

خلق مدل کسب و کار، ضرورت تحول در صنعت بیمه

دکتر اکبر افتخاری، عضو هیئت مدیره و معاون طرح و برنامه بیمه ایران

در مورد مدل کسب و کار (Business Model) و برنامه کسب و کار (Business Plan)، مقاله‌ها و کتاب‌های زیادی به رشته تحریر درآمده است و مشاورین و کارشناسان مختلف، در سازمان‌های بزرگ با استفاده از روش‌های متداول به تدوین آن پرداخته‌اند.

این نوشتار بر آن است که با نگاهی متفاوت به موضوع، به سوال‌های زیر بپردازد:

۱- چرا خلق مدل کسب و کار در سازمان‌ها یک نیاز است؟

۲- چرا صنعت بیمه به مدل‌های کسب و کار نوگرا نیازمند است؟

۳- چرا شرکت‌های بیمه‌گر ایرانی باید این مسیر را با دقت دنبال کنند؟

۴- نقش فناوری اطلاعات در خلق مدل کسب و کار چیست؟

سیر تطور و تحول بازاریابی در دنیا تحت تأثیر پارادایم‌های حاکم بر محیط کسب و کار به دوره‌های مختلفی تقسیم می‌شود. شاید بتوان اولین دوره را «دوره تولید» نامید؛ که تحت تأثیر «پارادایم سودآوری» قرار داشت. تولیدکنندگان این دوره با این تفکر که هرچه تولید شود لاجرم متقاضی خواهد داشت و خریداری می‌گردد، اقدام به تولید انبوه و براساس ایده‌های خود می‌کردند. دومین دوره قابل تشخیص در سیر تحول بازاریابی، «دوره تقاضا» نام دارد که تحت تأثیر «پارادایم تقاضای بازار» شکل گرفت. در این دوره تولیدکنندگان و ارائه‌دهندگان کالا و خدمات بر این باور بودند که باید تقاضای موجود در بازار را پوشش داد و به هر نحو به سمت تولید کالا و خدماتی حرکت کرد که برای آن در بازار تقاضای بیشتری وجود دارد یا حداقل تقاضای پنهان در بازار را شناسایی کرد و برای آن کالا و خدمات ارائه داد.

دوره سوم، «دوره نیاز مشتری» است که در قالب «پارادایم مشتری‌مداری» طبقه‌بندی می‌شود. در این دوره، رویکرد انطباق تولید محصول با آنچه مشتری طلب می‌کند وارد ادبیات بازاریابی شد. البته از این دوره تحولات چشمگیری در ارائه کالا و خدمت به بازار به وجود آمد. رضایت مشتری در این دوره، نتیجه‌ای از توجه به نیازها، درخواست‌ها و خواسته‌های مشتری، خدمات پس از فروش و.. نتیجه تعامل عرضه‌کنندگان و مشتریان در نظر گرفته شد.

دوره بعدی، دوره «ایجاد ارزش و خلق ارزش» می‌باشد که در پارادایم «راهکارمحوری» معنا پیدا کرد و مرکز توجه بودن مشتری را بیش از پیش نشان داد. در این پارادایم به تمامی ابعاد نیاز مشتری توجه می‌شود و قیمت و کیفیت محصولات تنها بخشی از ارزش دریافتی را دربر می‌گیرد. عرضه‌کنندگان کالا و خدمات از یک طرف وظیفه خود را پوشش دادن مجموعه نیازهای مشتری دانستند و مشتریان نیز به این سطح از بلوغ رسیدند که راهکار نهایی مورد نیاز خود را دریافت کنند بدون اینکه وارد تعاملات تأمین‌کنندگان

مختلف، روش‌های متفاوت تأمین و هماهنگ کردن آن‌ها شوند. در این پارادایم بود که مفهوم ارزش در کنار مفهوم سرویس مطرح شد.

بدین معنا که مشتری سرویس مورد نیاز را مطرح و دریافت می‌کند و تأمین‌کننده مجموعه ارزشی متناسب با سرویس خلق می‌کند. برای مثال وقتی یک مشتری به سرویس یا ارزش "امنیت روانی" نیاز دارد، سازمان بیمه‌گر می‌بایست کلیه هماهنگی‌ها بین سازمان‌های تأمین‌کننده اعم از شبکه فروش، صادرکننده بیمه‌نامه، خدمات‌دهنده فناوری اطلاعات، شرکت‌های ارزیاب خسارت، شبکه پستی و ... را انجام دهد تا در بهینه‌ترین حالت ممکن مشتری سرویس مورد نظر را دریافت کند و از هماهنگی با سازمان‌های مختلف و خرید خدمات از سازمان‌های متنوع بپرهیزد.

با وجود آنکه پارادایم «راهکارمحوری» پارادایم جدیدی است، لکن به دلیل سرعت تغییر و تحولات و تنوع نیازها و درخواست‌های بازار و مشتریان امروز در دنیا پارادایم جدیدتری با عنوان «پارادایم نوآوری مبتنی بر مشتری» نیز مطرح شده است. نوآوری فرآیندی است که از خلاقیت (خلق ایده) شروع می‌شود و تا تبدیل آن به محصول قابل تجاری شدن (ورود به بازار و تولید انبوه) ادامه می‌یابد. در حقیقت مرحله عینیت یافتن ایده‌ها را نوآوری می‌گویند.

اشباع محصولات (کالاها و خدمات) برای رفع نیازها و تقاضاهای مشتریان، راه دیگری را جز نوآوری و پوشش کامل‌تری برای پاسخ به آن‌ها در پیش روی تولید و عرضه‌کنندگان نگذاشته است.

از یک طرف مشتری به دنبال به دست آوردن مجموعه ارزش‌های مورد نظر خود در یک بسته است و از طرف دیگر، تنوع مشتریان و خواسته‌های آن‌ها نیازمند تغییرات و تبدیل ایده‌های جدید و خلاقانه برای پاسخ به این درخواست‌ها می‌باشد.

حرکت تمامی خدمات فناوری اطلاعات و تمامی سرویس‌های قابل دریافت توسط مشتری نهایی به سمت بهره‌برداری از سرویس‌های موبایل تغییرات پارادایمی را به وضوح نشان می‌دهد؛ به نحوی که دارندگان گوشی‌های همراه دیگر فقط از «سرویس مکالمه» بهره‌مند نمی‌شوند بلکه کلیه سرویس‌های مالی، مخابراتی، خرید، تعاملی و ارتباطی و ... خود را از این طریق دریافت می‌کنند.

اشاره تفصیلی به مباحث فوق‌الذکر به منظور تأکید بر این نکته بود که «نوآوری» پارادایم حاکم بر کسب و کارهای امروزی است. از طرف دیگر سازمان‌ها چه در زمان تشکیل و تأسیس و چه در زمان ادامه فعالیت حتی اگر سابقه چند دهه فعالیت داشته باشند، می‌بایست براساس مدلی از کسب و کار به فعالیت بپردازند.

سازمانی که مدل کسب و کار خود در زمان فعالیت را نمی‌داند یا ترسیم نکرده است به مانند کشتی است که بدون سکاندار روی اقیانوس رها گشته است و نه تنها مقصد خود را نمی‌شناسد؛ بلکه راهی برای رسیدن به مقصد را دنبال نمی‌کند.

بنابراین مدل کسب و کار در کنار و مکمل برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌ها امری محتوم و ضروری است. خروجی اصلی مدل‌های کسب و کار نوین، ارزشی است نوآورانه که تأمین‌کنندگان، قیمت، کیفیت، دسترس‌پذیری، شرکا استراتژیک، منابع و ... را به درستی مشخص ساخته است.

همانطور که از تعریف بالا مشخص می‌گردد، نوآوری که پارادایم حاکم در شرایط فعلی کسب و کارها می‌باشد، ویژگی اصلی تدوین، خلق و اجرای مدل‌ها و برنامه‌ها کسب و کار است.

در حقیقت، سازمان‌ها با خلق مدل‌های کسب و کار نوآورانه دائماً نسبت به تغییرات محیطی به صورتی کاملاً منعطف واکنش نشان می‌دهند و مسیر حرکت خود و پاسخ به نیاز مشتریان و سایر ذی‌نفعان را مشخص می‌نمایند.

در میان صنایع مختلف، صنعت مالی و به ویژه صنعت بیمه به دلایل زیر از ویژگی‌های خاصی برخوردار است:

- مبتنی بر آمار، داده و اطلاعات است.
- صنعتی نوگرا و آینده‌نگر است.
- مبتنی بر مدیریت ریسک است.
- حجم انبوهی از داده در آن تولید می‌شود.
- با طیف وسیعی از مشتریان در تعامل است. (طبقه‌بندی مشتریان به شکل‌های مختلف در این صنعت وجود دارد).
- مکمل صنایع دیگر است.
- نقش محوری در توسعه اقتصادی دارد.
- صنایع پیشرو وابسته به این صنعت می‌باشند.

همانطور که ملاحظه می‌گردد ویژگی‌های ممتاز این صنعت، صنعت بیمه را در زمره صنایعی قرار می‌دهد که ضرورت نوآوری در آن از اولویت بالایی برخوردار است.

در صنعت بیمه اگر نوآوری رخ ندهد، سایر صنایع و مشتریان نیز نخواهند توانست از امنیت روانی برای توسعه کسب و کار خود برخوردار گردند و از طرف دیگر رقابت بین شرکت‌های فعال در صنعت بیمه، کسب و کار این صنعت را از رونق می‌اندازد.

در تحقیقی که توسط یکی از موسسات معتبر بین‌المللی انجام شده است، صنعت بیمه در کنار صنایعی چون صنعت ارتباطات و مخابرات و صنعت بازی‌های رایانه‌ای و مالتی‌مدیا، جزو صنایع با بیشترین نیاز به نوآوری برشمرده شده است. بنابراین، به نظر می‌رسد که نیاز حاکم بر بازار و سایر صنایع برای همراهی صنعت بیمه، این صنعت را در نوآوری در رده صنایع پیشرو قرار داده است.

ملاحظه می‌شود که چنین صنعتی باید دائماً به فکر به روز نگه داشتن مدل کسب و کار خود باشد تا همگام با تغییرات محیطی، پویایی صنعت بیمه را حفظ نماید.

بررسی‌های بیشتر و مطالعه فوق‌الذکر نشان می‌دهد که در سال‌های قبل، بزرگی و گستردگی به عنوان ویژگی بارز در شرکت‌های بیمه مطرح بوده است. بر این اساس شرکت سهامی بیمه ایران نیز به عنوان بزرگ‌ترین و گسترده‌ترین شرکت بیمه‌ای ایران از

تشکیلاتی وسیع و شبکه خدمات‌رسانی گسترده برخوردار می‌باشد، چنین شبکه‌ای خدمات‌رسانی به مشتریان و ذی‌نفعان را تسهیل می‌نماید و باعث ایجاد رضایت در آن‌ها می‌شود. شرکت‌های بزرگ بیمه‌ای بین‌المللی نیز چنین شرایطی را تجربه کرده‌اند؛ لکن یکی

از عوارض اصلی بزرگی و گستردگی، لختی و عدم توانایی اینگونه شرکت‌ها در پاسخگویی سریع به نیازهای بازار می‌باشد.

شرکت‌های بزرگ معمولاً آنقدر درگیر بروکراسی و سلسله مراتب اداری می‌شوند که نه تنها فرآیندهای کاری پیچیده‌ای را رقم می‌زنند؛ بلکه زمان رسیدگی به امور ذی‌نفعان را نیز بسیار طولانی می‌کنند. مشاورین و مدیران سازمان‌های درجه یک سال‌ها به این فکر بودند که دسترس‌پذیری را با گسترش جغرافیایی شعب و نمایندگی‌ها برای مشتریان بیشتر کنند؛ غافل از اینکه بزرگی با همه مزیت‌های اعتباری و تسهیلات دسترسی معایب بزرگی را هم به همراه دارد.

سازمان‌های امروزی به دنبال چابکی هستند. سرعت تغییرات به حدی زیاد است که تنها سازمان‌های چابک امکان ادامه حیات در محیط رقابتی را دارند. بنابراین تضاد بین بزرگی و چابکی یکی از مسایل مبتلا به سازمان‌های امروز است.

لویی گشتر مدیر عامل شرکت IBM در کتاب رقص فیل‌ها با تمرکز بر این مسئله مهم ضمن برشمردن شرایط، راهکارهایی را بررسی نموده است که سازمان‌های بزرگ (فیل‌ها) اگر بتوانند چابک شوند (اصطلاحاً برقصند) بزرگ‌ترین نتایج را به دست خواهند آورد و به سرعت از رقبا پیشی می‌گیرند و رهبر بازار می‌شوند. لکن بزرگ‌ترین معضل مدیران این سازمان چابک‌سازی سازمانی است.

تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که با توجه به مقتضیات فضای کسب و کار، امروزه، بیمه‌های موفق، شرکت‌هایی هستند که بزرگ و چابک باشند. گستردگی و چابکی رمز موفقیت این شرکت‌ها است.

یکی از مهم‌ترین امور برای چابک‌سازی سازمان‌ها نوآوری است. نوآوری زمینه‌ساز چابکی خواهد شد. نکات برشمرده شده همگی لزوم ایجاد نوآوری و خلق مدل کسب و کار در فرآیندی مستمر را برای شرکت بیمه ایران ضروری می‌سازد.

بیمه ایران به عنوان بزرگ‌ترین و گسترده‌ترین شرکت بیمه‌ای کشور در نقطه عطف تاریخی خود قرار دارد، دوران گستردگی صرف به پایان رسیده است و اگر با استفاده از روش‌های مختلف چابک‌سازی و بهره‌گیری از نوآوری نتواند به بازمهندسی جدیدی مبتنی بر مدل کسب و کار مناسب دست یابد به سرعت نشانه‌های افول را در خود احساس خواهد کرد.

یکی دیگر از ویژگی‌های شرکت‌های بزرگ در عصر حاضر، نقش فناوری اطلاعات در آنها می‌باشد، فناوری اطلاعات دیگر به عنوان ابزاری برای بهبود فضای کسب و کار مطرح نیست، بلکه نقش راهبردی و هدایت کسب و کارها را بر عهده دارد، فناوری اطلاعات در جابجایی پارادایم به سوی نوآوری عامل اصلی به حساب می‌آید. فعالیت‌های نوآورانه در صنعت بیمه و کلیه صنایع پیشرو بدون راهبری فناوری اطلاعات عملاً مقدور نیست.

هیچگونه نوآوری در این صنعت و بویژه شرکت‌های بزرگ بیمه مانند شرکت بیمه ایران نمی‌تواند تجلی یابد، مگر امکانات عملی آن در سیستم‌های نرم‌افزاری و بسترهای کامپیوتری ایجاد گردد. از سوی دیگر حجم عظیم داده تولیدی در اینگونه شرکت‌ها، شرایط ویژه‌ای را فراهم می‌کند، امکان داده‌کاوی بر روی داده‌های تولیدی، تجزیه و تحلیل نتایج مشتریان و طبقه‌بندی داده‌ها عملاً هوشمندی کسب و کار در صنعت را به شدت افزایش می‌دهد و نوآوری مبتنی بر مشتری را به منصفه ظهور می‌رساند.

در دنیای واقعی امروز، حجم بالای داده تولیدی بدون بهره‌مندی از امکانات فناوری اطلاعات ناممکن است، بنابراین فناوری اطلاعات اولاً در تحقق پارادایم جدید نقش کلیدی دارد، ثانیاً راهبری کسب و کارها متناسب با این پارادایم را بر عهده می‌گیرد و ثالثاً در خلق مدل کسب و کار و انعطاف‌پذیری آن قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مورد نیاز را فراهم می‌آورد.

۱۳۹۳/۱۱/۱۱