

نقش اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت شرکتهای بیمه

سید محمد آسوده

(معاون نظارت و برنامه‌ریزی بیمه مرکزی ایران)

مقدمه

خمیرمایه هر تصمیم‌گیری خوب و مؤثر، اطلاعات درست و بهنگام است که در این رهگذر، صنعت بیمه از صنایعی است که اطلاعات در آن کاربری فراگیر و تعیین‌کننده دارد و از اهمیت استراتژیک برخوردار است. با توجه به این نکات، تجربه عملی نشان داده که سیستم‌های اطلاعاتی، چنانکه باید و شاید پاسخگویی نیازهای مدیران نیست. همچنین با توجه به عنوان سمینار که «اقتصاد بدون نفت» و جایگاه بیمه در آن است و سخن از تنوع بخشیدن و ارتقای کیفیت تولیدات و خدمات به منظور حضور رقابت‌آمیز در بازارهای بین‌المللی و افزایش صادرات در میان است و گفت‌وگوها پیرامون نقش بیمه در فراگرد توسعه و نیل به هدفهای یادشده دور می‌زند و اینکه ارائه پوششهای متنوع و جدید که متناسب با نیازهای جامعه و برنامه‌های اقتصادی باشد بدون در اختیار داشتن اطلاعات امکان‌پذیر نیست. بحث اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت شرکتهای بیمه منطقی و بجا به نظر می‌رسد. این بحث، سه مقوله را دربر می‌گیرد:

۱. شرکت بیمه به صورت سیستم کل، باز و گسترده؛ ۲. حساسیت صنعت بیمه به اطلاعات؛ و ۳. سیستم‌های اطلاعاتی و تکنولوژی اطلاعات.

۱. شرکت بیمه به صورت سیستم کل، باز و گسترده

شرکت بیمه برای عرضه کالای خویش، منابع مالی، فیزیکی، انسانی و اطلاعات مورد نیاز را از بیرون می‌گیرد، به خدمات گوناگون تبدیل می‌کند و به مشتریان تحویل می‌دهد. وقتی می‌گوییم سیستم، منظور مجموعه عواملی است که در ارتباط و همکاری با یکدیگر وظیفه و عمل معینی را انجام می‌دهند و در سیستمی همانند یک شرکت بیمه

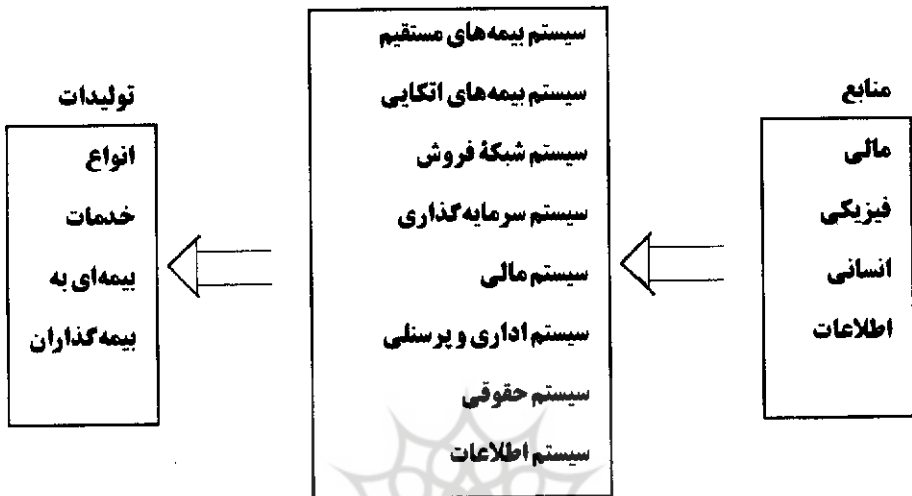
عنصر ضروری آن هم نیروی انسانی است. سیستم، باز است چون با محیط خود در ارتباط و داد و ستد متقابل است؛ پس پیوندی دوگانه با بیرون از محیط خویش دارد. اول، تأمین منابع؛ و دوم، نیاز به بازار برای عرضه خدمات بیمه‌ای. این وابستگی به محیط بیرون، شرکت را در معرض موقعیتها، خطرها و تهدیداتی قرار می‌دهد که در دهه‌های اخیر شدت هم یافته و موجبات کامیابی یا تلخکامی شرکتها را فراهم آورده است. سیستم، گسترده است چون در داخل کشور و خارج از کشور به صورت شعب و نمایندگیهای مختلف فعالیت می‌کند. بنابر این سیستم، کل است و از سیستمهای مختلفی مانند سیستم بیمه‌های مستقیم، اتکایی، شبکه فروش، سرمایه‌گذاری، مالی، اداری، پرسنلی، حقوقی، اطلاعاتی و سیستمهای دیگری تشکیل شده است، هرچند ارائه این طیف بسیار گسترده در یک نمودار به خوبی امکان‌پذیر نیست ولی نمودار شماره یک می‌تواند بیانگر کلیاتی از این مطلب باشد. افزون بر این، هر سیستم خود به زیرسیستمها تقسیم می‌شود و عملکردش هم متأثر از این زیرسیستمهاست. برای مثال، سیستم بیمه‌های مستقیم در یک تقسیم بندی ساده به دو قسمت صدور و خسارت بخش می‌شود؛ ایجاد همسویی در سیستمها و زیرسیستمهای مختلف یک مجموعه از وظایف اساسی و پراهمیت مدیریت است که بدون در اختیار داشتن اطلاعات میسر نمی‌شود.

برای مثال، اگر بیمه‌نامه‌ای صادر می‌شود، بخش اتکایی باید مطلع باشد که آیا پوشش اتکایی هم می‌خواهد یا نه؛ قسمت مالی باید حق بیمه آن را وصول کند؛ شبکه فروش باید بتواند طرح را در سطح کشور عرضه کند؛ و بخش سرمایه‌گذاری باید در زمینه سرمایه‌گذاری و جوهی که انباشته شده برنامه‌ریزی کند.

اگر هر یک از سیستمها درست عمل نکنند کل سیستم دچار اختلال می‌شود و شرکت همسو نخواهد بود. طبعاً هر قدر ناهمسویی بیشتر باشد نیل به هدفها هم دشوارتر صورت می‌گیرد. مدیران شرکتها از یک سو، باید منابع را به طور مؤثر به کارگیرند و در سیستمهای مختلف همسویی ایجاد کنند و از دیگر سو، با توجه به مسؤلیتهایی که در مقابل گروههای مختلف صاحب منافع^۱ در شرکت دارند باید تعادل و هماهنگی این گروهها را برقرار سازند. این منافع ممکن است در تضاد با یکدیگر باشند، بنابر این، مدیران باید بین سیستمهای مختلف و صاحبان این منافع ایجاد تعادل کنند.

۱. بیمه‌گذاران، سهامداران، مدیران، کارکنان، کارگزاران، نمایندگان، دولت، مقامات مالیاتی، بورس و بازار

نمودار ۱. شرکت بیمه: سیستم کل، باز و گسترده



سیستم‌های مختلف تشکیل دهنده سیستم کل

برای مثال، اگر سودآوری بیش از حد مورد نظر باشد ممکن است فشار، بیشتر به بیمه‌گذاران وارد شود یا به کارکنان و نمایندگان. برای آنکه این همسویی بین سیستم‌های مختلف، صاحبان منافع و منابع مختلف که در شرکت به کار گرفته می‌شود ایجاد گردد مدیریت شرکت‌های بیمه (متشکل از مدیران ارشد یا هیأت مدیره، مدیران میانی، کارشناسان و رؤسای شعب) نیاز به اطلاعات گوناگون دارند.

اطلاعات حلقه اصلی هماهنگیها و تعادلهاست. چه بسا تصمیمهایی که در بخشی اتخاذ شده و مطلوب هم به نظر رسیده ولی چون سیستم‌های دیگر شرکت از آن اطلاعی نداشته‌اند، در مجموع نتیجه دلخواه و مثبت حاصل نشده است. در این زمینه، به موارد متعددی می‌توان اشاره کرد. از جمله بسیار دیده شده که قسمت‌های مختلف شرکت از طرحهایی که قرار است شرکت جدیداً مطرح کند بی‌اطلاعند و گاه گاه همین بی‌اطلاعی موجب قفل شدن طرح شده است. فرض کنیم که در شرایط رقابتی طرحی باید با فوریت تهیه و تصویب شود. لزوم این کار باید برای نمایندگان، تدارکات و سیستم حقوقی توجیه شده، به‌شمار آنکار و خواهان و دیگران تکمیل نشود. شرکت‌ها باید از

کار قرار نداشته باشند یا دست کم از اولویت آن بی‌خبر باشند. نتیجه آنکه، تعیین اولویتها و برنامه‌ریزی در سطوح بالای سازمان به گونه‌ای صورت گیرد و در سطوح پایین‌تر و اجرایی به گونه‌ای دیگر، یا با مشکلات به انجام برسد، یا مواردی انجام گیرد که در اولویت نیست.

در نمودار شماره ۲ سعی کرده‌ام نشان دهم که نیازهای اطلاعاتی یکسان نیست. هرچه این اطلاعات به رده‌های ارشد سازمان می‌رسد باید خلاصه‌تر، عمومی و متنوع باشد. اطلاعات محیطی و خارج از شرکت، بیشتر مورد نیاز مدیران ارشد است. همچنین، روند کلی اقتصاد و تغییرات قوانین و مقررات باید به اطلاع ایشان برسد. هرچه سمت پایین این هرم بیابیم اطلاعات داخلی‌تر و تخصصی‌تر می‌شود. به علاوه در هر سطح هم گرایشها متفاوت است. برای مثال، نیازهای مدیر مالی با مدیر امور اداری، مدیر صدور، مدیر فنی و مدیر اتکایی یکسان نیست. شرکتها باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنند که نیازهای اطلاعاتی گوناگون سطوح مختلف مدیریت برطرف شود. البته هم‌اکنون اطلاعات و سیستمهای اطلاعاتی در شرکتها وجود دارد متنها چنانکه باید و شاید نیست و می‌تواند مؤثرتر باشد. سیستمهای اطلاعاتی ما، مرکب از افراد، اجزا و مفاهیم (دستی، مکانیزه یا کامپیوتری)، از آنچه هست باید کارتر شود و روحی تازه در کالبد شرکتها بدمد.

۲. حساسیت صنعت بیمه به اطلاعات

صنعت بیمه اطلاعات‌بر و حساس به اطلاعات است که بخشی از دلایل آن شامل این موارد است: اتکای زیاد به اطلاعات و آمار برای تعیین نرخ بیمه؛ اگر اطلاعات و آمار درستی از گروهها و رشته‌های مختلف در دست نباشد طبعاً نرخ درستی قابل ارائه و اعمال نخواهد بود. در این صورت ممکن است نرخ بیمه بعضی رشته‌ها بیشتر و برخی کمتر شود و در عمل، حق بیمه بعضی گروهها را گروههای دیگر پردازند؛ به عبارت

بهتر، بیمه‌گذاران دو دسته شوند: عده‌ای که با نرخ بیمه بالاتر، حق بیمه بیشتر از واقع می‌پردازند، که ممکن است بیمه‌گریز شوند؛ و عده‌ای که کمتر از نرخ واقعی پرداخت

می‌کنند، که بیمه‌گریز می‌شوند. این دو دسته می‌توانند به هم برآیند و در نهایت منجر به نداشتن

اطلاعات مورد نیاز شرکتهای بیمه

اطلاعات شرکت:

وضعیت مالی - میزان سرمایه و اندوخته‌ها، ذخایر بیمه‌ای و غیربیمه‌ای، نقدینگی، سرمایه‌گذاری‌ها

وضعیت پرسنلی - میزان و ترکیب و سطح مهارت و تواناییهای مدیران و کارشناسان
وضعیت تشکیلاتی - مدیريتها، شعب، نمایندگان، کیفیت حضور در مناطق
مختلف، فرهنگ سازمانی

وضعیت عرضه خدمات بیمه‌ای در کل و رشته‌های مختلف

سهام شرکت از کل بازار و در رشته‌های مختلف

ضریب خسارت و سوددهی هر یک از رشته‌ها

کارمزد و سایر هزینه‌های صدور، ترکیب مشتریان

سطح کاربرد و استفاده از تکنولوژی و شیوه‌های صدور بیمه‌نامه و پرداخت خسارت

اطلاعات صنعت:

ساختار حق بیمه و خسارت بازار و رشد هر بخش

تعداد شرکتهای بیمه و سهم هر یک از بازار در کل و در رشته‌های مختلف

تواناییهای رقابتی هر یک از شرکتهای بیمه

مشتریان فعلی و مشتریان بالقوه

تعداد و وضعیت نمایندگان و کارگزاران

قوانین و مقررات صنعت بیمه

اطلاعات محیط ملی:

اقتصادی - روند تولید ناخالص داخلی، تورم، سطح اشتغال و بیکاری، وضعیت

صادرات و واردات و تراز پرداختها، بودجه و هزینه‌های دولت، بازار سرمایه و

سهم، سیاستهای پولی و مالی

اجتماعی - رشد و ترکیب سنی جمعیت، ترکیب شاغلان، شیوه‌های زندگی

فشرهای مختلف

مقررات و قوانین - مالیاتی، ارزی، بانکی، بودجه، کار و بازنشستگی، گمرکی

اطلاعات محیط بین‌المللی:

- شرکتهای بیمه در خارج از کشور سرمایه‌گذاری‌های بیمه‌ای و غیربیمه‌ای دارند

- شرکتهای بیمه از خدمات شرکتهای بیمه‌انکایی و کارگزاران بیمه خارجی استفاده می‌کنند

- شرکتهای بیمه در خارج از کشور خسارتهای قابل بازیافت دارند

- تغییرات محیط بین‌المللی به شیوه‌های گوناگون بر محیط ملی تأثیر می‌گذارد

شرکتهای غیربیمه‌ای، چون ابتدا هزینه کرده‌اند و کالا را ساخته‌اند، در موقع فروش کالا یا هنگام ارائه خدمات، تعیین قیمت تمام شده برایشان به سادگی میسر است اما در شرکت بیمه چنین نیست. قراردادی که امروز بسته می‌شود، ممکن است چند سال بعد یا بسیار دست پایین که بگیریم یک سال بعد به قضیه تعیین قیمت برسد. برای مثال، اگر نرخ بیمه اتوموبیل را از قبل درست حساب نکرده و بدون اطلاعات و بی‌گذار به آب زده باشیم، باید احتمال بروز مشکلات را هم بدهیم. در بیمه تغییرات اصلاحی نرخ و شرایط اثرهای خود را در آینده نشان می‌دهند. برای مثال، چنانچه امروز نرخ بیمه اتوموبیل را افزایش دهیم، آثار کامل این افزایش در دو سال بعد ظاهر می‌شود، زیرا بیمه‌نامه‌هایی که تا دیروز و با قیمت‌های قبلی فروخته‌ایم به تدریج تا یک سال آینده منقضی خواهند شد. صنعت بیمه از صنایعی است که استانداردها، رویه‌ها و ویژگیهای حسابداری خاص خود را دارد. عجز بودن فعالیتهای بیمه‌ای با سرمایه‌گذاری، سیستم توزیع خطر، قبول و واگذاری خطر در محدوده جغرافیایی وسیع، تنوع تکنیکهای محاسباتی، ذخایر فنی و بسیاری امور دیگر، باعث می‌شود که این صنعت اطلاعات بر باشد و نیازمند اطلاعات.

۳. سیستمهای اطلاعاتی و تکنولوژی اطلاعات

شرکت بیمه به چه اطلاعاتی نیاز دارد؟ و آیا این اطلاعات باید از درون شرکت کسب شود یا از برون آن؟ شرکتی که می‌خواهد برنامه‌ریزی کند باید از نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، تواناییهای خود را بشناسد، از مزایای رقابتی خویش در بازار اطلاع داشته باشد و با محیط صنعت، محیط ملی و محیط بین‌المللی بیگانه نباشد تا بتواند براساس شناخت از آنها برنامه‌ریزی کند. بیمه در مرزها محدود نمی‌شود. البته بعضی ریسکها وجود دارد که در داخل کشور نگه داشته می‌شود و نیازی به انکابیی آن نیست ولی بیمه‌هایی هم هستند که نمی‌توان کل تعهدات آنها را در داخل کشور نگه داشت و طبق قانون اعداد بزرگ بخشی از خطرهای سرمایه‌های بزرگ باید در بازارهای جهانی توزیع شوند.

نمودار ۳. سیستمهای اطلاعاتی



در سمت راست نمودار شماره ۳، شرکت بیمه باید بتواند از محیط صنعت، محیط ملی و محیط بین المللی، به انتخاب و گردآوری داده و اطلاعات بپردازد. چون اطلاعات بی نهایت زیاد است، بدون انتخاب، کار بسیار مشکل می شود. نمی توان آن را اداره، گردآوری و پردازش کرد. سمت چپ نمودار، بیانگر این است که اطلاعات باید بین سطوح مختلف مدیران، رؤسای ادارات و کارشناسان توزیع شود (البته نوع اطلاعات و شکل آن برای هر گروه متفاوت خواهد بود). نکته دیگر بحث «داده و اطلاعات» در نمودار است. چون اطلاعات درونی یا گاه بیرونی از نقاط پایین هرم می جوشد، مدیران رده های پایین تر که در نقطه تماس با بیمه گذار و محیط بیرونی هستند، خلاصه اطلاعات را در اختیار رده های بالاتر قرار می دهند. در نهایت شاید هیأت مدیره بخواهد از فروش و صدور ماه گذشته کل شرکت اطلاع داشته باشد. بنابر این، اطلاعات باید از سراسر کشور و از نقاط تماس با بیمه گذار جمع شود، پرداخته شود و به صورت رقمی خلاصه به مدیران ارشد ارائه گردد. برای آن رده، ریز رقمها، داده و اطلاعات خام تلقی می شود که

باید پرورده شود تا قابل مصرف باشد. گاهی نیز اطلاعات در یک رده برای رده‌های بالاتر داده حساب می‌شود. ممکن است که مدیر شعبه به ریزاطلاعات شعبه نیازمند و علاقه‌مند باشد ولی مدیر منطقه یا هیأت مدیره علاقه‌ای به ریزاطلاعات شعبه نداشته باشند و بخواهند به کل اطلاعات منطقه دسترس یابند. داده تا وقتی پرداخته نشود اطلاعات نمی‌شود و قابل مصرف نیست. بسیاری از گزارشهایی که ما به رده‌های مدیران می‌دهیم، خام و پرورده نشده است. اگر سیستمها به گونه‌ای برنامه‌ریزی شده باشند که هر بخش، اطلاعات مورد نیاز مدیریت را تغذیه کند این مشکلات طبعاً کمتر خواهد بود. علاوه بر استفاده کنندگان داخلی، استفاده کنندگان خارجی نیز به اطلاعات شرکتهای بیمه نیاز دارند. برای مثال، صورتهای مالی شرکتهای بیمه باید در روزنامه‌های کثیرالتشعار، منتشر شود تا بیمه‌گذار از آن مطلع گردد، پوششهای آتی را خریداری نماید، شرکت مطلوب را از شرکت ضعیف‌تر جدا کند و انتخاب بهتر داشته باشد. همه بخشهای صنعت بیمه در این زمینه به اطلاعات نیاز دارند.

من این بحث را با این عنوان و از این زاویه و بدان رو مطرح کردم که از اطلاعات و سیستمهای اطلاعاتی در بخشهای مختلف اقتصاد صحبت شده ولی در صنعت بیمه کمتر به آن توجه شده است. مدیران ما ابتدا باید نیاز را تشخیص دهند، سرمایه‌گذاری کنند، نیروها را جذب کنند و در متن اینها از به کارگیری متخصصان نرم‌افزار و سخت‌افزار و تکنولوژی هم غافل نباشند و در برقراری سیستمها همت گمارند. حتی بخشهای استفاده‌کننده از اطلاعات نیز باید در نهایت آمادگی مطلوب قرار داشته باشند؛ یعنی حرکتی فراگیر، عمومی و استراتژیک در سطح سازمان ایجاد شود.