



گام هایی برای افزایش بهره وری یک شرکت بیمه ای

دکتر کردبچه

رئیس پژوهشکده بیمه



مدل چرخه بهره وری گام های عملیاتی رشد بهره وری	محورها
دوشنبه، ۲۱ تیر، ساعت: ۱۷ تا ۱۸:۳۰	زمان
این رویداد به صورت وبیناری (غیرحضوری) برگزار می شود.	محل
هزینه ثبت نام در این رویداد رایگان می باشد.	هزینه





تعریف بهره‌وری

- لغوی: تولید متوسط؛ ستانده در مقابل هر واحد نهاده

- اصطلاحی: بهکاو (Benchmarking)

- مقایسه واحدی
- مقایسه زمانی
- مقایسه واحدی-زمانی

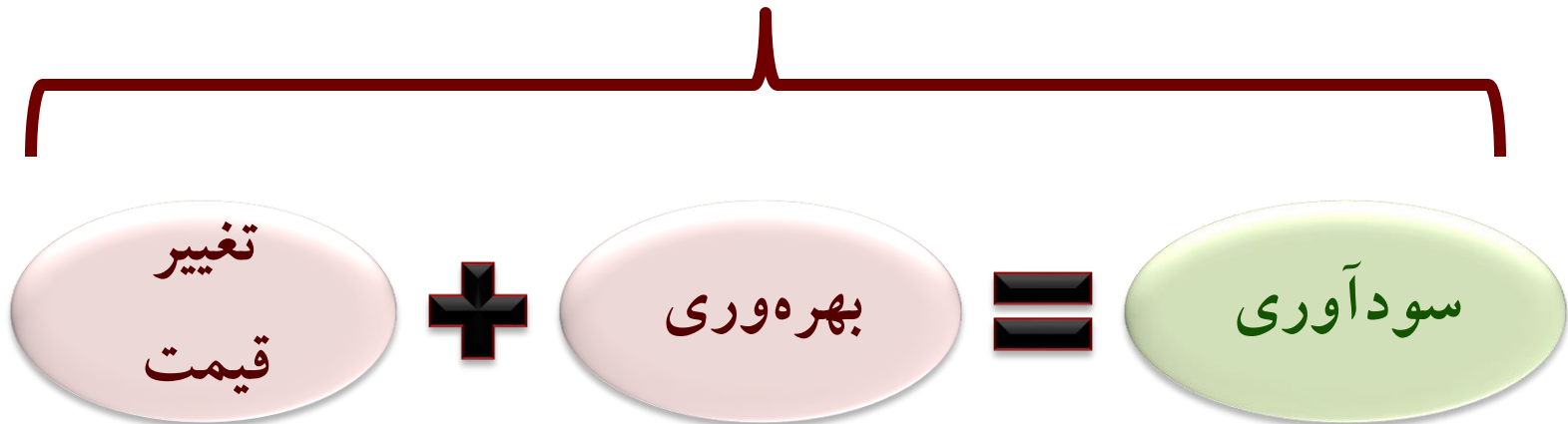
مقدار مازاد افزایش ستانده نسبت به افزایش نهاد





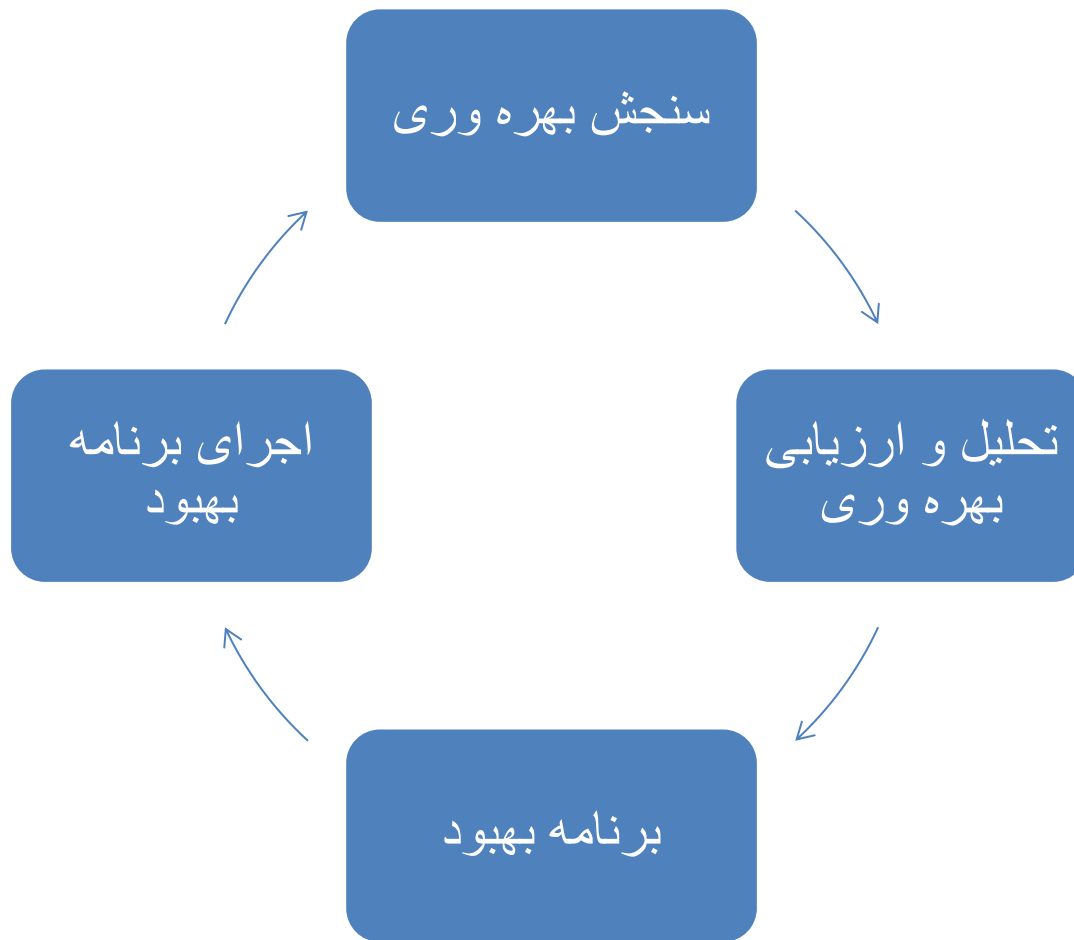
اهمیت بهره وری در بنگاه

اهمیت بهره وری (Miller, 1984)





چرخه ارتقا بهره وری



چگونه می توان از منحنی قدرت صنعت بیمه بالا رفت

۱. توجه به تعیین کننده های بهره وری

۲. گامهای عملی رشد بهره وری

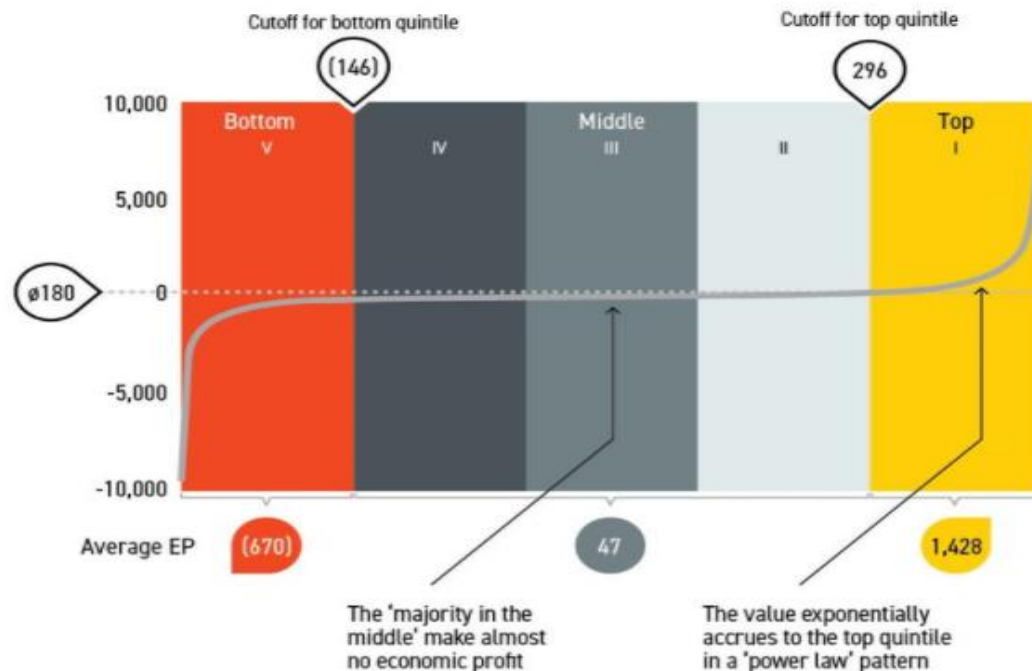


منحنی قدرت چیست

حاشیه سود مبنای قدرت بازاری بنگاهها

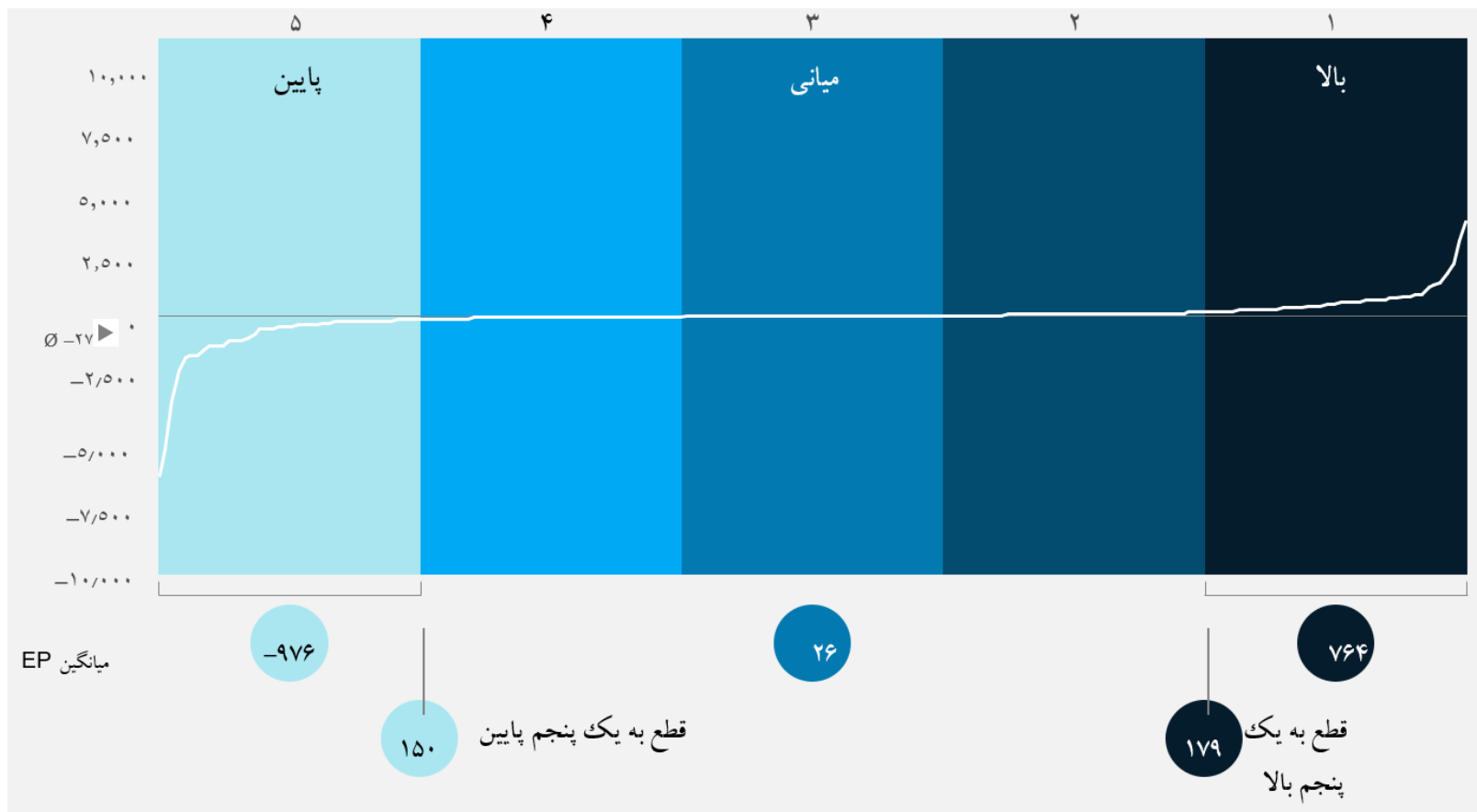
پراکندگی متوسط سود بنگاه ها در یک صنعت

Average annual economic profit generated per firm, 2010-14
\$ Millions, N=2,393¹





منحنی قدرت چيست





تعیین کننده های بهره وری

- ☐ کارایی مقیاس (Scale efficiency)
- ☐ کارایی خالص فنی (Pure Technical efficiency)
- ☐ کارایی فن اوری (technological efficiency)
- ☐ کارایی تخصیصی (Allocative Efficiency)



کارایی مقیاس

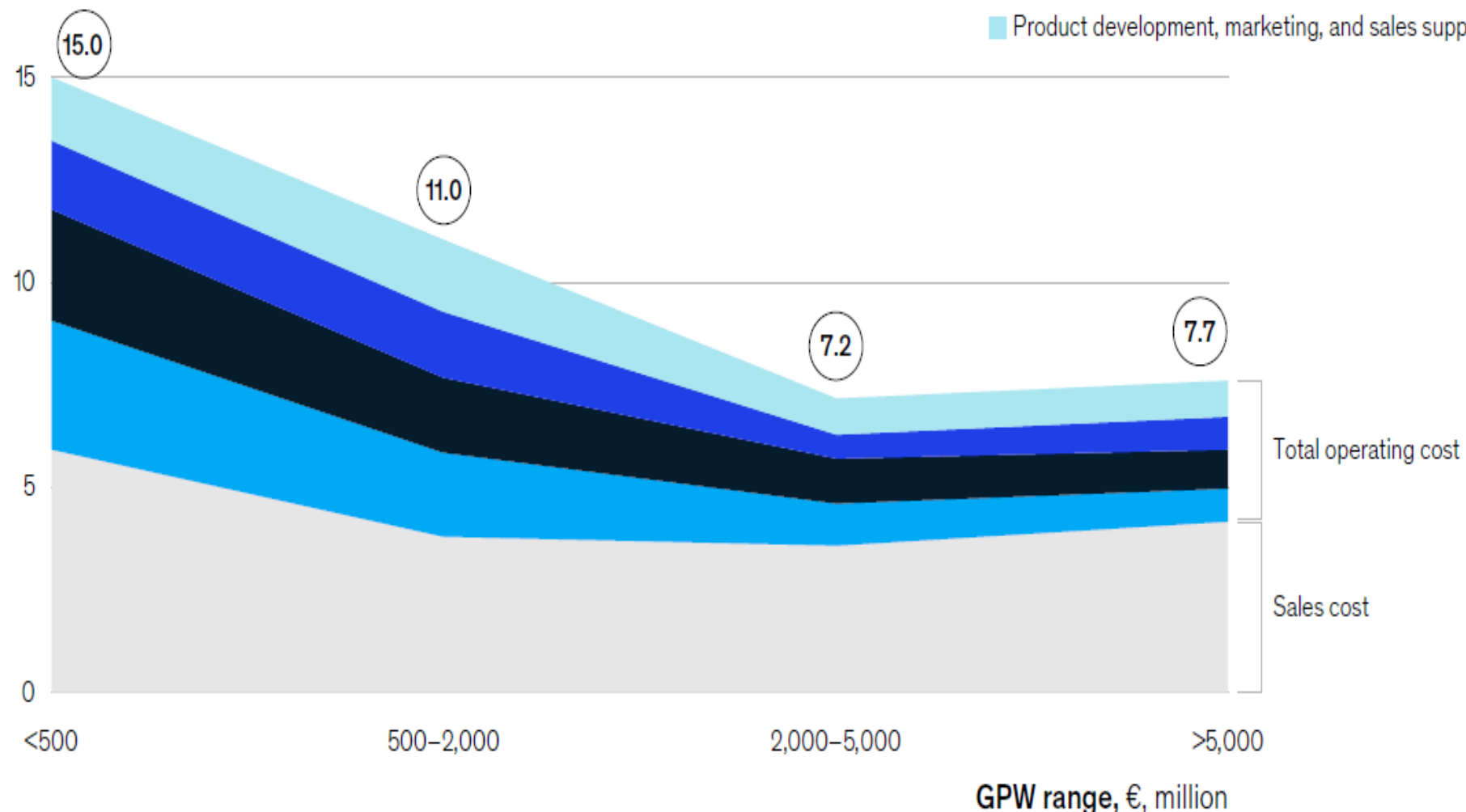
- مقیاس بنگاه باید بهینه باشد
- بنگاه ها چقدر به اندازه کاراترین مقیاس نزدیک هستند
- بازده فزاینده به مقیاس: مدل کسب و کار بیمه، پذیرش و تجمع و توزیع ریسک
- بهینگی در مقیاس های بزرگ
 - مقیاس، اثرات بهبود در عملکرد را به صورت مطلق تقویت کرده و پیشرفت در طول منحنی قدرت را محتمل تر می سازد.
 - توانگری مالی
 - انعطاف پذیری مالی
 - سرمایه گذاری در توسعه محصول
 - سرمایه گذاری در دیجیتالی شدن.
- اثرپذیری بیشتر بیمه های زندگی از اثر مقیاس



کارایی مقیاس

Total insurance cost, per GPW,¹ %

Sales Support IT Operations
Product development, marketing, and sales support





کارایی فنی

• کارایی فنی

- بالاترین تولید ممکن از امکانات موجود
- عدم وجود اتلاف یا ظرفیت مازاد غیر عادی

• کارایی تکنولوژیکی

- ترکیب عوامل تولید **باید** بهینه باشد
- روش تولید یعنی تکنولوژی و ترکیب منابع باید در وضعیت بهینه باشند
- اختراع (invention)، نوآوری (innovation)، همانند سازی (imitation) و یادگیری (learning) (چهار عنصر تغییر فن آوری هستند)
- رعایت بیهنگی در ترکیب عوامل و نهاده های تولیدی



کارایی تخصیصی

- مدیریت هزینه : بهینگی ترکیب و تخصیص
- ترکیب شبکه توزیع
- ترکیب پورتفو
- مدیریت موفق هزینه
 - شرکت‌های بسیار بزرگ: با استفاده از صرفه‌های اقتصادی
 - برخی شرکت‌های دیگر: استفاده از مدل‌های عملیاتی ساده و فعالیت در بخش‌های کاملاً استاندارد بازار مانند بنک‌شورنس
 - شرکت‌های با هزینه‌های عظیمی روی IT در انتظار کسب دستاورد
 - بهترین نتیجه برای کاهش هزینه: ترکیب مدیریت سخت هزینه، نحوی اداره شرکت، آموزش و بهسازی
 - اجرای دقیق مدیریت بهره‌وری با تمرکز با KPIهای عملکرد و هزینه و هدفگذاری‌های دقیق



کارایی تخصیصی

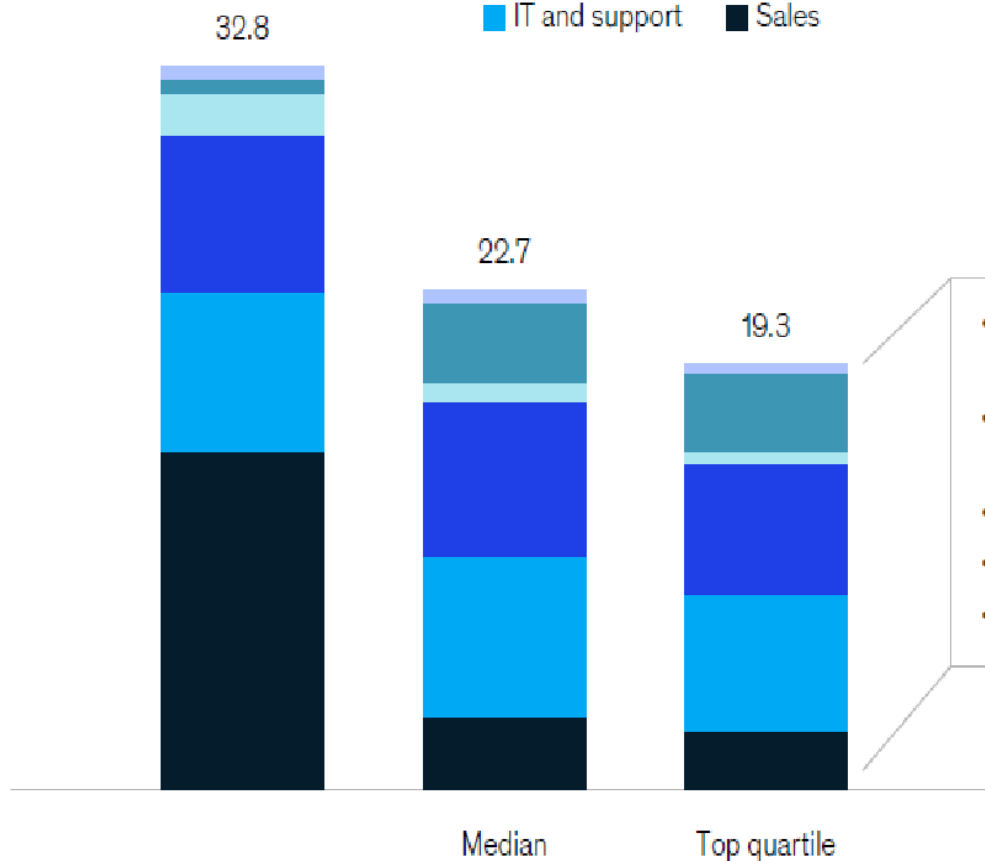
- مدیریت ضعیف هزینه
 - شرکتهای مستقر چند رشته ای با پورتفوی پیچیده
 - شرکتهای با شبکه توزیع کاملاً متنوع
- ویژگی مشترک: تغییر ساختار هزینه به سمت دیجیتال و مدرن سازی



کارایی تخصیصی

Cost per GPW, %

Product development Marketing Sales support Operations
IT and support Sales



- **Issuance and claims** have ~10% lower cost ratios and strong scale effects
- **Marketing** costs 5–6 times higher for direct, with wide spread and strong scale effects
- **Sales** support costs ~60% lower for direct
- **IT** spend is somewhat higher
- **Sales and commissions** spend is significantly lower

Multichannel peer group

Direct peer group



ارتقاء بهره وری گام های عملی

- توجه به عوامل بنیادین

- مقیاس مناسب

- روندها

- روندهای مخالف: نرخ بهره کاهشی یا نرخ باروری نزولی

- روندهای موافق: افزایش تقاضا برای امنیت سایبری، روندهای فن آورانه

- روندهای جغرافیایی

- حرکات جسورانه (Bold Moves)

- بهبود ظرفیت بیم گری

- تغییر عملیات برای بهبود عملکرد

- جابجا منابع به صورت پویا بین کسب و کارها

- بازسرمایه گذاری سهم قابل توجهی از سرمایه در فرصت های رشد ارگانیک

- اجرای برنامه ریزی شده ادغام و تملیک



حرکات جسورانه

- دو نکته مهم:

- مقدار و شدت

- تجمعی بودن

- ۱. بهبود عملیات بیمه گری: بهبود بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)

- بیمه گری

- قیمت گذاری مبتنی بر ریسک و قیمت گذاری بهینه

- کاهش ضریب خسارت





حرکات جسورانه

۲. تغییر عملیات برای بهبود عملکرد

- بهینه‌سازی بخش‌های خاص مانند صدور و پرداخت خسارت
- چابک سازی و ساده سازی محصولات و ساده سازی سبد محصولات
 - اصل پارتو
 - ۹۵ درصد از کل حق بیمه ناخالص صادره با ده تا ۱۵ محصول برتر تولید میشود
- توجه خاص به تحول دیجیتال و موج کارایی در صنعت بیمه
 - قیمت گذاری و صدور (Intelligent underwriting)
 - خسارت و خدمات مشتری (cognitive claims)
 - بهبود امنیت ارتباط دیجیتال و احراز هویت دیجیتال.



حرکات جسورانه

- مدیریت منابع انسانی
 - یادگیری مهارت‌های اضافی Upskilling
 - کارشناس برتر (core skill + digital skill)
- تحول محیط کار سنتی به محیط کار ترکیبی
- حداقل سازی اتلاف و بهبود کارایی هزینه
- بهبود توزیع و کارایی فروش

۳. جابجا منابع به صورت پویا بین کسب و کارها

- بازنگری و به‌کارگیری پیوسته پورتفوی شرکت
- شناسایی مداوم فرصت‌ها و بازارهای جدید
- تمرکز بر رشته‌های با بازده بالاتر



حرکات جسورانه

۴. بهره مندی از فرصت‌های رشد ارگانیک

- مشکلات بهره مندی از سرمایه گذاری مجدد در فرصت‌های سودمند
- توجه به رشته های جدید در سرمایه گذاری مجدد
- ایجاد شرکتهای وابسته مشترک در حوزه های جدید

۵. اجرای برنامه‌ریزی شده ادغام و تملیک

- تملک کوچک، تدریجی و هدفمند
- تملک های جغرافیای

با سپاسی