

اصول حرفه‌ای برای موفقیت در

# صنعت بیمه

نویسنده:

حمیدرضا حاجی اشرفی



امروزه علم بازاریابی در شرکت های انتفاعی و غیرانتفاعی تبدیل به اصلی ترین دانش مورد نیاز مدیران بنگاه های اقتصادی، اعم از شرکت های صنعتی، بازرگانی، خدماتی و کشاورزی مکانیزه و غیره شده است.

دانش بازاریابی از زمان ایده یابی تأسیس واحدهای اقتصادی و محصول تا زمانی که مشتریان از محصولات تولیدی و خریداری شده از بنگاه ها استفاده کرده اند و رضایت یا عدم رضایت خودشان را اعلام کرده اند در سراسر فرآیند کار را در برمی گیرد. بازاریابی علم نوین در دنیای کسب و کار محسوب می شود و موفقیت یا عدم موفقیت شرکت ها به تسلط مدیران و کارشناسان آنان بستگی دارد.

فیلیپ کاتلر استاد مسلم علم بازاریابی معتقد است که اهمیت دانش بازاریابی در شرکت های بزرگ صنعتی و خدماتی به اندازه ای هست که در یکی از پست های معاونت مدیرعامل آن ها، بازاریابی قرار دارد.

زیرا بازاریابی بر اساس ذات فعالیت خود با همه قسمت های شرکت ها برای انجام درست و دقیق مراحل کار در بخش های خرید مواد اولیه، انبارهای مواد قبل از تولید و کالاهای آماده برای فروش، بخش های پشتیبانی، سفارش ها، امور قراردادهای، فروش، حمل و نقل، آموزش، مدیریت ارتباط با مشتریان، تبلیغات و روابط عمومی و... تقریباً کلیه بخش های یک سازمان صنعتی و بازرگانی در ارتباط است و نقشی هماهنگ کننده و سازمان دهنده را ایفا می کند.

در آمیخته محصولات در رویکرد بازاریابی سنتی بخش تولید و عرضه کالاها به چهار عامل، محصول، قیمت، توزیع، پیشبرد فروش اهمیت داده می شد لیکن در رویکرد عرضه محصولات خدماتی و مکتب مدیریت استراتژیک سه عامل دیگر شامل، مشتریان، رشد و یادگیری، شواهد فیزیکی نیز به چهار عامل پیشین اضافه گردید و فرآیند بازاریابی به هفت عامل افزایش یافته است.

بدین ترتیب در هر صنعت و خصوصاً در صنعت بیمه های بازرگانی، ضرورت تسلط مدیران ارشد و کارشناسان دواير فنی به دانش بازاریابی غیرقابل اجتناب گشته است. مجموعه یادداشت های نویسنده در خصوص بازاریابی در بخش خدمات و بازار بیمه در این کتاب گردآوری و چاپ و در اختیار علاقه مندان قرار گرفته است. ما را با نقد مطالب برای بهتر شدن محتوای این کتاب یاری فرمایید.

**حمیدرضا حاجی اشرفی**

## این کتاب تقدیم به

### پدر و مادرم:

خدای را بسی شاکرم که از روی کرم، پدر و مادری فداکار نسیم ساخته تا در سایه درخت پر بار وجودشان بیسایم و از ریشه آن ها شاخ و برگ گیرم و از سایه وجودشان در راه کسب علم و دانش تلاش نمایم. والدینی که بودنشان تاج افتخاری است بر سرم و نامشان دلیلی است بر بودنم، چراکه این دو وجود، پس از پروردگار، مایه هستی ام بوده اند دستم را گرفتند و راه رفتن را در این وادی زندگی پر از فراز و نشیب آموختند. آموزگاران که برایم زندگی، بودن و انسان بودن را معنا کردند...

### و همسرم:

که سایه مهربانیش سایه سار زندگی ام می باشد، او که اسوه صبر و تحمل بوده و مشکلات مسیر را برایم تسهیل نمود.

### و یگانه دخترم:

امیدبخش جانم که آسایش او آرامش من است.



## فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار .....
۱۳	<b>فصل اول: بازاریابی بیمه ضرورت بازنگری در روش‌های بازاریابی بیمه .....</b>
۱۵	ضرورت افزایش کارمزد نمایندگان و کارگزاران .....
۱۷	تصور ایجاد تحولات مثبت در بازار بیمه بدون توجه به رفع مشکلات نمایندگان و کارگزاران یک توهم است ...
۲۰	<b>فصل دوم: خاطره‌ای از یک جلسه مذاکره بیمه‌ای .....</b>
۲۰	قسمت اول .....
۲۱	قسمت دوم .....
۲۲	قسمت سوم .....
۲۳	قسمت چهارم .....
۲۴	قسمت پنجم .....
۲۵	قسمت ششم .....
۲۷	<b>فصل سوم: بازاریابی شرکت‌های بیمه .....</b>
۲۷	ضرورت تغییر در روش‌های بازاریابی شرکت‌های بیمه .....
۲۸	آیا شرایط انحصار در بازار بیمه شکسته خواهد شد؟ .....
۳۰	نتیجه تمام تلاش‌های فروشنده بیمه در واکنش کارکنان شرکت بیمه .....
۳۰	مناقصه خرید بیمه‌نامه‌ها، سو تفاهم بزرگ در بازار بیمه .....
۳۱	تفاوت‌های اساسی روش‌های بازاریابی بیمه حادثه و بیمه عمر اندوخته ساز .....
۳۳	بازار بیمه تشنه تولید محصولات جدید .....
۳۴	آقا و خانم نماینده آیا می‌دانید؟ .....
۳۵	چرا بسیاری از فروشندگان بیمه دچار افسردگی و استرس شغلی می‌شوند؟ .....
۳۶	آن فولکس‌واگن قدیمی مال من است! .....
۳۸	ضرورت تنوع سازی در بیمه‌های زندگی .....
۳۹	بازاریابی تصادفی، مانع بزرگ فعالیت نمایندگان و کارگزاران .....
۴۱	چرا من در بازاریابی بیمه موفق نمی‌شوم؟ .....
۴۲	علل موفقیت فروشندگان حرفه‌ای در بازار بیمه چیست؟ .....
۴۴	چرا نمایندگان و کارگزاران ستون فقرات بازار بیمه هستند؟! .....
۴۵	بیمه‌گذاری که به من فروش بیمه‌نامه یاد داد .....
۴۷	چگونه می‌توان با بیمه‌گذاران خود همکاری طولانی‌مدتی داشت؟ .....
۴۹	<b>فصل چهارم: درس‌هایی از مکتب پیشگامان بازاریابی بیمه .....</b>
۴۹	مبحث اول، آشنایی با اهداف بیمه‌گری .....
۵۰	مبحث دوم، انتظارات مشتریان از خدمات بیمه .....
۵۲	مبحث سوم، تفاوت‌های رویکرد سنتی و نوین شرکت‌های بیمه .....

۵۴	فصل پنجم: بازار بیمه
۵۴	حلقه مفقوده بازاریابی در بازار بیمه کجاست؟
۵۶	نقش کارگزار حرفه‌ای در بازار بیمه
۵۷	ما نسیه می‌فروشیم، وجه دستی هم در حد توانمان می‌دهیم!
۵۹	آیا بیمه‌های زندگی می‌تواند موجب توسعه بازار بیمه گردد؟
۶۰	یک پیشنهاد: تلفیق فرهنگ‌سازی و بازاریابی بیمه
۶۱	اثرات واژه‌شناسی و روان‌گویی در بازاریابی
۶۳	فروشنده‌گان بیمه در هزاره سوم فقط بیمه‌نامه نمی‌فروشند، آن‌ها میسران آگاهی مبارزه با خطرند!
۶۴	نماینده محترم بیمه، آیا به آنچه قول می‌دهی اطمینان داری؟
۶۵	علم بازاریابی کلید توسعه کشورها و موفقیت شرکت‌ها
۶۷	کجای کار بازار بیمه می‌لنگد؟
۶۸	چرا بیمه‌گذاران داوطلبانه بیمه‌نامه نمی‌خرند؟
۶۹	روش‌های جدید بازاریابی از سوی شرکت‌ها در کشورهای غربی
۷۱	آرزوی رسیدن به بازاریابی معکوس در بازار بیمه
۷۲	سلسله نیازهای هرم مازلو و بازاریابی بیمه
۷۳	بازاریابی چندوجهی در بازار بیمه
۷۵	موانع ارتباطی در بازاریابی بیمه را چگونه برداریم
۷۷	بانک اطلاعات مشتریان چیست و چه کاربردی در شغل نمایندگی و کارگزاری بیمه دارد؟
۷۸	مدیریت فروش در دفاتر نمایندگی و کارگزاری
۷۶	واحد مستقل فروش در دفاتر نمایندگان و کارگزاران
۸۰	بازاریابی و تبلیغات گروهی در بازار بیمه
۸۱	مزارع فروش چیست و چگونه باید آن را ایجاد نمود؟
۸۳	برنامه بازاریابی و فروش همان آدرس رسیدن به یک مقصد است
۸۴	خاطره‌ای از یک جلسه مذاکره بیمه‌ای
۸۶	مجمع‌الجزایر نمایندگی و کارگزاری‌های بیمه
۸۷	فروش اینترنتی بیمه و تأثیرات آن بر بازار بیمه
۸۹	عادت به سکون مانع تحرک در بازاریابی بیمه
۹۰	کلید رونق بازار بیمه در دست نمایندگان و کارگزاران
۹۱	بازاریابی بیمه را بر بستر روابط انسانی پایه‌گذاری کنیم: قسمت اول
۹۳	بازاریابی بیمه را بر بستر روابط انسانی پایه‌ریزی کنیم: قسمت دوم
۹۴	بازاریابی بیمه را بر بستر روابط انسانی پایه‌ریزی کنیم: قسمت سوم
۹۶	بازاریابی بیمه را بر بستر روابط انسانی پایه‌ریزی کنیم: قسمت چهارم
۹۷	بازاریابی بیمه را بر بستر روابط انسانی پایه‌ریزی کنیم: قسمت پنجم
۹۸	بازاریابی بیمه را بر بستر روابط انسانی پایه‌ریزی کنیم: قسمت ششم
۱۰۰	بازاریابی بیمه را بر بستر روابط انسانی پایه‌ریزی کنیم: قسمت هفتم

- بازار بیمه در سال ۱۳۹۵ ..... ۱۰۲
- نقش مدیریت فروش و روابط عمومی در دفاتر کارگزاری و نمایندگی بیمه ..... ۱۰۳
- جناب آقای مدیر، چرا بد بیمه‌نامه می‌فروشیم؟ ..... ۱۰۴
- رشد و توسعه بازار بیمه در گرو توجه و تأمین حقوق صنفی نمایندگان، کارگزاران و ارزیابان خسارت ..... ۱۰۵
- از آغاز سال در اجرای برنامه بازاریابی جدی باشیم ..... ۱۰۷
- برنامه‌ریزی فروش ..... ۱۰۸
- سیستم یکپارچه بازاریابی بیمه ..... ۱۰۹
- رویکرد مدیران سنتی به شبکه نمایندگی و کارگزاری بیمه ..... ۱۱۰
- فرصت سوزی در بازاریابی ..... ۱۱۱
- آموزش اصول مذاکره به مدیران و کارشناسان شرکت‌های بیمه ..... ۱۱۳
- فصل ششم: امور فنی و مسائل متفرقه صنعت بیمه** ..... ۱۱۵
- فرهنگ‌سازی بیمه‌ای فقط بر عهده بیمه مرکزی نیست ..... ۱۱۵
- بررسی آیین‌نامه ۸۰ شورای عالی از دیدگاه نمایندگان و کارگزاران بیمه ..... ۱۱۶
- خاورمیانه صنعتی ..... ۱۱۷
- کمپین‌های تبلیغات مشترک و کاربرد آن در بازار بیمه ..... ۱۱۸
- تغییرات آب و هوایی شدید، خسارت‌ها، پیامدها ..... ۱۲۱
- "تعداد زیاد نمایندگان و کارگزاران بیمه فرصت یا تهدید؟" ..... ۱۲۱
- تأثیر منفی امواج سازی بر بازار بیمه ..... ۱۲۳
- آیا موج سوم در صنعت بیمه مدیریت شد؟ ..... ۱۲۴
- جناب استاد خسرو معتضد سپاس ..... ۱۲۵
- "صد شکر که این آمد و صد حیف که آن رفت" ..... ۱۲۶
- ۲۹ خرداد ۱۳۹۵ نقطه عطفی در تاریخ صنعت بیمه‌های بازرگانی در ایران ..... ۱۲۸
- صندوق‌های حمایت فامیلی رقیبی در کنار شرکت‌های بیمه ..... ۱۲۹
- اخلاق حرفه‌ای، ایفای تعهد ..... ۱۳۰
- نتیجه همکاری با بیمه‌گذاری که زیاد می‌دانست ..... ۱۳۲
- سرمایه واقعی یک شرکت بیمه؟ ..... ۱۳۳
- بی‌انگیزگی مانع از نوآوری در بازار بیمه ..... ۱۳۵
- آیا واقع شما بیمه‌نامه خریده‌اید؟ ..... ۱۳۶
- بیمه‌گذاران بادانش و تجربه، شرکت‌های بیمه سنتی ..... ۱۳۸
- نقش انجمن‌های صنفی و تخصصی در صنعت بیمه ..... ۱۳۹
- چرا روش‌های تأمین خدمات در کشورهای توسعه‌یافته با کشور ما تفاوت دارد؟ ..... ۱۴۰
- شرکت‌های بیمه، پشتوانه سرمایه‌های ملی ..... ۱۴۱
- درخواستی منطقی، گامی بزرگ در روند اصلاح بازار بیمه ..... ۱۴۲
- هندوانه دربسته ..... ۱۴۴

- ۱۴۵ ..... چرا نامه انجمن صنفی نمایندگان بیمه ایران به آقای وزیر مهم است؟
- ۱۴۶ ..... کدامین شرکت بیمه توانایی حفظ پایدار نمایندگان را دارد؟! .....
- ۱۴۷ ..... بابا نصرالله و دعای همیشگی، عاقبت بخیر بشی .....
- ۱۴۸ ..... تأمین آتیه نمایندگان بیمه .....
- ۱۴۹ ..... نگرش سیستمی به نیازهای بیمه‌گذاران .....
- ۱۵۱ ..... تمهیدات لازم برای حذف کامل نظام تعرفه‌ای .....

### ۱۵۳ ..... فصل هفتم: ایمنی و بیمه .....

- ۱۵۳ ..... فرهنگ بیمه و ایمنی در افکار فرزندان توسعه دهیم .....
- ۱۵۴ ..... به بهانه اول مهرماه، سخنی با کارشناسان ایمنی و بیمه .....
- ۱۵۵ ..... مناعت طبع .....
- ۱۵۶ ..... سامورایی‌ها و آموزش کشتن اژدها .....
- ۱۵۷ ..... صنعت بیمه روبه‌پیشرفت می‌رود؟! .....
- ۱۵۹ ..... چرا آن مرد رفت و این مرد آمد؟! .....
- ۱۶۰ ..... شما امروز قرص‌ها تون رو خوردید؟! .....
- ۱۶۲ ..... نشست ۲۰۱۶ داووس، انقلاب صنعتی چهارم، تحولات بازار بیمه .....
- ۱۶۳ ..... آیا بیمه‌نامه حنجره هنرمند عزیز نوآوری هست؟ .....
- ۱۶۵ ..... پیاده‌سازی مفهوم مهربانی در خدمات شرکت‌های بیمه .....
- ۱۶۶ ..... سلامتی شما آرزوی ماست .....
- ۱۶۷ ..... بیمه عامل توسعه یا معلول توسعه؟ .....
- ۱۶۹ ..... اثرات واژه‌شناسی و روان‌گویی در بازاریابی .....
- ۱۷۱ ..... سلام دوست من .....

### ۱۷۴ ..... فصل هشتم: کارآفرینی .....

- ۱۷۴ ..... نقش آموزش‌های فنی حرفه‌ای در کارآفرینی و توسعه شغلی .....
- ۱۷۵ ..... کارآفرینی پس از داشتن ایده به مدیریت و سرمایه نیاز دارد .....
- ۱۷۸ ..... نقش رسانه‌های استانی در گسترش کارآفرینی و خدمات بیمه .....
- ۱۷۹ ..... ۱۳ آذر روز بیمه مبارک باد .....
- ۱۸۰ ..... پیشنهاد تشکیل صندوق بیمه مستمری و درمان تکمیلی مشاغل آزاد .....
- ۱۸۱ ..... کارآفرینی و روانشناسی .....
- ۱۸۲ ..... کارآفرینی، پندارها و رفتارهای مثبت .....
- ۱۸۳ ..... کارآفرینی و صنعت بیمه .....
- ۱۸۴ ..... کارآفرینی و لزوم جدیت در کار .....
- ۱۸۶ ..... فضای کسب‌وکارهای نوپا، عدم اطمینان .....
- ۱۸۷ ..... آب‌باریکه، از چه زمانی وارد فرهنگ ایرانی‌ها شد؟ .....

- ۱۸۸ ..... علت اساسی ناموفق بودن خدمات بیمه‌گری در کشورمان چیست؟
- ۱۸۹ ..... ترس عاملی مهم در شروع کسب‌وکارهای نو در کشور .....
- ۱۹۰ ..... ملاقات با یک بانوی توانمند ساز .....
- ۱۹۱ ..... "بجای گرفتن و دادن ماهی به مرد فقیر به وی ماهیگیری را یاد بده"
- ۱۹۳ ..... نقش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در کاهش ریسک عدم موفقیت کسب‌وکارهای نوپا .....
- ۱۹۴ ..... دیگران کاشتند و ما خوردیم، ما می‌کاریم تا دیگران بخورند .....
- ۱۹۵ ..... من دیگر حرفی برای گفتن ندارم .....
- ۱۹۷ ..... ۷درصد ضریب نفوذ بیمه آیا می‌تواند در ایران پنج سال بعد محقق شود؟ .....
- ۱۹۸ ..... "تفاوت بقالی مثنی مراد با فروشگاه‌های زنجیره‌ای چیست؟"
- ۲۰۰ ..... واقع امکان فروش بیمه‌های اندوخته‌ساز به میزان پیش‌بینی‌شده وجود دارد؟ .....
- ۲۰۲ ..... بازدید از دومین نمایشگاه توانمندی روستاییان و عشایر .....
- ۲۰۳ ..... انتظار پرداخت حق بیمه در مقابل انتظار دریافت خسارت .....
- ۲۰۵ ..... خودبزرگ‌بینی، آفت عقب‌ماندگی در امور حرفه‌ای و شغلی .....
- ۲۰۸ ..... عوامل فرسودگی شغلی در مشاغل نمایندگی و کارگزاری بیمه .....
- ۲۰۹ ..... چرا بیمه‌گذاران داوطلبانه بیمه‌نامه نمی‌خرند؟ .....
- ۲۱۱ ..... پیشنهاد واقع‌بینانه مدیرعامل بیمه ایران قابلیت اجرایی دارد. ....
- ۲۱۲ ..... چرا بعضی‌ها سبک سنگین نویسی و پیچیده‌گویی را علاقه دارند؟ .....
- ۲۱۳ ..... وظیفه قانونی بیمه مرکزی در قبال محاسبه دقیق حد توانگری .....
- ۲۱۵ ..... چرا بازار بیمه در جایگاه خویش نیست؟ .....
- ۲۱۶ ..... تبریک به تصمیم حمایتی صندوق تأمین خسارت‌های بدنی .....
- ۲۱۹ ..... فصل نهم: مدیریت ریسک .....**
- ۲۱۹ ..... فرایند مدیریت ریسک .....
- ۲۱۹ ..... فرهنگ ایمنی، بهداشت و بیمه را نهادینه کنیم .....
- ۲۲۱ ..... نگاهی گذرا به ریسک عدم بازدهی سرمایه‌گذاری خانوادگی .....
- ۲۲۲ ..... نگاهی به مدیریت ریسک در ادبیات فارسی .....
- ۲۲۴ ..... آیا خانواده‌ها هم نیازمند داشتن برنامه مدیریت ریسک هستند؟ .....
- ۲۲۵ ..... احمد آقا بهترین مدیر ریسک خانواده .....
- ۲۲۶ ..... مدیریت ریسک به روش اکبر آقا .....
- ۲۲۸ ..... معرفی خانواده بزرگ مشاوره و اجرای سیستمی مدیریت ریسک پیشگامان .....
- ۲۲۸ ..... خدمات مدیریت ریسک بر اساس رویکرد مدیریت سیستمی .....
- ۲۲۹ ..... نگاهی به سیر تحول مصوبات قانونی به ایمنی و حفاظت از منظر شرکت‌های بیمه .....
- ۲۳۰ ..... مدیران محترم لطفاً بدون مشاوره ریسک، بیمه‌نامه نخرید .....
- ۲۳۱ ..... ریسک کم‌آبی و بیکاری در خاورمیانه .....
- ۲۳۲ ..... آموزش و فرهنگ‌سازی بیمه و ایمنی .....



- ۲۳۳ ..... مدیریت ریسک و بازاریابی بیمه دوروی یک سکه
- ۲۳۵ ..... چرا برنامه‌ریزان به مقابله با ریسک کم‌آبی اهمیت می‌دهند؟
- ۲۳۶ ..... کارآفرینی و ریسک‌های عدم بازگشت سرمایه .....
- ۲۳۷ ..... نگاه یک بیمه‌گر به آتش‌سوزی و ویرانی ساختمان پلاسکو .....
- ۲۴۱ ..... درس‌های بزرگ پلاسکو به بازار بیمه .....
- ۲۴۲ ..... پلاسکو تبدیل به نماد آموزش مدیریت ریسک نماید .....
- ۲۴۴ ..... آتش‌نشانان یاوران بی‌نظیر و همیشگی شرکت‌های بیمه .....
- ۲۴۵ ..... بررسی دستورالعمل حمایتی دولت در راستای حل مشکل پلاسکو .....
- ۲۴۷ ..... من هیچ‌کس نیستم .....
- ۲۴۸ ..... حوادث و خسارت‌ها شوخی نیستند، مقابله با آن‌ها دانش، اطلاعات و ابزار می‌خواهد .....
- ۲۵۰ ..... فرانشیز در بیمه‌های آتش‌سوزی صنایع، شایعه یا واقعیت؟ .....
- ۲۵۳ ..... مدیریت ریسک و مدیریت بیمه دوروی یک سکه هستند .....
- ۲۵۵ ..... فصل دهم: تجربیات را باهم شریک شویم .....

## پیشگفتار

روز اولی که می خواستم نماینده بیمه شوم، به سفارش یک دوستم به اداره امور شعب و نمایندگان بیمه یک شرکت مراجعه کردم. در یک فضای غیررسمی در داخل اتاق کارمندان، عضو هیئت مدیره و معاونت فنی شرکت نشسته بود. تازه از کلاس دوساعته آموزش متقاضیان نمایندگی بیرون آمده بود و خسته به نظر می رسید. خود را معرفی کردم. قبلاً یکی از دوستان مشترک من را به ایشان معرفی کرده بود. به مسئول امور نمایندگان گفت که ایشان را بدون شرکت در کلاس آموزشی کد نمایندگی بدهید و برای آزمون بیمه مرکزی معرفی کنید. می دانست که سال ها با یک نماینده معروف بیمه به عنوان شغل دوم همکاری داشته ام. در طی چند روز کد نمایندگی را گرفتم و شروع به فعالیت نمودم. شعبه بیمه که محل صدور و انجام امور اداری نمایندگی ام بود. مدیریت و کارکنانی صمیمی و بسیار خوش برخورد داشت. رفتار آن ها با نمایندگان و کارگزاران عالی بود. اما در مواقعی که باید به ساختمان مرکزی و ستاد برای مذاکره امور قراردادهای بزرگ مراجعه می کردم مواجهه با حس برتر بودن کارشناسان به نماینده می شدم. احساس ناراحتی و مغبون بودن به من دست می داد. دانسته هایم نسبت به آنچه نمی دانستم بسیار کم بود. رشته تحصیلیم نیز مدیریت بیمه نبود. به سرعت به جمع آوری منابع آموزشی بیمه ای و مطالب موازی آن دست زدم. و هرروز ساعت ها می خواندم. خوشبختانه چند درس از واحدهای درسی دانشگاه، موازی مطالب بیمه ای بود. در عرض چند ماه تغییرات در شغلم را احساس می کردم. شرکت بیمه و مدیران آن و کارشناسان شایسته شرکت مشوق بودند. از نمایندگی به کارگزاری رفتم. آشنایی با مدیران و کارشناسان شرکت های بیمه دیگر و بیمه گذاران بزرگ تجربه بسیار افزون تری به همراه آورد. حضور در مراکز صنعتی و بنادر کشور و بخش پیمانکاری عمرانی تجربه بیمه گذاران حقوقی را به همراه آورد. در دانشگاه خوشبختانه واحدهای درسی حفاظت و ایمنی و تعمیرات نگهداری را پاس کرده بودم، استاد درس حفاظت و ایمنی از مدیران مسئولیت یکی از شرکت های بیمه آمریکایی بود. تجربیاتی که گفته بود برای راهنمای تحقیقات فردی شده بود. تمایل شدیدی به مباحث حقوقی بخصوص حقوق بیمه پیدا نموده بودم. دوستی صمیمی با حمیدرضا رستمی و بابک مروانی که مدرسین و نویسندگان کتب بیمه ای بودند و مدیران، شرکت ژرفا پژوهان بازار، شرکتی که فعالیت آن، تحقیق و توسعه بازار بود، باعث آشناییم با مطالعات بازار گردید. شرکت در مذاکرات خسارت و داوری نگاهی دوسویه در مورد صدور و خسارت داد.

نوشتن برنامه کسب و کار در یک تیم دونفره و گرفتن مجوز یک شرکت بیمه در چند ماه تجربه راه اندازی شرکت بیمه را آموزاند. یکی از اساتید بزرگ بیمه کشور که مورد احترام است وقتی پرسید، انگیزه‌ات از این کار چه بود؟! گفتم خواستم ثابت کنم که اعضا شبکه توزیع بیمه توانایی و توانمندی حضور در تمامی عرصه‌های صنعت بیمه را بدون کمترین ضعف را دارند. اکنون با مشاهده نوشتار همکاران نماینده و کارگزار در گروه‌های مختلف تلگرام به این جمله همیشگی خودباور دارم: معدل دانش و مهارت نمایندگان و کارگزاران از معدل مجموع صنعت بیمه بسیار بالاتر است!

اکنون به تحقیق و تجربه شخصی باور دارم که بهترین‌های صنعت بیمه کشور از حیث معلومات و از حیث رفتار سازمانی درون خانواده شبکه فروش هستند.

وجود چندین کارشناس رسمی دادگستری، اساتید دانشگاه و مدیران که از خانواده فروش به شرکت‌های بیمه رفته‌اند و موفق‌اند و برعکس، این ادعا را اثبات می‌کند. صنعت بیمه کشور آنچه مطلوبیت در شرایط کنونی دارد مرهون تلاش نمایندگان و کارگزاران فرهیخته است و قطعاً رشد و تعالی آتی آن نیز وابسته به همت و افکار، تلاش‌ها و دستان توانمند شبکه توزیع بیمه خواهد بود. امید است آن گروه از مدیران ارشد فهیم و قدرشناس صنعت بیمه که به این قابلیت‌ها اشراف دارند، در ایجاد شرایط بهتر فعالیت و رشد مالی و معنوی این عزیزان پیش‌قدم گردند. به امید امروز.

# فصل اول

## بازاریابی بیمه ضرورت بازنگری در

### روش‌های بازاریابی بیمه

ضریب نفوذ بیمه در اقتصاد ملی سال‌هاست در رقم ۹/۱ و کمی پایین‌تر و یا بالاتر در نوسان است. این موضوع به این مفهوم است که اگر مجموع تولیدات صنعتی، خدماتی، کشاورزی و... را ۱۰۰ واحد در نظر بگیریم، سهم بیمه‌های بازرگانی از این مقدار فقط ۹/۱ واحد است. این میزان از تولید حق بیمه پایین‌تر از میانگین حق بیمه تولید کشورها در جهان و برای اقتصاد، جمعیت و قدمت صنعت بیمه در ایران قابل قبول نیست و تلاش بیمه مرکزی ایران، شرکت‌های بیمه، شبکه نمایندگی و کارگزاری و تمامی معلمین بازاریابی و فروش بیمه بر این است که این میزان افزایش یابد.

اما سؤال و نکته قابل توجه و تعجب این است که: پس چرا تولید حق بیمه سال‌هاست در این میزان ثابت مانده و علی‌رغم افزایش تعداد شرکت‌های بیمه و افزایش تعداد نمایندگان و کارگزاران تغییر معنی‌دار و محسوسی در میزان مجموع فروش صنعت بیمه و افزایش آن ایجاد نمی‌شود!؟

از سوی دیگر اگر مقداری افزایش هم دیده می‌شود ریشه درافزایش ارزش اموال منقول و غیرمنقول و نیز افزایش بهای خدمات ناشی از تورم است و نه عامل دیگر. همیشه این سؤال برایم مطرح بوده که بااین‌همه تلاش و کوشش مجموعه صنعت بیمه و خدمات ارزشمندی که این صنعت به بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی می‌دهد چرا باهم کشش فروش بیمه‌نامه پایین است!؟

سؤالات متعددی پیش می‌آید که چه عواملی مانع از به ثمر رسیدن این همه آموزش‌ها و تلاش‌ها در حوزه بازاریابی بیمه می‌گردد که مجموع سهم حق بیمه تولیدی نسبت به ارزش ریالی تولیدات سایر بخش‌های اقتصادی از یک رقم ثابت پایین‌تر از ۲ درصد بالاتر نمی‌رود؟! جالب این است که ۵۰ درصد از این میزان حق بیمه تولیدی متعلق به بیمه اجباری شخص ثالث خودرو می‌باشد.

و اگر سهم بیمه درمان تکمیلی و باربری وارداتی که این هم اجباری است و نیز بیمه بدنه خودروهای لیزینگی که آن‌ها هم اجباری هست و بیمه‌نامه‌های مرهونات بانکی را هم اضافه کنیم در حدود ۷۵ درصد از فروش بیمه‌نامه‌ها از محل رشته‌ها و روش‌های فروش بیمه‌نامه‌هایی تشکیل می‌شود که نیاز چندانی به فعالیت بازاریابی ندارد.

البته از آن مقدار باقی‌مانده نیز بخش قابل توجهی از حق بیمه تولیدی متعلق به بیمه‌نامه‌های بزرگ و سازمانی است که بازاریابی آن‌ها را شرکت‌های بیمه به طور مستقیم و با روش بازاریابی روابطی و یا به واسطه فعالیت معدود کارگزاران و نمایندگان قدرتمندتر جذب می‌کنند و یا اینکه بعضاً پرتفوی‌هایی هستند که متعلق به هلدینگ‌های اقتصادی است که به طور اتوماتیک به شرکت بیمه عضو هلدینگ واگذار می‌کنند.

پس با این وصف این همه تلاش‌های بازاریابی و فروش، تلاش‌های آموزشی، برگزاری همایش‌ها و نشست‌ها، کنفرانس‌های خبری و تولید خبر و... وجود و حضور آمار ۴۱ هزار نفری اعضا خانواده فروش صنعت بیمه چه میزان از سهم بازار حق بیمه را تولید می‌کنند؟

نگاهی به نوشته‌ها، اظهارات و روش‌های بازاریابی شرکت‌های بیمه و شبکه فروش و نیز معلمین بازاریابی، متون آموزشی و نشست‌های مختلف در حوزه بیمه نشان می‌دهد که در حدود ۹۰ درصد این تلاش‌ها معطوف به تولید و عرضه بیمه‌نامه‌های عمر اندوخته ساز است و این رشته بیمه‌ای هم در حدود ۶ درصد از مجموع حق بیمه تولیدی را تشکیل می‌دهد!

یک آمار غیررسمی می‌گوید که در حدود هفتاد درصد نمایندگان و کارگزاران درآمدی با میانگین یک میلیون تومان در ماه دارند.

مجموع این اطلاعات را اگر در کنار هم بگذاریم و آنگاه بازاریابی بیمه را از رویکرد مدیریت سیستمی ببینیم و موضوعات موردبررسی را به دو عامل درون و برون سیستمی تقسیم کنیم، سپس در بررسی اولیه نقش عوامل برون سیستمی را موقتاً کنار بگذاریم اولین نکته‌ای که باید به آن پرداخته و پرسیده شود این است که: اشکال کار کجاست؟

چرا بازار بیمه با این حجم بالای سرمایه‌گذاری، قدمت، کارشناسان و متخصصین کارآموده نمی‌تواند رشد کند؟

چرا برخی از کارشناسان صنعت بیمه تمایل به رواج و طراحی بیمه‌نامه‌هایی دارند که فروش اجباری بیمه‌گذاران را وادار به خرید بیمه‌نامه کند؟ چرا برخی از شرکت‌های بیمه سال‌هاست سهم اندکی از بازار را در اختیار دارند؟

چرا اکثر دفاتر نمایندگی و کارگزاری تعطیل و نیمه تعطیل است و درآمد حدود هفتاد درصد آن‌ها ابداً توجیه اقتصادی ندارد؟

مشکل در کجاست؟ اگر روش‌های آموزش بازاریابی و فروش و روند اجرایی در این زمینه جواب می‌داد و مناسب بود و هست پس چرا این بازار بیمه سال‌هاست مجموع فروش آن از رقم ۹/۱ تغییر نمی‌کند؟ نتایج برنامه تحول صنعت بیمه در دولت قبل چرا به نتیجه نرسید و انتظارات پنج‌گانه وزیر محترم امور اقتصاد و دارایی برای رشد و توانمندتر شدن بیمه‌های بازرگانی در اقتصاد ملی چگونه و به‌وسیله چه کسانی و با چه طرح و برنامه اجرایی می‌خواهد محقق شود؟

بازار بیمه کشور ما علیرغم داشتن قابلیت‌های فراوان و پتانسیل رشد متأسفانه دچار روزمرگی، بی‌انگیزگی و تکرار مکررات شده. وضعیت مشکلات بازار بیمه همانند بیماری است که بیماری‌اش درمان نمی‌شود زیرا دکتر برای وی همیشه داروی تکراری و روش یکسان را تجویز می‌کند.

برای شفا و درمان این بیمار نیاز به تغییر دارو و روش درمان و مهم‌تر از آن روش رفتار بیمار است. صنعت بیمه نیاز به تغییر رویکرد مدیریتی و روش‌های بازاریابی دارد. تکرار مکررات بدون تغییر عوامل مانع درون سیستمی و توجه دقیق به عوامل و موانع برون سیستمی صنعت بیمه بازم سال‌ها در ضریب نفوذ پایین‌تر از ۲ درصد باقی خواهد ماند.

### ضرورت افزایش کارمزد نمایندگان و کارگزاران

اخیراً شورای عالی بیمه تغییراتی در آیین‌نامه نمایندگی و کارگزاری بیمه داده است که گامی مثبت در بهبود روند فعالیت شبکه فروش تلقی می‌شود. طرح رتبه‌بندی نمایندگان بیمه توسط شرکت‌های بیمه از آن جمله است. اما نکته حائز اهمیت در اجرای چنین تصمیماتی که از سوی شورای عالی بیمه در حوزه بهبود شرایط فعالیت شبکه توزیع بیمه اتخاذ می‌شوند، متأسفانه تجربه چندین و چندساله نشان می‌دهد که این‌گونه تصمیمات کمتر اجرایی می‌گردند و یا از سوی شرکت‌های بیمه مسکوت باقی گذارده می‌شوند.

علت این امر نیز عدم آشنایی مدیران ارشد و میانی بیمه مرکزی ایران و شرکت‌های بیمه با نیازها، مشکلات و حتی نقش و توانمندی‌های شبکه عظیم نمایندگان بیمه و حتی حوزه و وظایف دقیق کارگزاران در بازار بیمه است.

نگاه از بالا به پایین که به تعبیری آن را "نگاه ارباب‌رعیتی" برخی از مدیران و کارشناسان شرکت‌های بیمه به شبکه توزیع، تصور واهی و نادرست بیشتر دانستن باعث یک‌فصله زیاد و بدبینی بین دو سوی عوامل بازار بیمه یعنی بخش تولید و بخش عرضه و توزیع خدمات شده است.

در چنین شرایطی مشاهدات نشان می‌دهد که شرکت‌های بیمه به‌طور کلی نه استراتژی آموزش و نه استراتژی بازاریابی مناسبی دارند و نه حتی به‌طور تاکتیکی قادر به بهبود و ارتقا موقعیت خود در بازار بیمه می‌باشند. اکنون سؤال اساسی این است که چگونه از چنین رویکردهای مدیریتی و عدم آشنایی شرکت‌های بیمه با موانع و فرصت‌های پیش روی نمایندگان، شورای عالی محترم بیمه انتظار رتبه‌بندی و سازمان‌دهی شبکه نمایندگی در راستای بهبود وضعیت را دارد. آیا اعضا شورای عالی محترم بیمه یک بار از بیمه مرکزی ایران و یا انجمن‌های کارشناسی و صنفی بیمه درخواست کرده‌اند مشکلات و موانع پیش روی نمایندگان بیمه را مطالعه و بررسی کنند و پس از نتیجه‌گیری دقیق نسبت به اصلاح آیین‌نامه نمایندگی اقدام و انتظارات مناسب با شرایط و وضعیت فعلی و دقیق را از آن‌ها مدون کنند؟!

هیچ‌کسی نمی‌تواند منکر تورم و افزایش هزینه‌ها در روند تغییرات سالیانه دستمزدها، کالاها و خدمات پایه باشد. همین رو هزینه زندگی و نگهداری دفاتر فروش بیمه را بالا می‌برد. اما میزان کارمزد فروش بیمه سال‌هاست ثابت باقی مانده لذا به‌غیر از بیمه‌شخص ثالث و وسایط نقلیه موتوری زمینی تجدیدنظر در کارمزد رشته‌های کم‌کشش و افزایش مناسب و درخور توجه به کارمزد این رشته‌ها اکنون ضروری به نظر می‌رسد. اگر به میزان کارمزدهای پرداختی به این رشته‌ها در سایر کشورها و نیز گذشته بازار بیمه کشور نگاه کنیم سطح بالاتر کارمزدها را مشاهده می‌کنیم. میزان برخی از کارمزدها و محاسبه ریاضی عملیات بازاریابی و هزینه آن و نیز ضریب خسارت برخی از رشته‌ها نشان می‌دهد که با افزایش میزان کارمزدها می‌توان مجموع پرتفوی بازار بیمه را افزایش داد.

درواقع بدون دادن انگیزه و بدون پاداش و احترام گذاشتن به شبکه توزیع بیمه با تغییر نگاه ارباب‌رعیتی مبتنی بر روش‌های سازمان‌های اداری و نه سازمان‌های تجاری که الگوی صنعت بیمه در دنیا هستند هیچ رتبه‌بندی نمایندگان معنی و مفهوم پیدا نخواهد کرد.

نمایندگان بیمه اکنون نیاز به بیرون آمدن از فشار هزینه‌های بازاریابی بیمه دارند. مسلماً شورای عالی محترم بیمه قصد حمایت از شبکه توزیع بیمه را دارد و اولین انتظار از شرکت‌های بیمه در این مسیر تبیین استراتژی آموزش و بازاریابی و بازتعریف روابط مدیریت منابع انسانی این شرکت‌ها با شبکه توزیع است. شرکت‌های بیمه بدو باید برنامه اجرایی که در آن میزان کارمزد، پاداش‌ها و تأمین بیمه‌نامه‌های اجتماعی و بازرگانی و خدمات رفاهی موردنیاز نمایندگان و کارگزاران طرف همکاری با خود را تعریف کنند آنگاه انتظار تحرک و بازدهی مطلوب و داشتن انگیزه فعالیت و کسب رتبه برتر توسط نمایندگان بیمه را داشته باشند. در آخرین کلام بدون افزایش کارمزد در رشته‌های بیمه کم‌کشش و نیز بدون پرداخت پاداش و تشویقات مناسب به همراه سایر برنامه‌های راهبردی، رتبه‌بندی نمایندگان کاری عبث است و همچون گذشته یک طرح غیر سیستمی و بخشی نگر است که هرگز اجرای آن به بهره‌وری مورد انتظار نخواهد رسید.

خلاصه آنکه اولین گام در راه ارتقا بازدهی شبکه نمایندگی در بازار بیمه ایجاد مناسبات مبتنی بر احترام و اعتماد بین شرکت‌های بیمه و شبکه توانمند و تحصیل کرده صنعت بیمه است و پس از آن این "رتبه‌بندی" مفهوم می‌یابد.

## تصور ایجاد تحولات مثبت در بازار بیمه بدون توجه به رفع مشکلات نمایندگان و کارگزاران یک توهم است

در طی ده‌ساله گذشته تاکنون چندین بار شاهد تلاش‌های مکرر مسئولین ارشد از بالاترین مقام اجرایی کشور تا وزرای اقتصادی و کمیسیون اقتصادی مجلس شورای اسلامی و نیز روسای کل بیمه مرکزی در چند مرحله قصد انجام تحولات و تغییرات اساسی در روند بیمه‌های بازرگانی کشور را داده‌اند.

ده‌ها همایش، نشست، چاپ مقالات و کنفرانس‌های خبری در این راستا برگزار شد و نتیجه نهایی تقریباً میل به سمت و سوی صفر داشته است.

اگر مدیران و کارشناسانی بر این باورند که نگارنده اشتباه می‌کند و این همه تغییرات مدیریتی و اظهارات و دستورات اثربخش بوده و آثار و شواهدی در دست دارند لطفاً با ذکر دلیل و آدرس بیان نمایند تا دیگران هم از این اتفاقات مثبت مطلع گردند. اما به نظر می‌رسد که نیازی به جستجوی فراوان برای پیدا کردن بی‌نتیجه بودن این اقدامات وجود ندارد فقط توجه به یک عدد بیانگر ادعاست.

عدد ضریب نفوذ بیمه در تولید ناخالص داخلی؟! 1/9

سال‌هاست علیرغم افزایش تعداد شرکت‌های بیمه و افزایش شبکه فروش این رقم ثابت مانده؟! البته شاید علت این موضوع را کارشناسان به عوامل بیرونی در اقتصاد کلان کشور منجمله دولتی بودن در حدود هفتاد درصد اقتصاد کشور و عدم تمایل به خرید پوشش‌های بیمه‌ای در این بخش و تحریم ظالمانه بین‌المللی علیه کشورمان، عدم اشتغال کامل و نرخ بالای بیکاری، تعطیلی کارخانه‌های صنعتی ناشی از رقابت کالاهای خارجی با محصولات داخلی و... نسبت دهند و یا اینکه از حیث مشکلات درونی در صنعت بیمه به عواملی اشاره کنند که در جای خود قابل توجه و موردقبول است اما یکی از مشکلات و عواملی که از نظر نگارنده در پیشرفت و یا عدم پیشرفت صنعت بیمه بسیار تأثیرگذار است و تا مرتفع نگردند وجود این مانع از جمله عوامل توقف پیشرفت صنعت بیمه می‌باشد همانا مشکلات عدیده سد راه فعالیت نمایندگان بیمه می‌توان برشمرد!

این مشکلات چیست؟

در یک نگاه کلی این مشکلات به پنج دسته مختلف تقسیم می‌گردند :



دسته اول، فقدان برنامه بازاریابی و بازار هدف مشخص و هدایت نمایندگان طرف قرارداد به سوی جذب آن بازارها از سوی شرکت‌های بیمه دسته دوم، عدم شناخت مشکلات نمایندگان بیمه در زمان بازاریابی و مواجهه با رقبا و در زمان ارتباط آن‌ها با شعب و واحدهای ستادی شرکت‌های بیمه که این دسته از مشکلات که منجر به فقدان حمایت شرکت‌های بیمه از شبکه فروش و لذا ناتوانی آن‌ها در کسب موفقیت در روند بازاریابی و کسب پرتفوی مناسب می‌گردد.

دسته سوم، مشکلاتی که به علت محدود بودن محصولات بیمه‌ای و ناشی از عدم تنوع سبد نیازهای بیمه‌ای موردنیاز بیمه‌گذاران مشاغل و دهک‌های مختلف درآمدی است که بازاریابی و فعالیت فروش بیمه را دشوار می‌سازد.

دسته چهارم، بالا بودن نرخ پایه اکثر بیمه‌نامه‌ها که کشش فروش را در اقصای متوسط و پایین درآمدی جامعه به شدت کاهش می‌دهد به طوری که علیرغم تلاش فراوان شبکه نمایندگی در ترویج مزایای انواع بیمه‌نامه‌ها و مشاهده علاقه عامه مردم و بروز نشانه‌های خرید پوشش‌ها، تغییری در افزایش فروش کل به وجود نمی‌آید.

دسته پنجم، مشکلات نمایندگان بیمه، تصور اشتباه مدیران و کارشناسان شرکت‌های بیمه در خارج از چارت سازمانی و خانواده شرکت بیمه بودن نمایندگان و لذا تضاد منافع داشتن آن‌ها با شرکت بیمه طرف قرارداد ناشی از چنین تلقی شده است.

مجموع عوامل برشمرده پنج‌گانه فوق که بیشتر ریشه در تفکرات و سبک‌های مدیریتی شرکت‌های بیمه و سازمان ناظر دارد موجب واکنش‌های ذیل در شبکه نمایندگی می‌گردد:

- \_ کاهش انگیزه فعالیت و بدبینی نسبت به رفتارها و کردارهای مدیریتی و کارشناسان در برخی از شرکت‌های بیمه

- \_ خروج از شغل نمایندگی و یا اشتغال به مشاغل دیگر بدون اعلام رسمی و ترک آن به صورت واضح و آشکار

- \_ بی‌انگیزگی در یادگیری و اخذ آموزش‌های لازم در ارتقاء مهارت‌ها و افزایش درآمد
- \_ دل‌زدگی و خستگی شغلی به واسطه پایین بودن درآمد و رفتارهای نامناسب سازمانی با شبکه نمایندگی

\_ و سایر عوامل دیگر

بررسی جامع مشکلات شبکه نمایندگی و پیامدهای حاصل از این مشکلات که بیانگر پایین بودن بهره‌وری فعالیت نمایندگان است یکی از عوامل اصلی عدم رشد بازار بیمه می‌توان تلقی نمود.

مهم‌ترین عاملی که مانع از ریشه‌یابی، بررسی و حل مشکلات نمایندگان در بازار بیمه می‌گردد به طور خلاصه عبارت است از:

- \_ تغییرات پیاپی و پایین بودن عمر مدیریتی در مدیریت‌های کلان بیمه مرکزی و شرکت‌های بیمه در طی دو دهه گذشته که مانع آشنایی و حل مشکلات نمایندگان توسط مدیران می‌گردد.

حضور مدیران ارشد غیر بیمه‌ای در رأس هرم سازمان تصمیم گیر و در هیئت مدیره‌های شرکت‌های بیمه در برخی از مقاطع و در تعدادی از شرکت‌های بیمه که اصولاً شناختی از مشکلات و موانع پیش روی نمایندگان ندارند.

- نگاه سنتی و گذشته‌نگر

برخی از مدیران و کارشناسان صنعت بیمه به روابط شغلی و مناسبات رفتار سازمانی بین ستاد و شعب شرکت‌های بیمه با شبکه نمایندگی که متعلق به اندیشه دوران و مناسبات زمان کلاسیک‌هاست.

در این بین وجود انجمن‌های صنفی و کارشناسی صنعت بیمه که خود اعضا هیئت مدیره آن‌ها که از خانواده شبکه فروش و از اشخاص تحصیل کرده و باتجربه می‌باشند می‌توانند نقشی تعیین کننده و اصلاحی در تغییر شرایط و بهبود اوضاع فعالیت و شغلی نمایندگان بیمه ایفا کنند.

همان طوری که در قانون تأسیس بیمه مرکزی و بیمه‌گری مصوب سال ۱۳۵۰ تشکیل سندیکای بیمه‌گران تصویب گردیده و هم‌اکنون چندین سال است این سندیکا حافظ منافع شرکت‌های بیمه و فعال است. تشکیل سندیکای کارگزاران که در آن قانون مصوب گشته و نیز تشکیل سندیکای انجمن‌های نمایندگی بیمه می‌تواند در بهبود شرایط کار و فعالیت و نیز ارتقا شغلی نمایندگان بیمه بسیار مؤثر و کارساز باشد.

در راه رسیدن و نیل بدین هدف درخواست حمایت دولت و مجلس شورای اسلامی ضرورت دارد. بدون بهبود شرایط کار و ایجاد بسترهای مناسب فعالیت و افزایش چشمگیر درآمد نمایندگان و کارگزاران بیمه انتظار تحول و ارتقا صنعت بیمه در بازار ملی عبث و بیهوده است و برگزاری صدها همایش و نشست و مقاله نظری و اظهار نظر افراد ناآشنا با مشکلات پیش روی شبکه توزیع بیمه و هزینه کردن در این حوزه فایده‌ای جز اتلاف زمان و وقت نخواهد داشت.

## فصل دوم

### خاطره‌ای از یک جلسه مذاکره بیمه‌ای

#### قسمت اول

یک روز زمانی که شغل کارگزاری را ترک کرده بودم و در حوزه فروش بیمه فعالیتی نداشتم برای انجام یک کار شخصی به دفتر مدیرعامل یک شرکت پیمانکاری رفته بودم، سر ساعت تعیین شده دعوت به حضور در دفتر مدیرعامل شدم. مدیرعامل از طریقی با نگارنده آشنا شده بود که لزوماً شغل بنده را نمی دانست و درواقع در آن ملاقات دانستن شغل بنده برای وی چندان هم فایده و ربطی به علت ملاقات فی مابین نداشت. بعد از سه چهار دقیقه خانم منشی داخل شد و بعد از توضیحاتی آقای مدیرعامل با عذرخواهی از اینکه قبلاً یک نماینده بیمه قرار داشته و ایشان در لحظه آخر قرار ملاقات بر برهم زده و ایشان اکنون آمده، اجازه دهید چند دقیقه ایشان را ملاقات کنم و بعد ادامه گفتگو دهیم؟! بنده موافقت کردم و بعد از چند لحظه یک خانم نماینده بیمه وارد اتاق دفتر کار آقای مدیرعامل شد.

در این لحظه که نه آقای مدیرعامل و نه خانم نماینده بیمه اطلاع از شغل من نداشتند شاهد یک جلسه مذاکره جالب بیمه‌ای بدون برنامه‌ریزی شدم. اولین نکته‌ای که برایم جالب توجه بود برخورد کاملاً رسمی و مؤدب نماینده بیمه با بیمه‌گذار و شخص همراه در محل ملاقات بود. تسلط نماینده به روش آغاز مذاکره و استفاده از کلمات و واژه‌های متناسب و تعارفات متداول و لباس رسمی آراسته از ویژگی‌های آن نماینده بود. پس از اتمام مقدمه گفتگو دو طرف سمت‌وسوی بحث را به پوشش‌های بیمه‌ای و بیمه‌نامه‌های قبلی شرکت بیمه‌گذار کشانیدند. توضیحات نماینده درروند گفتگو مستدل و منطقی بود. در زمانی که نیاز به مقایسه بین شرکت مطبوع وی با سایر رقبا بود از عبارت‌ها و القاب پسندیده استفاده می‌کرد.

در سوی مقابل بیمه‌گذار نیز بر موضوعات مطروحه تسلط داشت و مدیران شرکت بیمه طرف قرارداد خود را کم‌وبیش می‌شناخت و به علت یک مورد خسارتی که با سختی پرونده خسارت رسیدگی و تسویه گردیده بود خاطره خوبی از بیمه‌گر قبلی نداشت. انتقاد مکرر وی به همین موضوع با لحن مؤدبانه جو جلسه را کمی به سمت موضع‌گیری عصبی پیش برد. همچنان ساکت در حال تبادل اطلاعات دو طرف بودم نماینده بیمه بسیار مؤدبانه و آرام پاسخ می‌داد و هر آنچه نمی‌دانست را موکول به پرسیدن و پاسخ در جلسه دیگر می‌نمود. جلسه با خواسته بیمه‌گذار در سه مورد و درخواست دیدار بعد برای اعلام نظر شرکت بیمه به پایان رسید.

نماینده بیمه افاق مذاکره را ترک کرد. اما در چهره وی ناخشنودی دیده می‌شد. از لحن خداحافظی بیمه‌گذار مشخص نبود که این گفتگو نتیجه مثبت برای وی دارد یا خیر؟! در همان فاصله کوتاهی که نماینده بیمه و بیمه‌گذار در حال خداحافظی و تعیین زمان ملاقات بعدی بودند ناخودآگاه درون افکار خودم در حال بررسی سریع مطالب عنوان شده در جلسه بودم. اشکالات نماینده و تصورات بیمه‌گذار را باهم مقایسه و تحلیل می‌کردم. پس از رفتن نماینده و نشستن بر روی مبل، بیمه‌گذار شروع به صحبت نمود و گفت.....

## قسمت دوم

در این برهه زمانی مؤسس و مدیر یک موسسه آموزشی مدیریت ریسک و بیمه بودم. واحد درسی بازاریابی بیمه را تدریس و مبحث اصول و فنون مذاکره را یکی از مهم‌ترین بخش‌های واحد بازاریابی میدانم. مواجهه شدن در صحنه‌های مذاکره فروش بدون آمادگی قبلی خود بردارنده نکات آموزشی جدید برای هر صاحب‌تجربه و هر مدرس بازاریابی می‌باشد.

بیمه‌گذار در ادامه جلسه به طور غیرمترقبه علت انتقادهای شرکت بیمه طرف قراردادشان را برای این جانب و جروب بحث کوتاهی که در جلسه خسارت با مدیر ستادی شرکت بیمه که داشته تعریف نمود. ناخودآگاه از وی علت اختلاف را پرسیدم!؟

از وی درخواست نمودم که در صورت صلاحدید پرونده خسارت را برای مشاهده و مطالعه کوتاهی نزد بنده بیاورند. با ناباوری و پرسیدن این که مگر شما از این موارد آگاه هستید؟! پرونده خسارت را آوردند. مطالعه مختصری پرونده و مکاتبات شرکت بیمه نمودم و برداشتی کلی از علت اختلاف مشخص شد. به ایشان گفتم اگر صلاح بدانید بعد از گفتگو با مدیریت واحد مربوطه شرکت بیمه خبر چه باید شود را به شما خواهیم داد. سپس در مورد کاری که غیر بیمه‌ای بود و برای آن جلسه گذاشته بودیم گفتگو شد و خوشبختانه تحت تأثیر بخش اول گفتگو ناخواسته به نتایج بسیار مناسبی رسیدیم.

در زمان خداحافظی بیمه گذار از بنده پرسید که نظر شما در مورد این شرکت بیمه که خانم نماینده از طرف آن نمایندگی دارد و نیز توانایی و تسلط این خانم نماینده چیست؟! به ایشان در مورد صلاحیت و حسن نیت مدیران ارشد آن شرکت و نیز تأیید تسلط نسبی خانم نماینده توضیح و اضافه نمودم که شرکت های بیمه گذار نیز برای تعادل در انعقاد و اجرای قراردادهای بیمه ضروری است مستقلاً مشاور بیمه ای داشته باشند. و تأکید نمودم اصلاح قراردادهای قبلی منوط به مطالعه است. توصیه نمودم با هر شرکت بیمه با توجه به روند پرداخت خسارت آن ها باید مذاکره نمود. پس از خداحافظی از شرکت بیرون آمدم. به محض رسیدن به دفتر خود با شرکت بیمه گر قبلی و مدیر مربوطه تماس گرفتم از وی علت اختلاف و راه حل موضوع را پرسیدم. در آخر قرار شد یک جلسه مشترک برای حل این موضوع با بیمه گذار مجدداً گذاشته شود. روز و ساعت جلسه به بیمه گذار اطلاع داده شد.....

### قسمت سوم

در حین مذاکره نماینده بیمه با بیمه گذار که اولین جلسه رسمی و از نوع تماس سرد بود همان طوری که قبلاً اشاره نمودم نماینده بیمه در بخش شروع مذاکره فروش و مقدمه گفتگو از مهارت و رفتار مناسب برخوردار بود. زمانی که به معرفی شرکت بیمه مطبوع خود می پرداخت تسلط کافی بر اطلاعات و امکانات شرکت بیمه داشت این امر نشان می داد که واحد فنی و آموزش شرکت بیمه دانش و آموزش در زمینه حوزہ های فنی و تقسیم فعالیت ها و وظایف در ستاد و صف را به خوبی انتقال داده اند.

اما زمانی که مذاکره از مرحله اول گذر کرد در مرحله بعدی زمانی که در مورد روش های فنی گفتگو می شد و بیمه گذار در حال بیان نقاط ضعف شرکت بیمه فعلی طرف قرارداد خود بود از نماینده انتظار داشت میزان امکانات شرکت مطبوع خود و تفاوت روش های اجرایی، فنی شرکت مطبوع بیمه خود در حین انعقاد قرارداد و در زمان اجرای قرارداد بیمه را بیان کند نماینده قدری سکوت طولانی کرد!

در این هنگام بیمه گذار از وی پرسید؟! آیا شما از این موارد در شرکت بیمه طرف قرارداد اطلاع ندارید؟!

و بلافاصله اضافه کرد که شما از اول جلسه به تمام نکات مستدل و منطقی با تسلط پاسخ و یا توضیح دادید و قاعدتاً می باید به این نکته نیز اشراف داشته باشید؟!

درواقع بیمه گذار می خواست یک توافق زمان رسیدگی به خسارت ها با بیمه گر داشته باشد، از نماینده بیمه می خواست از شرکت بیمه بخواهد چارچوب چنین توافق نامه ای را تنظیم کند.

نماینده با مکث طولانی و اظهار این که تاکنون به چنین موردی برخورد کرده و تجربه ندارد این خواسته بیمه‌گذار را بی‌پاسخ گذاشت. سایر نکات مطرح و قرار شد در زمان اعلام نرخ و شرایط نماینده بیمه پاسخ سایر شرایط را بیاورد.

بیمه‌گذار دو مشکل داشت، از مطالبی که بیان می‌کرد مشخص بود.

۱- قراردادهای بیمه‌ای که چند روز دیگر به پایان می‌رسید و خسارت‌هایی که اعلام و دریافت نشده بود.

۲- نارضایتی بیمه‌گذار و کارشناسان از شرکت بیمه و خدماتش داشتند و در ظرف حدود یک ماه می‌بایست شرکت بیمه را تغییر دهند.

در تغییر شرکت بیمه، موضوع مهم شناخت نداشتن از سایر شرکت‌ها و روش‌های پذیرش ریسک و پرداخت خسارت توسط آن‌ها بود. به گفته بیمه‌گذار بیم آن می‌رفت که از چاله درآیند و به چاه بیافتند.

سطح مهارت و تجربه نماینده بیمه و محدودیت در ارتباطات وی و محدود بودن زمان، موانع آشکار پیش روی نماینده بیمه علیرغم تسلط نسبی وی بر شرایط بیمه‌گذار و نیازهای وی بود.

من برای کاری دیگر و انجام اموری دیگر به آن شرکت رفته بودم اما به طور اتفاقی در وسط یک مذاکره بیمه‌ای با موضوعات جالب و چالش برانگیزی قرار گرفته بودم که تمام خاطرات تلخ و شیرین دوران نمایندگی و کارگزاری را برایم تداعی می‌کرد.

از یک سو علاقه مند بودم به بیمه‌گذار راهنمایی مناسب وی را نمایم و از سوی دیگر نیاز و حس ناموفق بودن مذاکره را از آخرین لحظات خداحافظی همکار نماینده درک و حس می‌کردم و دوست داشتم کمکی در جذب این پرتفوی به ایشان هرچند کوچک بنمایم.

بهترین شیوه برای اجرای دو مساعدت و کسب نتیجه مطلوب....

## قسمت چهارم

بیمه‌گذار از زمانی که متوجه شد که به‌عنوان مشاور می‌توانیم به وی کمک نماییم با خیال راحت اطلاعات لازم را در اختیار ما قرارداد. با در اختیار داشتن اطلاعات کافی این بار به اتفاق بیمه‌گذار در روز و ساعت تعیین شده در جلسه با شرکت بیمه‌ای که قرارداد وی در حال اتمام بود وارد شدیم. لازم به توضیح است قراردادهای ابتدای دوره توسط یک نماینده از شرکت بیمه اول منعقد شده بود و از زمانی که خسارت واقع شده بود و نماینده به علت کاستی‌های انجام داده منجمله عدم صدور الحاقیه‌های مورد لزوم در دست‌انداز افتادن موضوع خسارت زی‌مدخل بوده، اختلاف شدیدی بین وی و بیمه‌گذار رخ می‌دهد و عملاً با اعلام عدم تمایل در همکاری با وی به شعبه شرکت بیمه نماینده درحالی که تمام کارمزد قراردادهای منعقد شده را گرفته بود از گردونه فعالیت در پرتفوی بیمه‌گذار و شرکت بیمه حذف شده بود.

درواقع حضور و مشارکت ما به عنوان " مشاور ریسک و خسارت " به همراه بیمه گذار در جلسه مذاکره خسارت یکی از بهترین حالت هایی بود که می توانست به شرکت بیمه و به بیمه گذار کمک نماید تا موضوع اختلاف بررسی مجدد و تعیین تکلیف گردد.

در ساعت و روز تعیین شده به اتفاق بیمه گذار و دو همکار فنی و امور قراردادهای آن ها وارد جلسه در محل شرکت بیمه شدیم. در آن طرف میز از سوی شرکت بیمه پنج مدیر و کارشناس حضور داشتند. خوشبختانه همه شرکت کنندگان سمت بیمه گر از همکاران و دوستان آشنا بودند. مهم ترین مزیت آشنایی نگارنده با مدیران و کارشناسان شرکت بیمه، شناخت لازم از نحوه تفکر و نگاه آن ها به مقوله خسارت و برخورد با بیمه گذاران در این زمینه بود.

از همان آغاز جلسه از نحوه سلام و علیک و برخورد اولیه و حالت های نشستن شرکت کنندگان در جلسه بخصوص در سمت بیمه گذار نشان می داد که در جلسات گذشته برخوردها و درگیری های لفظی شدیدتر از آنچه به ما گفته شده بود بینشان رخ داده به طوری که بسیار از یکدیگر دلخور و ناراحت هستند!

بنا به تجربه ده ها مذاکره و داوری خسارت در مقدمه ای که به طور طبیعی در چنین جلساتی به " مشاور " سپرده می شود درصد تغییر جو جلسه و تبدیل آن فضای سنگین به سوی یک شرایط منعطف تر برآمدم.

در گام بعد ابتدا بیمه گذار نقطه نظرات و انتظارات خود را بیان نمود و سپس کارشناسان ذی ربط بیمه گر توضیحات کامل را ارائه دادند و در ادامه از سوی نگارنده درخواست مدارکی از دو سوی قرارداد شد و مقرر گردید در صورت معتبرتر بودن دلایل هر یکی از دو طرف، از سوی طرف دیگر انعطاف لازم برای حل مشکل نشان داده شود، و در آخر هم مدیر ارشد شرکت بیمه که در جلسه شرکت داشت اعلام نمود آماده جلب نظر بیمه گذار و حل این مشکل با رضایت طرفین حتی در صورت انتقال پرتفوی به شرکت بیمه دیگر هستیم....

### قسمت پنجم

هوشمندی مدیر بیمه ای حاضر در جلسه بابیان آخرین جملات وی در زمان اتمام گفتگوها حکایت از هوشمندی وی و حسن نیت داشت. درواقع وقتی مدیرمسئول و بالاترین تصمیم گیرنده شرکت بیمه گذار را مخاطب قرار داده بود و بر انجام تعهد به شرط اثبات برحق بودن بیمه گذار حتی در صورت انتقال پرتفوی پای فشرده بیمه گذار را در حالت تردید و در شرایط رعایت مناسبات اخلاقی قرارداد. با دقت به کنش ها و واکنش های دو طرف، هر فرد ناظر می توانست ظرافت مدیران دو سوی میز برای تأمین منافع خود را درک کند.

از جلسه بیرون آمدیم. ده روز مهلت برای تهیه مدارک تعیین شده بود. از بیمه‌گذار و همراهان وی در جلوی درب شرکت بیمه خداحافظی نمودم. وعده ما ارسال و دریافت مدارک و سپس بررسی موضوع و اعلام نظر به دو طرف قراردادها برای تصمیم‌گیری نهایی بود. آنچه در این مرحله برای چندمین بار در طول فعالیت حرفه‌ای خود در بازار بیمه به تجربه و تحقیق لمس کرده بودم و این بار نیز به وضوح برایم اثبات گردید این نکته بود که اصولاً نمایندگان شرکت‌های بیمه دیگر در مواجهه با چنین شرایطی امکان مداخله و پیگیری این اختلافات را به علت موضع‌گیری شدید شرکت بیمه طرف مقابل ندارند و نیز نماینده همان شرکت بیمه در زمانی که حق با بیمه‌گذار است بر اساس قانون تجارت و بر اساس اصل دفاع از منافع "موکل" قادر به شرکت در جلسات مذاکره خسارت، و داوری نیستند و این موضوع از جمله مواردی است که فعالیت بازاریابی برای قشر تحصیل کرده و وارسته نمایندگان بیمه را قدری دشوار می‌کند که البته راه حل قانونی و مدیریتی بسیار مناسب بازارهای بیمه کشورهای توسعه‌یافته پیدا کرده‌اند....

### قسمت ششم

پس از تبادل مدارک و دلایل، دو طرف قبول نمودند که حق به طور صد در صد با طرف وی نیست بخصوص اینکه شرکت بیمه همراهی بیشتری برای حل موضوع و پرداخت مناسب‌تر در خسارت نمود.

مدیر ارشد شرکت‌کننده در پرونده حسن نیت خود و همکاران شرکت بیمه را در عمل نشان داد. بیمه‌گذار از نتیجه حاصله راضی گشت. و سؤال بیمه‌گذار این بود اکنون با چنین وضعیتی چگونه تصمیم بگیریم تا نتایج مناسب‌تری حاصل شود.

به ایشان پیشنهاد کردیم نرخ و شرایط بانضمام انتظارات خود از چند شرکت بیمه استعلام کنید. هر شرکت که خواسته‌های شما را اجابت نمود آن را انتخاب کنید. اما برای رعایت عدالت و اصل انصاف در نامه‌های پیوست فرم استعلام شرکت بیمه اول که در پرداخت خسارت جلب رضایت نمود تأکید نمایید اولویت اول ما برای انعقاد قرارداد آن شرکت بیمه می‌باشد.

از شرکت بیمه‌ای که نماینده آن تلاش بسیاری نموده برای قدردانی و رعایت انصاف توسط همان نماینده استعلام نرخ و شرایط شود و در نامه تأکید گردد فقط نرخ و استعلام دریافتی از نمایندگان... مورد بررسی و تصمیم‌گیری قرار خواهد گرفت.

در مورد سایر شرکت‌ها که مسلم است فقط استعلام‌ها ارسال خواهند شد.



نماینده بیمه از طریق "دستیار فروش" در جریان فعل وانفعالات بیمه ای و دریافت خسارت از بیمه گر اول قرار گرفته بود. وی می دانست که شرایط برای رقابت با بیمه گر اول برایش سخت شده و قاعدتاً اگر بیمه گر اول شرایط دلخواه بیمه گذار را تأمین کند وی شانس موفقیت اصلاً نخواهد داشت به عنوان مشاوره بی طرف ناظر بر این روند بودیم. به خوبی بر نقاط ضعف و قوت دو بیمه گری که شرایط بهتر داشتند واقف بودیم. اما وظیفه حرفه ای ایجاب می کرد که بی طرف باشیم. پس از دریافت استعلام ها، شرکت بیمه اول تمام شرایط مورد درخواست بیمه گذار را پذیرفته بود. میانگین نرخ های وی از نرخ سایر شرکت ها مناسب تر بود. اما فراموش کرده، بودند که یک امتیاز خواسته، شده بیمه گذار را اعلام کنند. اگر نماینده شرکت دوم این نکته را می دانست می توانست با مانور روی آن نیمی از پرتفوی بیمه گذار در آن سال را جذب کند. مهم تر از اینکه نماینده شرکت بیمه دوم از امکانات و مزیت نسبی شرکت بیمه خود در پرداخت خسارت خودرو می توانست بهترین امتیاز و مزیت رقابتی به وجود آورد که به علت تعلل نتوانست آن را کسب کند. قراردادهای به طور مستقیم با شرکت بیمه اول منعقد شد. سال بعد با تغییر در ترکیب مدیران ارشد شرکت بیمه اول، شرایط و ارتباط حسنه بین بیمه گر و بیمه گذار از بین رفت و کم رنگ شد. زمینه برای مراجعه و تلاش نماینده شرکت بیمه دوم فراهم گردید

.....و

## فصل سوم

### بازاریابی شرکت‌های بیمه

#### ضرورت تغییر در روش‌های بازاریابی شرکت‌های بیمه

با اجرایی شدن قانون جدید بیمه شخص ثالث خودرو، بازاریابان حرفه‌ای پیش‌بینی آغاز تحول در بازار بیمه را نمودند و با اینکه هنوز مهر ابلاغ این قانون خشک نشده آثار تأثیرگذاری آن را بر شرکت‌های بیمه در حال هویدا شدن است! جنگ قیمت، نرخ شکنی، دامپینگ برای کسب نقدینگی توسط شرکت‌های بیمه‌ای که هیچ برنامه بازاریابی و تبلیغات و هیچ برنامه‌ای برای تغییر روش‌های اجرایی خود نداشتند و ندارند به پایان رسید.

شاید بگویید که چقدر این یادداشت نویسی ساده و بدون اطلاع است؟! می‌گویند شرکت‌هایی که بخواهند تخفیف دهند به روش‌های مختلف این کار را خواهند کرد. آن‌ها با دادن کارت هدیه، صدور الحاقیه کاهشی و... به این کار مبادرت خواهند ورزید! می‌گوییم: بله آن‌ها به‌طور محدود و با سختی می‌توانند به این اقدامات بپردازند اما فقط و فقط به‌صورت محدود! زیرا بر اساس قانون مصوب اخیر شخص ثالث، بیمه مرکزی ایران به‌عنوان مقام ناظر مسئول جلوگیری از این چنین نرخ شکنی در بازار بیمه است و در صورتی که به‌واسطه انبوه فروشی ثالث خودرو به روش تخفیف‌ات آن‌چنانی و ایجاد شرایط ناتوانی مالی برای هر شرکت بیمه و متعاقباً گرفتار شدن بیمه‌گذاران مسبب حوادث رانندگی قانوناً بیمه مرکزی ایران پاسخگوی ضعف در نظارت به علت ممانعت از این‌گونه اقدامات شرکت‌های بیمه شناخته خواهد شد!

پس با اجرایی شدن قانون جدید بیمه شخص ثالث به علت الزامات قانونی و تکالیف دقیق مشخص شده برای بیمه مرکزی ایران و شرکت های بیمه امکان ارزان فروشی با تخفیف از بین رفته و جریان ورود منابع مالی سهل والوصول بدون شک به تدریج قطع خواهد شد.!

این اقدام به نفع صنعت بیمه و به نفع بیمه گذاران و به نفع شبکه نمایندگی و کارگزاری خواهد بود. زیرا شرکت های بیمه به ناچار برای بقا در بازار مجبور به تولید و عرضه محصولات جدید بیمه ای و تغییر محصولات موجود برای جلب رضایت بیمه گذاران هستند. میانگین نرخ حق بیمه کلیه رشته های بیمه باید پایین بیاید و به موازات آن مدیریت ریسک در جامعه بیمه گذاران به منظور کاهش پتانسیل ریسک و ضریب خسارت جدی گرفته شود. راهی که شرکت های بیمه در کشورهای توسعه یافته رفته اند و ما هم به عنوان پس قراولان این زنجیره لاجرم باید پیماییم. صنعت بیمه از این پس می باید روش های فعالیت، خدمات دهی و بازاریابی کنونی خود را تغییر و در صحنه عمل و نه در شعار به دنبال پیاده سازی اصل مشتری مداری باشد. دیگر روش ها و رویکردهای مدیریت سنتی در این بازار پر تحول پاسخ گوی ادامه حیات و فعالیت شرکت های بیمه نخواهند بود و قطعاً از این پس نقش و اهمیت خدمات نمایندگان، کارگزاران و ارزیابان خسارت بیمه به طور روزافزون پررنگ تر و جدی تر خواهد شد. معادله رفتار و کردار در بازار بیمه برعکس خواهد شد و شرکت های بیمه ای که حق بیمه سهل والوصول پرتفوی ثالث خودرو آن ها را تبدیل به یک اداره و نه شرکت تجاری کرده بود تعطیل و فضای مناسب برای مدیران و شرکت های بیمه هوشمند و نوآور بازرگان ایجاد خواهد شد.

### آیا شرایط انحصار در بازار بیمه شکسته خواهد شد؟

سال های اواخر دهه هفتاد بحث داغ تجدیدنظر در بندهای ذیل اصل چهل و چهار قانون اساسی بود. دولت و مجلس به دنبال واگذاری آن بخش از اقتصاد دولتی به بخش خصوصی بودند که در صورت تحقق چنین امری سرعت رشد اقتصاد بیشتر و با مشارکت مردم میزان اشتغال و تحرک اقتصادی کشور بیشتر می شد. در پی همین نظرات کارشناسان و بازنگاری در برخی از بندهای اصل چهل و چهار بود که بسیاری از بخش های اقتصادی از انحصار دولت درآمد و بخش خصوصی وارد عرصه گردید. صنعت بیمه نیز از جمله بخش های اقتصادی بود که این اتفاق مهم در آن رخ داد.

اکثر کارشناسان بیمه خوشحال و مسرور از این تحولات شدند. همه پیش بینی می کردند که با ورود سرمایه و تفکر مدیریتی بخش خصوصی، شرایط و کیفیت خدمات بیمه در ایران دگرگون خواهد شد.!

دریغ و صد دریغ که هرگز چنین نشد. هجرت مدیران بازنشسته و بازرخیدی از شرکت‌های بیمه دولتی چهارگانه قبلی به شرکت‌های جدید، تداوم نظارت مبتنی بر مشارکت در منافع پرتفوی مجموع صنعت بیمه و اصرار به حفظ تعرفه در بسیاری از رشته‌های بیمه‌ای باعث گردید شرایط انحصاری از انحصار دولتی به انحصار بخش خصوصی تبدیل شود و چرخش مدیران و کارشناسان ثابت در شرکت‌های موجود در بازار تداوم یابد. و پاشنه در بازم بر روی روند گذشته بچرخد و عملاً همان شیوه‌های بیمه‌گری در دهه هفتاد در دهه نود نیز تداوم یابد.

در اواخر دهه هشتاد به ناگهان اعلام گردید سرمایه لازم برای تأسیس شرکت‌های جدید بیمه از چهل میلیارد تومان به دویست و پنجاه میلیارد تومان افزایش یافته است؟! شرکت‌های موجود در بازار نیز با تعیین مهلت می‌بایست سرمایه خود را افزایش دهند.

ظاهر داستان و توجیه مطرح و اجراکنندگان این برنامه مفید به نظر می‌رسید اما در باطن کارشناسان آگاه صنعت بیمه می‌دانستند که این تصمیم در واقع ایجاد "انحصار بخش خصوصی" را به وجود می‌آورد و بقول معروف دور، دور خصولتی‌ها و بنگاه‌ها و هلدینگ‌های بزرگ در صنعت بیمه خواهد شد. و این چنین شد. برخی از مدیران و سهامداران شرکت‌های بیمه موجود که در اوایل از این تصمیم خلق‌الساعه خوشحال بودند و راه ورود شرکت‌های بیمه و رقبای جدید را مشکل‌تر می‌دیدند وقتی در افزایش الزامی سرمایه به مشکل برخوردند تازه متوجه مشکل شدند!

اعتراضات منطقی نیز راه بجایی نبرد. افتخار آن روزهای بالاترین مقام بیمه‌ای اعلام امکان‌پذیرش بیمه‌گذاران رشته عمر با سنین هفتادساله به بالا از آن تاریخ بود؟! اخیراً جناب آقای دکتر همتی و جناب آقای دکتر دقیقی اصلی دو مسئول ارشد بیمه مرکزی ایران در این خصوص اظهار نظر نموده‌اند و جناب آقای دکتر همتی اعلام نمودند که به نظر ایشان برای تأسیس و تطبیق سرمایه شرکت‌های بیمه نیازی به این افزایش سرمایه اعلام شده نیست و جناب آقای دکتر علیرضا دقیقی اصلی نیز ضمن تأیید این نظر به درستی اشاره نموده‌اند که برای شرکت‌های کوچک بیمه که در تأمین خدمات بیمه‌های خرد فعال هستند ضرورتی به تأمین سرمایه بسیار بالا وجود ندارد. ضمن تبریک به رئیس کل بیمه مرکزی ایران از اتخاذ و اعلام این تصمیم درست و بجا و تشکر از جناب آقای دکتر دقیقی اصلی از بابت اعلام این نظر کارشناسی واقع‌گرایانه، بر این باور هستیم که راه شکستن انحصار موجود در بازار بیمه و خداحافظی مدیران سنتی از مسند موروثی در برخی از شرکت‌های بیمه اعطا مجوز ورود شرکت‌های بیمه جدید است. بی‌دلیل نیست که WTO می‌گوید هر یک میلیون جمعیت یک کشور یک شرکت بیمه؟!

آدرس اشتباه داده بودند! اکنون آدرس درست را اعلام نمودند! احتمالاً گام بعدی و بزرگ سازمان ناظر در تکمیل این تصمیم بعد از حادثه و خسارت اخیر ماهشهر، تشکیل شرکت ملی اتکایی، خواهد بود.

صمیمانه تصمیم اخیر هوشمندانه و انحصار شکنانه را به مدیران و کارشناسان بیمه مرکزی ایران تبریک گفته آن را اولین و بزرگ ترین گام جناب آقای دکتر همتی در جهت اصلاح بازار بیمه و ایجاد تغییرات مثبت و اساسی در این بازار تلقی می توان نمود زیرا این سیاست به شکستن انحصار در بازار بیمه منتهی خواهد شد.

### نتیجه تمام تلاش های فروشنده بیمه در واکنش کارکنان شرکت بیمه

فروشنده بیمه یک شغل سخت و چالش برانگیز است. این شغل همانند دو امدادی می ماند، قسمت اول صد متر را نماینده بیمه شروع می کند و مابقی قسمت ها در اختیار شرکت بیمه و کارکنان وی است. اگر مدیران و کارکنان شرکت بیمه خدمات رضایت بخش به بیمه گذار بدهند این بیمه گذار برای خرید مجدد بیمه نامه به سوی نماینده بازمی گردد و اگر از شرکت بیمه ناراضی شوند، از نماینده بیمه دیگر بیمه نامه نمی خردند. این امر طبیعی هست. پس نمایندگان بیمه بخشی از یک فعالیت را انجام می دهند که نتیجه مثبت و یا منفی آن در اختیار ایشان نیست.

### مناقصه خرید بیمه نامه ها، سو تفاهم بزرگ در بازار بیمه

مهم ترین نکته ای که در بازار بیمه بچشم می آید، اعلام برگزاری چند مناقصه خرید بیمه نامه از سوی بیمه گذاران مختلف بود. اگر اعلام برگزاری مناقصه برای خرید بیمه نامه از منظر کسب نرخ و شرایط در یک مهلت معین باشد نکته مثبتی است، اما اگر بنام برگزاری مناقصه هدف پایین آوردن حداکثر نرخ ها با ایجاد رقابت بین شرکت های بیمه باشد باید به صراحت تأکید نمود که بدترین روش فروش بیمه نامه و یا به قول دیگر بدترین روش خرید بیمه نامه همین برگزاری مناقصه می باشد.

خدمات پوشش های مختلف بیمه ای در واقع سند لازم الاجرائی هستند که متکی به نکات دقیق فنی و نکات دقیق حقوقی می باشند. و هرگز قراردادهای بیمه به روش مناقصه با روش های متداول فعلی نمی توانند از کیفیت لازم برخوردار باشند. آنچه در فرآیند مناقصه شرکت های بیمه به دنبال آن هستند تمرکز بر بیرون انداختن رقبا از گردانه و آنچه بیمه گذاران در مناقصات خرید انواع بیمه نامه هستند کاهش حداکثری نرخ ها می باشد.

اما همه کارشناسان و مدرسین بازار بیمه تأکید دارند که اصولاً بدون مطالعه دقیق سوابق و آمارهای خسارت و نیز بازدید اولیه محل مورد بیمه و... اعلام نرخ و صدور انواع بیمه نامه اقدامی نامعقول و غیرمنطقی می‌باشد. در بسیاری از مناقصه‌ها اصولاً این‌ورند منطقی مشاهده نمی‌شود زیرا نقل قول‌های همکاران از روند برگزاری بسیاری از این مناقصه‌ها دیده شده که گاه به گاه یک موضوع بیمه با ریسک بسیار بالا که از سوی شرکت‌های بزرگ و باتجربه یک نرخ مناسب اعلام شده توسط شرکت‌های رقیب با تخفیفات عجیب که گاهی تا نود درصد پایین‌تر مورد پذیرش و صدور بیمه‌نامه قرار گرفته است که البته این نوع فروش و حتی خرید بیمه‌نامه بدون داشتن برنامه مدیریت ریسک با هیچ عقل و منطقی وفق نمی‌کند. یکی از وظایف حرفه‌ای کنونی صنعت بیمه به طور کلی و نمایندگان و کارگزاران مجرب مقابله با چنین روش‌های برگزاری مناقصه خرید بیمه‌ای بار فرهنگ‌سازی و عدم مشارکت در این گونه مناقصات است. البته شرکت‌های بیمه نیز با همراهی خود در مقابله با چنین اقداماتی در اصلاح روش‌های عرضه خدمات بیمه گامی اساسی در تبادلات محصولات بیمه بر خواهند داشت.

### تفاوت‌های اساسی روش‌های بازاریابی بیمه حادثه و بیمه عمر اندوخته ساز

در کتاب بازاریابی بیمه نوشته دیوید گرین ترجمه خانم پری میرزایی در پایان مباحث مختلف در امور بازاریابی به طور خلاصه می‌نویسد: بازاریابی در نهایت اینکه شما بتوانید بر افکار مردم تأثیر گذاشته و آن‌ها را به خرید محصولات خود تشویق و ترغیب نمایید. بازاریابی یعنی "مردم" بر اساس این تحلیل که سایر اساتید و بزرگان علم بازاریابی نیز بر این موضوع تأکید دارند در بازاریابی بیمه نیز نماینده و کارگزار بیمه نقشی بس فراتر از عملیات فروش محض را به عهده دارند. زیرا فروش محصول و مشخصاً خدمات بیمه در واقع زمانی اتفاق می‌افتد که فروشنده بیمه با تسلط خود به انواع خطرات و تشریح همراه تفکیک انواع خطرات پیش روی انسان به عنوان یک شخص منفرد و خطرات پیش روی یک خانواده به عنوان کوچک‌ترین هسته اجتماعی و نیز یک مجموعه انسانی سرشار از عاطفه و وابستگی افراد به یکدیگر و نیز واحدهای مختلف جوامع شغلی در اشکال گوناگون را بتواند تفکیک نماید و آن چنان بر درخت خطا به طور عینی برای بیمه‌گذاران بالقوه تشریح نماید تا آن‌ها را به این قدرت تشخیص و درک رهنمود کند که در صورت وقوع خطر برای یک انسان یک عضو مؤثر اجتماعی بدو خود و سپس خانواده خود و آنگاه محیط شغلی و حرفه‌ای خود را دچار صدمه و زیان خواهد نمود. اگر فروشنده حرفه‌ای بیمه توانست با به رخ کشیدن ریسک‌ها همراه تفکیک آن‌ها ضریب مقابله با ریسک را به حداقل ممکن برساند آنگاه توانسته است بجای فروش غیر سیستمی بیمه‌نامه‌ها به تشویق بیمه‌گذاران به تقاضای محصولات ترکیبی بیمه‌نامه‌های مورد نیاز آن‌ها بپردازد. برای رسیدن به این مقصد مناسب‌ترین گزینه شناخت تک‌تک رشته‌های بیمه و کاربرد مناسب آن‌ها در زندگی اجتماعی است. در بیمه‌های اشخاص تنوع محصولات بیمه‌ای بسیار زیاد است. سه نوع وقوع مرگ در زندگی انسان‌ها وجود دارد:

۱\_ مرگ طبیعی بر اثر کهولت سن

۲\_ مرگ بر اثر بیماری

۳\_ مرگ بر اثر حادثه

این سه نوع مرگ گرچه از حیث اصول فنی بیمه‌گری تفاوت‌های بنیادی از حیث اکچویری و تشکیل پرتفوی دارند اما در ظاهر از حیث طبقه‌بندی و ماهیت پایان یافتن زندگی انسان‌ها باهم شبیه هستند.

نکته ظریف بازاریابی بیمه و تولید محصولات بیمه‌ای و تأمین پوشش‌های حمایتی موردنیاز بیمه‌گذاران تفکیک ریسک‌ها و چرایی نیاز به محصولات متنوع بیمه‌های اشخاص در بردار زمان با تشریح دقیق این نکات برای بیمه‌گذاران بالقوه است.

هیچ تردیدی وجود ندارد که در زمان معرفی پوشش بیمه حادثه به عوامل مختلف منجمله سن، جنسیت، شغل، مجرد یا متأهل بودن، میزان درآمد افراد و نیز انفرادی یا گروهی بودن متقاضیان باید توجه نمود. و نیز دقت در این موضوع که در صورت وقوع حادثه چه پیامدهایی برای شخص حادثه‌دیده و نیز خانواده وی مواجه هستیم.

درواقع تعیین سقف سرمایه فوت ناشی از حادثه و جبران هزینه پزشکی تابعی از دهک درآمدی بیمه‌شده و نیز شرایط اجتماعی و اقتصادی وی دارد. و....

اما در مورد فوت به علت بیماری و فوت به علت کهولت سن می‌بایست که با دقت در علل بروز بیماری‌ها و نیز تأمین هزینه‌های درمان و تأمین هزینه‌های زندگی خانواده در زمان بالا رفتن هزینه‌های درمان و کاهش درآمد خانواده درصدد تأمین پوشش بیمه درمان و نیز پوشش عمر زمانی مناسب بود.

اما در مورد فوت به علت کهولت سن، تفاوت اساسی با فوت بر اثر حادثه و به علت بیماری دارد. در این نوع از زندگی و پایان حیات انسانی، تأمین پوشش‌های درمان، حادثه و نیز سرمایه اندوخته دوران بازنشستگی مدنظر بازاریاب حرفه‌ای بیمه و آشنا نمودن بیمه‌گذاران بالقوه با پوشش‌های موردنیاز در این رویکرد می‌باشد.

در این مقاله کوتاه سعی شد تا به این نکته تأکید شود برای درک نیازهای متنوع پوشش‌های درمان، از کارافتادگی و فوت آحاد مردم ابتدا باید بدانیم پوشش‌های بیمه چه مزایا و چه معایبی دارد و سپس با متناسب نمودن سرمایه و دامنه خدمات آن‌ها با نیاز هر فرد، خانواده و بنگاه اقتصادی مناسب‌ترین پوشش‌ها را به متقاضیان عرضه نمود. فروش بیمه یک علم است که ابتدا بر روی افکار مردم تأثیر می‌گذارد و سپس آن‌ها خود برای خرید محصولات بیمه‌ای موردنیاز اقدام می‌نمایند. خلاصه آنکه سه نوع متفاوت از علل بروز بیماری، از کارافتادگی و فوت سه شیوه متفاوت بازاریابی دارند. !

**بازار بیمه تشنه تولید محصولات جدید**

یکی از مباحث مطروحه در علم بازاریابی منحنی عمر محصول است. بر اساس مطالعات به دست آمده از سوی دانشمندان علم مدیریت، گفته می‌شود بر اساس تحولات مستمر در مرور زمان شاهد تغییر افکار، رفتار، اشیا و... در جهان هستیم و نیز هر چه در دنیا وجود دارد یک عمر مشخص، محدود و معین دارد. از این رو در بازاریابی، منحنی عمر محصول را ترسیم و از تولد تا مرگ هر سیستم و نیز محصول را بر روی آن مشخص و نشان می‌دهند. بر همین اساس ماتریس هوستون تحلیل و ارائه می‌گردد. در این ماتریس محصولات کودک، جوان، میان سال و پیر تفکیک و عرضه و تقاضای کالاها و خدمات و نیز تدوین استراتژی بازاریابی صنایع مختلف و شرکت‌ها در این چهار دوره بررسی می‌شوند. محصولات بیمه‌ای نیز همانند سایر محصولات خدماتی نیاز به نوآوری و یا بازسازی و بروز رسانی دارند.

همان طوری که در ابتدای یادداشت اشاره شد به علت اصل تغییر در جهان هستی، ماهیت ریسک‌ها هم به مرور تغییر و لذا در مقابل خطراتی که به وقوع می‌پیوندند نیاز به تأمین پوشش‌های بیمه‌ای جدید و بروز می‌باشد. به عنوان مثال قبل از انقلاب صنعتی در اروپا انسان‌ها برای تولید محصولات صنعتی و نیز کشاورزی وابسته به انرژی ماهیچه‌ای بودند که ریسک‌های واقعه ناشی از فعالیت این روش بسیار محدود و کوچک بود. اما با ورود انرژی بخار آب و زغال سنگ و بعد از آن انرژی سوخت فسیلی با ورود ماشین به عرصه زندگی بشر تحولات عظیمی در تمامی ابعاد زندگی انسان‌ها به وقوع پیوست که منجمله تغییرات اساسی در علم بیمه‌گری به لحاظ فنی و حقوقی بوده است. امروزه در کشورهای توسعه یافته تنوع محصولات بیمه‌ای بسیار بیشتر است و نیز روش‌های فعالیت بیمه‌گری نیز از رویکردهای سنتی به رویکردهای مدرن تغییر یافته، بیمه‌گری به شدت وابسته به علوم دیگر و استفاده از دانش و شاخه‌های مختلف علمی و خدماتی گردیده و برای به روز ماندن نیازمند استفاده وسیع از نظرات و خدمات کارشناسان سایر حرف و مشاغل می‌باشد.

جامعه رو به توسعه ایران نیز هم‌اکنون نیازمند محصولات جدید بیمه‌ای و نیز تغییر روش‌های بیمه‌گری می‌باشد.

اگر به طور مدام گناه عدم توسعه ضریب نفوذ بیمه در اقتصاد ملی به گردن، وضعیت بد اقتصادی و تورم، تحریم، پایین بودن فرهنگ بیمه‌ای مردم، سایر رقبا و فرصت‌های موازی و... انداخته شود قطعاً نقص بزرگ کاستی و کاهلی شرکت‌های بیمه در تولید محصولات جدید و نیز بهبود محصولات قبلی و تغییر روش‌های سنتی اجرایی به روش‌های مدرن بیمه‌گری کماکان وجود خواهد داشت که این مورد خود یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار در عدم توسعه بازار بیمه در اقتصاد ملی و نیز در نزد خانوارها و بنگاه‌های مختلف می‌باشد. بدون شک نقش بیمه مرکزی ایران به عنوان مقام هادی صنعت بیمه و نیز نقش کارشناسان مبتکر و خلاق و شبکه توزیع فرهیخته بیمه در این نوآوری اثربخش‌ترین عامل در جهت نوآوری محصولات بیمه‌ای و نیز روش‌های اجرایی نوین می‌باشد.



ان شاءالله با بذل توجه شرکت های بیمه و همت آن ها شاهد تولیدات پوشش های جدید و کارآمد برای مقابله با انواع ریسک های فیزیکی و غیر فیزیکی در جهت حمایت از مردم شریف ایران و اقتصاد ملی باشیم.

### آقا و خانم نماینده آیا میدانید؟

نمایندگان و کارگزاران بیمه از جمله افراد خط مقدم بازار بیمه هستند که قسمت اعظم تولید حق بیمه بازار در اختیار و مدیون تلاش، همت و سرمایه گذاری مستقیم آن هاست. نه در ایران بلکه در سراسر دنیا صنعت بیمه بدون وجود واسطه ها نمی تواند محصولات کم کسش خود را به مصرف کنندگان نهایی عرضه کند. اگر در تعریف اقتصادی محصول بیمه ای کم کسش محسوب می گردد در بازارهای مواجه با رکود تورمی در واقع بازار بیمه و محصولات آن از کسش تقاضای کمتری برخوردارند و لذا شرکت های بیمه برای توزیع محصولات بیمه ای بشدت به شبکه توزیع خدمات بیمه وابسته هستند. و نقش نمایندگان و کارگزاران حدفاصل بین تولیدکنندگان و مصرف کنندگان خدمات بیمه ای بی بدیل است.

اما همین شبکه توزیع خدمات بیمه در شرایط رکود تورمی اقتصاد در زمان رقابت های ناسالم بین شرکت های بیمه دچار مشکلاتی می گردند که برای حل این مشکلات در حوزه بازاریابی و بازار سازی نیازمند اقدامات مختلف است. تشکیل گروه های بازاریابی، تأمین خدمات مشاوره بیمه گذاران، تشکیل سیستم های فروش متمرکز در دفاتر کارگزاری و نمایندگی، تشکیل مزارع فروش و...

البته برنامه ریزی و راه اندازی هر کدام از این روش ها ابتدا نیاز به تعیین بازار هدف، سرمایه گذاری بازاریابی، و تأمین نیروی انسانی و تبلیغات، روابط عمومی و اجرای برنامه مدیریت ریسک و بالا بردن دانش فنی دارد.

البته اگر نگاهی به بیرون از بازار بیمه یعنی مطالعه تطبیقی در بازارهای بیمه کشورهای توسعه یافته داشته باشیم آنگاه متوجه خواهیم شد که دیگر زمان جزیره ای و پراکنده کاری نمایندگان و کارگزاران گذشته و اکنون زمان بازار سازی و تبلیغات گروهی می باشد. دیگر نمی توان با امکانات محدود یک دفتر فروش بیمه، توقع تولید پرتفوی مناسب و درآمد مکفی را داشت. اینکه در ابتدای یادداشت نوشتیم:

آیا می دانید که؟

درواقع دعوت به تفکر بر این موضوع از همکاران محترم نماینده و کارگزار است که برای برون رفت از این شرایط رقابت ناسالم و نیز رکود موجود بر بازار بیمه، چه برنامه هایی مؤثر و اثربخش تر است؟!

چگونه هم افزایی کنیم تا بتوانیم پرتفوی مناسب تری با کمترین هزینه و فرصت از دست رفته را تولید نماییم؟!

نظر شما همکار محترم عضو خانواده بازار بیمه چیست؟

## چرا بسیاری از فروشندگان بیمه دچار افسردگی و استرس شغلی می‌شوند؟

در فیلم عصر جدید آن صحنه‌ای که چارلی چاپلین به علت فرورفتن در فکر در حین انجام کار از ضربه زدن روی مهره‌های در حال حرکت روی ریل جا می‌ماند برای جبران عقب ماندگی و ضربه زدن مهره‌های قبلی به همراه ریل در حال حرکت به درون ماشین کشیده می‌شود و... این صحنه پیامش این است که انسانی که گرفتار فکر است نمی‌تواند از عهده کار و تلاش خود برآید. و وقتی کار یکنواخت و تکراری می‌شود ناخودآگاه یک نوع خستگی و استرس شغلی به وجود می‌آید. مسلماً خستگی و استرس شغلی در بسیاری از مشاغل وجود دارد. اما به لحاظ اینکه تجربه و ارتباطات شغلی نگارنده سال‌هاست در بازار بیمه بوده و می‌باشد مشاهدات نشان می‌دهد بعد از گذشت مدتی از شروع فعالیت برخی از عرضه‌کنندگان خدمات بیمه دچار خستگی شغلی و به‌نوعی توقف کار می‌گردند.

ملاقات بسیاری از نمایندگان و کارگزاران باسابقه که مدت‌هاست از فعالیت آن‌ها می‌گذرد و عنوان خستگی از زبان آن‌ها و نیز بیان تمایل خروج از این مشاغل توسط برخی دیگر حکایت از وجود عواملی دارد که موجب این قضایا می‌شود.

به‌طور متوسط در دفتر یک کارگزار و یا یک نماینده در حدود ده فعالیت باید به انجام برسد تا از زمان مشتری‌یابی تا زمان تسویه خسارت بیمه‌گذار زیان‌دیده، خدمات به یک بیمه‌گذار آغاز و خاتمه یابد. در زمان معرفی خدمات بیمه به مشتریان احتمالی نسبت مراجعه به نسبت جذب، بیست مرتبه به یک مرتبه در زمان رکود اقتصادی می‌باشد. پس در فعالیت بازار سازی قسمت اعظم نیروی فروشندگان بیمه صرف جذب بیمه‌گذاران می‌شود.

پس از جذب نیز در داخل فرآیند خدمات‌دهی نیز نه مرحله فعالیت وجود دارد که انجام آن‌ها به عهده نماینده و یا کارگزار مسئول می‌باشد.

تکرار و تکرار مجدد این فرآیند از سوی یک نماینده یا کارگزار به تنهایی و یا با کمک یکی دویروی نیمه ماهر می‌باید صورت پذیرد. این میزان انرژی که می‌باید برای رونق کسب و کار درون یک دفتر فروش بیمه صرف شود تا آن‌ها را موفق گرداند با تنوع بسیار زیاد فرهنگی، رفتاری و ریسک‌های بیمه‌گذاران و نیز نیاز به انطباق هر لحظه آنان با سیاست‌های تجاری و نقطه نظرات مدیران ارشد شرکت‌های بیمه از یکسو و نیز حل و فصل موضوعات صدور و خسارت در شعب و تفاوت دیدگاه‌ها و منافع مدیران و کارکنان شعب شرکت‌های بیمه با فروشندگان بیمه که بعضاً موجب اصطکاک می‌شود. از جمله مواردی است که می‌توان به‌عنوان موانع کاری در حرفه فروش بیمه تلقی نمود.

در ابتدا شروع فعالیت نمایندگان و کارگزاران این حجم کار و لمس عینی تک تک مسائل هر بخش از کار وجود ندارد و هنوز شخص بدان آشنا نشده اما به مرور زمان موانع، معایب و حتی

فرصت‌ها و نقاط قوت نمایان می‌شود. که بقول امروزی‌ها! SWOT تحلیل و مطالعه دقیق مراحل فعالیت‌ها در فرآیند شغلی نمایندگان و کارگزاران نشان می‌دهد که برای کسب موفقیت آنان نیاز به تقسیم کار به زمان و اندازه‌گیری بهره‌وری در معادله، درآمد نسبت به زمان مصروفه دارد. به این مفهوم که برای تولید هر بیمه‌نامه چقدر زمان حداقل، و چه میزان زمان حداکثری نیاز است؟

هرچقدر زمان کمتری برای تولید هر بیمه‌نامه با کار مزد مناسب وجود داشته باشد. فعالیت نماینده و کارگزار مقرون به صرفه و انگیزه‌وی افزایش می‌یابد اما در حالت برعکس زمانی که درآمد حاصل از فروش یک بیمه‌نامه با توجه به هزینه تولید و زمان مصروفه پایین باشد و این داستان تکرار شود انگیزه فروشنده بیمه کاهش می‌یابد و دچار استرس و خستگی شغلی به مرور می‌شود.

راه حل این مشکل چیست؟

مطالعات و تجربه شخصی و مصاحبه با آن گروه نمایندگان و کارگزارانی که دچار خستگی شغلی و استرس هستند نشان می‌دهد که این نوع از مشکلات ساختاری است و نقش شرکت‌های بیمه و شرکت‌های مشاور و تأمین‌کنندگان خدمات مکمل و پشتیبان شبکه نمایندگی و کارگزاری بسیار حائز اهمیت است. دفاتر نمایندگی و کارگزاری از جمله بنگاه‌های کوچک محسوب می‌شوند که به دلایل متعدد نمی‌توانند از این وضعیت بیرون آیند پس برای حل این مشکلات باید به آنان در انجام فعالیت‌های روزانه کمک و همکاری شود. بخشی از وظایف روزانه و موانعی که مانع سرعت انجام کار و ایجاد خستگی و استرس برای آن‌ها می‌شود از پیش پای آن‌ها برداشته شود. مسئله استرس و خستگی شغلی در شبکه‌های فروش بیمه، یک ایراد و مانع مدیریتی است که حل آن به راهکار و چاره‌اندیشی مدیریتی نیاز دارد.!

### آن فولکس‌واگن قدیمی مال من است!

در یکی از روزهای دهه هفتاد برای انجام کاری به ساختمان بیمه مرکزی ایران مراجعه کرده بودم. بر اساس عادت شخصی که به هر سازمانی مراجعه می‌نمایم چند دقیقه ای هم برای پرسیدن احوال دوستان به دیدن آن‌ها می‌روم. آن روز به دیدن دوستی رفتم که از قضا در حال نوشتن کتابی در حوزه فروش بیمه بود که بعدها تبدیل به یک کتاب مرجع در صنعت بیمه تبدیل گردید.

در حین گفتگو به مطالب بخشی از کتاب که در حال نوشتن بود اشاره نمود و آنگاه خاطره‌ای از یکی از مدیران پیشکسوت بیمه مرکزی نقل کرد که برایم جالب بود و سالیان سال است آن جملات در ذهن من ماندگار گشته و در طی فعالیت در بازار بیمه و حواشی آن همواره تبدیل به یک پرسش در نزد من باقی مانده!

آن خاطره این بود: یکی از مدیران بیمه‌ای که سفری به اروپا برای انجام امور شغلی در دو دهه قبل داشته در حین مذاکره از مدیرعامل یک شرکت بیمه می پرسد؟ علت پیشرفت و فروش بسیار قابل توجه خدمات بیمه در شرکت شما چیست؟

مدیرعامل شرکت بیمه اروپایی به جای جواب شفاهی و استدلال کلامی از جای خود برمی خیزد و از مدیر ایرانی مهمان خود نیز تقاضا می کند که برخیزد و باهم به کنار پنجره رو به خیابان می روند و آنجا که در طبقات بالای ساختمان مشرف بر خیابان بوده اشاره به پایین می کند و به میهمان ایرانی دو خودرو را نشان می دهد.

یک فولکس واگن نسبتاً قدیمی در جلو پارک بوده و یک بنز مدل بالا پشت سر آن، مدیر شرکت بیمه خارجی می گوید: آن فولکس واگن متعلق به من است و آن بنز پشت سر آن متعلق به یکی از نمایندگان فروش بیمه نامه شرکت ما می باشد.

"یک علت اصلی رشد پرتفوی این شرکت بیمه هم در همین نکته نهفته است"

مدیر ایرانی برای دوست من نقل می کند که با این پاسخ عینی و عملی، یک کتاب پاسخ دریافت کرده بودم.

مدیر شرکت بیمه اروپایی توضیح مختصری می دهد و می گوید:

اگر نماینده شرکت بیمه من، مسکن مناسب، اتومبیل شیک و مدرن و رفاه لازم را داشته باشد. اولاً به شغل خود افتخار و مباهات می کند و ثانیاً در زندگی شخصی خود در نزد خانواده خود می تواند سرافراز و توانمند باشد آنگاه با عشق و علاقه و با تمام انرژی و استعداد به فروش بیمه نامه می پردازد. ثالثاً، وقتی وی با این اتومبیل گران قیمت و شیک برای عرضه بیمه نامه به بیمه گذاران مراجعه می کند، آنان در نزد خود این تلقی را خواهند داشت که، چقدر شغل بیمه گری پردرآمد است که نماینده فروش آن می تواند اتومبیل شیک و گران بخرد و زندگی با رفاه داشته باشد. پس شرکت بیمه‌ای که توانسته از نماینده خود این طور حمایت کند پس حامی و پشتیبان توانمندی در زمان حادثه و پرداخت خسارت برای مشتریان هم می تواند باشد.؟! "

و با این جمله که: راز موفقیت شرکت بیمه من این است به این گفتگو پایان می دهد.

دوست نویسنده بیمه‌ای من در انتهای این صحبت خود اضافه کرد. نمایندگان بیمه، نیروی صف مقدم و پیشانی شرکت‌های بیمه هستند. اگر آن‌ها از محل درآمد شغلی خود دارای زندگی آبرومند و رفاه باشند بدون شک انگیزه چند برابر برای تلاش و کار فروش بیمه خواهند داشت اما اگر درآمد آنان به هر دلیلی بخصوص به علت مشکلات مربوط به معیوب و گران بودن محصولات بیمه‌ای و یا تصمیمات و رفتارهای نادرست مدیران و کارشناسی شرکت‌های بیمه باشد به سرعت علاقه و انگیزه فعالیت فروش بیمه‌نامه را از دست می‌دهند و یا از این شغل خارج می‌شوند و یا اینکه بهره‌وری آن‌ها به شدت کاهش می‌یابد انگیزه لازم برای فعالیت را نخواهند داشت.

بدون شک تفاوت‌های موجود از حیث رویکردها و نگرش‌های مدیریتی حاکم بر شرکت‌های بیمه ایرانی و اروپایی یکی از دلایل رشد بازار بیمه آن‌ها و رشد پایین بازار بیمه کشور ما می‌باشد. ان‌شاءالله با تغییر در تفکر و نگاه به شبکه نمایندگی و کارگزاری بیمه شاهد رشد درآمد و رفاه زندگی این همکاران عزیز و مالا شاهد رشد پرتفوی خدمات بیمه در حد و اندازه شایسته اقتصاد کشورمان باشیم.

فروشنده بیمه‌ای که در مقابل بیمه‌گذاران خود احساس ضعف و ناتوانی مالی داشته باشد و از اعتماد به نفس لازم برخوردار نباشد فروشنده موفق نیست و بالطبع شرکت بیمه مطبوع وی نیز در فروش بیمه‌نامه و کسب سهم بازار مناسب، شرکت بیمه موفق نخواهد شد.

### ضرورت تنوع سازی در بیمه‌های زندگی

در مجمع عمومی بیمه مرکزی ایران، جناب آقای دکتر طبیب نیا وزیر محترم امور اقتصاد و دارایی در این مجمع در سخنانش ضمن قدردانی از بیمه مرکزی ایران به دلیل هدایت مناسب صنعت بیمه به این نکته نیز اشاره نمودند که فاصله زیادی بین صنعت بیمه کشور ما با صنعت بیمه کشورهای توسعه یافته وجود دارد که لزوم تلاش در رسیدن به شرایط آن بازارها وجود دارد. قبلاً نیز جناب وزیر نسبت به نوآوری در محصولات بیمه‌ای خصوصاً بیمه‌های زندگی پیشنهادهایی ارائه داده بودند.

در همین راستا مدتی قبل رئیس کل بیمه مرکزی ایران نیز ضرورت و اهمیت توسعه پرتفوی بیمه‌های زندگی در بازار بیمه کشورمان را تأکید نموده بودند.

بر اساس اطلاعات موجود بخش اعظم پرتفوی بیمه‌ای کشورهای توسعه یافته به رشته بیمه‌های زندگی اختصاص دارد ولی در بازار بیمه کشور ما علیرغم تلاش چند شرکت بیمه در طول ۱۷ سال گذشته، سهم بازار بیمه‌های زندگی از شش در صد تجاوز نکرده است.

البته این امر به دلایل متعددی بستگی دارد که پرداختن به تک تک عوامل و موانع رشد این رشته به زمان و نوشتار با متن طولانی نیاز دارد اما از منظر درون سیستمی اگر بخواهیم به علت پایین بودن سهم بازار رشته بیمه‌های زندگی بپردازیم، تک محصولی و ناقص بودن خدمات این رشته را می‌توان پاشنه آشیل آن دانست.

امروزه در جامعه ایرانی، دهک‌های درآمدی و نیز سلیق و نیازهای گوناگون بیمه‌ای وجود دارد که عرضه یک نوع بیمه‌نامه تحت نام‌های تجاری مختلف توسط شرکت‌های بیمه نمی‌تواند پاسخ‌گو و تأمین‌کننده نظرات و خواسته‌های بیمه‌گذاران مختلف باشد. یکی از نیازهای اساسی صاحبان مشاغل آزاد و خانم‌های خانه‌دار برخوردار بودن از پوشش بیمه‌های مستمری و درمان دوران فعالیت شغلی و درمان دوران بازنشستگی به‌طور توأم می‌باشد.

بیمه‌های مستمری هم می‌بایست در انواع مختلف طراحی و عرضه گردد. این که اکنون شرکت‌های بیمه همین عمر اندوخته ساز را به‌عنوان بیمه مستمری هم معرفی کنند قطعاً مطلوبیت موردنظر بیمه‌گذاران و ذینفعان آن را نخواهد داشت. نکته حائز اهمیت ایجاد حس اعتماد و اطمینان بیمه‌گذاران برای این که به سمت سرمایه‌گذاری بلندمدت نزد شرکت‌های بیمه تشویق گردند و مطمئن گردند که در دوران کهن سالی و احتیاج به حقوق مستمری مواجهه با ورشکستگی شرکت بیمه طرف قرارداد نخواهند شد و دچار مصیبت مالی نمی‌گردند. ضرورت تشکیل "شرکت ملی اتکایی" به‌شدت احساس می‌گردد. تغییر در روش‌های جذب و نگهداری بیمه‌گذاران و میزان کارمزد و شیوه پرداخت آن در طراحی محصولات جدید به‌طور کاملاً محسوس نیاز است تا صورت پذیرد. نهایتاً اینکه با توصیه‌های هر از چند گاه در این زمینه و آرزو کردن ارتقا بازار بیمه خصوصاً بیمه‌های زندگی اتفاق خاصی رخ نخواهد داد. راهکار آن اقدام به طراحی محصول با مطالعات تطبیقی و اجرایی نمودن طرح‌های نوین است.

### بازاریابی تصادفی، مانع بزرگ فعالیت نمایندگان و کارگزاران

به علت تماس مکرر با برخی از همکاران نماینده و کارگزار از روش‌های بازاریابی و فروش آن‌ها مطلع می‌گردیم.

بسیاری از عرضه‌کنندگان خدمات بیمه هیچ بازار هدف خاصی را برای تمرکز فعالیت در آن انتخاب نکرده‌اند.

از این رو یا در یک رشته بیمه‌ای تمرکز فعالیت دارند و یا اینکه هر بیمه‌گذاری با هر نوع سفارش بیمه‌ای را پاسخ‌گو هستند.

این روش فعالیت بازاریابی ایرادی اساسی دارد. زیرا هرگز در این روش نماینده و کارگزار عرضه کننده خدمات به تثبیت یک پرتفوی با بیمه گذاران وفادار دست نمی یابد و همواره در معرض از دست دادن بیمه گذاران خود توسط سایر فروشندگان بیمه نامه می باشد.

در بازاریابی تصادفی، یکی دیگر از آسیب های مشهود ضعف در برند سازی است. در دنیای کسب و کار یکی از تلاش های شرکت های تولیدی و خدماتی برند سازی و جایگاه یابی در ذهن مشتریان است. وقتی یک نماینده بیمه عرضه کننده خدمات به همه بیمه گذاران باشد از نظر آن ها تشبیه به سوپرمارکتی می گردد که در مراجعه به وی هر سفارش بیمه ای را می توان تهیه نمود و یا حداقل می توان از وی نرخ ها را دریافت و بعد از جای دیگری بیمه نامه ها را خرید! و زمانی هم این سوپرمارکت تعطیل بود و یا وقت جواب دادن نداشت می توان به سوپرمارکت دیگری رفت و نیازهای خود را تأمین نمود.

این نوع ایجاد رابطه بین بیمه گذاران و عرضه کنندگان بیمه را "بازاریابی تصادفی" گویند. در بازاریابی تصادفی امکان برنامه ریزی و ایجاد نظم و ترتیب در امور و کارها وجود ندارد و به جای اینکه نماینده و کارگزار به بیمه گذاران احتمالی و بیمه گذاران طرف همکاری دانش و اطلاعات مدیریت ریسک و بیمه را انتقال دهند و محور تصمیم گیری و تصمیم سازی بیمه گذاران در نحوه نگه داری ریسک ها و تأمین پوشش های بیمه ای باشند، این بیمه گذاران هستند که با ارائه دادن سفارش های متعدد بیمه ای روند فعالیت بدون برنامه و بدون هدف را برای نماینده و کارگزار بیمه تعیین می کنند.

بازاریابی تصادفی و بازاریابی روابطی همیشه دوروی یک سکه هستند. متأسفانه اکثر شرکت های بیمه در کشورمان هم بر اساس روش بازاریابی تصادفی و روابطی فعالیت می کنند. این امر موجب سردرگمی و نقل و انتقال مداوم بیمه گذاران از یک شرکت بیمه به شرکت دیگر در هر سال می گردد.

شرکت های بیمه به جای اینکه با برند سازی و ایجاد مزیت نسبی در تأمین خدمات بیمه ای و بالا بردن کیفیت خدمات رسانی خسارت موجب شیفتگی و دل بستگی بیمه گذاران به خود و نمایندگانشان خود شوند. با اتخاذ روش های بازاریابی تصادفی و روابطی همواره در معرض تعیین حق بیمه از سوی بیمه گذاران و تابع تعیین شرایط از سوی آن ها هستند. همین روش بازاریابی تصادفی شرکت های بیمه موجب تسری این موضوع به شبکه فروش بیمه گردیده و آن ها نیز به جای "بازاریابی هدفمند و تخصصی" درصد جذب بیمه گذاران مختلف از مشاغل و نیازهای متفاوت هستند. بدین ترتیب شرایط فعلی بازار بیمه و نحوه عرضه خدمات بیمه یادآور این ضرب المثل معروف ایرانی است: (از این ستون به آن ستون فرجه)

## چرا من در بازاریابی بیمه موفق نمی‌شوم؟

سال‌ها نماینده بیمه است. علاقه وافری به شغل نمایندگی بیمه دارد. در بین تمام فامیل، آشنایان و دوستان به عنوان نماینده بیمه شناخته می‌شود. بسیاری از آن‌هایی که وی را می‌شناسند برای خرید بیمه‌نامه‌های موردنیاز به وی مراجعه می‌کنند. اما اخیراً کارمزد ناشی از فروش بیمه‌نامه تکافوی هزینه‌های زندگی و دفتر نمایندگی وی را نمی‌کند.

برای افزایش فروش در تلاش است اما موفقیت چندانی در جذب بیمه‌گذاران جدید ندارد. برای افزایش فروش نمی‌داند که به کدام گروه از بیمه‌گذاران باید مراجعه کند.

مهم‌تر از این نمی‌داند که برای ارتباط مؤثرتر با بیمه‌گذاران و به نتیجه رسیدن هرچه زودتر با چه ابزارها و چه روش‌هایی به بیمه‌گذاران نزدیک شود.

هزینه زندگی و هزینه‌های دفتر نمایندگی به تدریج بالا رفته است هر طرح مشتری یابی و فروش بیمه‌نامه که در نظر دارد می‌بایست از نظر بازدهی سرعت بیشتری داشته باشد تا در تأمین هزینه‌های رو به افزایش رفته به وی کمک نماید.

تلاش‌های متفاوتی را انجام می‌دهد. به دوستان و آشنایانی که در شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف دارای موقعیت و شغلی هستند مراجعه و پیشنهاد همکاری می‌نماید و حاضر است قسمت بیشتر از کارمزد را به آن‌ها بدهد تا میزان فروش را افزایش دهد.

اما این روش هم چندان نتیجه‌بخش نیست.

در بازارهای خانوار و خرد نیز برای تماس و معرفی خدمات بیمه و تشویق آن‌ها به ارتباط با دفتر نمایندگی خود نیاز به همکار یا همکاری دارد که وی را یاری دهد اما یا چنین همکاری‌ها پیدا نمی‌شوند و اگر هم پیدا شوند برای همکاری تقاضای حقوق ماهیانه و امکانات بازاریابی

دارند و تأمین این خواسته‌ها نیاز به سرمایه‌گذاری دارد. این سرمایه از کجا تأمین شود؟

ضمناً همکاری که برای تماس با مشتریان احتمالی دعوت به همکاری می‌گردند نیاز به آشنایی اجمالی با حرفه بیمه‌گری و نیز نیاز به تسلط در ایجاد ارتباط مناسب با بیمه‌گذاران احتمالی دارند.

این به مفهوم تأمین آموزش برای آنان است. از خود می‌پرسد چه جزوات و چه روش آموزش و چه آموزش‌دهنده‌ای می‌تواند به من کمک نماید.؟!

همه این سؤالات و موانع، محدودیت‌ها موجب می‌شوند که وی قادر به گسترش بازار محدود خود نباشد.

دانش فنی لازم، اطلاعات بازار، ابزارهای تبلیغاتی و سرمایه لازم برای فعالیت‌های بازاریابی را ندارد.



مهم تر از این موارد، ارتباط سازمانی و شغلی وی با شرکت بیمه طرف قراردادش فقط از طریق شعبه و کارکنان شعبه برقرار است که روابط حاکم بین وی و کارکنان و مدیریت شعبه یک رابطه رسمی مبتنی بر آیین نامه ها و بخش نامه هاست.

چارچوب های رسمی بین نماینده و شرکت بیمه و ساختار سازمانی عمودی، فاصله زیادی بین او با تصمیم گیران شرکت بیمه به وجود آورده.

دائم از خود می پرسد، من چرا در بازاریابی و توسعه بازار موفق نمی شوم؟

آیا مشکل از شخص نماینده است؟

آیا نماینده به تنهایی می تواند این موانع را بردارد؟!؟

آیا شرکت بیمه نقش و راهبری خود را به درستی در رابطه با نماینده و شبکه فروش خود به انجام می رساند؟

در همین شرایط و با فرض اینکه تا سالیان متمادی این رویکرد مدیریتی و رفتار شرکت های بیمه تغییر نخواهد کرد. نمایندگان بیمه برای برون رفت از مشکلات بازاریابی و گسترش بازار بیمه دفتر نمایندگی خود دست به چه اقدامی می توانند بزنند تا بر مشکلات موجود در فعالیت فائق آیند.

در بازارهای بیمه دیگر کشورها برای حل این معضل چه کارهایی انجام داده اند.؟

### علل موفقیت فروشندگان حرفه ای در بازار بیمه چیست؟

برای رسیدن به موفقیت در یک شغل و حرفه برخوردار بودن از دانش فنی لازم و اطلاعات و نیز تجربه کافی و ارتباطات مؤثر با همکاران، رقبای و نیز مشتریان بازار هدف از الزامات انکارناپذیر است.

برای رسیدن به دانش فنی و به روز شدن و کسب اطلاعات حرفه ای تلاش مستمر و پیگیرانه لازم است. بررسی سوابق فعالیت و خصایص فردی و شغلی نمایندگان و کارگزاران که موفقیت های قابل توجه به دست آورده اند حکایت از این دارد که آنان در موارد ذیل را رعایت و بکار بسته اند :

— مسلط به دانش و اطلاعات روز

— پیاده سازی مدیریت علمی در روند فعالیت خود

— انتخاب یک استراتژی بازاریابی مشخص و تداوم در آن

— انجام ترویج فروش و روابط عمومی مستمر

— قانون محوری و رعایت اخلاق حرفه ای

مشتري محوری و مقدم دانستن منافع بیمه‌گذاران بر منافع خود  
 - ایجاد روابط مبتنی بر احترام متقابل با کارشناسان و مدیران صف و ستادی شرکت‌های بیمه  
 - رعایت دقیق مبانی و اصول مناسبات اجتماعی و فرهنگی جامعه  
 - و سایر الزامات و معیارهای مناسب رفتاری و کرداری

در خصوص تک تک موارد نوشته شده در سطور فوق که بکار بستن مجموع این عوامل از جمله  
 علل موفقیت کارگزاران و نمایندگان موفق بازار بیمه می‌توان برشمرد می‌توان توضیحات مفصل  
 ارائه داد. که حتماً در خصوص این موارد در یادداشت‌های بعدی به تفصیل نوشته خواهد شد.  
 اما اگر بخواهیم علل موفقیت برخی از فروشندگان و ناموفق بودن برخی دیگر در بازار بیمه را از  
 جنبه آماری مورد مقایسه قرار دهیم به نتایج جالب توجه ای خواهیم رسید. یک ضرب‌المثل  
 معروف ایرانی در این خصوص می‌گوید: نابرده رنج گنج میسر نمی‌شود، مزد آن گرفت جان  
 برادر که کار کرد!

مجموع فعالیت‌ها و وظایف موجود در یک دفتر نمایندگی که به طور روزانه، ماهانه، سالانه به  
 انجام می‌رسد تا بتواند یک دفتر موفق و توانمند بیمه‌ای تلقی شود، دوازده فعالیت پیوستار و  
 مرتبط است که در یک فرآیند کاری مدون تعریف و به مورداً اجرا گذارده می‌شود.

معادله بهره‌وری مساوی با 'مدت زمان انجام هر فعالیت / بازده مورد انتظار در تمام مدت فعالیت  
 روزانه و فصلی یک دفتر نمایندگی و کارگزاری می‌بایست موردسنجش و پایش قرار گیرد.

به زبان ساده پس از چیدمان دوازده مرحله از فعالیت‌های اجرایی دفتر نمایندگی، مدت زمان  
 انجام هر یک از فعالیت‌ها و نیز شخص متصدی انجام آن وظایف می‌بایست مشخص باشند.  
 (مبحث تقسیم‌کار و سمت سازمانی در مدیریت علمی )

به‌عنوان مثال در شروع افتتاح یک دفتر نمایندگی بیش از شصت درصد از زمان فعالیت نماینده  
 به امور بازاریابی مشتمل بر ملاقات و مذاکرات فروش، تبلیغات و روابط عمومی اختصاص دارد  
 و با جذب میزان مشخصی از بیمه‌گذاران متناسب با ظرفیت خدمات‌دهی دفتر نمایندگی مقدار  
 زمان اختصاص یافته به بخش بازاریابی کاهش خواهد یافت و به زمان‌های تخصیص یافته به سایر  
 فعالیت‌های دفتر نمایندگی اضافه می‌گردد.

خلاصه آنکه دفاتر کارگزاری و نمایندگی در بازار بیمه کشور ما از جمله بنگاه‌های اقتصادی  
 کوچک تلقی می‌شوند. هر بنگاه اقتصادی نیز اگر بخواهد موفق باشد بکار بندی اصول مدیریت  
 علمی را در سرلوحه فعالیت‌های خود قرار می‌دهد.

در مدیریت علمی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل از جمله مهم‌ترین بخش تأسیس و اداره هر سازمان و بنگاه محسوب می‌شوند. البته این موارد در سازمان‌های بزرگ و کوچک تفاوت‌های اساسی دارند که در یک دفتر نمایندگی کوچک که نماینده و یک کارمند حداکثر نیروی آن را تشکیل می‌دهند انتظار این است که نماینده با اصول مدیریت علمی و مراحل فعالیت‌ها و وظایف یک دفتر نمایندگی مسلط باشد و با بکارگیری این دانش در بنگاه کوچک اقتصادی خود بتواند به موفقیت مورد انتظار دست یابد. فروشندگان موفق بازار بیمه راهی را رفته‌اند که درس‌های مدیریت علمی به آنان داده است. نقش شرکت‌های خدمات پشتیبان و دستیاران فروش و نیز انجمن‌های صنفی در کمک و یاری دفاتر نمایندگی و کارگزاری بی‌بدیل است که در یادداشت‌های بعدی به تفصیل در مورد آن‌ها خواهیم نوشت.

### چرا نمایندگان و کارگزاران ستون فقرات بازار بیمه هستند؟!

در این قسمت نگارنده تلاش نموده تا از دو منظر به روند فعالیت شبکه فروش بیمه نگاهی بیندازد.

منظر اول، به مشکلات آن گروه از نمایندگان و کارگزارانی که در بازاریابی و فروش بیمه ضعف عملکرد و کمبود دانش و اطلاعات دارند و گروه دوم آن گروه از نمایندگان و کارگزارانی که با کسب دانش و تجربه در بازار بیمه موفق هستند.

روی سخن با آن گروه از همکاران شبکه فروش و توزیع خدمات بیمه است که به طور مداوم با شرکت در کلاس‌ها و همایش‌ها و نیز مطالعه کتب و جزوات در پی به دست آوردن و به‌روز شدن اطلاعات خود در حوزه بازاریابی و فروش هستند.

تجربه چندین و چندساله فعالیت در بازار بیمه، چه در بازارهای خرد و چه در بازارهای بزرگ نشان داد که بازاریابی جزیره‌ای، بازاریابی تصادفی از جمله اشتباهات و بی‌ثمرترین روش‌های بازاریابی در عرضه خدمات بیمه است.

در روند فعالیت یک دفتر فروش بیمه مهم‌ترین بخش از فعالیت ساختاردهی و برقراری مدیریت علمی در هر دفتر فروش خدمات بیمه است. سپس تقسیم وظایف و تعیین زمان اجرای هر وظیفه در فرآیند اجرای وظایف روزانه، ماهانه و سالانه بر اساس برنامه‌ریزی فروش در بازار هدف تعیین شده می‌باشد. برای رسیدن به بیمه‌گذاران در بازار هدف نیاز به انجام تبلیغات و روابط عمومی مستمر وجود دارد.

بیاایم باور کنیم و بپذیریم که دفاتر نمایندگی و کارگزاری بیمه از زمره بنگاه‌های کوچک اقتصادی هستند. تصحیح می‌کنم اکثریت آن‌ها از جمله بنگاه‌های خیلی کوچک محسوب می‌گردند. نقطه ضعف اصلی این دفاتر جزیره‌ای و پراکنده بودن آن‌ها و فقدان سرمایه لازم برای بازاریابی و مهم تر از آن کمبود دانش فنی در نزد مدیران این دفاتر است. این نقاط ضعف که از جمله موانع کسب موفقیت تلقی می‌شوند با مانع بزرگ دیگری گره خورده که از جمله مهم‌ترین عامل پایین بودن ضریب بهره‌وری تولید خدمات بیمه در مجموع شبکه عظیم توزیع بیمه است. فقدان استراتژی بازاریابی و آموزش شرکت‌های بیمه و قطع رابطه بازاریابی بین شبکه فروش بیمه با شرکت‌های بیمه!

مطالعه و بررسی بازارهای بیمه در کشورهایی که بازار بیمه آن‌ها از موفقیت قابل توجه‌ای برخوردار است نشان می‌دهد که در کنار شرکت‌های بیمه و کارگزاران و نمایندگان، مؤسسات خدمات مشاوره‌ای وجود دارند که در توسعه و پیشرفت تولیدات بیمه‌ای و جلب رضایت بیمه‌گذاران با مؤسسات بیمه‌ای همکاری می‌نمایند و بدین ترتیب کمبودهای دانشی و اطلاعاتی و نیز عدم تسلط و پایین بودن توان مالی شبکه فروش بیمه در سرمایه‌گذاری بازاریابی و تبلیغاتی را مدیریت می‌نمایند. در واقع برای بازاریابی با زوان حرفه‌ای محسوب می‌شوند.

وجود ده‌ها هزار نفر از تحصیل‌کردگان در بین شبکه توزیع خدمات بیمه و نیز روند رو به رشد نیازهای بیمه‌ای حکایت از رشد منطقی و افزایش نقش خدمات بیمه در اقتصاد ملی کشورمان دارد. ان شاءالله با ایجاد نگرش سیستمی و نیز تشکیل کمپین‌های بازاریابی و تبلیغات گروهی و اجرایی نمودن شعار "تجربیاتمان را باهم شریک شویم" زمینه هرچه موفق شدن کلیه همکاران فهیم و تلاش‌گر کارگزار و نماینده در بازار بیمه فراهم گردد.

### بیمه‌گذاری که به من فروش بیمه‌نامه یاد داد

در طول زندگی اکثر آدم‌ها برخورد با انسان‌هایی پیش می‌آید که طرز تفکر و نظرات آن‌ها تأثیرات بسیار بر نگرش و رفتارهای ما می‌گذارد.

در اوایل ورودم به شغل نمایندگی بیمه بود که به علت فروش اتومبیل یک بیمه‌گذارم به یک شخص دیگر برای اعلام انتقال خودرو و صدور الحاقیه بیمه‌نامه بدنه از سوی خریدار خودرو به محل کار وی که یک کارخانه صنعتی بود دعوت شدم. پس از ورود به کارخانه متوجه شدم که بیمه‌گذار اتومبیل مدیر همان کارخانه است.

بارهنمایی یکی از کارکنان به دفتر مدیر وارد شدم. پس از سلام و علیک مرسوم، و تبریک خرید آن خودروی گران و شیک به ایشان، مدارک موردنیاز خودرو برای صدور الحاقیه تغییر بیمه‌گذار را دریافت کردم و در ذهن خود گفتم از فرصت پیش‌آمده استفاده کنم و سایر پوشش‌های بیمه‌ای شرکت را معرفی نمایم تا شاید بتوانم وی را قانع نمایم که بیمه‌گذار دفتر نمایندگی من شود.

پس از توضیحات مختصری متوجه نیت من شد. از آنجایی که فردی دقیق و اجتماعی بود از من پرسید؟

آیا برای حل مشکل یک بیمار آیا پزشک نیاز به آشنایی با سوابق بیماری و سایر اطلاعات لازم از بیمار دارد یا ندارد؟  
پاسخ دادم که حتماً نیاز دارد.

ایشان ادامه داد. من نیز زمانی بازاریاب همین محصولات بودم که امروز تولید می‌کنم. وی تولیدکننده کابینت آشپزخانه بود.

ادامه داد در اوایل کار بازاریابی خود به نمایشگاه‌های فروش کابینت مراجعه می‌کردم و با ارائه کاتالوگ و معرفی شرکتی که بازاریابش بودم و تعریف و تمجید از نوع محصولات تولیدی از آنان درخواست خرید می‌نمودم. بعدها متوجه شدم که بیشتر آن‌ها خود تولیدکننده هستند و نیز با دوستان تولیدکننده دیگر که از دوستانشان بودند همکاری دارند لذا از این روش و این آدم‌ها نمی‌توان به موفقیت در فروش دست یافت.

ضمناً دریافتن نقطه تماس برای فروش محصولات شرکت ما در نمایشگاه‌های عرضه این محصولات نیست بلکه من باید به کسانی مراجعه کنم که هنوز به نمایشگاه‌ها مراجعه نکرده‌اند؟ و یا مراجعه کرده‌اند اما در حال بررسی انتخاب کابینت موردنظرشان هستند! نکته دیگری که ایشان اشاره نمود تفاوت بین دو گروه از مشتریان بود. گروه اول سازندگان ساختمان‌هایی یعنی بسازوبفروش‌ها با کسانی که شخصی ساز بودند.  
وی گفت تفاوت اساسی بین مذاکره فروش با این دو گروه وجود داشت.

و به نکات ظریف دیگری در مورد مناطق مختلف و سطح درآمد سازندگان ساختمان‌ها و تفاوت در انتظارات آن‌ها و تفاوت فرهنگ‌ها و تأثیر آن در انتخاب نوع محصول اشاره کرد. سپس سخنانش را این‌چنین تکمیل نمود که :

من آن روزی بازاریاب و تولیدکننده موفق شدم که قبل از ورود به صحنه گفتگوی معرفی محصولات خود به مشتری احتمالی، با نیاز، با فرهنگ، با سطح درآمد و انتظارات مشتری از محصولاتی که من می‌فروختم آشنا شده بودم.

از من سؤال کرد شما قبل از ورود به کارخانه ما، چه میزان شناخت از مدیریت، از شرایط شرکت ما و از رقیب خودتان که مدت‌هاست با ما کار می‌کند داشتید و یا دارید؟!

سخنان آن روز این بیمه‌گذار تحصیل کرده به‌اندازه یک درس سه واحدی بازاریابی برایم آموزنده بود. از وی تشکر فراوان برای آموزش روش بازاریابی موفقش نمودم و از آن کارخانه بیرون آمدم. از وی یاد گرفتم که بازاریابی و احتمال موفقیت فروشنده نه در اولین برخورد بلکه در برنامه‌ریزی مدت‌ها قبل از ورود به اولین جلسه مذاکره شروع می‌شود.!

## چگونه می‌توان با بیمه‌گذاران خود همکاری طولانی مدتی داشت؟

اگر ادعا کنیم که عرضه خدمات بیمه یکی از پیچیده‌ترین نوع از فعالیت‌های شغلی در جوامع انسانی است، پر بی‌راه نگفته‌ایم.

در عرضه خدمات بیمه، خریداران بیمه‌نامه‌ها در ذهن خود ده‌ها سؤال از فروشنده بیمه یا شرکت بیمه دارند که یا وقت پرسیدن آن‌ها را می‌یابند و یا اینکه به علت تنوع سؤالات و نیاز به چندین نوع تخصص کارشناسی امکان یافتن همه پاسخ‌ها در یک زمان غیرممکن است. پس همواره بسیاری از ابهامات در نزد افکار بیمه‌گذاران باقی می‌ماند!

از سوی دیگر شرکت‌های بیمه نیز همواره علاقه‌مند به آشنایی با ریسک‌های بیمه‌گذاران مختلف هستند، خصوصاً ریسک‌های بیمه‌گذاران بزرگ و صنعتی که از پتانسیل خسارت‌های انباشته وسیع برخوردار هستند. اما آن‌ها نیز به دلایل مختلف امکان رسیدن به اطلاعات تک‌تک بیمه‌گذاران به‌طور کامل را ندارند.

البته یکی از راهکارهای شرکت‌های بیمه برای کسب اطلاعات از بیمه‌گذاران، بازدید اولیه و تهیه گزارش بازدید ریسک برای مدیریت مربوطه در شرکت بیمه است.

در هر حال بزرگ‌ترین مانع بین بیمه‌گذاران و شرکت‌های بیمه نداشتن شناخت کافی از ریسک‌های انتقالی می‌باشد.

اکنون زمان عرضه سنتی خدمات بیمه و دیدار فروشنده بیمه برای تمدید بیمه‌نامه در سال بعد و یا ملاقات بین فروشنده بیمه و بیمه‌گذار در زمان اعلام خسارت و نه برای پی‌گیری خسارت گذشته است.

امروزه، اولین تلاش یک فروشنده حرفه‌ای بیمه، آشنا نمودن بیمه‌گذاران با فرایند اجرایی و ریسک‌های موجود در نزد آنان است. سپس آشنا نمودن شرکت‌های بیمه با این ریسک‌ها برای اجرای اصل حسن نیت و نیز تعیین حق بیمه مناسب است.

اگر این اقدامات توسط فروشنده بیمه‌نامه به‌درستی و با اصول علمی موردقبول استانداردهای مرسوم صورت پذیرد و بدین ترتیب دو سوی قرارداد به‌یقین و باور از تبادل صحیح اطلاعات برسند آنگاه اصل برنده\_برنده در مناسبات آن‌ها رسیده و حتی اگر خسارت سنگینی هم حادث شود با خسارت‌هایی که اتفاق نیفتاده بازهم دو طرف قرارداد بیمه به توازن و منافع توافقی دست‌یافته‌اند.

بیمه‌گذارانی که متوجه حسن نیت فروشنده بیمه در ارتباط با منافع خویش می‌گردند، هرگز دست از همکاری و حمایت از فروشنده بیمه طرف همکاری با خود برنداشته و حتی سالیان متمادی با آن‌ها همکاری خواهند داشت.

بدترین احساس در نزد بیمه‌گذاران این است که تلقی کنند فروشنده بیمه برای کسب کارمزد و منافع شخصی و یک‌سویه خود به‌سوی آنان رفته است!

اگر بخواهیم بازار پایدار و همکاری درازمدت بین فروشنده بیمه و بیمه‌گذار به وجود آید تنها راه کار مناسب آن اثبات این نکته در تبلیغات و روابط عمومی فروش برای انتقال به ذهن بیمه‌گذاران این است که: (برای ما ایجاد و حفظ منافع شما بر منافع ما ارجحیت دارد)

توجه کنیم که این شعار با این عملکرد و گفتار رایج فعلی که: از کارمزد فروشنده فلان مبلغ به بیمه‌گذاران بازگردانده خواهد شد کاملاً با یکدیگر در تضاد است!؟

برای موفق بودن در شغل فروشندگی بیمه‌الگوپردازی از کشاورزان مناسب‌تر است. بجای کاشت بوته سه ماه عمر باید درخت گردو چندین و چندساله کاشت.

## فصل چهارم

### درس‌هایی از مکتب پیشگامان بازاریابی بیمه

#### مبحث اول، آشنایی با اهداف بیمه‌گری

بدون شک هر شغلی برای خود یک فلسفه وجودی دارد.

بدین مفهوم که مشاغل بر اساس نیازهای جوامع انسانی به انواع محصولات به وجود می‌آیند. در طول تاریخ بشر بر اساس سیر تحول جوامع بسیاری از مشاغل به وجود آمده‌اند و به علت تغییر شرایط و تکامل به وجود آمده بر اساس اختراعات و تغییرات شیوه‌های انجام کار و نوآوری در محصولات برخی از مشاغل از میان رفته و دیگر اثری از آن‌ها وجود ندارد و نیز بسیاری از مشاغل بنا به شرایط جدید پا به عرصه فعالیت گذارده‌اند.

پس برای درک فلسفه وجودی یک صنعت و شغل و اینکه چه نقشی در زندگی روزمره انسان‌ها دارد، ابتدا می‌بایست بنا به مطالعه و تحقیق پی برد که هر شغل چه نیازی را مرتفع می‌سازد.

نظر به اینکه بیمه‌گری و خدمات صنعت بیمه از جمله مشاغلی است که به طور سنتی از هزاران سال قبل در جوامع انسانی وجود داشته است و در طول زمان با تغییرات صورت پذیرفته در روش‌های زندگی اجتماعی و نیز کسب‌وکار همگام با تحولات، این صنعت نیز متحول گردیده و همواره به‌سوی تکامل پیش رفته و می‌رود.

بشر اولیه به تجربه دریافته بود که زندگی وی همواره در معرض وقوع انواع حوادث مختلف طبیعی و جنگ‌ها، غارت و دزدی قرار دارد.

از این رو برای حمایت از هم‌دیگر و اطمینان از تداوم مسیر زندگی لازم به حمایت مستمر از هم‌نوع وجود دارد.

به تدریج با افزایش تجربه و نیز تشکیل دولت‌های مقتدر اصل توزیع خطر و نیز اصل حمایت از خسارت دیدگان ناشی از حوادث در جوامع مختلف پایه‌ریزی گردید.