

راهبردهای توسعه صنعت بیمه

معصوم ضمیری

(مدیرعامل شرکت سهامی بیمه آسیا)

مقدمه

راهبردهای توسعه صنعت بیمه یا بررسی موانع رشد بیمه از جمله موضوعاتی است که در بسیاری از سمینارها و مقالاتی که در نشریات بیمه‌ای و غیر بیمه‌ای انتشار یافته مورد بحث قرار گرفته است. اما هنوز یکی از مباحث محوری است و این ظاهراً بدان سبب است که تلاشهای معمول منجر به راه‌حل کامل، اصولی و قابل قبولی برای مجریان این صنعت نشده است. اعتقاد راسخ دارد تا زمانی که رشد بیمه به حد کفایت نرسیده و متناسب با سایر بخشهای اقتصادی نشده و منتقدان آن را ارضا نکرده است بحث و کنکاش درباره این مقوله ادامه خواهد داشت.

در این مقاله سعی می‌کنیم بخشی از وسایل پیشبرد صنعت بیمه را از جهات کمی و کیفی مورد توجه قرار دهیم و حق این است که از تجربیات گذشته نیز استفاده کنیم و علل توفیق یا ناکامی هریک از اقدامهایی را که در صنعت بیمه به عمل آمده است شناسائی نماییم. نه به این منظور که از هر تلاش و طرحی که به قصد خدمت اجرا شده، انتقاد شود بلکه درصدد ادای این وظیفه‌ایم که به زحمات همه کسانی که در این راه گام برداشته‌اند ارج گذاریم. یکی از لوازم و ابزار توسعه صنعت بیمه آن است که انواع بیمه‌های مورد نیاز جامعه طراحی و ارائه شود و در عین حال اقدامهایی به منظور آشنا ساختن مردم با نیازهای بیمه‌ای آنها و مزایای پوششهای بیمه‌ای - چه از حیث حفظ و حمایت از منافع بیمه‌گذاران و چه از لحاظ مصالح اقتصادی و اجتماعی - جامعه به عمل آید، به عبارت دیگر بیمه و مزایای آن معرفی و تبلیغ شود، اما قبل از آن باید اطمینان یافت که به موازات عرضه و فروش انواع بیمه، امکانات اجرایی لازم برای پاسخگویی به خدمات آن نیز

فراهم است.

امروزه انتظار به حق از صنعت بیمه چنان ابعاد وسیع و گسترده‌ای یافته است که برآورد آن نیازمند توجه خاص به ساختار صنعت بیمه و تأمین امکانات کافی است. در حال حاضر که شرکتهای بیمه با وجود لازمه توفیق در فعالیت خود با مقررات و قوانین خاص دولتی اداره می‌شوند تنها توانسته‌اند در بخش اندکی از صحنه اقتصادی و اجتماعی حضور فعال داشته باشند و تکلیف‌شان را انجام دهند که آن نیز در سایه تلاش و زحمات خانواده بسیار کوچک صنعت بیمه در مقایسه با سایر سازمانهای دولتی حاصل شده است. بنابر این برای تحقق این انتظارات بجا و پیشبرد امر بیمه در جامعه، گامهای اساسی باید برداشته شود به ترتیبی که اولاً موجب استفاده هرچه بیشتر از ظرفیتهای موجود شود و ثانیاً ظرفیتهای جدیدی برای عرضه خدمات بیمه‌ای ایجاد کند. با این مقدمه سعی می‌شود مطالب محوری زیر ارائه گردد:

۱. چگونه و با چه تدابیری می‌توان از ظرفیتهای موجود استفاده مطلوب کرد؟
۲. راههای دستیابی به ظرفیتهای جدید در بازار بیمه کشور کدامند؟
۳. تحول در ساختار صنعت بیمه کشور برای توسعه بازار بیمه و اداره مطلوب آن چگونه می‌تواند باشد؟

۱. استفاده مطلوب از ظرفیتهای موجود

در شرکتهای بیمه ظرفیتهای قابل ملاحظه‌ای از جهت نیروی انسانی و امکانات اداری وجود دارد. مدیران شرکتهای بیمه باید تدابیری اتخاذ کنند که از این ظرفیتها در جهت توسعه فعالیت شرکت بهره‌برداری شود. از جمله این تدابیر می‌توان از آموزش نیروی انسانی، تدوین مقررات خاص در پرداختها به منظور حفظ و تجهیز نیروی انسانی، به کارگیری روشهای اداری مناسب و استفاده از ابزارهای اداری پیشرفته نام برد.

الف) آموزش نیروی انسانی در شرکتهای بیمه

بیمه‌گری حرفه‌ای است که تخصص و تسلط به آن نیاز به آموزش نظری و کاربردی دارد. در سالهای اخیر تعلیم نظری مسائل بیمه‌ای در دانشگاهها به قدر کفایت صورت می‌گیرد، لکن کارکنان شرکتهای بیمه در هر سطحی از مدارج علمی که باشند باید کاربرد آموخته‌های علمی خود را به طور مستمر آموزش ببینند و تجربه کنند. افزون بر دوره‌های کوتاه مدت که برای آموزش ضمن خدمت بسیار مفید است تشکیل سمینارهای

تخصصی برای بحث و تبادل نظر در خصوص مسائل فنی و مشکلات اجرایی، سطح کارایی آنان را ارتقا می‌دهد و موجب افزایش ظرفیت بالفعل شرکت می‌شود.

ب) تدوین مقررات خاص در پرداختها به منظور حفظ و تجهیز نیروی انسانی واقعیت انکار ناپذیر این است که ماهیت و نفس فعالیت شرکتهای بیمه ملازمه حیاتی و اساسی با ارتقای انگیزه کار و تقویت سلامت و حسن انجام کار دارد. بی شک شرکتهای بیمه با توجه به نوع فعالیت محتاج بهره‌مندی از تخصص و تجارب کارکنان مجرب، صدیق و متخصص در زمینه‌های گوناگون هستند. قطعاً یکی از بارزترین وسایل برای حفظ رابطه استخدامی این گونه کارکنان و استمرار برخورداری از تجارب آنان و حتی ارتقای کمی و کیفی خدمات‌شان و قوف کامل به احتیاجات و مشکلات اقتصادی و لحاظ پرداختهای خاص متناسب با حساسیت شغلی آنان است. به ویژه اینکه اتخاذ سیاست تشویق و تشریح و ارج نهادن به این مهم از یک سو موجب رفع نگرانیها اشتغالات ذهنی کارکنان و از دیگر سو، موجب تقویت و ترفیع سلامت روح و فکر آنان و بالمآل منجر به حسن انجام کار می‌شود. در این بخش می‌توان نه تنها با تدوین مقررات خاص نیازهای جاری کارکنان را با پرداختهای ماهیانه کافی تأمین کرد بلکه به طرحهای رفاهی بلند مدت آنان نیز توجه ویژه مبذول داشت.

پ) برقراری روشهای اداری مناسب

کارایی اطلاعات نظری و علمی کارکنان در گرو استفاده از روشهای ادار صحیح و مناسب است. روشهای اداری پیچیده و مشتمل بر مقررات دست و پاگیر موجب اتلاف نیروی انسانی می‌شود، لذا باید اولاً مقررات غیر ضروری و متکی بر تهیه اسناد و مدارکی که موجب افزایش حجم مکاتبات و اتلاف وقت می‌شود تعدیل گردد و ثانیاً روشهای کار و ارتباط بین واحدهای مختلف اداری به ترتیبی تنظیم شود که ضمن تسهیل و تسریع در امور، موجبات صرفه‌جویی در هزینه‌ها فراهم گردد.

ت) استفاده از وسایل اداری پیشرفته

در یک مؤسسه بیمه که اغلب مراجعه‌کنندگان را بیمه‌گذاران تشکیل می‌دهند، جلب اعتماد آنان به مطلوب‌ترین حد از جهات کمی و کیفی ضرورتی اجتناب ناپذیر است. این امر ناگزیر ایجاد فضای مقتضی و در خور و به کارگیری وسایل و ابزار متناسب با حد فعالیت شرکت را می‌طلبد. پذیرش بیمه‌گذاران باید با شایسته‌ترین برخورد توأم و اجرای امور آنها بدون معطلی و اتلاف وقت صورت پذیرد. لذا مؤسسات بیمه علاوه بر

پرسنل صالح و کارآمد نیاز به ابزار اداری دقیق و کارساز دارند. امروزه بدون به کارگیری کامپیوتر اجرای امور مربوط به صدور بیمه نامه در حجم وسیع و تنظیم حسابهای مربوط به آن و به ویژه تهیه و بررسی اطلاعات امکان پذیر نیست.

اهم مزایای به کارگیری کامپیوتر در شرکتهای بیمه عبارتند از:

- دستیابی به موقع به اطلاعات مفید از قبیل استعمال سابقه خسارت و کنترل وصول

حق بیمه

- پیشگیری از اعمال روشها و سلیقه های متفاوت در تعیین حق بیمه و محاسبه

خسارت

- ایجاد کنترلهای داخلی لازم با استفاده از امکانات ماشینی به منظور نظارت بر

اجرای امور

- تسریع در امور اجرایی و صرفه جویی در هزینه های اداری

۲. روشهای دستیابی به ظرفیتهای جدید

دستیابی به ظرفیتهای جدید به طرق زیر امکان پذیر است:

الف) توسعه و تجهیز شعب شرکت

هر شرکت بیمه برای حضور فعال در اقصی نقاط کشور، باید شبکه فروش خود را به ویژه از طریق تأسیس شعب در شهرهای بزرگ و کوچک توسعه دهد. این امر مستلزم رفع موانع چندی از قبیل منع استخدام است. لازم است از طریق مراجع ذیصلاح در این خصوص اقدام مؤثری صورت پذیرد تا دستیابی به نیروی انسانی کارآمد برای تأسیس شعب جدید فراهم شود. افزون بر این، با تجهیز و اعطای اختیارات کافی به شعب موجود می توان قابلیت اجرای امور در این شعب را نیز افزایش داد و با نوعی تمرکز زدایی عملاً ظرفیت ادارات مرکز را برای وظایف اساسی آزاد کرد.

ب) سازماندهی و تجهیز شبکه نمایندگی

شبکه نمایندگی شرکتهای بیمه به طور سنتی دارای اختیارات بسیار محدود در خصوص ارائه خدمات بیمه ای و صدور بیمه نامه بوده و هست. به موازات توسعه و رشد بیمه در کشور و استقبال مردم از بیمه به نظر می رسد که تأمین رضایت بیمه گذاران و تداوم توسعه بیشتر بیمه ایجاب می کند به این بخش از صنعت بیمه که به صورت خصوصی نیز اداره می شود توجه خاصی مبذول گردد.

نمایندگان بیمه باید با تجهیز و ایجاد تشکیلات مناسب عهده‌دار وظایف بیشتری شوند تا از این طریق ضمن توسعه فعالیت خود به آزادسازی ظرفیت شرکت نیز کمک نمایند. تأسیس شرکتهای نمایندگی بیمه در سالهای اخیر اقدامی مؤثر در این خصوص بوده است و می‌تواند تجربه‌ای موفق قلمداد شود. نتیجه قطعی که از واگذاری کار صدور بیمه‌نامه به نمایندگان بیمه حاصل می‌شود این است که بیمه‌گر از کارکنان مجرب و کارآزموده خود می‌تواند در کار طراحی طرحهای بیمه‌ای جدید استفاده کند و بدین ترتیب مقدمات پیشبرد کمی و کیفی بیمه فراهم می‌آید. همچنین می‌توان به جای توسعه کمی تعداد نمایندگیها، بخش دیگری را به عنوان عوامل فروش (بازاریابان) با مسؤلیت و نظارت نمایندگان فعال کرد و بدین منظور لازم است روابط بازاریابان و نمایندگان به صورتی قانونمند که حقوق متقابل آنان را تأمین نماید مشخص شود. در واقع اگر بخواهیم از تمام ابزارهای موجود و کهن در جهت نیل به توسعه بیمه استفاده کنیم باید بشتوانه اعتبار بخش دولتی را با قابلیت تولید و بازاریابی بخش خصوصی همراه و هماهنگ سازیم. در این بخش استفاده بهینه از شبکه نمایندگی مستلزم تهیه و تدوین مقرراتی است که موجبات جذب نمایندگان واجد صلاحیت از لحاظ تخصص و تعهد را در شرکتهای بیمه فراهم آورد.

پ) ایجاد شرکتهای مستقل ارزیابی خسارت

یکی دیگر از اشتغالات درخور توجه بیمه‌گر که گاه‌گاه موجب بروز نارضایتی و خدشه‌دار شدن تفاهم متقابل با بیمه‌گذار می‌شود امر رسیدگی به خسارت است. بخش عمده‌ای از توان فعلی شرکتهای بیمه صرف بررسی و ارزیابی خسارات می‌شود. به نظر می‌رسد می‌توان با تأسیس شرکتهای مستقل، بخش مهمی از این وظایف را با حفظ کنترل و نظارت کافی از طرف شرکتهای بیمه به آنان واگذار کرد. این امر نیز نه تنها موجب آزادسازی بخشی از ظرفیتهای فعلی شرکت می‌شود بلکه دستیابی به ظرفیتهای جدید ارائه خدمات بعد از فروش را میسر می‌سازد و در این صورت است که عرضه و فروش بیمه در سطح وسیع‌نگرانی در مورد امکان ارائه خدمات به موقع در زمان وقوع خسارت را منتفی می‌نماید. بدیهی است نظارت دقیق بر کار این مؤسسات باید با تصویب مقررات مربوط مورد توجه خاص قرار گیرد.

ت) ارائه طرحهای جدید بیمه‌ای

بررسی نیازهای بیمه‌ای جامعه و تهیه طرحهای لازم برای پاسخگویی به آن، یکی از

مهم‌ترین وظایف شرکتهای بیمه است. در ارائه این گونه طرحها، توجه به حجم امکانات موجود و سنجش امکانات مورد نیاز خصوصاً در بخش نیروی انسانی ضرورت تام دارد. به عبارت دیگر اولویت با طرحهای بیمه‌ای خواهد بود که در اجرا نیاز به نیروی انسانی کمتری داشته باشد و با استفاده از خدمات ماشینی بتوان در اجرای طرح توفیق حاصل کرد. تجربه سالهای اخیر در ارائه بیمه‌های عمر و پس‌انداز گویای وجود امکان فروش بالقوه بسیار مطلوب در این نوع بیمه‌نامه‌هاست. فروش این نوع از بیمه‌های عمر نه تنها موجب ایجاد منابع مالی عظیمی از وجوه اندک تعداد زیادی بیمه‌گذار می‌شود، بلکه پس‌انداز از این طریق دارای امتیاز قابل ملاحظه‌ی معافیت مالیاتی برای بیمه‌گذار نیز هست. بررسی خسارتهای این گونه بیمه‌نامه‌ها در مقایسه با سایر انواع آن بسیار سهل و آسان است و نیاز به کار اجرایی پیچیده ندارد.

لازمه فروش بیمه‌های عمر، دقت در امر سرمایه‌گذاری منابع حاصل از آن است که در جای خود نیازمند به کارگیری افراد ذی صلاح و متخصص در این امر است.

در مطالب مذکور منحصراً به عوامل داخلی یک شرکت بیمه به منزله روشهای دستیابی به ظرفیتهای جدید اشاره شد. چنانچه موضوع بررسی ظرفیت صنعت بیمه به طور مجموع در نظر گرفته شود، توجه به عوامل دیگر از قبیل تعیین حدود رقابت و زمینه‌های همکاری مشترک شرکتهای بیمه نیز می‌تواند در کسب توان اجرایی افزون‌تر برای کل صنعت بیمه مؤثر باشد.

۳. تحول در ساختار صنعت بیمه کشور

در کشورهای مختلف به طور کلی صنعت بیمه عموماً به صورتهای زیر اداره می‌شود:

الف) سرمایه و مدیریت صنعت بیمه در انحصار کامل دولت

در این شیوه، اداره امور بیمه با تشکیل شرکتهای بیمه‌ای که کلیه سهام آنها متعلق به دولت است و طبعاً اداره امور آن نیز تابع مقررات و ضوابط خاص دولتی است صورت می‌پذیرد. پس از پیروزی انقلاب اسلامی با عنایت به اصل «۴۴» قانون اساسی و تفسیری که از آن می‌شود صنعت بیمه کشور به ترتیب مذکور اداره شده است. هرچند اداره امور شرکت بیمه در این شکل براساس مقررات خاص دولتی است ولی استفاده از استعداد بخش خصوصی ناممکن نمی‌نماید. اگر وظیفه اساسی شرکت بیمه، فروش

بیمه و پرداخت خسارت فرض شود می‌توان با تدابیری این وظایف را با اعمال کنترل‌های کافی و نظارت مطلوب به بخش خصوصی تفویض کرد، در این صورت بخش خصوصی در حد محدود و منحصرراً در ارائه خدمات حضور خواهد داشت.

توجه به وظایف و صلاحیتهای متناسب با آن برای افرادی که در هر دو بخش فروش بیمه و ارزیابی خسارت ادای وظیفه می‌کنند، ضروری است و باید با تدوین آیین‌نامه‌هایی که در کمال سهولت و مطلوبیت پاسخگویی انتظارات به حق نیز باشند حاصل شود. تجربه‌ای که با استفاده از این روش به صورت اعطای نمایندگی با اختیارات کافی در داخل و خارج کشور و تشکیل شرکت‌های نمایندگی تحصیل شده تجربه مفیدی بوده است و می‌توان، با فراهم سازی شرایط و رفع موانع و اشکالات موجود، گام‌های بلندی در توسعه بیمه برداشت. گسترش بخش نمایندگی و واگذاری اختیارات اجرایی وسیع‌تر به آنان نه تنها خود به خود موجب توسعه می‌شود، بلکه کارشناسان مجرب شرکت‌های بیمه را از پرداختن به امور فروش و احیاناً خسارتهای جزئی فارغ می‌سازد و بدین ترتیب شرایط استفاده بهینه از توان آنان در اداره و کنترل امور در شرکت فراهم می‌آید.

ب) مشارکت دولت با بخش خصوصی در تأمین سرمایه و واگذاری اداره امور شرکت به سهامداران بخش خصوصی

در این شکل از اداره امور، قسمتی از سهام شرکت‌های بیمه به بخش خصوصی (ترجیحاً کارکنان و مدیران آن) واگذار می‌شود، لکن با وجود تعلق قسمت عمده سرمایه به دولت، نحوه اتخاذ تصمیمات اجرایی به ویژه انتخاب مدیران به ترتیبی پیش بینی می‌شود که اداره امور شرکت به طور کاملاً خصوصی صورت پذیرد. پرداختن به تشکیل چنین شرکت‌هایی نیاز به بررسی‌های کارشناسی و همه جانبه دارد، لکن در این صورت همکاری دولت به عنوان پشتوانه اعتبار شرکت و همکاری بخش خصوصی به عنوان پشتوانه تخصصی در اداره امور فراهم می‌گردد و اصطلاحاً دولت در این شرکتها سهامدار خاموش تلقی می‌شود. اداره امور بیمه از این طریق به طور دایم ممکن است اشکالاتی در پی داشته باشد، لکن به صورت مرحله گذار از سیستم کاملاً دولتی به سیستم کاملاً خصوصی قابل طرح و تعمق است.

پ) حضور بخش دولتی و بخش خصوصی در کنار یکدیگر

با توجه به اینکه دولتها عموماً مصلحت نمی‌دانند که فعالیت بیمه‌گری را کاملاً از

اختیار خود خارج و به بخش خصوصی واگذار کنند، بنابراین در این روش نه تنها بخش خصوصی با تشکیل شرکتهای بیمه در بازار بیمه حضور فعال می‌یابد بلکه دولت نیز به منظور اداره امور بیمه‌ای خود و در مقام رقیب و کنترل‌کننده در شرایط حساس، در این بازار حاضر است. اگر بخش خصوصی در بیمه فعال باشد، با توجه به ماهیت آن، نیاز قطعی به نظارت دارد و دولت زمانی می‌تواند به طور کامل و صحیح و دور از افراط و تفریط بر این گونه عملیات نظارت کند که خود نیز دست‌اندرکار و به مشکلات و مسائل مربوط واقف باشد. در بعضی از کشورها که بازار بیمه آنها با این شیوه اداره می‌شود توجه دستگاه نظارت عمدتاً از نظارت در جزئیات به نظارت در وضعیت مالی مؤسسات بیمه و کفایت آن در ایفای تعهدات معطوف شده است. با توجه به مراتب مذکور و لزوم استفاده از خدمات بخش خصوصی در صنعت بیمه پیشنهاد می‌شود:

۱. تا ایجاد شرایط مناسب و رفع موانع قانونی، مبنی بر تأسیس شرکتهای خصوصی بیمه، واگذاری خدمات شرکتهای بیمه دولتی اعم از فروش بیمه و پرداخت خسارت به بخش خصوصی مورد توجه خاص قرار گیرد.
 ۲. با حفظ مالکیت عمده شرکت از طرف دولت، بخشی از سهام شرکتهای بیمه به بخش خصوصی واگذار شود و اداره شرکتهای بیمه با تدوین مقرراتی از قید و بند بعضی قوانین خاص دولتی آزاد شود.
 ۳. با بررسیهای کارشناسانه، الزامات و ضروریات لازم برای اداره صنعت بیمه با فرض تأسیس شرکتهای خصوصی بیمه تعیین و عنداللزوم آیین‌نامه‌های کافی در جهت اعمال نظارت دولت تدوین شود.
- با عنایت به اینکه لزوم استفاده از خدمات بخش خصوصی در صنعت بیمه، صرف‌نظر از شکل و چگونگی آن، ضرورتی اساسی و تردید‌ناپذیر است و در هریک از سه روش مورد پیشنهاد به گونه‌ای متفاوت می‌توان عمل کرد، بنابراین شایسته است که در مقررات جاری بازنگری شود و تنظیم برنامه معین در همین جهت و تدوین آیین‌نامه‌های خاص به طور جدی مورد تدقیق و امعان نظر قرار گیرد تا در نهایت شکل مطلوبی از اداره امور شرکتهای بیمه مطابق با سیاستهای کلی دولت و منطبق با مصالح عمومی اقتصاد کشور حاصل آید.