



دانشگاه علامه طباطبایی
دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی
گرایش مدیریت بیمه

عنوان

سنجش آمادگی سازمانی شرکت های بیمه برای برون سپاری فرآیندهای کسب و کار: مورد مطالعه
شرکت بیمه البرز

استاد راهنما

جناب آقای دکتر نادر مظلومی

استاد مشاور

سرکار خانم دکتر زهره دهدشتی شاهرخ

استاد داور

جناب آقای دکتر مهدی حقیقی کفاش

نگارش

ناصر رشیدی

زمستان ۱۳۸۹



تقدیم به:

پدر دلسوز و مادر مهربانم که سال‌ها رنج
فرزندان را با عشق پذیرفتند.

تشکر و قدردانی

حمد و سپاس بی‌کران خداوند قادر سبحان را سزااست که این بنده را بر اتمام این تحقیق توانا و راه را بر من هموار ساخت. اکنون که این تحقیق به سرانجام خود رسیده است بر خود واجب می‌دانم که از کلیه عزیزانی که مرا در انجام این امر یاری نمودند تشکر نمایم.

از استاد گرامی جناب آقای دکتر مظلومی، که همواره در طول مدت تحصیل و در تمام مراحل تهیه و تنظیم پایان نامه به عنوان استاد راهنما با نظرات راهگشای خود اینجانب را مورد لطف و عنایت خویش قرار دادند، و همچنین از استاد ارجمند سرکار خانم دکتر دهدشتی، به خاطر مشاوره‌های ارزشمندشان صمیمانه تشکر و قدردانی می‌کنم. از استاد گرامی جناب آقای دکتر حقیقی که داوری این پایان‌نامه را بر عهده داشتند، کمال تشکر را می‌نمایم.

در پایان از کلیه دوستان ارجمندی که با کمک‌های فکری خود اینجانب را در پیشبرد تحقیق یاری رساندند، تشکر می‌نمایم.

"این پایان نامه با همکاری و حمایت پژوهشکده بیمه انجام پذیرفته است".

چکیده

مدیریت فرآیند کسب و کار در زنجیره ارزش شرکت‌ها از موضوعاتی است که همواره توجه سازمان‌ها و محققان را به خود جلب کرده است. از آنجا که بیمه نیز یکی از کسب و کارهای فرآیند محور است اداره کار و اثربخش فرایندها تاثیر به سزایی در عملکرد شرکت خواهد داشت. برون‌سپاری فرآیندهای کسب و کار، یکی از ابزارهای مفید برای مدیریت فرآیندها است که عملکرد سازمانها را، هم در فرآیندهای کسب و کار اساسی و هم غیراساسی بهبود می‌دهد. شرکت‌های بیمه نیز از جمله شرکت‌هایی هستند که برخی از فرآیندهای خود را برون‌سپاری می‌کنند که از جمله آن می‌توان واگذاری بخش فروش، ارزیابی خسارت و حتی پرداخت خسارت را عنوان نمود. عوامل مختلفی منجر به موفقیت در اجرای برون‌سپاری در شرکت‌ها می‌گردد. یکی از این عوامل مربوط به محیط داخلی سازمان‌ها برای واگذاری امور به شرکت‌های بیرونی است. هدف اصلی این پژوهش سنجش میزان آمادگی سازمانی شرکت‌های بیمه برای انجام برون‌سپاری فرآیندهای کسب و کار بود. بنابراین ابعاد مختلف داخل سازمانی برای سنجش آمادگی سازمانی انتخاب گردید که عبارتند از آمادگی فرایند، آمادگی فن‌آوری اطلاعات، آمادگی مدیریت، حمایت مدیران عالی و مقاومت در برابر تغییر که وضعیت هر کدام از این متغیرها در شرکت بررسی گردید.

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و بر حسب روش گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی بوده و جامعه آماری آن کارکنان ستادی شرکت بیمه البرز در شعبه مرکزی است. داده‌های تحقیق حاضر از طریق پخش پرسشنامه در جامعه آماری به تعداد ۸۳ نفر جمع‌آوری گردید، پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت (مقدار بدست آمده برابر ۷۹.۳٪ است که حاکی از پایایی پرسشنامه است). آزمون دوجمله‌ای برای بررسی آمادگی ابعاد مختلف سازمانی و برای ارزیابی تفاوت بین ویژگی‌های جمعیتی شرکت‌کنندگان در ادراک آنان از آمادگی سازمان از آزمون کروسکال - والیس استفاده شد.

نتایج تحقیق نشان داد شرکت بیمه البرز در مورد ابعاد فرآیندها، فن‌آوری اطلاعات و مقاومت در برابر تغییر دارای آمادگی است و در دو بعد دیگر مدیریت و حمایت مدیران عالی فاقد آمادگی است. آنوای یک راهه، نشان داد که ادراک شرکت‌کنندگان با مدارک تحصیلی و سوابق مختلف، از میزان آمادگی سازمانی متفاوت است.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول: کلیات تحقیق
۲	مقدمه
۳	۱,۱. بیان مسئله
۵	۲,۱. ضرورت و اهمیت تحقیق
۹	۳,۱. مدل نظری تحقیق
۱۱	۴,۱. اهداف تحقیق
۱۱	۱,۴,۱. هدف اصلی تحقیق
۱۱	۲,۴,۱. اهداف جزئی تحقیق
۱۲	۵,۱. سؤالات تحقیق
۱۲	۱,۵,۱. سؤال اصلی تحقیق
۱۲	۲,۵,۱. سؤالات جزئی تحقیق
۱۳	۶,۱. فرضیه‌های تحقیق
۱۳	۱,۶,۱. فرضیه اصلی تحقیق
۱۳	۲,۶,۱. فرضیه‌های جزئی تحقیق
۱۳	۷,۱. متغیرهای تحقیق
۱۴	۸,۱. روش شناسی تحقیق
۱۴	۱,۸,۱. نوع تحقیق
۱۴	۲,۸,۱. روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها
۱۴	۳,۸,۱. جامعه آماری
۱۴	۴,۸,۱. قلمرو موضوعی
۱۵	۵,۸,۱. قلمرو زمانی
۱۵	۶,۸,۱. قلمرو مکانی

۱۵	۷,۸,۱. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها
۱۵	۹.۱. مشکلات و تنگناهای تحقیق
۱۵	۱۰,۱. تعریف واژگان و مفاهیم اختصاصی
۱۸	فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق
۱۹	مقدمه
۲۰	۱,۲. مبانی نظری تصمیم به برون‌سپاری
۲۳	۱,۱,۲. رویکردهای برون‌سپاری
۲۵	۱,۱,۲. تئوری هزینه معاملات
۲۸	۲,۱,۲. دیدگاه منبع محور
۳۰	۳,۱,۲. تئوری تعاملات اجتماعی
۳۲	۲,۱,۲. سیر تکاملی برون‌سپاری
۳۷	۲,۲. اهداف برون‌سپاری
۳۹	۱,۲,۲. مزایای اقتصادی برون‌سپاری
۴۲	۲,۲,۲. مزایای استرژیک برون‌سپاری
۴۶	۳,۲,۲. برون‌سپاری در زنجیره ارزش شرکت
۴۸	۳,۲. برون‌سپاری ابزار مزیت رقابتی در صنعت بیمه
۵۱	۱,۳,۲. زنجیره ارزش شرکت‌های بیمه
۵۲	۲,۳,۲. تفکیک فرایندهای بیمه‌ای
۵۴	۳,۳,۲. ماتریس تصمیم‌گیری برون‌سپاری
۵۵	۴,۲. سابقه برون‌سپاری در صنعت بیمه
۵۶	۱,۴,۲. نمایندگان فروش
۵۶	۲,۴,۲. موسسات ارزیابی خسارت
۵۸	۵,۲. آمادگی سازمانی
۶۰	۶,۲. مدل‌های آمادگی سازمانی
۶۲	۱,۶,۲. مدل شناسایی ریسک‌های برون‌سپاری
۶۲	۱,۱,۶,۲. مراحل برون‌سپاری و دسته‌بندی ریسک

۶۸	۲,۱,۶,۲. انواع ریسک در شرکت بیمه
۷۰	۳,۱,۶,۲. دسته‌بندی ریسک برون‌سپاری در صنعت بیمه
۷۰	۲,۶,۲. مدل موفقیت برون‌سپاری
۷۱	۱,۲,۶,۲. آمادگی فرایند
۷۴	۲,۲,۶,۲. آمادگی فن‌آوری اطلاعات
۷۵	۱,۲,۲,۶,۲. فن‌آوری اطلاعات در شرکت بیمه
۷۶	۲,۲,۲,۶,۲. نقش فن‌آوری اطلاعات در بیمه
۷۷	۳,۲,۶,۲. آمادگی مدیریت سازمان
۷۸	۳,۶,۲. حمایت مدیران عالی سازمان
۷۹	۴,۶,۲. کارکنان سازمان
۸۰	۵,۶,۲. تعریف دقیق انتظارات
۸۱	۶,۶,۲. اشتراک دانش سازمانی
۸۳	۷,۲. مرور تحقیقات گذشته
۸۳	۱,۷,۲. مرور تحقیقات گذشته داخلی
۸۶	۲,۷,۲. مرور تحقیقات گذشته خارجی
۸۸	۷,۲. نتیجه‌گیری و ارائه مدل نظری تحقیق
۹۱	فصل سوم: روش‌شناسی تحقیق
۹۲	مقدمه
۹۲	۱,۳. روش تحقیق
۹۳	۲,۳. جامعه آماری
۹۴	۴,۳. روش‌های گردآوری اطلاعات
۹۴	۱,۴,۳. پرسشنامه
۹۵	۲,۴,۳. روایی پرسشنامه
۹۶	۳,۴,۳. پایایی پرسشنامه
۹۷	۵,۳. فرضیه‌های تحقیق
۹۷	۱,۵,۳. فرضیه اصلی تحقیق
۹۷	۲,۵,۳. فرضیه‌های جزئی تحقیق

فصل چهارم: یافته‌های تحقیق

۹۹

۱۰۰

مقدمه

۱۰۱

۱,۴. اطلاعات جمعیتی شرکت کنندگان

۱۰۱

۱,۱,۴. جنسیت شرکت کنندگان

۱۰۲

۲,۱,۴. سن شرکت کنندگان

۱۰۳

۳,۱,۴. وضعیت تأهل شرکت کنندگان

۱۰۴

۴,۱,۴. سطح تحصیلات شرکت کنندگان

۱۰۵

۵,۱,۴. سابقه فعالیت شرکت کنندگان

۱۰۶

۲,۴. آزمون فرضیه‌ها

۱۰۶

۱,۲,۴. بررسی توزیع داده‌های تحقیق

۱۰۹

۲,۲,۴. آزمون فرضیات جزئی

۱۱۳

۳,۲,۴. آزمون فرضیات فرعی

۱۱۷

فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۱۱۸

مقدمه

۱۱۹

۱,۵. خلاصه یافته‌های تحقیق

۱۲۲

۲,۵. نتیجه‌گیری کلی

۱۲۴

۳,۵. پیشنهادات مبتنی بر یافته‌های تحقیق

۱۲۵

۴,۵. پیشنهادات برای تحقیقات آتی

۱۲۶

۵,۵. محدودیت‌ها و مشکلات تحقیق

۱۲۷

منابع

۱۳۷

پیوست‌ها

۱۳۸

پیوست شماره ۱: پرسشنامه تحقیق

۱۴۱

پیوست شماره ۲: تجزیه و تحلیل‌های آماری

فهرست اشکال

۱۱	شکل ۱-۱: مدل مفهومی تحقیق
۴۲	شکل ۲-۲: مزایای اقتصادی برون‌سپاری
۴۶	شکل ۳-۲: مزایای استراتژیک برون‌سپاری
۴۷	شکل ۴-۲: زنجیره ارزش
۵۱	شکل ۵-۲: مدل زنجیره ارزش شرکت‌های بیمه
۶۴	شکل ۶-۲: حوزه‌های بروز ریسک در برون‌سپاری
۷۱	شکل ۷-۲: مدل آمادگی سازمانی برای BPO
۹۰	شکل ۸-۲: مدل مفهومی تحقیق
۱۰۲	شکل ۱-۴: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت
۱۰۳	شکل ۲-۴: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس گروه سنی
۱۰۴	شکل ۳-۴: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس وضعیت تأهل
۱۰۵	شکل ۴-۴: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس سطح تحصیلات
۱۰۶	شکل ۴-۴: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس سابقه فعالیت

فهرست جدول‌ها

۲۴	جدول ۱-۲. برون‌سپاری - تغییر پارادایم
۲۶	جدول ۲-۲: رویکرد محققین به دلایل برون‌سپاری
۵۳	جدول ۳-۲: تفکیک فعالیت‌های شرکت‌های بیمه
۵۴	جدول ۴-۲. مدل تصمیم‌گیری برون‌سپاری شرکت دلویت و تاچ
۷۰	جدول ۵-۲. دسته‌بندی ریسک‌های برون‌سپاری در قالب ریسک شرکت بیمه
۹۵	جدول ۱-۳. ارتباط بین عوامل و سوالات پرسشنامه
۹۵	جدول ۲-۳. طیف لیکرت برای سنجش آمادگی سازمانی شرکت‌های بیمه جهت برون-سپاری فرایندهای بیمه‌ای
۱۰۲	جدول ۱-۴. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت
۱۰۲	جدول ۲-۴. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس سن
۱۰۳	جدول ۳-۴. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس وضعیت تأهل
۱۰۴	جدول ۴-۴. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس سطح تحصیلات
۱۰۵	جدول ۵-۴. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس سابقه فعالیت
۱۰۹	جدول ۶-۴. نتایج آزمون توزیع دو جمله‌ای برای بعد فرایندها
۱۱۰	جدول ۷-۴. نتایج آزمون توزیع دو جمله‌ای برای بعد فن‌آوری اطلاعات
۱۱۱	جدول ۸-۴. نتایج آزمون توزیع دو جمله‌ای برای بعد مدیریت سازمان
۱۱۲	جدول ۹-۴. نتایج آزمون توزیع دو جمله‌ای برای بعد حمایت مدیران عالی
۱۱۳	جدول ۱۰-۴. نتایج آزمون توزیع دو جمله‌ای برای بعد مقاومت در برابر تغییر
۱۱۴	جدول ۱۱-۴. تحلیل واریانس رتبه‌ای کروسکال-والیس، تفاوت میان سطح تحصیلات شرکت‌کنندگان در ادراک آنان از آمادگی سازمانی جهت انجام برون‌سپاری
۱۱۵	جدول ۱۲-۴. نتایج آزمون U مان-ویتنی در مورد تفاوت سطوح تحصیلی شرکت‌کنندگان در ادراک آمادگی سازمانی برای برون‌سپاری
۱۱۶	جدول ۱۳-۴. تحلیل واریانس رتبه‌ای کروسکال-والیس، تفاوت میان سطح تحصیلات شرکت‌کنندگان در ادراک آنان از آمادگی سازمانی جهت انجام برون‌سپاری
۱۱۶	جدول ۱۴-۴. نتایج آزمون U مان-ویتنی در مورد تفاوت سابقه فعالیت در ادراک آمادگی سازمانی برای برون‌سپاری
۱۲۱	جدول ۵-۱: خلاصه نتایج بدست آمده از آزمون دو جمله‌ای در رابطه با ابعاد آمادگی سازمانی

فصل اول

کلیات تحقیق

مقدمه

با شروع قرن جدید، شکل‌های جدیدی از سازمان‌ها ظهور کرده‌اند. به همین دلیل، سازمان‌هایی که قصد ادامه حیات و فعالیت دارند، مجبورند که نسبت به تغییرات، واکنش سریع‌تری داشته و نیز منعطف‌تر و سازگارتر باشند. سازمان‌ها دیگر سعی نمی‌کنند تا تمامی فعالیت‌های مورد نیاز را خود انجام دهند. هر سازمانی، فعالیت‌هایی که قابلیت کلیدی آن سازمان به شمار می‌رود و از طریق آن برای مشتریان، فراتر از رقبا، ارزش‌آفرینی می‌کند، برای خود نگه‌داشته و بقیه فعالیت‌هایش را از منابع دیگری وصول می‌کند. برون‌سپاری در دو دهه‌ی اخیر، به عنوان یکی از مهم‌ترین روش‌ها برای تغییر در سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری مورد قبول واقع شده‌است.

برون‌سپاری راهبردهایی است که می‌تواند از طریق کاهش و کنترل هزینه‌های عملیاتی، تمرکز سازمان بر توانمندیهای محوری، بهره‌مندی از مهارت متخصصینی که در داخل سازمان موجود نیستند و بهبود کیفیت خدمات و ... به رقابت‌پذیری بیشتر شرکت‌های بیمه منجر شود.

در طی سالها نشان داده شده است که عوامل مختلف همچون حمایت و پشتیبانی مدیران عالی سازمان، تعریف و تدوین دقیق فرایند و در دسترس بودن منابع، در موفقیت واگذاری امور پشتیبانی به سازمان‌های پشتیبان تاثیر به‌سزایی دارند. در این بین نمی‌توان نقش آمادگی محیط سازمانی شرکت‌های بیمه را در موفقیت استفاده از توان و ظرفیت خارج سازمانی را انکار نمود. بنابراین این تحقیق به دنبال ارزیابی میزان آمادگی شرکت‌های بیمه جهت انجان برون‌سپاری فرآیندهای

کسب و کار می‌باشد. آمادگی سازمانی هر شرکتی از ابعاد گوناگون می‌تواند تاثیر بسزایی در موفقیت اجرای این تصمیم داشته باشد.

۱.۱. بیان مسئله

پژوهشگران معتقدند امروزه برون‌سپاری یکی از ابزارهای مناسب برای دستیابی به روش‌های کارا تر جهت رسیدن به مزیت رقابتی است. سازمان‌ها به این حقیقت دست یافته‌اند که نمی‌توانند در طول زنجیره ارزش خود در تمامی فعالیت‌ها بهترین باشند. بدین سبب تلاش می‌کنند با تکیه بر توانمندی‌های متمایز خود و به منظور کسب و یا حفظ مزیت رقابتی استراتژی‌های کسب‌وکار مناسب را تعریف کنند.

سازمان‌ها همواره راه‌حل‌ها و راهبردهای جدیدی را برای توسعه و افزایش مزیت رقابتی خود جستجو می‌کنند. برون‌سپاری یکی از این راهبردها است که می‌تواند از طریق کاهش و کنترل هزینه‌های عملیاتی، تمرکز سازمان بر توانمندی‌های محوری، بهره‌مندی از مهارت متخصصین خارج سازمانی، بهبود کیفیت کار، انعطاف‌پذیری و ... به رقابت‌پذیری بیشتر سازمان منجر شود (فونتر^۱، ۲۰۰۰؛ برتولینی^۲، ۲۰۰۴).

عموماً شرکت‌های بیمه، شرکت‌هایی هستند که در مقابل تغییرات محیطی نسبت به سایر صنایع کمترین چابکی را دارا هستند. در هر حال، بالا رفتن حجم فعالیت‌های بیمه‌ای با حاشیه سود کم، میزان بالای پرداخت خسارات، افزایش انتظارات مشتریان و افزایش رقابت، شرکت‌های بیمه جهان را ناگزیر بر اتخاذ تصمیمات استراتژیک جهت تمرکز بر فعالیت‌های اساسی و رسیدن به مزیت رقابتی کرده است. برون‌سپاری یکی از ابزارهایی است که در دهه‌های اخیر در صنایع مختلف و در صنعت بیمه جهان به‌عنوان راه‌کاری در این شرایط به‌کارگرفته شده است. برای مثال صنعت بیمه آمریکا با برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها در زنجیره ارزش خود به مزایایی همچون کاهش

^۱. Fontes
^۲. Bertolini

هزینه‌ها، تمرکز بر فرایندهای اصلی بیمه‌ای، تسریع در عملیات، کیفیت خدمات بهتر دست یافت که به‌نظر می‌رسد موفقیت حاصل از این استراتژی باعث گسترش ابعاد آن نیز خواهد شد^۱.

با برون‌سپاری فعالیت‌ها به سازمان‌های متخصص بیرونی، شرکت‌های بیمه بهتر می‌توانند بر فعالیت‌های ارزش‌آفرین خود تمرکز کنند و بنابراین اثربخشی و کارایی خود را بالا ببرند. علاوه بر این با وجود برون‌سپاری، هزینه‌های عملیاتی کاهش یافته و سرمایه‌گذاری بروی تجهیزات، دارایی ثابت و نیروی انسانی کاهش می‌یابد (بتیس^۲، ۱۹۹۲).

این استراتژی چندین سال است که توسط بسیاری از شرکت‌های بیمه بزرگ جهان در حال اجراست. دلیل اولیه اقدام به این تصمیم در شرکت‌های بیمه، رقابت شدید و جهانی شرکت‌های بیمه می‌باشد. در این رقابت شرکت‌هایی پیروز خواهند بود و یا سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص خواهند داد که بتوانند هزینه‌های خود را کاهش دهند و ساختارهای منعطف و رقابتی برای خود ایجاد کنند.

از زمان ورود شرکت‌های بیمه خصوصی در صنعت بیمه ایران، رقابت همواره در حال افزایش بوده و با مطرح شدن موضوع آزادسازی تعرفه‌ها شرکت‌های بیمه نیاز به استراتژی‌ها و برنامه‌های خاصی جهت کاهش هزینه‌ها دارند. همان‌گونه که برون‌سپاری در بسیاری از صنایع با انگیزه کاهش هزینه‌ها مطرح گردید، در صنعت بیمه جهان نیز این انگیزه سبب رشد برون‌سپاری در فرآیندهای بیمه‌ای شده است. در وضعیت حاضر به‌نظر می‌رسد این بحث در داخل کشور نیز در حال مطرح شدن است.

البته در مورد شرکت‌های بیمه ایرانی می‌توان واگذاری نمایندگی‌ها و همچنین ارزیابی خسارت را مثال آورد که بنا به دلایل وجود تخصص در نمایندگی‌ها و همچنین بحث توسعه بازار این امر صورت گرفته است. این امر بیانگر استفاده از ظرفیت یک شرکت بیرونی در اداره امور شرکت‌های

^۱. www.IBM.com/services/insuranceoutsourcing
^۲. Bettis

بیمه ایرانی می‌باشد که می‌تواند از طریق تئوری‌های در ارتباط با برون‌سپاری نیز توجیه‌پذیر باشد. در حالی که بحث برون‌سپاری در ایران فقط به واگذاری نمایندگی‌ها و موسسات ارزیابی خسارت ختم می‌شود با این وجود به نظر می‌رسد حتی از ظرفیت این موسسات هم به حد کافی استفاده نمی‌گردد. به طوری که بسیاری از این موسسات عملکرد بسیار پایینی را دارا هستند و برخی از شرکت‌های بیمه آنچنان که باید از نمایندگی‌های خود حمایت لازم را انجام نمی‌دهند و برخی نیز هنوز به واقعیت استفاده از پتانسیل موسسات ارزیابی خسارت نرسیده‌اند. برخی مواقع با وجود واگذاری نمایندگی بسیاری از فعالیت‌های صدور بیمه‌نامه و غیره را در خود شرکت بیمه انجام می‌دهند که باعث طولانی شدن زمان ارائه خدمات می‌شود که نارضایتی بیمه‌گذاران و همچنین عملکرد پایین نمایندگی‌ها را در پی دارد. در حالی که شورای عالی بیمه پس از تصویب قانون نمایندگی‌های بیمه اقدام به اصلاح آن نموده و شرکت‌های بیمه را ملزم به واگذاری بخشی از وظایف و اختیارات خود به شرکت‌های نمایندگی کرد. باوجود این شرایط هنوز بسیاری از نمایندگی‌ها نمی‌توانند آن‌گونه که باید فعالیت نمایند.

به نظر می‌رسد در برخی شرکت‌ها هنوز دیدگاه مثبتی در مورد این موسسات و واگذاری فعالیت‌ها وجود ندارد. به نظر لزوم انجام تحقیقاتی قبل از واگذاری این موسسات اجتناب‌ناپذیر است و اطلاعات بیشتری از وضعیت موجود را به دست می‌دهد. چرا که باید مشخص گردد آیا واقعاً وضعیت داخل سازمانی شرکت محیای استفاده کامل از ظرفیت چنین موسسات و شرکت‌های خارجی است؟ تحقیق حاضر به دنبال سنجش آمادگی سازمانی جهت برون‌سپاری فرآیندهای بیمه-ای است تا میزان آمادگی عوامل داخلی شرکت بیمه را در راستای موفقیت در این امر بررسی کند.

۲.۱. ضرورت و اهمیت تحقیق

امروزه یکی از استراتژی‌های مهم در هر سازمانی، استراتژی کاهش هزینه است. برون‌سپاری نیز در ابتدا به عنوان یک ضرورت و سپس به عنوان یک عامل انگیزشی برای کاهش هزینه‌های

سازمانها مطرح گردید و امروزه به دلیل شدت گرفتن رقابت در میان شرکتها و سازمانها این موضوع تحت عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی در بسیاری از صنایع مطرح شده است (لوین^۱ و پیترز^۲، ۲۰۰۶).

سازمانها یکی از راههای کسب مزیت رقابتی را در کاهش دادن هزینه‌های خود می‌بینند و انجام برون‌سپاری به صورت موفقیت‌آمیز می‌تواند کمک شایانی در حصول این هدف بنماید. برطبق آمار بدست آمده، بازار برون‌سپاری به رقم ۳۸۶ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۸ رسیده است و رشد ۲۵ درصدی را نیز در طی سال بعد برای آن پیش‌بینی می‌کنند (الانگو^۳، ۲۰۰۸).

برای سازمانها، تصمیم برون‌سپاری به دلیل الزامات استراتژیک آن که می‌تواند منشاء تغییرات عمیق گردد، با ملاحظات بسیاری همراه است. چنین تصمیمی می‌تواند عامل مهمی در سودآوری به شمار رود و یا موجبات شکست سازمانها گردد، بگونه‌ای که شواهدی بر این ادعا وجود دارد. به عنوان مثال، پژوهشی که در سال ۱۹۹۶ انجام گرفته بود نشان داد که تنها ۵٪ شرکتهای مورد بررسی به سطح مطلوبی از مزایای برون‌سپاری رسیده‌اند (لونسدال^۴، ۱۹۹۹). با این وجود، روندها بیانگر توجه بیشتر شرکتها به ماهیت راهبردی تصمیم برون‌سپاری و در نتیجه افزایش میزان موفقیت آنهاست. برای مثال نتیجه تحقیقی که در سال ۲۰۰۳ انجام گرفت حاکی از موفقیت ۱۵٪ شرکتهای درگیر با موضوع برون‌سپاری بود.

تحقیقی که در سال ۲۰۰۴ در میان ۵۰۰ بانک بزرگ آلمان در زمینه موضوع عملکرد فرآیندها، نقش فن‌آوری اطلاعاتی و گرایش به برون‌سپاری در کسب‌وکار اعتباری انجام گرفت، نشان داد که در میان مدیران بانک‌هایی که قبلاً بخشی از فرآیند اعتباری خود را برون‌سپاری کرده بودند عملاً هیچ‌کدام، از نتایج برون‌سپاری کاملاً راضی نبودند. تنها ۲۹٪ مدیران مسئول در زمینه

^۱. Lewin
^۲. Peeters
^۳. Elango
^۴. Lonsdale

فرآیندهای خاص بیان داشتند که تقریباً از نتایج برون سپاری راضی بودند. مطالعات بعدی نشان داد که ریسک نرسیدن به صرفه جویی مورد انتظار در هزینه از طریق برون سپاری یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیران عالی در تصمیم‌گیری‌های مربوط به برون سپاری می‌باشد. تاکنون تحقیقات علمی انجام شده در ارتباط با برون سپاری، بیشتر به نتایج برون سپاری توجه داشته‌اند و پیشنیازهای لازم برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز برون سپاری کمتر مورد توجه قرار گرفته است (وولوبر^۱ و همکاران، ۲۰۰۸).

تحقیقات دیگری که در زمینه برون سپاری انجام شده است، آمار شکست بالایی از این تصمیم استراتژیک را بیان می‌کنند (بیجلسما-فرانکما^۲، ۲۰۰۱). نیمی از قراردادهای برون سپاری منجر به شکست می‌شوند و ۷۰٪ از شرکت‌ها، تجربه خوبی از برون سپاری ندارند (انلو^۳ و ارتل^۴، ۲۰۰۱).

بنابراین با وجود این روندها در صنعت و همچنین شدت گرفتن رقابت در صنعت بیمه کشور با تحولات اخیر، اعم از ورود بخش خصوصی به صنعت و آزادسازی تعرفه‌ها و ...، لزوم برون سپاری در شرکت‌های بیمه در سالهای آینده جهت کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت خدمات و همچنین تمرکز بر فعالیت‌های اصلی برای دستیابی به مزیت رقابتی، کاملاً روشن و واضح به نظر می‌رسد. با آزادسازی تعرفه‌ها و بحث تحول در صنعت بیمه، نیاز به تجدید ساختار و مدرنیزه نمودن نحوه اداره شرکت‌های بیمه جهت کاهش قیمت تمام شده خدمات بیمه‌ای که یکی از چالش‌های صنعت بیمه است ضروری بنظر می‌رسد. در این شرایط با توجه به موفقیت برون سپاری در بخش نمایندگی‌ها و کارگزاریها و همچنین تجربیات کشورهای توسعه یافته در سایر بخش‌ها در سال‌های اخیر، برون سپاری می‌تواند راه‌حلی برای مقابله با هزینه‌های بالا، رسیدن به مزیت رقابتی و حتی

^۱. Wulleweber
^۲. Bijlsma-Frankema
^۳. Enlow
^۴. Ertel

مقابله با نرخ‌های مالیاتی بالا در کشور مد نظر فعالان صنعت قرار گیرد، امری که احتمالاً در سالهای آتی در صنعت بیمه کشورمان شاهد این تغییر و تحولات خواهیم بود.

پژوهش‌های گوناگونی در ارتباط با موفقیت و شکست برون‌سپاری انجام گرفته که عوامل مختلفی را برای آنها شناسایی کرده‌اند. از جمله آن می‌توان به عدم انتخاب درست شرکت تأمین‌کننده، وجود تضاد در اهداف شرکت تأمین‌کننده و واگذارنده، شرایط ناقص قرارداد و ... اشاره کرد (لونسدال^۱، ۱۹۹۹). ولی یکی دیگر از عواملی که تاثیر عمده‌ای در تعیین شکست و یا موفقیت برون‌سپاری، به عنوان یک نوآوری جدید در اداره فرایندها دارد، محیط داخلی سازمان برون‌سپارنده و دیدگاه سازمان برون‌سپارنده در ارتباط با تصمیم برون‌سپاری است. البته تحقیقات مختلف، تاثیر کیفیت قرارداد برون‌سپاری، انتخاب فعالیت قابل واگذاری، انتخاب شرکت تأمین‌کننده و ... را نیز به عنوان عوامل تاثیرگذار بر برون‌سپاری شناسایی کرده‌اند (بیجلسما-فرانکما، ۲۰۰۱).

در حالی که بعضی از محققان به تاثیر شرایط قرارداد و کیفیت ارتباطی بین برون‌سپارنده و شرکت تأمین‌کننده خدمات تمرکز می‌کنند، تنها تعداد پژوهش‌های محدودی محیط سازمانی را به عنوان یکی از معیارهای تعیین‌کننده موفقیت برون‌سپاری مورد توجه قرار داده‌اند. یعنی عواملی که در درون سازمان برون‌سپارنده باید نهادینه شود تا موفقیت برون‌سپاری تضمین شود. در مقابل در ارتباط با موضوع نوآوری توسط سازمان‌ها به اهمیت نقش محیط سازمانی به عنوان عامل تعیین‌کننده موفقیت در پذیرش و بکارگیری نوآوری در بلند مدت بسیار اشاره شده است (مارتین و همکاران، ۲۰۰۸).

همان‌گونه که در بخش قبل نیز عنوان شد با وجود واگذاری برخی فعالیت‌های بیمه‌ای هنوز موسسات ارزیابی و نمایندگی‌ها در بعضی موارد عملکرد لازم را ندارند و یا به حد کافی حمایت نمی‌شوند. بنابراین قبل از اقدام به واگذاری باید اطلاعات بیشتری از وضعیت حاضر سازمان و

^۱. Lonsdale