

متدولوژی فازی و فرانوگرایی در مدیریت صنعت بیمه



نویسنده: دکتر بهرام عباداله‌زاده

مدیریت بازاریابی، ارزیابی، تحقیق و توسعه شرکت سهامی بیمه توسعه مشاور شمال غرب کشور و مدیریت استان اردبیل

چکیده

از جمله الگوهای جدید که در پاسخ به کاستی‌های الگوهای سنتی و نوگرایی مدیریت در پاسخ‌گویی به نیازهای فزاینده و در حال تغییر سازمان و جامعه مطرح شده است الگو مدیریت فرانوگرا (یست‌مدرن) است. فرانوگرایی، بیانگر یک نظریه سیستماتیک و جامع نیست و به دریافت‌ها، تشخیص‌ها و شناخت‌های متفاوت و به کثرت‌گرایی باور دارد. فرانوگرایی، ممیت سازمان به‌فصوص شرکت‌های بیمه را متلاطم و متغیر می‌داند و در نتیجه با طرح هرگونه نظریه جامع در مورد مدیریت مخالف است. استراتژی توسعه همه جانبه و بسیط صنعت بیمه در هر کشور، مطابق با الگوی اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی همان کشور قابل طراحی و اجراست. امروزه دنیای واقعی ما بسیار پیچیده‌تر از آن است که بتوان یک توصیف و تعریف دقیق و جامع از آن به‌دست آورد؛ بنابراین برای یک مدل، باید توصیف تقریبی یا همان فازی که قابل قبول و تجزیه و تحلیل باشد، معرفی شود. سیستم‌های فازی، سیستم‌های مبتنی بر دانش یا قواعد هستند؛ قلب یک سیستم فازی یک پایگاه دانش است که از قواعد اگر - آنگاه فازی تشکیل شده است. یک قاعده اگر - آنگاه فازی، یک عبارت اگر - آنگاه است که بعضی کلمات آن به وسیله توابع تعلق پیوسته مشخص شده‌اند. امروزه مشکلات و پیچیدگی‌ها در حوزه بازاریابی صنعت بیمه و مدیریت این بازار نیز گسترش یافته است. بررسی ادبیات بازاریابی انواع بیمه‌ها به‌فصوص در بنگاه‌های بزرگ اقتصادی بیانگر ضرورت وجود یک چهارچوب جامع برای پیش‌بینی شرایط این بازارهاست. همیشه درک اینکه بنگاه‌های بزرگ اقتصادی چه نیازهایی دارند و چه چیزهایی می‌فروهند ساده نیست. ارتباط مستقیم با این مشتریان، یک راه‌محل مشخص در این زمینه و نیز یکی از مزیت‌های مقدماتی تمقیقات بازار است. در این مقاله یک الگوی عملی، جامع و پویا برای تعیین آمیخته بازاریابی صنعت بیمه تشریح خواهد شد. این الگو بر مبنای تلفیقی از فرانوگرایی در مدیریت صنعت بیمه کشور و سیستم‌های تصمیم‌گیری فازی با هدف سروکار داشتن با ماهیت پویا، مبهم، نامطمئن، ذهنی و تهدیدکننده متغیرهای ورودی و الگوسازی روابط غیرقطعی درگیر در مشکلات بازاریابی صنعت بیمه قرار دارد. هدف اصلی این مقاله تشریح این امر است که چگونه تلفیقی از متدولوژی فازی و مدیریت فرانوگرایی می‌تواند ماهرانه با مشکلات بازاریابی صنعت بیمه در کشور به‌فصوص در بنگاه‌های بزرگ سروکار داشته و آنها را حل و فصل کند.

واژگان کلیدی: صنعت بیمه، توسعه، بازاریابی، منطق فازی، فرانوگرایی

مقدمه

امروزه مدیران بازاریابی باید با واقعیت‌های بازار و تغییراتی که در خلال این واقعیت‌ها رخ می‌دهد، تطبیق پیدا کنند تا امکان دستیابی به اهداف فراهم شود. برای دسترسی به این مهم، آنها باید به سازگاری‌ها و ناسازگاری‌های آن دسته از مشتریانی که در حال حاضر در بازار هستند (مشتریان موجود)، توجه داشته باشند و توجه کمتری را به مشتریانی که هنوز وارد بازار شرکت نشده‌اند یا آن را ترک کرده‌اند، معطوف دارند. یک بازار پویا می‌تواند به این شیوه شکل گیرد:

- (اول) یک مشتری مراجعه می‌کند.

- (دوم) یک مشتری مراجعه می‌کند.

- * یک شخص (اولی یا دومی) برای بار دوم خرید می‌کند.

- (مشتری دیگری) وارد می‌شود.

- (مشتری دیگری) برای بار چندم خرید می‌کند.

- (برخی مشتریان) دیگر مراجعه نمی‌کنند (ترک می‌کنند).

- مشتریان به‌طور فراوان و متعدد برای بار چندم خرید می‌کنند.

- * برخی مشتریان، دیگر مراجعه نمی‌کنند.

گام‌هایی که با علامت (*) نشان داده شده‌اند با توجه به توالی چندم که ممکن است عدد بزرگی باشد، به‌طور تصادفی اتفاق می‌افتند. اما از یک مشتری به مشتری دیگر و نیز از لحاظ درجات توالی با هم متفاوت هستند.

بنابراین در خصوص بازارهای فازی می‌توان گفت که در یک زمان مشخص، صاحبان کسب و کار، بازار را به‌عنوان اثری تجمعی از ورودها، تکرار تجارب و ترک آن درک می‌کنند. آنان می‌دانند که تغییرات فردی، بسیار فراوان و آنی بوده و تعریف دقیق آن از یک فرد به فرد دیگر متفاوت است؛ بنابراین هر مفهومی از بازار یک مقوله فازی است.

مدیران باید همچنین بدانند که بازار و مؤلفه‌های آن از هم مجزا نیستند و اینکه ادراک آنها از بازار، واقعیتی نیست که در بازار جریان دارد. از آنجا که بازارها واقعاً به این مسئله

که مدیران چگونه آنها را درک می‌کنند، توجه نمی‌کنند، لازم است که مدیران بر درک بازار (ادراک صحیح آن) و مؤلفه‌هایش توجه کنند؛ برای مثال از تحقیقات مستمر بازار استفاده کنند. بازار یک پدیده فازی نیست بلکه ادراک و تعریف آن فازی است و این دقیقاً همان چیزی است که مدیران باید با آن سروکار داشته باشند.

گفته شد که بازار، مؤلفه‌های بازار و ادراکات مدیریتی آن پویا هستند و نیز ترکیب بازار به تبع خواسته‌های تک‌تک مشتریان تغییر می‌کند. پس باید ادراکات صاحبان کسب و کار نیز تغییر کند. در اینجا تعریف «بازار فازی»، لازم به نظر می‌رسد. چنین تعریفی در هر لحظه زمانی خاص، به ادراک فعلی از آن بستگی دارد. در کوتاه‌مدت، فعالیت‌های بازاریابی، برای تطبیق با واقعیات درک‌شده جدید، تعدیل می‌شوند. بنابراین این فعالیت‌ها با توجه به ادراک ترکیب بازار تغییر می‌کنند. برای هر مشتری معینی، هر یک از شرایط زیر با توجه به فعالیت‌های بازاریابی ممکن است وجود داشته باشد:

- تغییر در فعالیت‌های بازاریابی ممکن است با تغییر در مشتریان شانه‌به‌شانه باشد؛

- سرعت تغییر در فعالیت‌های بازاریابی ممکن است از سرعت تغییر در مشتریان پیشی بگیرد؛

- سرعت تغییر در مشتریان ممکن است از سرعت تغییر در فعالیت‌های بازاریابی پیشی بگیرد.

بروز تغییرات شدید در بازار ممکن است آنقدر زیاد شود که مشتری خاصی را در زمان ویژه‌ای نادیده بگیرد. از سویی مشتریان به‌عنوان افرادی سرگردان با توجه به ادراکات خود از داده‌های بازار (کالاها و خدمات) حضور دارند و از سویی دیگر داده‌های سرگردان بازار بر آن است تا با ادراکات مدیریتی در حال تغییر تطبیق یابد.

هنگامی که این دو حالت سرگردانی از هم فاصله می‌گیرند، مشتری احتمالاً ترجیح می‌دهد به جستجوی گزینه دیگری برای تأمین رضایت فردی خود برآید، تقریباً بدون آنکه هیچ‌گونه شناختی از وضعیت برای تصمیم‌گیرندگان بازاریابی وجود داشته باشد.

بروز تغییرات شدید در

بازار ممکن است آنقدر

زیاد شود که مشتری

خاصی را در زمان

ویژه‌ای نادیده بگیرد

۱. تعامل با بازارهای فازی

هنگامی که با پدیده‌های فازی ارتباط برقرار می‌کنیم لازم است که با فازی بودن تطبیق یابیم و از تعاریف مطلق پرهیزیم. روابط با مشتریان صرفاً زمانی ثابت است که نقش‌های آنها را دنبال و از طبقه‌بندی آنها که تعاملات ما را محدود می‌سازند، دوری کنیم؛ بنابراین یک مدیر باید آنقدر انعطاف‌پذیر باشد تا زمانی که پدیده‌های فازی رخ می‌دهند، بتواند با آنها تطبیق یابد، یعنی قادر به ایجاد ادراک و پاسخ انطباقی به بازار باشد، اگرچه ممکن است تصور شود که ارائه پاسخ ثابت کارا تر باشد؛ بنابراین در نظر آوردن تعریف ثابتی از بازار بسیار مطلق‌گرایانه است، اگرچه در این حوزه نیازمند تعاریف مشخص هستیم، اما باید دیدگاهی انعطاف‌پذیر از درک و پاسخ بازار وجود داشته باشد.

۲. طبقه‌بندی فازی مشتریان

فواید این تقسیم‌بندی به این شرح است:
- مشتریان را به صورت تک‌به‌تک مورد توجه قرار می‌دهد.
- منجر به ایجاد و متنوع کردن برنامه‌های جامع بازاریابی می‌شود.

- ارزیابی‌های مشتریان را تجزیه و تحلیل می‌کند.

مثالی از طبقه‌بندی فازی مشتریان عبارت است از طبقه‌بندی آنان بر مبنای ویژگی‌های:
- گردش عملیات (۱۰۰-۰)؛
- گردش پایین عملیات (۰-۴۹۹) و گردش بالای عملیات (۱۰۰۰-۵۰۰)؛
- پرداخت‌ها (از قبل، به‌موقع، پس از موعد، بسیار دیر)؛
- رفتار پرداخت جذاب (از قبل، به‌موقع) و رفتار پرداخت غیرجذاب (پس از موعد، بسیار دیر).
در طبقه‌بندی فازی، خطوط جداکننده را باید به شکل خط‌چین ترسیم کرد؛ چراکه احتمال انتقال هر گروه از مشتریان به خانه‌های دیگر وجود دارد.

۳. نقش منطق فازی در طراحی آمیخته بازاریابی

فیلیپ کاتلر، مدیریت بازاریابی را تحت عنوان تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌های طراحی شده برای ایجاد مبادلات مطلوب با مخاطبان هدف، با هدف سود شخصی یا متقابل تعریف کرده است. از مهم‌ترین تصمیمات در مدیریت بازاریابی، تعیین ارزش‌های آمیخته بازاریابی

و



۴. الگوی فازی آمیخته بازاریابی

مشکل آمیخته بازاریابی یک مسئله نوعی است که درگیر نوع ابهام و نامطمئنی از متغیرهای ورودی و پویایی‌ها و روابط غیرخطی است. متغیرهای ورودی برای مسئله آمیخته بازاریابی ممکن است به این شکل طبقه‌بندی شوند:

- اهداف و مقاصد فعلی

- فروش هدف؛
 - سود و مزیت هدف و نظایر آن.
- ##### - توسعه اخیر (فعلی) و عملکرد
- فروش و سود قبلی؛
 - فروش و سود قبلی رقیب؛
 - تلاش بازاریابی قبلی و فعلی؛
 - موقعیت رقابتی یا نقطه قوت شرکت و نظایر آن.

- تغییر شرایط محیطی بازار

- پیش‌بینی‌ها (فروش مورد انتظار، واکنش نهایی مورد انتظار بازار، نوسانات اقتصادی و ...)
- سطح رقابت؛
- فرصت‌های جدید؛
- تهدیدات جدید و نظایر آن.

انتخاب و به‌کارگیری استراتژی است که به‌طور ادواری آمیخته بازاریابی مربوط را در واکنش به تغییرات محیط کسب‌وکار تغییر می‌دهد. مشکل آمیخته بازاریابی، تعیین ارزش‌های متغیرهای تصمیم بازاریابی است؛ چهارپی (4p) عبارت است از: محصول (کیفیت آن)، قیمت، مکان (توزیع و هزینه‌های نیروی فروش) و ارتقا (تبلیغات، فروش). توسعه یک آمیخته بازاریابی مؤثر برای برنامه‌ریزان و طراحان محصول جهت کسب مزیت رقابتی در بازارهای صنعتی اهمیت دارد. تصمیم مربوط به تعیین و مشخص کردن آمیخته بازاریابی، بستگی به نوع متغیرها، میزان تصادفی بودن، پویایی، ابهام یا نادقیق بودن و کیفی یا ناملموس بودن آنها دارد؛ نظیر قیمت رقیب، کیفیت محصول رقیب، سطح رقابت، فروش پیش‌بینی شده و ... این نوع متغیرها، اتخاذ رویکردهای مناسبی را می‌طلبند که می‌توانند با ماهیت چنین متغیرهایی سروکار داشته باشند. الگوی مورد بررسی در اینجا عموماً برای هر بخش کسب‌وکار یا صنعت کاربرد دارد و به‌ویژه در موقعیتی سودمند است که متغیرهای تصادفی، کیفی و مبهم در ورودی‌ها یا داده‌های مربوط به مسئله به‌طور بالقوه وجود دارند.



توانایی مالی شرکت

● بودجه در دسترس.

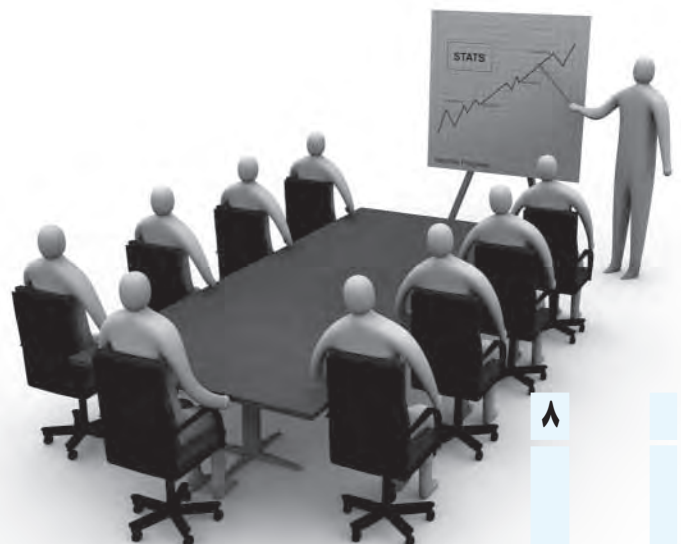
با بررسی چنین متغیرهای ورودی مشاهده می‌شود که برخی از آنها به‌ویژه پیش‌بینی فروش، متغیرهایی هستند که ارزش آن نامطمئن است. فروش رقیب، هزینه‌های تبلیغات و توزیع، متغیرهایی هستند که ارزش آنها نمی‌تواند کامل شناخته شود، ولی می‌تواند با توجه به ارزش محوری یا اصلی‌شان به شکل با درجه «بالا» یا «پایین» بیان شوند. متغیری نظیر واکنش نهایی بازار که ارزش آن مبهم است و نمی‌تواند به‌طور کامل تعیین شود، یا اطمینانی به تثبیت آن نیست، بر مبنای تخمین یا پیش‌بینی داده‌های بی‌اعتبار قرار دارد. عوامل یا فاکتورهای ذهنی نظیر سطوح رقابت و موقعیت‌های رقابتی شرکت که کمی‌سازی آن بر مبنای قضاوت صرف کارشناسان شرکت و قضاوت انسانی قرار دارد، به ناچار به شکلی نامعین مشاهده می‌شوند. رابطه میان اهداف، شرایط اقتصادی، پیشرفت‌ها و سایر متغیرهای ورودی دیگر از یک طرف و تعیین آمیخته بازاریابی از سوی دیگر، غیرخطی و دشوار است یا تا وقتی که در قالب قوانین تصمیم اگر-پس بیان شود، نمی‌تواند به‌طور کامل تعریف شود. اکنون واضح و آشکار است که تنها راه مدیریت همه این ابعاد مسئله آمیخته بازاریابی، به کارگیری مجموعه‌های منطق فازی است که به گونه‌ای مؤثر چنین داده‌ها یا ورودی‌های ذهنی نامعین و نامطمئن را مدیریت کرده و روابط غیرخطی میان ورودی‌های مسئله و خروجی‌های آن را شکل می‌دهند.

۵. مدیریت فرانوگرا

پیش از انقلاب صنعتی، مردم از راه کارآموزی و شاگردی در پیشه‌ها و صنایع به آن اندازه ماهر می‌شدند که دیگر نیازی نداشتند که کسی به آنان چگونگی طرح‌ریزی، سازماندهی و کنترل را آموزش دهد. آنان آنچه را که انجام می‌دادند دقیقاً آموخته بودند. از سویی دیگر، بسیاری نیز به‌عنوان غلام و برده در خدمت و استثمار اربابان بودند. افراد، چرخ‌دنده‌های ماشین بودند. پیشگامان پیش‌نوگرایی، آدام اسمیت^۱، ماکس وبر^۲، فردریک تیلور^۳ و التون مایو^۴ بودند.

در پیش‌نوگرایی و حاکمیت تیلوریسم^۵، مباحث بوروکراتیک^۶ در رأس قرار داشت و فرض می‌شد که مدیریت علمی، مدیریت تعلیمی است. حتی با ظهور نهضت روابط انسانی، این فرض تغییر چندانی نکرد و همچنان

1. Adam Smith
2. Max Weber
3. Frederick Taylor
4. Elton Mayo
5. Taylorism
6. Bureaucratic



تفاوت مهم بین پیش‌نوگرا، نوگرا و فرانوگرا در تغییر روایت است. در حقیقت، فرانوگرا فرضیه مرگ فراروایت را مطرح می‌کند و آن را با تعدادی از روایت‌های رقیب جایگزین می‌سازد. در روایت مدرن، مدیریت علمی و مدیریت روابط انسانی، هدف قرار گرفتند. فرد یک ابزار مکانیکی بود که به گونه علمی قابل کنترل بود. در نظریه ویر نیز مشاغل بزرگ، همانند حکومت کردن و نظارت گسترده، باید رسمی‌سازی، استانداردسازی، متمرکزسازی، عادی‌سازی و تخصصی می‌شد. در روایت فرانوگرا، فرد که قربانی سیستمی از مقوله‌های علمی موجود است، باید از حبس بودن در دنیای مادی و هدف‌های سازمانی آزاد شود. روایت فرانوگرا بر سازمان شبکه‌ای، با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین فروشندگان، مصرف‌کننده و کارکنان تأکید دارد؛ یک شبکه پاسخ‌گو، موقتی و بخش‌بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می‌سازد.

در این حالت، فرانوگرا با محیط‌گرایی مرتبط می‌شود. در نتیجه این محیط‌گرایی، توجه به تنوع و گوناگونی افزایش یافت که این مسئله با ارزش‌های نوگرایی مخالف بود.

مدیریت فرانوگرا، مؤلفه‌های مدیریت را به گونه‌ای دیگر مطرح و تعریف می‌کند. مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل، در مدیریت فرانوگرا به ترتیب، به صورت نوآوری و ابتکار، سازمان‌دهی فعال، ترغیب، هم‌آفرینی و خودکنترلی مطرح می‌شوند. در ادامه به طور خلاصه هر یک از مفاهیم مطرح در مدیریت فرانوگرا را شرح می‌دهیم.

۵-۱. نوآوری

شرکت‌های بیمه برای مؤثر بودن باید عدم قطعیت و هر احتمالی را در محیط اداره کنند. عدم قطعیت به این معنا که تصمیم‌گیران، اطلاعات زیادی در مورد محیط ندارند و برای پیش‌بینی تغییرات دچار مشکل هستند، بنابراین برای ماندگاری خود باید به‌طور مستمر ایده‌های نو ارائه دهند. علاوه بر آن، ارزش‌های افراد و سازمان‌ها همراه با واقعیات تغییر می‌کند و این تغییرات به نوبه خود تعدیل در برنامه‌ها و تجدیدنظر در هدف‌ها و راه‌های نیل به هدف‌ها را ضروری

مدیران، مغز بودند و کارکنان دست. نظارت و کنترل، سلسله مراتبی ادامه داشت و با وجود اینکه مفاهیم تمرکززدایی و توانمندسازی مطرح می‌شد، اما همچنان سخن و تصمیم رهبر ارجح بود. در حالی که تلاطم، عدم اطمینان و هرج و مرج طلبی، نظم و ثبات را تهدید می‌کرد، کنترل روابط، پاسخی به این تهدیدها بود. مدیریت بر مبنای هدف، استراتژی‌های مدیریت و سیستم‌های اطلاعات مدیریت نیز در رابطه با کنترل و یافتن روش‌هایی برای بازرسی و کنترل به کار می‌رفتند. با ظهور بوروکراسی نیز انسان مدرن، به ماشینی بی‌روح و مشغول به کاری تکراری، خسته‌کننده و بسیار تخصصی تبدیل شد. این روند ادامه داشت تا اینکه پیشگامان جدید، سازمان‌ها را به صورت یک کل در نظر گرفتند که بخش‌هایش از هم جدا نیستند و مهارت‌ها بالا و چند بعدی، انعطاف‌پذیری بالا و شامل شبکه‌های خود-طرح‌ریز است. در این وضعیت، طرح اولیه فرانوگرایی عبارت بود از آزادی هر گروه زیر فشار و کنترل، به گونه‌ای که از هرگونه اجبار، ترس و تهدید آزاد شود (Boje & Dennehy, 1999).

پیتر دراگر^۱ در سال ۱۹۹۲ با طرح پرسش‌هایی مانند: «آیا ما فراتر از عصر ماشین هستیم؟ فراتر از زمانی که افراد در کار، هیچ مهارتی نداشتند؟ آیا کار کردن در تیم‌های خودگردان، در یک شبکه جهانی و مسطح و روابط باز، افراد را توانمندتر و خودکنترل‌تر می‌سازد و کمتر استثمار می‌کند؟ او برای نخستین بار از مدیریت فرانوگرا سخن به میان آورد. وی در ادامه می‌گوید: «در انقلاب فرانوگرا بخش‌های مختلف دریافته‌اند که واژه‌هایی شبیه: مدیریت کیفیت جامع، سیستم‌های فنی-اجتماعی، توانمندسازی و سیستم‌های تولید منعطف، جانشین واژه‌های کنترل و فرماندهی نوگرا و یا حتی تحکم و اجبار پیش‌نوگرا هستند. بوج و دنهی^۲ بر این باورند که: «پیش‌مدرن، مدیریت مهارت‌مدار، مدرن، مدیریت هرم‌مدار و فرانوگرا، مدیریت شبکه‌مدار است. اما فرانوگرا فقط یک سیستم اداره و یک سازمان شبکه‌ای مسطح نیست، بلکه یک روش برای کشف و مورد چالش قراردادن اشکال استثمار است.»

1. Peter Drucker
2. Boje & Dennehy, 2000

و از این راه به هدف‌ها متعهد می‌شوند و برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنند (Keough & Tobin, 2000). بنابراین دیگر نیازی به فرماندهی مستقیم ندارند. مدیر سعی می‌کند از راه نفوذ و تأثیرگذاری به هدایت آنان بپردازد. از راه ترغیب، افراد توانمند می‌شوند. توانمندسازی کارکنان یعنی فراهم کردن زمینه برای شنیدن صدای آنها و شریک شدن در معادله دانش - قدرت. در تفکر فرانوگرا هم صدایی، تصمیم‌گیری مشترک و هم‌فکری، نتیجه مشارکت در سازمان است (Jahnsen, 1994). مدیر فرانوگرا از راه برقراری روابط غیررسمی و دوستانه و احترام همراه با اعتماد، رفتارها و واکنش‌هایی را از خود به نمایش می‌گذارد که کارکنان ترغیب می‌شوند، راهنمایی‌های او را می‌پذیرند و برای دستیابی به هدف‌ها تلاش می‌کنند.

۴-۵. هم‌آفرینی

در مدیریت فرانوگرا در تقابل با هماهنگی، هم‌آفرینی مطرح می‌شود. هنگامی که هماهنگی داوطلبانه، غیررسمی، بدون تشریفات سازمانی، توسط افراد و واحدهای سازمانی ایجاد شود، هم‌آفرینی صورت می‌پذیرد. در این مورد کارمند باید هدف‌های خود و واحد خود را بشناسد، تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد، در نظر داشته باشد و خود را با سازمان و هدف‌های آن وفق دهد. در هم‌آفرینی از سازوکارهای غیررسمی و هماهنگی گروه‌های کاری توسط خود آن گروه‌ها استفاده می‌شود. بدین منظور مدیریت فرانوگرا با ایجاد گروه‌های کاری مختلف، گفت‌وگو را در بین افراد تسهیل می‌کند و این گفت‌وگو به قصد ساختن و مبادله اطلاعات انجام می‌گیرد و راه را برای مشارکت بیشتر و بهبود فعالیت‌های سازمانی می‌گشاید (Keough & Tobin, 2000). گفت‌وگو از آن جهت مورد تأکید فرانوگراهاست که وسیله‌ای برای تقویت و گسترش تعامل‌های اجتماعی به شمار می‌آید و ارمغان‌هایی همچون: ارتقای گرایش به همکاری و اقدام جمعی، افزایش تحمل و بردباری در برابر دیدگاه‌های مخالف، بالندگی اندیشه جمعی و رشد راه‌های نو برای حل مسائل را در پی خواهد داشت.

در هم‌آفرینی، فرد به گونه ذهنی و عاطفی، در یک

می‌سازد. در نتیجه دیگر نمی‌توان از برنامه‌ریزی به مفهوم کلاسیک آن سخن گفت و مفاهیم نوآوری، اختراع و ابداع مطرح می‌شوند.

بنابراین به علت اعتقاد فرانوگرایی به نسبی‌گرایی و عدم ثبات، در مدیریت فرانوگرا، نوآوری در برابر برنامه‌ریزی مطرح می‌شود و کارکنان به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان و شرکت‌های بیمه تشویق و تقدیر می‌شوند. رهبر فرانوگرا باید خود خلاق، مخترع و نوآور باشد و کارکنان را نیز به سمت خلاقیت و نوآوری هدایت کند.

۲-۵. سازمان‌دهی فعال

فرانوگرایی، به دلیل اهمیتی که برای تمرکززدایی قائل است، مفهوم سازمان‌دهی فعال را در تقابل با سازمان‌دهی مطرح می‌کند، که عبارت است از الگویی که بر مبنای اطلاعات حاصل از شناسایی شرایط محیط، هدف‌ها و وظایف، اطلاعات و فناوری و موقعیت فنی و راهبردی سازمان انتخاب می‌شود و اتکای کمتری به ساخت‌های رسمی و روابط از پیش تعیین شده دارند. سازمان‌دهی پهن، غیرمتمرکز، بالایی‌ها و طبقات کم، منعطف و مسطح برای تیم‌های خودمختار مورد تأکید است (Boje & Dennehy, 1999). در این نوع سازمان‌دهی، سیستم‌های تولید منعطف، مدیریت کیفیت جامع، تفویض اختیار و توانمندسازی به منظور جایگزینی سلسله مراتب کلی سازمان نوگرا، پیشنهاد شده‌اند. کارکنان به وسیله نمودارهای کنترل کیفیت آماری و فناوری اطلاعات، کارشان را سرعت می‌بخشند. سازمان‌های هرمی شکل از بین می‌روند و اصول طراحی سازمان‌های افقی، مسطح و فراسلسله‌مراتبی جایگزین آنها می‌شوند.

۳-۵. ترغیب

ترغیب که در فرانوگرایی در تقابل با فرماندهی مطرح می‌شود، به این اشاره دارد که مدیریت هنر و توانایی پی‌گیری آرزوهای جدید و ایجاد تعهد به پی‌جویی آنهاست. در دوران جدید، کارکنان، فرهیخته هستند و در نتیجه مشارکت و همکاری در گروه‌ها به یک آرمان مشترک دست می‌یابند

مدیر فرانوگرا از راه برقراری روابط غیررسمی و دوستانه و احترام همراه با اعتماد، رفتارها و واکنش‌هایی را از خود به نمایش می‌گذارد که کارکنان ترغیب می‌شوند، راهنمایی‌های او را می‌پذیرند و برای دستیابی به هدف‌ها تلاش می‌کنند

و تکثرگرا را به‌عنوان روش‌هایی برای اداره موقعیت‌های غیرقابل کنترل تشویق می‌کند.

۷. نقش ارتباط با مشتری در توسعه صنعت بیمه کشور

در دنیای تجارت امروزی مفهوم ارتباط با مشتری در مرکز توجه قرار گرفته است. در حالی که زمانی خدمت به مشتری در درجه پایینی از اولویت‌های سازمان‌ها قرار داشت، امروزه سازمان‌ها مشتریان خود را در قلب تمام فعالیت‌ها قرار داده و در استراتژی‌های بازاریابی و فروششان بر این اساس تجدید نظر می‌کنند. آنچه امروزه در حال تغییر است وسعت دادن اختیار به مشتری است. در سازمان‌های خدماتی نظیر بیمه‌ها، بانک‌ها، صنعت حمل و نقل، خدمات درمانی، هتل‌ها و... مدیریت ارتباط با مشتری از حساسیت بیشتری برخوردار است. چون مشتری در فرآیند ارائه خدمات، بخشی از خدمت ارائه‌شده تلقی می‌شود، باید استراتژی‌های درپیش گرفته‌شده به سمت شخصی شدن این خدمات برای هر مشتری پیش برود. مشتری مایه حیات بیمه‌ها است؛ بنابراین جامعه از سیستم بیمه کشور انتظار دارد که ضمن تلاش در جهت جذب ریسک‌ها و مدیریت بهینه آنها در فعالیت‌های مفید اقتصادی که در نهایت منجر به سودآوری بیمه‌ها و نگاه‌های اقتصادی و رونق اقتصاد ملی می‌شود، به موازات پیشرفت‌های همه‌جانبه اقتصادی و اجتماعی نیز حرکت کرده به طوری که به‌نحو مؤثری در تحقق توقعات و نیازهای مشتریان گام برداشته و خود را با نیازهای جامعه هماهنگ سازند. تردیدی نیست که لازمه دستیابی به این هدف، اعمال روش‌های جدید و تجزیه و تحلیل مسائلی است که در سطوح متعدد امور بیمه‌گری مطرح می‌شود. سیستم بیمه کشور باید خدمات مورد نیاز جامعه کنونی کشور را متناسب با ساختار بازار عرضه نماید و موجبات تسریع رشد و تأمین رفاه اقتصادی کشور را فراهم سازد. بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد اعتماد متقابل بین مشتریان و سیستم بیمه اهمیت بسزایی دارد. در نظام صنعت بیمه کشور، مشتریان محور اصلی بوده و در واقع همه کارها برای جلب رضایت، توجه و جذب آنهاست. لذا در فضای رقابتی بین شرکت‌های بیمه، شرکت‌هایی موفق‌ترند که بتوانند وفاداری بیشتر مشتریان را

وضعیت گروهی، درگیر می‌شود و این درگیری وی را وادار می‌کند تا به هدف‌های گروه کمک کند و خود را در مسئولیت‌های آن گروه سهیم بداند و برای به‌انجام‌رساندن آنها تفکر و تلاش کند.

۵-۵. خودکنترلی

مفهوم کنترل و قدرت در فرانوگرایی از تعریف وبر که فقط به کنترل اجتماعی و کارایی فردی تأکید دارد، فاصله می‌گیرد و به‌صورت خودکنترلی مطرح می‌شود. کنترل از راه مصاحبت اعمال می‌شود و ساختار مصاحبت ممکن است باعث تشویق زیردستان در یک سازمان شود و در نتیجه کنترل، برابر است با درگیر شدن در یک گفتگوی دانش‌محور. خودکنترلی از راه پذیرش مسئولیت فردی برای کارهای خود صورت می‌پذیرد. از آنجا که سازمان فرانوگرا، اساس رابطه و حضور را به ارزش‌ها و گرایش‌های مشترک می‌گذارد، انتظار می‌رود که به‌دلیل کشش‌های درونی کارکنان و جاذبه‌های بیرونی و موضوع‌های سازمانی، مشکلات انضباطی به کمترین میزان در آن پدیدار شود (Boje & Dennehy, 2000).

۶. سازمان فرانوگرا

سازمان فرانوگرا، شبکه‌ای از تنوع، خودرهبری و تیم‌های خودکنترل با چندین مرکز است که رفتارهای سازمانی خود را به اقتضای شرایط هماهنگ می‌کند. این سازمان خواهان تغییر است و از آن استقبال می‌کند و مشارکت و تعاون به معنای واقعی کلمه و با حضور کارکنان رده‌های مختلف سازمان محقق می‌شود. فرانوگرا توصیه می‌کند که سازمان‌ها ویژگی‌هایی همچون خودمختاری، استقلال داخلی، کار تیمی، رهبری مشارکتی و تنوع فرهنگی را توسعه دهند. سلسله مراتب مسطح، مدیریت ماتریسی، یادگیری مشارکتی و مدیریت پروژه بعضی از رویکردهای معمول در این زمینه هستند. تافلر^۱ سازمان متناسب با عصر فرانوگرایی و فراصنعتی را سازمان موج سوم می‌نامد و سه ویژگی: قابلیت انعطاف، خلاقیت و نوآوری را برای آن برمی‌شمارد. در نهایت می‌توان گفت که تفکر سازمانی فرانوگرا، دیدگاه‌های مردم‌سالار

سازمان فرانوگرا،

شبکه‌ای از تنوع،

خودرهبری و تیم‌های

خودکنترل با چندین

مرکز است که

رفتارهای سازمانی خود

را به اقتضای شرایط

هماهنگ می‌کند



در صورتی که یک سیستم CRM بتواند مطابق با ایده بالا عمل کند، سازمان می‌تواند ضمن ارائه خدمات بهتر به مشتریان، بازدهی و اثربخشی مراکز تلفنی تماس با مشتری را افزایش داده، کارمندان فروش را در عقد سریع‌تر قراردادهای فروش یاری دهد، فرآیندهای فروش و بازاریابی را تسهیل کند، مشتریان جدیدی برای خود پیدا کند و در نهایت گردش مالی مشتریان خود را افزایش دهد. مدیریت ارتباط با مشتری در واقع فلسفه، راهبرد و فناوری‌های مرتبط با شناسایی، جذب و گسترش مشتری است. شرکت‌های بیمه بدون وجود مشتری بی‌معنی بوده و محلی از اعراب ندارد؛ بیمه سه نوع مشتری دارد: اول مشتریانی که منابع در اختیار بیمه می‌گذارند؛ مانند بیمه‌گذاران عمر و سرمایه‌گذاری، دوم مشتریانی که از منابع استفاده می‌کنند؛ مانند زیان‌دیدگان رشته‌های مختلف بیمه‌ای و سوم برخی دیگر که هم منابع به بیمه می‌دهند و هم از منابع بیمه استفاده می‌کنند و قطعاً برای توسعه صنعت بیمه و بیمه‌گری بحث CRM امری بدیهی است. برای جلوگیری از رویگردانی مشتری موضوع CRM به شدت مورد توجه است و در کنار آن نیز بحث کشف دانش و داده‌کاوی مطرح بوده که اینها لازم و ملزوم یکدیگر است.

برخی تنها فکر می‌کنند مدیریت ارتباط با مشتری را

به‌دست آورند. از طرف دیگر نظر به حساس‌تر شدن مشتریان نسبت به ارائه خدمات از سوی بیمه‌ها، آنها همواره خواهان ارائه خدمات مطلوب‌تر و بهترند.

۸. سیستم مدیریت ارتباط با مشتری^۱ و جایگاه آن در ساختار تشکیلاتی شرکت‌های بیمه کشور

CRM در حقیقت راهبردی است برای جمع‌آوری نیازها و رفتارهای تجاری مشتریان تا به ایجاد روابطی قوی‌تر با آنها منجر شود. در نهایت رابطه قوی با مشتریان مهم‌ترین رمز موفقیت هر کسب و کار است. تکنولوژی‌های بسیاری در قالب مدیریت ارتباط با مشتری ارائه شده‌اند اما داشتن تصویری از CRM به‌عنوان مجموعه‌ای از تکنولوژی نیز نادرست است. به‌عنوان روشی بهتر برای درک CRM، می‌توان آن را مانند فرآیندی دانست که به ما کمک می‌کند تا اطلاعات مختلفی از مشتریان، فروش، اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی، سرعت عمل در پاسخ‌گویی به مشتریان و نیز تمایلات بازار را به شکل یکجا جمع‌آوری کنیم. ایده اصلی CRM کمک به نگاه‌ها برای استفاده از تکنولوژی و منابع انسانی در به‌دست آوردن دیدی بهتر نسبت به رفتارهای تجاری و ارزشی است که هر مشتری برای سازمان ایجاد می‌کند.

1. Customer Relationship Management (CRM)

گذاشته و مشغوف کردن آنها را هدف خود قرار دهند. چون احتمال تکرار و تمجید از نوع خدمت توسط مشتری راضی و وفادار به مراتب بیشتر است، لذا عاقلانه است که شرکت‌های بیمه به‌طور منظم وفاداری مشتریان خود را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهند.

۹. نتیجه‌گیری

دستاوردهای الگوی منطق‌فازی برای تعیین آمیخته بازاریابی عبارت‌است از:

- توسعه الگویی که ارزش‌های متغیرهای ورودی نامطمئن را مدیریت می‌کند، نظیر پیش‌بینی‌ها و ...؛

- توسعه الگویی که با متغیرهای ورودی مبهم و ناقص نظیر کیفیت، واکنش نهایی و ... سروکار دارد؛

- توسعه الگویی که به شکلی کارا متغیرهای ذهنی را مدیریت می‌کند؛ نظیر قدرت رقابتی شرکت، سطح رقابت و کیفیت محصول و ترکیبی از آنچه برای فراهم‌سازی راهکارها یا تصمیمات واقع‌گرایانه لازم است؛

- توسعه مدلی که اثر آمیخته ناهمگون متغیر کمی و هم‌فاکتورهای کیفی را صرف‌نظر از واحد یا ابعاد چنین متغیرهایی از طریق بیان ارزش‌هایی چون بالا، پایین، خیلی قوی و نظایر آن، ارزیابی و ترکیب می‌کند.

تفاوت مهم بین پیش‌نوگرایی، نوگرایی و فرانوغرایی، در تغییر روایت است. در حقیقت، فرانوغرا فرضیه خاتمه فراروایت را مطرح کرده، آن را با تعدادی از روایت‌های رقیب جایگزین می‌سازد. در روایت پیش‌نوگرا، فرد یک ابزار مکانیکی بود که به‌گونه علمی قابل کنترل بود. در نظریه ویر نیز مشاغل بزرگ، همانند: حکومت کردن و نظارت گسترده، باید رسمی‌سازی، استانداردسازی، متمرکزسازی، عادی‌سازی و تخصصی می‌شدند. در روایت فرانوغرا، فرد که قربانی سیستمی از مقوله‌های علمی موجود است، باید از حبس بودن در دنیای مادی و هدف‌های سازمانی آزاد شود. روایت فرانوغرا بر سازمان شبکه‌ای، با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین فروشندگان، مصرف‌کننده و کارکنان تأکید دارد؛ یک شبکه پاسخ‌گو، موقتی و بخش‌بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می‌سازد.

تنها با خرید یک نرم‌افزار، پیاده‌سازی کرده‌اند یا با ایجاد ارتباط اینترنتی، اس.ام.اس، تلفنی، فکسی و یا ایمیلی و جمع‌آوری اطلاعات آنها می‌توانند مزایایی که برای CRM برآورده می‌شود را در سازمان خود به‌دست آورند، همانند آنچه برخی بیمه‌های کشورمان به‌دنبال آن هستند، اما برای آنکه یک سیستم CRM عملاً اثربخش باشد، سازمان باید تصمیم گرفته باشد که به‌دنبال کدام یک از اطلاعات مشتری است و نیز از جمع‌آوری این اطلاعات چه چیزی را دنبال می‌کند؛ به‌عنوان مثال بسیاری از شرکت‌های بیمه شرایط زندگی مشتریان خود را به دقت پیگیری می‌کنند تا بتوانند خدمات بیمه‌ای مناسبی را در مواقع مناسبی به آنها ارائه کنند تا به نیازهای آنها به بهترین شکل پاسخ داده باشند. در گام بعدی سازمان باید به منابع مختلفی که از طریق آنها اطلاعات مشتریان وارد سازمان می‌شود، توجه داشته باشد و مشخص کند که در حال حاضر این داده‌ها در کجا و به چه شکل ذخیره شده و چگونه مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ به‌عنوان مثال یک سازمان ممکن است از راه‌های بسیار متعددی با مشتریان خود تعامل داشته باشد مانند نامه‌نگاری، وب‌سایت، انبارهای فیزیکی، مراکز تلفنی ارتباط با مشتری، تیم‌های سیار فروش، بازاریابی و تبلیغات. سیستم‌های بسیار مطمئن قادرند این نقاط را به یکدیگر متصل کنند. اطلاعات جمع‌آوری‌شده بین سیستم‌های عملیاتی (مانند فروش و انبار) و سیستم‌های تحلیل‌کننده اطلاعات، ردوبدل شده و می‌توانند قالب‌های موجود در آنها را استخراج و مرتب کنند. تحلیلگران سازمان سپس از طریق همین اطلاعات می‌توانند تصویر جامعی را از هر مشتری و حوزه‌هایی که به خدمات مختلف بیمه‌ای نیاز دارند، ایجاد کنند؛ برای بیمه کاملاً مقرون به صرفه است که با چنین شخصی به محض تماس به بهترین وجه رفتار کند.

به‌نظرمی‌رسد اگر صنعت بیمه کشور خواهان ایجاد وفاداری در مشتریان است باید وظیفه حفظ مشتری را به‌منزله مهم‌ترین وظیفه خود در نظر گیرد. متولیان صنعت بیمه باید مشتریان خود را دارائی‌های ارزشمند بدانند و از کلیه خرده سیستم‌های خود بخواهند که تمام تلاش خود را برای جذب و نگهداری و وفاداری مشتریان به‌کاربرند و حتی پافراتر

متولیان صنعت بیمه
باید مشتریان خود را
دارائی‌های ارزشمند بدانند
و از کلیه خرده سیستم‌های
خود بخواهند که تمام
تلاش خود را برای جذب
و نگهداری و وفاداری
مشتریان به‌کاربرند

3. Boje , D & Dennehy, R 2000, *The story of post modern management*, Sage Publication.

4. Jackson, WT 2002, *Fuzzy marketing: implications for small business*, The University of Texas of the Permian basin.

5. Jahnson , B 1994, *Educational administration in the post modern age*, London, Westpord Connecticut.

6. Kahraman, CU 2003, 'Multicriteria suppliers selection using fuzzy AHP', *Logistico & Information Management*, vol. 16, pp. 382-94.

7. Keough, T & Tobin, B 2000, *Post modern leadership and the policy lexion: from theory proxy*, to Practice, Quebec, Level University.

8. Levin, HM 1990, *Economic trends shaping the future of teacher education*, pp. 7-15.

9. Peters, M 1989, 'Techo-science: rationality and the university: lyotard on the postmodern condition' *Educational Theory*, vol. 39, no.2, pp. 93-105.

10. Tsaur, SH, Chang, TY & Chang-Hua, Y 2002, 'The evaluation of airline service quality by Fuzzy MCDM', *Tourism Management*, vol. 23, pp.107-15.

11. Vipul, J, Tiwari, MK & Chan, FTS 2004, 'Evaluation of the supplier performance using an evolutionary fuzzy-based approach', *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 15, pp. 735-44.

در این حالت فرانوگرا با محیط‌گرایی مرتبط می‌شود. در نتیجه این محیط‌گرایی، توجه به تنوع و گوناگونی افزایش یافت که این مسئله مخالف با ارزش‌های نوگرایی بود. نظریات فرانوگرا اکثر اصول مدیریت کلاسیک را به چالش می‌کشد و تفکر سازمانی دموکراتیک و تکثرگرا را تشویق می‌کند. وعده مدیریت فرانوگرا رهایی از مدیریت است. قدرت و اختیار به تعداد گسترده‌ای از افراد، که به وسیله طرح‌ریزی متمرکز، سازماندهی متمرکز و رهبری و اقدامات کنترلی متمرکز، در حاشیه نگه داشته شده بودند، اعطا می‌شود. در این نوع مدیریت، کوچک زیباست و ائتلاف موقتی گروه‌ها، قدرتمند و زیباست. در نهایت باید گفت که در فرانوگرا، واژه مدیریت به معنای اداره کردن امور و دیگران، یکسره فرو می‌ریزد و رهبری، واژه مناسب‌تری از مدیریت است و درجه رهبری را میزان نفوذ در دیگران تعیین می‌کند و چنانچه این نوع مدیریت با دستاوردهای الگوی منطق فازی برای تعیین آمیخته بازاریابی تلفیق گردد، صنعت بیمه کشور به خصوص در بازاریابی بنگاه‌های بزرگ اقتصادی متحول شده و انقلابی نو در این بخش ایجاد می‌نماید، با توجه به نقش و اهمیت رفتار کارکنان در ایجاد وفاداری مشتریان باید بر این نکته تأکید داشت که بدون داشتن کارکنان متعهد، وفاداری مشتریان حاصل نمی‌شود. نهادینه کردن حاکمیت مشتری در فرهنگ سازمانی شرکت‌های بیمه، گزینش کارکنان براساس شایستگی و انگیزه، پیگیری دوره‌های آموزشی تخصصی برای ارتقای سطح دانش کارکنان شرکت‌های بیمه و ارائه خدمات نوین از جمله عوامل مهم در وفاداری مشتریان است و به‌عنوان کاتالیزور می‌تواند در موفقیت این آمیخته بازاریابی بسیار حائز اهمیت باشد.

منابع:

1. Aly, S & Vrana, I 2005, *Fuzzy expert marketing-mix model*, Czech University of Agricultural, Prague, Czech Republic, pp. 69-79.

2. Boje , D & Dennehy, R 1999, *Organizing stories: managing in the post modern world*, Sage Publication.