

# بیمه سامان، نوآوری در عمل غرفه بیمه سامان، سالن ۶ منتظر دیدارتان هستیم



FINEX  
توان

بیمه؛ حق شهروندی

# سهم داری



ویژه نامه چهاردهمین نمایشگاه صنعت مالی - دوم تا پنجم مرداد ۱۴۰۱



احمد رضا ابیبه



هادی اویار حسین



محمد رضا کشاورز



معصوم ضمیری



مجید بهزادپور



محسن پور کیانی



مجید خاکور



حسین کریمخان زند



یعقوب رشنوادی



حسن شریفی



مجید قالیپور



ابوالفضل آقادهادی



نیما نور الهی



محمد رضا فرجی



حامد ولیپوری

نگاهی به حضور بازیگران بیمه‌ای در نمایشگاه چهاردهم

# فصل چراغ‌های روشن

راهبر بازار ظاهر شوند. این اتفاق البته تنها در ایران رخ نداده است. در تمام دنیا شاهد چنین رویکردی هستیم. شرکت آموزون مسیر اقتصاد را تغییر داده است. تسلا مسیر صنعت خودروسازی را و گوگل، مایکروسافت و اپل و ... هر یک نوعی بازارهای جهانی را به سمت دگردیسی سوق داده‌اند.

ادامه در صفحه ۲

این رویدادها شرکت نمی‌کردند؛ اما حالا گستردگی و تنوع بازیگران به عنوان دو عنصر کلیدی باعث شده تا حال و هوای دیگری در این رویدادها را شاهد باشیم. **تنوع بازیگران:** نگاهی به بازار بیمه نشان می‌دهد کسب و کارهای فعال در اکوسیستم بیمه بسیار متکثر شده‌اند. علاوه بر شرکت‌های بیمه، حالا استارت‌آپ‌هایی در بازار حضور یافته‌اند که در آینده‌ای نزدیک در نقش

بازار بیمه دیگر تنها متشکل از شرکت‌های بیمه نیست چند سالی می‌شود که شاهد نوعی دگردیسی در این بازار هستیم. این دگردیسی از دو سطح قابل بررسی است؛ یکی از منظر ترکیب بازیگران بازار و دیگری از منظر وسعت بازار، شاید تا چند سال پیش در رویدادهای بیمه از جنس نمایشگاه و همایش تنها شاهد حضور شرکت‌های بیمه بودیم که طبیعتاً با رغبت چندان در



سرمقاله

## تعامل آفریدنی است



آزاده محسنی  
سردبیر

کمتر فرصت‌هایی پیش می‌آید که در قالب رویدادی چون نمایشگاه چهاردهم، بازیگران سه بازار مالی در یک جا جمع شوند و تلاش کنند آخرین دستاوردهای خود را به نمایش بگذارند.

تردید نباید کرد که تعامل، خلق کردنی است و این‌گونه نیست که تنها با یک حضور، تعامل شکل گیرد. همان اشتباهی که برخی شرکت‌ها مرتکب شدند و از خیر حضور در نمایشگاه گذشتند؛ حتی شرکت‌کنندگان در نمایشگاه هم اگر از قبل ایده‌هایی برای تعامل و ارتباط با دیگر فعالان حاضر در نمایشگاه نداشته و مقدمات لازم را فراهم نکرده باشند طبیعی است در انتهای چهار روزه رویداد، خسته و کسل و مأیوس نمایشگاه را ترک کنند و پیش خود بگویند این آخرین بار است که در نمایشگاه بورس بیمه بانک شرکت می‌کنم.

در حالی که الگوهایی هم هستند که از قبل ایده‌پردازی کرده‌اند و شرایط را فراهم آورده‌اند و می‌دانند دنبال چه هستند. آنها با هدف، سرمایه‌گذاری کرده‌اند و نمایشگاه را هزینه نمی‌دانند. یک حضور مؤثر در نمایشگاه زمانی مقدور است که بنگاه بدانند در کل سال قرار است چه اهدافی را محقق کنند، راهبردهایش چیست و رویدادی چون نمایشگاه چهاردهم چه کمکی به تحقق برنامه‌های وی می‌کند.

سه هدف کلی می‌تواند حضور یک شرکت فعال در بازار بیمه در نمایشگاه را مؤثر کند. هدف اول، مطالعه و توسعه دانش است. در نمایشگاه بازیگران مختلف از حوزه‌های گوناگون حضور دارند و کافی است تا با تعامل و گفت‌وگو، دانش مورد نیاز درباره یک موضوع را جذب کرد. خیلی از اوقات برای مطالعه روی ایده‌های آتی پیدا کردن افرادی که بتوانند نظر مرتبط ارائه دهند زیاد نیست. هدف دوم، زمینه‌سازی برای تفاهم است. بنگاه‌ها قرار نیست بعد از هر دیداری با هم قرارداد امضا کنند؛ اما تفاهم‌نامه می‌تواند زمینه ارتباطات آینده را تسهیل کند. هدف سوم، زمینه‌سازی برای آینده است. در مسیر زمینه‌سازی برای آینده مقوله‌های برندینگ، حضور در پنل، گفت‌وگو، صحبت، تبادل هدایا و حتی بازدید ساده می‌تواند در مسیر همکاری‌های آینده بسترسازی مناسبی را شکل دهد؛ منتهی این سه هدف بدون فراهم کردن مقدمات و تیم‌های گفت‌وگو غیر ممکن است. فعالان بازار بیمه‌ای باید از قبل بدانند که دنبال چه هستند تا بتوانند بهترین دستاورد را از نمایشگاه داشته باشند.



فناوران اطلاعات خبره، بزرگ‌ترین مجموعه فناوری اطلاعات بیمه در کشور

توسعه دیجیتال؛ توانگری دیجیتال

اکوسیستم مالی کشور



مصطفی رندی  
مدیرکل روابط عمومی  
بیمه مرکزی

سه بازار بیمه، بورس و بانک به عنوان سه رکن اساسی اکوسیستم مالی کشور در هم تنیده شده‌اند و گسترش همکاری‌های سه رکن به عنوان سه ضلع مثلث کلیدی فعل و انفعالات پولی و سرمایه‌ای کشور را در محاط خود دارند. بی‌تردید هم‌افزایی هر چه بیشتر این مثلث تأثیرات تعیین‌کننده و حیاتی بر روند اقتصاد و تولید دارد؛ به تعبیر دیگر در دنیای پر رقابت امروز کشورها، اقتصاد و تولید زیر چتر بازارهای مالی باثبات قادر به حیات هستند.

بر اساس همین رویکرد، معرفی دستاوردها و نوآوری‌های سه ضلعی مذکور از اهداف اصلی برگزاری نمایشگاه سالانه صنعت مالی (بورس، بانک و بیمه) به شمار می‌رود و چنین رویدادی فرصتی مناسب برای شناخت و آشنایی هر چه بیشتر با آخرین پتانسیل‌های این سه حوزه است که از ظرفیت‌های مهم اقتصادی محسوب می‌شوند.

صنعت بیمه نیز همانند بازار سرمایه و بازار پول، جدیدترین خدمات و دستاوردهای خود را در این نمایشگاه عرضه خواهد کرد، طی سال‌های اخیر، صنعت بیمه تحولات فراوانی در سطوح داخلی و جهانی داشته و این سیر شتابان تحولات صنعت بیمه ایجاد می‌کند که فعالان این صنعت در فواصل زمانی کوتاه به بررسی وضعیت موجود و افق پیش روی کسب و کار خود بپردازند که برگزاری نمایشگاه، بستر لازم برای این امر را فراهم می‌کند.

ضریب نفوذ بیمه طی چند سال اخیر افزایش پیدا کرده و بیمه مرکزی نیز طی سال‌های اخیر، سیاست‌های توسعه‌محور را مدنظر قرار داده است. از همین‌رو، چشم‌انداز مثبتی برای این صنعت پیش‌بینی می‌شود و در همین رابطه مطابق با آمارها مبلغ حق بیمه تولیدی و خسارت پرداختی در سال ۱۴۰۰ به ترتیب در حدود ۱۱۵/۱ و ۶۵ هزار میلیارد رسیده که بر این اساس رشد حق بیمه تولیدی و رشد خسارت پرداختی نسبت به سال گذشته به ترتیب در حدود ۴۱/۱ و ۴۸/۴ درصد بوده است.

متأسفانه کشور ما جزو ۱۰ کشور حادثه‌خیز جهان است. از همین‌رو، یکی از مسئولیت‌های شرکت‌های بیمه آن است که از طریق ابزارهای در اختیار از جمله نمایشگاه بازارهای مالی کشور با هدف در امان ماندن مردم از تبعات حوادث و بلاها، فرهنگ استفاده از خدمات بیمه‌ای گسترش یابد.

حضور حداکثری فعالان صنعت بیمه در نمایشگاه صنعت مالی کشور در سایه تلاش‌های مستمر کمیته تخصصی که به همین منظور و در قالب منتخبی از اعضای شورای هماهنگی مدیران روابط عمومی تشکیل شد فراهم شود. این کمیته طی جلسات مختلفی نحوه مشارکت و رویدادهای ترویجی و همچنین شعار و مفهوم مشترک صنعت را ترسیم و تعریف کرد.

بر اساس برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده توسط این کمیته، برنامه‌های آموزشی به بازدیدکنندگان در دستور کار قرار گرفته و مطابق با برنامه‌ریزی‌های به عمل آمده مدیران و کارشناسان بیمه‌ای کشور پاسخگوی سؤالات مراجعان هستند.

در پایان همان‌طور که گفته شد، یکی از نیازهای امروز صنعت مالی کشور ارتباط بهینه و هم‌افزایی میان بازیگران این بازار است و امید می‌رود با تمهیداتی که اندیشیده شده است، برگزاری نمایشگاه صنعت مالی (بورس، بانک و بیمه) منجر به ارتباط بهینه و هم‌افزایی این صنایع شود.

نگاهی به حضور بازیگران بیمه‌ای در نمایشگاه چهاردهم

# فصل چراغ‌های روشن

ادامه از صفحه اول

در ایران نیز کسب و کارهای نوپایی چون ازکی و بیمه دات‌کام، بیمه بازار و ... می‌توانند چنین نقشی را در آینده ایفا کنند؛ اما تنوع بازار بیمه تنها به استارت‌آپ‌ها محدود نمی‌شود. ترکیب بازار بیمه‌ای را در عرصه‌های مختلف می‌توانیم مشاهده کنیم. نگاهی به جدول شرکت‌کنندگان در نمایشگاه چهاردهم ما را تا حدی به تنوع بازیگران سوق می‌دهد.

## گسترش عمق و سطح بازار

در دوره‌ای، شرکت‌های بیمه ترجیح می‌دادند چراغ خاموش حرکت کنند؛ اما حالا ورق کامل برگشته و هر شرکتی که بخواهد با این رویکرد پیش رود خیلی زود بازار خود را از دست می‌دهد. عمق و مساحت بازار بیمه تنها به دلیل توسعه ابزارهای الکترونیک و تحول نیست بلکه این تحول دیجیتال است که باعث شده مدل‌های کسب و کار دچار دگردیسی اساسی شوند و فعالان بازار شاهد نوعی رستخیز بیمه‌ای باشند. مشتری نسل Z طبیعتاً محور ارتباطی‌شان موبایل است و حتی مشاوره‌های بیمه‌ای هم باید با محوریت تلفن همراه صورت گیرد؛ اما این تمام داستان نیست. صنایع مختلف خود را به دانش بیمه‌ای مجهز کرده‌اند و این به معنای تعمیق رقابت است شاید همچنین برخی روابط عصای معیوب و موربانه خورده‌ای باشد که هنوز باشند شرکت‌هایی که دل به این عصا خوش کرده‌اند و در بازار هنوز تنفس می‌کنند؛ اما موربانه‌ها هر روز این عصا را ناپایدارتر می‌کنند و چندان نخواهد پایید که شاهد فرو افتادن این تکیه‌گاه نا امن باشیم.

## دانش‌بنیان‌ها

طبق آماري که معاونت فناوری ریاست جمهوری منتشر کرده در حال حاضر ۷۰۰۴ شرکت دانش‌بنیان در کشور موجود است که در دسته‌های فناوری مختلفی در حال فعالیت هستند که از این تعداد در حوزه «کشاورزی، فناوری زیستی و صنایع غذایی ۳۰۰ شرکت»، در حوزه «دارو و فرآورده‌های پیشرفته حوزه تشخیص و درمان ۴۲۷ شرکت»، در حوزه «مواد پیشرفته و محصولات مبتنی بر فناوری‌های شیمیایی ۱۰۰۰ شرکت»، در حوزه «ماشین‌آلات و تجهیزات پیشرفته ۱۵۱۹ شرکت»، در حوزه «وسایل، ملزومات و تجهیزات پزشکی ۲۶۷ شرکت»، در حوزه «سخت‌افزارهای برق و الکترونیک، لیزر و فوتونیک ۱۵۵۳ شرکت»، در حوزه «فناوری اطلاعات و ارتباطات و نرم‌افزارهای رایانه‌ای ۱۵۷۱ شرکت»، در حوزه «خدمات تجاری سازی ۳۴۹ شرکت»، در حوزه «صنایع فرهنگی، خلاق و علوم انسانی و اجتماعی ۱۸ شرکت» در حال فعالیت هستند.

این شرکت‌ها طبیعتاً ترکیب آینده بازار را به شکل بنیادین تغییر خواهند داد کسب و کارهای نوپای اکنون، در چشم‌انداز پنج سال آینده دیگر نوپا نیستند؛ بلکه به غول‌هایی تبدیل شده‌اند که راهبری بازار را به خود اختصاص داده‌اند؛ اگرچه هر جا که ریسک هست بیمه هم هست تا آن را پوشش دهد؛ اما در فضایی که رقابت‌ها تبدیل به ابررقابت شده همه بازیگران صنعت بیمه باید خود را مجهز به دانش نوین کنند و در قالب مدل‌های یادگیرنده مدام دانش خود را به‌روز کنند. فناوری دیگر مربوط به یک بخش به نام فاوا نیست همه سازمان باید فناور باشند و این یعنی نوعی رستخیز بیمه‌ای که در حال شکل‌گیری است.

## بلاکچین و عصر جدید

بلاکچین، رمز ارز، متاورس، وب ۳ عبارت‌هایی هستند که جهانی جدید را پیش روی انسان می‌گشایند. دنیایی که برای خودش نظام ارزشی، معنایی و دارایی خاص به خود را دارد. در این دنیا بیمه‌ها قطعا یکی از بازیگران مطرح خواهند بود. بر همین اساس باید دنیای بلاکچین را جدی بگیرند. دنیایی که بسیاری از منطبق‌های موجود بازار را زیر سؤال می‌برد. در چنین شرایطی ایجاد آمادگی برای حضور مؤثر و پویا نیازمند نوعی پوست‌اندازی است؛ اما

فصل پوست‌اندازی به یکباره فرا نمی‌رسد فهم روابط و در منطقه جذب قرار گرفتن باعث خواهد شد که یک بنگاه آمادگی لازم را برای دریافت و پیاده‌سازی بلاکچین داشته باشد. در این راستا انتخاب مشاوران کارآمد، رفتن به سمت ایجاد پلتفرم‌های لازم از نکات کلیدی این حوزه است.

## نگاهی به بازار

وجود رویدادهایی چون نمایشگاه بازارهای مالی که پیش از این بورس بانک و بیمه نام داشت به ما می‌آموزد که بیمه یک جزیره نیست. در هم‌تنیدگی بازارهای مالی چندان از ضریب بالایی برخوردار است که عملاً جدا کردن اینها از هم ممکن نیست؛ به تعبیر دیگر نمایشگاه مالی کشور این پیام را می‌دهد که سه صنعت بورس، بانک و بیمه دریاهای به هم متصل هستند که جریان‌های مختلف سرمایه‌ای از جنس‌های مختلف مالی، داده، انسانی و فناوری این دریاها را کامل به هم متصل کرده است. اینکه ثروت واقعی دیگر دارایی نیست؛ بلکه داده است و شاید هم در این دنیا پر رقابت، سرمایه‌های انسانی بزرگ‌ترین داده باشند؛ اما نکته آن است که اکوسیستم مالی کشور به نقطه‌ای رسیده که دیگر جدا افتادگی را نمی‌تواند تحمل کند. نمایشگاه چهاردهم فرصتی در عرصه بنگاه‌داری است که بازیگران بیمه‌ای با دیگر بازیگران مالی، بانکی و بورسی بیشتر به تعامل بپردازند چرا که آنکه جدا افتاده خیلی زود از بازی کنار گذاشته خواهد شد.

## چهار عبارت اساسی

در رویکرد نمایشگاه چهار عبارت «همکاری»، «ارتباط»، «فرهنگ‌سازی عمومی» و «بسترسازی» آمده است. این چهار عبارت را بازیگران بیمه‌ای چگونه می‌خواهند عملیاتی کنند؟ سؤالات زیر می‌تواند راهنمایی خوبی باشد: همکاری با چه نهادها و بنگاه‌هایی و چرا، آیا این «ارتباط» با هدف سودآوری است یا توسعه ارتباط دستاوردهای دیگری را هم دارد، شاید اساساً شرکت‌های بیمه باید به چیزی فراتر از سودآوری بیندیشند تا حیات آنها تضمین شود و بعد سود هم ببرند. فرهنگ‌سازی عبارت دیگری است که شرکت‌های بیمه باید از مرز اختصاصی بودن فراتر ببرند و عمومی کنند؛ اما این ساده نیست سؤال این است؛ فرهنگ برای کدام عمومی باید مدنظر یک شرکت

باشد و در آنها بسترسازی مقدمه تحول است؛ اما بستر را برای چه چیزی و چه افرادی باید مهیا کرد؟ بسترسازی جذب دانش، جذب نوآوری، توسعه ارتباطی، نگهداشت نیروی انسانی و ... به معنی دست‌های بیمه باید در دستان دانشگاه، نوآوران، نخبگان و آینده‌پژوهان باشد. اهداف دوازده‌گانه نمایشگاه را هم مرور کنیم:

- ارائه آخرین محصولات و توانمندی‌های ایران در زمینه صنعت بورس، بانک و بیمه
- آشنایی شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی با آخرین تکنولوژی روز جهان در موضوع نمایشگاه
- جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی در بخش بورس، بانک و بیمه
- جلب اعتماد عمومی به حوزه‌های بورس، بانک و بیمه
- جمع‌آوری نقدینگی‌های سرگردان در جامعه و سوق‌دهی به مسیرهای سازنده از طریق پس‌انداز در بانک‌ها، سرمایه‌گذاری در بورس و اعتماد به بیمه و امنیت حاصل از آن
- توسعه مبادلات بازرگانی - فناوری مابین شرکت‌کنندگان از یک طرف و بازدیدکنندگان و شرکت‌کنندگان از طرف دیگر
- آموزش برای ایجاد و توسعه کانال‌های ارتباط مالی بین بانک‌ها و سازمان سرمایه‌گذاری داخلی با طرف‌های خارجی
- ارتقاء کیفیت فعالیت بانکداری، بیمه و بورس در ارتباط با نحوه ارائه خدمات به مخاطبان
- توسعه اشتغال از طریق توسعه صنایع و خدمات موضوع نمایشگاه
- آشنایی مدیران تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز کشور در بخش دولتی، خصوصی و تعاونی با امنیت و تأثیر سازنده فعالیت‌های بانک، بورس و بیمه
- برگزاری انواع کارگاه‌ها و همایش‌های علمی - بازرگانی در حوزه موضوع نمایشگاه
- توسعه صنایع و خدمات موضوع نمایشگاه در حوزه‌های مکاتیزه کردن و استفاده از فناوری‌های حوزه‌ای تی
- این اهداف بیش از آنکه هدف باشند رویکرد هستند. شرکت‌های بیمه باید رویکرد کلی خود را به سمت این اهداف دوازده‌گانه سوق دهند و نمایشگاه می‌تواند فرصت مناسبی باشد.

ترکیب حضور فعالان بیمه‌ای در نمایشگاه چهاردهم				
شرکت بیمه	سالن/غرفه	استارت‌آپ بیمه‌ای	سالن/غرفه	سایر بازیگران
بیمه سرمد	۲/۶	کاربلد	۹/۶	تاپ‌لند
بیمه نوین	۳/۶	کارگزاری برخط آتیه‌اندیشان دامون	۱۲/۶	تسکو
بیمه سامان	۴/۶	ازکی	۱۰/۷	آدابکس
بیمه رازی	۵/۶	ازکی‌وام	۱۲/۷	اپراتور آتی‌ساز
بیمه کوثر	۷/۶	بیمهداد	۱۳/۷	بانک صادرات ایران
بیمه حکمت صبا	۱۰/۶	بیمه‌بازار	۲۲/۷	بانک ملی ایران
بیمه آرمان	۱۱/۶	فناوران اطلاعات خیره	۲۳/۷	مبین نت
بیمه مرکزی	۱-۱۴/۶	کارگزاری رسمی بیمه مستقیم برخط بیمه انرژی	۵/۷	گروه مالی شهر
بیمه دی	۱۵/۶	انجمن فناوران بیمه	۱۶/۷	تحلیل اپ
بیمه تجارت نو	۱۶/۶	صندوق توسعه فناوری‌های نوین	۳/۷	داران
بیمه البرز	۱۷/۶	مؤسسه همراه بیمه خلیج فارس	۶/۷	حلال فاند
بیمه پاسارگاد	۱۸/۶	بهین راهکاران پژوهش و فناوری (FINO)	۴/۷	کارگزاری بانک سامان
بیمه آسیا	۱۹/۶	هویتا	۱۱/۷	نوآوری باز فرابوم
بیمه پارسیان	۲۰/۶	مدیریت دارایی با هوش مصنوعی مهدا	۷/۷	رمزینکس
بیمه ایران	۲۱/۶	بهین‌گستر	۱۱۸/۷	کارگزاری هوشمند رایین



این مطلب را از طریق اینکد باال بخوانید.

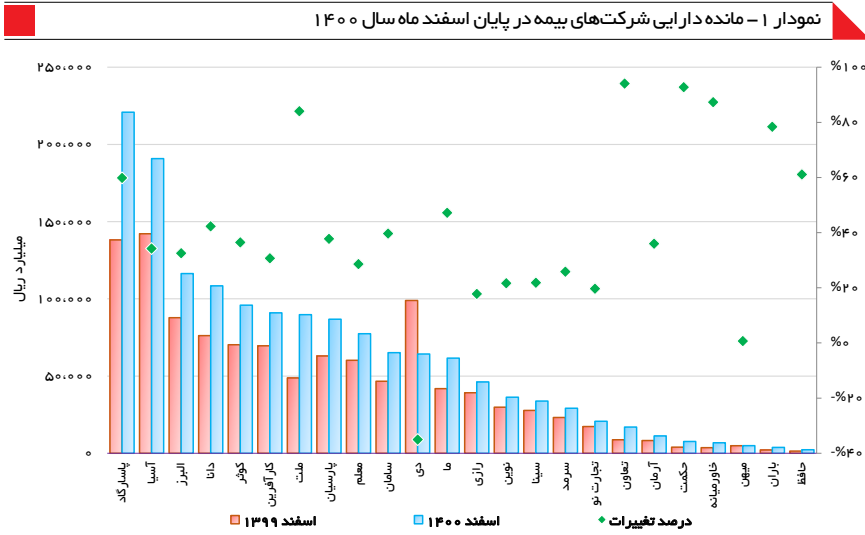


## بررسی مقایسه‌ای عملکرد شرکت‌های بیمه در سالی که گذشت

# عملکرد شرکت‌ها



برای مشاهده این مطلب را  
از طریق لینک بالا بخوانید.



با گذشت چند ماه از آغاز سال ۱۴۰۱، کارنامه شرکت‌های بیمه‌ای به ویژه شرکت‌های پذیرش و درج‌شده در بورس و فرابورس در سال ۱۴۰۰ منتشر شده و نمایی کلی از صنعت و همچنین عملکرد هر یک به دست آمده است. بر این اساس ۲۴ شرکت فعال در این صنعت که سال مالی تمامی آنها پایان اسفند ماه است، عملکرد سالانه خود را در سایت کدال منتشر کرده‌اند. این گزارش بر آن است تا عملکرد شرکت‌های فعال در صنعت بیمه در سال ۱۴۰۰ را بررسی کرده و آن را با عملکرد سال ۱۳۹۹ مقایسه کند. (به جهت عدم تطابق سال مالی و همچنین عدم ماهیت فعالیت، این گزارش عملکرد دو شرکت بیمه اتکایی امین و ایرانیان را در بر نمی‌گیرد.)

### رشد ۷۵ درصدی مانده دارایی‌ها

بر اساس آمارهای منتشرشده در سامانه کدال بورس، جمع مانده دارایی‌های شرکت‌های مورد بررسی ۱,۴۸۸ هزار میلیارد ریال بوده که این عدد نسبت به پایان اسفند ماه سال ۱۳۹۹ با رشد حدود ۷۵ درصدی همراه شده است. در این میان شرکت بیمه پاسارگاد با مانده دارایی حدود ۲۲۱ هزار میلیارد ریال و یک پله صعود نسبت به پایان سال ۱۳۹۹، بیشترین مانده دارایی را در بین شرکت‌های خصوصی بیمه‌ای به خود اختصاص داده است. شرکت‌های بیمه بزرگی همچون آسیا، البرز، دانا و کوثر از این جهت در رتبه‌های بعدی قرار دارند. شرکت بیمه تعاون نیز با رشد حدود ۹۴ درصدی و بیمه حکمت با رشد ۹۳ درصدی مانده دارایی‌ها، بیشترین نرخ رشد را در این زمینه داشته‌اند. در سوی مقابل بیمه دی با کاهش ۳۵ درصدی، تنها شرکتی بوده که مانده دارایی‌های آن در دوره مورد بررسی کاهش یافته است. بیمه دی پایان سال ۱۳۹۹ رتبه سوم را به لحاظ بیشترین مانده دارایی‌ها را به خود اختصاص داده بوده در پایان اسفند ماه سال ۱۴۰۰ به رتبه یازدهم در بین شرکت‌های مورد بررسی تنزل کرده است.

### وزن ۳۳ درصدی سرمایه‌گذاری

اما آنچه از میزان کمی دارایی‌های یک شرکت به ویژه در صنعت بیمه مهم‌تر است، کیفیت دارایی‌ها یا به عبارتی ترکیب دارایی‌های آن است. بررسی‌ها نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری‌ها (طبقات مختلف) به صورت میانگین با وزنی حدود ۳۳ درصد بیشترین سهم از دارایی شرکت‌های بیمه را به خود اختصاص داده‌اند این در حالی است که وزن این قلم از دارایی‌ها در پایان سال ۱۳۹۹ در شرکت‌های مورد بررسی ۳۷ درصد بوده است. در نقطه مقابل سهم مطالبات از بیمه‌گذاران و نمایندگان حدود ۲۵ درصد بوده که این عدد نسبت به اسفند ماه سال قبل با رشد ۲ درصدی همراه شده این موضوع حکایت کاهش چابکی و پویایی سبد شرکت‌های بیمه در سال ۱۴۰۰ دارد. سهم بیمه‌گران اتکایی از ذخایر فنی، دارایی‌های ثابت مشهود (مثل ساختمان)، سایر حساب‌های دریافتی و موجودی نقد نیز دیگر اقلام مهم دارایی‌ها در شرکت‌های بیمه‌ای را به خود اختصاص داده‌اند.

### مجموع درآمد حق بیمه

بر اساس صورت‌های مالی منتشرشده، جمع درآمد حق بیمه شرکت‌های مورد بررسی در سال ۱۴۰۰ رقمی معادل ۵۷۱ هزار میلیارد ریال بوده که نسبت به سال قبل از آن رشد حدود ۳۷ درصدی داشته است. در بین شرکت‌های مورد بررسی، به لحاظ درآمد ناخالص حق بیمه شرکت بیمه آسیا همچون اکثر سنوات پیشین، رتبه نخست را در اختیار دارد. در این رده‌بندی بیمه دانا رتبه دوم خود را حفظ کرده است؛ اما بیمه دی با یک پله صعود نسبت به نه ماهه نخست سال قبل رتبه سوم را از آن خود کرده است. شرکت‌های بیمه البرز، پارسیان، کوثر و معلم نیز در رده‌های بعدی جای دارند. دو شرکت بیمه زندگی باران و خاورمیانه نیز کمترین میزان از درآمد حق بیمه ناخالص را در میان شرکت‌های بیمه را داشته‌اند. با این حال، شرکت بیمه زندگی خاورمیانه (بدون در نظر گرفتن عملکرد بیمه باران به دلیل تازه تأسیس بودن) با ۵۰۲ درصد رتبه نخست را به لحاظ نرخ رشد درآمد حق بیمه ناخالص در میان شرکت‌های گروه داشته است. شرکت بیمه حافظ با نرخ رشد ۸۲ درصدی در رتبه بعدی قرار دارد. افزایش ۱۰ درصدی درآمد حق بیمه ناخالص در شرکت بیمه دی نیز از پایین نرخ رشد در این حوزه را برای شرکت در بین شرکت‌های بیمه‌ای رقم زده است.

## فروش قرمز بیمه پاسارگاد در فاینکس ۲۰۲۲

فارغ از اینکه درصدی از شرکت‌کنندگان نمایشگاه را جایی برای دوره‌ی و دید و بازدید می‌دانند؛ اما هستند شرکت‌هایی که با درک صحیحی از فرصت موجود، مخاطبان را با خود همراه می‌کنند. بیمه پاسارگاد را می‌توان یکی از آن شرکت‌های فعال نام برد که در آستانه شروع نمایشگاه با تهیه یک بروشور تبلیغاتی هوشمندانه، هدفمند، آموزشی و پرمحتوا به زبان ساده، سعی دارد بیمه‌نامه‌های عمر و تأمین آتیه را با همه مقاومت بیمه‌گذاران در پذیرش، جایگاهی در خور شأن بخشد. این شرکت با گنجاندن طرح بیمه عمر و مستمری در دل این بروشور تبلیغاتی سعی دارد محصول جدید خود را به بیمه‌گذاران در فضای نمایشگاهی نیز معرفی کند.

### سختی آسان شده

در بروشور تبلیغاتی بیمه پاسارگاد با عنوان «معرفی بیمه‌نامه‌های عمر و تأمین آتیه» سعی شده با کمک گرفتن از اینفوگرافی، رنگ لوگوی سازمانی و زیبایی بصری، مفاهیم پیچیده این رشته بیمه‌ای برای بیمه‌گذاران به زبانی ساده از چیهستی تا چرایی توضیح داده شود که سرآغاز این مهم با طرح سؤال «چرا بیمه عمر» کلید می‌خورد؟ در پاسخ، با اشاره به اینکه وقوع حوادث غیر مترقبه صدمات روحی و مالی به دنبال دارد این نکته را پر رنگ می‌کند که جبران خسارت مالی معمولاً از حیطة قدرت افراد خارج است به ویژه در دوره میانسالی و سالمندی. اینجاست که با معرفی بیمه عمر و تأمین آتیه پاسارگاد، برای روزگاری که حتی فرزندان هم حضور چندانی در کنار پدر و مادر خود ندارند نقش حمایتی این بیمه خوشنام جان می‌گیرد. در گام دیگر با برشمردن دستاوردهایی از جمله برند محبوب صنعت بیمه به انتخاب مردم، دارای سازمان فروش بیمه‌نامه‌های عمر با بیش از ۳۵ هزار نماینده و معتمد بیش از ۷ میلیون بیمه‌گذار بیمه‌نامه‌های زندگی، این انتخاب را بی‌دلیل نمی‌داند.

### امروز می‌کارم که فردا بردارم

در فصل دیگری از بیمه عمر و تأمین آتیه با سناریویی نحوه خرید بیمه‌نامه، گام به گام با بیمه‌گذار پیش آمده و او را طی مسیر همراهی می‌کند. انتخاب نوع بیمه‌نامه، مدت بیمه‌نامه، مبلغ قابل پرداخت (حق بیمه)، نحوه پرداخت حق بیمه، ضریب پوشش بیمه عمر، پوشش‌های تکمیلی و درصد افزایش حق بیمه، پلان‌هایی هستند که کات به کات روایت می‌شوند.

### زندگی در مسیر امید

تصویرسازی در مسیر آبی رنگ با زمینه زرد (ترکیب رنگ لوگوی پاسارگاد) را می‌توان نقطه عطف این تبلیغ هوشمندانه دانست، در این تصویر چکیده‌ای از آنچه یک بیمه‌گر باید ساعت‌ها درباره بیمه عمر بگوید در یک قالب ساده به خوبی روایت شده است. روایتی از گذر مراحل زندگی به پشتوانه سرمایه و اندوخته که طی مسیر بی‌دغدغه و توأم با آرامش شده و از همه مهمتر امید را پیش رو می‌گذارد. در این میان وجود تصویر افراد پیر تا جوان یک خانواده، در تکمیل توضیحات راه زندگی، علاوه بر نشان دادن گوناگونی قشر هدف مرور یک «عمر» را به مخاطب القا می‌کند.

راه از تحصیل با وام بدون ضامن (در صورت نیاز) شروع شده و بعد به شغل (تضمین آینده در صورت از کارافتادگی)، ازدواج (امکان کاشت امید برای همسر)، خانواده (چه باشم چه نباشم)، تحصیل فرزندان، ازدواج فرزندان، کار فرزندان و بازنشستگی و نوادگان می‌رسد. نکته کلیدی در روایت داستان زندگی که بیشتر شبیه پرده‌خوانی است طرح تیتروار مراحل است که علاوه بر سرعت و چالاکي در انتقال پیام مانع از خسته شدن ذهن مخاطب و زده شدن او از موضوع می‌شود.

آمارها نشان می‌دهد شرکت بیمه دانا با نسبت خسارت حدود ۱۲۷ درصد، بیمه زندگی باران ۱۰۳ درصد و بیمه دی با ۹۹ درصد ضعیف‌ترین عملکرد را در بین شرکت‌های بیمه خصوصی در سال ۱۴۰۰ داشته‌اند. در سوی مقابل نیز سه شرکت بیمه زندگی آرمان، حافظ و ملت بهترین عملکرد را در مقایسه با سایر شرکت‌ها از این نظر داشته‌اند. هر چند میانگین نسبت خسارت صنعت نسبت به سال قبل با رشد همراه شده اما تعداد شرکت‌های با نسبت خسارت بالای ۱۰۰ درصد از پنج شرکت در سال ۱۳۹۹ به دو شرکت در سال ۱۴۰۰ کاهش پیدا کرده است.

### نسبت خسارت

به دلیل عدم دسترسی به اطلاعات مربوط به محاسبه ضریب خسارت، برای انجام مقایسه عملکرد شرکت‌ها در حوزه بیمه‌گری از نسبت خسارت استفاده شده است. نسبت خسارت (خسارت پرداختی ناخالص نسبت به درآمد حق بیمه ناخالص) یکی از اصلی‌ترین معیارهای ارزیابی شرکت‌های بیمه به شمار می‌رود که نشان می‌دهد این شرکت‌ها چه میزان از درآمد حق بیمه خود طی یک دوره را به عنوان خسارت پرداخت کرده‌اند. بر اساس اعلام بیمه مرکزی این عدد در سال ۱۴۰۰ برای کل صنعت بیمه رقم ۵۶,۴ درصد بوده است.

رهبران کسب و کار هر روز تصمیمات بسیاری می‌گیرند: بزرگ و کوچک، مثبت و منفی. همه این تصمیمات بر کارمندان، مشتریان، سهامداران، جوامع و حتی کل جامعه تأثیر می‌گذارد. این تصمیمات بر اساس خلق و خوی شخصی و اخلاقیاتی که از یک منبع خارجی تحمیل می‌شود، اتخاذ می‌شوند و باید با ویژگی‌های اساسی یک رهبر تطبیق داده شوند. رهبران موفق امروز و دهه‌های آینده باید دارای قابلیت رهبری سه‌گانه باشند:  $IQ+EQ+DQ$ . به عبارت دیگر، آنها باید ترکیبی از دو ویژگی آشنا داشته باشند (عقل و هوش هیجانی) و یکی که به اعتقاد بسیاری باید شناسایی شده و ارتقا یابد: شرافت.

شایستگی در کسب و کار ضروری است و عقل که در اینجا به عنوان  $IQ$  از آن یاد می‌شود، احتمالاً مشخصه‌ای است که معمولاً با نحوه رهبری موفقیت‌آمیز یک کسب و کار مرتبط است. صرفاً در مورد نمره تست  $IQ$  صحبت نمی‌شود؛ بلکه در مورد ایده‌گسترده شایستگی تجاری و درک آنچه برای موفقیت امروز نیاز است صحبت می‌شود.

اکثر رهبران نیز با مفهوم  $EQ$  آشنا هستند که خودآگاهی نسبت به احساسات خود و دیگران است. داشتن  $EQ$  بالا به این معنی است که یک مدیر می‌تواند احساس شخصی را درک کند و می‌تواند جو شرکت را بشناسد و بر اساس آن اطلاعات عمل کند. با این حال  $EQ$  به این معنا نیست که اقداماتی که یک فرد انجام می‌دهد برای دیگران نیز بهترین اقدام ممکن است. آگاهی عاطفی و همدلی مساوی با شفقت و صداقت نیست. افراد می‌توانند  $EQ$  داشته باشند؛ اما از آن برای فریب افراد برای دستیابی به

منافع شخصی استفاده کنند.  $EQ$  همیشه به معنای انجام کار درست نیست. معیار شرافت یا  $DQ$  یک قدم فراتر از  $EQ$  است.  $DQ$  حاکی از آن است که یک فرد نه تنها نسبت به کارمندان و همکارانش همدلی دارد؛ بلکه یک میل واقعی برای مراقبت از آنها نیز دارد.  $DQ$  به این معنی است که برای همه افراد در محل کار چیزی مثبت خواسته شود و اطمینان حاصل شود که همه احساس کنند به آنها احترام گذاشته می‌شود و دارای ارزش هستند.  $DQ$  در تعاملات روزانه با دیگران مشهود است.  $DQ$  به معنای تمرکز بر انجام درست توسط دیگران است. آجی بانگا، مدیر عامل مسترکارت در یک سخنرانی در مقابل دانشجویان در دانشکده تجارت فوکوا دانشگاه دوک، درباره  $DQ$  اظهار می‌دارد: « $IQ$  واقعاً مهم است.  $EQ$  نیز واقعاً مهم است.» وی ادامه داد: «چیزی که واقعاً برای من مهم است  $DQ$  است؛ اگر نتوانید هر روز معیار شرافت خود را سر کار بیاورید، شرکت را برای افراد بسیار سرگرم کننده خواهید کرد و افراد از بودن در آنجا و انجام کار درست لذت خواهند برد.» نمونه‌های بسیار زیادی در کسب و کار وجود دارد که نشان می‌دهد؛ وقتی معیار شرافت شکست می‌خورد چه اتفاقی می‌افتد. رکود بزرگ (The Great Recession) یک نمونه از این موارد است. ۱۵ سال پس از این فاجعه، کسب و کار و به ویژه در بخش مالی، هنوز در تلاش است تا اعتماد عمومی را جلب کند. در آن زمان یعنی سال ۲۰۰۷ اعتقاد بر این بود که صنعت باید حریص و خودخواه باشد و تمرکز بر قیمت نهایی به بهای منفعت بیشتر باشد. در واقع فشارسنج اعتماد Edelman ۲۰۱۹ که اعتماد عمومی به مؤسسات را اندازه‌گیری می‌کند، نشان داد که خدمات مالی از کمترین میزان اعتماد در صنعت برخوردار هستند و تنها ۵۷ درصد از افراد مورد بررسی به این حوزه اعتماد دارند. با این حال این میزان در سال گذشته ۲ درصد افزایش یافته است. شاید این افزایش تا حدی به این دلیل بوده باشد که رهبران در حال درک فرهنگ لازم در بخش مالی هستند که به دامن زدن به رکود کمک کرد. بانک فدرال رزرو در نیویورک برای پرداختن به موضوع فرهنگ با دعوت از رهبران کسب و کار و صنعت به صورت فعالانه تلاش کرده است تا به این مشکل رسیدگی کند و راهکارهای بلندمدتی پیدا کند. این سطح از مشارکت در بالاترین سطوح در بخش امور مالی است که ممکن است در نهایت اعتماد عمومی را جلب کند.



صاحبان سخن درباره شاخص شرافت می‌گویند

# اخلاق در کسب و کار

شاخص و معیار شرافت (tnetiouq ycneced) به اختصار  $QD$  در جهان یک رویکرد جدید در عرصه کسب و کار هاست. طبیعتاً سخن گفتن در این باره نیز ساده نیست. بر اساس نگرش‌های نوین کسب و کاری، هوش و هوش هیجانی، حیاتی هستند؛ اما این شرافت ( $QD$ ) است که چون ترازوی تضمین می‌کند  $QI$  و  $QE$  به نفع جامعه استفاده شوند، نه اینکه جامعه را از بین ببرند. بررسی وجود مصداق‌های چنین نگرشی در صنعت بیمه می‌تواند در ایجاد اعتبار و ترمیم اعتماد جامعه به این صنعت بسیار راهگشا باشد. در گام اول، ادبیات و تعاریف اهمیت دارند. فعالان و بازیگران صنعت بیمه باید به ادبیات واحدی در این باره دست یابند؛ سپس در مورد ایجاد ساز و کارهای مؤثر برنامه‌ریزی کنند. میزگرد پیش رو بر همین هدف استوار است. میز سخنی با حضور طیفی از گروه‌های مختلف ذی‌نفع در صنعت بیمه از پیشکسوان تا عرصه نظارت، اجرا و نوآوری در این میز سخن حضور یافته‌اند. میزگرد بر سه محور استوار است: پرویز خسروشاهی، قائم مقام بیمه مرکزی؛ سید محمد آسوده، مدیرعامل شرکت بیمه اتکالی ایرانیان؛ احمد رضا ضرابیه، مدیرعامل شرکت بیمه سامان؛ غلامعلی ثبات، عضو شورای عالی بیمه؛ حبیب میرزایی، معاون مدیرعامل در بخش توسعه بازار و شبکه فروش شرکت بیمه پاسارگاد و تیم لطیف، مدیرعامل هلدینگ مکث اعضای میزگرد هستند.



این مطلب را از طریق لینک بالا بخوانید.

مسئله اشاره دارد که مدیران و رهبران سازمان به عنوان یک طرف قرارداد باید احساسات و دغدغه‌های کارکنان را هم در مد نظر داشته باشند و این طور نباشد که خود را صرفاً مقید به مفاد قرارداد بدانند و در قبال دریافت خدماتی معین حقوقی را برای کارکنان در نظر گرفته و پرداخت کنند؛ بلکه باید احساسات و فرهنگ و دغدغه‌های کارکنان را هم مورد توجه قرار دهند. در واقع  $EQ$  اشاره به همدلی مدیران با کارکنان دارد؛ یعنی اینکه مدیران به کارکنان خود این حس را منتقل کنند که دغدغه‌ها، نگرانی‌ها و احساسات آنها را درک می‌کنند. اما در بحث  $DQ$  مدیران و رهبران سازمان پا را فراتر از  $EQ$  گذاشته و علاوه بر همدلی و احساس هم‌دردی نسبت به مشکلات و نگرانی‌های کارکنان از آنان حمایت کرده و برای حل مشکلات و نگرانی‌های آنها دست به اقدام می‌زنند و برای آن راه‌حل می‌اندیشند. البته با این تعریف از  $DQ$  به نظر می‌رسد بهتر است به جای عبارت ضریب یا شاخص شرافت از عناوین دیگری نظیر شدت دلسوزی یا شدت خیرخواهی یا شدت تعاون یا حداقل شدت شرافتمندی برای  $DQ$  استفاده کرد.

لازم به گفتن است این مفهوم همیشه در ادوار مختلف مطرح بوده است. در ایران از قدیم به این نوع از رفتار صاحبان کسب و کارها مردم‌داری اطلاق می‌شود و این اصطلاح در میان کسبه بسیار رایج است؛ اما به نظر می‌رسد که مفهوم فوق طی سال‌های اخیر به دلیل سرعت زیاد رشد و توسعه تکنولوژی اهمیت پیدا کرده و بنابراین واژه  $DQ$  مطرح شده است. توسعه تکنولوژی و نوآوری برخی شغل‌ها را حداقل در کوتاه‌مدت از بین می‌برد یا به خطر می‌اندازد؛ بنابراین اینکه رهبران سازمان‌ها و نهادها و شرکت‌ها به فکر کارکنانی که شغل خود را بر اثر رشد تکنولوژی از دست می‌دهند یا شغل آنان به خطر می‌افتد باشند و برای آن راهکاری تدبیر کنند اهمیت فوق‌العاده‌ای یافته است.

در شرکت یا سازمانی که شاخص  $EQ$  سطح بالاتری دارد رهبران مجموعه با شخصی که شغل خود را بر اثر تکنولوژی و به طور کلی خارج از اراده خود از دست می‌دهد صحبت می‌کنند و به او قوت قلب می‌دهند؛ اما در سازمانی که از شاخص  $DQ$  بالایی برخوردار است رهبران برای عبور آن فرد از این شرایط فقط به دادن قوت قلب اکتفا نمی‌کنند؛ بلکه برای آن برنامه و راهکار تدبیر می‌کنند تا مشکل آن شخص مرتفع شود. به عبارت دیگر هر قدر سازمانی نسبت به سرنوشت کارکنان خود بی‌توجه باشد؛ شدت شرافت یا خیرخواهی در آن سازمان کم است؛ اما هر قدر رهبران آن سازمان بیشتر به فکر کارکنان خود باشند شاخص و ضریب

آقای آسوده نظر شما در مورد شاخص شرافت چیست؟  
**آسوده:** این بحث، جدید است و من با اینکه عبارت شرافت را با شاخص کمی همراه کنیم موافق نیستیم؛ چون شاخص به مسائل کمی بازمی‌گردد؛ مثلاً می‌گوییم شاخص بورس ۱۲۰ است و قصد داریم آن را به ۱۵۰ برسانیم؛ اما در صنعت بیمه عددی نداریم که این لغت را شاخص شرافت بنامیم؛ البته  $IQ$  با عدد سنجیده می‌شود؛ چون فردی است. به نظر من بهتر است این لغت را ضریب، ترجمه کنیم؛ البته ضریب هم نسبی است. در فارسی تغییر یک اصطلاح جا افتاده بسیار دشوار است من ترجیح می‌دهم به جای شرافت از لغت تکرمیم یا احترام استفاده کنم که در ارتباط با انسان‌ها شاخص کیفی هستند. بحث  $IQ$  بسیار فردی است؛ یعنی ممکن است فردی بسیار باهوش باشد؛ ولی توانایی مدیریتی نداشته باشد و از هوش خود در جهت کارهای انفرادی یا فردی خود استفاده کند؛ مثلاً یک دزد باهوش هم داریم.  $EQ$  احساساتی است. کنترل احساسات و توانایی مدیریت احساسات جمعی را مد نظر دارد؛ ولی برای راهبری یک شرکت طبعاً خانواده تلقی کردن آن می‌تواند به مدیریت کمک کند. درست است که عنوان این بحث برای من هم جدید است؛ ولی در عمل به مدت ۴۰ سال در حوزه مدیریت رفتار با انسان‌ها، احترام به همکار، توجه به نگرانی‌های همکاران در محیط شغلی‌شان را تجربه کرده‌ام؛ چون بخش بزرگی از زمان بیداری یک فرد در محیط کار سپری می‌شود و توجه به محیط کار و سرنوشت نگه داشتن آن اهمیت کلیدی دارد؛ بنابراین شاخص شرافت بیشتر به راهبری شرکت‌ها بازمی‌گردد؛ البته راهبری شرکت‌ها الزاماً همه همکاران نیستند. امروز در فارسی کلمه‌ای به نام تکرمیم ارباب رجوع هم داریم که همان شاخص شرافت است. با توجه به تجربه خودم هرگاه مدیری به مسائل و رفتارهای انسانی توجه بیشتری نشان داده موفق‌تر بوده است و پرسنل آن سازمان نسبت به آن سازمان تعصب بیشتری داشتند.

آقای خسروشاهی فعلاً در نقطه بررسی مفاهیم و تعاریف قرار داریم نظر شما در مورد شاخص شرافت چیست؟  
**خسروشاهی:** شاخص شرافت مقوله جدیدی است که در تکمیل موضوع  $EQ$  مطرح شده است. فردی با یک سازمان قراردادی برای ارائه خدمات معینی دارد؛ مثلاً کارمندان یک شرکت طبق یک قرارداد، خدماتی به آن شرکت ارائه می‌دهند و حق الزحمه‌ای دریافت می‌کنند. در اینجا شاخص  $EQ$  به این



شرافت در آن سازمان بالاست. مثال زنده این موضوع چالش فعالیت استارت‌آپ‌ها در حوزه‌های مختلف کسب و کاری در سال‌های اخیر در کشور خود ماست. صنعت بیمه نیز امروز با این چالش روبه‌روست. امروز استارت‌آپ‌ها وارد عرصه صنعت بیمه شده‌اند؛ بنابراین شبکه فروش متعارف از این بابت به حق دچار برخی نگرانی‌ها شده است. کسی که سال‌ها در شبکه فروش متعارف و کلاسیک کار کرده، سرمایه‌گذاری کرده، آموزش دیده، تجربه کسب کرده و با کلی زحمت شبکه ارتباطی برای خود ایجاد کرده که همه اینها به نوعی سرمایه او محسوب می‌شود به یکباره با پدیده‌ای مواجه می‌شود که احساس می‌کند ممکن است همه سرمایه و اندوخته چند ده ساله او به خطر بیفتد. در اینجا شرکت‌های بیمه شرافتمند و دارای  $DQ$  بالا که سال‌هاست با این دسته از افراد همکاری داشته‌اند و آنان در واقع کارکنان آنها محسوب می‌شوند به فکر آنان بوده و برای طی دوران گذار از این مرحله برنامه‌ریزی کرده و راهکار می‌اندیشند. طبعاً سازمان‌هایی که از سطح  $DQ$  پایینی برخوردار باشند بی‌تفاوت از کنار این چالش عبور می‌کنند؟

آیا بالعکس آن نیز حاکم است؟ در واقع یک کسب و کار نوپا وارد بازار شده و هزینه کرده است؛ ولی برخی اوقات می‌بینیم که به راحتی فعالیتش تعلیق می‌شود.  
**خسروشاهی:** آنچه بیان کردم صرفاً یک مثال از مسائل مبتلابه صنعت بیمه برای توضیح مفهوم  $DQ$  بود و به هیچ عنوان به معنی اینکه این موضوع در سازمان‌های استارت‌آپی اهمیت ندارد، نیست. روشن است که  $DQ$  در ارتباط با استارت‌آپ‌ها نیز موضوعیت و اهمیت دارد.

بحث این است که وقتی یک شرکت بیمه قصد دارد برای رفاه حال مردم، کاهش هزینه‌ها، توسعه بازار، دسترسی به کلان داده‌ها و ... از تکنولوژی‌های جدید در شبکه‌های توزیع بیمه بهره بگیرد نباید فعالان بخش کلاسیک را فراموش کند؛ بلکه باید به آنها نیز کمک کند تا از این بی‌ثباتی احتمالی با کمترین دغدغه و نگرانی عبور کنند. شرکت بیمه‌ای که در کنار توجه به روش‌های نوین توزیع بیمه بخش کلاسیک خود را نیز با جدیت حمایت می‌کند در واقع از سطح  $DQ$  بالایی برخوردار است.

آقای ثبات شما اشراف بیشتری به مقررات دارید نظرتان در این مورد چیست؟ آیا در قوانین و مقررات به این مفهوم اشاره شده است؟  
**ثبات:** خیلی ممنون برای اینکه باعث شدید تا مفهوم جدیدی در آذهان شکل بگیرد و به آن توجه و باعث بهبود وضعیت شود. من هم با ترجمه این لغت به شرافت موافق نیستم؛ واژه‌هایی همچون بزرگواری و مهربانی را بهتر می‌دانم. جالب است که دومیین مطلبی که بعد از ورود به صنعت بیمه سال ۱۳۷۲ در فصلنامه بیمه مرکزی منتشر کردم مطلبی با عنوان «هدیریت انسان گرا» بود که کاملاً به این موضوع مرتبط است. این مقاله اقتباسی از کتاب‌های اریک فروم روانشناس شهیر است و در پی بیان این وضع است که هر قدر انسان بیشتر مرکز توجه باشد بیشتر احساس رضایت



## آیا فرهنگ مهم است

شاید بدیهی یا بیش از حد متواضعانه به نظر برسد که گفته شود «فرهنگ مهم است». طی سالیان پیش واکنش غالب به پیشنهادی مبنی بر اینکه رگولاتوری‌ها و ناظران باید به فرهنگ توجه کنند، جدی گرفته نمی‌شد. این ایده هنوز هم می‌تواند باعث ایجاد شک و تردید شود. خود کلمه «فرهنگ» ممکن است به عنوان یک «مفهوم دانشگاهی که تا حدودی مورد مناقشه است» در اختلاف نظری یا معنایی غوطه‌ور شود، موجب بی‌زاری داخلی یا اخراج سریع شود که در مقایسه با سرمایه یا نقدینگی به راحتی قابل اندازه‌گیری نیست. آنقدر ذهنی یا «دشوار» است که شایسته بحث جدی نیست.

اگر تفکر بر این باشد که فرهنگ امری بسیار دشوار است، چالش‌هایی پیش خواهد آمد. همه این تلاش‌ها به منظور رسیدگی به یک مشکل رایج هستند: شکست‌های اخلاقی مکرر که اعتبار خدمات مالی را تضعیف می‌کنند. در مورد فرهنگ سازمانی باید دانست که اولاً فرهنگ باید به اشتراک گذاشته شود. فرهنگ مربوط به گروه‌هاست نه افراد. البته همه اشخاص بخشی از گروه‌های متعدد در داخل و جدا از جایی که کار می‌کنند، هستند. این امر ارزیابی و مدیریت فرهنگ را دشوار می‌کند. نکته مثبت این است که فرهنگ یک هنجار است. هر گروهی فرهنگی دارد. همه افراد این موضوع را از گروه‌های زیادی که بخشی از آنها هستند درک می‌کنند. فرهنگ کمک می‌کند تا با یکدیگر هماهنگ شده و کنار بیاییم. به نظر می‌رسد گروه‌هایی که به فرهنگ‌های خود توجه می‌کنند، مؤثرتر عمل کرده و موفق‌تر از گروه‌هایی هستند که فرهنگ‌های خود را نادیده می‌گیرند.

ثانیاً هنجارها آداب یا عاداتی هستند که توسط یک گروه دنبال می‌شوند. هنجارهای بخشی از روان انسان هستند. هر یک از انسان‌ها برای کارایی ذهنی به هنجارهای گروهی تکیه می‌کنند، چرا که نمی‌توانند برای هر انتخابی استدلال کنند. با توجه به محیط پیرامونی می‌توان به این درک رسید که چه چیزی عوامل موفقیت خواهد بود؛ اگر رفتار فرد خاصی هنجار گروهی را نقض کند، گروه ممکن است وی را تنبیه کند. هنجارهای گروه نیز پرکننده شکاف‌ها هستند. هنجارها جایی وارد عمل می‌شوند که قوانین دیگر جوابگو نیستند. به هر حال قوانین نمی‌توانند به هر سناریویی رسیدگی کنند و اغلب نیاز به ظرافت تفسیری دارند. هنجارهای گروهی اغلب این جای خالی را پر می‌کنند.

سوم اینکه باید شواهدی وجود داشته باشد. نمی‌توان به ارزیابی یا تشخیص فرهنگ مبتنی بر شهود متکی بود. شهود اغلب بر اساس قضاوت است که بر اساس حقایق ناقص و ناکافی، حکایات تأیید نشده و شایعات دست دوم صورت می‌پذیرد. پس از جمع‌آوری شواهد، می‌توان به اشتراکات، علل ریشه‌ای و رابطه آنها با فرهنگ فکر کرد؛ البته تفسیر حقایق ممکن است متفاوت باشد؛ اما تعهد به رفتار قابل مشاهده، عینیت را تضمین می‌کند.

در نهایت اینکه رفتار، وارد عمل می‌شود. به نظر می‌رسد رفتار، بهترین گواه فرهنگ است. رفتار، مکانیسم انتقال هنجارها یا «چگونگی انجام کارها» است. با نگاه کردن به فرهنگ یک گروه، نمی‌توان تنها گزاره‌های ارزشی (خوب یا بد بودن) را در نظر گرفت و این همان چیزی است که برخی آن را «دید از بالا» می‌نامند. اصول روشن و ساده و بی‌ابهامی هدف کاربردهای خود را دارند. با این حال، برای درک فرهنگ، باید آنچه انجام می‌شود و همچنین آنچه گفته می‌شود یا نوشته می‌شود، مشاهده کرد؛ بنابراین در ارزیابی فرهنگ یک گروه، معیارهای بیان شده برای استخدام، رفتار و ارتقای کمتر از انتخاب‌های واقعی در مورد اینکه چه کسی استخدام می‌شود، چه کسی اخراج می‌شود و چه کسی پاداش می‌گیرد، اهمیت دارد. بسیار مهم است که تشخیص داده شود روایت یک گروه ممکن است به شدت با رفتار واقعی اعضای گروه متفاوت باشد.

مدیری در سازمان منصوب می‌شود و طی بررسی‌هایی متوجه می‌شود که نیروی انسانی شرکت فقط به توجه نیاز دارد و تصمیم می‌گیرد روزی یک بار به تمام مجموعه خود سرکشی کند و از کسانی که کار خود را به درستی انجام داده‌اند تشکر می‌کند و به کسانی که کار اشتباهی انجام داده‌اند تذکر می‌دهد و با این روش میزان میزان فروش شرکت ۱۰ الی ۲۰ درصد افزایش می‌یابد. بدون اینکه اقدام خاصی انجام دهد. این امر نشان می‌دهد که انسان موجود پیچیده‌ای است و این پیچیدگی آنقدر زیاد است که مدیر باید مهارت منابع انسانی بسیار بالایی داشته باشد این موضوع کرامت نیروی انسانی در ادبیات مدیریت کشور ما مغفول است.

### ۳ آقای لطیف هنوز در بحث تعریف مفهوم شاخص شرافت قرار داریم نظرتان را بیان کنید.

**لطیف:** فضای کار ما بسیار متفاوت است؛ چون ما وسط نوآوری و تکنولوژی ایستاده‌ایم و عملاً در آینده کار می‌کنیم؛ در واقع اقدامات امروز ما بر آینده تأثیر گذارند. اجازه دهید نگاه کوچکی به مجموعه‌ای که در آن فعالیت دارم، کنیم. هلدینگ MAX حدود ۲۴ الی ۲۵ استارت‌آپ را در پورتفولیوی خود دارد و جمع کارمندان این استارت‌آپ‌ها حدود دو هزار نفر هستند؛ یعنی دو هزار نفر در شرکت‌هایی که در آنها سهم داریم فعالیت می‌کنند. این عدد پنج سال پیش ۲۰۰ نفر بود، ممکن است سال بعد این تعداد چهار برابر رشد کند. استارت‌آپ‌هایی که با آنها همکاری داریم از صنایع مختلف هستند؛ مثل صنعت خودرو، صنعت درمان، صنعت بیمه، فین‌تک، رمزارز، چاپ، بنزین، حمل و نقل و ... بنابراین می‌خواهم، بگویم که ما نگاه همه جانبه‌ای به صنایع داریم و اساساً نوآوری در حوزه‌های مختلف اتفاق می‌افتد.

شاخص شرافت میزان برخورد شرافتمندانه با نیروهای انسانی را مشخص می‌کند این یک خروجی است؛ اما چقدر درست است و چقدر می‌توان آن را اندازه‌گیری کرد بحث دیگری است؛ اما اگر بخواهیم در مورد مدیریت و چگونگی شکل‌گیری سازمان‌ها صحبت کنیم به نظرم فرهنگ آن سازمان و دانش مدیریت مدیران تعیین می‌کند که این سازمان می‌تواند رشد و عملاً افراد را به خود جذب کند؛ یعنی اگر سازمان سریع رشد می‌کند به این دلیل است که ارزش افزوده خلق می‌کند؛ و گرنه مشتری به چه دلیل باید جذب چنین سازمانی شود یا کارمندان برای چه باید در شرکت کار کنند؟ اگر امروز شما یک محصول خوب تولید می‌کنید شک نکنید که کارمندان خوب هستند که محصول خوب تولید می‌کنند و دانش خوب است که این محصول را به جذابیت و بازار رسانده است. آقای ایلان ماسک، تسلا را شکل می‌دهد و بسیاری تصور می‌کنند تسلا موفق است؛ چون ماشین الکتریکی تولید کرده است؛ ولی اصلاً این‌طور نیست. خانم و آقای هنری فورد در سال ۱۹۲۰ تا ۱۹۳۰ ماشین الکتریکی داشتند. هدف آقای ماسک این نبود که ماشین الکتریکی تولید کند؛ بلکه قصد داشت بهترین اتومبیل الکتریکی را تولید کند. امروز اتومبیل تسلا بهترین اتومبیل از نظر امنیت است. آقای ایلان ماسک بهترین مدیریتی را پیاده کرده و به تمام اهدافش دیر یا زود رسیده است؛ بنابراین فرهنگی که در سازمان می‌سازید باعث می‌شود تا شرافتمندانه برخورد کنید.

بسیاری از مدیران تصور می‌کنند که باید تصمیم‌گیری با آنها باشد؛ ولی من به چنین چیزی اعتقاد ندارم؛ چون فرهنگ‌های گوناگونی در صنایع مختلف وجود دارد. در جایی که قصد نوآوری دارید باید اجازه دهید که در سازمان اشتباه کنند، اجازه اشتباه وجود داشته باشد. آیا جراح قلب هم می‌تواند اشتباه کند؟ اگر جراحی قصد داشته باشد قلب مادر یا پدربزرگ را جراحی کند، جراح می‌دهد نوآوری کند و در این نوآوری اشتباه هم داشته باشد؟ نه. او حق اشتباه ندارد یا خلبان حق اشتباه ندارد و باید ۴۰۰ سرنشین خود را صحیح و سالم به فرودگاه برساند؛ به این ترتیب فرهنگ‌های مختلف در سازمان‌های مختلف در سایزهای مختلف مهم هستند؛ ولی اصولاً متقدم اگر فردی فرهنگی دارد که به انسان ارزش می‌دهد ناخودآگاه در این فرهنگ مشتری‌مداری وجود دارد؛ بنابراین با کارمندان خود به درستی برخورد می‌کند. ما به عنوان مدیران شرکت نمی‌توانیم فرهنگ را از بالا تزریق کنیم؛ فرهنگ از دل سازمان بیرون می‌آید. مدیر تأثیر بسیاری در این امر دارد؛ در واقع مدیر با استخدام افرادی که این فرهنگ را در خود دارند یا با اشاره کردن به این ارزش‌ها از همان ابتدای استخدام می‌تواند تأثیر گذار باشد. اتفاقاً این موضوع برای مدیران دولتی هم صدق می‌کند. مدیران دولتی قادر نیستند همه چیز را تنظیم کنند، من هم به عنوان مدیر شرکت نمی‌توانم همه چیز را تنظیم کنم؛ بنابراین باید قوانین و اهداف و ارزش‌هایی در این راستا ایجاد کنیم.

**ادامه مطلب را از طریق کی‌وآرکد بالادنبال کنید**



رفتار سازمانی در سلسله مراتب نیازهایی مازلو نشان می‌دهد که آقای ثبات به آن اشاره کردند. برداشت من از ضرب شرافت این است که مدیر باید شرافت داشته باشد و کرامت کارکنان را حفظ کند. من واژه کرامت را واژه گویا تری به جای شرافت می‌دانم؛ اگر بحث را از منظر مدیریت تحلیل کنیم؛ مثلاً در سطح کشور فردی تا دیروز رئیس جمهوری بوده و فردا که از اسب قدرت پیاده می‌شود به ارباب رجوعی عادی تبدیل می‌شود که از سوی هیچ کس تحویل گرفته نمی‌شود. در

حالی که کرامت این فرد به عنوان یک انسان باید حفظ شود. برخورد منصفانه با کارکنان یا نیروی انسانی در هر سطحی و حفظ کرامت آنها فارغ از پست و جایگاه‌شان مأموریت‌های نوینی است علم مدیریت به آن پرداخته است. اجازه دهید با یک مثال بچشم‌را دامه‌دهم یک بانک آمریکایی در سال ۲۰۱۰ مدیری را منصوب کرد و این فرد به دلیل تحولات فناوری اطلاعات مجبور شد بالغ بر ۱۰۰ هزار نیروی انسانی خود را تعدیل کند بدون اینکه مشکلی برای این بانک به وجود آید؛ وقتی از مدیر بانک راز این موفقیت را سؤال کردند چگونه این حجم تعدیل نیروی انسانی هیچ تنشی برای بانک شما ایجاد نکرد؟ مدیر در پاسخ بیان کرده بود که سعی کردیم با مفهوم شرافت با این موضوع برخورد کنیم؛ مثلاً منتظر ماندیم تا افراد به سن بازنشستگی برسند و آنها را بازنشسته کردیم یا ابتدا اطمینان پیدا می‌کردیم که شغلی برای آن فرد پیدا شود سپس برای تعدیل آن اقدام می‌کردیم؛ حتی بعد از جابه‌جایی و جدا شدن از بانک پیگیر بودیم که آیا از شغل جدید راضی هستند یا نه آیا حقوق دارند و معاش‌شان تأمین است یا نه. با این تدابیر تعدیل نیروی انسانی بانک بدون تنش انجام شد. این امر نشان می‌دهد که اگر مدیریت شایستگی داشته باشد و از افق بالاتری با نیروی انسانی خود برخورد می‌کند و آگاه است که این نیروی انسانی که از سازمان او جدا می‌شود فردا به عنوان یک مشتری نگاه مثبتی به سازمان دارد و پیامدهایی مانند یک مشتری راضی یا ناراضی بر برند سازمان اثر گذار است. از این زاویه با موضوع برخورد می‌کند. برداشت من این است که کل این مباحث به حوزه منابع انسانی مربوط می‌شود. در واقع شاخص کرامت رویکرد مدیریت را از منابع انسانی به سمت سرمایه انسانی سوق داده است و رویکرد سرمایه انسانی به این شکل نیست که تا دیروز به این نیرو نیاز داشتیم و از او استفاده می‌کردیم و فردا او را رها کنیم؛ در سطح بنگاه هم کرامت نیروی انسانی اهمیت بسیاری دارد.

بحث بعدی توجه به نیروی انسانی است. به مثالی اشاره کنم می‌کند؛ از طرفی مفهومی که از شاخص شرافت ارائه شده است با مبحث هرم نیازهای مازلو مرتبط است. در کف این هرم نیازهای فیزیکی و در لایه‌های بالاتر به ترتیب نیاز به امنیت اعم از امنیت فیزیکی، امنیت شغلی، امنیت بهداشتی و امنیت روانی، لایه بالاتر نیاز به روابط اجتماعی و لایه بالاتر نیاز به ارزش و احترام و در رأس هرم نیاز به شکوفایی و پویایی قرار دارد. بر این مبنا یک کارفرما اگر بخواهد بیشترین و بهترین رابطه را با کارکنانش داشته باشد فقط نباید به نیازهای معیشتی آنها توجه کند؛ بلکه باید بداند که یک کارمند یا کارگر به شدت به امنیت روانی، امنیت شغلی، امنیت مالی و حتی امنیت فیزیکی نیاز دارد و بالاتر از اینها به شدت به احساس توجه و ارتباط اجتماعی با اطرافیان نیاز دارد. به این ترتیب ریشه بحث شاخص شرافت را با هرم نیازهای مازلو مرتبط می‌دانم و ریشه مطرح شدن شاخص شرافت، تعارض بین سودآوری حداکثری و رعایت هنجارهای اخلاقی و انسانی است؛ به این معنی که در یک سازمان چقدر تمرکز و تأکید روی سودآوری است و چقدر تمرکز و تأکید روی کرامت انسانی و هنجارهای اخلاقی و پویایی و شکوفایی کارکنان است. این تعارض با پیشرفت تکنولوژی و افزایش سرمایه‌گذاری‌ها افزایش هم یافته است و پیش نیاز رفع آن این است که سازمان‌ها نگاه انسان‌شناسانه و روان‌شناسانه به پرسنل داشته باشند؛ روانشناسی بدانند و رفتارها را تحلیل کنند. سپس، بر اساس این شاخص احساس همدلی و دلسوزی به وجود بیآورند و از این طریق باعث ارتقای کرامت انسانی و هنجارهای اخلاقی شوند و در مجموع همه راضی باشند.

در مورد اینکه در قانون و مقررات مربوط به صنعت بیمه شاخص شرافت مطرح شده است من در هیچ کدام از مصوبات ردی از این بحث ندیدم؛ حتی رد اخلاق حرفه‌ای هم نمی‌بینم؛ دلیل موج‌اش این است که مصوبات شورای عالی بیمه بیشتر معطوف به رابطه بین بیمه‌گر و بیمه‌گذار و حفظ سلامت بازار و افزایش توانگری و این نوع مسائل است؛ در حالی که موضوع شاخص شرافت مرتبط با رابطه کارفرما و رئیس با زیردستان در محیط کار است. در نتیجه، حتی بحث حاکمیت شرکتی هم با هنجارهای اخلاقی و انسانی و شرافت و ... ارتباطی ندارد. به نوعی در قانون تأسیس بیمه مرکزی هم ردی از این مسائل مبنی بر اینکه بیمه مرکزی هدف یا وظیفه‌ای برای توجه به این موضوع داشته باشد، نمی‌بینیم.

**آقای میرزایی:** از یک سو مقوله شاخص شرافت در سطح سازمان مطرح است و باید معدلی از احساس شرافت را در جمیع نیروهای یک سازمان جست‌وجو کرد، از سوی دیگر این موضوع بیشتر ذهنی است؛ مثالی بیاورم دلسوزی، واکنشی است در قبال ظلم، ولی حس شرافت فرآیندی درونی و ذهنی است که بیشتر منشأ کنش است تا واکنش.

**میرزایی:** در مدیریت منابع انسانی هم اکنون در دنیا یک سری اصول پذیرفته شده است و این اصول شاید به دلیل تحول و تطور علم مدیریت باشد که به نوعی خودش را مدیریت

۱۴۰۰ را سال دانش‌بنیان‌ها نام‌گذاری کرده‌اند. سالی که قرار است، ایده‌پردازان و نوآوران جان بگیرند.

اما درست هم‌زمان با این نام‌گذاری، فرایند پیاده‌سازی یک سوئیچ مالی در صنعت بیمه، بازخوردهای متناقضی را در میان دانش‌بنیان‌ها ایجاد کرده است.

نگارنده قطعاً در نظر ندارد که در مورد رفتارهای طرفین قضایای داشته باشد و به جانب‌داری از نهاد ناظر بیمه یا در مقابل کسب و کارهای آن‌لاین بپردازد، هدف از نگارش این سرمقاله صرفاً گزارشی از وضع موجود صنعت بیمه است تا متخصصان بتوانند به جای چالش‌برانگیزی به دنبال راهکار باشند.

### وضعیت نوآوری پیش از ورود دانش‌بنیان‌ها به بیمه

صنعت بیمه بیش از هشتاد سال در ایران عمر دارد و پیشینه قوانین‌اش به درازای نزدیک به یک قرن است. بی‌درنگ با نگرانی آیین‌نامه‌ها و قوانین در به روزرسانی بازار بیمه برای تحقق شعار سال، ضروری است؛ اما چرا بازیگران صنعت به جای اعمال تصمیمات زیرساختی به سمت مسکن‌های لحتضای می‌روند که در نهایت منجر به نارضایتی می‌شود؟

اگر نگاهی واقع‌گرایانه به صنعت بیمه پیش از ورود استارت‌آپ‌ها داشته باشیم شاید در پاسخ به این سؤال ما را رهنمون شود.

ضعف محصولات نوآورانه و زیرساخت‌های آی‌تی در شرکت‌های بیمه، عدم شناخت نیازهای مشتری، فقدان چرخش‌نخبگان در ارائه ایده‌های فناورانه، نارضایتی مشتریان بیمه‌ای از مرحله صدور تا خسارت در خلق زنجیره ارزش، فقدان اعمال مدیریت ریسک و نبود قیمت‌گذاری الکترونیکی مبتنی بر ریسک در رشته‌های اختیاری تنها گوشه‌ای از چالش‌های اساسی است که بارها از سوی متخصصان و کارشناسان مطرح شده است.

اما چرا صنعت بیمه در حل این چالش‌ها دچار ضعف است و بعضاً در بسیاری موارد نیز ایست کرده است؟

یک سؤال مهم اینکه ایجاد سنبه‌ها به عنوان بازوی فناوری در صنعت بیمه تا چه میزان به حل این چالش‌ها کمک کرده است؟ شاید این پاسخ داده شود که سنبه‌ها به عنوان سامانه نظارت و هدایت الکترونیکی بیمه‌گری قرار نیست همه این گره‌ها را بگشاید و بیشتر نقش نظارتی در جمع‌آوری دیتا را دارد؛ اما سؤالی در مقابل این پاسخ رخ می‌نماید؛

از ابتدای راه‌اندازی سنبه‌ها قرار بود این سامانه نقش نظارت هوشمند را در صنعت بیمه ایفا کند، نظارت هوشمند مبتنی بر ریسک. آیا این سامانه با این مأموریت توانسته در اکوسیستم صنعت بیمه نقش خود را در میان ذی‌نفعان به ظهور برساند؟ دیتاهای عظیم این سامانه تا چه اندازه در مسیر ارزیابی ریسک و قیمت‌گذاری بهینه به‌ذی‌نفعان کمک کرده است؟

از طرف دیگر در بررسی دوران پیش از ظهور استارت‌آپ‌ها گذری بر عملکرد شرکت‌های بیمه نیز خالی از لطف نیست.

انتقادی که طی این سال‌ها بر بیمه‌گران وارد است اینکه درد مشتری را با دل و جان درک نکرده‌اند تا در راستای آن نوآوری به خرج دهند و زنجیره ارزشی بهینه از قیمت‌گذاری و صدور بیمه‌نامه و ارزیابی و پرداخت خسارت و ارزیابی ریسک را برای مشتری خلق کنند. حلقه‌های این زنجیره در حال حاضر چون دانه‌های تسبیح ره‌اشدادهای هستند که نه تنها برای مشتری ارزش آفرینی نمی‌کنند که به سردرگمی وی منجر می‌شوند. مشتری نیازمند خدمات به هم پیوسته‌ای است که تسهیل و تعمیق‌بخش باشد تا وفاداری بیمه‌گر را از زمان بازاریابی تا پرداخت خسارت درک کند؛ اما مرور فعالیت‌های بیمه‌گران نشان می‌دهد، کمتر به این هدف نائل آمدند!

### گفت‌وگو با مدیرعامل ازکی

# تافته جدا بافته نیستیم

شاید بتوان گفت تولد ازکی یک نقطه عطف در تاریخ کسب و کارهای آنلاین بیمه‌ای باشد نه از آن جهت که در راه مقایسه قیمت‌های شرکت‌های بیمه قدم گذاشته بلکه بدان جهت که با ورود به حلقه‌های دیگر زنجیره خلق ارزش از جمله خسارت و مدیریت ریسک، نمای توین از بیمه‌گری را عرضه کرده است. حامد ولی‌پوری، مدیرعامل ازکی می‌گوید: من پرچم نوآوری را از روی دوش خود برمی‌دارم و به کسانی می‌دهم که در این زمینه ادعا دارند. من در بازار تلاش می‌کنم که برای مشتری ارزش آفرینی و درد مشتری را درک کنم. با حامد ولی‌پوری، مدیرعامل ازکی از چالش‌های استارت‌آپ‌های بیمه‌ای گفتیم و در نهایت سوئیچی که می‌تواند جلوی نوآوری را بگیرد. ولی‌پوری می‌گوید: به دلیل شرایط انحصاری در فعالیت دانش‌بنیان‌ها در کشور بسیاری از نخبگان این حوزه از ایران مهاجرت کردند؛ اما ما ماندیم تا بسازیم.

**بیمه مرکزی در اطلاعیه‌ای صراحتاً اعلام کرد که در پیاده‌سازی سوئیچ بیمه نقش تصدی‌گری ندارد.**

دوستان بیمه مرکزی می‌توانند ادعا کنند که نقش تصدی‌گری ندارند؛ ولی این واقعیت را تغییر نمی‌دهد.

**شما در کدام بخش تناقض و تضاد مشاهده می‌کنید؟** من باید اطلاعاتم را به سوئیچی که توسط بیمه مرکزی طراحی شده است ارائه کنم تا این سوئیچ داده‌های من را به یک شرکت بیمه ارائه و آن شرکت بیمه پروسه خاص خود را انجام دهد و مجدداً به سوئیچ داده و سوئیچ به من بازگرداند. دقیقاً شبیه به اینکه من یک لیوان آب به شما بدهم و در حالت اول بیمه مرکزی کناری بایستد و پر آنچه رد و بدل می‌شود نظارت کند که این مدل نظارتی کاملاً درستی است؛ ولی در حالت دوم بیمه مرکزی لیوان آب را می‌گیرد و بعد از آن به شما می‌دهد و بعد از اینکه شما آب را نوشیدید لیوان را تحویل می‌دهید، قطعاً این فرایند، کار اجرایی است و تحت هیچ استاندارد و مدلی نمی‌توان به آن، فرایند نظارتی گفت. این روند در لایه‌های جدی نیز وجود دارد؛ یعنی ما در صدور بیمه‌نامه، پرداخت و استعلام چنین روندی را مشاهده می‌کنیم. باور من بر این است که جای استعلام بیمه مرکزی است؛ ولی صدور نیز به حضور بیمه مرکزی ندارد.

**این فرایند چه تأثیری بر کار شما دارد آیا معتقدید جلوی نوآوری را می‌گیرد؟**

بله، اگر بخواهم هر تغییری در عملکرد خود ایجاد کنم؛ مثلاً از شرکت بیمه مورد نظر بخواهم بیمه‌نامه‌ام را با مدل دیگری صادر کند یا سرعت صدور آن را بالا ببرد ... و باید آن سوئیچ مدل خود را تغییر دهد. از طرفی من فقط قصد ایجاد تغییر ندارم؛ بلکه سایر استارت‌آپ‌ها مانند بیمه‌بازار و بیمه دات‌کام و حتی ۳۰ شرکت بیمه دیگر هم قطعاً قصد

تغییراتی دارند عملاً از نظر فنی اصلاً شدنی نیست اتفاقی که در این اوضاع می‌افتد این است که می‌گویند هیچ چیز را تغییر ندهید؛ چون اگر تغییری اعمال شود همه چیز بر هم می‌ریزد.

**لطفاً به چند نمونه از این مشکلات با نگاه به کسب و کار ازکی اشاره کنید.**

بیزینس ما چند لایه اصلی دارد؛ قیمت‌دهی، صدور بیمه‌نامه و پرداخت. اولین اقدام مشتری، استعلام قیمت است، در مرحله بعد بیمه‌نامه مورد نظر خود را انتخاب می‌کند و در مرحله آخر پرداخت انجام می‌دهد. تصور کنید من برای صدور بیمه‌نامه قصد دارم مدل جدیدی طراحی کنم و به جای اینکه یک بیمه‌نامه شخص ثالث بفروشم در لحظه باندل کنم و به مشتری بیمه بدنه با تخفیف خوب پیشنهاد دهم در نهایت به او پیشنهاد می‌دهم؛ اگر پنج بیمه‌نامه خریداری کند یا بیمه‌نامه خانواده‌اش را از طریق ازکی صادر کند به او وام ۲۰ میلیونی می‌دهم تا همه بیمه‌نامه‌اش



این مطلب را از طریق لینک بالا بخوانید.



که در بخشی از سود او سهیم شویم مدل دیگر این است که اگر هشت درصد به شما کارمزد می‌دهم یک درصد آن را افزایش می‌دهم. بیمه مرکزی در پرداخت کارمزد بالاتر به شدت حساس است در واقع طبق آیین‌نامه ۸۳ اجازه این کار را نمی‌دهد. از طرفی در مدل حسابداری کشور ما تراکنش مالی‌ای که بین دو شرکت اتفاق می‌افتد به شدت قابل رصد است. اینجا برای شرکت بیمه جذاب‌تر است که زمان تسویه بیمه‌نامه‌اش را برای ما طولانی‌تر کند؛ به تعبیر دیگر در جریان نقدینگی با ما سهیم می‌شود؛ یعنی اجازه می‌دهد مقداری از نقدینگی کمی بیشتر دست ما باقی بماند.

**اما به نظر می‌رسد، این روند قبلاً هم در صنعت بیمه جاری بوده است.** دقیقاً این موضوع اصلاً به استارت‌آپ‌های بیمه‌ای مربوط نیست؛ این روند در صنعت بیمه مرسوم بوده است. همین امروز اگر صورت‌های مالی شرکت‌های بیمه را که عضو بورس هستند بررسی کنید متوجه می‌شوید که این شرکت‌ها بین ۴۰ الی ۱۴۰ درصد از فروش سالیانه خود را از شبکه فروش طلب دارند؛ یعنی شرکت بیمه پول خود را ۱۲ الی ۱۳ ماهه پس می‌گیرد. این نرم صنعت است و چیزی نیست که استارت‌آپ‌ها به وجود آورده باشند.

**مطالبات شرکت‌های بیمه به دو بخش تقسیم می‌شود؛ مطالبات از شبکه فروش و دیگری مطالبات از بیمه‌گذار حقیقی و حقوقی.**

بنابراین این روند چیزی نیست که من آن را به وجود آورده باشم. بیزینس صنعت بیمه این‌طور کار می‌کند بیمه مرکزی نیز مدل‌های مختلفی ایجاد کرده است؛ مثلاً از جایی به بعد در بیمه شخصی ثالث می‌گوید که طبق شناسه پرداخت حق بیمه وارز شده است و وقتی این در بیمه‌نامه درج می‌شود، می‌توانید بیمه‌نامه را پرینت بگیرید. اینکه چرا صنعت این مدل را پیش گرفته است نیاز به آسیب‌شناسی بیشتری دارد و بهتر است به جای انتقاد از استارت‌آپ‌ها این مدل به صورت کلان آسیب‌شناسی شود.

**نمونه‌های بسیاری داریم از جمله مطالبات صنعت بیمه از خودروسازان که تلاش‌هایی در این رابطه صورت گرفت؛ مثلاً سیستم کابوس ایجاد شد؛ اگر چه مشکل همچنان وجود دارد.**

همه حق بیمه را از مردم دریافت می‌کنند؛ ولی اینکه چطور با بیمه‌گر تسویه می‌کنند اهمیت دارد. سود بیمه‌گر از حق بیمه‌ای است که از مردم دریافت می‌کند و اگر شرکتی برای من کار ویژه‌ای انجام دهد او را در سود خود سهیم می‌کنم. در همه کسب و کارها این روند وجود دارد بخش‌های مختلف در سود یکدیگر سهیم می‌شوند تا نقطه بالانس به وجود بیاید. کف‌های نسبت به کف دیگر سنگین‌تر است ولی افراد با یکدیگر چانه می‌زنند تا آن را بالانس کنند. ذات اقتصاد این‌گونه است و بیمه مرکزی با هیچ بخشنامه یا آیین‌نامه‌ای نمی‌تواند این موضوع را تغییر دهد ماهیت بازار این است و با قانون‌گذاری نمی‌توان جریان پول را تغییر داد؛ اگر در صنعت بیمه چنین چیزی وجود دارد من آن را به وجود نیآورده‌ام. ما تافته جدا بافته در صنعت بیمه نیستیم. چیزی که سال‌های سال در صنعت بیمه درد بوده می‌خواهند به ما متصل کنند.

**ادامه مطلب را از طریق کیوارک بالا دنبال کنید**

را خریداری کند. در همان لحظه به او یک کوپن می‌فروشم و به او پیشنهاد می‌دهم که یک سرویس وی‌آی‌پی خسارت راه‌اندازی می‌کنم که اگر با خسارت مواجه شد بدون اینکه به جایی مراجعه کند تومبیلش به صورت رایگان به تعمیرگاه برده و تعمیر می‌شود بدون اینکه درگیر پرداخت خسارت شود.

من به عنوان یک استارت‌آپ قصد دارم چنین باندلی برای مشتری ایجاد کنم و این کوپن را به او بفروشم. یک نمونه عینی سرویس وام ازکی است که در سوئیچ بیمه مرکزی قابل پیاده‌سازی نیست و برای پیاده‌سازی آن باید کلی تغییرات انجام دهد؛ ولی عملاً امکان انجام این تغییرات وجود ندارد. بنابراین من برای شما از آینده‌ای حرف می‌زنم که هر تغییری با چالش مواجه خواهد بود این در حالی است که کسب و کار آنلاین بدون نوآوری و تغییر معنا ندارد؛ از طرفی شرکت آمیتیس نیازی به تغییر ندارد

من مجبور به کار با آمیتیس هستم من نمی‌توانم به آمیتیس بگویم که اگر این تغییرات را اعمال نکنید با شما کار نمی‌کنم؛ بلکه با رقیب شما کار می‌کنم. اینجاست که پای انحصار هم به میان می‌آید؛ چون رقیبی در کار نیست.

**از رسوب حق بیمه سخن به میان آمد، نظر شما چیست؟**

اجازه دهید به این مسئله این‌طور نگاه کنیم که در شرکت خصوصی با یکدیگر همکاری دارند. این شرکت خصوصی چه امتیاز خاصی به من اختصاص دهد و چه ندهد بیمه‌نامه‌های آن شرکت را می‌فروشم برای اینکه علاقه دارم سبد مقایسه خود را بزرگ‌تر کنم؛ مشتری به این دلیل وارد سبایت ازکی می‌شود که قصد دارد قیمت و خدمات شرکت‌های بیمه مختلف را با یکدیگر مقایسه کند؛ بنابراین هر قدر بتوانم سبد مقایسه خود را بزرگ‌تر کنم برایم جذاب‌تر است. من از شرکت‌های بیمه انتظار خاصی ندارم؛ وقتی من شرکت‌های بیمه را داخل آن سبد مقایسه قرار می‌دهم فروش شرکت‌های بیمه افزایش می‌یابد و فروشی که از این کانال اتفاق می‌افتد به صورت روزانه با شرکت‌های بیمه تسویه می‌کنم. گاهی شرکت‌های بیمه برای سال پیش‌روی خود هدف فروشی تعیین می‌کنند و از ما می‌خواهند تا در فروش بیشتر به آنها کمک کنیم. در حالت عادی وقتی شرکتی سرویس اضافه‌ای دریافت می‌کند باید طرف مقابل را شارژ کند؛ چون این کار برای او رایگان تمام نمی‌شود؛ وقتی ازکی بخواهد فروش یک شرکت خاصی را افزایش دهد باید هزینه بیشتر، تبلیغات بیشتر، بازاریابی بیشتر و تکنیک‌های گوناگون به کار گیرد تا به فروش بیشتر آن شرکت بیمه کمک کند. من از شرکت بیمه می‌پرسم؛ اگر این کار را انجام دهیم چطور می‌توانید به این سرویس اضافه‌ای که در اختیار شما قرار می‌دهیم پاسخ دهید؟ در ایران بیزینس مدل شرکت‌های بیمه روی جریان نقدینگی است. طبیعتاً شرکت بیمه وقتی از ما انتظار دارد که کاری برای او انجام دهیم در قبال آن می‌خواهد

### در ازکی سرویسی

در حوزه خسارت،

توسعه داده‌ایم.

به طور کلی ازکی

سرویس‌هایی دارد

که اگر بخواهیم

آنها را توسعه دهیم

با مدلی که سوئیچ

دارد توسعه آنها یا به

شدت کند می‌شود یا

نشدنی است؛ اگر در

سرویس‌ها هیچ تغییر

یا کار خاصی انجام

ندهیم شاید بتوان با

همین سوئیچ کنار آمد؛

ولی در نهایت مسیرها

از یکدیگر تفکیک

می‌شوند





## صنعت بیمه در چهاردهمین نمایشگاه صنعت مالی، آخرین دستاوردها، محصولات و ظرفیت‌های خود را به نمایش می‌گذارد

اینشورتک‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان در کنار شرکت‌های بیمه به ارائه محصولات و خدمات خود می‌پردازند



بیمه مرکزی  
جمهوری اسلامی ایران



این مطلب را از طریق لینک بالا بخوانید.

### پنج پیش‌بینی برای رسانه‌های دیجیتال در بیمه

# جدال با فیک‌ها

فرآیندهای دستی‌تر و قدیمی‌تر بازگردند، دشوار است. دوربین‌های موبایل به طور فزاینده‌ای در حال پیشرفت هستند تا جایی که می‌توانند مشتریان بیمه شده را به کارآمدترین و مؤثرترین عکاسان تبدیل کنند.

#### رسیدگی بیشتر به مطالبات

معادل طرف حامل برای غیر تماسی کردن خسارت وارده به بیمه‌شده، بی‌معنی کردن دعاوی برای بیمه‌گر است. به عبارت دیگر این به معنای رسیدگی به دعاوی بدون هیچ‌گونه دخالت انسانی است. کاهش هزینه خسارت همیشه یک هدف معنادار برای شرکت‌های بیمه بوده است و با ورود هوش مصنوعی به منظور خودکارسازی بخش بزرگی از خسارت‌های سطحی‌تر، این هدف به واقعیت نزدیک‌تر می‌شود. Deloitte پیش‌بینی می‌کند که ۷۰ درصد از دعاوی می‌توانند غیر تماسی و از طریق STP پردازش شوند. نیروهای محرکه مشخص هستند؛ چرا که هم حاملان بیمه و هم مشتریان بیمه شده سود زیادی می‌برند. ادامه مطلب را از طریق کیوآر کد بالا دنبال کنید.

نگاه اول ظریف به نظر برسد؛ اما مشابه شرکت در یک کنفرانس مجازی در مقابل یک جلسه فیزیکی است، به این معنی که مجازی بسیار راحت‌تر و کارآمدتر است؛ اما همواره به نظر می‌رسد که حلقه مفقوده‌ای وجود دارد. با این مقدمه قصد بر این است تا پنج روند و پیش‌بینی جسورانه مبتنی بر رسانه‌های دیجیتال در بیمه که طی سال‌های آتی تأثیرگذار هستند به اشتراک گذاشته شوند:

#### افزایش عکس‌های سلفی باری خسارت

افزایش مستمر سلفی سرویس (خودپار) و مطالبات غیر تماسی با استفاده از رسانه‌های عرضه‌شده توسط مشتری به صورت مستقر افزایش خواهد یافت. در حالی که کووید مطالبات را بر اساس ضرورت به یک فرآیند سلفی سرویس (خودپار) و عکس‌های سلفی (خودعکس) و غیر تماسی تغییر داده است، بازدید بازرسان دیگر همچون گذشته مرسوم نیست. در واقع در سال ۲۰۲۰، دو برابر تعداد دعاوی خودکار صرفاً بر اساس عکس‌ها حل و فصل شد و پیش‌بینی سناریویی که در آن به

از آنجایی که دنیای بیمه تقریباً به سمت پذیرش جهانی فناوری دیجیتال در حوزه‌هایی مطالبات، پذیرهنویسی‌ها و سایر معاملات مهم شتاب می‌گیرد، تأکید فزاینده‌ای بر رسانه‌های دیجیتالی پدید آمده است و عکس‌ها، فیلم‌ها و حتی اسناد برای پردازش معاملات ضروری به نظر می‌رسند. با اندکی آسودگی خیال از بیماری همه‌گیر یک نوع جدید دیگر که به طور بالقوه برای سال ۲۰۲۲ پیش‌بینی می‌شد، احتمال کمی برای بازگشت به کارهای حضوری سنتی که زمانی مشخصه معاملات بیمه بود، وجود داشت؛ حتی اگر همه‌گیری را کنار بگذاریم، که واقعاً امید بر این است که شاهد از بین رفتن آن باشیم، برای اپراتورها سخت است که به کارایی‌های حاصل از تجربیات دیجیتال جدید خود پشت کنند. از منظر عمل‌گرایانه آنچه این موضوع نشان می‌دهد این است که بیشتر معاملات بیمه در سال‌های آتی کاملاً بر اساس ارزیابی رسانه‌های دیجیتال به جای ارزیابی دارایی‌های فیزیکی خواهد بود. در حالی که تفاوت میان این دو فرآیند ممکن است در

IRAN FINEX  
چهاردهمین نمایشگاه بین‌المللی صنعت مالی (بورس، بانک و بیمه)  
14th INTERNATIONAL EXHIBITION OF EXCHANGE, BANK, INSURANCE  
محل دائمی نمایشگاه‌های بین‌المللی جمهوری اسلامی ایران  
24 Jul - 27 Jul 2022  
۲۴ تا ۲۷ مرداد ماه ۱۴۰۱  
تهران - تهران - تهران  
Charm Highway - Tehran - Iran  
www.iranfinex.org

بیمه پاسارگاد  
مستمری برای همه  
به نمایندگی‌های بیمه پاسارگاد مراجعه فرمایید.  
pasargadinsurance.ir ۰۲۱-۸۲۴۸۹

زندگی زندگی  
زندگی بالا و پایین داره!  
بیمه عمر و سرمایه‌گذاری برای بالا و پایین‌های زندگی  
بیمه نوین  
NOVIN INSURANCE  
۰۲۱-۲۳۰۴۷ | novininsurance.com