



۲۰ گزارش مدیریتی

خرداد ۱۴۰۵

به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه
در مدیریت ترازنامه

گزارش مدیریتی

گاه‌نامه آموزشی، پژوهشی، تحلیلی

صاحب امتیاز: پژوهشکده بیمه

مدیر مسئول: دکتر اسماء حمزه

سرمدیر: دکتر لیلی نیاکان

مدیر داخلی: دکتر شبنم رفوا

صفحه‌آرا و طراح جلد: علی حسین صفری

نشانی نشریه: تهران - سعادت آباد - میدان شهید تهرانی مقدم (کاج) - خیابان سرو غربی - پلاک ۴۳

صندوق پستی: ۴۴۹۹ - ۱۹۳۹۵

تلفن: ۲۲۰۸۴۰۸۴

دورنگار: ۲۲۰۹۲۲۶۵

Workingpaper@irc.ac.ir

کلیه حقوق برای ناشر، محفوظ و استفاده از مطالب با ذکر مأخذ، مجاز است. مسئولیت مقالات چاپ شده بر عهده نویسنده و مترجم است و مطالب آن لزوماً بیانگر دیدگاه‌های پژوهشکده بیمه نیست. گزارش مدیریتی در پذیرش و ویرایش مقالات آزاد است.



شناسنامه عمومی گزارش مدیریتی	
عنوان گزارش	به‌کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه در مدیریت ترازنامه
عنوان لاتین	Holistic Balance Sheet Management
مترجم	دکتر طوبی حقیقت
ویراستار علمی	دکتر شبنم رفوآ
تاریخ انتشار	شماره بیستم / خرداد ۱۴۰۵

پیشگفتار



“

مدیریت ترازنامه دیگر صرفاً به معنای کنترل دارایی‌ها و بدهی‌ها نیست، بلکه به رویکردی راهبردی، جامع و یکپارچه برای هدایت کل سازمان تبدیل شده است؛ رویکردی که می‌تواند مسیر پایداری مالی و خلق ارزش بلندمدت را برای ذی‌نفعان هموار سازد.

”

مصنوعی است؛ موضوعاتی که آینده صنعت بیمه را به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار خواهند داد. همچنین این گزارش بر اهمیت تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، فرهنگ ریسک، برنامه‌ریزی بلندمدت و ایجاد توازن میان منافع ذی‌نفعان تأکید دارد.

این گزارش صرفاً مجموعه‌ای از مفاهیم نظری یا چارچوب‌های مدیریتی نیست، بلکه بازتابی از تجربه‌های واقعی شرکت‌های بیمه در مواجهه با چالش‌های پیچیده و تصمیم‌های راهبردی است. تنوع دیدگاه‌ها و رویکردهای مطرح‌شده در این اثر نشان می‌دهد که سازمان‌های موفق، آن دسته از نهادهایی هستند که می‌توانند میان سودآوری، مدیریت ریسک، الزامات مقرراتی، انتظارات ذی‌نفعان و نوآوری تعادل برقرار کنند.

امید است ترجمه و انتشار این اثر بتواند برای مدیران، پژوهشگران، دانشجویان و فعالان صنعت بیمه، منبعی ارزشمند در شناخت رویکردهای نوین مدیریت ترازنامه و توسعه نگاه راهبردی در سازمان‌ها باشد و زمینه‌ساز بهره‌گیری مؤثر از تجربیات بین‌المللی در فضای حرفه‌ای کشور گردد.

در پایان، از خانم دکتر طوبی حقیقت برای ترجمه و از خانم دکتر شب‌نم رفواً برای ویراستاری علمی و همچنین همکارانم در اداره کتابخانه، اسناد علمی و نشریات سپاسگزاری می‌نمایم.

لیلی نیاکان

رئیس پژوهشکده بیمه

در دنیای امروز، صنعت بیمه بیش از هر زمان دیگری با محیطی پیچیده، پویا و سرشار از عدم قطعیت روبه‌رو است؛ محیطی که در آن تغییرات اقتصادی، نوسانات بازارهای مالی، تحولات مقرراتی، پیشرفت‌های فناوری و ریسک‌های نوظهور، ضرورت بازنگری در شیوه‌های سنتی مدیریت را دوچندان کرده‌اند. در چنین شرایطی، مدیریت ترازنامه دیگر صرفاً به معنای کنترل دارایی‌ها و بدهی‌ها نیست، بلکه به رویکردی راهبردی، جامع و یکپارچه برای هدایت کل سازمان تبدیل شده است؛ رویکردی که می‌تواند مسیر پایداری مالی و خلق ارزش بلندمدت را برای ذی‌نفعان هموار سازد.

گزارش حاضر با هدف تبیین بهترین رویه‌های شرکت‌های بیمه عمر ایالات متحده آمریکا در حوزه مدیریت جامع ترازنامه تدوین شده و می‌کوشد تصویری روشن از نحوه تصمیم‌گیری راهبردی، مدیریت ریسک، سرمایه‌گذاری، توسعه محصول، مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری و بهره‌گیری از داده‌ها و فناوری‌های نوین ارائه دهد. این پژوهش با بهره‌گیری از دیدگاه مدیران ارشد، اکچوئرها و متخصصان صنعت بیمه، نشان می‌دهد که موفقیت پایدار زمانی حاصل می‌شود که تمامی اجزای سازمان در قالب یک نظام هماهنگ، داده‌محور و هم‌افزا عمل کنند.

از ویژگی‌های برجسته این اثر، توجه به ریسک‌های نوظهور همچون تغییرات اقلیمی، تهدیدات سایبری و نیز بررسی فرصت‌ها و چالش‌های ناشی از فناوری‌هایی مانند هوش

فهرست مطالب

۱- خلاصه اجرایی	۷
۲- مقدمه	۱۱
۳- شرکت‌های مورد مصاحبه	۱۳
۴- راهبرد و شاخص‌ها	۱۳
۱-۴- شاخص‌های مالی	۱۴
۲-۴- شاخص‌های حسابداری	۱۵
۳-۴- بازنگری در مقررات و استانداردهای حسابداری	۱۶
۴-۴- برنامه‌های راهبردی بلندمدت، شاخص‌ها و ایجاد توازن میان نیازهای ذی‌نفعان	۱۷
۵-۴- توسعه و قیمت‌گذاری محصول	۱۸
۶-۴- ساختار سازمانی	۱۸
۷-۴- درس‌های آموخته‌شده	۱۹
۵- مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری	۲۰
۱-۵- رویکرد و اهداف مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری	۲۰
۲-۵- اقدامات و شاخص‌های مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری	۲۱
۳-۵- چالش‌های مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری	۲۳
۴-۵- ملاحظات بهبود مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری	۲۴
۶- سرمایه‌گذاری‌ها	۲۵
۱-۶- آمادگی در برابر شوک‌های اقتصادی	۲۵
۲-۶- پرتفوی سرمایه‌گذاری در شرایط مختلف بازار	۲۷
۳-۶- انتخاب‌های دارایی	۳۱
۴-۶- چالش‌ها و بهبودهای سرمایه‌گذاری	۳۳
۷- رشد غیرارگانیک / ساختاردهی	۳۴
۱-۷- رشد در شرکت‌های بیمه جدید در مقابل شرکت‌های قدیمی	۳۴
۲-۷- رشد غیرارگانیک در مقابل رشد ارگانیک	۳۵
۳-۷- فعالیت‌های درون‌مرزی (Onshore) و برون‌مرزی (Offshore) ایالات متحده آمریکا و بهره‌وری سرمایه ۳۶	
۸- ریسک و سرمایه	۳۸
۱-۸- سازماندهی عملکرد مدیریت ریسک و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی	۳۸

۴۶	۸-۲- نقاط قوت و ضعف کارکرد مدیریت ریسک
۵۰	۸-۳- ریسک‌های نوظهور
۵۵	۸-۴- سرمایه اقتصادی
۵۸	۸-۵- تحلیل‌های ریسک
۶۲	۸-۶- جمع‌بندی نهایی
۶۳	۹- سیستم‌ها و داده
۶۳	۹-۱- تحول
۶۸	۹-۲- داده
۷۲	۹-۳- جمع‌بندی نهایی
۷۳	۱۰- جمع‌بندی یکپارچه: مدیریت جامع
۷۳	۱۰-۱- رویکرد توسعه نمایه
۷۵	۱۰-۲- نمایه نظری ۱: رویکرد متمایل به تملک
۷۸	۱۰-۳- نمایه نظری ۲: رویکرد متمایل به خدمت
۸۰	۱۰-۴- نمایه نظری ۳: رویکرد متمایل به نوآوری
۸۴	۱۰-۵- مقایسه نمایه‌ها
۸۷	۱۱- نتیجه‌گیری
۸۹	۱۲- ضمائم

۱- خلاصه اجرایی

شرکت‌های بیمه عمر آمریکایی به‌طور فزاینده‌ای در حال اتخاذ رویکردی جامع در مدیریت ترازنامه هستند؛ به این معنا که تمامی عملیات شرکت را به‌صورت یکپارچه در نظر می‌گیرند و تلاش می‌کنند در هر بخش، بهبودهای حاشیه‌ای و جزئی ایجاد کنند. برای درک بهتر این راهبرد و شناسایی بهترین رویه‌ها و روندهای موجود، با مدیران اجرایی تعدادی از شرکت‌ها در ایالات متحده که از نظر اندازه، پیچیدگی کسب‌وکار و ساختار مالکیت تنوع گسترده‌ای داشتند، مصاحبه و از آنان درباره موارد زیر پرس‌وجو کرده‌ایم:

- راهبرد و شاخص‌ها؛
- مدیریت پرتفوی جاری؛
- سرمایه‌گذاری‌ها؛
- رشد؛
- ریسک و سرمایه؛
- سیستم‌ها و داده.

این مقاله پاسخ‌های آنان را به همراه دانش گسترده ما از صنعت بیمه جمع‌بندی می‌کند و الگوهای موجود در حوزه‌های کلیدی را برجسته می‌سازد؛ از جمله واکنش شرکت‌های بیمه به افزایش نرخ‌های بهره، رویکرد آن‌ها در پایش و نظارت بر هوش مصنوعی، و چگونگی مواجهه با ریسک‌های نوظهور مانند تهدیدات سایبری و تغییرات اقلیمی. در پایان نیز به بررسی رویکردهای جامع شرکت‌ها در فرایند تصمیم‌گیری می‌پردازیم.

راهبرد و شاخص‌ها

براساس پژوهش حاضر، نحوه گزارشگری و شاخص‌های حسابداری بسته به نوع مالکیت شرکت متفاوت است: شرکت‌های سهامی عام بیشتر بر اصول حسابداری عمومی (GAAP)، سود عملیاتی، رشد سود هر سهم (EPS)، بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)، جریان نقد آزاد و پرداخت سود سهام تمرکز دارند. در مقابل، شرکت‌های سهامی خاص بیشتر بر نقدینگی، سودهای قابل تقسیم و معیارهایی تمرکز دارند که معمولاً تحت تأثیر شرکت مادر یا سرمایه‌گذاران آن‌ها می‌باشند. شرکت‌های بیمه متقابل (Mutual) نیز به‌تازگی تأکید بیشتری بر استفاده از این شاخص‌ها کرده‌اند و توجه ویژه‌ای به نسبت‌های هزینه، سودآوری و شاخص‌های کلیدی سودآوری مشتری‌محور دارند.

بیشتر شرکت‌ها برنامه‌ریزی بلندمدت پنج‌ساله دارند، گرچه رویه‌ها متفاوت است. در بیشتر شرکت‌های بیمه، گزارش‌های بیم‌سنجی (اکچوئری) از طریق مدیر مالی ارائه می‌شود.

مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری

افزایش نرخ‌های بهره باعث شده است که مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری در بسیاری از شرکت‌ها به یک اولویت بالاتر تبدیل شود، هرچند رویکردها به این موضوع در شرکت‌های مختلف متفاوت است. اکثر شرکت‌های بیمه‌ای که

با آن‌ها مصاحبه صورت گرفت، تیم اختصاصی برای مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری ندارند، بلکه در عوض، یک کمیته میانی یا مشارکت بین واحدی ایجاد کرده‌اند که هدف آن بحث و ارزیابی اقدامات بالقوه است. چندین شرکت اشاره کرده‌اند که میزان دعاوی حقوقی پیرامون هزینه بیمه افزایش یافته است. به‌طور کلی، شرکت‌ها در تلاش هستند تا میان چندین هدف متعارض در مدیریت قراردادهای جاری تعادل برقرار کنند و در عین حال با چالش کمبود داده دقیق نیز مواجه‌اند.

سرمایه‌گذاری‌ها

افزایش اخیر نرخ‌های بهره، پس از دوره‌ای طولانی از نرخ‌های پایین، بسیاری از شرکت‌های بیمه عمر را بر آن داشته است تا رویکرد تطبیق دارایی و بدهی را بیش از پیش به کار گیرند و ترکیب دارایی‌های خود را به سمت طبقات دارایی جایگزین سوق دهند. درحالی‌که شرکت‌های بورسی سهم خود از اوراق با نرخ بهره شناور را افزایش داده‌اند، افزایش ریسک وقوع رویدادهای اعتباری موجب شده است که اغلب شرکت‌های بیمه به سمت دارایی‌هایی با کیفیت اعتباری بالاتر حرکت کنند. شرکت‌های بیمه متقابل به‌ویژه به نگهداری‌های محافظه‌کارانه‌تر تمایل دارند. شرکت‌هایی که با محدودیت نقدشوندگی مواجه نیستند، به سمت دارایی‌های با نقدشوندگی پایین اما با بازده بالاتر حرکت کرده‌اند؛ ازجمله سرمایه‌گذاری‌های خصوصی، اوراق بهادار مبتنی بر وام مسکن نهادی (MBS)، اوراق بهادار مبتنی بر وام مسکن تجاری (CMBS) و تعهدات وام وثیقه‌شده (CLOs). در مقابل، شرکت‌هایی که با محدودیت نقدشوندگی روبه‌رو هستند، در عین پایش بازار املاک و مستغلات تجاری، به دنبال دستیابی به بازده‌های بالاترند. شرکت‌های متقابل به دلیل تغییرات نرخ بهره، تغییرات اندکی در تخصیص دارایی‌های خود اعمال کرده‌اند. در مجموع، با پیچیده‌تر شدن پرتفوی‌های سرمایه‌گذاری، شرکت‌های بیمه به‌طور فزاینده‌ای به به‌کارگیری مدیران سرمایه‌گذاری خارجی روی آورده‌اند.

رشد

بازار بیمه‌های عمر و مستمری ایالات متحده آمریکا طی ۱۵ سال گذشته شاهد رشد قابل توجه غیرارگانیک بوده است؛ به‌ویژه با ورود شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی و مدیریت دارایی به این صنعت. جدیدترین موج رشد عمدتاً در حوزه بیمه اتکایی برون‌مرزی رخ داده است؛ به‌طوری‌که شرکت‌ها اغلب اقدام به تأسیس شرکت‌های تابعه در برمودا کرده‌اند. شرکت‌های بیمه‌ای که حضور برون‌مرزی نداشته‌اند، در صورتی‌که امکان دستیابی به مقیاس کافی برایشان فراهم نبوده، از راه‌اندازی چنین ساختاری اجتناب کرده‌اند. در برخی موارد محدود، نهادهایی که فاقد حضور برون‌مرزی بوده‌اند، صرفاً با هدف افزایش کارایی سرمایه اقدام به ایجاد شرکت‌های وابسته^۱ داخلی (Onshore Captive) کرده‌اند.

1. Captive Company



شرکت‌های جدیدتر - که اغلب توسط شرکت مادر تأمین مالی می‌شوند - به‌دنبال رشد غیرارگانیک بوده‌اند، درحالی‌که شرکت‌های قدیمی‌تر عموماً از اتخاذ این راهبرد پرهیز کرده‌اند.

ریسک و سرمایه

از زمان بحران مالی سال ۲۰۰۸، بیشتر شرکت‌های بیمه عمر ایالات متحده کارکرد مدیریت ریسک متمرکز و مدل سه‌خط دفاعی^۱ را به کار گرفته‌اند. این رویکرد در سراسر صنعت - صرف‌نظر از اندازه شرکت، پیچیدگی کسب‌وکار و ساختار مالکیت - یکسان است. آگاهی ریسک در سطح کل شرکت در اغلب شرکت‌هایی که با آن‌ها مصاحبه کرده‌ایم، وجود دارد و در شرکت‌های دارای بهترین رویه‌ها، مبنای تصمیم‌گیری در تمامی سطوح سازمانی است. شرکت‌های بیمه عمر آمریکا فرهنگ ریسک را یکی از نقاط قوت اصلی برنامه‌های مدیریت ریسک خود می‌دانند.

ریسک اقلیمی^۲ اکنون بیشترین تمرکز و بحث را در میان ریسک‌های نوظهور به خود اختصاص داده است. حتی برای شرکت‌هایی که معتقدند پروفایل‌های دارایی - بدهی آن‌ها به‌طور مستقیم در معرض تغییرات اقلیمی نیست، همچنان عدم قطعیت‌هایی درباره اقدامات احتمالی دولت‌ها یا نهادهای ناظر در این زمینه وجود دارد. با توجه به این عدم قطعیت‌ها، شرکت‌های بیمه همچنان در تبیین پیامدهای این موضوع برای کسب‌وکار خود با چالش مواجه‌اند. شرکت‌های بیمه عمر همچنین توجه فزاینده‌ای به امنیت سایبری نشان می‌دهند. هرچند بیشتر شرکت‌ها تا حدی پوشش بیمه‌ای برای جبران زیان‌های مالی دارند، اما همچنان به‌شدت در معرض ریسک شهرتی ناشی از وقوع یک حادثه سایبری قرار دارند.

استفاده گسترده‌ای از داشبوردهای ریسک مشاهده می‌شود که می‌توانند ابزاری بسیار ارزشمند برای انتقال مختصر و مؤثر موضوعات مرتبط با ریسک به مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره باشند و اقدام‌پذیری را تسهیل کنند. در مورد سرمایه اقتصادی (EC) - که به‌عنوان "کمّی‌سازی مدیریت ریسک بنگاه" تعریف می‌شود - دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. برای برخی شرکت‌ها، محاسبه سرمایه اقتصادی بسیار ارزشمند تلقی می‌شود و در پشتیبانی از تصمیم‌های راهبردی به کار می‌رود، درحالی‌که برای برخی دیگر ارزیابی آن چندان مثبت نیست.

همچنین تعدادی از شرکت‌هایی که با آن‌ها مصاحبه کرده‌ایم، بر اهمیت روزافزون آزمون‌های استرس و سناریو به‌عنوان ابزاری برای انتقال اطلاعات درباره وضعیت ریسک شرکت تأکید کردند؛ به‌ویژه از منظر کمک به درک بهتر ریسک‌های دنباله‌ای^۳ در سطح کل صنعت. بااین‌حال، تفاوت‌هایی در میزان سخت‌گیری و دقت میان شرکت‌های دارای گرایش به رشد از طریق تملک و سایر بازیگران بازار مشاهده می‌شود؛ به‌طوری‌که گروه نخست ناچار بوده‌اند فرایندهای بسیار پیشرفته‌تری برای آزمون استرس ریسک سرمایه‌گذاری توسعه دهند.

1. Three-lines-of-defense Model
2. Climate risk
3. Tail Risk



سیستم‌ها و داده

تمامی شرکت‌هایی که با آن‌ها مصاحبه کرده‌ایم، بیان کردند که در سال‌های اخیر نوعی تحول اکچوئری و/یا مالی را انجام داده‌اند یا در حال اجرای آن هستند. برای برخی از شرکت‌ها این تحول صرفاً به نوسازی سامانه‌ها محدود شده است، اما برای برخی دیگر دامنه‌ای گسترده‌تر داشته است. بسیاری از تحولات اخیر تحت تأثیر الزامات مربوط به بهبودهای هدفمند بلندمدت (LDTI)^۱ شکل گرفته‌اند. با این حال، در عمل و هم‌زمان با تلاش شرکت‌های بیمه برای نوسازی، نتایج متفاوتی حاصل شده است.

بدیهی است که همه شرکت‌های مورد مصاحبه اعلام کردند به‌طور فعال در حال بررسی چگونگی استفاده از هوش مصنوعی (AI) هستند. برخی از آن‌ها از هوش مصنوعی برای پشتیبانی از بازاریابی و فروش بهره گرفته‌اند؛ برخی دیگر از آن در مدل‌سازی شدت خسارت، بخش‌بندی مشتریان، مدیریت سرمایه‌گذاری و تحلیل تجربه بیمه‌گذاران استفاده کرده‌اند. با این حال، هیچ‌یک از شرکت‌ها معتقد نبودند که به‌طور کامل از پتانسیل هوش مصنوعی بهره‌برداری کرده‌اند و بسیاری به کمبود داده‌های باکیفیت به‌عنوان چالشی جدی اشاره کردند. با وجود هیاهوی پیشین پیرامون تحلیل‌های پیش‌بینانه^۲، مصاحبه‌ها همچنین نشان داد که موفقیت در به‌کارگیری این رویکرد محدود بوده است. برخی شرکت‌های بیمه از آن برای پشتیبانی از پذیرش ریسک بیمه‌گری^۳ و تعیین مفروضات اکچوئری استفاده می‌کنند، اما به‌کارگیری گسترده آن محقق نشده است؛ امری که احتمالاً به نیاز به داده‌های باکیفیت بازمی‌گردد.

ارزیابی جامع

براساس ارزیابی ما از هریک از حوزه‌ها به‌صورت جداگانه، سه الگوی نظری متمایز در تصمیم‌گیری شرکت‌های بیمه تدوین کرده‌ایم: متمایل به تملک^۴؛ متمایل به خدمات^۵ و متمایل به نوآوری^۶. هریک از این الگوها با سن شرکت، ساختار مالکیت و اندازه آن ارتباط دارد.

ما این الگوها را در قالب سه دسته - توسعه کسب‌وکار، ساختار و برنامه‌ریزی، و انطباق‌پذیری و تحول - و در مجموع در ۱۲ ویژگی مورد تحلیل قرار داده‌ایم. همچنین یک مقایسه تطبیقی ارائه کرده و مجموعه‌ای از پرسش‌ها را شناسایی کرده‌ایم که هر شرکت می‌تواند در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی خود مدنظر قرار دهد. واژه جامع (یکپارچه): "مربوط به کل‌ها یا سیستم‌های کامل، یا ناظر بر آن‌ها است، نه صرفاً مبتنی بر تحلیل، رسیدگی یا تجزیه به اجزا" - (تعریف از فرهنگ لغت مریام وبستر^۷).

1. Long-duration targeted improvements
2. Predictive Analytics
3. Underwriting
4. Acquisition-Tilting
5. Service-Tilting
6. Innovation-Tilting
7. Merriam-Webster



۲- مقدمه

در سال ۲۰۰۳، نهاد اصلی اداره‌کننده دوچرخه‌سواری بریتانیا، دیوید بریلزفورد^۱ را به‌عنوان مدیر عملکرد تیم ملی منصوب کرد. در آن زمان، وضعیت دوچرخه‌سواری بریتانیا چندان مطلوب نبود: تیم ملی از سال ۱۹۰۸ تاکنون حتی یک مدال طلای المپیک کسب نکرده بود و هیچ دوچرخه‌سوار بریتانیایی هرگز برنده تور دو فرانس نشده بود.

اما این وضعیت در آستانه تغییر قرار داشت. بریلزفورد تمرکز خود را بر بررسی تک‌تک اجزای اداره یک سازمان دوچرخه‌سواری گذاشت؛ از میزان راحتی و پایداری زین‌های دوچرخه گرفته تا بالش‌هایی که دوچرخه‌سواران هنگام خواب استفاده می‌کردند. فلسفه مدیریتی او مبتنی بر یک رویکرد جامع بود: بررسی اینکه هر بخش از عملیات چگونه با بخش‌های دیگر تعامل دارد و تلاش برای دستیابی به بهبودهای حاشیه‌ای و جزئی در هر حوزه. ایده اصلی این بود که هر جنبه‌ای از دوچرخه‌سواری اهمیت دارد و ایجاد بهبودهای کوچک و تدریجی در هر بخش، و سپس جمع‌آوری آن‌ها در چارچوب کلی اکوسیستم دوچرخه‌سواری، در نهایت به دستاوردهای بزرگ منجر می‌شود.

رویکرد بریلزفورد، تیم دوچرخه‌سواری بریتانیا را از یک تیم بی‌امید به نیرویی شکست‌ناپذیر در سطح جهان تبدیل کرد. در المپیک ۲۰۰۴، تیم بریتانیا دو مدال طلا کسب کرد. در بازی‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۱۲، این تیم با کسب هشت مدال طلا در هر دوره، در صدر جدول مدال‌های دوچرخه‌سواری قرار گرفت. افزون‌بر این، در سال ۲۰۱۰ بریلزفورد به‌عنوان مدیر تیم حرفه‌ای تازه‌تأسیس بریتانیایی تیم آسمان^۲ منصوب شد و در این نقش، نظارت بر قهرمانی دوچرخه‌سواران بریتانیایی در تور دو فرانس را بر عهده داشت؛ رقابتی که آن‌ها بین سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۸، در شش دوره از هفت دوره برگزار شده، برنده آن شده‌اند.

در محیط به‌شدت رقابتی صنعت بیمه عمر ایالات متحده، فلسفه بریلزفورد مبنی بر دستیابی به مزیت رقابتی از طریق بهبودهای حاشیه‌ای قطعاً قابل توجه است. اما پرسش اینجاست که شرکت‌ها تا چه اندازه در اجرای موفق این رویکرد توفیق داشته‌اند؟ آیا آن‌ها می‌توانند این بهبودهای جزئی را به‌درستی در کنار هم قرار دهند تا ترازنامه‌های خود را به‌گونه‌ای مدیریت کنند که واقعاً تعاملات و روابط میان بخش‌های مختلف سازمان را منعکس کند؟ با این رویکرد، طی یک سال گذشته ما یک طرح پژوهشی گسترده را برای بررسی مفهوم استفاده از رویکرد جامع در مدیریت شرکت‌های بیمه عمر در ایالات متحده آغاز کرده‌ایم.

محورهای اصلی تمرکز این پژوهش شامل موارد زیر بوده است:

- رویکردهای مدیریت ترازنامه شرکت‌های بیمه عمر که کسب‌وکار را از زاویه‌ای گسترده و با چندین لنز تحلیلی بررسی می‌کنند.
 - فرایندها و روش‌هایی که به ایجاد یکپارچگی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی در سراسر سازمان کمک می‌کنند.
 - میزان کارایی استفاده شرکت‌ها از ارزشمندترین منابع خود، از جمله نیروی انسانی و سرمایه.
- مطالعه حاضر، ترکیبی از پژوهش‌های رسمی و غیررسمی بوده است. بخش رسمی پژوهش شامل مصاحبه با مدیران ارشد تعدادی از شرکت‌های مشتری ما بوده که با مجموعه‌ای ساختاریافته از پرسش‌ها درباره جنبه‌های

مشخصی از کسب و کار انجام شده است. این مصاحبه‌ها شامل گفت‌وگو با ارشدترین اعضای تیم اجرایی بوده است؛ از جمله مدیر مالی (CFO)، مدیر سرمایه‌گذاری (CIO)، مدیر ریسک (CRO) و اکچوئر ارشد. بخش غیررسمی پژوهش نیز مبتنی بر بهره‌گیری از دانش انباشته ما درباره رویه‌های رایج صنعت بوده است؛ دانشی که از پروژه‌های گسترده ما و همچنین سایر نظرسنجی‌های رسمی انجام‌شده توسط شرکت میلیمن^۱ در سال‌های اخیر با مشتریان به دست آمده است.

در مجموع، ما بر این باور هستیم که این پژوهش تصویری روشن از وضعیت کنونی صنعت در زمینه به‌کارگیری رویکرد جامع در مدیریت ترازنامه بیمه‌های عمر ارائه می‌دهد و این مقاله نتایج آن را مستند می‌کند. علاوه بر این، مقاله حاضر بهترین رویه‌های فعلی در مدیریت راهبردی ترازنامه را شناسایی کرده و به تحولات و بهبودهای بالقوه آتی در سطح صنعت اشاره می‌کند.

ساختار مقاله به این صورت است: ابتدا به بررسی جنبه‌های ساختاری و کارکردی مختلف کسب و کار پرداخته می‌شود، سپس تعامل هریک از این حوزه‌ها با سایر بخش‌های سازمان را تحلیل کرده و بررسی می‌شود که هر بخش چگونه به بهبودهای حاشیه‌ای دست می‌یابد. سپس در جمع‌بندی، دیدگاه‌هایی درباره چگونگی عملکرد یک رویکرد جامع مبتنی بر بهترین رویه‌ها ارائه خواهیم کرد؛ دیدگاه‌هایی که براساس مشاهدات و مصاحبه‌های ما با فعالان بازار شکل گرفته‌اند.

به‌طور مشخص‌تر، مقاله شامل بخش‌های زیر است:

- راهبرد و شاخص‌ها: بررسی ساختار سازمانی شرکت و جنبه‌های مالی و حسابداری، از جمله لنزهای مالی کلیدی که از طریق آن‌ها کسب و کار مدیریت می‌شود.
 - مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری: بررسی جنبه‌های مرتبط با بدهی‌ها، شامل محصولات، مدیریت بیمه‌نامه‌های فعال، عناصر غیرتضمینی تعهدات و ذخیره‌گیری.
 - سرمایه‌گذاری‌ها: بررسی نحوه اتخاذ تصمیم‌های راهبردی در سمت دارایی‌ها، طبقات دارایی نوظهور مورد توجه و تغییرات تصمیم‌های سرمایه‌گذاری در پی نوسانات نرخ بهره در سال‌های اخیر.
 - رشد غیرارگانیک / ساختاردهی: بررسی نحوه تصمیم‌گیری درباره به‌کارگیری سرمایه، از جمله فرصت‌های بالقوه برون‌مرزی.
 - ریسک و سرمایه: بررسی ساختار مدیریت ریسک، تأثیر آن بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی، نوع اطلاعات ریسکی مورد توجه مدیریت ارشد و استفاده از سرمایه اقتصادی.
 - سیستم‌ها و داده‌ها: بررسی نقش سیستم‌ها و استفاده از داده‌ها به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در اداره موفق عملیات شرکت‌های بیمه عمر و اقدامات شرکت‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی در این حوزه.
 - یکپارچه‌سازی همه موارد: مدیریت جامع.
- در پایان، با کنار هم قرار دادن تمامی مباحث فوق، و با در نظر گرفتن روابط متقابل درون کسب و کار، نشان خواهیم داد که چگونه می‌توان شرکت را به‌طور واقعی و مؤثر از یک دیدگاه جامع مدیریت کرد.

۳- شرکت‌های مورد مصاحبه

برای گردآوری و تفسیر داده‌ها درباره فرایندهای تصمیم‌گیری شرکت‌ها - هم در حوزه‌های هدف مختلف و هم به‌صورت جامع - با تعدادی از شرکت‌های بیمه عمر که فعالیت گسترده‌ای در ایالات متحده دارند، ارتباط برقرار کرده‌ایم. هدف ما کاهش سوگیری در ابعاد مختلف بود؛ از این‌رو تلاش شده است تا با شرکت‌هایی از طیف‌های گوناگون مصاحبه شود، از نظر سن شرکت، ساختار مالکیت، سابقه فعالیت، اندازه، نوع رشد از طریق تملک، ساختار گروهی و سایر ویژگی‌ها.

بیشتر شرکت‌ها امکان دسترسی به چهار تا شش مدیر اجرایی را فراهم کردند که طی مجموعاً حدود چهار ساعت مصاحبه در چند تماس، اطلاعات خود را به اشتراک گذاشتند. یک شرکت بیش از ۱۰ مدیر ارشد را معرفی کرد که زمان قابل توجهی را به این پژوهش اختصاص دادند. در سوی دیگر طیف، سه مدیر اجرایی نمایندگی یک شرکت را در دو تماس بر عهده داشتند. مدیران شرکت‌کننده شامل مدیران مالی، مدیران سرمایه‌گذاری، مدیران ریسک، اکچوئرهای ارشد و دیگر رهبران ارشد بودند.

شرکت‌کنندگان در این پژوهش نماینده طیف گسترده‌ای از سازمان‌ها بودند؛ ازجمله شرکت‌های بورسی، خصوصی و متقابل (اعم از فعلی و سابق)، بیمه‌گران و بیمه‌گران اتکایی، شرکت‌های تازه‌تأسیس و همچنین شرکت‌هایی با قدمت قرن نوزدهم، و نیز بیمه‌گران مستقل و شرکت‌هایی که دارای شرکت مادر - ازجمله شرکت‌های مادر خارجی - هستند.

با توجه به تعداد شرکت‌های مصاحبه‌شده و حجم قابل توجه بهترین روبه‌ها، رویکردهای منحصربه‌فرد و اسرار تجاری^۱ که به اشتراک گذاشته شد، مدیران مصاحبه‌شونده و شرکت میلیمن توافق کردند که نام شرکت‌های مشارکت‌کننده منتشر نشود. در مقابل، مصاحبه‌شوندگان مقدار قابل توجهی اطلاعات در اختیار ما قرار داده‌اند که به توسعه تحلیل ارائه‌شده در بخش‌های بعدی این گزارش کمک کرده است. در پایان، از تمامی شرکت‌ها و رهبران آن‌ها که در این پژوهش مشارکت داشته‌اند، صمیمانه قدردانی می‌نماییم.

۴- راهبرد و شاخص‌ها

شاخص‌های مالی و حسابداری در نهایت ابزار اصلی شرکت‌ها برای سنجش موفقیت تصمیم‌گیری‌ها و اثربخشی اجرای راهبردهای خود هستند. ما از شرکت‌های مشارکت‌کننده مجموعه‌ای از پرسش‌ها را مطرح کرده‌ایم که به ما امکان می‌داد رویکرد آن‌ها را در استفاده از شاخص‌های مالی و حسابداری و همچنین تأثیر این شاخص‌ها بر راهبردها و فرایندهای تصمیم‌گیری آن‌ها، درک کنیم. همچنین، بررسی می‌کنیم که شرکت‌های مختلف چگونه از شاخص‌های گوناگون مالی و حسابداری - هم برای گزارشگری درونی و هم گزارشگری بیرونی - استفاده می‌کنند و در برابر تغییرات مقرراتی و حسابداری چگونه واکنش نشان می‌دهند. افزون بر این، به بررسی رویکرد

شرکت‌ها در برنامه‌ریزی راهبرد بلندمدت، توسعه محصولات و قیمت‌گذاری خواهیم پرداخته‌ایم. علاوه بر این، تحلیل می‌کنیم که ساختار سازمانی شرکت‌ها و نحوه استفاده آن‌ها از شاخص‌های مالی چگونه میان نیازهای ذی‌نفعان توازن برقرار می‌کند. در نهایت، کاربرد سرمایه اقتصادی را به‌عنوان معیاری برای سنجش ریسک و عملکرد بررسی کرده و عوامل مؤثر بر میزان استفاده و موفقیت آن را مورد توجه قرار می‌دهیم.

۴-۱- شاخص‌های مالی

شرکت‌هایی که با آن‌ها مصاحبه شد، از طیف متنوعی از شاخص‌های مالی برای گزارش‌دهی داخلی و خارجی استفاده می‌کنند. برخی از شاخص‌های رایجی که توسط چندین شرکت ذکر شده‌اند عبارت‌اند از: گزارشگری بر مبنای GAAP؛ سود (Earnings)؛ بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)؛ شاخص‌های قانونی/نظارتی (STAT)؛ ارزش نهفته (EV)؛ سرمایه اقتصادی؛ رشد دارایی‌ها و ایجاد سرمایه. به‌عنوان مثال، یکی از شرکت‌ها از شاخص‌های GAAP، EC، STAT و مبنای مالیاتی استفاده می‌کند و تمرکز اصلی آن بر کاربرد و ایجاد سرمایه و نسبت‌های سرمایه‌ای است. این شاخص‌ها در میان بسیاری از شرکت‌ها مشترک به نظر می‌رسند؛ با این حال، شاخص‌های مورد استفاده و اهمیت نسبی آن‌ها در بین شرکت‌ها متفاوت است.

برخی شرکت‌ها به استفاده از شاخص‌های تکمیلی در کنار شاخص‌های اصلی اشاره کردند؛ ازجمله معیارهای نقدشوندگی، شاخص‌های کلیدی عملکرد مبتنی بر مشتری و سود قابل توزیع (ازجمله ارزش فعلی سود قابل توزیع براساس سناریوهای تصادفی).

چندین شرکت به استفاده هم‌زمان از شاخص‌های داخلی و خارجی اشاره کردند. برای نمونه، یک شرکت به بیرون از سازمان شاخص‌هایی مانند سود عملیاتی، رشد سود هر سهم (EPS)، بازده حقوق صاحبان سهام، جریان آزاد سرمایه و پرداخت سود سهام را گزارش می‌کند؛ درحالی‌که در داخل سازمان بر رشد درآمد مبتنی بر مشتری، سود و حاشیه سود، بازده حقوق صاحبان سهام و ایجاد سرمایه آزاد تمرکز دارد.

همچنین، پاسخ‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌ها رویکردهای متفاوتی نسبت به استفاده از شاخص‌ها دارند. شرکت‌ها اذعان کردند که کاربرد شاخص‌ها می‌تواند بسته به خط محصول متفاوت باشد. برای مثال، شرکت‌هایی که محصولات دارایی‌محور ارائه می‌دهند، شاخص‌هایی مرتبط با رشد دارایی‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهند.

برخی شرکت‌ها رویکردی بلندمدت دارند و از شاخص‌هایی مانند ارزش کسب‌وکار جدید و هزینه‌ها برای پایش پیشرفت خود استفاده می‌کنند. تعریف "بلندمدت" در میان شرکت‌ها متفاوت بود؛ به‌طوری‌که برخی افق پنج‌ساله و برخی دیگر افق ده‌ساله را مدنظر قرار می‌دهند. در مقابل، برخی شرکت‌ها اعلام کردند تمرکز آن‌ها بر تغییرات سالانه در رشد دارایی‌ها، سود خالص، رشد حق‌بیمه و جریان‌های خالص است تا رابطه خود با مشتریان را بهتر درک کنند. تعداد اندکی از شرکت‌ها نیز بر هر دو بعد تغییرات سالانه و بلندمدت تمرکز دارند.

نکته جالب توجه، تفاوت دیدگاه شرکت‌ها نسبت به ارزش نهفته است. شرکت‌هایی که بیان کردند مدیریت آن‌ها

برای پاسخ‌گویی به نیازهای شرکت مادر و سرمایه‌گذاران بدهی ناچار به پشتیبانی از مجموعه متنوعی از شاخص‌ها هستند و کمتر تحت تأثیر ارزش نهفته قرار دارند. در مقابل، شرکت‌هایی که نیاز کمتری به تمرکز بر شاخص‌های متعدد دارند، به نظر می‌رسد در تصمیم‌گیری‌های خود تمرکز بیشتری بر ارزش نهفته داشته باشند. بیشتر شرکت‌ها برای تصمیم‌گیری‌های کسب‌وکار خود بر مجموعه‌ای از شاخص‌ها تکیه می‌کنند و می‌کوشند از طریق مثلث‌بندی (تصمیم‌گیری چندبعدی) میان شاخص‌های مختلف به جمع‌بندی برسند. برخی دامنه وسیعی از شاخص‌ها را دنبال می‌کنند و برخی دیگر شاخص‌های کلیدی را به تعداد محدودی انتخاب کرده‌اند. جالب آنکه یکی از شرکت‌های مورد مصاحبه، با وجود آگاهی از سایر شاخص‌ها، تمام تصمیم‌های مدیریتی خود را براساس یک شاخص کلیدی اتخاذ می‌کند و معتقد است این کار فرایند تصمیم‌گیری را ساده‌تر می‌سازد. در نقطه مقابل، یک شرکت دیگر بنا به درخواست مالکان خود، شاخص‌ها را براساس چارچوب‌های حسابداری متعدد محاسبه می‌کند و تلاش دارد میان آن‌ها تصمیم‌گیری کند.

همچنین، تفاوت‌هایی در استفاده از شاخص‌ها بر حسب ساختار مالکیت و شرکتی مشاهده شده است. شرکت‌های بورسی عمدتاً بر سود عملیاتی، رشد سود هر سهم، بازده حقوق صاحبان سهام، جریان آزاد سرمایه و نسبت پرداخت سود سهام تمرکز دارند. شرکت‌های خصوصی بر مجموعه‌ای متنوع از شاخص‌ها تمرکز می‌کنند؛ از جمله معیارهای نقدشوندگی، سود قابل توزیع، ارزش نهفته، نرخ بازده داخلی (IRR)، ضریب بازده سرمایه‌گذاری شده، بازده حقوق صاحبان سهام بر مبنای GAAP و نسبت‌های سرمایه‌ای - با این توضیح که برخی از این شاخص‌ها تحت تأثیر شرکت مادر و برخی دیگر تحت تأثیر سرمایه‌گذاران بدهی قرار دارند. شرکت‌های متقابل نیز اشاره کرده‌اند که امروز نسبت به گذشته از شاخص‌های بیشتری استفاده می‌کنند، اما همچنان تمرکز اصلی آن‌ها بر نسبت هزینه‌ها، نسبت خسارت/سودآوری و شاخص‌های کلیدی عملکرد مبتنی بر مشتری است.

۴-۲- شاخص‌های حسابداری

پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که شرکت‌ها از مبانی حسابداری متنوعی استفاده می‌کنند - از جمله GAAP، STAT، مبنای مالیاتی و مبنای برمودا - و این کار را با هدف مدیریت و دستیابی به اهداف بلندمدت خود انجام می‌دهند. برخی شرکت‌ها تمرکز بیشتری بر یک مبنای حسابداری خاص دارند، درحالی‌که برخی دیگر رویکردی متعادل‌تر اتخاذ می‌کنند. برای مثال، یک شرکت از تمرکز غالب بر GAAP فاصله گرفته و به سمت توازن میان GAAP و STAT حرکت کرده است، درحالی‌که شرکت دیگری عمدتاً بر STAT تمرکز دارد. افزون‌بر این، برخی شرکت‌ها از ترکیبی از مبانی حسابداری - مانند GAAP، STAT، ارزش نهفته و سرمایه اقتصادی - استفاده می‌کنند تا لنزهای تحلیلی متنوعی را منعکس کرده و از انتخاب گزینشی شاخص‌ها (Metric Shopping) اجتناب کنند.

مبانی حسابداری مورد استفاده و اهمیت نسبی هریک در میان شرکت‌ها متفاوت است. حدود نیمی از شرکت‌ها تمرکز بیشتری بر STAT دارند و نیم دیگر بیشتر بر GAAP متمرکزند. همچنین همبستگی بالایی میان ساختار مالکیت و مدل کسب‌وکار شرکت‌ها و شاخص اصلی مورد استفاده آن‌ها وجود دارد. برای مثال:

- شرکت‌های بورسی عمدتاً بر GAAP تمرکز دارند. هرچند شرکت‌های خصوصی و متقابل نیز به GAAP توجه می‌کنند، اما معمولاً این مبنا شاخص اصلی تصمیم‌گیری آن‌ها نیست.
 - شرکت‌هایی که بر رشد غیرارگانیک و تملک‌ها متمرکزند، توجه بیشتری به STAT دارند، اما در عین حال مشتاق‌اند بدانند این تملک‌ها چه اثری بر صورت‌های مالی GAAP دارد.
 - شرکت‌های دارای فعالیت برون‌مرزی نیز به الزامات حسابداری مربوط به آن حوزه‌ها (مانند برمودا) توجه دارند که از منظر آن‌ها به‌عنوان الزامات STAT تلقی می‌شود.
- علاوه بر شاخص‌های اصلی حسابداری، برخی شرکت‌ها از شاخص‌هایی مانند جریان‌های نقدی تنزیل شده، بودجه هزینه‌ها، هدف پوشش ریسک (مصون‌سازی)^۱، درآمد مشمول مالیات، مازاد سرمایه قانونی (STAT Surplus) و ظرفیت پرداخت سود سهام استفاده می‌کنند؛ درحالی‌که برخی دیگر ارزش نهفته تعدیل شده (AEV)^۲ را به‌عنوان شاخص اصلی برای جبران خدمات مدیران و تصمیم‌های کسب‌وکار به کار می‌گیرند. افزون بر این، یک شرکت اشاره کرده است که از گزارش ارزیابی داخلی ریسک و توانگری (ORSA)^۳ نیز در فرایند تصمیم‌گیری استفاده می‌کند.

۴-۳- بازنگری در مقررات و استانداردهای حسابداری

شرکت‌ها بسته به مدل کسب‌وکار، ترکیب محصولات، ساختار مالکیت و رژیم‌های گزارشگری خود، واکنش‌ها، رویکردها و دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به تغییرات مقرراتی و حسابداری دارند. اثر این تغییرات در میان شرکت‌ها یکسان نیست و به عوامل و شرایط گوناگونی بستگی دارد. برخی شرکت‌ها این تغییرات را صرفاً به‌عنوان الزامات تطبیق با مقررات می‌نگرند که تغییری در نمایه ریسک یا فرایندهای تصمیم‌گیری آن‌ها ایجاد نمی‌کند؛ درحالی‌که برخی دیگر آن‌ها را فرصت‌ها یا چالش‌هایی می‌دانند که مستلزم تعدیل‌ها یا نوآوری‌ها است. برخی شرکت‌ها دارای تمرکز بلندمدت و رویکردی متعادل نسبت به شاخص‌های داخلی و خارجی خود هستند و از این‌رو، با درک اینکه نمایه ریسک آن‌ها تغییری نکرده است، کمتر تحت تأثیر تغییرات مقرراتی و حسابداری قرار می‌گیرند. در مقابل، شرکت‌هایی که تمرکز کوتاه‌مدت دارند و تحت تأثیر یک رژیم گزارشگری غالب هدایت می‌شوند، نسبت به تغییرات مقرراتی و حسابداری واکنشی‌تر عمل می‌کنند.

افزون بر این، برخی شرکت‌ها معتقدند که تغییرات اخیر تأثیر معناداری بر آن‌ها نداشته است؛ درحالی‌که برخی

1. Hedge
2. Adjusted Embedded Value
3. Own Risk and Solvency Assessment

دیگر بر این باورند که این تغییرات اثرات قابل توجهی بر سرمایه، ذخایر، سودآوری، پوشش ریسک یا ارزش‌گذاری آن‌ها بر جای گذاشته است. بیشتر شرکت‌هایی که به‌طور فعال ریسک بازار را پوشش می‌دهند اظهار داشته‌اند که تغییرات حسابداری (برای مثال، با معرفی LDTI) تأثیر اساسی بر راهبرد پوشش ریسک آن‌ها نخواهد داشت، اما ممکن است موجب افزایش نوسان در شاخص‌های حسابداری شود.

۴-۴- برنامه‌های راهبردی بلندمدت، شاخص‌ها و ایجاد توازن میان نیازهای ذی‌نفعان

شرکت‌ها رویکردهای متفاوتی نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی بلندمدت دارند. برخی شرکت‌ها دارای برنامه راهبردی بلندمدت رسمی هستند، درحالی‌که برخی دیگر رویکردی غیررسمی‌تر یا در حال تکامل را دنبال می‌کنند. مدت زمانی که این برنامه‌ها اجرا می‌شوند نیز در میان شرکت‌ها متفاوت است؛ افق پنج‌ساله رایج‌تر است، اما برخی شرکت‌ها بازه‌های کوتاه‌تر (برای مثال سه‌ساله) و برخی دیگر بازه‌های بلندتر (برای مثال ده‌ساله) را مدنظر قرار داده‌اند.

برخی شرکت‌ها برای دستیابی به اهداف بلندمدت خود شاخص‌های مشخصی تعریف کرده‌اند، درحالی‌که برخی دیگر چنین شاخص‌هایی ندارند. هرچند پاسخ‌ها به‌طور کامل شفاف نبود، اما به نظر می‌رسد شرکت‌ها در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت تمایل دارند شاخص‌های مورد استفاده را ساده‌سازی کنند؛ برای نمونه، تمرکز بر رشد دارایی‌ها یا تنوع‌بخشی به ریسک.

همچنین، درحالی‌که برخی شرکت‌ها اعلام کردند برنامه‌ریزی بلندمدت در سطح واحدهای کسب‌وکار انجام می‌شود و سپس در سطح کل شرکت تجمیع می‌گردد، برخی دیگر بیان کردند که این فرایند به‌صورت متمرکز و در سطح شرکت مادر/کل سازمان هدایت می‌شود.

بیشتر شرکت‌ها بیان کردند که ایجاد توازن میان نیازهای بلندمدت تمامی ذی‌نفعان یک فرایند پیوسته و در حال تکامل است. با این حال، شرکت‌ها رویکردهای متفاوتی برای برقراری توازن میان نیازهای ذی‌نفعان خود - از جمله کارکنان، مشتریان و سرمایه‌گذاران - دارند.

برای مثال، یک شرکت تمرکز خود را بر برآورده‌سازی نیازهای مشتریان از طریق محصولات سفارشی‌سازی‌شده قرار داده و هم‌زمان تلاش می‌کند رضایت سهام‌داران را حفظ کند. شرکت دیگری از یک شاخص کلیدی عملکرد مشتری‌محور استفاده می‌کند که لنزهای متنوعی را منعکس می‌سازد و آن را هر سال بازبینی می‌کند. برخی شرکت‌ها تمرکز بیشتری بر ایجاد ارزش برای بیمه‌گذاران دارند، برخی دیگر بیشتر بر سهام‌داران متمرکزند، و در مقابل، گروهی از شرکت‌ها رویکردی جامع‌تر اتخاذ می‌کنند که نیازهای همه ذی‌نفعان را به‌طور هم‌زمان در نظر می‌گیرد. افزون‌بر این، برخی شرکت‌ها بر اهمیت تعامل با کارکنان برای درک میزان رضایت شغلی و جبران خدمات تأکید کرده‌اند.

همچنین برخی شرکت‌ها اشاره کردند که فعالیت‌ها در راستای حمایت از مسئولیت‌های زیستی محیطی، اجتماعی و حاکمیت شرکتی (ESG) ممکن است به افزایش هزینه‌های عملیاتی منجر شود.

۴-۵- توسعه و قیمت‌گذاری محصول

پاسخ‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌ها رویکردهای متفاوتی نسبت به توسعه محصول و قیمت‌گذاری دارند. تعداد محدودی از شرکت‌ها خود را پیشرو می‌دانند، درحالی‌که بیشتر شرکت‌ها خود را دنباله‌رو تلقی می‌کنند (که اغلب از اصطلاح "دنباله‌روهای سریع" استفاده می‌کنند). برخی شرکت‌ها به‌صراحت بیان کردند که می‌کوشند در برخی خطوط محصول رهبر صنعت باشند و در سایر خطوط محصول نقش دنباله‌رو را ایفا کنند. شرکت‌هایی که خود را دنباله‌رو می‌دانند، معتقدند از طریق ارائه خدمات برتر (حتی اگر قیمت‌هایشان رقابتی‌ترین نباشد) یا با ایفای نقش شریکی قدرتمند برای سایر شرکت‌ها، موفق به جذب کسب‌وکار می‌شوند.

برخی شرکت‌ها اشاره کردند که شبکه توزیع نقش مهمی در طراحی محصول دارد. آن‌ها ابتدا پایگاه بالقوه مشتریان را مطالعه می‌کنند و سپس براساس برداشت خود از تقاضای مشتری، محصول را توسعه می‌دهند. همچنین از کانال‌های توزیع خود بازخوردهایی درباره طراحی محصولاتی دریافت می‌کنند که می‌تواند به ایجاد و تقویت تقاضا منجر شود.

به نظر می‌رسد شرکت‌ها به شیوه‌های متفاوتی میان نیازهای ذی‌نفعان توازن برقرار می‌کنند. برخی شرکت‌ها بر برآورده‌سازی نیازهای مشتریان از طریق محصولات سفارشی‌سازی‌شده تمرکز دارند، درحالی‌که برخی دیگر بر ایجاد ارزش برای بیمه‌گذاران و سهامداران متمرکزند. بعضی شرکت‌ها برای سنجش عملکرد خود از شاخص‌هایی مانند نرخ بازده داخلی، حاشیه سود عملیاتی و ارزش کسب‌وکار جدید استفاده می‌کنند؛ درحالی‌که برخی دیگر رویکردی جامع‌تر را برمی‌گزینند که نیازهای همه ذی‌نفعان را به‌طور هم‌زمان در نظر می‌گیرد. شاخص‌های مورد استفاده و اهمیت نسبی آن‌ها نیز در میان شرکت‌ها متفاوت است.

۴-۶- ساختار سازمانی

شرکت‌ها دارای ساختارهای سازمانی و رویکردهای متفاوتی در تصمیم‌گیری هستند. برخی شرکت‌ها رویکردی متمرکزتر دارند که در آن تصمیم‌های کلیدی توسط مدیرعامل، مدیر مالی یا مدیر ریسک اتخاذ می‌شود؛ درحالی‌که برخی دیگر رویکردی غیرمتمرکزتر دارند و در آن واحدهای کسب‌وکار از اختیار بیشتری برخوردارند. حوزه‌های کارکردی مشخص و مسئولیت‌های آن‌ها نیز در میان شرکت‌ها متفاوت است؛ به‌طوری‌که برخی شرکت‌ها دارای واحدهای ریسک، اکچوئری و مالی مستقل هستند، درحالی‌که برخی دیگر این کارکردها را ترکیب کرده‌اند. همچنین خطوط گزارش‌دهی و فرایندهای تصمیم‌گیری در شرکت‌ها متفاوت است.

پاسخ‌ها نشان می‌دهد که حوزه مسئول تصمیم‌گیری در زمینه‌های مصرف و تأمین سرمایه، ریسک و مدیریت دارایی-بدهی (ALM) در میان شرکت‌ها یکسان نیست. برخی شرکت‌ها دارای واحد ریسک مستقل هستند که مسئول این تصمیم‌هاست؛ درحالی‌که برخی دیگر رویکردی یکپارچه‌تر در درون خطوط کسب‌وکار دارند که در آن ارتباط و مشارکت مدیر مالی یا مدیرعامل نیز در فرایند تصمیم‌گیری لحاظ می‌شود.

همچنین پاسخ‌ها نشان می‌دهد که خطوط گزارش‌دهی واحد اکچوئری در میان شرکت‌ها متفاوت است. اکثریت شرکت‌ها واحد اکچوئری را زیرمجموعه مدیر مالی قرار داده‌اند، درحالی‌که برخی دیگر آن را مستقیماً به



مدیرعامل یا یکی دیگر از مدیران ارشد گزارش می‌دهند.

پاسخ‌ها حاکی از آن است که میزان استقلال واحد ریسک نیز در میان شرکت‌ها متفاوت است. برخی شرکت‌ها دارای واحد ریسک مستقل هستند که مستقیماً به هیئت‌مدیره گزارش می‌دهد؛ درحالی‌که برخی دیگر رویکردی یکپارچه‌تر دارند و در آن واحد ریسک به مدیرعامل یا مدیر مالی گزارش می‌دهد. به‌طور کلی، شرکت‌ها دارای ساختارهای سازمانی و رویکردهای متفاوتی در تصمیم‌گیری هستند که درجات مختلفی از تمرکزگرایی، تخصص‌گرایی کارکردی و فرایندهای تصمیم‌گیری را در بر می‌گیرد.

۴-۷- درس‌های آموخته‌شده

همان‌گونه که در بخش‌های پیشین اشاره شد، شرکت‌های مورد مصاحبه رویکردهای متنوعی را در استفاده از شاخص‌های مالی و حسابداری و نیز در تدوین راهبردها و فرایندهای تصمیم‌گیری اتخاذ کرده‌اند. از دل این مصاحبه‌ها، چند محور مشترک استخراج شد که شرکت‌هایی که به دنبال تصمیم‌گیری راهبردی اثربخش هستند، می‌توانند آن‌ها را مدنظر قرار دهند:

- استفاده از مجموعه‌ای متنوع از شاخص‌های مالی و حسابداری - چه برای گزارشگری داخلی و چه خارجی - می‌تواند تصویری جامع از عملکرد شرکت ارائه دهد؛ باین‌حال، همین تنوع ممکن است تصمیم‌گیری راهبردی را دشوار کند. در برخی موارد، به‌دلیل تعدد ذی‌نفعان شرکت، ناگزیر باید این شاخص‌های متنوع را هم‌زمان در نظر گرفت. با این وجود، می‌تواند مفید باشد که شرکت‌ها به‌طور صریح مشخص کنند کدام شاخص‌ها "ستاره قطبی" مدیریت هستند؛ شاخص‌هایی که می‌توانند هم در تصمیم‌گیری راهبردی و هم در ارتباط با ذی‌نفعان راهگشا باشند.
- ایجاد توازن میان تمرکز کوتاه‌مدت و بلندمدت چالش‌برانگیز است. برخی شرکت‌ها از شاخص‌های متفاوتی برای سنجش نتایج کوتاه‌مدت و از شاخص‌های دیگری برای ارزیابی اهداف بلندمدت استفاده می‌کنند. هرچند هریک از این شاخص‌ها به‌تنهایی برای هدف خود مناسب‌اند، اما ممکن است در پیوند دادن اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت کارایی یکسانی نداشته باشند. وجود شاخص‌هایی (یا فرایندی) که بتوانند این دو افق زمانی را به هم متصل کنند، می‌تواند به تصمیم‌گیری راهبردی کمک شایانی کند.

- ساختارهای سازمانی در میان شرکت‌ها متفاوت است؛ به‌طوری‌که در برخی شرکت‌ها تصمیم‌گیری‌ها متمرکزتر و در برخی دیگر بیشتر در سطح واحدهای کسب‌وکار انجام می‌شود. گاهی این ساختارها حاصل انتخابی آگاهانه و صریح بوده‌اند و گاهی نتیجه طبیعی رشد تدریجی شرکت در طول زمان. برای مثال، برخی شرکت‌ها به‌طور آگاهانه تصمیم گرفته‌اند کارکرد ریسک را در واحدهای مشخص کسب‌وکار ادغام کنند یا آن را به سطح گزارش‌دهی به مدیریت ارشد ارتقا دهند. شرکت‌هایی که ساختارهایشان بر پایه تصمیم‌های صریح شکل گرفته است، عموماً اطمینان بیشتری نسبت به اثربخشی تصمیم‌گیری‌های راهبردی خود نشان داده‌اند. به نظر می‌رسد برای شرکت‌ها ارزشمند باشد که فرایندی را برای بازبینی دوره‌ای ساختار سازمانی (احتمالاً به‌عنوان بخشی از برنامه بلندمدت) در نظر بگیرند تا بتوانند به‌صورت آگاهانه ارزیابی کنند آیا ساختار فعلی برای کسب‌وکار کنونی آن‌ها بهینه است یا نیازمند بهبود می‌باشد.

۵- مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری

مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری به شرکت‌ها امکان می‌دهد با نظارت بر بیمه‌نامه‌های فعال و پایش میزان ریسک و رفتار بیمه‌گذاران، ثبات و سودآوری عملیات خود را حفظ کنند. بیمه‌گران با مدیریت فعالانه پرتفوی بیمه‌نامه‌های جاری می‌توانند مسائل بالقوه را در مراحل اولیه شناسایی و برطرف کنند، منابع را به‌طور مؤثر تخصیص دهند و تعدیلات لازم را برای حفظ ثبات مالی و ایفای تعهدات بلندمدت خود در قبال بیمه‌گذاران انجام دهند.

شرکت‌ها هنگام مدیریت پرتفوی بیمه‌نامه‌های جاری خود با اهداف، اولویت‌ها و چالش‌های متفاوتی مواجه‌اند که لازم است آن‌ها را مدنظر قرار دهند.

۵-۱- رویکرد و اهداف مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری

در این بخش به بررسی آن خواهیم پرداخت که شرکت‌ها چگونه به مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری می‌پردازند و اهداف و مقاصد خود را تشریح می‌نماییم. به‌طور کلی، چه در مصاحبه‌ها و چه در تجربه ما از صنعت، مشاهده شده است که رویکرد مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری از شرکتی به شرکت دیگر متفاوت است. مدیریت عناصر غیرتضمینی (NGEs)، یافتن راه‌هایی برای افزایش ارزش برای مشتری و ملاحظات بیمه اتکایی ازجمله موضوعات مرتبط با مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری هستند که در سراسر این بخش به آن‌ها پرداخته می‌شود. در مصاحبه‌ها دریافتیم که شرکت‌ها بسته به راهبردهای کسب‌وکار، ویژگی‌های محصولات و شرایط بازار، اولویت‌های متفاوتی برای مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری دارند. برخی شرکت‌ها این حوزه را اولویتی بالا تلقی می‌کنند، درحالی‌که برخی دیگر آن را کم‌اولویت یا حتی فاقد اولویت می‌دانند. بیشتر شرکت‌هایی که با آن‌ها مصاحبه صورت گرفت، تیم اختصاصی مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری را ندارند؛ اما در اغلب موارد، کمیته‌ای بین‌بخشی یا همکاری میان تیم‌ها وجود دارد که هدف آن بحث و ارزیابی اقدامات بالقوه است. حتی بدون وجود تیم رسمی مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری، شرکت‌ها به بازبینی پیش‌بینی‌های مالی و ارزیابی عملکرد و سودآوری محصولات - هم در سطح کلان و هم به‌صورت جزئی‌تر براساس بلوک بیمه‌نامه‌ها یا خطوط کسب‌وکار - می‌پردازند. آن‌ها اهداف سالانه‌ای برای سودآوری، مصرف سرمایه و حجم فروش تعیین می‌کنند. شرکت‌هایی که مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری را اولویت بالایی دانسته‌اند، از هماهنگی نزدیک و مستمر میان تیم‌های محصول، مالی، اکچوئری ارشد، مدیرعامل و سایر واحدها سخن گفتند. برخی به مصاحبه‌های منظم در سطح مدیران ارشد و تلاش مداوم برای ارزیابی ایده‌ها و آثار بالقوه آن‌ها اشاره کردند و برخی دیگر گفتند این مصاحبه‌ها غیررسمی‌تر و موردی است.

تعدادی از شرکت‌ها اظهار داشتند که هیچ نیروی اختصاصی برای مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری ندارند و این حوزه را اولویت نمی‌دانند. بااین‌حال، یکی از شرکت‌ها اذعان کرد که با افزایش نرخ‌های بهره، این موضوع در حال تبدیل شدن به اولویتی بالاتر است و در مورد عناصر غیرتضمینی، مقررات نیویورک شماره ۲۱۰ و فضای دعاوی

حقوقی مرتبط با نرخ‌های افزایش هزینه بیمه آن‌ها را به انجام تحلیل‌های بیشتری سوق داده است. از منظر اهداف مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری، شرکت‌ها به آن پرداختند که باید میان مجموعه‌ای از اهداف توازن برقرار کنند، از جمله:

- **بهبود سودآوری و کارایی سرمایه:** شرکت‌ها می‌کوشند با مدیریت محصولات جاری، سود، مصرف سرمایه و بازده حقوق صاحبان سهام را بهبود دهند. آن‌ها به شاخص‌هایی مانند اسپردهای هدف، حاشیه سود، ماندگاری^۱ بیمه‌نامه‌ها و بازده تعدیل‌شده بر مبنای ریسک توجه می‌کنند.
 - **افزایش ارزش برای مشتری و حفظ وی:** برخی شرکت‌ها بیشترین تمرکز را بر ایجاد ارزش برای مشتریان فعلی و حفظ بلندمدت آن‌ها دارند. آن‌ها رضایت، وفاداری و بازخورد مشتریان را پایش می‌کنند و اقداماتی مانند ارائه مزایای بهبودیافته، برنامه‌های تبدیل/جایگزینی یا محصولات جدید را مد نظر قرار می‌دهند؛ در عین حال می‌کوشند میان سودآوری و ارزش مشتری توازن برقرار کنند.
 - **پیگیری رشد و توسعه کسب‌وکار:** برخی شرکت‌ها از مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری به‌عنوان ابزاری برای رشد کسب‌وکار یا تنوع‌بخشی به پرتفوی استفاده می‌کنند. آن‌ها فرصت‌های بازار، اقدامات رقبا و نوآوری محصول را رصد می‌کنند و هم‌زمان به اولویت‌های شرکای توزیع توجه دارند.
 - **رعایت الزامات مقرراتی:** برخی شرکت‌ها ملزم به تبعیت از مقررات حاکم بر محصولات جاری هستند؛ مانند تعیین سود تقسیمی، نرخ‌های اعتباردهی بهره یا عناصر غیرتضمینی. همچنین باید پیش‌بینی‌ها و عملکرد خود را به نهادهای ناظر و هیئت‌مدیره گزارش دهند.
- ایجاد توازن میان این اهداف متعدد می‌تواند دشوار باشد؛ به‌ویژه در شرایطی که تیم اختصاصی یا فرایند ساختارمند برای ارزیابی فعالیت‌های مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری وجود نداشته باشد. در بخش بعدی، به‌صورت عمیق‌تر به اقداماتی که شرکت‌ها مد نظر قرار می‌دهند و شاخص‌هایی که برای تصمیم‌گیری به کار می‌برند، خواهیم پرداخت.

۵-۲- اقدامات و شاخص‌های مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری

در مصاحبه‌های صورت گرفته، درباره اقداماتی که شرکت‌ها در حوزه مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری مد نظر قرار داده یا اجرا کرده‌اند - همراه با شاخص‌هایی که برای تصمیم‌گیری به کار می‌برند - پرداخته‌ایم. مهم‌ترین اقداماتی که شرکت‌ها به آن‌ها اشاره کردند عبارت‌اند از: مدیریت عناصر غیرتضمینی مانند نرخ‌های بهره منظور شده، نرخ‌های سقف^۲ و نرخ‌های هزینه بیمه؛ ارائه مشوق‌ها یا پیشنهادهای بازخريد؛ و ملاحظات بیمه اتکایی از جمله اینکه آیا پوشش اتکایی افزایش یابد یا برخی قراردادهای بازپس‌گیری شوند. در بخش‌های بعدی، این اقدامات و نیز شاخص‌هایی را که شرکت‌ها برای تصمیم‌گیری درباره اجرای آن‌ها استفاده می‌کنند، تشریح خواهیم کرد.

- **مدیریت عناصر غیرتضمینی:** هنگام ارزیابی مدیریت عناصر غیرتضمینی، شرکت‌ها از فرایندهای جامع

مطالعات تجربه سخن گفتند و برخی به‌طور ویژه بر تحلیل مرگ‌ومیر تمرکز داشتند؛ با این حال، درباره نحوه مدیریت هزینه بیمه دیدگاه‌ها متفاوت بود. برخی شرکت‌ها اعلام کردند در صورت اقتضای نتایج تحلیل‌ها، هزینه بیمه را تغییر می‌دهند یا تغییر آن را مد نظر قرار می‌دهند؛ اما برخی دیگر گفتند اصولاً تغییر هزینه بیمه را بررسی نمی‌کنند. دلایل این امر شامل ملاحظات فرهنگی (عدم تمایل به افزایش نرخ‌ها) و نگرانی‌های حقوقی و دعاوی بود. مصاحبه‌های صورت گرفته با آنچه در سطح صنعت مشاهده می‌شود هم‌راستاست: برخی شرکت‌ها در صورت لزوم به‌طور فعال هزینه بیمه را بازنگری می‌کنند و برخی دیگر به دلایل فرهنگی و حقوقی از این کار اجتناب می‌کنند. با این حال، حتی در مواردی که نرخ‌ها افزایش نمی‌یابد نیز شاهد افزایش دعاوی حقوقی مرتبط با هزینه بیمه بوده‌ایم (از جمله این استدلال‌ها که نرخ‌ها باید کاهش می‌یافت یا در زمان صدور به‌درستی تعیین نشده بود)؛ بنابراین عدم افزایش هزینه بیمه لزوماً مصونیت از دعاوی ایجاد نمی‌کند.

• **تعیین نرخ‌های بهره منظور شده و پارامترهای حساب‌های شاخص غیر تضمینی:** شرکت‌ها بسته به ویژگی‌های محصول، شرایط بازار و اهداف خود، رویکردهای متفاوتی برای تعیین سطح نرخ‌های بهره منظور شده و پارامترهای حساب‌های شاخص غیر تضمینی (مانند نرخ‌های سقف، مشارکت و...) به کار می‌گیرند. برخی از رویکردهای فرمول‌محور استفاده می‌کنند (قواعد از پیش تعیین شده بر اساس انتظارات بازده سرمایه‌گذاری، اسپردهای هدف، هزینه اختیارها یا حداقل تضمین‌ها). برخی دیگر بنچمارک رقابتی انجام می‌دهند و با رصد نرخ‌های بازار، برای حفظ جذابیت و رقابت‌پذیری نرخ‌ها را تنظیم می‌کنند. گروهی نیز نرخ‌ها را متناسب با شرایط بازار تنظیم می‌کنند؛ با لحاظ محیط نرخ بهره، رفتار مشتریان یا تغییرات مقرراتی، تا ریسک، سودآوری یا سرمایه را بهینه سازند.

• **مزایای ارتقایافته یا پیشنهادهای تبدیل/بازخرید:** چند اقدام با هدف افزایش رضایت مشتری یا ماندگاری یا کاهش تضمین‌ها/تعهدات مطرح شد. برخی شرکت‌ها ارائه مزایای ارتقایافته (مانند افزایش ارزش بازخرید نقدی یا پاداش‌های ماندگاری) را برای بیمه‌نامه‌های جاری بررسی کرده‌اند. برخی دیگر برنامه‌های بازخرید یا تبدیل را به صورت آزمایشی یا عملیاتی اجرا کرده‌اند و یک شرکت نیز به ارائه محصولات مکمل به مشتریان فعلی برای پاسخ بهتر به نیازهایشان اشاره کرد. داده‌های باکیفیت مشتری عامل کلیدی موفقیت این برنامه‌هاست.

• **ملاحظات بیمه اتکایی:** بیمه اتکایی حوزه دیگری است که شرکت‌ها برای کاهش مواجهه ریسک، آزادسازی سرمایه یا بهینه‌سازی پرتفوی به ارزیابی اقدامات بالقوه در آن می‌پردازند. برخی شرکت‌ها بخشی یا تمام بلوک‌های بیمه عمر خود را بیمه اتکایی کرده‌اند و برخی در حال بررسی افزایش اتکایی هستند. در مقابل، برخی دیگر با توجه به افزایش نرخ‌ها، بازپس‌گیری بخشی یا تمام بلوک‌های جاری را بررسی می‌کنند. تحلیل‌های اتکایی شامل نگاه اقتصادی به خسارات و حق بیمه‌ها و انجام تحلیل حساسیت برای پشتیبانی از تصمیم‌هاست.

در ارزیابی اقدامات بالقوه مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری، بیشتر شرکت‌ها اعلام کردند آستانه‌ها یا شاخص‌های صریح از پیش تعیین شده برای اعمال تغییرات ندارند. آن‌ها مجموعه‌ای از شاخص‌ها را مرور می‌کنند؛ از جمله



سودآوری، بازده تعدیل شده بر مبنای ریسک، ماندگاری، رضایت و وفاداری مشتری. شرکت‌ها اشاره کردند که هنگام بررسی فرصت‌های مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری، هم به سودهای STAT و هم GAAP توجه دارند و نماهای مقطعی را در کنار افق میان‌مدت (۳ تا ۵ سال) و بلندمدت (۱۰ سال و بیشتر) در نظر می‌گیرند. برخی شرکت‌ها نیز از ارزش نهفته در فرایند خود استفاده می‌کنند یا در حال بررسی افزودن آن هستند. همچنین شرکت‌ها اثر اقدامات بالقوه بر سرمایه نظارتی، ایجاد سرمایه، سود GAAP و ریسک را لحاظ می‌کنند. برخی دارای آستانه‌ها و حدود ساختاریافته هستند که اقدام را فعال می‌کند و برخی دیگر بر اختیار و قضاوت مدیریتی تکیه دارند. در مجموع، شرکت‌ها برای تصمیم‌های مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری از ترکیبی از عوامل کمی و کیفی استفاده می‌کنند و عملکرد مالی، الزامات مقرراتی، ارزش برای مشتری و شرکای توزیع را به‌طور هم‌زمان مدنظر قرار می‌دهند.

۵-۳- چالش‌های مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری

شرکت‌ها در حوزه مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری با چالش‌های متنوعی مواجه‌اند. در این بخش، به برخی محورهای مشترک که در مصاحبه‌ها مطرح شد، خواهیم پرداخت:

• **مسائل داده و مدل‌سازی:** کمبود داده یکی از چالش‌های رایجی بود که در مصاحبه‌ها مطرح شد. برای برخی شرکت‌ها، این به معنای نبود مدل‌های قیمت‌گذاری موجود یا فرضیات اولیه قیمت‌گذاری برای محصولات جاری است که ارزیابی سودآوری و عملکرد آن‌ها را دشوار می‌کند. برخی دیگر به مشکلات اعتبار داده‌ها و عدم قطعیت پیرامون نرخ‌های بهره و ریسک‌های آتی کووید در طولانی‌مدت اشاره کردند. حتی در صورت کفایت داده‌ها نیز، شرکت‌ها با چالش انطباق با محیط فعلی که با زمان قیمت‌گذاری محصولات متفاوت است، روبه‌رو هستند. پیچیدگی مدل‌ها، درک نتایج و زمان اجرای محاسبات نیز از دیگر چالش‌هاست.

• **محدودیت‌های قانونی و مقرراتی:** شرکت‌ها به دشواری‌های رعایت مقررات نیویورک شماره ۲۱۰ و مواجهه با ریسک‌های دعاوی حقوقی (مانند پرونده‌های مرتبط با هزینه بیمه) اشاره کردند. این عوامل انعطاف‌پذیری شرکت‌ها را در ایجاد تغییر در عناصر غیرتضمینی یا سایر ویژگی‌های محصول محدود می‌کند. با گسترش محیط دعاوی حقوقی پیرامون هزینه بیمه، شرکت‌های بیشتری به این نتیجه رسیده‌اند که عدم تغییر هزینه بیمه لزوماً محافظت در برابر دعاوی نیست و باید برای چنین احتمالی آماده باشند.

• **توزیع و روابط با مشتری:** شرکت‌های متقابل بر ضرورت ایجاد توازن میان اهداف مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری و راهبرد توزیع و پیشنهاد ارزش به مشتری تأکید کردند. آن‌ها باید اثر هرگونه تغییر را بر مشتریان فعلی، شرکای توزیع و اعتبار بازار در نظر بگیرند و خاطرنشان کردند که نحوه ارتباط با مشتریان اهمیت بالایی دارد.

• **محدودیت منابع و اولویت‌ها:** شرکت‌هایی که تیم اختصاصی برای مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری ندارند، بیان کردند که کمبود منابع - از جمله زمان و نیروی انسانی - گاهی مانع انجام کار می‌شود. برخی اشاره کردند که با افزایش نرخ‌های بهره، مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری در حال تبدیل شدن به اولویتی بالاتر است؛ اما اگر در گذشته

اولویت نبوده، معطوف کردن توجه سازمان به این حوزه می‌تواند دشوار باشد.

• **تعارض اهداف:** بسیاری از شرکت‌ها به چالش‌های ناشی از اهداف متعارض یا در حال تغییر اشاره کردند. آن‌ها در اولویت‌بندی اهداف و ایجاد توازن میان اهداف شرکت و ارزش برای بیمه‌گذاران دچار دشواری می‌شوند. بدون تیم اختصاصی یا فرایند ساختارمند تصمیم‌گیری، اقدام مؤثر می‌تواند دشوار باشد.

۵-۴- ملاحظات بهبود مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری

به‌طور کلی، در مصاحبه‌ها درباره مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری با برخی محورهای مشترک و یکسان مواجه شدیم که با مشاهدات صنعت در مقیاس وسیع‌تر نیز هم‌خوانی دارد. اولویت‌ها و اهداف شرکت‌ها موجب شکل‌گیری رویکردهای متنوعی در مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری شده است؛ از تیم‌های اختصاصی با تحلیل‌های مکرر و مدیریت فعال، تا کمیته‌های بین‌بخشی که به‌صورت دوره‌ای برای بررسی ایده‌ها و اقدامات بالقوه تشکیل جلسه می‌دهند و حتی تا نبود نیروی اختصاصی متمرکز بر این موضوعات. فارغ از ساختار تیمی، شرکت‌ها به سودآوری، عملکرد مالی و روابط با مشتریان و شبکه توزیع اهمیت می‌دهند و با چالش‌های مشابهی در زمینه داده‌ها و چارچوب‌های تصمیم‌گیری روبه‌رو هستند.

در ادامه، چند ملاحظه کلیدی که شرکت‌ها می‌توانند در صورت تمایل به ارتقای تحلیل مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری مد نظر قرار دهند، ارائه می‌گردد:

۱. ایجاد یا تقویت جریان‌های کاری برای دریافت داده‌ها

این موضوع شامل داده‌های مشتری برای امکان ارائه مشوق‌ها یا برنامه‌های تبدیل و همچنین نگهداری و به‌روزرسانی مستندات مناسب قیمت‌گذاری است تا انجام تحلیل‌های آتی تسهیل شود.

۲. توسعه یک چارچوب برای بازبینی، ارزیابی و تصمیم‌گیری درباره اقدامات بالقوه

در حوزه مدیریت عناصر غیرتضمینی، استاندارد حرفه‌ای اکچوئری شماره ۲ (ASOP2) راهنمایی‌هایی را برای چارچوب و سیاست تعیین مدیریت عناصر غیرتضمینی ارائه می‌دهد که می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا یک فرایند تعریف‌شده برای ارزیابی محصولات و تصمیم‌گیری درباره انجام یا عدم انجام بازنگری‌ها داشته باشند. حتی اگر برنامه‌ای برای تغییر مدیریت عناصر غیرتضمینی وجود نداشته باشد، پیروی از فرایندهای پیشنهادی ASOP2 در تحلیل مدیریت عناصر غیرتضمینی و مستندسازی منطق تصمیم‌ها می‌تواند شرکت‌ها را در صورت بروز دعاوی حقوقی در موقعیت بهتری قرار دهد.

فراتر از مدیریت عناصر غیرتضمینی، استقرار یک چارچوب تصمیم‌گیری به ایجاد ساختار در نحوه طرح ایده‌ها، تحلیل آثار بالقوه، ایجاد توازن میان اهداف و هماهنگی میان تیم‌ها و ذی‌نفعان کمک می‌کند تا تصمیم گرفته شود کدام اقدامات باید اجرا شوند.

۶- سرمایه‌گذاری‌ها

درک راهبردهای سرمایه‌گذاری شرکت‌های بیمه در مواجهه با شوک‌های اقتصادی، نوسانات نرخ بهره و اهداف راهبردی بلندمدت برای ارزیابی جامع رویکرد مدیریتی آن‌ها امری حیاتی است. با بررسی فرایندهای بازنگری این شرکت‌ها در دوره‌های شوک اقتصادی و محیط‌های با نرخ بهره پایین، می‌توان به بینش‌هایی درباره انعطاف‌پذیری و شیوه‌های مدیریت ریسک آن‌ها دست یافت. افزون بر این، بررسی چگونگی تعدیل راهبردهای سرمایه‌گذاری در مواجهه با افزایش نرخ‌های بهره، اطلاعات ارزشمندی درباره توانایی آن‌ها در بهره‌برداری از تغییرات شرایط بازار فراهم می‌کند.

تحلیل روندهای سرمایه‌گذاری در دهه گذشته مسیر راهبرد و تصمیم‌گیری‌های تاکتیکی شرکت‌ها را روشن می‌سازد و تصویری کل‌نگر از رویکرد مدیریتی آن‌ها ارائه می‌دهد. همچنین، بررسی ترجیحات و پرهیزهای دارایی‌محور به درک بهتر سطح ریسک‌پذیری، راهبرد تنوع‌بخشی و هم‌راستایی سرمایه‌گذاری‌ها با اهداف شرکت کمک می‌کند.

۶-۱- آمادگی در برابر شوک‌های اقتصادی

در بررسی موضوع آمادگی در برابر شوک‌های اقتصادی، تمرکز ما بر درک این بود که شرکت‌های بیمه چگونه به‌صورت پیش‌دستانه راهبردهای سرمایه‌گذاری خود را در واکنش به چالش‌های اقتصادی غیرمنتظره بازبینی و هم‌راستا می‌کنند. نحوه آمادگی یک بیمه‌گر برای شوک‌های اقتصادی، نشان‌دهنده توانمندی‌های مدیریت ریسک و تاب‌آوری پرتفوی‌های سرمایه‌گذاری آن است و برای فهم توان شرکت در انطباق با شرایط پیش‌بینی‌نشده و حفظ ثبات مالی اهمیت اساسی دارد.

در طول مصاحبه‌ها دریافتیم که فرایند بازآرایی راهبرد سرمایه‌گذاری در مواجهه با شوک‌های اقتصادی، در میان انواع مختلف شرکت‌های بیمه، رویکردی جامع و تکرارشونده دارد. شرکت‌ها با بازبینی‌های منظم تخصیص دارایی راهبردی (SAA)^۱ آغاز می‌کنند تا از هم‌راستایی با شرایط اقتصادی در حال تغییر اطمینان یابند. صرف‌نظر از نوع شرکت، انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری عناصر کلیدی هستند، به‌گونه‌ای که همه شرکت‌ها بر مدیریت ریسک تأکید داشته، با تیم‌های داخلی بین‌کارکردی همکاری می‌کنند و نیازهای نقدشوندگی را در نظر می‌گیرند. این فرایندها نشان‌دهنده رویکردی پویا و مشارکتی است که به شرکت‌ها امکان می‌دهد شوک‌های اقتصادی را به‌طور پیش‌دستانه مدیریت کرده و در پاسخ به شرایط متحول بازار، تصمیم‌های آگاهانه اتخاذ کنند. مصاحبه‌ها همچنین حوزه‌های تمرکز زیر را آشکار ساخت:

• **الگوبرداری:** برخی از شرکت‌های مورد مصاحبه به‌طور منظم سیاست‌های سرمایه‌گذاری خود را بنچمارک می‌کنند که بیانگر تعهد به بهترین رویه‌های صنعت است. تأکید آن‌ها بر شفافیت و ارتباطات روشن قابل توجه

است و نشان‌دهنده پاسخ‌گویی در قبال ذی‌نفعان و بازار می‌باشد.

• **تنوع‌بخشی و انطباق‌پذیری:** تمرکز قابل توجهی بر تنوع‌بخشی و انعطاف‌پذیری مشاهده شد؛ ازجمله پرهیز از برخی ناشران اوراق بدهی (مانند بانک‌های منطقه‌ای) و آمادگی برای تعدیل راهبردهای تاکتیکی متناسب با تغییرات شرایط اقتصادی. هیچ‌یک از شرکت‌هایی که با آن‌ها تعامل داشتیم - حتی در بخش‌هایی که با چالش مواجه بودند - پرتفوی دارایی‌های موجود خود را مجدداً تخصیص ندادند؛ عمدتاً به دلیل زیان تحقق‌نیافته در پرتفوی فعلی.

• **همکاری و مشارکت‌های بیرونی:** برخی شرکت‌ها بر همکاری داخلی تأکید کردند و در عین حال، برای تقویت قابلیت‌های سرمایه‌گذاری خود به‌طور مکرر با شرکت‌های سرمایه‌گذاری خارجی مشارکت می‌کنند. استفاده راهبردی از این مشارکت‌ها مکمل تیم‌های داخلی بوده و به رویکردی متنوع کمک می‌کند. معمولاً این شرکت‌ها با چندین مدیر دارایی خارجی همکاری دارند که هریک در حوزه‌ای خاص (مانند اوراق با درآمد ثابت، وام‌های رهنی تجاری (CML) و سرمایه‌گذاری‌های جایگزین) تخصص دارند. یک تیم سرمایه‌گذاری داخلی اختصاصی بر عملکرد این مدیران نظارت می‌کند و با تیم‌های اکچوئری و ریسک برای ارزیابی تخصیص دارایی راهبردی همکاری دارد. پس از این بازبینی، تخصیص دارایی راهبردی توسط هیئت‌مدیره و کمیته سرمایه‌گذاری تصویب می‌شود. بیشتر شرکت‌ها سالیانه یا دوسالانه تخصیص دارایی راهبردی را تعدیل می‌کنند، هرچند در برخی موارد این بازبینی‌ها با تواتر بیشتری انجام شده است.

• **انطباق‌پذیری راهبردی تاکتیکی:** درحالی‌که برخی شرکت‌ها تخصیص دارایی راهبردی بلندمدت باثبات را حفظ می‌کنند، به اهمیت تعدیلات تاکتیکی در شرایط خاص - مانند افزایش یا کاهش وزن طبقات دارایی خصوصی متناسب با پویایی‌های بازار - واقف می‌باشند. مشاهده به‌عمل‌آمده حاکی از آن است که برخی شرکت‌ها تخصیص دارایی تاکتیکی (TAA)^۱ را به‌صورت روزانه پایش می‌کنند و می‌توانند راهبرد سرمایه‌گذاری وجوه جدید را به‌سرعت تغییر دهند. با این حال، چالش‌هایی نیز وجود دارد؛ ازجمله تقویت شاخص‌های ارزیابی فراتر از سنجه‌های ریسک - بازده و ایجاد چرخه بازخورد مؤثر از تیم مدیریت ارشد برای تسهیل تصمیم‌گیری سریع.

مشاهدات کلان در سطح صنعت

روندهای صنعت نشان‌دهنده حرکت جمعی شرکت‌های بورسی، خصوصی و متقابل به‌سوی رویکردی فعال‌تر و انعطاف‌پذیرتر در سرمایه‌گذاری است. به‌طور خاص، تأکید بر مدیریت پویای ریسک، همکاری و انطباق‌پذیری راهبردی، بازتابی از روندهای گسترده‌تر در صنعت بیمه به شمار می‌رود. به نظر می‌رسد صنعت در حال حرکت به‌سمت پرتفوی‌های متنوع‌تر است؛ به‌گونه‌ای که سرمایه‌گذاری‌های جایگزین را در بر می‌گیرد و راهبردهای

تطبیق دارایی - بدهی را بهینه می‌کند.

در نتیجه، مضامین و رویه‌های مشاهده‌شده در صنعت بیمه نشان‌دهنده رویکردی ظریف، چندبعدی و چندوجهی نسبت به آمادگی در برابر شوک‌های اقتصادی است. هرچند هر نوع شرکت ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود را دارد، اما تعهد فراگیر به انطباق‌پذیری، کاهش ریسک و هم‌راستایی راهبرد با اهداف شرکت به‌وضوح دیده می‌شود. تأکید بر همکاری - چه از طریق مشارکت‌های داخلی و چه از مسیر استفاده از مشاوران و نهادهای بیرونی - بیانگر درک پیچیدگی چشم‌انداز سرمایه‌گذاری است. درحالی‌که صنعت با شرایط اقتصادی در حال تحول مواجه است، رویکرد مشتری‌محور، تنوع‌بخشی راهبردی و رویکرد باز سرمایه‌گذاری‌های جایگزین به‌عنوان ستون‌های کلیدی مدیریت موفق سرمایه‌گذاری برجسته می‌شوند. این مشاهدات درمجموع تاب‌آوری و آینده‌نگری شرکت‌های بیمه را در صیانت از سلامت مالی و تحقق رشد پایدار در مواجهه با چالش‌های پویای بازار برجسته می‌سازد.

۶-۲- پرتفوی سرمایه‌گذاری در شرایط مختلف بازار

این بخش بررسی می‌کند که شرکت‌های بیمه چگونه سرمایه‌گذاری‌های خود را در مواجهه با شرایط متغیر بازار مدیریت می‌کنند؛ با تمرکز ویژه بر آثار نرخ‌های بهره پایین و افزایشی. هدف این بخش، شناسایی راهبردهایی است که انطباق‌پذیری، نگاه بلندمدت و توانایی ایجاد بازده در محیط‌های چالش‌برانگیز را به نمایش می‌گذارند.

تأثیر نرخ‌های بهره پایین

واکنش یک شرکت به دوره‌های طولانی نرخ بهره پایین بازتاب‌دهنده توانایی آن در ایجاد بازده در شرایط دشوار بازار است. این موضوع برای بیمه‌گذاران و سایر ذی‌نفعان اهمیت اساسی دارد، زیرا به‌طور مستقیم بر سودآوری و سلامت مالی بلندمدت شرکت اثر می‌گذارد.

مصاحبه‌های صورت‌گرفته چند الگوی اصلی را آشکار کرده است:

- **انطباق‌پذیری و توازن راهبردی:** درمجموع، همه بیمه‌گرانی که با آن‌ها مصاحبه کردیم، انطباق‌پذیری بالایی در مواجهه با محیط‌های طولانی‌مدت نرخ بهره پایین نشان دادند. یکی از مضامین مشترک، ایجاد توازن ظریف میان تخصیص دارایی راهبردی بلندمدت و تعدیلات تاکتیکی کوتاه‌مدت است. برنامه‌های تخصیص دارایی راهبردی غالباً بدهی‌محور هستند و با هدف بهینه‌سازی عملکرد پس‌از کسر مالیات طراحی می‌شوند و عواملی مانند ظرفیت بازار، الزامات مقرراتی و مزیت‌های رقابتی را در نظر می‌گیرند. راهبردهای تاکتیکی نیز متناسب با تغییرات محیط بازار به‌سرعت تعدیل می‌شوند. شاخص رایج برای ارزیابی تخصیص دارایی راهبردی، تحلیل ریسک و بازده به ازای هر واحد سرمایه است. برخی شرکت‌ها نیز طبقات دارایی را به‌گونه‌ای انتخاب می‌کنند که ارزش نهفته را در چارچوب محدودیت‌های ریسک و سرمایه بیشینه کنند.

- **راهبردهای تنوع‌بخشی:** در واکنش به محیط نرخ بهره پایین، شرکت‌ها به تنوع‌بخشی میان طبقات مختلف دارایی روی آورده‌اند. علاقه چشمگیری به دارایی‌های خصوصی - به‌ویژه سرمایه‌گذاری خصوصی (Private Equity) و اوراق خصوصی (Private Placements) برای بهره‌گیری از صرف عدم نقدشوندگی و نرخ نکول پایین مشاهده می‌شود. شرکت‌هایی با گرایش به تملک‌محو، سرمایه‌گذاری بیشتری در سهام خصوصی انجام داده‌اند. دارایی‌هایی مانند اوراق بهادار با پشتوانه وام رهنی تجاری (CMBS) و تعهدات وام وثیقه‌شده نیز در محیط نرخ بهره پایین محبوب‌تر شده‌اند؛ به‌ویژه CMBS با رتبه AAA به‌دلیل ایمنی ادراک‌شده و تعهدات وام وثیقه‌شده به‌خاطر اسپرد بالاتر و نرخ نکول پایین. در مجموع، تأکید مداومی بر نقدشوندگی و اتخاذ رویکردی متنوع برای عبور از چالش‌های محیط نرخ بهره پایین وجود دارد.
- **تمرکز راهبردی:** برخی شرکت‌های بورسی که با آن‌ها مصاحبه صورت گرفت، در تخصیص دارایی راهبردی بر رویکرد بدهی‌محور و بهینه‌سازی عملکرد پس از کسر مالیات تأکید دارند. این شرکت‌ها به‌طور فعال به سراغ دارایی‌های غیرسنتی از جمله اوراق خصوصی اوراق بهادار با پشتوانه وام رهنی تجاری با رتبه AAA می‌روند و از تخصص مدیران دارایی خصوصی بهره می‌گیرند.
- **اولویت نقدشوندگی:** برخی شرکت‌ها در تکامل تخصیص دارایی راهبردی، نقدشوندگی را در اولویت قرار می‌دهند و تمرکز بالایی بر برآورد نیازهای نقدی دارند.
- **محافظه‌کاری:** برخی شرکت‌های متقابل در دوره‌های نرخ بهره پایین رویکردی محافظه‌کارانه نشان داده‌اند؛ آن‌ها معمولاً از اعتبارات با رتبه کمتر از سرمایه‌گذاری اجتناب می‌کنند و ضمن تنوع‌بخشی پرتفوی دارایی، بر حفظ موضعی محافظه‌کارانه تمرکز دارند.

اثر افزایش نرخ بهره

درک چگونگی انطباق شرکت‌ها با افزایش نرخ‌های بهره، بینش‌های مهمی درباره انعطاف‌پذیری و توان بهینه‌سازی بازده آن‌ها در شرایط متغیر بازار فراهم می‌کند. این موضوع برای حفظ رقابت‌پذیری و تضمین رشد پایدار اهمیت حیاتی دارد.

مصاحبه‌های به‌عمل‌آمده نشان داد که شرکت‌ها در مواجهه با محیط کنونی افزایش نرخ‌های بهره، به‌دلیل وجود زبان‌های تحقق‌نیافته در پرتفوی فعلی، چرخش دارایی‌های موجود را محدود کرده‌اند. هرچند تغییرات در تخصیص دارایی راهبردی محدود بوده است، اما شرکت‌ها راهبرد تاکتیکی خود را متناسب با پویایی‌های بازار تعدیل می‌کنند. شرکت‌های بورسی معمولاً تمایل بیشتری به بهره‌برداری از شرایط بازار دارند؛ برای مثال، با افزایش سرمایه‌گذاری در اوراق با نرخ شناور هم‌زمان با رشد نرخ‌های بهره کوتاه‌مدت. تمرکز آن‌ها بر مدیریت کارای پرتفوی و ملاحظات سرمایه‌ای نشان‌دهنده رویکردی عمل‌گرایانه نسبت به تحولات بازار است.

در مجموع، آگاهی بالایی از وقوع بالقوه رویدادهای اعتباری وجود دارد که موجب چرخش حساب‌شده به سمت دارایی‌های تضمین‌شده و با کیفیت بالا شده است. تأکید بر محدودسازی دارایی‌های با رتبه پایین‌تر از درجه

سرمایه‌گذاری، بازتاب‌دهنده تعهد به حفظ راهبرد سرمایه‌گذاری قوی و محافظه‌کارانه در مواجهه با پویایی‌های متغیر بازار است.

روندهای سرمایه‌گذاری در طول یک دهه

بررسی روندهای بلندمدت سرمایه‌گذاری، چشم‌انداز راهبردی یک شرکت و توانایی آن در هم‌راستاسازی سرمایه‌گذاری‌ها با پویایی‌های متغیر بازار را آشکار می‌کند. این امر به ذی‌نفعان کمک می‌کند تا میزان تعهد شرکت به رشد پایدار و خلق ارزش مستمر را بهتر درک کنند. مصاحبه‌های صورت‌گرفته نشان داد که شرکت‌ها طی ۱۰ سال گذشته راهبردهای سرمایه‌گذاری خود را در چند حوزه کلیدی تعدیل کرده‌اند:

• مدیریت نقدشوندگی:

این موضوع برای برخی شرکت‌ها - هم در محیط‌های با نرخ بهره پایین و هم در دوره‌های افزایش نرخ - نگرانی مهمی بوده است. شرکت‌هایی که دغدغه نقدشوندگی کمتری داشته‌اند، پرتفوی خود را به سمت دارایی‌های با نقدشوندگی پایین اما پربازده‌تر سوق داده‌اند و برای عبور از محیط نرخ پایین، به دارایی‌های خصوصی از جمله وام‌های رهنی تجاری، اوراق رهنی تحت نظارت آژانس (Agency MBS)، اوراق رهنی تجاری (CMBS) و تعهدات وام وثیقه‌شده روی آورده‌اند. در مقابل، شرکت‌هایی که دغدغه نقدشوندگی داشته‌اند، تخصیص دارایی راهبردی خود را با اولویت‌دهی به نقدشوندگی طراحی کرده‌اند؛ آن‌ها در عین جست‌وجوی بازده بالاتر، به‌ویژه به دلیل فضاهای اداری خالی پس از همه‌گیری کووید-۱۹، بخش املاک تجاری را به دقت رصد می‌کنند. در نهایت، شرکت‌های متقابل که رویکردی بلندمدت و محافظه‌کارانه دارند، به سبب تغییرات نرخ بهره، تغییرات محدودی در تخصیص دارایی راهبردی نشان داده‌اند؛ آن‌ها با تنوع‌بخشی به وام‌های رهنی تجاری و تعهدات وام وثیقه‌شده، ترجیح می‌دهند این دارایی‌ها را تا سررسید نگه دارند.

• ثبات و تمرکز بلندمدت:

ثبات و نگاه بلندمدت مضامین کلیدی برای شرکت‌های خصوصی است که غالباً بازده تعدیل‌شده بر مبنای ریسک را در اولویت قرار می‌دهند؛ رویکردی که ارزیابی راهبردی ریسک‌ها و پاداش‌های بالقوه را منعکس می‌کند. این شرکت‌ها همچنین بر مدیریت محتاطانه دارایی - بدهی (ALM) - مانند همسان‌سازی سررسید دارایی‌ها و بدهی‌ها برای کاهش ریسک نرخ بهره - تأکید دارند. برخی شرکت‌های خصوصی راهبرد سرمایه‌گذاری همه‌جانبه را به کار می‌گیرند تا برای شرایط مختلف بازار آماده باشند. با تنوع‌بخشی پرتفوی و مقاوم‌سازی سرمایه‌گذاری‌ها در برابر سناریوهای گوناگون بازار، آن‌ها می‌کوشند عدم قطعیت‌ها را مدیریت کرده و در بلندمدت موقعیت مالی خود را تقویت کنند.

• رویکرد مشتری‌محور:

شرکت‌های متقابل به‌طور مستمر بر رویکرد مشتری‌محور تأکید دارند و با سرمایه‌گذاری‌های محافظه‌کارانه - مانند اوراق با کیفیت بالا - در پی حفاظت از بیمه‌گذاران در برابر بی‌ثباتی مالی هستند.

• تخصیص دارایی راهبردی و همکاری:

اگرچه در گذشته تصمیم‌های سرمایه‌گذاری عمدتاً درون‌سازمانی اتخاذ می‌شد، اما با افزایش پیچیدگی دارایی‌ها، برخی شرکت‌ها رویکرد خود را با به‌کارگیری مشاوران خارجی برای ارائه بینش‌ها و راهنمایی‌های تخصصی تعدیل کرده‌اند. این امر نشان‌دهنده درک تغییر چشم‌انداز بازار و تلاشی فعالانه پیشگیرانه برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های بازار متحول است. فرایند منظم تخصیص دارایی راهبردی شامل همکاری میان تیم سرمایه‌گذاری، تیم اکچوئری و مشاوران خارجی است.

• چرخش به سمت سرمایه‌گذاری‌های جایگزین:

به‌طور تاریخی، شرکت‌های متقابل صرفاً در اوراق با کیفیت بالا سرمایه‌گذاری می‌کردند. با این حال، اخیراً چرخش قابل توجهی در راهبرد سرمایه‌گذاری آن‌ها مشاهده شده است؛ به‌طوری که تمرکز کنونی بر سرمایه‌گذاری‌های جایگزین قرار دارد که می‌تواند ضمن افزایش بازده، تنوع‌بخشی پرتفوی را نیز تقویت کند. به‌ویژه، برخی شرکت‌های مورد مصاحبه به‌صورت راهبردی به سمت صندوق‌های حمل‌ونقل و زیرساختی حرکت کرده‌اند تا هم‌راستایی بهتری با بدهی‌ها ایجاد کرده و پرتفوی خود را متنوع سازند. این انعطاف‌پذیری و تمایل به کاوش در طبقات دارایی غیرسنتی بیانگر رویکردی آینده‌نگرانه است.

مشاهدات کلان در سطح صنعت

با نگاهی به صنعت به‌طور گسترده‌تر، یک روند پایدار و مشترک تمرکز بر انطباق‌پذیری در راهبردهای سرمایه‌گذاری در میان شرکت‌های بیمه مشاهده می‌شود؛ به‌ویژه در نحوه تعدیل تخصیص دارایی راهبردی و انجام تغییرات تاکتیکی.

شرکت‌های بیمه عمر ایالات متحده به‌طور مستمر پرتفوی سرمایه‌گذاری خود را به انواع مختلف دارایی‌ها متنوع می‌کنند؛ از جمله اوراق بهادار ساختاریافته، دارایی‌های با درآمد ثابت خصوصی و سرمایه‌گذاری‌های جایگزین. این روند نشان‌دهنده تلاش جمعی برای بهره‌برداری از صرف عدم نقدشوندگی و کاوش مسیرهای افزایش بازده است. محبوبیت دارایی‌هایی مانند تعهدات وام وثیقه‌شده و اوراق بهادار مبتنی بر دارایی خصوصی (ABS) بیانگر درک مشترک از ریسک نکول پایین‌تر آن‌ها نسبت به اعتبارات عمومی و نیز اسپردهای گسترده‌تر در محیط‌های با نرخ بهره پایین است.

مدیریت نقدشوندگی به‌ویژه با توجه به محیط‌های نرخ بهره پایین و افزایشی، اهمیت حیاتی دارد. اولویت‌دهی به



نیازهای نقدی در تکامل تخصیص دارایی راهبردی بر اهمیت حفظ انعطاف‌پذیری و آمادگی مناسب برای تغییرات بالقوه شرایط بازار تأکید می‌کند.

محافظه‌کاری رویکردی رایج در میان شرکت‌های متقابل است که بر تعهد به سرمایه‌گذاری‌های محافظه‌کارانه، اجتناب از دارایی‌های پرریسک‌تر و حفظ موقعیت مقاوم تأکید دارد. این رویکرد محتاطانه، شرکت‌های متقابل را برای مقابله با عدم قطعیت‌ها و حفظ رویکرد مشتری‌محور در موقعیت مناسبی قرار می‌دهد.

در نتیجه، راهبردهای سرمایه‌گذاری شرکت‌های بیمه بازتاب‌دهنده تاب‌آوری و انطباق‌پذیری در مواجهه با شرایط متحول بازار است. عبور از محیط‌های نرخ بهره پایین و افزایشی، همراه با تمرکز راهبردی بر تنوع‌بخشی و مدیریت نقدشوندگی، نشان‌دهنده تعهد به پایداری بلندمدت است. این روندهای مشاهده‌شده - که حاصل ترکیبی از ملاحظات راهبردی و تاکتیکی هستند - بینش‌های ارزشمندی از چشم‌انداز کلان مدیریت سرمایه‌گذاری در بیمه عمر ایالات متحده ارائه می‌دهند و بر اهمیت انعطاف‌پذیری، تنوع‌بخشی و مدیریت محتاطانه ریسک تأکید می‌کنند.

۳-۶- انتخاب‌های دارایی

در این بخش به بررسی تصمیم‌های راهبردی شرکت‌های بیمه عمر ایالات متحده درباره طبقات دارایی مورد ترجیح و نیز دارایی‌هایی که از آن‌ها اجتناب می‌کنند، پرداخته می‌شود. این بخش بینش‌های کلیدی نهفته در اشتباهات ریسک شرکت، راهبردهای تنوع‌بخشی و نگرش آن‌ها نسبت به حوزه‌های بالقوه رشد را آشکار می‌سازد؛ اطلاعاتی که برای درک رویکرد سرمایه‌گذاری آینده‌نگرانه شرکت‌ها اهمیت اساسی دارد.

طبقات دارایی ترجیحی

مصاحبه‌های صورت‌گرفته نشان داد که بسیاری از شرکت‌ها به‌صورت راهبردی بر اوراق بهادار ساختاریافته تأکید دارند و ترجیح قابل توجهی به اوراق رهنی آژانسی، اوراق رهنی تجاری با کیفیت بالا و تعهدات وام وثیقه‌شده نشان می‌دهند؛ چراکه در پی افزایش تنوع‌بخشی در پرتفوی‌های سرمایه‌گذاری خود هستند. به‌ویژه تعهدات وام وثیقه‌شده به دلیل ترکیب جذاب اسپردهای بالا و نرخ‌های نکول پایین با استقبال فزاینده‌ای مواجه شده‌اند.

برخی شرکت‌ها بر اهمیت دارایی‌های خصوصی انتشار خصوصی (Private Placement) - مانند اوراق بهادار مبتنی بر دارایی خصوصی (Private ABS) - تأکید کرده‌اند که به سبب ماهیت امن‌تر و احتمال نکول کمتر نسبت به دارایی‌های عمومی ارزشمند تلقی می‌شوند. شرکت‌های با گرایش تملک‌محور علاقه بیشتری به اوراق ساختاریافته خصوصی نشان می‌دهند؛ زیرا از طریق روابط خود با مدیران دارایی دسترسی آسان‌تری به معاملات خصوصی - مانند تعهدات وام وثیقه‌شده بازار متوسط - دارند. افزون‌بر این، اوراق بهادار با پشتوانه وام‌های رهنی مسکونی (RMBS) حتی در دوران همه‌گیری نیز تاب‌آوری بالایی نشان داده‌اند، به‌طوری که تعداد تنزل رتبه در آن‌ها محدود بوده است؛ از این‌رو برخی از شرکت‌های مورد مصاحبه، سرمایه‌گذاری در این طبقه دارایی را افزایش

داده‌اند. همچنین، تمایل روبه‌رشدی به سمت دارایی‌های مرتبط با زیرساخت به‌عنوان بخشی از تلاش‌ها برای تنوع‌بخشی پرتفوی کلان مشاهده می‌شود.

طبقات دارایی مورد اجتناب

شناسایی طبقات دارایی‌ای که یک شرکت از آن‌ها اجتناب می‌کند، بیانگر اولویت‌های مدیریت ریسک آن است و به ارزیابی احتیاط و سنجیدگی تصمیم‌های سرمایه‌گذاری کمک می‌کند. این اطلاعات برای درک چگونگی صیانت از پرتفوی در برابر ریسک‌های نزولی بالقوه اهمیت زیادی دارد.

در این زمینه، مصاحبه‌های صورت‌گرفته نشان داد که بسیاری از شرکت‌ها نسبت به املاک و مستغلات تجاری - از جمله وام‌های رهنی تجاری و سرمایه‌گذاری سهامی در املاک تجاری (CRE) - نگرانی دارند؛ نگرانی‌ای که ناشی از نرخ‌های بالای ماندگاری فضاهای اداری در پی تأثیر همه‌گیری بر الگوهای کاری است. عدم قطعیت مستمر پیرامون بخش املاک تجاری موجب شده است که شرکت‌ها در سرمایه‌گذاری در دارایی‌های مرتبط با فضاهای اداری محتاط‌تر شوند.

افزون بر این، روند قابل توجهی در کاهش یا اجتناب از دارایی‌های با رتبه کمتر از درجه سرمایه‌گذاری مشاهده می‌شود؛ امری که ریشه در نگرانی‌ها درباره وقوع رویدادهای اعتباری بالقوه دارد. در مقابل، شرکت‌ها دارایی‌های با کیفیت بالا و دارای درجه سرمایه‌گذاری را در اولویت قرار می‌دهند. این رویکرد ریسک‌گریزانه با راهبرد کلان‌تر برای حفاظت از پرتفوی در برابر عدم قطعیت‌ها و چالش‌های بالقوه محیط‌های پرنوسان بازار هم‌راستا است.

مشاهدات کلان در سطح صنعت

با نگاهی به روندهای صنعت، شرکت‌های بیمه عمر به‌طور مستمر در حال تنوع‌بخشی به پرتفوی‌های سرمایه‌گذاری خود هستند. آن‌ها سهم سرمایه‌گذاری در اوراق بدهی خصوصی، اوراق بهادار ساختاریافته و سرمایه‌گذاری‌های جایگزین - مانند سهام خصوصی، صندوق‌های پوشش ریسک و صندوق‌های سهامی املاک و مستغلات - را افزایش داده‌اند. به‌ویژه، افزایش سرمایه‌گذاری در اوراق بدهی خصوصی که نسبت به اوراق بدهی عمومی می‌تواند بازده بالاتر و ریسک نکول پایین‌تری داشته باشد، در چند سال گذشته روندی غالب بوده است. با وجود کاهش کلی سهم اوراق بهادار با پشتوانه وام‌های رهنی مسکونی و تجاری از زمان بحران مالی، بیمه‌گران عمر به تدریج تخصیص به سایر اوراق بهادار مبتنی بر دارایی را افزایش داده‌اند. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، برخی شرکت‌ها اخیراً بررسی و سرمایه‌گذاری بیشتری در اوراق بهادار با پشتوانه وام‌های رهنی مسکونی را نیز در دستور کار قرار داده‌اند.

سرمایه‌گذاری راهبردی در اوراق بهادار ساختاریافته تنوع بیشتری به پرتفوی اوراق بدهی می‌افزاید و به کاهش ریسک کلی پرتفوی کمک می‌کند. محبوبیت تعهدات وام وثیقه‌شده - به‌دلیل ترکیب جذاب اسپردهای بالا و



نرخ‌های نکول پایین - بازتاب‌دهنده پذیرش گسترده ارزش آن‌ها در شرایط دشوار بازار در سطح صنعت است. البته تغییر بالقوه مقررات - برای مثال افزایش هزینه سرمایه مبتنی بر ریسک برای لایه پریسک‌تر از تعهدات وام وثیقه‌شده می‌تواند بر دیدگاه بیمه‌گران نسبت به سرمایه‌گذاری در تعهدات وام وثیقه‌شده اثر بگذارد؛ با این حال، شرکت‌هایی که با آن‌ها مصاحبه صورت گرفت به دلیل سهم محدود سرمایه‌گذاری در لایه پریسک‌تر تعهدات وام وثیقه‌شده، در حال حاضر نگرانی فوری ندارند.

علاوه بر این، علاقه روبه‌رشدی به دارایی‌های واقعی مانند زیرساخت، انرژی‌های تجدیدپذیر و منابع طبیعی مشاهده می‌شود؛ اقدامی راهبردی برای تنوع‌بخشی فراتر از اوراق بهادار سنتی.

در نتیجه، روند تنوع‌بخشی در پرتفوی‌های سرمایه‌گذاری - که هم در بازخورد مصاحبه‌ها و هم در مشاهدات کلان صنعت مشهود است - به احتمال زیاد ادامه خواهد یافت. به طور خاص، مسیر صعودی در به کارگیری اوراق بهادار ساختاریافته شامل اوراق بهادار با پشتوانه وام‌های رهنی تحت نظارت آژانس، اوراق بهادار با پشتوانه وام‌های رهنی مسکونی با کیفیت بالا، اوراق بهادار مبتنی بر دارایی و تعهدات وام وثیقه‌شده قابل مشاهده است. وام‌های رهنی تجاری به دلیل اسپردهای بالاتر نسبت به اعتبارات شرکتی برای شرکت‌های بیمه عمر آمریکا جذاب بوده‌اند؛ با این حال، نگرانی‌ها پیرامون وام‌های رهنی تجاری مرتبط با فضاهای اداری در سال‌های اخیر - عمدتاً به دلیل نرخ‌های بالای خالی‌بودن ساختمان‌های اداری پس از همه‌گیری - افزایش یافته است. شرکت‌ها همچنان در پی کسب بازده‌های بالاتر هستند، در عین حال که نسبت به رویدادهای اعتباری بالقوه در محیطی پرنوسان محتاطانه عمل می‌کنند.

۶-۴ - چالش‌ها و بهبودهای سرمایه‌گذاری

این بخش با هدف روشن‌سازی چالش‌های رایج پیش‌روی شرکت‌های بیمه عمر مورد مصاحبه و بررسی بهبودها و راهکارهای بالقوه برای مواجهه اثربخش با آن‌ها تدوین شده است.

شرکت‌های بزرگ بیمه عمر به دلیل وجود لایه‌های متعدد مدیریتی، اغلب در اتخاذ به موقع تصمیم‌های سرمایه‌گذاری تاکتیکی با چالش مواجه می‌شوند. ساده‌سازی ارتباطات و تقویت چرخه‌های بازخورد میان مدیریت ارشد می‌تواند فرایند تصمیم‌گیری را تسریع کند. افزون بر این، برخی شرکت‌ها با دوره‌های طولانی بازبینی راهبرد تخصیص دارایی راهبردی دست‌وپنجه نرم می‌کنند. بهره‌گیری از راهکارهای فناورانه - مانند ابزارهای تحلیل و مدل‌سازی ریسک مبتنی بر رایانش ابری - می‌تواند انتخاب پرتفوی را تسریع کرده و کارایی عملیاتی را افزایش دهد.

شرکت‌های متوسط و کوچک بیمه عمر در ارزیابی مؤثر ریسک‌ها و بهینه‌سازی پرتفوی‌ها برای مدیریت و تنوع‌بخشی سرمایه‌گذاری‌ها با چالش‌هایی مواجه‌اند. به کارگیری سنجه‌های پیشرفته ریسک - بازده مانند مرز کارای پرتفوی (Efficient Frontier) می‌تواند عملکرد پرتفوی را بهبود داده و کاهش ریسک را تقویت کند. علاوه بر این، پیمایش الزامات مقرراتی و استانداردهای تطبیق می‌تواند منابع زیادی مورد نیاز باشد. تقویت

همکاری با نهادهای ناظر و اتخاذ چارچوب‌های چابک تطبیق مقرراتی می‌تواند فرایندهای انطباق را ساده‌تر کرده و بار اداری را کاهش دهد.

برخی بیمه‌گران عمر با چالش‌های خاصی مانند مدیریت بدهی‌های بلندمدت و مواجهه با محیط‌های متغیر نرخ بهره روبه‌رو هستند که می‌تواند راهبردهای سرمایه‌گذاری را تحت تأثیر قرار دهد. اجرای راهبردهای سرمایه‌گذاری مبتنی بر بدهی می‌تواند هم‌راستایی پرتفوی سرمایه‌گذاری با بدهی‌های آتی را بهبود بخشد و مواجهه با ریسک نرخ بهره را کاهش دهد. افزون‌بر این، کاوش ابزارهای نوآورانه مانند سوآپ‌های نرخ بهره می‌تواند به افزایش مدت‌زمان پرتفوی دارایی‌ها کمک کند.

۷- رشد غیرارگانیک / ساختاردهی

۷-۱- رشد در شرکت‌های بیمه جدید در مقابل شرکت‌های قدیمی

در حدود پانزده سال گذشته، بازار بیمه‌های عمر و مستمری ایالات متحده شاهد دوره‌ای قابل توجه از رشد غیرارگانیک و ساختاردهی بوده است که عمدتاً توسط ورود بازیگران جدید به صنعت به‌طور مشخص ترکیبی از شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی و شرکت‌های مدیریت دارایی هدایت شده است؛ بخش قابل توجهی از رشد غیرارگانیک مشاهده‌شده در ترازنامه برخی بیمه‌گران، در واقع ناشی از جابجایی دارایی‌ها و بدهی‌ها از یک بیمه‌گر به بیمه‌گر دیگر بوده است، جابجایی‌ای که معمولاً با هدف ایجاد سرمایه آزاد بیشتر و یا کاهش ریسک‌پذیری نسبت به یک نوع خاص از نمایه ریسک انجام شده است (برای مثال، مستمری‌های معوق با نرخ‌های تضمین اعتباردهی بالا). بخش عمده‌ای از اقدامات ساختاردهی مشاهده‌شده در سال‌های اخیر نیز در حوزه بیمه اتکایی برون‌مرزی (خارج از ایالات متحده) به‌طور سنتی از طریق تأسیس شرکت‌های وابسته متعلق به خود بیمه‌گر در حوزه‌های قضایی نظیر برمودا رخ داده است.

با آگاهی از این الگوها، پرسش‌هایی در این خصوص از بیمه‌گران مطرح شد و پاسخ‌ها نشان‌دهنده وجود تفاوت فرهنگی مشخصی میان دو گروه بود که در این گزارش از آن‌ها با عناوین زیر یاد می‌شود:

- ورودکنندگان جدید (New Entrants): بیمه‌گرانی که با پشتیبانی بازیگران جدید (نظیر شرکت‌های مدیریت دارایی و سرمایه‌گذاری خصوصی) طی حدود پانزده سال گذشته وارد فضای بیمه‌های عمر و مستمری ایالات متحده شده‌اند.

- بازیگران قدیمی (Old Guard): بیمه‌گران بورسی یا خصوصی (از جمله شرکت‌های متقابل) که در سال‌های اخیر سرمایه‌گذاری خارجی بااهمیتی دریافت نکرده‌اند یا مورد تملک قرار نگرفته‌اند.

۷-۲- رشد غیرارگانیک در مقابل رشد ارگانیک

ورودکنندگان جدید که اغلب از محل سرمایه تأمین شده توسط شرکت مادر خود تأمین مالی می‌شوند (شرکت مادری که در بسیاری موارد هم‌زمان این سرمایه را از سایر اشخاص یا شرکای محدود نظیر صندوق‌های بازنشستگی جذب کرده است)، به‌طور مستمر رشد غیرارگانیک را به‌عنوان رکن اصلی راهبرد خود برای به‌کارگیری سرمایه آزاد (یا دسترسی به سرمایه قابل تخصیص از منابع خارجی) مد نظر قرار داده‌اند. این راهبرد مبتنی بر مزیت ارزشی‌گذاری یا قیمت‌گذاری بوده است؛ مزیتی که اغلب ناشی از دامنه گسترده‌تری از گزینه‌های ساختاردهی و نیز وجود نیروی انسانی متخصص در حوزه‌هایی نظیر بیمه اتکایی برون‌مرزی یا مدیریت دارایی متمایز با تخصص در تأمین مالی خصوصی بوده است.

در مقابل، بازیگران قدیمی تمایل محدودی به بررسی رشد غیرارگانیک داشته‌اند، مگر در مواردی که فرصت موجود عملاً یک پلتفرم توزیع فراهم می‌کرد که می‌توانست رشد ارگانیک شرکت را تقویت کند یا امکان ورود به بخش جدیدی از صنعت بیمه - نظیر اینشورتک - را فراهم آورد. شایان ذکر است که در دوره اخیر، فرصت‌های فروش پلتفرم‌های توزیع به‌مراتب کمتر از پرتفوی‌های بسته در حال خروج تدریجی بوده است؛ پرتفوی‌هایی که محرک اصلی رشد غیرارگانیک ترازنامه برای بسیاری از بیمه‌گران نوظهور محسوب می‌شدند.

بازیگران قدیمی عملاً تمایل اندک یا هیچ تمایلی به رشد غیرارگانیک از طریق تملک پرتفوی‌های بسته یا در جریان نداشتند که این امر به دلایل متعددی بازمی‌گشت. نخست آنکه، در بسیاری از موارد آربیتراژ معناداری در ارزشی‌گذاری یا قیمت‌گذاری وجود نداشت؛ چراکه گزینه‌های ساختاردهی محدودتر بوده یا تخصص لازم برای مدیریت کسب‌وکار تحصیل‌شده در این شرکت‌ها وجود نداشت. دوم، هدف راهبردی مشخصی برای استفاده از سرمایه آزاد در جهت افزایش مواجهه با پرتفوی‌های قدیمی وجود نداشت؛ به‌ویژه آنکه خود این شرکت‌ها غالباً از محل همین پرتفوی‌های قدیمی تحت فشار بودند (و هم‌افزایی‌های هزینه‌ای نیز آن‌قدر به‌ندرت قابل توجه بود که بتواند فشارهایی نظیر کاهش درآمد ناشی از فاصله نرخ بهره را جبران کند). در نهایت - و مهم‌تر از همه - مدیریت دارایی حوزه‌ای بود که برای بازیگران قدیمی یک چالش رقابتی محسوب می‌شد، درحالی‌که دقیقاً همین حوزه، مزیت رقابتی و نقطه قوت اصلی ورودکنندگان جدید بود. این موضوع علاقه بازیگران قدیمی به رشد غیرارگانیک از طریق پرتفوی‌های عرضه‌شده در سال‌های اخیر را به‌شدت محدود می‌کرد. (از آنجاکه برخی از بیمه‌گران قدیمی منابع داخلی محدودی در مدیریت دارایی - به‌ویژه در حوزه‌های درحال‌رشد نظیر اعتبار خصوصی - داشته‌اند، به‌تدریج به همکاری با مدیران دارایی در قالب ساختارهای موسوم به ابزارهای جذب سرمایه و ریسک روی آورده‌اند.

در عوض، بیمه‌گران قدیمی از واگذاری دارایی‌ها و تعهدات به بیمه‌گران نوظهور برای آزادسازی سرمایه استفاده کرده‌اند تا بتوانند ابتکارات رشد ارگانیک را دنبال کنند؛ ازجمله عرضه محصولات جدید، سرمایه‌گذاری در پلتفرم‌های اینشورتک یا در برخی موارد بهبود نسبت‌های سرمایه‌ای. به این ترتیب، رشد غیرارگانیک ورودکنندگان جدید عملاً امکان رشد ارگانیک برای بیمه‌گران قدیمی را فراهم کرده است؛ موضوعی که به‌ویژه

برای شرکت‌های متقابل قدیمی - با توجه به محدودیت دسترسی آن‌ها به ابزارهای جذب سرمایه - اهمیت بالایی داشته است.

راهبرد رشد غیرارگانیک اتخاذشده توسط ورودکنندگان جدید، برای بیمه‌گران قدیمی نیز ارزشمند بوده است؛ چراکه این بازیگران جدید، از یک‌سو دامنه بیمه‌گران اتکایی سنتی مسلط بر بازار ایالات متحده را گسترش داده‌اند و از سوی دیگر - و مهم‌تر - دامنه تعهدات مشمول بیمه اتکایی را توسعه داده‌اند؛ برای مثال، پرتفوی‌های سرمایه‌محور نظیر بیمه عمر جامع با تضمین‌های ثانویه که در سال‌های اخیر از مهم‌ترین منابع فشار و زیان در سطح صنعت به‌شمار می‌رفته‌اند.

۷-۳ - فعالیت‌های درون‌مرزی (Onshore) و برون‌مرزی (Offshore) ایالات متحده آمریکا و بهره‌وری سرمایه

بیمه‌گران جدید همچنین در حوزه ساختاردهی قراردادهای پیچیده بیمه اتکایی - که غالباً برون‌مرزی بوده و با مشارکت شرکت‌های وابسته متعلق به خود انجام می‌شد - فعالیت بیشتری از خود نشان داده‌اند. این ساختاردهی‌ها هم برای محصولات که به‌صورت ارگانیک در داخل ایالات متحده طراحی و عرضه می‌شدند و هم برای پرتفوی‌هایی که از سایر بیمه‌گران ثالث (عمدتاً بیمه‌گران قدیمی) به اتکایی واگذار می‌شدند، مورد استفاده قرار گرفته‌اند. با این حال، انگیزه اصلی برای ساختاردهی بیمه اتکایی در سطح مجموعه تعهدات بیمه‌گران جدید، کارایی‌های سرمایه‌ای حاصل از فعالیت در حوزه‌های قضایی برون‌مرزی بوده است، کارایی‌هایی که از چارچوب‌های مقرراتی متفاوت در زمینه ذخیره‌گیری و یا کفایت سرمایه ناشی می‌شوند. در این میان، تفاوت در ضرایب و الزامات سرمایه‌ای میان فعالیت‌های داخل کشور و برون‌مرزی، ملاحظات مهمی را برای استفاده از بیمه اتکایی برون‌مرزی ایجاد کرده است. تمرکز بر افزایش کارایی سرمایه - به‌ویژه در سمت دارایی‌ها - با توجه به راهبردهای دارایی به‌مراتب متفاوت بیمه‌گران جدید در مقایسه با بیمه‌گران قدیمی، به یکی از محورهای اصلی اهمیت تبدیل شده است.

در مواردی که یک بیمه‌گر دارای هر دو نوع فعالیت داخل ایالات متحده و برون‌مرزی بوده است، در مصاحبه‌ها به‌طور مستمر تأکید شده که این فعالیت‌ها به‌صورت یکپارچه و منسجم مدیریت می‌شوند؛ به‌گونه‌ای که سطح سرمایه مورد نیاز یا میزان ریسک‌پذیری در حوزه‌های مختلف عملیاتی یا میان نهادهای مختلف تفاوت معناداری نداشته است. هدف اصلی از ایجاد نهاد برون‌مرزی، خدمت‌رسانی به کل مجموعه از منظر مدیریت سرمایه بوده است؛ به‌ویژه برای کاهش هم‌پوشانی‌ها و مازادهای سرمایه‌ای که ممکن است در بخش‌هایی از گروه وجود داشته باشد، و همچنین بهره‌مندی از مزایای مالیاتی - در حدی که از نظر بااهمیت تلقی شوند (به‌ویژه با توجه به اینکه اصلاحات مالیاتی سال ۲۰۱۷ ایالات متحده، بخشی از مزایای مالیاتی پیشین را کاهش داد). برای بیمه‌گران، حفظ انسجام در مدیریت نهادهای داخل کشور و برون‌مرزی اهمیت بالایی داشته است تا این رویکرد از طریق گزارش‌ها و ارائه‌های رسمی به نهادهای ناظر و مؤسسات رتبه‌بندی به‌روشنی منتقل شود.

برای بیمه‌گرانی که نهاد برون‌مرزی نداشتند، عامل اصلی در تصمیم به عدم ایجاد چنین نهادی، اندازه شرکت و هدف از تأسیس نهاد برون‌مرزی بوده است؛ به‌ویژه در شرایطی که امکان دستیابی به مقیاس و اندازه معنادار وجود نداشته باشد. ایجاد یک نهاد جدید - به‌خصوص در یک حوزه مقرراتی جدید - مستلزم هزینه‌های راه‌اندازی قابل توجه است و پایه هزینه‌ای شرکت با نیاز به به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص برای مدیریت کسب‌وکار در آن محیط مقرراتی جدید، افزایش می‌یابد. چنین سرمایه‌گذاری‌هایی معمولاً تنها در صورتی توجیه‌پذیر است که صرفه‌جویی‌ها و کارایی‌های سرمایه‌ای قابل ملاحظه‌ای حاصل شود. افزون بر این، شرکت‌هایی که فاقد نهاد برون‌مرزی هستند، ناگزیر باید گزینه‌های جایگزین موجود از طریق بیمه‌گران یا بیمه‌گران اتکایی دارای ساختار برون‌مرزی را در نظر بگیرند؛ گزینه‌هایی که ممکن است برای واگذارکننده جذاب‌تر از ایجاد یک نهاد برون‌مرزی مستقل باشد.

در عین حال، موارد محدودی مشاهده شد که یک شرکت بدون حضور برون‌مرزی، اقدام به تأسیس نهاد وابسته در داخل ایالات متحده آن هم صرفاً با هدف افزایش کارایی سرمایه‌ای کرده است. این رویکرد محدود به شرکت‌های کوچک نبوده و نشان‌دهنده تمایل برخی بیمه‌گران به راهکارهای نوآورانه‌تر مدیریت سرمایه در مقایسه با گزینه‌های سنتی بیمه اتکایی است.

یکی از محدودیت‌های اساسی در حرکت به سمت ساختارهای برون‌مرزی، ضرورت پذیرش و استقرار یک چارچوب جدید بود که در بسیاری موارد تفاوت‌های ماهوی با چارچوب انجمن ملی نهادهای ناظر بیمه ایالات متحده در حوزه ذخیره‌گیری و کفایت سرمایه داشت. این موضوع مستلزم آغاز مسیری بود که معمولاً با به‌کارگیری مشاوران تخصصی برای شناخت رژیم نظارتی مربوطه، مزایای بالقوه آن، و آثار آن از منظر حسابداری و مالیاتی آغاز می‌شد. پس از پذیرش هزینه‌های این مطالعات - چه از نظر مالی و چه از حیث زمان - در صورت اتخاذ تصمیم به پیشبرد موضوع، حضور عملیاتی در محل ضروری می‌شد؛ به این معنا که باید تیمی محلی جذب می‌گردید و فضای اداری مناسبی فراهم می‌شد تا متخصصانی در محل حضور داشته باشند که قادر به اداره واحد برون‌مرزی بوده و پاسخ‌گوی نهاد ناظر خارجی باشند.

در مقابل، ایجاد یک نهاد وابسته درون‌مرزی به زمان، زیرساخت و نیروی انسانی به‌مراتب کمتری نیاز داشت، زیرا رژیم نظارتی و الزامات گزارشگری آن غالباً هم‌راستایی گسترده‌ای با چارچوب‌های جاری شرکت بیمه داشت. افزون بر این، در صورتی که نهاد ناظر وابسته همان نهاد ناظر ایالتی شرکت عملیاتی بود، این امر مزیتی قابل توجه از حیث تسهیل تعامل، هماهنگی و مذاکره با یک مرجع واحد ایجاد می‌کرد.

همچنین، ترغیب تیم مدیریتی به راه‌اندازی مؤثر فعالیت در یک کشور جدید، صرفاً با هدف تأسیس یک شرکت اتکایی وابسته برون‌مرزی، برای برخی از شرکت‌های بیمه با سابقه طولانی و تیم مدیریتی باثبات که پیش‌تر چنین گام‌های تحول‌آفرینی را تجربه نکرده بودند، اقدامی بزرگ و پرچالش تلقی می‌شد. با این حال، محدودیت‌ها در بررسی گزینه‌های مدیریت سرمایه در حوزه‌های قضایی خارج از ایالات متحده، برای شرکت‌هایی که تحت مالکیت یا مدیریت جدیدی قرار گرفته بودند و مأموریت تغییر وضعیت موجود را بر عهده داشتند؛ یعنی ورودکنندگان جدید، به‌مراتب کمتر بوده است.

۸- ریسک و سرمایه

بحران مالی سال ۲۰۰۸ موجب شد مدیریت ریسک به عنوان یکی از محورهای اصلی توجه در کل صنعت خدمات مالی مطرح شود. هرچند پیش از آن نیز شرکت‌های بیمه عمر ایالات متحده به طور قابل توجهی در حال تقویت برنامه‌های مدیریت ریسک خود بودند، اما طی حدود ۱۵ سال گذشته شاهد افزایش چشمگیر بلوغ، پیچیدگی و حرفه‌ای‌گری در رویه‌های این صنعت و استقرار مدیریت ریسک بنگاه بوده‌ایم؛ رویکردی که در واقع بیانگر نگاهی کاملاً جامع به مدیریت ریسک است و به عنوان یک نظم اصلی در صنعت تثبیت شده است. براین اساس، در بررسی نحوه تکامل رویکردهای جامع صنعت بیمه در مدیریت ترازنامه، توجه دقیق به نقش مدیریت ریسک، بخش بنیادین و جدایی‌ناپذیر پژوهش حاضر محسوب می‌شود. در مصاحبه‌های صورت گرفته با شرکت‌ها، جنبه‌های متنوعی از مدیریت ریسک مورد بررسی قرار گرفت که در این بخش از گزارش به آن‌ها پرداخته می‌شود، از جمله:

- نحوه سازمان‌دهی و استقرار مدیریت ریسک بنگاه؛
- نقاط قوت و ضعف نسبی ادراک شده در برنامه‌های مدیریت ریسک؛
- ریسک‌های نوظهور؛
- سرمایه اقتصادی که اغلب به عنوان کمی‌سازی مدیریت ریسک بنگاه توصیف می‌شود؛
- تحلیل‌ها و ابزارهای تحلیلی ریسک.

۸-۱- سازماندهی عملکرد مدیریت ریسک و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی

در این بخش، نحوه سازمان‌دهی کارکردهای مدیریت ریسک در شرکت‌های بیمه عمر ایالات متحده و میزان اثرگذاری این کارکردها بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین به فعالیت‌های کلیدی واحدهای مدیریت ریسک بنگاه و چگونگی جایگاه و تعامل آن‌ها با سایر بخش‌های سازمان پرداخته می‌شود. ساختارهای حاکمیت ریسک و واحدهای مرتبط با مدیریت ریسک در شرکت‌های بیمه عمر آمریکا، در وضعیت کنونی، عموماً از بلوغ و اثربخشی بالایی برخوردارند و نقش مهمی در نهادینه‌سازی فرهنگ صحیح ریسک و تحقق اهداف مدیریت ریسک ایفا می‌کنند. همچنین، در راستای رویکرد جامع در مدیریت ترازنامه، شرکت‌ها به طور گسترده - صرف نظر از ساختار شرکتی، میزان پیچیدگی کسب و کار یا اندازه سازمان - بر وجود و استقرار یک برنامه مدیریت ریسک بنگاه در مجموعه خود تأکید دارند.

افزایش تعهد به حاکمیت و نظارت بر ریسک

در بازتاب اهمیت فزاینده‌ای که مدیریت ریسک بنگاه طی دهه گذشته برای شرکت‌های بیمه عمر پیدا کرده است، امروزه اکثریت قریب به اتفاق شرکت‌های بیمه عمر و مستمری با اندازه متوسط و بزرگ دارای یک مدیر



ارشد در سطح C-level با عنوان مدیر ارشد ریسک هستند که مسئولیت نهایی امور ریسک در سطح بنگاه را بر عهده دارد. علاوه بر این، در برخی موارد - به‌ویژه زمانی که شرکت دارای فعالیت‌های چندرشته‌ای است و مدیر ارشد ریسک بر چندین خط کسب‌وکار متفاوت نظارت ریسک دارد - سمت مدیر ارشد ریسک به‌عنوان یک جایگاه اجرایی در سطح هیئت‌مدیره نیز تعریف می‌شود.

تمامی شرکت‌هایی که با آن‌ها مصاحبه انجام شد دارای یک واحد مستقل و اختصاصی مدیریت ریسک هستند که تحت نظارت یک مدیر ارشد متخصص ریسک فعالیت می‌کند و در اغلب شرکت‌ها فردی وجود دارد که نقش اصلی و انحصاری او ایفای مسئولیت مدیر ارشد ریسک است. با این حال، در معدودی از موارد، مدیر ارشد ریسک هم‌زمان چند مسئولیت را بر عهده دارد؛ برای مثال، ترکیب نقش مدیر ارشد ریسک با اکچوئر ارشد یا با مدیرعامل یک شرکت تابعه خارج از کشور.

کلیه شرکت‌های مورد مصاحبه بر اهمیت گسترده و اثرگذار واحد مدیریت ریسک و ارتقای جایگاه فرد مسئول این واحد تأکید داشتند. یکی از شرکت‌ها مثالی ارائه کرد که در آن مدیر ارشد ریسک در کنار مدیر مال در نظارت بر یک بازنگری راهبردی مهم در سطح تیم اجرایی مشارکت داشته است؛ بازنگری‌ای که در نهایت به تصمیمات مهمی از جمله واگذاری برخی خطوط کسب‌وکار منجر شد. ایفای نقش محوری مدیر ارشد ریسک در نظارت بر چنین ابتکار راهبردی مهم و تبدیل شدن او به یکی از تصمیم‌سازان اصلی، نمونه‌ای روشن از میزان اعتبار و نفوذ جایگاه مدیر ارشد ریسک در صنعت امروز است.

اندازه واحدهای اختصاصی مدیریت ریسک در شرکت‌های مورد بررسی تفاوت قابل توجهی داشت و این موضوع تابعی از دامنه مأموریت واحد ریسک، اندازه شرکت و میزان پیچیدگی فعالیت‌های آن بود. در راستای اهمیت روزافزون مدیریت ریسک بنگاه و گسترش دامنه مسئولیت‌های آن، یکی از شرکت‌ها اشاره کرد که تیم مدیریت ریسک اختصاصی آن طی دو سال گذشته رشد قابل توجهی داشته و از ۱۴ نفر به ۲۶ نفر افزایش یافته است و انتظار می‌رود با بلوغ بیشتر مدیریت ریسک بنگاه، این تیم باز هم توسعه یابد. شرکت دیگری اعلام کرد که واحد مدیریت ریسک آن متشکل از حدود ۵۰ نفر است که شامل ۷ تا ۸ نفر در حوزه ریسک سرمایه‌گذاری، حدود ۲۰ نفر در ریسک بیمه‌ای (با همکاری نزدیک با واحد اکچوئری)، ۷ تا ۸ نفر در ریسک عملیاتی، تعدادی در حوزه مدیریت دارایی - بدهی و گروهی نیز در زمینه مدیریت ریسک فعالیت‌های برون‌مرزی هستند.

یکی از شرکت‌ها توضیح داد که مدیر ارشد ریسک بر تیم‌های مجزایی در حوزه‌های ریسک مالی، ریسک عملیاتی و ریسک اشخاص ثالث نظارت دارد. تیم ریسک مالی متشکل از ۱۱ نفر است که مسئول مدیریت سرمایه قانونی، سرمایه اقتصادی، ارزش نهفته، مدیریت دارایی - بدهی، نظارت بر پوشش ریسک (مصون‌سازی)، ارزیابی داخلی ریسک و کفایت سرمایه (توانگری) و گزارش‌دهی ریسک هستند. تیم ریسک عملیاتی شامل ۴ نفر بوده و حوزه‌ای در حال توسعه به شمار می‌رود. تیم ریسک اشخاص ثالث متشکل از ۶ نفر است و تمرکز آن بر ارزیابی و اعتبارسنجی تأمین‌کنندگان و طرف‌های قراردادی است. همچنین، شرکت‌ها دارای کارکردهای خط دوم دفاعی در حوزه‌هایی نظیر انطباق، تقلب و امنیت سایبری هستند که این فعالیت‌ها خارج از دامنه مستقیم مسئولیت

مدیر ارشد ریسک قرار دارند.

درخصوص ساختار گزارش‌دهی، اکثریت شرکت‌های مورد مصاحبه اعلام کردند که مدیر ارشد ریسک به‌طور مستقیم به مدیرعامل گزارش می‌دهد. بااین‌حال، در یک مورد، واحد مدیریت ریسک بنگاه ذیل حوزه مالی قرار داشت و مدیر ارشد ریسک به مدیر مالی گزارش‌دهی می‌کرد، و در موردی دیگر (مطابق آنچه پیش‌تر اشاره شد)، نظارت بر ریسک بنگاه‌محور در چارچوب وظایف اکچوئر ارشد تعریف شده بود.

در همین راستا، یکی از مشارکت‌کنندگان موضوع استقلال واحد ریسک را در چارچوب مدل سه خط دفاعی مطرح کرد و توضیح داد که شرکت مربوطه به‌منظور تضمین استقلال میان کارکردهای ریسک و مالی، ساختار گزارش‌دهی مدیر ارشد ریسک را از زیرمجموعه مدیر مالی خارج کرده و به معاون رئیس هیئت‌مدیره منتقل کرده است.

تمرکزگرایی در کارکرد مدیریت ریسک؛ بازتابی از تغییر رویکرد صنعت

با نگاهی کلان به آنچه در سطح صنعت مشاهده می‌شود و هم‌سو با بازخوردهای حاصل از مصاحبه‌ها، می‌توان گفت که امروزه اکثریت قریب به اتفاق شرکت‌های بیمه عمر ایالات متحده دارای نوعی کارکرد متمرکز مدیریت ریسک در سطح بنگاه یا شرکت مادر هستند که به موضوعات ریسک از منظر کلان سازمانی می‌پردازد. این امر نشان‌دهنده یک تحول مهم در صنعت طی ۱۰ تا ۱۵ سال گذشته است.

در معدود مواردی که سمت رسمی مدیر ارشد ریسک تعریف نشده است، شرکت‌ها معمولاً فردی را مشخص می‌کنند که مسئولیت اصلی او نظارت بر مدیریت ریسک در سطح شرکت است، حتی اگر این فرد دارای عنوان رسمی در سطح مدیران ارشد نباشد (برای مثال، معاون یا مدیر ارشد مدیریت ریسک بنگاه).

همچنین، مطابق با یافته‌های مصاحبه‌ها و مشاهدات صنعت، اندازه واحد مدیریت ریسک از شرکتی به شرکت دیگر تفاوت قابل توجهی دارد و لزوماً متناسب با اندازه شرکت نیست. برخی از بزرگ‌ترین شرکت‌های بیمه عمر در ایالات متحده تنها تعداد محدودی نیروی اختصاصی در حوزه ریسک شرکتی دارند (مثلاً ۵ یا ۶ نفر)، درحالی‌که برخی شرکت‌های کوچک‌تر ممکن است بین ۲۰ تا ۳۰ نفر در واحد مدیریت ریسک خود داشته باشند. بدیهی است که دامنه مأموریت واحد مدیریت ریسک بنگاه تأثیر مستقیمی بر اندازه آن دارد؛ برای مثال، در برخی شرکت‌ها واحد ریسک مسئول انجام مستقیم فرایندهای اعتبارسنجی مدل‌هاست، درحالی‌که در شرکت‌های دیگر این واحد صرفاً مسئول تدوین سیاست‌ها و دستورالعمل‌های اعتبارسنجی بوده و اجرای آن را بر عهده ندارد.

درخصوص ساختار گزارش‌دهی نیز، بازخوردهای مصاحبه‌ها هم‌سو با روندهای مشاهده‌شده در سطح صنعت است: در اکثر موارد، مدیر ارشد ریسک به‌طور مستقیم به مدیرعامل گزارش می‌دهد. صرف‌نظر از اینکه مدیر ارشد ریسک در نمودار سازمانی به کدام عضو مدیریت ارشد گزارش می‌کند، معمولاً یک خط گزارش‌دهی مستقل به هیئت‌مدیره نیز برای او تعریف می‌شود و موضوعات مرتبط با ریسک غالباً از طریق یک کمیته



تخصصی ریسک به هیئت‌مدیره ارائه می‌گردد.

در برخی موارد، اکچوئر ارشد بخشی از مسئولیت‌های مدیریت ریسک را نیز بر عهده دارد و ممکن است به‌صورت هم‌زمان نقش اکچوئر ارشد و مدیر ارشد ریسک را ایفا کند؛ موضوعی که در یکی از شرکت‌های مورد مصاحبه مشاهده شد. با این حال، اگرچه این ساختار چند سال پیش رایج‌تر بود، امروزه به‌تدریج کمتر دیده می‌شود. دلیل اصلی این روند، نگرانی از تداخل و ابهام میان نقش‌های خط اول و خط دوم دفاعی است؛ موضوعی که یکی از مشارکت‌کنندگان مصاحبه نیز به آن اشاره کرده بود.

در نگاه به آینده، انتظار می‌رود نقش مدیر ارشد ریسک و کارکرد مدیریت ریسک بنگاه نه‌تنها کاهش نیابد، بلکه اهمیت آن بیش از پیش افزایش یابد. با پیچیده‌تر شدن محیط اقتصادی و مالی و نیز ساختار دارایی-بدهی شرکت‌های بیمه عمر، ضروری است که مدیریت ریسک بیش از گذشته در مرکز فرایند اداره شرکت‌های بیمه قرار گیرد. افزون‌بر این، در سطح جهانی، محرک‌های نظارتی نیز شرکت‌های بیمه را به تقویت هرچه بیشتر نظام‌های مدیریت ریسک سوق می‌دهند. به‌عنوان نمونه، اوراق نظرخواهی عمومی اخیر منتشرشده توسط اداره پولی برمودا (BMA)^۱ در چارچوب اصلاحات پیشنهادی نظام نظارتی این حوزه، تأکید قابل توجهی بر مدیریت ریسک بنگاه داشته است.

گسترش نقش مدیریت ریسک بنگاه از "مدل دفاعی" به بخشی از تصمیم‌گیری‌های راهبردی

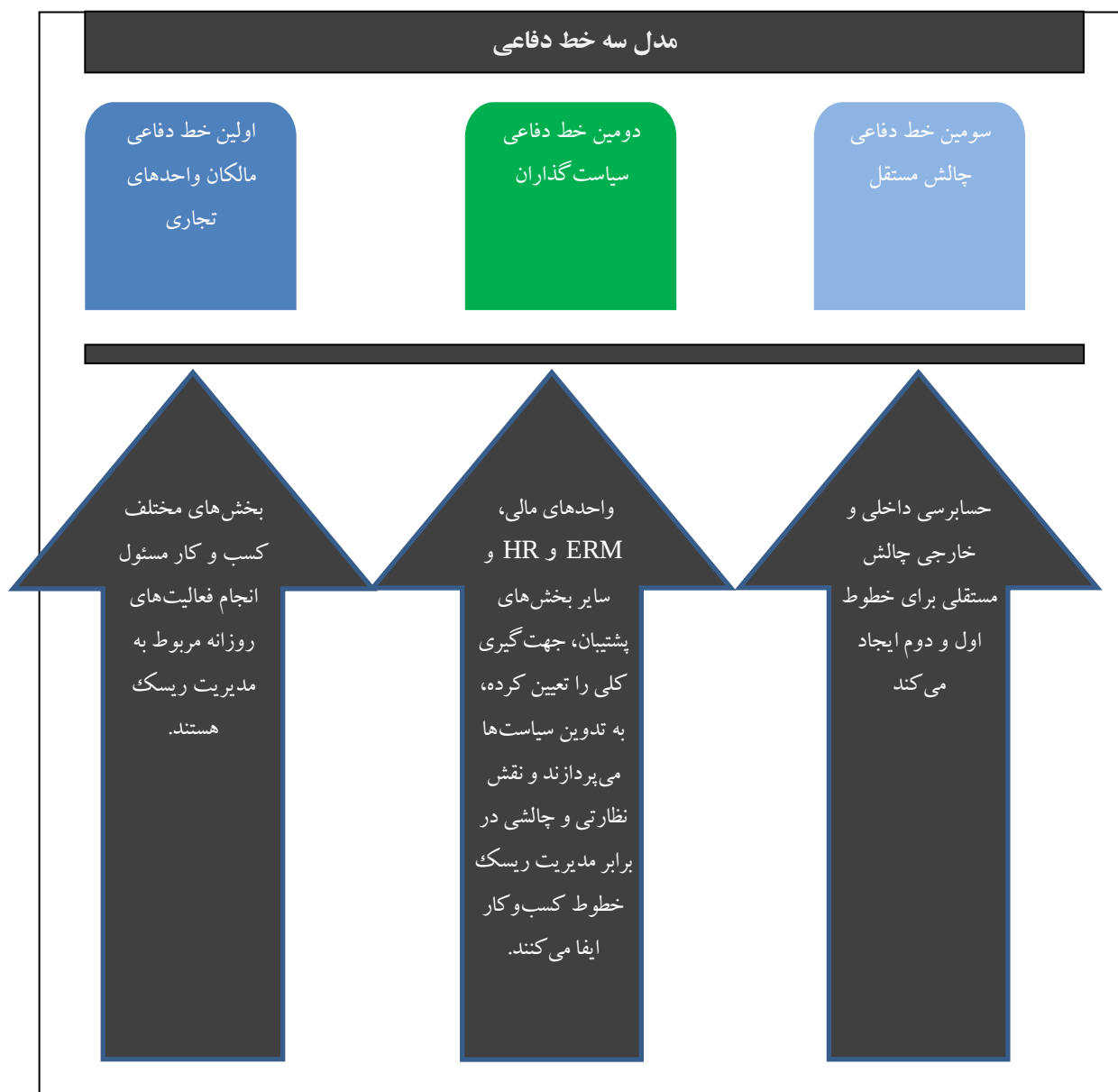
مدل سه خط دفاعی در مدیریت ریسک، از زمان بحران مالی سال ۲۰۰۸، جایگاه و اهمیت فزاینده‌ای در سراسر صنعت خدمات مالی پیدا کرده است. در این مدل:

- خط اول دفاعی شامل فعالیت‌های مدیریت ریسک در سطح خطوط کسب‌وکار است؛
- خط دوم دفاعی متشکل از فعالیت‌های مدیریت ریسک در سطح بنگاه، ازجمله تدوین سیاست‌ها و اعمال چالش مستقل نسبت به اقدامات خط اول؛
- خط سوم دفاعی شامل حسابرسی داخلی و حسابرسی مستقل می‌شود.

این مدل با تعریف نقش‌های مشخص برای هریک از خطوط، به حفظ استقلال کارکردها کمک می‌کند؛ به‌گونه‌ای که هر خط، مسئولیت مشخصی در شناسایی و کاهش ریسک‌ها بر عهده دارد. نتیجه این ساختار، کاهش احتمال تعارض منافع و تضمین یک رویکرد جامع، منسجم و عینی در مدیریت ریسک در سراسر سازمان است.

تمامی شرکت‌هایی که با آن‌ها مصاحبه انجام شد، فعالیت‌های مدیریت ریسک خود را در چارچوب مدل "سه خط دفاعی" تشریح کردند؛ مدلی که همان‌گونه که در شکل ۱.۸ نشان داده شده است، مبنای ساختار مدیریت ریسک آن‌ها قرار دارد.

1. Bermuda Monetary Authority (28 July 2023). Consultation Paper: Proposed Enhancements to the Regulatory Regime for Commercial Insurers.



شکل ۸-۱. مدل سه خط دفاعی

یکی از مشارکت‌کنندگان در نظرسنجی توضیح داد که نقش خط دوم دفاعی مدیر ارشد ریسک شامل به چالش کشیدن مسئولان هر واحد کسب و کار، مرور مخاطرات و فرصت‌ها، و طرح پرسش‌هایی از این دست است که "چه مسائلی خواب را از چشمان شما می‌گیرد؟"

شرکت‌هایی که در مصاحبه‌ها به این مدل اشاره کردند، همچنین تأکید داشتند که مدیریت ریسک بنگاه صرفاً بخشی از سازوکار دفاعی شرکت نیست، بلکه نقشی مهم در پیش‌برد سازمان و تحقق اهداف کلان شرکتی ایفا می‌کند. به گفته یکی از شرکت‌های شرکت‌کننده در فرایند مصاحبه رسمی، مدل سه خط دفاعی آن‌ها ماهیتی راهبردی دارد - نه صرفاً ابزاری برای حاکمیت شرکتی، بلکه ابزاری برای تصمیم‌گیری. همان شرکت توضیح داد که مدیریت ریسک بنگاه در تمامی تصمیمات بالقوه مربوط به معاملات بلوک‌های بیمه‌ای جایگاهی فعال دارد و

برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیریت ارشد درخصوص خرید یا فروش احتمالی، یک داشبورد جامع ریسک تهیه و ارائه می‌شود.

فراگیری نقش‌ها و تعارض‌های بالقوه منافع در مدل "سه خط"

بازخوردهای حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده کاملاً با آنچه در سطح صنعت درخصوص به کارگیری مدل سه خط دفاعی مشاهده می‌شود، هم‌راستاست. در واقع، با افزایش تأکید بر جنبه‌های راهبردی مدیریت ریسک بنگاه، به تدریج شاهد آن هستیم که به جای استفاده از اصطلاح "سه خط دفاعی"، صرفاً از عنوان "مدل سه خط" استفاده می‌شود.

اگرچه مفهوم مدل سه خط دفاعی از نظر نظری و مفهومی صحیح و قابل اتکاست، برخی شرکت‌ها به چالش‌های عملی در اجرای آن اشاره می‌کنند؛ به‌ویژه اینکه تضمین استقلال واقعی میان هریک از سه خط در عمل می‌تواند دشوار باشد. این موضوع به‌طور فزاینده‌ای اهمیت یافته است، زیرا مدیر ارشد ریسک - که از منظر ساختاری در خط دوم دفاعی قرار دارد - بیش از گذشته در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مشارکت می‌کند و در برخی موارد حتی برای کمک به تصمیمات خط اول وارد عمل می‌شود. چنین وضعیتی می‌تواند استقلال نقش چالشی خط دوم نسبت به مدیریت ریسک خط اول را تضعیف کند.

مدل سه خط دفاعی همچنان جایگاه خود را در صنعت بیمه عمر ایالات متحده حفظ خواهد کرد و انتظار می‌رود در سال‌های آتی توجه بیشتری به رفع چالش‌های اجرایی آن معطوف شود. نهادهای ناظر نیز به موضوع تعارض بالقوه منافع آگاه شده‌اند؛ در این میان، اداره پولی برمودا نمونه‌ای شاخص است که بر ضرورت استقرار سازوکارها و حفاظت‌های کنترلی مناسب برای تضمین استقلال واقعی میان خطوط مختلف دفاعی تأکید دارد. این موضوع ماهیتی پیچیده دارد و همچنان یکی از مسائلی است که صنعت بیمه در حال مواجهه و دست‌وپنجه نرم کردن با آن است.

ساختارهای سازمانی به عنوان تسهیل‌گر ارتباطات و تصمیم‌گیری در حوزه ریسک

وجود فرایندها و ساختارهای کارآمد و مناسب برای اطمینان از برقراری ارتباط مؤثر درخصوص موضوعات ریسک و اتخاذ تصمیم‌های اثربخش در زمینه مدیریت ریسک، امری حیاتی است. این موضوع مستلزم آن است که مسئولیت‌ها و حدود اختیارات به‌طور شفاف مشخص شده باشد. چنین ساختارهایی باید متناسب با ویژگی‌های کسب‌وکار مورد نظر به درستی اندازه‌گذاری شوند و اندازه و پیچیدگی سازمان را مد نظر قرار دهند.

تمامی شرکت‌های مشارکت‌کننده در مصاحبه‌ها دارای فرایندها و ساختارهای مدیریت ریسک هستند که به باور خودشان برای کسب‌وکارشان مناسب و اثربخش است. همان‌گونه که انتظار می‌رود، بازخوردها از نظر آنچه

شرکت‌ها "اثربخش" تلقی می‌کنند متنوع بود؛ برای مثال، شرکت‌های بزرگ‌تر به ترتیبات رسمی و پیچیده‌تری همچون زنجیره‌ای از کمیته‌ها نیاز داشتند، درحالی‌که شرکت‌های کوچک‌تر از سازوکارهای غیررسمی‌تر استفاده می‌کردند.

در نمونه‌ای دیگر، یکی از شرکت‌های با اندازه متوسط اشاره کرد که دارای یک ساختار رسمی مدیریت ریسک بنگاه است که در رأس آن "شورای ریسک" قرار دارد. این شورای ریسک متشکل از مدیرعامل و معاونان ارشد بوده و ماهانه به مدت دو ساعت تشکیل جلسه می‌دهد. در زیرمجموعه شورای ریسک، گروه نظارت بر ریسک مرگ‌ومیر و گروه نظارت بر مدیریت دارایی - بدهی فعالیت می‌کنند که هر دو اختیار دارند موضوعات را به شورای ریسک یا مدیر ارشد ریسک ارجاع دهند.

یکی از سازمان‌های پیچیده و چندرشته‌ای که با آن مصاحبه شد توضیح داد که چگونه در حال ساده‌سازی و یکپارچه‌سازی تصمیم‌گیری‌های مدیریت ریسک است، آن هم در شرایطی که این شرکت در گذشته دارای ساختاری کاملاً بخشی و تفکیک‌شده بوده است. فعالیت‌های ریسک همواره در حوزه اکچوئری و عمدتاً پیرامون ریسک‌های بیمه‌ای انجام می‌شد؛ در کنار آن، فعالیت‌های مجزایی برای ریسک عملیاتی و همچنین مدیریت ریسک در سطح هریک از خطوط کسب‌وکار وجود داشت. افزون‌بر این، برخی الزامات نظارتی خاص برای حوزه‌های قضایی مختلف نیز به‌صورت جداگانه مدیریت می‌شد. تجمع این فعالیت‌ها - یا دست‌کم حرکت به‌سمت هماهنگی و یکنواختی بیشتر در رویکردها - فرایندی گسترده و چالش‌برانگیز بوده است.

یکی از محرک‌های اصلی این حرکت به‌سمت تجمیع و یکپارچگی، همه‌گیری کووید-۱۹ و تهاجم روسیه به اوکراین بوده است؛ رویدادهایی که مدیریت ارشد را بر آن داشت تا پیامدهای این تحولات را در سطح کل بنگاه به‌صورت جامع درک کند. رویکرد اتخاذشده این بوده است که ضمن حفظ مدیریت ریسک به‌صورت پایین به بالا، مدل سازمانی از حالت فدرالی/جزیره‌ای به‌سمت یک مدل یکپارچه‌تر، با هدف استفاده بهینه از منابع محدود و تضمین انسجام در سراسر سازمان حرکت کند. با این حال، شرکت تصریح کرد که اصل بنیادین مسئولیت خطوط کسب‌وکار در قبال فعالیت‌های مدیریت ریسک خط اول به‌هیچ‌وجه کنار گذاشته نخواهد شد.

جنبه مهم دیگر، محل اتخاذ تصمیمات مرتبط با مدیریت ریسک بنگاه است. یکی از شرکت‌کنندگان این پرسش را مطرح کرد که اگر ریسک تجمیعی از یک دامنه مشخص فراتر رود، شرکت چه اقدامی انجام خواهد داد. پاسخ این پرسش تا حد زیادی به شرایط بستگی دارد؛ برای مثال، اگر موضوع مربوط به ریسک بازار باشد، احتمالاً از طریق فعالیت‌های پوشش ریسک (مصون‌سازی) مدیریت شده و سطح ریسک به محدوده قابل قبول بازگردانده می‌شود. اما اگر موضوع مربوط به ریسک عملیاتی - مانند ریسک تقلب - باشد، شرکت تمایلی نخواهد داشت که ۲۰ واحد کسب‌وکار مختلف به‌صورت جداگانه چنین ریسکی را مدیریت کنند؛ بلکه تلاش خواهد کرد این نوع ریسک بنگاهی را تا حد امکان به‌صورت هماهنگ و هم‌افزا مدیریت و کنترل کند.

اکثر شرکت‌ها دارای کمیته‌های ریسک هستند، اما برخی رویکردی غیرمتمرکز اتخاذ می‌کنند



بازخوردهای حاصل از مصاحبه‌ها با آنچه به‌طور کلی در سطح صنعت مشاهده می‌شود، هم‌راستاست. امروزه تمامی شرکت‌های بیمه متوسط و بزرگ دارای یک کمیته متمرکز ریسک هستند که معمولاً با عنوان کمیته ریسک سازمانی (ERC) یا کمیته ریسک شرکتی شناخته می‌شود. این کمیته یک نهاد مدیریتی در سطح ارشد است که دست‌کم شامل مدیر ارشد ریسک و مدیران ارشد زیرمجموعه وی، به‌همراه نمایندگانی از خطوط مختلف کسب‌وکار است. مدیر مالی غالباً عضو این کمیته است (و در بسیاری موارد ریاست آن را نیز بر عهده دارد) و در برخی شرکت‌ها مدیر ارشد سرمایه‌گذاری و مدیر ارشد فناوری اطلاعات نیز در ترکیب این کمیته حضور دارند.

بسیاری از شرکت‌ها همچنین برای ریسک‌های خاص کمیته‌های تخصصی تشکیل داده‌اند که رایج‌ترین آن‌ها شامل کمیته مدیریت دارایی- بدهی، کمیته ریسک سرمایه‌گذاری و کمیته ریسک اعتباری است. در برخی موارد نیز کمیته‌های مجزایی برای ریسک عملیاتی یا ریسک‌های نوظهور ایجاد شده است، هرچند میزان موفقیت این کمیته‌ها متفاوت بوده است. در شرکت‌هایی که چنین کمیته‌های تخصصی وجود دارد، کمیته ریسک سازمانی به‌عنوان یک کمیته چتری^۱ عمل می‌کند که ورودی‌ها را دریافت کرده و نمایندگانی از آن زیرکمیته‌ها در آن حضور دارند.

در مقابل، برخی شرکت‌ها رویکردی غیرمتمرکزتر به مدیریت ریسک بنگاه دارند که گاه از آن با عنوان شبکه‌ای از "هماهنگ‌کنندگان ریسک" یاد می‌شود. برای مثال، ممکن است برای هر واحد کسب‌وکار یک هماهنگ‌کننده ریسک وجود داشته باشد و علاوه بر آن، برای هر ریسکی که در سطح بنگاه مدیریت می‌شود نیز یک هماهنگ‌کننده تعیین شود. در این ساختار، نقش گروه مرکزی مدیریت ریسک بنگاه فراهم‌سازی چارچوب‌ها، رویه‌ها و بستر لازم برای تسهیل اشتراک‌گذاری و هماهنگی اطلاعات میان هماهنگ‌کنندگان ریسک است. این رویکرد از این جهت جذاب است که خطوط کسب‌وکار را نسبت به ریسک‌های روزمره مؤثر بر فعالیت‌هایشان هوشیارتر می‌کند و در عین حال به نهادینه‌سازی فرهنگ ریسک در سراسر سازمان کمک می‌کند.

در سال‌های اخیر، صنعت بیمه عمر ایالات متحده گام‌های مهمی در تقویت شیوه‌های مدیریت ریسک به‌ویژه از طریق ایجاد ساختارها و مجامع رسمی و قدرتمند، برداشته است. از جمله عوامل کلیدی این پیشرفت می‌توان به استقرار کمیته‌های رسمی ریسک (در برخی موارد شامل کمیته‌های اختصاصی برای حوزه‌هایی نظیر انطباق و کنترل‌های داخلی)، هم‌زمان با به‌کارگیری مدل سه خط دفاعی و نیز تعریف شفاف مسئولیت‌ها در فرایند تصمیم‌گیری‌های مرتبط با ریسک اشاره کرد. این نوع ساختارها، ارتباطات مؤثر و تصمیم‌گیری هماهنگ در حوزه مدیریت ریسک را در سطح کل سازمان تسهیل کرده و در نهایت، زمینه‌ساز یک رویکرد واقعاً جامع به مدیریت ریسک بنگاه شده‌اند.

۸-۲- نقاط قوت و ضعف کارکرد مدیریت ریسک

در این زیربخش، به بررسی نقاط قوت و ضعف کارکرد مدیریت ریسک از دیدگاه شرکت‌های بیمه عمر ایالات متحده پرداخته می‌شود. تردیدی نیست که از زمان بحران مالی سال ۲۰۰۸، پیشرفت‌های قابل توجهی در حوزه مدیریت ریسک در سراسر صنعت خدمات مالی حاصل شده است؛ با این حال، مدیریت ریسک ماهیتی پویا و مبتنی بر بهبود مستمر دارد.

در این چارچوب، این پرسش مطرح می‌شود که صنعت بیمه عمر در مقایسه با سایر ارائه‌دهندگان خدمات مالی در چه جایگاهی قرار دارد؟ و چه حوزه‌هایی برای بهبود بیشتر وجود دارد که انتظار می‌رود در سال‌های آینده مورد توجه قرار گیرند؟

فرهنگ ریسک؛ عنصری حیاتی در برنامه‌های مدیریت ریسک بنگاه

هر سازمانی بازتابی از فرهنگ خود است؛ خواه فرهنگ اخلاقی، فرهنگ نوآوری، یا فرهنگی که تنوع، عدالت و شمول را ترویج می‌کند. "فرهنگ ریسک" می‌تواند بخش مهمی از این فرهنگ سازمانی باشد و این موضوع به‌ویژه در زمینه شرکت‌های بیمه عمر اهمیت ویژه‌ای دارد؛ چراکه نهادهای نهادینه شدن درک و توجه به مدیریت ریسک در سراسر سازمان می‌تواند پیامدهایی فاجعه‌بار به همراه داشته باشد.

بیشتر شرکت‌هایی که با آن‌ها مصاحبه انجام شد، بیان کردند که آگاهی نسبت به ریسک در سراسر سازمان جریان دارد؛ به گونه‌ای که تصمیم‌گیری‌ها در تمام سطوح و در کل سازمان بر این آگاهی استوار است. به‌طور معمول شنیده شد که شرکت‌ها می‌کوشند فرهنگ ریسک عمیق و نهادینه‌ای را در کل بنگاه ایجاد کنند و فرایندهایی برای مدیریت ریسک برقرار سازند که تسهیل‌کننده ارتباط و تبادل اطلاعات ریسک در سراسر کسب‌وکار باشد. یک برنامه موفق مدیریت ریسک بنگاه بر پایه فرهنگی از ریسک بنا شده است که از حمایت و همراهی هیئت‌مدیره آغاز می‌شود - و از طریق "بالا به پایین" تعیین می‌گردد - و سپس در تمام سطوح سازمان امتداد می‌یابد. یکی از شرکت‌ها در این باره گفت: «اولین مدیر ارشد ریسک ما، مدیرعامل است». یکی از شرکت‌های مورد مصاحبه، شفافیت و صراحت را از ارکان اصلی فرهنگ ریسک خود دانست. این شرکت به این موضوع افتخار می‌کند که در هر تصمیم مهم، دیدگاه ریسک شنیده می‌شود؛ به گونه‌ای که مدیریت ریسک در سراسر سازمان جاری است و فرهنگی مبتنی بر "عدم غافلگیری" حاکم است: "پیام‌آور خبر بد تنبیه نمی‌شود و داده‌های نوظهور پنهان نمی‌ماند".

شرکت دیگری نیز شفافیت را به عنوان یکی از نقاط قوت کلیدی خود، در کنار جامعیت برنامه مدیریت ریسک بنگاه و طبقه‌بندی ریسک‌ها و دسته‌بندی‌های مرتبط برجسته کرد. در عین حال، این شرکت فرصت‌هایی برای بهبود از جمله بهبود اندازه‌گیری ریسک و توسعه بیشتر ابزارها و جعبه‌ابزار مدیریت ریسک شناسایی نمود. از دیگر حوزه‌های قابل بهبود، چگونگی بهره‌برداری از ریسک‌ها (نه صرفاً کنترل آن‌ها) عنوان شد. همچنین، برخی



حوزه‌ها همچنان به‌صورت غیرمتمرکز اداره می‌شدند و نیاز بود به صورت راهبردی مشخص شود کدام فعالیت‌ها باید به‌طور متمرکز انجام شود و کدام یک نه.

در زمینه مقایسه با شرکت‌های هم‌تراز، یکی از شرکت‌ها اشاره کرد که همه شرکت‌ها به‌طور مستمر در حال ارتقای سطح عملکرد خود هستند. در بازار، تفاوت‌های قابل توجهی میان واحدهای کسب‌وکار و اندازه شرکت‌ها وجود دارد؛ برای مثال، شرکت‌های بزرگ فعال در حوزه مراقبت‌های بلندمدت در مدیریت ریسک‌های بلندمدت عملکرد بسیار قوی دارند. در مقایسه با صنعت بیمه، بانک‌ها سرمایه‌گذاری بسیار بیشتری در حوزه مدیریت ریسک - به‌ویژه از منظر الزامات نظارتی و نیاز به مدیریت بسیار قوی ریسک مدل‌ها، انجام داده‌اند. در واقع، یکی از مصاحبه‌شوندگان خاطرنشان کرد که میزان فعالیت و سرمایه‌گذاری بانک‌ها در حوزه ریسک مدل به‌مراتب بیشتر از شرکت‌های بیمه است و این تفاوت بسیار چشمگیر به نظر می‌رسد.

گسترش فرهنگ ریسک در سراسر صنعت طی دهه گذشته

بازخوردهای حاصل از مصاحبه‌ها درخصوص فرهنگ ریسک کاملاً با آنچه به‌طور کلی در سطح صنعت مشاهده می‌شود هم‌خوانی دارد. بسیاری از شرکت‌ها تأکید می‌کنند که از فرهنگ ریسک بسیار مطلوبی برخوردارند و آن را یکی از مهم‌ترین نقاط قوت برنامه‌های مدیریت ریسک بنگاه خود می‌دانند؛ هرچند معنای این موضوع برای هر شرکت متفاوت است و بیش از آنکه مبتنی بر خودارزیابی‌های انتقادی یا معیارهای مقایسه‌ای باشد، بر برداشتهای و ارزیابی‌های ذهنی استوار است.

علاوه بر این، صنعت بیمه عمر ایالات متحده به‌طور کلی طی حدود ۱۰ سال گذشته پیشرفت‌های قابل توجهی در استقرار فرایندهای مناسب تعیین اشتهای ریسک و کنترل‌های ریسک داشته و توانسته است شفافیت لازم را در سراسر سازمان‌ها ایجاد کند؛ به‌گونه‌ای که اهداف ریسک شرکت‌ها به‌روشنی تبیین شده و در نتیجه، انتظارات ریسک‌محور از تک‌تک افراد سازمان مشخص باشد.

وجود فرهنگ ریسک قوی در کانون مدیریت ریسک موفق قرار دارد و به‌طور کلی، صنعت بیمه عمر آمریکا به دستاوردهای خود در این زمینه می‌بالد. شرکت‌های پیشرو و برخوردار از بهترین رویه‌ها، دارای فرهنگی هستند که از سطوح عالی رهبری تا کارکنان صف در سراسر سازمان نفوذ کرده و به‌طور مؤثر بر اهمیت یک رویکرد جامع و یکپارچه در مدیریت ریسک تأکید می‌کند. این رویکرد تضمین می‌کند که هر فرد در سازمان، اهمیت مدیریت ریسک را درک کرده و نقش خود را در پاسداشت و اجرای این انضباط سازمانی به‌خوبی می‌شناسد.

درک "ریسک‌های دنباله‌ای" زیربنای برنامه‌های مدیریت ریسک بنگاه است

در هسته مدیریت ریسک بنگاه، رویکردی قرار دارد که بر شناخت ریسک‌هایی تمرکز می‌کند که سازمان در مواجهه با رویدادهای حادی و افراطی در معرض آن‌هاست؛ به بیان دیگر، مواجهه‌هایی که در دنباله توزیع

ریسک‌ها و خارج از دامنه ریسک‌های متعارف قرار دارند. دستیابی به چنین درکی امکان اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه‌ای را فراهم می‌کند که نه تنها توانگری و سلامت مالی سازمان را پشتیبانی می‌کند، بلکه از تصمیم‌گیری‌های راهبردی بیشتر - مانند ورود به بازارهای جدید - نیز حمایت به عمل می‌آورد.

بسیاری از پاسخ‌دهندگان در مصاحبه‌ها، بیشترین ارزش‌افزوده برنامه‌های مدیریت ریسک بنگاه خود را زمانی می‌دانند که این برنامه‌ها به درک و مدیریت ریسک‌های دنباله‌ای کمک می‌کنند. در این میان، تست‌های استرس پیشرفته به عنوان یکی از عوامل اصلی و اثرگذار در این مسیر شناخته می‌شود.

یکی از شرکت‌ها توضیح داد که برنامه‌ی مدیریت ریسک آن به‌طور مشخص برای شناخت ریسک‌های دنباله‌ای طراحی شده است. این شرکت برای هریک از لنزهای مالی کلیدی کسب‌وکار خود، به‌صورت روزانه تحلیل سناریوهای دنباله‌ای انجام می‌دهد. این تحلیل‌ها برای پشتیبانی از تصمیمات مرتبط با طراحی محصول، تصمیمات سرمایه‌گذاری، تملک‌ها و سایر حوزه‌ها بسیار ارزشمند است. این شرکت از مفهومی با عنوان "تفکر یکپارچه" یاد می‌کند؛ به این معنا که متخصصان حوزه دارایی، بدهی‌ها را به‌خوبی درک می‌کنند و بالعکس. افزون‌بر این، تحلیل‌ها هم از منظر دنیای واقعی و هم از منظر ریسک خنثی انجام می‌شود که هریک بینش‌های متفاوت و مکملی برای کسب‌وکار فراهم می‌آورد.

هم‌سو با بازخوردهای مصاحبه‌ها، صنعت بیمه به‌طور کلی طی سال‌های اخیر پیشرفت‌های قابل توجهی در درک بهتر ریسک‌های دنباله‌ای - که هسته‌ی اصلی مدیریت ریسک بنگاه را تشکیل می‌دهد - داشته است و افزایش سطح پیچیدگی و بلوغ تست استرس نقش مهمی در این پیشرفت ایفا کرده است. در بخش ۸-۵، انواع تست استرس‌هایی که در سطح صنعت به‌کار گرفته می‌شود مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

در سال‌های اخیر، متخصصان ریسک در ایالات متحده با به‌کارگیری تست‌های استرس پیشرفته، درک خود از ریسک‌های دنباله‌ای را به‌طور چشمگیری ارتقا داده‌اند. در سال‌های آتی نیز انتظار می‌رود توجه بیشتری به تحلیل‌های داده‌ای پیشرفته برای پشتیبانی از این تلاش‌ها معطوف شود و همچنین کاربرد هوش مصنوعی (AI) بیش از پیش مورد بررسی قرار گیرد. این حوزه از جمله موضوعاتی است که نهادهای ناظر نیز توجه فزاینده‌ای به آن نشان می‌دهند و همین امر، فعالان صنعت را به اتخاذ رویکردی پیش‌دستانه در شناسایی و مدیریت رویدادهای حدی بالقوه سوق می‌دهد.

مدیریت ریسک‌های عملیاتی و راهبردی

صنعت بیمه عمر در سال‌های اخیر توجه ویژه‌ای به ریسک‌های عملیاتی و راهبردی معطوف کرده است؛ و این تمرکز بی‌دلیل نیست، چراکه از نظر تاریخی، این دسته از ریسک‌ها بیش از ریسک‌های مالی (یا سایر انواع ریسک) عامل اصلی از کار افتادن و فروپاشی مؤسسات خدمات مالی بوده‌اند.

تعدادی از شرکت‌هایی که با آن‌ها مصاحبه انجام شد، بر اهمیت درک عمیق از میزان مواجهه با ریسک‌های



عملیاتی و راهبردی تأکید داشتند. آن‌ها اذعان کردند که اگرچه پیشرفت‌هایی در این حوزه حاصل شده است، اما همچنان نیاز به بهبودهای مستمر در شناسایی، ارزیابی و مدیریت این ریسک‌ها وجود دارد و انتظار می‌رود این بهبودها در سال‌های آتی ادامه یابد. یکی از شرکت‌ها تصریح کرد که نگاه کوتاه‌بینانه خواهد بود اگر ادعا شود زیرساخت‌های مدیریت ریسک آن به‌طور کامل تکمیل شده است؛ هرچند گام‌های بزرگی برداشته شده، اما تمرکز اصلی همچنان بر ریسک‌های مالی بوده و در حوزه ریسک‌های عملیاتی هنوز کارهای زیادی باقی مانده است. به گفته این شرکت: «ما هنوز به اندازه تیمی که مدنظر داریم نرسیده‌ایم، اما رهبران کلیدی را جذب کرده‌ایم و رهبران، تیم‌ها را خواهند ساخت».

چند شرکت دیگر نیز اظهار داشتند که باید فرایند شناسایی و پایش ریسک‌های نوظهور را تقویت کنند تا بتوانند این ریسک‌ها را در مراحل ابتدایی شناسایی و مدیریت نمایند. یکی از شرکت‌ها بیان کرد که نقطه قوت اصلی آن، درک عمیق از ریسک‌های مرتبط با کسب‌وکار اصلی و شفافیت اقدامات کنترلی برای مواجهه با این ریسک‌هاست. باین‌حال، یکی از حوزه‌های قابل بهبود این است که مدیران ریسک در خط دوم دفاعی تماس و مواجهه محدودی با فعالیت‌های خط اول دارند و در نتیجه، آگاهی کمتری نسبت به ریسک‌های نوظهور پیدا می‌کنند.

در حال حاضر، اغلب شرکت‌های بیمه عمر متوسط و بزرگ در ایالات متحده دارای تیم‌های اختصاصی هستند که به‌طور خاص بر ریسک‌های عملیاتی و راهبردی تمرکز دارند. این تیم‌ها معمولاً تحت هدایت یکی از اعضای ارشد مدیریت فعالیت می‌کنند که مسئولیت او شامل ارزیابی کلی طیف ریسک‌های عملیاتی و راهبردی، سنجش میزان اثربخشی شرکت در پایش و کنترل این ریسک‌ها، ردیابی زیان‌ها در هریک از حوزه‌های ریسک عملیاتی و راهبردی، و در برخی موارد کمک به کمی‌سازی ریسک‌ها (یعنی تخصیص یک عدد سرمایه‌ای به این ریسک‌ها) است.

با این وجود، علی‌رغم این پیشرفت‌ها، ریسک‌های عملیاتی و راهبردی همچنان به‌عنوان یکی از حوزه‌های اصلی نیازمند بهبود مستمر چه از منظر بهبود روش‌های شناسایی مواجهه‌های ریسکی و چه از منظر کمی‌سازی و اندازه‌گیری این ریسک‌ها شناخته می‌شوند.

انتظار می‌رود روندی که طی چند سال اخیر در صنعت بیمه عمر آمریکا مشاهده شده - یعنی اختصاص منابع بیشتر به مدیریت ریسک‌های عملیاتی و راهبردی - در سال‌های آتی نیز ادامه یابد. مشاهده شکل‌گیری تیم‌های تخصصی که به‌طور جداگانه به این ریسک‌ها می‌پردازند، پدیده‌ای قابل توجه و مثبت است و نشان‌دهنده ایجاد تخصص عمیق‌تر در این حوزه در سطح صنعت می‌باشد. باین‌حال، مدل‌سازی و کمی‌سازی ریسک‌های عملیاتی و راهبردی همچنان چالشی جدی باقی مانده است و می‌توان انتظار داشت که استفاده از روش‌هایی مانند شبکه‌های بیزی و مدل‌سازی علی - که در شرایط کمبود داده‌های تاریخی بسیار مفید هستند - گسترش یابد.

۸-۳- ریسک‌های نوظهور

ریسک‌های نوظهور یکی دیگر از حوزه‌هایی هستند که نیازمند بهبود و توجه بیشتر می‌باشند. با توجه به تجربیات چند سال اخیر- ازجمله همه‌گیری جهانی کووید-۱۹، جنگ اوکراین، پیشرفت شتابان فناوری، و ریسک‌های مرتبط با تغییرات اقلیمی- ریسک‌های نوظهور به یکی از موضوعات اصلی مورد توجه در جلسات هیئت‌مدیره شرکت‌های بیمه عمر تبدیل شده‌اند.

در واقع، مدیران ارشد ریسک، ریسک‌های نوظهور را به‌عنوان یک سبد ریسک مستقل در نظر می‌گیرند و فرایندهای مشخصی برای شناسایی، پایش و تحلیل این ریسک‌ها تعریف کرده‌اند و به‌صورت مستقل درباره آن‌ها گزارش‌دهی و اظهارنظر می‌کنند. این رویکرد نشان‌دهنده افزایش اهمیت راهبردی ریسک‌های نوظهور در چارچوب مدیریت ریسک بنگاه و نقش آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های کلان شرکت است.

ریسک‌های ناشی از تغییرات اقلیمی

ریسک اقلیمی به بحث‌برانگیزترین ریسک نوظهور تبدیل شده است، با این حال شرکت‌های بیمه همچنان در درک دقیق ابعاد و پیامدهای آن با چالش مواجه‌اند. نه‌تنها مواجهه‌های مرتبط با ریسک اقلیمی تهدیدی واقعی برای شرکت‌های بیمه عمر به شمار می‌روند، بلکه سرمایه‌گذاران، بیمه‌گذاران و سیاست‌گذاران نیز انتظار دارند بیمه‌گران به‌صورت پیش‌دستانه به این موضوعات بپردازند.

به‌طور تاریخی، شرکت‌های بیمه عمر ریسک‌های مرتبط با تغییرات اقلیمی را عمدتاً مسئله‌ای مربوط به بیمه‌های اموال و مسئولیت تلقی می‌کردند و آن را کمتر مرتبط با بازار بیمه عمر می‌دانستند؛ به عبارت دیگر، تمرکز اصلی بر ریسک‌های فیزیکی بود. اما با تحولات اخیر - نه‌تنها از منظر شدت و سرعت تغییرات اقلیمی، بلکه از حیث تغییر نگرش‌ها نسبت به حفاظت از محیط‌زیست - این موضوع اکنون به یکی از دغدغه‌های اصلی بیمه‌گران عمر به‌ویژه در ارتباط با ریسک‌های گذار به اقتصاد کم‌کربن تبدیل شده است.

یکی از شرکت‌های مورد مصاحبه توضیح داد که اکنون اقدامات خود را از منظر ردپای کربنی ارزیابی می‌کند. این شرکت به‌عنوان مدیر دارایی برای برخی مشتریان، ملزم است از برخی سرمایه‌گذاری‌ها - مانند زغال‌سنگ، دخانیات و سلاح گرم - اجتناب کند. هرچند این شرکت به‌طور کلی بخش‌ها را در فهرست سیاه قرار نمی‌دهد، اما در صورت ضعف در حاکمیت شرکتی سرمایه‌گذاری‌های بالقوه، نگرانی‌هایی را مدنظر قرار می‌دهد. مشتری نیز تمایلی ندارد درگیر مناقشات سیاسی پیرامون سرمایه‌گذاری‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی شود. مضمون کلی این رویکرد آن است که شرکت "در جایگاه تماشاگر باقی می‌ماند و وارد میدان بازی نمی‌شود".

شرکت دیگری اشاره کرد که یک کارگروه تغییرات اقلیمی تشکیل داده که به‌صورت فصلی (سه‌ماهه) جلسه برگزار می‌کند. این شرکت در بخش بدهی‌ها پیشرفت کمتری داشته، اما در بخش دارایی‌ها - به‌ویژه در توسعه سناریوهای ریسک‌های دنباله‌ای - پیشرفت بیشتری حاصل کرده است. این شرکت یک سیاست ESG تدوین کرده، اما هنوز اهداف مشخص و کمی برای آن تعیین نکرده است.



با اذعان به اینکه این حوزه تا حدی خلأ سیاست‌گذاری داشته است، نهادهای ناظر اکنون به‌طور فعال در حال ترویج بحث پیرامون ریسک‌های اقلیمی هستند و آن را یکی از ارکان اساسی ارزیابی و مدیریت ریسک مبتنی بر بهترین رویه‌ها می‌دانند. در برمودا، سازمان پولی برمودا یک یادداشت راهنما منتشر کرده است که شرکت‌های بیمه را ملزم می‌کند ارزیابی جامعی از وضعیت ریسک اقلیمی خود درخصوص پیاده‌سازی یک چارچوب مدیریت ریسک اقلیمی مناسب انجام دهند؛ این چارچوب و اقدامات مرتبط با آن باید حداکثر تا پایان سال ۲۰۲۵ اجرا شود. این یادداشت راهنما همچنین به‌طور روشنی توضیح می‌دهد که ریسک‌های مرتبط با تغییرات اقلیمی چگونه می‌توانند در بستر یک شرکت بیمه عمر بروز یابند، ازجمله آثار بالقوه بر مرگومیر و ابتلا و نیز پیامدهای عملیاتی برای بیمه‌گر، مانند اختلال ناشی از تعطیلی ساختمان‌ها.

باین‌حال، به نظر می‌رسد تمرکز اصلی شرکت‌های بیمه عمر در ایالات متحده و برمودا همچنان بر تأثیر تغییرات اقلیمی بر دارایی‌ها باشد. این پرسش مطرح است که آیا برخی طبقات دارایی - برای مثال سهام شرکت‌های نفتی - ممکن است با تشدید مسائل اقلیمی برای بیمه‌گران مشکل‌ساز شوند؟ موضع شرکت در قبال سرمایه‌گذاری‌های ESG چه باید باشد و آیا شرکت در قبال بیمه‌گذاران، سهام‌داران و سایر ذی‌نفعان رویکرد درستی اتخاذ کرده است؟ این‌ها موضوعاتی بسیار به‌روز و پیچیده هستند که توجه فزاینده‌ای را تا سطح هیئت‌مدیره به خود جلب کرده‌اند، به‌ویژه از آن جهت که بسیاری از بیمه‌گران بزرگ به‌طور عمومی به اهداف خالص صفر متعهد شده و راهبردهای پایداری را برای پشتیبانی از این تعهدات تدوین کرده‌اند. در سال‌های اخیر، شرکت‌های بیمه عمر ایالات متحده آگاهی بیشتری نسبت به پیامدهای بالقوه تغییرات اقلیمی نشان داده‌اند و به‌صورت فعالانه مدل کسب‌وکار خود را در این چارچوب بازبینی کرده و ریسک‌های نوظهور مرتبط را پایش نموده‌اند. با تداوم چالش‌های صنعت در مواجهه با چشم‌انداز درحال تحول ریسک‌های اقلیمی، انتظار می‌رود در سال‌های آتی تأکید بیشتری بر رویه‌های کسب‌وکار پایدار و تاب‌آور، تکنیک‌های نوآورانه مدل‌سازی ریسک، و همکاری نزدیک‌تر با سیاست‌گذاران برای مدیریت چالش‌های ناشی از تغییرات اقلیمی مشاهده شود.

ریسک‌های امنیت سایبری و شهرت (اعتباری)

شرکت‌های بیمه عمر پیشرو همواره در حال تطبیق با جدیدترین فناوری‌ها هستند؛ چه برای افزایش کارایی در اداره بیمه‌نامه‌ها، چه برای تسهیل فروش‌های جدید و چه برای انجام تحلیل‌های پیشرفته‌تر به‌منظور پشتیبانی از تصمیم‌گیری. باین‌حال، تغییرات فناورانه - به‌ویژه زمانی که با سرعت بالا رخ می‌دهند - چالش‌های خاصی را در حوزه مدیریت ریسک به همراه دارند.

برای سال‌های متمادی، ریسک سایبری یکی از دغدغه‌های اصلی شرکت‌های بیمه عمر ایالات متحده بوده و منابع قابل توجهی برای مدیریت آن اختصاص یافته است. با این وجود، این ریسک همچنان به‌طور مستمر در زمره "ریسک‌های نوظهور" طبقه‌بندی می‌شود؛ چراکه ماهیتی پویا دارد و به‌طور مداوم تغییر شکل داده و در

طول زمان در قالب‌های جدیدی بروز می‌کند.

یکی از شرکت‌های مورد مصاحبه اظهار داشت که از پیشرفت قابل توجه خود در اجرای آزمون‌های فیشینگ مبتنی بر کارکنان رضایت دارد و توانسته است بسیاری از حملات را خنثی کند. با این حال، این شرکت انتظار دارد که همچنان هدف حملات سایبری قرار گیرد و از این رو به‌طور مستمر هوشیار بوده و تدابیر حفاظتی لازم را برای مدیریت مؤثر مواجهه‌های سایبری به کار می‌گیرد. به اعتقاد این شرکت، تاکنون عملکرد مناسبی در این حوزه داشته و از تیم توانمندی برای مدیریت این ریسک برخوردار است.

اگرچه اغلب - و شاید تمامی - بیمه‌گران پوشش بیمه‌ای برای جبران زیان‌های مالی ناشی از رویدادهای نامطلوب سایبری دارند، اما همچنان همگی به‌شدت در معرض ریسک اعتباری و شهرتی ناشی از یک حادثه سایبری قرار دارند. یکی از جنبه‌های قابل توجه این ریسک، برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های اداری به اشخاص ثالث است؛ به‌گونه‌ای که وقوع یک رخداد امنیت سایبری در سازمان طرف قرارداد می‌تواند لایه‌ای اضافی از مواجهه با ریسک سایبری ایجاد کند که مدیریت آن به‌مراتب دشوارتر از ریسک‌های فناورانه داخلی است.

تغییرات فناورانه فرصت‌های قابل توجهی ایجاد می‌کنند، اما هم‌زمان با آن، پیچیدگی تهدیدات سایبری نیز افزایش می‌یابد و این امر خطراتی جدی برای داده‌های حساس در زیرساخت‌های دیجیتالی شرکت‌های بیمه به همراه دارد. با تداوم پیشرفت فناوری، انتظار می‌رود صنعت بیمه نیاز فزاینده‌ای به اقدامات قدرتمند امنیت سایبری داشته باشد؛ اقدامی که باید همگام با چارچوب‌های مقرراتی در حال تکامل باشد تا بتواند به چالش‌های خاص ناشی از ریسک‌های سایبری پاسخ دهد (برای بحث درخصوص ریسک‌های مرتبط با هوش مصنوعی، به بخش ۹ این گزارش مراجعه شود).

ریسک‌های سرمایه‌گذاری ناشی از تخصیص دارایی‌های جایگزین جدید

برخی از شرکت‌های بیمه عمر با افزایش غیرمنتظره نرخ‌های بهره که پس از خروج از دوره همه‌گیری آغاز شد، غافلگیر شدند. این شرکت‌ها ناچار شدند به‌سرعت ریسک‌های ناشی از افزایش احتمالی بازخرید بیمه‌نامه‌ها و همچنین احتمال فروش دارایی‌ها برای تأمین نیاز نقدینگی را در شرایطی ارزیابی کنند که قیمت دارایی‌ها در سطوح نسبتاً پایینی قرار داشت. افزون‌بر این، افزایش مواجهه صنعت با دارایی‌های جایگزین در سال‌های اخیر، نگرانی‌هایی را درباره قرار گرفتن صنعت در معرض ریسک‌های سرمایه‌گذاری ایجاد کرده است که به‌طور سنتی در حوزه فعالیت بیمه‌گران نبوده‌اند.

در مصاحبه‌ها، به‌طور مشخص درباره ریسک‌های نوظهور ناشی از افزایش نرخ‌های بهره طی چند سال اخیر و همچنین ریسک‌های مرتبط با افزایش مواجهه دارایی‌ها با دارایی‌های خصوصی و جایگزین سؤال شد. با این حال، برخلاف ریسک‌های اقلیمی و ریسک‌های سایبری، و تا حد جالبی، شرکت‌های مورد مصاحبه نگرانی ویژه‌ای نسبت به این ریسک‌ها ابراز نکردند و عموماً معتقد بودند که مدیریت مناسبی بر ریسک‌های ناشی از این تحولات دارند.



با این وجود، چند شرکت به ریسک‌های نوظهور مرتبط با مواجهه با بخش املاک و مستغلات - به‌ویژه املاک تجاری و فضاهای اداری - اشاره کردند. یکی از شرکت‌ها تأکید کرد که برخورداری از تخصص مناسب برای مدیریت این نوع سرمایه‌گذاری‌ها و اطمینان از ترکیب و سطح مواجهه صحیح دارایی‌ها، اهمیت بسزایی دارد. ریسک نوظهور دیگری که به‌طور مشخص مورد پرسش قرار گرفت، ریسک‌های مقرراتی بود. این موضوع به‌ویژه برای شرکت‌هایی که در معرض چارچوب نظارتی برمودا قرار دارند، با توجه به تغییرات برنامه‌ریزی‌شده و اعمال‌شده در این رژیم نظارتی، اهمیت بالایی یافته است. یکی از شرکت‌ها بیان کرد که علاوه بر تغییرات نظارتی در حوزه‌های قضایی مختلف، تحولات قوانین مالیاتی - برای مثال در زمینه برنامه‌های بازنشستگی - نیز یکی از حوزه‌های اصلی تمرکز آن‌ها بوده است. این شرکت برای مدیریت این ریسک، از تیمی قوی در حوزه امور دولتی برخوردار است که همچنین نقش فعالی در شورای آمریکایی بیمه‌گران عمر دارد.

یکی از شرکت‌های مصاحبه‌شونده نیز این نکته را مطرح کرد که همه ریسک‌های نوظهور لزوماً جدید نیستند؛ برای مثال، همه‌گیری‌ها و تورم ممکن است به‌عنوان ریسک‌های نوظهور طبقه‌بندی شوند، اما پدیده‌هایی هستند که پیش‌تر نیز تجربه شده‌اند. این شرکت برای هر ریسک نوظهور، مسئول مشخصی تعیین کرده است. افزون بر ریسک سایبری و نگرانی‌ها درباره افزایش پیچیدگی هوش مصنوعی، این شرکت ریسک منابع انسانی - یعنی توانایی جذب و نگهداشت نیروی انسانی - را نیز به‌عنوان یک ریسک نوظهور مطرح کرد و در مواردی تلاش می‌کند اثر مالی دلاری هر ریسک نوظهور را نیز برآورد کند.

نحوه مدیریت ریسک‌های نوظهور توسط بیمه‌گران

بازخورد حاصل از مصاحبه‌های ما هم‌راستا با مشاهدات کلی در سطح صنعت است. همان‌گونه که در آخرین نسخه از پیمایش سراسری ریسک‌های نوظهور صنعت بیمه ایالات متحده که توسط انجمن اکچوئری خسارت (CAS) و انجمن اکچوئری‌ها (SOA) منتشر شده، بیان شده است، تغییرات اقلیمی طی سال‌های اخیر به‌طور مستمر در رتبه اول ریسک‌های نوظهور قرار داشته و ریسک سایبری نیز همواره رتبه دوم یا سوم را به خود اختصاص داده است. تنها در سال گذشته، ریسک سایبری با ریسک‌های ناشی از جنگ‌ها از رتبه دوم جابه‌جا شد؛ موضوعی که در شکل ۲.۸ این پیمایش خلاصه شده است.

	۲۰۲۲	۲۰۲۱	۲۰۲۰	۲۰۱۹
۱	تغییرات اقلیمی	تغییرات اقلیمی	تغییرات اقلیمی	تغییرات اقلیمی
۲	جنگ‌ها (شامل جنگ‌های داخلی)	سایبر / شبکه‌ها	سایبر / شبکه‌ها	سایبر / شبکه‌ها
۳	سایبر / شبکه‌ها	بیماری‌های واگیردار / همه‌گیری‌ها	بیماری‌های واگیردار / همه‌گیری‌ها	فناوری مخرب
۴	نوسانات مالی	فناوری مخرب	فناوری مخرب	تغییرات جمعیتی
۵	تغییرات جمعیتی	نوسانات مالی	نوسانات مالی	نوسانات مالی

شکل ۸-۲. خلاصه پنج ریسک نوظهور برتر صنعت بیمه ایالات متحده در سال‌های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۲ براساس شانزدهمین پیمایش ریسک‌های نوظهور انجمن اکچوئری خسارت (CAS) و انجمن اکچوئری‌ها (SOA)

منبع:

<https://www.soa.org/resources/research-reports/2023/16th-survey-emerging-risks>^۱

ریسک نوظهور گاهی به‌عنوان یک طبقه مجزا در ثبت ریسک شرکت تعریف می‌شود، به‌گونه‌ای که گروهی مشخص مسئول پایش و گزارش‌دهی ریسک‌های نوظهور هستند و در برخی موارد نیز کمیته‌ای ویژه ریسک‌های نوظهور تشکیل می‌شود که به‌طور منظم جلسات برگزار می‌کند. هدف از این رویکرد، ایجاد یک طبقه ریسکی مستقل است تا این ریسک‌ها به‌صورت مشخص شناسایی، ردیابی و پایش مستمر شوند. برخی دیگر از رویه‌ها و اقدامات اجرایی که مشاهده شده شرکت‌های بیمه عمر برای مدیریت ریسک‌های نوظهور به‌کار گرفته‌اند، عبارت‌اند از:

- برگزاری جلسات هم‌اندیشی داخلی با محوریت ریسک‌های نوظهور؛
- ایجاد رویکرد "۵ ریسک برتر / ۱۰ ریسک برتر" با هدف شناسایی مهم‌ترین ریسک‌های نوظهور بالقوه و برآورد اثرات مالی آن‌ها در صورت وقوع؛ بخشی از این فرایند شامل طراحی سناریوهای رویدادی متناظر با تحقق ریسک‌های نوظهور و بررسی اثر آن‌ها بر سودآوری، سرمایه و نقدینگی است؛
- استفاده از "دفتر ثبت مسائل نوظهور" همراه با گزارش‌دهی رسمی و مستمر برای هر موضوع ثبت‌شده؛
- تحلیل ریسک‌هایی که ممکن است طی ۱۲ ماه آینده محقق شوند.

۱. رودولف، م. (ژوئن ۲۰۲۳)، شانزدهمین نظرسنجی ریسک‌های نوظهور. گزارش انجمن آکتوئری بیمه‌های مسئولیت و انجمن آکتوئری‌ها. دریافت شده در ۷ ژانویه ۲۰۲۴، از <https://www.soa.org/resources/research-reports/2023/16th-survey-emerging-risks/>

انتظار می‌رود صنعت بیمه عمر در سال‌های آتی تلاش‌های خود را برای مدیریت ریسک‌های نوظهور مرتبط با تغییرات اقلیمی و پیشرفت‌های مستمر فناوری افزایش دهد. افزون‌بر این، از آنجاکه ریسک‌های نوظهور آینده اغلب در زمره "ناشناخته‌های ناشناخته"^۱ قرار می‌گیرند، بیمه‌گران احتمالاً تمرکز بیشتری بر توانمندسازی سازمان برای شناسایی سریع و واکنش مؤثر به این ریسک‌ها خواهند داشت. همچنین با توجه به نیاز مستمر به کمی‌سازی آثار این ریسک‌ها، انتظار می‌رود استفاده از تکنیک‌های مدل‌سازی بیزی و رفتاری گسترش یابد؛ ابزارهایی که در شرایط فقدان یا محدودیت شدید داده‌های تاریخی، ارزش تحلیلی بالایی دارند.

۸-۴- سرمایه اقتصادی

در دو دهه گذشته، شرکت‌های بیمه عمر ایالات متحده سرمایه‌گذاری قابل توجهی برای بررسی و پیاده‌سازی یک نگاه داخلی به سرمایه موردنیاز انجام داده‌اند؛ مفهومی که عموماً با عنوان سرمایه اقتصادی شناخته می‌شود. از نظر تئوریک، داشتن برآورد اختصاصی شرکت از ریسک‌هایی که در معرض آن‌ها قرار دارد و میزان منابع مالی لازم برای پوشش تعهدات بلندمدت، مزایای قابل توجهی به همراه دارد. با این حال، تجربه صنعت در به‌کارگیری عملی سرمایه اقتصادی همواره یکنواخت و بدون چالش نبوده است.

برای مثال، محاسبه سرمایه اقتصادی معمولاً هزینه‌بر است و در بسیاری از موارد با چالش‌های زمانی در تولید به‌موقع نتایج مواجه می‌شود. پرسشی که به‌طور مکرر مطرح می‌شود این است که: وقتی یک شرکت در هر صورت ملزم به نگهداری سرمایه نظارتی است، توجیه انجام محاسبات سرمایه اقتصادی چیست؟ در این چارچوب، این سؤال اساسی مطرح می‌شود که آیا شرکت‌های بیمه عمر در ایالات متحده امروز موفق به اجرای برنامه‌های اثربخش سرمایه اقتصادی شده‌اند یا خیر، و اگر پاسخ مثبت است، چه اقداماتی برای جلب پذیرش مدیریتی و استفاده گسترده از سرمایه اقتصادی در تصمیم‌گیری‌های کسب‌وکار انجام داده‌اند؟

دیدگاه‌های متفاوت درباره کارآمدی برنامه‌های سرمایه اقتصادی

سرمایه اقتصادی اگرچه دارای مزایایی از منظر تحلیل هزینه-فایده است، اما ارزش‌افزوده آن طی سال‌های اخیر - پس از دهه‌هایی که شرکت‌های بیمه عمر ایالات متحده سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی برای توسعه این برنامه‌ها انجام داده‌اند - بیش از پیش مورد تردید و بازنگری قرار گرفته است.

براساس مصاحبه‌های انجام‌شده، روشن است که نگاه‌ها به سرمایه اقتصادی یکسان نیست. یکی از شرکت‌ها به‌صراحت اعلام کرد تمرکز آن نه بر سرمایه اقتصادی، بلکه بر ارزش اقتصادی بنگاه است؛ معیاری که ارزش فعلی جریان‌های نقدی دارایی‌ها و بدهی‌ها را می‌سنجد (رویکرد ارزش نهفته). از منظر سرمایه، این شرکت در هر صورت ملزم به نگهداری سرمایه نظارتی است و معتقد است منابع ارزشمند باید بر شاخص‌هایی متمرکز شوند که تحقق اهداف کلان شرکت را بهتر پشتیبانی می‌کنند. بنابراین، این شرکت برنامه‌ای برای محاسبه و

۱. به عبارتی یعنی نه فقط اطلاعاتی درباره آن‌ها نداریم، بلکه اصلاً نمی‌دانیم که وجود دارند یا ممکن است رخ بدهند.

پایش عدد سرمایه اقتصادی ندارد.

شرکت دیگری توضیح داد که سال‌ها سرمایه اقتصادی را از منظر تئوریک بررسی کرده، اما در یافتن کاربرد عملی و قابل استفاده مدیریتی برای خروجی‌ها با مشکل مواجه بوده است. در بسیاری موارد، سرمایه اقتصادی نشان می‌داد شرکت از نظر اقتصادی بیش‌سرمایه‌گذاری شده است؛ بااین‌حال، مدیران بر این باور بودند که مؤسسات رتبه‌بندی اجازه نگهداری سرمایه در سطوح پایین‌تر را بدون تنزل رتبه نخواهند داد. در نهایت، مشابه شرکت پیشین، معیار اقتصادی ترجیحی این شرکت ارزش‌گذاری بود که بر ارزش فعلی سودهای قابل توزیع استوار است و برآوردهای واقع‌بینانه‌ای از حجم کسب‌وکار جدید را نیز دربر می‌گیرد. این شرکت سال‌هاست از شاخص ارزش کسب‌وکار جدید مبتنی بر سودهای قابل توزیع استفاده می‌کند؛ به‌گونه‌ای که سرمایه ارگانیک سال نخست و هزینه آتی سرمایه را لحاظ می‌نماید.

شرکت دیگری اعلام کرد که شاخص‌های سرمایه داخلی ندارد و محاسبات سرمایه آن صرفاً بر مبنای شاخص‌های قانونی/نظارتی انجام می‌شود. این شرکت اگرچه به‌طور فعال فرصت‌های تملک را بررسی می‌کند و ظرفیت سرمایه را مد نظر دارد، اما این بررسی نیز کاملاً از منظر شاخص‌های قانونی/نظارتی است. بااین‌حال، برای خط محصول سالانه متغیر به سرمایه اقتصادی اندیشیده است - زیرا تفاوت‌های GAAP و STAT می‌تواند قابل توجه باشد - اما اندازه این پرتفوی آن‌قدر بزرگ نیست که تحلیل گسترده‌ای را توجیه کند؛ لذا آن را ایده‌ای جالب اما غیراولویتی دانسته است.

شرکت دیگری که تمرکز خود را بر سرمایه STAT قرار داده و فاقد مدل سرمایه اقتصادی است، بیان کرد که ایجاد مدل سرمایه اقتصادی داخلی اساساً در دستور کار قرار ندارد. برای تنوع‌بخشی، این شرکت در کسب‌وکار ایالات متحده از RBC و در برمودا از BSCR استفاده می‌کند.^۱

در میان شرکت‌هایی که مدل سرمایه اقتصادی دارند، چالش گسترش کاربرد عملی آن موضوعی فراگیر است. یکی از شرکت‌ها گفت در حال تلاش برای افزایش استفاده از سرمایه اقتصادی است. عدد سرمایه اقتصادی شامل ریسک بازار، ریسک اعتباری و ریسک بیمه‌گری است و شرکت به‌تدریج توجه بیشتری به آن می‌کند؛ اما پرسش کلیدی همچنان باقی است: این عدد دقیقاً چه معنایی دارد؟ درحال حاضر سرمایه اقتصادی به یکی از "لنزهای تحلیلی" تبدیل شده، با هیئت‌مدیره به اشتراک گذاشته می‌شود، اما تا این لحظه به‌ندرت در تصمیمات عملیاتی کسب‌وکار به کار می‌رود.

در نهایت، به‌طور کلی، هرچند تفاوت معناداری در نگرش به سرمایه اقتصادی بر حسب اندازه شرکت، پیچیدگی کسب‌وکار یا عمومی/تعاونی بودن مشاهده نمی‌شود، اما شرکت‌هایی که مالکیت آن‌ها در اختیار مدیران سرمایه‌گذاری یا شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی است، معمولاً تأکید کمتری بر این شاخص و کارایی آن دارند.

۱. در واقع یعنی؛ شرکت بیمه سرمایه و ریسک خود را مطابق مقررات هر حوزه مدیریت می‌کند.



چالش‌های پیاده‌سازی سرمایه اقتصادی

براساس پژوهش‌های گسترده صنعت و مباحث انجام‌شده، روشن است که حتی در شرکت‌هایی که برنامه‌های سرمایه اقتصادی مستقر شده و تا حدی مورد استفاده قرار می‌گیرد، پیاده‌سازی سرمایه اقتصادی همچنان با کاستی‌های قابل توجهی مواجه است.

فرایندهای مرتبط با تولید نتایج سرمایه داخلی، تقریباً در تمامی موارد از کارایی و به‌موقع بودن کافی برخوردار نیستند و این موضوع مانع مهمی در استفاده گسترده‌تر از سرمایه اقتصادی به‌عنوان ابزاری برای هدایت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی محسوب می‌شود. در همین راستا، پیام تکرارشونده‌ای که از سوی مدیران ارشد ریسک مطرح می‌شود، این است که تمایل دارند تحلیل‌های پیشرفته‌تری از سرمایه داخلی - نظیر آزمون‌های استرس درخواستی - با سرعت بسیار بیشتری تولید شود.

علاوه بر این، هزینه محاسبه سرمایه اقتصادی صرفاً به منابع انسانی و زیرساخت‌های محاسباتی محدود نمی‌شود، بلکه هزینه فرصت قابل توجهی نیز به همراه دارد؛ به این معنا که تمرکز مدیریت ارشد ممکن است از شاخص‌ها و معیارهای مهم‌تر به سمت محاسبه سرمایه اقتصادی منحرف شود.

در بسیاری از شرکت‌ها، فرایند سرمایه داخلی صرفاً سالانه یک بار انجام می‌شود و یکی از مضامین پرتکرار این است که زمان بسیار بیشتری صرف محاسبه اعداد می‌شود تا تحلیل آن‌ها.

اگرچه برخی تحلیل‌های پیشرفته - به‌ویژه تفکیک ریسک‌ها (یعنی محاسبه سرمایه مورد نیاز به تفکیک نوع ریسک) و تحلیل تغییرات سرمایه در دسترس و سرمایه مورد نیاز بین دو تاریخ ارزیابی - در شرکت‌های پیشرو انجام می‌شود، اما این تحلیل‌ها نیز زمان‌بر هستند و اغلب تا زمانی که به بررسی مدیریت ارشد می‌رسند، تا حدی کهنه و غیربه‌روز شده‌اند. در نتیجه، اثربخشی این تحلیل‌ها در پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های راهبردی با محدودیت مواجه می‌شود.

به‌طور کلی، تحلیل‌های مربوط به تخصیص سرمایه از پیچیدگی بالایی برخوردار نیستند. اغلب شرکت‌ها از یک رویکرد بسیار ساده و تناسبی برای تخصیص سرمایه استفاده می‌کنند؛ هرچند در برخی موارد، توجه اولیه‌ای به رویکردهای پیشرفته‌تر در حال شکل‌گیری است، ازجمله روش‌هایی که برای هر خط کسب‌وکار، مزیت تنوع‌بخشی ایجادشده را نیز در تخصیص سرمایه لحاظ می‌کنند.

بسیاری از مدیران ارشد نیز به قابلیت انجام آزمون‌های استرس آنی بر روی سرمایه موجود و سرمایه مورد نیاز اشاره می‌کنند، هرچند در عمل، تاکنون موردی از شرکت‌های بیمه مشاهده نشده است که این قابلیت را به‌طور کامل پیاده‌سازی کرده باشند.

درمجموع، شرکت‌ها از مجموعه متنوعی از معیارهای سرمایه و ذخایر استفاده می‌کنند؛ برخی از آن‌ها نسخه‌ای داخلی از سرمایه اقتصادی را به کار می‌گیرند، درحالی‌که سایر شرکت‌ها تمرکز خود را بر معیارهای STAT یا GAAP قرار داده‌اند. میزان استفاده از سرمایه اقتصادی میان شرکت‌ها متفاوت است؛ برخی از آن به‌عنوان ابزاری برای مدیریت کسب‌وکار استفاده می‌کنند و برخی دیگر عملاً از آن بهره نمی‌گیرند.

فرایند تصمیم‌گیری درخصوص تخصیص سرمایه نیز میان شرکت‌ها یکسان نیست؛ برخی دارای فرایندهای رسمی و ساختاریافته هستند، درحالی‌که برخی دیگر تصمیمات را به‌صورت موردی و اقتضایی اتخاذ می‌کنند. عوامل موفقیت در استفاده از سرمایه اقتصادی نیز در میان شرکت‌ها متفاوت گزارش شده است. برخی شرکت‌ها معتقدند سرمایه اقتصادی موجب قابلیت مقایسه بهتر خطوط مختلف کسب‌وکار بر مبنایی یکسان می‌شود، زیرا مفروضات به‌صورت هماهنگ توسعه می‌یابند. در مقابل، برخی دیگر به پیچیدگی در درک سرمایه اقتصادی و حساسیت بالای آن به تغییرات جزئی در مفروضات اشاره کرده‌اند که می‌تواند موجب نوسانات قابل توجه در نتایج شود.

برخی شرکت‌ها اظهار کرده‌اند که اگرچه سرمایه اقتصادی را محاسبه می‌کنند، اما از آن به اندازه کافی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی استفاده نمی‌شود. دلایل مطرح‌شده شامل غالب بودن سایر معیارهای رسمی حسابداری در فرایند تصمیم‌گیری (با وجود این باور که سرمایه اقتصادی باید جایگاه بالاتری داشته باشد) و استفاده از سرمایه اقتصادی صرفاً به‌عنوان یک محدودکننده یا چارچوب کنترلی است.

یکی دیگر از موانع اصلی موفقیت، عدم دستیابی سریع به نتایج قابل اقدام است. در این زمینه، کلید اصلی ارتقای سرعت محاسبات سرمایه داخلی و تحلیل‌های مرتبط، سرمایه‌گذاری در فناوری مناسب عنوان شده است. بسیاری از بیمه‌گران به دلیل تلاش برای اجرای محاسبات سرمایه داخلی در بستر سامانه‌های پیش‌بینی موجود یا مجموعه‌ای از سامانه‌های پراکنده، و اتصال خروجی‌ها از طریق صفحات گسترده (اکسل)، با فرایندهایی عمدتاً دستی، مستعد خطا و غیرقابل مقیاس‌پذیر مواجه هستند. استفاده از فناوری نامناسب و اتکا به توسعه ابزارهای مدیریت ریسک بنگاه توسط اکچوئرها داخلی، اغلب منجر به گلوگاه‌های عملیاتی و راه‌حلهایی می‌شود که قابلیت توسعه بلندمدت ندارند.

برخی شرکت‌ها نیز اعلام کرده‌اند که اساساً از سرمایه اقتصادی استفاده نمی‌کنند. در میان شرکت‌هایی که از سرمایه اقتصادی بهره می‌گیرند، نوع تحلیل‌های انجام‌شده متفاوت است: برخی از آن برای تحلیل تغییرات سرمایه یا تفکیک ریسک‌ها استفاده می‌کنند، درحالی‌که برخی دیگر صرفاً سرمایه اقتصادی را به‌عنوان یک سطح هدف سرمایه در نظر می‌گیرند.

۸-۵- تحلیل‌های ریسک

در گذشته، در صنعت بیمه‌های زندگی این گرایش وجود داشت که حجم بسیار زیادی از اطلاعات و داده‌های عددی به مدیران ارشد و اعضای هیئت‌مدیره ارائه شود؛ امری که گاه به وضعیتی شبیه "ندیدن جنگل به دلیل درختان" منجر می‌شد. امروزه، بهترین رویه‌های گزارشگری بر این نکته تأکید دارند که توجه مدیران ارشد باید بر مهم‌ترین مسائل کلیدی متمرکز شود و اطلاعات و ارقام به شکلی خلاصه، قابل فهم و قابل اقدام- عمدتاً از طریق داشبوردهای مدیریتی- ارائه گردد. براساس مصاحبه‌های انجام‌شده، روشن است که صنعت به‌طور کلی بر این باور است که مدیران ارشد و هیئت‌مدیره، اطلاعات لازم برای درک میزان و ماهیت مواجهه‌های ریسکی



سازمان را دریافت می‌کنند، این اطلاعات را به‌موقع در اختیار دارند، و داده‌ها و تحلیل‌های ارائه‌شده برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های راهبردی کفایت و اثربخشی لازم را دارند.

استفاده گسترده از داشبوردهای ریسک

تقریباً تمامی شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها اشاره کردند که هسته اصلی گزارشگری ریسک در سطح بنگاه آن‌ها، داشبورد ریسک مدیران ارشد است. این ابزار معمولاً شامل یک خلاصه سطح بالا از وضعیت مدیریت ریسک در کل سازمان بوده و به‌طور معمول در اختیار مدیران ارشد و اغلب اعضای هیئت‌مدیره قرار می‌گیرد. این داشبورد عملکرد شرکت را در مقایسه با اشتباهات ریسک آن پایش می‌کند و نشان می‌دهد که شرکت تا چه اندازه در چارچوب حدود و آستانه‌های ریسک تعریف‌شده حرکت می‌کند. شاخص‌های پایش‌شده می‌توانند ریسک‌محور باشند - برای مثال، مدت‌زمان در ریسک نرخ بهره - یا در سطح کل بنگاه تعریف شوند، مانند سرمایه اقتصادی بنگاه.

باین‌حال، میان شرکت‌های مورد مصاحبه تفاوت‌هایی در میزان جزئیات و حجم داشبوردهای ریسک مشاهده شد. یکی از شرکت‌ها بیان کرد که داشبورد ریسک آن به‌صورت فصلی تهیه می‌شود و سندی بسیار مفصل است، به‌گونه‌ای که برای هر دسته کلی ریسک، بسته به نحوه بروز یا تغییر ریسک (برای مثال، گزارش‌های ریسک مرتبط با جنگ اوکراین)، ممکن است چندین صفحه تحلیل و توضیح ارائه شود. شرکت دیگری تأکید کرد که گزارشگری ریسک و گفت‌وگوی پیرامون آن باید فرایندی پویا باشد. به‌عنوان نمونه، در جریان بحران اخیر بانکی، مدیریت ارشد ناچار شد به شاخص‌های ریسکی جدیدی توجه کند و جلسات مدیریتی تا سه بار در هفته برگزار می‌شد. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان: «همه نیروها به‌طور کامل درگیر بودند».

چند شرکت نیز تصریح کردند که گزارشگری ریسک برای آن‌ها صرفاً یک اقدام صوری یا تیک‌زدنی نیست. یکی از آن‌ها تأکید داشت: «ما باید - و واقعاً هم - بر موضوعات درست تمرکز کنیم».

درخصوص شاخص‌های ریسکی نمایش‌داده‌شده در داشبورد، یکی از شرکت‌ها به پایش ریسک‌های مرتبط با فرایندهای کسب‌وکار و سرمایه انسانی اشاره کرد و گفت: «این‌ها شاخص‌های جدیدی هستند که از نظر سطح بلوغ و درک، در حال تکامل‌اند».

شرکت دیگری نمونه‌ای عینی از اثرگذاری گزارشگری مؤثر ریسک ارائه داد. در حوزه ریسک سایبری، این شرکت اخیراً یک آزمون فیشینگ داخلی اجرا کرده بود و نتایج رضایت‌بخش نبود؛ تعداد کلیک‌های ناموجه بیش از حد انتظار بود. پس از این آزمون، اقدامات اصلاحی مشخصی انجام شد که به بهبود چشمگیر نتایج انجامید. این مثال نشان می‌دهد که حتی گزارشگری ساده ریسک نیز می‌تواند اثرات بسیار مهم و عملیاتی داشته باشد.

رویکرد چراغ راهنمایی در سنجش فوریت ریسک

براساس مشاهدات ما در سطح صنعت، ساختار کلی داشبوردهای ریسک در میان شرکت‌ها تا حد زیادی استاندارد شده است. این داشبوردها معمولاً با فهرست ریسک‌ها - یعنی مهم‌ترین مواجهه‌های ریسکی شرکت - آغاز می‌شوند و سپس برای هر ریسک، ارزیابی کمی از میزان مواجهه واقعی در مقایسه با حدود تعیین‌شده و یا توضیح توصیفی درباره وضعیت آن ارائه می‌گردد. شرکت‌ها عموماً از رویکرد چراغ راهنمایی استفاده می‌کنند؛ به این معنا که برای هر ریسک کلیدی، براساس وضعیت آن نسبت به حد ریسک، یکی از سه نشانگر سبز، زرد یا قرمز تخصیص داده می‌شود.

در داشبورد ریسک همچنین اقدامات اصلاحی انجام‌شده یا برنامه‌ریزی‌شده برای ریسک‌هایی که در وضعیت زرد یا قرمز قرار دارند تشریح می‌شود و معمولاً مشخص می‌گردد که مسئول اجرای هر اقدام اصلاحی چه فرد یا واحدی است.

اگرچه در قالب داشبوردهایی که از رویکرد چراغ راهنمایی استفاده می‌کنند شباهت زیادی از نظر فرمت مشاهده می‌شود، اما میزان جزئیات و اطلاعات پشتیبان همراه با داشبورد، در میان شرکت‌ها تفاوت قابل توجهی دارد. شرکت‌هایی که داشبورد رسمی ریسک تهیه نمی‌کنند، معمولاً تنها با تعداد محدودی از ریسک‌های بسیار کلیدی مواجه‌اند و تمرکز خود را بر گزارش‌های تفصیلی‌تر برای مدیریت در همان حوزه‌های خاص قرار می‌دهند. در این موارد، عدم وجود داشبورد ریسک به این معنا نیست که بسته گزارش ریسک برای هیئت‌مدیره تهیه نمی‌شود.

ریسک‌های عملیاتی غالباً بیش از آنکه به‌صورت کمی گزارش شوند، به شکل توصیفی و تحلیلی ارائه می‌گردند؛ برخلاف بسیاری از ریسک‌های بازار و بیمه‌ای که ماهیتاً قابلیت اندازه‌گیری کمی بالاتری دارند. همچنین ممکن است برخی ابعاد کیفی مهم برای شرکت وجود داشته باشد - مانند اعتبار بازار یا شهرت برند - که این موارد نیز معمولاً به‌صورت توصیفی گزارش می‌شوند، هرچند در برخی حوزه‌ها امکان ارزیابی عینی وجود دارد (برای مثال، نبود پوشش منفی رسانه‌ای یا نرخ مناسب نگهداشت کارکنان).

افزون بر این، در بسیاری از شرکت‌ها ارائه یک گزارش ثابت و اختصاصی درباره وضعیت امنیت سایبری به‌عنوان بخشی از گزارش توصیفی ریسک امری رایج است.

ماهیت داشبوردهای مبتنی بر چراغ راهنمایی، تا حدی بار معنایی نظارتی و کنترلی (مشابه نقش پلیس راهنمایی) دارد و ممکن است این تصور را ایجاد کند که چنین گزارش‌هایی بیشتر در حوزه انطباق قرار می‌گیرند تا تصمیم‌سازی راهبردی. برای غلبه بر این چالش، گزارش‌های مبتنی بر بهترین رویه تمرکز خود را از صرف نمایش وضعیت، به تحلیل مسائل کلیدی و نحوه مواجهه و مدیریت آن‌ها معطوف می‌کنند.

در مجموع، طی سال‌های اخیر شرکت‌های بیمه عمر ایالات متحده پیشرفت قابل توجهی در توسعه داشبوردهای ریسک ویژه هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد داشته‌اند و از این طریق، تصمیم‌گیری را با بینش‌های خلاصه، شفاف و قابل اقدام تقویت کرده‌اند. انتظار می‌رود در آینده، بهبودهای بیشتری از طریق یکپارچه‌سازی تحلیل‌های

پیشرفته، هوش مصنوعی و پردازش داده‌های بلادرنگ حاصل شود تا ارزیابی ریسک‌ها هرچه دقیق‌تر و پویاتر انجام گیرد.

آزمون استرس و سناریو

آزمون استرس برای شرکت‌های بیمه عمر از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا امکان ارزیابی تاب‌آوری مالی شرکت در شرایط نامساعد را فراهم می‌کند. با این حال، اهمیت اصلی این موضوع در آن است که توانایی انجام سریع این تحلیل‌ها و استفاده از آن‌ها به عنوان بخشی از ابزار تصمیم‌گیری راهبردی می‌تواند به یک مزیت رقابتی برای شرکت تبدیل شود.

علاوه بر داشبورد ریسک، تعدادی از شرکت‌هایی که با آن‌ها مصاحبه صورت گرفت اشاره کردند که طی سال‌های اخیر، تمرکز خود بر آزمون‌های استرس و نیز بازتاب نتایج این آزمون‌ها در گزارش‌های ریسک را به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش داده‌اند.

از مصاحبه‌شوندگان سؤال شد که آیا چند سال پیش، وقوع یک همه‌گیری جهانی یا یک جنگ - یا ترکیبی از هر دو - را پیش‌بینی کرده بودند یا خیر. شماری از آن‌ها پاسخ دادند که فعالیت‌های آزمون استرس آن‌ها سناریوهایی را در بر می‌گرفت که اثرات چنین رویدادهایی بر مواجهه‌های ریسکی شرکت را تا حد زیادی منعکس می‌کرده است.

یکی از شرکت‌های مورد مصاحبه تأکید کرد که ارزش نهفته یکی از شاخص‌های کلیدی کسب‌وکار آن‌هاست. این شرکت آزمون‌های استرس گسترده‌ای پیرامون این شاخص انجام می‌دهد، نتایج آن را به صورت داخلی پایش می‌کند و همچنین این اطلاعات را در اختیار نهاد ناظر قرار می‌دهد.

با بهبود ابزارها و فناوری‌های مرتبط با درک مواجهه با ریسک دنباله‌ای در سال‌های اخیر، تمرکز گزارشگری مدیریت ریسک به تدریج از شاخص‌های نسبتاً ساده‌ای مانند مدت‌زمان دارایی - بدهی برای ریسک نرخ بهره به سمت گزارش نتایج تحلیل‌های پیشرفته‌تر - به‌ویژه آزمون‌های تنش - تغییر کرده است. شرکت‌های پیشرو در این حوزه، عملکرد کسب‌وکار را در شرایط تنش‌یافته از منظر چندین چارچوب مالی از جمله GAAP، STAT و اقتصادی ارزیابی می‌کنند.

در گذشته، آزمون‌های استرس و سناریو در صنعت بیمه تا حدی به صورت موردی و غیرساختاریافته انجام می‌شد؛ اما امروزه این آزمون‌ها به یک فرایند رسمی، مستمر و نهادینه‌شده تبدیل شده‌اند که نشان‌دهنده نقش محوری آن‌ها در انتقال و تبیین مسائل ریسکی است. سادگی نسبی آزمون‌های استرس و سناریو این امکان را فراهم کرده است که سطوح عالی مدیریت نیز در تعیین سناریوهای مورد آزمون مشارکت داشته باشند و حتی در برخی موارد ورودی‌هایی از سطح هیئت‌مدیره در این فرایند لحاظ شود.

تمرکز فعلی بیش از هر چیز بر کاربردپذیری عملی است؛ به این معنا که شرکت‌ها بر سناریوهایی تمرکز می‌کنند که از نظر واقع‌بینانه محتمل هستند، نه صرف زمان بیش از حد بر سناریوهایی با احتمال وقوع بسیار

پایین. چنین سناریوهایی به‌ویژه برای ایجاد گفت‌وگوی مدیریتی و برنامه‌ریزی راهبردی مفید تلقی می‌شوند. امروزه طیف بسیار گسترده‌ای از آزمون‌ها انجام می‌شود؛ از تنش‌های تک‌ریسکی تا سناریوهای ترکیبی پیچیده که در آن‌ها چندین ریسک به‌صورت هم‌زمان در مسیر نامطلوب حرکت می‌کنند. همچنین آزمون استرس معکوس نیز به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است؛ ابزاری برای شناسایی شرایطی که می‌تواند منجر به نقض حدود تحمل ریسک یا ایجاد فشار مالی قابل توجه شود (برای مثال، شرایطی که ممکن است به نقض آستانه نقدینگی بینجامد).

درحالی‌که افزایش تمرکز بر آزمون‌های استرس و سناریو در کل صنعت روندی یکسان است، در حوزه آزمون استرس سرمایه‌گذاری یا دارایی‌ها تفاوت‌هایی در میزان سخت‌گیری میان شرکت‌های متمایل به تملک و سایر بازیگران بازار مشاهده می‌شود. به‌ویژه شرکت‌هایی که تحت مالکیت مدیران سرمایه‌گذاری یا صندوق‌های سرمایه‌گذاری خصوصی هستند و مواجهه بالاتری با طبقات سرمایه‌گذاری تخصصی‌تر دارند، ناگزیر به توسعه فرایندهای بسیار پیشرفته آزمون استرس ریسک سرمایه‌گذاری شده‌اند؛ بیش از آنچه در سایر بخش‌های صنعت رایج است.

ما بر این باوریم شرکت‌هایی که آزمون‌های استرس پیشرفته انجام نمی‌دهند و همچنان از مدل‌های پیش‌بینی قدیمی و کند استفاده می‌کنند، در آینده با ضعف رقابتی مواجه خواهند شد و از سایر بازیگران بازار عقب خواهند ماند، چراکه سایر شرکت‌ها به اطلاعات دقیق‌تر و به‌موقع‌تر دسترسی خواهند داشت. در شرایط کنونی که با نوسان و عدم قطعیت فزاینده همراه است، توانایی انجام مؤثر و سریع آزمون‌های استرس بیش از پیش اهمیت یافته و نقشی حیاتی در تصمیم‌گیری سریع، مدیریت ریسک و هدایت راهبردی سازمان ایفا خواهد کرد.

۸-۶- جمع‌بندی نهایی

حتی برای شرکت‌های بیمه کوچک‌تر نیز، وجود یک واحد مدیریت ریسک متمرکز یا حداقل یک مسئول مشخص مدیریت ریسک که از منظر کلان و در سطح بنگاه بر ریسک‌ها نظارت داشته باشد، باید به‌عنوان بهترین رویه تلقی شود. در واقع، در برخی حوزه‌های نظارتی مانند برمودا، صرف‌نظر از اندازه شرکت و میزان پیچیدگی فعالیت‌ها، انتظار می‌رود یک مدیر ریسک مستقل مسئولیت نظارت بر کارکرد مدیریت ریسک واحد محلی را بر عهده داشته باشد.

وجود یک واحد اختصاصی مدیریت ریسک همچنین به نهادینه‌سازی فرهنگ ریسک قوی در سازمان کمک می‌کند که یکی از ارکان اصلی مدیریت ریسک بنگاهی محسوب می‌شود. آگاهی ریسک‌محور در سطح سازمانی در اغلب شرکت‌های مورد مصاحبه مشهود بود و در شرکت‌های پیشرو، این نگرش زیربنای تصمیم‌گیری‌ها در تمامی سطوح مدیریتی است. به‌طور کلی، شرکت‌های بیمه عمر ایالات متحده، فرهنگ ریسک را یکی از مهم‌ترین نقاط قوت برنامه‌های مدیریت ریسک خود می‌دانند.

در سطح صنعت، تمایل قابل توجهی برای بهبود فرایندهای شناسایی زود هنگام ریسک‌های پیش‌بینی‌نشده و



نوظهور وجود دارد تا امکان ارزیابی اثرات و اجرای اقدامات اصلاحی در زمان مناسب فراهم شود. با این حال، در خصوص برخی ریسک‌های نوظهور، گاهی نگرش‌هایی از جنس "سر در شن فرو بردن" یا "این موضوع به ما مربوط نیست" مشاهده می‌شود. ریسک تغییرات اقلیمی نمونه بارز این وضعیت است. اگرچه ریسک اقلیمی امروز به پررنگ‌ترین ریسک نوظهور تبدیل شده است، بسیاری از شرکت‌های بیمه همچنان در درک پیامدهای آن برای کسب‌وکار خود با چالش مواجه‌اند. به نظر می‌رسد نه تنها شرکت‌ها به صورت فردی، بلکه کل صنعت بیمه نیازمند تعمیق ارزیابی‌های ریسک در این حوزه است. اگرچه پیشرفت‌هایی در ارزیابی ریسک‌های اقلیمی از منظر دارایی‌ها حاصل شده، اما درک ریسک‌های جمعیتی و عملیاتی همچنان محدود است. افزون بر این، حتی شرکت‌هایی که معتقدند ساختار دارایی-بدهی آن‌ها مستقیماً در معرض ریسک اقلیمی نیست، با عدم قطعیت‌هایی در خصوص اقدامات بالقوه دولت‌ها و نهادهای ناظر مواجه‌اند.

از منظر مدیریت ریسک، شرکت‌های پیشرو به طور خاص در حوزه‌های زیر عملکرد مؤثری داشته‌اند:

- استفاده گسترده از داشبوردهای ریسک به عنوان ابزار اصلی ارتباط و گزارشگری در سطح سازمان؛
- برنامه‌های جامع آزمون استرس و سناریو که ورودی هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد را در فرایند لحاظ می‌کنند؛
- در مواردی که سرمایه اقتصادی محاسبه می‌شود، وجود درک شفاف در سطح سازمان از چرایی اهمیت آن و نحوه ایجاد ارزش افزوده با اتکا به شاخص‌هایی که برای شرکت بیشترین اهمیت را دارند.

۹- سیستم‌ها و داده

۹-۱- تحول

در این بخش بررسی می‌شود که شرکت‌ها آیا و چگونه فرایند تحول یا نوسازی در حوزه‌های اکچوئری و مالی را تجربه کرده‌اند. تمرکز اصلی بر تحول سیستم‌ها است، اما در عین حال به ابعاد گسترده‌تر کسب‌وکار و راهبرد نیز پرداخته می‌شود؛ از جمله تغییرات ساختاری، اصلاح فرایندها و تحولات مرتبط با منابع انسانی.

اگرچه اصطلاح "تحول" در سراسر صنعت به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما این مفهوم برداشت‌محور است و می‌تواند از شرکتی به شرکت دیگر معانی متفاوتی داشته باشد. در واقع آنچه یک سازمان آن را تحول می‌نامد، ممکن است در سازمانی دیگر صرفاً به عنوان یک بهبود تدریجی یا ارتقای عملیاتی تلقی شود.

بسیاری از تحولات اخیر متأثر از بهبودهای هدفمند قراردادهای بلندمدت بوده‌اند

جهانی که در آن زندگی می‌کنیم همواره در حال تغییر است و شرکت‌های بیمه عمر نیز از این قاعده مستثنا نیستند. به تبع آن، راهبرد شرکت‌ها و اهداف کسب‌وکار تغییر می‌کند و روش‌های جدیدتر و کارآمدتری برای انجام امور شکل می‌گیرد. از این رو، برای بسیاری از شرکت‌ها مفهوم تحول بیش از آنکه یک رویداد مقطعی باشد،

به صورت "تحول پویا" یا "تحول تدریجی و مستمر" تعریف می‌شود.

تمام شرکت‌هایی که با آن‌ها مصاحبه شد اعلام کردند که در سال‌های اخیر نوعی فرایند تحول را اجرا کرده‌اند یا در حال اجرای آن هستند؛ برای برخی از آن‌ها این تحول عمدتاً بر سیستم‌ها و زیرساخت‌های فناوری متمرکز بوده و برای برخی دیگر، دامنه‌ای گسترده‌تر و سازمان‌محور داشته است. تعدادی از بیمه‌گران نیز اشاره کردند که اگرچه اجرای پروژه‌های بزرگ و یکپارچه‌سازی گسترده سیستم‌ها اقدامی نیست که به طور مکرر انجام شود، اما تحول را یک مؤلفه دائمی در مدل عملیاتی خود می‌دانند؛ به این معنا که به صورت مستمر مدل کسب‌وکار و ابزارهای در دسترس را ارزیابی می‌کنند تا همواره از منظر عملیاتی در سطح بهترین‌های صنعت باقی بمانند. یکی از شرکت‌ها تحول خود را فرایندی مستمر، مقطعی و با توقف و حرکت‌های متناوب توصیف کرد. برای این شرکت و برای تعدادی دیگر از شرکت‌های مورد مصاحبه، محرک اولیه تحول، استاندارد حسابداری بهبودهای هدفمند قراردادهای بلندمدت در چارچوب GAAP ایالات متحده بوده است. در راستای پیاده‌سازی LDTI، این بیمه‌گران تلاش کردند تمامی فرایندها و محاسبات را بر روی یک پلتفرم یکپارچه متمرکز کنند. با توجه به ابعاد بسیار بزرگ پروژه LDTI و الزامات جدید در حوزه مدیریت داده و پردازش اطلاعات، استفاده از فناوری‌های قدرتمند و صنعتی برای انجام مدل‌سازی‌های اکچوئری و تولید اطلاعات یکپارچه و سازگار در سراسر سازمان ضروری بوده است.

نماینده یکی دیگر از شرکت‌ها اظهار داشت که این شرکت به تحولات بزرگ و یک‌باره اعتقادی ندارد، اما به طور جدی به بهبود مستمر باور دارد و رویکردی بیشتر تاکتیکی و تدریجی را دنبال می‌کند. با این حال، به منظور انطباق با الزامات LDTI، این شرکت نیز وارد یک پروژه چندساله تبدیل سیستم‌های اکچوئری شده است. یکی از پیامدهای جانبی مثبت این اقدام، بازنگری در برخی فرایندهای غیرمرتبط با سیستم‌های اکچوئری بوده است؛ برای مثال، شرکت مجدداً ضرورت وجود برخی قراردادهای اتکایی را مورد ارزیابی قرار داده است.

تحول می‌تواند یک رویداد مقطعی یا یک فرایند مستمر باشد

در سراسر صنعت، اصطلاح "تحول" به مفهومی اطلاق می‌شود که بیانگر تغییرات اساسی و فراگیر در شیوه فعالیت یک شرکت است. این تحول غالباً به تغییرات فناورانه در حوزه‌هایی مانند مدیریت بیمه‌نامه و خسارت، یا واحدهای مالی و اکچوئری اشاره دارد؛ هرچند در برخی موارد دامنه‌ای گسترده‌تر داشته و ابعاد انسانی، راهبردی، فرهنگی و حتی مدل کسب‌وکار اصلی شرکت را نیز در بر می‌گیرد.

اینکه تحول به صورت یک رویداد یک‌باره اجرا شود یا به عنوان فرایندی مستمر دنبال گردد، بسته به شرایط متفاوت است. برخی تحولات در واکنش به چالش‌ها یا فرصت‌های مشخص آغاز می‌شوند و با هدف تحقق مجموعه‌ای معین از اهداف طراحی می‌گردند. در مقابل، بسیاری از سازمان‌ها رویکردی مبتنی بر بهبود و تکامل مستمر اتخاذ می‌کنند. در چنین چارچوبی، تحول به یک مسیر پیوسته تبدیل می‌شود که طی آن شرکت‌ها به طور مداوم خود را با تغییرات محیط کسب‌وکار، پیشرفت‌های فناورانه و نیازهای مشتریان تطبیق می‌دهند.



در نهایت، اینکه تحول به‌صورت اقدامی مقطعی یا فرایندی مستمر تلقی شود، به اهداف، شرایط و راهبردهای هر شرکت بستگی دارد. سازمان‌هایی که فرهنگ سازگاری و نوآوری را در خود نهادینه کرده‌اند، معمولاً تحول را نه یک اقدام یک‌باره، بلکه فرایندی دائمی می‌دانند.

نتایج متفاوت پروژه‌های تحول

پروژه‌های تحول معمولاً مستلزم صرف زمان و هزینه قابل توجهی هستند و اغلب طی چندین سال و با صرف میلیون‌ها دلار اجرا می‌شوند. با این حال، روی دیگر سکه نیز وجود دارد؛ چراکه تحولات موفق می‌توانند دستاوردهای بسیار بزرگی به همراه داشته باشند. از این رو، برای شرکت‌ها ضروری است که معیارهای موفقیت به‌روشنی تعریف شود: چه چیزی بازدهی مثبت یک ابتکار تحول را رقم می‌زند و این بازدهی در چه بازه زمانی باید محقق شود؟ عملکرد صنعت در این زمینه چگونه بوده است؟ چه مواردی به‌خوبی پیش رفته، چه مواردی کمتر موفق بوده و چه درس‌هایی آموخته شده است؟

بازخورد حاصل از مصاحبه‌ها نشان‌دهنده مجموعه‌ای متنوع از تجربیات بود. برخی شرکت‌ها به موفقیت‌هایی اشاره کردند، در حالی که برخی دیگر نتایج کمتر از حد انتظار را گزارش دادند؛ هرچند این نتایج لزوماً به‌عنوان شکست تلقی نمی‌شدند. حتی در مواردی که شرکت‌ها تحول خود را موفق ارزیابی می‌کردند، اذعان داشتند که هنوز کارهای بیشتری باقی مانده است؛ موضوعی که بازتاب‌دهنده این دیدگاه است که تحول اغلب فرایندی پویا و مستمر است.

از جنبه‌های مثبت، یکی از شرکت‌ها اعلام کرد که تقریباً به تمامی اهداف اولیه پروژه تحول خود دست یافته است. محرک اولیه این پروژه استاندارد LDTI بود، اما دلیل اصلی و گسترده‌تر آن به فناوری بازمی‌گشت. این شرکت که هم‌اکنون نیز در مقیاس بزرگی فعالیت می‌کند، قصد دارد در آینده بزرگ‌تر شود و از این رو نیازمند پذیرش صحیح فناوری‌های جدید و مقیاس‌پذیر است. این بیمه‌گر زیرساخت قدرتمندی را در حوزه اکچوئری ایجاد کرده و این کار را با مدیریت مؤثر داده‌ها آغاز نموده است؛ به‌گونه‌ای که اکنون حدود ۹۰٪ از بدهی‌ها، از داده‌های منبع تا ثبت‌های حسابداری، به‌صورت یکپارچه و خودکار پردازش می‌شوند. هرچند این رقم هنوز به ۱۰۰٪ نرسیده، اما بسیار نزدیک به آن است. شرکت قصد دارد بر این پایه مستحکم بنا کند و در نهایت به نقطه‌ای برسد که یک مخزن واحد برای تمام داده‌های سرمایه‌گذاری، STAT و GAAP داشته باشد. همچنین برنامه دارد دامنه تحول را به حوزه گسترده‌تر مالی، از جمله ارتقای دفتر کل، گسترش دهد و فرایندهای کنترلی و اتوماسیون را بیش از پیش بهبود بخشد. کاهش اتکای شرکت به فعالیت‌های دستی و تکراری موجب شده است نیروی انسانی به انجام فعالیت‌های ارزش‌آفرین‌تر توانمند شود که این امر به رشد کارکنان و موفقیت کلی شرکت کمک کرده است.

یکی دیگر از شرکت‌های مورد مصاحبه، چهار سال از آغاز تحولی می‌گذشت که به دلیل فناوری‌های قدیمی اکچوئری آغاز شده بود؛ فناوری‌هایی که انجام برخی فعالیت‌ها مانند تحلیل سناریو را غیرممکن می‌کرد. این

شرکت با به‌کارگیری یک مشاور، به پلتفرم جدیدی مهاجرت کرد که مزایای متعددی از جمله دسترسی به داده‌ها و بینش‌های بیشتر را فراهم آورد. در مراحل اولیه، حمایت مدیریت ارشد و مشارکت کارکنان در سطوح مختلف جلب شد که این امر اجرای پروژه را بسیار تسهیل کرد. با این حال، فرایندها همچنان در حال تکامل هستند؛ به‌طوری که شرکت در حال بازطراحی سیستم‌های عملیاتی، استفاده گسترده‌تر از رایانش ابری و بازسازی تیم اکچوئری است. برخی نقش‌ها تغییر یافته و برخی وظایف حذف شده‌اند تا پشتیبانی بهتری از اهداف کسب‌وکار صورت گیرد.

در مقابل، برخی شرکت‌ها از نتایج پروژه‌های تحول دست‌کم تا این مقطع زمانی، رضایت کمتری داشتند. یکی از شرکت‌ها اشاره کرد که در سال ۲۰۱۷ پروژه نوسازی مالی برای جایگزینی دفتر کل اجرا کرده بود. با وجود آنکه جلب حمایت برای این پروژه دشوار نبود - زیرا سیستم قدیمی به شدت فرسوده شده بود - در نهایت شرکت به همه منافع مورد انتظار دست نیافت. هزینه‌های نگهداری بالا رفت، اعمال تغییرات دشوارتر از پیش‌بینی بود، انعطاف‌پذیری گزارش‌دهی کمتر از انتظار شد و معماری سیستم پیچیده‌تر از برآورد اولیه از آب درآمد. افزون‌بر این، علی‌رغم هدف‌گذاری برای حذف کارهای دستی، میزان تلاش نیروی انسانی در عمل افزایش یافت. هرچند سیستم پایدار است و به‌درستی کار می‌کند، تجربه کاربری چالش‌برانگیز باقی مانده است. این شرکت اذعان داشت که اگر قرار بود پروژه را دوباره اجرا کند، احتمالاً سرعت اجرا را کاهش داده و پیش‌از آغاز، بررسی‌های دقیق‌تری انجام می‌داد.

شرکت دیگری نیز اعلام کرد که در میانه یک تحول گسترده اکچوئری قرار دارد و هنوز تا دستیابی کامل به منافع سرمایه‌گذاری انجام‌شده فاصله دارد. این شرکت پیش‌تر یک پلتفرم فناورانه جدید برای حوزه مالی راه‌اندازی کرده و از آن برای بودجه‌بندی و پیش‌بینی استفاده می‌کند و اکنون واحد اکچوئری نیز در حال پیوستن به این چارچوب است. از آنجاکه این شرکت بورسی نیست، هنوز استاندارد LDTI را عملیاتی نکرده و قرار است در سال ۲۰۲۵ آن را اجرا کند؛ موضوعی که تحول جاری را به اولویتی مهم تبدیل کرده است. LDTI سطح بالاتری از دقت در حوزه کنترل‌ها، بهبود فرایندها و اتوماسیون را الزامی می‌کند و شرکت همچنان در میانه این مسیر قرار دارد. در نهایت، هم‌راستاسازی فناوری با مهارت‌های نیروی انسانی محقق خواهد شد، اما این امر یک ابتکار بلندمدت است. در کوتاه‌مدت، این تحول حجم قابل توجهی کار در سراسر سازمان ایجاد کرده و شرکت همچنان در حال شناسایی و تعریف فعالیت‌های واقعاً ارزش‌آفرین است.

الزامات موفقیت در پروژه‌های تحول

یکی از محرک‌های مشترک تحول در سراسر صنعت، تمایل به آزادسازی نیروهای متخصص و ارزشمند برای تمرکز بر فعالیت‌های ارزش‌افزا، به‌جای انجام کارهای تکراری و دستی است که می‌توان آن‌ها را به‌صورت کارآمدتر از طریق فناوری انجام داد. در مجموع، بازخوردهای دریافتی از سطح صنعت نشان می‌دهد که شرکت‌ها



تا حد زیادی در تحقق این هدف موفق بوده‌اند. با این حال، همان گونه که در نتایج مصاحبه‌ها نیز منعکس شد، در برخی موارد مسیر اجرا با ناهمواری‌هایی همراه بوده است.

اگرچه محرک‌ها و ضرورت‌های آغاز یک تحول در سازمان‌های مختلف متفاوت است، اما براساس تجربه ما، چند الزام کلیدی برای موفقیت وجود دارد:

▪ رهبری آینده‌نگر

• اشتیاق و پذیرش تغییر باید از بالاترین سطوح سازمان نشأت بگیرد؛ فرد یا افرادی که عزم و انگیزه لازم برای پیشبرد و موفقیت تحول را داشته باشند.

• این رهبری آینده‌نگر باید با چشم‌انداز و راهبرد شفاف پشتیبانی شود که با اهداف کلان شرکت هم‌راستا باشد.

▪ مشارکت و ارتباطات

• تحول ذاتاً با تغییر و عدم قطعیت همراه است و معمولاً پذیرش همگانی و فوری ضرورت تغییر وجود ندارد. درگیر کردن ذی‌نفعان کلیدی و تصمیم‌گیران کسب‌وکار برای ایجاد یک چشم‌انداز مشترک، روشن و قابل بیان، امری اساسی است.

• ارتباطات مستمر و منظم با تیم پروژه و واحدهای کسب‌وکار به حفظ چشم‌انداز، تعهد سازمانی و پیشبرد پروژه تا مرحله نهایی کمک می‌کند.

▪ تأمین منابع

• تا حد امکان، منابع کلیدی باید در طول پروژه حفظ شوند؛ این امر موجب توسعه مهارت‌های کارکنان و افزایش شتاب پروژه می‌شود.

• سازمان باید از کفایت منابع برای اجرای تحول اطمینان حاصل کند. معمولاً میزان منابع مورد نیاز دست‌کم گرفته می‌شود و در طول مسیر، نیاز به منابع اضافی آشکار می‌گردد.

▪ انعطاف‌پذیری و چابکی

• هر پروژه‌ای که بیش از یک سال به طول انجامد، ناگزیر باید خود را با شرایط متغیر تطبیق دهد. براساس تجربه ما، رویکرد چابک همراه با بازبرنامه‌ریزی‌های منظم، به نتایج کلی بهتری منجر می‌شود.

موفقیت یا عدم موفقیت یک پروژه تحول می‌تواند به شدت به ویژگی‌های خاص هر شرکت وابسته باشد و آنچه برای یک سازمان مؤثر بوده، لزوماً نسخه موفقیت برای سازمان دیگر نیست. افزون بر این، صنعت بیمه عمر با چالش‌های منحصربه‌فردی مانند الزامات نظارتی، امنیت داده‌ها و اعتماد مشتریان مواجه است که پیچیدگی فرایندهای تحول را افزایش می‌دهد. با این حال، یک نکته قطعی است: در آینده قابل پیش‌بینی، شاهد تداوم فعالیت‌های گسترده و پرتحرک تحول در سراسر این صنعت خواهیم بود.

۹-۲- داده

در این زیربخش، به بررسی نوآوری‌ها در نحوه استفاده شرکت‌های بیمه عمر ایالات متحده از داده‌ها به‌ویژه در حوزه هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها می‌پردازیم. تحولات در این زمینه‌ها با سرعت بالایی در حال وقوع است و می‌تواند پیامدهای بسیار گسترده‌ای برای صنعت بیمه به همراه داشته باشد. پرسش اصلی این است که شرکت‌ها چگونه خود را با این تحولات همگام می‌کنند و چه میزان در این حوزه‌ها سرمایه‌گذاری انجام می‌دهند؟

چالش شرکت‌های بیمه عمر آمریکا در شناسایی کاربردهای هوش مصنوعی در کسب‌وکار

هوش مصنوعی و یادگیری ماشین^۱ شاید تنها یک یا دو سال پیش موضوعی گذرا و صرفاً جذاب به نظر می‌رسیدند، اما امروز به موضوعی داغ حتی در گفت‌وگوهای روزمره تبدیل شده‌اند و به‌طور چشمگیری بر زندگی روزمره ما اثر گذاشته‌اند. طبیعی است که شرکت‌های بیمه عمر نیز بررسی کنند این پیشرفت‌ها چه تأثیری می‌تواند بر کسب‌وکار آن‌ها داشته باشد؛ چه از منظر تدافعی، یعنی تهدیدهای بالقوه برای مدل کسب‌وکار، و چه از منظر پیش‌دستانه، یعنی ایجاد امکان اداره کارآمدتر شرکت و کسب مزیت رقابتی. تمام شرکت‌هایی که با آن‌ها مصاحبه صورت گرفت اعلام کردند که به‌طور فعال در حال بررسی هوش مصنوعی هستند. در برخی موارد، حتی تیم‌های تخصصی برای رصد تحولات هوش مصنوعی و بررسی ریسک‌ها و فرصت‌های آن تشکیل شده است. با این حال، اگرچه برخی از شرکت‌ها عنوان کردند که تا حدی از هوش مصنوعی در کاربردهای عملیاتی خود - به‌ویژه در حوزه بازاریابی - استفاده می‌کنند، اما هیچ‌یک احساس نمی‌کردند که به مرحله‌ای رسیده باشند که ظرفیت بالقوه هوش مصنوعی به‌طور کامل مورد بهره‌برداری قرار گرفته باشد؛ موضوعی که با توجه به سرعت بالای تحولات این حوزه، پیچیده‌تر نیز شده است.

یکی از شرکت‌ها توضیح داد که یک تیم هوش مصنوعی دارد که به دو بخش "هوش مصنوعی سنتی" شامل یادگیری ماشین، و "هوش مصنوعی جدید" شامل هوش مصنوعی مولد^۲ و مدل‌های زبانی بزرگ (LLM)^۳ تقسیم شده است. هوش مصنوعی سنتی عمدتاً در کاربردهای فروش و تا حدی در بازاریابی، تولید سرنخ، مدل‌سازی شدت خسارت، بخش‌بندی مشتریان و مدیریت پرتفوی سرمایه‌گذاری استفاده می‌شود. در این شرکت، تیم هوش مصنوعی جدید تنها از سال گذشته تشکیل شده و اخیراً احساس کرده که تا حدی توانسته

۱. یادگیری ماشین به نوعی از هوش مصنوعی اشاره دارد که تمرکز آن بر سامانه‌هایی است که از داده‌ها یاد می‌گیرند و عملکرد خود را به‌مرور زمان بهبود می‌دهند. این مفهوم با هوش مصنوعی مولد متفاوت است؛ زیرا هوش مصنوعی مولد بر تولید محتوای جدید و اصیل تمرکز دارد.

۲. هوش مصنوعی مولد به نوعی از هوش مصنوعی اطلاق می‌شود که توانایی تولید محتوای جدید و اصیل - مانند تصویر، متن یا سایر انواع داده - را دارد و این کار را معمولاً از طریق یادگیری الگوها از مجموعه داده‌های موجود انجام می‌دهد.

۳. مدل‌های زبانی بزرگ نوعی از هوش مصنوعی مولد هستند که تمرکز اصلی آن‌ها بر تولید متن است. این مدل‌ها سامانه‌های هوش مصنوعی هستند که با یادگیری الگوها از حجم عظیمی از داده‌های متنی متنوع - مانند کتاب‌ها، وبسایت‌ها، مقالات و سایر منابع نوشتاری - قادر به پردازش و تولید متنی شبیه به زبان انسان می‌باشند.



همگام با تحولات پیش برود، هرچند سرعت تغییرات همچنان چالش‌برانگیز است. استفاده از مدل‌های زبانی بزرگ عمدتاً بر تعاملات با مشتری، به‌ویژه از طریق چت و ایمیل، متمرکز است؛ به این صورت که درخواست‌های ساده توسط هوش مصنوعی پاسخ داده می‌شود و موارد پیچیده‌تر به مناسب‌ترین نیروی انسانی ارجاع داده می‌شود.

همین شرکت تأکید کرد که هوش مصنوعی به داده نیاز دارد و در صنعت بیمه عمر، داده می‌تواند یک عامل محدودکننده جدی باشد؛ موضوعی که شاید توضیح‌دهنده محدود بودن کاربردهای عملی هوش مصنوعی تا امروز باشد. این شرکت یک برنامه گسترده برای تجمیع داده‌ها و بهبود کیفیت آن‌ها در دست اجرا دارد. در حوزه اکچوئری نیز این شرکت معتقد است گذار به استفاده گسترده از هوش مصنوعی فرایندی زمان‌بر خواهد بود و انتظار دارد هوش مصنوعی در نهایت مکمل روش‌های سنتی باشد، نه جایگزین آن‌ها.

شرکت دیگری اظهار داشت که لزوماً قصد ندارد پیشگام استفاده از هوش مصنوعی باشد؛ نه می‌خواهد عقب بماند و نه جلوتر از دیگران حرکت کند. هرچند هوش مصنوعی می‌تواند به استفاده بهینه‌تر از منابع کمک کند، اما نحوه تحقق این امر هنوز کاملاً روشن نیست. این شرکت در حال حاضر تیم اختصاصی هوش مصنوعی ندارد، اما ایجاد آن را برای آینده نزدیک در نظر دارد.

یکی از شرکت‌ها اشاره کرد که در بخش اکچوئری، استفاده از هوش مصنوعی در مطالعات تجربه‌ای تا حدی موفق بوده است؛ جایی که یادگیری ماشین برای تحلیل رفتار بیمه‌گذاران - به‌ویژه احتمال بازخرید بیمه‌های مستمری و عوامل مؤثر بر آن - به کار گرفته شده است.

شرکت دیگری عنوان کرد که استفاده اصلی آن از هوش مصنوعی، کمک به توسعه‌دهندگان نرم‌افزار و سیستم‌ها در اعمال تغییرات کدنویسی بوده و تاکنون از این فناوری برای تحلیل داده‌ها استفاده نشده است. با این حال، این حوزه به‌عنوان یک فرصت بالقوه شناسایی شده و سرمایه‌گذاری‌هایی برای بررسی بیشتر آن در حال انجام است. در عین حال، نگرانی‌های مربوط به امنیت داده‌ها نیز به‌عنوان یکی از موضوعات مهم مطرح شد که می‌تواند محدودیت قابل توجهی برای استفاده گسترده از هوش مصنوعی ایجاد کند.

موفقیت‌ها و محدودیت‌های به‌کارگیری هوش مصنوعی در صنعت

بازخورد حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده تا حد زیادی با آنچه به‌طور کلی در سطح صنعت مشاهده می‌شود هم‌راستاست و نشان‌دهنده چالش‌ها و پیشرفت‌های موجود در مسیر پیاده‌سازی هوش مصنوعی است. اگرچه نسبت به منافع بالقوه هوش مصنوعی هیجان قابل توجهی وجود داشته، اما صنعت در مسیر استفاده گسترده از آن با موانع متعددی روبه‌رو بوده است.

حوزه‌هایی که صنعت در آن‌ها به موفقیت‌هایی دست یافته است عبارت‌اند از:

- بهبود فعالیت‌های فروش و بازاریابی، از جمله تولید سرنخ، بخش‌بندی مشتریان، اجرای کمپین‌های بازاریابی شخصی‌سازی‌شده و استفاده از چت‌بات‌ها برای تعامل با مشتریان؛

- پشتیبانی از فرایندهای پذیرهنویسی از طریق به‌کارگیری الگوریتم‌های یادگیری ماشین برای ارزیابی دقیق‌تر ریسک؛
- کشف تقلب از طریق تحلیل داده‌های حجیم و شناسایی الگوهای غیرعادی که می‌تواند شامل خسارت‌های متقلبانه یا درخواست‌های بیمه‌نامه مشکوک باشد.
- مهم‌ترین عوامل محدودکننده در استفاده گسترده‌تر از هوش مصنوعی تاکنون شامل موارد زیر است:
 - کیفیت و در دسترس بودن داده‌ها، از جمله داده‌های قدیمی، ناقص یا ناسازگار؛
 - چالش‌های مقرراتی و الزامات انطباق؛ به‌کارگیری هوش مصنوعی دغدغه‌هایی در حوزه حریم خصوصی، انصاف و رعایت مقررات موجود ایجاد می‌کند؛
 - محدودیت‌های سیستمی؛ وجود سامانه‌های قدیمی و منابع داده پراکنده می‌تواند مانع ادغام روان راهکارهای هوش مصنوعی در فرآیندهای فعلی شود؛
 - کمبود دانش و تخصص؛ پیاده‌سازی موفق هوش مصنوعی مستلزم درک عمیق فناوری است و در حال حاضر کمبود نیروی متخصص در صنعت احساس می‌شود؛
 - مسئله اعتماد و قابلیت توضیح‌پذیری؛ مدل‌های هوش مصنوعی، به‌ویژه مدل‌های پیچیده‌ای مانند مدل‌های زبانی بزرگ، اغلب شفافیت کافی ندارند و این موضوع پذیرش گسترده آن‌ها، به‌خصوص در سطح مدیریت ارشد، را دشوار می‌سازد.
- با وجود این چالش‌ها، صنعت همچنان به بررسی و سرمایه‌گذاری در راهکارهای هوش مصنوعی ادامه می‌دهد. غلبه بر این موانع نیازمند همکاری میان خبرگان صنعت، نهادهای ناظر و ارائه‌دهندگان فناوری است تا استانداردها تدوین شود، دغدغه‌های اخلاقی برطرف گردد و راهبردهای مؤثری برای ادغام موفق هوش مصنوعی توسعه یابد. با تکامل فناوری و افزایش سطح شناخت، انتظار می‌رود در آینده حوزه‌های بیشتری - از جمله اکچوئری و مدیریت خسارت - شاهد استفاده گسترده‌تر از هوش مصنوعی باشند.

استفاده محدود از تحلیل‌های پیش‌بینانه

بهره‌برداری کارآمد از داده‌ها در هسته فعالیت شرکت‌های بیمه عمر قرار دارد و طی سال‌های متمادی، توجه قابل توجهی به تحلیل‌های پیش‌بینانه معطوف بوده است. تحلیل پیش‌بینانه، در معنای گسترده، به استفاده از الگوریتم‌های آماری برای پیش‌بینی احتمال وقوع نتایج آینده براساس داده‌های تاریخی اطلاق می‌شود. این رویکرد شکلی از یادگیری ماشین یا "هوش مصنوعی سنتی" به شمار می‌آید، چراکه داده‌ها را به‌صورت مستقیم برای پیش‌بینی به کار می‌گیرد؛ در مقابل هوش مصنوعی مولد که توانایی تولید محتوای جدید و اصیل را دارد.

فعالیت‌های اکچوئری همواره از نوعی تحلیل پیش‌بینانه استفاده کرده‌اند؛ برای مثال، در برآورد مرگ‌ومیر مورد انتظار براساس داده‌های تجربی. با این حال، امروزه مفهوم "تحلیل پیش‌بینانه" بیشتر به استفاده از حجم‌های بسیار بزرگ داده برای شناسایی الگوها و روابط و انجام پیش‌بینی‌ها اطلاق می‌شود. اگر به پنج تا ده سال قبل



بازگردیم، هیجان قابل توجهی در صنعت پیرامون ظرفیت بالقوه تحلیل‌های پیش‌بینانه وجود داشت؛ مشابه آنچه امروز در مورد هوش مصنوعی و یادگیری ماشین مشاهده می‌شود. اما پرسش این است که آیا این ظرفیت بالقوه واقعاً به تحقق رسیده است؟

مصاحبه‌های ما نشان‌دهنده تصویری ترکیبی از میزان استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینانه و میزان ارزش‌آفرینی آن‌ها برای شرکت‌هاست. یکی از شرکت‌ها عنوان کرد که در چند حوزه، از جمله پذیره‌نویسی و عملیات (خسارت، بیمه‌نامه‌های جدید و مرکز تماس)، به موفقیت‌های معناداری در استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینانه دست یافته است. در حوزه اکچوئری نیز از این ابزارها تا حدی برای ارزیابی و تحلیل مرگ‌ومیر و رفتار بیمه‌گذاران استفاده شده و این اطلاعات به تعیین مفروضات یا حتی تسریع اجرای مدل‌ها کمک کرده است. با این حال، بازخورد کلی حاصل از مصاحبه‌ها حاکی از آن است که تاکنون دستاورد چشمگیری از تحلیل‌های پیش‌بینانه حاصل نشده است. یکی از شرکت‌ها اشاره کرد که همواره به دنبال راه‌هایی برای افزایش کارایی مدل‌سازی‌های خود است و در همین راستا تیمی را مأمور بررسی امکان استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینانه برای ارزیابی رفتار بیمه‌گذاران کرده است؛ با این وجود، هنوز به نتایج ملموسی نرسیده و برنامه مشخصی برای پیاده‌سازی این رویکرد در کاربردهای عملی ندارد.

موانع گسترش فراگیر تحلیل‌های پیش‌بینانه

در سطح صنعت، اگرچه حدود پنج تا ده سال پیش هیجان و انتظار قابل توجهی نسبت به ظرفیت‌های تحلیل‌های پیش‌بینانه در صنعت بیمه عمر وجود داشت، اما پذیرش گسترده و اثر تحول‌آفرین آن به‌طور کامل با انتظارات اولیه هم‌خوانی نداشته است. بی‌تردید نمونه‌هایی از موفقیت در به‌کارگیری تحلیل‌های پیش‌بینانه برای پشتیبانی از فعالیت‌های پذیره‌نویسی و نیز در تعیین برخی مفروضات اکچوئری مورد استفاده در قیمت‌گذاری محصولات، از جمله رفتار بیمه‌گذاران، مشاهده شده است؛ با این حال، دامنه این کاربردها همچنان نسبتاً محدود باقی مانده است.

موانع پیش‌روی استفاده گسترده از تحلیل‌های پیش‌بینانه تا حد زیادی مشابه چالش‌هایی است که پیش‌تر در ارتباط با به‌کارگیری هوش مصنوعی به‌طور کلی مطرح شد. بدون تردید، کیفیت و در دسترس بودن داده‌ها از عوامل کلیدی و محدودکننده محسوب می‌شوند و دستیابی به سطح مناسب جزئیات و حجم کافی از داده‌های باکیفیت، برای بسیاری از شرکت‌ها و حتی برای کل صنعت، چالش‌برانگیز بوده است. با این حال، برخی مشاوران صنعت توانسته‌اند مجموعه‌های گسترده‌ای از داده‌های مفید را گردآوری کنند و تعدادی از شرکت‌های بیمه عمر نیز با موفقیت از این داده‌ها نه‌تنها در حوزه‌های پذیره‌نویسی و اکچوئری، بلکه در پشتیبانی از بازاریابی و ابتکارات فروش هدفمند استفاده کرده‌اند.

لازم به تأکید است که اگرچه رشد انفجاری این حوزه به سرعتی که انتظار می‌رفت محقق نشده است، بسیاری از شرکت‌های بیمه عمر همچنان به بررسی و سرمایه‌گذاری در حوزه تحلیل‌های پیش‌بینانه ادامه می‌دهند. با بلوغ

فناوری‌ها و افزایش آشنایی و اطمینان صنعت نسبت به این ابزارها، می‌توان انتظار داشت که در آینده شاهد ادغام گسترده‌تر و عمیق‌تری از تحلیل‌های پیش‌بینانه در جنبه‌های مختلف کسب‌وکار باشیم. افزون بر این، پیشرفت‌های مستمر فناورانه، به‌ویژه در حوزه هوش مصنوعی و الگوریتم‌های یادگیری ماشین، به احتمال زیاد علاقه به استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینانه را در سال‌های آتی افزایش خواهد داد.

موانع پذیرش گسترده تحلیل‌های پیش‌بینانه

در صنعت بیمه عمر، اگرچه پنج تا ده سال پیش شورشوق زیادی برای تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده وجود داشت، اما پذیرش گسترده و تأثیرات تحول‌آفرین آن به اندازه انتظارها نبوده است. البته موفقیت‌هایی در استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده برای پشتیبانی از ارزیابی ریسک و تنظیم برخی فرضیات حسابداری آماری برای قیمت‌گذاری محصولات، مانند رفتار بیمه‌گذاران، وجود داشته است اما کاربردها هنوز محدود بوده‌اند.

موانع پذیرش گسترده مشابه آن‌هایی است که پیش‌تر درباره هوش مصنوعی گفته شد: کیفیت و در دسترس بودن داده‌ها یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها است. کسب داده‌های دقیق و با کیفیت بالا برای بسیاری از شرکت‌ها و کل صنعت دشوار بوده است. با این حال، برخی مشاوران صنعت موفق به جمع‌آوری داده‌های مفید گسترده‌ای شده‌اند و برخی بیمه‌گران نیز به طور موفقیت‌آمیزی از این داده‌ها نه فقط در ارزیابی ریسک و حسابداری آماری، بلکه در بازاریابی و فروش هدفمند استفاده کرده‌اند.

لازم به ذکر است که اگرچه رشد سریع پیش‌بینی‌شده به سرعت رخ نداده، اما بسیاری از شرکت‌های بیمه عمر به کاوش و سرمایه‌گذاری در تحلیل‌های پیش‌بینانه ادامه می‌دهند. با رشد فناوری و افزایش اعتماد صنعت به این ابزارها، انتظار می‌رود ادغام گسترده‌تر و عمیق‌تری از تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده در جنبه‌های مختلف کسب‌وکار اتفاق بیفتد. همچنین پیشرفت‌های مداوم در فناوری، از جمله الگوریتم‌های هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی، احتمالاً باعث افزایش علاقه به استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینانه در آینده خواهد شد.

۹-۳- جمع‌بندی نهایی

در مسیر نوسازی و تحول، شرکت‌های بیمه با نتایج متفاوتی روبه‌رو بوده‌اند. در عمل، عوامل کلیدی موفقیت شامل برخورداری از رهبری آینده‌نگر و هدایت‌گر از سطوح عالی سازمان، ایجاد مشارکت و ارتباط مؤثر در سراسر سازمان، تأمین منابع انسانی و فنی کافی و اختصاص‌یافته برای اجرای تحول، و اتخاذ رویکردی چابک است که این واقعیت را می‌پذیرد هر پروژه‌ای که بیش از یک سال به طول می‌انجامد، ناگزیر باید خود را با شرایط متغیر تطبیق دهد.

با تداوم پیشرفت فناوری و تأثیر آن بر جهان پیرامون، می‌توان انتظار داشت که نوسازی و تحول به یک فرایند دائمی و مبتنی بر بهبود مستمر برای شرکت‌های بیمه عمر تبدیل شود. به‌روشنی، شرکت‌هایی که قادر باشند



تحولات و نوآوری‌های بسیار سریع در حوزه هوش مصنوعی را درک کرده، با آن‌ها سازگار شوند و از آن‌ها بهره‌برداری کنند، به مزیت رقابتی قابل توجهی دست خواهند یافت. برخی شرکت‌ها هم‌اکنون سرمایه‌گذاری‌های سنگینی در این حوزه انجام داده‌اند و آن دسته از شرکت‌هایی که در این مسیر گام برندارند، به‌طور اجتناب‌ناپذیر از رقبا عقب خواهند ماند.

بالاین‌حال، چالش دیرینه صنعت بیمه عمر در زمینه کیفیت داده‌ها همچنان یکی از موانع اساسی در مسیر به‌کارگیری گسترده هوش مصنوعی و تحلیل‌های پیش‌بینانه محسوب می‌شود. در صورتی که پیشرفت‌های معناداری در بهبود کیفیت داده‌ها حاصل شود، می‌توان انتظار داشت که افق‌های کاملاً جدید و تحولی بنیادین پیش روی این صنعت گشوده شود.

۱۰- جمع‌بندی یکپارچه: مدیریت جامع

اطلاعات گردآوری‌شده در بخش‌های پیشین، براساس ۲۵ سؤال مصاحبه که در پیوست ارائه شده‌اند، در قالب موضوعات کلی سامان‌دهی شده است. اگرچه برای هریک از این موضوعات مجموعه‌ای از مشاهدات و نیز برخی رویه‌های مشخص که می‌توانند در مدیریت ترازنامه شرکت‌ها مفید باشند تشریح شد، اما انگیزه اصلی این مقاله، درک چگونگی مدیریت ترازنامه به‌صورت جامع و یکپارچه بوده است.

بر همین اساس، بر آن شدیم تا با جمع‌پاسخ‌ها به تمامی سؤالات مصاحبه، الگوها یا پروفایل‌هایی شناسایی کنیم که بتوانند تصویری کلی از رویکرد شرکت‌ها به مدیریت جامع ترازنامه ارائه دهند؛ این پروفایل‌ها در ادامه ارائه شده‌اند.

۱۰-۱- رویکرد توسعه نمایه^۱

ما تلاش کردیم ویژگی‌های شرکت‌ها و خصایص ناشی از آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری را به شکل زیر در کنار هم قرار دهیم.

ویژگی‌ها

- ساختار مالکیت: تعاونی، بورسی/عمومی، خصوصی
 - وضعیت فعلی
 - وضعیت پیشین
- سابقه شرکت: از شرکت‌های باسابقه و تثبیت‌شده تا سازمان‌های نوپا؛
- اندازه شرکت: از نسبتاً بزرگ تا نسبتاً کوچک؛
- نوع کسب‌وکار در حوزه تملک: شرکت بیمه‌گر و شرکت بیمه اتکایی.

ساختار گروه

- شرکت‌های مستقل؛
- شرکت‌های تابعه سازمان‌های عمومی یا خصوصی خارجی؛
- شرکت‌های تابعه سازمان‌های عمومی یا خصوصی داخلی.

مشخصه‌ها

- جهت‌گیری هدف اصلی؛
 - افق زمانی برنامه‌ریزی؛
 - مبانی سنجه‌ها و شاخص‌ها؛
 - چابکی و انعطاف‌پذیری؛
 - سازگاری فناوریانه؛
 - رویکرد سرمایه‌گذاری؛
 - فرهنگ مدیریت ریسک و میزان ادغام آن در فرایند تصمیم‌گیری؛
 - ایجاد و توسعه کسب‌وکار (تولید کسب‌وکار)؛
 - بررسی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های برون‌مرزی؛
 - میزان و نحوه تأثیرگذاری شرکت مادر.
- در انجام این پژوهش، ذی‌نفعان زیر مورد بررسی و توجه قرار گرفتند:
- سرمایه‌گذاران؛
 - بیمه‌گذاران؛
 - کارکنان؛
 - سهامداران؛
 - نهادهای ناظر و رگولاتوری.

با اینکه این فهرست کامل نیست و در برخی موارد دیدگاه‌ها با یکدیگر هم‌پوشانی دارند، ما این رویکردها را انتخاب کرده‌ایم تا به تفکیک بهتر فرایندهای تصمیم‌گیری شرکت‌ها کمک کنیم. همچنین، این چارچوب به ما امکان داد تا سه رویکرد نظری در مدیریت را شناسایی کنیم:

- رویکرد متمایل به تملک؛
- رویکرد متمایل به خدمت؛
- رویکرد متمایل به نوآوری.

لازم به تأکید است که منظور از "تمایل" نادیده گرفتن سایر ابعاد نیست؛ بلکه نشان‌دهنده آن است که در فرایند تصمیم‌گیری، یک گرایش یا اولویت برجسته‌تر نسبت به سایر عوامل وجود دارد.



در ادامه، نمایه‌های کلی هریک از این رویکردهای مدیریتی تشریح می‌شود. از آنجاکه این توصیف‌ها جنبه‌ای عمومی دارند، هیچ شرکتی به‌طور کامل و دقیق در قالب تنها یکی از این نمایه‌ها قرار نمی‌گیرد. هر شرکت بنا به شرایط خاص خود، دلایل مشخصی برای انتخاب رویکرد تصمیم‌گیری‌اش دارد؛ با این حال، درک طیف کامل‌تر رویه‌ها و تجربیات مختلف می‌تواند به شرکت‌ها در اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه‌تر و اثربخش‌تر کمک کند.

۱۰-۲- نمایه نظری ۱: رویکرد متمایل به تملک^۱

شرکت‌هایی با رویکرد متمایل به تملک، بخش قابل توجهی از مدل کسب‌وکار خود را بر رشد غیرارگانیک استوار کرده‌اند. سابقه شرکت‌های مورد مصاحبه در این گروه از چند سال تا چند دهه متغیر است. این شرکت‌ها اغلب از تخصص شرکت مادر یا سرمایه‌گذاران خود بهره می‌برند و در طول چرخه عمر کسب‌وکار، در موضوعات مختلف با آن‌ها همکاری نزدیک دارند.

اهداف اصلی این شرکت‌ها ایجاد ارزش پایدار در بلندمدت و فراهم‌سازی جریان باثبات سود تقسیمی برای شرکت مادر یا سرمایه‌گذاران است. از دیگر اهداف راهبردی آن‌ها می‌توان به تنوع‌بخشی ریسک و رشد کسب‌وکار اشاره کرد.

این شرکت‌ها با رویکردی ساده‌گرایانه فعالیت می‌کنند و فرایند برنامه‌ریزی آن‌ها عمدتاً بلندمدت بوده و بر تعداد محدودی از شاخص‌ها متمرکز است. دیدگاه‌های مبتنی بر STAT غالب هستند، هرچند برای شرکت‌هایی با شرکت مادر بورسی، GAAP نیز اهمیت دارد. در برخی موارد، دیدگاه اقتصادی نیز مد نظر قرار می‌گیرد، اما معمولاً به‌صورت ساده‌شده. چارچوب جامع و سخت‌گیرانه سرمایه اقتصادی به‌ندرت - یا اصلاً - مورد استفاده قرار می‌گیرد. یکی از شرکت‌های مورد بررسی در حال انجام تحلیلی عمیق‌تر برای بازنگری جامع ساختار سرمایه، منابع و کارایی سرمایه است. تمرکز بر مجموعه‌ای محدود از شاخص‌ها نشان‌دهنده رویکردی متمرکز است؛ با این حال، استفاده از شاخص‌های تکمیلی می‌تواند ابعاد دیگری از کسب‌وکار را روشن سازد.

شرکت‌های متمایل به تملک معمولاً چابک هستند و تصمیم‌گیری‌های سریع‌تری دارند که گاه با مشارکت شرکت مادر یا سرمایه‌گذاران انجام می‌شود. شرکت‌های مادر یا سرمایه‌گذاران ناظر، در صورت لزوم تخصص خود را ارائه می‌دهند و در عملیات شرکت مشارکت می‌کنند؛ با این حال، شرکت‌های مادر غالباً به‌جز در حوزه‌های حاکمیت شرکتی و امور گروهی رویکردی غیرمداخله‌گر دارند، درحالی‌که سرمایه‌گذاران معمولاً فعال‌تر عمل می‌کنند. این تفاوت می‌تواند ناشی از نحوه تأسیس یا تملک شرکت باشد. احتمالاً به‌دلایل تاریخی، بار فناوری در میان شرکت‌های این گروه کمتر برجسته است.

از منظر نیروی انسانی، رویکردها به فرهنگ سازمانی وابسته است، اما این شرکت‌ها عموماً ساختاری کم‌حجم دارند (و شرکت‌های کوچک‌تر یا جدیدتر از شرکت‌های بزرگ‌تر یا قدیمی‌تر کم‌حجم‌ترند) و بسیاری از

کارکردهای سنتی شرکت‌های بیمه را برون‌سپاری می‌کنند. از نظر سازمانی، مدیریت ارشد معمولاً هم‌راستا با واحدهای کسب‌وکار عمل می‌کند.

فرهنگ مدیریت ریسک در فرایند تصمیم‌گیری نهادینه شده است، هرچند میزان و ساختار نیروی اختصاص‌یافته متفاوت است - از تقریباً بدون نیروی اختصاصی تا تیم‌های قابل توجه - که احتمالاً ریشه در عوامل تاریخی دارد. در مواردی که نیروی اختصاصی وجود دارد، رسمیت کمتری در کارکرد مدیریت ریسک بنگاهی مشاهده می‌شود. در یک نمونه، به نظر می‌رسید کارکرد حسابرسی جزئی از مدیریت ریسک تلقی شده است که با مدل رسمی "سه خط دفاعی" سازگار نیست. در نمونه‌ای دیگر، مسئول مدیریت ریسک به مدیر مالی یا مدیرعامل گزارش نمی‌داد. با این حال، در چارچوب ساده‌گرایی، ساختار کم‌حجم بر رسمیت ترجیح داده می‌شود. برخی از شرکت‌های این گروه تحلیل‌های ریسک عمیق‌تر و پرتکرارتری نسبت به سایر شرکت‌های مورد بررسی انجام می‌دهند.

فرایند رسمی تخصیص راهبردی دارایی‌ها در این شرکت‌ها یا وجود ندارد (که بیانگر غیررسمی بودن رویکرد است) یا به‌طور مکرر بازنگری می‌شود (که نشان‌دهنده چابکی است). رویکرد سرمایه‌گذاری آن‌ها عموماً ساده است، هرچند در میان شرکت‌های بررسی‌شده، تمایل بیشتری به ورود به طبقات دارایی خاص‌تر و غیرمتعارف برای بهینه‌سازی نمایه ریسک - بازده دارند. نقدینگی از اولویت‌های اصلی آن‌هاست و ابزارهای متعددی - از جمله اتکا به شرکت مادر یا سرمایه‌گذاران - در صورت نیاز در اختیار دارند.

تمرکز تولید کسب‌وکار بیشتر بر رشد غیرارگانیک است و این شرکت‌ها عموماً خود را نوآور محصول نمی‌دانند. درخصوص فعالیت‌های برون‌مرزی، الگوی واحدی مشاهده نشد؛ برخی شرکت‌ها فعالیت برون‌مرزی ندارند و برنامه‌ای نیز برای آن ندارند، درحالی‌که برخی دیگر فعال‌اند یا در حال ارزیابی حوزه‌های قضایی مشخص برای توسعه فعالیت هستند. پیچیدگی کسب‌وکار و اهداف راهبردی می‌تواند دلیل اصلی این دوگانگی باشد. با تمرکز بر رشد غیرارگانیک، این شرکت‌ها ممکن است توجه کمتری به توسعه محصولات جدید متناسب با نیاز مشتریان داشته باشند، هرچند این موضوع در مورد کسب‌وکارهای پذیرفته‌شده از طریق بیمه اتکایی کمتر مشهود است.

روندهای نوین فناوری مانند هوش مصنوعی و تحلیل‌های پیش‌بینانه مورد توجه قرار می‌گیرند، اما معمولاً اولویت کمتری دارند و با توجه به رویکرد این شرکت‌ها در حوزه نیروی انسانی، انتظار نمی‌رود که در این حوزه‌ها پیشگام باشند.

سؤالات کلیدی که شرکت‌هایی با ویژگی‌های غالب در این دسته ممکن است لازم باشد مورد بررسی قرار دهند:

- چگونه می‌توان میان خلق ارزش بلندمدت برای شرکت مادر یا سرمایه‌گذاران، با حفظ کیفیت خدمات به مشتریان و رضایت کارکنان توازن برقرار کرد؟
- چگونه می‌توان ضمن حفظ محیطی چابک و بهره‌گیری از روندهای نوین فناوری - مانند هوش مصنوعی و

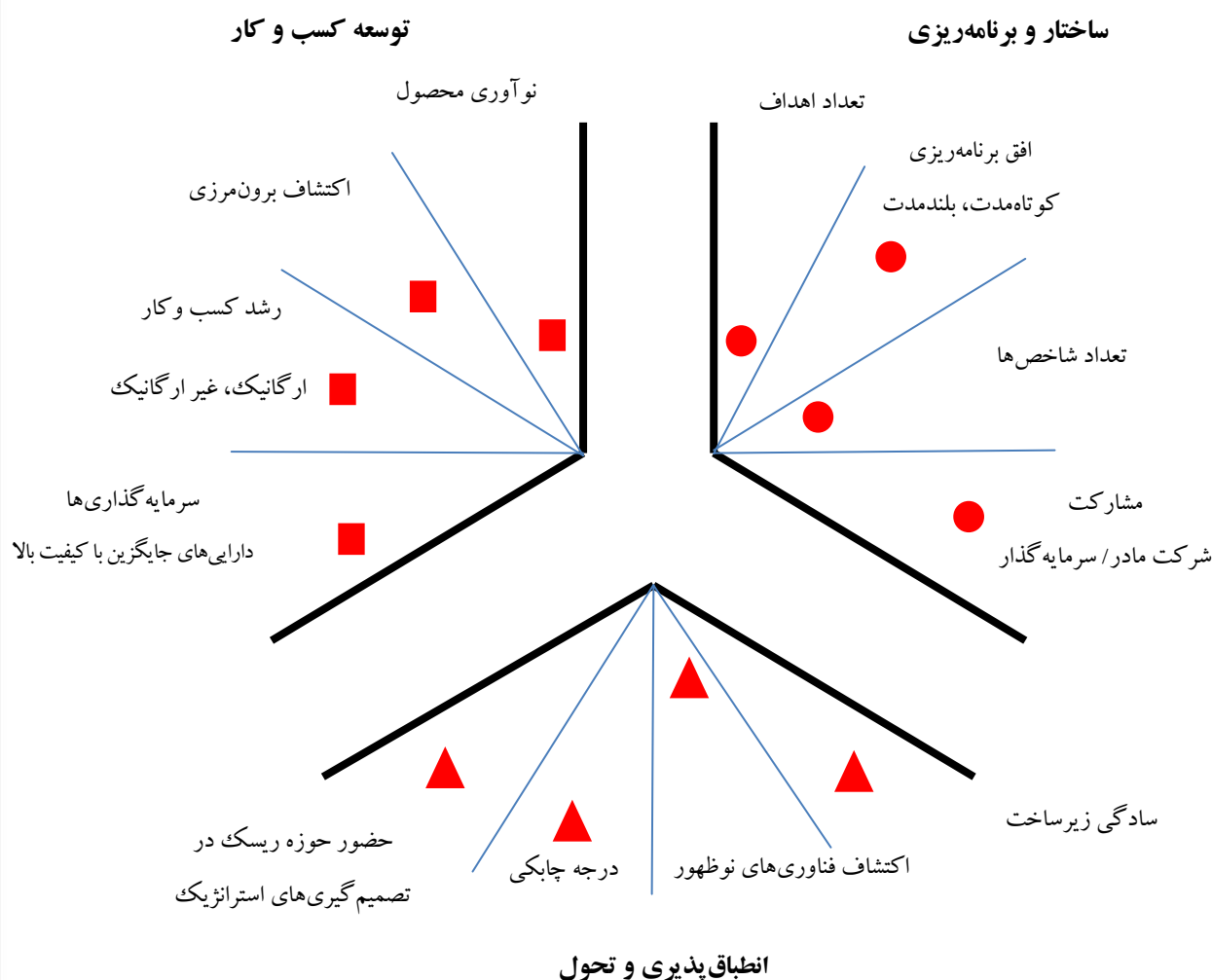


تحلیل‌های پیش‌بینانه - اطمینان حاصل کرد که ساختار و سطح نیروی انسانی در تمامی سطوح سازمان متناسب و کارآمد باقی می‌ماند؟

• آیا رویکرد ما مبتنی بر سادگی در شاخص‌ها و معیارها، باعث نادیده‌گرفتن روندها و ریسک‌های نوظهور می‌شود؟

• چگونه می‌توان تمرکز بر رشد غیرارگانیک را با ضرورت توسعه محصولات جدید متناسب با نیازهای مشتریان تلفیق کرد؟

• چگونه می‌توان ضمن بهینه‌سازی پروفایل ریسک-بازده، از کفایت نقدینگی شرکت نیز اطمینان حاصل کرد؟ چگونه می‌توان ضمن بهینه‌سازی ترکیب ریسک و بازده، از کفایت و پایداری نقدشوندگی نیز اطمینان حاصل کرد؟



شکل ۱۰-۱. برجستگی ویژگی‌ها در شرکت‌هایی با رویکرد متمایل به تملک

برجستگی کمتر یا مقدار عددی پایین‌تر، به‌صورت نزدیک‌تر به مرکز دایره نمایش داده می‌شود و برجستگی بیشتر یا مقدار عددی بالاتر، در فاصله دورتری از مرکز دایره منعکس می‌گردد.

۱۰-۳- نمایه نظری ۲: رویکرد متمایل به خدمت

شرکت‌هایی که در این دسته قرار می‌گیرند، تمرکز اصلی خود را بر ارائه خدمات مطلوب به بیمه‌گذاران و حفظ سطح بالای توانگری و استحکام مالی قرار داده‌اند. از دیگر اهداف راهبردی این شرکت‌ها می‌توان به ایجاد محیط کاری مطلوب برای کارکنان و بهبود بهره‌وری عملیاتی اشاره کرد.

این شرکت‌ها عموماً رویکردی بلندمدت به کسب‌وکار دارند و شاخص‌های عملکردی آن‌ها نیز با همین افق زمانی هم‌سو است. اغلب این شاخص‌ها مبتنی بر حسابداری قانونی و پیش‌بینی‌های مرتبط با آن (مانند سود قابل توزیع پرتفوی موجود و کسب‌وکار جدید) هستند، هرچند برخی شرکت‌ها از معیارهای GAAP نیز استفاده می‌کنند. تعداد شاخص‌های پایش‌شده در این شرکت‌ها نسبتاً زیاد است و بسیاری از این شاخص‌ها سابقه طولانی دارند. بااین‌حال، شرکت‌ها تا حدی نسبت به بازنگری و تجمیع شاخص‌ها انعطاف‌پذیر هستند، چراکه استفاده هم‌زمان از معیارهای متعدد گاه موجب ابهام در تصمیم‌گیری می‌شود. استفاده از شاخص‌های مبتنی بر دیدگاه اقتصادی محدود است، اما در برخی موارد برای تخصیص سرمایه بین واحدهای کسب‌وکار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

افق برنامه‌ریزی راهبردی در این شرکت‌ها عمدتاً بلندمدت است و با شیوه تصمیم‌گیری آن‌ها سازگاری دارد، هرچند برخی شرکت‌ها برای افزایش چابکی از برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت نیز بهره می‌گیرند. تلاش برای تحول در محصولات و فرایندها با درجات مختلفی از موفقیت همراه بوده است، که بخشی از آن به زمان‌بر بودن فاصله گرفتن از ساختارهای سنتی و نسبتاً سخت‌گیرانه عملیاتی بازمی‌گردد. در این راستا، برخی شرکت‌ها به ضرورت تحول گسترده‌تر سازمانی پی برده‌اند. یکی از شرکت‌ها اشاره کرده است که بیش از بهره‌هوشی، بر هوش هیجانی و سادگی در تفکر تأکید دارد. همچنین برخی شرکت‌ها مزایای تصمیم‌گیری سریع‌تر و چابک‌تر را شناسایی کرده و به‌سمت ساختارهای کم‌هزینه‌تر حرکت کرده‌اند، هرچند شرکت‌هایی با ساختار هزینه‌ای سنگین‌تر نیز این مزایا را پذیرفته و اهداف بهره‌وری را در برنامه‌ریزی‌های خود لحاظ کرده‌اند.

در حوزه سرمایه‌گذاری، این شرکت‌ها رویکردی نگهداری تا سررسید دارند و ترجیح می‌دهند در دارایی‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که بازده اضافی ایجاد می‌کند و می‌تواند مزیت رقابتی به همراه داشته باشد. بااین‌حال، اجرای این رویکرد معمولاً زمان‌بر است که دلیل آن به پیشینه تاریخی شرکت و فرایندهای داخلی بازمی‌گردد. این شرکت‌ها باید توازن مناسبی میان کاهش محافظه‌کاری در سرمایه‌گذاری‌ها و تحقق اهداف بیمه‌گذاران (از جمله حفظ توانگری مالی و اعتبار صنعت) برقرار کنند.

رشد ارگانیک روش اصلی توسعه کسب‌وکار در این گروه است. از آنجاکه این شرکت‌ها عموماً از سرمایه کافی برخوردارند و خود را به‌خوبی سرمایه‌گذاری‌شده می‌دانند، تمایل محدودی به ایجاد یا گسترش فعالیت‌های



فراساحلی دارند، هرچند در این زمینه تفاوت‌هایی میان شرکت‌ها وجود دارد. محدودیت‌های مقرراتی سرمایه و همچنین سرمایه‌های محبوس‌شده در برخی فعالیت‌ها در این تصمیم مؤثر است. از منظر محصولات، این شرکت‌ها رویکردی محافظه‌کارانه دارند و اغلب خود را دنباله‌رو (و گاه دنباله‌رو سریع) می‌دانند نه نوآور. این رویکرد ناشی از تمرکز آن‌ها بر ارائه ارزش پایدار به بیمه‌گذاران، حفظ توان مالی و ارتقای کیفیت خدمات است. بااین‌حال، این نگاه همیشه به‌طور صریح در راهبرد شرکت منعکس نشده و توصیه می‌شود این موضوع به‌صورت شفاف در راهبردی لحاظ شود، چراکه مستقیماً بر رقابت‌پذیری و تجربه مشتری اثرگذار است.

رویکرد مدیریت ریسک در این شرکت‌ها به‌تدریج به‌سمتی حرکت کرده است که ریسک به بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایند تصمیم‌گیری تبدیل شود. آن‌ها بر تخصص خود در شناخت ریسک‌های اصلی کسب‌وکار تکیه کرده و تلاش می‌کنند مدیریت ریسک را در تصمیمات بیشتری ادغام کنند. به‌عنوان مثال، برگزاری جلسات کمیته ریسک پیش از جلسات کمیته راهبردی می‌تواند موجب شود ریسک همواره در کانون توجه قرار گیرد.

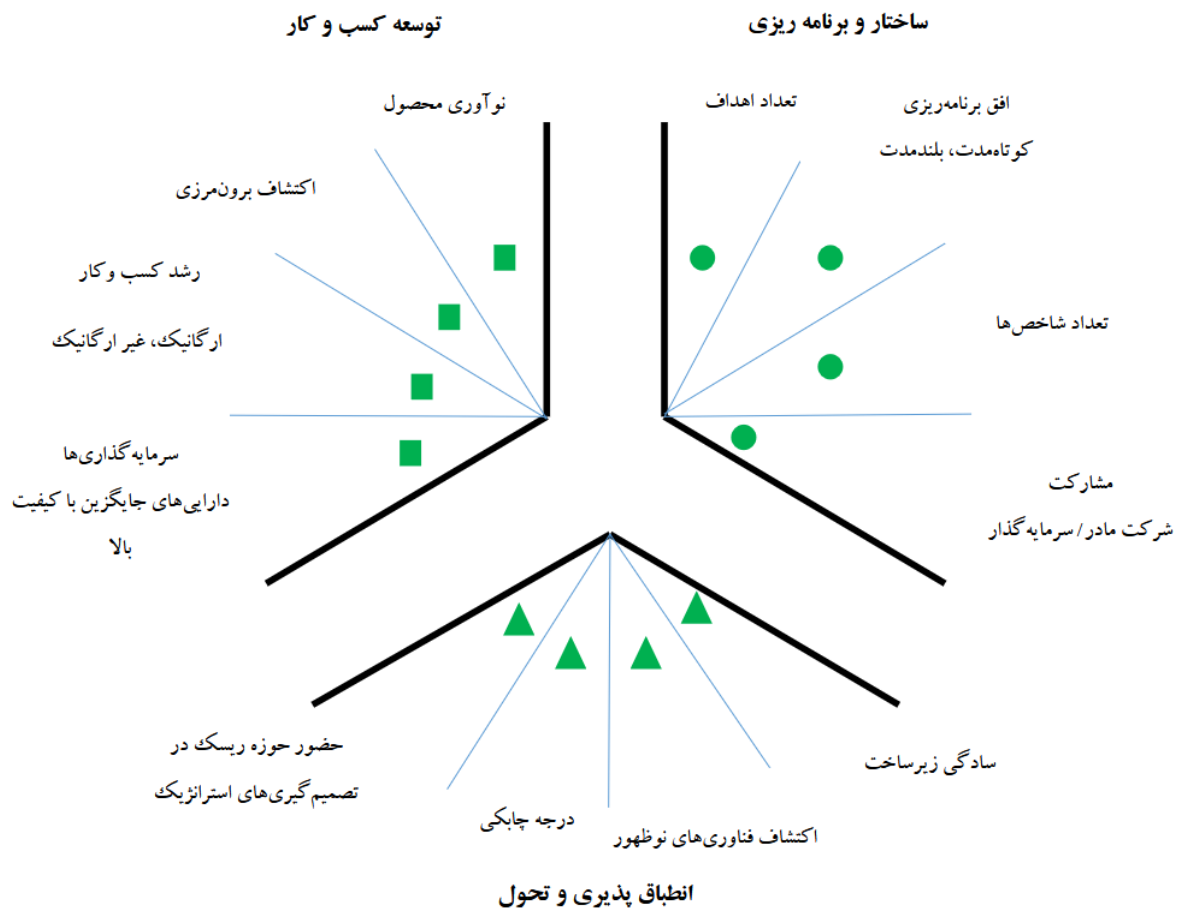
میزان استفاده و پذیرش فناوری‌های نوظهور متفاوت است. اگرچه هوش مصنوعی حوزه‌ای نوظهور با کاربردهای در حال تکامل است، همه شرکت‌ها تحولات آن را رصد می‌کنند. در زمینه تحلیل‌های پیش‌بینانه، برخی شرکت‌ها از آن برای تعیین مفروضات و فرایندهای بیمه‌گری استفاده می‌کنند، درحالی‌که برخی دیگر به اشخاص ثالث متکی‌اند یا هنوز منابع کافی به آن اختصاص نداده‌اند. چالش‌های ناشی از فناوری‌های قدیمی می‌تواند مانعی برای تحول باشد، اما برنامه‌هایی برای جایگزینی تدریجی زیرساخت‌های موجود در نظر گرفته شده است.

در مقایسه با شرکت‌هایی که تحت نظارت شرکت‌های مادر یا سرمایه‌گذاران قرار دارند، شرکت‌های متمایل به خدمت غالباً مستقل هستند. این استقلال از یک سو باعث می‌شود از تخصص نهادهای بیرونی کمتر بهره‌مند شوند، اما از سوی دیگر، آن‌ها را از فشارهای بیرونی مصون نگه داشته و تمرکز اصلی را بر تجربه بیمه‌گذار معطوف می‌سازد.

سوالات کلیدی که شرکت‌هایی با ویژگی‌های غالب در این دسته ممکن است لازم باشد مورد بررسی قرار دهند:

- چگونه باید "خدمت‌رسانی به مشتری" را که یکی از اولویت‌های اصلی ما است، تعریف کنیم؟ این تعریف چگونه می‌تواند جنبه‌های مالی، عملیاتی و محصولاتی شرکت را در بر گیرد؟
- آیا لازم است تصمیم‌گیری‌های سریع‌تری داشته باشیم؟ در صورت لزوم، از چه سازوکارهایی می‌توان برای افزایش سرعت تصمیم‌گیری استفاده کرد؟
- چگونه می‌توان ضمن حفظ نگاه بلندمدت، اهداف کوتاه‌مدت را به‌طور شفاف تعریف کرده و به آن‌ها دست یافت؟
- چگونه می‌توان عملکرد شرکت را به‌صورت مؤثر با ترکیبی از شاخص‌های مالی و غیرمالی اندازه‌گیری و پایش کرد؟

- چگونه می‌توان از فناوری و داده به صورت مؤثر برای بهبود فرایندهای عملیاتی و ارتقای تجربه مشتری بهره گرفت؟



شکل ۱۰-۲. میزان برجستگی ویژگی‌ها برای شرکت‌هایی با رویکرد متمایل به خدمت

برجستگی کمتر یا مقدار عددی کوچک‌تر، به صورت نزدیک‌تر به مرکز دایره نمایش داده می‌شود و برجستگی بیشتر یا مقدار عددی بزرگ‌تر، در فاصله دورتری از مرکز دایره منعکس می‌گردد.

۱۰-۴- نمایه نظری ۳: رویکرد متمایل به نوآوری

شرکت‌های متمایل به نوآوری با تمرکز هم‌زمان بر تجربه مشتری، سودآوری و رضایت کارکنان، تمامی ذی‌نفعان اصلی را به صورت متوازن پوشش می‌دهند. اهداف مشخص این شرکت‌ها شامل توسعه استعدادها، پرداخت سود به شرکت مادر و بهبود بهره‌وری عملیاتی است. نوآوری جایگاه محوری در برنامه‌ریزی استراتژیک این شرکت‌ها دارد.

رویکرد کسب‌وکار در شرکت‌های متمایل به نوآوری ترکیبی از نگاه کوتاه‌مدت و بلندمدت است و معمولاً بر

مجموعه‌ای از شاخص‌های GAAP و STAT استوار است؛ هرچند ارزش تعبیه شده مبتنی بر STAT در همه شرکت‌ها اجماع داخلی لازم را به دست نیاورده و به صورت فراگیر استفاده نمی‌شود. این شرکت‌ها ضمن توجه به افق کوتاه مدت، ترجیحاً بر نگاه بلندمدت تأکید دارند، تغییری معنادار نسبت به حدود یک دهه قبل که تمرکز اصلی بر شاخص‌های مبتنی بر GAAP بود.

نگاه به سرمایه اقتصادی به صورت مقطعی و با موفقیت محدود یا بنا به درخواست شرکت مادر مورد بررسی قرار گرفته است، اما به طور معمول در تصمیم‌گیری‌ها به کار گرفته نمی‌شود. تعداد شاخص‌های مورد استفاده برای اداره کسب و کار بالاست و شرکت‌ها علاقه مند و متمایل به شناسایی مجموعه‌ای بهینه تر از شاخص‌ها هستند.

برنامه ریزی راهبردی در این شرکت‌ها عموماً غیرمتمرکز بوده و در حال گذار و تحول است، به گونه‌ای که در سطح کلان به صورت جامع و با مشارکت واحدهای کسب و کار انجام می‌شود و بازتابی از ساختار فدرالی سازمان است. یکی از شرکت‌های مورد مصاحبه حتی فاقد نقش مدیر مالی است، رویکردی غیرمتعارف که بر بهره‌گیری از توانمندی‌های متخصصان اکچوئری و مالی تکیه دارد. فرهنگ این شرکت‌ها مبتنی بر "امانت‌داری" است و اهداف بهره‌وری در برنامه ریزی راهبردی آن‌ها برجسته است.

چابکی به عنوان یک مؤلفه نوظهور در سبک مدیریتی این شرکت‌ها در حال شکل‌گیری است. این بنگاه‌ها می‌کوشند با تحول در کارکردهای مالی و اکچوئری، فرایندهای قدیمی خود را اصلاح کنند، هرچند این تحولات با سرعتی تدریجی پیش می‌رود. همچنین تغییر شاخص‌های اصلی عملکرد در دست بررسی است، اما به دلیل درگیر بودن واحدهای مختلف کسب و کار و تحلیل‌های موازی تصمیم‌گیران، روند پیشرفت کند شده است.

رویکرد سرمایه‌گذاری این شرکت‌ها عموماً بر سادگی در تخصیص کل دارایی‌ها استوار است. تخصیص راهبردی دارایی‌ها به طور مکرر بازنگری می‌شود، اما معمولاً تغییرات بااهمیتی اعمال یا پیش‌بینی نمی‌گردد. با این حال، شرکت‌های متمایل به نوآوری از توانمندی‌های خود در طبقات خاص دارایی بهره می‌برند و در شرایط خاص آمادگی سرمایه‌گذاری در دارایی‌هایی غیرمتعارف برای این نوع بیمه‌گران را دارند.

این شرکت‌ها عموماً نوآور بوده و در برخی موارد مایل‌اند نقش پیشرو در توسعه محصولات را ایفا کنند، مشروط بر آنکه استحکام مالی در اولویت باقی بماند. آن‌ها فرصت‌هایی برای تعدیل رویکرد سنتی مبتنی بر رشد ارگانیک جست‌وجو می‌کنند و در برخی خطوط کسب و کار، رشد غیرارگانیک نقشی کلیدی دارد. استفاده تاریخی از شرکت‌های وابسته برای اهداف خاص مشاهده شده، اما نقش فعلی این ابزارها در حال ارزیابی است. در عین حال، فرصت‌های برون‌مرزی مشروط به سودآوری، سازگاری چارچوب‌های مقرراتی و عدم آسیب به اعتبار شرکت مورد توجه هستند.

شرکت‌های متمایل به نوآوری از رویه‌های قوی مدیریت ریسک برخوردارند. اگرچه در برخی موارد این رویه‌ها جزیره‌ای بوده‌اند، تلاش‌هایی برای تجمیع و مدیریت جامع ریسک‌ها در جریان است. یکی از شرکت‌ها اشاره کرد که حرکت اخیر به سوی رویکرد یکپارچه در تجمیع ریسک، متأثر از همه‌گیری کووید-۱۹ و جنگ اوکراین بوده است. با توجه به ساختارهای چندواحدی، مدیریت از نقاط تماس متعدد برای اطمینان از کنترل ریسک‌های

بااهمیت استفاده می‌کند. هرچند در گذشته ریسک همواره در تصمیمات راهبردی لحاظ نمی‌شد، این شرکت‌ها در اصلاح این روند پیشرفت‌هایی داشته‌اند، اگرچه هنوز ظرفیت رشد قابل توجهی وجود دارد. شفافیت و جامعیت طبقه‌بندی و واژگان ریسک از نقاط قوت گزارش شده است. این شرکت‌ها می‌کوشند ریسک را براساس مدل سه خط دفاعی مدیریت کنند و داشبوردهای ریسک جامع در اختیار مدیریت قرار دارد.

از منظر فناوری، این شرکت‌ها با بهره‌گیری از تحلیل‌های پیش‌بینانه، سازگاری فناورانه خود را نشان داده‌اند و هوش مصنوعی به‌عنوان گام بعدی در دستور کار قرار دارد. شرکت‌های مادر (در صورت وجود) معمولاً دانش و تجربه خود را در اختیار می‌گذارند، اما جز در حوزه راهبرد شرکتی، رویکردی نسبتاً غیرمداخله‌گر دارند.

شرکت‌هایی که رویکرد آن‌ها متمایل به نوآوری است، به شکل متوازن به همه ذی‌نفعان اصلی توجه دارند؛ آن‌ها بر تجربه مشتری، سودآوری و رضایت کارکنان تمرکز می‌کنند. اهداف خاص آن‌ها شامل توسعه استعدادها، پرداخت سود به شرکت مادر و افزایش کارایی عملیاتی است. این شرکت‌ها در برنامه‌ریزی راهبردی خود، بر نوآوری تأکید ویژه‌ای دارند.

رویکرد این شرکت‌ها در کسب‌وکار، هم ارزش‌های بلندمدت و هم کوتاه‌مدت را در بر می‌گیرد و معمولاً ترکیبی از شاخص‌های GAAP و STAT را مبنا قرار می‌دهند؛ باین‌حال، استفاده از "ارزش تعبیه‌شده" بر مبنای STAT هنوز در داخل شرکت‌ها به‌طور کامل پذیرفته نشده و به همین دلیل، فراگیر نیست. درحالی‌که دیدگاه کوتاه‌مدت مورد توجه است، آن‌ها دیدگاه بلندمدت را ترجیح می‌دهند. تغییری نسبت به یک دهه قبل که در آن زمان تأکید بیشتر بر شاخص‌های GAAP بود. دیدگاه اقتصادی گاهی به‌صورت مقطعی و بیشتر به درخواست شرکت مادر مطرح می‌شود، اما در تصمیم‌گیری‌ها استفاده نمی‌شود.

تعداد شاخص‌هایی که این شرکت‌ها برای مدیریت کسب‌وکار استفاده می‌کنند، زیاد است و به نظر می‌رسد به دنبال یافتن مجموعه‌ای بهینه‌تر از شاخص‌ها هستند.

برنامه‌ریزی راهبردی در این شرکت‌ها غیرمتمرکز بوده و در حال گذار است. بنابراین، در سطح کلی شرکت به‌صورت جامع و با مشارکت واحدهای تجاری انجام می‌شود که این مسئله، ساختار فدرالی شرکت‌ها را بازتاب می‌دهد. یک شرکت مصاحبه‌شونده حتی نقشی به عنوان مدیر مالی ندارد و از توانایی‌های متخصصان مالی و بیم‌سنجی خود بهره می‌برد. رویکرد غیرمتعارف فرهنگ این شرکت‌ها مبتنی بر مسئولیت‌پذیری و صرفه‌جویی است و در برنامه‌ریزی راهبردی خود بر اهداف کارایی تأکید دارند.

چابکی سازمانی به‌تازگی به عنوان یک ویژگی مدیریتی در این شرکت‌ها مطرح شده است. آن‌ها در تلاش‌اند فرایندهایی را که سال‌ها استفاده کرده‌اند، با تحول در عملکردهای مالی و بیم‌سنجی تغییر دهند. این تحولات به‌کندی در حال پیشرفت هستند. همچنین این شرکت‌ها در حال بررسی تغییر شاخص‌های اصلی خود هستند؛ اما از آن‌جاکه این فرایند شامل واحدهای مختلف و تصمیم‌گیرندگان گوناگون می‌شود، پیشرفت کار کند بوده است.

رویکرد سرمایه‌گذاری این شرکت‌ها بر سادگی در تخصیص دارایی‌ها استوار است. تخصیص راهبردی دارایی‌ها



به‌طور منظم بازبینی می‌شود، ولی معمولاً تغییرات عمده‌ای اعمال نمی‌شود. با این حال، این شرکت‌ها از نقاط قوت خود در برخی کلاس‌های خاص سرمایه‌گذاری بهره می‌برند و تمایل دارند در فرصت‌های خاص، وارد سرمایه‌گذاری در حوزه‌هایی شوند که برای بیمه‌گران معمولی رایج نیست.

این شرکت‌ها تمایل به نوآوری دارند و در برخی حوزه‌ها آمادگی رهبری در طراحی محصولات جدید را دارند، چراکه قدرت مالی برای آن‌ها اولویت دارد. آن‌ها به دنبال فرصت‌هایی برای تغییر در روش‌های سنتی جذب مشتری به روش‌های غیرسنتی (غیرارگانیک) هستند. رشد غیرارگانیک (مثلاً از طریق خرید شرکت‌ها) برای برخی خطوط کسب‌وکار کلیدی است. این شرکت‌ها در گذشته از ساختارهایی مثل شرکت‌های وابسته برای اهداف خاص استفاده کرده‌اند، اما اکنون نقش این ساختارها را بازنگری می‌کنند. همچنین، فرصت‌هایی برای گسترش به بازارهای خارجی می‌بینند، ولی باید مطمئن شوند این فرصت‌ها سودآور است، چارچوب نظارتی مناسب دارد، و به شهرت شرکت آسیب نمی‌زند.

این شرکت‌ها رویکردی قوی در مدیریت ریسک دارند. هرچند در برخی موارد، این رویکرد به شکل جزیره‌ای و جدا از هم بوده، ولی در حال تلاش برای تجمیع ریسک‌ها و مدیریت جامع ریسک‌های خود هستند. یکی از شرکت‌ها گفت که رویکرد اخیر آن به مدیریت جامع ریسک، پس از همه‌گیری کرونا و جنگ اوکراین ایجاد شده است. با توجه به ساختارهای چندبخشی این شرکت‌ها، مدیران با بخش‌های مختلف در ارتباط‌اند تا درخصوص ریسک‌های مهم اطمینان کسب کنند. در گذشته، ریسک در تصمیمات راهبردی چندان دخیل نبوده است؛ اما این شرکت‌ها در حال پیشرفت در این زمینه‌اند، هرچند هنوز راه زیادی برای بهبود دارند. یکی از شرکت‌ها، شفافیت و جامعیت در طبقه‌بندی ریسک‌ها را از نقاط قوت خود می‌دانست.

این شرکت‌ها سعی دارند ریسک‌ها را با استفاده از مدل سه‌خط دفاعی مدیریت کنند. داشبوردهای ریسک نیز جامع هستند و توسط مدیران استفاده می‌شوند.

در زمینه فناوری، این شرکت‌ها با تحلیل‌های پیش‌بینی‌پذیر خود را با فناوری تطبیق داده‌اند و اکنون به دنبال استفاده از هوش مصنوعی هستند، چون در حال شناخت این فناوری نوظهورند.

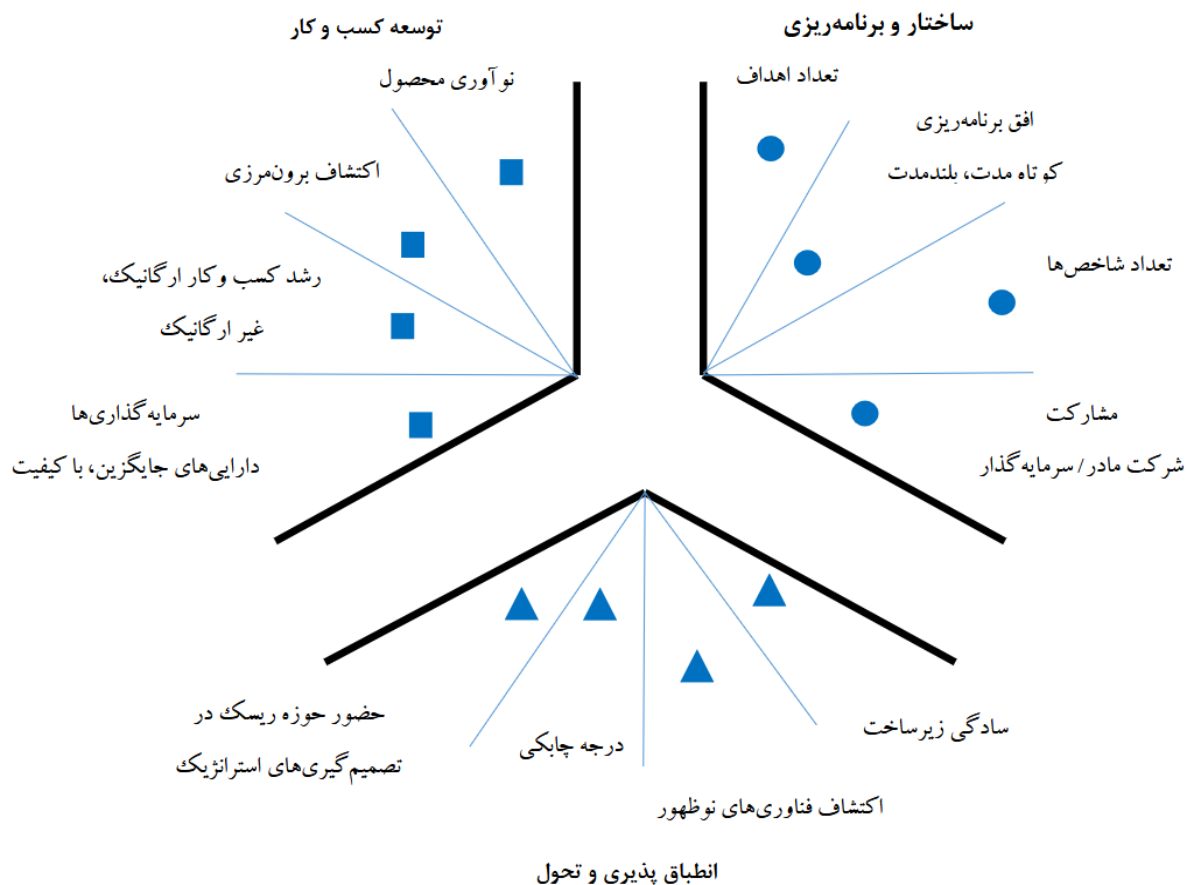
در صورتی که شرکت مادر وجود داشته باشد، آن‌ها معمولاً تجربه خود را در اختیار شرکت‌های زیرمجموعه قرار می‌دهند ولی بیشتر نقش ناظر را ایفا می‌کنند و فقط در امور حاکمیتی دخالت دارند.

سؤالات کلیدی که شرکت‌هایی با ویژگی‌های غالب در این دسته ممکن است لازم باشد مورد بررسی قرار دهند:

- چگونه می‌توانیم تعداد شاخص‌هایی که برای مدیریت کسب‌وکار استفاده می‌کنیم را بهینه کنیم تا کارایی بیشتری داشته باشیم؟
- چگونه می‌توانیم فرایند تحول را سریع‌تر انجام دهیم تا چابک‌تر شویم؟
- چگونه می‌توانیم حوزه ریسک را بهتر در تصمیم‌گیری‌های راهبردی دخیل کنیم تا بتوانیم ریسک‌ها را

به صورت یکپارچه مدیریت کنیم؟

- چگونه می‌توانیم از ساختار سازمانی فعلی خود بهتر استفاده کنیم تا مزیت رقابتی کسب کنیم؟
- چگونه می‌توانیم از مدیریت استعدادها، با توجه به اینکه یکی از اولویت‌های راهبردی ما است، به شکل مؤثرتری بهره ببریم؟



نمودار ۱۰-۳. میزان برجستگی ویژگی‌ها برای شرکت‌هایی با رویکرد متمایل به نوآوری

سطح اهمیت کمتر یا مقدار عددی کوچک‌تر، نزدیک‌تر به مرکز دایره نمایش داده می‌شود و سطح اهمیت بیشتر یا مقدار عددی بزرگ‌تر، در فاصله دورتری از مرکز دایره قرار می‌گیرد.

۱۰-۵- مقایسه‌ی نمایه‌ها

این بخش به مقایسه و تبیین تفاوت‌های رویکردهای مختلف در میان نمایه‌ها می‌پردازد. شکل ۱۰-۴ نمایی کلی از این رویکردها ارائه می‌دهد و ویژگی‌هایی را که در بخش‌های پیشین شناسایی شده‌اند به تصویر می‌کشد. در ادامه، برخی نکات قابل توجه براساس هر دسته‌بندی ارائه شده است.

توسعه کسب‌وکار

- شرکت‌های متمایل به تملک معمولاً بیشترین تمایل را به بررسی فعالیت‌های برون‌مرزی، رشد غیرارگانیک و سرمایه‌گذاری در طبقات دارایی جایگزین دارند. با این حال، نوآوری محصول هدف اصلی آن‌ها محسوب نمی‌شود.
- شرکت‌های متمایل به خدمت عموماً رویکردی سنتی در رشد ارگانیک کسب‌وکار اتخاذ می‌کنند. آن‌ها در اوراق باکیفیت سرمایه‌گذاری کرده و فعالیت‌های برون‌مرزی و نوآوری را محدود نگه می‌دارند.
- شرکت‌های متمایل به نوآوری تا حدی آمادگی دارند فراتر از رویکردهای سنتی حرکت کنند، مشروط بر آنکه این تغییرات در راستای منافع همه ذی‌نفعان باشد. این موضوع می‌تواند یکی از دلایل تمرکز بیشتر آن‌ها بر نوآوری محصول نسبت به دو گروه دیگر باشد.

ساختار و برنامه‌ریزی

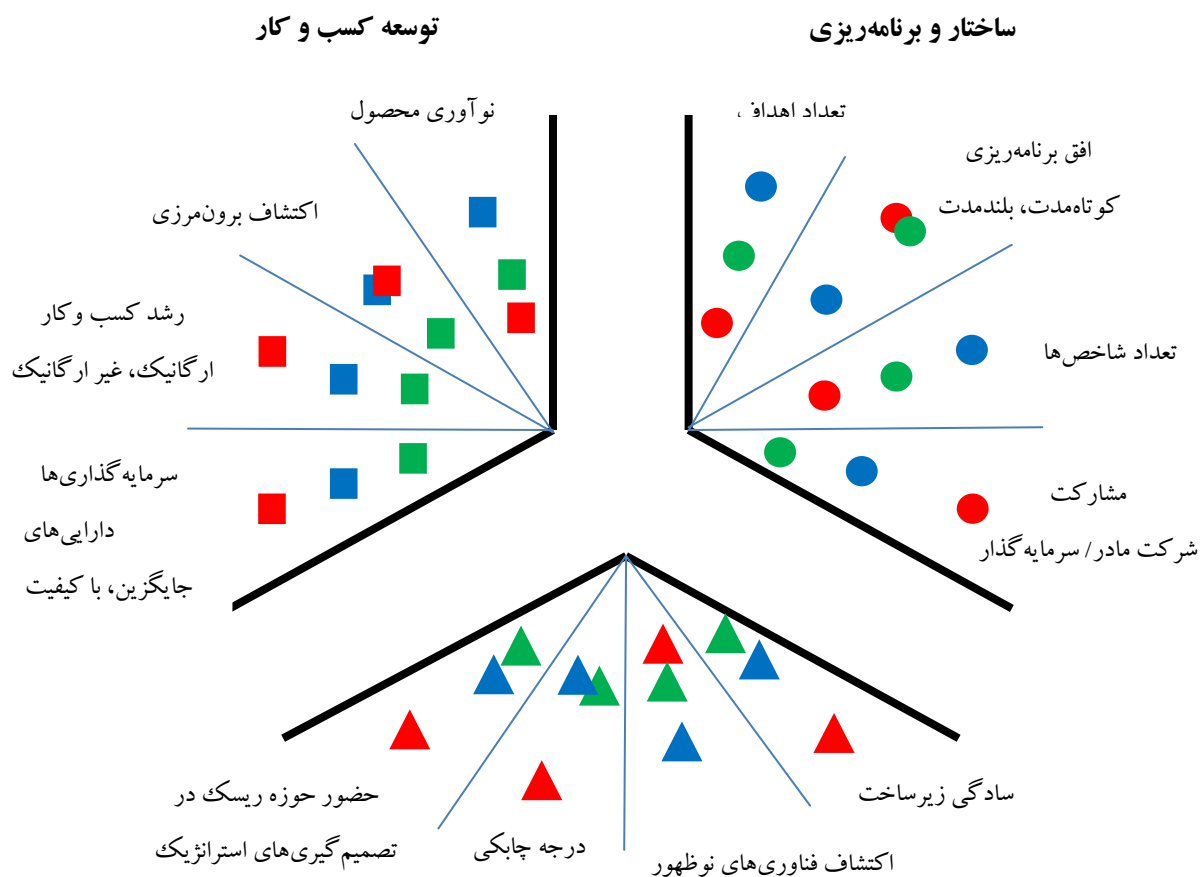
- شرکت‌های متمایل به تملک عموماً سادگی را ترجیح می‌دهند و تعداد زیادی هدف راهبردی یا شاخص برای پشتیبانی از این اهداف تعریف نمی‌کنند؛ اهداف محدود آن‌ها غالباً با دیدگاه سرمایه‌گذاران هم‌راستا است. افق برنامه‌ریزی معمولاً بلندمدت است و این امر با انتظارات شرکت مادر یا سرمایه‌گذاران - که اغلب در عملیات شرکت نقش فعالی دارند - هم‌خوانی دارد.
- شرکت‌های متمایل به خدمت معمولاً شرکت‌های مستقل هستند و تحت نظارت شرکت مادر یا سرمایه‌گذار قرار ندارند. آن‌ها تعداد متوسطی از اهداف را - متأثر از سابقه شرکت و نیازهای بیمه‌گذاران - تعیین و پایش می‌کنند و تمرکز اصلی‌شان بر خلق ارزش بلندمدت است.
- شرکت‌های متمایل به نوآوری بیشترین تعداد اهداف راهبردی و شاخص‌های پشتیبان را دارند، چراکه به طیف گسترده‌تری از ذی‌نفعان خدمت می‌کنند. آن‌ها در کنار توجه به افق کوتاه‌مدت، بر خلق ارزش بلندمدت تمرکز دارند. در مقایسه با شرکت‌های متمایل به تملک، میزان مداخله شرکت مادر در این گروه محدودتر به نظر می‌رسد.

انطباق‌پذیری و تحول

- شرکت‌های متمایل به تملک گرایش قابل توجهی به سادگی دارند که با تمرکز آن‌ها بر خلق ارزش برای شرکت مادر و سرمایه‌گذاران سازگار است. در نتیجه، چابکی بالاتری داشته و مدیریت ریسک را نه تنها به عنوان یک ابزار مستقل، بلکه در خدمت تصمیم‌گیری به کار می‌گیرند. این شرکت‌ها معمولاً در خط مقدم اکتشاف فناوری‌های نوظهور قرار ندارند.
- شرکت‌های متمایل به خدمت اغلب با چالش‌های فناوری‌های قدیمی مواجه‌اند که می‌تواند ابتکارات تحول را کند کند. با این حال، آن‌ها ضرورت افزایش چابکی را پذیرفته و اقداماتی در این راستا آغاز کرده‌اند، از جمله

مشارکت دادن واحد ریسک در تصمیم‌گیری‌های راهبردی. همچنین، نیاز به بررسی هوش مصنوعی و تحلیل‌های پیش‌بینانه برای حفظ رقابت‌پذیری را درک می‌کنند.

• شرکت‌های متمایل به نوآوری از نظر زیرساختی معمولاً بین دو نمایه دیگر قرار می‌گیرند. به‌عنوان بزرگ‌ترین نوآوران محصول، آن‌ها فناوری‌های نوظهور را پذیرفته و در این حوزه پیشرو به نظر می‌رسند؛ تا حدی برای پاسخ‌گویی به نیازهای متعدد ذی‌نفعان. هرچند چابک‌ترین نیستند، اما در حال اصلاح فرایندها برای تسریع تصمیم‌گیری بوده و واحد مدیریت ریسک را در تصمیم‌گیری‌های راهبردی وارد کرده‌اند.



شکل ۱۰-۴. نحوه مقایسه شاخص‌ها در میان انواع مختلف شرکت‌ها

مقدار کمتر یا اهمیت پایین‌تر به مرکز دایره نزدیک‌تر نشان داده شده، و مقدار بیشتر یا اهمیت بالاتر در فاصله دورتر از مرکز دایره نمایش داده شده است.

۱۱- نتیجه گیری

بازار پویای بیمه عمر ایالات متحده همچنان چابک باقی مانده است و یافته‌های پژوهش ما نشان می‌دهد شرکت‌ها چگونه نوآوری‌ها را به کار می‌گیرند و خود را با فشارهای محیطی تطبیق می‌دهند. به‌ویژه، مصاحبه‌های ما با مدیران اجرایی واکنش صنعت به برخی از مهم‌ترین مسائل روز را آشکار کرد که در قالب پیشنهادی زیر خلاصه می‌شود:

- اگرچه استفاده از مجموعه‌ای متنوع از معیارهای مالی و حسابداری - برای گزارشگری داخلی و خارجی - می‌تواند تصویری جامع از عملکرد شرکت ارائه دهد، اما ممکن است تصمیم‌گیری راهبردی را دشوار کند. برای شرکت‌ها مفید است که به‌صورت صریح تعیین کنند کدام معیارها "ستاره راهنما" برای مدیریت هستند تا تصمیم‌گیری راهبردی و ارتباط با ذی‌نفعان تسهیل شود.

- اولویت‌ها و اهداف شرکت‌ها به رویکردهای متفاوتی در مدیریت پرتفوی موجود منجر می‌شود؛ از تیم‌های اختصاصی با تحلیل‌های مکرر و مدیریت فعال، تا کمیته‌های میان‌وظیفه‌ای که به‌صورت دوره‌ای تشکیل جلسه می‌دهند و حتی در برخی موارد فقدان نیروی اختصاصی برای این حوزه. ایجاد یا تقویت جریان‌های کاری برای دسترسی به داده‌ها و توسعه چارچوبی برای بررسی، ارزیابی و تصمیم‌گیری درباره اقدامات بالقوه، می‌تواند قابلیت‌های مدیریت پرتفوی موجود را به‌طور معناداری بهبود دهد.

- شرکت‌های بزرگ بیمه عمر اغلب به‌دلیل لایه‌های متعدد مدیریتی، در تصمیم‌گیری‌های تاکتیکی سرمایه‌گذاری با چالش مواجه‌اند. ساده‌سازی ارتباطات و حلقه‌های بازخورد می‌تواند فرایند تصمیم‌گیری را تسریع کند. در مقابل، شرکت‌های متوسط و کوچک در ارزیابی مؤثر ریسک‌ها و بهینه‌سازی پرتفوی برای مدیریت و تنوع‌بخشی سرمایه‌گذاری‌ها با دشواری‌هایی روبه‌رو هستند. به‌کارگیری معیارهای پیشرفته ریسک - بازده، مانند "مرز کارای پرتفوی"، می‌تواند عملکرد پرتفوی و مدیریت ریسک را بهبود بخشد.

- تصمیم به دنبال کردن فرصت‌های برون‌مرزی عمدتاً تحت تأثیر تفاوت‌های فرهنگی و مسیر ورود شرکت به صنعت بیمه است. درک شباهت‌ها و تفاوت‌های کلیدی میان ایجاد کارایی سرمایه از طریق ساختارهای برون‌مرزی در مقایسه با درون‌مرزی، می‌تواند به همه شرکت‌ها در انتخاب مسیر مناسب کمک کند.

- به‌طور کلی، شیوه‌های مدیریت ریسک بنگاه در سراسر صنعت بسیار بالغ شده و پس از بحران مالی ۲۰۰۸ به‌طور چشمگیری تکامل یافته‌اند. شرکت‌های پیشرو بر اهمیت فرهنگ قوی ریسک تأکید دارند و نشان می‌دهند این فرهنگ چگونه در سراسر سازمان نفوذ کرده است. افزون‌بر این، مدیریت ریسک به تدریج از یک کارکرد صرفاً تدافعی فاصله گرفته و جنبه‌ای راهبردی یافته است، به‌گونه‌ای که مدیران ارشد ریسک برای پشتیبانی از تصمیمات مهم - مانند خرید یک بلوک جدید کسب‌وکار یا انتقال فعالیت‌ها به خارج از کشور - درگیر می‌شوند.

- شرکت‌های مورد مصاحبه به‌طور فعال در پی بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و تحلیل‌های پیش‌بینانه هستند، هرچند همچنان در یافتن شیوه‌هایی که واقعاً ارزش‌آفرین باشد، با چالش

مواجه‌اند. با بلوغ فناوری و افزایش آشنایی صنعت با این ابزارها، انتظار می‌رود ادغام گسترده‌تر و عمیق‌تری در بخش‌های مختلف کسب‌وکار رخ دهد.

شرکت‌ها بیش از پیش در مسیر توسعه یا تقویت رویکردی کل‌نگر به مدیریت ترازنامه گام برمی‌دارند. تا حد زیادی، رویکرد جامع هر شرکت بازتابی از فرهنگ آن است؛ فرهنگی که خود نتیجه یک مسیر تکاملی مشخص است. به دلیل این وابستگی، نقاط قوت شرکت‌ها معمولاً در گذر زمان تقویت می‌شوند و ضعف‌ها ممکن است به نقاط کور تبدیل شوند. هرچند رویه‌ها متفاوت‌اند و هیچ دو شرکتی یکسان نیستند، شباهت‌ها و تفاوت‌هایی شناسایی شد که به ما امکان داد سه پروفایل نظری را که الگوهای رایج در رویکرد تصمیم‌گیری کل‌نگر شرکت‌ها را بازتاب می‌دهند، تعریف کنیم:

• **نمایه نظری ۱: تمایل به تملک.** این شرکت‌ها آمادگی بیشتری برای فعالیت‌های برون‌مرزی، رشد غیرارگانیک و سرمایه‌گذاری در دارایی‌های جایگزین دارند. تعداد اهداف راهبردی آن‌ها محدود و هم‌سو با دیدگاه سرمایه‌گذار/شرکت مادر است. این شرکت‌ها بسیار چابک‌اند و سادگی را ارزش می‌نهند، اما در نوآوری محصول یا فناوری‌های نوظهور پیشرو نیستند.

• **نمایه نظری ۲: تمایل به خدمت.** این شرکت‌ها به‌طور سنتی از طریق رشد ارگانیک توسعه می‌یابند، نسبت به فعالیت‌های برون‌مرزی (به دلایل ادراکی/اعتباری) محتاط‌اند و در اوراق با کیفیت بالا سرمایه‌گذاری می‌کنند. اهداف راهبردی آن‌ها بر نیازهای بیمه‌گذاران و خلق ارزش بلندمدت متمرکز است. این شرکت‌ها به تدریج به چابکی بیشتر می‌پردازند و حوزه ریسک را در تصمیم‌گیری‌های راهبردی دخیل می‌کنند.

• **نمایه نظری ۳: تمایل به نوآوری.** این شرکت‌ها آمادگی بیشتری برای عبور از قیود سنتی به‌منظور پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان دارند. نوآوری محصول در این گروه بیشترین اهمیت را دارد. به دلیل توجه به طیف وسیع‌تری از ذی‌نفعان، این شرکت‌ها اهداف و شاخص‌های متعددی - شامل ملاحظات کوتاه‌مدت - را مدنظر قرار می‌دهند و فناوری‌های نوظهور را می‌پذیرند و در این حوزه پیشرو به نظر می‌رسند.

هیچ شرکتی کاملاً در یک نمایه نمی‌گنجد و ما نیز هیچ نمایه‌ای را توصیه یا تجویز نمی‌کنیم. هر نمایه ساختار، روش‌ها، مزایا و معایب خاص خود را دارد. صنعت بیمه عمر از تعادل سالم میان شرکت‌هایی با رویکردهای تصمیم‌گیری متنوع - مطابق نمایه‌ها - بهره‌مند خواهد شد.

شرکت‌ها می‌توانند نمایه اختصاصی خود را نسبت به این سه نمایه نظری ترسیم کرده و این پرسش را مطرح کنند: «در هر حوزه، آیا از جایگاه خود در این طیف رضایت داریم؟» همچنین، به همه شرکت‌ها توصیه می‌شود تمامی پرسش‌های مطرح‌شده در بخش‌های ۱۰-۲ تا ۱۰-۴ را مرور کنند تا ابزارهای بیشتری به جعبه‌ابزار خود بیفزایند و با بررسی و پاسخ‌گویی به آن‌ها، مزیت رقابتی خود را تضمین کنند.

۱۲- ضمائ

فهرست سؤالات مصاحبه (موضوعات در بخش‌های مربوطه تشریح شده‌اند).

بخش ۴: راهبرد و شاخص‌ها

۱. شرکت شما برای دستیابی به اهداف بلندمدت خود از چه شاخص‌های مالی (با در نظر گرفتن افق‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت) استفاده می‌کند؟ لطفاً درباره موارد زیر توضیح دهید:

(۱) دلایل استفاده از این شاخص‌ها؛ و

(۲) رویدادهای گذشته‌ای که موجب بازنگری در این اهداف/شاخص‌ها برای چشم‌انداز بلندمدت شرکت شما شده است.

۲. شرکت شما از کدام مبانی حسابداری استفاده می‌کند؟ لطفاً توضیح دهید هریک از این مبانی چگونه برای دستیابی به اهداف بلندمدت شرکت به کار گرفته می‌شود.

۳. لطفاً توضیح دهید آیا و چگونه بازنگری‌ها در استانداردهای مقرراتی و حسابداری منجر به تغییر در اهداف مالی شرکت شده و این تغییرات چه اثری بر ذی‌نفعان مختلف-از جمله بیمه‌گذاران، سهامداران، نهادهای ناظر و...- داشته است (با در نظر گرفتن ^۱AG53، ^۲IFRS17، ^۳LDTI).

۴. آیا شرکت شما برنامه راهبردی بلندمدت دارد؟ اگر بله، این برنامه از چه زمانی اجرا شده است؟ آیا شاخص‌های مرتبط برای تحقق آن تعریف شده‌اند؟ لطفاً توضیح دهید شرکت چگونه میان نیازهای ذی‌نفعان توازن برقرار می‌کند.

۵. شرکت شما ریسک نقدشوندگی را چگونه مدیریت می‌کند؟ ساختار سازمانی و فرایندهای مدیریت نقدشوندگی را شرح دهید. همچنین اقدامات انجام‌شده در مدیریت ریسک نقدشوندگی طی حدود دهه گذشته و دلایل اتخاذ این اقدامات را توضیح دهید.

۶. ملاحظات مرتبط با رویکرد شرکت به توسعه محصول و قیمت‌گذاری را تشریح کنید. شامل دلایل راهبردی و تاکتیکی؛ فرایند پیشرو بودن در برابر دنباله‌رو بودن؛ و آنچه در بازبینی مالی عملکرد محصولات لحاظ می‌شود.

۷. ساختار سازمانی شرکت شما چگونه است و هر حوزه وظیفه چه مسئولیتی دارد؟ برای هر مورد زیر، دلیل آن را بیان کنید:

الف. کدام واحد/حوزه مسئول تصمیم‌گیری‌های مرتبط با مصرف و تأمین سرمایه، ریسک و مدیریت دارایی-بدهی است؟

ب. آیا حوزه اکچوئری به مدیر مالی یا مدیرعامل گزارش می‌دهد؟

ج. آیا حوزه ریسک مستقل است و به هیئت مدیره گزارش می‌دهد؟

۱. راهنمای اکچوئری/نظارتی آمریکا (NAIC) با تمرکز بر کفایت ذخایر و مستندسازی/افشای مرتبط با دارایی‌های پیچیده.

۲. استاندارد بین‌المللی گزارشگری مالی شماره ۱۷ (قراردادهای بیمه).



بخش ۵: مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری

۸. مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری را چگونه تعریف می‌کنید یا به آن چگونه می‌اندیشید؟ این حوزه تا چه اندازه برای شما اولویت دارد؟ لطفاً مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری، عناصر غیرتضمینی و ذخایر را در نظر بگیرید.
۹. اهداف اصلی شما از مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری چیست؟ چه اقداماتی را در این زمینه مد نظر قرار داده‌اید یا اجرا کرده‌اید؟
۱۰. برای تصمیم‌گیری درباره انجام اقدامات مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری از چه شاخص‌هایی استفاده می‌کنید؟
۱۱. در ارزیابی اقدامات بالقوه مدیریت بیمه‌نامه‌های جاری با چه چالش‌هایی مواجه هستید؟

بخش ۶: سرمایه‌گذاری‌ها

۱۲. فرایند شما برای بازنگری راهبرد سرمایه‌گذاری در مواجهه با شوک‌های اقتصادی (برای مثال، وضعیت کنونی نظام بانکی) چگونه است؟
۱۳. راهبرد سرمایه‌گذاری شما در دهه گذشته و در محیط نرخ‌های بهره پایین چگونه تغییر کرده است؟ لطفاً ملاحظات راهبردی (افق بلندمدت، هم‌راستایی با راهبرد شرکت و ...) و ملاحظات تاکتیکی (افق کوتاه‌مدت، پاسخ به اهداف یا شاخص‌های مشخص) را تشریح کنید. همچنین توضیح دهید راهبرد سرمایه‌گذاری شما در مواجهه با محیط کنونی افزایش نرخ‌های بهره چگونه تغییر خواهد کرد.
۱۴. روندهای سرمایه‌گذاری شرکت شما در حدود دهه گذشته را توصیف کرده و دلایل آن‌ها را توضیح دهید. لطفاً هم ملاحظات راهبردی و هم ملاحظات تاکتیکی را در نظر بگیرید.
- الف. آیا طبقات دارایی مشخصی وجود دارد که در حال تلاش برای افزایش سرمایه‌گذاری در آن‌ها هستید؟ چرا؟
- ب. آیا سرمایه‌گذاری‌های مشخصی وجود دارد که در پی کاهش یا خروج از آن‌ها هستید؟ چرا؟

بخش ۷: رشد غیرارگانیک/ساختاردهی

۱۵. شرکت شما رشد ارگانیک در مقایسه با رشد غیرارگانیک را از منظر مصرف سرمایه آزاد در دسترس برای رشد چگونه ارزیابی می‌کند؟ در صورتی که سرمایه آزاد، عامل محدودکننده رشد (چه ارگانیک و چه غیرارگانیک) بوده است، آیا اقداماتی مانند ایجاد نهاد جانبی تأمین سرمایه برای دسترسی به سرمایه اشخاص ثالث به‌منظور رشد را مد نظر قرار داده‌اید؟ اگر خیر، چرا؟
۱۶. در صورت کاربرد، شرکت شما عملیات داخل آمریکا را در مقایسه با عملیات برون‌مرزی آمریکا-برای مثال برمودا- چگونه می‌بیند و هدف از هریک چیست؟ و اگر این موضوع کاربردی نبوده است، دلیل نداشتن شرکت تابعه برون‌مرزی به‌عنوان بخشی از راهبرد جامع مدیریت سرمایه چه بوده است؟
۱۷. لطفاً دیدگاه خود را درباره ساختاردهی/بهینه‌سازی (مانند شرکت‌های وابسته، بیمه اتکایی داخلی یا خارجی) با هدف افزایش کارایی سرمایه و ذخایر توضیح دهید؛ به‌ویژه از حیث اولویت این موضوع در شرکت شما. برای مثال، آیا تیم یا نیروی اختصاصی برای تمرکز بر این حوزه در زمان رشد یا فروش محصولات دارید؟

بخش ۸: ریسک/سرمایه

۱۸. لطفاً توضیح دهید واحد مدیریت ریسک بنگاه در شرکت شما چگونه سازمان‌دهی شده است. در صورتی که واحد مستقل مدیریت ریسک بنگاه وجود دارد، این واحد چگونه با سایر بخش‌های سازمان یکپارچه می‌شود و فعالیت‌های کلیدی آن چیست؟ لطفاً حاکمیت شرکتی و مدل سه خط دفاع را نیز در نظر بگیرید.
۱۹. نقاط قوت نسبی برنامه مدیریت ریسک بنگاه شرکت خود را در مقایسه با هم‌تایان صنعت و نیز در نسبت با اهداف داخلی شرکت در کجا می‌بینید؟ مهم‌ترین حوزه‌های کاری پیش‌رو در سال آینده کدام‌اند؟
۲۰. کدام ریسک‌های نوظهور در حال حاضر بیشترین اولویت ذهنی را برای شما و سازمانتان دارند؟ در زمینه مدیریت ریسک اقلیمی چه اقداماتی انجام می‌دهید؟ ریسک‌های مقرراتی را چگونه مدیریت می‌کنید؟ آیا نسبت به وضعیت سازمان خود در مدیریت ریسک مدل‌ها اطمینان خاطر دارید؟ لطفاً ریسک سایبری را نیز در نظر بگیرید.
۲۱. آیا واحد ریسک تأثیر معناداری بر تصمیم‌های راهبردی دارد، یا نقش آن بیشتر به صورت "پس‌از وقوع" است؟ برای مثال، آیا واحد ریسک از ابتدا در فرصت‌های ادغام و تملک دخیل است؟ یا در تصمیم‌گیری‌های تخصیص راهبردی دارایی‌ها؟ در نوآوری محصول و قیمت‌گذاری چگونه؟
۲۲. به جز مبانی حسابداری STAT و GAAP، چه سنج‌ها/معیارهای سرمایه‌ای یا ذخایری را محاسبه می‌کنید؟ آیا نوعی سرمایه داخلی (سرمایه اقتصادی) محاسبه می‌شود؟ اگر بله، این عدد چگونه برای مدیریت کسب‌وکار مورد استفاده قرار می‌گیرد؟ آیا سرمایه ریسکی در قیمت‌گذاری محصولات لحاظ می‌شود (برای مثال بازده سرمایه تعدیل‌شده براساس ریسک ⁽¹⁾ RORAC)؟ تصمیم‌های تخصیص سرمایه چگونه اتخاذ می‌شوند و سرمایه چگونه تخصیص داده می‌شود؟ اگر در به‌کارگیری سرمایه اقتصادی در سراسر کسب‌وکار موفق بوده‌اید، چه عواملی به تحقق این موفقیت کمک کرده‌اند؟ چه تحلیل‌هایی پیرامون سرمایه اقتصادی انجام می‌دهید (مانند تحلیل تغییرات، تحلیل تجزیه ریسک و ...).
۲۳. چه نوع تحلیل‌های ریسکی انجام می‌دهید؟ چه مواردی را به مدیریت ارشد یا هیئت‌مدیره ارائه می‌کنید؟ تصمیم‌گیرندگان کلیدی از منظر ریسک بیش از همه به دیدن چه اطلاعاتی علاقه‌مند هستند؟

بخش ۹: سیستم‌ها و داده

۲۴. آیا شرکت شما در سال‌های اخیر دچار تحول مالی یا اکچوئری شده است؟ اگر بله، چه عواملی محرک این تحول بوده‌اند؟ آیا این تحول عمدتاً فناورانه بوده است یا ابعاد گسترده‌تر کسب‌وکاری و راهبردی نیز داشته است؟ آیا مزایایی را که از این تحول انتظار داشتید محقق کرده‌اید؟
- برای سرمایه‌گذاری در استفاده از داده و کاربردهای پیشرفته‌تر داده - از جمله تحلیل‌های پیش‌بینانه هوش مصنوعی - چه اقداماتی انجام می‌دهید؟ چگونه خود را همگام با تحولات سریع این حوزه به‌روز نگه می‌دارید؟

میلیمن یکی از بزرگ‌ترین ارائه‌دهندگان خدمات اکیچوئری، مدیریت ریسک و راهکارهای فناوری در جهان است. توانمندی‌های این شرکت در حوزه مشاوره و تحلیل‌های پیشرفته، طیف گسترده‌ای از زمینه‌ها از جمله بهداشت و درمان، بیمه‌های اموال و مسئولیت، بیمه‌های زندگی و خدمات مالی، و مزایای کارکنان را پوشش می‌دهد. میلیمن در سال ۱۹۴۷ تأسیس شده و یک شرکت مستقل است که دفاتری در شهرهای مهم سراسر جهان دارد.



تماس

پرنوی چودهوری^۱

prannoy.chaudhury@milliman.com

آنتونی داردیس^۲

anthony.dardis@milliman.com

یان فریدمن^۳

yan.fridman@milliman.com

کریستن کون^۴

kristen.koon@milliman.com

لوسی اویانگ^۵

lucy.ouyang@milliman.com

استوارت سیلورمن^۶

stuart.silverman@milliman.com

<http://www.milliman.com/>

1. Prannoy Chaudhury
2. Anthony Dardis
3. Yan Fridman
4. Kristen Koon
5. Lucy Ouyang
6. Stuart Silverman



فهرست گزارش‌های مدیریتی‌های منتشرشده در پژوهشکده بیمه

- گزارش مدیریتی ۱ (تابستان ۱۳۹۷): توسعه محصولات بیمه خرد برای ارائه‌دهندگان خدمات مالی خرد
- گزارش مدیریتی ۲ (پاییز ۱۳۹۷): نقد و بررسی آیین‌نامه ۸۰ شورای عالی بیمه (شرایط عمومی بیمه مسئولیت مدنی کارفرما در قبال کارکنان)
- گزارش مدیریتی ۳ (تابستان ۱۴۰۰): گزارش مدیران ریسک اروپایی
- گزارش مدیریتی ۴ (زمستان ۱۴۰۰): هوش ماشینی در بیمه: بینش‌هایی برای تحول سر به سر شرکت
- گزارش مدیریتی ۵ (اسفند ۱۴۰۳): اکوسیستم‌های پلتفرم دیجیتال در بیمه: ارتباط با مشتریان به روش‌های جدید
- گزارش مدیریتی ۶ (فروردین ۱۴۰۴): مدیریت ریسک‌های محیط‌زیستی از طریق بیمه: جنبه‌های حقوقی و اقتصادی
- گزارش مدیریتی ۷ (اردیبهشت ۱۴۰۴): بیمه فراگیر در اقتصادهای پیشرفته: کاهش فشارها بر جامعه
- گزارش مدیریتی ۸ (خرداد ۱۴۰۴): ورود فناوری اقلیمی به بازار: نقش قدرتمند بیمه
- گزارش مدیریتی ۹ (تیر ۱۴۰۴): راهنمای جامع بیمه پارامتریک
- گزارش مدیریتی ۱۰ (مرداد ۱۴۰۴): چارچوب مدیریک ریسک هوش مصنوعی
- گزارش مدیریتی ۱۱ (شهریور ۱۴۰۴): تغییرات اقلیمی: آینده بیمه‌های درمان و زندگی چه خواهد بود؟
- گزارش مدیریتی ۱۲ (مهر ۱۴۰۴): رشد در سایه (ژئوپلیتیک): چشم‌انداز اقتصاد جهانی و بازار بیمه در سال‌های ۲۰۲۵-۲۶
- گزارش مدیریتی ۱۳ (آبان ۱۴۰۴): زمین‌لرزه‌های کوچک، تأثیرات بزرگ: درس‌آموخته‌هایی از زلزله کرایست چرچ
- گزارش مدیریتی ۱۴ (آذر ۱۴۰۴): رمزگشایی اعتماد دیجیتال
- گزارش مدیریتی ۱۵ (دی ۱۴۰۴): مدیریت ریسک‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی در کسب‌وکار بیمه عمر و درمان
- گزارش مدیریتی ۱۶ (بهمن ۱۴۰۴): آینده امید به زندگی: پیش‌بینی بلندمدت روندهای تعدیل مرگ‌ومیر برای بیمه
- گزارش مدیریتی ۱۷ (اسفند ۱۴۰۴): افزایش کارآمدی پوشش بیمه مسکن: راهکارهای کاهش قرارگیری و آسیب‌پذیری در برابر رویدادهای آب‌وهوایی شدید
- گزارش مدیریتی ۱۸ (فروردین ۱۴۰۵): بیمه عمر در عصر نرخ بهره بالاتر: تخصیص مدیریت دارایی، جایگزین مدل سبک دارایی شده است
- گزارش مدیریتی ۱۹ (اردیبهشت ۱۴۰۵): نمایی از دارایی‌های جایگزین در چشم‌انداز بیمه عمر

Managerial Report

Journal of Insurance Research Center (IRC)

New Edition, No. 20, June, 2026

Concessioner: Insurance Research Center (IRC)

Director- in- Charge: Asma Hamzeh (PhD)

Editor- in- Chief: Leili Niakan (PhD)

Internal Manager: Shabnam Refoua (PhD)

Layout & Cover Designer: Ali hossein Safari

Publication Address: No. 43, West Sarv Ave., Saadat Abad, Tehran/ Iran

P.O. Box: 19395 -4499

Tel: (+9821) 22084084

Fax: (+9821) 22092265

Workingpaper@IRC.ac.ir