



# مدیریت فرایند کسب و کار بیمه

## حفظ سهم بازار و سودآوری با رویکردی اجرایی به مدیریت فرایند کسب و کار

### نویسندگان

– سید صدرالدین نورالدینی  
– محترمه افخمی

– کارشناس ارشد اقتصاد و تجارت الکترونیک دانشگاه تهران  
– دانشجوی کارشناسی ارشد اقتصاد

### مقدمه

واحد خسارات بی‌میل بوده است. با این وجود اخیراً شرکت‌های بیمه به منافع و موفقیت‌های ناشی از مدیریت فرایند کسب و کار پی برده و آن را با نرخ فزاینده‌ای اجرا می‌کنند.

در این مقاله، بازار مدیریت فرایند کسب و کار و آخرین روندهای آن را بررسی می‌کنیم و منافی که مدیریت فرایند کسب و کار می‌تواند برای صنعت بیمه ایجاد کند را شناسایی می‌کنیم. سپس به چالش‌هایی که یک بیمه‌گر در زمان اجرای مدیریت فرایند کسب و کار ممکن است با آن مواجه شود و اینکه چگونه می‌تواند به اجرای مؤثر مدیریت فرایند کسب و کار دست یابد، نگاهی می‌اندازیم.

در طول این سال‌ها، شرکت‌ها از طریق بهبود و بهینه‌سازی فرایندهای کسب و کار بدون افت بهره‌وری، کیفیت و زمان پاسخ‌دهی، مزیتی رقابتی برای خود ایجاد کرده‌اند.

از زمان انقلاب صنعتی، تکنیک‌های مدیریت فرایند، به طور مداوم رشد کرده‌اند: از توصیف فرایند و مدیریت گردش کار تا بهبود فرایند و مهندسی مجدد تا مدیریت فرایند کسب و کار<sup>۱</sup> امروزی. زمانی که دیگر صنایع، مدیریت فرایند کسب و کار را برای فرایندهای اصلی خود پذیرفتند، صنعت بیمه برای انجام مدیریت فرایند کسب و کار در مراکز اصلی خود از جمله بیمه‌گری و

1. Business Process Management (BPM)

## ۱. مدیریت فرایند کسب و کار: روندها و مزایا

انتظار می‌رود که بازار مدیریت فرایند کسب و کار با سرعت زیاد (۱۲/۲٪) در طی چند سال آتی با بازارهای نوظهوری مثل آسیا و اقیانوسیه، شرق میانه و آفریقا که در این مسیر پیشرو هستند، رشد کند. در سال ۲۰۰۹، ارائه‌دهندگان مدیریت فرایند کسب و کار تنها با ۲۵ فروشنده مدیریت فرایند کسب و کار به صورت یکپارچه فعالیت می‌کردند، در مقایسه با سال ۲۰۰۶ که این تعداد ۱۵۰ فروشنده بود.

مدیریت فرایند کسب و کار در حال تبدیل شدن به قدرتی بزرگ در جهت هدایت صنایع مختلف در سراسر جهان است. از جمله خدمات مالی:

- تخمین زده شده است در سال ۲۰۱۲، حدود ۲۰٪ از مشتریان با فرایندهایی مواجه می‌شوند که توسط مدیریت فرایند کسب و کار حمایت می‌شود.

- تخمین زده شده است در سال ۲۰۱۴، حدود ۴۰٪ از مدیران کسب و کار و کارگران متخصص در ۲۰۰۰ مؤسسه سرمایه‌گذاری جهانی از مدل‌های جامع مدیریت فرایند کسب و کار برای پوشش کارهای روزانه استفاده خواهند کرد که بیشتر از ۶٪ در سال ۲۰۰۹ است.

طبق تحقیقات صنعت مدیریت فرایند کسب و کار، ۹۴٪ از شرکت‌های مورد بررسی تاکنون مدیریت فرایند کسب و کار را اجرا کرده‌اند یا تصمیم دارند که ابتکارات مدیریت فرایند کسب و کار را در ۳ تا ۵ سال آینده انجام دهند. فقط ۶٪ از شرکت‌های مصاحبه‌شده، ابتکارات مدیریت فرایند کسب و کار را نه اجرا کرده‌اند و نه تصمیم دارند که اجرا کنند.

این تحقیق نشان داد که اکثر شرکت‌ها در بین تمام صنایع، مدیریت فرایند کسب و کار را پذیرفته‌اند. مدیریت فرایند کسب و کار به جای اینکه یک عامل متمایز باشد، بسیار سریع به یک استراتژی اصلی برای شرکت‌ها جهت حفظ رقابتشان تبدیل شده است.

## ۲. مدیریت فرایند کسب و کار چیست؟

مدیریت فرایند کسب و کار به یک سازمان کمک می‌کند که فرایندهایش را به طور مداوم کنترل و بهینه کند. زمانی که فرایندها و نیازهای هر شرکت متفاوت است، مدیریت فرایند کسب و کار، هر سازمان را قادر می‌سازد که اثربخشی عملکردش را بر یک مبنای مداوم افزایش دهد، بنابراین سودی رقابتی ایجاد می‌کند.

روش‌های زیادی برای تعریف مدیریت فرایند کسب و کار وجود دارد و به‌طور کلی تعریف به چهارچوب و مفاهیم آن بستگی دارد. برای مثال، گارتن<sup>۱</sup> می‌گوید: «رشته مدیریت که فرایندهای کسب و کار به‌عنوان یک دارایی در نظر گرفته و عملکرد مؤسسات را به‌وسیله مزیت عملیاتی محرک و مهارت در کسب و کار به‌طور مستقیم بهبود می‌بخشد». مجله پی‌سی<sup>۲</sup> آن را این‌طور تعریف می‌کند: «یک رویکرد ساختاری که وظایف انسان‌ها و ماشین‌های مؤسسه و فعل و انفعالات بین آنها را به‌عنوان فرایند مدل‌سازی می‌کند».

در تجربه شرکت کپ‌گمینی<sup>۳</sup>، مدیریت فرایند کسب و کار می‌تواند به‌خوبی به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های انجام‌شده توسط سازمان‌ها برای بهینه‌سازی فرایندهای کسب و کارشان و/یا پذیرفتن فرایندهای

مدیریت فرایند کسب و کار به یک سازمان کمک می‌کند که فرایندهایش را به طور مداوم کنترل و بهینه کند.

1. Gartner  
2. Personal Computer (PC)  
3. Capgemini

داده‌ها ایجاد شده و طراحی یک فرایند جدید برای استفاده در آینده را ممکن می‌سازد به تعیین تصمیمات آینده کمک می‌کند.

زمانی که وضعیت جاری و دلخواه فرایندها معین شد، مدیریت فرایند کسب و کار به عنوان پایه و اساسی برای ایجاد تغییرات مورد نیاز به کار گرفته می‌شود.

انجام جداگانه مدیریت فرایند کسب و کار، هوش کسب و کار و تجزیه و تحلیل آن می‌تواند به کسب سود بسیار زیادی منجر شود. اما سازمان‌ها می‌توانند با اعمال نفوذ هم‌افزایی بین این حوزه‌ها منفعت خودشان را حداکثر کنند. در حقیقت، طبق بررسی اخیر - از ۳۳۵ خبره فناوری اطلاعات که توسط وبسایت (www.cio.com) انجام شد، ۶۵٪ از پاسخ‌گویان اشاره کردند که توان هوش کسب و کار و تجزیه و تحلیل آن، تغییرات فرایند کسب و کار و نیاز برای انجام مدیریت فرایند کسب و کار را تشویق می‌کند. اما فقط ۴۱٪ اظهار داشتند که آنها واقعاً این دو اصول را ادغام کرده‌اند. سازمان‌ها برای اطمینان از سودهای آتی نیاز دارند گامی رو به جلو در جهت ادغام مدیریت فرایند کسب و کار، هوش کسب و کار و تجزیه و تحلیل آن بردارند.<sup>۱</sup>

1. Chief information Officer

کسب و کارشان برای اهداف سازمانی جدید توصیف شود. در اینجا، فرایند کسب و کار به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های هماهنگ که توسط انسان‌ها و ابزارها رهبری شده، تعریف شده است که منتج به دستیابی به اهداف سازمانی معین می‌شود.

### ۳. موج بعدی مدیریت فرایند کسب و کار: یکپارچه‌سازی با هوش کسب و کار و تجزیه و تحلیل‌های کسب و کار

هوش کسب و کار و تجزیه و تحلیل‌های کسب و کار تصمیم‌گیران را قادر می‌سازد که فهم بهتری از وضعیت موجود و وضعیت دلخواه و فرایندهای کسب و کار خود به دست آورند. تجزیه و تحلیل‌های عمومی شامل موارد زیر است:

- تجزیه و تحلیل‌های داده‌های تاریخی: به داده‌های گذشته و جاری که فهم آن را آسان می‌سازد، توجه می‌کند.

- تجزیه و تحلیل روندها: به داده‌های جاری برای کشف روندهایی که می‌تواند به طراحی مجدد یک فرایند کمک کند، توجه می‌کند.

- تجزیه و تحلیل‌های پیش‌بینی‌شده: براساس پیشگویی‌هایی که با استفاده از روند گذشته و حال



#### ۴. چرا از مدیریت فرایند کسب و کار استفاده می‌کنیم؟

مدیریت فرایند کسب و کار به شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالی کمک کرده است که متوجه سودهای فراوان مربوط به کارایی عملیاتی و نوآوری در کسب و کار شوند. به علاوه، بسیاری از شرکت‌ها ادعا می‌کنند که آنها بیش از ۱۰۰٪ نرخ بازده از اجرای مدیریت فرایند کسب و کارشان به دست آورده‌اند. با اینکه روش‌های اندازه‌گیری نرخ بازده برای شرکت‌ها متفاوت است، روشی که به طور گسترده بین شرکت‌ها استفاده شده است «صرفه جویی در هزینه هر معامله» می‌باشد.

#### - کارایی عملیاتی

- افزایش بهره‌وری کارمندان: مدیریت فرایند کسب و کار با آزاد گذاشتن کارمندان در انجام وظایف سالانه خود کمک می‌کند بر روی فعالیت‌های با ارزش بالا تمرکز کنند.

- سرعت بخشیدن به فرایندها: مدیریت فرایند کسب و کار به اتخاذ تصمیمات سریع‌تر کمک می‌کند و عملکرد تمام فرایندهای کسب و کار را بهبود می‌بخشد.

- افزایش پاسخ‌گویی همکاران: ابزارهای مدیریت فرایند کسب و کار به همکاران اجازه

می‌دهد همواره آماده پاسخ‌گویی سریع باشند.

- مدیریت بهتر موجودی کالا: مدیریت فرایند کسب و کار بهبودهایی را در فرایندهایی ایجاد می‌کند که به مدیریت خلاقیت منتج می‌شود.

#### - نوآوری در کسب و کار

- افزایش قابلیت محصول: استفاده از مدیریت فرایند کسب و کار به طراحی هوشمندانه محصول منجر می‌شود و توانایی ایجاد محصول جدید را بهبود می‌بخشد.

- افزایش کسب و کار جدید: مدیریت فرایند کسب و کار راه‌حل‌های خلاقانه را برای حل یک مشکل کاری ارائه می‌دهد و می‌تواند به رفع موانع مرسوم کمک کند.

- ارتقا سطوح خدمت‌رسانی به مشتری: مدیریت فرایند کسب و کار پاسخ‌های سریع‌تر و منعطف‌تر به پرسش‌ها و نیازهای مشتریان را ممکن می‌سازد و کیفیت خدمت به مشتری را بهبود می‌بخشد.

#### ۵. مدیریت فرایند کسب و کار چگونه به بیمه‌گران کمک می‌کند؟

در حالی که اکثر چالش‌هایی که شرکت‌های بیمه با آن مواجه می‌شوند مشابه با چالش‌هایی است که تمام صنایع با آن مواجه هستند، بیمه‌گران باید به طور معین روی اثرات هزینه‌های فزاینده و مدیریت بهتر ریسک تمرکز کنند. در همان زمان، بیمه‌گر باید عملکرد نمایندگی‌ها و رضایت مشتریان را بهبود بخشند تا سهم



## جدول ۱. مزایای مدیریت فرایند کسب و کار سیاست‌گذاران و گردانندگان سازمان

مزایا	سطح اثرگذاری	کمک مدیریت فرایند کسب و کار به بیمه‌گران
مدیریت مؤثرتر سود آژانس / حامل	خط بالا و پایین درآمد	* معرفی بیمه‌های متفاوت به مشتریان * کنترل عملکرد کانال‌های توزیع * به‌روز کردن مدیریت عامل غرامت
بهینه‌سازی کانال‌های توزیع چندگانه	خط بالا و پایین درآمد	* پذیرش سریع‌تر کانال‌های جدید و ادغام آنها با کانال‌های موجود * معرفی و به‌روز کردن سریع قوانین برای کانال معین * پشتیبانی جریان روان‌تر داده و اطلاعات بین کانال‌ها
افزایش کسب و کار جدید / تجدید مدیریت	خط بالای درآمد	* تجدید بیمه‌نامه به‌طور خودکار * پشتیبانی از شناسایی چشم‌اندازهای ارتقا یافته و ارائه نرخ حقیقی به‌طور خودکار در ترکیب با هوش کسب و کار و ابزارهای تحلیلی

بازار افزایش یابد.

است. بسیاری از بزرگ‌ترین شرکت‌های بیمه جهانی سالانه بیش از ده میلیون دلار برای مدیریت فرایند کسب و کار هزینه می‌کنند.

ابتکار اصلی مدیریت فرایند کسب و کار برای بیمه حوادث و مسئولیت شامل سیاست‌گذاران و گردانندگان سازمان، عملیات بیمه‌گری و فرایندهای ادعای خسارت است. دو ناحیه کلیدی که بیمه‌گران عمر در پی آغاز استفاده از توانایی‌های پیشرفته مدیریت فرایند کسب و کار هستند بخش بیمه‌گری و فرآیندهای کسب و کار جدید است.

مهم این است که سیستم‌های اساسی فناوری اطلاعات که معاملات یا فرایندهای بیمه‌ای را حمایت می‌کنند کارآمد، پاسخگو و انعطاف‌پذیر هستند. بیمه‌گران می‌توانند تکنولوژی مدیریت فرایند کسب و کار را اعمال کنند تا سیستم‌های فناوری را پاسخگو سازند و دیگر چالش‌های صنعت را اداره کنند.

## ۶. قطب‌های در حال ظهور شرکت‌های بیمه در سرتاسر جهان

در طی دو تا سه سال گذشته، سود مدیریت فرایند کسب و کار در بیمه‌های زندگی، حوادث و مسئولیت افزایش یافته است. تا به امروز، پذیرش مدیریت فرایند کسب و کار در آمریکای شمالی بیشتر است و در دیگر نواحی مثل قاره اروپا و آسیا با تشخیص صرفه‌جویی در هزینه، اثر بخشی فرایندها به سرعت در حال افزایش

## ۱-۶. مدیریت فرایند کسب و کار سیاست‌گذاران و گردانندگان سازمان

مدیریت فرایند کسب و کار، عملکردهای سیاست‌گذاران و گردانندگان سازمان را با قادر ساختن بیمه‌گران در هدایت نمایندگی‌ها، حداکثر نمودن کانال‌های توزیع چندگانه و افزایش احتمال تجدید

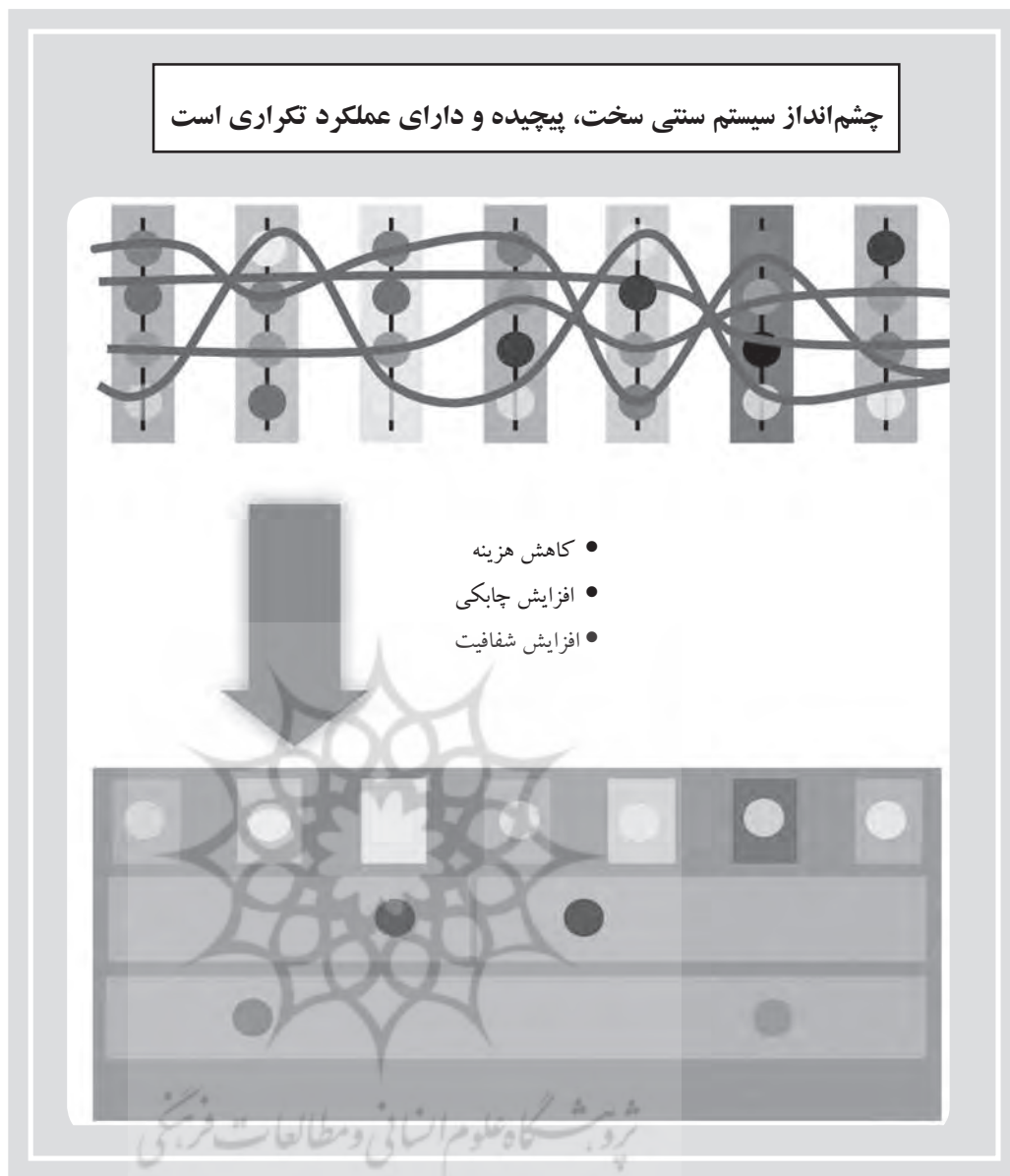
## جدول ۲. مزایای مدیریت فرایند کسب و کار بیمه‌گران

مزایا	اثر	کمک مدیریت فرایند کسب و کار به بیمه‌گران
کاهش هزینه‌های عملیاتی	خط پایین درآمد	*دستیابی به تصمیم‌گیری‌های قانون‌محور و صحیح در طول فرایند *پشتیبانی از معیارهای عملکردی بهتر و مداوم (کنترل فعالیت‌های کسب و کار) *افزایش تجربه کارکنان کسب و کار که منجر به بهره‌وری بیشتر و رضایت شغلی می‌شود *افزایش تطابق با قوانین
کاهش هزینه‌های IT	خط پایین درآمد	*ایجاد سیستم‌های بیمه‌گری قابل فهم برای پایین آوردن هزینه‌های نگهداری و پشتیبانی
افزایش درآمد حق بیمه	خط بالای درآمد	*افزایش توانایی صدور بیمه‌نامه که منجر به افزایش مشتریان و تجربه نمایندگان می‌شود

## جدول ۳. مزایای مدیریت فرایند کسب و کار ادعای خسارت

مزایا	اثر	کمک مدیریت فرایند کسب و کار به بیمه‌گران
افزایش کارایی مدیریت ادعای خسارت	خط پایین درآمد	*جهت‌دهی خودکار ادعای خسارت به سوی کارشناسان تعیین خسارت *افزایش تجربه کارشناسان تعیین خسارت از طریق واگذاری بهینه کارها *افزایش انطباق با توجه به قوانین و مقررات
کاهش زمان فرایندهای ادعای خسارت	خط پایین درآمد	*امکان فرایند مستقیم اعلام ادعای خسارت به وسیله مشتریان/نمایندگان
مدیریت مؤثر ریسک	خط پایین درآمد	*مدیریت مؤثر کلاه‌برداری متناسب با تحلیل‌های قابل پیش‌بینی (هوش کسب و کار) *پشتیبانی جریان روان‌تر داده‌ها و اطلاعات در بخش‌های مختلف درونی و بیرونی فرایند ادعای خسارت
بهبود مدیریت شخص ثالث	خط پایین و بالای درآمد	*ادغام یکپارچه زمان واقعی با سیستم‌ها و فرایندهای مربوط به شخص ثالث مثل فروشندگان و مقامات نظارتی
افزایش مالکیت و بقای مشتریان	خط بالای درآمد	*افزایش خدمات برای مشتریان از طریق نقاط ارتباطی چندگانه: حل و فصل سریع و عادلانه ادعای خسارت و گزینه‌های انعطاف‌پذیر پرداخت *مدیریت مؤثرتر داده‌ها و پشتیبانی بهتر تصمیم‌گیری‌ها برای بهبود ریسک پذیرهنویسان *ایجاد سیستم قیمت‌گذاری رقابتی ریسک بر پایه تجربه ادعای خسارت در جهت بهبود استفاده مشتریان

شکل ۱: انتقال کنترل شده از سیستم فعلی بیمه به سیستم مجهز به مدیریت فرایند کسب و کار



کسب و کار و ایجاد کسب و کارهای جدید ارتقا می‌دهد. خسارت، یک روش مؤثر برای فرایند ادعای خسارت و مدیریت ریسک‌ها فراهم می‌کند. مدیریت فرایند کسب و کار، زمان فرایندهای ادعای خسارت را به طور کلی کاهش می‌دهد و امور مربوطه به اشخاص ثالث را بهتر مدیریت کند.

## ۷. رویکرد انتقال کنترل شده به سمت مدیریت فرایند کسب و کار برای بیمه‌گران

به طور مرسوم، مدیریت فرایند کسب و کار با چالش‌هایی در صنعت بیمه مواجه شده است، زیرا بیمه‌گران برای اجرای مدیریت فرایند کسب و کار بر

## ۲-۶. مدیریت فرایند کسب و کار بیمه‌گری

مدیریت فرایند کسب و کار می‌تواند تأثیر چشمگیری بر خط پایین و خط بالای درآمد یک شرکت بیمه به وسیله ممکن ساختن شفافیت فزاینده برای بیمه‌گر و مدیریت بیمه‌نامه داشته باشد و به طور مؤثر و کارا بیمه‌گر را با اهداف شرکت هماهنگ می‌کند.

## ۳-۶. مدیریت فرایند کسب و کار ادعای خسارت

اجرای مدیریت فرایند کسب و کار برای ادعای

روی فرایندهای حیاتی مثل بیمه‌گری و ادعای خسارات دچار تردید شده‌اند. در حین اجرای مدیریت فرایند کسب و کار، بیمه‌گران همیشه با تصمیمی سخت برای انتخاب روش بیگ بنگ<sup>۱</sup> (انفجار بزرگ) در مقابل روش تدریجی که افراد با تجربه استفاده می‌کنند، مواجه می‌شوند. در استفاده از مدیریت فرایند کسب و کار در بیمه با توجه به هزینه‌های بالای آن تردید وجود دارد.

اجرای مدیریت فرایند کسب و کار به یک تیم هماهنگ و متعهد از متخصصین عملگرا برای ادغام سیستم‌های جدید با سیستم‌های موجود نیاز دارد. به دلیل این چالش‌ها، بسیاری از بیمه‌گران حوزه‌های اجرای مدیریت فرایند کسب و کار خویش را محدود می‌کنند. برای کاهش خطر اجرای مدیریت فرایند کسب و کار در مقیاس بزرگ، روش شناسی «انتقال کنترل شده» می‌تواند مفید باشد.

انتقال کنترل شده روش گام به گام فرایند مدیریت برای کمک به بیمه‌گران است که به چشم انداز کاربرد موفقیت آمیز در آینده دست یابند. چشم انداز کاربرد مرسوم، سخت و پیچیده است و کارکرد تکراری دارد. از طریق فرایند تدریجی ناشی از بازگشت سرمایه (ROI)<sup>۲</sup>، بیمه‌گر می‌تواند به هزینه‌های پایین‌تر، پاسخگوی فزاینده و شفافیت زیاد در سیستم‌های مرکزی خود دست یابد.

### انتقال کنترل شده می‌تواند به بیمه‌گران کمک کند که:

- گام‌های کوچکی برای انتقال از بسترهای نرم‌افزاری قدیمی به سمت معماری سرویس‌گرا - سیستم‌های مدیریت فرایند کسب و کار بیمه - بردارند که به موجب آن مقاومت را کاهش می‌دهند تا جایی که تغییر کند.  
- به طور مؤثر با دیگر سیستم‌ها ادغام شوند تا سیستم‌های بیمه را در طول اجرا از ضرر و زیان ناشی از عدم کارکرد دیگر سیستم‌ها محفوظ نگه دارد.

- استفاده از دارایی‌های موجود را بهینه کنند به جای

1. Big Bang
2. Return on Investment

اینکه آنها را به‌طور کامل به دور اندازند.

- اطمینان بخشیدن در استفاده بهینه از زمان اندوخته‌شده از طریق یک رویکرد مرحله‌ای در اجرا.  
- مدیریت و تأیید دوباره انتظارات در هر گام از فرایند انتقال کنترل شده.

انتقال کنترل شده از سیستم‌های رایج تا سیستم‌های معمار گرای مدیریت فرایند کسب و کار می‌تواند ریسک به وجود آمده در طول انتقال را حداقل کند و هزینه‌های سراسری برای یک بیمه‌گر را کاهش دهد.

### ۵. نتیجه‌گیری

در بازار به شدت رقابتی بیمه، متمایز بودن از طریق تکنولوژی‌های نوآورانه مثل مدیریت فرایند کسب و کار یک روش مهم و مؤثر برای نگهداری و افزایش سهم بازار و سودآوری است. بیمه‌گران می‌توانند به سودهای کمی و کیفی فراوان در سراسر زنجیره ارزش به وسیله اجرای مدیریت فرایند کسب و کار دست یابند. رویکرد انتقال کنترل شده به بیمه‌گران کمک می‌کند که ریسک‌ها را پایین بیاورند و بر چالش‌های اجرای مدیریت فرایند کسب و کار در فرایندهای اصلی غلبه کنند. بنابراین بیمه‌گران می‌توانند به منافع حاصل از اجرای موفق مدیریت فرایند کسب و کار دست یابند.

منبع:

Capgemini, 2011. *Business process management for Insurance*, Capgemini Reports.