
مدیرعامل شرکت بیمه سرمد

شرکت بیمه سرمد یک مورد مطالعاتی با درس‌های فراوان برای افرادی است که قصد دارند در عرصه بیمه‌گری بنگاهداری کنند. شرکتی که قصد داشت در صنعت بیمه سرآمد شود به گواه مدیرعامل، «هنگام ورود متوجه شدم وضعیت خیلی بدتر از آن چیزی است که تصور می‌کردم» و حالا بعد از گذشته نزدیک دو سال کافی است سری به صورتهای مالی شرکت، ترکیب مدیران، و همچنین تحولاتی که در سطح شرکت رخ داده بزنید، متوجه می‌شوید اکنون سرمد کجاست. طی گفت‌وگوی مفصلی که با دکتر سید محمدمهدی بهشتی‌نژاد درباره کارنامه وی طی دو سال اخیر داشتیم، روح یک جمله کلیدی بیشتر در صحبت‌ها جاری بود: «بیمه سرمد باید مزیت رقابتی خود را به‌درستی شناسایی کند و استراتژی‌ها باید مبتنی بر مزیت‌های رقابتی واقعی باشد». متن گفت‌وگو با دکتر سید محمدمهدی بهشتی‌نژاد، مدیر عامل شرکت بیمه سرمد، را با هم می‌خوانیم.



اتفاقاً سؤال خوبی است و باید بگویم موضوعی که همیشه برای من دردآور بوده و اتفاقاً یکی از نقدهای جدی‌ام به صنعت بیمه محسوب می‌شود، این است که چرا سهم بازار تا این اندازه در صنعت بیمه مهم است؟ آیا سهم بازار بیشتر به اعتبار منجر می‌شود؟ شرکت‌های بیمه بازرگانی در نهایت باید به سهامدار متعهد باشند و هدف غایی برای آن‌ها رضایت بیمه‌گزار است نه سهم بازار بیشتر! اگر ۱۰۰ درصد بازار را بگیرید و برای سهامدار زیان بسازید، به چه دردی می‌خورد؟ وقتی شرکت با عدم کشف نقدینگی مواجه است مدیرعامل مجبور به انجام بازی پونزی می‌شود و این در نهایت به ضرر سهامدار و همچنین بیمه‌گر و بیمه‌شده می‌شود. از همان ابتدای ورودم به سرمد تأکید کردم به قراردادهایی که در آن‌ها ضرر کنیم، ورود نخواهیم کرد. بالاین‌حال، در نهایت، آنچه اهمیت دارد نتایج مالی و صورت‌های مالی نهایی است که می‌تواند شرکت را به سمت چالش‌ها متمایل یا از آن دور کند.

❖ برای حل مشکل نقدینگی شرکت در ابتدای ورود چه تمهیدی اندیشیدید؟

در آن زمان بین دوراهی قرار داشتیم: یکی اینکه با همان حق بیمه‌های پایین دوباره قراردادهایی بگیریم تا بتوانیم نقدینگی لازم را برای پرداخت خسارت‌ها تأمین کنیم، و دیگری اینکه دیگر قرارداد جدیدی نداشته باشیم و به تأمین مالی از منابع دیگر روی بیاوریم. خوشبختانه، با داشتن اعتباری نسبی و وام‌های دریافتی، توانستیم به تأمین مالی برسیم.

❖ بعد از اینکه آمدنتان به سرمد در دی ماه ۱۴۰۱ قطعی شد، بر اساس مطالعه‌ای که انجام دادید، چه چالش‌هایی را در آن زمان احصا کردید و اکنون پس از یک سال، وقتی به گذشته برمی‌گردید، فکر می‌کنید چالش‌هایی که در روز نخست داشتید، چه تغییراتی کرده است؟

از زمانی که سهامدار عمده جهت مدیرعاملی بیمه سرمد تماس گرفتند کمتر از چهار روز طول کشید و با توجه به موقعیت خطیر این شرکت و چالش‌های موجود، در نهایت مدیریت را پذیرفتم. در تاریخ ۹ دی ماه به شرکت آمدم؛ اما در هنگام ورود متوجه شدم وضعیت خیلی بدتر از آن چیزی است که تصور می‌کردم. اوضاع به‌گونه‌ای بود که ساختمانی خریداری شده بود اما پولی وجود نداشت تا خسارت‌های مردم پرداخت شود. این موقعیت بیانگر این بود که ریسک نقدینگی شرکت به شدت بالا رفته بود. ۵ میلیارد تومان در حساب‌های شرکت وجود داشت، درحالی‌که معوقات شرکت به بیش از ۳۸۰ میلیارد تومان می‌رسید که باید به مراکز درمانی و زیان‌دیده‌ها پرداخت می‌شد. حدود ۶ تا ۷ ماه بود که به بیمه‌شدگان تأمین اجتماعی پولی پرداخت نشده بود و نسبت خسارت درمان به ۲۱۰ درصد رسیده بود.

در قدم اول باید با تیم جدید تلاش می‌کردیم تا قراردادهای زیان‌ده را از شرکت خارج کنیم و به فکر ایجاد نقدینگی و بهبود پرداخت خسارت باشیم.

❖ خروج پرتفوهای زیان‌ده احتمالاً منجر به کاهش سهم بازار شما می‌شد. این برای شما ایجاد نگرانی نمی‌کرد؟

یکی دیگر از اقداماتی که انجام دادیم، حذف شعبه‌های ویتیرنی و نمایشی بود. اکنون هر شعبه به پرچمدار شرکت در آن استان تبدیل شده است. در این راستا به رؤسای شعب این پیام را منتقل کردیم که باید به عنوان مدیران کشوری، نقشی مشابه استانداران داشته باشند. متأسفانه، در گذشته، اختیاری برای تصمیم‌گیری در دست آن‌ها نبود، اما ما با افزایش حدود اختیارات و دادن برخی اختیارات سعی در تقویت مدیران شعب داشتیم.

❗ برای توانمندسازی پرسنل ستاد و شعب چه تمهیداتی اندیشیدید؟

بعد از اینکه توانستیم وضعیت شرکت را بهبود بخشیم، بحث توانمندسازی پرسنل و شبکه فروش اولویت ما بود. ما سعی کردیم آموزش‌ها هدفمند شوند. سفرهایی که من و همکارانم به استان‌ها داشتیم به ما کمک کرد تا عیار هر استان مشخص و نیاز احصاء شود و به این ترتیب، شروع به آموزش هدفمند پرسنل و نمایندگان کردیم. اخیراً نیز مسابقه علمی سرآمدان به منظور بررسی سطح علمی همکاران ستادی و شعب شرکت را طراحی کردیم که یکی از پروژه‌های مهم سرمد است.

❗ اگر ممکن است کمی نیز به سامان‌دهی حوزه شبکه فروش و به‌خصوص نمایندگان اشاره کنید.

آیین‌نامه رفاهی نمایندگان را بررسی و جلسات هفتگی با نمایندگان برگزار کردیم. کمیته‌ای تحت عنوان کمیته بازار در جهت رفع مشکلات و مسائل نمایندگان تشکیل دادیم. معاون امور شعب و بازاریابی، یکی از اعضای هیئت‌مدیره به همراه دو نماینده که منتخب شبکه فروش بودند، در این کمیته حضور دارند. مسائل مطرح‌شده را به صورت هفتگی بررسی و سعی کردیم مشکلات را رفع کنیم. درنهایت، این تلاش‌ها منجر به تدوین مناسب آیین‌نامه رفاهی نمایندگان شد. ما برای نمایندگان جایگاه‌های مشخصی تعریف و آن‌ها را رتبه‌بندی کردیم. این اقدام شامل تعیین سطوح مختلف کارمزد و مزایا بود که بر اساس اطلاعات و معیارهایی که داشتیم به آن‌ها ارائه شد. این تغییرات باعث شد که نمایندگان احساس کنند در جایگاه خود ارزشمند هستند و می‌توانند به بهبود عملکرد شرکت کمک کنند.

❗ یکی از مباحث مهم، وفاداری مشتری است. در این زمینه چه مسیری را طی کردید؟ با توجه به اینکه پرتفوهای داشتید که منجر به نارضایتی مشتری شده بود.

برخی پرتفوهای پریسک برند بیمه سرمد را تحت تأثیر قرار داده بود و سبب نارضایتی مشتریان شده بود. تجربه نشان می‌دهد که وقتی یک مشتری از خدمت ناراضی نباشد، به سرعت نارضایتی خود

❗ یکی از چالش‌های شما عدم مدیریت ریسک و نحوه نرخ‌دهی بیمه‌نامه‌ها بود؛ در این زمینه چه تمهیداتی اتخاذ کردید؟

همانگونه که گفتیم در زمینه نرخ‌دهی و مدیریت ریسک نیز مشکلاتی وجود داشت. در این راستا یکی از اقدامات ما اصلاح نرخ‌دهی بود. نرخ‌های فنی را استخراج کردیم و مدیریت ریسک را جدی‌تر گرفتیم، به‌طوری که بسیاری از پرتفوهای زیان‌ده را از چرخه کار خارج کردیم.

❗ چه تغییراتی در نگرش و نحوه تعامل بانک صادرات با سرمد ایجاد شد؟

یکی دیگر از نکات مهمی که به بهبود وضعیت سرمد کمک کرد، تغییر نگرش بانک صادرات بود. با تعاملاتی که بیمه سرمد با بانک صادرات داشت، و با مقاومت در برابر پرتفوهای زیان‌ده، توانستیم یک رابطه جدید بین بیمه‌گذار و بیمه‌گر را در دوران مدیریتی جدید برقرار کنیم. این تغییر نگرش به ما این امکان را داد که وضعیت را بهبود بخشیم و به سمت کاهش ریسک‌ها و بهبود عملکرد مالی پیش برویم. از طرفی تعاملی بهبودبخش و دوطرفه همراه با رفتار حرفه‌ای میان سرمد و بانک صادرات ایجاد شد. به نظر می‌رسد که فضای کار برای ما بهبود یافته است و می‌توانیم با اطمینان و تعامل بیشتری با بانک صادرات پیش برویم.

❗ احتمالاً یکی از چالش‌های شما در زمان ورود به شرکت عدم رعایت مفاد آیین‌نامه‌هایی چون حاکمیت شرکتی باشد؛ در این خصوص چه وضعیتی بود و چه اقداماتی کردید؟

به نظر من یکی از خلأهایی که در شرکت‌های بیمه وجود دارد، عدم پایبندی به اصول حاکمیت شرکتی است. اگر ما اصول حاکمیت شرکتی را به‌درستی رعایت می‌کردیم، بسیاری از مشکلات پیش نمی‌آمد. تشکیل و ساماندهی کمیته‌های حاکمیتی و شرکتی ذیل هیئت‌مدیره و تأکید بر برگزاری منظم جلسات از جمله اقداماتی بود که اتفاق افتاد، هم‌اکنون با تکیه بر نظرات کارشناسی کمیته‌ها شاهد انسجام در تصمیم‌گیری‌ها هستیم.

❗ در خصوص سامان‌دهی شعب بیشتر بگویید.

در یک سال و نیم گذشته، تمام تلاشمان را کردیم تا شعب را تملیکی کنیم. در مجموع ۵ تا ۶ شعبه را تحت تملک خود درآوردیم. با توجه به شرایط کنونی، سرمایه‌گذاری روی ملک برای ما یک مزیت به حساب می‌آید که علاوه بر حذف هزینه‌های اجاره‌بها و جابه‌جایی‌های سالیانه به توانگری شرکت کمک کرده است.



چیزی که من سعی کردم برای همه اعضای تیم به عنوان چراغ راه قرار دهم، این است که ما باید به سریع‌ترین و باکیفیت‌ترین شرکت تا سه سال آینده در کشور تبدیل شویم

را به دیگران منتقل می‌کند. یک مشتری راضی ممکن است فقط به سه نفر بگوید، اما اگر راضی نباشد، احتمالاً این نارضایتی را به ۱۱ نفر منتقل می‌کند. این اتفاقات به‌وضوح بر بیمه سرمد تأثیر گذاشت و نه تنها به ما ضرر مادی زد، بلکه آسیب معنوی زیادی به برند سرمد نیز وارد کرد. تصمیم گرفتیم که این اثرات منفی را خنثی کنیم و بهترین راه برای این کار، پرداخت خسارت‌ها بود. تا زمانی که خسارت‌ها پرداخت نمی‌شد، نارضایتی مشتریان همچنان وجود داشت که بحمدالله علاوه بر پرداخت خسارات معوق، در حوزه مدت زمان پرداخت نیز به نقطه مطلوبی رسیده‌ایم. یکی از مشکلات دیگری که با آن مواجه بودیم، عدم همکاری مراکز درمانی با ما بود. تعداد مراکز درمانی که با سرمد کار می‌کردند، از بیش از ۳ هزار مورد به حدود ۲ هزار مورد کاهش یافته بود.

در روزهای ابتدایی حضورم، آقای ایمانی، مدیرعامل وقت بانک صادرات، شبانه برای من عکسی فرستاد که نشان می‌داد یک درمانگاه بزرگ نوشته بود «طرف قرارداد با تمامی بیمه‌ها به جز بیمه سرمد». این وضعیت بسیار نگران‌کننده بود.

نکته‌ای که باید به آن اشاره کنم این است که ما یک سهامدار و بیمه‌گذار خاص، یعنی بانک صادرات، داشتیم. بانک صادرات به عنوان یک بیمه‌گذار بزرگ، خواستار دریافت خدمات مناسب بود و برخی مراکز درمانی از این موقعیت سوءاستفاده می‌کردند. اما امروز، ما توانسته‌ایم تعداد مراکز درمانی را به بیش از ۶ هزار مورد افزایش دهیم و جزء بهترین‌ها در صنعت بیمه قرار بگیریم. علت این موفقیت، تسویه حساب به موقع و منظم با مراکز درمانی است.

ما در حال حاضر کمتر از ۴۰ روز برای تسویه زمان می‌گذاریم و برای بیمارستان‌هایی که با بانک صادرات همکاری دارند، این زمان به کمتر از ۱۰ روز کاهش یافته است. این همکاری و تعامل خوب باعث شده تا مراکز درمانی تمایل داشته باشند با ما ادامه دهند و این روند به نفع برند سرمد خواهد بود.

در خصوص نظام ارزشی شما با عنوان سرآمد (سرعت، رفتار حرفه‌ای، آموزندگی، مشارکت، دلبستگی) بگویید. چگونه به این نقطه رسیدید؟

پس از آنکه توانستیم شرکت را به ثبات برسانیم، شروع به طراحی استراتژی کردیم. با توجه به اینکه خودم در مقاطع ارشد و دکتری در زمینه آینده‌نگری تحصیل کرده‌ام، به سراغ این موضوع رفتیم که یک چشم‌انداز و مأموریت را تبیین کنیم.

سعی کردیم یک نقشه راه را تبیین و عملیاتی کنیم. یکی از مواردی که در این زمینه مهم است، این است که خود مدیرعامل باید در این فرایند حضور داشته باشد. از سال گذشته که شرکت به ثبات رسید، ما شروع به کار بر روی استراتژی، مأموریت و چشم‌انداز شرکت کردیم. هیئت عامل و مدیران در چندین جلسه به بررسی این موضوع پرداختند و چندین بار مدیران را جمع کردیم تا در این زمینه به توافق برسیم. چیزی که من سعی کردم برای همه اعضای



داستان فیل سفید را که می‌دانید، به این معناست که ما دو سال وقت صرف کرده‌ایم تا یک برنامه داخلی مبتنی بر هوش مصنوعی را ارتقا دهیم، به‌خصوص اینکه هزینه‌های میلیاردي صرف این پروژه شده بود. هدف ما ارزیابی خسارت و تبدیل نسخ فیزیکی به دیجیتال بود و تیم حاضر نبود نرم‌افزار دیگری را بررسی کند. در رویدادهای نوآوری، این پروژه رونمایی شده بود و با عکس‌ها و تقدیرنامه‌ها همراه بود و به‌نوعی مقدس شده بود. اما ما و هیئت‌مدیره به این نتیجه رسیدیم که نباید این پروژه را به‌عنوان فیل سفید تلقی کنیم و بهتر است هرچه زودتر آن را کنار بگذاریم و منابع خود را به‌سمت کارهای بهتر هدایت کنیم.

❖ برخی از مدیرعامل‌ها وقتی وارد شرکتی می‌شوند تمام وقت خود را صرف ترمیم مالی می‌کنند و برخی دیگر از روش‌های نوآورانه و فناورانه هم‌زمان با ترمیم مالی استفاده می‌کنند. شما چه روشی را پیش گرفتید؟

تیم به عنوان چراغ راه قرار دهم این است که ما باید به سریع‌ترین و باکیفیت‌ترین شرکت تا سه سال آینده در کشور تبدیل شویم. این هدفی است که به آن اصرار داریم و برای دستیابی به آن، برنامه‌ریزی‌های متعددی انجام داده‌ایم.

❖ قطعاً در این چشم‌انداز ترکیب مختلف ذی‌نفعان را مورد توجه قرار دادید.

بله قطعاً. همچنین ارزش‌ها و ویژگی‌های سازمانی ما به‌ویژه مفهوم سرعت در این زمینه مهم بوده و ما در جهت اصلاح فرایندها گام برداشته‌ایم. در این راستا به این نتیجه رسیدیم که باید ساختارهای سازمانی و حتی اپلیکیشن‌های خود را تغییر دهیم. به عنوان مثال، ما در بیمه سرمد با چالش‌های جدی مواجه بودیم که نیاز به اتخاذ تصمیمات دشواری داشت. به تیم خود در جلسات می‌گویم که این موارد می‌تواند به نوعی فیل سفید سرمد باشد.

❗ بیابید نگاهی به آینده داشته باشیم. استراتژی شما چیست؟ آیا وابستگی پرتفوی شما به بانک صادرات زیاد نیست؟ چقدر می‌خواهید در یک سال آینده از این وابستگی جدا شوید و پرتفو غیرمستقیم بیشتری داشته باشید؟

واقعاً استراتژی من این نیست. وقتی یک معدنی مثل بانک صادرات کنار ماست و حتی شاید ۳۰ درصد از فرصت‌های این بانک بیشتر استفاده نکردیم، باید این فضا را بهبود ببخشیم. ما باید مزیت‌های رقابتی را مشخص کنیم. من همیشه به همکاران می‌گویم: وقتی نماینده‌ای می‌گوید چرا من نباید به جای سرمد، البرز یا آسیا را انتخاب کنم، باید به آن‌ها بگویم که مزیت رقابتی ما بانک صادرات است. اگر نماینده‌ای از سرمد نمایندگی بگیرد، می‌تواند از خدمات بهترین بانک صادرات در شهر خود استفاده کند. در حالی که اگر به سراغ برندهای دیگر برود، باید به دنبال دفتر جدیدی بگردد. این تفکر باید به نمایندگان ما منتقل شود که استفاده از بانک صادرات و برند این بانک یک امتیاز بزرگ است.

نکته دیگر اینکه ما می‌خواهیم مشتریان بانک صادرات را شناسایی کنیم و این موضوع یکی از اهداف اصلی ماست. ما با بانک صادرات تفاهم‌نامه‌ای داریم که اگر تسهیلاتی به یک کارخانه‌دار می‌دهند، به او بگویند که بیمه‌هایش باید به سرمد منتقل شود. اگر نماینده‌ای در آن شعبه مستقر باشد، می‌تواند با آن رئیس یا کارخانه‌دار وارد مذاکره شده و از این فرصت

بهره کافی را ببرد.

❗ اما وابستگی به بانک صادرات ریسک‌هایی را به همراه دارد. با تغییر مدیریت، سیاست‌ها می‌توانند تغییر کنند و در نتیجه نماینده‌های بیمه سرمد باید استقلال داشته باشند.

من در مورد استقلال نماینده‌ها نگرانی ندارم. در شعبه و در بخش ستادی خودمان، باید استقلال بیشتری داشته باشیم. واقعاً نیازی نیست که خود را از بانک صادرات جدا کنیم. چرا باید از این فرصت استفاده نکنیم؟ الان بانک صادرات در حال کار با برندهایی مثل البرز و ایران است، در حالی که ما می‌توانیم روی ظرفیت‌های خود تمرکز کنیم. اگر ما بتوانیم به‌خوبی روی بانک صادرات تمرکز کنیم، پرتفوی ۶ هزار میلیاردی ما می‌تواند به ۱۲ هزار میلیارد افزایش یابد. البته این به معنای تکیه بر یک پرتفوی خاص نیست. همکاران بنده در ستاد و شعب دائماً در حال مذاکره با نهادهای مختلف در جهت جذب دیگر پرتفوهای بازار هستند.

ما هرگز اجازه ندادیم که کارهای توسعه‌ای مان معطل بماند. در واقع، وقتی اوضاع ما بسیار وخیم بود، به ساختمان جدید آمدیم و این تغییر بزرگ باعث مدیریت هزینه شد. چهار ساختمان که در نقاط مختلف شهر تهران داشتیم را به اینجا منتقل کردیم، اما اولویت اصلی من این بود که بیمه‌شدگان را دریابیم. شخصاً به مفهوم «برکت» اعتقاد دارم.

ما همواره در بدترین شرایط تلاش کرده‌ایم تا رضایت بیمه‌شدگان، نمایندگان و سایر ذی‌نفعان را کسب کنیم مثلاً کارمزد نمایندگان را دو یا سه ماه یک بار پرداخت می‌کردند، از وقتی که مستقر شدیم، تأکید کردم چک کارمزد نمایندگان هر ماه قبل از پرداخت حقوق سایر کارکنان امضا شود. این موضوع را به بچه‌ها تأکید کردیم که این اتفاق حتماً باید بیفتد، زیرا نمایندگان ما در خط مقدم قرار دارند.

به نظرم این کارها هم حس خوبی منتقل می‌کند و هم برکتی برای شرکت به همراه خواهد داشت سعی ما این بود که تغییرات و اصلاحات به گونه‌ای انجام گیرد که ابتدا حق کسی تضییع نگردد. به عنوان مثال، برخی به هیئت مدیره می‌گفتند که خودروهای هیئت‌مدیره خیلی قدیمی هستند و بهتر است آن‌ها را تعویض کنیم، زیرا همه شرکت‌های بیمه این کار را کرده‌اند. من گفتم: «تا زمانی که زیان انباشته بیمه سرمد وجود دارد، این تغییرات لازم نیست. هر وقت که وضعیت شرکت به سود رسید و سهامداران از این سود بهره‌مند شدند، آن زمان می‌توانیم در مورد خودروها تصمیم‌گیری کنیم.»

❗ زیان انباشته شما هنوز وجود دارد؟

وقتی ما وارد شرکت شدیم، زیان انباشته سرمد ۴۷۰ میلیارد تومان بود. در طی این دو سال، این رقم به ۲۷۰ میلیارد تومان کاهش یافته است. در نیمه اول سال جاری، حدود ۱۱۹ میلیارد تومان سود حاصل شده و امیدوارم تا پایان سال این رقم به ۲۵۰ میلیارد تومان برسد.

طی این مدت برای کاهش زیان انباشته اقدامات متعددی انجام شد از توجه به حوزه سرمایه‌گذاری و تکیه بر تجاری که در زمینه بازار سرمایه داشتیم غافل نشدیم. تصمیمات خوبی در کمیته سرمایه‌گذاری اتخاذ شد؛ در زمان مناسب اوراق خریدیم، البته با رعایت مفاد آیین‌نامه سرمایه‌گذاری، ترکیب متنوعی در پرتفوی سرمایه‌گذاری خود ایجاد کردیم، برای ابزارهای نوین مالی، ظرفیت‌هایی تعریف کردیم و تأکید کردم که از کرافاندها، صندوق‌های سرمایه‌گذاری ساختمان استفاده کنند.

درصدی از سرمایه‌گذاری سال گذشته، و به سمت کرافاندها منتقل شد. در حالی که بازار به طور کلی منفی بود و شاخص کاهش داشت، ما موفق به کسب سود خوب از این طریق شدیم.

❖ در مسیر رشد فرهنگ سازمانی چه اقداماتی کردید؟

بحث فرهنگ سازمانی نیز بسیار مهم است. بیمه سرمد به خاطر شکست‌های متعدد دچار مشکلاتی شده بود و این موضوع بر صورت‌های مالی تأثیر منفی گذاشت. این اتفاق باعث ایجاد خمودگی و کاهش اعتماد به نفس در بین پرسنل شد. خوشبختانه ما اقداماتی انجام دادیم تا از این وضعیت خارج شویم. اولین کار ما این بود که نیروهای خوبی را جذب کنیم، به خصوص با توجه به اینکه برند ما آسیب دیده بود و افراد کمتری تمایل به پیوستن به شرکت داشتند. اولین مصوبه هیئت‌مدیره جدید، بحث طبقه‌بندی مشاغل بود. در آن زمان، میانگین حقوق پرسنل ما یکی از پایین‌ترین‌ها در صنعت بیمه بود، اما با همکاری هیئت‌مدیره و حمایت سهامدار عمده، توانستیم این وضعیت را تغییر دهیم. اکنون، وقتی با شما صحبت می‌کنم، دیگر نگرانی بابت خروج نیرو به خاطر مسائل حقوق و مزایا نداریم.

❖ بحث منحنی دوم این است که جایی شما به مدلی می‌رسید که اگر همین مسیر فعلی را ادامه دهید، موفق نخواهید بود و مجبورید رفتار جدیدی را در پیش بگیرید. نظر شما در این مورد چیست؟

کاملاً متوجه منظور شما هستم. به همین دلیل می‌گویم که بسیار مهم است که در مورد استراتژی‌های خود صادق باشیم. مثلاً اگر بگوییم که می‌خواهیم شبکه فروشمان را گسترش دهیم یا سهم بازار را افزایش دهیم، باید در عمل نیز این مسائل را در نظر بگیریم. در اینجا بیمه سرمد باید مزیت رقابتی خود را به درستی شناسایی کند استراتژی‌ها باید مبتنی بر مزیت‌های رقابتی واقعی باشد. اگر وابستگی به بانک صادرات یک مزیت بالقوه بزرگ است، نباید از آن غافل شویم. در حال حاضر، ما در حال کار بر روی این موضوع هستیم و امیدوارم به زودی نتایج آن را مشاهده کنیم. ما رشدی که در یک سال و نیم گذشته داشته‌ایم را با هیئت‌عامل بانک و هیئت‌مدیره خود بررسی می‌کنیم. با تمام تلاشی که می‌کنیم و احترامی که برای این ساختار قائل هستیم، در جلسات مشارکت می‌کنیم و امیدواریم با همکاری‌های بیشتر در سطح کشور، به موفقیت‌های بیشتری دست یابیم. می‌خواهم برای حسن ختام بگویم که در بهمن سال گذشته، هیئت‌مدیره جدید بانک صادرات تشکیل جلسه دادند و من هم حضور داشتم. به آن‌ها گفتم که من یک سال و یک ماه است که به اینجا آمده‌ام و قبل از این مدت، هرگز از کسی معذرت نخواستم بودم، اما در این یک سال و یک ماه، از همه معذرت خواستم. اما حالا وضعیت شرکت ما به گونه‌ای است که دیگر نیازی به معذرت‌خواهی ندارم.

حالا فضای شرکت به این سمت رفته که سؤال می‌کنند: «شما برای ما چه کار می‌کنید؟» و چه محصول و خدماتی دارید که برای ما بیاورید. الحمدلله هم‌اینک ثبات بر سرمد حاکم و اتفاقات خوبی در حال رخ دادن است.

❖ در مورد استراتژی سرمد در خصوص بیمه زندگی هم صحبت کنید.

بیمه زندگی بخشی از استراتژی ماست و به آن اهمیت زیادی می‌دهیم. ما به این نتیجه رسیده‌ایم که فروش بیمه زندگی می‌تواند باعث نفوذ ما در بازار شود. اما مدلی که برخی برای فروش بیمه زندگی پیش گرفته‌اند، در بلندمدت به ضرر شرکت‌ها خواهد بود.

❖ چرا استراتژی یک شرکت کارآفرین بر این اساس است که بر بیمه زندگی تأکید داشته باشد؟

این موضوع نیز به نوعی به همان بحث قبلی بازمی‌گردد. در بیمه سرمد در زمینه بیمه زندگی کارهایی انجام شده، اما در واقع کاریکاتوری و نمایشی بوده و فقط یک شکل ظاهری داشته است. اما حالا زیرساخت‌های لازم ایجاد شده و چند محصول زندگی را پیش‌بردییم. در این راستا، بازاریابی شبکه‌ای هم بسیار مهم است و تمام کارهای مقدماتی آن انجام شده است. فقط نیاز داریم که یک شتاب واقعی به کارها بدهیم تا کارهای اجرایی به سرانجام برسند.

❖ در جمع‌بندی بحث، لطفاً درباره فناوری دیجیتال توضیح دهید.

متأسفانه در صنعت بیمه، اوضاع چندان مطلوب نبوده است، اما امیدوارم از این به بعد پیشرفت‌هایی داشته باشیم. قول داده‌ایم که ظرف دو ماه آینده، یک سیستم بی‌آی (Business Intelligence) برای مدیران و برخی پرسنل راه‌اندازی کنیم. این سیستم به هر کارمند کمک می‌کند تا به اطلاعات روز گذشته و وقایع پیشین خود دسترسی پیدا کند و بر اساس آن، خود را به‌روز کند. در صنعت بیمه باید به سمت هوش مصنوعی حرکت کنیم. اگر شرکت‌های بیمه به روش‌های سنتی خود ادامه دهند، اتفاق خاصی برایشان نخواهد افتاد. در این صورت، رقابایی خواهند آمد و بازار را از دستشان خواهند گرفت. ما باید با استفاده از فناوری‌های نوین، از فرصت‌های بازار بهره‌برداری کنیم و در برابر رقبا قرار بگیریم.

❖ سؤال اصلی من این است که با توجه به استراتژی در مدل کسب‌وکار، آیا حرکت به سمت تحول مهم است و آیا زمینه‌ای برای تغییر در مدل فعلی وجود دارد؟

بله، ما در شروع کار خود در سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، اقداماتی را آغاز کرده‌ایم. تیم ما در حال طراحی یک مرکز جدید است و امیدوارم بتوانیم جزء اولین‌ها باشیم که سیستم CRM خود را با هوش مصنوعی ارتقا دهیم. این سیستم می‌تواند به سؤالات پاسخ دهد و ما می‌خواهیم نرخ‌دهی‌مان را نیز به هوش مصنوعی بسپاریم که این جزء برنامه‌های آتی ماست.

تفکر

THINKING

فصلنامه



- هیئت‌مدیره؛ مغز متفکر سازمان
- یک شرکت و دو رؤیا
- سازمان پاسخگو

هیئت‌مدیره رأس و مغز سازمان است و وظیفه تفکر بر عهده مغز سازمان قرار دارد. هیئت‌مدیره بیمه سرمد نیز به‌خوبی از پس این مأموریت برآمده‌اند. در پرونده پیش رو، با دو تن از اعضای هیئت‌مدیره به صحبت نشستیم. یکی از جنس بانک است و دیگری بیمه، و این حضور توأمان همانند دو بال، پرواز سرمد را به‌سمت اهداف تضمین می‌کند.

هیئت مدیره؛ مغز متفکر سازمان



هیئت مدیره، به عنوان یکی از ستون‌های اساسی هر شرکت یا سازمانی، نقش بسزایی در رهبری و تعیین مسیر استراتژیک آن دارد. این نهاد متشکل از افرادی است که با دانش، تجربه و تخصص خود، مسئولیت‌های حیاتی در جهت ارتقا و پیشبرد اهداف شرکت را برعهده دارند. هیئت مدیره در واقع مغز متفکر و رهبر اصلی هر سازمان است که نقشی بنیادین و سرنوشت‌ساز در موفقیت یا شکست سازمان ایفا می‌کند.

تعاملات و برقراری ائتلاف‌های استراتژیک با شرکت‌های برتر و خوش‌نام داخلی و خارجی و تصویب برنامه‌های انگیزشی و رفاهی برای مدیران و کارکنان شرکت و تلاش برای ارتقای اثربخشی آنان را در بر می‌گیرد.

اصل پنجم: افشا و شفافیت؛ این اصل مبتنی بر مواردی است که هیئت‌مدیره در موعد مقرر در پایگاه‌های اطلاعاتی یا مراجع ذی‌ربط افشا می‌نمایند از جمله: ارسال ساختار سازمانی مصوب و تغییرات بعدی آن به بیمه مرکزی، ارسال گزارش توجیهی تصویب نرخ حق بیمه، جدول تعرفه کوتاه‌مدت و روزشمار، ارسال گزارش تفصیلی محاسبات و مقدار نسبت توانگری مالی شرکت به صورت سالانه پس از حسابرسی صورت‌های مالی.

اصل ششم: مسئولیت‌پذیری هیئت‌مدیره که شامل اموری است همچون ایفای نمایندگی شرکت در برابر صاحبان سهام، ادارات دولتی و غیردولتی، مؤسسات عمومی، مراجع قضایی و سایر اشخاص حقیقی و حقوقی، دعوت از مجامع عمومی عادی و فوق‌العاده و تعیین دستور جلسه آن‌ها، حضور در جلسات مجامع عمومی و ارائه گزارش‌های تفسیری به مجامع عمومی.

در پی انتخاب اعضای حقوقی و حقیقی هیئت‌مدیره بیمه سرمد در مجمع عمومی عادی به‌طور فوق‌العاده صاحبان سهام شرکت، پس از معرفی نمایندگان سهامداران حقوقی و حقیقی و طی تشریفات قانونی و اخذ تأیید صلاحیت حرفه‌ای ایشان از بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، اعضای جدید هیئت‌مدیره شرکت بیمه سرمد معرفی شده و رسماً فعالیت خود را در بیست‌وسومین روز از آبان ماه آغاز کردند.

در اولین جلسه هیئت‌مدیره جدید بیمه سرمد، اعضا ضمن ابقا دکتر بهشتی‌نژاد به سمت مدیرعاملی، ایشان را جهت طی فرایند قانونی به بیمه مرکزی معرفی نمودند. در این جلسه سمت دیگر اعضای هیئت‌مدیره نیز تعیین و به تصویب رسید.

بر این اساس، آقای امیرمهدی امینیان به نمایندگی از شرکت آرمان‌اندیشان رستاک به سمت رئیس هیئت‌مدیره؛ آقای دکتر سید محمدمهدی بهشتی‌نژاد به نمایندگی از شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی به سمت نایب‌رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل؛ آقای محمد زاهدنیا به نمایندگی از سهامدار حقیقی؛ آقای حسن پورکاظمی مصردشتی به نمایندگی از مؤسسه توسعه همیاری سپهر؛ و آقای عرفان دلروز به نمایندگی از شرکت سرمایه‌گذاری سپهر صادرات به‌عنوان دیگر اعضای هیئت‌مدیره انتخاب و معرفی شدند.

ترکیب متعادل و مناسب اعضای هیئت‌مدیره که دارای تخصص‌ها، تجارب و صلاحیت‌های لازم باشند و همچنین ایفای صحیح وظایف و احساس مسئولیت عمیق آن‌ها نسبت به سمت‌هایشان، می‌تواند عاملی کلیدی برای توسعه، پیشرفت و سودآوری سازمان باشد. از سوی دیگر ضعف، بی‌تدبیری و بی‌کفایتی اعضای هیئت‌مدیره، زمینه‌ساز شکست و ورشکستگی سازمان خواهد بود. بنابراین آشنایی عمیق مدیران و سهامداران با الزامات و ویژگی‌های یک هیئت‌مدیره کارآمد و موفق، امری بسیار ضروری و حیاتی است.

هیئت‌مدیره می‌بایست نسبت به ایجاد، تقویت و استمرار سازوکارهای اثربخش جهت کسب اطمینان معقول از محقق شدن اصول حاکمیت شرکتی اقدام و بر اساس قانون تجارت و اصلاحیه‌های بعدی آن و آیین‌نامه‌های مربوط، مجموعه قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های بیمه مرکزی و قانون بازار اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران و همچنین سایر قوانین و مقررات مرتبط با فعالیت‌ها و اساسنامه شرکت بیمه سرمد در چارچوب اصول شش‌گانه حاکمیت شرکتی انجام وظیفه نماید.

اصول شش‌گانه حاکمیت شرکتی

اصل اول: اثربخشی چارچوب حاکمیت شرکتی؛ این اصل مشتمل بر اموری است همچون تحقق اخلاق سازمانی، امور راهبردی، توسعه سرمایه‌های انسانی، امور مالی و معاملاتی، امور سازماندهی و عملیاتی و نیز استقرار سازوکارهای کنترلی اثربخش.

اصل دوم: حفظ حقوق سهامداران و برخورد یکسان با آن‌ها؛ از رئوس این اصل می‌توان به مواردی چون پرهیز از تملک و نگهداری سهام سهامداران حقوقی صاحب سهم در چارچوب مقررات سازمان بورس و اوراق بهادار، رعایت اصول و شرایط انتخاب عضو مستقل هیئت‌مدیره با توجه به ضوابط سازمان بورس، و نظارت بر مدیریت ارتباطات و تعاملات اثربخش با سرمایه‌گذاران و سهامداران اشاره کرد.

اصل سوم: رعایت حقوق بیمه‌گذاران و سایر ذی‌نفعان؛ از جمله موارد قابل‌توجه در این اصل می‌توان به اطمینان از رعایت حقوق بیمه‌گذاران در فرایند پیشنهاد، فروش و صدور بیمه‌نامه و رسیدگی به خسارت اشاره کرد.

اصل چهارم: انگیزه‌بخشی به سرمایه‌گذاران نهادی و بازار سهام و سایر ذی‌نفعان؛ که مواردی همچون ارتقای برند شرکت، طراحی مکانیزم‌های جذب سرمایه‌گذاران جدید در سرمایه‌گذاری‌های مشترک و شناسایی فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری، توسعه



گفت و گوب
امیر مهدی امینیان
 رئیس هیئت مدیره
 شرکت بیمه سرمد

امیرمهدی امینیان اگر چه به تازگی مسئولیت ریاست هیئت مدیره را بر عهده گرفته اما سابقه فعالیت در بیمه سرمد را سال هاست که بر عهده دارد و به همین واسطه کاملاً با حال و هوای اکنون و گذشته شرکت آشناست. او که در حقیقت فرزند بانک صادرات است به عنوان یک بانکی باتجربه و کارکشته آمده در بستر بیمه تا علاوه بر اینکه یک شرکت بیمه چابک را همراهی کند، در خلق محصولات بانک-بیمه‌ای نیز تجربیاتش را با سرمدیان به اشتراک بگذارد. طی گفت‌وگوی پیش رو، امینیان را می‌بینیم که در خصوص تلفیق ظرفیت‌های بانک و بیمه چه نظراتی دارد.

لطفا در خصوص نحوه فعالیت شرکت، سهامداری و میزان پرتفوی وابسته به بانک توضیح دهید.

در اوایل دهه ۹۰، پس از جلسات متعدد و بررسی‌های کارشناسی، گام‌های اولیه برای ایجاد یک شرکت بیمه برداشته شد. شرکت بیمه سرمد نیز با فرایندی خاص از بیمه مرکزی مجوز خود را دریافت و آغاز به کار کرد. در طول مدت کوتاه فعالیت خود، رشد بسیار خوبی داشت و به حد قابل قبولی از بلوغ رسید. ابتدا باید اشاره کنم که محدودیت‌های قانونی وجود دارد که هر واحد نمی‌تواند بیش از حد نصایب مشخص از سهام کل داشته باشد. این امر بنیانگذاران را مجبور کرد از همان ابتدا تفکیک ارقام و اطلاعات مربوط به سهامداری را انجام دهند. صندوق‌های کارکنان ما از طریق شرکت‌های توسعه همیاری سپهر و آرمان اندیشان رستاک سهامدار شدند و به همین ترتیب شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی نیز به طور غیرمستقیم، چون سهام آن در شرکت‌های وابسته به بانک و کارکنانش بود، سهام‌دار شد.

از طرفی، سهامدار خصوصی این شرکت نیز در واقع بخشی از سهام که به طور مستقیم و غیرمستقیم کمی بیشتر از ۲۰ درصد است را در اختیار دارد. سهامدار خصوصی، به جز آن‌هایی که سهام را بر روی تابلوی بورس دارند، در تشکیل شرکت مشارکت کرد و مجموعه پرتفوی سهامداری شکل گرفت. ما نمی‌توانستیم یک شرکت بیمه داشته باشیم و سپس بگوییم که کارهای بیمه ما را انجام ندهد. از طرفی، این نهال نوپا نمی‌توانست در ابتدا به یک‌باره این بار عظیم را بر دوش بکشد.

بنابراین سیاست‌گذاری به این صورت انجام شد که گام به گام حجم عملیات‌هایی که باید به شرکت بیمه سرمد واگذار می‌کردیم را افزایش دهیم و این روند به وقوع پیوست. در ابتدا، بخشی از قراردادها را در استان تهران به این شرکت واگذار کردیم، سپس سه استان دیگر را به طور کامل به آن واگذار نمودیم. پس از مشاهده بلوغ لازم در شرکت، به‌طبع اکثر فعالیت‌های بیمه‌ای ما در یک بازه زمانی محدود به شرکت بیمه سرمد سپرده شد. شرکت بیمه سرمد طی این ۹ تا ۱۰ سال و اکنون که سال یازدهم را آغاز کرده، به‌طور جدی در تلاش است تا بهترین خدمات را ارائه دهد. همچنین، با رسیدن پرتفوی سهامداری به این اعداد، حجم پرتفوی بیمه‌گری نیز تحت تأثیر تغییراتی قرار گرفته است. به این معنا که با ورود به بازار، سعی کردیم بیمه‌نامه‌های بیشتری از سایر منابع کسب کنیم و به این ترتیب، پرتفوی بیمه‌گری بانک به طور خودکار به حد تعادلی برسد. وابستگی سهامداری ممکن است وجود داشته باشد، اما پرتفوی شما باید ترکیبی از بیمه‌گزاران مختلف باشد که الحمدلله این موضوع محقق شده است. در ابتدا، بالای ۸۰ درصد پرتفوی ما مربوط به بانک بود، اما اکنون نرخ آن بسیار تعدیل شده است. به این ترتیب، پرتفوی سال‌های اولیه به‌تدریج به سمت تعادل حرکت کرد و اکنون الحمدلله پرتفوی تقریباً اصلاح شده است.

به هر حال سهامدار باید تلاش کند که معادلات کسب‌وکار بیمه‌گر را دچار تنش نکند. اما از طرفی پرتفوی های زیان ده هم نباید به شرکت آسیب بزنند.

اساساً پرتفوی‌های زیان‌ده برای شرکت‌های بیمه مطلوب نیستند، اما صنعت بیمه وارد رقابتی شده که شاید نتوان آن را ناسالم نامید، بلکه می‌توان گفت یک رقابت بی‌نتیجه است. به‌عنوان مثال، بیمه‌گزاران مختلف ممکن است محصول یا خدمتی را که پرهزینه است، ابتدا ارائه دهند و بگویند شما این را بپذیرید تا باقی بیمه‌ها را به شما بدهیم. اگر در نهایت این وعده عملی نشود، چه اتفاقی می‌افتد؟ ممکن است ارتباطات میان مدیران یا نرخ‌دهی‌های مختلف، منجر به شکستن نرخ‌ها و رقابت ناسالم شود. اما حدود یک سال و چند ماه گذشته، بحث این است که ما پرتفوی‌های بی‌کیفیت را نمی‌خواهیم. ما به دنبال فقط گرفتن سهم بازار نیستیم، بلکه به دنبال سهم بازاری هستیم که برای ما سودآوری داشته باشد.

می‌خواهم کمی درباره رویکرد بانک صحبت کنیم، با توجه به جذابیتی که این رویکرد در صحبت‌های آقای بهشتی‌نژاد داشت. این موضوع را نیز توضیح دهید.

رویکرد بانک را می‌توان از دو زاویه بررسی کرد. یکی اینکه از نگاه بیمه‌گزار و بیمه‌گر به آن نگاه کنیم. اما یک نگاه فراتر بحث سهامداری است. در اینجا، اتفاقی که می‌افتد این است که اگر سهامدار عمده نتواند پرتفوی‌های خود را به‌طور قابل قبولی به ما ارائه دهد، اگر خدای نکرده زبانی رخ دهد، نه تنها به خودش، بلکه به دیگران هم آسیب می‌رسد. در این بین، اگر سود بیشتری محقق شود، این سود نصیب خودش نیز خواهد شد. بنابراین، ما پرتفوی‌های بی‌کیفیت را اساساً از پرتفوی کلی شرکت بیمه سرمد یا اصلاح کردیم، یعنی نرخ درست و فنی به آن‌ها دادیم، یا اینکه حذفشان کردیم.

یعنی دیگر هیچ تعارفی نداشتید؟

خیر، حتی در مورد افزایش نرخ‌های برخی از بیمه‌نامه‌ها، زمانی که بانک تحلیل‌های بیمه را پذیرفت و بررسی و مطالعه کرد، آن را تأیید کرد.

نقش شما به‌عنوان حلقه اتصال چه بود؟

این کار کمی سخت بود. چون در مذاکرات، یک طرف باید بخرد و کمترین پول را بدهد و طرف دیگر می‌خواهد بیمه بفروشد و نرخ فنی بدهد. خب، این دقیقاً جایی است که من ایستاده بودم. واقعیت این است که من باید به‌عنوان یکی از افراد، نقش ایفا می‌کردم تا این حلقه اتصال و تفکرات را به هم نزدیک کنم تا قرارداد به‌صورت برد-برد منعقد شود. یعنی من باید تمام مباحث قانونی، فنی و نظارت نهادهای مختلف را در نظر می‌گرفتم و آن را

حق بیمه‌ای بابت یک پوشش بیمه‌ای پرداخت می‌کند، اگر خدای ناکرده حادثه‌ای رخ دهد، به دنبال جبران خسارت است. به عنوان مثال، اگر کسی خودرویش را بیمه کرده و تصادف کند، انتظار دارد که بیمه خسارت را به‌طور کامل جبران کند. اما بیمه‌گر بر اساس مقررات و شرایط مشخص می‌گوید که میزان خسارت باید با توجه به استهلاک و فرانشیز محاسبه شود. در اینجا ممکن است فرد بیمه‌شده با توجه به عدم آگاهی از قوانین، نارضایتی ابراز کند و بر این باور باشد که باید تمام مبلغ خسارت را دریافت کند.

این مسئله به‌خصوص در حوزه درمان نمود بیشتری پیدا می‌کند، زیرا به‌دلیل تعدد مراجعه‌کنندگان و گستردگی بیمه‌شدگان، درخواست‌ها و انتظارات متنوعی وجود دارد. به عبارتی، یک بخش از کار بیمه‌گزار این است که با توجه به حق بیمه‌ای که پرداخت کرده، باید شرایط و تعهدات مشخص شده را درک کند و از آن‌ها مطلع باشد. بیمه‌گر مسئول است که مطابق تعهداتی که تحت قرارداد امضا کرده، به وظایف خود عمل کند؛ اما این موضوع تنها به بیمه‌گر محدود نمی‌شود و یک ضلع سوم نیز وجود دارد: مراکز درمانی. متأسفانه، برخی از این مراکز به هیچ صراط مستقیمی عمل نمی‌کنند. برای مثال، در بیمارستان‌هایی که افراد به‌دلایل مختلف بستری می‌شوند، ممکن است هزینه‌های غیرضروری زیادی برای بیمار مطرح شود. به‌عنوان نمونه، اگر یک بیمار پنج روز در بیمارستان بستری باشد، ممکن است ۱۰ بار روانشناس به بالین او بیاید، در حالی که اساساً نیازی به چنین اقداماتی نبوده است.

**مجتمع بانک و بیمه
طوری طراحی شبکه‌اش
را با واحدهای بیمه انجام
می‌دهد که بیمه‌گزار
بزرگ در اقصی نقاط
کشور بتواند خدماتش را
به بهترین شکل دریافت
کند**

لطفاً یک چشم‌انداز از سال آینده ارائه دهید و به ارتباط بین بیمه سرمد و بانک صادرات اشاره کنید.

در خصوص چشم‌انداز سال آینده، می‌توان گفت که ما به سمت دور شدن از نارضایتی‌های قبلی در حال حرکت هستیم. شرکت در بسیاری از حوزه‌های کاری خود رشد قابل توجهی را تجربه کرده و این رشد به ویژه در زمینه خدمات رسانی به کارکنان بانک صادرات بسیار چشمگیر است. اکنون ما قادر به انجام پرداخت‌هایمان در کمتر از ۱۰ روز هستیم و تمامی ارزیابی‌ها را به‌طور مستمر پیگیری می‌کنیم.

البته باید توجه داشت که ممکن است برخی اسناد درمانی ناقص باشد یا مشکلاتی در ساختارهای اداری پیش آید که باعث عودت آن‌ها شود. با این حال، با درصد بسیار بالایی می‌توان گفت که ما به‌طور تقریبی بالای ۹۹ درصد موفق شده‌ایم که شرکت را از وضعیت نابسامان گذشته خارج کنیم و الحمدلله اکنون در مسیر درستی قرار گرفته‌ایم و کارها به خوبی پیش می‌روند. اگر بتوانیم مراکز درمانی طرف قرارداد خود را متقاعد کنیم که با توجه به منافع حاصل از تسریع در پرداخت‌های ما، متعهد به ارائه خدمات بهتر شوند، یکی از چالش‌های بزرگ پیش روی ما برطرف خواهد شد و می‌توانیم شاهد رضایتمندی بالایی باشیم. در بخش‌های دیگر نیز من رابطه بین بانک و بیمه را مثبت و رو به رشد مدیریت محترم بانک صادرات واقعاً در حمایت از این نهال در حال رشد بسیار

با ادبیات بانکی، نه بیمه‌ای، به واحدهای متولی در بانک منتقل می‌کردم. این کار در سیستم بانکی همیشه سخت است، زیرا شما در برابر افراد جامعه تعهد دارید. سیستم بانکی نمی‌تواند نسبت به ارزش‌آفرینی پول این افراد بی‌تفاوت باشد و از طرفی باید این خدمات را به‌طور مستمر ارائه دهد. بنابراین، نقش من این بود که بتوانم این دو مقوله را به هم نزدیک کنم، پول منطقی و حق بیمه منطقی گرفته شود و خدمات مناسبی ارائه شود، طوری که نه به سهامدار آسیب برسد و نه به شرکت بیمه.

در ادامه می‌خواهم به چالش‌های این همکاری اشاره کنید، چون فرصت‌ها را به خوبی توضیح دادید. به چالش‌های این همکاری بپردازید و در انتها نظر شما چیست که چطور می‌توان این چالش‌ها را بهتر سپری کرد؟

قبل از پاسخ به این سوال، اجازه بدهید نکاتی را یادآور شوم که شاید در تکمیل سوال شما باشد. وقتی شما یک همکاری با یک ساختار بسیار بزرگ و حجیم دارید، لازم است که شاهراه‌های ارتباطی با آن ساختار را به درستی مدیریت کنید تا تعاملی مؤثر و بدون شتابزدگی برقرار شود.

این تعامل با ایجاد مجتمع بانک و بیمه علاوه بر تقویت تعامل بسیاری از چالش‌ها را از پیش رو برداشت، نقش مجتمع به‌عنوان پل ارتباطی در جهت رفع مشکلات بیمه‌شدگان بانک بسیار پررنگ بوده و است. در واقع مجتمع بانک و بیمه طوری طراحی شبکه‌اش را با واحدهای بیمه انجام می‌دهد که بیمه‌گزار بزرگ در اقصی نقاط کشور بتواند خدماتش را به بهترین شکل دریافت کند. این سرویس به معنای انجام یک کار بزرگ و حجیم است و در واقع باید انتظارات افراد را برآورده کند. به‌ویژه اینکه ساختار و توافقات مدیریتی در لایه‌های بالاتر باید بتواند به‌درستی جاری شود.

من می‌خواستم بگویم که مجتمع تنها یک واحد نیست که جدا از بقیه فعالیت کند؛ بلکه کار بسیار بزرگی انجام می‌دهد و تنها به بیمه درمان محدود نمی‌شود. این مجتمع تمام نیازهای بیمه‌گزار را مدنظر قرار می‌دهد. البته درمان به‌دلیل تعداد بالای کارکنان، به‌خصوص در میان کارمندان رسمی، در اولویت قرار دارد. به‌طور تقریبی، چیزی بالغ بر ۲۰۰ هزار بیمه‌شده درمان فقط برای کارمندان رسمی در کشور وجود دارد.

اما در خصوص چالش‌هایی که ما با آن‌ها مواجهیم، باید بگویم که واقعیت این است که صنعت بیمه همواره در حال تغییر است. هر لحظه ممکن است تصمیماتی در ساختارهای کلان کشور گرفته شود که تأثیرات آن بر بخش‌های مختلف اقتصادی، از جمله بیمه، مشهود باشد. بنابراین، ما در فرآیند کسب و کارهای مختلف در هر لحظه با تغییرات مواجه می‌شویم. چالش‌هایی که شرکت‌های بیمه با آن‌ها روبرو هستند، به‌خصوص در طول یک سال مالی، مستلزم صدور بیمه‌نامه‌ها و سپس مواجهه با تغییرات و الحاقی‌هاست که نیازمند بازنگری و تغییر در روندهای جاری می‌باشد.

بزرگ‌ترین چالش ما، به‌ویژه در شرکت‌های خدمات محور، این است که باید سطح انتظارات افراد را برآورده کنیم. برای مثال، یک فرد وقتی

تلاش کرده‌اند و حمایت‌های لازم را انجام داده‌اند. اما باید بگویم که به آن حدی که انتظار داشتیم، نرسیده‌ایم. اعداد و ارقام موجود نشان می‌دهد که تولید حق بیمه ما باید به مراتب بالاتر باشد. از این رو، خواهشمندم که به ما کمک کنند تا این چالش‌ها را به فرصت‌های خوب تبدیل کنیم. ما آماده‌ایم تا نظرات و پیشنهادات را دریافت کنیم و بر اساس آن‌ها اقدام نماییم.

بحث بعدی که می‌خواهم مطرح کنم، موضوع میزهای خدمت است. خواهش من این است که میزهای خدمتی که از طرف شرکت بیمه سرمد برای حضور در شعب بانک صادرات طراحی شده و اکنون هم حدود ۳۰ تا ۴۰ مورد از آن‌ها فعال است، با همکاری مدیران شعب به درستی هدایت مشتریان به سمت این میزهای خدمت انجام شود. مدیران عزیز باید بدانند که خودشان سهامداران بیمه سرمد هستند و منافع آن‌ها در این شرکت نهفته است.

نکته آخر که می‌خواهم به آن اشاره کنم، میزان روابط تعهدی بین بانک و بیمه است که در تفاهم‌نامه‌ها ذکر می‌شود. بسیاری از افراد با من و همکاران تماس می‌گیرند و ممکن است از میزان تعهداتی که بر عهده بیمه برای خدمات‌رسانی به آن‌ها وجود دارد، آگاه نباشند. این عدم آگاهی می‌تواند برای آن‌ها دغدغه ایجاد کند و باعث سردرگمی شود. خواهش می‌کنم بدنه بانک و به ویژه افرادی که در حوزه منابع انسانی کار می‌کنند، اطلاعات مربوط به این تعهدات را در سایت خود به صورت اطلاعیه، پیامک و سایر روش‌های ارتباطی اعلام کنند. ما دوست داریم که کارکنان و همکاران ما رضایتمند باشند و ناراحتی آن‌ها دغدغه ماست.

توسعه محصولات بانک-بیمه‌ای موضوعی است که فکر می‌کنم در سال جاری به‌صورت جدی در دستور کار قرار گرفته است. آیا برنامه‌ای برای خلق مسئولیت‌های جدید در این زمینه دارید؟

ما از بانک صادرات درخواست کردیم که در سامانه سپینو، یک آیکون به نام بیمه سرمد ایجاد کند که الحمدلله این کار انجام شده است. وقتی این ارتباط برقرار شد، همه از آن سامانه استفاده خواهند کرد. حالا وظیفه ما بیشتر می‌شود، ما باید بررسی کنیم که کدام خدمات نیاز جامعه است و هنوز برای آن بیمه‌نامه‌ای طراحی نشده است و در نتیجه، مسئولیت‌های جدیدی ایجاد خواهد شد. بنابراین، اکنون ما باید به دنبال این مسائل باشیم.

به‌هرحال، ساختار بانک و ساختارهای بانکی بسیار حساس هستند و کوچک‌ترین تصمیمی که بخواهید بگیرید، آثار بزرگی به دنبال خواهد داشت. محصولات بانک و بیمه را تا به حال به‌صورت جداگانه داشتیم، و اکنون محصولی که ترکیبی از بانک و بیمه باشد باید ایجاد شود. عرض من این است که باید ساختار حساس بانک با ساختار بیمه‌ای به یک نقطه مشترک برسند تا بتوانند محصول جدیدی را خلق کنند. تعامل ما با بانک صادرات بسیار خوب است. طرحی را در این زمینه داریم که ارائه شده و اکنون امیدوارم به‌زودی در دستور کار بانک قرار بگیرد. ما باید با مسئولین بانک صحبت کنیم و ان‌شاءالله برای گام‌های بعدی با شتاب بیشتری پیش برویم.



مؤثر بوده‌اند و از این بابت از مدیر عامل و اعضای هیئت‌مدیره محترم تشکر می‌کنم.

باین‌حال، نکته‌ای که باید بیشتر مورد توجه قرار بگیرد، کارهایی است که هنوز به طور کامل انجام نشده یا سرعت پیشرفت آن‌ها کند است. به عنوان مثال، بیمه‌های عمر و مانده بدهکار مشتریان می‌توانند به شکل بهتری ظاهر شوند. ما باید مطمئن شویم که کسب و کارهایی که با بانک در حال همکاری هستند و مشتریان خوب بانک هستند، از بیمه‌های ما بهره‌مند شوند و اجازه ندهیم که بیمه‌نامه‌هایشان را به شرکت‌های دیگر ببرند. البته رعایت مقررات قانونی باید در اولویت باشد. از مدیران استانی نیز تشکر می‌کنم که در این زمینه واقع

سازمان پاسخگو

آینده‌ای روشن و سازمانی پایدار،
نوآور، چابک و متمایز برای
بیمه سرمدپیش‌بینی می‌کنیم



گفت‌وگو با

محمد زاهدنیا

عضو هیئت مدیره
شرکت بیمه سرمد

مسئله حاکمیت شرکتی از کلیدی‌ترین موضوعاتی است که در مرکز آن هیئت‌مدیره قرار دارد و چنانچه عزم جدی در این مغز شرکت در اجرای فرایند حکمرانی شایسته در بنگاه صورت گیرد، این تضمین هست که در دیگر بخش‌های بنگاه هم شاهد جاری و ساری شدن این مسئله مهم باشیم. با محمد زاهدنیا، از پیشکسوتان صنعت بیمه و عضو هیئت‌مدیره شرکت بیمه سرمد، درباره ابعاد مختلف آرای حاکمیت شرکتی و آیین‌نامه‌های مربوطه به گفت‌وگو نشستیم. به اعتقاد وی ممکن است در شرکت‌های بیمه به دلیل فقدان فرهنگ‌سازی و ناآشنایی به موضوع حاکمیت شرکتی بعضاً اختلافاتی بین هیئت‌مدیره و مدیرعامل و هیئت‌عامل ایجاد شود، ولی ما در هیئت‌مدیره بیمه سرمد ضوابط اجرایی حاکمیت شرکتی را با هدف سهولت در کار و اجرا و فرایندسازی و هم‌افزایی در کسب و کار بیمه ترسیم کردیم.

فرایندسازی و هم‌افزایی

زاهدنیا در بحث حاکمیت شرکتی می‌گوید: ممکن است در شرکت‌های بیمه بدلیل فقدان فرهنگ‌سازی و نا آشنایی به موضوع حاکمیت شرکتی بعضاً اختلافاتی بین هیئت‌مدیره و مدیرعامل و هیئت عامل ایجاد شود ولی ما در هیئت‌مدیره بیمه سرمد سعی کردیم رفتاری اصولی و منطقی داشته باشیم و ضوابط اجرایی حاکمیت شرکتی را با هدف سهولت در کار و اجرا و فرایندسازی و هم‌افزایی در کسب‌وکار بیمه ترسیم نمودیم. قاعدتاً همانطور که هیئت‌مدیره بعنوان مسئول و پاسخگوی امور شرکت در برابر سهامداران و مالکین شرکت است در مقابل این انتظار و پاسخگویی را از مدیرعامل و هیئت عامل را خواهند داشت که وظایف و مسئولیت‌های اجرایی خود را منطبق بر سیاست‌ها و برنامه‌های ابلاغی هیئت‌مدیره به اجرا در آورند.

ما با توجه به اینکه تعداد پست‌های سازمانی زیادی در تاپ‌چارت شرکت داشتیم آن را اصلاح و چابک‌تر نمودیم و طرح طبقه‌بندی مشاغل را هم برای بهره‌وری و افزایش انگیزه کارکنان مصوب کردیم. اخیراً هم با توجه به مقررات جدید بورس و تغییرات اساسنامه، مدیریت حسابرسی و کنترل داخلی زیرنظر هیئت‌مدیره شرکت قرار گرفت و این واحد امور پایش، رصد و کنترل امور اجرایی شرکت را از طرف هیئت‌مدیره انجام می‌دهد و وضعیت را بطور مستقیم و یا از طریق گزارش‌های دریافتی از کمیته‌های حاکمیت شرکتی بررسی و نتیجه را با پیشنهاد اصلاحی به هیئت‌مدیره گزارش می‌کند.

پاسخگویی، مهم‌ترین وظیفه هیئت‌مدیره

همچنین زاهدنیا معتقد است: یکی از مهم‌ترین وظیفه هیئت‌مدیره مسئولیت در برابر بورس و پاسخگویی به این سازمان و عملاً به عموم ذینفعان است. سازمان بورس در جهت حفظ حقوق و منافع سهامداران (به‌ویژه سهامداران خرد) مقررات سختگیرانه‌ای دارد و هیئت‌مدیره می‌بایست ضمن رعایت کلیه ضوابط ابلاغی این سازمان، هر گونه رخداد مالی با اهمیت را به‌موقع افشا نماید. و یا هیئت‌مدیره در برابر سازمان ناظر بر عملیات بیمه‌گری یعنی بیمه مرکزی نیز باید پاسخگو باشد و تمامی قوانین، ضوابط و آیین‌نامه‌های حاکم بر بیمه را رعایت نماید. از جمله مهم‌ترین حساسیت‌های سازمان ناظر وضعیت تولید حق بیمه، نسبت و ضرایب خسارت، رعایت حقوق زیان‌دیدگان و بیمه‌گزاران، کاهش هزینه‌ها، ذخیره‌گیری درست برای خسارت‌های معوق و سایر ذخایر فنی و... می‌باشد. واقعاً هم اکنون در وضعیت رقابتی موجود، تعدد رقبا و جرایم و برخوردها و رسیدگی‌های سازمان‌های نظارتی مختلف عهده‌داری و گرفتن مسئولیت عضویت در هیئت‌مدیره بسیار دشوار شده است. این موضوع به‌ویژه برای اکثریت اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره به‌مراتب دشوارتر و حساس‌تر می‌باشد.

استقلال هیئت‌مدیره

میزان بهره‌مندی هیئت‌مدیره از گزارش‌های کمیته‌های حاکمیت شرکتی و استقلال هیئت‌مدیره و ارتباطات کارا و مؤثر بین کمیته‌های مدیریت ریسک و حسابرسی، هیئت‌عامل و بدنه شرکت از نگاه زاهدنیا این‌گونه است: اصولاً

آیین‌نامه‌های مربوط به حاکمیت شرکتی

آیین‌نامه‌های مربوط به حاکمیت شرکتی طی چند بار اصلاح و مجدداً ابلاغ شده است. اما نکته مهم روح حاکم بر مقررات و آیین‌نامه‌های حاکمیت شرکتی است، از این حیث، محمد زاهد نیا در پاسخ به این سوال که عملکرد شرکت سرمد چگونه است و چقدر توانسته corporate governance را در سطوح ارشد سازمان جاری کند اینگونه پاسخ می‌دهد: ما در بیمه سرمد تقریباً همه آیین‌نامه‌های حاکمیت شرکتی و آیین‌نامه‌های مورد نیاز شرکت را اصلاح و روزآمد نمودیم. در این اصلاحات اساس را بر پایه اصلاح فرایندها با هدف چابک‌سازی، بهره‌وری، کارسنجی، کارایی، بهبود خدمات، افزایش کیفیت خدمات، مشتری‌مداری، دقت، سرعت و سلامت حرفه‌ای گذاشتیم و در این مسیر آیین‌نامه‌های پایه‌ای و کلیدی شرکت مانند: منشور مدیریت ریسک، سند اشتباهی ریسک، آیین‌نامه استخدای شرکت، آیین‌نامه سرمایه‌گذاری، آیین‌نامه انتصابات، آیین‌نامه حدود اختیارات حوزه فنی شرکت (صدور-خسارت-کارشناسی)، ساختار و نمودار سازمانی شرکت، آیین‌نامه پیگیری وصول مطالبات حق بیمه و ریکاوری، آیین‌نامه کمیسیون معاملات، آیین‌نامه رفاهی کارکنان و نمایندگان و ... را در هیئت‌مدیره شرکت در نهایت دقت بررسی و به تصویب رساندیم. به جرئت می‌توانم بگویم که هم اکنون شرکت بیمه سرمد در زمینه استانداردسازی آیین‌نامه‌ها و ضوابط و مقررات حاکمیت شرکتی و قواعد داخلی، باکیفیت‌ترین و شفاف‌ترین مقررات و ضوابط را در اختیار دارد و ساختار اجرایی شرکت آن‌ها را اجرا می‌کند.

نقش هیئت‌مدیره در راهبری و هدایت درست شرکت

با نگاه به مقوله حاکمیت شرکتی، ارزیابی عضو هیئت‌مدیره شرکت درباره عملکرد و نقش هیئت‌مدیره در راهبری و هدایت درست سرمد و حرکت در مسیر بیمه‌گری حرفه‌ای این‌گونه است: در حاکمیت شرکتی هدف آن است که مسئولیت‌ها و روابط بین سهامداران، هیئت‌مدیره و مدیران و کارکنان اجرایی و سایر ذینفعان به‌درستی تعریف و اجرا گردد. اصولاً در یک هیئت‌مدیره حرفه‌ای وظایف اصلی آن سیاست‌گذاری، نظارت و هدایت شرکت است و هیئت عامل شامل مدیرعامل و معاونین مدیرعامل امور اجرایی و عملیاتی و توسعه کسب‌وکار شرکت را عهده دار هستند. در بیمه سرمد امر سیاست‌گذاری از طریق تفویض اختیارات اجرایی به مدیرعامل و هیئت عامل صورت گرفته است. پاره‌ای از وظایف اجرایی هیئت‌مدیره بدو و در شروع به کار هیئت‌مدیره جدید تفویض اختیار می‌گردد و تعدادی دیگر از طریق آیین‌نامه‌ها و ضوابط مصوب به هیئت عامل و مدیران اجرایی تفویض می‌گردد و آیین‌نامه‌هایی مانند حدود اختیارات فنی در سرعت عمل در تصمیم‌گیری و کیفیت خدمات نقش دارند. گرچه ایرادات و اشکالاتی در اجرای حاکمیت شرکتی به‌دلیل ضعف مقررات مربوطه در صنعت بیمه کشور وجود دارد و شفافیت لازم در تفکیک وظایف و تداخل در امور وجود دارد، ولی ما در هیئت‌مدیره بیمه سرمد معتقد به تفویض اختیارات اجرایی بودیم و هستیم و درعین حال از طریق کمیته‌های حاکمیت شرکتی نظارت و کنترل لازم را بر حسن اجرای مقررات مصوب به عمل می‌آوریم.

در جهت اهداف سازمان خود داریم. در بیمه سرمد همدلی، هماهنگی و همکاری مؤثر شعار ماست و به آن پایبندیم. درواقع رمز موفقیت این شرکت در دو سال اخیر هم همین توافق و تفاهم سازمانی بین ارکان و اجزای شرکت بوده است. در سال گذشته کمیته‌ای را برای حذف فرایندهای زائد و غیرضرور در عملیات بیمه‌گری تشکیل دادیم و با دریافت و شناسایی برخی از آن‌ها، نسبت به حذف آن‌ها یا کوتاه نمودن فرایند در عین توجه به هوشمندسازی و رویکرد اصلاح و بهبود اقدام نمودیم. این اقدامات موجب رضایتمندی کارکنان و شبکه فروش شرکت گردید و نتیجه اساسی آن کسب رضایتمندی بیشتر مشتریان شرکت بوده است.

آینده و نقش آفرینی هیئت‌مدیره

زاهدنیا در خصوص آینده بیمه سرمد از منظر تحقق چشم انداز طراحی شده با توجه به نقش هیئت‌مدیره شرکت می‌گوید: چشم انداز ما در بیمه سرمد تبدیل شدن به برندی معتبر و قابل اعتماد است که هر خانواده ایرانی بتواند در هر زمان یک پوشش بیمه‌ای از شرکت بیمه سرمد داشته باشد. در این راستا پایدارسازی جریان ارزش اقتصادی شرکت، توسعه سرمایه‌های انسانی، ارتقای کیفی خدمات، مشتری‌مداری و وفاداری آن‌ها و افزایش سهم از بازار بیمه کشور از جمله اهداف و رسالت ما در رسیدن به چشم انداز ترسیمی برای شرکت است.

رمز موفقیت سرمد

رمز موفقیت سرمد از منظر این عضو هیئت‌مدیره در پذیرش و جذب ریسک‌های مطلوب و سودرسان، کیفیت خدمات و رضایتمندی مشتریان، مدیریت صحیح منابع مالی و مورد سرمایه‌گذاری با حداکثر بازده، کنترل و کاهش هزینه‌ها، بهره‌وری و کارایی سرمایه‌های انسانی، ارزش آفرینی و نوآوری و خلاقیت نهفته است. لذا ما در بیمه سرمد تلاش می‌کنیم خودمان را در همین مسیر قرار دهیم. بنابراین با ادامه این روند که مجموعه عوامل بیمه سرمد به آن معتقدند و پایبند هستند، آینده‌ای روشن و سازمانی پایدار، نوآور، چابک و متمایز برای بیمه سرمد پیش‌بینی می‌کنیم. البته با توجه به دگرذیسی عملیات تجارت ریسک (بیمه) در دنیای توسعه یافته و عرصه رقابت در فناوری‌ها، شرکت‌های بیمه از جمله بیمه سرمد نیز می‌بایست به سمت و سوی بیمه‌های دیجیتال و ابزارهای هوش مصنوعی برای انواع فرایندهای مدیریت ریسک، بیمه‌گری، تحلیل داده‌ها، فرایندها، ارزیابی‌ها و ... حرکت نمایند و قطعاً هر شرکتی که از این قافله تحول دیجیتال عقب بماند جایگاه و سهمی در «تجارت ریسک دیجیتال» آینده نخواهد داشت.

بنابراین ما نیز در بیمه سرمد قصد داریم با توسعه و غنی‌سازی و ارتقای اپلیکیشن همراه بیمه سرمد، تعداد هزار نماینده فروش خود را به هزار استارت‌آپ بیمه‌ای تبدیل کنیم تا در کنار فروش‌های دیداری و حضوری، وارد عرصه فروش‌های غیرحضوری و دیجیتال شوند و این برنامه‌ها و اهداف دور از دسترس نخواهند بود و آن‌ها را در فاز نخست در عرصه بیمه‌های زندگی اجرایی خواهیم نمود.

بنده در پایان این گفت‌وگو از زحمات و تلاش‌های ارزنده اعضای محترم هیئت‌مدیره، مدیرعامل محترم، معاونین و مدیران محترم و تمامی کارکنان و شبکه فروش وفادار و کوشای شرکت بیمه سرمد کمال تشکر و سپاسگزاری داشته و در نیل به اهداف شرکت برایشان آرزوی توفیق و سربلندی دارم.

رفتار و رویکرد هیئت‌مدیره شرکت در استفاده از گزارش‌های کمیته‌های حاکمیت شرکتی رویکردی پیشگیرانه و اصلاح‌گرایانه و در جهت بهبود انواع عملیات بیمه‌گری و سرمایه‌گذاری شرکت است. برای مثال در برخی از رشته‌های بیمه‌ای مانند بیمه درمان، بیمه‌گرانی که از سبد پورتهوی متنوع برخوردارند و در مجموع سودرسان بودند شناسایی و با تجویز و پیشنهاد سایر بیمه‌نامه‌های تجاری و سودرسان دیگر، رضایتمندی آن‌ها در تکمیل پوشش‌ها حاصل می‌گردد و یا در بخش بیمه‌نامه بدنه اتومبیل انحرافات نامساعد شناسایی و به مدیریت فنی و واحدهای اجرایی اعلام و راهنمایی لازم به عمل می‌آید. یا در پاره‌ای موارد در گذشته به مقوله ریکاوری و وصول مطالبات حق بیمه اهمیت داده نمی‌شد و در این خصوص به طور کلی با تغییر رویکرد و ارائه برنامه‌های عملیاتی مستمر و پیگیرانه، موفقیت‌های چشمگیری به دست آمده است.

انسجام در کمیته‌ها

میزان انسجام و ارتباط مؤثر بین کمیته‌ها تا و بر اساس اهداف شرکت شاخص مهمی در باره کارایی حاکمیت شرکتی در یک بنگاه محسوب می‌شود و زاهدنیا در این خصوص معتقد است: ارتباط بین واحد حسابرسی داخلی شرکت با سایر کمیته‌های حاکمیتی مانند مدیریت ریسک بسیار نزدیک، کارا و مؤثر و هم‌افزا بوده است. با کوچکترین شناسایی عوامل و انحرافات نامساعد، کمیته ریسک با بهره‌مندی از دانش و تجارب ارزشمند متخصص‌ترین و اساتید به‌نام رهنمود و راهکار لازم را ارائه می‌کند.

در بخش‌های فنی به‌ویژه خسارت‌های کلان و عمده که خارج از صلاحیت و اختیارات مدیران فنی و شعب شرکت است از قابلیت و توانمندی‌های شورای فنی شرکت که متشکل از برجستگان و اساتید صنعت بیمه کشور هستند بهره‌برداری می‌شود و تمامی پرونده‌های ارجاع شده در سطوح معاونین فنی، مدیرعامل و هیئت‌مدیره در این شورا به تصویب رسیده و برای مراحل بعدی به مراجع سازمانی مذکور ارائه می‌گردد. علی‌ای حال با وجود مکانیزم‌های کنترلی، بحث نظارت و کنترل در شرکت به مراتب تقویت گردیده تا اشکال و ایراد قانونی، فنی و عملیاتی در کار شرکت به وجود نیاید.

حکمرانی شایسته و هرم سازمان

از حیث حکمرانی شایسته، هرم سازمان از صدر تا ذیل و در سطوح مختلف چقدر ارتباط ارگانیک و پویا با هم دارند و فرایندهای بورکراتیک زاید حذف شده‌اند؟ پاسخ رئیس هیئت‌مدیره سرمد چنین است: ارتباط بین هیئت‌مدیره، مدیرعامل و هیئت‌عامل، بدنه مدیریتی و کارکنان و شبکه فروش در خانواده بزرگ بیمه سرمد واقعاً به گونه‌ای است که دیوان سالاری و بروکراسی اداری زائد بین آن‌ها وجود ندارد و نمایندگان و کارکنان شرکت هر لحظه که اراده کنند می‌توانند مسائل، مشکلات، موارد و پیشنهادات خود را با تماس تلفنی، مکاتبه، اتوماسیون اداری یا مراجعه حضوری به هر یک از اعضای هیئت‌مدیره مطرح و راهنمایی و کمک بگیرند. ما در بیمه سرمد به ارتباط عمودی و تحکمی و از بالا به پایین معتقد نیستیم و همه در یک سطح افقی دوستانه، برابر و سیستمی ارتباط مؤثر و همکاری و هماهنگی

راهبری

MANAGEMENT



فصلنامه



- بذرهای امید
- راه جدید

بعد از آنکه مغز سازمان ایده‌ها و طرح‌ها را تبدیل به تصمیم کرد، کار اجرایی را هیئت‌عامل و معاونین بر عهده می‌گیرند. وقتی پای صحبت معاونین می‌نشینیم، هر یک بنا بر مسئولیتی که دارند مأمورند تا اهدافی را محقق کنند. اما مسئله به همین سادگی نیستند. گزارشی که در ادامه گفت‌وگو می‌آید بازتاب دهنده سختی‌های تیم هیئت‌عامل و تیم‌های تحت راهبری آنهاست.





میزسخنی با حضور چهار عضو هیئت‌عامل بیمه سرمد

سرمد در یک بزنگاه تاریخی قرار دارد به گونه‌ای که در صورت اجرای برنامه‌های استراتژیک خود در چشم‌انداز تدوین‌شده، قادر خواهد بود به یکی از شرکت‌های برتر صنعت بیمه تبدیل شود. اما آنچه روی کاغذ است و آنچه باید عمل شود دو موضوع متفاوت هستند و یکی از اصلی‌ترین عواملی که می‌تواند زمینه واقعیت‌بخشی به آنچه در کاغذ است را فراهم سازد هیئت‌عامل هستند. طی گفت‌وگویی که با چهار تن از اعضای هیئت‌عامل بیمه سرمد انجام شد، آنچه بیش از دیگر کلیدواژه‌ها مورد تأکید قرار گرفت، توجه به کار تیمی و هم‌افزایی تمام ارکان سازمان بیمه سرمد است. مجید گرشاسبی، معاون فنی بیمه‌های زندگی؛ علیرضا آموزگار، سرپرست معاونت فنی بیمه‌های غیرزندگی؛ محسن بزرگزاده، سرپرست معاونت بازاریابی و شبکه فروش؛ و حسن پورکاظمی، معاون مالی و پشتیبانی اعضای حاضر در میزگرد «بذرهای امید» هستند که متن این میزسخن از پی می‌آید.

آقای جناب آموزگار، شما نیز تغییراتی که در واحدهای مربوطه ایجاد کردید به خصوص در حوزه مدیریت ریسک را تشریح کنید.

آموزگار: بسیاری از فعالیت‌ها به‌ویژه در حوزه آیین‌نامه‌ها نیاز به تغییر فرهنگ و اصلاح ساختاری داشت. همچنین، نیاز به جسارت داشتیم که به تیم خود اعتماد کنیم. در این راستا به همکاران اعلام کردیم که باید در زمینه مدیریت ریسک، ادبیات مشترکی داشته باشیم. باید بدانیم چه ریسک‌هایی را بپذیریم و چه ریسک‌هایی را نپذیریم. یکی از مشکلات شرکت‌های خصوصی این است که بودجه‌ریزی آن‌ها برای شعب، اغلب بر اساس جذب پرتفو است و فقط به گرفتن پرتفو توجه می‌کنند، بدون اینکه به نتیجه و عواقب آن فکر کنند. ما تلاش کردیم با ایجاد استانداردهای فنی در سرمد، به همکاران آموزش دهیم که چه نوع ریسک‌هایی باید گرفته شود و کدام رد شود.

برای مثال، سال گذشته یکی از شعب به‌شدت مصر بود که یک بیمه‌نامه برای یک معدن بگیرد که بعداً دچار ریزش شد. این شعبه سعی داشت از طریق واسطه‌ها این ریسک را بگیرد، اما خیلی محکم ایستادیم و قبول نکردیم. دلیلش هم این بود که نرخ و شرایط آن بیمه‌نامه با ریسک بسیار بالایی همراه بود. این تصمیم ما در نهایت درست از آب درآمد، چون امسال دیدیم که ریزش معدن اتفاق افتاد و اگر ما این ریسک را قبول کرده بودیم، خسارت سنگینی به شرکت وارد می‌شد.

باید بپذیریم که سرمد شرکت کوچکی است و هنوز به ذخایر و پشتوانه مالی شرکت‌های تراز اول نرسیده است، بنابراین حرکت‌های ما باید با احتیاط همراه باشد. ما استانداردها را رعایت کردیم و سعی کردیم این فرهنگ را به همکاران منتقل کنیم. خوشبختانه، احساس می‌کنم که تیم‌های فنی سرمد به این ادبیات مشترک نزدیک‌تر شده‌اند.

تأکید کردیم که هر ریسکی که می‌خواهیم بگیریم، باید پشتوانه و پوشش اتکایی داشته باشد. به همین دلیل، بخشی از قراردادهای اتکایی خود را اصلاح کردیم تا اگر خسارتی رخ دهد، مطمئن باشیم که بخش عمده‌ای از آن قابل بازپایی است. اطمینان حاصل کردیم که هر ریسکی که می‌پذیریم، حتماً با پوشش اتکایی مناسب همراه باشد. اگر هم مازاد بر قرارداد بود، حتماً بخش مازاد را تحت پوشش اتکایی قرار می‌دهیم.

آقای در خصوص سرعت ارائه خدمات هم تغییراتی ایجاد کردید؟

آموزگار: یکی از موضوعاتی که امسال خیلی روی آن تأکید داشتیم و خوشبختانه تبدیل به شعار شرکت شد، سرعت در ارائه خدمات بود. ما معتقدیم که در دنیای امروز، مزیت‌های مالی لزوماً حرف اول را نمی‌زنند؛ بلکه سرعت ارائه خدمات اهمیت بیشتری پیدا کرده است. شرکت‌ها اکنون به‌جای رقابت صرفاً بر سر کیفیت محصول، بر روی خدمات و سرعت ارائه آن تمرکز دارند. به همین دلیل، ما نیز تصمیم گرفتیم روی این بخش تمرکز کنیم. ما باور داشتیم که می‌توانیم حتی اگر شرکت کوچکی هستیم، با ارائه خدمات لوکس به رقابت بپردازیم. زیرا محصولات بیمه‌ای که توسط شرکت‌ها ارائه می‌شود، معمولاً مشابه یکدیگر است و تنها ممکن است درصدهای جزئی تفاوت داشته باشد.

بحث خود را با بیمه‌های زندگی آغاز می‌کنیم. لطفاً یک مرور کلی از یک سال گذشته بفرمایید؛ اینکه ابتدا در کجا بودید و در این مدت تا کنون چه تغییراتی حاصل شده است.

گرشاسبی: شرکت بیمه سرمد در سال‌های ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱ با چالش‌های فراوانی مواجه بود. در حوزه بیمه‌گری به‌ویژه در زمینه جذب پرتفوهای مناسب و انتخاب بیمه‌گزاران مناسب از لحاظ تجمیع پرتفوهای سودده اقدامات لازم انجام نشده بود قرارداد بیمه‌گزارانی وجود داشت که برای چندین سال پیاپی تمدید می‌شدند، اما این تمدیدها با زیان همراه بود. در اواخر سال ۱۴۰۰، یعنی تقریباً در بهمن ماه، یک بیمه‌گزار بزرگ به نام سازمان تأمین اجتماعی به جمع سرمد اضافه شد. متأسفانه، با توجه به نوع جامعه‌ای که این سازمان تحت پوشش داشت، مدیریت ریسک درستی اعمال نشده بود. همچنین بیمه‌گزاران دیگری نیز وجود داشتند که جمعیت‌هایی بالغ بر هشتاد هزار نفر را شامل می‌شدند و نکته جالب این بود که این بیمه‌گزاران که قراردادهای تمدیدی داشتند متأسفانه دارای ضریب خسارت بالایی بودند.

از زمانی که بنده کار خود را آغاز کردم، همراه با همکاران، مدیریت ریسک را به‌طور حرفه‌ای در این بخش پیاده کردیم. در این راستا در جذب پرتفو‌های تجدید نظر اساسی کردیم و پرتفو‌های نامناسب یا زیان‌ده را به‌طور کامل کنار گذاشتیم.

آقای در زمینه فروش، توضیح دهید که چه اقداماتی انجام دادید و سپس به پرداخت خسارت بپردازید.

گرشاسبی: در مدیریت اشخاص، رشته‌های مختلفی وجود دارد، از جمله بیمه درمان، بیمه عمر ساده زمانی، گروهی، حوادث گروهی و انفرادی، بیمه‌های مسافرتی و بیمه‌های عمر مانده بدهکار. در این راستا ابتدا اصلاحاتی اساسی در فرمت قراردادهای انجام دادیم و نرخ‌های سنی را نیز اصلاح کردیم. در گذشته، شرایطی در قراردادهای

وجود داشت که به‌هرحال بیمه سرمد ملزم به پرداخت خسارت و غرامت‌ها می‌شد، اما اصول فنی و آکادمیک به‌درستی رعایت نمی‌شد. در جذب این پرتفو‌ها، با اصلاح فرمت قراردادهای تلاش بسیاری کردیم و خوشبختانه نتیجه آن هم اکنون قابل مشاهده است به‌طوری که ضریب خسارت به‌طور قابل ملاحظه‌ای بهبود یافته و به یک عدد بسیار مناسب، به‌ویژه در حوزه درمان، رسیده‌ایم. اکنون ضریب خسارت درمان سرمد ۷۱ درصد است، درحالی‌که صنعت بیمه با ضریب خسارت بسیار بالاتری مواجه است.

آقای به‌هرحال بسیاری از قراردادهای زیان‌ده را حذف کردید؛ آیا نگران نبودید که این کار ممکن است باعث مشکلاتی شود یا اینکه هیئت‌مدیره مخالفت کند؟

گرشاسبی: با حذف برخی بیمه‌گزاران زیان‌ده، به دنبال جذب بیمه‌گزاران جدید و باکیفیت بودیم. رشد تعداد بیمه‌نامه‌های صادره ما نشان می‌دهد که اگر بیمه‌گزار بزرگی را کنار گذاشتیم، به‌جای آن، بیمه‌گزار دیگری جذب کردیم. درواقع، تعداد بیمه‌شده‌ها را به همان شکل قبلی پوشش دادیم. ما باید تعادل پرتفو درمان خود را حفظ می‌کردیم و در این فرایند، هیچ نزولی نداشتیم؛ بلکه در تعداد بیمه‌نامه‌های صادره افزایش هم داشتیم. حذف آن بیمه‌گزار برای ما ضرری نداشت و برعکس، بیمه‌گزاران جدیدی که جذب کردیم، برای ما سودآورتر و ارزشمندتر بودند.

در پذیرش ریسک‌ها، از قراردادهای اتکایی استفاده کردیم، به‌ویژه در مواردی که ریسک‌های بالا وجود داشت، زیرا نمی‌خواستیم شبکه فروش خود را محدود کنیم. به‌طوری که شبکه فروش هیچ محدودیتی نداشتند و می‌توانستند بیمه‌نامه‌ها را صادر کنند و ما بخشی از ریسک را با پوشش اتکایی جبران می‌کردیم. در حال حاضر، نسبت خسارت بیمه بدنه سرمد به ۸۵ درصد کاهش یافته است که نسبت خوبی در صنعت بیمه به حساب می‌آید.

❗ در حوزه ارزیابی خسارت چه اقداماتی کردید؟

آموزگار: یکی دیگر از اقداماتی که انجام دادیم صدور دستورالعمل‌های تخصصی برای صدور بیمه‌نامه‌ها و ارزیابی و پرداخت خسارت‌ها بود. پیش از این، چنین دستورالعمل‌هایی وجود نداشت و زمانی که نیاز به صدور بیمه‌نامه بود، تیم‌ها بلافاصله با ما مراجعه می‌کردند. پس از ایجاد این دستورالعمل‌ها، متوجه شدیم که بسیاری از تماس‌ها و مراجعات کم شد، چرا که کارشناسان می‌دانستند برای صدور هر بیمه‌نامه به چه اطلاعات و مستندات نیاز دارند و چه فرایندی باید طی کنند. همین موضوع باعث شد که فرایندها بسیار راحت‌تر و سریع‌تر انجام شوند.

از دیگر اقدامات مهم، انتخاب کارشناسان مستقل برای ارزیابی خسارت بود. ما در این مسئله حساسیت زیادی داشتیم تا از بهترین نخبگان در این حوزه استفاده کنیم. یکی دیگر از تلاش‌های ما در این حوزه، ارتقای رضایتمندی مشتریان بود. زمانی که شما هزار کار خوب انجام دهید و یک کار بد، تمام رضایتمندی مشتری از بین می‌رود. برای بیمه‌نامه‌های بزرگ، که برخی از آن‌ها برند شناخته‌شده هستند، مانند نیروگاه‌ها و پالایشگاه‌ها، تلاش زیادی کردیم. معتقدیم اگر مشتریان وی‌آی‌پی را راضی نگه داریم، این افراد به‌صورت دهان به دهان تبلیغات و خدمات ما را به دیگران معرفی می‌کنند.

در این راستا برای هر پروژه‌ای که قرارداد منعقد کردیم، علاوه بر اینکه شخصا برای ارزیابی ریسک آن پروژه‌ها حضور می‌یابیم، خدمات مدیریت ریسک را به‌صورت تخصصی و فنی کاملاً رایگان در اختیار بیمه‌گزاران قرار می‌دهیم. این مسئله برای بسیاری از پروژه‌ها که نیاز به چندین میلیارد هزینه برای دریافت خدمات دارند، بسیار مؤثر واقع شده است.

این روند باعث شده که امسال ۲۴ نیروگاه را در طول یک سال بیمه کنیم و این تعداد در حال افزایش است. به‌این‌ترتیب، برند ما در میان نیروگاه‌ها و پالایشگاه‌ها شناخته‌شده است. وقتی مردم می‌شنوند که یک نیروگاه معتبر تحت پوشش بیمه سرمد است، برای شبکه فروش ما اعتماد بیشتری به همراه دارد. مدیر شعبه ما می‌تواند با اطمینان بیشتری به بیمه‌گزاران اعتماد کند، به‌ویژه اگر این بیمه‌گزاران سرمایه‌های مهمی مانند نیروگاه‌ها را تحت پوشش قرار دهند. این امر باعث می‌شود که اعتماد به برند ما در سطح بالاتری قرار گیرد و مشتریان بیشتری جذب کنیم.

❗ برای تحقق این هدف چه اقداماتی کردید؟

آموزگار: برای دستیابی به این هدف، اختیارات مدیران استان‌ها و شعب را افزایش دادیم تا چابکی بیشتری داشته باشند. ممکن است در گذشته اختیارات محدودتری وجود داشت و این محدودیت‌ها به دلایل مختلفی اعمال می‌شد، اما تصمیم گرفتیم که با تغییرات جدید، سرعت عمل و انعطاف‌پذیری بیشتری به شعب و مدیران بدهیم.

ما به این نتیجه رسیدیم که اگرچه استراتژی‌های گذشته در یک بازه زمانی خاص مؤثر بودند، اما برای آینده و بلندمدت نیاز به تغییرات اساسی داریم تا بتوانیم رقابت‌پذیری خود را حفظ کنیم و از چالش‌های پیش رو عبور کنیم. اختیارات مدیران را افزایش دادیم و به همکارانمان اعتماد کردیم، اما در کنار این اعتماد، روی آموزش هم خیلی کار کردیم. در بخش آموزش، کلاس‌ها و دوره‌های مختلفی را برای تیم فنی و کارشناسان برگزار کردیم. این آموزش‌ها به ما کمک کرد تا همکاران آماده و مجهز شوند. اعتماد به همکاران و آموزش دیدن آن‌ها باعث شد که ما بتوانیم خدمات بهتری ارائه دهیم. همچنین، در کنار این خدمات، از کارشناسان زبده و خبره صنعت بیمه که در استان‌های مختلف وجود داشتند، استفاده کردیم. برای توسعه خدمات، به ویژه در بخش بیمه‌های بدنه، استفاده از خدمات آنلاین را آغاز کردیم. به‌طور خاص، در بسیاری از موارد، خودروها نیاز به بازدید داشتند که این فرایند زمان‌بر بود. ما این روال را ساده کردیم. قراردادهایی را با چندین مجموعه بستیم که خدمات آنلاین ارائه دهند؛ به گونه‌ای که بیمه‌گزار بتواند خودش از خودروی خود عکس بگیرد و برای ما ارسال کند. این ابتکار به ما کمک کرد تا هم سرعت خدمات را افزایش دهیم و هم رضایت مشتریان را بالا ببریم.

❗ آیا در حوزه اتومبیل تغییراتی در ترکیب پرتفوی خود ایجاد کرده‌اید؟ آقای گرشاسبی در بحث بیمه درمان اشاره کردند که بیمه‌های زبان‌ده را کنار گذاشته‌اند. در بخش ثالث وضعیت به چه صورت است؟

آموزگار: در بخش بیمه شخص ثالث، که بیمه‌ای اجباری است، امکان تشخیص این که آیا یک خودرو زبان‌ده است یا نه، با نرم‌افزارهای فعلی وجود ندارد. در حال حاضر هیچ شرکتی قادر نیست این موضوع را با دقت تعیین کند. حتی در خارج از کشور هم این موضوع هنوز حل نشده است.

در بیمه سرمد، نسبت خسارت ما در بسیاری از شاخص‌های بیمه‌گری، از جمله بیمه شخص ثالث، پایین‌تر از متوسط صنعت است. یکی از دلایل این امر این است که ما سرمایه‌گذاری بیشتری در خودروهای صفر کیلومتر انجام داده‌ایم. خوشبختانه، ارتباطات خوبی که داشتیم باعث شد، دغدغه‌هایی که شرکت‌های دیگر، مانند بیمه ایران، در زمینه مطالبات معوق و بدهی‌های معوق داشتند، برای ما وجود نداشته باشد. این بخش به خوبی مدیریت شد و نسبت خسارت در بیمه ثالث ۳۴ درصد بود. در بیمه بدنه نسبت خسارت سرمد در گذشته ۱۰۰ درصد بود. با انجام اقدامات مختلف از جمله اصلاح نرخ‌ها، ارزیابی ریسک و بررسی‌های فنی توانستیم این نسبت را کاهش دهیم.



علیرضا آموزگار
سرپرست معاونت فنی
بیمه‌های غیرزندگی

زمانی که شما هزار کار خوب انجام دهید و یک کار بد، تمام رضایتمندی مشتری از بین می‌رود. برای بیمه‌نامه‌های بزرگ مانند نیروگاه‌ها و پالایشگاه‌ها، تلاش زیادی کردیم

این کمیته، تمامی مسائل از جمله نقدینگی، هزینه‌های اتکایی، هزینه‌های اجرایی و همچنین تحلیل دقیق پورتهوها انجام می‌شود. اگر پورتفوی مورد تأیید کمیته نباشد، مورد بررسی مجدد قرار می‌گیرد و در صورت لزوم رد می‌شود. من دبیر کمیته بازاریابی هستم و بقیه معاونین به‌عنوان اعضای این کمیته حضور دارند.

آقای بزرگ‌زاده، می‌خواهیم وارد بخش بازاریابی و بازاریابی شویم. شما در بخش بازاریابی هم فعالیت داشتید یا فقط بازاریابی کردید؟ البته شما پیش‌قراول شرکت هستید و آقایان آموزگار و گرشاسبی پس از شما می‌آیند و از دستاوردهای شما استفاده می‌کنند.

بزرگ‌زاده: یکی از اقداماتی که انجام دادیم برگزاری دوره‌های آموزشی بود که به‌طور خاص می‌توان گفت برای اولین بار در این مقیاس انجام شد. در شرکت بیمه سرم، بیشترین تعداد دوره‌های آموزشی را داشتیم، ولی در ارزیابی و اثربخشی این دوره‌ها، مشکلاتی مشاهده می‌شد. به این معنا که دوره‌ها برگزار می‌شد، اما اثربخشی لازم را نداشت و خروجی مطلوبی از آن حاصل نمی‌شد. پس از عارضه‌یابی، به این نتیجه رسیدیم که اولین مشکل، سطح متفاوت شرکت‌کنندگان در این دوره‌ها بود. به‌طور مثال، فردی که ده سال در شعبه مشغول به کار بوده و دو بار دوره را گذرانده، هنوز در سطح کارشناسی باقی مانده، در حالی که فردی که شش بار در دوره‌ها شرکت کرده هم هنوز در همان سطح کارشناسی است.

در این راستا با همکاری و پیگیری مدیرعامل محترم شرکت، برگزاری آزمون سرآمدان برای تمام پرسنل شعب و ستاد بیمه سرم اجرایی شد. این آزمون در ماه گذشته برگزار شد که حدود ۳۶۰ نفر در این آزمون شرکت کردند.

از دیگر اقدامات، شناسایی نیروهای مستعد و کارشناسان زبده شرکت بود. جلسه‌ای با مدیرعامل و مدیر منابع انسانی برگزار کردیم و تصمیم گرفتیم که بر اساس نتایج آزمون، از میان ۳۶۰ نفر، حدود ۶۰ تا ۷۰ نیروی زبده را شناسایی کنیم. برای این افراد برنامه آموزشی مستمر و کوتاه‌مدت یک‌ساله طراحی خواهیم کرد و به‌طور خاص بر بحث جانشین‌پروری تمرکز می‌کنیم. هدف این است که این افراد انگیزه پیدا کنند و در مراحل بعدی، از آن‌ها برای پست‌های مدیریتی استفاده کنیم. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در حال حاضر، انتخاب رؤسای شعب است که یا تغییر نیاز دارند یا به‌طور کلی در این حوزه با کمبود نیروی مناسب مواجهیم. هدف از این فرایند، شناسایی نیروهای مناسب و به‌کارگیری آن‌ها در موقعیت‌هایی است که بتوانند به‌طور مؤثر ارتقا یابند.

آقای بزرگ‌زاده، می‌خواهیم وارد بخش بازاریابی و بازاریابی شویم. شما در بخش بازاریابی هم فعالیت داشتید یا فقط بازاریابی کردید؟ البته شما پیش‌قراول شرکت هستید و آقایان آموزگار و گرشاسبی پس از شما می‌آیند و از دستاوردهای شما استفاده می‌کنند.

بزرگ‌زاده: برای اولین بار بودجه عادی و روتین شرکت را بررسی کردیم، در مقابل عملکرد شعب را نیز مورد ارزیابی قرار دادیم و سهم استانی هر شعبه را برای اولین بار احصا کردیم. همچنین، برای شعب بودجه‌ای با عنوان «بودجه طلایی» در نظر گرفتیم. به‌طوری که شعبی که بتوانند این بودجه را کسب کنند، امتیازات بسیار خوبی دریافت خواهند کرد. علاوه‌براین در بررسی ساختاری شعب، متوجه شدیم که هیچ‌کدام ساختار

ما جزء معدود شرکت‌هایی هستیم که برای اولین بار توانستیم پالایشگاه آفتاب را به‌تنهایی بیمه کنیم. بیمه‌نامه آن را با دقت بسیار بالا و با درنظرگرفتن تمامی شاخص‌ها و اصول اتکایی تنظیم کردیم. این اقدامات، گام‌های مثبتی بود که به ما کمک کرد تا بیمه‌گزارها به‌تدریج به‌سمت ما بیایند و این مسئله درنهایت رضایتمندی را افزایش داد.

آقای بزرگ‌زاده، می‌خواهیم وارد بخش بازاریابی و بازاریابی شویم. شما در بخش بازاریابی هم فعالیت داشتید یا فقط بازاریابی کردید؟ البته شما پیش‌قراول شرکت هستید و آقایان آموزگار و گرشاسبی پس از شما می‌آیند و از دستاوردهای شما استفاده می‌کنند.



محسن بزرگ‌زاده
سرپرست معاونت بازاریابی و شبکه فروش

علی‌رغم افزایش پرتفو به‌لحاظ تقریبی و تعداد، نسبت خسارت ما تقریباً در تمام رشته‌ها از صنعت پایین‌تر است که به نظر من این یک موفقیت چشمگیر است

بزرگ‌زاده: در مهرماه سال گذشته، بیشترین خروج نمایندگان را داشتیم؛ یعنی در یک سال نزدیک به ۲۰۰ نماینده نقل مکان کرده بودند. همچنین، در بحث شعبه‌ها نیز وضعیت خوبی حاکم نبود، چون نیروهای خوب سرم به دلیل شرایط موجود از شرکت خارج می‌شدند.

در حوزه بازاریابی و بازاریابی نیز، از آنجاکه در مهرماه سال گذشته وضعیت توانگری سرم سطح دو بود، عملانی توانستیم در مناقصات شرکت کنیم. این مشکلات شناسایی شد و اولین کاری که با هماهنگی مدیرعامل و همکاران عزیز انجام دادیم، اصلاح ساختار کلی شرکت بود.

در این راستا اولین اقدام ما این بود که برای جلوگیری از خروج نیروها و افزایش ماندگاری، طرح طبقه‌بندی مشاغل را اجرا کردیم. این طرح، هم انگیزه کارکنان را افزایش داد و هم از لحاظ مالی تغییرات محسوسی ایجاد کرد. نکته بعدی اینکه شورای راهبری شبکه فروش را در شرکت راه‌اندازی کردیم. این شورا با حضور دو نفر از اعضای محترم هیئت‌مدیره و همچنین معاونین شرکت و مدیر شبکه فروش تشکیل شد. این شورا اعضای هیئت‌مدیره شرکت و مدیر شبکه فروش و نمایندگان بودند. برای اولین بار بود که چنین شورایی در سرم تشکیل می‌شد. یاد می‌آید اوایل که این شورا راه افتاد، هر هفته جلسه داشتیم و تمامی مشکلات نمایندگان را احصا کرده و برای آن راهکار ارائه می‌دادیم. یکی از مهم‌ترین خروجی‌های این شورا تصویب آیین‌نامه رفاهی نمایندگان بود. در این آیین‌نامه، امتیازات و تسهیلات خوبی برای نمایندگان در نظر گرفته شد که باعث کاهش نرخ خروج آن‌ها شد و توانستیم نمایندگان جدیدی هم جذب کنیم.

آقای بزرگ‌زاده، می‌خواهیم وارد بخش بازاریابی و بازاریابی شویم. شما در بخش بازاریابی هم فعالیت داشتید یا فقط بازاریابی کردید؟ البته شما پیش‌قراول شرکت هستید و آقایان آموزگار و گرشاسبی پس از شما می‌آیند و از دستاوردهای شما استفاده می‌کنند.

بزرگ‌زاده: برای افزایش درآمد نمایندگان طرح‌های خوبی داشتیم، به‌ویژه طرح‌های ملی و پرتفوهایی که مستقیم به شبکه فروش مربوط می‌شد. مثل طرح بانک و طرح اتباع که به شبکه فروش داده شد و در استان‌ها اجرایی شد. این طرح‌ها باعث شد نمایندگان درآمد خوبی کسب کنند و رضایت زیادی ایجاد شد.

آقای بزرگ‌زاده، می‌خواهیم وارد بخش بازاریابی و بازاریابی شویم. شما در بخش بازاریابی هم فعالیت داشتید یا فقط بازاریابی کردید؟ البته شما پیش‌قراول شرکت هستید و آقایان آموزگار و گرشاسبی پس از شما می‌آیند و از دستاوردهای شما استفاده می‌کنند.

بزرگ‌زاده: یکی از دلایلی که باعث شده تا وضعیت خسارت شرکت مطلوب باشد، تشکیل کمیته بازاریابی شرکت است. در این کمیته، معاونین شرکت و مدیران حضور دارند، از جمله فنی، مالی، بازاریابی و مدیر ریسک. در

خوشبختانه در اواخر سال مالی ۱۴۰۱ و اوایل سال مالی ۱۴۰۲ توانستیم بیشتر پرداخت‌های معوق و خسارت‌های سنواتی را پرداخت کنیم. ورود نقدینگی به شرکت به ما این امکان را داد که تصمیمات مهمی در هیئت‌عامل و هیئت‌مدیره جهت گام‌های بعدی صعود در شرکت اتخاذ نماییم. یکی از این تصمیمات بررسی علت خروج پرسنل متخصص بود که عمدتاً به دلیل کاهش سطح دریافتی‌ها بود، در همین راستا در آبان ماه سال ۱۴۰۲ طبقه‌بندی مشاغل انجام شد و سطح درآمدها به‌طور متوسط حداقل ۳۰ درصد افزایش یافت. هدف ما در سال ۱۴۰۳، اجرای فاز دوم طبقه‌بندی مشاغل می‌باشد. همچنین کاهش هزینه‌ها یکی دیگر از اولویت‌هایمان بود و اولین گام در این مسیر، تجمیع کلیه نیروهای ستادی بود که پیش از این در مناطق مختلف تهران پراکنده بودند.

بهبود قدرت مالی و نقدینگی شرکت باعث شد که پرداخت وام به همکاران شرکت را شروع کنیم. این اقدامات به ما کمک کرد تا از خروج افراد متخصص جلوگیری کرده و به حفظ آن‌ها در شرکت کمک کنیم

آقای پور کاظمی: احتمالاً نقدینگی بخش عمده‌ای از موضوع مطالبات است. همه به این موضوع به عنوان پاشنه آشیل پردازید.

پور کاظمی: با توجه به دستور و تأکید هیئت‌مدیره محترم، کمیته وصول مطالبات تشکیل و شروع به کار نمود که اعضای هیئت‌عامل نیز در آن حضور دارند. تصمیماتی که در این کمیته اتخاذ شد منجر به ارائه راهکارهایی گردید که بتوانیم سریع‌تر و بهتر نقدینگی شرکت را بهبود بخشیم. یکی از مهم‌ترین اقدامات، وصول مطالبات از بیمه‌گزاران عمده و همچنین دریافت مطالبات معوقه بود. این مطالبات گاهی به مدت سه یا حتی چهار سال راكد مانده بودند. در برخی موارد، تصمیم‌گیری بر سر این موضوع بود که آیا باید پروسه قانونی و حقوقی آغاز شود یا اینکه با گفت‌وگو بیشتر و مؤثرتر بتوانیم سریع‌تر نقدینگی را به شرکت وارد کنیم. این تصمیمات در جلسات کمیته وصول مطالبات به اجرا درآمد و این اقدامات به بهبود وضعیت نقدینگی کمک کرد، که یکی دیگر از دستاوردهای مهم ما در این دوره کسب رتبه نخست پیگیری وصول مطالبات بود که امسال به ثمر نشست.

آقای پور کاظمی: افزایش سرمایه هم به شما کمک کرد؟

پور کاظمی: ابتدا باید تحلیل وضعیت موجود انجام می‌شد و این تحلیل نیاز به نقدینگی را آشکار نمود. ما باید نقدینگی را به گونه‌ای افزایش می‌دادیم که منجر به پرداخت به‌موقع حقوق و دستمزد، تسویه وام‌ها و خسارات معوق شود. اکنون به مرحله خرید رسیده‌ایم. توانگری شرکت در سال ۱۴۰۱ به سطح ۲ تنزل یافته بود که با اقدامات صورت‌گرفته در راستای ترمیم وضعیت مالی، توانگری در سال ۱۴۰۲ به سطح یک ارتقا یافت.

در ادامه باید اشاره کنم با مدیریت مدیران شخص آقای دکتر بهشتی‌نژاد و معاونت‌ها و همه واحدهای شرکت، توانگری شرکت در سال جاری به ۱۹۷ درصد رسیده است. افزایش سرمایه از محل آورده نقدی انجام شد و سرمایه شرکت از ۶۷۶ میلیارد

دقیق و درجه‌بندی خاصی ندارند. در هیئت‌عامل این موضوع را مطرح کردیم و پس از مطالعه و بررسی‌های لازم، برای اولین بار در تاریخ بیمه سرمد، ساختار و درجه‌بندی شعبه‌ها استخراج و این اطلاعات به شعب ابلاغ شد. اکنون هر شعبه می‌داند که ساختار و درجه‌بندی آن چیست و تعداد نیروهای مورد نیاز و کسری موجود نیز مشخص شده است. امیدوارم در شش ماه دوم سال خروجی خوبی از این فرایندها حاصل شود.

خبر خوبی که می‌خواهم به شما بدهم این است که در ۷ ماه ابتدای سال موفق به صدور پرتفوی به ارزش ۳۴۰۰ میلیارد تومان شده‌ایم که معادل تمام صدورهای سال ۱۴۰۲ است. امیدواریم در مدت باقی‌مانده از سال، بتوانیم به هدف خود که کسب بودجه طلایی به میزان ۶۵۰۰ میلیارد تومان است، دست یابیم. نکته دیگر اینکه علی‌رغم افزایش پرتفو به لحاظ تقریبی و تعداد، نسبت خسارت ما تقریباً در تمام رشته‌ها از صنعت پایین‌تر است که به‌نظر من این یک موفقیت چشمگیر است.

آقای پور کاظمی: در کنار کلیاتی که بیان می‌کنید، لطفاً به‌طور مشخص‌تر به وضعیت مطالبات و توزیع سرمایه‌گذاری اشاره کنید.

پور کاظمی: کمبود نقدینگی در سال ۱۴۰۱ یکی از مشکلات اساسی شرکت بود. به عنوان مثال، میزان حقوق‌ها در بازه زمانی چند سال قبل به جز افزایش سالانه وزارت کار به‌صورت ثابت مانده بود و این موضوع با توجه به افزایش حقوق توسط سایر شرکت‌های بیمه علاوه بر کاهش سطح پرداخت‌ها باعث شد که نیروهای متخصص از شرکت خارج شوند و شرکت‌های متمول‌تر همکاران ما را جذب کنند. در عین حال، توان شرکت از لحاظ تخصص نیز هر روز تحلیل می‌رفت.

در آن دوره، بیمه‌گزاردانی داشتیم که حتی ضریب خسارتشان بالای ۲۰۰ درصد بود. به عنوان مثال، بیمه‌نامه سازمان تأمین اجتماعی که برای ما بیش از ۲۰۰ درصد زیان داشت. برای برطرف کردن این چالش، نقاطی را شناسایی کردیم که بتوانیم نقدینگی را وارد شرکت کنیم و خسارت‌های معوق

سنواتی را پرداخت نماییم. و ما باید در آن زمان اول این چالش‌ها را برطرف می‌کردیم. بنا بر این به دنبال گلوگاه‌های ورود نقدینگی به شرکت بودیم که در این راستا با بانک معظم صادرات به عنوان یکی از بیمه‌گذاران عمده برای دریافت مطالبات معوق وارد مذاکره شدیم. در این زمینه، جلسات متعددی برگزار و تلاش شد نقدینگی را وارد شرکت کنیم. و این کار به ما کمک کرد تا اعتبار از دست رفته را جبران کنیم و بتوانیم از این طریق مجدداً روال عادی شرکت را احیا کنیم

وضعیت موجود در آن دوره به گونه‌ای بود که حتی کوچکترین پرداخت‌ها برای ما بار مالی سنگینی داشت و پرداخت خسارت‌ها به سختی ممکن بود. این چالش‌ها باعث شد که در ماه‌های اول و دوم، پرداخت حقوق‌ها نیز به تأخیر بیفتد. معوقات قابل توجهی از جمله بدهی به سازمان تأمین اجتماعی، کمیته امداد، و شرکت نیشکر وجود داشت که پرداخت نشده بودند و باعث ثبت شکایات زیادی از بیمه سرمد در سامانه بیمه مرکزی شده بود. این شکایات هر روز دامن گیر شرکت بوده و وضعیت را برای فروش بیمه‌نامه‌ها و ارائه نرخ‌های فنی بیمه‌ای دشوارتر می‌کرد.



حسن پور کاظمی

معاون مالی و پشتیبانی

خوشبختانه در اواخر سال مالی ۱۴۰۱ و اوایل سال مالی ۱۴۰۲ توانستیم بیشتر پرداخت‌های معوق و خسارت‌های سنواتی را پرداخت کنیم

گرشاسبی: همان‌طور که اشاره کردم، در حوزه بیمه زندگی ساختار مناسبی به‌لحاظ محصولات نداشتیم، اما اکنون با اصلاحات ساختاری، رشد در تعداد بیمه‌نامه‌های صادره، حق بیمه‌ها، وصول مطالبات و پرداخت خسارت را مشاهده می‌کنیم. برای مثال، مبلغ خسارت پرداختی در سال ۱۴۰۳ نسبت به سال گذشته افزایش زیادی نداشته و درصد رشد آن بسیار پایین است. البته این به این معنا نیست که خسارت‌ها وجود ندارند. در سال ۱۴۰۲ در حق بیمه وصولی ۷۱ درصد رشد داشتیم، اما در پرداخت خسارت ۵۵ درصد کاهش خسارت پرداختی مشاهده شد. به همین دلیل، زمان پرداخت خسارت را به‌طور قابل توجهی کاهش دادیم. این نشان‌دهنده اصلاحات و بازنگری در ارزیابی اسناد و مدارک برای پرداخت خسارت در بیمه‌های عمر و درمان است که بسیار بیشتر مورد توجه قرار گرفته است.

چالش دیگر در حوزه فروش اینترنتی بود. ما نیاز به بازاریابی در بیمه عمر داشتیم. شبکه‌سازی در فروش بیمه عمر بسیار ضروری است و نیازمند زیرساخت‌های فناوری مؤثر بود که خوشبختانه آن را تکمیل کردیم. به‌طور مثال، اگر نماینده‌ای قوی داریم که به‌عنوان لیدر شناخته می‌شود، می‌تواند از آیین‌نامه ۹۶ استفاده کند و افراد جدیدی را به زیرمجموعه خود بیاورد. این طرح‌ها را به‌صورت پایلوت در تبریز و تهران آغاز کردیم و این امکان را برای آن‌ها فراهم کرده‌ایم که به‌راحتی فروش اینترنتی داشته باشند و کارمزد خود را دریافت کنند. البته نگاه اصلی آن‌ها بر روی کارمزد و محصولات پیشنهادی ماست. چالش بعدی، جذب نیروهای فنی در شبکه فروش بیمه عمر است. همان‌طور که آقای بزرگ‌زاده فرمودند، برخی از نمایندگان ما به دلایل مختلف از شبکه خارج شده‌اند. بنابراین، ما در استان‌ها نیاز به تقویت شبکه فروش خود داریم. کارگزارها و نمایندگان قوی‌ای که در بیمه‌نامه‌های عمر فروش خوبی دارند، از ما می‌پرسند: «محصول شما چیست؟»



مجید گرشاسبی
معاون فنی بیمه‌های زندگی

با حذف برخی بیمه‌گزاران زیان‌ده، به دنبال جذب بیمه‌گزاران جدید و باکیفیت بودیم. رشد تعداد بیمه‌نامه‌های صادره ما نشان می‌دهد که اگر بیمه‌گزار بزرگی را کنار گذاشتیم، به جای آن، بیمه‌گزار دیگری جذب کردیم

آسه چالش اصلی حوزه درمان را هم بفرمایید.

گرشاسبی: ارائه خدمات درمانی عوامل مختلفی دارد که بر آن تأثیرگذار هستند. اولین عامل، تعداد و تعرفه قرارداد مراکز درمانی است. در سال ۱۴۰۱، تعداد مراکز درمانی که با ما قرارداد داشتند حدود ۴۵۰۰ مرکز بود، اما امروز این تعداد به ۶۱۰۰ مرکز افزایش پیدا کرده است. این رشد نشان‌دهنده تلاش و کار زیادی است که صورت گرفته است. حال سؤال این است که چرا مراکز درمانی با ما قرارداد نمی‌بستند؟ یکی از دلایل این بود که ارتباطات فنی در استان‌ها ضعیف بود و مدیران شعب ما نمی‌توانستند چانه‌زنی کنند. از طرفی، بسیاری از مراکز درمانی دنبال پرداخت به‌موقع پول خود بودند. در گذشته، تصور عمومی این بود که بیمه سرمد پرداخت‌ها را دیر انجام می‌دهد. اما امروز، به‌طور قطعی می‌توانم بگویم که جزء معدود شرکت‌هایی هستیم، به‌ویژه در بیمارستان‌های خصوصی تهران، که ارزیابی و پرداخت خسارت کمتر از ۳۰ روز طول می‌کشد. این باعث رضایتمندی بسیاری از بیمارستان‌ها و پزشکان شده است، حتی کسانی که قبلاً با بیمه

تومان به یک هزار میلیارد تومان افزایش یافت. تمام مراحل ثبت افزایش سرمایه انجام و نقدینگی به شرکت وارد شد. همچنین با وصول مطالبات از بیمه‌گزاران، توانستیم نقدینگی را افزایش دهیم و بدهی‌ها و معوقات را پرداخت نماییم. این موفقیت‌ها به سایر بخش‌های شرکت کمک کرد تا با توجه به توانگری موجود، نتایج بهتری را کسب کنند و این زنجیره تکمیل شود و یقیناً می‌توانیم در این حوزه‌ها به موفقیت‌های بیشتری دست پیدا کنیم. در نتیجه این زنجیره تکمیل‌تر شده و زمان پرداخت خسارت‌ها به حداقل زمان ممکن برسد.

مهم‌تر از همه، جلساتی با بانک صادرات داشتیم تا بتوانیم پرداخت‌ها را آنلاین انجام دهیم. پروسه زمانی دریافت مدارک از زیان‌دیدگان در حال کاهش است، اما هدف این است که بخش مالی نیز حتی در روزهای تعطیل و غیرتعطیل، پرداخت‌ها را به‌صورت برخط با تأیید مدیرعامل و یکی از اعضای هیئت‌مدیره انجام خواهد شد.

آ در خصوص کاهش هزینه‌ها هم بفرمایید.

پور کاظمی: یکی از مواردی که در راستای کاهش هزینه صورت گرفت تمرکز همکاران ستادی در ساختمان جدید شرکت است. ضمناً به‌زودی در سال جاری اتاق سرور در ساختمان مرکزی به بهره‌برداری خواهد رسید و از این طریق می‌توانیم در راستای کاهش هزینه‌ها حرکت کنیم.

آ به‌طور کلی، چالش‌ها را توضیح دهید و نقاط اوج چالش‌ها را تحلیل و بررسی بفرمایید.

گرشاسبی: واقعیت این است که ساختار بیمه‌های عمر و سرمایه‌گذاری بیمه سرمد حداقل در دو سال گذشته، آن‌گونه نبود که بتوانیم در رقابت با بازار بیمه به‌خوبی عمل کنیم. خوشبختانه، ساختار و محصولات را به‌طور کامل بازنگری و اصلاح کردیم. کلاس‌های آموزشی برگزار کردیم و حالا می‌خواهم آماری را خدمت شما ارائه دهم. از ابتدای سال ۱۴۰۲ تا ابتدای مهرماه همان سال، تعداد بیمه‌نامه‌های صادره در بیمه عمر سرمد ۳۵۶۳ عدد بود، اما در همین بازه زمانی در سال ۱۴۰۳، تعداد بیمه‌نامه‌های صادره به ۲۱۲۴۶ عدد رسید که نشان‌دهنده رشد ۴۹۶ درصدی است. این رشد نتیجه تکمیل محصولات و پوشش‌های سرمایه‌گذاری است که برای ما بسیار حائز اهمیت بود.

در ابتدا، طراحی محصول را مورد توجه قرار دادیم. محصولاتی که اکثر شرکت‌ها ارائه می‌دهند بیمه‌های عمر و سرمایه‌گذاری هستند که شامل پوشش‌های اصلی و اضافی می‌باشند. پوشش‌های اضافی ما ناقص بود و ما این بخش را تکمیل کردیم. محصولات جدیدی نیز به آن اضافه کردیم. به‌عنوان مثال، در اوایل سال ۱۴۰۲، ما به درمان انفرادی نیاز داشتیم. این پوشش اضافی را به محصولات خود افزودیم و از پرسش‌نامه سلامت عمر برای حذف هزینه‌های چکاپ و درمان استفاده کردیم.

بازاریابی چندسطحی را نیز اجرایی کرده‌ایم. همچنین فروش اینترنتی بیمه‌های عمر را آغاز کرده‌ایم و قرار است فروش بیمه‌نامه عمر را با همکاری دو بانک صادرات و بانک مهر اجرایی کنیم.

آ به‌طور مشخص، از آبان ۱۴۰۲ تا آبان ۱۴۰۳، سه چالش اصلی شما در حوزه بیمه زندگی و درمان چه بوده است؟

شبکه نمایندگی باشد. تمامی شرکت‌های بیمه نوپا در این مسیر حرکت می‌کنند، اما این‌گونه نیست که در دهه اول فعالیت خود بخواهیم به‌طور ناگهانی به آن هدف برسیم.

واقعیت این است که ما آرام و گام به گام در حال پیشرفت هستیم. استراتژی ما برای امسال این بود که شبکه فروش را افزایش دهیم. البته هنوز شبکه فروش ما به اندازه‌ای که انتظار داریم و هدف‌گذاری کرده‌ایم، توسعه نیافته است. شبکه فروش ما هنوز در مرحله جنینی است. به این معنا که تعداد شبکه فروش قوی که بتواند نیازهای ما را برآورده کند هنوز در دسترس نیست. بنابراین، ما مجبوریم خودمان وارد مذاکره شویم و پورتفوی‌های بزرگ را به‌صورت مستقیم مدیریت کنیم. این یکی از چالش‌هاست. بالین‌حال، هدف‌گذاری ما بر خرده‌فروشی همچنان ادامه دارد. یکی از دلایلی که امسال بر شبکه فروش تأکید کردیم این است که در گام اول ارتباطات را برقرار کنیم. به آن‌ها توصیه می‌کنیم که ابتدا ارتباط خود را با شخص اول یا فرد مؤثر در مجموعه موردنظر برقرار کنند. در این زمینه، ما به‌عنوان تیم فنی، مسئول هدایت کارها هستیم. ما خودمان در این مسیر به شدت کمک کرده‌ایم؛ اگر بخواهیم واقعیت را نپذیریم، احتمالاً در محاسبات خود دچار اشتباه خواهیم شد. درست می‌فرمایید. در بحث مدیریت ریسک، تمرکز بر عمده‌فروشی و تأمین خدمات از طریق این کانال‌ها، به‌هرحال یک ریسک به شمار می‌رود، چرا که ممکن است در آینده این منابع را از دست بدهیم و نتوانیم مدل جایگزینی برای آن‌ها پیدا کنیم. بالین‌حال، هنوز در این بخش در مرحله‌ای هستیم که امیدواریم با کمک دوستان و برنامه‌هایی که در دست اجرا داریم، بتوانیم جذابیت‌های لازم را ایجاد کنیم.

نرم‌افزار سیناد با امکاناتی که دارد، به‌طور قابل توجهی در ارزیابی خسارت به ما کمک کرده است و باعث تسریع در امر ارزیابی، حفظ و نگهداری اطلاعات به تفکیک همه هزینه‌کردها و نهایتاً پرداخت به‌موقع خسارت‌ها شده است

کلاس بسیاری از این چالش‌ها که ذکر می‌کنید، چالش‌های کلان و مهم هستند، اما برخی از جزئیات آن‌ها نیز اهمیت دارند که نباید از نظر دور بمانند.

آموزگار: یکی از مسائلی که در پذیرش ریسک‌های متناسب مطرح است موضوع توانگری مالی است. زمانی که توانگری بیمه سرمد ۲ بود، به‌طور خودکار مجبور به کنار گذاشتن بسیاری از فرصت‌ها می‌شدیم، چون این امر ذهنیت منفی برای بیمه‌گذاران ایجاد می‌کرد. بسیاری از مناقصات برایمان ممکن نبود، چرا که ظرفیت نگهداری ریسک ما بسیار پایین بود. این وضعیت با توجه به اینکه شرکت نوپا است، طبیعی است. برای بسیاری از ریسک‌هایی که می‌خواهیم پوشش دهیم، ناچاریم که حداکثر واگذاری اتکایی را انجام دهیم تا بتوانیم آن ریسک‌ها را بپذیریم و از برند شرکت استفاده کنیم. این‌ها مسائلی است که امیدواریم در آینده اصلاح شوند و بهبود پیدا کنند.

یکی دیگر از چالش‌هایی که هم‌اکنون با آن مواجهیم تمرکز ما بر عمده‌فروشی است. بخش عمده فروش‌های ما از طریق ستاد هدایت می‌شود، درحالی‌که شبکه فروش ما تأمین‌کننده بخش اصلی فروش نیست. در حال حاضر، هم نظارت بر فرایندها را داریم و هم هدایت فنی را انجام می‌دهیم، اما باید به سمت تقویت این مقوله حرکت کنیم. ما از ظرفیت‌های بانک صادرات به‌عنوان یکی از سرمایه‌گذاران عمده استفاده کرده‌ایم. اما به‌طور کامل از ظرفیت کارگزارها بهره‌برداری نکرده‌ایم.

در سال ۱۴۰۱، ۶۰ درصد از ارزیابی‌ها اشتباه بود. زیرا بیمه سرمد یک شرکت ارزیابی خسارت داشت که بدون نظارت و ممیزی، تمامی کارها را از صفر تا صد انجام می‌داد. در این راستا این سیستم مونوپولی را شکستیم و ارزیاب‌های حقیقی و حقوقی را در استان‌ها به خدمت گرفتیم. اکنون در بسیاری از استان‌ها مانند اصفهان، مازندران، مشهد، گیلان، خوزستان، فارس و ... از شرکت‌های ارزیابی خسارت استفاده کرده و مستقیماً بر عملکرد آن‌ها نظارت ستادی داریم.

شما دستورالعملی داشتید که در قرارداد خسارت بدانید چگونه رفتار کنید؟

گرشاسبی: متأسفانه شرایط به گونه‌ای بود که بسیاری از دستورالعمل‌ها بر اساس شیوه‌های قبلی تدوین شده بود و به‌درستی اجرایی نمی‌شد. ما تمام این دستورالعمل‌ها را بازبینی کردیم و بلافاصله کلاس‌های آموزشی برای تیم ارزیابی خسارت برگزار کردیم. در ابتدا، برای ارزیابی از نظرسنجی‌ها استفاده کردیم و برخی استان‌ها را به ارزیاب‌های حقوقی سپردیم. در استان‌هایی که ارزیاب حقوقی نداشتیم، کارشناس‌های خودمان که آموزش دیده بودند و ارزیاب‌های حقیقی را نیز به کار گرفتیم.

در ادامه، برای کنترل بیشتر، از ممیزی‌های ستاد استفاده کردیم. این کار باعث شد ارزیاب‌ها متوجه شوند که نظارت دقیقی بر روی کارشان می‌شود و اسناد به‌طور دقیق و جزئی بررسی می‌شود. به‌طور خاص، ضریب خسارت ما از ۱۳۶ درصد به ۹۷ درصد کاهش یافته است. این تغییرات نشان می‌دهد که درحالی‌که هزینه‌های درمانی افزایش یافته، ما توانسته‌ایم با نظارت و بهبود فرایندها، هزینه‌ها را به شکلی مؤثر کنترل کنیم. چالش دیگری که با آن مواجه بودیم این بود که باید نرم‌افزارهایی را به خدمت می‌گرفتیم که نیازهای مردم را بهتر برطرف کند. در گذشته، اسناد فیزیکی و دستی

برای ارزیابی خسارت مورد استفاده قرار می‌گرفت، که این روش دیگر کارایی لازم را ندارد. به همین دلیل، نرم‌افزار سیناد را به خدمت گرفتیم. این نرم‌افزار با امکاناتی که دارد، به‌طور قابل توجهی در ارزیابی خسارت به ما کمک کرده است و باعث تسریع در امر ارزیابی، حفظ و نگهداری اطلاعات به تفکیک همه هزینه‌کردها و نهایتاً پرداخت به‌موقع خسارت‌ها شده است.

برای مثال، امروز وقتی هزینه‌ای می‌کنیم، می‌توانیم با موبایلم عکس بگیریم و آن را در نرم‌افزار بارگذاری کنیم. نرم‌افزار در عرض ۷۲ ساعت ارزیابی را انجام داده و حواله پرداخت به واحد مالی ارسال می‌شود. این یک روند زنجیروار است که به‌طور مستقیم و سریع با هم پیش می‌رود. در فرایند عقد قرارداد با مراکز درمانی، ما هم‌زمان با به‌کارگیری نرم‌افزار سیناد، ارزیابی‌ها را بهبود داده‌ایم و شرکت‌های ارزیابی را اصلاح کردیم. در همین راستا، پزشکان معتمد را در کل استان‌ها به خدمت گرفتیم و در تهران نیز تیم خود را تقویت کردیم. این تلاش‌ها به کاهش اعتراضات و مشکلات در حوزه درمان منجر شده است.

لطفاً درباره بحث خرده‌فروشی بیشتر توضیح دهید و اینکه بیمه سرمد در این زمینه چه اقداماتی انجام داده است، زیرا این موضوع به شبکه فروش نیز مرتبط می‌شود.

آموزگار: اگرچه خرده‌فروشی ریسک پایین‌تری دارد، اما واقعیت این است که شرکت‌های کوچک و نوپا در بخش خرده‌فروشی نیاز به زمان دارند. ما نباید انتظار داشته باشیم که مانند بیمه ایران، نود درصد فروش از طریق

که عملاً نمی‌توانستیم در مناقصات شرکت کنیم. همان‌طور که دوستان نیز اشاره کردند، در بحث تبلیغات، بیمه سرمد به اندازه کافی شناخته‌شده نیست. در جلساتی که ما با نمایندگان و شعبه‌ها داشتیم، تقاضا برای تبلیغات به‌شدت وجود داشت. به یاد دارم که سال گذشته، زمانی که به شرکت پیوستم، به این نتیجه رسیدیم که واقعاً زمان تبلیغ نیست و باید ابتدا ساختار خود را اصلاح و اعتماد بیمه‌گذاران را جلب کنیم. اکنون اما وضعیت تغییر کرده و اعتماد ترمیم شده است. یکی از اقدامات ما در حال حاضر، تقویت برند بیمه سرمد است و امیدواریم بتوانیم این برند را دوباره به جایگاه سرآمد خود بازگردانیم.

یکی از موضوعاتی که به‌شدت روی آن پافشاری کردیم جلب دوباره اعتماد شبکه فروش بود. در این راستا، توافقی با آقای پورکاظمی داشتیم که تحت هر شرایطی، کارمزد نمایندگان را تا روز بیست‌و‌چهارم هر ماه پرداخت کنیم، حتی قبل از پرداخت حقوق که معمولاً روز بیست‌و‌پنجم است. این موضوع توانست کمک شایانی به جلب اعتماد نمایندگان و حفظ ارتباط مثبت با آن‌ها کند. نتیجه این اقدام بسیار مثبت بوده است: در شش‌ماهه ابتدایی امسال، در بخش نمایندگان جنرال، رشد ۵۵ درصدی؛ در بخش نمایندگان بیمه زندگی، رشد ۱۵۶ درصدی و در بخش کارگزاران، که آقای آموزگار نیز به آن اشاره کردند، رشد ۱۳۱ درصدی داشتیم. به عبارتی، از عدد ۱۳۳ میلیارد تومان به ۲۸۴ میلیارد تومان در شش ماه امسال رسیدیم. تمام هدف و تلاش ما این است که آرامش را به شبکه فروش خود بازگردانیم.

حال اجازه دهید به چند عدد و رقم اشاره کنم. در آیین‌نامه رفاه چند آیتیم داریم که شامل تسهیلات، صندوق، هدایای مختلف، تأسیس دفتر، تولد و بیمه‌نامه‌های خودرو می‌شود. در همین مدت، ما به ۴۶ نفر به مبلغ ۱۳ میلیارد ریال تسهیلات اعطا کرده‌ایم، البته با توجه به اینکه کارمزد این افراد سه تا چهار ماه تأخیر داشت. علاوه‌براین، ۲۰۳ مورد صندوق به نمایندگان پرداخت کرده‌ایم، ۵۶۸ مورد هدیه به مناسبت‌های مختلف در نظر گرفتیم و حدود ۲۶۰ مورد تخفیف خودرو برای نمایندگان فراهم کردیم. فکر می‌کنم ما تنها شرکتی هستیم که در بخش بیمه خودرو ثالث، تخفیف‌هایی برای نمایندگان ارائه می‌دهیم، کار خوب دیگری که انجام دادیم تلاش ما برای خرید شعبه‌ها بود. به‌جای اینکه قبلاً هر ماه برای اجاره شعبه‌ها مبلغی در حدود ۵۰ یا ۶۰ میلیون تومان پرداخت می‌کردیم، آقای پورکاظمی با فرایندی که طراحی کردند توانستیم اکثر شعبه‌های خود را خریداری کنیم. این اقدام نه تنها به ما کمک کرد تا از هزینه‌های اجاره کاسته شود، بلکه در بلندمدت می‌تواند تأثیر مثبتی بر وضعیت مالی شرکت داشته باشد.

شما شاخص‌های رضایت‌مندی را در شعب و شبکه فروش طراحی کرده‌اید؟ مثلاً اگر رضایت من از ۵ به ۸ رسیده باشد، چگونه این تغییرات را رصد می‌کنید؟

بزرگ‌زاده: بیش از ۶۰ درصد پورتفوی ما به بانک صادرات مربوط می‌شود. در حال حاضر ۲۰۰ هزار بیمه‌شده در سراسر کشور داریم که شامل کارکنان و بازنشسته‌ها هستند. رضایت‌مندی این افراد برای ما بسیار اهمیت دارد. در این راستا دو اتفاق مهم افتاده است. اول اینکه ما یک مجتمع بانک و بیمه نزدیک برج بانک صادرات تأسیس کرده‌ایم که تخصصاً به بیمه‌های بانک خدمات ارائه می‌دهد. آقای گرشاسبی تمامی اختیارات مدیریت اشخاص را به آن مجتمع واگذار کرده‌اند.

در صنعت بیمه هم در ایران و هم در سایر کشورها، روند به‌سوی کارگزارمحور شدن پیش می‌رود. از طریق یک کارگزار، می‌توانیم به شبکه فروش گسترده‌ای دست پیدا کنیم. متأسفانه تعداد کارگزاران ما انگشت‌شمار است، این‌ها کسانی هستند که هنرریسک‌شناسی دارند و کار را بلد هستند. دغدغه ما نحوه تعامل با این افراد است، زیرا کارگزارها به‌خوبی بازار را می‌شناسند و می‌توانند در این زمینه کمک بزرگی به ما کنند. باید از این فرصت استفاده کنیم و بتوانیم از کارگزارهای حرفه‌ای بهره‌برداری کنیم تا شبکه فروش خود را تقویت کنیم.

برند ما در سال‌های گذشته آسیب دیده بود و به‌نوعی تضعیف شده بود. وقتی برند آسیب می‌بیند، دوباره به‌دست‌آوردن پرتفوهای مناسب سخت می‌شود. این‌طور نیست که بتوانیم به‌راحتی برند را دوباره تعمیر کنیم. بخش تبلیغات ما نیاز به وقت و سرمایه‌گذاری بیشتری دارد.

استراتژی درست این است که وقتی برند آسیب دیده و توانگری ما پایین آمده، اولویت‌هایمان را درست انتخاب کنیم. در آن شرایط حتی برای پرداخت خسارت‌ها نیز دچار مشکل بودیم. کمبود نقدینگی داشتیم و اگر می‌خواستیم تبلیغات کنیم، ممکن بود نتیجه‌اش ضدتبلیغ باشد.

یکی دیگر از چالش‌های ما این است که از ظرفیت صادرات به‌خوبی استفاده نکرده‌ایم. باید در یک یا دو حوزه اصلی تلاش کنیم که سرآمد شویم. باید محصولاتی را عرضه کنیم که بگوییم این محصول را شرکت بیمه سرمد برای اولین بار به بازار صادر کرده است.

هنوز نتوانستیم این چالش را حل کنیم، به این دلیل که فرایند طراحی محصول و دریافت مجوزهای لازم از مبادی مربوطه خیلی زمان‌بر است. وقتی ایده‌ای شکل می‌گیرد، وارد یک بوروکراسی اداری پیچیده می‌شود. محصول ابتدا طراحی می‌شود، سپس در ستاد چکش‌کاری می‌شود و بعد باید به بیمه مرکزی برود تا مجوزهای لازم را دریافت کند. در این فرایند، تیمی که قرار است

نظر بدهد ممکن است هیچ اطلاعاتی از جنبه‌های فنی محصول نداشته باشد و تنها از طریق مکاتبات به بررسی آن بپردازد. این باعث می‌شود که محصول در مراحل مختلف گیر کند و از تب و تاب بیفتد.

یکی دیگر از چالش‌های مهمی که ما با آن روبه‌رو هستیم زیرساخت‌های فناوری اطلاعات است. صنعت بیمه به‌ویژه شرکت ما باید به‌طور جدی به توسعه زیرساخت‌های آی‌تی و استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی توجه کند. ما هنوز با مشکل زمان‌بندی و تحویل درخواست‌های فناوری مواجهیم؛ به‌طور مثال، وقتی امروز به شرکت فناوران درخواستی می‌دهیم، ممکن است سه ماه بعد این درخواست‌ها انجام شود. این موضوع برای فروش سنتی مشکلی ایجاد نمی‌کند، زیرا هنوز از روش‌های سنتی برای فروش استفاده می‌کنیم، اما اگر بخواهیم جهش داشته باشیم و به سمت فروش آنلاین یا محصولات جدید حرکت کنیم، زیرساخت‌های فعلی ما توانایی پشتیبانی از این تغییرات را ندارد. این مسئله نیازمند توجه فوری است، چرا که ما باید به‌سرعت خود را با تحولات جدید هماهنگ کنیم و زیرساخت‌های خود را به‌روز کنیم تا بتوانیم در دنیای دیجیتال به رقابت بپردازیم.

جناب بزرگ‌زاده، لطفاً چالش‌های اصلی خود را مطرح کنید. در صورتی که نکته مهم دیگری نیز دارید، می‌توانید اضافه کنید.

بزرگ‌زاده: قبلاً عرض کردم که ما سه چالش عمده داشتیم. اولین چالش، خروج نیروها بود. چالش دوم، خروج نمایندگان از شبکه فروش بود و چالش سوم این بود

نسبت سرمایه‌گذاری شما در بازار سرمایه و غیر بازار سرمایه چگونه است؟

پور کاظمی: سرمایه‌گذاری شرکت در راستای رعایت آیین‌نامه شماره ۱۰۴ مصوب شورای عالی بیمه صورت پذیرفته که نتیجه آن افزایش نقدینگی شرکت می‌باشد. اینجانب شخصاً به خرید ملک تمایل زیادی دارم، زیرا خرید ملک یکی از شاخص‌های مهم برای تعیین توانگری شرکت است.

در سال ۱۴۰۲ اقدام به خرید املاک ارومیه و اهواز به صورت اقساطی نموده‌ایم و سال جاری نیز در مزایده خرید ملک بانک سپه استان سمنان شرکت و موفق به خرید به صورت اجاره به شرط تملیک شدیم و البته باز هم شناسایی املاک مناسب در سایر استان‌ها جهت خرید در دست بررسی می‌باشد.

وضعیت مطالبات شما که خوب است، پس به عنوان چالش مطرح نیست؟

پور کاظمی: بله، ما یکی از شرکت‌هایی هستیم که در زمینه وصول مطالبات از دو خودروساز بزرگ کشور، یعنی ایران‌خودرو و سایپا، پیشتاز هستیم ولی با این وجود دغدغه اصلی ما وصول به موقع و جلوگیری از معوق شدن مطالبات است. در اینجا لازم می‌دانم به نکته مهمی اشاره کنم. آموزش نیز یکی از موضوعات بسیار

مهم برای ماست. من معتقدم که بخش مالی و سرمایه‌گذاری علاوه بر آموزش‌های تخصصی مالی و سرمایه‌گذاری باید آموزش‌های فنی بیمه‌ای را نیز در دستور کار خود قرار دهند. یکی از الزامات ما در شرکت این است که تمامی بخش‌ها در آزمون‌های «سرامدان بیمه سرمد» شرکت کنند. شخصاً معتقدم که سه چیز برای موفقیت مهم است: آموزش، آموزش و باز هم آموزش. این مسئله برای اینجانب اهمیت زیادی دارد، چرا که آموزش می‌تواند برای رسیدن به اهداف شرکت مؤثر باشد. در نهایت، از زحمات مدیریت محترم منابع انسانی جناب آقای فرهی و همکاران ایشان بابت برگزاری آزمون سرامدان قدردانی می‌نمایم.

وضعیت زبان انباشته شرکت چگونه است؟

پور کاظمی: در ابتدای کار، زبان شرکت در سال مالی ۱۴۰۰ بالغ بر ۳۶۶ میلیارد تومان بود که پس از اصلاحات در سال مالی بعد به بیش از ۴۷۹ میلیارد تومان رسید. با این حال، سود شش‌ماهه شرکت در سال جاری به حدود ۱۲۰ میلیارد تومان رسیده است. که با توکل بر خدا و تلاش جمعی همه همکاران پیش‌بینی می‌شود امسال از زبان انباشته خارج خواهیم شد.

در گذشته، بیمه سرمد با مشکلی جدی در پاس کردن چک‌ها مواجه بود و شاهد برگشت چک‌ها بودیم، اما حالا وضعیت تغییر کرده و هر سه ماهه نزدیک به ۴۰ میلیارد تومان اقساط را پرداخت می‌کنیم. این به دلیل تغییرات در رویکرد خرید املاک است؛ به جای خرید نقدی، املاک را به صورت اقساط یا اجاره به شرط تملیک خریداری می‌کنیم.

در کنار این پیشرفت‌ها، درخواست‌هایی از همکاران منفک‌شده از سیستم داریم که درخواست بازگشت به بخش‌های خود را دارند. حتی در بخش مالی نیز برخی از افراد که قبلاً از سیستم جدا شده بودند، درخواست استخدام مجدد را دارند که این تغییرات، نشان‌دهنده روند روبه‌بهبود شاخص‌ها و وضعیت شرکت است.

سال آینده را چگونه می‌بینید؟

بزرگ‌زاده: چشم‌انداز بیمه سرمد برای سال ۱۴۰۵ این است که ما برترین شرکت در صنعت بیمه کشور از نظر سرعت و کیفیت ارائه خدمات خواهیم بود. در معاونت بازاریابی و شبکه فروش، چهار اقدام مهم برای دستیابی به

دومین اقدام جالب که در راستای خرده‌فروشی بود راه‌اندازی میزهای خدمت در شعب بانک است. نمایندگانی که تمایل دارند در بانک مستقر شوند، خودشان شعبه را پیدا کرده و پس از هماهنگی با ما، کارهای مربوطه را انجام می‌دهند. یکی دیگر از کارهای مفید ما این بود که توانستیم اطمینان حاصل کنیم که مدیران استانی شعب در کمیته بازاریابی بانک صادرات عضویت دارند. به عبارتی در جلساتی که با بیمه‌گزاران بزرگ برگزار می‌شود، مدیر شعبه ما هم برای جذب مشتریان بزرگ حضور پیدا می‌کند.

چالشی که اکنون داریم، بعد از اینکه پیشرفت‌هایی حاصل شده است، به آیین‌نامه ۱۰۶ مربوط می‌شود. همان‌طور که گفتیم، سال گذشته حدود ۲۰۰ نماینده را از دست دادیم، اما در شش ماه اول امسال توانستیم ۳۲ نماینده جذب کنیم. حالا به دلیل این آیین‌نامه، با معضلی مواجه شده‌ایم که جذب نماینده متوقف شده است. آیین‌نامه‌ای که سابقه دو سال در سנהاب را می‌خواهد، باعث شده که در حالی که افراد دوره ۱۵۰ ساعته را گذرانده‌اند، نمی‌توانند نماینده شوند چون سابقه لازم را ندارند. امیدوارم آقای خسروشاهی این مشکل را رفع کند، چون اگر این روند ادامه یابد، هیچ شرکتی نمی‌تواند نماینده جذب کند.

در نهایت اقدامات شما به کجا انجامید؟

بزرگ‌زاده: تمام این اقدامات باعث شد که در سال ۱۴۰۳، سه استراتژی اصلی در هیئت‌مدیره تدوین کنیم: اول، توسعه کمی و کیفی شبکه فروش؛ دوم، بهبود تجربه مشتریان از طریق ارائه خدمات به‌هنگام؛ و سوم، توانمندسازی کارکنان و توسعه فرهنگ سازمانی.

در خصوص چالش‌هایی که هم در بخش سرمایه‌گذاری و هم در بخش مالی داشتید توضیح دهید.

پور کاظمی: همان‌طور که اشاره شد، توانگری مالی بیمه سرمد در سال گذشته و سال جاری در سطح یک می‌باشد و یکی از اولویت‌های ما حفظ سطح یک توانگری است که نیازمند مدیریت ریسک و

منابع است. یکی دیگر از مبانی که باید حفظ شود، افزایش منابع سرمایه‌گذاری شرکت است. در واقع، یکی از شاخص‌های مهم در صنعت بیمه این است که بیمه‌نامه‌ها صادر شده و از طریق ارائه محصولات جدید و فروش آن‌ها، منابع مالی به بخش سرمایه‌گذاری منتقل شود. این فرایند باید در بهترین زمان ممکن صورت بگیرد، چرا که زمان پرداخت خسارت‌ها نیز باید در نظر گرفته شود. با توجه به هوشمندی و تجربه همکاران، ضریب خسارت‌ها کاهش یافته و منابع مالی و نقدینگی در بخش سرمایه‌گذاری به بهترین نحو مدیریت شود. البته در این زمینه، آقای دکتر بهشتی‌نژاد با توجه به تخصص خود در بازار سرمایه، اصول و قواعد این بازار را به خوبی می‌شناسند و به‌طور کلی، در بحث سرمایه‌گذاری، از سال گذشته شروع خوبی آغاز شده و در شش ماه سال جاری موفق به کسب سودی بالغ بر ۹۶ میلیارد تومان شده‌ایم.

از دیگر مواردی که باید به آن توجه کنیم سرعت در پرداخت خسارت‌ها است. ما نیاز داریم که پرداخت‌های خسارت را با سرعت بیشتری انجام دهیم. این امر مستلزم زیرساخت‌های مناسب بانکی و بیمه‌ای است. هدف ما این است که بتوانیم پرداخت خسارت‌ها را آنلاین انجام دهیم. در این راستا، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بانک صادرات، که بزرگ‌ترین بیمه‌گزار ما است، در اختیار این شرکت قرار گرفته تا بتوانیم پرداخت‌ها را سریع‌تر و بدون مشکل انجام دهیم. یکی از سؤال‌هایی که پیش می‌آید این است که چرا باید بیمه سرمد خدمات پرداخت خسارت آنلاین داشته باشد؟ ما باید این سؤال را به عنوان یک چالش مطرح کنیم و تلاش کنیم تا با راه حل مناسب به هدفمان برسیم.

در بخش خدمات نیز، نگاه ما به ارائه خدمات با رعایت زمان و کیفیت است تا بتوانیم رضایت‌مندی مشتریان را جلب کنیم. برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود، قطعاً نیازمند جذب نیروهای انسانی متخصص هستیم، به‌ویژه در ستاد که در حال حاضر با کمبودهایی در این زمینه مواجهیم و در حال رفع این مشکل هستیم. به‌طور خاص، در بخش بیمه عمر و سرمایه‌گذاری، جذب نیروهای متخصص در حوزه بازاریابی و فروش، به‌ویژه در تدریس و تقویت علمی و فنی شبکه فروش، برای ما امری ضروری است. این موضوع در سطح شبکه فروش نیز از ضعف‌هایی برخوردار است که در حال رسیدگی به آن هستیم.

آموزگار: ما به ادامه روند قبلی در جذب ریسک‌ها نیاز داریم و این امر برای ما بسیار اهمیت دارد. همچنین، هدف ما افزایش توان فنی همکاران در شعب است. ما باید به رویکرد گذشته بازگردیم و اهتمام داریم که این افزایش توان فنی مجدداً محقق شود. یکی از مواردی که بسیار مهم است ایجاد دپارتمان تخصصی برای جذب ریسک‌های باکیفیت و ریسک‌های نوظهور است که هنوز برای این موضوع برنامه‌ریزی نکرده‌ایم و جزء برنامه‌های آتی ما است.

پور کاظمی: در پایان، ضمن سپاس ویژه از حمایت‌های بی‌دریغ مدیرعامل محترم جناب آقای دکتر بهشتی‌نژاد به عرض می‌رساند که تمامی این موفقیت‌ها میسر نمی‌شد مگر با درایت و رهنمودهای ایشان به معاونین و مدیران و همدلی و همراهی کلیه کارکنان شرکت بیمه سرمد.

این هدف تعیین کرده‌ایم. اولین قدم، پیاده‌سازی کامل ساختار شعب است که پیش‌تر خدمت شما عرض کردم. الان ساختار هر شعبه و درجه آن مشخص شده است. ما باید افراد را بر اساس این ساختار و درجه‌ها تعیین و جای‌گذاری کنیم. پس از پیاده‌سازی ساختار، قصد داریم اختیارات شعب را افزایش دهیم. به‌عنوان مثال، شعبه‌ای که درجه یک است اختیاراتش تقریباً برابر با مدیران ستادی خواهد بود.

دومین استراتژی ما توانمندسازی شبکه فروش است. برنامه‌ای برای جذب هزار نماینده با توان فروش ۱۰ میلیاردی در هزار روز تدوین کرده‌ایم. امیدواریم که نمایندگان فعلی را توانمند کنیم تا در سه سال آینده بتوانند سالانه ۱۰ میلیارد تومان بیمه‌نامه بفروشند. این اقدام در راستای افزایش خرده‌فروشی و جذب پورتنوی غیرسهام‌دار انجام خواهد شد.

نکته دیگر در خصوص مناقصات است. پیش از این، درصد برنده شدن در مناقصات کمتر از ده درصد بود. اما با کسب رتبه توانگری ۱ وضعیت تغییر کرده است. در شش ماه اول، ما در ۵۲۴ مناقصه شرکت کردیم و از این تعداد، ۱۰۳ مناقصه را با موفقیت برنده شدیم.

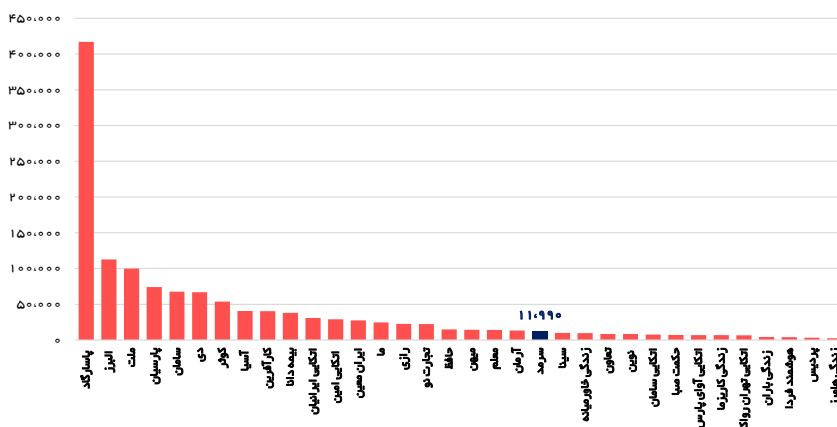
گرشاسبی: جمع‌بندی من در دو بخش صورت می‌گیرد: یکی در حوزه صدور و دیگری در حوزه عرضه و ارائه خدمات. در رابطه با صدور، چه در بخش بیمه اشخاص و چه در بیمه عمر و سرمایه‌گذاری، قطعاً مدیریت ریسک به‌صورت علمی و صحیح، همراه با جذب پرتفویهای مناسب، جزء اولویتهای ما است. همان‌طور که آقای بزرگ‌زاده نیز فرمودند، استراتژی حرکت ما به این صورت است که تا سال ۱۴۰۵، در حداقل زمان و با کیفیت مناسب، این خدمات را به‌طور کامل ارائه خواهیم داد. این روند با نهایت تعامل بین معاونت‌های اشخاص و اموال در حال پیشرفت است.



نگاهی بر عملکرد کلی بیمه سرمد در صنعت بیمه

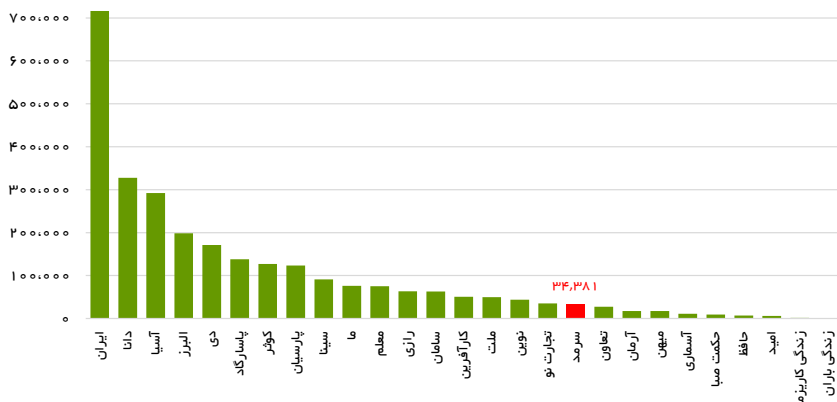
راه جدید

نمودار ۱ - ارزش بازار شرکت‌های بیمه‌ای در بازار سرمایه (میلیارد ریال)



شرکت بیمه سرمد (سهامی عام) در تاریخ هجدهم شهریورماه سال ۱۳۹۲ در اداره ثبت شرکت‌ها و موسسات غیرتجاری تهران با سرمایه تمام پرداخت شده ۴۰۰ میلیارد ریال، به ثبت رسید و در تاریخ یکم آبان‌ماه ۱۳۹۲ مجوز فعالیت خود را به عنوان یک شرکت بیمه خصوصی در تمامی رشته‌های بیمه‌ای از بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران اخذ و فعالیت رسمی خود را آغاز نمود. بانک صادرات ایران به عنوان مالک نهایی کنترلی این شرکت به شمار می رود سرمایه ثبت شده شرکت در حال حاضر ۱۰,۰۰۰ میلیارد ریال بوده و موفق شده در دو سال اخیر سطح یک توانگری در صنعت بیمه را از آن خود نماید. بیمه سرمد در سال ۱۴۰۲ موفق به تمدید گواهی نامه‌های سیستم مدیریت کیفیت (ISO9001:2015)، مدیریت ریسک (ISO31000:2015) و استانداردهای مشتری‌مداری از شرکت TUV Austria گردید

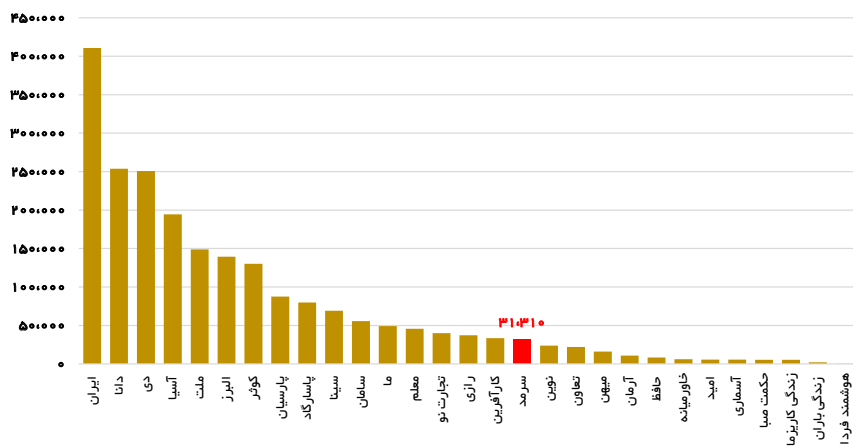
نمودار ۲ - حق بیمه تولیدی شرکت‌های بیمه در سال ۱۴۰۲ (میلیارد ریال)



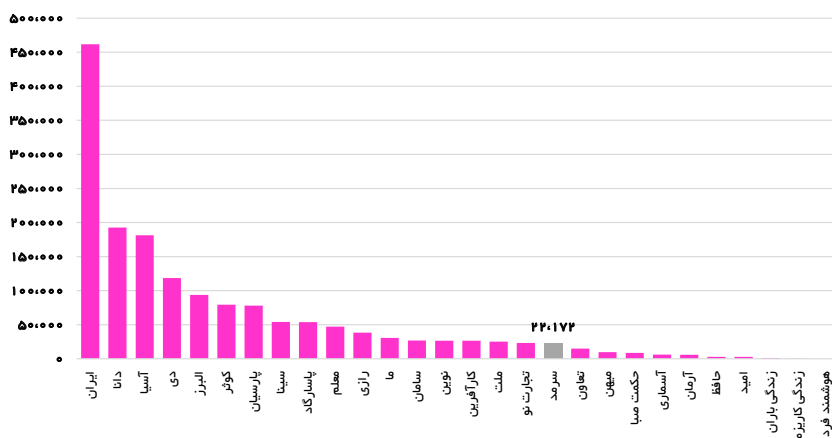
شرکت بیمه سرمد در تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۲ در بازار پایه زرد فرابورس ایران در گروه بیمه و صندوق بازنشتی به جز تأمین اجتماعی با نماد وسرمد درج شده و سهام آن برای اولین بار در تاریخ ۱۳۹۲/۱۲/۰۵ مورد معامله قرار گرفته است. ارزش بازار این شرکت در حال حاضر ۱۱,۹۹۰ میلیارد تومان است و از این حیث در میان شرکت‌های بیمه‌ای بورسی (اعم از اتکایی و غیراتکایی مورد معامله) با سهم ۰,۹ درصد از کل بازار گروه بیمه، در رده ۲۱ام قرار گرفته است. بررسی‌ها نشان می‌دهد روند بازدهی قیمتی این شرکت در بازه شش ماهه اخیر هم نسبت به شاخص صنعت بیمه و هم نسبت به شاخص کل بازار بهتر بوده است

یکی از متغیرهای بنیادین برای شرکت‌های بیمه‌ای حق بیمه تولیدی شرکت‌ها است. بررسی‌ها نشان می‌دهد صنعت بیمه در سال ۱۴۰۲ حق بیمه‌ای معادل ۲,۷۹۷ هزار میلیارد

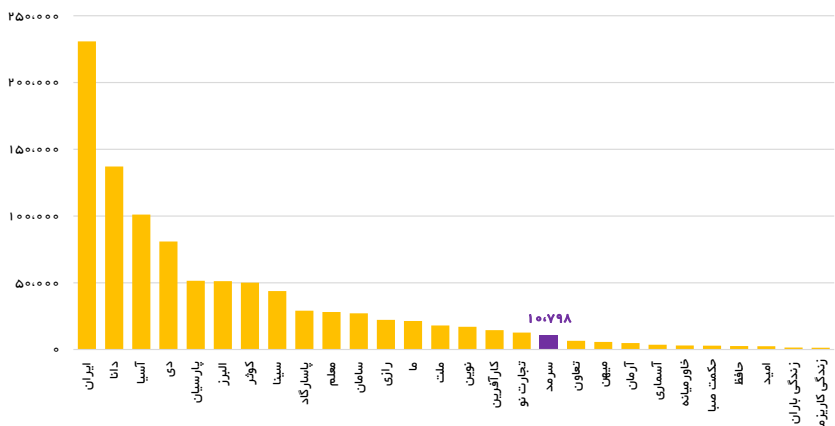
نمودار ۳ - حق بیمه تولیدی شرکت‌های بیمه در شش ماهه ۱۴۰۳ (میلیارد ریال)



نمودار ۴ - خسارت پرداختی شرکت‌های بیمه در سال ۱۴۰۲ (میلیارد ریال)



نمودار ۵ - خسارت پرداختی شرکت‌های بیمه در شش ماهه نخست سال ۱۴۰۳ (میلیارد ریال)



ریال تولید کرده است. در این میان بیمه سرمه با تولید حق بیمه‌ای معادل ۳۴,۳۸۱ میلیارد ریال سهم ۱,۲ درصدی در میان شرکت‌های بیمه‌ای داشته است. همچنین بیمه سرمه موفق شده در مجموع ۱۲ ماهه سال ۱۴۰۲ رتبه ۱۸ ام را از حیث حق بیمه تولیدی کسب کند.

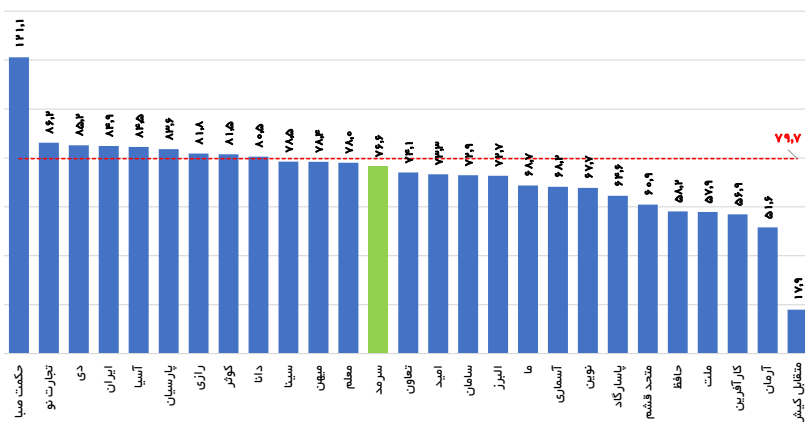
همچنین بر اساس آمار منتشرشده در شش ماهه نخست سال ۱۴۰۳ مجموع حق بیمه تولیدی صنعت بیمه به رقم ۲,۱۶۷ هزار میلیارد ریال بالغ شده است. در این بین بیمه سرمه با ثبت حق بیمه تولیدی معادل ۳۱,۳۱۰ میلیارد ریال سهم ۱,۴۴ درصدی از کل بازار بیمه کشور را ثبت کرده است. بر این اساس رتبه بیمه سرمه در میان شرکت‌های بیمه ۱۷ بوده است. بهبود سهم از بازار و همچنین ارتقای یک پله‌ای در رده‌بندی شرکت‌های بیمه‌ای در شش ماهه نخست سال جاری نسبت به ۱۲ سال ۱۴۰۲ نشان از عملکرد موفق مدیران این شرکت دارد. جمع خسارت پرداختی صنعت بیمه در سال ۱۴۰۲ به رقم ۱,۶۳۴ هزار میلیارد ریال بالغ شده است. در این دوره بیمه سرمه خسارت پرداختی معادل ۲۲۱۷۲ میلیارد ریال گزارش کرده که این عدد حکایت سهم ۱,۴ درصدی از کل خسارت‌های پرداخت شده در صنعت بیمه دارد. رتبه بیمه سرمه از این حیث در میان شرکت‌های بیمه‌ای در سال ۱۴۰۲ رتبه ۱۸ بوده است.

در شش ماهه نخست سال جاری نیز در مجموع صنعت بیمه رقم ۹۸۱ هزار میلیارد ریال خسارت پرداختی داشته که بیمه سرمه با گزارش خسارت پرداختی ۱۰,۷۹۸ میلیارد ریالی سهم ۱,۱ درصدی به نام خود ثبت کرده که این کاهش سهم نسبت به ۱۲ ماهه سال ۱۴۰۲ دستاورد قابل توجهی به شمار می‌رود. همچنین رتبه شرکت از این حیث نسبت به سال ۱۴۰۲ بدون تغییر در رتبه ۱۸ باقی مانده است.

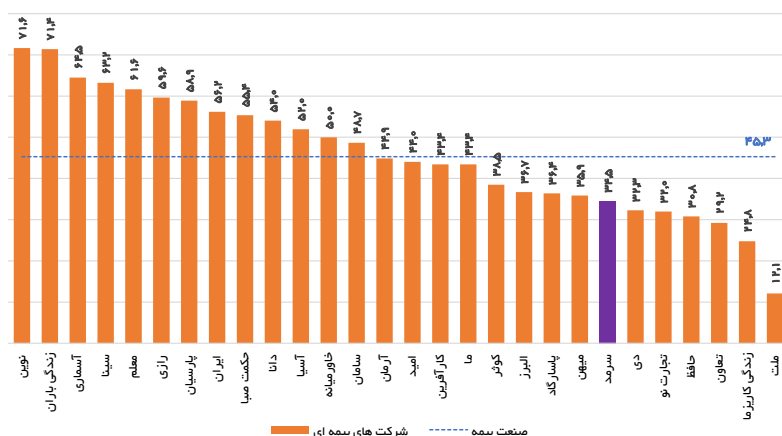
با توجه به تفاوت در اندازه شرکت‌ها، خسارت پرداختی نمی‌تواند معیار مناسبی برای سنجش عملکرد شرکت‌ها باشد. برای ایجاد امکان مقایسه در این خصوص می‌بایست از معیار سنجش ضریب خسارت استفاده کرد. بر اساس آمار اعلام شده در سالنامه آماری بیمه در سال ۱۴۰۲ ضریب خسارت در صنعت بیمه ۷۹,۷ بوده است. این در حالی است که بیمه سرمه با ثبت ضریب خسارت ۷۶,۶ درصدی جایگاه مناسبی از این حیث در میان شرکت‌های بیمه‌ای داشته است. نکته بسیار قابل توجه در این زمینه آن که این شرکت موفق شده در سال ۱۴۰۲ ضریب بیمه‌ای خود را ۱۵,۹ واحد درصد کاهش دهد که این میزان کاهش یکی از بهترین عملکردها در میان تمامی شرکت‌های بیمه‌ای است.

یکی از وجوه مثبت دیگر در عملکرد شرکت بیمه سرمه، کنترل سایر هزینه‌های بیمه‌ای نسبت به

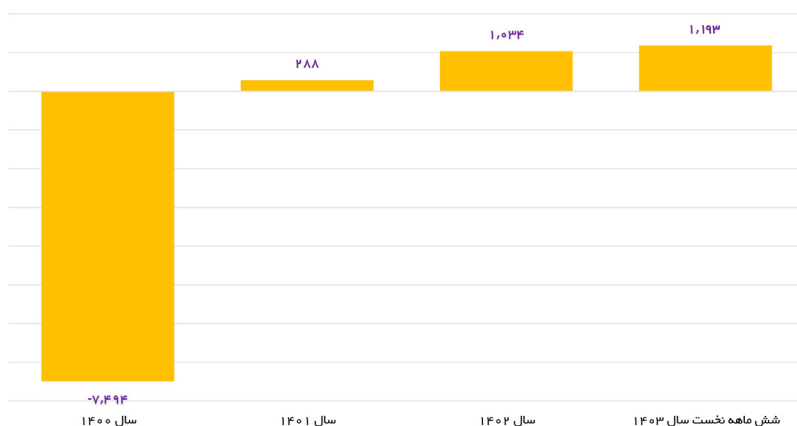
نمودار ۶ - ضریب خسارت شرکت‌های بیمه در سال ۱۴۰۲



نمودار ۷ - نسبت خسارت شرکت‌های بیمه در شش ماهه نخست سال ۱۴۰۳



نمودار ۸ - روند سود و زیان خالص شرکت بیمه سرمه (میلیارد ریال)



صنعت است. بررسی‌ها نشان می‌دهد علی‌رغم کسب سهم ۱,۲ درصدی از کل حق بیمه تولیدی در سال ۱۴۰۲، بیمه سرمه موفق شده سهم ۲,۳ درصدی از کل سود عملیاتی حاصل شده در صنعت بیمه در سال یاد شده را به نام خود ثبت نماید در غیاب آمار مربوط به ضریب خسارت شرکت‌های بیمه‌ای در شش ماهه نخست سال جاری می‌توان از سنجه نسبت خسارت استفاده کرد. بررسی‌ها نشان می‌دهد نسبت خسارت در صنعت بیمه در شش ماهه نخست سال جاری ۴۵,۲۸ درصد بوده که نسبت به مدت مشابه سال قبل با کاهش ۱,۴۸ واحد درصدی همراه شده است. در این میان نسبت خسارت بیمه سرمه ۳۴,۴۹ درصد بوده که نسبت به میانگین صنعت به صورت قابل ملاحظه‌ای کمتر است. داده‌ها نشان می‌دهد بیمه سرمه موفق شده است نسبت خسارت خود در شش ماهه نخست سال جاری نسبت به شش ماهه سال قبل را ۱۲,۷۷ واحد درصد کاهش دهد که این یکی از بهترین تغییرات، در شش ماهه نخست سال جاری در میان تمامی شرکت‌های بیمه به شمار می‌رود. شایان ذکر است نسبت خسارت بیمه سرمه در شش ماهه نخست سال قبل بالاتر از میانگین صنعت بیمه بوده است. بر اساس آمار در دسترس، بیمه سرمه در سال ۱۴۰۲ سود خالصی معادل ۱,۰۳۴ میلیارد ریال عاید سهامداران خود کرده و از این حیث رتبه ۱۸ ام را در میان شرکت‌های بیمه‌ای بورسی به خود اختصاص داده است. این در حالی است که بر اساس صورت‌های مالی شش ماهه حسابرسی نشده منتشر شده در سامانه کدال، بیمه سرمه در نیمه نخست سال جاری ۱,۱۸۵ میلیارد ریال سود خالص به دست آورده که این عدد از سود کسب شده در سال قبل بیشتر است. بیمه سرمه در شش ماهه نخست سال جاری در بین شرکت‌های بیمه بورسی، رتبه ۱۶ ام را به خود اختصاص داده است. نگاه به روند عملکردی بیمه سرمه در حوزه‌های جذب حق بیمه و خسارت پرداختی و تأثیرات این عملکرد بر سود و زیان نهایی شرکت نشان می‌دهد این شرکت موفق شده در یک سال اخیر روند نزولی خود نسبت به بازار را تغییر داده و سهم خود در حوزه جذب حق بیمه و همچنین نسبت خسارت خود را بهبود بخشد. تداوم این موضوع می‌تواند عملکرد نه چندان مطلوب شرکت در سه سال اخیر را به فراموشی سپرده و سهامداران را به آینده شرکت بیمه سرمه از حیث سودآوری و رسیدن به جایگاه واقعی خود امیدوار سازد. افزایش تقاضا و همچنین رشد قیمت سهام این شرکت به میزانی بیش از شاخص صنعت و کل بورس در شش ماهه اخیر و همچنین بالاتر بودن نسبت قیمت به درآمد (P/E) شرکت نسبت به گروه بیمه و کل بازار دلیلی روشن و واضح بر تغییر روند شرکت و خوشبینی سهامداران در این زمینه است.

جدول ۱ - حق بیمه تولیدی شرکت‌های بیمه

ردیف	شرکت بیمه	۱۴۰۱	۱۴۰۲	نرخ رشد (%)	سهم از بازار (%)
۱	ایران	۴۸۳,۶۰۰/۲	۷۱۶,۲۰۰/۰	۴۸/۱	۲۵/۶
۲	دانا	۲۰۶,۱۰۸/۷	۳۲۷,۷۷۲/۵	۵۹/۰	۱۱/۷
۳	آسیا	۱۹۴,۵۵۰/۰	۲۹۲,۰۵۹/۷	۵۰/۱	۱۰/۴
۴	البرز	۹۲,۶۸۶/۱	۱۹۸,۶۳۷/۴	۱۱۴/۳	۷/۱
۵	دی	۹۵,۹۸۶/۴	۱۷۰,۹۶۱/۵	۷۸/۱	۶/۱
۶	پاسارگاد	۹۶,۸۸۱/۶	۱۳۷,۹۱۷/۶	۴۲/۴	۴/۹
۷	کوثر	۸۰,۸۳۶/۶	۱۲۶,۸۹۴/۰	۵۷/۰	۴/۵
۸	پارسیان	۷۷,۸۴۶/۳	۱۲۳,۴۲۴/۵	۵۸/۵	۴/۴
۹	سینا	۴۶,۸۷۷/۱	۹۰,۸۵۹/۰	۹۳/۸	۳/۲
۱۰	ما	۳۸,۶۱۰/۰	۷۶,۲۵۳/۸	۹۷/۵	۲/۷
۱۱	معلم	۵۴,۲۰۶/۷	۷۵,۲۲۲/۳	۳۸/۸	۲/۷
۱۲	رازی	۳۸,۴۷۱/۵	۶۳,۲۲۲/۶	۶۴/۳	۲/۳
۱۳	سامان	۳۷,۴۷۰/۹	۶۲,۸۹۱/۵	۶۷/۸	۲/۲
۱۴	کارآفرین	۳۵,۰۷۴/۹	۵۰,۷۷۴/۳	۴۴/۸	۱/۸
۱۵	ملت	۲۷,۸۵۹/۸	۴۹,۲۴۷/۹	۷۸/۶	۱/۸
۱۶	نوبین	۳۰,۴۷۴/۳	۴۳,۹۵۸/۴	۴۴/۲	۱/۶
۱۷	تجارت نو	۲۶,۷۹۵/۶	۳۵,۲۴۵/۹	۳۱/۵	۱/۳
۱۸	سرمه	۲۲,۵۸۹/۲	۳۴,۳۸۱/۱	۵۲/۲	۱/۲
۱۹	تعاون	۱۸,۳۱۷/۱	۲۷,۴۳۷/۰	۴۹/۸	۱/۰
۲۰	آرمان	۱۱,۲۸۹/۹	۱۷,۵۲۱/۸	۵۵/۲	۰/۶
۲۱	میمه	۷,۳۶۶/۳	۱۷,۴۸۶/۴	۱۳۷/۴	۰/۶
۲۲	آسماری	۷,۲۷۷/۱	۱۱,۲۰۵/۷	۵۴/۰	۰/۴
۲۳	خاورمیانه	۸,۵۸۲/۶	۱۰,۶۴۱/۰	۲۴/۰	۰/۴
۲۴	حکمت صبا	۸,۱۰۳/۵	۹,۲۲۳/۹	۱۳/۸	۰/۳
۲۵	حافظ	۳,۲۳۴/۶	۷,۰۶۶/۹	۱۱۸/۵	۰/۳
۲۶	کیش	۲,۵۶۷/۷	۶,۱۷۸/۵	۱۴۰/۶	۰/۲
۲۷	امید	۲,۵۴۰/۲	۵,۸۰۰/۷	۱۲۸/۴	۰/۲
۲۸	قشم	۴,۲۹۸/۰	۵,۷۲۲/۴	۳۳/۱	۰/۲
۲۹	کارنیزما	۳۳/۳	۱,۲۵۵/۴	۳,۶۷۰/۰	۰/۰۴
۳۰	باران	۱,۰۲۰/۶	۱,۱۵۲/۴	۱۲/۹	۰/۰۴
	جمع	۱,۷۶۱,۷۲۱/۸	۲,۷۹۷,۱۱۶/۲	۵۸/۸	۱۰۰

جدول ۲ - حق بیمه صادره صنعت بیمه و شرکت بیمه سرمد به تفکیک استان در سال ۱۴۰۲

استان	مبلغ سهم استان	درصد سهم استان	مبلغ سهم سرمد در استان
تهران	۱,۱۲۵,۳۷۲	۴۰.۲۳٪	۲۲,۱۹۱
آذربایجان شرقی	۱۶۷,۳۴۰	۵.۹۸٪	۷۳۱
اصفهان	۱۶۷,۳۴۰	۵.۹۸٪	۱۰۰۲۲
خراسان رضوی	۱۵۰,۰۳۹	۵.۳۶٪	۹۲۲
فارس	۱۱۹,۹۲۲	۴.۲۹٪	۶۰۲
خوزستان	۱۱۴,۸۲۴	۴.۱۱٪	۶۷۲
مازندران	۹۷,۸۷۵	۳.۵۰٪	۵۹۵
البرز	۷۷,۹۳۱	۲.۷۹٪	۹۴۲
کرمان	۷۶,۷۱۲	۲.۷۴٪	۱,۰۶۳
گیلان	۷۱,۷۷۲	۲.۵۷٪	۶۱۱
هرمزگان	۶۹,۳۹۰	۲.۴۸٪	۲۲۸
آذربایجان غربی	۵۹,۶۲۸	۲.۱۳٪	۲۷۵
یزد	۵۲,۸۴۱	۱.۸۹٪	۸۱۵
مرکزی	۴۱,۹۰۹	۱.۵۰٪	۴۴۰
بوشهر	۳۹,۴۵۱	۱.۴۱٪	۱۵۴
کرمانشاه	۳۹,۵۴۶	۱.۴۱٪	۱۸۰
گلستان	۳۸,۶۸۵	۱.۳۸٪	۷۶
قم	۳۶,۱۰۵	۱.۲۹٪	۱۲۷
همدان	۳۴,۵۹۵	۱.۲۴٪	۱۳۱
سیستان و بلوچستان	۳۳,۳۳۰	۱.۱۹٪	۱۰۷
قزوین	۳۲,۰۲۹	۱.۱۵٪	۲۶۲
لرستان	۳۱,۵۴۵	۱.۱۳٪	۳۸۲
زنجان	۲۷,۴۲۳	۰.۹۸٪	۳۷۲
اردبیل	۲۶,۹۲۵	۰.۹۶٪	۴۳۳
کردستان	۲۳,۹۷۴	۰.۸۶٪	۱۲۶
سمنان	۲۲,۶۶۳	۰.۸۱٪	۲۸۶
خراسان جنوبی	۲۰,۰۵۸	۰.۷۳٪	۱۲۷
چهارمحال و بختیاری	۱۹,۲۲۷	۰.۶۹٪	۳۸۶
خراسان شمالی	۱۸,۵۰۳	۰.۶۶٪	۶۰
ایلام	۱۵,۴۵۷	۰.۵۵٪	۱۱۴
کهگیلویه و بویراحمد	۱۵,۰۳۷	۰.۵۴٪	۵۳,۰۸۶



برمدار رشده سودآوری

نوآوری

INNOVATION

فصلنامه



- سندی برای تمام فصول
- در مسیر تحول دیجیتال

با توسعه فناوری و تولد نگرش‌های جدید از جمله نوآوری باز و بیمه‌گری هوشمند، مشتریان نیازهای جدیدی دارند که تنها از طریق استفاده از ظرفیت‌های تحول دیجیتال قابل تحقق است. درک نیاز مشتری، خلق تجربه جذاب برای مشتری و همسو با خواسته‌های او بدین معنی است که چاره‌ای جز به کارگیری فناوری برای افزایش سرعت، کیفیت، کارایی و اثربخشی فرایندها نداریم.

سندی برای تمام فصول



میزگردی در حوزه نوآوری و تحول دیجیتال

امروزه نوآوری جز با فناوری حاصل نمی‌شود و تنها استراتژی است که اجزای آن را یکپارچه و درهم‌تنیده نگه می‌دارد. نوآوری بدون بهره‌برداری درست از فناوری عملاً امکان‌پذیر نیست و متدهای نوین کسب‌وکار تنها با بهره‌گیری از کلان روندهای روز دنیا شامل ایجاد اکوسیستم نوآوری باز، تحول دیجیتال و هوش مصنوعی امکان‌پذیر است. در میزسخن پیش رو علاوه بر مرور سند استراتژیک، نگاهی به ساختارهای اکنون و آتی فناوری و همچنین نگاه سرمد به مقوله کسب‌وکارهای نوین بیمه‌ای با حضور سه مدیر شرکت آقایان حسن پولادی، مشاور مدیرعامل؛ فرشید پوریوسفی، مدیر فناوری اطلاعات و مسعود رحیمیان، مدیر توسعه کسب‌وکار انداخته‌ایم.

تماس ما با مشتریان توسعه یافته است و در حوزه هوش تجاری (BI) و مدیریت داده، اتفاقات بسیار خوبی رخ داده که به زودی خبرهای آن منتشر خواهد شد. بهبود زیرساخت‌ها تأثیرات بسیار مثبتی در سرعت ارائه خدمات و چابکی مورد نیاز برای پاسخگویی به مشتریان خواهد داشت. این چابکی در کوتاه‌ترین زمان ممکن توسط افراد کاملاً ملموس خواهد بود و خدمات ارائه شده به طور آشکاری محسوس خواهند شد.

آقای پوریوسفی، با توجه به اینکه بیمه الکترونیک به عنوان مقدمه و ابزار تحول دیجیتال مطرح شد، لطفاً مروری بفرمایید که شرکت سرمد از منظر فناوری اطلاعات در چه نقطه‌ای قرار دارد و در طول یک سال گذشته چه تغییرات و تحولاتی را در مسیر توسعه فناوری اطلاعات تجربه کرده‌اید.

پوریوسفی: برای شروع بحث و پاسخ به این سؤال به اعتقاد من تحول دیجیتال را می‌توانیم به چهار حوزه تقسیم کنیم. حوزه اول دارایی‌ها و زیرساخت‌های لازم برای شروع تحول دیجیتال و گام‌های زیربنایی آن است که شامل زیرساخت‌های لازم از نظر سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و به طور کلی چارچوب‌های پایه برای آغاز تحول دیجیتال محسوب می‌شوند، حوزه بعدی آغاز تحول با بکارگیری دارایی‌ها در عملیات اجرایی و داخلی برای بهبود فرایندها، عملیات اجرایی و به ویژه تصمیم‌سازی و خلق محصولات مبتنی بر زیرساخت‌های فراهم شده در این خصوص می‌باشد از جمله این اقدامات توسعه سامانه‌های مبتنی بر هوش تجاری را می‌توان نام برد، با عمق بخشیدن به دارایی‌ها حوزه سوم یعنی تحول دیجیتال با محوریت ارائه خدمات به مشتری از طریق درگاه‌های ارتباط با مشتری اعم از سامانه‌های ارتباط با مشتری یا CRM، شبکه‌های اجتماعی، اپلیکیشن‌ها و ارائه خدمات در بسترهای دیجیتال را شامل می‌شود. و در نهایت حوزه چهارم حوزه تحول مبتنی بر نوآوری بر پایه اقدامات سایر حوزه‌ها معنی پیدا خواهد کرد.

با این توضیحات طی یک سال گذشته اقدامات موثری در این حوزه‌ها انجام شده است، به عنوان مثال در حوزه زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری با رویکرد تحول دیجیتال و با نگاه هر نماینده یک استارت‌آپ اقدامات زیادی انجام شده، از جمله این اقدامات در کنار توسعه زیرساخت‌های سخت‌افزاری و ارتباطی پس از تجمیع ساختمان‌های شرکت و در کنار توجه به مقوله امنیت در فناوری اطلاعات و ارتباطات توسعه سرویس‌های قابل ارائه در بستر دیجیتال به شبکه فروش و همچنین توسعه زیرساخت‌ها نرم‌افزاری و سرویس‌های مورد نیاز برای ارتباط با سایر سامانه‌ها در ارتباط با ذی‌نفعان شرکت می‌باشد را می‌توان نام برد. نکته مهم در موضوع توسعه فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال و از آنجا که این حوزه به اعتقاد من به گونه‌ای نیست که بتوان برای آن برنامه طولانی مدت داشت، توجه به این نکته است برنامه ریزی با رویکرد و نگاه چابک باید انجام شود، در طول یک سال گذشته، تمرکز خود را بر روی توسعه و شخصی‌سازی واسط‌های نرم‌افزاری، به عنوان یکی از ابزارهای مهم برای ورود به حوزه نوآوری‌های باز که به عنوان ضرورتی برای خلق و سودآوری از فناوری مطرح هستند گذاشتیم. در واقع، ما توانسته‌ایم در بسیاری از حوزه‌های درون

چرا برای محقق شدن اهداف سند استراتژیک یعنی سرعت در ارائه خدمات، ابزارهای نوآورانه نیاز است؟

پولادی: یکی از الزامات سازمان‌هایی که در حوزه خدمات و سرویس‌دهی مشغول به کار هستند، چابکی و به موقع بودن پاسخ‌ها و تعاملاتی است که با مشتریان و ذی‌نفعان خود دارند. به عبارت دیگر، هر زمان که سازمانی در حوزه خدمات فعالیت می‌کند، به دلیل همزمانی تولید و مصرف خدمات نیازمند سرعت بیشتری نسبت به حوزه تولید هستند. به ویژه هنگامی که این جنس این خدمات دانش‌بنیان باشد، مانند صنعت بیمه که به عنوان صنعتی دانش‌بنیان شناخته می‌شود و مبتنی بر دانش، مهارت و تجربه افراد است، این امر اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. به عبارتی، انسان‌محور بودن این خدمات موجب می‌شود که نیاز به چابکی و نحوه تعامل با مشتری و تجربه مشتری اهمیت بیشتری داشته باشد. در سند استراتژیک شرکت نیز به این موضوع به وضوح اشاره شده است که ما موظف هستیم خدمات به موقع را در اختیار مشتریان قرار دهیم؛ به این معنی که مشتری در هر زمان و در هر مکان، بدون توجه به محدودیت‌های مکانی و زمانی، بتواند از خدمات بیمه‌ای خاص بهره‌مند شود.

ما راهکاری نداریم جز اینکه بتوانیم از راه‌حل‌ها و ابزارهای فناورانه بهره‌برداری کنیم تا هم کانال‌های توزیع خود را توسعه دهیم و هم بتوانیم به هر مکانی کانال‌های توزیع خدمات خود را گسترش دهیم و نیز با کارکنان خود تعامل بیشتری داشته باشیم و داده‌های بهتری را جمع‌آوری و مدیریت کنیم. در همین راستا، یکی از اقداماتی که آغاز کرده‌ایم و در حال انجام آن هستیم، این است که در شرکت بیمه سرمد، سند تحول دیجیتال را تدوین کردیم. این سند مطابق با روندهای مختلف فناوری اطلاعات و صنعت بیمه تدوین شده است و به بررسی نقش ابزارهای فناورانه در صنعت بیمه و زنجیره ارزش بیمه‌گری می‌پردازد. این ابزارها می‌توانند چه کمک‌هایی به این

صنعت ارائه دهند و ما چگونه از بیمه‌گری سنتی که اکنون در شرکت وجود دارد به بیمه‌گری دیجیتال که باید به آن دست یابیم، حرکت کنیم.

این سند به حوزه‌های مختلفی در حوزه تحول دیجیتال می‌پردازد. یکی از این حوزه‌ها، حوزه زیرساختی است. شرکت سرمد با توجه به نیاز به بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته، در سال‌های اخیر سرمایه‌گذاری بسیار خوبی در حوزه فناوری اطلاعات انجام داده است، چه در بخش سخت‌افزاری و چه نرم‌افزاری، و همچنین در لایه ارائه خدمات. در بخش سخت‌افزاری، ما ابزارهای خود را توسعه داده و دیتاسنتر ایجاد و بهینه‌سازی کرده‌ایم تا بتوانیم خدمات بیشتر و سریع‌تری به مشتریان ارائه دهیم. در بعد نرم‌افزاری ما فناوری‌های مورد استفاده را ارتقا بخشیده‌ایم تا نرم‌افزارهایی که از لایه زیرساخت تا لایه کاربرد مورد استفاده قرار می‌گیرد همگی به روز و مطابق با نیاز کاربران باشد. علاوه بر آن با ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین اپلیکیشن‌ها و نرم‌افزارهای مختلف، تلاش شده است تا داده‌ها به شیوه مناسبی ذخیره و یکپارچه‌سازی شوند و برای اخذ تصمیمات مورد تحلیل قرار گیرند. خوشبختانه این امر تا حد بسیار زیادی به انجام رسیده است.

در لایه سرویس‌دهی، ما با جدیت برنامه‌ریزی و اجرای خدمات مبتنی بر راه‌حل‌های فناورانه را دنبال می‌کنیم. این خدمات هم به مشتریان و هم به ذی‌نفعان، از جمله مدیران و کارکنان، ارائه خواهد شد. به عنوان نمونه، نقطه



حسن پولادی
مشاور مدیر عامل

ما با جدیت برنامه‌ریزی و اجرای خدمات مبتنی بر راه‌حل‌های فناورانه را دنبال می‌کنیم. این خدمات هم به مشتریان و هم به ذی‌نفعان، از جمله مدیران و کارکنان، ارائه خواهد شد

اقدامات زیادی انجام دادیم. به طور خلاصه، این اقدامات بیشتر بر اساس نیازهایی بود که در آن زمان احساس می شد.

منظورتان از «نیازها» چیست؟

پوریوسفی: برخی از این نیازها از درون سازمان به وجود آمدند، مثلاً در حوزه درمان. ما مجبور شدیم از سیستم هایی مانند پنجره واحد درمان که توسط پیمانکاران توسعه داده شده بود، استفاده کنیم.

پولادی: در حوزه زیرساخت ها، سخت افزار اساس تمام فعالیت ها است. اگر زیرساخت مناسبی نداشته باشید، حتی بهترین اپلیکیشن ها هم نمی توانند به درستی اجرا شوند. شرکت بیمه سرمد در گذشته فاقد دیتاستر متمرکز بود و بیشتر سیستم ها روی سرورهای پراکنده فعالیت می کردند. خوشبختانه، تیم فنی با برنامه ریزی دقیق، اقدام به ایجاد دیتاستر کردند که شامل طراحی، پیاده سازی و تجهیز کامل اتاق سرور با معماری مناسب است. این پروژه حجم زیادی از کار را به خود اختصاص داد و اکنون دیتاستر مورد نیاز ما به صورت کامل آماده شده و بسیاری از سرویس ها بر روی آن ارائه می شوند.

اقداماتی در زمینه به روزرسانی زیرساخت های ارتباطی، از جمله سیستم های تلفن و شبکه، انجام شد و الحمدلله به نتایج خوبی رسیدیم. در حوزه امنیت نیز کارهای مهمی صورت گرفت. تیم فنی بر اساس استانداردهای بین المللی مانند IMS ۲۷۰۰۰، پیاده سازی دستورالعمل های امنیتی مراجع ذی صلاح را آغاز کرد تا از حملات خارجی جلوگیری شود. پیش از این، کارهای امنیتی به صورت پراکنده انجام می شد، اما اکنون همه چیز طبق پروتکل های استاندارد پیش می رود. در بخش دیتا نیز، همان طور که آقای پوریوسفی اشاره کردند، پیش از این اپلیکیشن های مختلف به یکدیگر متصل نبودند. اما اکنون با توسعه API ها، این اپلیکیشن ها به یکدیگر متصل شده اند و امکان تبادل داده فراهم شده است، که این موضوع به فناوران نیز متصل شده است.

آیا در فرایند وصل کردن این سیستم ها، یک سوپر اپلیکیشن طراحی کردید یا فقط هدف شما اتصال سیستم ها به یکدیگر بود؟ به عبارت دیگر، آیا یک نگاه پلتفرمی داشتید؟

پولادی: در این زمینه اصطلاحی داریم به نام "Best of Breed"، یعنی استفاده از بهترین نرم افزارهای موجود در حوزه های مختلف. در حال حاضر، در وضعیت فعلی نمی توانیم یک راه حل جامع بیمه گری که تمام نیازها را یک جا پوشش دهد، داشته باشیم. حداقل در کشور ما چنین راه حلی، مثلاً یک سیستم مشابه SAP که در همه زمینه های بیمه یک راه حل کامل و یکپارچه ارائه دهد، وجود ندارد. به همین دلیل، مجبوریم از نرم افزارهای بهینه موجود که متناسب با نیازهای ما هستند، استفاده کنیم و این نرم افزارها را به یکدیگر متصل کنیم. هدف اصلی این اتصال، تسهیل فرایندهای عملیاتی است.

آیا در حال حاضر شرکت سرمد اپلیکیشنی دارد که خدمات متمرکز و مشخصی را به مشتریان ارائه کند؟

سازمانی مانند سامانه های ارتباط با مشتریان و برون سازمانی مانند ارزیابان خسارت در بیمه های اتومبیل و ثبت و پیگیری خسارت درمان، واسطه های نرم افزاری مورد نیاز را برای برقراری ارتباطات برخط توسعه دهیم.

در حوزه فناوری، هم نرم افزار و هم سخت افزار، شرایط پارسال چگونه بود؟ آیا به وضعیت پایداری رسیده بودید یا نیاز به پایداری سازی وجود داشت؟

پوریوسفی: به علت تجمیع ساختمان های شرکت و عدم انتقال مرکز داده به محل فعلی، عدم راه اندازی شبکه زیرساخت، حتی خطوط تلفن که بر بستر شبکه می باشد، راه اندازی نشده بود، تمامی زیرساخت های فناوری شرکت در ساختمان قبلی مستقر بوده فلذا وضعیت ناپایدار بود، برای رسیدن به شرایط مطلوب و پایدار در این حوزه طی چند هفته اول و پس از راه اندازی شبکه داخلی، با برنامه ریزی دقیق به علت حساسیت بالای تجهیزات، طی ۴ شبانه روز کار مداوم کلیه تجهیزات به ساختمان جدید منتقل و پس از آن نسبت به انتقال خطوط ارتباطی و زیر ساختی اقدام شد، در حوزه نرم افزار، بالغ بر ۳۰۰۰ نفر ساعت توسط تیم های داخلی یا همکاری شرکت های ثالث کار توسعه ای انجام شد. مهمترین اقدامات، توسعه واسطه های نرم افزاری بود، این سرویس ها به ما امکان ارائه خدمات در سایر بسترها مانند صدور یا فروش محصولات بیمه ای و شخصی سازی آن ها و همینطور حوزه پرداخت خسارت می باشد.

در حوزه فناوری، هم نرم افزار و هم سخت افزار، شرایط پارسال چگونه بود؟ آیا به وضعیت پایداری رسیده بودید یا نیاز به پایداری سازی وجود داشت؟

پوریوسفی: خب، می توانم به شما آماری ارائه دهم؛ به عنوان مثال، چندین هزار نفر ساعت بر روی نرم افزار کار شد، چه توسط تیم های داخلی خودمان و چه با همکاری فناوران. کلی ترین اقداماتی که انجام شد، توسعه سرویس های مبتنی بر API بود، که این سرویس ها به ما امکان می دادند تا خدمات مرسوم فناوری را مانند صدور یا فروش محصولات بیمه ای توسعه دهیم. قبل از سال ۱۴۰۲، برخی از این محصولات هنوز توسعه نیافته بودند، اما پس از ورود ما، این اقدامات شروع شد. با این حال، همان طور که گفتم، چون برنامه جامعی برای تحول دیجیتال در شرکت وجود نداشت، این اقدامات به صورت چارچوب خاصی دنبال نشده بود. نکته ای که باید بر آن تمرکز کنیم، این است که چارچوب تحول دیجیتال را مشخص کنیم؛ یعنی باید تعیین کنیم که آیا می خواهیم سمت مشتری حرکت کنیم یا عملیات اجرایی خود را توسعه دهیم. این موارد باید بر مبنای همان چارچوبی که برای تحول دیجیتال داریم، انجام شوند.

سؤال من این است که برای مشخص کردن اولویت هایتان، یک سال پیش در چه نقطه ای قرار داشتید؟ مثلاً در تابستان سال گذشته از لحاظ فناوری در چه وضعیتی بودید؟

پوریوسفی: در هر دو حوزه زیرساخت های سخت افزاری و توسعه نرم افزار،

بیمه سرمد رقم بزنم. فرایندی که در مدیریت توسعه کسب و کار پیش‌بینی شده بسیار جامع است و شامل بازاریابی، طراحی محصول اکچوئری و پیاده‌سازی دیجیتال است که نهایتاً به تحول دیجیتال و ایجاد هم‌زمان دیجیتال سازمان خواهد انجامید. معمولاً در سازمان‌ها، تحول دیجیتال را به‌عنوان انتهای یک خط در نظر می‌گیرند و در بسیاری از موارد این فرایند ناقص می‌ماند. اینجا طراحی به‌طور هوشمندانه‌ای انجام شده است و شخصیت آقای دکتر پوریوسفی هم قطعاً به این فرایند کمک خواهد کرد تا ما بتوانیم بهتر عمل کنیم. یکی از اجزای کلیدی کار، توسعه کسب و کارهای نوین و ایجاد بستر دیجیتال در این سازمان است که باید به‌طور جدی به نیازهای مشتری پاسخ دهد.

بیشتر توضیح بدهید که چه برنامه‌هایی دارید؟

رحیمیان: در ادامه سلسله مقالات و ارائه‌هایی که در حوزه بیمه‌گری و نوآوری باز داشته‌ام، در تلاشیم تا ظرفیت و توان شرکای تجاری مختلف را در هر دو ساحت به کار بگیریم. بخشی از این فرایند به «Open API» مربوط می‌شود که این امکان را می‌دهد که سازمان‌های مختلف با ما در ارتباط باشند. همچنین، خود توسعه هسته نیز مطرح است.

کاری که در اینجا پیش‌بینی کرده‌ایم، تأکید اولیه‌اش بر مبنای ایجاد فرایندهای مدیریت داده‌محور (Data Driven Management) و تصمیم‌سازی داده‌محور (Data Driven Decision Making) است. زحمتی که عزیزان در اینجا می‌کنند در لایه داده‌ها و جمع‌آوری آن‌هاست. ما باید اولین سوال را پاسخ دهیم: «چه شد؟» زیرا معمولاً داشبوردهای سنتی (BI) که امروزه در سازمان‌های ما بالغ هستند، به آن شکل جوابگو نیستند. ما به این داشبوردها، هوش مصنوعی و الگوریتم‌های یادگیری ماشین (AI و ML) را اضافه خواهیم کرد تا به‌عنوان دسترسی در کنار کارمندان عمل کنند و در حل مسائل به آن‌ها کمک کنند که چرا و چگونه این اتفاقات افتاده است. برای مثال، ۴۰ سال پیش، خلبانان به‌تنهایی وظیفه پرواز را بر عهده داشتند و هر مشکلی ممکن بود باعث سانحه شود. امروز، فرایندهای کوپایلوت (دستیار) به شدت پیشرفت کرده و خلبان می‌تواند در حین پرواز راحت‌تر عمل کند و تنها نظارت کند. این تغییر به کاهش ریسک و خطا کمک می‌کند.

نهایتاً هدف ما ایجاد یک سیستم هوش تجاری BI مبتنی بر هوش مصنوعی AI است که در دنیا به AI Drive BI معروف است که می‌تواند به مدیران بینش بهتری ارائه دهد و گزارشات را از سطح اطلاعات به لایه خرد منتقل کند و به‌جای جواب چه شد و چه کنیم، پاسخ دهد. همچنین استفاده از مدل‌های «نوآوری باز» و «Open API» برای توسعه هسته بیمه‌گری و جوانب آن که مسائل مهم سازمان را پوشش می‌دهد، در دستور کار ما قرار دارد. آقای دکتر پوریوسفی زحمات زیادی در زیرساخت‌ها کشیده‌اند و مسائلی مربوط به امنیت به شدت در اولویت قرار گرفته است. مسائل این روزها باعث شده سازمان‌ها به ازای همه بضاعت خود د بخش IT که دارند، معادل آن ظرفیت ایجاد کنند تا مسائل امنیتی را مدیریت کنند. این فرایندها را ما در برنامه داریم و ان‌شاءالله در سال آینده نتایج خوبی تحت مدیریت دکتر بهشتی‌نژاد رقم خواهد خورد.

پولادی: ما سعی کردیم به‌گونه‌ای عمل کنیم که فرایندهای داخلی و همچنین ارتباط با مشتری با سهولت، روانی و سرعت بیشتری انجام شوند. یکی از اهداف اصلی ما کاهش استفاده از کاغذ و حرکت به سمت اتوماسیون کامل است. در این یک سال اخیر، با برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده، توانستیم به شکل قابل توجهی فرایندهای دستی را کاهش دهیم و تمامی تعاملات و فرایندها به‌صورت الکترونیکی و تا حد ممکن خودکار انجام می‌شود.

البته هنوز برخی فرایندهای کاغذی مانند قراردادهای مهم وجود دارند که الزاماتی برای آن‌ها مطرح است، اما در سایر موارد، به طور کلی سیستم‌ها و فرایندها به سمت دیجیتالی شدن و اتوماسیون حرکت کرده‌اند رویکرد ما این بوده است تا به صورت حداکثری از فناوری برای تسریع و تسهیل کارها استفاده کنیم.



مسعود رحیمیان
مدیر توسعه کسب و کار

آنچه بر آن تأکید داریم ایجاد فرایندهای مدیریت داده‌محور (Data Driven Management) و تصمیم‌سازی داده‌محور (Data Driven Decision Making) است

آقای رحیمیان: یکی از جنبه‌ها ارتباط با مشتری است، مثل صدور بیمه‌نامه، پرداخت خسارت و ارتباط با شبکه‌های فروش. این موارد چگونه به‌صورت الکترونیکی درآمده‌اند؟ و دیگری جنبه درون‌سازمانی و ارتباط با ستاد و شعب چگونه است؟

پوریوسفی: هر کدام از این جنبه‌ها خدمات گسترده‌ای را شامل می‌شوند. برای مثال، در حوزه درمان، اخیراً اقداماتی انجام شده که به موجب آن، دیگر نیازی به ارائه نسخ فیزیکی دارویی نیست. حالا نسخه‌ها به‌صورت الکترونیکی در سامانه‌های درمان ثبت می‌شوند، تحلیل می‌شوند و خسارت به‌طور مستقیم پرداخت می‌شود. این پروسه فرایندهای ما را فراتر از شرکت پیش می‌برد و در واقع مدیریت آن به‌صورت جامع‌تری صورت می‌گیرد. با توجه به چارچوبی که اشاره کردم، ما این فرایندها را در راستای تحول دیجیتال و نوآوری تعریف کرده‌ایم که البته برخی از آن الزامات قانونی بوده است. به همین دلیل، سرویس‌هایی که شما به آن‌ها اشاره کردید، در

تمامی حوزه‌ها به‌طور هم‌زمان پیشرفت کرده و در حال انجام هستند. بنابراین، نه تنها در بخش ارتباط با مشتری، بلکه در سایر جنبه‌ها نیز تغییرات و بهبودهایی صورت گرفته است.

آقای رحیمیان: می‌خواهم جزئی‌تر بپرسم. مثلاً در رشته درمانی چه اقداماتی انجام داده‌اید؟ آیا بررسی دقیقی در مورد رشته‌های مختلف بیمه‌ای صورت گرفته است؟

پوریوسفی: بله، به‌صورت دقیق‌تر در رشته درمانی این اقدامات صورت گرفته است. برای مثال، در رشته اتومبیل، ما با ارزیاب‌های خسارت خود ارتباط آنلاین داریم. اکنون با سه تا چهار ارزیاب همکاری می‌کنیم و بر اساس سرویس‌هایی که برای آن‌ها راه‌اندازی کرده‌ایم، تبادل داده بین ما و آن‌ها به‌خوبی انجام می‌شود. به این ترتیب، خسارت‌ها به‌سرعت بررسی و ارزیابی می‌شود.

آقای رحیمیان: بفرمایید تعریف شما از کسب و کارهای نوین چیست؟

رحیمیان: بله، بنده خوشوقتانم به تازگی به جمع آقای دکتر پولادی و آقای دکتر پوریوسفی پیوستم و امیدوارم بتوانم در این تیم ارزشمند به نتایج مطلوبی برای

و معایب خاصی روبرو هستیم. به افرادی که این نرم افزار را تولید کرده اند، وابسته هستیم و در بعضی مواقع به سادگی نمی توانیم چیزی به سیستم اضافه کنیم. ولی این نکته هم باید اشاره کنم که بلوغ هسته بیمه گری موجود مسائل بسیاری را که بنده درگیر آن بوده ام در اینجا حل کرده است اما امیدوارم با استفاده از مفهوم «نوآوری باز» بتوانیم نقاط ضعف سازمان در داده محوری را که بارها در موردشان صحبت شده، برطرف کنیم. به ویژه این که بسیاری از دوستان ما در صنعت بیمه، بیشتر به تولید نرم افزار و خدمات جانبی توجه داشته اند تا ایجاد بصیرت تصمیم ساز بر پایه داده ها. به علاوه، دنیای امروز دنیای همکاری و هم افزایی است. اگر بخواهیم به تنهایی بار کسب و کار را به دوش بکشیم، هم ریسک مان افزایش می یابد و هم کارایی مان کاهش می یابد. بنابراین، امیدوارم با دیدگاه های ارزشمندی که آقای دکتر بهشتی نژاد و دکتر پولادی دارند و همچنین همکاری با آقای دکتر پوریوسفی، بتوانیم یک نظام چابک و توانمند برای حل مسائل موجود پیاده سازی کنیم.

آقای پوریوسفی، شما هم جمع بندی صحبت های خود را بفرمایید و در خصوص پیش بینی یا اولویت های اجرایی سند در یک سال آینده نیز توضیح دهید.

پوریوسفی: در سند تحول دیجیتال، همانطور که اشاره کردم، مهم ترین نکته در حرکت به سمت تعالی، خروج از حالت توقف است. تا زمانی که از این وضعیت حرکت نکنیم، نمی توانیم به اهداف مان دست یابیم و این یکی از سخت ترین قسمت های کار است. وقتی که ما حرکت کردیم، می توانیم سرعت خود را افزایش دهیم و به اهداف مطلوب برسیم. یکی از کلیدی ترین مؤلفه ها در این مسیر، «تعهد مدیریت» (Management Commitment) است. مدیران ارشد اجرایی سازمان باید به طور کامل از این راه حل های فناورانه حمایت کنند و در استقرار، پیاده سازی و توسعه سیستم های مدیریتی مشارکت داشته باشند. این امر به ما کمک می کند تا «آی تی گاورننس» مورد نیاز سازمان های نوآور و عصر جدید را به طور مؤثر پیاده سازی کنیم. در سال آینده، تمرکز ما باید بر روی این اولویت ها باشد تا بتوانیم به تحول دیجیتال مدنظر دست یابیم و سازمان را به سمت رشد و تعالی هدایت کنیم. الحمدلله در یک سال گذشته، با توجه به تأکیدات مدیریت ارشد، به ویژه مدیریت عامل، در زمینه توسعه راه حل های فناورانه، سرعت حرکت ما افزایش یافته و تخصیص بودجه به حوزه های فناوری به خوبی رشد کرده است. در حال حاضر، سطح بلوغ فناوری ما تقریباً در لایه دوم قرار دارد و امیدواریم در سال آینده به لایه سوم برسیم. هدف ما این است که کانال های ارتباطی مان با مشتریان را توسعه دهیم و فرایندهای داخلی را با حداکثر سرعت و سهولت اجرا کنیم. همچنین در نظر داریم که اتوماسیون فرایندها را به طور کامل پیاده سازی کنیم تا به بیمه بدون کاغذ (Paperless Insurance) برسیم و هیچ نیازی به پرینت و کاغذ نداشته باشیم. سیستم مستندسازی ما و ابزارهای مختلفی که استفاده می کنیم، به ما این امکان را می دهد تا در حوزه داده ها، تحلیل های مؤثری انجام دهیم. ما به دنبال همکاری در این زمینه هستیم تا بتوانیم از قابلیت های هوش مصنوعی در حوزه های مختلفی از جمله بازاریابی، تعامل با مشتری، ریسک های بیمه گری و اکچوئری بهره برداری کنیم. علاوه بر این، قصد داریم از ابزارهای فناورانه مانند اینترنت اشیا (IoT) برای محاسبه ریسک ها استفاده کنیم و امیدواریم که این اهداف را در سال آینده در سازمان به طور مؤثر مستقر کنیم.

آقای پوریوسفی، صحبت های شما را می شنویم. در دوره دوم، چه چالش هایی داشتید سال گذشته؟ چالش های ملموسی که مجبور شدید وقت بگذارید و آن ها را حل کنید.

پوریوسفی: عمده چالش های ما به ارتباطات برون سازمانی مربوط می شود. در ارتباطات برون سازمانی، ما باید بتوانیم با سایر ذی نفعان تعامل داشته باشیم. این موضوع محدود به حوزه خسارت نمی شود؛ مثلاً نمی توانیم فقط به بخش خودرو بسنده کنیم یا بگوییم که واسط نرم افزاری وجود دارد و ما باید از آن استفاده کنیم. هر یک از این حوزه ها یک مدل، یک چارچوب تشکیلات خاص خود را دارند.

بیشتر چالش های ما در بحث اجرای این چارچوب ها و یکسان سازی آن ها است تا بتوانیم آن ها را پیاده سازی کنیم. ایجاد یک نظام یکپارچه کار سختی است که هم زمان بر و هم انرژی بر است.

جناب پولادی، صحبت های شما را بشنویم.

پولادی: تحول دیجیتال و ورود به این حوزه با فناوری اطلاعات تفاوت دارد. این دو مقوله جداگانه اند و ممکن است اشتباهاتی در این زمینه رخ دهد که منجر به تعارضاتی شود. با درک دقیق تر این نکات، می توان مسئله را بهتر مدیریت کرد. نکته مهم دیگر این است که تحول دیجیتال یک حوزه مستقل است و فناوری اطلاعات نیز حوزه ای جداگانه. جایگاه و مرزهای این دو در تمام مدل های موجود مشخص است، هرچند که ممکن است در برخی نقاط همپوشانی داشته باشند. این همپوشانی نقاط اتصال و ارتباط است و طبیعتاً قابل برونسپاری نیست.

ما در حال حاضر در حوزه فناوری اطلاعات با چالش هایی مواجه هستیم که بخشی از آن به دلیل عدم وجود متولی مشخص برای تحول دیجیتال است. این بار سنگین به دوش ماست و نیاز به راه اندازی دارد. این کار نه تنها نیازمند نرم افزار و سخت افزار است، بلکه نیاز به فرهنگ سازی و تطبیق افراد از مدیران ارشد تا کارشناسان و کارمندان نیز دارد. این یک رویکرد جامع است که باید کل سازمان را در بر بگیرد و تنها محدود به خرید سرور یا نرم افزار نیست.

نکته دیگری که وجود دارد تأثیر این موضوع بر شبکه فروش ماست. اگر نقش شبکه فروش در این تحول نادیده گرفته شود، ممکن است چالش برانگیز باشد. به همین دلیل، تمرکز فعلی ما، به خصوص بر روی هوش تجاری (Business Intelligence) است. این موضوع به عملیات اجرایی خود سازمان و شرکت مرتبط است و به ما کمک می کند تا درک بهتری از وضعیت فعلی خود و اقداماتی که باید انجام دهیم، پیدا کنیم. در گام های بعدی، ما به حوزه های دیگر نیز خواهیم پرداخت. در تمام گفتگوهایی که داشتیم، باید بیشتر بر روی شفاف سازی تمرکز کنیم. در حال حاضر، رویکرد اصلی شرکت در این حوزه، بهبود عملیات اجرایی و دستیابی به اولویت های تعیین شده است. هر اقدامی که انجام می دهیم باید در راستای این برنامه ها و اولویت ها باشد.

شما هم در جمع بندی صحبت های خود، توانایی ها و راهکارهای جدید را مطرح کنید.

رحیمیان: بر این باورم که مدل های جدید کسب و کار در بستر فناوری اطلاعات بسیار حائز اهمیت هستند. من از پیشینه بیمه ملت آمده ام، جایی که ما به طور کامل در زمینه تولید نرم افزار فعالیت می کردیم. اینجا با مزایا

و تخصص دیگر شرکای تجاری بهره برداری کنیم و با آزاد سازی پتانسیل سایر متخصصین، راه حل‌های نوآورانه تری به منظور ارتقاء برند بیمه سرمد و افزایش رضایت مشتریان ارائه دهیم.

ارتباط با استارت‌آپ‌ها

همکاری با استارت‌آپ‌های فناوری بیمه (Insurtech) بخشی از مسیر نوآوری باز و یکی از راه‌های مهم برای افزایش نوآوری و دیجیتالی سازی در بیمه سرمد است. این همکاری‌ها می‌تواند شامل مشارکت در توسعه محصولات جدید و استفاده از فناوری‌های پیشرفته باشد. این امر شامل بهبود فرایندهای داخلی، استفاده از فناوری‌های نوین برای ارزیابی و پردازش خسارت‌ها و ارائه خدمات بهتر به مشتریان در ایجاد محصولات فناورانه با استفاده از فناوری‌های نوین مانند اینترنت اشیا (IoT)، یادگیری ماشین (ML) و تحلیل داده‌های بزرگ (Big Data) در کشف تقلب، شخصی سازی انبوه، بیم سنجی برخط و مشتری مداری بر پایه مدیریت ارتباط با مشتریان خواهد بود. در این مسیر دست نخبگان اهل فن را به گرمی می‌فشاریم.

ارایه سکوی (پلتفرم) فروش نمایندگان (Sale Side Platforms)

ارائه سکوی فروش می‌تواند نمایندگان را در ارائه خدمات بهتر و کارآمدتر یاری کند از جمله در جایگاه ERP برای نمایندگان با اتوماسیون فرایندها در مدیریت دفاتر نمایندگی ضمن افزایش دقت و سرعت به کاهش هزینه نمایندگان بیانجامد. در ضمن با مدیریت ارتباط با مشتریان و ایجاد کمپین‌های بومی سازی شده امکان مدیریت بهتر ارتباط با مشتریان را فراهم می‌کند و به نمایندگان کمک خواهد کرد تا نیازها و الگوهای خرید مشتریان را بهتر شناسایی نمایند. این امکان با ارایه ابزارهای فناورانه، شبکه سازی و تبلیغات به نمایندگان کمک می‌کند تا بتوانند خدمات خود را به صورت گسترده تری معرفی کنند.

بهبود تجربه سفر مشتری (Customer Journey)

با استفاده از ابزارهای فناورانه می‌توان رضایت و وفاداری مشتریان را ارتقاء داد و با ترسیم نقشه سفر، نقاط تماس مختلف با مشتری را شناسایی کرد و نهایتاً تجربه مشتری را در هر مرحله بهبود بخشید. استفاده از ابزارهای CRM و ارتباط موثر با مشتریان در طول سفر و نیز تحلیل داده‌های مشتریان، می‌تواند خدمات را بهبود بخشد و به صورت شخصی سازی شده ارائه نماید. تمام این برنامه‌ها در راستای ایجاد همزاد دیجیتال بیمه سرمد خواهد بود و به ما کمک می‌کنند تا نه تنها در کسب رضایت ذی‌نفعان سرآمد باشیم، بلکه در بازار رقابتی بیمه نیز پیشرو و در کشف اقیانوس آبی به منظور افزایش ضریب نفوذ بیمه گام برداریم.



در مسیر تحول دیجیتال

به بهانه اولین روز از هفته سرمد که با عنوان «سرمد، فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال» نامگذاری شده است مصاحبه اختصاصی با مسعود رحیمیان سرپرست جدید مدیریت توسعه کسب‌وکار انجام شد. در این گفت‌وگو برنامه‌های راهبردی بیمه سرمد در توسعه کسب و کار نوین مورد بررسی قرار گرفت.

رحیمیان در این گفت‌وگو بیان کرد: «در راستای توسعه کسب و کار و ارائه خدمات متمایز در بیمه سرمد برنامه‌های متنوع و نوآورانه‌ای را برای رسیدن به هدف استراتژیک بیمه سرمد مبنی بر سریع‌ترین بودن در صنعت و نیز ارتقاء خدمات و محصولات بیمه‌ای مدنظر داریم. به اعتقاد بنده مهم‌ترین شاخص در کیفیت ارائه خدمات در صنعت بیمه، پشتیبانی سریع و مشعوف‌کننده خصوصاً در پرداخت خسارت می‌باشد که در این راستا به

هوش تجاری بر پایه هوش مصنوعی

به منظور تصمیم سازی داده محور لازم است بصیرت تصمیم ساز (Actionable Insight) از انبوه داده‌ها استخراج شود. داشبوردها غالباً در لایه اطلاعات به جمع بندی انبوه داده‌ها می‌پردازند در حالیکه غالباً تصمیمات در لایه دانش و حکمت گرفته می‌شود. راهبردهای جدید هوش تجاری بر پایه هوش مصنوعی با اطلاع از انبوه داده سازمان مانند مشاوره امین، برای هر مدیری یک تحلیل شخصی سازی شده ارایه می‌دهد. اولین گام در بیمه سرمد ارزش آفرینی از انبوه داده‌ها در جهت توسعه کسب و کار خواهد بود. برخی از این برنامه‌ها اشاره می‌کنم:

ایجاد شعبه مجازی

ایجاد شعبه مجازی و استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند تاثیرات قابل توجهی بر بهبود عملکرد و تجربه مشتریان، به ویژه نسل Z که با فناوری‌های نوین و اینترنت رشد کرده و ارتباط نزدیکی با جهان مجازی دارد داشته باشد. مزایای متعددی چون دسترسی آسان و سریع و تمام وقت بدون نیاز به حضور فیزیکی، تجربه کاربری بهبود یافته و شخصی سازی شده، کاهش هزینه‌های عملیاتی و نهایتاً ارزان شدن محصول با کیفیت از ثمرات این روش از ارایه خدمات است.

نوآوری باز

در مقالاتی که پیش از این توسط بنده منتشر شده توضیح داده ام که نوآوری باز به معنای همکاری با شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر برای توسعه محصولات و خدمات جدید است. این رویکرد به ما اجازه می‌دهد تا از دانش



بیمه سرمد



مطمئن ریسک کنید

RISK
INSURANCE

استراتژی

STRATEGY

فصلنامه



- تولد دوباره
- نقطه شروع مؤثر
- سرمد در مسیر سودآوری
- رمز سرمد بودن
- دو بال پرواز
- ریسک و دیگر هیچ

در جهان پر رقابت امروز، بنگاه‌ها در هر بازاری که قصد دارند فعالیت کنند باید استراتژی مبتنی بر اکوسیستمی که در آن زیست می‌کنند را در سرتاسر سازمان و تکتک سرمایه‌های انسانی سازمان جاری کنند به گونه‌ای که در نهایت مشتری با دریافت خدمت مناسب و کسب تجربه جذاب، لبخند رضایت بر لبانش بنشیند.

دورانی جدید برای سرمد با ارزش‌های جدید

تولد دوباره د



گفت‌وگو با

**حسین کربلایی حاجی،
مدیر برنامه‌ریزی
شرکت بیمه سرمد**

سرعت (س)، رفتار حرفه‌ای (ر)، آموزندگی (آ)، مشارکت (م) و دلبستگی (د) ارزش‌های سرمد هستند که فرهنگ سازمانی آن را شکل می‌دهند. به گفته حسین کربلایی حاجی، مدیر برنامه‌ریزی، بعد از تدوین استراتژی در افق سال ۱۴۰۵ و ابلاغ آن در اوایل سال جاری، تصمیم بر این شد که مشخص شود چه ارزش‌هایی برای تحقق اهدافمان نیاز داریم و چگونه باید آن‌ها را با فرم دلخواه تطبیق دهیم؛ و این‌گونه سرمد دوباره متولد شد و زیستی دیگر را آغاز کرد.

جناب کربلایی حاجی گزارشی از فعالیت‌های خود در زمان پیوستن به سرمد ارائه دهید.

واحد برنامه‌ریزی از همان ابتدای فعالیت شرکت با عنوان «تحقیق، توسعه و آموزش» در ساختار سازمانی وجود داشت و پس از تفکیک حوزه آموزش بر امور تخصصی خود متمرکز شده است و در این مدت، زیرساخت‌های مدیریتی مهمی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، ارزیابی عملکرد، تهیه آیین‌نامه‌ها و روش‌های اجرایی، شناسایی فرایندها و شاخص‌های فرایندی و تنظیم برنامه بودجه سالانه ایجاد شده است. همچنین در سال ۱۳۹۷ شرکت موفق به اخذ استاندارد سیستم مدیریت کیفیت (ایزو ۹۰۰۱) و در ادامه استاندارد مدیریت ریسک (ایزو ۳۱۰۰۰) و مشتری‌مداری (ایزو ۱۰۰۲، ۱۰۰۳ و ۱۰۰۴) گردید. به طوری که وقتی وارد سرمد شدم، مشاهده کردم که بسیاری از موضوعات، حداقل در قالب روش‌های اجرایی تدوین و نوشته شده است.

قبل از ورود من بازنگری استراتژیک انجام شده بود؛ اما مسئله‌ای که با آن مواجه بودیم و طی یک سال گذشته بیشتر بر آن تمرکز کردیم، تعمیق این مسائل بود. در برخی از بخش‌ها، مشکلاتی مشاهده می‌شد؛ مثلاً مباحث به خوبی جا نیفتاده بودند یا صرفاً روی کاغذ باقی مانده بودند. همچنین استراتژی‌های بازنگری‌شده به درستی به عمل تبدیل نشده و در حد گزارش باقی مانده بود، در حالی که مطالعات خوبی نیز انجام شده بود. در بحث استقرار سیستم‌های کیفیت نیز، واحدها بدون اینکه دقیقاً بدانند فلسفه سیستم مدیریت کیفیت چیست، به عنوان مثال دلیل پایش شاخص‌های فرایندی و یا ضرورت تعریف اقدام اصلاحی چیست، این اقدامات را انجام می‌دادند.

حلقه مفقوده برنامه‌ریزی در سال‌های گذشته، موضوع تعمیق بنیادین مفاهیم بوده است. ما تلاش کردیم به تدریج این مفاهیم را جا بیندازیم و به آن عمق بیشتری بدهیم

اتفاقاً این سؤال ممکن است برای پرسنل شما هم پیش بیاید که برنامه‌ریزی اصولاً چیست؟ مأموریت‌ها و وضعیت اجرایی آن چگونه است؟ این دو جنبه را بیشتر توضیح دهید.

رسالت اصلی ما این است که با کمک مدیران ارشد سازمان، جهت‌گیری سازمان را مشخص کنیم. در وهله اول، برنامه‌ریزی باید به سازمان کمک کند که در بازار رقابتی امروز، جایگاه مناسب خود را تعیین کند و جهت‌گیری مناسبی پیدا کند. این کار از طریق به‌کارگیری ابزارها و روش‌های تحلیلی انجام می‌شود و در نهایت سناریوهای مختلف برای تصمیم‌گیری آماده می‌شود.

پس از تعیین جهت‌گیری، این موارد به شکل ارکان جهت ساز شامل «مأموریت»، «چشم‌انداز» و «ارزش‌ها» و همچنین استراتژی‌های شرکت نمود پیدا می‌کنند. زمانی که استراتژی تدوین شد؛ مرحله اجرا آغاز می‌شود. در این مرحله ما در بیمه سرمد از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) استفاده کردیم و نقشه استراتژی شرکت را تدوین کردیم. در ادامه اجرای این مدل، باید برنامه‌ها و اقدامات مختلفی اجرا شود که توسط واحدها همسو با استراتژی‌های تدوین‌شده باشند. وظیفه برنامه‌ریزی در این مرحله، بررسی این همسویی‌ها است. باید اطمینان حاصل کنیم که آیا برنامه‌های واحدها با دیگر اقدامات هماهنگ هستند یا خیر.

خیلی مواقع پیش آمده که اگرچه کیفیت و کمیت کافی به نظر می‌رسد اما در مسیر اهداف سازمان نیست، و یا در مسیر درستی حرکت می‌کنیم اما سرعت کافی نیست و نیاز است که تلاش بیشتر شود و اهداف جاه‌طلبانه‌تری تعیین شود.

یکی دیگر از مسائل، مربوط به مشارکت واحدها با یکدیگر است. چارچوب ساختار سازمانی ما به صورت وظیفه‌ای است. این نوع ساختار مزایایی دارد؛ اما یکی از ایرادات آن ضعف در مشارکت بین واحدها است. این مشکل می‌تواند منجر به تبدیل شدن سازمان به سیلوهای مستقل از یکدیگر شود که تمایلی به همکاری ندارند. در حالی که انجام اثربخش فرایندها نیاز به تعامل و همکاری تیمی دارد. در این جا نیز واحد برنامه‌ریزی وارد می‌شود ابتدا با بازنگری ساختار همسو با استراتژی شرکت، نقش و وظایف هر کدام از واحدها را تعیین می‌کند و به نوعی میانجی‌گری کرده و هماهنگی‌های لازم بین واحدهایی که برنامه‌های مشترک دارند را انجام می‌دهد.

با این توضیحات، لطفاً کمی درباره تدوین استراتژی صحبت کنید و سپس به سمت ارزش‌های سازمانی برویم.

در بحث تدوین استراتژی در شرکت سرمد، با توجه به محیط صنعت بیمه می‌توانیم از روش‌های کلاسیک برای تدوین استراتژی استفاده کنیم. در این صنعت، انعطاف‌پذیری و پیش‌بینی ناپذیری در سطح پایین قرار دارد و به صورت خلاصه محیط صنعت قابل پیش‌بینی اما تغییر در آن دشوار است. بنابراین، روش‌های کلاسیک برای ما پاسخگو هستند. اولین قدمی که در بازنگری استراتژی بیمه سرمد انجام دادیم، بازنگری ماتریس SWOT شرکت بود. با جلسات متعددی که با اعضای هیات‌عامل و تعدادی از همکاران شعب و نمایندگان داشتیم، فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف شرکت را به‌روزرسانی کردیم و توانستیم ارکان جهت ساز و چند سناریو برای تحقق آن ارائه کنیم

در بحث تدوین استراتژی در شرکت سرمد، با توجه به محیط صنعت بیمه می‌توانیم از روش‌های کلاسیک برای تدوین استراتژی استفاده کنیم. روش‌های کلاسیک برای ما پاسخگو هستند

در نهایت محورهای استراتژیک شما چه هستند؟

سه محور استراتژیک داریم. این محورها عبارت‌اند از «توسعه کمی و کیفی شبکه فروش»، «بهبود تجربه مشتریان از طریق ارائه خدمات به‌هنگام» و «توانمندسازی کارکنان و توسعه فرهنگ سازمانی» است. برای تمایز سرمد، سرعت ارائه خدمات را به‌عنوان کلیدواژه در تمامی بخش‌های شرکت مؤثر می‌دانیم. حتی در بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و استراتژی‌های حوزه مشتری نیز به آن تأکید کرده‌ایم.

شما شاخصی تعیین کرده‌اید که نشان‌دهنده فاصله فعلی تان با آن هدف باشد، لطفاً بفرمایید چقدر با آن فاصله دارید؟

شاخصی که به طور خاص در زمینه ارائه خدمات به مشتریان تعیین شده است، میزان رضایت مشتریان است. این شاخص به صورت دوره‌ای توسط مدیریت ارتباط با ذینفعان سنجیده می‌شود. اما این شاخص ادراکی است و معمولاً با تأخیر تغییرات آن لمس می‌شود. بنابراین بر اساس آن نمی‌توان برنامه‌ریزی‌ها را استوار نمود. برای این منظور ما نیاز به شاخص‌هایی داریم که مبتنی بر کارایی و عملکرد باشند. بنابراین، شاخص‌های جدیدی در نظر گرفته‌ایم که عملکردها را به دقت ارزیابی کند.

اساس کار این است که ابتدا ارزش‌ها را مشخص کنیم و بر مبنای آن‌ها برنامه‌ریزی کنیم. البته در برخی مواقع ما از مهندسی معکوس استفاده می‌کنیم. یعنی برای اینکه آن اتفاقات مثبت در سازمان بیفتد، باید ارزش‌هایی خاص را در شرکت نهادینه کنیم.

❖ به ارزش‌های سرمد اشاره کنید.

در شرکت بیمه سرمد، ارزش‌ها عبارت‌اند از: سرعت (س)، رفتار حرفه‌ای (ر)، آموزندگی (آ)، مشارکت (م) و دلبستگی (د). بعد از تدوین استراتژی و ابلاغ آن در اوایل سال، برای افق سه‌ساله ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۵، تصمیم بر این شد که مشخص شود، چه ارزش‌هایی برای تحقق اهدافمان نیاز داریم و چگونه باید آن‌ها را با فرم دلخواه تطبیق دهیم.

❖ در خصوص ارزش‌ها بیشتر توضیح دهید.

اولین ارزش، سرعت است که به سین برند شرکت مرتبط می‌شود. در چشم‌انداز تاکید کرده‌ایم، می‌خواهیم شرکتی باشیم که در کوتاه‌ترین زمان ممکن خدمات بیمه‌ای با کیفیت را ارائه کند. البته فاصله زیادی با شاخص‌هایی که تعریف کرده‌ایم، داریم. زمانی که می‌گوییم سرعت در رفتار ما مهم است، این موضوع در نهایت باید تبدیل به مصادیق رفتاری شود. من در ادامه توضیح می‌دهم که چه اقداماتی برای این کار تعریف کرده‌ایم، اما سرعت باید در رفتار تک تک اعضای شرکت نمایان شود.

❖ این مباحث مانند سرعت باید به شاخص‌های مشخص تبدیل شوند. شاخص‌ها را هم در کنار هر مبحث توضیح بدهید.

ما در تلاشیم که بتوانیم این موضوعات را کمی کنیم تا بتوانیم آن‌ها را مدیریت کنیم. مثلاً، آیا به سرعت مورد نظر رسیدیم یا نه؟ بخشی از این مسئله از طریق ادراک ذینفعانمان از جمله مشتری قابل ارزیابی است، آیا مشتری احساس می‌کند که سرعت از سمت ما بالا است یا نه؟ اما همانطور که پیش‌تر صحبت کردیم، این شاخص‌ها با تأخیر تغییراتشان نمایان می‌شود.

برای شاخص سرعت، ما مدت زمان‌های مختلفی را که در آن سرویس ارائه می‌دهیم، در نظر گرفتیم. برای هر فرایند، شاخص‌های عملکردی می‌توان تعریف کرد. برای مثال، مدت زمان انجام هر کار، که در فرایندهای مهم مانند ارائه خدمات مشتری مورد توجه قرار می‌گیرد. مهم‌ترین فرایندهایی که برای ما شاخص‌سازی شده، فرایندهای مربوط به خدمات پس از فروش بیمه است.

ما معمولاً در بخش صدور بیمه رضایت بالا داریم و این بخش تأثیر به نسبت کمتری در تجربه مشتری دارد. تجربه اصلی مشتری در صنعت بیمه زمانی شکل می‌گیرد که به خسارت پرداخته شود. بنابراین، شاخص‌هایی که مرتبط با سرویس به مشتری هستند، از جمله شاخص‌های پرداخت خسارت، هدف‌گذاری شده‌اند. این شاخص‌ها در بخش ارزیابی و پرداخت خسارت، به ویژه در تعامل با همکاران فنی تعریف شده‌اند.

در فرایندها؛ شاخص‌هایی را که قبلاً کمتر به آن‌ها توجه می‌شد، حالا تحت نظارت قرار داده‌ایم و از آن‌ها بهره‌برداری می‌کنیم. به تفکیک رشته‌ها، مدت زمان ارزیابی خسارت‌ها را محاسبه کرده‌ایم و هدف‌گذاری‌هایی برای بهبود این زمان‌ها تعیین کرده‌ایم. به طور خاص، ما این فرایند را به دو بخش تقسیم کرده‌ایم؛ اولین بخش از زمان اعلام خسارت تا صدور حواله خسارت است که تحت مسئولیت واحدهای فنی و شعب قرار دارد و بخش دوم از زمان صدور حواله خسارت تا زمان پرداخت آن است که در حوزه مدیریت مالی قرار می‌گیرد. برای هر دو بخش، شاخص‌هایی تعیین کرده‌ایم و هدف‌گذاری‌های مشخصی را برای بهبود این شاخص‌ها انجام داده‌ایم.

❖ رمز موفقیت شاخص، شناخت برند سرمد است. آیا این موضوع را محاسبه کرده‌اید؟ اکنون در کجا قرار دارید و چه زمانی باید به هدف برسید؟

شما به نکته‌ای بسیار مهم اشاره کردید. یکی از محورهایی که در نقشه استراتژی به آن پرداخته‌ایم، تقویت برند شرکت است که در نقشه استراتژی شرکت در قسمت «سرمایه‌های سازمانی» به آن اشاره شده است. در این زمینه، باید وضعیت فعلی خود را ارزیابی کنیم تا بدانیم در کجا قرار داریم و به کجا باید برویم. برای این منظور، نیاز است که برای جامعه مجموعه‌ای از اقدامات ارتباطی طراحی کنیم و سپس دوباره اثربخشی این اقدامات را اندازه‌گیری کنیم. این اندازه‌گیری به ما کمک می‌کند تا فاصله با وضع مطلوب را شناسایی کنیم و برنامه را بر اساس آن دوباره اصلاح کنیم. در برنامه عملیاتی سه ماهه چهارم، مدیریت روابط عمومی بر جایگاه ذهنی برند تمرکز خواهد داشت و شاخص Top of Mind (شاخص برند پیش‌تاز در ذهن) را برای اندازه‌گیری جایگاه برند در نظر گرفته‌ایم.

❖ بگذارید به این نقطه برسیم که بیمه سرمد قبل از اینکه به مشتریان توجه کند، باید به سازمان خود اهمیت بدهد. در ابتدا باید به ساخت ذهنیت و ارزش‌های سازمانی پرداخته شود.

اجازه بدهید که صحبت‌ها را با جمله‌ای از آقای پیترو دراکر آغاز کنم که می‌گوید: «فرهنگ، استراتژی را به عنوان صبحانه می‌خورد». این جمله نشان‌دهنده اهمیت و جایگاه فرهنگ سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی است. حالا نه تنها در مورد استراتژی، بلکه هر نوع تحولی که بخواهیم در سازمان ایجاد کنیم، اگر این تحول با فرهنگ سازمانی هم‌راستا نباشد، فرهنگ سازمانی آن را بلعیده و مانع از پیاده‌سازی تحول می‌شود.

سؤالی که پیش می‌آید این است که چگونه می‌توانیم فرهنگ سازمانی را در راستای تحقق اهداف سازمانی به کار بگیریم و این دو را با هم همسو کنیم تا هم‌افزایی بین آن‌ها ایجاد شود. مهم‌ترین عاملی که به نظر من بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد، بحث ارزش‌ها است. اگر بخواهیم ارزش‌ها را به طور مختصر تعریف کنیم، می‌توان گفت که ارزش‌ها مجموعه‌ای از خطوط قرمز، راهنماها و رویکردهای ما در انجام کارها هستند. این ارزش‌ها می‌توانند هم‌راستایی قوی با فرهنگ سازمانی ایجاد کنند و باعث شوند که افراد احساس تعلق و معنا در کار خود داشته باشند. پس می‌توانیم با استفاده از ارزش‌ها، فرهنگ سازمانی را بسازیم و در حقیقت به فرهنگ از طریق ارزش‌ها شکل دهیم.



❖ دقیقاً منظور از این رفتار حرفه‌ای چیست؟

تمام این ارزش‌ها باید تبدیل به مجموعه‌ای شوند که ما به آن‌ها «کدهای رفتاری» می‌گوییم. این کدهای رفتاری دقیقاً همان وظیفه را دارند، یعنی رفتار حرفه‌ای در برنامه‌ریزی معنای خاص خود را پیدا می‌کند. در حوزه فنی هم معنای خود را دارد و در هر کدام از حوزه‌های شرکت باید مصادیق رفتاری هر کدام از این ارزش‌ها ترجمه شود. ما برنامه‌ای با همکاری مدیریت منابع انسانی و مدیریت روابط عمومی تعریف کردیم که هدف آن شناسایی مصادیق رفتاری هر کدام از این ارزش‌ها در هر حوزه است و این مصادیق باید ترویج شوند.

ابزارهای مختلفی وجود دارد که برای جاری‌سازی این ارزش‌ها و رفتارها می‌توان از آن‌ها استفاده کرد، به شرط آن که مصادیق رفتاری مشخص شده و به‌وسیله ابزاری مناسب ترویج شوند.

❖ آیا کلمه «آموزندگی» ربطی به رفتار حرفه‌ای دارد؟ چون در پازل آموزندگی این بخش دیده نشده است. در خصوص آموزندگی توضیح دهید.

بله، دقیقاً. یکی از روش‌هایی که در مدیریت دانش به کار می‌رود، انتقال دانش بین کارکنان است، که به آن «collaboration» گفته می‌شود. این رفتار حرفه‌ای در آموزندگی در واقع همان به اشتراک‌گذاری دانش است که به‌عنوان یک ابزار مدیریت دانش در نقشه استراتژی شرکت مطرح شده است برای اینکه بتوانیم همکاری و مشارکت را به‌درستی اندازه‌گیری کنیم، نیاز به پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش داریم. چون در حال حاضر زیرساخت لازم برای این کار وجود ندارد، نمی‌توانیم آن را اندازه‌گیری کنیم. مشارکت در اینجا اهمیت زیادی دارد. در حقیقت برای توضیح بیشتر درباره مشارکت باید گفت که اینجا به موضوع ساختارسازی برمی‌گردد.

برای اینکه سازمان بتواند فرایندهای کاری را سریع‌تر انجام دهد و با چالش ساختارهای وظیفه‌گرایی سیلویی مواجه نشویم، بحث مشارکت را مطرح کردیم. واحدهای سازمان باید بتوانند با تعامل بهتر با یکدیگر، فرایندها را به‌صورت چابک‌تر و سریع‌تر پیش ببرند. این مشارکت به رفتار تیمی و تعامل اعضای تیم مربوط می‌شود.

به‌عنوان شاخص، تعداد جلسات کاری، تعداد برنامه‌های مشترک و تعداد گروه‌های کاری (چه کمیته‌ها و چه هر عنوان دیگری که برای آن‌ها بگذاریم) را مدنظر قرار داده‌ایم. این گروه‌های کاری در راستای این موضوع تشکیل می‌شوند و به‌عنوان شاخص‌های عملکردی در نظر گرفته شده‌اند.

❖ وضعیت شاخص دل‌بستگی چگونه است؟

اگر بخواهیم دل‌بستگی را تعریف کنیم، می‌توانیم آن را به‌عنوان یکپارچگی سازمانی در نظر بگیریم. در مطالعاتی که داشتیم، به گزارشی از موسسه گالوپ رسیدیم که می‌گوید با دل‌بستگی کارکنان، بازدهی سازمانی می‌تواند تا دو برابر افزایش یابد. دل‌بستگی می‌تواند به معنای احساس تعلق سازمانی باشد. اگر کارکنان دل‌بسته باشند، حاضر نیستند منافع سازمان را اتلاف کنند.

❖ به‌عنوان جمع‌بندی بفرمایید طی سال آینده چه برنامه‌هایی دارید.

برای جمع‌بندی باید بگویم که برای سال جاری برنامه‌های مفصلی را با همکاری منابع انسانی و روابط عمومی تعریف کرده‌ایم. هدف اصلی این برنامه‌ها، تعریف کدهای رفتاری مرتبط با هر یک از ارزش‌های سازمانی و شناسایی مصادیق رفتاری آن‌ها است. تلاش می‌کنیم که این برنامه‌ها به اندازه کافی جذاب و سرگرم‌کننده باشند تا پرسنل به آن‌ها علاقه‌مند شوند. به‌علاوه، اقدامات ترویجی نیز در راستای این برنامه‌ها انجام خواهد شد. برای اینکه این ارزش‌ها در ذهن کارکنان ماندگار شوند، سعی کرده‌ایم آن‌ها را به گونه‌ای کنار هم قرار دهیم که واژه «سرآمد» شکل بگیرد و با اسم برند شرکت همخوانی داشته باشد.

نقش مدیریت برنامه‌ریزی در تعیین استراتژی‌های سازمان

نقطه شروع مؤثر



زهرآ آریافر/ کارشناس مسئول برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی

سیده زهرا میرتبار/ کارشناس مسئول مطالعات، تحلیل و پایش اقتصادی

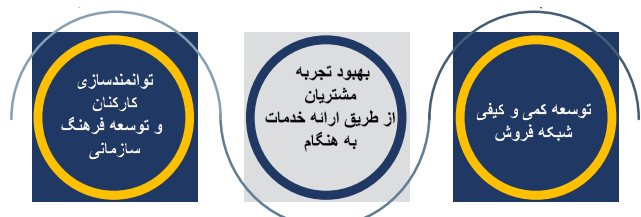
ارشد برای انتخاب بهترین استراتژی، اطمینان از همسویی اهداف استراتژی و ارکان جهت‌ساز است.

پس از تدوین استراتژی برای پیاده‌سازی استراتژی‌های انتخابی، بودجه‌ریزی و تخصیص منابع سازمانی (مالی، انسانی، فنی) و تطبیق توانمندی‌های داخلی با نیازمندی‌های استراتژی‌های جدید انجام می‌گردد. در ادامه با تهیه نقشه استراتژی، برنامه‌های عملیاتی و اقدامات مختلفی توسط واحدهای سازمان همسو با آن تعریف می‌شود؛ اطمینان از هماهنگی و همکاری واحدهای مختلف سازمان در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک و جلوگیری از تداخل و تضاد منافع بین بخش‌ها یکی دیگر از وظایف مدیریت برنامه‌ریزی است و با بازنگری ساختار همسو با اهداف سازمان، نقش و وظایف هر یک واحدها را تعیین می‌کند و هماهنگی‌های لازم بین واحدهایی که برنامه‌های مشترک دارند را انجام می‌دهد. یکی دیگر از نقش‌های مدیریت برنامه‌ریزی ارزیابی دوره‌ای و مستمر،

مدیریت برنامه‌ریزی به عنوان یکی از بخش‌های کلیدی سازمان، نقش مهم و محوری در تعیین و اجرای استراتژی‌ها بر عهده دارد. این واحد مسئول هماهنگی و هدایت فعالیت‌ها در جهت اهداف استراتژیک سازمان است. مدیریت برنامه‌ریزی، با تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان، فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان را شناسایی می‌کند و با تحلیل صنعت به سازمان کمک می‌کند که در بازار رقابتی، جایگاه مناسب خود را تعیین کند و جهت‌گیری مناسبی پیدا کند؛ این کار با استفاده از ابزارها و روش‌های تحلیلی مختلفی مانند ماتریس SWOT، تحلیل PESTEL و مدل پورتر و غیره انجام می‌شود. با توجه به این تحلیل‌ها، سناریوهای مختلف برای تصمیم‌گیری به مدیران ارشد پیشنهاد می‌شود و در نهایت ارکان جهت‌ساز شامل «ماموریت»، «چشم‌انداز» و «ارزش‌ها» و استراتژی‌های شرکت تعیین می‌گردد در این مرحله وظیفه مدیریت برنامه‌ریزی علاوه بر کمک به مدیران

اهداف استراتژی بیمه سرمد

پس از تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی، شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعیین ارکان جهت ساز (ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها)، اهداف استراتژی سازمان در افق زمانی ۱۴۰۵-۱۴۰۳ را تعیین کردیم.



توسعه کمی و کیفی شبکه فروش

از آنجاکه شبکه فروش به‌عنوان بیرونی‌ترین لایه کسب‌وکار با مشتریان در ارتباط است باید از توانایی لازم برای نمایش تصویر مناسبی از سازمان و خدمات آن در ذهن مشتریان برخوردار باشد. از این‌رو شبکه فروش به‌عنوان شریک استراتژیک بیمه سرمد در تحقق چشم‌انداز نقش‌آفرینی خواهند نمود. در این راستا ما بر آموزش‌های تخصصی، جذب شبکه فروش توانمند، طراحی مشوق‌های شبکه فروش و توسعه طرح‌های جدید فروش تمرکز خواهیم نمود.

بهبود تجربه مشتریان از طریق ارائه خدمات به‌هنگام

نگاه تجربه محور به مشتری یکی از عواملی است که نقش بسیار مهمی را در موفقیت یک کسب‌وکار ایفا می‌کند. اکثر سازمان‌های موفق بر این باورند که مبنای رقابت آن‌ها با دیگران براساس تجربه مشتری شکل می‌گیرد. چگونگی حس و حالی که مشتری در تعامل با بیمه سرمد تجربه می‌نماید، یکی دیگر از اهداف استراتژی ما است. برای رسیدن به این هدف ما قصد داریم با طراحی و بهبود سفر مشتریان خود، مدیریت اطلاعات و سوابق آنان و بهبود فضای شعب، تجربه جدیدی برای مشتریان خود خلق نماییم.

توانمندسازی کارکنان و توسعه فرهنگ سازمانی

در دنیای پویا و پیش‌رفته امروز، بهره‌مندی از تیم متخصص موضوعی حیاتی است. بیمه سرمد، ارائه خدمات بیمه‌ای در کوتاه‌ترین زمان ممکن را مأموریت خود می‌داند و این مأموریت محقق نمی‌شود مگر با همت سرمایه‌های انسانی توانمند و دلبسته. ما تلاش می‌کنیم با تمام توان راه را برای یکدیگر هموار سازیم و رو به جلو حرکت کنیم. بیمه سرمد تلاش خواهد کرد با تأکید بر ارزش‌های سازمانی، موجب بهبود رضایت شغلی همکارانش شود و تجربه‌ای ماندگار برای ایشان خلق نماید.

نقشه راه مسیر درآمدی

در راستای تحقق اهداف استراتژی شرکت، نقشه استراتژی را با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) تدوین کردیم و آن را نقشه راه دستیابی به روزهای درآمدی و تدوین شاخص‌ها و برنامه‌های عملیاتی سال ۱۴۰۳ قرار دادیم. در مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)، چهار منظر اصلی تعریف می‌شود که به یکدیگر وابسته هستند و تأثیر متقابل دارند. هر یک از این منظرها با هدف همسویی اهداف استراتژیک سازمان طراحی شده‌اند و عملکرد سازمان را از زوایای مختلف بررسی می‌کنند: این چهار منظر شامل منظر مالی، منظر انتظارات مشتری، منظر فرایندهای داخلی و منظر رشد و یادگیری است.

ایجاد سیستم‌های نظارتی برای ارزیابی پیشرفت در جهت تحقق اهداف استراتژیک و بازبینی و اصلاح استراتژی‌ها در صورت لزوم، با توجه به تغییرات محیطی یا ناکارآمدی استراتژی‌های فعلی است.

شناسایی ریسک‌های مرتبط با تحقق استراتژی‌های مختلف و توسعه برنامه‌های کاهش یا مقابله با این ریسک‌ها، ترویج و تقویت فرهنگ برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک در سازمان و آموزش و توانمندسازی کارکنان برای اجرای بهتر استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی به مدیریت برنامه‌ریزی کمک می‌کند تا به عنوان نیروی محرکه‌ای در جهت هدایت سازمان به سوی موفقیت و تحقق اهداف استراتژیک عمل کند.

قصه استراتژی سرمد

پس از تأسیس بیمه سرمد، اولین سند استراتژیک در سال ۹۴ با استفاده از مدل ماتریس BCG (ماتریس پورتفولیو) تدوین شد و طی آن مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی، برنامه و اهداف برای دوره سه ساله (سال‌های ۹۴ تا ۹۶) تعیین گردید.

در سال ۹۷ با توجه به تغییرات و تحولات محیط خارجی اعم از تغییرات نرخ ارز، برقراری تحریم‌های سیاسی و اقتصادی علیه ایران و ... و تغییرات داخلی امکان تنظیم سند استراتژیک جدید و پیش‌بینی اهداف کمی در افق سه ساله وجود نداشت. لذا، اهداف کمی سال ۹۷ با استفاده از سند برنامه استراتژیک افق زمانی ۹۴-۹۶ تنظیم و بازنگری گردید.

این سند یک بار دیگر در سال ۹۸ مورد بازنگری واقع شد و نقشه استراتژی شرکت با استفاده از مدل ماتریس GE (ماتریس جذابیت-توانمندی) برای افق زمانی سال ۹۸ تا ۱۴۰۰ مورد بازبینی قرار گرفت. سال‌های ۱۴۰۱ و ۱۴۰۲ با توجه به شرایط داخلی شرکت و نظر مدیران ارشد سازمان، تنها اهداف کمی مورد بازنگری و تغییر قرار گرفت.

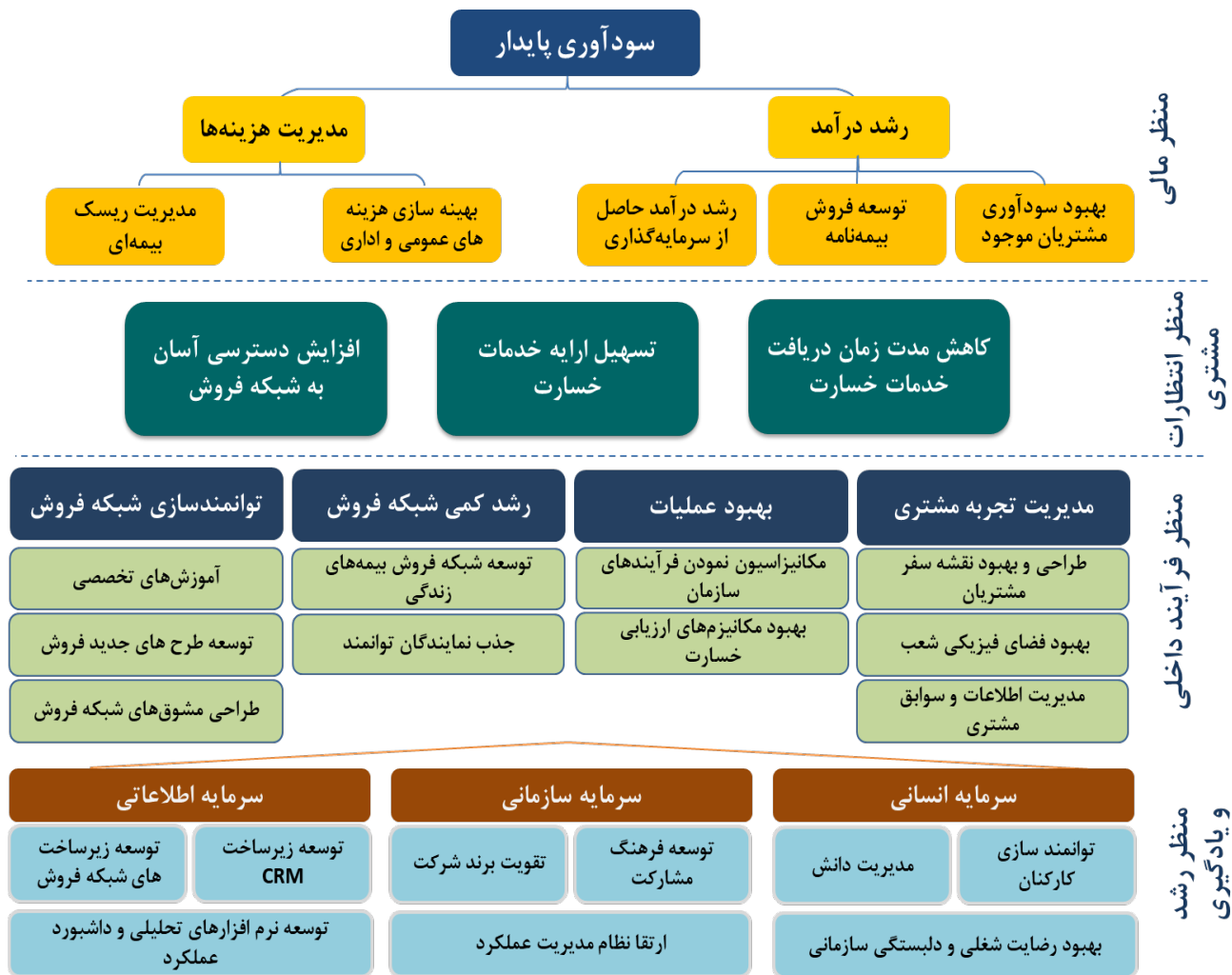
همه ما می‌دانیم که حفظ جایگاه به مراتب سخت‌تر از کسب جایگاه است؛ بنابراین لازم بود با پشتکار و تلاش بیشتر، در مسیر درآمدی و توسعه بیمه سرمد گام برمی‌داشتیم، از این‌رو و با توجه به بازگشتن آرامش به بدنه سرمد و باور مدیران ارشدش به نقش مؤثر برنامه استراتژیک در موفقیت سازمان، بازنگری برنامه استراتژی بیمه سرمد از سال ۱۴۰۲ آغاز شد. اولین قدمی که در بازنگری استراتژی بیمه سرمد انجام دادیم، بازنگری ماتریس SWOT شرکت بود و پس از برگزاری جلسات متعدد با اعضای هیأت عامل و تعدادی از همکاران شعب و نمایندگان و فعالیتهای مطالعاتی، ارکان جهت‌ساز و برنامه راهبردی شرکت در افق زمانی ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۵ را تدوین کردیم.

«ما می‌خواهیم در روزگار درآمدی خود با اتکا به شبکه فروش و کارکنان توانمند، به بهبود تجربه مشتری در دریافت خدمات بیمه‌ای مطلوب در کوتاه‌ترین زمان ممکن دست یابیم.»

درباره سرمد

ارکان جهت‌ساز استراتژی ما چه هستند؟

مأموریت ما	چشم‌انداز ما	ارزش‌های ما
کاهش آثار وقوع مخاطرات و ایجاد اطمینان خاطر از طریق ارائه خدمات بیمه‌ای در کوتاه‌ترین زمان ممکن	ما تا سال 1405 برترین شرکت صنعت بیمه کشور از منظر سرعت ارائه خدمات با کیفیت خواهیم بود	سرآمد: سرعت، رفتار حرفه‌ای، آموزش، مشارکت، دلبستگی



همراهی برای جاری سازی اهداف استراتژیک

مشارکت را جدی گرفتیم!

تجربه زیسته‌ی سرمد حاکی از آن است که علی‌رغم تمام چالش‌های داخلی و خارجی گذشته، ما خانواده سرمد همچنان با باور به ارزش‌های سازمان در راستای تحقق مأموریت، چشم‌انداز و اهداف استراتژی سازمان در کنار هم گام برمی‌داریم. از این رو پس از تدوین برنامه‌های استراتژیک با مشارکت و همراهی مدیران سازمان از طریق برگزاری بیش از ۲۰ جلسه با هر یک از مدیریت‌ها، برنامه‌های عملیاتی و شاخص‌های کلیدی متناسب با نقشه استراتژی و در راستای تحقق اهداف سازمان تعیین، تصویب و ابلاغ گردید.

همچنین از نتایج ارزیابی عملکرد تیمی سال‌های گذشته به این نتیجه رسیدیم که این فرایند نیاز به بهبود دارد و باید از قالب گذشته بیرون بزنیم. بنابراین به فکر افتادیم که با دسته‌بندی برنامه‌های عملیاتی به برنامه‌های توسعه‌ای، بهبود و سریع‌الاجرا به هر یک از برنامه‌ها هویت دهیم و با افزودن شاخص‌های استراتژی، عملیاتی/فرایندی تأثیر تحقق هر یک از آن‌ها بر تحقق اهداف استراتژی را تعیین کنیم و در نهایت با امتیازدهی به هر یک از برنامه‌ها و شاخص‌ها، اهمیت آن‌ها را مشخص کنیم. بنابراین ما در ارزیابی عملکرد تیمی به ارزیابی برنامه‌های عملیاتی، شاخص‌های استراتژی و شاخص‌های عملیاتی/فرایندی می‌پردازیم.

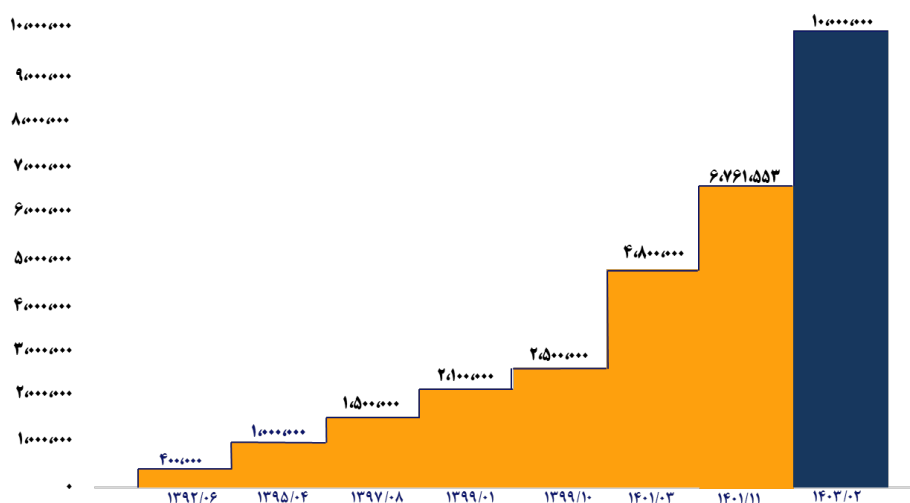
جمع بندی

در این گزارش فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، روند آن در بیمه سرمد از ابتدا تا کنون و نقش نظارت راهبردی در تحقق اهداف سازمان را بررسی کردیم. برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ابزار کلیدی برای تعیین مسیر حرکت سازمان به سوی آینده مطلوب، نه تنها جهت‌دهی صحیح به فعالیت‌های سازمانی را تضمین می‌کند، بلکه باعث افزایش هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان می‌شود. همچنین نظارت راهبردی یک عنصر حیاتی از فرایند استراتژیک است که این امکان را می‌دهد تا با ارزیابی مداوم عملکرد، انحرافات احتمالی از مسیر اصلی شناسایی و اقدامات اصلاحی مناسب را اجرا نماییم. برنامه‌ریزی استراتژیک موفق زمانی تحقق می‌یابد که با نظارت منظم و دقیق همراه باشد. اجرای مداوم چرخه برنامه‌ریزی، نظارت، و بازنگری به ما کمک می‌کند تا از دستیابی به اهداف بلندمدت خود اطمینان حاصل کنیم. بی‌شک بودن در مسیر سرآمدی چالش‌های فراوانی خواهد داشت و موفقیت در این مسیر نیازمند مشارکت و همراهی مدیران ارشد و تمام همکاران است.

نگاه مالی به عملکرد شرکت

سرمرد در مسیر سودآوری

نمودار ۱- مراحل افزایش سرمایه شرکت

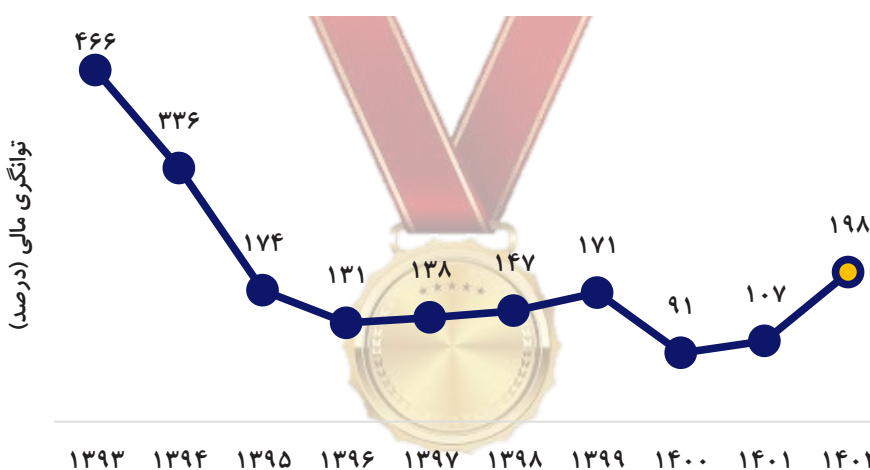


منظور مالی به عملکرد مالی سازمان و اهدافی که به نتایج مالی منجر می‌شود، می‌پردازد. این منظور معمولاً به عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد برای سهامداران و ذینفعان در نظر گرفته می‌شود زیرا مستقیماً به درآمد و پایداری مالی سازمان مرتبط است

افزایش سرمایه

بیمه سرمرد در تمام سال‌هایی که از آغاز فعالیتش گذشته، همواره افزایش سرمایه را به منظور تقویت پشتوانه سرمایه‌ای و توانگری مالی خود در دستور کار قرارداده است. شرکت با سرمایه چهارصد میلیارد ریالی فعالیت خود را کلید زد و تاکنون ۷ مرحله افزایش سرمایه انجام داده است. در آخرین مرحله از افزایش سرمایه، افزایش سرمایه به ۱۰ هزار میلیارد ریال از محل آورده نقدی سهامداران مورد تصویب مجمع فوق‌العاده سهامداران قرار گرفت تا شرکت بتواند با افزایش نسبت توانگری، ظرفیت نگهداری و توان رقابتی خود را افزایش دهد.

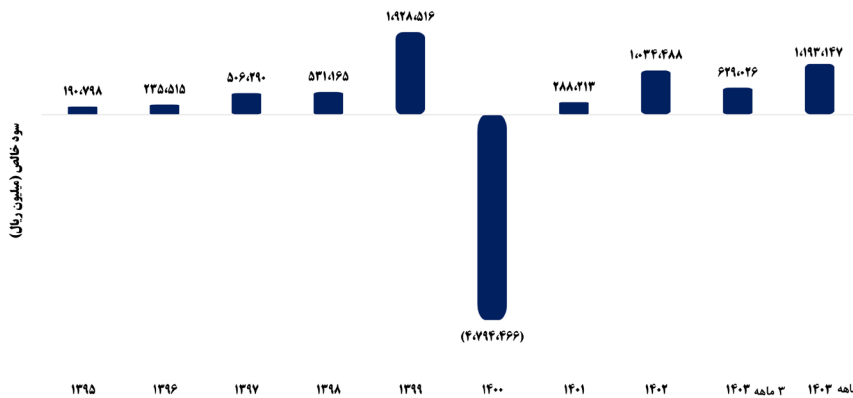
نمودار ۲- نسبت توانگری



توانگری مالی

براساس ارزیابی صورت‌های مالی و محاسبات انجام شده توسط بیمه مرکزی ج.ا.، نسبت توانگری بیمه سرمرد با ۸۵ درصد رشد از ۱۰۷ درصد به ۱۹۷ درصد ارتقاء یافته تا مجدداً بیمه سرمرد موفق به کسب سطح یک توانگری مالی در بین شرکت‌های بیمه گردد. اصلاح فرایندهای داخلی به ویژه حوزه بیمه‌گری، اصلاح نرخ‌دهی، مدیریت ریسک، بهبود سرمایه‌گذاری، اصلاح ترکیب پورتفوی و افزایش سرمایه از مهمترین عوامل افزایش درصد توانگری مالی بیمه سرمرد در سال جاری بوده است.

نمودار ۳ - روند تغییرات سود خالص شرکت



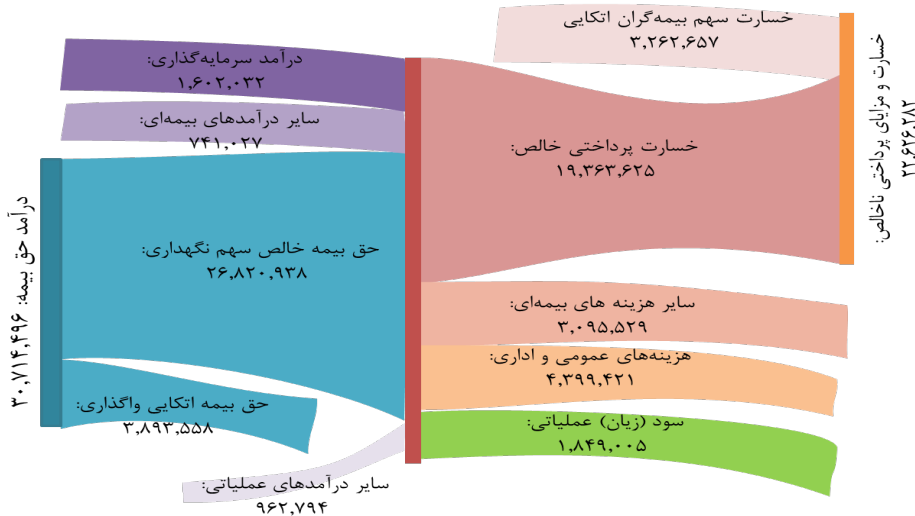
سودآوری

شرکت در سال ۱۴۰۲ به مسیر سودآوری برگشته و به این روند در سال ۱۴۰۳ ادامه داده است. پیش‌بینی می‌شود تا پایان سال ۱۴۰۳، کلیه زیان انباشته شرکت مرتفع شده و شرکت به سوددهی برسد.

بیمه سرمد در سال ۱۴۰۲، به سود عملیاتی ۱,۸۴۹ میلیارد ریالی دست یافته است. ترکیب درآمدها و هزینه‌های شرکت جهت دستیابی به این سود عملیاتی به صورت نمودار ۴ بوده است.

سرمایه‌گذاری یکی از فعالیت‌های اصلی شرکت‌های بیمه در راستای سودآوری است. در این راستا، شرکت همواره در تلاش برای بهبود بازدهی سرمایه‌گذاری‌ها خصوصاً سرمایه‌گذاری‌های بورسی است. در سال ۱۴۰۲، با وجود بازدهی ۱۲ درصد بازار بورس کشور موفق به کسب بازدهی ۳۱ درصد از بورس شده است.

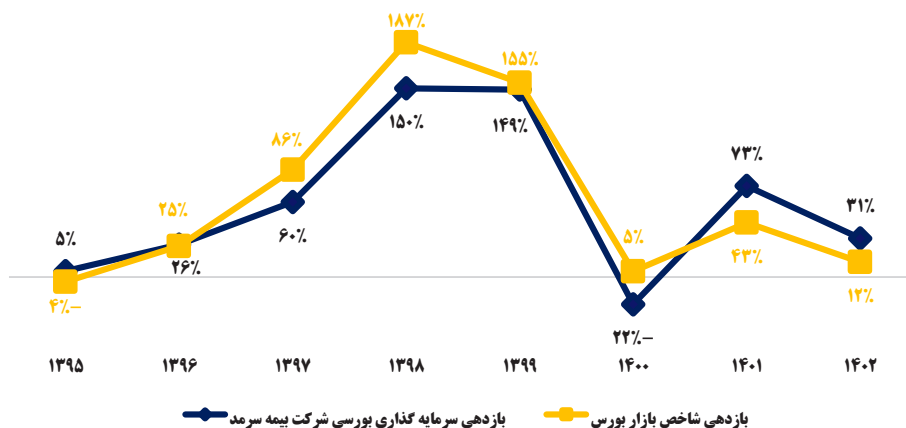
نمودار ۴ - عملکرد کلی شرکت در ۱۲ ماهه ۱۴۰۲



از منظر حق بیمه تولیدی شرکت

از منظر حق بیمه تولیدی شرکت در ۶ ماهه ۱۴۰۳، با صدور بیش از ۳۴۵ هزار بیمه‌نامه، حق بیمه‌ای بیش از ۳۱ هزار میلیارد ریالی داشته است و با این عملکرد، ۱,۴ درصد از حق بیمه تولیدی صنعت بیمه را در اختیار داشته است. حق بیمه تولیدی در این مدت نسبت به مدت مشابه سال قبل رشد ۵۱ درصد داشته است که رشد کمتری نسبت به صنعت بیمه (رشد صنعت بیمه نسبت به مدت مشابه سال قبل، ۶۵ درصد بوده است) داشته است. به عبارت دیگر با این روند، شرکت به تدریج نسبت به قبل سهم از بازار خود را از دست می‌دهد. با توجه به در نظر گرفتن پیش‌بینی بودجه عادی ۵۰۰۰ میلیارد ریالی و بودجه طلایی ۶۵۰۰ میلیارد ریالی برای سال ۱۴۰۳، ۶۱ درصد از پیش‌بینی عادی کل سال و ۴۸ درصد از پیش‌بینی طلایی کل سال را محقق کرده است. عملکرد شرکت در حق بیمه تولیدی، رشد حق بیمه و سهم از بازار به صورت نمودارهای ۶ و ۷ بوده است.

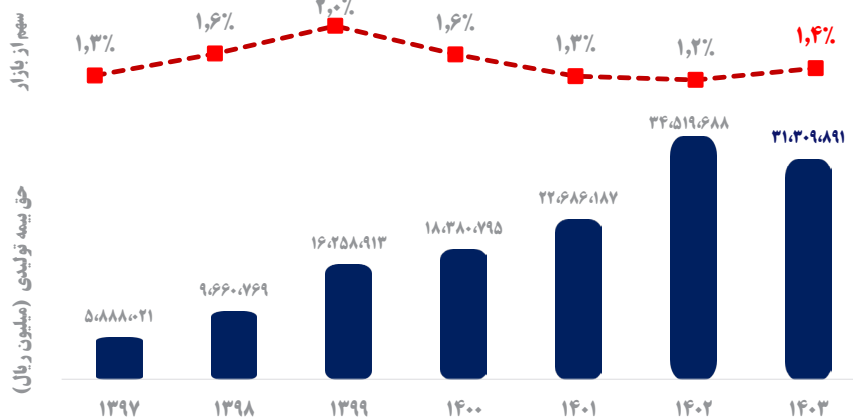
نمودار ۵ - بازده سرمایه‌گذاری بورسی شرکت در مقایسه با بازار بورس



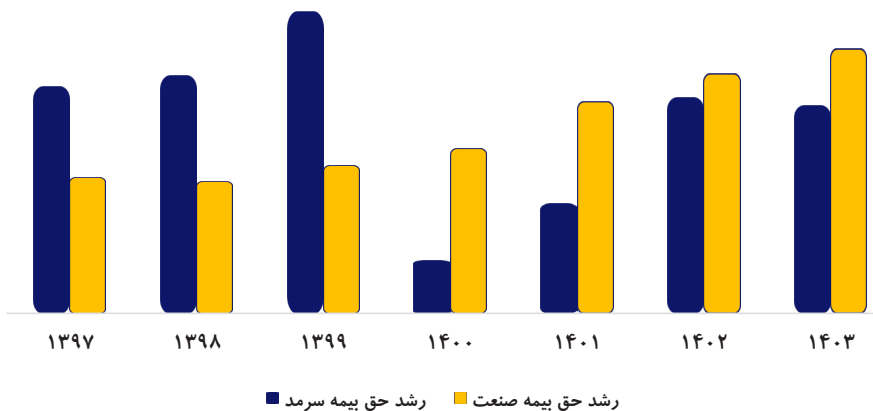
از منظر خسارت پرداختی شرکت

از سال ۱۴۰۲ به صورت جدی حذف پرتفوهای زیان‌ده را جهت کنترل خسارت‌های پرداختی دستور کار قرار گرفت. از منظر

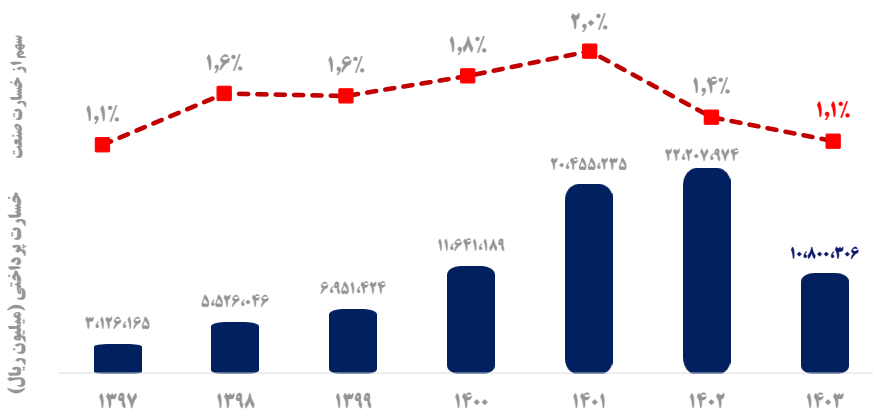
نمودار ۶ - حق بیمه تولیدی و سهم از بازار



نمودار ۷ - نرخ رشد حق بیمه صادره شرکت نسبت به سال قبل در مقایسه با صنعت



نمودار ۸ - خسارت پرداختی و سهم از خسارت



خسارت پرداختی شرکت با پرداخت بیش از ۱۰ هزار میلیارد ریال خسارت در ۶ ماهه اول سال ۱۴۰۳ و نسبت خسارت، ۳۴ درصد، ۱۲ درصد سهم خسارت صنعت بیمه در کشور را در اختیار داشته است. خسارت پرداختی در این مدت، نسبت به مدت مشابه سال قبل رشدی ۱۰ درصد داشته است.

عملکرد شرکت در خسارت پرداختی، رشد خسارت، سهم خسارت شرکت از صنعت بیمه و نسبت خسارت به صورت شکل‌های زیر بوده است. همانطور که در شکل‌های فوق (نسبت خسارت و رشد خسارت پرداختی شرکت در مقایسه با صنعت) مشهود است، سیاست‌های بکار گرفته شده در کنترل خسارت و حذف پرتفوی‌های زیان‌ده به بار نشسته و نسبت خسارت کاهش چشم‌گیری داشته و به زیر خسارت صنعت رسیده است.

از منظر رشته‌های بیمه‌ای

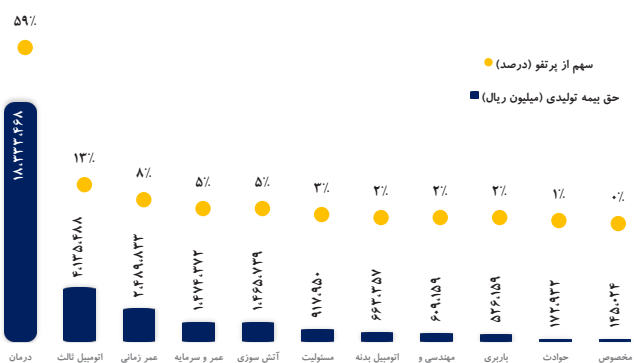
از منظر رشته‌های بیمه‌ای، در شش ماهه اول سال ۱۴۰۳، درمان ۵۹ درصد و ثالث ۱۳ درصد از پرتفو شرکت را در اختیار داشته است. شکل زیر سهم هر یک از رشته‌های بیمه‌ای از حق بیمه تولیدی شش ماهه اول سال ۱۴۰۳ را نشان می‌دهد.

در شش ماهه ۱۴۰۳، رشته عمر و سرمایه‌گذاری با ۹۱ درصد رشد بیشترین رشد در بین رشته‌های بیمه‌ای را داشته است و رشته مسئولیت با رشد منفی همراه بوده است که این رشد منفی به دلیل عدم تمدید قرارداد بیمه‌نامه شرکت ملی گاز ایران است. از نظر تعداد بیمه‌نامه صادره، به دلیل صدور بیمه‌نامه‌های درمان انفرادی، عمر و سرمایه‌گذاری و حوادث در طرح بیمه اتباع، این سه رشته رشد چشم‌گیری در تعداد بیمه‌نامه صادره داشته‌اند. میزان رشد تعداد بیمه‌نامه صادره هر یک از رشته‌های بیمه‌ای به صورت شکل زیر بوده است.

جمع‌بندی

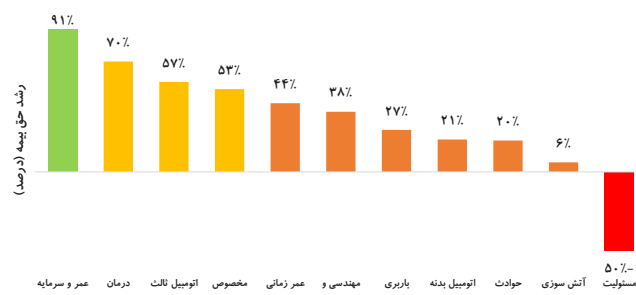
نتایج بررسی عملکرد مالی شرکت نشان می‌دهد که شرکت توانسته است از طریق اصلاح نرخ‌دهی، بهبود مدیریت ریسک بیمه‌ای و کنترل خسارت همراه با حرکت

نمودار ۹ - سهم رشته‌های بیمه ای از حق بیمه تولیدی شش ماهه ۱۴۰۳

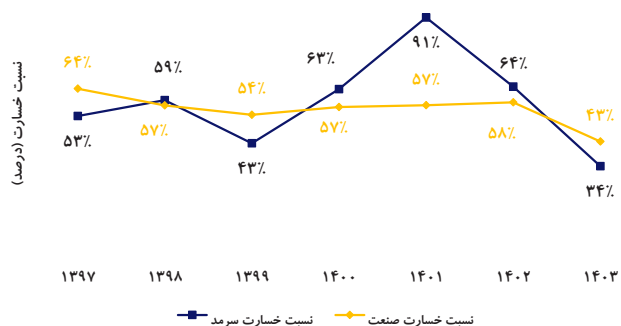


متناسب با رشد صنعت در جذب سهم از بازار، به مدار سودآوری برگشته و ضریب خسارت خود را کاهش دهد و میزان آن را به کمتر از صنعت بیمه (۷۶,۶ درصد در شرکت نسبت ۷۹,۷ درصد در صنعت) برساند. این منظر نشان می‌دهد که استراتژی‌های سازمان منجر به بهبود وضعیت مالی شده است و بیمه سرمد توانسته همسو با استراتژی‌های خود به اهداف مالی سازمان نزدیک شود و پیش‌بینی می‌شود در پایان سال مالی ۱۴۰۳، شرکت از زیان انباشته خارج شده و موفق به سودآوری و توزیع سود به سهامداران گردد که این امر در افزایش رضایتمندی مشتریان و سهامداران تأثیر بسزایی خواهد شد.

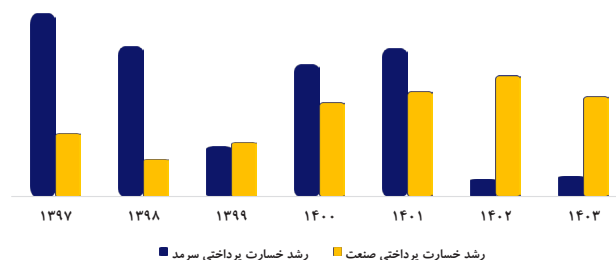
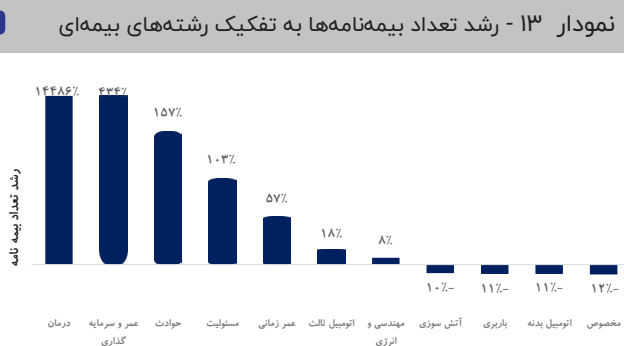
نمودار ۱۰ - رشد حق بیمه رشته‌های بیمه‌ای



نمودار ۱۲ - نسبت خسارت شرکت در مقایسه با صنعت



نمودار ۱۱ - نرخ رشد خسارت پرداختی نسبت به سال قبل در مقایسه با صنعت





رمز سرمد بودن

عملکرد شرکت از منظر انتظارات مشتری: محرک رشد

کارگزاری جدید فعالیت خود را آغاز کرده‌اند. تعداد نمایندگان فعال در هر یک از شعب سرپرستی و درصد نمایندگان با فروش بیشتر از ۵۰۰ میلیون تومان در ۶ ماهه اول سال ۱۴۰۳ در صفحه بعد آمده است.

در سال ۱۴۰۳ شرکت با ۳۹ شعبه، ۶۸۷ نماینده جنرال و ۲۲۶ نماینده عمر در سراسر کشور به فعالیت بیمه‌گری می‌پردازد. درصد تحقق بودجه پیش‌بینی شده هر یک از شعب در شش ماهه اول سال ۱۴۰۳ در ابتدای گزارش آمده است.

از نظر رشد حق بیمه، شعبه‌های مرکزی، خراسان شمالی و چهارمحال و بختیاری رشد چشم‌گیری در شش ماهه ابتدایی سال ۱۴۰۳ نسبت به مدت مشابه سال قبل داشته‌اند. شکل روبه‌رو وضعیت شعب از نظر رشد حق بیمه را نشان می‌دهد. با توجه به رشد حق بیمه تولیدی ۵۱ درصد شرکت نسبت به سال قبل، شعبه‌های مشخص شده با دو رنگ سبز و زرد رشد بیشتر از میانگین شرکت و شعبه‌های نارنجی و قرمز رنگ رشد کمتر از میانگین داشته‌اند. مکانیزه نمودن فرایندهای سازمان و بهبود مکانیزم ارزیابی خسارت یکی دیگر از اقدامات تعریف شده از منظر فرایندهای داخلی است و این موضوع با تعریف شاخص مدت زمان ارزیابی خسارت طی بازه‌های زمانی سه ماهه مورد پایش و ارزیابی قرار می‌گیرد و در ارزیابی عملکرد کارکنان فنی ستاد لحاظ می‌گردد. تمام موارد بیان شده در این منظر، در تجربه مشتریان و میزان رضایت آن‌ها تأثیرگذار می‌باشد در این راستا برنامه بهبود تجربه مشتریان در دستور کار مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان قرار داده شده است.

در مدل کارت امتیازی متوازن انتظارات مشتریان یکی از چهار منظر اصلی است که سازمان‌ها برای ارزیابی عملکرد و استراتژی‌های خود از آن استفاده می‌کنند. این منظر به سنجش و ارزیابی رضایت و انتظارات مشتریان از خدمات یا محصولات سازمان می‌پردازد. هدف اصلی این بخش، ایجاد ارزش برای مشتری و بهبود تجربه مشتری است که به حفظ و جذب مشتریان جدید منجر می‌شود با توجه به شرایط شرکت، ما در بخش انتظارات مشتریان تمرکز خود را بر چند موضوع کلیدی قرار دادیم؛ همانطور که در نقشه استراتژی به آن پرداخته شد این موارد شامل کاهش مدت زمان دریافت خدمات خسارت، تسهیل ارائه خدمات خسارت و افزایش دسترسی آسان به شبکه فروش است. در راستای پایش و ارزیابی ادراک مشتریان، نظرسنجی از مشتریان بصورت مستمر از طریق ارسال پیامک و تماس تلفنی انجام می‌گردد؛ که نتایج به دست آمده از آخرین نظرسنجی انجام شده در دوره زمانی سه ماهه دوم سال ۱۴۰۳ نشان می‌دهد که مشتریان به صورت میانگین ۹۹،۷ درصد از فرایند صدور و ۷۹،۶ درصد از فرایند خسارت رضایت دارند.

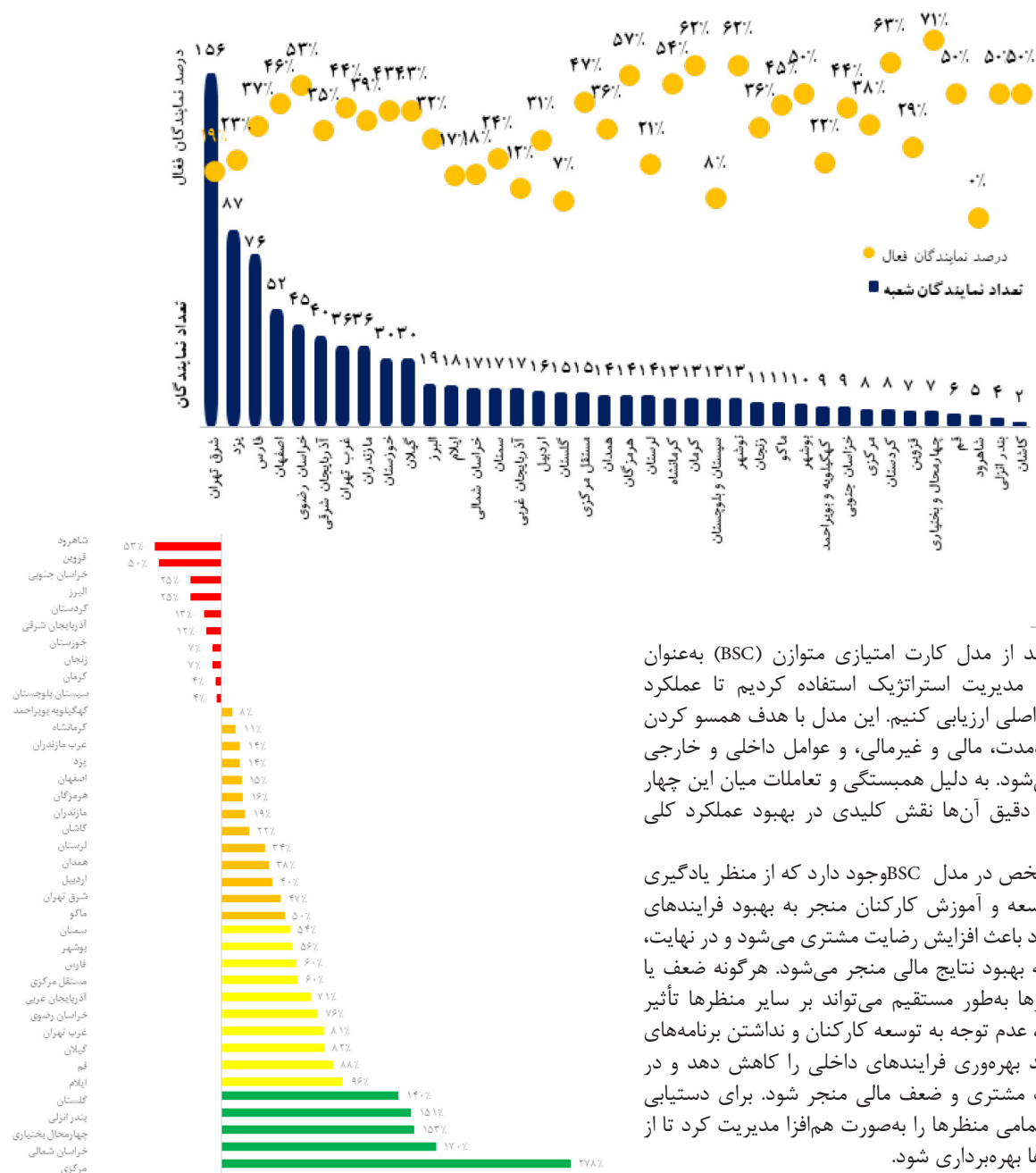
عملکرد شرکت از منظر فرایندهای داخلی: پایه بهره‌وری

درکل هدف از منظر فرایندهای داخلی این است که فرایندهای حیاتی سازمان به نحوی مدیریت و بهینه شوند که در کنار سایر مناظر، به تحقق استراتژی‌ها و چشم انداز سازمان کمک کنند. یکی از اهداف اصلی در این حوزه رشد کمی و کیفی شبکه فروش در راستای تحقق بودجه پیش‌بینی شده است؛ در این راستا در ۶ ماهه اول سال ۱۴۰۳، ۳۳ نمایندگی و ۲۵

عملکرد شرکت از منظر رشد و یادگیری: نیروی محرکه تحول

برگزار نمایند. در شش ماهه اول سال ۱۴۰۳، حدود ۱۵۰۰۰ نفر ساعت آموزش تخصصی برای کارکنان ستاد و شبکه فروش ارائه شده است که از این میزان، حدود بیش از ۹۳۰۰ ساعت آموزش شبکه فروش و ۵۶۰۰ ساعت آموزش کارکنان ستاد بوده است بر این اساس، سرانه آموزش برای شبکه فروش ۱۳ ساعت و برای کارکنان ستاد ۱۱ ساعت بوده است. هم چنین شرکت با تعریف برنامه‌های توسعه فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، طرح طبقه‌بندی مشاغل و پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در راستای بهبود تجربه کارکنان و افزایش وفاداری آنان گام برداشته است.

منظر رشد و یادگیری به توسعه و بهبود منابع انسانی، سیستم‌ها و ظرفیت‌های سازمانی برای تحقق استراتژی بلند مدت اشاره دارد. در این منظر ما بر زیرساخت‌های لازم، توانمندسازی کارکنان، توسعه فرهنگ سازمانی و بهبود و ارتقا فرایند مدیریت عملکرد و افزایش رضایت و دلبستگی کارکنان تمرکز نمودیم. بیمه سرمد در سال ۱۴۰۳، افزایش کیفیت آموزش را بیشتر از قبل مورد نظر قرار داده است و تلاش می‌کند در راستای افزایش اثربخشی تمام دوره‌های آموزشی به صورت حضوری و با بهره‌گیری از مدرسان مجرب



جمع بندی

همانطور که اشاره شد از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) به عنوان ابزاری برای پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک استفاده کردیم تا عملکرد شرکت را از چهار منظر اصلی ارزیابی کنیم. این مدل با هدف همسو کردن اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، مالی و غیرمالی، و عوامل داخلی و خارجی سازمان به کار گرفته می‌شود. به دلیل همبستگی و تعاملات میان این چهار منظر، تحلیل و بررسی دقیق آن‌ها نقش کلیدی در بهبود عملکرد کلی سازمان ایفا می‌کند.

یک زنجیره ارزش مشخص در مدل BSC وجود دارد که از منظر یادگیری و رشد آغاز می‌شود. توسعه و آموزش کارکنان منجر به بهبود فرایندهای داخلی می‌شود، این بهبود باعث افزایش رضایت مشتری می‌شود و در نهایت، بهبود رضایت مشتری به بهبود نتایج مالی منجر می‌شود. هرگونه ضعف یا کمبود در یکی از منظرها به‌طور مستقیم می‌تواند بر سایر منظرها تأثیر منفی بگذارد. برای مثال، عدم توجه به توسعه کارکنان و نداشتن برنامه‌های آموزشی مناسب می‌تواند بهره‌وری فرایندهای داخلی را کاهش دهد و در نهایت به کاهش رضایت مشتری و ضعف مالی منجر شود. برای دستیابی به موفقیت پایدار، باید تمامی منظرها را به‌صورت هم‌افزا مدیریت کرد تا از تعاملات مثبت میان آن‌ها بهره‌برداری شود.

بررسی شایستگی و بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در بیمه سرمد



گفت‌وگو با

یاسر فرهی
مدیر منابع انسانی
شرکت بیمه سرمد

شاید در کمتر صنعتی سرمایه‌های انسانی به اندازه صنعت بیمه ارزش داشته باشد و بر همین اساس هر بنگاه بیمه‌ای در خصوص پرسنل خود چه هنگام جذب و چه حفظ آن‌ها باید از مدل‌های روز دنیا استفاده ببرد. بر همین اساس در بیمه سرمد «مدل شایستگی» در قالب تحقق چشم‌انداز این شرکت در دستور کار قرار دارد و فرایندهای فناورانه و اجرایی و تشکیلاتی آن به شکل جدی در حال ایجاد، توسعه و پیگیری است. بال دیگر بهره‌وری در بحث سرمایه‌های انسانی است. تحقق بهره‌وری البته یک کار جمعی در کل سازمان است اما درعین‌حال اقداماتی می‌تواند افزایش بهره‌وری را تسهیل کند. طی گفت‌وگو با یاسر فرهی، مدیر منابع انسانی بیمه سرمد سه موضوع بیشتر مورد بحث قرار گرفت: شایستگی، بهره‌وری و جشنواره سرآمدان. در ادامه گفت‌وگو با وی را می‌خوانیم.

حالا بیاییم از مدل شایستگی به بحث بهره‌وری برویم. چطور این دو با هم مرتبط می‌شوند و شما چطور می‌خواهید آن‌ها را به هم وصل کنید؟ در ضمن، درباره کارنامه افزایش بهره‌وری در یک سال گذشته هم توضیح دهید.

بهره‌وری در حوزه منابع انسانی تحت تاثیر چند عامل اساسی است. یکی از مهم‌ترین آن‌ها آموزش و توسعه است؛ سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان مستقیماً باعث رشد مهارت‌ها و دانش آن‌ها می‌شود. عامل بعدی محیط کار است؛ وقتی یک محیط کار حمایتی و انگیزشی داشته باشید، بهره‌وری کارکنان به طور قابل توجهی افزایش می‌یابد. اما در مورد اقدامات عملی در بیمه سرمد باید گفت اولین گام، بهبود محیط کار و بازنگری بسته جبران خدمات، از جمله بازنگری حقوق و دستمزد و همچنین تلاش در جهت ایجاد محیط یادگیرنده در فضای سالم رقابتی برای بالابردن سطح مهارت‌ها و دانش کارکنان بوده است که به تقویت رضایت، همبستگی، همدلی و انسجام در بین کارکنان کمک می‌کند. علاوه بر این، در نظر گرفتن جنبه‌های ارگونومی و پارامترهای محیطی مثل صدا، طراحی فضا و امکانات دیگر نیز تأثیر بسزایی در افزایش بهره‌وری کارکنان دارد که بیمه سرمد در این راستا اقداماتی از قبیل خرید ساختمان جدید مبتنی بر اصول HSE انجام داد. این موارد، علاوه بر جنبه‌های شایستگی و مهارت، بر روی کارایی کارکنان اثرات مثبتی داشته و بهره‌وری سازمان را بهبود بخشیده‌اند.

در خصوص شبکه فروش چه اقدامی کردید؟

ما به عنوان مسئول و متولی آموزش و توسعه منابع انسانی کارکنان و شبکه فروش، کاری که انجام دادیم این بود که اثربخشی دوره های آموزشی سال گذشته را اندازه‌گیری کردیم. این اطلاعات از طریق سامانه آموزشی ما به نام «ایده» جمع‌آوری شد که سطوح واکنش، یادگیری و رفتار را ارزیابی می‌کند. پس از تحلیل داده‌ها، متوجه شدیم که از پنجاه و چهار هزار نفر ساعت آموزشی که به کارکنان و شبکه فروش ارائه شده بود، بیشترین میزان نارضایتی مربوط به آموزش‌های مجازی بوده است. با توجه به این بازخوردها، روش‌های آموزشی خود را تغییر دادیم. به این ترتیب، آموزش‌ها را به صورت حضوری برگزار کردیم؛ البته بخش کوچکی از آن‌ها همچنان به صورت آنلاین برگزار می‌شود. همچنین، برخی از مطالب به صورت اسناد آموزشی برای کارکنان ارسال می‌شود تا آن‌ها بتوانند به صورت فردی و خود خوان مطالب را مطالعه کنند. نیازسنجی آموزشی خود را بر اساس نیازهای شغلی و تخصصی کارکنان انجام داده‌ایم؛ چه شغل نمایندگی باشد و چه شغل ستادی و شعب، نیازهای آموزشی آن‌ها را بر اساس روش‌های استاندارد بررسی و متناسب با آن‌ها برنامه‌ریزی کرده‌ایم. در شش ماهه اول سال ۱۴۰۳، توانستیم شعب کل کشور و ستاد را در دو بخش اصلی آموزش دهیم. یکی از این بخش‌ها، آموزش بیمه‌های اموال بود که بیشترین تقاضا را در حوزه خودرو داشتیم. از این رو، ما آموزش‌ها را از پایه شروع کردیم و اطلاعات کامل در مورد بیمه‌های خودرو را در سراسر کشور ارائه کردیم. سپس به سراغ رشته‌های دیگر مانند آتش‌سوزی و مسئولیت رفتیم. در نیمه دوم سال نیز، مجدداً اثربخشی این آموزش‌ها را با استفاده از بازخوردهای افراد ارزیابی خواهیم کرد. یکی از رویکردهای جدید ما این است که پیش از آغاز دوره‌ها، از شرکت‌کنندگان پیش‌آزمون گرفته می‌شود و پس از پایان دوره نیز پس‌آزمون انجام می‌دهیم تا بتوانیم رشد آموزشی آن‌ها را به‌صورت دقیق‌تر شناسایی کنیم. این تغییرات به ما این امکان را می‌دهد که سطوح آموزشی افراد را بر اساس نیازهای واقعی‌شان شناسایی کنیم و برنامه‌های بهبودی برای آن‌ها طراحی و اجرا نماییم.

جناب آقای فرهی، جناب عالی در حال حاضر دبیر اول کارگروه سرمایه انسانی سندیکا و مدیر منابع انسانی شرکت بیمه سرمد هستید. مقدمه‌ای از وضعیت کنونی سرمایه انسانی در صنعت بیمه را تشریح بفرمایید.

با توجه به روند های کلان و تغییرات پیشروی اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژی، که در جامعه ما و حتی در جهان در حال رخ دادن می باشد، کشور ما در آینده به عنوان یک کشور مسن (پیر) از نظر نیروی کار تلقی خواهد شد. که به تبع آن، شرکت‌ها باید با توجه به پیشینه های این تحولات به بازنگری فرایند های منابع انسانی عزم جدی نمایند. در گذشته، ورود نیروی کار به صنعت بیمه و تقاضا برای آن زیاد بود اما در حال حاضر تقاضا برای کار کاهش چشمگیری داشته است و همچنین با عنایت به نگرش نیروی کار جدید جهت ورود به بازار کار که ناشی از ورود نسل z و نسل Alfa می باشد، تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای را در محیط کار بین نسل‌های جدید و نسل‌های قدیمی به وجود آمده است. که این تفاوت ها عبارتند از تنوع طلبی، تکنولوژی و دیجیتالی شدن، توجه به تعادل کار و زندگی، اهمیت دادن به آموزش و توسعه فردی، ارتباطات صادقانه و انعطاف پذیری در کار و نتیجه گرایی سریع. نسل جدید نیروی کار علاقه‌ای به تعهدات بلندمدت ندارند و ترجیح می‌دهند به صورت فریلنسر و هیبریدی کار کنند. لذا بر این اساس سیاست های جدید نگهداشت نیروی انسانی، ایجاد محیط های یاد دهنده و فراهم نمودن شرایط کار منعطف می تواند نیاز های جدید نسل قدیم و خواسته های نسل جدید را تا حدودی مرتفع نماید.

مدل شایستگی در بیمه سرمد چگونه است ؟

یکی از مهم‌ترین اسناد و همچنین ابزار، منابع انسانی در شرکت بیمه سرمد می‌باشد که به عنوان زیربنا برای سایر فرایندهای منابع انسانی است. شایان ذکر است که شایستگی‌های هر شرکت خاص آن شرکت بوده و مدل شایستگی قابل کپی‌برداری از سایر شرکت‌ها نیست و هر شرکت می‌بایست بر اساس مدل کسب و کار و استراتژی های خود، آن را مختص خود طراحی نماید.

خیلی خوب، دقیقاً به همان موضوع رسیدیم. درباره مدل شایستگی یا «خط‌کش» که شما می‌گویید، توضیح دهید که آیا قبلاً در سرمد طراحی شده بود؟

بله، در شرکت بیمه سرمد مدل شایستگی بر اساس اسناد بالادستی در چندین سال پیش طراحی شده بود، اما مشکل این بود که اولاً بر اساس تغییرات جدید، به‌روزرسانی نشده بود و ثانیاً به درستی از آن استفاده می‌شد. در واقع در اجرا، کمتر به آن توجه می‌شد. در این راستا، شایستگی ها را از مستندات و استراتژی‌های جدید سازمان استخراج کردیم و در حال بازطراحی مدل می باشیم. به طور کلی از مدل شایستگی‌ها می توان به برنامه‌ریزی در منابع انسانی استفاده کرد. به عنوان مثال، از مدل شایستگی می‌توان برای تعیین دانش، مهارت و توانمندی های مورد نیاز هر شغل و هر فرد و جذب مبتنی بر شایستگی بهره برد. با این حال، به دلیل تغییرات در چشم‌انداز و استراتژی های سازمان، مدل شایستگی بیمه سرمد نیز نیاز به به‌روزرسانی دارد. در شش‌ماهه اول سال، استراتژی های شرکت تغییر کرده و ما قرار است به بازار نگاهی متفاوت داشته باشیم. بنابراین، مدل شایستگی هم باید متناسب با این تغییرات بازنگری شود.

برای حضور حداکثری کارکنان فراهم کردیم و از طرفی اسم مسابقه را برای این رویداد انتخاب کردیم و نه آزمون. حتی به همین واژه هم فکر کردیم. وقتی شما کلمه آزمون را به کار می‌برید، احتمال دارد که اثر اندازه‌گیری آن در نهایت منجر به تصمیماتی شود که خوشایند کارکنان نباشد. به همین دلیل ما به جای آن که بار سنگین آزمون را انتخاب کنیم، رقابت را در نظر گرفتیم. طبیعتاً کسی که می‌خواهد وارد مسابقه شود، تمرین می‌کند و آمادگی کسب می‌نماید.

شما در شش ماه اول این آزمون را برگزار کردید. آیا نتایج را پالایش کرده‌اید؟

۳۲۱ نفر در مسابقه علمی سرآمدان شرکت نمودند. از جامعه هدفی که داشتیم، تقریباً بالای ۹۸ درصد در مسابقه شرکت کردند. از این ۳۲۱ نفر، جالب است که ۶۰ درصدشان از طیف شعب ما بودند، یعنی همان مخاطبینی که ۱۰۰ درصدشان در این مسابقه شرکت کردند. اطلاعات مربوط به مسابقه که شامل بانک سؤالات و پاسخ‌نامه‌های آن بود در سطح کشور منتشر شد. این سؤالات و پاسخ‌ها به عنوان یک مستند برای مراجعه‌های بعدی قابل استفاده است. برای هر فرد نیز کارنامه عملکرد فردی منتشر کردیم، مشابه کنکور که رتبه‌اش نسبت به کل، و همچنین رشته‌ی تخصصی‌اش تولید می‌شود. ما ۱۲۰ سؤال چهار گزینه‌ای داشتیم و البته نمره منفی هم وجود داشت، که این امر به دلیل افزایش روایی و دقت مسابقه بود.

از این داده‌ها، چه استفاده دیگری می‌کنید؟

یکی دیگر از موارد استفاده از داده‌های مسابقه علمی سرآمدان، طراحی برنامه توسعه فردی (IDP) برای کارکنان است که از خروجی‌های مسابقه علمی در حوزه دانشی است. البته ما اعتقاد داریم که همه چیز دانش نیست بخش عمده‌ای از شایستگی یا توانمندی افراد جنبه‌های دیگر دارد مانند نگرش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی.

آزمون مستمر برگزار می‌شود؟

جناب آقای دکتر بهشتی‌نژاد تأکید کردند که این مسابقه علمی به صورت مستمر، هر شش ماه یکبار با رویکردی متفاوت برگزار شود. نخست، اینکه منابع مورد نیاز برای سطوح بالاتر، زودتر در اختیار افراد قرار گیرد و مشخص شود که هر فردی در چه سطحی و در کدام رشته تخصصی فنی توانمند تر است؟ آیا در آزمون یا مسابقه بعدی، بر اساس آن سطح سنجیده خواهد شد؟ دوم، انتشار کارنامه فردی به این معنا که فرد از سطح خود مطلع شود و در دوره‌های آموزشی متناسب با نتایج مسابقه علمی بعدی قرار گیرد. همچنین، در این فرایند، دوره‌هایی که متناسب با خروجی مسابقه طراحی می‌شود، باید فراهم گردد تا بسترهای آموزش و یادگیری برای کارکنان در طول شش ماه تکمیل شود. البته در حوزه منابع انسانی، اعتقاد بر این است که جنبه‌های دانشی باید در دانشگاه تکمیل شود. با این حال، بخش مهمی از دانش و مهارت، زمانی توسط فرد تحصیل می‌گردد که در کار تجربه شده و از طریق آموزش‌های عملی فراگرفته شود. به نظر من، در آینده نزدیک، داده‌های حاصل از این مسابقه، مبنای طراحی دوره‌های آموزشی اثربخش‌تر و کارآمدتری خواهد بود.

از مدیریت آموزشی شما نتیجه جالبی به دست آمد. به نظر می‌رسد که آموزش‌ها نیاز به یک نوع سطح‌بندی دارند و همین سطح‌بندی شما را به موفقیت رسانده است. به نظر شما چگونه از این آموزش‌ها به نقطه اوج رسیدید؟

یکی از اولین اقداماتی که ما انجام دادیم، چیزی بود که در اصطلاح دانشگاهی به آن «تحلیل شکاف» می‌گویند. ما بررسی کردیم که چه شکاف‌هایی در دانش و مهارت‌های کارکنان وجود دارد و برای این کار به داده‌ها و اطلاعات نیاز داشتیم. در هر صنعتی، از جمله صنعت بیمه، تصمیمات مدیریتی باید بر اساس داده‌ها و اطلاعات دقیق گرفته شود. ما از ابتدا به دنبال جمع‌آوری این داده‌ها بودیم. هدف اصلی ما این بود که بفهمیم از کجا شروع می‌کنیم و به کجا می‌خواهیم برسیم. یکی از خروجی‌های مهم مسابقه علمی «سرآمدان» نیز همین بود که ما داده‌های لازم برای شناسایی وضع موجود، سطوح دانشی و مهارتی کارکنان به دست آوریم و آموزش‌ها را سطح بندی و شخصی سازی کنیم.

بالاخره به «سرآمدان» رسیدیم. در این خصوص بیشتر بگویید.

هدف اصلی ما در این مسابقه ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های کارکنان، ایجاد انگیزه و تقویت روحیه رقابتی بود. در واقع احساس می‌کردیم که روند آموزش‌ها به نوعی روتین و تکراری شده و برای ایجاد تحرک و انگیزه بیشتر، نیاز به تغییرات داشتیم. یکی دیگر از اهداف مسابقه علمی سرآمدان این بود که افراد دوباره فرصت مطالعه و یادگیری پیدا کنند. این مسابقه در یک بستر گسترده در سراسر کشور برگزار شد و یکی از نتایج مهم آن، افزایش همبستگی و تعامل میان کارکنان بود. همکاران پیش از برگزاری مسابقه، اطلاعات و منابع خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذاشتند و این تعاملات باعث شد که علاوه بر هدف یادگیری، اهدافی مانند همدلی و انسجام نیز تقویت شود. در این مسابقه از کلیات بیمه شروع کردیم و سؤالاتی درباره فرایندهای صدور، خسارت، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی داخلی و خارجی طراحی کردیم. این موضوعات گسترده باعث شد که حتی اگر افراد در رشته فنی خود تخصص نداشتند، نیاز داشته باشند که کلیات و اصول سایر رشته‌های فنی را نیز مطالعه کنند تا بتوانند پایه‌ای از اطلاعات عمومی بیمه را داشته باشند.

یکی از چالش‌های آماده‌سازی ذهنی افرادی که شرکت می‌کنند این است

که به هر حال همیشه یک سری مقاومت سازمانی وجود دارد. چقدر تلاش کردید تا ذهنشان را آماده کنید که مشارکت فعال داشته باشند؟

اتفاقاً ما به این موضوع فکر کرده بودیم. برای مشارکت فعال سازمان در این خصوص و جلوگیری از مقاومت در برابر تغییر دو کمیته علمی و اجرایی تشکیل دادیم تا سایر واحدها نقش فعالی داشته باشند. در کمیته علمی از مشاوره‌ها و رهنمودهای ذی‌نفعان اصلی این مسابقه یعنی مدیران ارشد حوزه‌های فنی و شبکه فروش در هدف گذاری و برنامه ریزی بهره بردیم. همچنین در کمیته اجرایی از نظر و پیشنهادهای مدیران میانی حوزه‌های اثر گذار در شرکت در سازماندهی و اجرای طرح استفاده کردیم. در ادامه با تعیین مشوق‌ها و جوایز نفیس و اعلام اثرگذاری نتایج این مسابقه در فرایند‌هایی نظیر آموزش و توسعه، ارتقا و بهبود بسته جبران خدمات، زمینه را



گفت و گوبا
افسانه حاتمی،
مدیر ریسک و محاسبات فنی
شرکت بیمه سرمه

مدیریت ریسک و اکچوئری بدون تردید هسته سخت صنعت بیمه را تشکیل می‌دهد و هر شرکتی که بخواهد آینده را تضمین کند سنگ بنای خود را به ناگزیر باید بر دو مقوله مدیریت ریسک و سپس اکچوئری بگذارد. دو عبارت و کلیدواژه‌ای که چون مرغ و تخم مرغ با هم هستند و نمی‌توان گفت کدام بر دیگری مقدم است. وقتی کارنامه بیمه سرمه در خصوص این دو کلیدواژه را با مدیریت خانم افسانه حاتمی مطالعه می‌کنیم رد پای تلاش‌های جدی در این خصوص می‌بینیم. مرور تیتروار عملکرد در بخش اول مصاحبه گویای همه چیز است.

۱۵ شما عملکرد مدیریت های فنی از منظر ضریب خسارت ، نسبت خسارت ، تجزیه و تحلیل قراردادهای اخذ شده ، سهم از کل پرتفوی و مقایسه نسبت خسارت با صنعت بیمه را به صورت بازه زمانی سه ماهه بررسی کرده‌اید. نتیجه چه بود؟

در شرکت بیمه سرمد گزارش عملکرد رشته های بیمه ای از منظر ضریب خسارت گروه بیمه ای ، ضریب خسارت رشته بیمه ای (برای مثال آتش سوزی صنعتی ، غیر صنعتی و ...) ، ضریب ترکیبی ، نسبت خسارت، مقایسه نسبت خسارت گروه های بیمه ای با آمار عملکرد ماهانه صنعت بیمه ، سهم رشته / گروه بیمه ای از کل پرتفوی شرکت ، بررسی قراردادهای بیمه ای اخذ شده به تفکیک گروه بیمه ای و تجمیع پرتفوی و ... به صورت بازه زمانی سه ماهه تهیه و به مدیریت های مربوطه ارسال می‌گردد. پس از انتشار سالنامه آماری بیمه مرکزی علاوه بر موارد ذکر شده گزارش عملکرد بر اساس ضریب خسارت ، سهم از بازار ، مقایسه شاخص های مربوطه با بازار بیمه و سایر شرکت ها نیز برای متولیان امر ارسال می‌گردد. موارد با اهمیت بالا در کمیته مدیریت ریسک نیز مطرح می‌گردد به عنوان نمونه با توجه به سهم بالای پرتفوی گروه بیمه ای درمان از کل پرتفوی شرکت ، پس از بررسی عملکرد گروه مربوطه در کمیته مدیریت ریسک ، پیشنهاد و توصیه حذف و یا تعدیل و افزایش حق بیمه قراردادهای زیان‌ده رشته درمان ، نظارت مؤثرتر ستاد فنی بر عملکرد ارزیاب/ ارزیابان خسارت در رشته بیمه درمان ، آنالیز پرتفوی‌ها در زمان اخذ جهت بررسی سودآوری ارائه گردید و در نهایت پیشنهادات و توصیه های مربوطه توأمان با پیاده سازی آیین نامه شماره ۹۴/۱ شورای عالی بیمه و همچنین تلاش شرکت و مدیران مربوطه منجر به کاهش ۳۹/۶ درصد (سی و نه ممیز شش درصد) ضریب خسارت این رشته از سال ۱۴۰۱ به ۱۴۰۲ شده است . همچنین نسبت خسارت شش ماه سال ۱۴۰۳ گروه بیمه ای درمان شرکت بیمه سرمد برابر با ۳۱/۷۱ (سی و یک ممیز هفتاد و یک درصد) می‌باشد که این نسبت پایین تر از نسبت خسارت صنعت بیمه ۴۵/۳۵ درصد (چهل و پنج ممیز سی و پنج درصد) در بازه زمانی مذکور می‌باشد .

بر اساس اطلاعات اخذ شده از سالنامه آماری بیمه مرکزی و با توجه به مدیریت ریسک صورت پذیرفته در شرکت بیمه سرمد همانطور که در نمودار فوق قابل مشاهده می‌باشد ، گروه های بیمه ای مذکور دارای کاهش ضریب خسارت مطابق با اعداد اعلامی از سال ۱۴۰۱ به سال ۱۴۰۲ می‌باشند .

گروه بیمه ای	ضریب خسارت شرکت	ضریب خسارت صنعت
آتش سوزی	۷/۳	۲/۴۷
باربری	۱۵	۵/۱۹
حوادث	۵/۱۴	۸/۳۶
حوادث راننده	۲/۴۹	۷/۶۴
شخص ثالث و مازاد	۲/۸۸	۵/۹۷

در جدول فوق گروه های بیمه ای شرکت بیمه سرمد که دارای ضریب خسارت پایین تر از بازار (صنعت بیمه) می‌باشند قابل رویت می‌باشد . همچنین در نمودار ذیل میزان کاهش ضریب خسارت شرکت بیمه سرمد در سال ۱۴۰۲ نسبت به ضریب خسارت صنعت بیمه (بازار) قابل مشاهده می‌باشد .

بنده از سال ۱۳۹۷ به جمع خانواده بزرگ بیمه سرمد ملحق شده و در بدو ورود موفق به اخذ گواهینامه ایزو ۳۱۰۰۰ برای شرکت بیمه سرمد شدم. فعالیت هایی انجام شده در این مدیریت از دو منظر مدیریت ریسک و اکچوئری و کمیته مدیریت ریسک (مطابق با آیین نامه حاکمیت شرکتی) قابل تفکیک می‌باشد

به صورت تیتروار هم موارد زیر را می‌توانم برشمارم:

- پیاده سازی نظام مدیریت ریسک و اخذ گواهینامه ایزو ۳۱۰۰۰ از سال ۱۳۹۷ (بدو ورود) تا سال ۱۴۰۲ از شرکت های TUV و TUV NORD AUSTRIA

- تهیه و تصویب منشور کمیته مدیریت ریسک

- تهیه و تصویب سند اشتباهی ریسک بیمه گری

- تدوین روش اجرایی مدیریت ریسک و بازبینی آن با توجه به بروز رسانی طبقه بندی ریسک ها

- بررسی و ارسال گزارش عملکرد مدیریت های فنی از منظر ضریب خسارت ، نسبت خسارت ، تجزیه و تحلیل قراردادهای اخذ شده ، سهم از کل پرتفوی و مقایسه نسبت خسارت با صنعت بیمه به صورت بازه زمانی سه ماهه

- بررسی و ارسال گزارش مربوط به ضریب خسارت ، سهم از بازار گروه های بیمه ای و مقایسه با صنعت بیمه و سایر رقبای بیمه ای به متولیان امر - شناسایی ، بازنگری و کنترل کلیه ریسک ها و فرصت ها با همکاری متولیان امر

- انجام محاسبات طرح های بیمه های زندگی و شناسایی ریسک مربوطه

- انجام محاسبات مربوط به طرح های بیمه ای جدید و شناسایی ریسک های مربوطه

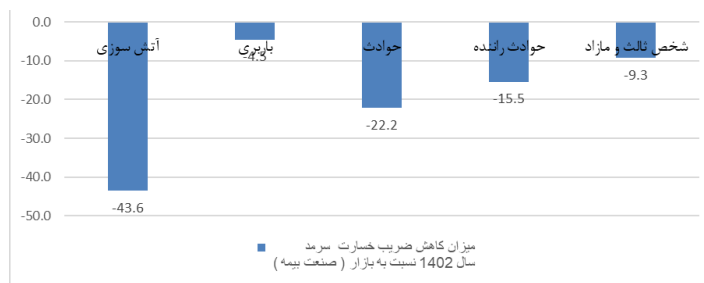
- تأییدیه نرخ طرح های بیمه ای غیر زندگی

- انجام محاسبات و اعلام ذخایر بیمه های عمر و سرمایه گذاری به معاونت مالی در پایان هر فصل جهت اعمال در یادداشت های صورت های مالی و اعلام ذخایر بیمه های عمر و سرمایه گذاری به صورت بازه زمانی شش ماهه و سالانه به بیمه مرکزی

۱۶ از میان مواردی که فرمودید من سعی می‌کنم به دو سه نمونه اشاره کنم که بیشتر توضیح دهید. تهیه و تصویب سند اشتباهی ریسک بیمه گری اساسا چیست مقداری درباره تهیه و تصویب آن بفرمایید

اشتهای ریسک بیانگر میزان ریسکی است که شرکت مایل به پذیرفتن آن جهت نیل به اهداف خود می‌باشد . اشتباهی ریسک مولفه حیاتی برای مدیریت ریسک مؤثر می‌باشد . تدوین اشتباهی ریسک شرکت بیمه سرمد بر اساس طبقه بندی ریسک های موجود در آیین نامه توانگری (آیین نامه ۶۹ شورای عالی بیمه) می‌باشد و هدف نهایی سند اشتباهی ریسک بیمه گری شرکت بیمه سرمد سود آوری فعالیت های بیمه گری شرکت با رعایت الگوی متوازن سازی پرتفوی می‌باشد به نحوی که برای کل فعالیت بیمه گری شرکت ضریب ترکیبی -۱ حداقل برابر با درصد خاصی باشد . به منظور مدیریت مؤثرتر ریسک پرتفوی های انفرادی و یا تجمیعی که بالاتر از مبلغ خاصی باشند در کمیته بازار شرکت بیمه سرمد از منظر سودآوری و همچنین تمهیدات لازم جهت انتقال ، کنترل و کاهش ریسک مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند .

مقایسه ضریب خسارت شرکت بیمه سرمد با صنعت بیمه در ۱۴۰۲



اساس فصل چهارم آیین نامه شماره ۶۸ شورای عالی بیمه، شرکت‌های بیمه مکلفاند در انواع بیمه‌های زندگی بیمه‌گزاران بیمه‌های زندگی خود را در حداقل ۸۵ درصد منافع حاصل از مجموع معاملات بیمه‌های مذکور سهیم نمایند، لذا جهت انجام این مورد بر اساس تراز موجود در ماده ۱۲ آیین نامه مذکور مبلغ سود مشارکت در منافع محاسبه و پس از اخذ مجوزهای لازم به معاونت مالی جهت درج در یادداشت‌های صورت‌های مالی اعلام می‌گردد و در نهایت سود قطعی اعلام شده در اندوخته هر یک از بیمه‌نامه‌ها لحاظ می‌گردد.

در آخر، چند نمونه از اقدامات انجام شده در کمیته مدیریت ریسک شرکت بیمه سرمد در سال ۱۴۰۲ را نام ببرید.

- بررسی عملیات فنی و بیمه‌گری (نظارت بر شناسایی ریسک‌ها و تجزیه و تحلیل ریسک‌ها) و ارائه پیشنهاد و توصیه حذف و یا تعدیل و افزایش حق بیمه قراردادهای زیان‌ده رشته درمان، پیشنهاد نظارت مؤثرتر ستاد فنی بر عملکرد ارزیاب/ارزیابان خسارت در رشته بیمه درمان، پیشنهاد آنالیز پرتفوها در زمان اخذ جهت بررسی سودآوری
- پیشنهاد بازنگری تعرفه، غربالگری و انتخاب و جذب ریسک‌های مطلوب، اعمال کنترل‌های نظارتی لازم در خسارت‌ها و کارشناسی‌ها، تغییر و بازنگری در رویکرد بازار به علت بالا بودن ضریب خسارت رشته بیمه بدنه
- پیشنهاد حذف و یا اصلاح عملکرد شعبه‌های فاقد بهره‌وری
- پیشنهاد پیگیری فعالانه به منظور تمدید بیمه‌نامه‌ها در تمامی رشته‌هایی که قابلیت تمدید دارند
- پیشنهاد برقراری رویکرد پیشگیرانه و پیگیری جدی از سوی شبکه فروش و رؤسای شعب مبنی بر وصول به موقع مطالبات حق بیمه و وصول مطالبات ناشی از ریکواری
- پیشنهاد شناسایی نیاز بازار و طراحی محصولات جدید براساس نیاز بازار به معاونت ذی‌ربط
- پیشنهاد برقراری مدلی مناسب در خصوص امکانات شعب با بهره‌وری و تعداد پرسنل شعب
- پیشنهاد کنترل هزینه‌های اداری و عمومی شرکت و تلاش در جهت حفظ نسبت هزینه‌های مذکور با میانگین صنعت
- پیشنهاد حصول بازدهی منابع بیمه‌های زندگی و سایر منابع شرکت

با عنایت به اقدامات صورت گرفته در جهت مدیریت ریسک توسط مدیران ارشد از جمله حذف پرتفوهای زیان‌ده، تعدیل حق بیمه برخی از پرتفوی‌ها و رعایت تناسب بین حق بیمه و ریسک در جذب پرتفوی‌های جدید، درصد نسبت خسارت کل شرکت در سال ۱۴۰۲ نسبت به سال ۱۴۰۱ کاهش حدودی ۲۶ درصدی داشته و علاوه بر آن درصد نسبت توانگری مالی شرکت نیز افزایش داشته است. بر اساس آمار عملکرد ماهانه صنعت بیمه موجود در سایت بیمه مرکزی، نسبت خسارت کل شرکت بیمه سرمد در ۶ ماهه اول سال ۱۴۰۳، به میزان ۱۱ درصد پایین‌تر از نسبت خسارت صنعت بیمه می‌باشد.

بحث دیگر بررسی ضریب خسارت، سهم از بازار گروه‌های بیمه‌ای و مقایسه با صنعت بیمه و سایر رقبای بیمه‌ای است

با بررسی سالنامه آماری بیمه مرکزی مشاهده گردید که تعداد بیمه‌نامه صادره رشته بیمه بدنه در سال ۱۴۰۲ برابر با ۵/۰۸۲/۳۲۹ فقره و در سال ۱۴۰۱ برابر با ۴/۶۶۷/۸۶۶ فقره می‌باشد. که نشان دهنده افزایش تقاضا برای صدور بیمه‌نامه بدنه می‌باشد و ضریب خسارت رشته بیمه بدنه در سال ۱۴۰۲ برای صنعت بیمه (بازار) برابر با ۹۲/۵ درصد (نود و دو ممیز پنج درصد) و در سال ۱۴۰۱ برابر با ۸۶/۹ درصد (هشتاد و شش ممیز نه درصد) می‌باشد که رشد ۵/۷ درصد (پنج ممیز هفت درصد) در ضریب خسارت رشته مذکور داشته‌ایم. و همچنین بر اساس اطلاعات سالنامه آماری برای رشته بیمه بدنه اتومبیل کمترین ضریب خسارت سال ۱۴۰۲ در حدود ۷۶ درصد بوده است. از جمله دلایل افزایش ضریب خسارت رشته بیمه بدنه می‌توان به شرایط اقتصادی موجود، افزایش قیمت قطعات خودرو و نرخ شکنی شرکت‌های بیمه اشاره کرد. شرکت بیمه سرمد نیز از این قاعده مستثنی نبوده است و دارای ضریب خسارت بالایی در این رشته می‌باشد با توجه به موارد ذکر شده عملکرد رشته بیمه‌ای فوق از منظر ضریب خسارت، نسبت خسارت، سهم از بازار، نسبت خسارت به تفکیک گروه خودرو، نوع خودرو، نسبت خسارت بر اساس منطقه جغرافیایی و ... در کمیته مدیریت ریسک مورد بحث و بررسی قرار گرفت و پیشنهاد بازنگری تعرفه، غربالگری و انتخاب و جذب ریسک‌های مطلوب، اعمال کنترل‌های نظارتی لازم در خسارت‌ها و کارشناسی‌ها، تغییر و بازنگری در رویکرد بازار توسط اعضای کمیته ارائه گردید.

یکی دیگر از اقداماتی که در این مدیریت انجام می‌گیرد محاسبه ذخایر بیمه‌های زندگی اندوخته دار در پایان هر فصل و اعلام به معاونت مالی جهت درج در یادداشت‌های صورت‌های مالی می‌باشد. همانگونه که مستحضرید بر

سازمان دهی

ORGANIZE



فصلنامه



- سمفونی زندگی
- منطقی کردن ریسک

این پرونده فرصتی است برای آشنایی با ساختار سازمانی، راهبردها و دیدگاه‌های مدیران فنی بیمه‌های اشخاص و اموال در حوزه تحت سرپرستی و نیز دریچه‌ای است به سوی فهم عمیق‌تر از چگونگی سازمان‌دهی و مدیریت ایشان. با بررسی دیدگاه‌ها و تجربیات این مدیران، به تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی بیمه سرمد در حوزه بیمه‌گری خواهیم پرداخت و از دانش آن‌ها برای الهام‌بخشی در زمینه سازمان‌دهی بهره‌مند خواهیم شد.

سمفونی زندگی

بیمه‌گری عمر و سرمایه‌گذاری
سرمد؛ از مطالعه تا عمل



گفت‌وگوب مدیران بیمه‌های اشخاص

وورد به عرصه بیمه‌گری زندگی همان‌طور که از نام دیگرش یعنی «عمر و سرمایه‌گذاری» پیداست، نیازمند چندجانبه‌نگری دقیقی است. شناخت اقتصاد و شاخص‌های کلان آن، شناخت ترکیب جمعیتی، شناخت روحیات مناطق مختلف کشور و همچنین تجربه رقبای دیگر در حوزه بیمه‌گری زندگی و مهم‌تر از آن بال سرمایه‌گذاری بیمه زندگی است. بر همین اساس، بیمه سرمد وقتی قرار شد وارد حوزه بیمه‌گری زندگی شود با در دستور کار قراردادن مطالعه وضعیت حاکم بر بیمه زندگی در ایران و مقایسه با تجربه‌های جهانی، تلاش کرده ساختاری را پیاده‌سازی کند تا بتواند در این حوزه به‌عنوان بخش مهمی از کسب‌وکار بیمه‌گری سرمد، آینده بلندمدت قابل‌دفاع و سودآوری را زمینه‌سازی و ایجاد کند. در گفت‌وگوی دو نفره با کامران فرهادسرشت، سرپرست مدیریت بیمه‌های زندگی و علی آفرین، مدیر بیمه‌های درمان، عمر و حادثه به جزئیاتی از تحقیقات، عملکرد و نتایج حوزه بیمه عمر و سرمایه‌گذاری بیمه سرمد پرداخته‌ایم که با هم می‌خوانیم.

پورتر نگاه کنیم، بزرگ‌ترین چالش از جانب برخی رقبای سرسخت است. این رقبا با تمرکز کامل و تخصیص منابع (Resource Allocation) قابل توجه در بیمه‌های زندگی، در حال حرکت به سمت فروش محصولات بیمه‌های زندگی هستند. بخشی دیگر از چالش‌ها مربوط به کالاهای جایگزین بیمه زندگی است، که این هم همیشه برای همه وجود دارد و قابل اجتناب نیست. در سطح کلان هم، بیشتر چالش‌ها در حوزه‌های فرهنگی و اقتصادی قرار می‌گیرند. از نظر فرهنگی، باید خودمان را تطبیق دهیم، چون تغییرات چندانی، حداقل در کوتاه‌مدت، در آن نمی‌توانیم ایجاد کنیم. از لحاظ اقتصادی هم تورم بالا تأثیر زیادی روی اکثر رشته‌های بیمه‌ای گذاشته، ولی به‌طور خاص، تقاضا برای بیمه عمر را کاهش داده است. این مسئله هم برای همه وجود دارد و یک چالش کلی و متغیر غیر قابل کنترل برای صنعت می‌باشد. بنابراین، ما باید خودمان را با این چالش‌ها تطبیق دهیم یا بر آن‌ها غلبه کنیم، چه در بخش‌های خارجی که کمتر قابل کنترل هستند و چه در بخش‌های داخلی که در حال بهبودشان هستیم.

آقای آفرین، شما هم به چالش‌ها اشاره کنید.

آفرین: در بحث بیمه درمان، چالش‌های زیادی وجود دارد که به اقتصاد سلامت کشور مرتبط است. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، مهاجرت پزشکان است، به‌خصوص پزشکان حاذق که به دلیل شرایط مختلف حاضر نیستند با تعرفه‌های بیمه‌ای، حتی بیمه‌های تکمیلی یا بانک‌ها همکاری کنند. دلیل این مسئله جریان نقدینگی است که برای پزشکان بسیار مهم است و همکاری با بیمه‌ها این جریان را کند می‌کند. این چالش را نه تنها ما، بلکه دیگر بیمه‌ها هم دارند.

برای مقابله با این مشکل، ما یک کارت تنخواهی در نظر گرفته‌ایم که بیمه‌شدگان در صورت موارد فورس مازور یا وضعیت‌های بحرانی، می‌توانند به‌صورت آنی تصفیه حساب کنند. این موضوع یکی از چالش‌های بزرگ کل صنعت بیمه است.

همچنین افزایش تعرفه‌های پزشکی و به‌خصوص دارو و تجهیزات پزشکی چالش‌های دیگری هستند که با آن روبه‌رو هستیم. دولت اوایل سال تعرفه‌ها را اعلام می‌کند، اما در بحث دارو و تجهیزات پزشکی، به دلیل تغییرات نرخ ارز و مسائل مربوط به ارز ترجیحی، این چالش همچنان پابرجاست.

برخی مشکلات عمومی است، اما من می‌خواهم بدانم به غیر از چالش‌های عمومی خودتان در یک سال گذشته شما با چه مشکلاتی روبه‌رو بودید؟

آفرین: متأسفانه چالش‌های عمومی سایه می‌اندازند به مشکلات درونی و آن‌ها را تشدید می‌کنند. برای مثال یکی از مشکلات اساسی ما رقابت ناسالم در صنعت بیمه است که تأثیر مستقیمی بر عملکرد شرکت‌ها دارد. ما برای کنترل ریسک، نرخ‌های خود را بازنگری کردیم و حتی تلاش کردیم که بحث را به‌صورت سندیکایی مطرح کنیم تا همه شرکت‌ها در بازار بیمه نرخ‌ها را رعایت کنند. اما باین‌حال، نرخ‌شکنی به‌شدت بر بازاریابی ما اثرگذار است. برای مقابله با این چالش، سعی کردیم با ارائه خدمات ویژه به بیمه‌گزاران، مزیت رقابتی ایجاد کنیم تا این مشکل را مدیریت کنیم.

جناب آقای فرهادسروش بفرمایید که در سطح فروش و توسعه محصول در حوزه بیمه‌های زندگی، بیمه سرمد دارای چه چالش‌ها و فرصت‌هایی است؟

فرهادسروش: در فروش محصولات حوزه زندگی، در گذشته شرکت بیمه سرمد با مسائلی مواجه بوده است که اکنون دنبال رفع آن‌ها هستیم. یکی از موارد در دوران گذشته بیمه سرمد، بحث سود مشارکت در منافع روی بیمه‌های زندگی بوده است که با تیم مدیریتی باتجربه و کارآمد جدید شرکت، این مهم رو به بهبود می‌باشد. به‌عنوان مثال، ما در بخش بیمه‌های مستمری بیمه سرمد می‌خواهیم محصولی را که قبلاً عرضه کرده‌ایم و به دلیل نرخ سود علی‌الحساب، متقاضی چندانی نداشته، اکنون با بهبود نرخ سود فنی و قطعی بتواند به فروش افزون‌تر برسد. حوزه قیمت محصول در اختیار بنده است و توانسته‌ایم آن را بهبود دهیم. اما جشنواره‌ها، تبلیغات و دیگر فعالیت‌های ترفیعی در اختیار من نیست و لذا از سازمان درخواست کرده‌ام که در برگزاری جشنواره‌های فروش طراحی‌شده توسط این مدیریت مساعدت نماید. یکی از مسائلی که در بیمه‌های زندگی شرکت بیمه سرمد داریم تصویر برند است که در حوزه بیمه زندگی نسبت به برخی رقبای ضعیف‌تر است. این تصویر برند و تبلیغاتی که بتواند محصول را به مشتری معرفی کند

موضوع بسیار مهمی است که قطعاً با درایت مسئولین باتجربه و کاربلد فعلی در بحث روابط عمومی و تبلیغات، برطرف خواهد شد. در مورد محصول، بخشی از چالش‌ها رفع شده‌اند. محصولات مستمری با فاصله و یونیت لینک از نسل چهارم بیمه‌های زندگی در جهان در دست طراحی می‌باشد که قطعاً با زحمات و همکاری مدیریت ریسک و اکچوئری شرکت انجام خواهد شد. اما بحث توانمندسازی شبکه فروش به‌عنوان یک مسئله مهم وجود دارد، چون شبکه فروش در بحث بیمه‌های زندگی نیاز به ترمیم دارد. برنامه‌ای که داریم این است که شبکه فروش را توسعه دهیم؛ چطور؟ با استفاده از یک ابزار مثل MLM یا همان بازاریابی چندسطحی که به‌صورت

پایلوت در شرف اجرا می‌باشد. حالا، خود ایجاد MLM می‌تواند تهاجمی یا محافظه‌کارانه باشد. یعنی من می‌توانم به‌طور تهاجمی یک سری فروشندگان قدرتمند را از خارج سازمان وارد کنم که در بحث مربیگری و راهبری بیمه‌های زندگی به ما کمک کند. اگر این کار هزینه‌بر باشد، به سراغ گزینه جایگزین می‌رویم، بدین معنی که تعدادی نماینده تیم‌ساز و با تجربه داریم و با آن‌ها قرارداد مربیگری و راهبری منعقد خواهیم کرد تا موجب ارتقای شبکه فروش در فروش بیمه‌های زندگی گردند.

شما صحبت از ۷P کردید که بر اساس بسط مدل مک‌کارتی است. برخی در اختیار شماست و برخی چالش‌ها هم قابل رفع. لطفاً با جزئیات بیشتری به آنچه دارید بپردازید.

فرهادسروش: در بخش‌های داخلی که تحت کنترل بنده یا سازمان است، مهندسی مجدد فرایندها و اصلاحات لازم انجام شده است. مثلاً در بخش سرمایه‌های انسانی مدیریت بیمه‌های زندگی، افزایش سطح دانش آن‌ها به‌طور مستمر توسط بنده در مدیریت انجام می‌شود. در بخش‌های دیگر عناصر آمیخته بازاریابی، استقرار نظام بازاریابی چندسطحی، طراحی محصولات بیمه‌ای، ارتقای سود مشارکت در منافع و طرح‌هایی نظیر وام -بیمه، استقرار سامانه فروش اینترنتی و سایر پروژه‌ها و محصولات، بهبود قیمت محصولات و ... نهایی شده یا در شرف نهایی شدن می‌باشند. اما وقتی به مدل ۵ نیروی

دیگر مشکل اساسی ما فرسایش نیروی انسانی در بخش بیمه‌های درمان است. این موضوع بسیار مهم است، زیرا نیروها پس از کسب تجربه و مهارت کافی، تحت تأثیر خستگی و فرسایش کاری قرار می‌گیرند. نسل جدیدی از نیروی انسانی که وارد صنعت بیمه می‌شوند، مانند نسل Z، به‌شدت از کار اداری ناراضی هستند و علاقه‌ای به این نوع شغل ندارند. این واقعاً یک چالش بزرگ برای ما است. اخیراً هم مدیرعامل برای بررسی این موضوع و مدیریت فضای کار برای کارکنان وارد عمل شده است تا این مشکل را کاهش دهد.

برای آینده، ما قصد داریم فرایند ارزیابی را کاملاً سیستمی و مبتنی بر هوش مصنوعی (AI) کنیم. این کار هم به ما کمک می‌کند تا کنترل ریسک بهتری داشته باشیم و هم بخشی از مشکل فرسایش نیروی انسانی را کاهش دهیم، زیرا نیروی انسانی کمتری درگیر فرایندهای اجرایی و کاری خواهد بود و به‌این‌ترتیب این فرایندها به‌شکل بهتری مدیریت می‌شوند.

آقای فرهادسرسشت، به نظر می‌رسد بیمه سرمد در گذشته در بحث فروش بیمه‌های زندگی و ایجاد زیرساخت‌ها خیلی خوب پیش نرفته است. حالا در مطالعات و پیش‌بینی‌هایتان چه فرصت‌ها و چالش‌هایی را احساس کردید؟ اگر نکته‌ای هم باقی مانده بفرمایید.

فرهادسرسشت: بله تنها محصول و پروژه اجرایی شده در گذشته، همان بیمه‌نامه عمر و سرمایه‌گذاری کلاسیک بود. در این یک سال که از اول مهرماه ۱۴۰۲ تا اول مهرماه ۱۴۰۳ در بیمه سرمد فعالیت دارم، با ایجاد انگیزش و تغییرات مختلف روی فرایندها و پوشش‌ها، حدود ۳۰۰ درصد رشد در تعداد صدور بیمه‌نامه، ۲۸۰ درصد رشد در حق بیمه‌های صادره و حدود ۸۳ درصد رشد در حق بیمه‌های وصولی داشتیم. این رشد ناشی از اقداماتی است که بیشتر کوتاه‌مدت و جزئی بوده‌اند. اگر ما بتوانیم

پروژه‌های در حال بهره‌برداری خود را سریع‌تر به سرانجام برسانیم و منابع لازم را برای آن‌ها تجهیز کنیم، می‌توانیم شاهد توسعه افزون‌تر در بیمه‌های زندگی باشیم که این امر در حال تحقق می‌باشد.

سؤال این است که منابع سرمایه‌گذاری دست شماست یا به بخش سرمایه‌گذاری می‌رود؟

فرهادسرسشت: منابع به بخش سرمایه‌گذاری می‌رود اما همان‌طور که عرض کردم، در حال حاضر و با تیم جدید مدیریتی در شرکت بیمه سرمد، سرمایه‌گذاری‌های مناسبی صورت گرفته و این واقعاً مایه خوشحالی است، خصوصاً که بتوانیم از این فرصت‌ها در بحث ارتقای سود مشارکت بیمه‌های زندگی بهره‌مند شویم.

یکی از نشانه‌های مثبت دیگر این است که ما در یک سال گذشته رشد خسارت‌مان تنها یک درصد بوده است. به هیچ عنوان نمی‌خواهیم بگوییم که در برخی جاها خسارت‌ها را نادیده می‌گیریم یا سخت‌گیری می‌کنیم؛ این موضوع در شرکت بیمه سرمد ابداً وجود ندارد. بلکه این رشد ناشی از رویکرد مثبت ما نسبت به کشف حقیقت در پرونده‌های خسارت است و می‌خواهیم حق را به حق‌دار برسانیم. رشد یک‌درصدی که تجربه کرده‌ایم واقعاً رشد خوبی است، که این امر نشان‌دهنده مدیریت صدور و خسارت مطلوب در بحث



کامران فرهادسرسشت

سرپرست مدیریت بیمه‌های زندگی

در زمینه بیمه‌های درمان تلاش کردیم ارزیابی ریسک به‌گونه‌ای باشد که هم مشتریان را حفظ کنیم و هم توزیع پورتنفوی درمان به نحوی باشد که بتوانیم به‌خوبی آن را مدیریت کنیم

ارزیابی ریسک و خسارات می‌باشد. بیمه عمر به دلیل شرایط خاص، نیاز به تلاش مستمر دارد. وقتی ما می‌گوییم استراتژی ما رشد است، می‌توان با برخی اقدامات نسبتاً غیربنیادی بدان نائل شد. اما تحول در شرایط اقتصادی و فرهنگی فعلی در حوزه بیمه زندگی اندوخته‌دار نیازمند دقت و توجه بیشتر، و البته اقدامات فرامدیریتی و بنیادی می‌باشد که خوشبختانه در حال پیگیری و انجام است.

با توجه به این چند سال، کدام یک بهتر است که اکنون اجرا شود؟ رشد یا تحول؟

فرهادسرسشت: این استراتژی توسط بنده تعیین نمی‌شود و سازمان این مهم را در دستور کار قرار داده و از بنده نیز جهت تحقق امر دعوت شده است. اگر فقط بر روی رشد تمرکز کنیم، ممکن است خیلی از اقدامات بنیادین را نادیده بگیریم. اما اگر بخواهیم تحول را در نظر بگیریم، باید واقعاً به آن توجه خاص کنیم که خوشبختانه این مهم در دستور کار قرار دارد.

آقای آفرین، شما در حوزه اشخاص غیرزندگی طی یک سال گذشته چه اقداماتی انجام داده‌اید؟

آفرین: از سال ۱۳۹۹ که وارد بیمه سرمد شدم، بحث فرایند خسارت که از طرف شرکت SOS مدیریت می‌شد با چالش‌هایی مواجه بود. تصمیم بر این شد که با شرکت SOS قطع همکاری نموده و خودمان فرایند ارزیابی خسارت را آغاز کنیم که خوشبختانه به‌خوبی پیش رفت و موفق شدیم.

ما شروع به جذب نیروی کارشناس متخصص و همچنین مراکز درمانی طرف قرارداد کردیم. در آغاز کار با چالش‌هایی مواجه بودیم، اما به‌تدریج توانستیم فرایندها را در حوزه خسارت تعریف کنیم و نیروی انسانی را آموزش دهیم تا بتوانند در ارزیابی خسارت تبحر لازم را کسب کنند. هم‌زمان با موضوع خسارت، بحث صدور نیز در دست اقدام بود و خوشبختانه با چالش‌هایی که وجود داشت، توانستیم از آن‌ها عبور کنیم و اتفاقات خوبی را رقم بزنیم. در نیمه اول سال ۱۴۰۳، اگر بخواهیم عملکرد را بررسی کنیم و با دوره‌های قبل مقایسه کنیم، مهم‌ترین موضوع ما ارزیابی صحیح ریسک بود. در زمینه بیمه‌های درمان، با توجه به چالش‌های موجود در صنعت بیمه و اقتصاد سلامت کشور، تلاش کردیم ارزیابی ریسک به‌گونه‌ای باشد که هم مشتریان را حفظ کنیم و هم توزیع پورتنفوی درمان به نحوی باشد که بتوانیم به‌خوبی آن را مدیریت کنیم. همچنین، هدف ما این بود که فرایند ارزیابی به‌سرعت انجام شود و رضایتمندی بیمه‌شدگان که بسیار حائز اهمیت است، تأمین گردد.

جناب آقای فرهادسرسشت اگر ممکن است در قالب یک دسته‌بندی کلی، چالش‌های حوزه زندگی را دسته‌بندی بفرمایید.

فرهادسرسشت: در یک دسته بندی کلی چالش‌های فراروی را می‌توان به نقاط قابل بهبود داخلی و تهدیدهای خارجی تقسیم نمود. در محیط خرد خارجی ما با رقبای بزرگ و با سابقه‌ای روبه‌رو هستیم که سال‌هاست در حوزه بیمه عمر فعالیت می‌کنند.

در همین راستا، از بهینه‌سازی تأمین‌کننده‌هایمان استفاده کردیم، به‌ویژه مراکز درمانی طرف قرارداد و ارزیابان خسارت. ما به سمت کیفیت‌سازی رفتیم و آموزش‌های لازم را برای ارزیابان و کارشناسان شعب فراهم کردیم. همچنین توجه ویژه‌ای به ارزیابی صحیح و دقیق خسارت داشتیم و تلاش کردیم که موارد تقلب و سوءاستفاده‌ها را کنترل کنیم. این اقدامات تأثیر بسزایی در کاهش ضریب خسارت ما داشت و با پایش مراکز درمانی و همکاری با تیم پزشکی معتمد شرکت، توانستیم به این ضریب خسارتی که امروز داریم دست یابیم.

جناب آقای فرهادسرسشت، در خصوص مطالعاتی که انجام داده‌اید، اگر بتوانید به‌طور مختصر چند نمونه از دستاوردهایتان را ارائه دهید، می‌تواند برای مخاطب حائز اهمیت باشد تا تحلیلی که داشته‌اید را بهتر درک کند.

فرهادسرسشت: از نظر محصول، نیاز به بازنگری داشتیم. واقعاً زیرساخت‌های لازم برای توسعه فروش را نداشتیم و باید محصولاتی ایجاد می‌کردیم و قیمت آن‌ها را تعیین یا بازنگری می‌نمودیم. در مورد شبکه فروش نیز باید سیستمی برای آن طراحی می‌کردیم. من همواره اعتقاد دارم که فضای بیمه زندگی به گونه‌ای است که نیازمند اقدامات فرامدیترتی برای تحول است و این امر تنها به مدیریت میانی محدود نمی‌شود، زیرا مباحثی همچون سرمایه‌گذاری، تقویت شبکه فروش و توسعه منابع نیازمند عزم سازمانی و یکپارچگی اهداف سازمانی هستند تا تحقق این تحول ممکن گردد. در غیر این صورت، تنها رشد رقم خواهد خورد و فعالیت‌هایی که مدیران میانی در حوزه زندگی به‌تنهایی انجام دهند نمی‌تواند موجب تحول واقعی شود. البته خوشبختانه با حمایت‌های مدیرعامل محترم و ترکیب تیم جدید مدیریتی شرکت این موارد در روند بهبود قرار دارند.

ما بیمه مستمری بدون فاصله را طراحی کرده‌ایم و هم‌اکنون بیمه مستمری با فاصله در دست طراحی است. با همکاری ارزشمندی که مدیر محترم ریسک و اکچوئری شرکت با ما داشته‌اند، فکر می‌کنم طراحی این محصول تا یکی دو هفته آینده به پایان برسد که با خریداری سیستم مربوطه می‌توانیم آن را روانه بازار نماییم.

علاوه‌براین، ما طرح همکاری وام -بیمه را ایجاد کرده‌ایم که در صنعت تحت عناوین مختلف شناخته می‌شود. این طرح به‌منظور خرید بیمه عمر از محل اعتبارات مؤسسات مالی اعتباری است که این اعتبار در چند مرحله آزاد می‌شود. تمامی محاسبات مربوط به سیستم آماده شده است و با عقد قرارداد با بانک مربوطه، می‌توانیم این طرح را ان‌شاءالله تا مدت زمان کوتاهی در آینده به بازار ارائه دهیم.

ما همچنین جشنواره‌ای طراحی کرده‌ایم که به‌منظور رقابت بین نمایندگان با محوریت شبکه فروش، آماده‌سازی شده است. با تصویب این طرح در سازمان، می‌توانیم آن را به مرحله اجرا درآوریم. مکانیزم بازاریابی چندسطحی نیز آماده شده و هم‌اکنون به‌صورت پایلوت با یکی از شعب در شرف اجراست. این بستر به ما این امکان را می‌دهد که نمایندگان را دعوت کنیم و از طریق مربیانی که در این پروژه از داخل شرکت به ما کمک می‌کنند، توانمندسازی و پرورش

همچنین در مورد کالاهای جایگزین و قدرت چانه‌زنی نمایندگان و مشتریان و ... نیز تهدیداتی وجود دارد. به‌هرحال، نماینده‌ای که یک تیم فروش می‌سازد ممکن است پیشنهادهای داشته باشد که آن‌ها را به سوی رقبای دیگر سوق دهد. در حوزه کلان نیز همان‌طور که مطرح شد، بحث فرهنگی و اقتصادی در صدر موضوعات قرار دارد. متأسفانه، تقاضا برای بیمه عمر بیشتر در حوزه سرمایه‌گذاری محصول است و این موضوع چالش‌های زیادی به وجود می‌آورد که همان‌طور که عنوان شد، با ترکیب جدید مدیریتی شرکت بیمه سرمد و

حمایت‌های مدیرعامل محترم این موضوع در روند بهبود قرار دارد. در داخل سازمان‌ها نیز بحث محصول، شبکه فروش، فعالیت‌های تفریعی، فرایندها، ساختار و ... از اهم موارد می‌باشد که خوشبختانه در شرکت بیمه سرمد این پارامترها در بحث فروش بیمه‌های زندگی در شرف اصلاح و بهبود می‌باشند.



علی آفرین
مدیر بیمه‌های درمان،
عمر و حادثه

وقتی می‌گوییم استراتژی ما رشد است، می‌توان با برخی اقدامات نسبتاً غیربنیادی بدان نائل شد. اما تحول در شرایط اقتصادی و فرهنگی فعلی در حوزه بیمه زندگی اندوخته‌دار نیازمند دقت و توجه بیشتر، و البته اقدامات فرامدیترتی و بنیادی می‌باشد

در سطح استراتژی، شرکتی مانند سرمد در چنین مواقعی باید چه اقداماتی انجام دهد تا بتواند در یک چشم‌انداز سه ساله در مسیر بیمه زندگی موفق شود؟ مثلاً در سال اول، هم به دنبال رشد باشیم و هم بیمه‌گذاران بزرگ را هدف قرار دهیم. به‌عنوان مثال، بیمه‌گذار بزرگی مثل بانک صادرات داریم که اگر با سرمد همکاری کند، به‌راحتی می‌تواند مانع شود زمینه جذب مشتریان دیگری را فراهم کند و ...

فرهادسرسشت: اتفاقاً این موضوع در برنامه عملیاتی ما مد نظر قرار گرفته است. تمام رؤس هدف‌گذاری شده و ما بانک صادرات را به‌عنوان یکی از سهامداران کلیدی خود در نظر گرفته‌ایم. چون بیمه عمر در حالت خرد قرار دارد، یکی از بازارهای هدف ما کارکنان محترم بانک صادرات هستند. ما می‌توانیم محصول مستمری را به آن‌ها ارائه دهیم، اما برای اینکه جذابیت این محصول افزایش یابد، باید سود مشارکت آن را بیشتر کنیم. در این راستا، ما نمی‌توانیم اجبار کنیم، اما باید شرایطی فراهم کنیم که برای کارکنان، ارائه محصولات جذابی داشته باشیم.

جناب آفرین، شرکت یک سری پرتفویهای پریسک را کنار گذاشته است. شما با بیمه‌گذاران صحبت داشته‌اید، اما گفت‌وگویتان با بیمه‌شده‌ها چه بوده است؟ تعداد بیمه‌شده‌های شما چه تعداد است و جامعه بیمه‌شده شما به چه شکل است؟

آفرین: جامعه آماری بیمه‌شدگان در حدود ۲۵۰ هزار تا ۳۰۰ هزار نفر نوسان دارد. در روند کار مشاهده کردیم که برخی از پرتفویهای درمانی زیان‌ده بودند و عملکرد مناسبی نداشتند که مورد بازنگری قرار گرفتند. در همین راستا، بیمه‌گذاران با عملکرد منفی از سبد پرتفوی بیمه‌های درمان حذف شدند. از اهداف مهم شرکت بیمه سرمد ارائه خدمات مناسب بیمه‌ای به بیمه‌گذاران با عملکرد مناسب بوده تا ضمن رعایت اخلاق حرفه‌ای، بر مدار سودآوری حتی در بخش بیمه‌های درمان قرار گیرد.

با اقدامات انجام‌شده، ضریب خسارت درمان از ۱۳۷ درصد به ۵۱ درصد کاهش یافته است. ما با کمک تیم، مدیرعامل و مدیران ارشد هیئت‌مدیره، به سمت پرتفویهای سودآور حرکت کردیم تا سهم خوبی در بازار داشته باشیم و مشتریان و بیمه‌گذارانمان با چالش‌های جدی روبه‌رو نشوند.



کنیم. این روش نه تنها رضایت کامل بیمه‌شده‌ها را جلب می‌کند، بلکه هزینه‌های شرکت بیمه را نیز به‌طور قابل توجهی کنترل می‌کند.

❖ فناوری در اینجا چه میزان کمکی به شما کرده است؟

آفرین: بیمه سرمد همواره به دنبال استفاده از ابزارها و نرم‌افزارها و اپلیکیشن‌های بیمه‌گری در اجرای فرایندهای بیمه‌گری خود به‌ویژه بخش خسارت درمان بوده است. در همین راستا، برای اجرای فرایندهای بیمه‌گری به‌ویژه خسارت درمان از برنامه خسارت درمان سیناد بهره‌مند شده است. این امر ضمن رضایتمندی بیمه‌شدگان و ذی‌نفعان، فرایندهای ارزیابی خسارت و ریسک را کنترل کرده و موجب کاهش چشمگیر ضریب خسارت درمان خواهد شد.

❖ جناب آقای فرهادسرسشت، شما هم برنامه یک سال آینده خود را مختصراً بیان بفرمایید.

فرهادسرسشت: در یک سال آینده، برنامه ما این است که با رایزنی‌هایی که با بخش سرمایه‌گذاری سازمان انجام می‌دهیم، محصولاتی که سود بالاتری از سرمایه‌گذاری می‌طلبند را ارتقا دهیم. همچنین در بخش طراحی محصول، مستمری با فاصله را طراحی کنیم و محاسبات اکچوئری و سیستم آن را توسعه دهیم. علاوه‌براین، برنامه داریم که بازاریابی چندسطحی که اکنون به‌صورت پایلوت شروع شده است، در طی یک سال آینده به یک بلوغ و ثبات قابل قبول برسد، به‌طوری که گروهی از لیدرها و نمایندگان پرشور در فضایی مناسب فعالیت کنند و به سمت مربیگری و فروش بیمه عمر حرکت کنند.

طرح «جوانه سبز» با همکاری بانک صادرات را داریم که دارندگان حساب نزد بانک صادرات می‌توانند از طریق یک وب سرویس، انتخاب کنند که مبالغی از حسابشان به بیمه عمر منتقل شود. همچنین طرح مستمری از نوع فوت حادثه را روانه بازار کنیم. در بخش بیمه یونیت لینک نیز برنامه داریم تا این بیمه را با پایه بازار سرمایه یا طلا وارد بازار کنیم و نظر ما بیشتر روی یونیت‌های طلا است. به‌علاوه، هدف ما این است که جشنواره‌های رقابتی فروش در سازمان به یک فرهنگ تبدیل شود و حداقل سه جشنواره خوب رقابتی در حوزه بیمه عمر برگزار کنیم. درنهایت، طرح وام-بیمه را نیز در صورت امکان اجرا می‌کنیم و در طول یک سال آینده با خدمات و اقدامات مؤثر، سعی داریم سهم خود را از بازار افزایش دهیم و مدیریت صدور و پرداخت خسارت را بهبود بخشیم. در بحث فروش اینترنتی نیز برنامه داریم تا فاز اول آن را به بلوغ رسانده و فاز دوم که شامل فروش بیمه‌نامه به‌صورت درگاه اینترنتی با ارزیابی ریسک هوشمند است را به بازار عرضه نماییم.

آن‌ها را انجام دهیم تا به سطحی برسند که بتوانند به‌خوبی فعالیت کنند. ما همچنین نوعی از مستمری را طراحی نموده‌ایم که در صورت فوت بیمه‌شده به‌علت حادثه، سرمایه آن به‌صورت مستمری پرداخت می‌شود که این طرح در مرحله اخذ مجوز از نهاد ناظر قرار دارد. همچنین، در حال پیگیری تحویل سیستم فروش اینترنتی از شرکت ارائه‌دهنده هستیم که به‌منظور سهولت در فرایندها، ان‌شاءالله به‌موازات همین سیستم بازاریابی چندسطحی از آن بهره‌برداری خواهد شد. این دو طرح در کنار طرح وام-بیمه در حال آماده‌سازی و رونمایی هستند؛ همچنین طرح جوانه سبز که می‌تواند با همکاری بانک صادرات، به‌دارندگان حساب نزد این بانک این امکان را بدهد که بیمه عمر خریداری کنند. بسیاری از فعالیت‌ها و پروژه‌هایی که اشاره کردم، نهایی شده‌اند و برخی دیگر در دست اقدام و نهایی شدن هستند. ان‌شاءالله در آینده نزدیک، تلاش خواهیم کرد که شرکت را در موقعیتی قرار دهیم که زیرساخت‌های لازم برای تحقق توسعه روزافزون در بیمه‌های زندگی فراهم گردد. امیدواریم با همکاری تمام بخش‌های سازمان این اهداف به ثمر بنشینند.

❖ پیش از این مطرح شد که که پرتفوهای زبان‌ده کنار گذاشته شدند. حالا بفرمایید در حوزه شبکه درمان چه اقداماتی انجام دادید؟ آیا مراکزی که خدمات بهتری ارائه می‌دادند را بیشتر نگه داشتید؟

آفرین: برای ارتقای کیفیت خدمات، نظارت‌های دقیقی روی مراکز درمانی اعمال کردیم. حتی در مواردی، مدیران مراکز از وجود مشکلات و تخلفات مطلع نبودند و ما توانستیم با پیگیری‌های لازم، جلوی این تخلفات را بگیریم. تعداد مراکز درمانی طرف قرارداد ما از ۴۱۰۰ مرکز به ۶۳۵۰ مرکز رسیده است. برای ما، کیفی‌سازی خدمات ارائه‌شده بسیار مهم بوده و این افزایش تعداد مراکز به این هدف کمک کرده است. ما در تلاش هستیم تا مراکزی را که خدمات بهتری ارائه می‌دهند حفظ کنیم و درعین حال، با نظارت دقیق، کیفیت خدمات را ارتقا دهیم.

❖ شاید رضایت اصلی در بحث ارزیابی خسارت و پرداخت آن اتفاق بیفتد، هم برای شبکه درمان و هم برای بیمه‌گذاران و بیمه‌شدگان. نظر شما چیست؟

آفرین: در بحث ارزیابی خسارت، ما سعی کردیم به گونه‌ای عمل کنیم که بیمه‌شدگان متضرر نشوند و کنترل لازم از طرف مراجع صورت گیرد. به‌عنوان مثال، اگر بیمه‌شده‌ای بیشتر از سقف مجاز پزشکی تحت درمان قرار گیرد، ما به‌طور ویژه این موارد را تحت نظارت داریم. برای کاهش ریسک، از خدمات هوم آی‌سی‌یو بهره گرفتیم. اگر بیمه‌شده‌ای نیاز داشته باشد که به مدت طولانی در آی‌سی‌یو بستری باشد، ما از مراکز هوم آی‌سی‌یو استفاده می‌کنیم تا این بیمه‌شده‌ها را ترخیص

منطقی کردن ریسک



با مدیران بیمه‌های
اموال، مسئولیت و خودرو

گرد یک میز

ترکیب رشته‌ها در یک شرکت بیمه به سمت و سویی است که مزیت‌ها را شامل شود. بیمه سرمد در حوزه سه رشته اموال، مسئولیت و خودرو به گونه‌ای حرکت کرده است که بتواند پرتفوی‌های پرریسک را مدیریت کرده و به سمت بیمه‌نامه‌های با ریسک منطقی حرکت کند. مسئولان سه رشته مورد اشاره بیان می‌کنند که با تجربه تیم فنی جدید و شناخت از بازار بیمه کشور، و نیز همراهی و حمایت هیئت‌مدیره توانسته‌اند به بخش‌های جدیدی از بازار بیمه کشور ورود کنند. از جمله اینکه این شرکت برای اولین بار پالایشگاه نفت آفتاب (بزرگ‌ترین پالایشگاه خصوصی کشور) را تحت پوشش قرار داده است. در میزگرد پیش رو حمیدرضا رضاییان، سرپرست مدیریت بیمه‌های اموال؛ رضا رزقی، سرپرست مدیریت بیمه‌های خودرو؛ و شقایق حسین‌پور، سرپرست مدیریت بیمه‌های مسئولیت و حوادث به بیان عملکرد سه حوزه اموال، مسئولیت و خودرو پرداخته‌اند.

خداوند متعال، حمایت‌های مدیرعامل محترم و اعضای محترم هیئت‌مدیره و تلاش مضاعف، همراهی و همکاری همکاران محترم این حوزه، شاهد حرکت روبه‌رشد این مدیریت و مجموعه بیمه سرمد هستیم.

طی این مدت درصدد رفع چالش‌هایی که از گذشته داشتیم برآمدیم. یکی از این چالش‌ها سطح توانگری شرکت بود که در ابتدای سال ۱۴۰۱ به سطح دو نزول کرده بود. این موضوع موجب شد در بسیاری از مناقصات نتوانیم حضور پیدا کنیم، برخی از ریسک‌هایی که انتخاب شده بود در زمره ریسک‌های نامناسب بودند. مشکلات مالی که شرکت با آن درگیر شده بود و متعاقب آن، تأخیر در پرداخت خسارات منتج به نارضایتی بیمه‌گزاران و زیان‌دیدگان و خدشه‌دار شدن برند بیمه سرمد گردید و سایر مشکلات که بیان آن‌ها خارج از حوصله است.

اما با شناخت و تجربه تیم فنی جدید و شناخت از بازار بیمه کشور، همراهی و حمایت هیئت‌مدیره، توانستیم به بخش‌های جدیدی از بازار بیمه کشور ورود کنیم. در حوزه نیروگاه‌های برق توانستیم چند نیروگاه مهم را تحت پوشش بیمه‌ای قرار دهیم و برای اولین بار در بیمه سرمد توانستیم پالایشگاه نفت آفتاب (بزرگ‌ترین پالایشگاه خصوصی کشور) را تحت پوشش بیمه سرمد قرار دهیم.

همچنین توانستیم از کنسرسیوم بیمه‌های انرژی سهم دریافت کنیم و به‌عنوان یکی از بیمه‌گران حوزه انرژی (نفت، گاز و پتروشیمی) نقش کوچکی ایفا کنیم، به عضویت اصلی کنسرسیوم بین‌المللی که از یازده شرکت بیمه سطح اول کشور تشکیل شده است درآییم و از این کنسرسیوم هم سهم داشته باشیم.

لطفاً جزئیات فعالیت‌های خود را بیشتر بیان کنید.

رضاییان: تلاش کردیم، علاوه بر تمدید بیمه‌نامه‌های خوب و با ریسک مناسب و حضور فعال و پررنگ در بازار بیمه کشور، همان‌گونه که توضیح داده شد، در بخش‌ها و حوزه‌های دیگر بازار با توجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده و نیازسنجی‌های انجام‌شده ورود کنیم و در جهت جذب پرتفوی بیشتر و نو، طرح‌های جدید بیمه‌ای را تهیه و پس از اخذ مجوزهای لازم و تأیید بیمه مرکزی روانه بازار نماییم. از جمله این طرح‌ها عبارت‌اند از:

طرح بیمه اعتماد الکترونیک که خسارات مالی وارده به اموال و تأسیسات و هزینه بازبایی اطلاعات ناشی از حملات سایبری را تحت پوشش قرار می‌دهد
طرح صندوق امانات بانکی که پس از وقوع حادثه (سرقت) برای صندوق امانات یکی از بانک‌ها، تهیه این طرح در دستور کار قرار گرفت و برای اجرا به چند بانک خصوص و دولتی پیشنهاد شد. در این طرح موجودی صندوق‌های امانات با دو حد تعهد مشخص برای هر صندوق امانات به بانک‌ها و ذینفعان قابل ارائه خواهد بود؛

طرح پوشش بیمه‌ای آتش‌سوزی اصناف که، علاوه بر پوشش‌های بیمه آتش‌سوزی، مسئولیت بیمه‌گزار در قبال همسایگان، پرسنل و مراجعه‌کنندگان و حواث شخص بیمه‌گزار را تا سقف معین تحت پوشش قرار می‌دهد؛

آقای خانم حسین پور، در ابتدا لطفاً مرور کلی از آنچه در این یک سال گذشته و در حوزه مسئولیت شما انجام شده است ارائه دهید.

حسین پور: در ابتدا ضمن تشکر از تلاش همه ارکان بیمه سرمد در تمامی سال‌ها از زمان تأسیس تا کنون، همان‌گونه که کم‌وبیش در جریان هستید، ما از گذشته مشکلاتی در بیمه سرمد داشتیم که کمی بیشتر از انتظار به برند ما ضربه زد. در دو سال اخیر تلاش زیادی شد تا بازسازی برند انجام دهیم. سعی کردیم هم مشتریان قبلی خود را حفظ کنیم و مشتریان جدیدی نیز به سبد خود اضافه کنیم. این یکی از اقدامات اساسی بود که در بیمه سرمد انجام شد. به‌ویژه در رشته مسئولیت با حمایت همه‌جانبه مدیرعامل محترم و اعضای محترم هیئت‌مدیره، ناظر محترم فنی و معاونت محترم فنی و همکاران سخت‌کوش این واحد تلاش کردیم تا نام بیمه سرمد بیشتر در جامعه مطرح شود که تشکر از زحمات ایشان خالی از لطف نمی‌باشد.

یکی از طرح‌هایی که در این راستا انجام شد، قرارداد با شرکت ملی گاز بود. در این طرح، با حدود سی و یک میلیون و پانصد مشترک در ارتباط بودیم و خوشبختانه تا به امروز توانستیم رضایت نسبی شرکت گاز و زیان‌دیدگان را به دست آوریم.

رشته مسئولیت رشته‌ای است که مشاغل مختلف با زیرشاخه‌های فراوان را در بر می‌گیرد. هر شغلی که در جامعه وجود دارد، به‌نوعی بیمه‌نامه مسئولیت مرتبط با آن موجود است. بیمه‌نامه مسئولیت شامل بیمه‌های اعتباری، بیمه‌نامه‌های رویه سه‌گانه گمرکی و مسئولیت متصدیان حمل‌ونقل و مسئولیت می‌شود.

در طول یک سال اخیر تلاش کردیم بیمه‌های اعتباری را به مجموعه اضافه کنیم و پرتفوی این رشته را گسترش دهیم. بیمه‌نامه‌های ترانزیت که مرتبط با گمرک بود نیز به سبد بیمه‌های سرمد اضافه شد که پرتفوی مطلوبی محسوب می‌شود. همچنین قراردادی با عنوان بیمه‌نامه

کارنه به سبد بیمه‌ای اضافه گردیده که آن هم به نوعی به گمرک مرتبط است ولی مسئولیت آن برعهده کانون اتومبیل‌رانی و جهانگردی است، طرح‌های جدیدی نیز ارائه دادیم که برخی از آن‌ها اجرا شده و برخی هنوز به مرحله اجرایی نرسیده است. طرح‌های هزینه دادرسی و صاپست اجرایی شده است. همچنین یک‌سری طرح‌ها شامل جامع شهروندی فردی، هزینه‌های کارت و سند در حال اخذ مجوز می‌باشد. تلاش کردیم که این طرح‌ها به گونه‌ای باشد که فرایند خریداری آن‌ها آسان‌تر شود.

هدف اصلی ما از ارائه این طرح‌ها افزایش سبد پرتفوی شبکه فروش و نیز برندسازی مجدد بوده است. همچنین با پرداخت به‌موقع خسارت‌ها، توانستیم رضایت مشتریان را جلب کنیم.

آقای رضاییان، شما مسئول بخش اموال بوده و سپهر گسترده‌تری را برعهده دارید. لطفاً مرور عملکرد خود را بیان کنید و توضیح دهید چه کارنامه‌ای در این حوزه داشته‌اید.

رضاییان: مدیریت بیمه‌های اموال مشتمل بر بیمه‌های مهندسی، آتش‌سوزی، انرژی و خاص می‌باشد که در بخش بیمه‌های خاص انواع پوشش بیمه‌ای پول، کشتی و هواپیما، اسب و ... را تحت پوشش قرار می‌دهیم. طی مدت دو سال استقرار تیم فنی جدید در شرکت بیمه سرمد، با عنایت



شقایق حسین پور
سرپرست بیمه‌های مسئولیت و حوادث

قراردادی با عنوان بیمه‌نامه کارنه که آن هم به نوعی به گمرک مرتبط است ولی مسئولیت آن برعهده کانون اتومبیل‌رانی و جهانگردی است، به سبد بیمه‌ای اضافه گردید

آقای رزقی، لطفاً شما هم عملکرد یکساله را مرور کنید.

رزقی: طی یک سال اخیر، با برگزاری دوره‌های آموزشی بیمه‌های اتومبیل (شخص ثالث و بدنه) برای همکاران شعب و شبکه فروش نسبت به تقویت دانش فنی و همچنین با ایجاد برنامه‌های فروش متنوع نسبت به افزایش ضریب نفوذ و سهم فروش بازار بیشتر نسبت به قبل اقدام گردید و با شناسایی و انتخاب ریسک‌های مناسب، از جمله انعقاد قرارداد خودروهای صفر کیلومتر با ۲ شرکت خودروساز، نسبت به افزایش فروش بیمه‌های اتومبیل اقدام گردیده است.

در حال حاضر مدیریت شعب زیرمجموعه بازاریابی است، ولی کارهای لجستیکی و فنی توسط شعب انجام می‌شود. همچنان صدور و خسارت زیر نظر ستاد قرار دارد؟

رزقی: بله، مناقصات توسط مدیریت بازاریابی انجام می‌شود و کار را می‌گیرند، اما امور فنی، نرخ‌گذاری، شرایط، صدور و پرداخت خسارت همه توسط بخش فنی انجام می‌شود. قبلاً پرداخت خسارت‌ها فرایند طولانی و پیچیده‌ای داشت اما زمان آن را کوتاه کردیم. معمولاً در عرض پنج روز خسارت‌های شخص ثالث پرداخت می‌شود البته در مواردی که مدارک کامل باشد. برخی پرونده‌ها که خسارت‌های جانی یا نیاز به مدارک بیشتری دارند ممکن است کمی طولانی‌تر شود. سال گذشته تمام پرونده‌های خسارت‌های جانی را که مربوط به سال ۱۴۰۲ بود تسویه کردیم، چون اگر به سال ۱۴۰۳ می‌افتاد دیه حدود ۳۳ درصد افزایش پیدا کرد که بار مالی سنگینی برای شرکت ایجاد می‌کرد.

طی یک سال گذشته برای چاپک‌تر شدن، به‌ویژه در زمینه پرداخت خسارت، چه اقداماتی انجام داده‌اید؟

رزقی: در راستای ارائه خدمات مطلوب به بیمه‌گزاران و زیان‌دیدگان محترم، عقد قرارداد با ۲ شرکت حقوقی ارزیاب خسارت جدید و چند ارزیاب مستقل حقیقی که دارای مجوز ارزیابی خسارت از بیمه محترم مرکزی می‌باشند و به‌کارگیری تیمی خبره از کارشناسان و کارگاہان برجسته کشور جهت تحقیق بررسی پرونده‌های خسارت صورت پذیرفته است. در بخش خسارت‌های جانی جهت جلوگیری از تحمیل بار مالی ناشی از افزایش دیات، کلیه پرونده‌های مشمول پرداخت طی سال ۱۴۰۲ بررسی و پرداخت گردید.

چالش‌هایی که در حین کار با آن‌ها مواجه شدید را مطرح کنید.

رضاییان: ارزیابی ریسک و انتخاب کارشناس ارزیاب ریسک و خسارت از مهم‌ترین چالش‌های کار بیمه‌گری است. عدم توانایی کارشناسان در شناسایی ریسک و یا برآورد دقیق و صحیح خسارت می‌تواند زیان‌های زیادی به بیمه‌گر و بیمه‌گزاران وارد کند، پس انتخاب کارشناسان متخصص و توانمند جزء اولین چالش‌هاست. در گذشته نه‌چندان دور، شرکت‌های بیمه توسط کارشناسان خود این کار را انجام می‌دادند. با توجه به اشکالات و مضیقه‌های موجود (عدم وجود تخصص در حوزه‌های مختلف) کار ارزیابی

طرح پناه که در زمینه پوشش سیل و زلزله بدون نیاز به ابتیاع خطرات اصلی بیمه‌های آتش‌سوزی (آتش‌سوزی، صاعقه و انفجار) خدمات ارائه می‌دهد؛ طرح بیمه آتش‌سوزی جامع سپهر سرمد که در این طرح علاوه بر مشاعات ساختمان و هر بخشی از ساختمان که مسئولیت آن بر عهده مدیر یا هیئت‌مدیره ساختمان می‌باشد، مسئولیت مدنی بیمه‌گزار در قبال ساکنین و اشخاص ثالث (مالی و جانی و هزینه پزشکی) و مسئولیت مدنی دارندگان آسانسور در قبال استفاده‌کنندگان را تحت پوشش قرار می‌دهد.

علاوه بر طرح‌های فوق، طرح‌های متنوع دیگری برای مشتریان بانک صادرات تهیه نمودیم. این طرح‌ها به منظور فعال‌تر کردن و فعال‌شدن بیشتر شعب و شبکه فروش، افزایش خرده‌فروشی و جذب سهم بیشتر از بازار بیمه کشور ارائه شدند. بخش اعظم پرتفوی بیمه سرمد پرتفوی سهامداری مربوط به بانک صادرات است. طی مدت حضور در بیمه سرمد با توجه به تعامل و همکاری بسیار خوب بین مدیریت‌ها و معاونت‌های محترم شرکت شاهد روند روبه‌رشد بیمه سرمد و کاهش مشکلات و چالش‌ها هستیم.

بحث آموزش پرسنل و شبکه فروش در جهت رشد همکاران، افزایش دانش فنی، قدرت بازاریابی و چانه‌زنی در دستور کار قرار گرفت و به‌صورت مرتبط آموزش کلیه رشته‌های بیمه‌ای با حضور اساتید برجسته هر رشته، برای همکاران و شبکه فروش به اجرا درآمد به‌طوری که در طول این مدت بیش از ۲۰۰ ساعت آموزش توسط کارشناسان واحد اموال داده شد. مطمئناً با بالابردن سطح معلومات و دانش فنی همکاران و شبکه فروش حضور قدرتمندی در بازار داشته و سهم بیشتری را به دست خواهیم آورد.

همچنین بازدیدهای دوره‌ای و مرتب از شعب انجام شد و با حضور در شعب و برگزاری جلسات با همکاران و شبکه فروش درصدد رفع مشکلات و چالش‌های موجود در هر شعبه تا حد مقدور برآمدیم. نرخ‌های حق بیمه را فنی و رقابتی کردیم. سعی کردیم به بازارهای جدید ورود پیدا کنیم و در کنار آن با استفاده از کارشناسان متخصص و ماهر در ارزیابی و انتخاب ریسک‌ها با شناخت بیشتر ورود کنیم و ریسک‌های مطلوب و مناسبی انتخاب کنیم. خوشبختانه رشد تقریباً ۱۰۰ درصدی در حوزه‌های انرژی و مهندسی داشتیم و نسبت خسارت ما در بیمه‌های آتش‌سوزی و مهندسی در حال حاضر کمتر از ۲۰ درصد است که به نسبت صنعت، جزء چند شرکت با نسبت خسارت پایین هستیم.

لطفاً بفرمایید سهم هر کدام از رشته‌ها در این حوزه چقدر است؟

رضاییان: در حال حاضر (شش ماه سال جاری) سهم بیمه‌های آتش‌سوزی حدود ۴،۶۸ درصد از کل، بیمه‌های مهندسی و انرژی و خاص حدود ۳ درصد از کل پرتفوی شرکت را تشکیل می‌دهد که امیدواریم تا پایان سال جاری و با تلاش بیشتر همکاران محترم شعب و شبکه فروش شاهد رشد بیشتر و افزایش سهم بیمه‌های اموال از سهم کل شرکت باشیم.

حسین‌پور: در حال حاضر (شش ماه سال جاری) سهم بیمه‌های مسئولیت ۲،۹۳ درصد از کل، باربری ۱،۶۸ درصد و اعتباری ۱،۲۰ درصد از کل پرتفوی شرکت می‌باشد.



حمیدرضا رضاییان

سرپرست مدیریت بیمه‌های اموال

طرح بیمه اعتماد الکترونیک خسارات مالی وارده به اموال و تاسیسات و هزینه بازاریابی اطلاعات ناشی از حملات سایبری را تحت پوشش قرار می‌دهد

بیمه مبالغ خارج از آیین نامه پرداخت می شود که این موضوع سایر شرکت ها را در جذب پرتفوی با چالش مواجه می کند. ما سعی کردیم با ارائه خدمات خوب، ارائه نرخ و شرایط فنی و صدور بیمه نامه های مناسب با این موضوع مقابله کنیم.

حسین پور: این موضوع کمی هم مربوط به زیرساخت های آی تی می شود، مثلاً ما در بیمه سرمد مجبور شدیم در بعضی از رشته ها زیرساخت ها را تقویت کنیم. اکنون یک قرارداد با یک شرکت پشتیبانی بسته ایم که در سراسر کشور از ما حمایت کند، غیر از شرکت فناوران.

بیمه اعتباری را توسعه دادید. در این حوزه چه چالش هایی داشتید؟

حسین پور: در سال ۹۸ پرتفوی از این بیمه نامه را تحت پوشش قرار دادیم، اما زیرساخت مناسبی نداشتیم و مجبور بودیم با همان سیستم های موجود، به صورت دست و پا شکسته کار کنیم. اما سال گذشته که تصمیم گرفتیم به طور جدی وارد حوزه بیمه اعتباری شویم تلاش کردیم زیرساخت های لازم را تهیه کنیم. در ابتدا این بوروکراسی کمی زمان بر شد تا ما بتوانیم کارهای لازم را انجام دهیم، ضمن اینکه بخش آی تی نیز باید روی آن تمرکز کرده و برنامه نویسی انجام می داد، ولی در نهایت این اقدامات اثرگذار شد.

آقای رضاییان: چه چالش های دیگری داشتید. شما به چند پرتفو اشاره کردید، از جمله بحث شرکت ملی گاز و ترانزیت. با توجه به اینکه برند سرمد به هر حال دچار مشکل شده بود، چگونه توانستید این مشتریان را جذب کنید؟

رضاییان: شرایط شرکت روز به روز بهتر شد. با تلاش های انجام شده به سطح توانگری یک برگشتیم و ظرفیت نگهداری ریسکمان بالاتر رفت و شرایط پرداخت های خسارت بهتر شد. با توجه به شناخت کافی صنعت بیمه و برخی از بیمه گزاران بزرگ از تیم فنی بیمه سرمد، ارتباط بیشتر با کارگزاران شناخته شده صنعت و بیمه گزاران بزرگ در مناقصات بیشتری شرکت کردیم، در اکثر مذاکرات با بیمه گزاران تقریباً موفق به جذب پرتفو شدیم. جا دارد اینجا از حمایت ها، همراهی، راهنمایی و کمک های جناب آقای دکتر زاهدنی عضو محترم هیئت مدیره و ناظر حوزه فنی و جناب آقای آموزگار معاون محترم فنی بیمه های غیر زندگی شرکت و تاثیر بسزای ایشان در پیشرفت و بهبود امور و شرایط شرکت تشکر کنم.

جناب رزقی، شما چه چالش هایی در این یک سال داشتید و کدام چالش ها را تبدیل به فرصت کردید؟

رزقی: چالشی که داشتیم مربوط به یک شرکت ارزیابی و تعیین خسارت بود که آن شرکت، چون با همه شرکت های بیمه فعالیت می کرد، گاهی اوقات کارشناسان آن شرکت به موقع جهت ارزیابی مراجعه نمی کردند که این موضوع موجب نارضایتی بیمه گزاران و زیان دیدگان می گردید. تصمیم گرفتیم علاوه بر شرکت های موجود با دو شرکت ارزیاب خسارت جدید قرارداد منعقد کنیم تا وضعیت را بهبود ببخشیم و رقابت ایجاد نماییم. همچنین جلسه و مذاکراتی داشتیم درباره پلتفرم جدیدی که همانند اسنپ

ریسک و ارزیابی خسارت برون سپاری شد و آیین نامه شماره ۸۵ شورای عالی بیمه در این خصوص تصویب و به شرکت های بیمه ابلاغ شد. با توجه به تجربیات قبلی و مشورت هایی که از دوستان در سایر شرکت های بیمه گرفتیم، توانستیم تیم کارشناسی زبده و کاربلدی را گرد هم بیاوریم، که این موضوع کمک بسیار زیادی به ما در انتخاب ریسک ها و رضایت مندی زیان دیدگان و بیمه گزاران در زمان ارزیابی و جبران خسارات احتمالی به همراه داشته است. لازم به ذکر است یکی از مدیریت هایی که کمترین نارضایتی و شکایت از آن شده مدیریت بیمه های اموال هست که جا دارد اینجا از تلاش همکارانم در این حوزه قدردانی و تشکر کنم.

عدم اشراف شبکه فروش به رشته های بیمه های مهندسی، انرژی و خاص از چالش های دیگر ما بود که با توجه به برنامه های آموزشی ارائه شده، مشاوره به نمایندگان و گاهی همراهی این عزیزان در جلسات بازاریابی توسط همکاران ستاد یا شعب حتی المقدور در کمرنگ تر کردن این مشکل نیز کوشیدیم.



رضا رزقی

سرپرست مدیریت بیمه های خودرو

تصمیم گرفتیم که برخی پوشش ها مانند «حذف فرانشیز» و «حذف استهلاک» را اضافه کنیم تا بتوانیم در خواست بیمه گزاران را بهتر پوشش دهیم.

آلان می خواهیم چالش های مشترکی که برای همه شما وجود دارد را بشنویم، ولی به شکل دقیق تر و جزئی تر. خانم حسین پور درباره بخش خودرو صحبت کردند و آقای رزقی هم به مسائل خودشان پرداختند. حالا شما کلیات و چالش هایی که بین همه مشترک است را بگویید.

رزقی: یکی از چالش های شرکت در واحدهای فنی مغایرت بین نظر کارشناسان ارزیاب خسارت با کارشناسان رسمی دادگستری می باشد. بعضاً زیان دیدگان با مراجعه به مراجع قضایی و اخذ نظر کارشناس رسمی دادگستری در خصوص خسارت اعلام مغایرت می کنند که در برخی پرونده ها مبلغ خسارت تعیین شده توسط کارشناس رسمی دادگستری بیش از نظر کارشناس ارزیاب خسارت می باشد.

پس در قدم اول یکی از اقداماتی که انجام دادید، استفاده از کارشناسان خبره و زبده بود؟

حسین پور: بله، مطمئناً استفاده از کارشناسان زبده و متخصص برای هر رشته بیمه ای کمک شایانی به رضایت مندی بیمه گزاران و افزایش پرتفوی و سهم بازار شرکت بیمه سرمد خواهد داشت. در این راستا ما پرتفوی های ضررده زیادی را که از قبل داشتیم را به مرور از سبد بیمه های حذف کردیم، چون نه تنها سودآور نبودند بلکه زیان ده هم بودند، به عنوان نمونه قرارداد شهرداری، راهداری، توزیع برق و آب و فاضلاب که در سال ۱۳۹۸ به شدت در بیمه سرمد ضرر ایجاد کردند و تازه در سال های ۱۴۰۰ لغایت ۱۴۰۲ رأی پرونده های خسارت این پرونده ها صادر گردید.

یکی از چالش ها بحث دریافت بالای کارمزد است. در این رابطه شما چگونه عمل کردید؟ آیا با این چالش مواجه شدید؟

رضاییان: به نکته مهمی اشاره کردید. پرداخت کارمزد در بیمه سرمد مطابق آخرین آیین نامه کارمزد (آیین نامه شماره ۱۰۲ و مکمل های آن) پرداخت می شود و پرداختی خارج از آیین نامه نداریم. ولی در تعدای از شرکت های



این پوشش در زمان خسارت نه تنها فرانشیز صفر خواهد شد، بلکه تخفیفات عدم خسارت بیمه‌نامه حفظ می‌شود. در حال حاضر به دلیل بالابودن نسبت خسارت بیمه بدنه، این پوشش برای خودروهای متعارف و غیرمتعارف لازم می‌باشد.

❗ ضریب خسارت بیمه بدنه الان چقدر است؟

رزقی: ضریب خسارت بیمه بدنه در حال حاضر بیش از ۹۰ درصد است و برای بیمه شخص ثالث حدود ۵۰ درصد می‌باشد. البته در کل صنعت بیمه ضریب خسارت بیمه بدنه بالاست که تمهیداتی در این خصوص از جمله اصلاح نرخ و شرایط (تعرفه) بیمه‌نامه بدنه و ایجاد جشنواره‌های متنوع فروش و انعقاد قرارداد با شرکت‌های بزرگ خودروساز جهت صدور بیمه‌نامه برای خودروهای صفر کیلومتر انجام پذیرفته است.

❗ برای آینده چه برنامه‌هایی دارید و در حوزه نوآوری چه اقداماتی را در نظر دارید؟

حسین پور: در حال حاضر سه تا چهار طرح داریم که در مرحله دریافت مجوز از بیمه مرکزی هستند. به نتایجی با هیئت‌مدیره رسیده‌ایم تا این طرح‌ها را اجرایی کنیم. این طرح‌ها محدود به یک مکان یا استان خاص نیستند. یکی از این‌ها طرح جبران هزینه دادرسی است. افرادی که بخواهند اعاده دادرسی مالی کنند می‌توانند از قبل با ما تماس بگیرند تا ما هزینه‌های مربوطه را محاسبه کنیم و بیمه‌نامه‌ای به آن‌ها ارائه دهیم. در صورتی که در دادگاه موفق نشوند، ما خسارت‌های آن‌ها را جبران می‌کنیم.

عمل می‌کند، بدین شکل که در این پلتفرم همه شرکت‌های ارزیاب خسارت و کارشناسان ارزیاب خسارت دارای مجوز بیمه مرکزی ثبت‌نام می‌کنند و ضمن عقد قرارداد پرونده‌های خسارتی شرکت‌های بیمه‌ای مختلف به آنان ارجاع می‌گردد که این موضوع موجب افزایش کارایی و رقابت جهت خدمات مطلوب و بهینه می‌گردد.

چالش دیگری که داشتیم مربوط به صدور بیمه‌نامه‌ها بود، به‌خصوص شرکت در مناقصات که در بعضی مواقع بیمه‌گذار درخواست پوشش‌های خاصی می‌کرد. اگر پوشش موردنظر را ارائه نمی‌دادیم، ممکن بود کل مناقصه تحت تأثیر قرار بگیرد یا ما را حذف نمایند بنابراین تصمیم گرفتیم برخی پوشش‌ها مانند «حذف فرانشیز» و «حذف استهلاك» را اضافه کنیم تا بتوانیم درخواست بیمه‌گذاران را بهتر پوشش دهیم. این پوشش‌ها به‌زودی اجرایی خواهد شد.

یکی دیگر از مباحثی که مهم است بحث پرداخت خسارت در بیمه‌نامه شخص ثالث می‌باشد. طبق تبصره ۳ و ۴ ماده هشت قانون بیمه شخص ثالث (خودروهای متعارف و غیرمتعارف) در مواردی که خسارتی به خودرو گران‌قیمت بالاتر از ۸۰۰ میلیون تومان (مبنای خودروهای متعارف) وارد شود، میزان خودروی متعارف خسارت از محل بیمه‌نامه شخص ثالث پرداخت و مابقی خسارت باید از محل بیمه بدنه خودرو زیان‌دیده پرداخت گردد. این وضعیت معمولاً باعث می‌شود که بیمه‌گذار با مشکلاتی مواجه شود، زیرا در این صورت هم خسارت از محل بیمه‌نامه بدنه شامل فرانشیز می‌گردد و هم تخفیفات عدم خسارت بیمه‌نامه در زمان تمدید از بین می‌رود. در این راستا پوشش جدیدی ارائه نمودیم به این معنا که در زمان صدور بیمه‌نامه بیمه‌گذار می‌تواند این پوشش را خریداری نماید. در صورت خرید



آقای رزقی، به عنوان جمع بندی اگر موضوع خاصی دارید بفرمایید.

رزقی: در بخش خودرو، به ویژه در بیمه شخص ثالث، نمی توانیم طرح های نوآورانه ای ارائه دهیم. اما تصمیم ما بر این است که خرده فروشی را افزایش دهیم و با توجه به اینکه بیشتر پرتفوی این شرکت متعلق به سهامداران عمده از جمله بانک صادرات و همچنین شرکت های خودروساز می باشد، ممکن است سال آینده همکاری کمتری با ما داشته باشند. به همین خاطر می بایست نسبت به تقویت شبکه فروش اقدام کرده تا به جامعه هدفی که در نظر داریم برسیم.

در حال حاضر، در بخش بیمه شخص ثالث، نسبت به سال گذشته در شش ماهه اول امسال، حدود ۵۰ درصد افزایش پرتفوی داشتیم. همچنین در بحث بیمه های بدنه، با توجه به اینکه رقبای ما نرخ های بسیار پایین تری ارائه می دهند و نرخ شکنی در بازار وجود دارد، تعداد بیمه نامه بدنه حدود ۵ درصد کاهش یافته اما با توجه به اصلاح نرخ و شرایط حق بیمه نسبت به سال قبل، حدود ۲۵ افزایش یافته است. لذا ما این وضعیت را کنترل و با ایجاد برنامه های فروش متنوع و جشنواره های فروش (بر اساس سرمایه بیمه نامه ها) و ارائه نرخ های فنی و انتخاب ریسک مناسب در این رشته نسبت خسارت را کنترل نموده ایم.

آیا با استارتاپ ها همکاری دارید؟



رزقی: بله، ما با استارتاپ ها کار می کنیم و در حال حاضر با دو شرکت استارتاپ در زمینه فروش بیمه نامه های اتومبیل (شخص ثالث و بدنه) و با یک شرکت استارتاپ در زمینه بازدید آنلاین جهت صدور بیمه نامه بدنه همکاری داریم.

خانم حسین پور و آقای رضاییان، شما نیز جمع بندی خود را بفرمایید.

حسین پور: با تمام چالش هایی که در این دو یا سه سال گذشته با آن ها مواجه بودیم، حمایت هیئت مدیره و مدیرعامل از واحد فنی و سایر واحدها بسیار مؤثر بوده است. همیشه می گوییم مهم نیست بیمه سرمد در سال آینده در کدام رتبه قرار می گیرد، چون رقبا هم تلاش می کنند. مهم این است که ما در برخی از زمینه ها به عنوان پیشرو شناخته شویم. به نظر من، این موفقیت برای ما بهتر از این است که شعار بدهیم که در سال آینده جزء پنج شرکت اول خواهیم بود.

رضاییان: اعتقاد من این است که با توجه به عملکرد بیمه سرمد در دو سال اخیر و ارائه طرح های جدید، بیمه سرمد می تواند پیشگام طرح های جدید بیمه ای در صنعت بیمه کشور باشد.

یکی دیگر از طرح ها، طرح کارت و سند است که شامل پوشش هایی برای کارت های سرقتی یا مفقود شده و ... می شود. همچنین طرح صاپست که تبلیغات خوبی در این زمینه انجام شده و اگر بتوانیم سرویس دهی مناسبی داشته باشیم، می تواند بسیار مؤثر باشد. یکی دیگر از چشم اندازهای ما جبران خسارت به موقع است تا نارضایتی مردم کاهش یابد. امیدواریم با توجه به بیمه نامه هایی که هم اکنون داریم، از جمله بیمه های گمرکی، کارنه و اعتباری، بتوانیم در بیمه سرمد موفق تر عمل کنیم. فعلاً تمرکز ما بر روی همین طرح ها و بررسی ریسک ها و رضایت مشتریان است.

رضاییان: بنده امیدوارم با حمایت های مدیرعامل محترم و اعضای محترم هیئت مدیره، تلاش مضاعف همکاران محترم ستاد، شعب و شبکه فروش موفق به تحقق بودجه طلایی شرکت بشویم و با تقویت عملکرد جایگاه بهتری را در بین شرکت های بیمه کشور به دست آوریم.

در خصوص موضوع نوآوری، همان گونه که توضیح دادیم، با توجه به نیاز بازار که هر روز در حال تغییر است، ما هم می بایست محصولات جدید بیمه را با توجه به نیاز جامعه روانه بازار کنیم که در این خصوص نیز ضمن ارائه محصولات جدید که توضیح دادم محصولات دیگری نیز تهیه شده که پس از اخذ مجوزهای مربوطه از مقامات ذیربط روانه بازار خواهند شد.

مشتری و شبکه فروش

CUSTOMER & SALES NETWORK

فصلنامه



- مسیری که به رضایت ختم می‌شود
- مرزهای حساس
- تقسیم کاری متناسب با توانایی هر نماینده
- ضرورت تشکیل کارگروه نیازسنجی بازار بیمه کشور
- شش پیشنهاد کلیدی به مدیرعامل
- راز ماندگاری سرمایه‌های انسانی در سرما

تفکر، راهبری، نوآوری و استراتژی در نهایت با این هدف است که مشتریان فعلی حفظ شوند و با رضایت، سرما انتخاب اولشان باشد و جذب مشتریان جدید که بخشی از مأموریت‌های کلیدی شرکت است. گفت‌وگو و گزارش‌هایی که در پرونده پیش رو می‌خوانید به سازوکارهای توجه به مشتری نظر دارد و صدای او را می‌شنوند.

مسیری که به رضایت ختم می‌شود

نگاهی به وضعیت شعب و شبکه فروش



گفت‌وگو با

حامد فرششاف ماهریان
مدیر شعب و شبکه فروش
بیمه سرمد

شبکه فروش و شعب خطوط جبهه فعالیت‌های یک بنگاه بیمه‌ای برای ماندگاری است. شبکه فروش یک شرکت اگر به‌درستی آموزش ببیند و مهارت‌اندوزی کنند، آن شرکت بیمه است. همچنین اگر شعب از سمت ستاد خوب پشتیبانی شوند می‌توانند هم در حمایت و هدایت شبکه فروش ایده‌آل عمل کنند، هم اینکه مسیر پرداخت خسارت به سرزمین رضایت مشتری ختم می‌شود. در گفت‌وگو با حامد فرششاف ماهریان، سرپرست مدیریت شعب و شبکه فروش، بیشتر به موضوع کاراسازی شعب و راه‌هایی که پیموده شد تا شبکه فروش ارتقای عملکرد دهد پرداخته شده است. حاصل چنین روندی آن شده که فرششاف می‌گوید: تا همین لحظه که صحبت می‌کنم، کل پورتنوی سال گذشته را احصاء کرده‌ایم. هر چیزی که پارسال به دست آوردیم، در شش ماهه نخست سال آینده قطعاً بهتر و سریع‌تر از آن خواهد بود.

اشاره کردید که تا زمان ابلاغ آیین نامه ۱۰۶ روند رشد جذب نماینده ادامه یافت.

بله، زمانی که آیین نامه ابلاغ شد، تقریباً روند ما متوقف شد. البته این مسئله تنها مختص ما نبود، بلکه اکثر شرکت های بیمه با این چالش مواجه شدند. در جلسات سندیکا نیز این موضوع مورد بحث قرار گرفت و روند جذب نمایندگان به طور کلی متوقف شد. به جایی رسیدیم که از بیمه مرکزی درخواست کردیم مهلتی برای تکمیل فرایند نمایندگانی که در حال جذب بودند، در نظر گرفته شود. این نمایندگان در حال گذراندن دوره های آموزشی و ثبت نام در آزمون آداب بودند که زمان بر است. به طور کلی، فرایند دریافت کد نمایندگی حدود دو تا سه ماه طول می کشد. به همین دلیل، مهلتی تا پایان مرداد داده شد تا بتوانیم به نمایندگانی که در این مسیر هستند کمک کنیم.

ما در حال حاضر افرادی را داریم که ۶، ۷ یا حتی ۱۰ سال در دفاتر نمایندگان فعالیت کرده اند، اما سابقه آن ها در سامانه سنها ثبت نشده است. حالا که این افراد می خواهند به طور مستقل کار کنند، با وجود داشتن سابقه و تجربه، نمی توانیم این امر را اثبات کنیم. علاوه بر این، افراد جدیدی هستند که علاقه مندند این شغل را به عنوان حرفه خود انتخاب کنند، اما برای ورود به این حوزه باید ابتدا بازاریاب یک دفتر نمایندگی یا کارمند آن شوند. شما بهتر از من می دانید که در جامعه ما، عنوان بازاریاب چندان وجهه مطلوبی ندارد و بسیاری از افراد علاقه ندارند که این لقب به آن ها اطلاق شود. این موضوع نیز باعث می شود که بسیاری از افراد از ادامه این مسیر منصرف شوند.

در حال حاضر راهکار چیست؟ زیرا به هر حال سازمان نمی تواند متوقف شود. به نظر شما چه راهکاری می توان اتخاذ کرد تا از ظرفیت های موجود استفاده کرده و از این

چالش عبور کنید؟

تنها راهی که طی این یک ماه مطالعه کردیم این است که بتوانیم راهکاری بیابیم تا یکی از برنامه های استراتژیک شرکت را اجرایی کنیم. یکی از این برنامه های استراتژیک ما جذب هزار نماینده در هزار روز با هدف رسیدن به پرتفوی ده میلیارد تومانی است. این برنامه را می خواهیم عملی کنیم و دو شاخه اصلی برای آن داریم؛ یکی توانمندسازی نمایندگان کنونی است. تعدادی نماینده داریم که می توانیم با آموزش و توانمندسازی، آن ها را به هدف ۱۰ میلیارد تومانی برسانیم. همچنین، شاخه دیگر شامل جذب نمایندگان جدید است.

واقعیت این است که تنها راهی که پیدا کردیم ایجاد مزیت رقابتی با شرکت های دیگر است. هدف ما این است که نمایندگان شرکت های دیگر، که کد دارند و سابقه در سامانه سنها ثبت شده دارند، را ترغیب کنیم تا به سمت شرکت ما جذب شوند. معاونین محترم فنی شرکت در حال کار روی بیمه نامه های جدیدی هستند که شاید بتوان به آن ها عنوان «محصول جدید» داد. از طریق این محصولات، سعی داریم جذابیت بیشتری برای نمایندگان ایجاد کنیم. علاوه بر این، قصد داریم امکانات رفاهی را نیز به روزرسانی کرده و در اختیار شبکه فروش قرار دهیم.

توضیح دهید که وضعیت شعب و شبکه فروش در آبان ماه سال گذشته چگونه بوده و در حال حاضر چگونه است؟ از نقطه آبان سال گذشته تا آبان امسال چه مسیری طی شد و با چه چالش هایی مواجه بودید؟

من از ۲۸ دی ماه سال گذشته به تیم سرمد اضافه شدم. زمانی که بنده به شرکت ملحق شدم، سرمد دارای ۴۰ شعبه و حدود ۵۹۰ نماینده بود. طی یک سال گذشته، تغییراتی در شرکت رخ داده است. از جمله این تغییرات می توان به تعطیلی دو شعبه اشاره کرد که به دلیل عدم عملکرد مثبت و نداشتن مانده عملیاتی مناسب، با مصوبه هیئت مدیره بسته شدند. یکی از این شعبه ها در شاهرود قرار داشت و دیگری شعبه ای به نام نیشکر در استان خوزستان بود که به علت زیان دهی و نبود جذابیت اقتصادی، با حمایت های آقای دکتر بهشتی نژاد و آقای بزرگ زاده مصوبه انحلال آن ها گرفته شد و در حال حاضر در مراحل تصفیه قرار دارند. البته شعبه نیشکر به دلیل داشتن تعهدات بیمه ای تا حدود یک ماه و نیم دیگر به طور کامل لغو خواهد شد. شعبه شاهرود نیز از ماه ششم امسال به طور رسمی منحل شد، زیرا مانده عملیاتی مثبتی نداشت و حتی در دیگر شرکت های بیمه نیز جذابیت آن چنانی در آن منطقه مشاهده نمی شود.

با توجه به برنامه ریزی هایی که انجام شد، پیش از ابلاغ آیین نامه ۱۰۶، ما بر اساس آیین نامه ۷۵ اقدام می کردیم. تا زمان ابلاغ آیین نامه ۱۰۶، توانستیم حدود ۱۲۰ یا ۱۳۰ نماینده جذب کنیم. با توجه به آیین نامه های رفاهی که در شرکت بر اساس دستورالعمل های بیمه مرکزی تدوین و مصوب شد و در اختیار نمایندگان قرار گرفت، این آیین نامه رفاهی شامل تخفیفات در انواع بیمه نامه ها، وام تجهیز دفتر و خرید دفتر بود. همچنین علی الحساب کارمزد نیز در چارچوب آیین نامه ۱۰۴ بیمه مرکزی تدوین شد و در اختیار نمایندگان قرار گرفت. این تسهیلات همان جذابیتی بود که باید در بازار ایجاد می کردیم تا نمایندگان را جذب کنیم. خوشبختانه در این چند ماه توانستیم با توجه به تعدادی که جذب کردیم، موفق باشیم.

واقعیت این است که سرمد سابقه چندان خوبی نداشت. تغییرات مدیریتی متعدد طی سال های اخیر باعث شد تصمیم گیری های داخلی شرکت تحت تأثیر قرار بگیرد و از این رو، شبکه فروش و بیمه گزاران تا حدی متضرر شوند. بسیاری از نمایندگان خوب شرکت در دو یا سه سال گذشته از سرمد جدا شده و به شرکت های دیگر پیوسته بودند. اما خوشبختانه توانستیم روند نزولی لغو نمایندگی ها که به شدت صعودی و نگران کننده بود را معکوس کنیم و به جذب مجدد نمایندگان بپردازیم. این موفقیت تا زمان اجرای آیین نامه ۱۰۶ ادامه داشت.

پس از اصلاح پورتفو و رشد، چه تعداد از نمایندگان قبلی به فعالیت بازگشتند؟

برخی از نمایندگان بیمه عمر ما به فعالیت بازگشتند، اما نمایندگان بیمه های جنرال این طور نبودند. بازگشت آن ها به شکل متفاوتی صورت گرفت، به این معنا که افراد دیگری را به جای خود معرفی کردند، مانند کارمندان دفترشان یا افرادی از اقوامشان. آن ها خودشان ریسک بازگشت مستقیم را شاید به دلیل نگرانی از احتمال تکرار تغییرات مدیریتی نپذیرفتند.

آیا توزیع نمایندگان شما در سراسر کشور متعادل است؟ به طور مثال: آیا استانی وجود دارد که تعداد نمایندگان شما در آن خیلی کم باشد؟ مثلاً استان‌های مرزی چگونه هستند؟

بله، ما در برخی از استان‌ها تعداد نمایندگان بالایی نداریم. به عنوان مثال، شعبه کرمان ما تنها ۱۳ نماینده دارد و از این تعداد، ۶ نفر فعال هستند. اما همان تعداد که فعال‌اند، به شدت خوب کار می‌کنند و پورتفوی بسیار بالایی دارند.

آیا تلاشی برای بازگرداندن نمایندگان غیرفعال به بازار نکردید؟ آیا شناسایی کرده‌اید که چرا برخی از آن‌ها غیرفعال شده‌اند و آیا بررسی کرده‌اید که کدام یک از آن‌ها قابل بازگشت هستند و کدام یک نیستند؟

بله، تلاش ما بیشتر در این راستا بوده که نمایندگان را ترغیب کنیم تا دوباره فعال شوند. یک سری از نمایندگان به‌ویژه در کلان‌شهرها، به دلیل هزینه‌های بسیار زیاد و عدم توانایی ارتباط با بازار یا نداشتن دانش کافی، نتوانسته‌اند فعالیت چشمگیری داشته باشند. با همکاری مدیریت منابع انسانی، برنامه‌های آموزشی را راه‌اندازی کرده‌ایم و در کنار آن‌ها تسهیلاتی نیز برای حمایت از نمایندگان فراهم کرده‌ایم. افرادی را که پتانسیل دارند شناسایی کرده‌ایم، آموزش‌های لازم را برای آن‌ها برگزار کرده و تسهیلاتی نیز در اختیارشان قرار داده‌ایم تا بتوانند دوباره به فعالیت برگردند.

چه درصدی از نمایندگان غیرفعال از افراد قدیمی شرکت هستند؟

اگر بخواهم درصدی دقیق به شما بگویم، تقریباً بین ۱۰ تا ۱۲ درصد از کل نمایندگان شرکت را شامل می‌شوند. چون اکثر نمایندگانی که در حال حاضر در شرکت بیمه سرمد غیرفعال هستند، در ابتدا به‌صورت پروژه‌ای وارد شرکت شدند. یعنی یک پورتفوی داشتند، کد نمایندگی دریافت کردند، آن پروژه به پایان رسید و دیگر انگیزه‌ای برای ادامه کار نداشتند.

چه درصدی از پورتفوی شرکت مربوط به بیمه سرمد است و چه میزانی از آن توسط نمایندگان تأمین می‌شود؟

در سال ۱۴۰۲ حدود ۴۰ درصد از پورتفوی ما توسط شبکه فروش تأمین شده است، در حالی که در سال‌های گذشته این میزان حدود ۶۰ تا ۶۲ درصد بود.

حالا اگر ۶۰ درصد مربوط به صادرات را کنار بگذاریم، شما در حوزه غیرصادراتی چه درصدی داشتید؟ آیا از آن ۴۰ درصد، مثلاً ۱۰ درصد از قراردادها را خودتان مستقیم مدیریت می‌کنید؟

ما نمایندگان و شعب را به‌عنوان شبکه فروش می‌بینیم. برای ما هر دوی آن‌ها شبکه فروش محسوب می‌شوند. اما ستاد مرکزی نمی‌تواند مستقیماً در فروش دخالت کند؛ وظیفه آن‌ها کمک به شبکه فروش است. به عنوان مثال، اگر بخواهیم بیمه‌نامه‌های یک پتروشیمی را بگیریم، باید تمام فرایند صدور بیمه‌نامه، خسارت و خدمات‌دهی در همان استان محل استقرار پتروشیمی انجام شود. من از تهران نمی‌توانم به‌درستی به آن‌ها سرویس دهم. این موضوع زمان‌بر است، بنابراین باید به شعبه محلی واگذار شود. با توجه به شرایط شرکت، همه تلاش می‌کنیم تا به شرکت سرمد کمک کنیم. این بخشی از وظایف ما است.

حرف شما را قبول دارم، اما کارمزدی که به نمایندگان پرداخت می‌شود از همان ۴۰ درصد است؟ می‌خواهم بگویم که چند درصد از آن مستقیماً توسط شبکه فروش ضعیف تأمین می‌شود؟

نه، فکر نمی‌کنم که آمار دقیقی در این لحظه داشته باشیم. اما پورتفوی بانک صادرات را در نظر بگیرید؛ این مربوط به بیمه‌گزارهای بانک صادرات است. از آن ۴۰ درصد، بخشی از آن به‌صورت مستقیم در شعب صادر می‌شود و بخشی دیگر غیرمستقیم است.

به نظر شما، این چالشی که دارید، می‌تواند به فرصتی برای جذب اعتماد بازار تبدیل شود. برنامه‌هایی که برای بازسازی این اعتماد دارید چیست؟ احتمالاً بخشی از آن‌ها آزمون و خطا بوده‌اند. کدام برنامه موفق‌تر بوده است؟

اعتماد به‌طور عمده از رفتار دو طرف ناشی می‌شود. شبکه فروش ما رفتار شرکت را مشاهده می‌کند و بر اساس نحوه عملکرد شرکت، اعتماد شکل می‌گیرد یا از بین می‌رود. اگر رفتار ما در قبال شبکه فروش قهری باشد و حقوق آن‌ها زائل شود، طبیعتاً اعتماد از بین می‌رود. اما اگر عکس این حالت باشد، شبکه فروش اعتماد می‌کند، شروع به فعالیت می‌کند و به‌تبع آن، روند اعتمادسازی و فعالیت بهبود می‌یابد.

منظورم این است که یک برنامه تکنیکی برای شبکه فروش وجود داشته باشد تا این اعتماد سریع‌تر برگردد و کسب‌وکار رونق بگیرد.

اجازه بدهید نکته‌ای را بگویم. شبکه فروشی که در صنعت بیمه فعالیت می‌کند افراد بسیار مظلومی هستند. واقعیت این است که اگر حق و حقوق این دوستان در شرکت‌های بیمه به‌درستی پرداخت شود، انگیزه و تلاش آن‌ها افزایش می‌یابد. بسیاری از شرکت‌های بیمه حقوق نمایندگان و کارگزاران خود را به‌درستی پرداخت نمی‌کنند. وقتی با احترام با نمایندگان رفتار شود و حقوق آن‌ها به‌موقع پرداخت شود، آن‌ها انتظار خارق‌العاده‌ای ندارند و دوباره به فعالیت خود بازمی‌گردند.

چطور می‌توان بهره‌وری نیروی انسانی را در سطح نمایندگان افزایش داد؟ یکی از راه‌ها این است که حق و حقوق آن‌ها به‌موقع و درست پرداخت شود. به‌طور مثال منابع انسانی شما مسابقه سرآمدان را برگزار کرد یا یکی از شعارهای سرآمدان درباره دلپستگی است. به نظر می‌رسد این دلپستگی بیشتر مربوط به ستاد است و کمتر به شغل نماینده و شبکه فروش توجه شده است.

بله زمان می‌برد. ما برنامه سرآمدان را با کمک آقای دکتر فرهی برای شعب و ستاد اجرایی کردیم، زیرا هیچ ایده‌ای از سطح توانمندی پرسنل در شبکه فروش و ستاد نداشتیم. برای ارزیابی این موضوع، مسابقه سرآمدان را طراحی کردیم تا مشخص شود ضعف‌ها و توانایی‌ها کجاست. برنامه این است که این اتفاق برای شبکه فروش هم بیفتد و برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام می‌دهیم. امیدواریم که قبل از پایان سال بتوانیم این برنامه را برای شبکه فروش نیز اجرا کنیم و سپس توانمندسازی و آموزش هدفمند برای شبکه فروش انجام دهیم.

از نظر پراکندگی نمایندگان، بیشتر نمایندگان ما در مراکز استان‌ها هستند و در شهرستان‌ها تعداد کمتری نماینده داریم. به دلیل تمرکز پورتفوی بیمه‌ای در مراکز استان‌ها، بیشتر نمایندگان نیز در آنجا مستقر هستند

پرسنل شعب هستیم. درجه‌بندی نمایندگان را برای سال آینده انجام خواهیم داد. آخرین درجه‌بندی که در این شرکت انجام شده مربوط به سه سال پیش است، اما ما با شاخص‌های جدید و مهمی برای درجه‌بندی نمایندگان کار می‌کنیم. این شاخص‌ها در حال بررسی و آماده‌سازی آیین‌نامه هستند که امیدواریم به تصویب برسند. هدف ما این است که قبل از پایان سال مالی، درجه‌بندی نمایندگان بر اساس عملکردشان انجام شود و سپس حدود اختیاراتشان نیز تفویض شود.

اگر بخواهیم برنامه‌ها را به دو بخش شش ماهه تقسیم کنیم، چه تصمیمات کلیدی برای یک سال آینده دارید؟

ما تقریباً هر سه ماه یک بار عملکرد خود را بررسی می‌کنیم. علاوه بر این، بودجه‌ای به شعب ابلاغ و ترکیب پرتفو نیز به آن‌ها اعلام می‌شود. در هر رشته، شرکت درصدهایی را تعیین می‌کند که شعب باید بر اساس آن‌ها کار کنند. این ترکیب پرتفو به نمایندگان هم اعلام می‌شود. اگر در استان‌ها و شهرها عملکرد مناسبی نداشته باشیم یا ناترازی در ترکیب پرتفو مشاهده کنیم، به آن رسیدگی و مشکل را شناسایی می‌کنیم. اگر امکان حل مشکل باشد، به حالت قبلی برمی‌گردیم، در غیر این صورت اقدامات قهری خواهیم داشت که شامل تغییرات و تعویض‌ها می‌شود.

چقدر از فناوری استفاده کرده‌اید تا نمایندگان بتوانند برند خود را در همان حوزه کوچک خود داشته باشند و فروش را تسهیل کنند؟

نرم‌افزاری داریم که متأسفانه بازخورد خاصی ندارد، به دلیل اینکه به‌روزرسانی آن مطابق با فناوری‌های روز انجام نشده است، بنابراین نمی‌توانیم روی آن حساب کنیم. در این راستا در حال راه‌اندازی سامانه دیگری هستیم. نمایندگان ما دسترسی به برخی گزارش‌ها دارند، ولی به دلیل محدودیت‌ها از بخش IT، دسترسی کامل ندارند. این سیستم‌ها بیشتر برای نمایندگانی است که ممکن است فرصتی برای معرفی شرکت یا محصولات خود به مشتریان نداشته باشند. در حال اجرای برنامه‌های مختلف هستیم، اما به زمان نیاز دارد. به‌عنوان مثال، ما در حال حرکت به سمت حذف پروانه‌های نمایندگی فیزیکی و الکترونیکی کردن آن‌ها هستیم تا دیگر نیازی به کاغذبازی نباشد.

لطفاً جمع‌بندی صحبت‌های خود را بفرمایید.

من فکر می‌کنم که سرمد در سال بعد آینده روشنی خواهد داشت. امیدواریم که نهاد ناظر با درایت بیشتری در خصوص شبکه فروش تصمیم‌گیری کند. تصمیم‌هایی که در بیمه مرکزی اتخاذ می‌شود، تأثیر مستقیم روی زندگی افرادی دارد که شغل و حرفه‌شان، می‌توان گفت، عشق به بیمه‌گری و نمایندگی بیمه است. اگر اصلاح آیین‌نامه ۱۰۶ هم به‌زودی در دستور کار شورای عالی بیمه قرار گیرد و شرایط سرمد از لحاظ سهام‌داری و مدیریتی ثبات لازم را داشته باشد، ان‌شاءالله سال آینده، سال درخشانی برای ما خواهد بود.

تا همین لحظه که صحبت می‌کنم، کل پورتفو سال گذشته را احصاء کرده‌ایم. هر چیزی که پارسال به دست آوردیم، در شش ماهه نخست سال آینده قطعاً بهتر و سریع‌تر از آن خواهد بود. امیدوارم که در کنار شبکه فروش، روزهای خوبی را برای سرمد رقم بزنیم.

یک نکته دیگر درباره توزیع جغرافیایی نمایندگان است. به نظر می‌رسد که روی این موضوع تمرکز زیادی نشده است. توزیع جغرافیایی نمایندگان به چه شکلی است؟ آیا منطقه‌بندی خاصی دارید؟

در شرکت سرمد منطقه‌بندی خاصی نداریم و خیلی هم به آن اعتقاد نداریم. در هر استان، در تمام مراکز استان یک شعبه داریم. در برخی استان‌ها مثل آذربایجان غربی، گیلان، مازندران و اصفهان به دو شعبه هم رسیده‌ایم. از نظر پراکندگی نمایندگان، بیشتر نمایندگان ما در مراکز استان‌ها هستند و در شهرستان‌ها تعداد کمتری نماینده داریم. به دلیل تمرکز پورتفو بیمه‌ای در مراکز استان‌ها، بیشتر نمایندگی‌ها نیز در آنجا مستقر هستند.

ما اکنون برنامه‌ای برای توزیع جغرافیایی نمایندگان داریم و هر شش ماه یک بار برای جذب نماینده در هر یک از شعب بر اساس ظرفیت جذب نماینده‌ای که بیمه مرکزی به ما اعلام می‌کند، برنامه‌ریزی می‌کنیم. حتی تا حد تعیین تعداد مشخص نماینده برای برخی شهرستان‌ها نیز برنامه داریم.

در خصوص رتبه‌بندی شعب و برخی اختیارات که به آن‌ها تفویض کرده‌اید، توضیح دهید.

در این زمینه، برای اولین بار در شرکت سرمد بحث درجه‌بندی شعب را مطرح کردیم. این درجه‌بندی بر اساس بودجه‌ای است که هر ساله در نظر گرفته می‌شود و عملکرد شعب در سال گذشته بررسی می‌شود. این یک رتبه‌بندی عمومی است که بر اساس شاخص‌های عملکردی مانند صدور خسارت، ضریب نفوذ شرکت در استان‌ها، و چهار شاخص دیگر انجام می‌شود. بر اساس این درجه‌بندی، حدود اختیارات به شعب تفویض می‌شود.

در بحث توانمندسازی شعب، چندین اقدام انجام شده است. یکی از آن‌ها بهبود وضعیت فیزیکی شعب است. از سال گذشته تاکنون، حدود چهار تا پنج شعبه خریداری شده و مالکیت آن‌ها به شرکت منتقل شده است. همچنین شعب جدیدی در مکان‌های بهتری مستقر شده‌اند. در بحث

پرسنل، ما ازدیاد نیرو در سطح شعب داریم، اما در کل تمایل به تعدیل نیرو نداریم. به‌خصوص در شرایط اقتصادی کنونی. برای هر نفر در شعب، سرانه بودجه ۱۲ میلیون تومان در نظر گرفته شده است.

در بحث آموزش و دانش، با توجه به اجرای مسابقه علمی سرآمدان، نتایج آماده است و به‌زودی آموزش‌های هدفمند برای توانمندسازی پرسنل و شبکه فروش آغاز خواهد شد.

آیا راهکاری دارید که بخشی از نیروی شعبه را تبدیل به نماینده کنید؟

ما تمام تلاش خود را کرده‌ایم که از تعدیل نیرو جلوگیری کنیم. هدف اصلی ما این بود که هیچ‌کسی از بدنه شرکت خارج نشود. دلیل این تصمیم هم این است که منابع انسانی یکی از ارکان حیاتی هر شرکت بیمه است. هدف ما این است که نیروها عملکرد مثبت و سودآور داشته باشند. در این راستا، ما یک ترند سه ساله برای شعب ایجاد کردیم و بازار را به‌خوبی بررسی کردیم.

ما وضعیت گذشته تا اکنون را بررسی کردیم، حالا می‌خواهیم بدانیم برنامه‌های شما برای یک سال آینده چیست. گام‌ها یا اولویت‌های اجرایی خود را توضیح دهید.

همان‌طور که عرض کردم، ما در حال گسترش شبکه فروش و تنظیم تراز



بهبود تجربه مشتری در گفت‌وگو با مشاور مدیرعامل و مدیر ارتباط با مشتریان

رضایت مشتری و شنیدن صدای بیمه‌گذار، به‌خصوص بیمه‌گذار خرد، در بالاترین سطح اولویت یک سازمان بیمه‌گر قرار می‌گیرد. برای این کار اگرچه واحد مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) شکل می‌گیرد و تلاش می‌شود به طرق مختلف نظرات و صدای مشتری شنیده و ثبت شود، اما نکته کلیدی آن است که ابتدا مدیران ارشد سازمان و سپس سطوح میانی و پایین سازمان هم نسبت به رضایت مشتری به‌طور رسیده و حساس شده باشند. در غیر این صورت سازوکارهایی چون CRM خود به نقطه‌ای از اعراب در ذهن مشتری تبدیل می‌شود. بیمه سرمد خوشبختانه در سطوح مختلف به این باور و بلوغ رسیده که حیات بیمه‌گر به رضایت مشتری بستگی دارد و در این راستا مدل مشخصی از رضایت مشتری در چندین لایه را در دستور کار قرار داده است. در یک گفت‌وگوی دوفره با حضور آقای پولادی مشاور مدیرعامل و رؤیا مجد زنگنه مدیر ارتباط با مشتریان و رسیدگی به شکایات به ابعاد مختلف و عملکرد مدیریت مشتری پرداخته‌ایم که متن آن را با هم می‌خوانیم

تماس می‌گیرد، اطلاعات او به صورت پاپ‌آپ ظاهر می‌شود و کارکنان ما از همان ابتدا می‌دانند با چه شخصی، با چه مشخصاتی سروکار دارند و این مشتری چه خدماتی را از بیمه دریافت نموده است. این امر امکان ارتباط بهتر و صمیمانه‌تری بین کاربر و ذی‌نفع را فراهم می‌کند و در نهایت کیفیت خدمت‌رسانی را ارتقاء می‌دهد.

نکته پنج اینکه قابلیت ردیابی درخواست‌های مشتریان را توسعه و بهبود داده‌ایم. به این منظور از ابزارهایی استفاده کرده‌ایم که هر درخواست مشتری یا ذی‌نفع به صورت تیکت ثبت و تمامی مراحل آن در ساختار سازمانی سرمد کاملاً قابل رهگیری باشد. این سیستم به گونه‌ای طراحی شده که اگر درخواست مشتری در کارتابل یکی از کارکنان باقی بماند و زمانی از آن بگذرد، به ما هشدار دهد.

این اقدامات در لایه «پسیو» (Passive) صورت گرفته است، یعنی واکنش‌هایی که باید در زمانی که مشتری تماس می‌گیرد صورت پذیرد. لایه اول، یا همان «تایر اول»، به مدیریت اتفاقات ناخواسته (Incident Management) مربوط می‌شود و هدف شناسایی سریع مشکل مشتری و ارائه امداد و خدمات مناسب به منظور رفع آن است. این روند به صورت سیستمی و خودکار انجام می‌شود و قابل پیگیری است تا اطمینان حاصل شود که مشکل به‌درستی و در زمان مناسب حل شود.

در لایه بعدی کار ما تدوین نظام مسائل و مشکلات است. در problem management هدف ما این است که مشکلاتی که در فرایندهای شرکت و زنجیره ارزش وجود دارد و منجر به اشکالاتی در ارائه خدمات به مشتری می‌شود یا هنگام استفاده مشتری از خدمات او را دچار مشکل می‌کند را شناسایی کرده و با برنامه‌ریزی مناسب نسبت به حل آن‌ها اقدام کنیم. بدیهی است چون این مسائل عمیق‌تر هستند و به نوعی ریشه اشکالات به‌وجودآمده محسوب می‌شوند، نیاز به بهبود زیرساخت‌ها و راه‌حل‌های طولانی‌مدت‌تری دارند که برای آن برنامه‌ریزی می‌شود.

خانم زنگنه، لطفاً بفرمایید دسته‌بندی ذی‌نفعان به چه شکلی است و دقیقاً منظور از ذی‌نفعان چیست؟

زنگنه: اگر بخواهم به‌صورت کلی و تیتروار برای شما توضیح دهم، ذی‌نفعان ما شامل مشتریان، نمایندگان، سهامداران، منابع انسانی و جامعه اجتماعی هستند که با توجه به اینکه اصلی‌ترین ذی‌نفعان ما همان مشتریانمان هستند تقریباً بین ۹۰ تا ۹۵ درصد از فعالیت‌های مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان در حوزه مشتریان انجام می‌شود.

در بخش‌های دیگر نیز در چارچوب دریافت اطلاعات، مشخص کردن وضعیت فعلی و نظرسنجی اقداماتی صورت می‌گیرد و این اطلاعات جهت تحلیل و نظرسنجی به بخش‌های دیگر ارسال می‌گردد. به‌عنوان مثال، در حوزه نمایندگان هر سال در دو مقطع به‌صورت شش‌ماهه نظرسنجی انجام می‌گردد. این نظرسنجی‌ها شامل نمایندگان عمر و همچنین نمایندگان جنرال است. ما با توجه به بانک سؤالاتی که داریم، فیدبک‌هایی را از نمایندگان دریافت کرده و بر اساس این نظرات، تحلیل‌هایی انجام می‌گردد. سپس نتایج این تحلیل‌ها به‌صورت گزارش به امور شعب ارائه می‌شود. در خصوص سهامداران نیز به‌عنوان مثال بانک سؤالات طراحی شده و بطور خاص سؤالاتی برای سهامداران در نظر گرفته شده و اکنون منتظر یک زمان مناسب هستیم تا بتوانیم با سهامداران ارتباط برقرار کنیم و نظرات آن‌ها را دریافت نماییم. پس از این مرحله، گزارشات مربوطه تهیه خواهد شد.

آقای پولادی، با توجه به اینکه شما مشاور مدیرعامل محترم هستید، به طور کلی دیدگاه مدیریت ارشد، از جمله مدیرعامل محترم، را در حوزه مشتری مطرح نمایید.

پولادی: شرکت‌های سرویس‌محور همواره باید ارتباط تنگاتنگی با مشتریان خود داشته باشند؛ زیرا محصولی که ارائه می‌دهند، هم‌زمان با عرضه، مورد استفاده قرار می‌گیرد. علاوه بر آن، سرویس‌ها معمولاً به اقتضای سلیق و علایق و بر اساس نیازهای مشتریان طراحی و ارائه می‌شوند. یعنی هر فرد به تناسب شرایط و ترجیحات خود، یک سرویس خاص از شرکت بیمه درخواست می‌کند و شرکت باید توانایی و انعطاف‌پذیری لازم را برای ارائه آن داشته باشد. شرکت بیمه سرمد نیز از این قاعده مستثنی نیست. در واقع، مشتریان در مجموعه شرکت بیمه سرمد به‌عنوان یکی از ارزشمندترین و گران‌بهاترین سرمایه‌های سازمان محسوب می‌شوند و مسیر رشد، سودآوری و پیشرفت شرکت را فراهم می‌کنند. بنابراین، از نگاه مدیریت، مشتریان باید مورد توجه و احترام ویژه قرار گیرند.

برای تحقق این هدف چه فاکتورهایی لازم است؟

پولادی: برای تحقق این هدف، نیاز است که توجه ویژه‌ای به واحد مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) به‌عنوان خط مقدم شرکت در مواجهه با ذی‌نفعان داشته باشیم. اول باید سرعت ارائه خدمات به مشتریان را افزایش دهیم. ما تمام تلاش خود را معطوف کرده‌ایم تا با به‌کارگیری تعداد بیشتری از کارکنان در واحد CRM و آموزش بهتر و بیشتر آن‌ها، زمان انتظار و تأخیر در ارائه خدمات را به حداقل برسانیم.

دوم اینکه کانال‌های ارتباط با مشتریان را توسعه داده‌ایم. به این معنا که علاوه بر تماس‌های تلفنی، امکان ارتباط از طریق ابزارهای دیگر نیز فراهم شده است. توسعه اپلیکیشن سرمد، چت‌بات مبتنی بر هوش مصنوعی، سیستم تلفن گویا (IVR) و سایر ابزارهای مشابه به ما کمک کرده است تا بتوانیم خدمات بهتری به مشتریان ارائه دهیم.

اگر مشتریان به هر دلیلی نتوانند به اطلاعات یا افراد مورد نیاز دسترسی داشته باشند، اتوماسیون و ابزارهای دیجیتال به آن‌ها کمک می‌کند تا نیازهای خود را برطرف کنند.

سومین کاری که در راستای صرفه‌جویی در زمان مشتری انجام داده‌ایم، توسعه ابزارها و یکپارچگی راه‌حل‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات است. ما مبتنی بر پلتفرم‌های جدید تلاش کردیم تا سیستم‌های مختلف را با یکدیگر یکپارچه‌سازی کنیم تا کارکنان بتوانند به صورت هماهنگ به آن‌ها دسترسی داشته باشند، کاربر تمامی اطلاعات مرتبط با هر مشتری را ببینند و بتوانند راهنمایی‌های بهتری ارائه دهند. به نوعی ما مرکز تماس را به مرکز امداد تغییر کاربری داده‌ایم. این رویکرد باعث می‌شود که مشتریان سریع‌تر به پاسخ‌های مورد نیاز خود برسند و به راحتی از مسیر سؤال به اطلاعات و خدمات مورد نیاز خود دسترسی پیدا کنند.

چهارم اینکه که در طراحی ابزارها سعی کردیم قابلیت کاربرپسندی (یوزر فرندلی بودن) آن‌ها را افزایش دهیم. یعنی تلاش کردیم ابزارهایی طراحی کنیم که امکان تعامل دوجانبه با مشتری را فراهم کنند. مشتریان می‌توانند به نحوه پاسخگویی کارکنان ما امتیاز دهند و این امتیازات در ارزیابی عملکرد کارکنان لحاظ می‌شود. از سوی دیگر، هنگامی که مشتری با ما

زنگنه: بله، زنجیره تأمین و پیمانکاران از دیگر ذی‌نفعان ما هستند. ما در ارتباط با این ذی‌نفعان به‌صورت محدود فعالیت می‌کنیم. منظور از ارتباط با آن‌ها این است که نظراتشان را دریافت می‌کنیم و اطلاعات گردآوری شده را در اختیار مدیریت‌های مرتبط و متخصص قرار می‌دهیم.

برای مثال، اگر در مدیریت پشتیبانی نیاز به انجام نظرسنجی در خصوص کیفیت غذا باشد ما به این درخواست رسیدگی کرده و اقدامات آتی آن انجام و خروجی‌های آن در قالب یک گزارش به مدیریت مذکور ارسال می‌گردد.

همچنین، فعالیت پیمانکارانی که به‌عنوان ارزیاب خسارت با شرکت همکاری می‌نمایند نیز به‌صورت مداوم از طریق نظرسنجی از مشتریان در ارتباط با آن‌ها مورد سنجش قرار می‌گیرد که گزارشات آن به‌صورت دوره‌ای در سازمان جاری‌سازی می‌گردد.

کا: در حوزه ارتباط با ذی‌نفعان به‌خصوص مشتریان چه فعالیت مهم دیگر صورت می‌گیرد.

زنگنه: یکی دیگر از وظایف ما در ارتباط با ذی‌نفعان، دریافت و رسیدگی به شکایات است. واحد ما محلی است که شکایات مشتریان از چندین کانال مختلف جمع‌آوری و بررسی می‌شود. پس از تحلیل این شکایات، گزارشی تهیه می‌شود که شامل راهکارهایی برای جلب رضایت و اعتماد مشتریان و بهبود تجربه آن‌هاست.

ما چندین کانال برای دریافت شکایات داریم: یکی از این کانال‌ها سایت است که مشتریان می‌توانند شکایات خود را ثبت کنند. همچنین، بیمه مرکزی نیز سامانه‌ای برای ثبت شکایات دارد. علاوه بر این، مشتریان می‌توانند به‌صورت حضوری یا تلفنی شکایات خود را ثبت کنند. تمامی این شکایات جمع‌آوری، آرشیو و تحلیل می‌شوند تا از آن‌ها برای بهبود ارائه خدمات استفاده شود.

کا: لطفاً در مورد تجربه مشتری توضیحات بیشتری ارائه فرمایید.

پولادی: رویکرد فعال ما این است که قبل از اینکه مشتری به ما مراجعه کند، باید یک سفر مشتری برای آن‌ها طراحی کنیم. بر اساس داده‌هایی که داریم، باید فراوانی و توزیع مشتریان را تحلیل کرده و مشتریان را بر اساس ویژگی‌ها و نیازمندی‌ها در سگمنت‌های مختلف کلاس‌بندی انجام دهیم. برای شناسایی دقیق تر آن‌ها ما باید یک اسکما (schema) طراحی کنیم تا بینیم مشتریان در چه دسته‌بندی‌هایی قرار دارند، چه نیازهایی دارند و چه مسائل احتمالی ممکن است برایشان به وجود آید. همچنین، باید شناسایی کنیم که چه محصولات و خدماتی می‌توانیم به آن‌ها ارائه دهیم.

ما در حال حاضر در حال طراحی و اجرای یک سیستم مناسب برای سگمنت‌بندی مشتریان هستیم. هدف ما این است که سفر مشتری را طراحی کرده و تجربه مشتری را ساماندهی کنیم. در این فرایند، باید بررسی کنیم که مشتری در هر مرحله از سفرش، از زمان ورود تا رسیدن به نقطه‌ای که حداکثر ارزش افزایی را برای ما دارد، به چه خدمات و سرویس‌هایی نیاز دارد. همچنین باید فرصت‌های بازاریابی و سودآوری را شناسایی کنیم. تلاش ما بر این است که اطلاعات به‌دست‌آمده را به‌صورت تحلیلی به واحدهای مورد نیاز شرکت ارائه دهیم. این کاری است که در مرحله فعال و پیشگیرانه می‌توانیم انجام دهیم.

کا: به نظر می‌رسد که سهامدار عمده شما یعنی بانک صادرات بیمه‌گذار عمده شماست. بانک صادرات را به‌عنوان مشتری در نظر می‌گیرید یا به‌عنوان سهامدار عمده یا این دو بحث را جدا از هم می‌بینید؟

زنگنه: آنچه برای ما در نظرسنجی‌ها اولویت دارد، سهامداران خرد هستند. سهامداران عمده ارتباطات بسیار موثقی‌تری دارند و نیاز چندانی به نظرسنجی ندارند. اما سهامداران خرد ممکن است هیچ‌گاه نظرشان مورد بررسی قرار نگرفته باشد و این فرصتی مناسب است که بتوانیم با آن‌ها ارتباط برقرار کنیم.

در ادامه، می‌خواهم به رویکرد خاصی که برای بانک صادرات داریم اشاره کنم. بانک صادرات به‌عنوان سهامدار عمده و بیمه‌گذار اصلی ما، شرایط ویژه‌تری دارد. ما جلسات مداومی با بخش رفاهی بانک صادرات داریم. بحث اصلی دیگر خدمات ویژه‌ای است که برای بانک صادرات در حوزه درمان در نظر گرفته می‌شود. این اقدام به این معناست که آن‌ها مشتریان وی‌آی‌پی ما هستند و قطعاً خدمات مرتبط با مشتریان وی‌آی‌پی به آن‌ها ارائه خواهد شد.

در بخش نظرسنجی‌ها دو نوع نظرسنجی حقیقی و حقوقی با فرایندهای متفاوت در حال انجام است. به‌عنوان مثال در نظرسنجی‌های حقیقی در حوزه‌های مختلفی مانند خسارت و صدور این فعالیت انجام می‌پذیرد. در نظرسنجی‌هایی که از بیمه‌شدگان انجام می‌دهیم، با استفاده از نمونه گیری کوکران، تعدادی از افراد به‌صورت تصادفی انتخاب می‌شوند و طی تماسی که با آن‌ها گرفته می‌شود سؤالات بر اساس بانک سؤالات موجود مطرح و در نهایت به جمع‌بندی و احصای درصد رضایت مشتریان می‌پردازیم.

لازم به ذکر است قبل از برقراری تماس، پیامکی با محتوای سنجش رضایت کلی برای مشتریان ارسال می‌شود و با توجه به خروجی پاسخ‌های دریافت‌شده با افرادی که نظر منفی ثبت نموده‌اند، حتماً تماس برقرار می‌گردد تا علت نارضایتی آن‌ها بررسی گردد.

پس از جمع‌آوری اطلاعات، مرحله اصلی آنالیز آن است. این اطلاعات مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد و در نهایت، راهکارهایی برای جبران نواقص و بهبود فرایندها ارائه می‌شود که منجر به افزایش رضایت مشتری و بهبود تجربه مشتریان می‌شود.

کا: شما درباره پرسنل هم صحبت کردید. به‌عنوان ذی‌نفع، پرسنل چه نقشی دارند و چگونه در فرایند نظرسنجی‌ها شرکت می‌کنند؟

پولادی: پرسنل به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان مهم در نظر گرفته می‌شوند. واحد منابع انسانی پیگیر نظرسنجی‌هاست، اما این نظرسنجی‌ها عمدتاً تحت نظارت بخش مربوطه انجام می‌شود. اگر نظرسنجی علمی نیاز باشد، پرسنل ما از این واحد کمک می‌گیرند، چرا که اینجا تقریباً علمی‌ترین مرکز برای انجام و تحلیل نظرسنجی‌ها است.

کا: برای اینکه این مبحث را جمع‌بندی کنیم، آیا ذی‌نفعان دیگری نیز وجود دارند که به‌صورت غیرمستقیم با شما در ارتباط باشند، مثل ارزیاب‌های خسارتی و شرکت‌های IT؟ درباره این‌ها هم توضیح دهید.



رؤیا مجد زنگنه
مدیر ارتباط با مشتریان و
رسیدگی به شکایات

ما خدمات ویژه‌ای برای بانک صادرات در حوزه درمان در نظر گرفته‌ایم. این اقدام به این معناست که آن‌ها مشتریان وی‌آی‌پی ما هستند و قطعاً خدمات مرتبط با مشتریان وی‌آی‌پی به آن‌ها ارائه خواهد شد

چه عارضه‌هایی را در این مدیریت شناسایی و بررسی کرده‌اید. لطفاً در خصوص راهکارهای پیاده‌سازی شده جهت رفع آن توضیح دهید.

پولادی: ما متوجه شدیم که زمان انتظار مشتریانمان خیلی زیاد است. این یک عارضه و اشکال جدی به شمار می‌آید، زیرا میزان تماس‌های ازدست‌رفته ما حجم بالایی دارد. بنابراین، اقدام به عارضه‌یابی کردیم. اشکالات جمع‌آوری شد تا بفهمیم مشکل از کجاست. یکی از مشکلاتی که شناسایی کردیم این بود که همکاران ما باید همزمان به ده‌ها سیستم مختلف دسترسی داشته باشند. این موضوع باعث می‌شود که در مواجهه با هر مشکل، آن‌ها مجبور شوند اطلاعات را از چندین سیستم مختلف بررسی کنند تا ببینند کدام سیستم اطلاعاتش ناقص است و چگونه می‌توانند به سؤالات مشتریان پاسخ دهند. بنابراین، تصمیم گرفتیم که سیستم‌ها را یکپارچه کنیم. همه داده‌ها را از سیستم‌های مختلف به یک پلتفرم مرکزی منتقل کردیم و این اطلاعات را در اختیار همکاران قرار دادیم تا بتوانند به راحتی از آن‌ها استفاده کنند. این کار به‌طور قابل توجهی باعث کاهش زمان انتظار و افزایش کارایی خدمات ما شده است.

نکته بعدی این است که در بحث روتین تماس‌ها، ما با مشکلات زیادی روبه‌رو بودیم. به دلیل اینکه اطلاعات معمولاً ثبت نمی‌شد، پیگیری اینکه چه کسی پاسخ نمی‌دهد یا کدام مشتری ناراضی است، بسیار دشوار بود. تماس‌های تلفنی معمولاً به جایی وصل می‌شدند که کارشناس پشت تلفن نبود، یا ممکن بود که حوصله نداشته باشد و پاسخ ندهد. همچنین، هیچ‌گونه سیستمی برای پیگیری وجود نداشت که مشخص کند کدام تماس‌ها برقرار شده و توسط چه کسی پاسخ داده نشده است. بنابراین ابزاری طراحی کردیم که امکان ردگیری تماس‌ها را فراهم می‌کند. این ابزار به ما این امکان را می‌دهد که ببینیم چه تماس‌هایی به هر فرد رسیده و او به آن‌ها پاسخ نداده است. همچنین، ما گزارش‌هایی را تهیه کرده و سیستم تیکتینگ راه‌اندازی کردیم. هر فرد یک کارتابل مخصوص دارد که در آن

تیکت‌های مختلف را مشاهده می‌کند. این بدین معناست که ما می‌توانیم به راحتی متوجه شویم که هر فرد چند درصد از درخواست‌هایی که به او ارجاع شده را در چه زمانی پردازش و انجام داده است. این سیستم به‌طور قابل توجهی کارایی ما را بهبود بخشید.

نکته بعدی این بود که متوجه شدیم ائتلاف زمانی که در برخی مواقع رخ می‌دهد، ناشی از عدم دسترسی همکاران به ابزارهای لازم است. بنابراین، اقدام به اتوماسیون سازی برخی کارها کردیم. همچنین متوجه شدیم که یکی از دلایل افزایش تماس‌ها این است که تنها مسیر ارتباطی مشتریان با شرکت از طریق تلفن است. به همین دلیل، اقداماتی را برای بهبود این وضعیت انجام دادیم. نخست، تعداد افرادی که در ایستگاه‌های پاسخگویی تلفنی مشغول به کار بودند را افزایش دادیم. همچنین، کانال‌های دسترسی مشتریان را توسعه دادیم.

علاوه بر این یک چت‌بات راه‌اندازی کردیم که به مشتریان این امکان را می‌دهد تا سؤالات خود را به صورت متنی مطرح کنند و پاسخ‌های لازم را دریافت کنند. همچنین، مشتریان می‌توانند درخواست‌های خود را از طریق وبسایت ارسال کنند. این تنوع ابزارها و کانال‌ها باعث شده است که همه مشتریان مجبور نباشند فقط از طریق تلفن با ما ارتباط برقرار کنند. این رویکرد نه تنها تجربه مشتری را بهبود بخشیده بلکه باعث افزایش کارایی تیم پاسخگویی ما نیز شده است.



حسن پولادی
مشاور مدیرعامل

رویکرد فعال ما در بحث تجربه مشتری این است که قبل از اینکه مشتری به ما مراجعه کند، ما باید یک سفر مشتری برای او طراحی کنیم

زنگنه: در راستای تکمیل فرمایشات دکتر پولادی، ایجاد صف انتظار طولانی و ازدیاد تماس‌های از دست رفته سبب گردید در راستای تسریع ارائه خدمات راهکارهایی را ارائه و بررسی نماییم. یکی از این اقدامات، ایجاد سامانه یکپارچه‌ای است که دکتر پولادی به آن اشاره کردند، همچنین استفاده از چت‌بات هوشمند که می‌تواند همانند یکی از همکاران مرکز تماس پاسخگویی درخواست‌ها و نیازمندی‌های مشتریان در لحظه باشد. علاوه بر این، جذب نیرو نیز در حال انجام است و این اقدامات متقابلاً به ما کمک می‌کند تا بتوانیم صف انتظار را کنترل کرده و تماس‌های ازدست‌رفته را کاهش دهیم. هدف ما این است که با استفاده از این ابزارها و فرایندها، به بهبود تجربه مشتریان بپردازیم و سطح خدمات خود را ارتقاء دهیم.

آقای کربلایی صحبت می‌کردیم و بحث سرآمد را مطرح کردیم و اینکه هر کدام از این حروف چه مفهومی را نمایان می‌کند. حرف آخر، «دال» به دل‌بستگی سازمانی اشاره دارد. در نهایت، این دل‌بستگی سازمانی باید به مشتری منتقل و به وفاداری مشتری تبدیل شود. یعنی وقتی اعضای یک سازمان با هم خوب هستند و دل‌بستگی سازمانی دارند، این انرژی در نهایت به وفاداری مشتری منجر می‌شود. حالا سؤال این است که چقدر وفاداری مشتری رشد کرده است؟

پولادی: یکی از شاخص‌های سنجش وفاداری مشتریان NPS (Net Promoter Score) است. ما در سؤالات، این موضوع را مطرح کردیم، ولی هنوز نتایج مشخص نشده است. اما این یک حلقه مفقوده دارد. شما وسط این فرایند را بای‌پس کرده‌اید. خوب بودن اعضای سازمان با همدیگر لزوماً به معنای وفاداری مشتری نیست. اگر دل‌بستگی ما باعث شود که با هم کار تیمی بهتری انجام دهیم و همدل‌تر شویم، احتمالاً خدمات بهتری به مشتری ارائه بدهیم، باز هم رفتار حرفه‌ای لزوماً به معنای وفاداری مشتری نیست. سرآمد شرط لازم است، اما کافی نیست. یعنی شما باید رفتار حرفه‌ای با مشتری داشته باشید. فرض کنید که با همکارانتان همدل باشید و سرعت عمل داشته باشید، ولی اگر این مجموعه عوامل منجر به خدمات بهتر به مشتری نشود و خدمات متناسب‌تری ارائه ندهید، در واقع به هدف نخواهید رسید. سرویس‌ها باید به‌طور صحیح طراحی شوند و اگر همه این ابعاد رفتاری را داشته باشید، اما سرویس به تناسب نیاز مشتری طراحی نشود، نتیجه‌ای نخواهید گرفت.

خانم زنگنه، در این خصوص، برنامه آینده شما چیست؟

زنگنه: یکی از اصلی‌ترین مواردی که به آن پرداخته‌ایم تجربه مشتری است. شرکت آن‌قدر به این موضوع اهمیت داده که اداره‌ای را برای بررسی این موضوع در نظر گرفته است. این اداره مسئولیت دارد که تجربه مشتریان را بررسی کرده و در راستای بهبود آن اقدام کند. این امر نشان‌دهنده اهمیت بالای این اداره از سوی مدیرعامل محترم است. ما در حال طراحی نقشه و تحلیل نقاط تماس با مشتریان هستیم و ارائه اقدامات بهبودی برای این نقاط تماس، در حیطه‌های مختلف رفتاری، فرایندی و احساسی در حال بررسی و شروع به کار است. این روند در حال حرکت به جلو است.



**الهامی، مدیر شعبه بنجورد،
از علل موفقیت شعبه می‌گوید؛**

تقسیم کاری متناسب با توانایی هر نماینده

وی با اشاره به عملکرد یک سال گذشته شعبه و رمز موفقیت آن می‌گوید: هدف اصلی شعبه در سال ۱۴۰۳، دستیابی به پرتفوی ابلغی ستاد با حفظ نسبت خسارت در سطح مطلوب و کسب حداکثر سودآوری و همچنین، موفقیت نمایندگان در تحقق اهداف تعیین شده، افزایش قابل توجه پرتفو و جذب بیمه‌گزاران جدید است و با هدف افزایش انگیزه و بهبود عملکرد نمایندگان، جلسات منظم انفرادی و گروهی برگزار و در این جلسات، علاوه بر مبالغ بودجه‌های مشخص شده از سوی شعبه خراسان شمالی، به معرفی و شناسایی بازارهای هدف و تقسیم کاری متناسب با توانایی هر نماینده پرداخته می‌شود. همچنین، با پیگیری مستمر و رصد عملکرد آن‌ها، پتانسیل‌های موجود شناسایی و تقویت می‌شوند. برای تشویق نمایندگان موفق، برنامه‌های انگیزشی متنوعی از جمله تقدیر در جلسات ماهانه اجرا می‌گردد، رمز موفقیت یک بنگاه اقتصادی، به ویژه در صنعت بیمه، داشتن برنامه‌ریزی دقیق، هدف‌گذاری روشن و رویکردی مبتنی بر بهبود مستمر است. برای دستیابی به اهداف بلندمدت، باید به طور مداوم بازار را رصد کرده و با تحلیل دقیق عوامل محیطی داخلی و خارجی و شناسایی فرصت‌های جدید، سهم بیمه خود را در بازار استان طبق سالنامه آماری افزایش دهیم. با تمرکز بر ارتقای کیفیت پرتفو، حمایت از شبکه فروش نمایندگان و کارگزاران استانی، و ایجاد یک محیط کاری پویا، شاد، امیدواریم بتوانیم به تمام اهداف تعیین شده دست یابیم.

احسان الهامی رئیس شعبه استان خراسان شمالی در گفت‌وگو با فصلنامه بانگ سرمد درباره فرصت‌های اقتصادی و اجتماعی استان و شهر مشهد تصریح می‌کند: بعد از هدف‌گذاری صحیح و تارگت پیش رو سالانه، می‌بایست به سراغ مشخص نمودن شرایط حال حاضر صنعت بیمه در استان خراسان شمالی طبق سالنامه آماری ارائه شده توسط بیمه مرکزی ج.ا. و همچنین کشور رفت و با توجه به مأموریت اینجانب در بیمه سرمد در استان خراسان شمالی، نقطه چشم‌اندازی را تعریف نمود و برای رسیدن به آن چشم‌انداز راهبرد و استراتژی مناسبی به کار گرفت. که در سال ۱۴۰۳ صنعت بیمه استان خراسان شمالی مبادر به تدوین سند توسعه بیمه و ترسیم نقطه چشم‌انداز خود گرفت و با استفاده از تحلیل SWOT، وضعیت نقاط قوت و ضعف صنعت بیمه استان و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود را شناسایی و برنامه‌های عملیاتی خود را جهت نیل به اهداف شرکت معزز بیمه سرمد تعیین و ترسیم نمود.

او نظر خود درباره ستاد (مدیران ارشد و ادارات مرکزی) بیمه سرمد و انتظاراتش از مدیران بیمه سرمد را این‌گونه بیان می‌کند: ابتدا از کلیه ستاد شرکت معظم بیمه سرمد و به ویژه معاونت محترم توسعه بازار و شبکه فروش جناب آقای بزرگ زاده و مدیر امور شعب، نمایندگان جناب آقای فرشلاف که توجه خاص به شعبه خراسان شمالی دارند تشکر و قدردانی دارم، امیدوارم با تقویت همکاری‌های مؤثر، اجرای موفق لایحه‌های مختلف صف و ستاد، توسعه تفکر سیستمی و همدلی در مجموعه، شاهد رشد و تعالی روزافزون شرکت بیمه سرمد در صنعت بیمه کشور باشیم.

پیشنهاد حسن فتح‌الهی، مدیر شعبه شهرکرد:

ضرورت تشکیل کارگروه نیازسنجی بازار بیمه کشور



رازهای موفقیت و برخی چالش‌ها

با عنایت به این موضوع که از نظر من و همکاران و شبکه فروش محترم صدور بیمه نامه ابتدای راه فروش می‌باشد و با ایجاد اعتماد بیمه‌گذار با مشاوره درست و دقیق و کمک به شناسایی درست ریسک‌های موجود در فعالیت بیمه‌گذار محترم و پس از آن صدور درست و دقیق بیمه نامه با ضریب فنی حق بیمه و پس از آن ارائه خدمات (ایفاد درست تعهدات در زمان مناسب) با نگاه تکریم ارباب رجوع، رعایت اخلاق و انصاف و ایجاد اعتماد عمومی نسبت به جامعه‌ی هدف از عوامل مهم موفقیت و نشان دادن چهره‌ای مناسب از بیمه سرمد در این استان بوده است.

دومین علت موفقیت این شعبه در سال گذشته ارتباط بسیار خوب بامدیریت محترم شعب بانک صادرات استان بوده است.

استفاده از ظرفیت‌ها و ایجاد روابط مستمر با جامعه‌ی هدف صنعت بیمه از دلایل دیگر موفقیت و پیشبرد اهداف ما در افزایش سودآوری شرکت بوده است. ایجاد کانال‌های ارتباطی با مسئولین و مدیران حوزه‌های مختلف صنعتی، گردشگری، دولتی و... از جمله برنامه‌های این مجموعه در یک سال آینده می‌باشد.

کارگروهی برای تمام فصول

وی در خصوص پیشنهادش به مدیرعامل می‌گوید: اگر کارگروهی در رابطه با نیازسنجی بازار بیمه کشور به صورت استانی تشکیل می‌شد و ضمن نیازسنجی بازار استان‌ها نسبت به طراحی بیمه نامه‌های جدید اقدام می‌نمودم در پایان صحبت‌های خود، ضمن تشکر از شما، برای مخاطبین و خانواده بزرگ بیمه سرمد آرزوی موفقیت و سربلندی دارم.

نگاهی به فرصت‌ها

سهم استان چهارمحال و بختیاری از پرتفوی صنعت بیمه کشور ۶۹ درصد می‌باشد و صنایع تولیدی، گردشگری، خدماتی، کشاورزی و دامپروری در این استان می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

یکی از مهم‌ترین چالش‌ها برای صنعت بیمه در این استان عقب ماندگی در بیشتر حوزه‌ها به خصوص رشد صنایع تولیدی و گردشگری نسبت به استان‌های هم‌جوار می‌باشد که با سیاست‌گذاری‌های جدید در سطح استان به نظر می‌رسد در سال‌های آینده شاهد رشد چشمگیر صنعت گردشگری در این استان باشیم که می‌تواند به یک فرصت برای این صنعت تبدیل شود.

انتظاری که از مدیران وجود دارد

هر شعبه از ستاد مرکزی خود انتظاراتی دارد که می‌توان به دو بخش انتظارات فنی و غیر فنی تقسیم نمود: انتظارات فنی به دو بخش صدور و خسارت تقسیم می‌گردد که در هر دو بخش همکاری و تعامل بسیار خوبی بین شعبه ما و مدیران ارشد و ادارات مرکزی برقرار است و کلیه انتظارات ما برآورده شده است؛ و در بخش غیر فنی که شامل انتظارات بخش‌های پشتیبانی و مالی می‌باشد با عنایت به مسائل بوجود آمده در سال‌های قبل مشکلاتی برای ما ایجاد گردید که از جمله می‌توان به عدم پرداخت به موقع حواله‌های خسارت اشاره کرد. باید عنوان نمایم در صورتی که کلیه ادارات فنی و اداری دفتر مرکزی در یک جهت و با یک هدف در خدمت مدیران ارشد شرکت نباشند شرکت پویا ایجاد نمی‌گردد و به تبع آن انتظارات شعب برآورده نمی‌شود و نمی‌توان عنوان نمود که کدام اداره به اداره دیگر ارجحیت دارد.



قدس

مدیر شعبه غرب تهران:

شش پیشنهاد کلیدی به مدیرعامل

توانمندی انجام چند رشته توسط پرسنل شعبه، ایجاد روابط دوستانه و صمیمی و قانونمند در بین همکاران شعبه، عقد قرارداد با استارت‌آپ‌ها و کارگزاران آنلاین و برخط معتبر، گزارش‌گیری روزانه و مقایسه‌ای عملیات بیمه‌گری از لحاظ فروش و خسارت با سنوات قبل و وصول بموقع بدهی‌ها و اشتراک فی مابین کلیه همکاران در سیستم اتولوک، تلاش در جلب رضایت حداکثری زیان‌دیده‌ها و تسریع در رسیدگی به پرونده‌های خسارت جز اولویت‌های مدیریتی بوده و این موفقیت را که توانستیم به بودجه پیش‌بینی شده در سال قبل و شش ماهه اول ۱۴۰۳ برسیم مرهون زحمات و مسئولیت‌پذیری یکایک همکارانم و همراهی مدیران ستادی می‌دانم و در اینجا از همه آن عزیزان تقدیر و تشکر می‌نمایم.

شش پیشنهاد کلیدی به مدیرعامل

- ۱- به‌روزرسانی فناوری‌های فروش: استفاده از ابزارهای دیجیتال و فناوری‌های نوین مانند پلتفرم‌های آنلاین و اپلیکیشن‌های موبایل می‌تواند فرایند فروش را تسهیل کرده و دسترسی مشتریان به خدمات را بهبود بخشد
- ۲- آموزش و ارتقای مهارت‌های نمایندگان: نمایندگان فروش باید به‌طور مداوم آموزش دیده و با محصولات جدید و نیازهای متغیر بازار آشنا شوند تا بتوانند مشاوره‌ی دقیق و موثری به مشتریان ارائه دهند.
- ۳- ارتقای شفافیت و ارتباطات: ایجاد شفافیت در اطلاعات بیمه‌ای و ارتباط مداوم با مشتریان به اعتمادسازی کمک می‌کند. این امر می‌تواند شامل توضیحات کامل درباره پوشش‌های بیمه و جزئیات محصولات بیمه‌ای باشد.
- ۴- توسعه خدمات مشتری: بهبود خدمات پس از فروش و ارائه پشتیبانی قوی به مشتریان در مواجهه با مسائل مختلف از جمله کلیدهای موفقیت در حفظ مشتریان به شمار می‌آید.
- ۵- برندینگ و تبلیغات موثر: تبلیغات هدفمند و ساخت برند قوی می‌تواند به جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی کمک کند.
- در نهایت، تمرکز بر تحول و توسعه شبکه فروش نه تنها موجب بهبود عملکرد کسب‌وکار می‌شود بلکه اعتماد و رضایت مشتریان از خدمات بیمه‌ای را نیز افزایش می‌دهد.
- ۶- ایجاد شعب تخصصی خسارت خصوصاً در کلان‌شهرها: این امر موجب تسریع در انجام امور و ارائه خدمات بهینه گردیده و رضایت‌مندی حداکثر بیمه‌گزاران را به دنبال دارد.

فرصت‌های اقتصادی بیمه‌گری زندگی و غیر زندگی

با توجه به اینکه نزدیک به ۱۵ درصد جمعیت ایران در این استان قرار گرفته و کلیه وزارتخانه‌ها، ارگان‌های دولتی، خصوصی و دستگاه‌های ذی‌ربط در تهران متمرکز می‌باشند لذا دستیابی به پرتفوی‌های مذکور را از طریق جلسات و مذاکرات حضوری تا حدودی تسهیل می‌نماید. طبق آمار به دست آمده حق بیمه تولیدی ۱۴۰۲ شرکت‌های بیمه در استان تهران ۱,۱۲۵,۳۷۲,۲ میلیارد ریال است که سهم استان از کل صنعت ۴۰,۲۳ درصد بوده و در این میان سهم بیمه سرمد ۱,۰۸ درصد جایگاه نوزدهم را به خود گرفته و امید آن‌را داریم طی تلاش‌ها و پیگیری‌هایی که توسط کلیه پرسنل بیمه سرمد (ستادی و شعب) انجام می‌شود جایگاه خود را در رده‌های بالا تثبیت نماید کما اینکه امتیاز توانگری یک مالی اخیر با ۱۹۷ درصد گویای تلاش و همت جمعی بوده است. وجود بیش از ۲۵۶ شعبه از شرکت‌های بیمه، حدود ۱۶۰۰۰ نماینده (جنرال و عمر) و بیش از حدود ۵۹۰ کارگزار در استان و وجود رقابت‌های ناسالم و نرخ شکنی غیر فنی برخی شرکت‌ها توقع بیمه‌گزاران را بالا برده و امکان دستیابی به این امر با چالش‌هایی مواجه می‌گردد.

انتظارات متقابل از مدیران ارشد

با توجه به تعامل و ارتباط دوستانه‌ای که با مدیران ارشد و رؤسای ادارات ستاد داریم توانستیم نرخ‌های فنی و رقابتی را به بیمه‌گزاران ارائه دهیم و همین امر موجب جذب پرتفوی بیشتر گردیده و انتظار می‌رود که مدیران و مسئولین امر ستادی جهت چابک‌سازی شبکه فروش و اقدام سریع‌تر در به نتیجه رساندن مناقصات، استعلام‌ها و تحقق پرتفوی طلایی و رفع محدودیت‌های صدور، اعطای مجوزها و افزایش حدود اختیارات را بازنگری نمایند. زیرا با توجه به شرایط رقابتی بازار فعلی این امر ضروری می‌باشد. همچنین با توجه به تأکید بر فروش بیمه‌های زندگی، اعتمادسازی در بیمه‌های زندگی یکی از عوامل کلیدی در جذب مشتریان و توسعه این نوع بیمه‌ها است. وقتی افراد به شرکت‌های بیمه اعتماد کنند، با اطمینان بیشتری اقدام به خرید بیمه‌های زندگی می‌نمایند. این اعتماد باعث می‌شود تا بیمه‌گزاران احساس امنیت نموده و نسبت به حمایت مالی در زمان نیاز اطمینان داشته باشند برای افزایش این اعتماد، شفافیت در ارائه اطلاعات، خدمات پس از فروش عالی، و پاسخگویی مسئولانه شرکت‌های بیمه اهمیت بسیاری دارد. همچنین، آگاهی عمومی نسبت به مزایای بیمه‌های زندگی می‌تواند نقش مهمی در افزایش تقاضا و کاربرد این بیمه‌ها داشته باشد.

با نگاه به عملکرد یک ساله و علل موفقیت

شعبه غرب تهران با کد ۲ از اولین شعب بیمه سرمد در تاریخ ۱۳۹۲/۰۹/۰۱ تاسیس و شروع به فعالیت نموده و در حال حاضر با ۳۴ نماینده فعال، ۱۶۵ کارگزار تحت سرپرستی و ۱۵ نفر پرسنل در شهرک راه آهن (منطقه ۲۲) مشغول به فعالیت می‌باشد. اینجانب در تاریخ یک اسفند ۱۴۰۱ از مدیریت شعبه شرق تهران به شعبه غرب منتقل و مدیریت غرب استان تهران را به عهده گرفتم و از همان ابتدا جلسه و هم‌اندیشی با همکاران شعبه و نمایندگان تحت سرپرستی، تأکید بر فروش بیمه‌های خرد و عدم ورود به بیمه‌های زیان‌ده، رعایت ترکیب پرتفو، حمایت از شبکه فروش در نرخ‌دهی‌های فنی و رقابتی، اعطای بموقع مجوزها حتی در ساعات غیراداری، حضور در جلسات بیمه‌گزاران و همراهی با شبکه فروش، پالایش نمایندگان فعال از غیر فعال و تقدیر از نمایندگان فعال، اعطای نمایندگی‌های جدید به افراد فعال، آموزش توسط شعبه به نمایندگان و همکاران فی مابین،



هاشمی تبار
مدیر شعبه اراک:

راز ماندگاری سرمایه‌های انسانی در سرم

فرصت‌ها، بایدها و نبایدها

هاشمی تبار در خصوص فرصت‌های اقتصادی و اجتماعی استان مرکزی و شهر اراک از منظر بیمه زندگی و غیر زندگی توضیح می‌دهد: استان مرکزی دارای صنایع مادر و همچنین صنایع کوچک و تخصصی می‌باشد و از جمله این صنایع می‌توان به پتروشیمی، پالایشگاه، آلومینیوم ایران، نیروگاه، ماشین‌سازی ایران، واگن پارس، هپکو، آذراب اشاره کرد و همچنین دارای چهار قطب صنعتی در مرکز استان و همچنین دارای یک قطب صنعتی بسیار مهم و تخصصی در شهر ساوه می‌باشد که می‌توان در صورت اصلاح روند و فرایند کاری این صنایع، فرصت‌های بسیار خوب و مهمی برای شرکت‌های بیمه در استان فراهم نمایند ولیکن متأسفانه با نگاه و روش بسیار غلط و اشتباه به دلیل نزدیکی به پایتخت اکثر پرتفویهای بزرگ صنایع اشاره شده در این استان توسط شرکت‌های بیمه بومی جذب نمی‌گردند و دست اندکاران این صنایع با وجود مسائل غیر حرفه‌ای باعث خروج این پرتفوها از استان می‌گردند که این مسئله مهم یکی از چالش‌های مهم از منظر بیمه‌های زندگی و غیر زندگی می‌باشند و همین رویه و عملکرد باعث پایین آمدن ضریب نفوذ بیمه در این استان شده است به‌طوری که متأسفانه ضریب نفوذ بیمه در استان مرکزی ۱،۵ درصد می‌باشد در صورتیکه ضریب نفوذ بیمه در کشور ۲،۱۴ درصد می‌باشد که با توجه به قطب صنعت بودن این استان عدد فوق بسیار غیر منطقی و غیر منصفانه می‌باشد که این عدد خود گویای صحت موارد اشاره شده فوق می‌باشد و نکته بسیار مهم و چالش اساسی این است که ضریب نفوذ بیمه در این استان بسیار کمتر از استان‌های همجوار همچون همدان، لرستان قم و اصفهان می‌باشد.

انتظارات از ستاد

وی انتظارش از مدیران ارشد بیمه سرم (ستاد) را به شکل واضحی بیان می‌کند: بی‌شک اگر همکاری و تشریک مساعی مدیران ارشد و مدیران فنی شرکت وجود نداشته باشد نه تنها این حقیر بلکه هیچ یک از مدیران استان‌های دیگر هم نمی‌توانند عملکرد مطلوب و قابل قبولی داشته باشند چرا که با حدود اختیارات، اظهارنظرها و راهنمایی‌های مدیران ارشد شرکت است که می‌توانیم در شرایط رقابتی حاکم بر این صنعت و جامعه فعالیت مثمر ثمری داشته باشیم و انتظار این حقیر از این اساتید این است که با

در نظر گرفتن صرف و صلاح شرکت و با درک شرایط حساس و سختی که برای ما در استان‌ها وجود دارد نهایت همکاری را داشته باشند که البته خوشبختانه در حال حاضر این همکاری و یکپارچگی در شرکت وجود دارد و امید است که حمایت این عزیزان بزرگوار بیش از پیش باشد و در ادامه می‌توان به این نکته اشاره کرد که با توجه به اینکه در حال حاضر بسیاری از مناقصات و استعلام‌ها از طریق سامانه دولت انجام می‌پذیرد و اینک تنها واحد بازاریابی به این سامانه دسترسی دارد و ما در شعب نمی‌توانیم به صورت مستمر و روزانه مناقصات و استعلامات مربوط به استان خود را پیگیری کنیم و واحد بازاریابی نیز با تعداد اندک نیروی زحمتکش و فعال قطعاً نمی‌توانند همه مناقصات و استعلامات را کنترل و برای شعب ارسال نمایند و به سادگی بیشتر مناقصات و استعلامات خرد و کلان را از دست می‌دهیم و یا اینکه اگر هم زمانی ما در شعبه از این مناقصات اطلاع پیدا کنیم تا بخواهیم درخواست کنیم و از مدیران فنی نیز در این خصوص نرخ و شرایط رقابتی دریافت کنیم در اکثر مواقع زمان را از دست می‌دهیم و مناقصه فوق از دست می‌رود، در حال حاضر اکثر استعلام‌هایی که از این طریق انجام می‌شوند دارای بازه زمانی مشخص هستند و یا اینکه نیاز به ارائه ضمانتنامه می‌باشد که خود نیز بسیار کار را دشوارتر می‌کند حال در صورتیکه هر استان بتواند به این سامانه دسترسی داشته باشد و بتواند موارد مربوط به استان خود را در سامانه پیگیری کند قطعاً در رشد پرتفو بسیار تأثیرگذار می‌باشد.

چند پیشنهاد

وی در انتها چند پیشنهاد ارائه می‌دهد. ارائه سازوکار و خط مشی مشخص، جهت دستیابی به جایگاه بالا و اصلی بیمه سرم در بین شرکت‌های بیمه، به‌طوری که بتوانیم با تلاش و کوشش همه همکاران، شرکت بیمه سرم را در بین ۵ شرکت اول صنعت بیمه قرار دهیم و این مهم جز با ارائه خدمات مطلوب، بالا بردن سهم از بازار، پرداخت سریع خسارت‌ها، جذب پرتفوهای مناسب و سودآوری ناشی از عملیات بیمه‌گری به دست نخواهد آمد. پیشنهاد بنده به مدیریت عامل شرکت جناب آقای دکتر بهشتی‌نژاد عزیز دو مورد می‌باشد که عبارت‌اند از:

الف) یکپارچگی و نظم در پرداخت خسارت‌های کلیه شعب به صورت واحد و در یک بازه زمانی مشخص. همان‌گونه که فروش یک شعبه مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد می‌بایست نظم و انضباط در پرداخت خسارت شعبه نیز مورد بررسی قرار گیرد و در اثر بخشی و کارنامه عملکرد کلی شعبه نیز نقشی داشته باشد متأسفانه در حال حاضر چنین به نظر می‌رسد که پرداخت خسارت‌ها در شعبات به صورت منظم و یکپارچه انجام نمی‌شود به طور مثال امکان دارد تسویه و پرداخت بدهی به مراکز درمانی و سایر خسارت‌ها در یک شعبه تا خرداد ماه انجام شده باشد و از طرفی در یک شعبه دیگر این پرداخت‌ها تا شهریور ماه انجام شده است.

ب) نگاه ویژه و اثرگذار به سرمایه اصلی شرکت یعنی نیروی انسانی شرکت، که با بالا بردن عوامل انگیزشی شاهد خروج و جابجایی همکاران فنی و با سواد شرکت نباشیم چون در حال حاضر نیروی انسانی فعال شرکت دارای توانایی‌ها و پتانسیل‌های زیادی جهت پیشبرد اهداف تعالی شرکت هستند. انشاءالله با یاری خداوند و رهنمودهای مدیریت عامل محترم، هیأت مدیره محترم و همچنین مدیران ارشد شرکت با همکاری، همدلی و یکپارچگی و همچنین با ارائه خدمات با کیفیت و با سرعت عمل بالا تا سال ۱۴۰۵ یکی از پنج شرکت برتر، در صنعت باشیم.



خطرات گاه مطمئن
آرامش در
ACCIDENT
INSURANCE

روابط عمومی

PUBLIC RELATIONS

فصلنامه



- آینه سرمد
- هفته سرمد

روابط عمومی به عنوان رکن اصلی ارتباطات در هر سازمان، نقشی حیاتی در پیشرفت و بالندگی آن ایفا می‌کند. این حرفه که ترکیبی از هنر، علم و فن است، به مثابه آیین‌های تمام‌نما عمل می‌کند و وظایف متعددی از جمله حفظ ارتباطات، اطلاع رسانی، آگاه‌سازی، ارتقای وجهه و تصویر سازمان، تبلیغ، ترغیب و نفوذ در افکار عمومی را بر عهده دارد. در این راستا، مرور اقدامات اخیر روابط عمومی بیمه سرمد، نمایانگر تلاش این مجموعه در راستای ایفای رسالت خطیر خود خواهد بود.

آینه سرمد

توجه به گسترش ارتباطات با صنعت و اقتصاد

بیمه سرمد در سال اخیر با حضور در ۴ نمایشگاه بین‌المللی در سطح کشور با عنوان‌های نمایشگاه کیش اینوکس ۲۰۲۳، نمایشگاه معرفی خدمات کسب‌وکار استان سمنان، نمایشگاه بین‌المللی نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی و نمایشگاه بین‌المللی صنعت مالی (بورس، بانک و بیمه) به معرفی خدمات و ارائه محصولات بیمه‌ای خود برای عموم مردم پرداخت. از طرف دیگر این شرکت در بازه یک‌سال اخیر جهت تبادل اطلاعات و هم‌افزایی با سایر شرکت‌های بیمه، حضور پر رنگ در همایش‌های روز ملی بیمه در کرمان، و یازدهمین همایش بین‌المللی بیمه و توسعه و نخستین همایش و نمایشگاه «ایران پتروکم» داشته است. در کنار حضور در نمایشگاه‌ها و همایش‌های مرتبط، شرکت بیمه سرمد با برگزاری سمینار توانمندسازی نمایندگان بیمه سرمد با حضور دکتر بنیادی عضو هیئت عامل و معاون طرح و توسعه بیمه مرکزی جمهوری اسلامی، دکتر بهشتی‌نژاد مدیرعامل، اعضای هیئت مدیره، معاونین و مدیران بیمه سرمد در جمع نمایندگان برتر این شرکت در تالار اندیشه تهران به تبیین افق پیش روی شرکت برای نمایندگان شرکت پرداخت

توسعه و افتتاح ساختمان‌های سرمد

بیمه سرمد در سال گذشته با هدف افزایش رضایت‌مندی بیمه‌گزاران و در دسترس بودن خدمات در شعب استان‌ها و همچنین ارتقای برند سازمانی، اقدام به اصلاح فضای فیزیکی و افتتاح ساختمان‌های جدید در شعب استان‌های سراسر کشور برای حفظ شأن مشتریان و کارگزاران بیمه سرمد نموده است. در این راستا بیمه سرمد ابتدا اقدام به افتتاح مجتمع بانک و بیمه در استان تهران با هدف افزایش رضایت‌مندی بیمه‌شدگان شاغل و بازنشسته بانک صادرات نمود و در مرحله بعد نسبت به افتتاح ساختمان‌های جدید برای شعب استان‌های اصفهان، بوشهر، شیراز، خوزستان و آذربایجان غربی اقدام کرده است. همکاران بیمه سرمد در شعب سراسر کشور تمام تلاش خود را در ارائه خدمات بهنگام و البته با کیفیت به کار می‌گیرند تا علاوه بر تغییر فضای فیزیکی شاهد تغییر مثبت در ارائه خدمات بیمه سرمد و افزایش رضایت‌مندی و نهایتاً تقویت برند بیمه سرمد باشیم.

اشک‌ها و لبخندها

در سال گذشته بیمه سرمد اخبار شاد زیادی داشته از تولد فرزندان پرسنل تا رسیدن به رتبه‌ها و مقام‌های مختلف در عرصه‌های گوناگون. به عنوان نمونه به قهرمانی سرمد در مسابقات فوتسال صنعت بیمه می‌توان اشاره کرد

طی یک ساله منتهی به آذر ۱۴۰۳ بیمه سرمد در کنار تصمیم‌های کلیدی که در عرصه ستاد گرفت، در عین حال از سفرهای استانی و همچنین هم‌دل شدن شعب و شبکه فروش در سراسر کشور غافل نشد. همچنین برای اینکه سطح تعاملات خود را با بازیگران صنعت و اقتصاد برقرار نگه دارد در رویدادهای مختلف از جمله همایش‌ها و نمایشگاه‌های داخلی شرکت کرد. تمديد گواهینامه‌های ایزو و کیفیت از دیگر سرفصل‌های کارنامه سرمد در سال مورد اشاره است. و در نهایت اشک‌ها و لبخندهایی است که در کتاب خاطرات سرمد حک شده‌اند. در آینه سال سرمد، مختصر نگاهی به مهم‌ترین عناوین رخدادهای سال این شرکت می‌افکنیم.

هم‌افزایی با شعب و شبکه فروش

دکتر بهشتی‌نژاد، مدیر عامل شرکت بیمه سرمد در یک سال اخیر به منظور بازدید و بررسی فعالیت شعب شرکت بیمه سرمد در سراسر کشور، با حضور در شعب قم، مازندران، خراسان رضوی، بیرجند، فارس، خوزستان، اصفهان، آذربایجان غربی، آذربایجان شرقی، همدان، البرز و کرمان ضمن دریافت گزارش کاملی از عملکرد شعب و دیدار با نمایندگان و شبکه فروش شرکت بیمه سرمد، به دریافت مستقیم نظرات و پیشنهادات جهت بهتر شدن روند خدمت‌رسانی و رفع مشکلات موجود پرداخت و بر استفاده از ظرفیت‌های استانی و ارائه خدمات مطلوب به بیمه‌گزاران تاکید کرد. دکتر بهشتی‌نژاد در این مجموعه نشست‌ها با مدیران شعب بانک صادرات استان‌ها و اعضای کانون بازنشستگان استانی نیز دیدار و گفتگو داشت.

تمديد گواهینامه بین‌المللی

در هفته پایانی اسفندماه، در راستای تمديد گواهینامه‌های سیستم مدیریت کیفیت (ISO9001) و سیستم مدیریت ریسک (ISO 31000) و مشتری‌مداری (ISO10002, ISO 10003, ISO 10004) ممیزی مراقبتی دوم، جلساتی با حضور مدیران شرکت بیمه سرمد برگزار شد و گواهینامه‌های ISO بدون هیچ‌گونه عدم انطباقی تمديد گردید.

بیمه سرمد از سال ۱۳۹۷ به منظور بهبود کیفیت ارائه خدمات به مشتریان، استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت و مدیریت ریسک را در سازمان پیاده‌سازی نمود و گواهینامه مربوط را دریافت کرد. همچنین برای اولین بار از سال ۱۴۰۰ به دلیل اهمیت بیشتر مشتریان، شرکت تصمیم به دریافت استانداردهای مشتری‌مداری گرفت و موفق به اخذ گواهینامه‌های مربوط گردید.

✓ **سرمد در مسیر خلق محصولات جدید**

یکشنبه ۶ آبان ماه، با نگاه ویژه به طراحی محصولات و طرح‌های نو در بیمه سرمد، عنوان سرمد در مسیر خلق محصولات بیمه‌ای جدید انتخاب شد که آئین رونمایی و معرفی طرح‌ها و محصولات جدید بیمه سرمد با نگاه ویژه به طراحی محصولات و طرح‌های نو در بیمه سرمد با حضور مدیرعامل، اعضای هیأت مدیره، معاونان و تنی چند از مدیران شرکت بیمه سرمد در این روز صورت پذیرفت.

در بخش بیمه‌های غیر زندگی، در حوزه بیمه‌های مسئولیت و حمل و نقل طرح‌هایی با عناوین «جبران هزینه‌های دادرسی»، «تمدید و تعویض کارت و سند هوشمند»، «صاپست»، «جامع شهروندی فردی» و «مسئولیت حرفه‌ای دامپزشکان» و در حوزه بیمه‌های مدیریت اموال طرح‌هایی با عناوین «صندوق امانات»، «آتش سوزی پناه»، «سپهر سرمد» و «بیمه اعتماد الکترونیک» و پوشش‌های تکمیلی خودروهای نامتعارف، حذف فرانشیز و استهلاك، افت قیمت و پوشش خطرات تبعی در بیمه‌نامه‌های بدنه خودرو رو نمایی گردید.

و در بخش بیمه‌های زندگی طرح‌های جدید در حوزه بیمه‌های زندگی با عناوین «مهر سرمد» و «جوانه سبز»، «بازاریابی چندسطحی (MLM)»، «فروش اینترنتی» و همچنین بیمه‌نامه‌های «unit linked»، «مستمری بافاصله»، «مستمری فوت ناشی از حادثه» و «ایمپلنت دندان» معرفی شدند.

✓ **سرمد و شبکه فروش توانمند**

دوشنبه ۷ آبان ماه با عنوان سرمد و شبکه فروش توانمند تمرکز بر روی شبکه فروش و نمایندگان بود و با شعار توسعه کمی و کیفی شبکه فروش به تشریح برنامه‌های معاونت بازاریابی و شبکه فروش در این حوزه پرداخته شد. برگزاری جلسه آنلاین مدیرعامل، اعضای هیئت‌مدیره و معاونین شرکت با نمایندگان، معرفی جشنواره فروش سرآمدان و تقدیر از نمایندگان برتر از عمده برنامه‌های این روز بود.

✓ **سرمد و مشتریان وفادار**

سه‌شنبه ۸ آبان ماه به مشتریان سرمد اختصاص داشت که با عنوان سرمد و مشتریان وفادار ضمن معرفی و تجلیل از ۱۱ نفر از مشتریان وفادار بیمه سرمد به قید قرعه که از ابتدای تاسیس، با بیمه سرمد همراه بوده‌اند و همچنین اهدای جوایزی به بیمه‌گزاران بیمه سرمد که متولد یکم آبان بودند، از سامانه جدید جامع ارتباط با مشتریان CRM بیمه سرمد رونمایی شد.

سامانه جدید جامع ارتباط با مشتریان بیمه سرمد علاوه بر مدیریت ارتباط با مشتریان و رسیدگی به کلیه درخواست‌ها، رویکرد پروفایل‌سازی برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان جهت تسهیل و تسریع در پاسخگویی و همچنین بهبود تجربه مشتریان از طریق ریشه‌یابی مشکلات و تلاش برای بهبود ارائه خدمات را در خود جای داده است.

تمرکز بر پروفایل مشتریان و سایر ذی‌نفعان و سطح بندی آن‌ها در این سامانه، از اقدامات مهم بوده که یکی از پیش نیازهای آن، تجمیع اطلاعات مشتریان از سامانه‌های بیمه‌گری و کلیه ارتباطات برقرار شده مانند راهنمایی‌ها، نظرسنجی، شکایات، مراجعه حضوری و ... می‌باشد که این مهم در سامانه جامع CRM بیمه سرمد به‌طور شایسته در نظر گرفته شده است.

✓ **سرمد و کارکنانی با رفتار حرفه‌ای**

و چهارشنبه ۹ آبان ماه با عنوان سرمد و کارکنانی با رفتار حرفه‌ای با تأکید بر کارکنان پرتلاش و زحمت‌کش شرکت، تقدیر و اهدای جوایز برگزیدگان مسابقه سرآمدان، مسابقه خاطره نویسی، شعر سرایی صورت پذیرفت.

که بیمه سرمد در بازی فینال با نتیجه ۲ بر یک تیم فوتسال بیمه آسیا را شکست داد و به مقام قهرمانی رسید.

ما همکار کوه نورد هم داشتیم، صعود سرکار خانم سمیرا معماری کارمند مدیریت استان هرمزگان با پرچم بیمه سرمد بر فراز قله ۴۰۵۰ متری تفتان که به بام شرق ایران معروف است از افتخارات بیمه سرمد است، خانم معماری پیش از این با پرچم شرکت بیمه سرمد به قله تشگر، بلندترین قله هرمزگان و هزار بلندترین قله کرمان صعود نیز صعود کرده‌اند.

در رشته ورزشی شنا نیز آقای مهدی نجات، کارمند شعبه مستقل مرکزی شرکت بیمه سرمد با حضور در اولین دوره مسابقات شنای کارکنان صنعت بیمه در رشته کراال سینه به مدال برنز دست یافت.

در رشته‌های تخصصی بیمه هم خانم پریسا آقاجانی، همکار بیمه سرمد در مدیریت اتکایی، موفق به اخذ گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای کارکنان از انجمن حرفه‌ای بیمه شدند، ایشان از بین بیش از ۷۰۰ شرکت کننده جزو نفرات برتر این آزمون شناخته شده‌اند.

بیمه سرمد در یک سال گذشته اخبار شاد زیادی داشته در کنار این اخبار شاد، خبرهای ناراحت کننده و ناگواری هم وجود داشته که قلب تمامی پرسنل را به درد آورد.

خبر فوت ناگهانی همکار ارجمند و سخت کوش بیمه سرمد، آقای رسول فعله‌گری که همه همکاران خاطرات خوش و شیرینی از اون به یادگار دارن، بدترین خبری بود که در سال گذشته داشتیم.

✓ **سرمد و ایفای نقش مسئولیت اجتماعی**

بیمه سرمد به مناسبت هفته بیمه و در راستای تحقق مسئولیت اجتماعی و برای انجام وظیفه‌ی مدنی خود، اقدام به توزیع ۱۰۰۰ بسته لوازم التحریر برای دانش‌آموزان مناطق کم برخوردار ۷ استان ایلام، خوزستان، سیستان و بلوچستان، خراسان شمالی، تهران، کرمان و خراسان جنوبی نمود.

هفته سرمد

به مناسبت یازدهمین سالروز تاسیس بیمه سرمد در یکم آبان ماه، پس از برگزاری جشن سالروز تاسیس شرکت به صورت همزمان در شعب سراسر کشور در روز ۳۰ مهر ماه و همچنین نشست سراسری مدیران ستادی و مدیران شعب استانی بیمه سرمد در روزهای چهارشنبه و پنج‌شنبه دوم و سوم آبان ماه ۱۴۰۳ در سالن همایش‌های هتل آزادی مشهد با حضور مدیرعامل، اعضای هیئت‌مدیره، معاونین، مدیران ستادی و مدیران شعب استانی شرکت بیمه سرمد، هفته ابتدایی آبان ماه را که نزدیک‌ترین هفته به سالروز تأسیس بیمه سرمد است تحت عنوان «هفته سرمد» نام‌گذاری شد و با اختصاص عنوانی خاص به شرح ذیل برای هر روز براساس استراتژی شرکت، به تشریح عملکرد، فعالیت‌ها و همچنین برنامه‌های آتی در حوزه‌های مختلف پرداخته شد.

✓ **سرمد، فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال**

شنبه ۵ آبان ماه با عنوان سرمد، فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال با تأکید بر حوزه فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال به تشریح فعالیت‌های حوزه IT و برنامه‌های راهبردی در توسعه کسب‌وکار نوین در بیمه سرمد پرداخته شد.





پشتوانه‌ی رویا...

از زبان مشتری به بیمه سرمد

حواست باشه توو غوغای امروز،
خیال راحت فردای من باش
حواست باشه من کم زخم ندارم،
یه روزی مرهم زخمای من باش!
برای غریتم هر جای این خاک،
واسه این درد که افتاده به جونم،
بذار پشتوانه‌ی رویام بمونی،
درست وقتی که آتیشه توو خونه‌م!
برم‌گردون به روز اول من،
همونجایی که احساس خطر نیست،
که حس من به عشق محتاج تر بود،
که شوق مرگ به من مشتاق تر نیست!
واسه بعد از زمین خوردن، همیشه،
نگاهم سمت دستات باشه باید،
تو واسه من عصای زندگیم باش،
قوی، محکم، پر از امید، سرآمد

ارسلان زرگر

کارشناس مسئول مدیریت ارتباط با ذینفعان



گذشت عمری، سر و سامان برآمد
ز سرو بیمه‌ها، سرمد سرآمد
نکو شد رشته درمان و ثالث
کزین جمع زیان هم بهره آمد
ضریب و نسبت و آمار و ارقام
پس از شام سیاهی بهتر آمد
وفاق و همدلی نقشی سراسر
تو گویی مهر و آبان با هم آمد
عبادت را قرین خدمت کن
که توفیقی از این بهتر نیامد
تلاش و کوشش یاران همکار
مبادا هرچه پیش آمد خوش آمد
توانمند و توانا در تعهد
که آن میراث دیرین از پس آمد
خداوندا، تو آگاهی به دوران
که هرچه رفت و بگذشت، برتر آمد

اسفندیار قاسم‌زاده

کارشناس مدیریت استان گیلان