

## نقش مدیریت فرایند کسب و کار در افزایش رضایت مشتریان شرکتهای بیمه

سمیه موسوی قیداری<sup>۱</sup>

### چکیده

کشف نیازهای مشتریان و برآورده ساختن آنها قبل از رقبا، شرط مهمی برای موفقیت شرکتهای بیمه است. از طرفی اخیراً سازمانها با چالشهایی مثل رشد سریع محیط و تغییرات ناشی از تعاملات بین مؤلفههای داخلی و تعاملات فرایندهای سازمان با محیط پیرامونش مواجه شدهاند. لذا سازمانها می‌کوشند، از طریق دستیابی به مزایای خاص نسبت به سایر رقبا به موقعیتی متفاوت دست یابند. یکی از متداولترین این روشها مدیریت فرایند کسب و کار است. مدیریت فرایند کسب و کار مجموعه‌ای از فعالیتها و ارتباط منطقی بین مشاغل است که هدفش تحویل ارزش به مشتری است. در واقع مدیریت فرایند کسب و کار مجموعه‌ای از فعالیتهاست که یک یا چندگونه از ورودیها را برای خلق خروجی که برای مشتری ارزش تولید می‌کند، مورد استفاده قرار می‌دهد. در این مقاله تلاش شده که مؤلفههای مدیریت فرایند کسب و کار و تأثیر آنها بر رضایت مشتری در شرکتهای بیمه مورد بررسی قرار گیرد. نتایج حاصل از بررسی، بیانکننده تأثیر مثبت پیاده‌سازی مؤلفههای مدیریت فرایند کسب و کار در شرکتهای بیمه بر رضایت مشتری است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت فرایند کسب و کار در صنعت بیمه، سنجش و بهبود فرایند، مدیریت مشتری، خودکارسازی فرایندها، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت تغییرپذیری فرایندها

## ۱. مقدمه

یکی از ویژگی‌های دنیای کسب‌وکار کنونی تغییر مداوم و سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پر رقابت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته باشد و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را نیز دارا باشد. در غیر این صورت شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت.

سازمان‌ها به مرور زمان و براساس تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب‌وکار انعطاف و پویایی را از بین می‌برد. رویکردی که در مقابل این رویکرد قرار دارد، رویکرد فرایندی است (پوربخش، رضانیان، ۱۳۸۶). در واقع طراحی فرایندهای درست براساس بهینه‌کردن اهداف سازمان، ارزش بازاری سازمان را افزایش داده و باعث رضایت مشتری خواهد شد (pinho, 2008). رضایت مشتری از طریق عملکردهای مناسب در فرایندها ایجاد می‌شود. لذا نگرانی درباره فرایندها، نگرانی درباره کسب‌وکار است (Smart, et al, 2009). امروزه اهمیت مشتریان بقدری است که باید فرایندهایی را مورد بررسی و مدیریت قرار داد که تاثیر مستقیم بر ارزش مشتری و هزینه‌ها داشته باشد (Terziovski, et al, 2003). محیط اقتصادی متغیر اطراف سازمان‌ها باعث افزایش علاقه آنها به بهبود فرایندهای کسب‌وکار سازمانی برای افزایش عملکرد شده است. یکی از ابعاد که سازمان به وسیله آن با این تغییرات مقابله می‌کند، مدیریت فرایندهای کسب‌وکار است (Trkman, 2010). در واقع مدیریت فرایندهای کسب‌وکار می‌تواند باعث بهبود خدمت‌رسانی به مشتری شود و باعث انجام سریع فرایندها و افزایش کیفیت شود (Terziovski, et al, 2003). مدیریت فرایندهای کسب‌وکار همچنان از اولویت‌های بالای کسب‌وکار است که هنوز جزء چالش‌های عمده مدیران اجرایی به حساب می‌آید (Recker, et al, 2009). هدف نهایی مدیریت فرایندهای کسب‌وکار حداکثر کردن چابکی کسب‌وکار و کیفیت خدمت‌رسانی به مشتریان و افزایش یکپارچگی زنجیره تأمین است (Chena et al., 2009).

صنعت بیمه در ایران نیز در دهه‌های گذشته دچار تحولات عظیمی شده و فعالیت و رقابت میان شرکت‌های بیمه خصوصاً شرکت‌های بیمه خصوصی در کشور در حال افزایش می‌باشد. در واقع دغدغه شرکت‌های بیمه چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی یافتن جایگاهی ماندگار در ذهن مشتریان است تا از طریق آن بر گسترش سهم از بازار خود اندیشیده و بتوانند به پشتوانه آن‌ها در راستای هدف اصلی این صنعت که ایجاد امنیت فکری و روانی برای مشتریان می‌باشد گام بردارند. در واقع مشتریان عامل کلیدی و محوری در تقویت و ارتقاء شرکت‌ها قلمداد می‌گردند. لذا حفظ مشتریان برای شرکت‌ها از جمله شرکت‌های بیمه که دغدغه حفظ و توسعه جایگاه رقابتی خویش را در بازار دارند، چالشی استراتژیک تلقی می‌گردد. امروزه صنایع خدماتی نقش اساسی و مهمی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها دارند و در این میان جایگاه صنعت بیمه برکسی پوشیده نیست. در صنعت بیمه نیز همچون صنایع دیگر ناگزیر به استفاده از راهکارهایی است که کسب رضایت بیشتر مشتریان را در پی داشته باشد. زیرا همان‌طور که ذکر شد، رقابت در بازاریابی صنعت بیمه به شدت در حال افزایش است و این مسأله حاصل اهمیت و نقش آن در جامعه می‌باشد. از این‌رو، شرکت‌هایی که محصولات و خدمات با کیفیت‌تری را ارائه می‌نمایند مدیریت بازار را در اختیار داشته و سهم بیشتری از بازار را کسب می‌نمایند. انجام پژوهش‌هایی که هدف آنها یافتن راهکارهای افزایش رضایت مشتریان در صنعت بیمه می‌باشد، شناسایی، توجه و سرمایه‌گذاری بر متغیرها و عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌های بیمه را به همراه خواهد داشت.

در پژوهش‌های گذشته، بیان شده که اگر سازمان را از دیدگاه مشتری بنگریم، به این ترتیب است که سازمان تلاش می‌کند تا بر اساس نیازها و خواسته مشتری، ویژگی‌های خدمات و طراحی مناسب برای کالاهای خود ایجاد نماید. اما سازمان از دیدگاه فرایندی شامل راه‌هایی است که سازمان فرایندهای کسب‌وکاری را برنامه‌ریزی، تغییر و کنترل می‌کند (مرادی، ۱۳۸۹). در اکثر این تحقیقات با دیدی محدود به ابعاد مدیریت فرایند کسب‌وکار نگریسته شده و بسیاری از آنها تأثیر این نوع مدیریت را بر افزایش رضایت مشتریان بررسی نکرده‌اند. و این در حالی است که در این مقاله ۵ بعد از ابعاد مدیریت فرایند کسب‌وکار و تأثیر آنها بر رضایت مشتری مورد بررسی قرار می‌دهد. بدین منظور با بررسی مدل‌های مختلف، در نهایت چارچوبی ارائه می‌شود که بیان‌کننده‌ی تأثیر ابعاد مدیریت فرایند کسب‌وکار بر رضایت مشتری است.

## ۲. تعریف فرایند

فرایند معانی مختلفی دارد. توجه به فرایند در مدیریت علمی تیلور نیز کاملاً مشهود است. همچنین این واژه در پویایی سیستم‌ها برای یادگیری سازمانی هم مورد توجه قرار گرفته است. در واقع فرایندها کلید اصلی در مدیریت کیفیت جامع و باز مهندسی فرایندهای کسب‌وکار هستند (Armistead, 1999). فرایند جوهره‌ی وجودی هر سازمان است. اگر برنامه‌های کاربردی کسب‌وکاری به‌عنوان مجموعه‌ای پیچیده از فرایندها مشاهده شوند، مدیریت فرایندها می‌تواند کلید مهمی در توسعه‌ی برنامه‌های کاربردی انعطاف پذیر در بازار پویا مورد استفاده قرار گیرد (Chena, et al, 2007). فرایندها به‌عنوان عامل عمومی و کلی در سازمان مورد بررسی قرار گرفته‌اند و به معنای راه‌هایی برای انجام امور هستند. فرایندها همچنین به‌عنوان دارایی‌های استراتژیک مطرح می‌شوند که سازمان‌ها به این دارایی‌ها به‌عنوان راهی برای کسب‌وکار مداری نیاز دارند. فرایندها موضوعی فراگیر و گسترده‌اند که نیاز به توجه جدی دارند. مدیریت فرایندهای کسب‌وکار در این زمینه فرایند را هم به‌عنوان ضرورت کسب‌وکار و هم به‌عنوان درک و به‌کارگیری فعالیت‌های کسب‌وکاری بررسی می‌نماید، که این درک و به‌کارگیری به معنای پیدا کردن راهی برای تبدیل نیازهای مشتریان به کالاها و خدمات واقعی است (Smart, et al, 2009).

## ۳. فرایندهای کسب‌وکار

تعاریف مختلفی از فرایندهای کسب‌وکار وجود دارد. اما زیربنای کلی این تعاریف، مفهومی است از مجموعه فعالیت‌های درون سازمانی به هم مرتبط، عبور از برخی موانع عملیاتی با ورودی‌ها و خروجی‌های خاص با هدف ارضای نیاز مشتری. در واقع فرایندهای کسب‌وکار باید با مشتری شروع شوند و نتایج را برای مشتریان داخلی یا خارجی سازمان فراهم نمایند (Kujansivu, Lonnqvist, 2008). فرایندهای کسب‌وکار به‌عنوان ایده‌ای مطرح می‌شود که در آن از ترکیب منطقی منابع و فعالیت‌های بهم پیوسته برای ایجاد محصولات و خدمات مورد نیاز مشتری استفاده می‌شود (Barnes, 2002). در واقع یک فرایند کسب‌وکار به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها تعریف می‌شود که یک یا چند ورودی را گرفته و تبدیل به خروجی می‌نماید و این خروجی برای مشتری ارزشمند است (Damij, 2008). در تعریف دیگری آمده است که فرایندهای کسب‌وکار تأثیر بسیار زیادی بر کیفیت محصولات و رضایت مشتری دارند که هر دو اهمیت بسیاری در بازار دارند. فرایندهای کسب‌وکار منابع سازمان را برای تبدیل ورودی به خروجی برای مشتری استفاده می‌نمایند (Stephen, 2001). علاوه بر این فرایند کسب‌وکار با سازمان در ارتباط است. چون به‌عنوان راهی محسوب می‌شود که به سازمان در رسیدن به اهداف کمک می‌کند (Damij, 2008). بیشتر فرایندهای کسب‌وکار نتیجه تمرکز بر فعالیت‌های بازمهندسی است که شامل فعالیت‌های مختلفی از قبیل طراحی محصول، اجرای سفارش و خدمات مشتریان است (Kujansivu, Lonnqvist, 2008).

### ۳-۱. انواع فرایندهای کسب و کار

فرایندهای شناخته شده در دو گروه که بر پایه‌ی تعریف فرایند کسب و کار واقع شده است، قرار دارند:

۱. فرایندهای هسته‌ای که باعث تحویل ارزش به مشتری می‌شوند. مثل مدیریت حسابداری، مدیریت پس اندازها، بانکداری، سرمایه گذاری و عملیات مستند سازی
۲. فرایندهایی که ارزش مستقیم برای مشتری تولید نمی‌کنند، ولی ارزش استراتژیکی ایجاد می‌نمایند. مثل توسعه خدمات جدید، مدیریت ریسک و مدیریت منابع انسانی (Trkman, 2010).

### ۴. مدیریت فرایندهای کسب و کار

در اوایل سال ۱۹۹۰، مدیریت فرایند کسب و کار (BPM) رویکردهای پایه‌ای مدیریت را به سمت رویکردهای طراحی جدید از سیستم‌های اطلاعاتی متحول کرد که شامل مفاهیم مربوط به سازمان‌های کسب و کار و علوم کامپیوتر می‌شد (Vanderhaeghen, 2010). از طرفی به واسطه توسعه اینترنت و تمایل بخش‌های یک سازمان برای ارتباطات داخلی سازمان و ایجاد دسترسی آسان به اطلاعات و داده‌ها در هر زمان و مکانی بسیاری از سیستم‌های مدیریت جریان کار، به مدیریت فرایندهای کسب و کار متوسل شده‌اند. مدیریت فرایندهای کسب و کار سستی، تکنولوژی‌های مربوط به مدیریت هدف را برای مدیریت فعالیت‌های کسب و کاری متنوع سازمان مورد استفاده قرار می‌دادند. اما امروزه سازمان‌ها از حالت سازمان‌های محلی به سمت سازمان‌های گسترده رشد پیدا کرده‌اند که در آنها پویایی فرایندهای کسب و کاری مربوط به تسهیم هزینه‌ها، مهارت‌ها و منابع بین چندین سازمان برای حمایت از فعالیت‌های اطمینان بخش است (Lewin, 2001). مدیریت سازمان با در نظر گرفتن فرایندهای کسب و کار، مدیریت فرایندهای کسب و کار نامیده می‌شود. به عبارت دیگر مدیریت فرایند کسب و کار، بهبود مستمر فرایندها، عملکرد متقابل و تحلیل و بهبود ساختار سازمان است (Kujansivu, Lonnqvist, 2008). توانایی داشتن برای مدیریت فرایندهای سازمانی باعث رشد کسب و کار سازمان و افزایش مشتریان و سهم بازار شرکت خواهد شد (Howard, 2003). مدیریت فرایند کسب و کار یک رویکرد ساختار یافته است که مشاغل مکانیکی و انسانی و همچنین تعاملات سازمان را به‌عنوان فرایندها مدل‌سازی می‌نماید و شامل موارد زیر است:

- سازماندهی کسب و کار از طریق فرایندها و تمرکز بر رضایت مشتری
- شفاف‌سازی و مستندسازی فرایندها
- نظارت و بررسی عملکرد فرایندها
- تشخیص فرصت‌ها برای بهبود و استقرار آنها در فرایندها (Manoilov, 2008).

اگرچه مدیریت فرایند کسب و کار به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم مرتبط تعریف می‌شود که برای تولید ارزش برای مشتری فعالیت می‌کنند، اما باید گفت که این فعالیت‌ها مولفه‌های یکپارچه‌ای از سازمانند. در واقع باید به مدیریت فرایند کسب و کار به صورت کلی نگاه کرد که با تمامی ارکان سازمان مثل مشاغل، رقبا، سیاست‌ها و... در ارتباط است. در واقع مدیریت فرایند کسب و کار تلاش می‌کند که کلیه‌ی ارکان موجود در سازمان را به هم مرتبط نماید تا سازمانی بر مبنای فرایند ایجاد نماید (Rensburg, 1998). ایده اصلی در مدیریت فرایندهای کسب و کار توسعه

فرایندهای کسب و کار سازمانی از طریق حذف فعالیت‌های بدون ارزش افزوده و بهبود تسلط بر فرایندهایی در مرز توابع سازمانی است. مزایای پیاده‌سازی یک BPM موفق شامل بهبود خدمت‌رسانی به مشتری، افزایش بهره‌وری، کاهش خطا و ضایعات، رقابت بهتر، کیفیت محصول یا خدمت، انعطاف پذیری و کاهش هزینه است. موانع پیاده‌سازی BPM،

مقاومت کارکنان در برابر تغییر، منابع ناکافی، ارتباطات ناموفق، انتظارات غیرواقعی و مشکلات مربوط به فناوری اطلاعات را شامل می‌شود. البته مدیریت فرایندهای کسب‌وکار بسیاری از عوامل نامحسوس کسب‌وکار مثل صلاحیت کارکنان و روابط سهام‌داران را تحت پوشش قرار می‌دهد و در واقع وجود سرمایه‌های انسانی مناسب یک پیش‌شرط موفقیت‌آمیز برای پیاده‌سازی BPM است (Kujansivu, Lonnqvist, 2008).

#### ۴-۱. ابزارهای مدیریت فرایندهای کسب‌وکار

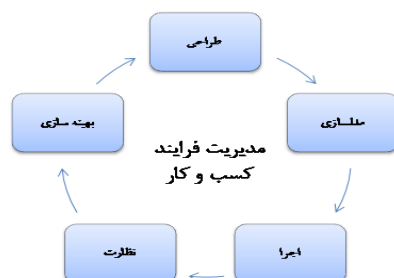
این ابزارها به کاربران در چرخه زندگی فرایندها کمک می‌نمایند:

۱. ابزارهایی برای طراحی و مدلسازی فرایندها: کاربران نهایی که به‌طور مستقیم با فرایندهای کسب‌وکاری درگیرند ممکن است از این ابزار برای ایجاد یک نمونه‌ی جدید از فرایند کسب‌وکار یا تغییر وضعیت نمونه با مروری بر روند اطلاعات ارائه‌شده به آنها استفاده نمایند.

۲. ابزارهایی برای سنجش اجرای فرایندها: این ابزار می‌تواند گزارشات را برای شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌وسیله تحلیل‌های آماری که می‌تواند برای مدیریت فرایندهای بهبود مستمر مورد استفاده قرار گیرد فراهم نماید.

۳. ابزارهایی برای نظارت و بهینه‌سازی بر فرایندها: این ابزار موقعیت مناسبی برای پیشرفت و کنترل فرایندها فراهم می‌نماید که باعث می‌شود وقتی موقعیت خاصی رخ می‌دهد، هشدارها به‌صورت خودکار تولیدشده و به افراد مناسب یا فرایندهای کاربردی فرستاده شود (Chena et al., 2007).

#### شکل ۲. چرخه مدیریت فرایند کسب‌وکار



#### ۴-۲. الزامات کلیدی کسب‌وکار

مدیران ارشد شرکت‌های بیمه برای پاسخگویی مؤثر به مسائل مربوط به صنعت، تمرکز واحدهای خود را بر روی چندین الزام کلیدی کسب‌وکار قرار می‌دهند که موقعیت آنها را حفظ و زمینه‌های رشد در آینده را فراهم سازد:

۱. **بهبود سودآوری با کاهش هزینه عملیات، کاهش زمان پردازش و بهبود دقت و کیفیت:** فرآیندهای کسب‌وکار باید خودکار و یکپارچه در سراسر سازمان باشد تا دسترسی سریع به اطلاعات توسط افراد در هر زمانی ممکن باشد. شرکت‌های بیمه باید با تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری و حتی شبیه‌سازی فرایندها و گردش کار مناسب به بهبود و رشد سازمانی دست یابند.

۲. **ایجاد فرهنگ مشتری محور با حمایت از وفاداری مشتری:** شرکت‌های بیمه‌ای، شرکت‌های خدمت‌رسان می‌باشند و در طی سال‌ها دریافته‌اند که به‌بهبود خدمات مشتری، رضایت و درنهایت وفاداری، به‌طور قابل ملاحظه‌ای بر حفظ مشتری تأثیر می‌گذارد. شرکت‌های بیمه‌ای باید بر کاهش زمان مورد نیاز برای پردازش معاملات و پرداختن به سؤالات مشتری متمرکز شوند تا بتوانند از پایگاه مشتریان خود محافظت کنند.

۳. متوازن نمودن کانال‌های الکترونیکی و ارائه خدمات: از آنجاکه افراد دارای نیازهای متفاوت هستند، مهم است که برای مشتریان و نمایندگان خدمات منحصر به فردی ارائه گردد. توانایی ثبت ادعای خسارت از یک کامپیوتر خانگی در طول ساعات غیرکاری برای یک مشتری ممکن است تنها مزیت لازم برای مشتری باشد تا یک شرکت بیمه را نسبت به دیگری ترجیح دهد.

۴. اطمینان حاصل کردن: انطباق با مقررات در حال توسعه و استانداردهای صنعتی، تایید اینکه تمام خط‌مشی‌ها و رویه‌ها به‌طور مداوم اجرا می‌شود (Khanna, Taylor, 2012)

### ۵. مدیریت فرایند کسب‌وکار و مشتری

در محیط در حال تغییر کسب‌وکاری امروز، مشتریان رکن اصلی هر فعالیت بازاری محسوب می‌شوند (Keramati et al., 2010). امروزه سازمان‌ها باید توانایی واکنش سریع به خواسته‌های مشتریان و نیروهای رقابتی را داشته باشند، لذا برای ایجاد پاسخگویی سریع و انعطاف‌پذیری موثر سازمان‌ها باید با تکنولوژی‌های BPM انطباق یابند. مدیریت فرایند کسب‌وکار بیشتر در زمینه خدمت‌رسانی به مشتری و افزایش رضایت وی متمرکز است (Kujansivu, Lonnqvist, 2008). در واقع فرایندها و مدیریت کردن آنها می‌توانند ادغام‌کننده‌ی بین‌اعضای سازمان و مشتریان باشد که از طرق موثری با مشتریان ارتباط برقرار کرده و بسیاری از منابع موجود در سازمان را مورد استفاده‌ی مجدد قرار می‌دهد (Gibb et al., 2006). سیستم‌های مدیریت فرایند را می‌توان در طول سازمان متمرکز نمود که این جریان کار با خواسته مشتریان شروع می‌شود و با تأمین رضایت مشتری به پایان می‌رسد. در مدیریت فرایند کسب‌وکار همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد (پوربخش، رضانیان، ۱۳۸۶). کسب‌وکارها برای مشتریان کالاها و خدمات تولید می‌کنند. اگر فرایندها راهی برای تعریف تحویل کالاها و خدمات به مشتری باشند، لذا تمامی کسب‌وکارها دارای فرایند می‌باشند و به‌عنوان راهی مطرح می‌شوند که مشتری چیزی را درخواست می‌دهد و آن چیز برای وی مهیا می‌شود، که چگونگی مدیریت این فرایندها لازم و ضروری است (Smart et al., 2009). مدیریت فرایندهای کسب‌وکار نیاز به مدیریت فرایندهایی دارد که بر پایه سربه‌سر<sup>۱</sup> قرار دارد. یعنی از ارتباط اولیه مشتری شروع شده و تا انجام تقاضای وی پیش می‌روند. در مدیریت فرایند کسب‌وکار، مفهوم فرایند به شکل مفهومی جدا وجود ندارند و با داشتن درک درستی از نیازهای مشتری در ارتباطند. از طرفی دلیل کلی کسب‌وکار کسب ایجاد سود است و سود از طریق رضایت مشتری ایجاد می‌گردد. در واقع مدیریت فرایند کسب‌وکار بر فرایندها به‌عنوان ایجاد ارزش برای سازمان تمرکز می‌نماید (Smart et al., 2009). از طرفی مدیریت فرایند کسب‌وکار شامل تجزیه و تحلیل‌های اصولی از سازمان و تغییرات استراتژی‌های سازمان است. فرایندهای کسب‌وکار باید به‌عنوان بخشی با مسئولیت، برای فرایندهای فناوری اطلاعات، سازمانی و کسب و کار رشد نمایند (Trkman, 2010). مدیریت فرایندهای کسب و کار زنجیره ارزش بازار را بهینه می‌نماید از فرایندها برای توضیح زنجیره ارزش بازار استفاده می‌شود. ارتباط فرایندهای کسب و کار باعث ایجاد محصولات و خدمات جدید و تحویل آنها به مشتری می‌شود که اینها خود باعث ایجاد درآمد و اطلاعات برای سازمان می‌گردد زنجیره ارزش بازار نیاز به تعامل فرایندها بین سازمان‌های مختلف برای گسترش شبکه خود دارد (Armistead et al., 1999).

## ۶. مدیریت فرایند کسب و کار و صنعت بیمه

شرکت‌های بیمه مجموعه‌ای از دانش و اطلاعات می‌باشند و از این اطلاعات برای ریسک‌های بیمه‌گری، مدیریت نمایندگان، پرداخت خسارات، مدیریت بیمه‌نامه‌ها، ارائه خدمات به مشتریان، تطابق با مقررات، تولید گزارش‌های آماری و حمایت از کارکنان استفاده می‌کنند. در اکثر شرکت‌ها، بیشتر این اطلاعات در قالب الکترونیکی وجود دارد. اما متأسفانه، اغلب این اطلاعات در سیستم‌های جداگانه و پایگاه‌های داده‌های غیرمتصل وجود دارد. همچنین صنعت بیمه با چالش‌های جدیدی در حوزه بازدهی مواجه است. اقتصاد امروز، با کمترین نرخ بهره در ۴۰ سال، کاهش درآمد سرمایه‌گذاری و تضعیف حاشیه سود، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا هزینه‌های خود را کاهش داده و بر بهره‌وری عملیاتی متمرکز شوند. در این میان شرکت‌هایی موفق عمل خواهند نمود که بتوانند طیف کامل اتصالات را بین پایگاه داده‌های اطلاعاتی خود برقرار نمایند تا از این طریق در کمترین زمان ممکن پاسخگوی نیاز مشتریان خود باشند (menon, 2018). در سال‌های اخیر مدیران شرکت‌های بیمه در حال جستجو برای راه‌حل‌های ساده‌سازی فرایندها و ارائه عملکرد بهبود یافته برای حمایت از استراتژی‌های سودآور رشد هستند. چهار استراتژی کلیدی برای شرکت‌های پیش‌بینی‌کننده مورد توجه هستند (deb miller, 2011)

- تمرکز بر کارایی عملیاتی و کنترل هزینه در زنجیره ارزش
- تلاش برای افزایش و پشتیبانی از تقاضا برای محصولات منتخب
- گسترش کانال‌های توزیع با حفظ کیفیت خدمت‌رسانی به مشتری
- حذف کاغذ و خودکارسازی فرایندها برای کاهش هزینه و و کاهش زمان پاسخگویی به مشتریان

شرکت‌های بیمه باید راهکارهایی را ارائه نمایند تا به‌طور مؤثر مدیریت افراد، فرآیند و جنبه‌های تکنولوژیکی سازمان را برای دستیابی به پیشرفت در عملیات مهیا سازد. با ساده ساختن معماری فناوری اطلاعات و ایجاد فرآیندهای استاندارد و قابل تکرار، شرکت‌های بیمه می‌توانند همکاری در میان بخش‌های مختلف را بهبود بخشند، فرایندهای کاغذی را کاهش داده و به‌طور مؤثرتر کل فرایندهای بیمه‌ای را مدیریت کنند.

خودکارسازی و بهینه‌سازی فرآیندهای کسب و کار باعث افزایش سودآوری، ارائه خدمات برتر به مشتری و افزایش قابل توجه سود سهام‌داران می‌شود (menon, 2018).

### ۶-۱. مسائل کلیدی در صنعت بیمه

شرکت‌های بیمه بیش از هر زمان دیگری با چالش‌هایی مواجه هستند که کسب و کار پایدار و سودآوری آنها را با خطر مواجه می‌نماید. رقابت شدید است و هر تغییر در نیاز مشتریان تنظیمات سریع حق بیمه‌ها و فرایندها را به‌دنبال دارد. در اینجا به برخی از مسائل کلیدی که شرکت‌های بیمه با آن روبرو می‌شوند اشاره می‌نمائیم:

- **فناوری‌های قدیمی:** از گذشته تا کنون شرکت‌های بیمه در انطباق با فناوری‌های جدید بسیار کند عمل نموده‌اند و این مسئله باعث شده است تا شرکت‌ها خود را با انبوهی از برنامه‌های کاربردی که قابلیت بروزرسانی و یا انعطاف لازم را ندارند مواجه شوند.
- **حرکت آهسته یا عدم انطباق:** در برابر تغییرات سیاسی، نظارتی، محیطی، رفتاری و تکنولوژیکی شرکت‌های بیمه برای انطباق حرکت کندی داشته و محصولات و فرایندهای تجاری خود را به کندی تغییر می‌دهند. اعتماد به IT برای تفسیر و اجرای الزامات کسب و کار جدید، زمان زیادی را مصرف می‌کند.

- **افزایش قوانین و مقررات:** الزامات قانونی پویا و همیشه در حال تغییر همچنان بر فرآیندهای کسب و کار و استراتژی‌های شرکت‌های بیمه تاثیر می‌گذارد. دستورالعمل‌های مختلف، حمایت از اطلاعات مشتریان، حفاظت از حقوق مصرف‌کننده و...
- **فقدان تجزیه و تحلیل:** فقدان دید مناسب در وضعیت حق بیمه‌ها و خسارات پرداختی، در سراسر سیستم و کانال‌ها. نبود راهی برای نظارت، ارزیابی و مدیریت فرآیندهای موجود. تجزیه و تحلیل زمان واقعی پاسخگویی به نیاز مشتریان که می‌تواند باعث از بین رفتن کسب و کار یک شرکت شود و یا می‌تواند فرصت‌هایی برای افزایش کارایی و درآمد فراهم کند.
- **همکاری بدون ساختار:** درست است که شرکت‌های بیمه از ابزارهای ارتباطی متفاوتی استفاده می‌نمایند با این حال، این برنامه‌ها به‌طور معمول هیچ‌گونه توانایی برای به اشتراک گذاشتن داده‌ها یا تاریخچه‌های ارتباطی ندارند. این ابزارهای همکاری غیرمجزا و غیرمستقیم مانع از اثربخشی می‌شوند.
- **انتظارات مشتریان:** شرکت‌های بیمه نیاز به پیدا کردن راه‌های جدید برای افزایش رضایت مشتری و به حداکثر رساندن سود هر مشتری دارند. با افزایش رقابت و فشارهای اقتصادی، مشتریان از هر زمان دیگری نیاز به جذب و نگهداری دارند. مشتریان به دنبال راه‌حل‌های قابل تنظیم، قابلیت‌های راحت ارائه خدمات، صرفه جویی در زمان و تنوع محصولات داشته باشند (Khanna, Taylor, 2012).

## ۲-۶. خلاصه فرایندها و نتیجه پیاده‌سازی مدیریت فرایند کسب و کار در شرکت‌های بیمه

دو آناند در سال ۲۰۱۸ فرایندها نتیجه پیاده‌سازی مدیریت فرایند کسب و کار در شرکت‌های بیمه را به شکل جدول زیر عنوان نموده است (menon, 2018):

جدول ۱. چارچوب طبقه بندی فرایندها

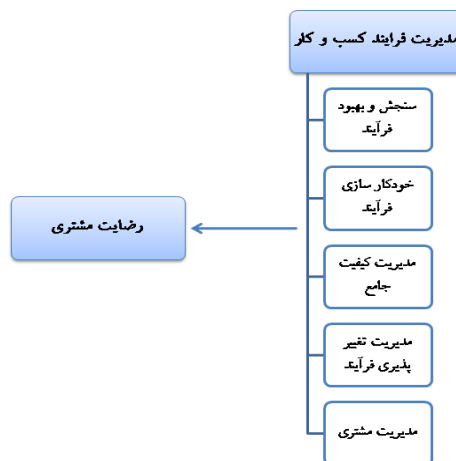
موضوعات کلیدی	الگو	عوامل	فرایندهای بیمه ای	نتایج پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار
<ol style="list-style-type: none"> <li>افزایش فایلهای دستی، اکسل‌ها و الگوی کار کاغذی</li> <li>نیاز به فعالیت‌های انسانی در یک یا چند مرحله برای تکمیل فرآیند</li> <li>وجود چندین نیروی کار در یک واحد کاری</li> </ol>	جریان کار	نمایندگان، مرکز تماس با مشتریان، تعدیل کنندگان خسارت، بیمه گران، سیستم های اطلاعاتی، مشتریان و چشم اندازها	بیمه گری، الحاقیه ها، تعدیلهای مدیریت پرونده ها، ظهورنویسی خسارات، اختلافات، پرداختها	<ol style="list-style-type: none"> <li>اجرای کار کنترل شده</li> <li>گردش کار استاندارد شده برای بسته های کاری خاص</li> <li>حسابرسی و بازرسی</li> <li>مدل داده های استاندارد در بین کاربران</li> <li>ابزار کار مشترک</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>بررسی زمان انجام فرایندهای کاری</li> <li>شناسایی گلوگاههایی که بر زمان چرخه فرایند تاثیر گذار است</li> </ol>	نظارت و اندازه گیری فعالیت‌های تجاری			<ol style="list-style-type: none"> <li>رویت فرایند و معیارهای اجرای آن توسط کاربر</li> <li>بینش کسب و کار برای بهبود روند</li> <li>کنترل آستانه عملکرد فرآیند</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>آیا کاربران از چندین سیستم متفاوت در عملکرد روزانه خود استفاده می نمایند؟</li> <li>آیا هزینه های توسعه ای بالاست؟</li> </ol>	کارگاه یکپارچه			<ol style="list-style-type: none"> <li>افزایش بهره وری</li> <li>افزایش استانداردهای داخلی</li> <li>کاهش دوباره کاری سیستم های فن آوری در سراسر واحدها</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>آیا کاربران وقت خود را برای اصلاح کار قبلی صرف می کنند؟</li> <li>آیا تصمیمات استثنائی به شیوه‌ای غیرساختار یافته اتخاذ می‌شود؟</li> </ol>	مسیریابی استثنائی			<ol style="list-style-type: none"> <li>کاهش زمان چرخه فرایند با به حداقل رساندن گذرهای متوالی</li> <li>کاهش زمان انجام فرایند صدور و خسارت</li> <li>جریان های کاری ساختار یافته و غیرتکراری</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>آیا تحویل پروژه ها بیش از حد طول می کشد؟</li> <li>آیا پروژه های عقب مانده ای وجود دارد؟</li> </ol>	توسعه نرم افزار			<ol style="list-style-type: none"> <li>کاهش هزینه‌ها</li> <li>بهبود واکنش های فناوری اطلاعات</li> </ol>



## ۷. ارائه مدل

ما در این مدل پنج بعد از ابعاد مدیریت فرایند کسب و کار را مورد بررسی قرار می‌دهیم. اولین بعد سنجش و بهبود فرایندهاست. در واقع یکپارچه‌سازی سنجش‌های بر مبنای فرایند با سیستم‌های سنجش موجود بسیار ضروری است. زیرا عامل کلیدی در سنجش، تنوع خروجی از انتظارات مشتریان است (Smart et al., 2009). یکی از اهداف بهبود فرایند، تشخیص اهداف استراتژیک به منظور به دست آوردن رضایت مشتری از طریق توسعه، بازسازی، بهبود کیفیت و کاهش هزینه‌های سازمان است. همچنین بهبود فرایندها باعث بهبود خدمت‌رسانی به مشتری می‌گردد (Damij et al., 2008). بعد دوم که مورد بررسی قرار گرفته است، خودکارسازی فرایندهاست که باعث می‌شود کارمندان از کارهای تکراری فارغ شوند و تمرکزشان بر فعالیت‌هایی قرار گیرد که باعث بهبود خدمت‌رسانی به مشتری و افزایش تجربه‌ی آنها می‌گردد (Trkman, 2010). بعد سوم مدیریت کیفیت جامع است که خود بر مدیریت فرایند کسب و کار و نوآوری تأثیرگذار است. اگر سازمان‌ها مدیریت کیفیت جامع را به نحو درستی در سازمان خود سازماندهی نمایند، سود بسیاری تولید می‌کنند که شامل کیفیت بالای تولیدات، هزینه پایین، ارتباطات بهبود یافته، کار گروهی و رضایت مشتریان و کارمندان و بهبود عملکرد مالی سازمان خواهد بود (Pinho, 2008). در ثانی استانداردسازی که جزء لاینفک مدیریت کیفیت جامع می‌باشد می‌تواند مشاغل استاندارد ایجاد نماید که این مشاغل می‌توانند توسط راه‌حل‌های تکنولوژیکی حمایت شوند. چهارمین بعد مدیریت تغییرپذیری فرایندهاست. مدیران با حالت‌های عملیاتی پویا و چالش‌های داخلی پیچیده‌ای مواجه‌اند که باعث ایجاد تغییر در ورودی‌ها و خروجی‌ها می‌شود. که از طریق کنترل و برنامه‌ریزی برای ظرفیت‌های عملیاتی این مشکل قابل حل است. همچنین با تغییر دادن فرایندها سازمان به منظور رویارویی با نیازهای مشتریان تغییر خواهد نمود (Klassen, Menor, 2007). بعد پنجم، مدیریت مشتری است که با شناسایی نیازهای مشتریان و تولید کالاهای مورد نیاز آنها رضایت مشتریان را از طریق بازخور دریافت می‌کند (Rensburg, 1998). لذا مدل نهایی به شکل زیر ارائه می‌شود:

شکل ۱. مدل تحقیق



### ۷-۱. سنجش و بهبود فرایند

سنجش فرایند یک واحد اساسی از مدیریت فرایند کسب و کار است که به دنبال بهینه‌کردن عملکرد فرایند مربوط به ارضا نیاز مشتریان و رسیدن به اهداف مشتری است. اندازه‌گیری واحد به واحد از عملکردها می‌تواند مضر باشد. سنجش عملکرد توسط گزارشات مالی تحت تأثیر قرار می‌گیرد که این گزارشات نیاز به تمرکز بر مشتری و یادگیری فرایند مداری سازمانی را منعکس نمی‌کنند. جنبه اصولی و کلیدی اجرای فرایند، گسترش فرایندهای است که نیاز مشتریان را برآورده می‌نمایند. در واقع علاوه بر اندازه‌گیری کارایی آنچه که مهم است رضایت مشتری و رضایت وی است (Smart et al., 2009). به منظور

حداکثر کردن سود مدیریت باید از زمان چرخه فرایند اطمینان حاصل نماید که از سطح معینی تجاوز نکند تا برای مشتری قابل قبول باشد و بتواند در این مدت زمان محصولی با حداکثر سودآوری تولید نماید. در واقع کنترل چرخه فرایندها رضایت مشتریان را به صورت مستقیم منعکس می نماید برای به وجود آوردن چنین سنجشی، مدیر باید تصمیم بگیرد که در چه زمانهای کار کنترل را انجام دهد. مثلا هر روز، هر هفته و یا هر ماه (Manoilov, Deliiska, 2008). تحویل موثر خدمات به مشتری توسط مجموعه ای از فرایندهای پشتیبانی مثل استخدام کارمندان و مدیریت سیستمها قابل انجام است. در واقع دیدگاه مدیریت فرایند کسب و کار در چارچوب فرایندها باعث می شود که کارمندان برای ارتباط دادن فعالیت های روزانه خود با ارضای نیاز مشتری تشویق شوند (Smart et al., 2009). تسهیم داده ها و اطلاعات و استقرار فناوری اطلاعات موثر از مزایای دیگر آن است. از طریق بهبود فرایند درک درستی از نیازهای مشتری ایجاد می شود که باعث اضافه شدن ارزش به فعالیت ها و در نهایت رضایت مشتری می گردد (Damij et al., 2008)

## ۷-۲. خودکارسازی فرایندها

خودکارسازی فرایندها بر استفاده از فناوری اطلاعات برای کمک یا جابجایی کارمندان در اجرای فرایند کسب و کار تاکید دارد. بسیاری از کارهای روتین و تکراری می توانند خودکار شوند، در حالی که بسیاری از آنها نیاز به کار انسان دارند. در واقع خودکارسازی فرایندها میتواند باعث افزایش سرعت کار، کاهش هزینه و نتیجه بهتر شود (Trkman, 2010). فرآیندهای گردش کار سنتی در گذر زمان و به منظور ساده سازی وظایف از کسب و کار کاغذی به کار با داده های الکترونیکی منتقل شده است. مدیریت فرایند هوشمند، سیستمی برای تجزیه و تحلیل فرآیندهای موجود است و راه حل هایی برای بهینه سازی بیشتر ارائه می نماید. با استفاده از این روش، شرکت های بیمه می توانند فرصت هایی را برای بهبود در فرایندهای خود مشخص کنند، و باعث می شود که ساده تر شدن و بهبود مدیریت فرایند آنها آسان تر شود. درست است که اخیرا، شرکت های بیمه محتوای فعالیت های خود را دیجیتالی کرده اند، اما سیستم های آنها با یکدیگر کار نمی کنند. بسیاری از شرکت ها هیچ تلاشی برای ادغام این اطلاعات در سطح مخزن محتوا یا سطح فرایند کسب و کار نداشته اند. سیستم ها تقسیم شده اند، و یک راه حل برای یک برنامه هماهنگ مدیریت اطلاعات وجود ندارد (Kothari, 2018).

## ۷-۳. مدیریت کیفیت جامع<sup>۱</sup>

باتوجه به مدیریت فرایندهای کسب و کار باید در کلیه سطوح سازمانی وجود داشته باشد. در سطوح استراتژیک و سازمانی فعالیت هایی مثل مدیریت کیفیت جامع محرک نوآوری مستمری می گردد که باعث بهبود کارایی، کاهش هزینه و بهبود رضایت مشتری و عملکرد مالی سازمان می گردد (Klassen, Menor, 2007). مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه مدیریتی است که با پیشگیری از بروز خطاها و مشکلات بر بهبود مداوم فرایند متمرکز است و بر نظارت مداوم و کنترل فرایند، عملکرد و کیفیت و قرارداد مشتری در مرکز توجه تاکید دارد. اصول کلی مدیریت کیفیت جامع شامل مشارکت، بهبود مستمر و مشتری است. و در اصل مدیریت فرایند کسب و کار نیز کیفیت مترادف با رضایت مشتری تعریف می شود (سماوی و همکاران، ۱۳۸۷). هرچه مدیریت کیفیت جامع بهتر در سازمان پیاده شود عملکرد بالاتری در سازمان مشاهده خواهد شد. در واقع مدیریت کیفیت جامع برای سازمان ها نقش ابزاری برای ارزیابی فعالیت های تولیدی، استاندارد سازی فرایندها و آموزش، محک رقبا، نگرش فرایندی، مشارکت و ارزیابی نتایج و افزایش مسئولیت پذیری کارکنان دارد که در

نتیجه آن، کاهش هزینه های کنترل و سرپرستی و مدیریت موجودی بهتر است که همه اینها بدین معناست که مدیریت کیفیت جامع برای عملکرد سازمان ایجاد ارزش اقتصادی و بهبود می نماید (Pinho, 2008). استانداردهای فرایندها خصوصاً در صنعت خدمت رسانی، شامل فعالیت های تکنولوژیکی متناوب و پیروی از قوانین می شود که باعث بهبود اعتماد مشتری می شود (Trkman, 2010). سازمان ها برای رسیدن به کیفیت محصول بالاتر و مدیریت فرایند کسب و کار بهتر نیازمند نوآوری بیشتری هستند. اگرچه نوآوری بسیار با کشف محصولات جدید در ارتباط است، اما اهمیت فرایندهای سازمانی و هدایت این فرایندها به سمت عصر تکنولوژیکی که مربوط به فعالیت های عملیاتی کسب و کار هر سازمان است، موضوع اصلی نوآوری است. مدیریت کیفیت جامع می تواند باعث ایجاد فرهنگ، تعهد و ارزش لازم برای خلق فضای نوآوری در سازمان شود. سازمان هایی که مدیریت کیفیت جامع را با کارایی بالایی پیاده سازی می نمایند، نوآوری بیشتری نیز خواهند داشت. بهبود مستمر، تصمیم گیری مشارکتی، حمایت و همکاری و کار گروهی، مولفه های اصلی ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و نوآوری هستند. در واقع فرایندهای مدیریت کیفیت جامع منابع مهمی هستند که سازمان را قادر می سازند تا فعالیت های نوآورانه ی خود را افزایش دهند (Pinho, 2008).

#### ۷-۴. مدیریت تغییرپذیری فرایندها

در سطوح عملیاتی، مدیریت فرایندهای کسب و کار شامل ارزیابی فعالیت های عملیاتی و جریانهای کاری است که باعث تبدیل ورودی به خروجی های دلخواه و مدیریت موجودی می شود. نوآوری در تولید محصول جدید، نیروهای رقابتی جدید و تغییرات سریع در نیازهای مشتریان باعث ایجاد تغییرپذیری می گردد. تغییرپذیری نتیجه ی عدم تطابق و همسانی است که باعث تاثیر منفی در فرایندهای عملیاتی می شود. این تأثیر منفی باعث کاهش بسیاری از ارزیابی های عملکردهای اجرایی مثل کیفیت و خدمت به مشتری می گردد. یک چنین تغییرپذیری هایی که از جوانب مختلف ایجاد می شود توانایی بر هم زدن ثبات در فرایندها را دارند، که از طریق کنترل و برنامه ریزی برای ظرفیت های عملیاتی و موجودی این مشکل قابل حل است (Klassen, Menor, 2007) تغییر دادن فرایند، تغییر سازمان به منظور رویارویی با نیازهای مشتری است که در آن راه حل ها از طریق نوآوری توسعه پیدا می کند و دوباره کنترل می شود. و همچنین از مدیریت مقاومت در برابر تغییر حمایت می شود (Rensburg, 1998).

#### ۷-۵. مدیریت مشتری با استفاده از سرمایه های ارتباطی

منظور از مدیریت مشتری، یکپارچه سازی و تمرکز ارزش تحویل محصول به مشتری است که در آن باید نیازها و خواسته های مشتری شناسایی شود. سپس ویژگی های خدمات و محصولات توسعه پیدا می کند و بعد از تحویل کالا به مشتری رضایت مشتری را از طریق بازخور دریافت می نماید (Rensburg, 1998). از طرفی بهره برداری از سرمایه های ارتباطی، باعث می شود که افراد خدمات با کیفیتی را برای مشتریان خود، از طریق برقراری ارتباط مؤثر و ارائه محصولات، خدمات و اطلاعات و راه حل های رسیدگی به نیازها و خواسته های مشتریان، فراهم نمایند. سرمایه های ارتباطی نشان دهنده ارزش به دست آمده از ارتباط بین سازمان و محیط پیرامونش است و محیط شامل مشتریان، تأمین کنندگان، همکاران و سرمایه گذاران است. در واقع سرمایه های ارتباطی نشان دهنده رسیدن سازمان به اهدافش است. مانند جلب رضایت مشتری، شهرت خوب سازمان و توصیه ی سازمان به افراد دیگر توسط افراد راضی (Gabriel, 2005).

## ۶-۷. رضایت مشتری

رضایت مشتری از جمله اقدامات داخلی سازمانها محسوب می شود که نمود جهت گیری آنها به سمت ارضای خواسته مشتری است و جهت ارتقای کیفیت محصولات و خدمات را نشان می دهد. رضایت مشتری در یک تعریف، حالت و واکنشی است که مصرف کننده و مشتری از مصرف یا خرید محصول ابراز می کند (ملکی، دارابی، ۱۳۸۷). رضایت مشتری تأثیر بسیار زیادی در عملکرد حال و آینده سازمان دارد. رضایت مشتری منبع مهمی برای مزیت رقابتی است. رضایت مشتری باعث تکرار خرید و رضایت مشتری خواهد شد. مزایای مشتریان راضی، افزایش درآمد و کاهش هزینه های مربوط به معاملات مشتری می باشد (Lewin, 2009)

## ۸. مواد و روش ها

### ۸-۱. فرضیه های تحقیق

این پژوهش دارای یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی به شرح زیر می باشد:

۱. مدیریت فرایند کسب و کار با رضایت مشتریان شرکت بیمه مورد مطالعه رابطه مثبت و معنادار دارد.
- ۱-۱. سنجش و بهبود فرایندها با رضایت مشتریان در شرکت بیمه مورد مطالعه رابطه مثبت و معنادار دارد.
- ۱-۲. خودکارسازی فرایندها با رضایت مشتریان در شرکت بیمه مورد مطالعه رابطه مثبت و معنادار دارد.
- ۱-۳. مدیریت کیفیت جامع با رضایت مشتریان در شرکت بیمه مورد مطالعه رابطه مثبت و معنادار دارد.
- ۱-۴. مدیریت تغییرپذیری فرایندها با رضایت مشتریان در شرکت بیمه مورد مطالعه رابطه مثبت و معنادار دارد.
- ۱-۵. مدیریت مشتری با رضایت مشتریان در شرکت بیمه مورد مطالعه رابطه مثبت و معنادار دارد.

### ۸-۲. طرح پژوهش و گروه نمونه

پژوهش حاضر از نوع همبستگی بوده و جامعه آن شامل تمام مشتریان شرکت بیمه مورد مطالعه در شهر تهران می باشد. از میان این تعداد و در طول یک دوره سه ماهه، ۳۰۰ نفر از مشتریان این شرکت به صورت در دسترس انتخاب شدند و به پرسشنامه های پژوهش پاسخ دادند. از این تعداد ۲۷۵ پرسشنامه کامل به دست آمد که این پرسشنامه ها پس از کدگذاری وارد نرم افزار مربوطه شدند. تعداد ۱۷۲ نفر از گروه نمونه (۶۲/۵ درصد) مذکر و ۱۰۳ نفر (۳۷/۵ درصد) مؤنث بودند. همچنین بیشتر گروه نمونه در طیف سنی ۳۶ تا ۴۰ سال و دارای مدرک تحصیلی کارشناسی بودند (جدول ۲).

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه نمونه

متغیر	درصد	فراوانی	متغیر
۳/۶	۱۰	۲۵ سال و کمتر	سن
۱۰/۵	۲۹	۲۶ تا ۳۰ سال	
۱۹/۳	۵۳	۳۱ تا ۳۵ سال	
۳۲/۴	۸۹	۳۶ تا ۴۰ سال	
۲۵/۱	۶۹	۴۱ تا ۴۵ سال	
۹/۱	۲۵	۴۶ سال و بیشتر	
۶۲/۵	۱۷۲	مذکر	جنسیت
۳۷/۵	۱۰۳	مؤنث	
۲/۲	۶	زیر دیپلم	تحصیلات
۱۹/۶	۵۴	دیپلم	
۲۶/۵	۷۳	کاردانی	
۵۰/۹	۱۴۰	کارشناسی	
۰/۷	۲	کارشناسی ارشد	

## ۳-۸. ابزارها

برای سنجش مدیریت فرایند کسب‌وکار و رضایت مشتریان شرکت بیمه مورد مطالعه از دو پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. در ابتدا برای متغیر مدیریت فرایند کسب‌وکار و با توجه به مدل ارائه‌شده، ۱۸ سؤال طراحی و مطرح گردید. برای متغیر رضایت مشتری نیز ۱۵ سؤال تهیه شد. سپس این سؤالات توسط خبرگان بررسی و پس از گردآوری نظرات آنان و حذف ۶ سؤال در مقیاس مدیریت فرایند کسب‌وکار و ۵ سؤال در مقیاس رضایت مشتری، در نهایت پرسشنامه ۱۲ سؤالی مدیریت فرایند کسب‌وکار و پرسشنامه ۱۰ سؤالی رضایت مشتریان آماده گردید. این پرسشنامه‌ها در طیف لیکرت و از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری می‌شود و نمره کل آن برای پرسشنامه مدیریت فرایند کسب‌وکار بین ۱۲ تا ۶۰ و برای متغیر رضایت مشتریان ۱۰ تا ۵۰ است. این پرسشنامه در نهایت بر روی ۱۰ نفر از مشتریان شرکت اجرا و نظرات آنان درباره فهم‌پذیری سؤالات و ساختار آن دریافت گردید. در این مرحله نیز تغییراتی در شکل سؤالات ایجاد و پرسشنامه نهایی آماده گردید. آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیریت فرایند کسب‌وکار ۰/۹۳، رضایت مشتریان ۰/۸۹ و برای کل پرسشنامه ۰/۹۲ به دست آمد.

جدول ۳. ضریب آلفای کرونباخ

نام	تعداد سؤال	اندازه نمونه	مقدار آلفای کرونباخ
پرسشنامه کل	۲۲	۱۰	۰,۹۲
پرسشنامه مدیریت فرایند کسب‌وکار	۱۲	۱۰	۰,۹۳
پرسشنامه رضایت مشتری	۱۰	۱۰	۰,۸۹

## ۴-۸. تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها در این پژوهش از نرم‌افزار spss نگارش ۲۱ استفاده شده است. روش‌های آمار توصیفی شامل فراوانی و درصد برای توصیف نمونه پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. همچنین برخی از روش‌های آمار استنباطی نیز در

این پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و برای بررسی همبستگی بین مدیریت فرایند کسب‌وکار و رضایت مشتری تحلیل همبستگی پیرسون مورد استفاده قرار گرفت. همچنین از تحلیل رگرسیون خطی به سبک ورود برای بررسی این موضوع که آیا مدیریت فرایند کسب‌وکار رضایت مشتریان را ارتقا می‌دهد استفاده شد.

#### ۸-۵. یافته‌های تحقیق

برای استفاده از آزمون مناسب (پارامتریک یا ناپارامتریک) ابتدا از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان داد که هر دو متغیر مدیریت فرایند کسب‌وکار ( $Z=0/95$ )، رضایت مشتری ( $p=0/329$ ) و رضایت مشتری ( $Z=0/78$ ,  $p=0/577$ ) دارای توزیع نرمال هستند و بنابراین امکان استفاده از آزمون‌های پارامتریک وجود دارد (جدول ۴).

جدول ۴. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	Z کولموگروف اسمیرنوف	p-value	تعداد
مدیریت فرایند کسب‌وکار	۴۶/۲۹	۶/۵۴	۰/۹۵	۰/۳۲۹	۲۷۵
رضایت مشتری	۳۸/۴۵	۶/۹۷	۰/۷۸	۰/۵۷۷	۲۷۵

آزمون فرضیه اصلی پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

H0 (فرض صفر): مدیریت فرایند کسب‌وکار با رضایت مشتریان شرکت بیمه مورد مطالعه رابطه مثبت و معنادار ندارد.

H1 (فرض یک): مدیریت فرایند کسب‌وکار با رضایت مشتریان شرکت بیمه مورد مطالعه رابطه مثبت و معنادار دارد.

برای بررسی فرضیه اصلی پژوهش یعنی همبستگی بین مدیریت فرایند کسب‌وکار و رضایت مشتری، از تحلیل همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج این تحلیل نشان داد که بین مدیریت فرایند کسب‌وکار و رضایت مشتریان همبستگی مثبت، مستقیم و معناداری وجود دارد. به عبارتی در سطح معناداری ۰,۹۵ مقدار معناداری (sig) کمتر از ۰,۰۵ و ضریب همبستگی مثبت ( $r=0/815$ ,  $sig<0/005$ ) می‌باشد و این به معنای تأیید این مطلب است که میان مدیریت فرایند کسب‌وکار و رضایت مشتریان در شرکت بیمه مورد مطالعه همبستگی مثبت (مستقیم) و معناداری وجود دارد. لذا فرض H0 رد و فرض H1 پذیرفته می‌شود.

جدول ۵. همبستگی مدیریت فرایند کسب‌وکار و رضایت مشتری

مدیریت فرایند کسب‌وکار	رضایت مشتری
ضریب همبستگی پیرسون	۰,۸۱۵
مقدار معناداری	۰,۰۰۰
تعداد	۲۷۵

پس از تأیید رابطه مثبت (مستقیم) و معنادار میان مدیریت فرایند کسب‌وکار و رضایت مشتری، از روش تحلیل رگرسیون خطی به سبک ورود برای بررسی ارتقاء رضایت مشتریان شرکت بیمه مورد مطالعه از طریق مدیریت فرایند کسب‌وکار استفاده شد. شرط استفاده از این روش، تأیید کفایت و معنادار بودن مدل می‌باشد. همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌گردد آماره دوربین واتسن ۱,۷۶۶ می‌باشد که برای تأیید کفایت مدل این آماره باید رقمی میان ۱,۵ و ۲,۵ باشد.

همچنین مقدار معناداری (sig) آزمون آنالیز واریانس در جدول ANOVA کمتر از ۰,۰۰۵ می‌باشد و این به معنای معنادار بودن مدل رگرسیون در سطح ۰,۹۹ می‌باشد.

جدول ۶. شاخص‌های کفایت و معنادار بودن مدل رگرسیون مدیریت فرایند کسب‌وکار و رضایت مشتری

مقدار معناداری آزمون واریانس (F)	آماره دوربین واتسن
۰,۰۰۰	۱,۷۶۶

جدول ۷. تحلیل رگرسیون چند متغیری به سبک ورود برای پیش‌بینی رضایت مشتریان از طریق مدیریت فرایند کسب‌وکار

سطح معناداری (Sig)	مقدار T	ضرایب استاندارد نشده		متغیرهای پیش‌بین
		Beta	خطای معیار ضرایب ستون B	
۰,۰۰۱	۷,۱۶۳	-	۰,۲۷۹	مقدار ثابت
۰,۰۰۱	۶,۶۵۰	۰,۸۱۵	۰,۰۶۰	مدیریت فرایند کسب‌وکار

پس از تأیید شاخص‌های کفایت و معنادار بودن مدل، با توجه به فرضیه غیرصفر بودن ضرایب رگرسیونی مدل، مدل رگرسیون برآورد شده به شرح می‌باشد:

$$\hat{y} = 20,037 + 0,815x$$

به عبارتی مدیریت فرایند کسب‌وکار می‌تواند به طور معناداری میزان رضایت مشتریان را ارتقاء دهد. پیش‌بینی می‌گردد که با ارتقای یک واحد مدیریت فرایند کسب‌وکار، رضایت مشتری به میزان ۰,۸۱۵ واحد ارتقاء یابد.

جهت بررسی فرضیات فرعی پژوهش، میزان همبستگی بین رضایت مشتری و ابعاد مدیریت فرایند کسب‌وکار مورد آزمون و تأیید قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۸ نمایش داده شده است:

جدول ۸. همبستگی ابعاد مدیریت فرایند کسب‌وکار و رضایت مشتری

رضایت مشتری	معیارهای مدیریت فرایند کسب‌وکار	عنوان
۰,۷۵۲	ضریب همبستگی پیرسون	سنجش و بهبود فرایند
۰,۰۰۰	مقدار احتمال	
۲۷۵	تعداد	
۰,۵۳۷	ضریب همبستگی پیرسون	خودکار سازی فرایند
۰,۰۰۰	مقدار احتمال	
۲۷۵	تعداد	
۰,۸۹۷	ضریب همبستگی پیرسون	مدیریت کیفیت جامع
۰,۰۰۰	مقدار احتمال	
۲۷۵	تعداد	
۰,۴۱۴	ضریب همبستگی پیرسون	مدیریت تغییر پذیری فرایند
۰,۰۰۰	مقدار احتمال	
۲۷۵	تعداد	
۰,۶۴۱	ضریب همبستگی پیرسون	مدیریت مشتری
۰,۰۰۰	مقدار احتمال	
۲۷۵	تعداد	

## جدول ۹. شاخص‌های کفایت و معنادار بودن مدل رگرسیون ابعاد مدیریت فرایند کسب‌وکار و رضایت مشتری

آماره دوربین واتسن	مقدار معناداری آزمون آنالیز واریانس (F)
۱,۹۳۲	۰,۰۰۰

جدول ۱۰. تحلیل رگرسیون چند متغیری به سبک ورود برای پیش‌بینی رضایت مشتریان از طریق ابعاد مدیریت فرایند کسب‌وکار

سطح معناداری (Sig)	مقدار T	ضرایب استاندارد نشده		متغیرهای پیش‌بین
		Beta	خطای معیار ضرایب ستون B	
۰,۰۰۰	۷,۲۰۶	*	۰,۳۰۴	مقدار ثابت
۰,۰۰۰	۶,۵۸۶	۰,۸۹۷	۰,۰۶۱	سنجش و بهبود فرایند
۰,۰۰۰	۲,۳۷۹	۰,۴۱۴	۰,۰۶۳	خودکارسازی فرایند
۰,۰۰۰	۳,۴۰۴	۰,۵۳۷	۰,۰۶۴	مدیریت کیفیت جامع
۰,۰۰۰	۵,۹۲۸	۰,۶۴۱	۰,۰۶۷	مدیریت تغییر پذیری فرایند
۰,۰۰۰	۶,۲۵۹	۰,۷۵۲	۰,۰۶۲	مدیریت مشتری

پس از تأیید شاخص‌های کفایت و معنادار بودن مدل، باتوجه به فرضیه غیرصفر بودن ضرایب رگرسیونی مدل، مدل رگرسیون برآورد شده برای تأثیر ابعاد مدیریت فرایند کسب‌وکار بر رضایت مشتری به شرح می‌باشد:

$$\hat{Y} = 1.0582 + 0.672X_1 + 0.238X_2 + 0.736X_3 + 0.125X_4 + 0.598X_5$$

باتوجه به بررسی و برازش انجام شده می‌توان پیش‌بینی نمود که مدیریت کیفیت جامع و سنجش و بهبود فرایند در شرکت بیمه مورد مطالعه بیشترین تأثیر مثبت را در ارتقای رضایت مشتریان این شرکت خواهند داشت.

## ۹. نتیجه‌گیری

امروزه تغییرات سریع در موقعیت‌های رقابتی و شرایط حاکم بر بازار، شرکت‌های بیمه را به جذب و حفظ مشتریان سوق می‌دهد. از عوامل مهم موفقیت شرکت‌های بیمه رعایت اصول مشتری و جلب رضایت مشتریان است. درواقع رضایت مشتریان از یک شرکت بیمه‌ای، وفاداری آنها را به دنبال خواهد داشت که نتیجه آن جذب حق‌بیمه بیشتر، ماندگاری در صنعت بیمه و درنهایت دام و بقای دائمی در بازار بیمه خواهد بود. این پژوهش با هدف بررسی نقش مدیریت فرایند کسب‌وکار بر رضایت مشتریان شرکت بیمه مورد مطالعه بررسی گردید. داده‌ها جمع‌آوری و ب وسیله تحلیل‌های آماری به آزمون گذارده شدند و نتیجه حاکی از وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر بود. تحلیل رگرسیون نشان دهنده قدرت پیش‌بینی رضایت مشتریان از طریق مدیریت فرایند کسب‌وکار و ابعاد آن بود. این پژوهش نشان داد که اگر شرکت‌های بیمه به‌عنوان سازمان‌های خدمت‌رسان در ابعاد مدیریت فرایند کسب‌وکار خصوصاً مدیریت کیفیت جامع و سنجش و بهبود فرایندها سرمایه‌گذاری نمایند می‌توانند موجبات شکل‌گیری رضایت بیشتر در مشتریان خود را فراهم آورند. مدیریت فرایند کسب‌وکار به‌عنوان یکی از ابعاد فناوری اطلاعات به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به اهداف کسب‌وکار و مزیت رقابتی دست یابند. بعضی از مزایای اصلی مدیریت فرایند کسب‌وکار برای شرکت‌های بیمه به شرح زیر می‌باشد:

- بهبود سودآوری و نسبت هزینه‌های پایین‌تر: خودکارسازی فرایند منجر به صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه‌های شرکت‌های بیمه می‌شود. به دلیل کاستن از فعالیت‌های دستی و افزایش فرایندهای سیستمی، ازین‌بردن وظایف غیرضروری و



به طور کلی افزایش بهره‌وری عملیاتی. مدیریت فرایند کسب‌وکار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا سود خود را بالا ببرند و عملکرد کسب‌وکار خود را بهبود بخشند، در نتیجه آنها کاندیدای بالقوه‌ای برای رتبه‌بندی بهتر مالی می‌شوند.

• بهبود خدمات قابل ارائه به مشتری: مدیریت فرایند کسب‌وکار به شرکت‌های بیمه امکان می‌دهد تا جریان اطلاعات، اطلاعیه‌ها و بخشنامه‌ها را به صورت مستقیم و مستقل در اختیار مشتریان و نمایندگان به صورت اتوماتیک قرار دهد، بنابراین دسترسی به اطلاعات بیشتر و دقیق‌تر امکان‌پذیر است. مدیریت فرایند کسب‌وکار سرعت پردازش را افزایش می‌دهد، زمان وقفه را کاهش می‌دهد و تضمین می‌کند که وظایف از طریق ترک کار شکسته نشود.

• تحویل نتایج برتر در بیمه‌گری: مدیریت فرایند کسب‌وکار باعث می‌شود شرکت‌های بیمه بتوانند بر یک فرآیند بیمه‌گذاری معمولی استاندارد شوند. هر بخش می‌تواند از قوانین مختلف استفاده کند اما به فرایند رایج دسترسی پیدا می‌کند، بنابراین امکان کنترل و نظارت بهتر فراهم می‌شود. کارکنان شرکت‌های بیمه می‌توانند بر روی عملکرد دانش مبتنی بر نقش خود تمرکز کنند و نتایج بهتر را به دست آورند.

• ایجاد سیستمی چابک و انعطاف‌پذیر: مدیریت فرایند کسب‌وکار به شرکت‌های بیمه اجازه می‌دهد تا به سرعت به تغییرات در تقاضای تجاری، فرصت‌های جدید و الزامات قانونی پاسخ دهند.

• ایجاد شفافیت و یکپارچگی فرآیند: مدیریت فرایند کسب‌وکار با مستندسازی و رسمی‌سازی وظایف و قوانین کسب‌وکار شروع می‌شود، بنابراین وابستگی به چند کارمند کلیدی را کاهش می‌دهد. قوانین و تصمیمات کلیدی کسب‌وکار را می‌توان با مشخص کردن آنها در فرایندها، سازگار و تکرار کرد، و به این ترتیب، سیاست‌ها و رویه‌ها را به اجرا در آورد.

• بهبود فرایند به صورت مستمر: مدیریت فرایند کسب‌وکار اجازه می‌دهد تا فرایندها و قوانین بهینه‌سازی شوند زیرا از این طریق می‌توانند نظارت و تعریف مجدد شوند و در نتیجه منجر به بهبود مزیت رقابتی شوند. در فرآیندهای دستی این امکان وجود نخواهد داشت.

• تطابق اجرای IT با استراتژی کسب‌وکار: مدیریت فرایند کسب‌وکار به ایجاد مشارکت بین کسب‌وکار بیمه‌ای و فناوری اطلاعات کمک می‌کند. کاربران بیمه‌ای، تحلیلگران و کارکنان فناوری اطلاعات می‌توانند با همکاری برای تعریف الزامات و پیاده‌سازی فرآیندهای حیاتی برای موفقیت تجاری مشارکت نمایند.

## منابع

۱. پوربخش، ح، رمضانیان، م، ۱۳۸۶. ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فرایند، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۷
۲. سماوی، ح، رضایی مقدم، ک، برادران، م، ۱۳۸۷. مدیریت فرایند کسب و کار و کاربرد آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۱۴۳، ۴۹-۱۲۰
۳. ملکی، آ، دارابی، م، ۱۳۸۷. روش های مختلف اندازه گیری رضایت مشتری، ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته، سال اول، شماره ۳
4. Rensburg, A., 1998. "A FRAMEWORK FOR BUSINESS PROCESS MANAGEMENT", Computers ind. Engng Vol. 35, Nos 1-2, pp. 217-220
5. Smart, P.A., Maddern, H., Maull, R.S., 2009. "Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice", British Journal of Management, Vol. 20, pp. 491-507
6. Trkman, P., 2010. "The critical success factors of business process management", International Journal of Information Management, vol. 30, pp. 125-134
7. Terziovski, M., Fitzpatrick, P., O'Neill, P., 2003. "Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services", Int. J. Production Economics, vol. 84, pp. 35-50
8. Armistead, C., Pritchard, J-P., Machin, S., 1999. "Strategic Business Process Management for Organizational Effectiveness", Long Range Planning, Vol. 32, No. 1, pp. 96-106
9. Vanderhaeghen, D., 2010. "Organizational and Technological Options for Business Process Management from the Perspective of Web 2.0", Business & Information Systems Engineering, vol. 1
10. Manoilov, G., Deliiska, B., 2008. "Ontological Model of Business Process Management Systems", Applications of Mathematics in Engineering and Economics '34—AMEE '08, edited by M. D. Todorov
11. Stephen, G., Powell, Schwaninger, M., Trimble, C., 2001. "Measurement and control of business processes", System Dynamics Review, Vol. 17, No. 1, 63-91
12. Chena, M., Zhang, D., Zhou, L., 2007. "Empowering collaborative commerce with Web services enabled business process management systems", Decision Support Systems, vol. 43, 530-546
13. Barnes, D., Hinton, M., Mieczkowska, S., 2002. "Developing a Framework to Investigate the Impact of E-commerce on the Management of Internal Business Processes", Knowledge and Process Management, Vol. 9, Number. 3, pp. 133-142
14. Recker, J., Rosemann, M., Indulska, M., Green, P., 2009. "Business Process Modeling- A Comparative Analysis", Journal of the Association for information systems, Vol. 10, Issue 4, pp. 333-363
15. Howard, S., 2003. "Business process management—the third wave: business process modelling language (bpml) and its pi-calculus foundations", Information and Software Technology, vol. 45, pp. 1065-1069
16. Kujansivu, P., Lonnqvist, A., 2008. "Business Process Management as a Tool for Intellectual Capital Management", Knowledge and Process Management, Vol. 15, Number. 3, pp. 159-169
17. Gabriel, J., Navarro, C., Rodrigo Moya, B., 2005. "Business Performance Management and Unlearning Process", Knowledge and Process Management, Vol. 12, Number. 3, pp. 161-170
18. Pinho, J.C., 2008. "TQM and performance in small medium enterprises", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 25 No. 3
19. Klassen, R., Menor, L., 2007. "The process management triangle: An empirical investigation of process trade-offs", Journal of Operations Management, vol. 25, pp. 1015-1034
20. Damij, N., Damij, T., Grad, J., Jelenc, F., 2008. "A methodology for business process improvement and IS development", Information and Software Technology, vol. 50, pp. 1127-1141
21. Keramati, A., Mehrabi, H., Mojir, N., 2010. "A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation", Industrial Marketing Management
22. Gibb, B., Buchanan, S., Shah, S.H., 2006. "An integrated approach to process and service management", International Journal of Information Management vol. 26, pp. 44-58
23. Lewin, J.E., 2009. "Business customers' satisfaction: What happens when suppliers downsize?", Industrial Marketing Management, vol. 38, pp. 283-299
24. Khanna, A., Taylor, M., 2012. "Oracle BPM for Insurance, fussion middleware, website of oracle
25. miller, D., 2011. OpenText solutions, www.opentextbpm.com, Breaking with Tradition in the Insurance Industry: Strategies to Ensure Operational Efficiency and Future Growth
26. menon, D., 2018. "THE BPM PATH TO PROFITABILITY IN INSURANCE", white paper, Infosys.com
27. Kothari, A., 2018. "How to Optimize and Improve Insurance Workflows", www. tallyfy.com