

تغییر نگاه سنتی، پیش شرط جهش صنعت بیمه

مدیرعامل بیمه تعاون و پیشتر بیمه رازی معتقد است که مدیریت در صنعت بیمه علاوه بر آگاهی از قواعد و اصول کلی علم مدیریت باید شامل شناخت شاخه‌های این صنعت باشد. او بر همین اساس استراتژی سودآوری را مقدم بر توسعه بازار می‌داند و معتقد است اگر قرار باشد به سمت توسعه بازار حرکت کنیم باید حتما سودآوری نیز مدنظر قرار بگیرد. علاوه بر این صنعت بیمه ایران بیش از همیشه نیازمند در پیش گرفتن رویکرد دانش بنیان است؛ هرچند که این رویکرد ممکن است در ابتدای راه چالش‌هایی را برای روش سنتی بیمه در ایران به همراه داشته باشد. جزئیات این گفتگو را در ادامه خواهید خواند.

به گزارش سایت خبری پرسون، به نقل از روابط عمومی بیمه تعاون، در مطلبی که از یونس مظلومی، مدیریت عامل شرکت در سایت مدیران و روسا منتشر شده، آمده است:

داستان فعالیت بنده و بیمه تعاون به سال ۱۳۹۵ باز می‌گردد یعنی زمانی که پس از هفت سال فعالیت از بیمه رازی جدا شدم. در آن مقطع بیمه تعاون مدیرعامل نداشت و اختلافات شدیدی نیز در هیئت‌مدیره به وجود آمده بود. تا حدی که بیمه مرکزی برای رفع این اختلافات ضرب‌الاجل تعیین کرده بود. اما در حال حاضر بیمه تعاون با ثبات‌ترین و بی‌حاشیه‌ترین بیمه کشور است و نه تنها اختلافی با هیئت‌مدیره نداریم بلکه فردی همچون دکتر سهامیان در این مجموعه حضور دارند که در کارنامه ایشان هشت سال مدیریت بیمه ایران دیده می‌شود. برای رفع مشکلات هیئت مدیره، تیمی را تشکیل دادیم که وظیفه‌اش شناسایی دو موضوع کلی برای بیمه تعاون بود؛ نخست آنکه در داخل سازمان چه نقاط قوت و ضعفی وجود دارد و دوم اینکه در بیرون از سازمان و در صنعت بیمه کشور فرصت‌ها و تهدیدهایی مان چیست. در همین راستا به راهبردهایی رسیدیم و آن را اجرایی کردیم که در یک کلمه می‌توان گفت مهمترین آن شنیدن بوده است! یعنی اینکه خواسته ذی‌نفعان را بشنویم و برای آن برنامه‌ریزی کنیم. گواهی موفقیت این راهبرد در هر دو شرکت بیمه که تاکنون اداره آن را برعهده داشته‌ام یعنی بیمه رازی و بیمه تعاون، گزارش‌های، اسناد مالی و صورت جلسات هیئت‌مدیره است. اکنون نیز معتقدیم بیمه تعاون تا اینجا مسیر بالندگی را طی کرده و از این مرحله به بعد باید به سمت رشد و توسعه حرکت کرد.

ویژگی‌های خاص یک مدیر در صنعت بیمه

به عقیده من یک مدیر بیمه برای رسیدن به سطحی مناسب از اداره سازمان باید دو ویژگی داشته باشد؛ نخست آنکه قابلیت‌های عمومی مدیریت همچون منابع انسانی، تدوین استراتژی، مسائل مالی وhellip را بشناسد و دوم آنکه بر مباحث کلان صنعت بیمه آگاهی داشته باشد و به اصطلاح خاک خورده این صنعت باشد تا بتواند تیم خود را به درستی انتخاب کند. به عنوان مثال اگر مدیر از مبحث بیمه اتکایی آگاهی نداشته باشد دچار خطا خواهد شد و این امر برای سایر حوزه‌ها و قوانین صنعت بیمه نیز صدق می‌کند. در کنار این‌ها تسلط بر زبان‌های بین‌المللی به منظور شناخت دانش روز صنعت بیمه نیز لازم است. به نظر می‌رسد که این نگاه در میان مسئولان ما نیز وجود دارد و آن‌ها نیز جدای از حوزه سیاست مباحث اقتصادی سایر کشورها را دنبال می‌کنند تا دلایل توفیقات آنان برایشان روشن شود. به عبارتی هر کشور در خارج از ایران با نام یک یا چند برند شناخته می‌شود اما اگر از فردی در کشوری دیگر پرسیده شود که نام ایران شما را یاد چه برندی می‌اندازد؟ هیچ جوابی برای این سؤال داده نخواهد شد. این نارسایی ناشی از وضعیت اجتماعی ما است زیرا در کشورهای دیگر اگر مدیری موفق باشد، سایر افراد دست به دست هم می‌دهند تا او به موفقیت خود ادامه دهد. به عنوان مثال اگر فردی همچون ایلان ماسک در تسلا موفق است، تمام جامعه کشور آمریکا برای تداوم موفقیت او دست به دست هم می‌دهند زیرا موفقیت یک فرد مربوط به کل آن کشور است. اما در ایران اگر یک فرد در مقام فعال اقتصادی و یا مدیر به موفقیت‌هایی دست پیدا کرد، تمام افراد دست به دست هم می‌دهند تا او را به پایین بکشند. این یک آسیب برای کل جامعه ما است که به نوعی در همه حوزه‌ها نخبه‌کش است مگر اینکه فرد از ایران برود و در کشوری دیگر مطرح شود تا در این صورت با نام وی پُر داده شود! از طرفی مدیران نیز باید به این باور برسند که همه چیز صددرصد نیست و مدیر برای ثبات خود باید ذی‌نفعان مختلف یعنی سهامداران، بیمه‌گذاران و بیمه مرکزی را راضی نگاه دارد.

هم اکنون چند آسیب در حلقه مدیران صنعت بیمه به چشم می‌خورد. نخست اینکه بحث مدیریت و ارتقا در جایگاه‌های مدیریتی نباید بر مبنای تقاضای فرد بلکه بر مبنای تقاضای ذی‌نفعان باشد. فرد باید در هر جایگاهی که حاضر است به بهترین نحو کارش را انجام دهد و در این صورت فعالیت او به بهترین نحو دیده خواهد شد. دوم آنکه نباید از ریسک کردن ترسید. وقتی که کارمند بیمه دانا یعنی کارمند رسمی دولت بودم به بنده پیشنهاد دادند که با یک تیم به تاسیس بیمه رازی بپردازیم. بسیاری می‌گفتند نباید از کارمندی یک شرکت دولتی به بیمه خصوصی با قرارداد شش ماهه و یا یکساله رفت. اما من بر این باورم که هرکسی که به توانایی خود ایمان داشته باشد، به کارفرما می‌تواند تکلیف کند که او را حفظ کند و نگرانی‌ای برای امنیت شغلی خود ندارد.

استراتژی توسعه سودآوری در بیمه تعاون

در سال ۱۴۰۰ یک استراتژی برای توسعه بازار مبتنی بر سودآوری رخ داد؛ گزارشی که اخیرا از عملکرد سال قبل منتشر شده نیز بیمه تعاون را در رتبه دوم رشد میان ۳۵ شرکت بیمه کشور نشان می‌دهد و علاوه بر آن اولین شرکت بوده‌ایم که سود سال ۱۳۹۹ را حفظ کرده است. ریشه موفقیت چنین موضوعی در آن بوده است که سراغ چه بیمه‌هایی برویم و از چه بیمه‌هایی نیز اجتناب کنیم. به عنوان مثال ما به دنبال بیمه‌های درمان زیان ده نیستیم. همانطور که اشاره شد علاوه بر توانایی‌های مدیریتی تسلط بر شرایط حاکم بر صنعت بیمه مورد نیاز است و این ویژگی خود را در چنین

شرایطی نشان خواهد داد. به عنوان مثال اگرچه بیمه درمان انفرادی در بیمه تعاون راه اندازی شد، ۹۰ درصد درخواست‌ها مورد تایید قرار نگرفت. به عبارت دیگر به آن درجه از تشخیص رسیده‌ایم که متقاضیان به اصطلاح دقیقه نودی را رد کنیم. بر همین اساس بیمه درمان انفرادی در شرکت ما سودآورترین رشته‌ها بوده است. در یک جمله محدود کار کردیم و خوب سرویس داده‌ایم.

پیش از دوره مدیریتی بنده، بیمه تعاون به صورت جسته گریخته بیمه‌نامه‌ایی را گرفته و به صورت جرقه‌ای با بعضی از نهادهای بزرگ قرارداد بسته بود اما این قراردادها رو به اتمام بود و برنامه‌ریزی برای شبکه فروش و کارهای مستدام وجود نداشت. اما هم اکنون یک شبکه فروش قوی وجود دارد و قراردادهایی با بیمه‌گذاران داریم که در سال ۱۴۰۱ نیز بیشتر خواهد شد و به عقیده من این سال درخشان‌ترین سال بیمه تعاون از بدو تأسیسش خواهد بود. ما سال گذشته مرز ۱۰۰۰ میلیارد تومان را رد کردیم و امسال نیز به مرز ۲۰۰۰ میلیارد تومان خواهیم رسید. در این مسیر سرعت، دقت و کیفیت نقش خواهد داشت. اگر کسی بپرسد مهمترین عامل در موفقیت یک شرکت بیمه چیست، بی‌شک خواهیم گفت که سرعت پرداخت خسارت و این کاری است که در بیمه تعاون انجام دادیم. دیده می‌شود که شرکت‌ها به شعبات خود توصیه می‌کنند که در پرداخت تأخیر صورت بگیرد تا یک رسوب پولی ایجاد شده و بر اساس آن بهره گرفته شود. اما این نه تنها خیانت به بیمه‌گذار است بلکه در بلندمدت مشتریان بیمه نیز از دست خواهند رفت.

از فعالیتهای سرمایه‌گذاری تا مسئولیت اجتماعی

شاید گفته شود که در زمینه فعالیتهای سرمایه‌ای کمتر نامی از بیمه تعاون شنیده می‌شود؛ در این زمینه باید گفت که رویکردهای افراد متفاوت است و من اعتقاد دارم که سرمایه‌گذاری شرکت‌های بیمه فرمولی شفاف و ثابت ندارد زیرا بازارهای ما شفاف و ثابت نبوده و پر از ابهام و عدم قطعیت است. برای چنین شرایطی مدیریت اقتضایی وجود دارد یعنی به جای آنکه راهبرد مشخصی در یک حوزه تعریف شود، باید براساس فراخور دوره تصمیم‌گیری برای خرید و سرمایه‌گذاری صورت بگیرد.

در زمینه مسئولیت اجتماعی نیز معتقدیم بر حسب شرایط باید به گونه‌ای عمل کرد که هم خیر دنیا و هم خیر آخرت را داشته باشیم. پس از شیوع ویروس کرونا و بحث تعطیلی کسب و کارها به ویژه کسب و کارهای کوچک، بررسی کردیم که در دنیا بیمه‌نامه‌ای به نام توقف کسب و کار وجود دارد که با حمایت دولت‌ها و از سوی شرکت‌های بیمه‌ای ارائه می‌شود. در آن مقطع این طرح را به بیمه مرکزی ارائه داده و اجرایی کردیم و حدود ۵ هزار واحد صنفی تحت پوشش این بیمه در آمدند که از این تعداد بیش از ۳ هزار واحد دچار خسارت شدند و آن را تقبل کردیم. این طرح اگرچه از نظر اقتصادی زیان‌ده بود اما از آن راضی هستیم و سر خود را بالا می‌گیریم زیرا به نظرم بهترین کاری بود که در هشتاد سال صنعت بیمه ایران صورت گرفت. آن سه هزار واحد یعنی تعداد زیادی خانواده که به واسطه این بیمه‌نامه نجات پیدا کردند و عدد پرداختی از خسارت بیمه آتش‌سوزی نیز کمتر بود. مشابه همین طرح در ابتدای دهه هشتاد و تأسیس بیمه رازی نیز اتفاق افتاد و آن بیمه موتور بود. این بیمه تا انتهای دهه هشتاد مورد توجه سایر بیمه‌ها نبود و ما در صدد بودیم با چنین کاری بیمه رازی را جلو ببریم.

لزوم تغییر نگاه و حرکت به سمت تولید دانش‌بنیان

در پایان ذکر این نکته لازم است که منظور از تولید تنها کالا نیست بلکه خدمت نیز شامل تولید می‌شود و در صنعت بیمه، حق بیمه نیز تولید حساب می‌شود. نمود تولید دانش‌بنیان در صنعت بیمه تولید از طریق اینشورتک ­ها و همچنین استفاده از فناوری در راستای ارائه خدمات بیمه است. به نظر من خدمت مالی در صنعت بیمه یکی از پیچیده‌ترین خدمات است. تولید دانش‌بنیان یعنی تولید با وابستگی زیاد به دانش، اطلاعات و سطوح مهارتی خاص که در صنعت بیمه بیشتر خود را در استفاده گسترده و متمایز از فناوری اطلاعات نشان می‌دهد ­دهد. توسعه فناوری در صنعت بیمه از طریق سرمایه ­گذاری و فضا دادن به اینشورتک ­ها که متاسفانه معادل فارسی مناسبی ندارد، قابل توسعه است. امیدواریم در سال ۱۴۰۱ بیشتر شاهد فعالیتهای اینشورتکی باشیم، فعالیتهایی که در حال حاضر تنها بر حوزه فروش و مقایسه قیمت تمرکز دارد. در واقع باید کل فرایندهای بیمه ­گری به سمتی برود که مشتری کمترین حضور را در شرکت‌های بیمه‌ای داشته باشد و بتواند بیشتر آن‌ها را از طریق تلفن همراه خود دریافت کند. این قالب از تولید ممکن است در نحوه به کارگیری نیروهای انسانی شرکت ­های بیمه تغییر ایجاد کند و شاید در ابتدا یک تهدید به چشم بیاید اما رفته رفته یک فضای جدید را ایجاد خواهد کرد و به هر صورت نظام سنتی تغییر خواهد کرد و نظمی جدید ایجاد خواهد شد.