

طراحی مدل رتبه بندی شرکت های بیمه از نظر مشتری مداری

دکتر علیرضا دقیقی اصلی^۱

دکتر فرزانه خامسیان^۲

زهرا بردال^۳

چکیده

در دنیای دایما در حال تغییر و رقابت کنونی، بیشتر شرکت‌ها به دنبال راهکارهایی جهت افزایش مزیت رقابتی خود و داشتن سهم بیشتر از بازار هستند. صنعت بیمه در ایران طی سال‌های گذشته دچار تحولات عظیمی شده و فعالیت شرکت‌های بیمه در کشور در حال افزایش است. این امر سبب شده مدیران شرکت‌ها به دنبال کسب رضایت و وفاداری بیشتر از مشتریان باشند. با توجه به اهمیت این موضوع و اینکه تا کنون هیچگونه ملاک و معیاری برای مشتری مداری و رتبه بندی شرکت‌های بیمه از نظر رعایت اصول مشتری مداری ارائه نشده است لذا در این مقاله تلاش شده تا در ابتدا به شناسایی ملاک‌ها و معیارهایی که می‌توانند به عنوان شاخص مشتری مداری در صنعت بیمه در نظر گرفته شود پرداخته. به منظور شناسایی این شاخص‌ها و ملاک‌ها از سه روش بهره جستیم، اول شناسایی ملاک‌ها مشتری مداری با استفاده از مطالعات نظری بخش داخلی و خارجی، دوم شناسایی ملاک‌های مشتری مداری با استفاده از بهره جستن از نظرات مشتریان و سوم شناسایی ملاک‌های مشتری مداری با استفاده از نظرات خبرگان صنعت بیمه. پس از شناسایی این شاخص‌ها آن‌ها را با استفاده از اصل ترجیحات آشمار شاخص سازی نمودیم و در گام بعدی به این شاخص‌ها وزن‌های مربوطه را تخصیص دادیم و در نهایت به طراحی مکانیسم و الگویی برای استخراج مرتبه واقعی و نسبی شرکت‌های بیمه از نظر مشتری مداری پرداختیم.

واژه های کلیدی: رضایت مشتری، شاخص های مشتری مداری، رتبه مشتری مداری، مدل رتبه بندی مشتری مداری شرکت های بیمه

- عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

- عضو هیات علمی پژوهشکده بیمه

- اقتصاد و کارشناس گروه پژوهشی بیمه‌های اموال و مسئولیت

امروزه صنایع خدماتی نقش اساسی و مهمی در رشد و توسعه اقتصادی کشور دارند. در این میان نقش و جایگاه صنعت بیمه به عنوان یک صنعت حمایت کننده بر هیچ کس پوشیده نیست. از سوی دیگر افزایش رقابت در بازار صنعت بیمه، اکثر مدیران این صنعت را به فکر چاره اندیشی برای حضور ماندگار در عرصه کسب و کار انداخته است. بنابراین آنها ناگزیرند راه هایی را بیابند که کسب رضایت بیشتر مشتریان و وفاداری آنها را در پی داشته باشند، از راه های دستیابی به این مهم بهبود کیفیت خدمات بیمه ای است. بهبود کیفیت خدمات داخلی سازمان، منجر به افزایش رضایت مشتریان خارجی می گردد (ابوالحسنی ۱۳۸۷). مشتری مداری یکی از ارکان اساسی رقابت در سازمان ها است زیرا به عنوان محرک اصلی در پیشرفت سازمان ها محسوب می شود. مشتریانی که رضایت بیشتری از سازمان دارند، تجربیات مثبت خود را برای دیگران بیان میکنند و به این ترتیب وسیله تبلیغ برای سازمان می شوند که در نتیجه هزینه جذب مشتریان جدید را کاهش می دهد. این مطلب به ویژه برای ارائه دهندگان خدمات حرفه ای بسیار مفید می باشد، زیرا شهرت و خوشنامی آنها و بیان مزایا و نکات مثبت آنها از سوی دیگر مشتریان، برای مشتریان جدید بسیار مهم می باشد.

رضایت مشتریان نوعی بیمه در برابر اشتباهات احتمالی موسسه است، مشتریان دائمی در برابر مواجهه با این اشتباهات اغماض بیشتری دارند؛ زیرا به دلیل تجربیات خوشایند قبلی، اشتباهات اندک سازمان را به راحتی نادیده میگیرند و با بروز هرگونه اشتباهات غیرعمدی به سمت رقبا نمی روند. بنابراین عجیب نیست که جلب رضایت مشتری مهمترین وظیفه سازمانها و موسسات شده است؛ چون این امر ارتباط مستقیمی با حفظ مشتری، سهم بازار و منافع سازمان دارد. شرکتهای رضایت مشتری را به عنوان معیاری برای تشخیص عملکرد محصولات و خدمات در نظر می گیرند و اغلب برای جبران خدمات کارکنان و مدیران از نظام رتبه بندی رضایت مشتریان استفاده می شود؛ به عبارت دیگر رضایت را میتوان به عنوان فرایند درک و ارزیابی مشتری از تجربه مصرف محصول یا استفاده از خدمات تعریف کرد امروزه موسسات باید باور داشته باشند که هر گونه اقدامی برای حفظ مشتریان، اقدامی مفید و سودمند است چرا که بیشتر تحقیقات نشان می دهد که هزینه جذب مشتریان جدید بسیار بیشتر از حفظ مشتریان کنونی است (هوریتز ژاک، ۱۳۸۲؛ برادران و همکاران، ۱۳۸۹). این امر سبب می شود شرکت هایی که صرفاً به دنبال فروش کوتاه مدت نبوده و کسب رضایت بلندمدت مشتری را از طریق ارائه کالاها و خدمات همراه با ارزش برتر و متمایز، وجهه همت خود قرار می دهند، بالطبع نفوذ بیشتری در بازار هدف داشته باشند و مشتریان وفادارتری نسبت به سایر رقبا خواهند داشت (هابرت و همکاران، ۲۰۰۱؛ کفاش و همکاران، ۱۳۸۹).

وفاداری مشتریان نه تنها خرید دوباره را تضمین می کند بلکه مزایای دیگری نیز از قبیل "خرید محصولات دیگر^۲" شرکت به همراه دارد که باعث افزایش حاشیه رقابتی^۳ شرکت می شود (کومر رای و مدها، ۲۰۱۳). نکته حائز اهمیت این است که وفاداری مشتریان در صنایع خدماتی (نسبت به صنایع دیگر) اهمیت بیشتری دارد (بلومر و همکاران، ۱۹۹۹؛ اسونسیون و همکاران، ۲۰۰۴؛ کارونا، ۲۰۰۲؛ کومر رای و مدها، ۲۰۱۳). بنابراین افزایش و تقویت وفاداری مشتریان در صنعت بیمه که از اصلی ترین صنایع خدماتی به شمار می رود، اهمیت به سزائی دارد. با توجه به موارد فوق الذکر، لزوم حفظ مشتری در صنعت بیمه از طریق ارائه رفتاری مبتنی بر اصول مشتری مداری یکی از اصول و اهداف اساسی صنعت بیمه در تمام بخش ها است. مشتری مداری در صنعت بیمه دارای ملاک ها و معیارهایی است که این ملاک ها دارای سلسله مراتبی به شرح زیر می باشد

- کارکنان: شامل کلیه معیارها و ویژگی های مرتبط با کارکنان مانند مهارت و دانش پاسخگویی، ارتباط و همکاری با مشتری، احترام در همه جا و برای همه مشتریان و ...
- اعتبار شرکت: شامل نام و برند شرکت، برتری شرکت از نظر خدمات عرضه شده، ارائه خدمات پس از فروش

¹ Huber et al

² Cross buying

³ Competitive edge

⁴ Alok Kumar Rai, Srivastava Medha

⁵ Bloemer et al

⁶ Asuncion et al

⁷ Caruana

- محصول : این معیار به طور کلی به کالا یا خدمت پیشنهاد شده اشاره دارد مانند تنوع محصول ، خدمات ویژه آن ، هزینه و ...
- خدمات : این معیار به خدمات ارائه شده به مشتریان مانند ظاهر شرکت بیمه ، فرایند ارائه خدمات ، اطلاع رسانی مناسب به مشتری در مورد خدمات خریداری شده و ...

با توجه به ضرورت مشتری مداری در صنایع خدماتی و به ویژه صنعت بیمه لزوم توجه به این بخش از اهمیت بسزایی برخوردار است . از آنجا که بسیاری از شرکت های بیمه و مدیران آنها از اقداماتی که مشتری مداری محسوب می شود آگاهی ندارند و نمی دانند از نظر رعایت اصول مشتری مداری در چه مرحله و جایگاهی هستند لزوم بیان ملاک هایی که مشتری مداری محسوب می شوند و همچنین طراحی مدلی که بر اساس بتوان به رتبه بندی شرکت های بیمه پرداخت امری بسیار مهم و ضروری است ، هدفی که این مقاله در جهت تحقق آن تلاش نموده است .

۲- مشتری مداری

مشتری مداری، افزایش رقابت، تغییرات سریع فناوری و جهانی شدن مفاهیم جدیدی هستند که جهان امروزی را به شدت تحت تأثیر قرار داده و آن را از جهان پیشین متمایز نموده‌اند. بگونه‌ای که دیگر نمی‌توان با اندیشه‌های قدیمی در جهان رقابتی جدید زندگی نمود. در چنین شرایطی سازمان‌ها پی برده‌اند که رمز بقا در دنیای رقابتی حرکت به سمت مشتری مداری، جلب رضایت مشتریان و خدمت رسانی به مشتری است. در جهان امروزی که امکان تولید انبوه کالا و خدمات زمینه افزایش عرضه نسبت به تقاضا را فراهم نموده است، تولیدکنندگان راهی جز جلب رضایت مشتری ندارند. در واقع امروزه نقش مشتری از حالت پیروی کننده به هدایت سرمایه‌گذاران، تولیدکنندگان و حتی محققان و نوآوران تبدیل گردیده است و لذا سمت و سوی کلیه فعالیت‌های بنگاه‌های اقتصادی برای تأمین نیازهای مشتری و کسب رضایت و اعتماد او می‌باشد. در سازمان‌های مشتری مدار هدف پیش‌بینی نیازهای مشتریان و افزایش رضایت آنهاست و این خود باعث بازگشت سرمایه سازمان می‌باشد.

مشتری مداری بر کشف و برآورده نمودن نیازهای خرید مشتریان در حالی که بهترین منافع در ذهن آنها حفظ شود، تمرکز دارد. سازمان‌های فروش محور نتایج کوتاه مدتی چون فروش را بر دستیابی به نتایج بلند مدتی چون وفاداری مقدم دانسته‌اند. در فرهنگ بازاریابی مشتری فردی است که توانایی و استعداد خرید کالا و یا خدمتی را داشته باشد که این توانایی و استعداد به شکل توأم در فرد بروز می‌نماید تا انتخاب و عمل خرید انجام پذیرد. در این فرهنگ و دیدگاه، مشتری فرد هوشمند و دانایی است که درباره تأمین نیازهای خود بخوبی مطالعه نموده و با ارزش گذاری و در نظر گرفتن امکانات و استعداد خود به انتخاب می‌پردازد (رحمتی، ۱۳۹۱). بلانچارد و گالووی معتقدند رضایت مشتری در نتیجه ادراک مشتری در طول یک معامله یا رابطه ارزشی است. بطوری که قیمت مساوی است با نسبت کیفیت خدمات انجام شده به قیمت و هزینه‌های مشتری. رضایتمندی مشتری بعنوان درجه‌ای تعریف می‌گردد که عملکرد واقعی یک شرکت، انتظارات مشتری را برآورده نماید.

امروزه دنیای کسب و کار بر پایه مشتری مداری و رضایت مشتریان استوار گشته به گونه‌ای که گسترش خدمات و حتی ارائه آن بدون در نظر گرفتن این اصل نه تنها مشکل، بلکه غیر ممکن است. فعالان عرصه اقتصاد و کسانی که به ماندگاری جاودانه در این عرصه می‌اندیشند، به خوبی می‌دانند که اکسیژن تنفس در دنیای تجارت، اصل مشتری مداری است و درک این سخن که همیشه حق با مشتری است را سرلوحه برنامه‌های خویش می‌دانند (مختاری، ۱۳۸۷). مشتری مداری در سازمان‌هایی که ارائه دهنده خدمات می‌باشند، تفاوت‌های بسیاری با سازمان‌های تولیدکننده دارد. وقتی صحبت از کیفیت کالا به میان می‌آید، مشخصات فنی آن در ذهن افراد شکل می‌گیرد. اما خدمات علاوه بر جدایی ناپذیری بین ارائه دهنده و گیرنده، ناملموس، نامتجانس و ذخیره نشدنی‌اند (کاتبرد، ۱۹۹۶).

شویماکرز و هویس (۱۹۹۹) بر این عقیده اند که وفاداری زمانی اتفاق می‌افتد که مشتریان عمیقاً احساس نمایند سازمان مورد نظرشان به بهترین وجه ممکن می‌تواند نیازهای آن‌ها را برطرف نماید، به طوری که سازمان‌های رقیب از مجموعه ملاحظات مشتریان خارج شده و منحصرأ به خرید از سازمان مذکور اقدام نمایند. مشتریان مهمترین رکن بقاء واحدهای تولیدی و خدماتی مختلف هستند و پاسخگویی به نیازهای مشتریان با توجه به علایق و خواسته‌های آنها موضوع قابل توجه در اهداف بازاریابی هر سازمانی می‌باشد (مرادی، ۱۳۸۹). دوره امروزین، دوره تحولات پرشتاب است و شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف، سرمایه‌گذاری بسیار حجیمی در جلب نظر و توجه و رضایت مشتریان انجام می‌دهند و در تغییر سریع الگوهای خرید مشتریان و آگاه‌تر و خبره‌تر شدن مشتریان با دشوارترین شرایط رقابتی که هرگز سابقه نداشته است روبرو هستند (ونگ و شوا، ۲۰۰۳).

مشتری مداری به عنوان یک مفهوم استراتژیک می‌تواند نقش مهمی در موفقیت بلند مدت شرکت‌ها ایفا نماید. برای بهره‌مندی از مزایای مشتری مداری، لازم است این مفهوم را از حالت انتزاعی خارج ساخته، ابعاد اجرایی و مدیریتی آن را مورد توجه قرار دهیم. مطالعات زیادی تاثیر مشتری مداری را بر عملکرد موفق شرکت‌ها تأیید می‌نمایند (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۸- کولی و جاورسکی، ۱۹۹۰) تحقیقات اخیر بیش از آنکه به اندازه‌گیری عوامل و اثرات مشتری مداری بر عملکرد شرکت بپردازند، بر نحوه شکل‌گیری آن در سازمانها متمرکز شده‌اند.

التزام عملی، یکی از عوامل مهم ایجاد مشتری مداری است. با این حال، اتخاذ رویکرد اجرایی نسبت به مشتری مداری تا حدودی مورد غفلت قرار گرفته است. غالباً مشتری مداری صرفاً به عنوان دانشی کلی در اختیار مدیران قرار می‌گیرد بدون اینکه برای آنان تبیین شود این مفهوم مهم را چگونه باید در تصمیمات و اقدامات استراتژیک و روزمره مدیریت بکار برد (ساریجروی و همکاران^۱، ۲۰۱۴). بدون شک ابزارهای خاصی برای بررسی مشتری مداری در سطح اجرایی و کمک به مدیران در جهت بکارگیری و مدیریت صحیح این استراتژی مورد نیاز است.

۱-۲- مشتری مداری در صنعت بیمه

شرکت های بیمه یکی از نهادهای پویا و مهم در بسیاری از کشورهای جهان به حساب می‌آیند. این شرکت‌ها با توجه به ویژگی‌ها و مزایایی که برای اجتماع دارند بسیار حائز اهمیت هستند. شرکت های بیمه با انتقال ریسک از افراد جامعه به خود می‌توانند موجبات ایجاد آرامش و رفاه اجتماعی را فراهم آورند. شرکت‌های بیمه به منظور ارائه خدمات مناسب به بیمه گزاران می‌بایستی ارتباط نزدیکی با خریداران بیمه به خصوص خریداران بیمه های غیر اجباری داشته باشند تا بتوانند از نیازهای آنها با خبر شوند و برای ارضاء آنها بیمه های مناسب را عرضه کنند. در دنیای تجارت امروز که رقابت نه تنها در بین شرکت‌های یک صنعت بلکه بین صنایع مختلف نیز بسیار زیاد است، شناخت مشتریان شرکت و آگاهی از رفتارهای خریدشان یک مزیت رقابتی را برای شرکت‌های یک صنعت بلکه بین صنایع مختلف نیز بسیار زیاد است، شناخت مشتریان شرکت و آگاهی از رفتارهای خریدشان یک مزیت رقابتی را برای شرکت‌های متبوع خود ایجاد می‌کند. طبق آمار، وضعیت بازگشت سرمایه، سوند فروش، رشد سهم بازار، کاهش هزینه‌ها، رشد قیمت سهام، کاهش درگیری مشتری و ماندگاری مشتریان وفادار در سازمان های مشتری مدار با سازمان های معمولی تفاوت چشمگیری دارند (نصرالله زاده ۱۳۸۸)

۲-۲- الگوهای مشتری مداری

بدون شک، رضایت مشتری یکی از موضوعات بسیار راهبردی در دهه های اخیر است. اکنون که در اقتصاد جهانی مشتریان بقای شرکت را رقم می‌زنند شرکت‌ها دیگر نمیتوانند نسبت به انتظارات و خواسته های مشتریان بی تفاوت باشند آنها باید همه فعالیتها و توانمندی های خود را متوجه مشتریان کنند چرا که تنها منبع برگشت سرمایه مشتریان هستند.

خصوصی سازی در صنعت بیمه ایران باعث شده شرکت‌های بیمه در شرایط رقابتی افزایشی فعالیت کنند؛ متعاقباً شرکت‌های بیمه باید استراتژیهای خود را در جهت افزایش رضایت و وفاداری مشتریان و بهبود کیفیت خدمات قرار دهند تا در بازار رقابتی دوام بیاورند.

سوال مطرح شده در اینجا این است که شرکت‌های بیمه در صورتی که چه اقداماتی انجام دهند می‌توان گفت که در مسیر حفظ و رضایت مشتری گام برداشته اند؟ و یا چنانچه از تمام توان و امکانات خود جهت جلب رضایت مشتریان استفاده کنند، در مقایسه با سایر کشورها در چه جایگاهی قرار دارند؟

سوالاتی که فوقاً به آنها اشاره شد نکات اساسی هستند که هدف این پژوهش را شکل داده با توجه به آنکه تا کنون معیار دقیقی جهت سنجش رضایت مشتریان به ویژه در صنعت بیمه کشور معرفی نشده است نیاز به شناسایی دقیق ملاک‌هایی برای مشتری مداری امری بسیار مهم و ضروری است. با توجه به آنکه رضایت مشتری متغییری کیفی بوده و امکان اندازه گیری آن به صورت عددی وجود ندارد لذا لازم است به طراحی الگویی پرداخته شود که امکان رتبه بندی شرکت‌های بیمه را از نظر مشتری مداری را فراهم آورد. این مهم در قسمت های بعدی این مقاله محقق خواهد شد.

¹ Saarijarvi et al

در این بخش به اختصار به معرفی سه الگوی از بین مجموعه الگوهای متفاوت مشتری مداری خواهیم پرداخت. بعضی از الگوهای معرفی شده در بر دارنده ی ابزارهای سنجش مشتری مداری هستند و برخی دیگر راهنمای عمل مشتری مداری می باشد و بعضی دیگر قالب هایی برای درک و شناخت بهتر و بیشتر مشتریان هستند.

۱-۲-۲- الگوی فرایندی سازمان مشتری مدار^۱

این الگو رویکردی است که رهبران ارائه دهنده خدمات باید آن را کسب کنند. این الگو پیوند میان خدمت به مشتری داخلی و عملکرد مالی را با فلسفه مشتری مداری و چشم انداز لازم برای کارایی مالی را نشان می دهد.

در مرحله اول فرایند؛ خدمت به مشتریان داخلی^۲، رهبران سازمان ها بر ارائه خدمت و پاسخگویی به نیازهای مشتریان داخلی تاکید می کنند. هر چه رهبران مشتریان داخلی خود را بهتر بشناسند، بهتر می توانند به نیازهای سازمان و کارکنان پاسخ دهند. خدمت رسانی به مشتریان داخلی منجر به مرحله دوم می شود. رضایت مشتریان داخلی^۳ یک پیوند اطمینان بخش بین سازمان و کارکنان ایجاد می کند. در مرحله بعد رهبران باید بر مشارکت مشتری داخلی^۴ تمرکز کند، یک جو (با هم بودن و صمیمیت) به وجود آورند و توجه به کار تیمی در کلیه بخشها، وظایف و حوزه ها را به وجود آورند. در اینجا گرایش و میل به سمت موفقیت فردی نیست بلکه بر موفقیت تیم یا سازمان تاکید می شود. این مشارکت از طریق فرایند چرخه خدمت به مشتری تداوم می یابد، به طوری که آن شریک داخلی که مستقیماً با مشتری خارجی کار می کند بتواند خدماتی را ارائه کند که مورد انتظار مشتری خارجی است، این مرحله خدمت به مشتری خارجی است. وقتی شرکا داخلی شروع به تمرکز بر خدمت رسانی به مشتری خارجی می کنند فرایند ها می توانند برای تحویل خدماتی که انتظارات مشتریان خارجی را ارضا کند بهبود یابند، به طوریکه مشتری یک پیوند قوی با سازمان برقرار می کند که منجر به وفاداری او می شود. مرحله بعدی در مدل توسعه مشارکت مشتری داخلی و خارجی برای افزودن ارزش است که هم به سازمان و هم به مشتریان کمک می کند. رمز اساسی چنین مشارکتی این فلسفه است که هیچ شریکی موفق نمی شود جز آنکه شریک دیگر بتواند موفق شود. وقتی مشارکت داخلی و خارجی ایجاد شود و رشد یابد هر دو طرف از آن سود می برند. برای مشتریان خارجی این به معنی دریافت خدمت بهتر است و برای سازمان این به معنی وفاداری بیشتر مشتریان و عملکرد مالی بهتر است. وقتی سود حاصل از مشارکت مشتری به عملکرد مالی بهتر منجر شود سازمان می تواند برای بهبود فرایند خدمت به مشتری دست به سرمایه گذاری بزند. اگر در هر مرحله سمجش صورت بگیرد، اطلاعات حاصله به همه برای بهبود خدمت به مشتری کمک خواهد کرد. مراقبت و نظارت بر فرایند از طریق معیارهای خدمت به مشتری، رضایت و مشارکت به بهبود آنچه که موجب ارتقاء روابط می شود، کمک می کند (Zemke & Wood 1999)

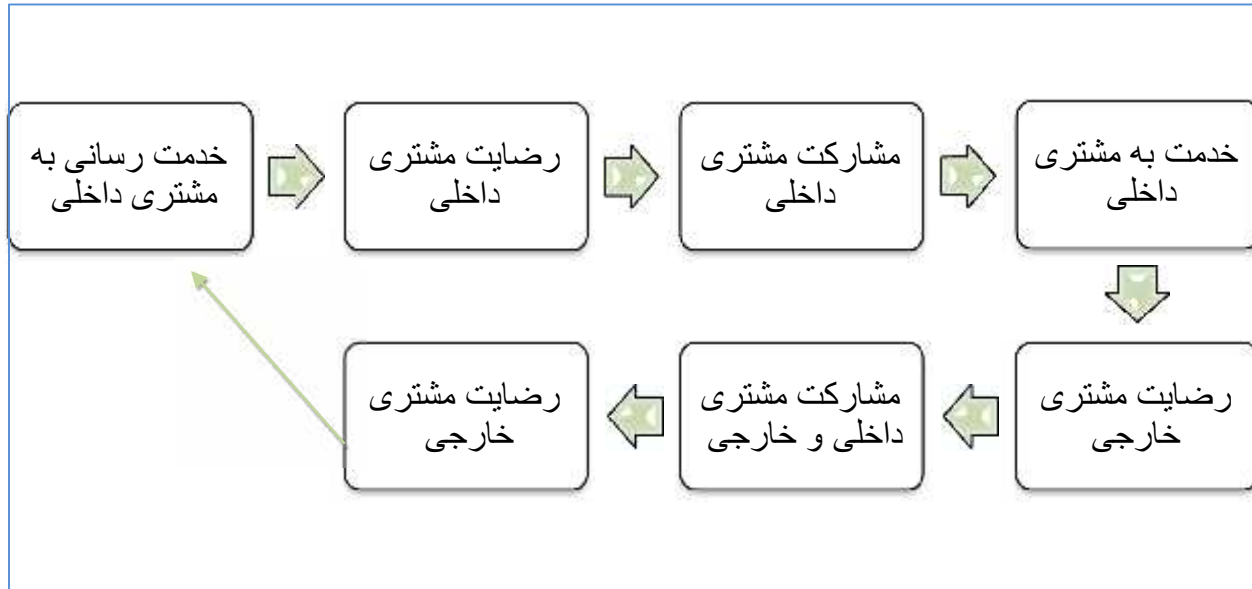
1 - A process model of customer –drive organization

2 -Internal customer service

3 Internal customer satisfaction

4 - Internal customer partnership

شکل شماره ۱- الگوی فرایند سازمان مشتری مداری

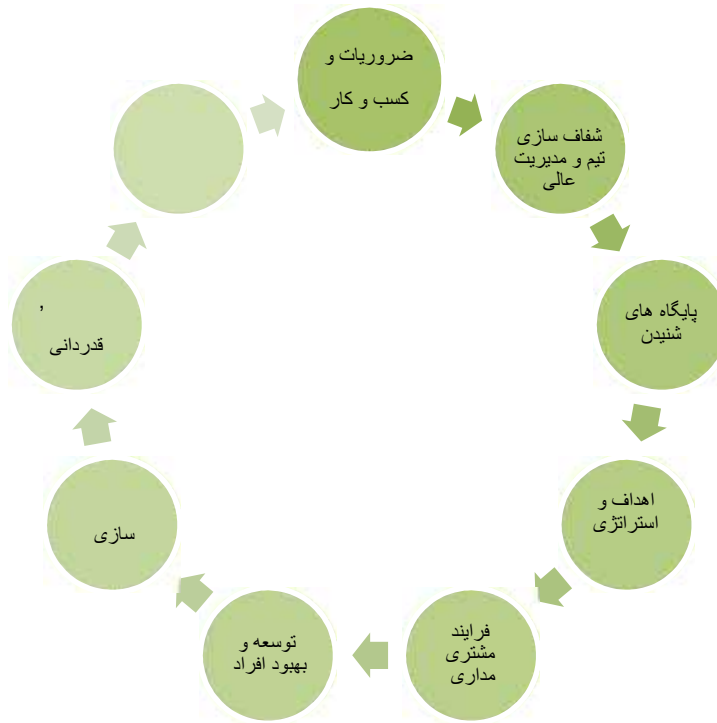


Source : Ron Zemke and John A Woods Best practice in customer Service 1999. AMACOM,P370

۲-۲-۲- الگوی فلکی سازمان مشتری مدار

تحقیقات نشان می دهد که برای خلق یک سازمان مشتری مدار یک راه حل مقطعی وجود ندارد . برای تحقق این هدف مجموعه یکسری از عوامل و عناصر باید به کار گرفته شود . مجموعه این عوامل را در مدل منظومه ای زیر می بینید .

شکل شماره ۲ - الگوی خلق یک سازمان مشتری مدار



Source: sarah Cook; customer care : How to create an effective customer focus 2005, KOGAN P 32

- ضروریات کسب و کار : پیداست که باید الزامی در توجه به مشتری و افزایش رضایت آن وجود داشته باشد . بدون تاکید بر آن کسب و کار سودآوری توسعه نخواهد یافت .
- وضوح و شفاف سازی تیم و مدیریت عالی : مشتری مداری باید با مأموریت , چشم اندازها و ارزشها و اهداف شرکت حاکم باشد . مشتری مداری باید در گفتار و کردار مدیران ارشد به چشم بیاید .
- پایگاههای شنیدن : سازمان هایی که بهترین عملکرد را دارند هم رضایت مشتری داخلی و هم رضایت مشتریان خارجی را می سنجد . آن ها از داده ها برای ایجاد بهبود و تغییر استفاده می کنند .
- اهداف و استراتژی خدمت : سازمان های مشتری مدار برای موفق بودن نیاز دارند تا یک استراتژی شفاف و مجموعه هدف های خاص و قابل اندازه گیری برای بهبود خدمت داشته باشند .
- فرایندهای مشتری مدار : روش هایی که یک سازمان با مشتریان کار می کند باید با نیازهای مشتریان منطبق باشد
- توسعه و بهبود افراد : هر کسی در سراسر سازمان می تواند از آموزش و توسعه برای بهبود رفتار , دانش و مهارت هایش در قبال مشتری استفاده کند . کیفیت رهبری در یک سازمان یک شاخص مهم مشتری مداری است .
- توانمند سازی : دادن مسئولیت برای تصمیم موجب تشویق مشتری مداری و بهبود مستمر و همیشگی می شود

- ارتباطات ، پاداش و قدردانی : مایه حیات یک سازمان یعنی ارتباط با مشتریان ، رقبا و بهترین عمل در ارائه خدمت به مشتری ، به خلق تغییر کمک می کند . سازمان ها با قدردانی و ارائه پاداش به رفتار مشتری مدار ، جوی را ایجاد می کند که موجب ایجاد انگیزه برای کارکنان می شود .
- حفظ مشتری : سازمان های مشتری مدار دریافته اند که برای بقا باید توجه به مشتری را برای تمام زمان ها حفظ کنند

اندازه گیری عناصر مشتری مداری اقدامی کوتاه مدت نیست بلکه یک فرایند بلند مدت است که لازم است به آن به صورت اقدامی پیوسته نگریسته شود (COOK, 2005)

۳-۲- الگوی عوامل کلیدی بهبود برنامه مشتری مداری

ایده اصلی الگو این است که اگر سازمان ها مشتریانشان را بهتر بشناسند ، بهتر می توانند به خواسته ها و نیازهایشان پاسخ گفته و در نتیجه با بهبود مستمر خود قادر به کسب مزیت رقابتی گردد . این چارچوب شامل هفت عامل کلیدی است که برای هر عامل نشانه های عملکرد عالی و نشانه های عملکرد ضعیف آمده است . این عوامل را در شکل زیر می بینید

جدول شماره ۱ : هفت عنصر کلیدی بهبود برنامه های رضایت و ارزش مشتری

فعالیت کلیدی	نشانه های عملکرد عالی	نشانه های عملکرد ضعیف
فرهنگ مشتری مداری	<ul style="list-style-type: none"> - کسب رضایت مشتریان و ایجاد ارزش برای آن ها از مقدس ترین ارزش هاست . - کانون توجه : پاسخ به انتظارات مشتریان - یکی از مهمترین و اساسی ترین معیارها و اجزای عملکرد ایجاد ارزش برای مشتری است . 	<ul style="list-style-type: none"> - به کسب رضایت مشتریان و ایجاد ارزش برای آنها از طرف کارکنان بهایی داده نمی شود . - توجه به مشتری فقط موج موقت است . - معیارهای سنتی عملکرد ارزش و بهای بیشتری نسبت به معیارهای مشتری مداری دارند .
حمایت ، شوق و پافشاری مدیران	<ul style="list-style-type: none"> - حرف و عمل مدیران درباره اهمیت مشتری یکی است . - مدیران بر بهبود عملکرد رضایت مشتری و زنجیره ارزش مشتری تمرکز دارند . - مدیران بین بهبود عملکرد و رضایت مشتری و معیارهای مالی یک نسبت صحیح ایجاد می کنند . 	<ul style="list-style-type: none"> - مدیران در ظاهر دم از مشتری مداری می زنند . - اعمال و اقدامات مدیران نشان می دهد که عملکرد مالی مهمتر از مشتری مداری است . - مدیران مشتری مداری را بیشتر به صورت یک موج موقت می بینند
مجموعه ای از ابزارهای گوش دادن به مشتری	<ul style="list-style-type: none"> - مجموعه ای از ابزارهای گوش دادن ، هم کمی و هم کیفی برای شناخت دو دیدگاه مشتری به کار می برند . - از منابع و پارامترهای مختلف داده ها را برای پاسخگویی به پرسش های مدیریت گردآوری می کنند . 	<ul style="list-style-type: none"> - اتکای بیش از حد بر یک پیمایش از رضایت مشتری دارند . - تاکید بیش از اندازه صرفا بر روش های کمی یا کیفی دارند و از روشها و فنون تحقی استفاده نامناسب می کنند .
آموزش ، آموزش و باز هم آموزش بیشتر	<ul style="list-style-type: none"> - آموزش جامعاست و کلیه موضوعات مرتبط تحت پوشش قرار می گیرند . - آموزش فشرده ولی دقیقی 	<ul style="list-style-type: none"> - هیچ آموزش رسمی مشتری مداری وجود ندارد . - محتوای آموزش ضعیف و بدون ارزش است .

فعالیت کلیدی	نشانه های عملکرد عالی	نشانه های عملکرد ضعیف
	آموزش مبتنی بر یادگیری فعال	از روشهای آموزش قدیمی مثل سخنرانی استفاده می شود .
معیارهای عملکرد	معیارهای عملکرد معینی به عنوان شاخص راهنمای عمل آینده و عملکرد مالی مورد استفاده قرار گیرد . روابط علت و معلولی مشخصی از انواع می توان دید .	اطلاعات کمی از روابط علت و معلولی انواع معیارهای ارزیابی عملکرد وجود دارد . اطلاعات اندکی از زمان شکاف عملکرد وجود دارد .
شناسایی فرصت های بهبود	مجموعه از فنون تحلیل استفاده می شود . داده هایی از ابزارهای مختلف گوش دادن به مشتری گردآوری می شود و مورد تایید قرار می گیرند . امکان سنجی و قابلیت سنجی صورت می گیرد . تجزیه و تحلیل هزینه - منفعت در تحلیل ها گنجانده می شود .	تنها بر یک نوع تحلیل که تحلیل عملکرد - اهمیت نام دارد تاکید می شود . فرصت های بهبود از تحلیل های مشتری مداری حاصل نمی گردد . قسمت های عمده بهبودها مبتنی بر یک ابزار گوش دادن به مشتری است .
ارزیابی و پاداش دهی به مشتری مداری	ارزیابی عملکرد تنها به کسانی پاداش می دهد که مشتری مداری برای آن ها فوق العاده مهم است .	هدف های مشتری هرگز تعیین نشده است . پاداش های عملکرد نه به مشتری مداری بلکه به عملکرد مالی اختصاص می یابد . هدف های مشتری مداری برای کارکنان در مواردی تعیین می شود که آن ها مستقیماً نمی توانند موثر باشند .

Source: , Michael S. Garver and Gary B Gagnon (2002) " seven key to improving customer satisfaction programs" Business horizons ,p.36

۳- اهداف تحقیق

بدون شک رضایت مشتریان یکی از موضوعات بسیار راهبردی در دهه های اخیر است . اکنون که در اقتصاد جهانی مشتریان بقای شرکت را رقم می زنند شرکتها دیگر نمی توانند نسبت به انتظارات و خواسته های مشتریان بی تفاوت باشند از این رو آنها باید همه ی فعالیت ها و توانمندی های خود را متوجه مشتریان کنند چرا که تنها منبع بازگشت سرمایه مشتریان هستند . شرکتهای بیمه نیز به این مطلب پی برده اند که برای رسیدن به اهداف خود (بقا) یا فرا رفتن از آن ، باید رضایت مشتریان خود را جلب کنند ، زیرا بی توجهی به رضایت آنها که نتیجه بی توجهی به خواسته ها و نیازهای آنها است با شکست قرین می باشد . مشتری مداری به عنوان یک مفهوم استراتژیک می تواند نقش مهمی در موفقیت بلند مدت شرکتها ایفا نماید. برای بهره مندی از مزایای مشتری مداری، لازم است این مفهوم را از حالت انتزاعی خارج ساخته، ابعاد اجرایی و مدیریتی آن را مورد توجه قرار دهیم. مطالعات زیادی تاثیر مشتری مداری را بر عملکرد موفق شرکتها تأیید می نمایند(نارور و اسلاتر، ۱۹۹۸- کولی و جاورسکی، ۱۹۹۰) تحقیقات اخیر بیش از آنکه به اندازه گیری عوامل و اثرات مشتری مداری بر عملکرد شرکت بپردازند، بر نحوه شکل گیری آن در سازمانها متمرکز شده اند.

التزام عملی، یکی از عوامل مهم ایجاد مشتری مداری است. با این حال، اتخاذ رویکرد اجرایی نسبت به مشتری مداری تا حدودی مورد غفلت قرار گرفته است. غالباً مشتری مداری صرفاً به عنوان دانشی کلی در اختیار مدیران قرار می گیرد بدون اینکه برای آنان تبیین شود این مفهوم مهم را

چگونه باید در تصمیمات و اقدامات استراتژیک و روزمره مدیریت بکار برد (ساریجروی و همکاران، ۲۰۱۴). بدون شک ابزارهای خاصی برای بررسی مشتری مداری در سطح اجرایی و کمک به مدیران در جهت بکارگیری و مدیریت صحیح این استراتژی مورد نیاز است. از این رو با توجه به موارد ذکر شده لزوم توجه به مسئله مشتری مداری بیش از پیش اهمیت می یابد، با توجه به آنکه تا کنون هیچ مدلی به منظور رتبه بندی شرکتهای بیمه از لحاظ مشتری مداری ارائه نشده است و همچنین با توجه به آنکه شرکتهای بیمه نمی دانند بر اساس چه ملاکهایی می توان آنها را سازمان های مشتری مداری به شمار آورد لذا در این مقاله تلاش شده تا با مطالعات و بررسی های گسترده انجام شده کلیه ملاکهایی قابل دسترس را که می توان از آنها به عنوان معیارهای مشتری مداری نام برد استخراج نمود و سپس با مدد گرفتن از این ملاکه مکانیسمی جهت ارزیابی شرکت های بیمه از منظر مشتری مداری طراحی کنند تا با استفاده از آن مکانیسم شرکتهای بیمه و در نتیجه صنعت بیمه بتوانند به سمت مشتری مداری حرکت کرد.

۴- مبانی نظری

معمولا جهت تعیین ملاکها و معیارهای مشتری مداری یا اندازه گیری رتبه شرکتهای بیمه از نظر مشتری مداری از الگوهای مدیریتی با مبنا و اساس پرسشنامه ای استفاده می شود. در این الگو که بر مبنای گفته ها و نظرات افرادی که پرسشنامه ها را تکمیل می کنند طراحی می شود معمولا اندازه گیری ها طبق نظرات و امتیازاتی است که این افراد به هر کدام از گزینه ها می دهند. بین نظرات افراد مختلف معمولا انحراف زیادی وجود دارد و دلیل این انحراف این است که معیاری برای دادن این اعداد به هر کدام از گزینه های موجود در فرم پرسشنامه وجود ندارد. سوالی که در اینجا مطرح می شود این است که ملاک انتخاب این اعداد چیست و تفاوت موجود بین اعداد مذکور بر چه مبنا و دلیلی وجود دارد به عنوان مثال فرض کنید تعدادی از سوالات پرسشنامه ای که بر اساس آن می خواهیم به اندازه گیری رضایت مشتری از ارائه خدمات بیمه ای پردازیم به شرح زیر طراحی شده باشد.

- آیا در شرکت بیمه الف تحقیقات مشتری گرای انجام می شود؟

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
---	---	---	---	---	---	---

- آیا از مصرف کنندگان در سطوح مختلف نظرخواهی می شود؟

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
---	---	---	---	---	---	---

- آیا تمام فعالیت های سازمان بر مبنای نیازها و خواسته های استفاده کنندگان شکل می گیرد؟

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
---	---	---	---	---	---	---

در سوالات فوق ضریب ارزشی که برای هر سوال در نظر گرفته شده ۷ درجه است، ضریب ۱ به معنی عدم توافق با موضوع مطرح شده می باشد و ضریب ۷ به مفهوم توافق کامل پاسخ دهنده، با سوال مطرح شده است.

سوالی که یکی از نقاط ضعف این قسم از پرسشنامه ها را سبب می شود این است که ملاک توافق و عدم توافق، ملاکی نسبی بوده و از نظر هر فرد متفاوت است و فاصله بین اعداد که به صورت ۱ واحد، ۱ واحد می باشد بر چه مبنایی است. به عنوان نمونه ممکن است ۲ نفر با ویژگی ها و شرایط متفاوت برای پاسخ سوال اول عدد ۳ را انتخاب کنند اما نظر آنها پیرامون توافق یا عدم توافق در مورد موضوع مطرح شده با یکدیگر متفاوت است. لذا در این مقاله تلاش شده به منظور بر طرف کردن این مشکل از مبنای تئوریک برای تحقق هدف پژوهش استفاده کنیم.

مبنای تئوریک مورد استفاده جهت تحقق این هدف استفاده از ترجیحات آشکار است.

¹ Saarijarvi et al

۱-۴- ترجیحات آشکار

نظریه ترجیحات آشکار مدعی رویکردی بدیل برای نظریه سنتی مطلوبیت است. از آنجا که یکی از اهداف انقلاب ترتیبی‌گرایی در طول دهه ۱۹۳۰ گریز از مفهوم شمارشی و لذت‌انگاران مطلوبیت بود که نسل اول اقتصاددانان نئوکلاسیک از سنت مطلوبیت‌گرایی به ارث برده بودند. ترتیبی‌گرایان اولیه، مطلوبیت شمارشی را کنار گذاشتند، اما همچنان عباراتی نظیر «رجحان» و «مطلوبیت» را مورد استفاده قرار می‌دادند. (هندس، ۲۰۱۲). اما این رویکرد نیز در عمل نتوانست از عهده انتقادات وارده برآید و بدین ترتیب زمینه برای ظهور رویکرد ترجیحات آشکار مهیا شد. ترجیحات آشکار می‌کوشد محور نظریه رفتار مصرف‌کننده را از مفاهیم ذهنی و غیر قابل مشاهده‌ای نظیر مطلوبیت و ترجیحات جدا کرده و مینا را بر شواهد تجربی و عینی قابل مشاهده بگذارد. به عبارت دیگر در ترجیحات آشکار، ایده اصلی این است که ترجیحات غیر قابل مشاهده، انتخاب‌های قابل مشاهده می‌دهد. لذا می‌توان مستقیماً به سراغ انتخاب‌ها رفته و آنها را به عنوان نقطه شروع تحلیل برگزید. اتکا به شواهد تجربی قابل مشاهده و عینی در نظریه‌پردازی، با ایده‌های فلسفی پوزیتیویستی روزگار هم سازگار بود. ساموئلسون این نظریه را رویکردی «مبتنی بر تابع تقاضا» به نظریه انتخاب مصرف‌کننده، در مقابل رویکرد «مبتنی بر تابع مطلوبیت» مطرح کرد

اساس این نظریه این است که اگر فرض کنیم در یک دنیایی که n کالا در آن وجود دارد یک مجموعه مشخصی از قیمت‌ها برای این n کالا بدین شرح باشد $P^0_1, P^0_2, \dots, P^0_n$ فرض کنید قیمت کالای اول معادل P^0 و مقادیر مربوطه معادل q^0 باشد در اینصورت مخارج مصرف‌کننده هنگام تهیه این کالا معادل $P^0 q^0$ است که بنا به تعریف برابر با جمع $\sum_{i=1}^n q_i^0 p_i^0$ است. اکنون یک سبد دیگر از کالاها یعنی q^1 را در نظر بگیرید، که می‌توانست به وسیله مصرف‌کننده خریداری شود، ولی خریداری نشده است. در این حالت نباید هزینه کل q^1 در قیمت P^0 بیشتر از هزینه کل q^0 در همان قیمت باشد یعنی

$$P^0 q^1 - P^0 q^0 \quad \text{رابطه ۱-}$$

از آنجا که ترکیب کالاهای q^0 حداقل به گرانی سبد کالاهای q^1 است و چون مصرف‌کننده از انتخاب q^1 خودداری می‌کند، پس آشکار است که q^0 به q^1 ترجیح دارد.

۱-۴-۱- اصل ضعیف رجحان آشکار

اگر q^0 آشکارا بر q^1 ترجیح داده شود، هیچگاه نایستی آشکار شود که q^1 بر q^0 ترجیح داده شده است.

تنها راه موجود برای اینکه q^1 بتواند آشکارا بر q^0 ترجیح داده شود، این است که مصرف‌کننده ترکیب q^1 را در قیمتی خریداری کند که بتواند ترکیب کالاهای q^0 را نیز خریداری کند. به عبارت دیگر q^1 تنها زمانی به طور آشکار ترجیح داده می‌شود که رابطه زیر برقرار باشد.

$$P^1 q^0 - P^1 q^1 \quad \text{رابطه ۲-}$$

اصل بدیهی بیانگر آن است که رابطه ۲ هرگز در صورت برقرار بودن رابطه ۱ نمی‌تواند وجود داشته باشد. به همین ترتیب رابطه ۱ رابطه ۲ خلاف رابطه ۲ است و یا:

$$P^0 q^1 - P^0 q^0 > P^1 q^1 - P^1 q^0$$

۱-۴-۲- اصل قوی رجحان آشکار

اگر مشخص شود که q^0 بر q^1 آشکارا ترجیح داده می‌شود، همینطور اگر q^1 بر q^2 ... آشکارا ترجیح داده شود و همینطور q^2 بر q^3 آشکارا بر q^k ترجیح داده شود، هرگز نمی‌بایست q^k به طور آشکارا بر q^0 ترجیح داده شود این اصل مبین انتقال پذیری رجحانهای آشکار است ولیکن به هر حال از اصل انتقال پذیری معمولی قوی تر است (هندرسن کوانت ۱۳۸۹).

هدف ترجیحات آشکار استفاده از داده‌ها برای استنتاج این مطلب است که افراد در دیگر شرایط چه انتخابی می‌کنند؛ به عبارت دیگر در پی ارائه استنباطی در خصوص تصمیمات جدید مصرفی در شرایط متفاوتی از درآمد و قیمت‌ها می‌باشد. این رویکرد مدعی است که واژه «ترجیح می‌دهد»^۱ صرفاً یعنی «انتخاب می‌کند»^۲ و انتخاب می‌کند هم صرفاً یعنی «انجام می‌دهد»^۳ (یعنی رفتار کردن به یک شکل خاص). ترجیحات آن چیزی نیست که موجب می‌شود مصرف‌کننده کالای خاصی را انتخاب کند بلکه تنها ما با این واقعیت سر و کار داریم که فردی کالای خاصی را انتخاب می‌کند (اتحاد ترجیح، انتخاب و رفتار). این نظریه خود را به هیچ وجه یک نظریه تبیینی یا علی نمی‌داند و هیچ تلاشی برای توضیح اینکه چرا مردم چنین رفتار می‌کنند، نمی‌کند. (برنهم و رانگل، ۲۰۰۸).

نظریه ی ترجیحات آشکار دیدگاه و نظریه ای است که سازمان ملل برای رتبه بندی های کشورهای مختلف در زمینه متفاوت از آن استفاده می کند . از این رو در این مقاله تلاش شده تا با استفاده از این نظریه به رتبه بندی شرکت های بیمه از نظر مشتری مداری پردازیم

۲-۴- کاربرد نظریه ترجیحات آشکار در رتبه بندی شرکت های بیمه از نظر مشتری مداری

همانطور که در ابتدای این بخش گفتیم با توجه به نواقص و مشکلات الگوهای مدیریتی ما نمی توانیم با استفاده از روش پرسشنامه ای به شناسایی ملاک های مشتری مداری و سپس رتبه بندی شرکت های بیمه از نظر مشتری مداری پردازیم . لذا در این مقاله تلاش شده تا با استفاده از نظریه ترجیحات آشکار در ابتدا به شناسایی ملاک های مشتری مداری و سپس رتبه بندی شرکت های بیمه از نظر مشتری مداری می پردازیم .

شناسایی ملاک ها به این ترتیب است که از بین مجموعه ی شاخص های متفاوت مشتری مداری ، با استفاده از مطالعات صورت گرفته در بخش داخلی و خارجی ، بهره گیری از نظر مشتریان و استفاده از نقطه نظرات خبرگان شاخص های مورد نظر را شناسایی خواهیم کرد . شاخص های شناسایی شده تماما ملاک هایی هستند که در صورت وجود آنها در شرکتهای بیمه برای مصرف کننده ایجاد رضایت و مطلوبیت می کند ، اما مسئله مهم وزن و درجه اهمیت هر کدام از این شاخص ها است به عنوان مثال حسن رفتار کارکنان شرکت بیمه و ارائه بهترین خدمات قبل و بعد از خسارت هر دو جزء ملاکهای مشتری مداری محسوب می شوند ، اما طبیعی است که وزن و اهمیت ارائه خدمات به بهترین شکل ممکن ، در درجه اهمیت بالاتری قرار دارد . بنابراین در اولین گام پس از شناسایی این شاخص ها تلاش می شود تا با استفاده از ترجیحات آشکار مشخص کنیم که کدام شاخص نسبت به کدام شاخص ارجحیت دارد و بر این اساس وزن مربوط به هر کدام از شاخص های مشتری مداری را بدست آوریم . در گام بعدی با استفاده از ترجیحات آشکار مشخص می کنیم کدام شرکت بیمه در درجه بالاتری از ارجحیت نسبت به شرکت های بیمه دیگر قرار دارد و بر این اساس به رتبه بندی شرکت های بیمه می پردازیم .

۵- مدل سازی تحقیق

یک چالش بسیار مهم سازمان های امروزی، مشتری مداری و جلب رضایت مشتری است. این مهم ایجاد می کند تا مشتری مداری و جلب رضایت مشتری از زوایای مختلف بررسی شود تا بتوان در دنیای رقابت ماند (کردنائیچ: ۱۳۸۳). امروزه با تغییر مفاهیم و الگوهای سازمانی، ایجاد و حفظ مشتریان وفادار اهمیت بسیاری یافته است. در کشور ما نیز توجه بنگاه‌های اقتصادی به ویژه شرکت‌های بیمه به مشتری مداری و افزایش وفاداری مشتریان امری بسیار ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به نقش و جایگاه مشتری مداری در صنعت بیمه لزوم توجه و مطالعه پیرامون آن بسیار مهم و ضروری است بر این اساس در این مقاله تلاش شده تا با طراحی مدلی، امکان رتبه بندی شرکت های بیمه از لحاظ مشتری مداری فراهم شود ، همانطور که فوقا نیز توضیح داده از الگوها و تکنیک ها مدیریتی و پرسشنامه ای نمی توان جهت انجام فرایند رتبه بندی دقیق استفاده کرد چرا که نتایج حاصل از بررسی هایی مربوطه نمی تواند جهت فرایند عملکرد این پژوهش ، خروجی های قابل اتکایی را

1 -prefers

2 -chooses

3 -Does

در اختیار ما قرار دهد از این رو در این مقاله تلاش شده تا با استفاده از نظریه ترجیحات آشکار به طراحی مدلی جهت رتبه بندی شرکت های بیمه از لحاظ مشتری مداری بپردازیم .

به منظور تحقق این مهم ۳ گام اصلی در این پژوهش برداشته شده است .

در اولین گام شناسایی ملاکهای مشتری مداری با استفاده از مطالعات کتابخانه ای در بخش داخلی و خارجی ، استفاده از نظرات مشتریان صنعت بیمه و استفاده از نظرات خبرگان فعال در این صنعت انجام می شود . در دومین گام این پژوهش لازم است ملاکهای شناسایی شده ، شاخص سازی شود تا از این طریق قابلیت اندازه گیری و رتبه بندی این شاخص ها وجود داشته باشد فرایند شاخص سازی در این مرحله از پژوهش با استفاده از نظریه رجحان آشکار انجام می شود . گام سوم از این پژوهش وزن دهی به شاخص های مزبور است یعنی با توجه به نتایج گام دوم و رتبه بندی شاخص های مربوطه و با توجه به درجه اهمیت هر کدام از شاخص ها به هر یک از آنها وزن مناسب داده می شود . نتیجه حاصل از بررسی های صورت گرفته در سه گام فوق الذکر ، طراحی مدل نهایی است که براساس آن این امکان فراهم می شود که به رتبه بندی شرکت های بیمه از نظر مشتری مداری بپردازیم .

۱-۵- گام اول: شناسایی ملاک ها به منظور مشتری مداری

به منظور شناسایی ملاکهای مشتری مداری از سه روش استفاده کردیم ، با استفاده از مجموعه این سه روش بخش عمده ای از ملاکهای موثر بر مشتری مداری شناسایی شد، اما در عین حال پیش بینی می شود تعدادی از ملاک های مورد نظر در این بخش کشف نشده باقی بماند چرا که بسیاری از این ملاکها در آینده ایجاد می شود و برخی دیگر با توجه به محدودیت های موجود در این مرحله شناسایی نمی شوند ، اما تلاش شده تا جایی که امکان دارد این ملاک ها را با دقت هر چه تمام تر شناسایی و استخراج کنیم. قبل از اینکه به شرح سه روش مذکور بپردازیم تکنیکی را معرفی می کنیم که با استفاده از این تکنیک امکان شناسایی شاخص ها از طریق مطالعات خارجی و داخلی ، نظرات مشتریان و خبرگان صنعت بیمه راحتتر انجام می شود . این روش استفاده از ماتریس فرایند است نحوه طراحی این ماتریس ذیلا به صورت کامل توضیح داده می شود .

۱-۱-۵- ماتریس فرایند

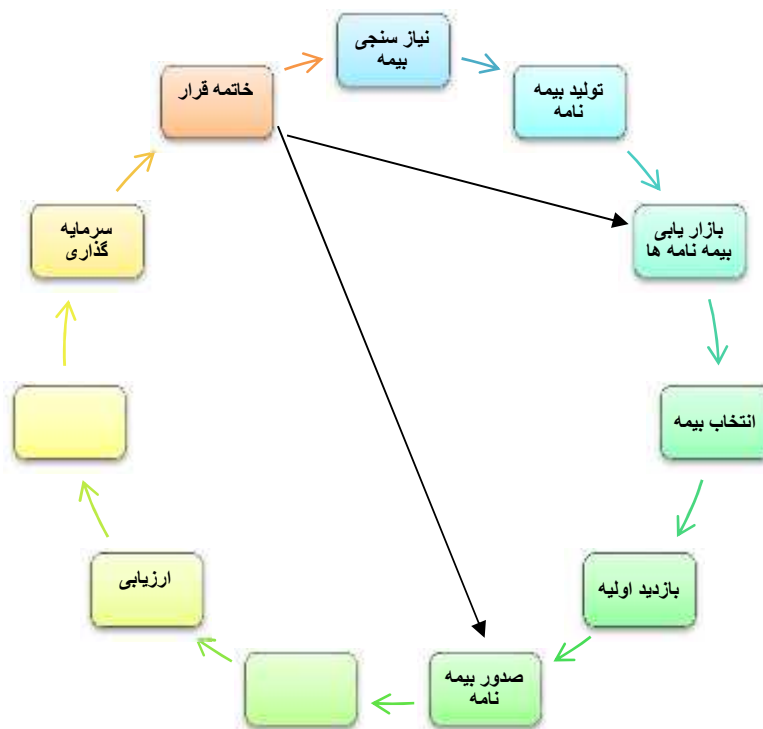
ماتریس فرایند تکنیک و روشی است که با استفاده از آن امکان شناسایی عوامل موثر بر مشتری مداری را برای ما راحت تر می کند . نحوه طراحی این ماتریس به گونه ای است که در آن خدمات و مراحل بیمه گری را ریز می کنیم ، بدین ترتیب که سطرها نشان دهنده خدمات بیمه گری است ، بر این اساس خدمات بیمه گری را به سه دسته خدمات اصلی (محصولات شرکت) خدمات جانبی و خدمات ویژه تقسیم بندی نمودیم .

خدمات اصلی شامل ترین خدماتی است که شرکت های بیمه در قالب بیمه های اموال و مسئولیت ، بیمه های اشخاص و بیمه های زیان پولی ارائه می کنند که افراد بسته به نیازهای خود اقدام به خریداری یکی از انواع بیمه نامه ها می کنند . اما خدمات جانبی خدماتی است که در کنار خدمات اصلی به بیمه گذاران ارائه می شود ، مانند صدور بیمه نامه به صورت الکترونیکی و یا داشتن خدمات تلفن گویا و ... اما خدمات ویژه خدماتی است مخصوص ، که در شرایطی خاص و برای افرادی خاص ارائه می گردد مثل صدور بیمه نامه های ویژه با پوشش هایی خاص در مقایسه با بیمه نامه های مشابه برای افرادی که دارای سابقه طولانی در خرید خدمات از شرکت بیمه مربوطه بوده و یا افرادی با سابقه خسارتی بسیار کم و یا پرتفوی بالا. در کنار موارد ذکر شده در سطرهای این ماتریس در ستون های این ماتریس نیز مراحل بیمه گری جای داده شده است که ما آن را به جزئی ترین مراحل به شرح زیر تقسیم بندی نمودیم .

اولین مرحله از بین مراحل بیمه گری نیازسنجی بیمه است یعنی شرکت های بیمه در اولین بخش لازم است نیازهای بخش های مختلف و افراد متفاوت در جامعه را شناسایی نموده و سپس به تولید بیمه نامه بپردازند ، پس از اینکه خدمات بیمه ای تولید شد لازم است شرکت های بیمه به

بازاریابی بیمه نامه های مربوطه پردازند و به بازار مورد نظر و مطلوب خود دست پیدا کنند پس از جذب مشتریان مود نظر خود خدمات بیمه ای را به آنها می فروشند و یا در اصطلاح بیمه نامه را صادر می کنند ، درمورد برخی از انواع خدمات بیمه ای لازم است قبل از صدور بیمه نامه بازدید اولیه توسط کارشناسان مربوطه انجام شود و پس از آن بیمه نامه صادر می شود ، حال بیمه گذار می تواند از خدمات بیمه ای مربوطه جهت پوشش استفاده کند ، چنانچه در صورت رخداد حادثه ای برای بیمه گذار ایجاد خسارت شود ، کارشناسان شرکت بیمه پس از ارزیابی میزان خسارت به جبران خسارت می پردازند . از آنجا که بیمه گر بجز بعضی از انواع خاص بیمه نامه ها مانند بیمه نامه های چند ساله یا بیمه نامه های عمر در بقیه انواع پوشش ها قیمت پوشش خود را عمدتاً در ابتدای شروع اعتبار بیمه نامه که معمولاً یکساله است دریافت می کنند ، اما ایفای تعهدات بیمه گر منوط به حدوث حادثه یا تحقق خطر بیمه شده در آینده ظرف مدت اعتبار قرار داد است ، لذا رسیدگی و پرداخت خسارت ها بعضاً به درازا می کشد به ویژه در مواقعی که مراجع قضایی باید در مورد شمول یا عدم شمول خسارت و میزان آن رای رسیدگی صادر کنند ، در نتیجه فاصله زمانی نسبتاً طولانی بین زمان دریافت حق بیمه و پرداخت خسارت به وجود می آید . موسسات بیمه از این فرصت برای سرمایه گذاری ذخایر و اندوخته های خود استفاده می کنند . درآمدهای حاصل از سرمایه گذاری شرکت های بیمه نقش موثری در ایفای تعهدات و فعالیت بیمه گری دارد . در این فاصله زمانی ممکن است قرارداد بیمه خاتمه پیدا کند . پس از خاتمه قرار داد بیمه ای سه رویکرد مختلف قابل تصور است . رویکرد اول این است که بیمه گذار به دلیل رضایت کامل از خدمات خریداری شده از شرکت بیمه طرف قرار داد خود مجدداً همان خدمت را از همان شرکت خریداری می کند یا به عبارت دیگر قرار داد خود را تمدید می کند و یا ممکن است به دنبال خدمت جدیدی از آن شرکت برود ، که در این زمان در گام دوم قرار خواهد داشت . رویکرد سوم این است که به دلیل رضایت حاصل از دریافت خدمات دوره قبل سبب می شود در این دوره نیز بیمه گذار به سراغ همان شرکت بیمه قبلی برود ، اما اینبار بیمه گذار به دنبال خدمت جدیدی به سراغ این شرکت بیمه آمده است که ممکن است آنها این خدمت را ارائه نکنند . در نهایت شکست مراحل بیمه گری را به صورت شکل شماره ۳ به تصویر کشیده ایم .

شکل شماره ۳ - شکست فرایند بیمه گری



منبع : یافته های پژوهش

با بهره جستن از شکست مراحل بیمه گری و تقسیم بندی خدمات به سه دسته خدمات اصلی ، خدمات جانبی و خدمات ویژه ماتریس فرایند به شکل زیر بدست آمد

جدول شماره ۲ : ماتریس فرایند

مراحل بیمه گری	نیاز سنجی بیمه	تولید بیمه نامه	بازار یابی بیمه نامه ها	انتخاب بیمه	بازدید اولیه	صدور بیمه نامه	وقوع خسارت	ارزیابی خسارت	پرداخت خسارت	سرمایه گذاری	خاتمه قرار داد
خدمات بیمه ای											
خدمات اصلی											
خدمات جانبی											
خدمات ویژه											

منبع : یافته های پژوهش

حال با استفاده از سه روشی که فوقاً نیز به آن اشاره شده یعنی مطالعات داخلی و خارجی ، نظرات مشتریان و متقاضیان خدمات بیمه ای و نظرات خبرگان و متخصصین مربوطه در این حوزه به تکمیل این ماتریس می پردازیم. این ماتریس، فرایند شناسایی عوامل و شاخص های مشتری مداری را برای ما آسان تر می کند .

۱-۱-۵- شناسایی ملاک های مشتری مداری از طریق مطالعه پیرامون اقدامات موجود برای مشتری مداری در ایران و جهان

به منظور تحقق این هدف به مطالعه و بررسی مقالات و کتب داخلی و خارجی پیرامون مشتری مداری در صنعت بیمه پرداختیم و بر آن اساس ماتریس فرایند را که فوقاً به تشریح آن پرداختیم تکمیل کردیم . اقدامات شناسایی شده پیرامون مشتری مداری حاصل از این مطالعه شامل اقداماتی همچون درک انتظارات بیمه گذار ، ایجاد تعهد به ارائه خدمات در تمام سازمان ، مدیریت شکایت مشتریان ، احترام در همه جا و برای همه مشتریان بود . از آنجا که هر کدام از مشتریان دارای نیازها و ویژگی های متفاوتی هستند لذا کنار آمدن با مشتریان ناسازگار و حسن رفتار در برخورد با آنها چه در زمان امضای قرار داد و چه در زمان جبران خسارت از وظایفی است که در صورت انجام صحیح آنها توسط شرکت های بیمه می تواند آنها را در جایگاه بالایی از لحاظ مشتری مداری قرار دهند ، اطلاع رسانی صحیح و دقیق به مشتریان پیرامون خدمات ارائه شده به آنها ، خطرات تحت پوشش ، قیمت خدمات ارائه شده و ... در مجموع پاسخگویی به مشتری جهت برطرف کردن نیازها به گونه ای بهتر از سایر شرکت ها ، از جمله مواردی است که در عین حال که سبب احساس رضایت در مشتری می شود ، سبب وفاداری مشتری به آن مجموعه شده و باعث می شود شرکت های بیمه مزبور از مزیت رقابتی در مقایسه با سایر شرکت های بیمه برخوردار باشند .

تعیین خسارت منصفانه ، سهولت و سرعت تشریفات اداری برای مراجعین به شرکت های بیمه ، داشتن دفاتر و شعبات زیاد بیمه ای در سراسر کشور به گونه ای که امکان دسترسی برای بیمه گذار جهت تحقق نیازهای وی امکان پذیر باشد نیز از جمله مواردی است که می تواند شرکت های بیمه را در جایگاه مناسبی از نظر مشتری مداری قرار دهد، ارائه خدمات در کوتاهترین زمان ممکن ، ارائه گزارشات بدون غلط به مشتریان ، سهولت در خرید خدمات بیمه ای ، خدمات قبل و پس از فروش ، تطابق خدمات ارائه شده با انتظارات و ...همگی بخشی از موارد و ملاک های مشتری مداری هستند که در نتیجه مطالعه بخش داخلی و خارجی شناسایی شد . در این بخش به منظور مطالعه بخش خارجی و بررسی شرکت های بیمه از نظر مشتری مداری، صنعت بیمه انگلستان را که در زمینه بیمه نسبت به سایر کشورها پیشرو می باشد در نظر گرفتیم . اما با وجود تمام بررسی ها و مطالعات انجام شده ، این نتیجه حاصل شد که طبیعتاً تعداد بسیاری از موارد وجود دارد که می تواند مشتری مداری محسوب شود و مشتریان خدمات بیمه ای ، متقاضی آنها هستند ولی ممکن است در این بررسی لحاظ نشده باشد چرا که در بررسی های صورت گرفته ، مطالعات و تحقیقات فقط به صورت کتابخانه ای بوده و هیچ مطالعه ای پیرامون موارد مورد نظر بیمه گذاران انجام نشده ، از این رو در ادامه در

روش دوم با استفاده از نظرات مشتریان یا همان بیمه گذاران به شناسایی ملاک های مشتری مداری که ممکن است با روش اول شناسایی نشده باشد پرداختیم .

۲-۱-۵- شناسایی ملاکهای مشتری مداری در صنعت بیمه از طریق دریافت نظرات مشتریان خریدار خدمات بیمه ای

به منظور شناسایی ملاک های مشتری مداری در صنعت بیمه از طریق دریافت نظرات مشتریان ، لازم بود مصاحبه ای با مشتریان انجام دهیم که از طریق این مصاحبه ملاک های مد نظر آنها استخراج شود ، اما سوال این است که این مصاحبه باید به چه صورتی ، ترتیب داده شود و چه سوالاتی باید از بیمه گذاران پرسیده شود از آنجا که خدمات ارائه شده به وسیله شرکت های بیمه بسیار زیاد بوده و مشتری مداری در هر بعد ، با دیگری متفاوت است لذا لازم است از سردرگمی و پراکندگی ذهنی مصاحبه شونده جلوگیری شود .

به منظور تحقق این هدف ماتریس فرایندی را که فوفا در مورد نحوه طراحی آن صحبت شد از طریق مصاحبه از بیمه گذار تکمیل کردیم دلیل اینکه این ماتریس توسط شخص بیمه گذار تکمیل نمی شود این است که به دلیل غیر معمول بودن نحوه طراحی این ماتریس و اینکه برخلاف بقیه انواع پرسشنامه ها در قالب سوالاتی با گزینه های معمول طراحی نشده است ممکن است باعث سردرگمی بیمه گذار شود لذا لازم بود این ماتریس به وسیله مصاحبه کننده تکمیل شود . بدین ترتیب که سوالات طراحی شده در آن از بیمه گذاران پرسیده شد و ماتریس مربوط تکمیل شد . نتیجه حاصل از مصاحبه های صورت گرفته با حدود پنجاه نفر از بیمه گذاران شرکت های بیمه در مورد ملاک های مشتری مداری که مد نظر آنها بود و بعضا در مرحله قبل شناسایی نشده بود و یا توسط شرکت های بیمه به بیمه گذاران ارائه نمی شود . شناسایی شد ، در بعد خدمات اصلی ، در برخی از انواع پوشش ها بیمه گذاران خواهان خدماتی بودند که توسط شرکت های بیمه ارائه نمی شد به عنوان مثال بیمه موتور وسیله نقلیه که توسط هیچکدام از شرکت های بیمه ارائه نمی شد و فقدان ارائه این خدمت در برخی از موارد از عوامل کاهش رضایت مشتریان از ارائه خدمات بیمه ای بود و یا اینکه آنها خواهان بیمه نامه های جامعی بودند که در آن پوشش هایی مانند آتش سوزی منزل مسکونی ، پوشش خطر سرقت و دزدی ، خرابی و خسارت ناشی از قصور اشخاص دیگر ، زلزله ، خرابی وسایل منزل در اثر نوسانات برق و ... را پوشش دهد در حالی که چنین بیمه نامه جامعی در ایران توسط شرکت های بیمه ارائه نمی شود ، همچنین طی بررسی ها و مصاحبه های صورت گرفته با برخی از افراد جامعه نمونه تحقیق مشاهده شد که در برخی از بیمه نامه ها مانند سرقت منزل مسکونی ، تعدادی از بیمه گذاران خواهان نوعی پوشش سرقت بودند که در آن فقط برخی از کالاهای مورد نظر آنها مورد پوشش قرار گیرد در مجموع اکثر بیمه گذاران از فقدان تنوع کلوژها در پوشش های اصلی ناراضی بودند . پیرامون خدمات جانبی نیز بسیاری از بیمه گذاران از سختی فرایند خرید بیمه نامه و وقت گیر بودن آن گله مند بودند و خواهان ارائه خدمات به صورت الکترونیکی و تهیه بیمه نامه در تمام شرکت های بیمه به صورت اینترنتی بودند که دیگر نیازی به مراجعه حضوری آنها به شرکت بیمه هنگام خرید نباشد . مشتریان تعدادی از شرکت های بیمه از نبود تلفن گویا در تمام طول شبانه روز برای پاسخگویی به سوالات آنها در موارد ضروری ناراضی بودند . امکانات رفاهی در شرکت های بیمه به ویژه برای بیمه گذارانی که مجبور هستند برای دریافت خسارت خود از شهرستان به تهران سفر کنند از مواردی بود که تعدادی از بیمه گذاران به عنوان یکی از ملاکهای مشتری مداری شرکت های بیمه از بعد خدمات جانبی به آن اشاره داشتند . ویژگی های محیط ارائه دهنده خدمات از نظر مشتریان ، امکانات فیزیکی قابل توجه و مواردی از این قسم از جمله پیشنهاداتی بود که از نظر مشتریان به عنوان ملاک های مشتری مداری به آن اشاره شد .

از بعد ارائه خدمات ویژه نیز تعدادی از بیمه گذاران خواهان سفارشی کردن محصولات برای مشتریان خاص شرکت های بیمه بودند . تعدادی از آنها معتقد بودند که لازم است شرکت های بیمه برای مشتریان با سابقه خرید طولانی ، سابقه خسارتی پایین یا تعدد خرید بیمه نامه های متفاوت و تمدید بیمه نامه ای خاص برای دوره زمانی طولانی و یا با پرتفوی بالا، محصولات سفارشی تعریف کنند به عنوان مثال بیمه نامه توسط شرکت بیمه تنظیم و توسط یکی از کارکنان شرکت بیمه به منظور امضای بیمه گذار با مراجعه حضور ، قرارداد منعقد شود و یا اینکه برای مشتریان خاص شرکت های بیمه امکان طراحی و تنظیم بیمه نامه ای مخصوص با شرایط مورد نظر و مطلوبشان وجود داشته باشد .

۲-۱-۵- شناسایی ملاکهای مشتری مداری در صنعت بیمه از طریق دریافت نظرات خبرگان صنعت بیمه

موارد شناسایی شده به عنوان ملاک های مشتری مداری که با استفاده از دو روش فوق شناسایی شدند نتوانستند ملاکهای مشتری مداری را به طور کامل در اختیار ما قرار دهند، چرا که بسیاری از عوامل هستند که مشتری مداری محسوب می شود، اما ممکن است از طریق مطالعات کتابخانه ای شناسایی نشده باشد و یا ملاک های مشتری مداری موجود باشد که مشتری به آنها توجه نکرده باشد و یا نسبت به آن بی اطلاع باشد در حالی که در فرایند خرید خدمات بیمه ای به نفع او می باشد. از این رو به منظور تکمیل اطلاعات، با استفاده از نتایج حاصل از شناسایی ملاک های مشتری مداری در صنعت بیمه از طریق مطالعات داخلی و خارجی و همچنین از طریق دریافت نظرات مشتریان، ماتریس فرایند را تا حدودی تکمیل نمودیم و سپس آن را در اختیار خبرگان قرار دادیم. تا ضمن تکمیل ماتریس فرایند، ملاک های مشتری مداری را که در دو مرحله قبل مورد غفلت واقع شده بود به این ماتریس اضافه نمایند. موارد استخراج شده حاصل از تکمیل ماتریس فرایند در این مرحله بیشتر شامل موارد ساختاری بودند که توسط خبرگان صنعت بیمه شناسایی شدند. به عنوان نمونه خبرگان معتقد بودند بر خلاف آنکه در برخی از موارد اعلام شده در ماتریس فرایند که به عنوان ملاک های مشتری مداری توسط بیمه گذار معرفی شد، پایین بودن نرخ حق بیمه در اکثر بیمه نامه ها به عنوان معیارهای مشتری مداری عنوان شده بود اما در حقیقت تخفیف بیجا و بیش از حد توان شرکت های بیمه و پایین بودن بیش از حد نرخ حق بیمه نه تنها ملاکی برای مشتری مدار بودن شرکت های بیمه محسوب نمی شود بلکه برخلاف نظر مشتریان به نفع آنها نبوده بلکه به ضرر آنها نیز می باشد، چرا که در زمینه بیمه ای مانند بیمه عمر تخفیف زیاد در حق بیمه دریافتی سبب می شود شرکت بیمه منابع مالی مورد نیاز را به منظور جبران تعهدات خود در هنگام سررسید بیمه نامه را نداشته باشد و در نتیجه در زمان سررسید بیمه نامه از عهده بازپرداخت تعهدات خود بر نیاید و یا در زمینه حق بیمه درمان پایین بودن بیش از حد، نرخ حق بیمه در شرکت های بیمه سبب می شود در صورت رخداد حادثه برای بیمه گذاری که نیازمند تامین هزینه های درمان از طرف شرکت های بیمه خواهد بود، شرکت بیمه نتواند هزینه درمان را جبران نماید چرا که منابع مالی که باید از محل دریافت حق بیمه ها تامین شده باشد کفاف جبران تعهدات او را نمی دهد و یا در زمینه بیمه اتومبیل پایین بودن نرخ حق بیمه سبب می شود در صورت رخداد حادثه برای وسیله نقلیه بیمه گذار یا اشخاص ثالثی که در اثر قصور بیمه گذار دچار حادثه شده اند، شرکت بیمه توانایی جبران خسارت رانداشته و همین امر یعنی پایین بودن نرخ حق بیمه در زمان خرید خدمات بیمه ای سبب متضرر شدن بیمه گذار در صورت رخداد حادثه می شود.

یکی دیگر از مواردی که توسط خبرگان مورد توجه ویژه ای قرار گرفت این بود که شرکت های بیمه در صورتی که از طریق تبلیغات و یا بررسی و مطالعه و تحقیق پیرامون بازار هدف و یا از طریق ارائه اطلاعات جامع و کامل پیرامون خدمات ارائه شده و نوع پوشش ها به مردم و همچنین ارائه خدمات خاص و ویژه بتواند تعداد بیمه گذاران خود را افزایش دهند، افزایش تعداد بیمه گذاران سبب می شود به دلیل صرفه های ناشی از مقیاس بتواند خدمات بیمه با تخفیف ویژه در اختیار بیمه گذاران قرار دهند و در عین حال در صورت رخداد حادثه توان جبران خسارت را داشته باشند.

خبرگان همچنین بیان کردند که لازم است شرکت های بیمه تحقیقات گسترده ای را پیرامون ارائه خدمات جدید بیمه ای که ممکن در بازار بیمه ایران بسیار مورد نیاز باشد ولی تا کنون چنین پوشش هایی ارائه نشده باشد انجام دهند. از دیگر موارد مطرح شده به وسیله خبرگان بحث استراتژی خصوصی سازی بود، خبرگان مطرح کردند مواردی از قبیل عرضه سهام بیمه به مردم، مشارکت سرمایه گذاری داخلی و خارجی، اجازه فعالیت بیمه ای خارجی در بازار بیمه کشور، واگذاری بخشی از فعالیت صنعت بیمه به بخش خصوصی و ... لازم است در صنعت بیمه مورد توجه واقع شود چرا که تحقق موارد ذکر شده می تواند شرکت های بیمه را در مسیر تامین رضایت مشتریان سوق دهد. استراتژی تنوع در خدمات بیمه ای، ایجاد و تقویت برخی از بیمه های خاص، طراحی بیمه های فصلی و ... نیز از دیگر موارد مشتری مداری بود که در عین حال که می تواند رضایت مشتریان را جلب نماید می تواند سبب بهبود وضعیت و درآمد شرکت ها بیمه و افزایش سهم آنها از کل بازار بیمه شود. بحث مقررات زدایی در صنعت بیمه از طریق تعدیل تعرفه ها، تدوین قوانین و شرایط با مشارکت و مطابق نیاز مشتریان از دیگر مواردی است که می تواند جهت مشتری مدارتر بودن شرکت ها بیمه به آنها کمک کند.

۲-۵- گام دوم شاخص سازی و وزن دهی ملاک های مشتری مداری :

پس از بررسی ها و مطالعات انجام شده در گام اول با استفاده از سه روش مطالعات داخلی و خارجی و بهره گرفتن از نظرات مشتریان و خبرگان با کمک ماتریس فرایند ملاک های مشتری مداری را استخراج کردیم . در این مرحله لازم است ملاک های شناسایی شده در گام اول را شاخص سازی کنیم و مشخص کنیم طبق نظر جامعه آماری مورد مطالعه ما (خبرگان و مشتریان) هر کدام از ملاک های شناسایی شده در چه مرتبه و جایگاهی قرار دارند به منظور تحقق این هدف مجموعه تمامی شاخص های شناسایی شده را به صورت فهرستی از عوامل، استخراج نمودیم(جدول شماره ۳) اما به منظور شاخص سازی آنها از روش ها و تکنیک های معمول مدیریتی و پرسشنامه ای به دلیل نقاط ضعف آنها همانطور که فوقا نیز به آن اشاره شد استفاده نکردیم و به جای آن از روش ترجیحات آشکار برای تحقق این هدف بهره جستیم . نحوه استفاده از روش ترجیحات آشکار به منظور شاخص سازی ملاک های مشتری مداری به این ترتیب است که مجموعه ملاک های استخراج شده حاصل از مطالعات نظری و میدانی گام اول را در قالب فهرستی طراحی نمودیم و آن را در اختیار تعدادی از مشتریان خدمات بیمه ای و خبرگان صنعت بیمه قرار دادیم و از آنها خواستیم تا ملاک های موجود را با توجه به درجه اهمیت و اولییتی که برای آنها دارند اولویت بندی کنند. یعنی به عنوان مثال فرد اول بیان کند که تسهیل مراحل اداری در اولویت اول قرار دارد و سیستم تلفن گویای شرکت بیمه در الویت دهم از نظر مشتری مداری و به همین ترتیب تمام جدول به وسیله همه افراد نمونه ما الویت بندی شد . پس از بدست آوردن الویت های مربوطه برای هر کدام از شاخص ها و در نهایت برای کل جدول ، میانگین رتبه هایی که هر کدام از افراد برای هر یک از شاخص ها اختصاص داده اند را محاسبه کردیم و از این طریق رتبه ی هر شاخص در نمونه را بدست آوردیم(جدول شماره ۳) ، در نتیجه رتبه حاصله یک متغیر تصادفی خواهد بود که در یک فاصله اطمینان مشخص مطرح است . به منظور تعمیم نظرات نمونه به کل جامعه آماری ،چنانچه مورد خاصی وجود نداشته باشد که بر اساس آن این امکان وجود داشته باشد که توزیع جامعه به سمت خاصی چوله گردد انتظار داریم توزیع جامعه نرمال باشد . در اینجا نیز از آنجا که دلیل خاصی مبنی بر چوله بودن توزیع متغیر های مورد بررسی در جامعه وجود ندارد ، فرض می کنیم توزیع متغیر ها در جامعه نرمال باشد . با این فرض چنانچه نمونه را بر اساس مبانی آماری هرچه بزرگتر در نظر بگیریم و با تایید آزمون نرمال بودن توزیع نمونه متغیر ها، می توانیم فرض یکسان بودن آماره نمونه با پارامترهای جامعه را ، فرضی قابل قبول بدانیم. با در نظر گرفتن موارد فوق نتیجه حاصل از شاخص سازی و وزن دهی ملاک های مشتری مداری استخراج گردید و در جدول شماره ۳ آورده شده است .

جدول شماره ۳: طراحی فرم امتیاز اولویت های شاخص های مشتری مداری

امتیاز اولویت های شاخص های مشتری مداری	شاخص های مشتری مداری	
۲۲,۵	آگهی معرفی محصول	آگاهی و شناخت
۳۰,۸	آگهی یادآوری محصول	
۴	بروشورهای معرفی کننده محصول	
۱۴,۴	صفحات معرفی و توضیحات کامل محصولات اینترنتی	
۵,۵	بروشورهای راهنمای اداری مراحل بیمه از عقد قرار داد تا دریافت خسارت	
۲۷,۲	بروشورهای آگاهی دهنده مسائل حقوقی	
۳۰,۷	گزارشات شفاف مالی و بیمه گری به بیمه گذار	
۸,۵	مکانیسم حضوری و شفاهی توضیح و معرفی محصولات و مراحل اداری	
۴,۱	ارائه اطلاعات صحیح و دقیق	
۲۸,۱	سیستم ارتباطی گویا و تلفنی	
۳,۲	تنوع رشته های بیمه ای (کامل و مفید) مرتبط با نیاز مشتری	خدمات اصلی
۲,۷	تنوع کامل پوشش بیمه ای در هر بیمه نامه مرتبط با نیاز مشتری	

امتیاز اولویت های شاخص های مشتری مداری	شاخص های مشتری مداری	
۳	انعطاف پذیری کامل اختصاصی پوشش بیمه ای مرتبط با نیاز مشتری	
۲,۱	کیفیت محصول بیمه ای و پوشش بیمه ای (به صرفه بودن)	
۶,۳	نوآوری در ایجاد محصول	
۱۲,۴	تسهیل مراحل اداری (عقد، ارزیابی اولیه ، ارزیابی خسارت , پرداخت خسارت)	
۱۶,۳	سرعت عمل مراحل اداری (عقد، ارزیابی اولیه ، ارزیابی خسارت , پرداخت خسارت)	
۲۳,۲	تسهیل در پروسه اداری اینترنتی	
۱۱,۶	مکانیسم عدم حضو مشتری (پیک)	
۱۹,۵	پیگیری و اطلاع رسانی تلفنی	
۲۷,۱	نوآوری در خدمات اداری	
۱۴,۶	نیروی انسانی متخصص	
۲۱,۶	آموزشهای تخصصی	
۳۲,۳	آموزشهای اداری و حقوقی	
۱۴,۲	آموزشهای ارتباط با مشتری	
۱۰,۱	مکانیسم ارزیابی کارکنان	
۱۲,۵	مکانیسم نظارت و مبارزه با فساد اداری	
۹,۲	مکانیسم ارزیابی ارتباط با مشتری	
۲۰,۴	مکانیسم پرداخت پاداش کارکنان	
۲۵,۷	تحقیق و توسعه بازار	
۸,۳	تحقیق و توسعه در زمینه رشته های بیمه ای	
۲۲,۲	تحقیق و توسعه مباحث فنی و کمی بیمه ای	
۱۹,۲	تحقیق و توسعه سازمان	
۲۴,۷	مکانیسم اجرایی سازی تحقیقات	
۲۱,۳	نرخگذاری فنی و عادلانه حق بیمه ها	
۲۶,۱	پوششها براساس اصول فنی	
۱۶,۴	ارزیابی اولیه بر اساس اصول فنی	
۱۴,۵	ارزیابی خسارت بر اساس اصول فنی	
۶,۲	مکانیسم بررسی شکایات در هر مرحله اداری بیمه	
۱۱	میزان شکایات	
۱۳,۴	مکانیسم پاسخگویی و توضیح به اعتراضات بیمه گذار	
۱۵,۲	اقدامات ویژه برای مشتریان با پرتفوی بالا	
۵,۳	اقدامات ویژه برای مشتریان قدیمی	
۹,۸	اقدامات ویژه برای مشتریان کم ریسک	
۱۹,۴	تحمل مشتریان پرریسک	
۱۸,۶	اقدامات ویژه برای تمدید قرار داد مشتریان	

امتیاز اولویت های شاخص های مشتری مداری	شاخص های مشتری مداری	
۱۷,۳	توانگری شرکت	عملکرد سازمان
۲۸,۴	مکانیسم مبارزه با تقلبات	
۲۰,۵	مکانیسم مدیریت ریسک	
۳۲,۹	پرتفوی شرکت	
۲۲,۵	پرداخت سود سرمایه گذاری به بیمه گذار	
۳۴,۲	واگذاری سهام	
۳۴,۱	تخصیص بهره سهام	
۳۳	بازدهی سرمایه شرکت بیمه	
۱۸,۳	موقعیت مورد انتظار مشتری	
۱۵,۵	نسبت کارمند به بیم گذار	
۱۵,۸	نسبت شعب و نمایندگی ها به تعداد بیمه گذاران	
۲۱,۲	موقعیت مکان برگزاری جلسات با بیمه گذاران	
۲۵,۶	وضعیت پذیرایی از بیمه گذاران	

منبع : یافته های تحقیق

۳-۵- گام سوم مدل نهایی رتبه بندی شرکت های بیمه

پس از شناسایی ملاک های مشتری مداری در گام اول و شاخص سازی و وزن دهی به شاخص ها در گام دوم ، در این مرحله می خواهیم به ارائه مدل نهایی رتبه بندی شرکت های بیمه بپردازیم . به منظور تحقق این هدف دیگر نمی توانیم از نظر مشتریان یا خبرگان صنعت بیمه استفاده کنیم به این دلیل که مشتریان ، خدمات بیمه ای مورد نیاز خود جهت جبران خسارت در صورت رخداد را در انواع رشته های بیمه ای از تعداد محدودی از شرکت های بیمه ای خریداری می کنند و طبیعتاً نمی توانند با تمام شرکتهای بیمه ای در ارتباط باشند و همین امر سبب می شود که امکان مقایسه شرکت های بیمه ای از نظر ملاکهای مشتری مداری برای آن ها وجود نداشته باشد ، خبرگان صنعت بیمه نیز به دلیل همین محدودیت نمی توانند در این زمینه به ما کمک کنند لذا به منظور تحقق رتبه بندی شرکت های بیمه لازم است از یک تیم تحقیقاتی و کارشناسی متخصص در امر بیمه و مسئله مشتری مداری استفاده کنیم به منظور حصول این هدف جدول شماره ۴ را در اختیار تیم تحقیقاتی خود قرار می دهیم و از آنها می خواهیم تمامی شرکت های بیمه را از نظر شاخص های مشتری مداری مورد بررسی قرار دهند و به اولویت بندی شرکت های بیمه بر اساس این شاخص ها بپردازد .

جدول شماره ۴- رتبه بندی شرکت بیمه الف براساس شاخص های مشتری مداری

رتبه های شرکت های بیمه																	شاخصها			
وجود ندارد	۲۰	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵		۴	۳	۲

	شاخص های مشتری مداری طبق جدول شماره ۳
--	---

همانطور که در جدول شماره ۴ مشاهده می شود ستون اول تمامی شاخص های مشتری مداری شناسایی شده در گام اول را در خود جای داده است و در ستون دوم تیم تحقیقاتی مربوطه بیست شرکت بیمه را از نظر تحقق شاخص مربوطه در امر مشتری مداری اولویت بندی می کنیم اولین اولویت مربوط به شرایط ایده آل در مورد هر یک از شاخص ها در ایران و جهان است که رتبه ۱ را به خود اختصاص داده در غیر اینصورت رتبه ۲ را گرفته و بقیه ملاک ها برای سایر شرکت ها به همین ترتیب اولویت بندی می شود تا بیستمین شرکت ، ممکن است چند شرکت پیرامون یک شاخص مشتری مداری دارای جایگاه های یکسانی باشند ، این امر سبب می شود آنها رتبه یکسانی را به خود اختصاص دهند . آخرین گزینه نیز مربوط به شرایطی است که شاخص مشتری مداری مربوطه در هیچکدام از شرکت های بیمه داخلی عملیاتی نمی شود . ممکن است شاخص مورد مطالعه در ۵ شرکت عملیاتی شود و ۱۵ شرکت در جایگاه وجود ندارد یا رتبه ۲۱ قرار گیرند

پس از تکمیل جدول فوق به تکمیل جدول ۵ برای تمام شرکت های بیمه می پردازیم

جدول شماره ۵ - استخراج رتبه واقعی شرکت بیمه الف در زمینه مشتری مداری

شاخص ها	ضرایب هر یک از شاخص ها	رتبه ی هر یک از شاخص ها	رتبه واقعی
شاخص های مشتری مداری طبق جدول شماره ۳			

ستون اول شاخص های مشتری مداری شناسایی شده حاصل از مطالعه گام اول می باشد(جدول شماره ۳) ، همانطور که فوقا نیز به تفصیل توضیح داده شد ، شاخص های مشتری مداری را با کمک گرفتن از ماتریس فرایند و با استفاده از مطالعات نظری و کتابخانه ای در بخش بیمه های داخلی و خارجی شناسایی نمودیم ، ستون دوم ضرایب مربوط به هر کدام از شاخص هاست که آنها را در گام دوم و با استفاده از فرمی که حاوی شاخص های مشتری مداری بود و آن را در اختیار مشتریان و خبرگان قرار دادیم بدست آوردیم و طبق آن به اولویت بندی این شاخص ها پرداخته و در نهایت طبق نظر تمامی افراد صاحب نظر وزن و یا ضرایب مربوط در این شاخص ها را استخراج نمودیم .

ستون سوم از این جدول رتبه ای را نشان می دهد که شرکت های بیمه حوزه مطالعه ما در این جدول در مورد هر کدام از شاخص ها بدست آورده اند ، در نهایت ستون آخر رتبه واقعی در مورد هر کدام از شاخص ها را در مورد هر کدام از شرکت ها در اختیار ما قرار می دهد . نتایج مربوط به این ستون از حاصل ضرب ستون دوم و ستون سوم جدول شماره ۵ بدست می آید که با استفاده از میانگین اعداد موجود در این ستون می توان رتبه نهایی واقعی هر شرکت بیمه را پیرامون مشتری مداری بدست آورد . حال اگر بخواهیم شرکت های بیمه ایران را براساس معیارهای مشتری مداری مرتب کنیم ، می توان براساس رتبه نهایی واقعی آنها به ترتیب صعودی به نزولی مرتب کنیم . به این نوع رتبه بندی، رتبه بندی نسبی گفته می شود که در آن به شرکتی که دارای بالاترین رتبه نهایی واقعی است رتبه نسبی ۱ و به شرکتی که پایین ترین رتبه نهایی واقعی را دارد بالاترین عدد را اختصاص می دهیم . یکی از مزایای رتبه نهایی واقعی این است که علاوه بر اینکه می تواند ترتیب شرکت ها را مشخص کند می تواند فاصله ی بین هر کدام از شاخص ها را نیز نشان دهد . به عنوان مثال فرض کنید شاخص های مشتری مداری برای ۳ شرکت بیمه الف ، ب ، ج مشابه جدول شماره ۶ باشد رتبه اسمی به ما نشان می دهد که از نظر ملاکهای مشتری مداری شرکت بیمه الف در اولین اولویت بوده ، شرکت بیمه ب در اولویت دوم قرار دارد و شرکت بیمه ج آخرین جایگاه را از نظر مشتری مداری به خود اختصاص داده است.

اما رتبه واقعی به ما نشان می دهد که با وجود آنکه اختلاف بین الف و ب ، ۱ طبقه است اما اختلاف رتبه نهایی واقعی آنها فقط به میزان ۰,۲ است در حالی که بین طبقه ب و ج که یک طبقه اختلاف دارند اختلاف رتبه واقعی آنها ۲,۵ واحد اختلاف را نشان می دهد و این نشان دهنده این است که اختلاف بین شرکت ب و ج از نظر ملاکهای مشتری مداری خیلی بیشتر از اختلاف الف و ب است هر چند که هر دو آنها یک طبقه با هم اختلاف دارند . در نتیجه با استفاده از مجموعه مراحل فوق الذکر می توان به رتبه بندی نسبی و واقعی شرکت های بیمه از نظر مشتری مداری پرداخت .

جدول شماره ۶ - رتبه بندی اسمی و واقعی ۳ شرکت بیمه از نظر ملاکهای مشتری مداری

رتبه اسمی	رتبه نهایی واقعی	شرکتهای بیمه
۱	۱,۳	الف
۲	۱,۵	ب
۳	۴	ج

۶- جمع بندی و ارائه پیشنهادات برای تحقیقات آتی

با توجه به آنکه تا کنون مقاله و تحقیقی پیرامون شناسایی ملاکها و معیارهای مشتری مداری به طور کامل و از تمام ابعاد انجام نشده است لذا در این مقاله تلاش شده تا با بهره گرفتن از نظر مشتریان ، متخصصان و خبرگان و همچنین با استفاده از کتب و مقالات بیمه ای مرتبط با مشتری مداری مجموعه تمامی این عوامل و شاخص ها را شناسایی نماییم . این شاخص ها از ۱۱ بعد دسته بندی شده اند . از بین مجموعه ۶۰ فاکتور شناسایی شده طبق نظر خبرگان و متخصصین و مشتریان صنعت بیمه مهمترین فاکتور مشتری مداری عبارت است از دادن آموزش تخصصی به پرسنل ، تحقیق و توسعه پیرامون گسترش بازار و ... می باشد چرا که بیشترین رتبه و امتیاز را به خود اختصاص داده اند .

از این طریق و با شناسایی این شاخص ها می توان بسترهای لازم جهت ارائه خدمات بهینه و مورد پسند بیمه گذار با ارائه محصولات بیمه ای متناسب با نیاز و خواسته ها مشتری را فراهم کرد تا بدین وسیله وفاداری مشتریان به شرکت های بیمه ای که خدمات مورد نیاز خود را از آنها تهیه می کنند بیشتر شود و در عین حال سهم شرکت بیمه ای را که از این اصول تبعیت می کند و به خواسته ها و نیازهای مشتریان خود احترام می گذارد را از بازار زیاد کرد .

در این مقاله تلاش شده تمامی شاخص ها از تمام ابعاد به طور دقیق شناسایی شوند اما با توجه به محدودیتهایی که در این پژوهش با آن مواجه بودیم لذا پیشنهاد می شود به منظور پژوهشهای آتی عوامل بیشتری از شاخص های مشتری مداری را که شرکت های بیمه می توانند با استفاده از آن سهم بازار بیشتری را به خود اختصاص دهند شناسایی شود و از این طریق به منظور بستر سازی جهت فراهم کردن زمینه های لازم جهت جلب رضایت کامل مشتری اقدام شود . در گام بعدی از این مقاله الگویی به منظور محاسبه رتبه واقعی و نسبی شرکت های بیمه از نظر مشتری مداری ارائه شد اما با توجه به محدودیت زمانی و اطلاعاتی این پژوهش امکان محاسبه رتبه واقعی و نسبی شرکت های بیمه مقدور نبود لذا پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی به محاسبه رتبه واقعی و نسبی شرکتهای از نظر مشتری مداری بر اساس الگوی ارائه شده اقدام شود چرا که این امر علاوه برآنکه سبب می شود شرکت های بیمه جایگاه خود را از نظر رعایت اصول مشتری مداری نسبت به سایر شرکت های بیمه بدانند ، سبب می شود که در صورت بالا بودن جایگاه آنها تلاش جهت حفظ این جایگاه داشته باشند ، در عین حال با توجه به شاخص های مشتری مداری بدست آمده از مرحله قبل تلاش جهت عملیاتی کردن آن شاخص ها در شرکت های بیمه خواهند داشت ، تلاش می کنند تا مرتبه و جایگاه خود را از نظر رتبه نسبی و واقعی مشتری مداری به سمت جایگاه ایده آل نزدیک کنند و به منظور تحقق این هدف برنامه ریزی و تلاش می کنند .

منابع :

- ابوالحسنی، زهرا؛ (۱۳۸۷) اندازه گیری شکاف داخلی هفت کیفیت خدمات و اولویت بندی ابعاد کیفیت خدمات داخلی در صنعت بیمه (مورد مطالعه: شرکت بیمه ایران در استان اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت
- کریمی، ایت؛ (۱۳۹۲)، کلیات بیمه، پژوهشکده بیمه
- حقیقی کفاش، مهدی اکبری مسعود لالیان پور، نوشین (۱۳۸۹)، "عوامل مؤثر بر وفاداری بیمه گذاران (مورد مطالعه: شرکت بیمه ایران)"، پژوهشنامه بیمه صنعت بیمه دوره 25 شماره ۱، مسلسل ۹۷
- رحمتی، رسول؛ (۱۳۹۱)، "فرهنگ مشتری و راهکارهای کسب رضایت مشتری در بیمه"، پنجمین کنفرانس و جشنواره کسب و کار بیمه، تمایز رقابتی مبتنی بر نوآوری
- مرادی، محسن (۱۳۸۹)، "طراحی و تبیین مدل وفاداری مشتری در صنعت بیمه (مورد مطالعه شرکت بیمه کارآفرین)" فصلنامه مدیریت صنعتی، سال پنجم زمستان، شماره ۱۴
- نصرالله زاده دیاکو (۱۳۸۸) رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و سطح رفتار مشتری مداری، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی
- هندرسن، جیمز، کوانت، ریچارد (۱۳۸۹) تئوری اقتصاد خرد ترجمه قره باغیان، پژوهان انتشارات رسا
8. Bernheim, Douglas and Rangel, Antonio (2008), "Choice-Theoretic Foundations for Behavioral Welfare Economics", in The Foundations of Positive and Normative Economics: A Handbook, A. Caplin and A. Schotter (eds.), Oxford: Oxford University Press, 155-92
 9. Cook; sarah (2005) " customer care : How to create an effective customer focus "KOGAN P 32
 10. Garver , Michael S. and Gagnon . Gary B (2002) " seven key to improve customer satisfaction programs" Business horizons ,p.36
 11. Hands, D. Wade, (2012b), "Foundations of Contemporary Revealed Preference Theory", Department of Economics, University of Puget Sound, Tacoma, WA 98416
 12. Hill, C. and Jones G. R., Strategic management theory, Houghton Mifflin Company
 13. Shoemakers and Hewis R. C (1999). "Customer loyalty: the future of hospitality marketing". Hospitality management, vol. 18 No. 4, pp. 345- 370.
 14. Thai Hoang, D., Igel, B. and Laosirihongthong, T., 2006 the impact of total quality management on innovation finding from a developing country. International journal of quality & Reliability Management, vol. 23, no. 9, pp. 1092-117
 15. Zemke, Ron. and Woods, John A. (1999). "Best practice in customer Service". AMACOM, P3 Cuthbert, P. (1996). "Managing Service Quality in H.E.: Is SERVQUAL the Answers". Journal of Managing Service Quality, (6)2: 11-16.

16. Wong, A. and shohal, A. (). "An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality", *International Journal of retail & Distribution Management*, Vol. , No. , pp. - .