

## ● ارتقای مهارت‌های پذیرش تعهد

بیمه‌گران باید کارآیی تخصصی خود را به واسطه ارتقای سطح مهارت‌ها، آگاهی‌ها و آموزش کارمندان بالا ببرند. آنها هم‌چنین باید به بهبود طرز نگرش‌ها و شایستگی‌های کاری کارمندی با چند مهارت را تربیت کنند. بیمه‌گران نمی‌توانند از سرمایه‌گذاری در گسترش منابع انسانی چشم‌پوشی کنند بلکه باید در ایجاد تخصص‌های فنی بکوشند چرا که دانش یکی از عوامل مهم موفقیت است؛ برای تامین نیازهای مشتریان، مهارت‌های فنی از اهمیت زیادی برخوردارند. یک‌چنین کارکنانی که از لحاظ فنی برتری و صلاحیت دارند هم‌چنین خواهند توانست پیشرفت‌های فن‌آوری جدید را، به عنوان منبع درآمدی کمکی برای سازمان بیمه و مشتری‌هایش به طور مرتب نشان دهند.

## ● بالابردن آگاهی عمومی

صنعت بیمه باید در ره آموزش مردم و شناساندن اهمیت بیمه در زندگی افراد، بکوشد. ارتقای آگاهی و شناخت عموم از بیمه، بیشتر تصورات غلط و انتظارات غیر واقعی از صنعت بیمه را برطرف خواهد ساخت و راه را برای نفوذ بیشتر بیمه در بازار هموار خواهد کرد. هم‌چنین باید به مشتریان اطمینان داد که جدیدترین اطلاعات در مورد بیمه در اختیار آنان گذاشته می‌شود. باید خدمات مناسب پس از فروش به آنها عرضه کرد. باید امکان تهیه فرآورده‌های مورد نیاز به صورتی که در معامله یکجا دیده می‌شود، فراهم شود؛ و بدین منظور باید فهرست تمام خدمات در تک‌تک فرآورده‌ها ضمیمه بشود. بیمه‌گران باید با مشتریانی که هنگام اعلام خسارت یا دریاقت آن دچار مشکل می‌شوند، همدلی داشته باشند و این همدلی را با اعزام کارکنان دلسوز و دارای صلاحیت فنی برای رسیدگی به مشکلات آنها به اثبات برسانند. بنابراین رفتاری دلسوزانه خیلی مهم است. باید آگاهانه

تلاش کرد تا تشریفات و کاغذبازی صرف را از بین برد.

آمادگی برای موقعیت‌های دشوار دهه بعد، فرایندی است که باید آن را پیگیری کرد. توجه نکردن و عدم وابستگی به افت و خیزهای کوتاه مدت در عرصه بیمه نوعی چاره‌اندیشی راهبردی محسوب می‌شود. نگرش فعال و پیشگیرانه که به خاطر بصیرت و مدیریت راهبردی بر عهده بیمه‌گران است، برای نفوذ بیشتر و ارتقاء وضع بازار ضروری است. تنها به این ترتیب است که بیمه‌گران مالزی خواهند توانست با آمادگی بیشتری با محیط رقابتی بازار روبرو شوند. ■

## مدیریت ریسک: دورنمای فنی و تکنولوژی اطلاع‌رسانی

دکتر کن‌ماک، که به تازگی به‌عنوان رئیس دفتر نمایندگی آسیا - اقیانوسیه TESCON در هنگ‌کنگ منصوب شده است، دیدگاه خود را در رابطه با شناسایی ریسک‌هایی بیان می‌کند که از وابستگی روزافزون شرکت‌ها به تکنولوژی اطلاع‌رسانی ناشی می‌شود:

روبرو شدن با حوادث فاجعه‌آمیز در زمینه تولید انرژی، حمل و نقل هوایی، ساختمان‌سازی و ارتباطات دور و موارد مشابه آنها یک امر معمولی است و از ریسک‌هایی که در طول گردش کار به خوبی شناسایی و به آنها توجهی نشده است، ناشی می‌شود.

حتی اگر در حین کار وقفه کوچکی به وجود آید، هزینه آن - خواه ملموس و خواه غیر ملموس - بسیار هنگفت خواهد بود. مثلاً این وقفه جزئی می‌تواند عدم دسترسی به تلفن اضطراری به علت نگهداری خط تلفن فرد مشترک در پایین‌تر از حد استاندارد

باشد.

زیر مشخص کرد:

$$A = A1 \times A2 \times A3 \times \dots \times Ai$$

که در این معادله

$A$  = قابلیت استفاده از خدمات خطوط هم ردیف

$$n, \dots, 3, 2, 1 = i$$

$$Ai = \frac{MTBFi}{(MTBFi + MTTRi)} = \text{قابلیت استفاده از عنصر } i \text{ ام}$$

$MTBF$  = زمان متوسط میان وجود اشکال در یک

خط، فرایند و یا دستگاه

$MTTR$  = زمان متوسط برای تعمیر یک خط، فرایند و

یا دستگاه

ولی در واقع تخمین  $MTBF$  و  $MTTR$  نه به سرعت امکان پذیر و نه به طور منطقی دقیق است. به همین دلیل مدیران ارشد با بررسی و مطالعه دقیق به این تخمین اطمینان خواهند یافت از این رو رسیدگی و بازدید از محل نیز یکی از ابزارهای سودمند مدیریت ریسک تلقی می شود.

هیچ چیزی وجود ندارد که کاملاً عاری از ریسک و خطر باشد، بنابراین توصیه می شود یک سیستم حلقه‌ای بسته پیاده شود به طوری که با ارزیابی و کاهش اصولی و مداوم ریسک‌های مختلف توأم باشد؛ سیستم کیفیت  $ISO 9000$  می تواند نمونه‌ای برای یک سیستم حلقه‌ای بسته باشد.

تامین امنیت اطلاعاتی مستلزم تلاش سازمانی قوی، مدیریت کاربر اطلاعات، کنترل دسترسی به رایانه، و امنیت فیزیکی است. این جا دوباره به نوعی سیستم کیفی نیاز است که تمام این عناصر را با هم یکپارچه و ترکیب کند تا بتوان به هدف مورد نظر دست یافت.

### نگرشی جدید در مدیریت ریسک

مدیریت ریسک در قالب یک سری از استانداردهای  $ISO 9000$  جای گرفته است؛ استانداردهایی که متضمن سیستم کیفی خدمات و تولیداتی است که از نظر کیفیت و زمان مطابق

با استفاده فزاینده سازمان‌ها از اینترنت در تجارت الکترونیکی، شبکه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی، ارتباطات متقابل شبکه‌ای به صورت محلی و یا به صورت وسیع و فراگیر و استفاده از دستگاه‌های تلفن همراه، ممکن است مشکلات جدی‌تری رخ دهد. در این جا مسأله اصلی تامین امنیت اطلاعاتی است؛ یعنی کامل بودن، در دسترس بودن و قابل اطمینان بودن اطلاعات. ممکن است برخی از شبکه‌های اطلاعاتی سهامی یا عمومی مورد تهدیدهایی جدی مانند ویروس‌ها، برنامه‌نویسها، ویرانگری، خرابکاری‌های عمومی، جاسوسی و کلاهبرداری‌های کامپیوتری قرار گیرند. اگرچه تقریباً برای تمامی فعالیت‌های تجاری، دانش مدیریت ریسک وجود دارد، با این حال ریسک‌های ناشی از هم سو بودن کامپیوتر و تکنولوژی ارتباطات دور هم چنان یکی از مسائلی است که در پیش روی متخصصان مدیریت ریسک قرار دارد. این مقاله سعی بر این دارد که تمامی اجزای تشکیل دهنده مدیریت ریسک را در چارچوب  $ISO 9000$  - که به طور وسیعی به عنوان بهترین ابزار برای هدایت اصولی و نظام‌مند فعالیت‌های تجاری به سمت جلب رضایت مشتری شناخته شده است - گرد هم آورد.

### روش‌های سنتی مقابله با ریسک‌ها

مراحل مدیریت ریسک عبارتند از شناسایی ریسک، بررسی ریسک، کنترل ریسک، و سرانجام گزارش ریسک. معمولاً برای این کار ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مثال ریسک‌های عملیات فنی یا قابلیت استفاده از خدمات ارتباطات دور را که از خطوطی که به صورت سری به هم متصل هستند تشکیل شده‌اند می‌توان از روش کمی با استفاده از معادله

توقعات و سلیقه‌های مشتریان آن‌ها باشد. ولی همان‌گونه که همه ما می‌دانیم مؤثر بودن هر فرایند تجاری مهم‌ترین عنصر و هدف گواهی‌نامه‌های ISO 9000 به شمار می‌رود. بنابراین اندازه‌گیری این "مؤثر بودن" مستلزم سطح دانش و مهارت صاحب فرایند تجاری و ممیز آن است.

برای مثال اگر صاحب فرایند حداکثر تلاشش را بکار نیندود و اگر ممیز فرایند هم در زمینه محصولات تحویلی دانش کافی نداشته باشد با این که نتیجه مطابق استاندارد خواهد بود ولی احتمال ریسک و خطر هم‌چنان برطرف نخواهد شد و باقی خواهد ماند!

بعلاوه، همان‌گونه که در قسمت قبلی گفته شد، عدم تلاش هماهنگ و موزون در اعمال مدیریت ریسک با نرسیدن به نتیجه مطلوب همراه است به همین علت نسخه‌های بعدی استانداردهای ISO 9000 در جاهایی که عناصر مهم مدیریت کیفیت مطلق (TQM) را شامل می‌شوند، تغییرات قابل توجهی خواهند کرد. از این رو پرداختن به مدیریت ریسک در یک چارچوب کیفی امری منطقی است. همان‌طور که در نمودار نشان داده شده است،

نگرش جدید مورد نظر ما در زمینه مدیریت ریسک بر اساس نوعی سیستم کیفی توسعه یافته است: یعنی داشتن یک سیاست امنیتی تعریف شده، شناسایی ریسک، کنترل ریسک و ارائه اسناد مورد نیاز. بنابراین مؤثر بودن یک سیستم با توجه به رسیدگی‌های مداوم و نتایج مربوط به بازنگری مدیریت و در نهایت اقدام مدیران متفاوت خواهد بود. این سیستم کیفی مدیریت ریسک را به راحتی می‌توان در شرکت‌هایی که به ریسک‌های عملیاتی و امنیت اطلاعاتی اهمیت می‌دهند اعمال کرد. هم‌چنین این روش را می‌توان در محیط واقعی بکار برد یعنی در جایی که گروه مدیریت تمامی محیط عملیاتی را تحت نظر دارد و از این رو در موقعیت

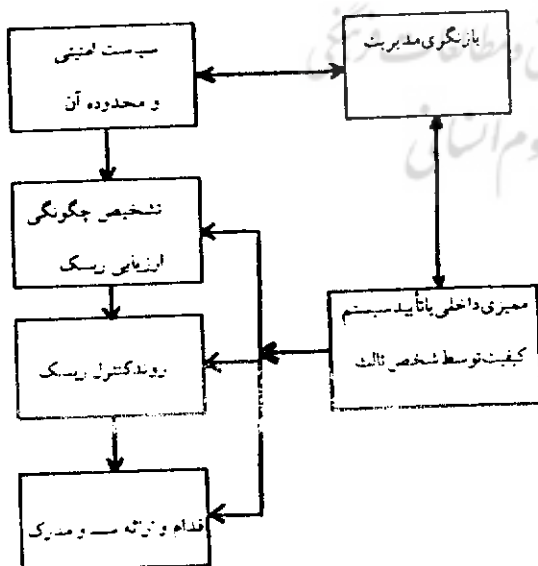
بهتری برای تصمیم‌گیری قرار دارد. به همین دلیل این امر تداوم موفقیت و عملیات شرکت را تضمین می‌کند.

بدون شک مهم‌ترین موضوع، کیفیت کار گروه ممیزی است. در برنامه ریزی باید برای گروه ممیزی مدیریت ریسک آموزش مخصوصی را در نظر گرفت، و یا می‌توان از حمایت گروه ثانی برخوردار شد. هرگونه تبانی و مسامحه در طول ممیزی به طور قطع باعث کاهش اثر سیستم خواهد شد و در نتیجه در حلقه وقفه ایجاد خواهد کرد.

### نتیجه‌گیری

از آن جاییکه تقریباً تمام مشاغل تجاری با منابع محدود و اطلاعات ناقص فعالیت می‌کنند مدیریت ریسک بیش از آن که یک علم باشد یک هنر است. البته، اگر شرکت‌ها بتوانند مدیریت ریسک را در حد توانشان علمی‌تر کنند، بهتر خواهد بود با داشتن

### نمودار سیستم کیفی مدیریت ریسک



نوعی چارچوب سیستم کیفی و با شناسایی صحیح ریسک و کیفیت بالای ممیزی، مدیریت ریسک، انعطاف پذیری شرکت را تضمین خواهد کرد و خواهد توانست که شرکت را از طوفان حوادث سربلند و موفق بیرون آورد. ■

Asia Insurance Review, September 1998

منبع:

## صنعت بیمه انگلستان نگران از تصویب احتمالی لایحه جدید

صنعت بیمه انگلستان، در صورت تصویب لایحه جدید مالیات بر ارزش افزوده که سقف مالیات دریافتی را تا یک میلیارد پوند افزایش می دهد، ضربه هولناکی خواهد خورد. اگر این لایحه در پارلمان انگلستان تصویب شود، قانون ۲۵ ساله ای که به شرکت های از لحاظ فنی با هم مرتبط اجازه می دهد تا از مالیات بر ارزش افزوده معاف باشند، لغو خواهد شد. به طور سنتی بیمه گران خود را در قالب گروه هایی از شرکت ها دسته بندی می کردند تا مجبور نباشند صورتحساب مالیات بر ارزش افزوده ساختگی برای کارکنان و هزینه های دیگر که برای مقاصد اداری مشترک استفاده می شوند، تهیه کنند. در حالت عادی، شعبه های شرکت های بیمه باید از مشتریان بابت مالیات بر ارزش افزوده مبلغی دریافت کنند ولی طبق قوانین جاری آن ها نیاز به این کار ندارند. دلیل آن است که گروه واحدی از سهامداران که شرکت و شعبه های آن را تحت کنترل دارند قادرند که خود را یک گروه که از لحاظ مالیاتی تحت یک شماره ثبت مالیاتی واحد (برای شرکت و تمامی شعباتش) فعالیت می کنند، معرفی نمایند. معافیت از مالیات بر ارزش افزوده از این لحاظ منطقی به نظر می رسد که خدمات ارائه شده در

شعبه ها از قبیل هزینه های کارکنان یا خدمات کامپیوتری به خدمات شرکت کوچک تری شباهت دارد که به طور مستقیم با مشتری ارتباط ندارد. شرکت های بیمه غالباً شامل ۲۰ تا ۳۰ شرکت فرعی هستند که از نظر تجاری هر کدام واحد معینی را تشکیل می دهند و در بازار فعالند.

### سازماندهی مجدد

لایحه پیشنهادی دولت انگلیس، صنعت بیمه را مجبور می سازد تا ساختار خود را براساس قوانین تازه به صورتی که از لحاظ تجاری به صرفه نیست، سازماندهی کند. شرکت های بیمه با دو انتخاب روبه رو هستند: یا مالیات بر ارزش افزوده بیشتری پرداخت کنند و یا راه سخت تر یعنی سازماندهی مجدد را برگزینند. راه دوم نیز خود دربرگیرنده عواقب مالیاتی جدی برای شرکت بیمه است. سازماندهی مجدد آسان نیست و شامل هزینه بالایی به صورت استفاده از وقت مدیریت و اختلال تجاری است. هر راهی که صنعت بیمه انگلستان انتخاب کند، با توجه به موقعیت زمانی نامناسب و رقابت شدید در سطح قاره اروپا، لطمه شدیدی خواهد خورد.

مراکز رقیب مانند دوپلین و لوکزامبورگ در جلب شرکت های بیمه تخصصی و عمومی موفق بوده اند و این موفقیت بیشتر مدیون نرخ های مالیات بر شرکت پایین و مالیات بر ارزش افزوده معادل صفر درصد در این مناطق بوده است. شرکت های بیمه مستقر در لندن تاکنون به لطف برخورداری از زیر ساختار قوی تجاری و کاهش نرخ های مالیات در سال های اخیر توانسته اند با مراکز جذاب دیگر رقابت کنند. اگر این پیشنهاد جدید به قانون تبدیل شود، ممکن است شرکت ها لندن را به قصد پیدا کردن مکانی با شرایط تجاری بهتر ترک کنند.