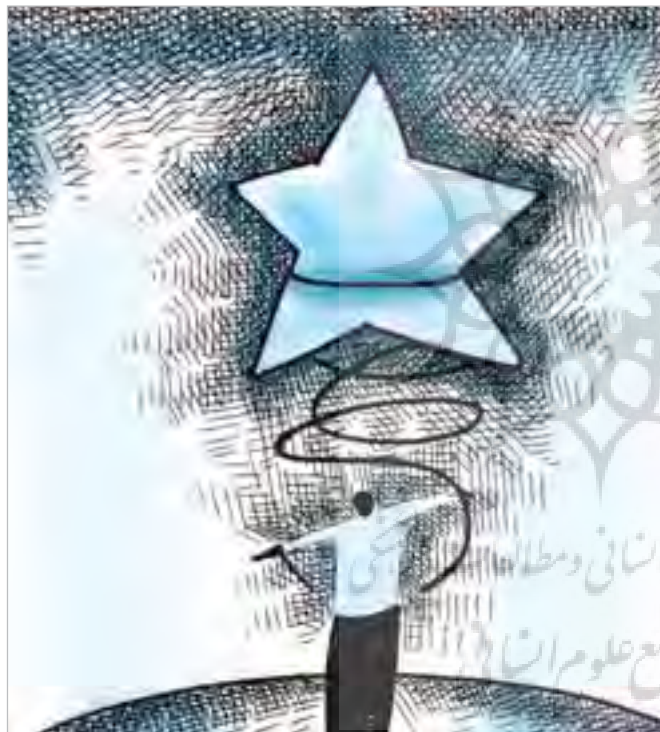




# طراحی نسل جدید محصولات بیمه‌ای

● مترجم: ابوالقاسم راه چمنی

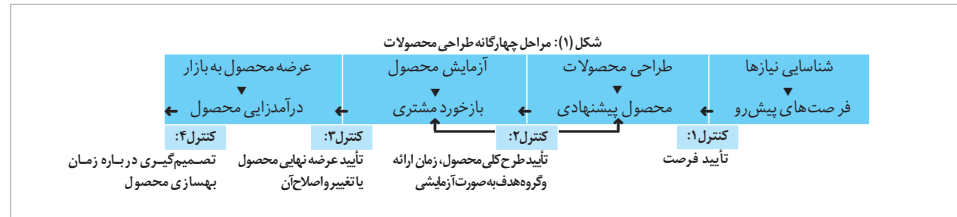


طراحی نسل جدید محصولات بیمه‌ای دلایل متعددی می‌تواند داشته باشد: کاهش فروش، واکنش به تغییرات جدید در قوانین و مقررات کشورها، شکل‌گیری نیازهای جدید بیمه‌ای، افزایش تقاضا برای محصول خاص، هماهنگ‌سازی فعالیت‌های بیمه با تغییرات بازار سرمایه، برخی از این دلایل هستند. در زمان‌های گذشته فرآیند طراحی محصولات در شرکت‌های بیمه غیرمدون و غیرسازمان‌یافته بود اما امروزه به دلیل نیاز به طراحی محصولات پیچیده‌تر و اهمیت موضوع مدیریت ریسک و بهره‌وری منابع مالی، این شرکت‌ها مجبور شده‌اند رویکردی نظام‌مند و سازمان‌یافته برای طراحی محصولات جدید تدوین کنند.

شود. در این صورت شرایط جدید باید به دقت بررسی شود و فرصت‌ها و موقعیت‌های مناسب انتخاب شوند تا متناسب با آنها محصولات جدید طراحی گردند. شکل (۱) نشان دهنده طرح کلی مراحل چهارگانه فرآیند

## مراحل چهارگانه طراحی محصولات

مرحله نخست طراحی محصولات با شناخت نیازهای مشتریان آغاز می‌شود. این مرحله در عمل ممکن است با ایجاد شدن فرصت جدیدی مانند تغییرات در قانون شروع



پاسخ دهد.

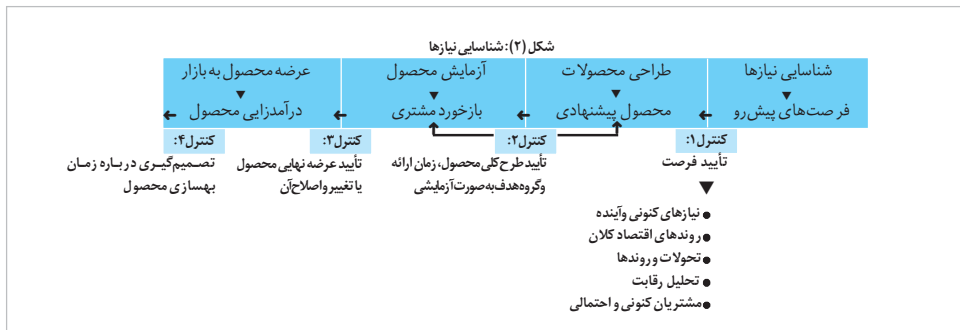
مرحله سوم شامل تحلیل دقیق تقاضا برای محصول پیشنهادی و اجرای آزمایشی محصول طراحی شده است تا میزان سودآوری آن سنجیده شود. کنترل سوم که بسیار مهم و حیاتی است در این مرحله قرار دارد. در این مرحله پرسشی که باید به آن پاسخ داده شود این است: اگر محصول طراحی شده به بازار عرضه شود آیا به فروش خواهد رفت؟ مرحله چهارم و نهایی عرضه محصول طراحی شده به بازار است. در این مرحله باید برای جمع‌آوری بازخورد مشتریان و در صورت نیاز اصلاح و بازنگری حصول طرحی اندیشه شده باشد.

#### اقدامات اجرایی مراحل مختلف

شکل (۲) نشان دهنده اقدامات اجرایی مراحل چهارگانه طراحی محصولات جدید است. مهم‌ترین اقدام مرحله اول تحقیقات بازار و شناخت گروه‌های هدف است. در این تحقیقات مشتریان شرکت نمونه مطالعاتی بسیار مناسبی می‌باشند زیرا ارتباط با آنها آسان است. در تحقیقات بازار باید این نکته را نیز مورد توجه قرار داد که ممکن است نیازهای مشتریان در طول زمان تغییر کند. این تغییرات ممکن است نتیجه تغییر در روندهای اقتصاد کلان یا تغییرات قوانین باشد. برای مثال افزایش نسبت طلاق در جامعه ممکن است، سبب افزایش تقاضا برای بیمه‌نامه‌های مربوط به زنان سرپرست خانوار شود. تحلیل مقدماتی وضعیت رقابتی نیز در این مرحله انجام می‌شود.

طراحی محصولات جدید است. بیمه‌گران با اتخاذ چنین رویکرد دقیقی سعی می‌کنند از اشتباهات پرهزینه جلوگیری کنند و فروش و سوددهی شرکت را افزایش دهند. این فرآیند چهار نقطه تصمیم‌گیری یا کنترل دارد تا مدیران ارشد در هر مرحله با بررسی اقدامات انجام شده ریسک اتلاف منابع را کاهش دهند و از طراحی محصولات ضعیف و نامناسب جلوگیری نمایند. علاوه بر آن وجود این کنترل‌ها سبب می‌شود محصولات نامناسب در مراحل اولیه حذف و کنار گذاشته شوند و به این ترتیب اندیشه‌های خلاق به طراحی دیگر محصولات اختصاص یابد.

برای اینکه محصول پیشنهادی بتواند از کنترل اولیه عبور کند باید انعکاس دهنده نیازهای مشتریان باشد. در این مرحله (مرحله اول) باید شواهد و اطلاعات کافی درباره تقاضای بازار جمع‌آوری شده باشد تا سرمایه‌گذاری منابع مالی در محصولات جدید را توجیه کند. مرحله بعدی، مرحله‌ای است که محصول جدید به صورت عملی و واقعی طراحی می‌شود. در این مرحله به این پرسش‌ها، باید پاسخ داده شود: محصول پیشنهادی چگونه باید باشد؟ بهای محصول چه مقدار خواهد بود؟ بازگشت سرمایه چگونه خواهد بود؟ پس از پاسخ دادن به تمامی این پرسش‌ها، هنوز ارائه کردن محصول پیشنهادی به بازار قطعی نیست. البته طی شدن مرحله دوم به این معناست که بیمه‌گر به این نتیجه رسیده است می‌تواند با ارائه محصول مناسب به نیازهای مشتریان



■ فرآیند طراحی محصولات دارای چهار نقطه تصمیم‌گیری یا کنترل است تا مدیران ارشد در هر مرحله با بررسی اقدامات انجام شده، ریسک اتلاف منابع را کاهش دهند و از طراحی محصولات ضعیف و نامناسب جلوگیری نمایند

قرار دهد، در این صورت بیمه‌گران را نیز در معرض ریسک‌های جبران خسارت و به فروش نرفتن آن محصول قرار می‌دهد. در این صورت شرکت‌ها ترجیح می‌دهند چنین محصولی را کنار بگذارند.

چگونگی فروش محصول طراحی شده و میزان استقبال از آن در این مرحله بررسی و تحلیل می‌شود و به صورت عملی نیز مورد آزمون قرار می‌گیرد. ممکن است آنچه که از نظر طراحان نقطه مثبت و منحصر به فردی برای فروش محصول به شمار آید، از دیدگاه مشتریان و نمایندگان فروش پیچیدگی غیر ضروری تلقی شود.

پس از طراحی محصول جدید، رقیبان حتماً به آن واکنش نشان می‌دهند و بر همین اساس، طراحان باید تقلید و مشابه‌سازی از محصول را مورد توجه قرار داده و آن را مشکل نمایند. برای مثال آیا شرکت دارای توان تخصصی و اعتباری بالایی است که می‌تواند بیمه اتکایی منحصر به فردی فراهم کند، به گونه‌ای که سایر رقیبان به راحتی قادر به دستیابی به آن نباشند و نتوانند چنین محصولی ارائه نمایند؟ یا اینکه آیا شرکت دارای چنان نظام تخصصی بالایی است که سایر رقیبان بدون داشتن آن نمی‌توانند محصول مشابهی به بازار ارائه کنند؟ این ملاحظات و همانند آنها در واقع موانعی هستند که می‌توانند از ورود رقیبان به بازار جدید ایجاد شده جلوگیری کرده تا سودآوری و بازگشت سرمایه را تضمین کنند. این مسئله (واکنش رقیبان) باید هنگام ایجاد تغییر در محصول یا زمان بندی تغییر نیز مورد توجه قرار گیرد.

در این مرحله بخش‌هایی از شرکت که با دستگاه‌های نظارتی و اداری مرتبط هستند باید در فرآیند طراحی

در این مرحله اگر شرکت در زمینه محصولی که قصد طراحی آن را دارد قدرت رقابت نداشته باشد، بهتر است از طراحی آن خودداری کند.

در این مرحله گروه‌های هدف، متوسط درآمد آنها و گروه‌های سنی مشتریان مورد نظر شناسایی می‌شوند. البته باید گفت حتی بهترین محصولات نیز تا زمانی که شرکت شبکه تبلیغاتی و اطلاع‌رسانی مناسب و نیز شبکه توزیع کارآمد نداشته باشد، نمی‌تواند در بازار موفقیتی کسب کند.

مرحله دوم: طراحی محصول

اگر محصول از کنترل اولیه عبور کند، مرحله بعدی بررسی و تحلیل دقیق‌تر عواملی است که در مرحله اول به صورت کلی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. پس از آن طراحی دقیق محصول پیشنهادی در این مرحله انجام می‌شود. (به شکل ۳ مراجعه شود)

در این مرحله (مرحله دوم) ابتدا ویژگی‌ها و مختصات محصول طراحی می‌شود سپس مسائل مربوط به قیمت‌گذاری و سودآوری آن مورد توجه و ارزیابی قرار می‌گیرد. این مرحله فرآیندی است که در آن ارزیابی‌ها مستمر و تکرار شونده خواهند بود تا محصول پس از اصلاحات و بازنگری‌های متوالی به قیمت متعادل و سوددهی مناسبی برسد. نیاز به بیمه اتکایی و هزینه‌های آن نیز باید در این مرحله مورد توجه قرار گیرد و ممکن است مذاکرات مقدماتی با بیمه‌گران اتکایی هم انجام شود.

«تحلیل خطر» (risk analysis) باید شامل بررسی وضعیت بیمه‌گر و مشتریان باشد. اگر ویژگی‌ها و مختصات محصول به گونه‌ای باشد که مشتری را در معرض ریسک

■ اگر ویژگی‌ها و مختصات محصول به گونه‌ای باشد که مشتری را در معرض ریسک قرار دهد، بیمه‌گران را نیز در معرض ریسک‌های جبران خسارت و به فروش نرفتن آن محصول قرار می‌دهد. در این صورت شرکت‌ها ترجیح می‌دهند چنین محصولی را کنار بگذارند



محصول مشارکت داشته باشند. البته در این خصوص دو رویکرد وجود دارد. یکی آنکه هنگام طراحی محصول جدید نظر و دیدگاه دستگاه‌های نظارتی و اداری را در خصوص آن

جو یا شویم. دیگر آنکه ابتدا محصول طراحی و به بازار عرضه شود، سپس منتظر واکنش و دیدگاه آنان باشیم. انتخاب هر یک از این دو رویکرد به این بستگی دارد که ویژگی‌ها و مشخصات محصول چقدر جدید و نوآورانه است یا اینکه تا چه میزان از نظام مالیاتی بیمه عمر سود جسته است.

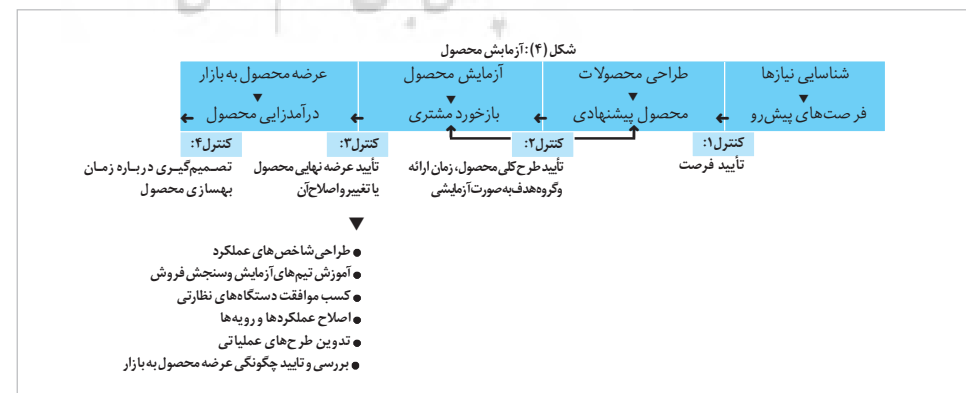
«نقطه کنترل» در مرحله دوم بسیار حیاتی است. در این مرحله طراحی محصول تقریباً به پایان رسیده است، تحلیل ریسک انجام شده و میزان سرمایه‌گذاری لازم و منابع اداری مورد نیاز شناسایی شده است. در واقع نقطه کنترل مرحله دوم زمانی است که درباره اصل قضیه و ادامه یافتن یا توقف فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود.

مرحله سوم: آزمایش محصول

شرکت‌ها هیچگاه نباید از مشتریان و خواسته‌ها و سلیقه‌های آنها غافل شوند. نقطه آغاز طراحی محصول جدید با مشتریان و خواسته‌های آنها آغاز شده است ولی همیشه این خطر وجود دارد که در تلاش برای طراحی محصولی سودآور، شرکت از خواسته‌های مشتریان فاصله بگیرد. بنابراین مرحله سوم شامل ارزیابی‌ها و بررسی‌های کیفی دیدگاه‌ها و خواسته‌های مشتریان و نمایندگان است.

پیش از آنکه مرحله آزمایش محصول آغاز شود، شرکت باید درباره روش‌ها و اقدامات لازم برای ارزیابی محصول تصمیم‌گیری کند. می‌توان یک گروه کوچک را برای فروش آزمایشی محصول یا چند نماینده را برای فروش آزمایشی، آموزش داد. در این مرحله

■ شرکت‌ها هیچگاه نباید از مشتریان و خواسته‌ها و سلیقه‌های آنها غافل شوند. نقطه آغاز طراحی محصول جدید با مشتریان و خواسته‌های آنها آغاز شده است ولی همیشه این خطر وجود دارد که در تلاش برای طراحی محصولی سودآور، شرکت از خواسته‌های مشتریان فاصله بگیرد



■ اگر فرآیند طراحی به درستی طی شده باشد محصول نباید پس از عرضه به بازار از حیز انتفاع خارج گردد. همچنین محصول نباید به گونه‌ای طراحی شده باشد که پس از عرضه به بازار چنان ناهمخوان با شرایط بیرونی باشد که به طرح اضطراری برای بازنگری احتیاج پیدا کند.

نقطه کنترل در مرحله سوم برای این است که محاسبات و برآوردهای مرحله دوم انعکاس دهنده واقعیت‌های بیرونی باشد. بر همین اساس این نقطه کنترل که در واقع به صورت دروازه عمل می‌کند، اهمیت زیادی در موفقیت محصول دارد.

مرحله چهارم: عرضه محصول

زمانی که سه مرحله پیشین طی شد و تمامی کنترل‌ها و محاسبات انجام شد، محصول آماده ارائه به بازار است. اما باید گفت فرآیند طراحی محصول با عرضه آن به بازار پایان نمی‌پذیرند. راهکارهایی که در مرحله سوم برای کنترل و نظارت بر عملکرد محصول و شناسایی آموزه‌های آن طراحی شده بخشی از طرح «بهبود عملکرد» شرکت به شمار می‌آید و به یاری آن می‌آید تا پس از عرضه محصول آن را مورد پایش قرار داد (به

شکل ۵ مراجعه شود). در تمامی مراحل طراحی محصول باید اطلاعات و داده‌ها از تمامی بخش‌ها گردآوری شود و تمامی جوانب اقتصادی موضوع مورد توجه و دقت قرار گیرد. در فرآیند طراحی محصول بحث‌ها و تبادل نظرهای زیادی انجام می‌شود که برخی از این بحث‌ها ممکن است مجادله برانگیز باشد. از طریق این بحث‌ها و بررسی‌ها محصول مناسب و موفقی طراحی می‌شود و البته نیازهای مشتریان همواره راهنمای طراحان و مدیران خواهد بود. در فرآیند طراحی محصول هیچیک از بخش‌های شرکت از بخش‌های دیگر اهمیت بیشتری ندارد. اما آنچه مسلم است این نکته خواهد بود که مشارکت نداشتن بخش‌های ذیربط سبب شکل‌گیری نتایج ضعیف خواهد شد.

#### جمع‌بندی و نکات پایانی

شرکت‌های بسیاری دارای فرآیند طراحی محصولات خوب و مناسب هستند ولی فقط برخی از آنها دارای چنان فرآیند بهینه و نظام‌مند طراحی محصولات هستند که متناسب با شرایط امروزی باشد. این فرآیندها از خطاها و اشتباهات هزینه‌بر جلوگیری می‌کنند و با استانداردها و معیارهای جدید مدیریت همخوانی دارند. شرکت‌هایی که تلاش می‌کنند فرآیند طراحی محصولات جدید را نظام‌مند و مبتنی بر فرمول‌های علمی نمایند در بازار رقابت از رقیبان خود پیشی می‌گیرند. زیرا محاسبات مربوط به ریسک و بازگشت سرمایه بهتر انجام می‌شود، از منابع مالی و اداری شرکت به صورت بهینه استفاده می‌گردد محصولات سریع‌تر به بازار عرضه می‌شود و رضایت مشتریان بیشتر جلب خواهد شد.

