

## Designing Service Supply Chains Management Model by Grounded Theory

Abbas Rezaei Pandari<sup>1</sup>,\*Adel Azar<sup>2</sup>

1-Ph.D. of Management, Tarbiat Modares University.

2-Professor, Management Department, Tarbiat Modares University

Email: Azara@modares.ac.ir. (Corresponding Author)

Received: 08/03/2015; Accepted: 26/06/2016

### Abstract

In highly competitive and uncertain global marketplace, Supply Chains Management (SCM) has become vitally essential approach to gain competitive advantages. Due to the unique characteristics of services, which distinguish them from goods, our knowledge of the structure of supply chains in service businesses is still scant. In this paper, we applied a qualitative research, Grounded Theory, with the ultimate goal of providing a model for service supply chains management (SSCM) in insurance industry. To identify components of the model, interviews were conducted with 14 managers and experts in the insurance industry. With three-stage, open and axial, coding developed a paradigmatic model for SSCM. Then, based on the paradigmatic model, a conceptual framework for insurance service supply chain were provided. It consists of components and management processes required to delivery services to the customers effectively. This framework could be used as basis for design performance measuring or excellence model in service industry.

### Introduction

The supply chain management (SCM) approach was introduced into the business world to deal with increasing competition among firms for survival (Lambert and Cooper, 2000). Nowadays in global markets, firms are no longer units with specific trademarks performing as autonomous entities. The complexity of goods and services in the modern world makes this a rare occasion for organizations and institutes to provide goods or services independently and without the help or cooperation of others (Cooper et al., 1997). Due to this and the highly unreliable

and competitive environment, companies face a real struggle; therefore almost every day, new methods and procedures are being innovated to help them progress under such harsh circumstances (Cooper, Lambert et al. 1997). The Supply Chain Management (SCM), is one of these various methods developed to help companies and corporations overcome such difficulties (Lambert & Cooper, 2000).

In the recent decades, the service sector has had a great share of the global economics; economy services are considered the driving force of many of the developing countries (Giannakis 2011). In the Islamic republic of Iran, more than 50% of the gross production is that of the service sector and the analysis of the national GDP indicates growth in this sector (SCI 2014). Even with the importance of the service sector and the increase in the conversion of global economics to a service based format, the service sector is not as developed as the manufacturing sector (Van Ark, O'Mahony et al. 2008). One of the main reasons for this issue is that many of the production based organizations have had a great opportunity of development which is due to the SCM procedure being applied by them. An effective supply chain is able to both reduce the resources needed for the presentation of the desired services and also to develop customer servicing by the way of increasing the availability of a product and decreasing the order time period as well as the cost of the required service (Banomyong & Supatn 2011).

Although different disciplines of research such as Service marketing, service operations management, service science and service engineering have been developed, little research has been dedicated to the method of Service Supply Chain Management (SSCM), which expands the organization's boundaries (Johnston & Clark 2012). Service standardization, design difficulties and servicing procedures play important roles in the deficiency of research in this field (Lin, Shi et al. 2010). The abstraction and measurement of such services is a difficult matter and in addition to all these, the variety of service sectors has made it even more difficult to suggest a single model for such services (Ellram, Tate et al. 2004). Taking this feature into account and since there has been little research on service supply chains, the present study has been conducted based on views and experiences by insurance industry experts. And attempts to design and provide a model for service supply chain management in the insurance industry.

### **Case Study**

The study used interviews with experts, managers and insurance industry professionals as the main source for gathering data. The major source from

which the main concepts were extracted were interviews performed with 14 managers and experts of the insurance industry in Iran. This research based on the core of SSCs, which companies providing insurance services, carried out presses/procedures of insurance SSCs and designed a conceptual framework for SSCM.

### **Materials and Methods**

Since previous researches have employed weak frames to determine the structure of service supply chains, it seems appropriate to utilize a qualitative procedure; and the service supply chain management has been modeled with a qualitative approach by using the data theory method with the help of the Strauss and Corbin (1998) model. Grounded theory is a qualitative research method that develops a theory using a data set.

The researcher has attempted to gather and analyze 13 interviews in three turns. At the beginning and based upon the newly found recognition of the insurance industry, theoretical sampling, and after that and to achieve theoretical saturation, snowball sampling was performed. In this study, 2 introductory interviews were made to better understand the environment; 9 main interviews with the aim of extracting required data, and another two to determine that theoretical saturation is obtained and as a confirmation to the extracted codes were made. Theoretical saturation is a state wherein no new data are discovered, the subject has been extended enough and the connections between the data has been determined (Creswell 2003). Each interview was conducted with either one or two people and in two sessions. The interviews ranged from 30 minutes to two hours. The selected people for the main interview had at least 10 years of experience in the insurance industry. Ten percent of the interviewees had a BA, 50 percent had an MA and 40 percent had a PhD degree.

### **Data analysis and findings**

Coding is a systematic procedure developed by Strauss and Corbin (1998) to explore data categories, features and aspects. In this study, with two-stage, open and axial, coding developed a paradigmatic model for SSCM. This was done through analysis, naming and classifying the acquired data from interviews, observations and technical notes. The shared codes, and codes underlined by all interviewees, as well as codes regarded important by the researcher, were all identified as final codes. Similar codes were combined to form single service supply chain management factors. Then, based on the paradigmatic model and selective coding, a conceptual framework for insurance service supply chain were provided. It consists of components and management processes required to delivery services to the customers effectively. Finally, 8 presses/procedures

were identified for insurance SSCs. These procedures contain all the activities and processes performed in order to deliver a service to a consumer. As the service provider states, some of these activities are seen throughout all the chain, whilst other are seen only in specific phases.

### **Conclusion**

As it was previously mentioned, service industries are greatly influential on the economy of advanced countries and is facing growth in progressing countries; therefore paying attention to the SSC with the purpose of improving it is of great importance. By going through the research literature, it was determined that the models used in production supply chain management are not applicable in the SSC. In this study, it was endeavored to privilege from the opinions of the experts in the field of insurance industry and the use of grounded theory, it better comprehend the nature and the difficulties of the service supply chain. The suggested frame presents a new perspective of managing service procedures in the insurance industry, which can help managers take a different view on designing and managing such procedures and assess themselves in accordance with the aims intended for the company. In the presented service supply chain management model, all the procedures needed for an efficient supply chain have been determined which are: service delivery management, service capabilities management, market management, cash flow management, CRM, SRM and information flow management. Risk management has been described as a specialized process in insurance procedures.

Insurance industry managers can privilege from the model provided by this research as a guideline to achieve competency advantage and lower the unreliability of the environment as well as using it as a basis for insurance's management and supply chain network structure; it may also be used to assess their performance.

**Key Words:** Supply Chain Management, Service Supply Chain, Grounded Theory, Insurance Industry.

## طراحی مدل مدیریت زنجیره‌ی تأمین خدمات با رویکرد نظریه داده بنیاد

دکتر عباس رضائی پندری\* – دکتر عادل آذر\*\*

### چکیده

در محیط نامطمئن و پرقابیت عصر حاضر، کالاها و خدمات به‌گونه‌ای است که بسیار کم اتفاق می‌افتد سازمان یا مؤسسه‌ای به‌تنهایی و بدون کمک گرفتن و همکاری با دیگر سازمان‌ها بتواند محصولی را تولید یا خدمتی ارائه کند. یکی از رویکردهای مورد استفاده شرکت‌ها برای کسب مزیت رقابتی در چنین شرایطی استفاده از زنجیره‌ی تأمین است. با توجه به ماهیت متفاوت خدمات استفاده از مدل‌های تولیدی در بخش خدمات با محدودیت‌هایی همراه است بنابراین با توجه به نامناسب بودن مدل‌های زنجیره‌ی تأمین تولید محور در بخش خدمات، ضروری است تا مفهوم زنجیره‌ی تأمین در بخش خدمات و مدلی مفهومی جهت مدیریت زنجیره تأمین خدمات تعریف شود. این پژوهش کیفی باهدف غایی ارائه مدلی برای مدیریت زنجیره‌ی تأمین خدمات در صنعت بیمه با استفاده از طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد انجام شده است. برای شناسایی مؤلفه‌های مدل مصاحبه‌هایی با ۱۴ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران صنعت بیمه انجام گرفت و سپس با دو مرحله کدگذاری باز و محوری مدل پارادایمی زنجیره تأمین شکل گرفت در ادامه بر اساس مدل پارادایمی، چارچوب مفهومی مدیریت زنجیره‌ی تأمین خدمات در قالب مدلی ارائه گردید که دربرگیرنده اجزاء و فرایندهای مدیریتی است که برای مدیریت کارآمد و اثربخش زنجیره تأمین خدمات صنعت بیمه مورد نیاز است. این چارچوب می‌تواند مبنایی جهت طراحی مدل‌های ارزیابی عملکرد و تعالی شرکت‌های خدماتی قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت زنجیره تأمین، زنجیره تأمین خدمات، نظریه داده بنیاد، صنعت بیمه

\* دانش آموخته دکتری مدیریت (تحقیق در عملیات)، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

\*\* نویسنده مسئول - استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران،

آدرس الکترونیکی: azara@modares.ac.ir

## ۱- مقدمه

امروزه در بازارهای جهانی شرکت‌ها واحدهایی با نام‌های تجاری منحصر به فرد نیستند که بتوانند به صورت مستقل فعالیت کنند. پیچیدگی کالاها و خدمات در دنیای امروز به گونه‌ای است که بسیار کم اتفاق می‌افتد سازمان یا مؤسسه‌ای به تنهایی و بدون کمک گرفتن و همکاری با دیگر سازمان‌ها بتواند محصولی را تولید یا خدمتی ارائه کند. در این محیط نامطمئن و پررقابت، شرکت‌ها با چالش‌های گسترده و جدی مواجه شده‌اند و به منظور رویارویی با این چالش‌ها هرروز شاهد ظهور روش‌ها و رویکردهای جدید در دنیای کسب و کار هستیم (Cooper, Lambert et al., 1997). رویکرد مدیریت زنجیره تأمین<sup>۱</sup> (SCM) از جمله روش‌های موجود در دنیای کسب و کار است که برای رویارویی و مقابله با این چالش‌ها ظهور یافته است (Lambert and Cooper, 2000). شرایطی که باعث تعریف و طراحی چنین نگرشی شده، افزایش روزافزون رقابت و تلاش شرکت‌ها به منظور بقاست. شرکت‌ها رمز این بقا را در کاهش هزینه‌ها و برآورده کردن نیازهای مشتری می‌دانند. نیازها و علایق مشتری می‌تواند شامل کاهش قیمت، حمل به موقع و کیفیت مناسب باشد (Cooper, Lambert et al., 1997).

در دهه‌های اخیر بخش خدمات سهم قابل توجهی از اقتصاد جهانی را به خود اختصاص داده است، اقتصاد خدمات نیروی محرک رشد برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه است (Giannakis, 2011). در واقع انتقال اقتصادهای صنعتی از پایه تولیدی به محور خدماتی یک پدیده مستمر است (Smith, Karwan et al., 2007). در ایران سهم بخش خدمات از تولید ناخالص داخلی بیش از ۵۰ درصد است و تجزیه و تحلیل روند تولید ناخالص داخلی نیز نشان می‌دهد که اقتصاد خدمات در ایران نیز روبه رشد است (SCI, 2014). با وجود اهمیت خدمات و افزایش خدماتی شدن اقتصاد جهانی خدمات از نظر عملکرد از بخش تولید عقب است (Van Ark, O'Mahony et al., 2008). یکی از دلایل این امر این است که بسیاری از سازمان‌های تولیدی موفق، فرصت کسب عملکرد بهتر با بهره‌گیری از مدیریت زنجیره تأمین را داشته‌اند. نظر به اینکه مدیریت زنجیره تأمین هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی در صنایع تولیدی زمینه متداولی است اما تأکید بیشتری بر زنجیره تأمین در بخش تولیدی است (Boonitt and Pongpanarat, 2011) بنابراین با توجه به اینکه یک زنجیره تأمین مؤثر می‌تواند منجر به کاهش مقدار منابع کل مورد نیاز جهت ارائه

سطح موردنیاز خدمات به مشتری در هر بخش و بهبود خدمت‌دهی به مشتری از طریق افزایش در دسترس بودن محصول و کاهش زمان سفارش همراه با کاهش هزینه گردد (Banomyong and Supatn, 2011) ضروری است مدلی مفهومی جهت مدیریت زنجیره تأمین خدمات توسعه داده شود.

از طرف دیگر، رشد سریع صنایع خدماتی طی دهه‌های اخیر نیاز به نوآوری خلاق و افزایش بهره‌وری خدمات جهت دستیابی به رشد اقتصادی را افزایش داده است. درحالی‌که رشته‌های تحقیقاتی مختلف مثل بازاریابی خدمات، مدیریت عملیات خدمات، علم خدمات و مهندسی خدمات ایجادشده است، تحقیقات کمی در مورد نحوه‌ی مدیریت زنجیره تأمین خدمات که مرزهای سازمان را افزایش می‌دهد، انجام‌گرفته است (Johnston and Clark, 2012). استانداردهای خدمات به‌عنوان عامل اصلی همراه با مشکلات طراحی و فرآیندهای ارائه خدمات نقش مهمی در کمبود تحقیقات در زمینه مدیریت زنجیره تأمین خدمات دارند (Lin, Shi et al., 2010). انتزاعی کردن و اندازه‌گیری خدمات سخت است و تنوع‌بخش‌های خدماتی ایجاد یک چارچوب واحد خدماتی را مشکل کرده است (Ellram, Tate et al., 2004). کمبود پژوهش در زنجیره تأمین خدمات می‌تواند به خواستگاه تولیدی مفهوم SCM نسبت داده شود، مدیریت زنجیره تأمین از رشته مدیریت تولید و لجستیک شروع شده است که به‌طور سنتی شامل مدیریت و حمل‌ونقل منابع ملموس است (Giannakis and Croom, 2004). مشکلات ذاتی برای ایجاد مدل‌های استاندارد مدیریت خدمات به دلیل ماهیت متفاوت خدمات، به‌اندازه پیچیدگی فرآیندهای طراحی و ارائه خدمات در کمبود تحقیقات در این زمینه سهمیم است (Sampson and Froehle, 2006). از طرف دیگر ارائه و مدیریت خدمات کار سختی است، خدمات متنوع بوده و تا حد زیادی به قراین وابسته هستند و تهیه و تدارک خدمات به‌طور متمرکز انجام نمی‌شود (Ellram, Tate et al., 2004).

یکی دیگر از عوامل سهمیم در نبود رویکردهای رسمی جهت مدیریت زنجیره تأمین خدمات این حقیقت است که اغلب خدمات به‌صورت غیرمتمرکز تدارک و مدیریت می‌شود و هر واحد یا عملیات درون یک سازمان، خدمات خود را مبتنی بر اهداف خود و بدون توجه به آنچه دیگران در سازمان انجام می‌دهند تهیه کند. با توجه به اینکه خدمات ماهیتاً چند متغیره است یک چارچوب مدیریتی یکپارچه برای مدیریت زنجیره تأمین آن اجتناب‌ناپذیر خواهد بود؛ بنابراین سؤال اصلی این تحقیق این است که مدل مناسب برای مدیریت زنجیره تأمین خدمات کدام است؟ در این تحقیق سعی شده است تا با ارائه چارچوبی مفهومی

ماهیت زنجیره تأمین خدمات در صنعت بیمه مورد بررسی قرار گیرد. چارچوب ارائه شده علاوه بر بخش‌های اصلی زنجیره، فرایندهای اصلی مدیریت زنجیره تأمین خدمات را نیز توصیف خواهد کرد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

استفاده از مفهوم زنجیره تأمین در حوزه خدمات به‌طور کلی به دو بخش قابل تقسیم است، بخش اول رویکردها و مدل‌های عملیاتی که در زنجیره تأمین تولیدی کارآمد بوده است در بخش خدماتی نیز مورد استفاده قرار گرفته شده است. نقطه مشترک زنجیره‌های تأمین تولیدی مدیریت جریان کالاهای فیزیکی است. این پیوند متداول چیزی است که در زنجیره تأمین خدمات مفقود است. یکی از ویژگی‌های مهم مدل‌های زنجیره تأمین تولید محور این است که کسب‌وکار و فعالیت‌های لجستیک مناسب را معمولاً درون شرکتی خاص شناسایی می‌کند. به‌هر حال با توجه به ویژگی عدم یکنواختی خدمات این مدل‌ها برای زنجیره تأمین خدمات غیر قابل کاربرد است و باید گزینه‌ای جایگزین معرفی شود.

با توجه به نامناسب بودن مدل‌های زنجیره تأمین تولید محور در بخش خدمات، محققان مختلفی تلاش کردند تا مفهوم زنجیره تأمین را در بخش خدمات نیز تعریف کنند. آرمیستد و کلارک<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) قابلیت به‌کارگیری مفهوم زنجیره ارزش را در صنایع خدماتی مورد بررسی قرار دادند که از این کار باید به‌عنوان اولین تلاش جهت اضافه کردن خدمات به مفهوم زنجیره تأمین یاد کرد. یونگدال و لومبا<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) مفهوم کارخانه خدمات را در زنجیره تأمین جامع معرفی کردند و نکات قابل توجهی جهت تحقیقات آینده در زمینه مفهوم‌سازی نقش خدمات در مدیریت زنجیره تأمین جامع ارائه کردند. سمپسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) با تمرکز بر دوگانگی مشتری-تأمین‌کننده ساختار زنجیره تأمین را در سازمان‌های خدماتی بررسی کرد. الارم و تات<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) بیشترین سهم را در ادبیات زنجیره تأمین خدمات ایفا کردند. آن‌ها بر اساس مدل‌های زنجیره تأمین تولید محور یک چارچوب کلی پیشنهاد کردند و فرایندها یا عملکردهای اصلی خدماتی را شناسایی کردند. جدول ۱ خلاصه‌ای از تحقیقات در زمینه زنجیره تأمین خدمات را نشان می‌دهد.

1 -Armistead and Clark

2 -Youngdahl and Loomba

3 -Sampson

4 -Ellram and Tate



مدل مفهومی پارادایمی برای زنجیره تأمین (Giannakis and Croom, 2004) مبنای کار جیاناکیس قرار گرفت تا در سال ۲۰۱۱ بر اساس چارچوب‌های زنجیره تأمین موجود مدلی ترکیبی برای زنجیره تأمین خدمات مشاوره مدیریتی ارائه کند. او همچنین با بررسی قابلیت‌های مدل SCOR در بخش خدمات، مدل مرجع برای استفاده در سازمان‌های خدماتی طراحی کرد. باتاگیوگلو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) یک چارچوب جدید زنجیره تأمین برای صنعت بهداشت و درمان ایجاد کردند که مبتنی بر مدل الارم و تتا است. آن‌ها از مدل چارچوب مرجع عملیات زنجیره تأمین ایجادشده به‌وسیله شورای زنجیره تأمین به‌عنوان ابزار تشخیص برای مدیریت زنجیره تأمین خدمات استفاده کردند. مال<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) زنجیره تأمین خدمات را از دیدگاه مشتری طراحی کردند، این مدل شیوه‌ای که یک مشتری ارائه خدمات را برای ایجاد ارزش مدیریت، هماهنگ و مدیریت می‌کند با استفاده از تفکر سیستمی مورد بررسی قرار داده است. رضائی پندری<sup>۳</sup> و همکاران (2014a) مدلی فرایندی جهت مدیریت زنجیره تأمین خدمات صنعت بیمه توسعه دادند. در این مدل به علت ویژگی هم‌زمانی خدمات، مشتری و مصرف‌کننده نهایی یکی هستند. همچنین برای مدیریت زنجیره تأمین خدمات تعدادی فعالیت ضروری وجود دارد. از دید خدمت دهنده برخی از این فعالیت‌ها در کل زنجیره وجود دارد درحالی‌که برخی دیگر در مرحله خاصی از فرایند انجام می‌شود. این فعالیت‌ها عبارت‌اند از؛ مدیریت ارائه خدمات، مدیریت توانمندی خدمات، مدیریت بازار، مدیریت وجوه نقد، مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده، مدیریت جریان اطلاعات و دانش و مدیریت ریسک.

---

1 -Baltacioglu

2 -Mauil

3 -Rezaei Pandari

جدول ۱: روند تکامل زنجیره تأمین خدمات

نکات کلیدی تحقیق	نویسنده
استفاده از مفهوم زنجیره ارزش در ایجاد استراتژی‌های ارائه خدمات را مورد بررسی قراردادند.	آرمیستد و کلارک ( Armistead and Clark, 1993)
مفهوم کارخانه خدمات را در شکل جدیدی از زنجیره عمومی تأمین خدمات گسترش دادند.	یانگدال و لومبا ( Youngdahl and Loomba, 2000)
ساختار زنجیره تأمین دو جهته در سازمان‌های خدماتی را شناسایی کرد که این ساختار با توجه به دوگانگی مشتری- تأمین‌کننده زنجیره تأمینی شبیه زنجیره‌های تأمین تولیدی سنتی ایجاد می‌کند.	سمپسون (Sampson, 2000)
بر به‌کارگیری SCM سنتی در صنعت بهداشت و درمان تمرکز کردند و فهمیدند که نبود یکپارچگی منظم در فعالیت‌های زنجیره تأمین مانع بزرگی جهت انطباق SCM با بخش خدمات است.	کوک و همکاران ( Cook, DeBree et al., 2001)
در مطالعه‌ای اثر تقویتی را در بخش خدمات بررسی کرد.	آکرمانس و واس ( Akkermans and Vos, 2003)
یک مدل مفهومی پارادایمی برای زنجیره تأمین طراحی کردند.	جیاناکیس و کروم ( Giannakis and Croom, 2004)
بر اساس دانش SCM برای صنایع تولیدی یک چارچوب عمومی برای زنجیره تأمین خدمات پیشنهاد کردند.	إلارم و همکاران ( Ellram, Tate et al., 2004)
بسط مدل الارم و افزایش فرایندهایی که در برمی‌گیرد.	باتاگیوگلو و همکاران ( Baltacioglu, Ada et al., 2007)
با طراحی ماتریس خدماتی شدن- جهانی‌شدن، تکامل مدل‌های زنجیره تأمین را مورد بررسی قرار داده و در نهایت بر اساس مدل‌های موجود در بخش تولیدی مدلی که قابلیت کاربرد در تولید و خدمات داشته باشد ایجاد کردند.	لین و همکاران ( Lin, Shi et al., 2010)
بر اساس چارچوب‌های زنجیره تأمین موجود مدلی ترکیبی برای زنجیره تأمین خدمات طراحی کرد.	جیاناکیس (Giannakis, 2011a)
با بررسی قابلیت‌های مدل SCOR در بخش خدمات، مدل مرجع برای استفاده در سازمان‌های خدماتی طراحی کرد.	جیاناکیس (Giannakis, 2011b)
با توجه به نقش اصلی مشتری در بخش خدمات، زنجیره تأمین خدمات را از دیدگاه مشتری طراحی کردند.	مال و همکاران ( Maull, Geraldi et al., 2012)
با مبنا قرار دادن مدل باتاگیوگلو، جهت پوشش سه جزء اصلی زنجیره یعنی تأمین‌کننده، خدمت دهنده و مشتری مدلی فرایندی جهت مدیریت زنجیره تأمین خدمات صنعت بیمه توسعه دادند.	رضائی و همکاران ( Rezaei Pandari et al., 2014a)
با توجه به فرایندهای اصلی شناسایی‌شده برای مدیریت زنجیره تأمین خدمات با رویکرد نگاشت شناختی فازی مدلی برای ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات طراحی کردند.	رضائی و همکاران ( Rezaei Pandari et al., 2014b)

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

با توجه به سؤال تحقیق، پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی است. این پژوهش با راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد<sup>۱</sup> به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. روش نظریه داده بنیاد، شیوه‌ای از پژوهش کیفی است که در آن، با استفاده از دسته‌ای از داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. ایده اصلی این راهبرد آن است که نظریه‌پردازی از داده‌های در دسترس ناشی نمی‌شود بلکه بر اساس داده‌های حاصل از مشارکت‌کنندگان که فرایند موردپژوهش را تجربه کرده‌اند، ایجاد یا مفهوم‌سازی می‌شود (Corbin and Strauss, 2007). از آنجاکه مرور تحقیقات پیشین حکایت از ضعف چارچوب‌های موجود در تبیین ساختار زنجیره تأمین خدمات بیمه دارد، استفاده از رویکرد کیفی جهت انجام این تحقیق توجیه‌پذیر به نظر می‌رسد. این تحقیق سعی دارد با استفاده از این روش چگونگی ساختار زنجیره تأمین خدمات در صنعت بیمه را موردبررسی قرار دهد، بنابراین با توجه به اینکه پرسش‌های قابل پاسخ با راهبرد داده بنیاد از نوع چگونگی و چرا است (Mello and Flint, 2009) استفاده از این راهبرد می‌تواند محقق را در پاسخ به سؤال تحقیق به نحو مطلوب یاری رساند.

#### ۳-۱- نمونه و ابزار پژوهش

نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت نظری انجام شد. نمونه‌گیری نظری<sup>۲</sup>، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر سعی می‌کند با بهره‌گیری از نظرت و دانش آگاه‌ترین افراد درباره موضوع پژوهش به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده موردنظر بپردازد. به عبارت دیگر نوع نمونه‌گیری، تصادفی نیست بلکه عمدی و قضاوتی است (Bazargan, 2011).

مهم‌ترین منبع جمع‌آوری داده‌های تحقیق، مصاحبه با ۱۴ نفر از مدیران و کارشناسان صنعت بیمه بود. محقق در سه دور اقدام به هدایت ۱۳ مصاحبه و تحلیل متن آن‌ها کرد. ابتدا با توجه به شناخت حاصل‌شده از صنعت بیمه، نمونه‌گیری نظری و سپس جهت رسیدن به اشباع نظری، از نمونه‌گیری گلوله برفی<sup>۳</sup> استفاده شده است. در این تحقیق دو مصاحبه مقدماتی برای شناخت فضای کسب‌وکار صنعت، نه مصاحبه اصلی جهت استخراج کدهای مورد نیاز و در ادامه دو مصاحبه جهت اطمینان از رسیدن به اشباع نظری<sup>۴</sup> و تأیید کدهای استخراجی صورت پذیرفته است. مقصود از اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن

1- Grounded theory

2 -Theoretical sampling

3 -Snowballing sampling

4 -Theoretical saturation

دیگر داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیایند، مقوله گستره مناسبی یافته و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده باشند (Neuman, 2013). هر کدام از مصاحبه‌ها حداکثر با دو نفر و حداکثر در دو نشست انجام شده است، مدت زمان هر مصاحبه از نیم ساعت تا دو ساعت متغیر بوده است. افراد انتخاب شده جهت مصاحبه اصلی دارای حداقل ۱۰ سال تجربه کار در صنعت بیمه بودند، ۱۰ درصد مصاحبه‌شوندگان مدرک کارشناسی، ۵۰ درصد کارشناسی ارشد و ۴۰ درصد دارای مدرک دکتری بودند. از سوی دیگر به پراکندگی افراد نیز توجه شده است و نه تنها نمونه‌ها از شرکت‌های بیمه خصوصی و دولتی انتخاب شده‌اند که سعی شده است از خبرگان بخش‌ها و واحدهای مختلف فنی، ستادی و صفی استفاده شود.

### ۳-۲- روایی و پایایی پژوهش

طراحی روش‌شناسی و طرح تحقیق این پژوهش به نحوی است که بتواند داده‌ها و تفسیرهای مناسب و موثق در مورد ساختار زنجیره تأمین خدمات ارائه دهد. به منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش ترکیبی از معیارها مورد استفاده قرار گرفت (Strauss and Corbin, 1998 Creswell, 2003)

**تطبیق توسط اعضا:** مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی پژوهش، فرایند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کردند.

**عمومیت:** انجام مصاحبه‌های باز و عمیق و اختصاص زمان کافی به آن‌ها پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت. از طرف دیگر خبرگانی از بخش‌ها و واحدهای مختلف فنی، ستادی و صفی در مصاحبه‌ها مشارکت داشتند.

**راستی:** مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام و در فضایی دوستانه و به دوراز فشار یا تهدید انجام گرفت و شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوعات مورد بحث یافت نشد.

**تکثرگرایی:** کثرت‌گرایی در این پژوهش شامل تکثر مکانی و کثرت مشارکت‌کنندگان در پژوهش است. تکثر مکانی به این معنی که مصاحبه با مدیران شرکت‌های مختلف (۸ شرکت بیمه خصوصی و یک شرکت بیمه دولتی) انجام شد. تکثر مشارکت‌کنندگان نیز به این معنی است که مصاحبه با افراد سطوح مختلف (مدیران، کارشناسان و مشاوران سازمان) سازمانی

1 -Member checking

2 -Triangulation

صورت پذیرفت. در تجزیه و تحلیل داده‌ها به کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها اکتفا نشد و مشاهدات محقق و بررسی مستندات سازمانی نیز مورد استفاده قرار گرفت. پایایی پژوهش از طریق تهیه و به‌کارگیری چارچوبی مدون برای مصاحبه کنترل شد. این چارچوب مدون پس از تأیید خبرگان و اساتید دانشگاه و اطمینان از کارایی آن در پوشش اهداف پژوهش در تمام مصاحبه‌ها به کار گرفته شد.

#### ۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

بر اساس نظریه داده بنیاد، مجموع داده‌های حاصل از مصاحبه در قالب کدگذاری باز و محوری و انتخابی<sup>۱</sup>، دسته‌بندی و نظریه‌ای درباره پدیده ارائه می‌شود. کدگذاری باز، کدگذاری محوری و انتخابی، اصلی‌ترین مراحل شکل‌دهی نظریه است که در ادامه نحوه استفاده از این کدگذاری‌ها تشریح می‌شود.

##### ۴-۱- کدگذاری باز

کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناخته و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود. در این مرحله، نظریه‌پرداز، مقوله‌های اولیه درباره پدیده را با بخش‌بندی اطلاعات شکل می‌دهد (Strauss and Corbin, 1998). این مرحله باز نامیده می‌شود چراکه پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نام‌گذاری مقوله‌ها می‌پردازد. به بیان دیگر، در کدگذاری باز، پژوهشگر با ذهنی باز به نام‌گذاری مقوله‌ها می‌پردازد و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قائل نمی‌شود (Goulding, 2002). در این پژوهش، کدگذاری باز پس از مصاحبه و مکتوب کردن آن‌ها به صورت دستی صورت گرفت. برای اختصاص دادن کد به هر بخش از متن، از کلمه‌ای که در جملات فرد مصاحبه‌شونده وجود داشته استفاده شده است یا اینکه پژوهشگران با توجه به برداشت خود از جملات بیان شده توسط مصاحبه‌شونده، یک کد به آن اختصاص داده‌اند و یا اینکه جملات بیان شده تصدیقی است بر مطلبی که قبلاً در بررسی تحقیقات گذشته نیز به آن اشاره شده است که در این صورت با بهره‌گیری از آن تحقیقات کد مناسب به مفهوم مورد نظر مصاحبه‌شونده اختصاص داده شده است. نمونه‌ای از کدهای استخراجی در جدول ۲ آورده شده است.

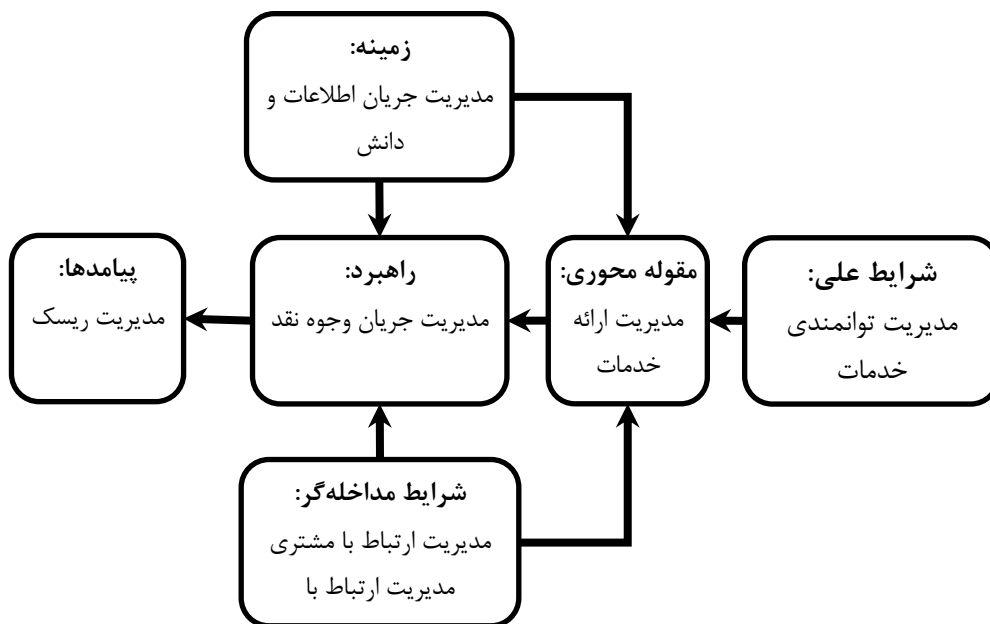
جدول ۲: کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها و تم‌های مبنایی هر کدام

تم مبنایی	مقوله اصلی (کدگذاری محوری)	مقوله فرعی (کدگذاری باز)
مدیریت ارائه خدمات	مدیریت ارائه خدمات	نبروهای خدماتی، امکانات و دارایی‌های فیزیکی و مدیریت فرایند ارائه خدمات بخش‌های دیگری غیر از آمیخته بازاریابی هستند که باید مدیریت شود.
مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده	مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده	بیمه‌گرها باید با واحدهای خدمت دهنده، واحدهای سرمایه‌گذاری، بانک‌ها و بیمه‌گذارهای اتکالی به بهترین شکل ممکن ارتباط برقرار کنند.
مدیریت ارتباط با مشتری	مدیریت ارتباط با مشتری	ارتباط صحیح، به‌موقع و همراه با احترام با مشتری عیب‌ها و نقاط ضعف را کاهش می‌دهد و این نه تنها از نارضایتی مشتری جلوگیری می‌کند که می‌تواند موجب ایجاد رضایت شود.
مدیریت ارتباط با مشتری	مدیریت ارتباط با مشتری	مدیریت ارتباط با مشتری یک موضوع کلان است و می‌توان به نحوی خدمات پس از فروش را در آن تعریف کرد.
مدیریت بازار	مدیریت بازار	علاوه بر ارتباط با مشتری، شرکت خود را با رقبا (داخلی و خارجی) مقایسه می‌کند و در صورت نیاز از تجربیات و محصولات آن‌ها الگوبرداری و محصولات جدید طراحی می‌گردد.
مدیریت بازار	مدیریت تقاضا	تقاضای فصلی در برخی رشته‌های بیمه‌ای وجود دارد و این باعث می‌شود تا بار تقاضا بر بخش‌های مختلف سازمان مثل نمایندگان و بخش IT افزایش یابد.
مدیریت بازار	مدیریت طراحی محصول	طراحان بیمه‌نامه‌ها از بدنه شرکت بیمه یا فارغ‌التحصیلان دانشگاهی هستند که ارتباط خوبی با شبکه فروش ندارند بنابراین نمی‌توانند پیش‌بینی دقیقی از تقاضا برای محصول جدید داشته باشند.
مدیریت توانمندی خدماتی	مدیریت توانمندی خدماتی	در یک شرکت بیمه نمی‌توان ظرفیت و منابع را با هم معادل در نظر گرفت، توانگری مالی یکی از عوامل مهم در تعیین توان خدمت‌دهی یک شرکت بیمه است.
مدیریت توانمندی خدماتی	مدیریت توانمندی خدماتی	بعضی از منابع درونی است مثل توانایی‌ها و مهارت‌های موجود در سازمان و نمی‌توان آن‌ها را معادل ظرفیت دید.
مدیریت جریان دانش و اطلاعات	مدیریت جریان دانش و اطلاعات	با نظرسنجی از مشتریان دید مشتری نسبت به خدمات سازمان ارزیابی می‌شود و از آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی جهت بهبود فرایندها و خدمات استفاده می‌شود.
مدیریت جریان دانش و اطلاعات	مدیریت جریان دانش و اطلاعات	دوگانگی در فروش (بیش از ۸۰ درصد فروش غیرمستقیم) و پرداخت خسارت (بیش از ۹۰ درصد فروش مستقیم) باعث شده است تا شرکت بیمه از موضوعات ردوبدل شده بین مشتری و شبکه فروش اطلاعی نداشته باشد. مثلاً نماینده یک سری وعده به مشتری داده که شرکت از آن بی‌اطلاع است که این وعده‌ها یک سری حق و حقوق برای مشتری ایجاد کرده است؛ بنابراین مدیریت جریان اطلاعات و شفاف‌سازی اطلاعات ضروری است.
مدیریت جریان وجوه نقد	مدیریت جریان وجوه نقد	جریان وجوه نقد در شرکت‌های بیمه ماهیت دوسویه دارد و جریانی از حق بیمه از مشتری به طرف شرکت است و از طرف دیگر جریانی از وجوه در قالب خسارت از طرف شرکت به مشتری است.
مدیریت جریان وجوه نقد	مدیریت جریان وجوه نقد	نقدینگی و سرمایه‌گذاری تحت نظارت دائم است تا با مدیریت خوب سرمایه‌گذاری، نقدینگی مازاد بر پیش‌بینی خسارت سرمایه‌گذاری شود.
مدیریت جریان وجوه نقد	مدیریت جریان وجوه نقد	فروش بیمه‌نامه جریانی از نقدینگی را برای شرکت به همراه دارد، بخشی از وجوه

دریافتی صرف هزینه‌های عملیاتی شرکت می‌شود و بخشی صرف هزینه‌های سرمایه‌ای و بخش عمده باید به‌صورت نقد و نیمه نقد در دسترس شرکت باشد تا خسارت‌های مشتریان را در اسرع وقت پرداخت کند.	نقد	
تعیین میزان تمرکز بر رشته‌های بیمه نقش مهمی در سودآوری یک شرکت بیمه دارد. این کار به دیدگاه مدیریت سازمان، نظام بازاریابی و نظام مدیریت ریسک سازمان بستگی دارد؛ بنابراین شرکت‌ها سعی می‌کنند تا پرتفوی خود را به نحوی انتخاب کنند که سودآوری مناسبی داشته باشند.	مدیریت ریسک	مدیریت ریسک
مدیریت ریسک را شاید بتوان در مدیریت تقاضا دید، عملاً خواستگاه خدمات بیمه مدیریت ریسک است. در اینجا منظور از مدیریت ریسک، مدیریت ریسک در سطح جامعه است که دربرگیرنده شناسایی ریسک‌های جامعه و معرفی محصولات متناسب با این ریسک‌ها و ارزیابی و کنترل آن را شامل می‌شود.	مدیریت ریسک عمومی	مدیریت ریسک

#### ۴-۲- کدگذاری محوری (مدل مدیریت زنجیره تأمین خدمات در صنعت بیمه)

کدگذاری محوری، فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل که کدگذاری حول «محور» مقوله تشریح می‌شود «محوری» نامیده می‌شود. در این مرحله پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را به‌عنوان مقوله محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند، مورد کاوش قرار داده و سپس سایر مقوله‌ها به‌طور نظری به آن ارتباط داده می‌شود. ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله محوری در پنج عنوان می‌تواند محقق شود. این مقوله‌ها عبارت‌اند از شرایط علی (علل ایجاد پدید اصلی)، راهبردها (کنش یا کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدید اصلی انجام می‌شوند)، زمینه (شرایط بسترساز مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (نتایج به کار بستن راهبردها) (Strauss and Corbin, 1998, Bazargan, 2011). شکل یک روابط میان اجزا و مؤلفه‌های اصلی حاصل از کدگذاری محوری درباره مدیریت زنجیره تأمین خدمات را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مدل پارادایمی زنجیره تأمین خدمات

مدیریت توانمندی خدمات و مدیریت بازار شرایط لازم را جهت ارائه خدمات به شکل مطلوب فراهم می‌کند. البته دستیابی به مدیریت اثربخش در ارائه خدمات در صنعت بیمه نیازمند مدیریت خوب جریان وجوه نقد است، چراکه شرکت‌های بیمه جزئی از کسب‌وکارهای مالی هستند و توانایی آن‌ها در ارائه خدمات در قالب مدیریت مؤثر جریان نقدینگی شرکت نمود پیدا می‌کند. وجود سیستم مدیریت ارتباطات قوی در زنجیره تأمین و مدیریت جریان اطلاعات تضمین‌کننده دستیابی به موفقیت در ارائه خدمات است. پیامد بیمه کاهش ریسک است و در صورتی که شرکت در قالب یک زنجیره تأمین فعالیت‌هایش را مدیریت کند مدیریت ریسک در کل زنجیره و حتی فراتر از آن در سطح جامعه محقق خواهد شد.

#### مدیریت ارائه خدمات

مدیریت ارائه خدمات فرایندی کلیدی در زنجیره تأمین خدمات محسوب می‌شود. به دلیل ماهیت کسب‌وکارهای خدماتی فرایند ارائه خدمات نیازمند این است که مشتری و خدمت دهنده هر دو حضور داشته باشند. علاوه بر این ارائه خدمت و مصرف به‌طور هم‌زمان اتفاق می‌افتد. مدیریت ارائه خدمات در زنجیره تأمین خدمات مشابه عمل تولید در زنجیره



تأمین تولیدی است. به‌هرحال چون به تأمین‌کنندگان و خریداران علاوه بر تولیدکنندگان در فرایند نیاز است، این عمل در زنجیره تأمین خدمات ماهیتی منحصربه‌فرد دارد. علاوه بر این مشابهت آن با فعالیت تولید آن را به یک فعالیت اصلی به‌جای یک فعالیت پشتیبان تبدیل کرده است (Baltacioglu, Ada et al., 2007). مصاحبه با خبرگان و مدیران صنعت بیمه بر محوری بودن مدیریت ارائه خدمات در این صنعت تأکید دارد؛

رضایت من (مشتری) از شرکت بیمه متأثر از میزان پرداخت، نحوه پرداخت، مسئولیت‌پذیری شرکت بیمه و ارائه مشاوره و آگاهی‌های لازم است.

در صورتی‌که خدمات خوب ارائه کنیم رضایت مشتری را به همراه دارد اما ارائه خدمات نامناسب نه‌تنها ناراضی مشتری را همراه دارد بلکه یک تبلیغ منفی برای شرکت خواهد بود، بنابراین شرکت جهت تحقق دو هدف اصلی رضایت مشتری و سودآوری باید به ارائه خدمات در سراسر زنجیره تأمین توجه داشته باشد و نه‌تنها کیفیت ارائه خدمات بلکه کیفیت خدمات تأمین‌کنندگان را موردتوجه قرار دهد.

مدیریت ارائه خدمات ارتباط زیادی با سایر عملیات مدیریت زنجیره تأمین دارد و بر ادراک مشتری از خدمات و رضایت مشتری اثر زیادی دارد و بهبود این عملیات معمولاً در کاهش هزینه‌ها منعکس می‌شود. سیستم ارائه خدمات نه‌تنها باید سریع و دقیق باشد تا مشتریان زمان از دست ندهند و تلاش‌های ذهنی و فیزیکی غیرضروری متحمل نشوند، بلکه باید با سایر فعالیت‌های زنجیره تأمین هماهنگ باشد.

#### مدیریت توانمندی خدمات

با توجه به این حقیقت که خدمات هم‌زمان با تولید، مصرف می‌شود، کسب‌وکارهای خدماتی همواره با مشکل عدم انطباق ظرفیت خود با تقاضا برای خدماتشان روبرو هستند (Armistead and Clark, 1993). ظرفیت در بخش خدمات با بخش تولید متفاوت است، در بخش خدمات ظرفیت توانایی ارائه خدمات مورد تقاضای مشتری است. بخش خدمات باید در سازمان، فرایندها، دارایی‌ها و کارکنانش سرمایه‌گذاری کند. ارائه‌دهندگان خدمات می‌توانند خود را بر اساس در دسترس بودن و کیفیت کارکنان یا کمبودهای مربوط به آن متمایز نمایند (Bitner, 1995). توانمندی صنعت بیمه در ارائه خدمات متأثر از فاکتورهای مختلفی است:

ظرفیت در شرکت بیمه به توانگری مالی، توانایی نگهداری ریسک و میزان تعهدات آتی شرکت در رشته‌های مختلف برمی‌گردد.

یکی از منابع اصلی شرکت‌های خدماتی منابع انسانی است که برای سازمان ارزش‌آفرین هستند، ارزیابی و مدیریت تخصص‌های نیروی انسانی باید مورد توجه قرار گیرد چون تأثیر زیادی بر توان خدمت‌دهی شرکت دارند. علاوه بر توان مالی شرکت عوامل دیگری نیز در توان خدمت‌دهی شرکت تأثیرگذار است؛ گستردگی شبکه فروش و شبکه پرداخت خسارت، تجربه، توانایی و دانش تخصصی.

در ارائه خدمات بیمه مدیریت مؤثر توانمندی خدماتی شرکت تأثیر زیادی در موفقیت و بقای شرکت دارد؛

شرکت‌های بیمه می‌توانند ظرفیت پذیرش ریسک خود را با افزایش سرمایه و استفاده از خدمات اتکایی افزایش دهند اما برای خدمت‌دهی خوب توان عملیاتی شرکت نیز مهم است. افزایش توان عملیاتی بادی کوتاه‌مدت و جذب یک پرتفوی خاص می‌تواند با جدا شدن آن پرتفوی، با توجه به ماهیت بازار، برای شرکت هزینه‌های سربار بالایی را به همراه داشته باشد.

### مدیریت بازار

در مدل‌های زنجیره تأمین تولیدی تقاضای مشتری اصلی‌ترین منبع عدم اطمینان در زنجیره تأمین است و باید به‌خوبی مدیریت شود (Lee and Billington, 1995). در صنایع خدماتی عدم قطعیت زیادی در الگوهای تقاضا وجود دارد و همراه با این نا اطمینانی، نبود امکان ذخیره‌سازی خدمات چالشی برای مدیران خدمات است، بنابراین لازم است تا شرکت‌های خدماتی با مدیریت تقاضا برای خدمات خود با این وضعیت نامطمئن هماهنگ شوند (Crandall and Markland, 1996). از طرف دیگر شرکت‌های خدماتی که خواهان کسب مزایای رقابتی پایدار هستند باید توجه خاصی به طراحی خدمات جدید یا توسعه خدمات داشته باشند (Lin, Shi et al., 2010). در صنعت بیمه جهت مقابله با عدم اطمینان موجود در تقاضا باید با دیدی گسترده‌تر به بازار توجه شود؛

گاهی برای تسطیح تقاضا از فروش متقاطع استفاده می‌کنیم، یعنی هم‌زمان با فروش یک بیمه‌نامه پر ریسک یک یا چند بیمه‌نامه کم ریسک نیز به مشتری فروخته می‌شود.

ارائه خدمات جدید و تعریف محصولات جدید پر ریسک است و هزینه و زمان زیادی نیاز دارد؛ و با توجه به اینکه بقا در بازار کنونی نیازمند نوآوری در ارائه خدمات و طراحی خدمات جدید است بنابراین هزینه در این بخش خود یک سرمایه‌گذاری است. آگاهی مردم نسبت به بیمه کم است و از وجود بیمه‌نامه‌هایی که بتواند نیازهایشان را برطرف کند ناآگاه هستند، بنابراین شرکت‌های بیمه باید با تبلیغ محصولات خود نیازهای مشتریان را به خواسته‌های بیمه‌ای تبدیل کنند.

### مدیریت جریان اطلاعات و دانش

جریان اطلاعات زیربنای هر زنجیره تأمین اثربخش است و به‌عنوان ضربه‌گیر، عدم اطمینان موجود در زنجیره تأمین را کاهش می‌دهد (Lee and Billington, 1995). جریان اطلاعات تقاضا را شناسایی می‌کند، اطلاعات را به اشتراک می‌گذارد، انتظارات را در قرارداد خدمات یا معرفی کار تعریف می‌کند و به‌طور شفاف سطح کار، مهارت‌های موردنیاز خدمت‌دهندگان و بازخوردهای عملکردی را تعریف می‌کند (Mentzer, DeWitt et al., 2004). Lee, Padmanabhan et al., 2004). مدیریت دانش بر منابع ناملموس زنجیره تأمین متمرکز است. نحوه انتقال دانش ناملموس به‌صورت خروجی خدمات و نحوه اشتراک‌گذاری دانش ناملموس مسائل کلیدی هستند (Lin, Shi et al., 2010). در زنجیره تأمین خدمات بیمه، مدیریت جریان اطلاعات در سرتاسر زنجیره باید موردتوجه قرار گیرد، چون کیفیت و عملکرد خدمات تا حدود زیادی به جریان اطلاعات در زنجیره تأمین خدمات بستگی دارد؛

برخلاف بخش تولید که جریان مواد و منابع نقش مهمی در مدیریت زنجیره تأمین دارد، در بخش خدمات نقش اصلی با جریان اطلاعات است.

وقتی ما داده‌های تجمیع شده و قابل‌تحلیل نداشتیم تصمیم‌گیری‌ها بیشتر شهودی بود، اما گزارش‌های آماری و تحلیل‌های داده‌کاوی و سایر روش‌ها، هیئت‌مدیره را از وضعیت شرکت آگاه می‌کند و نکات منفی را به آن‌ها یادآوری می‌کند. مدیریت ریسک شرکتی، سرمایه‌گذاری و مدیریت ریسک نیز بر اساس همین داده‌ها انجام می‌گیرد.

مدیریت اطلاعات و دانش مؤثر می‌تواند به افزایش رضایت مشتری از طریق در دسترس بودن محصول، ارائه مطلوب خدمات، بهبود از طریق بازخورد و افزایش درآمد فروش و ارتقا کارایی خدمات منجر شود. در ضمن موفقیت سایر عملیات اصلی زنجیره تأمین خدمات

مثل مدیریت توانمندی خدمات، مدیریت بازار و ... به جریان اثربخش اطلاعات در سرتاسر زنجیره تأمین بستگی دارد.

در زمان پرداخت خسارت می‌توان نارضایتی مشتری را با توجه به قرارداد تحلیل کرد و بررسی کرد که چند درصد خسارت‌های پوشش داده نشده به ماهیت قرارداد و عدم ارائه اطلاعات صحیح به مشتری مربوط است.

#### مدیریت جریان وجوه نقد

جریان وجوه نقد اساساً دربرگیرنده جریان منابع مالی بین بخش‌های زنجیره تأمین است (Ellram, Tate et al., 2004). در بسیاری از قراردادهای خدماتی پرداخت‌ها به‌طور منظم بر مبنای خدمت ارائه‌شده تنظیم می‌شود. مدیریت جریان وجوه نقد در صنعت بیمه با توجه به ارائه خدمات مالی نیازمند توجه بیشتری است؛

جریان وجوه نقد در شرکت‌های بیمه ماهیت دوسویه دارد و جریانی از حق بیمه از مشتری به طرف شرکت است و از طرف دیگر جریانی از وجوه در قالب خسارت از طرف شرکت به مشتری است.

فاصله زمانی بین دریافت حق بیمه و پرداخت خسارت، یک دوره زمانی مناسب است که شرکت بیمه با سرمایه‌گذاری می‌تواند از وجوه دریافتی بهره‌برداری کند. فروش بیمه‌نامه جریانی از نقدینگی را برای شرکت به همراه دارد. بخشی از وجوه دریافتی صرف هزینه‌های عملیاتی شرکت می‌شود و بخشی صرف هزینه‌های سرمایه‌ای و بخش عمده باید به‌صورت نقد و نیمه نقد در دسترس شرکت باشد تا خسارت‌های مشتریان را در اسرع وقت پرداخت کند.

حق بیمه‌های دریافتی از بیمه‌گذاران بلافاصله صرف پرداخت خسارت‌ها نمی‌شوند و بسته به نوع بیمه برای مدت زمانی نزد شرکت‌های بیمه باقی می‌مانند. مجموع این حق بیمه‌ها به مبالغ کلانی بالغ می‌شوند که همراه با ذخایر جمع‌آوری شده و دیگر منابع مالی شرکت‌های بیمه سرمایه‌گذاری می‌شوند. درآمد سرمایه‌گذاری، عامل مهمی در موفقیت بیمه‌گران به شمار می‌آید. این درآمد از یک‌سو، از متغیرهای مهم در فرآیند تعیین نرخ خدمات بیمه محسوب می‌شود و درعین حال، توانگری مالی بیمه‌گران به‌ویژه در زمینه بیمه‌های عمر بدان وابسته است.

#### مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری درباره ایجاد، حفظ و ارتقا روابط با مشتریان جهت دستیابی به فایده‌های دوطرفه است (Johnston and Clark, 2012). مدیریت ارتباط با مشتری

شامل تقسیم‌بندی مشتریان و نیازمند نظارت بر روابط جهت رضایت مشتریان است تا اطمینان حاصل شود که نیازهای مشتریان برآورده شده و رفتارها جهت برآورده ساختن بهتر این نیازها در حال تغییر است (Zeithaml and Bitner, 2003). در صنایع خدماتی، مدیریت ارتباط با مشتری به علت مشارکت گسترده نیروی انسانی در مرحله ارائه یک عمل حیاتی است؛

ارتباط صحیح، به موقع و همراه با احترام با مشتری عیب‌ها و نقاط ضعف را کاهش می‌دهد و این نه تنها از نارضایتی مشتری جلوگیری می‌کند که می‌تواند موجب ایجاد خشنودی او شود.

بیمه‌نامه یک قرارداد اعتباری است و خدمت بیمه همان آرامشی است که با داشتن این قرارداد در ذهن مشتری ایجاد می‌شود. این آرامش خاطر با ایجاد رابطه خوب با مشتری و چگونگی خدمت‌دهی به مشتری ایجاد می‌شود.

در صنایع خدماتی، مدیریت ارتباط با مشتری به علت مشارکت گسترده نیروی انسانی در مرحله ارائه یک عمل حیاتی است و در دریافت و بررسی نظرات مشتریان در این مرحله نقش مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد؛

اخذ نظرات مشتریان و استفاده از آن نه تنها می‌تواند در بهبود عملیات بیمه‌گری مؤثر باشد که باعث ایجاد تعلق خاطر برای مشتری و افزایش رضایت او خواهد شد.

در شرکت سیستم جدیدی طراحی شده است که با مشتریانی که از شرکت خارج شده‌اند تماس گرفته می‌شود و دلیل خروجشان را جویا می‌شوند، با این کار سعی داریم این حس را ایجاد کنیم که به شکایات رسیدگی می‌شود.

#### مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده

مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده را می‌توان به عنوان یک راه‌حل جامع تعریف کرد که توسعه محصول، انتخاب تأمین‌کننده، برنامه‌ریزی تأمین و تدارکات را در سراسر زنجیره ارزش به هم متصل می‌کند (Appelfeller and Buchholz, 2005) و تعامل بین شرکت اصلی و تأمین‌کنندگان بالقوه را فراهم می‌سازد (Chopra and Meindl, 2007). مدیریت ارائه خدمات ارتباط تنگاتنگی با مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده دارد و جهت اطمینان از برآورده شدن تقاضاهای ساختاریافته و قراردادهای خدمات لازم است تا مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده انجام گیرد. در شرکت‌های بیمه ارتباط خوب با تأمین‌کنندگان بر توانمندی خدمات شرکت نیز تأثیر دارد؛

تأمین خوب و ارتباط خوب با تأمین‌کنندگان منجر به توانگری مالی شرکت می‌شود و این موجب می‌شود تا شرکت برای پرداخت خسارت (از لحاظ زمان و مقدار) دغدغه‌ای نداشته باشد و در نهایت به رضایت مشتری منجر می‌شود. مثلاً اگر شرکت ریسک بیمه‌گذاران را به خوبی با خدمات اتکایی بین شرکت‌های تأمین‌کننده این خدمات توزیع کند در صورتی که خسارت بزرگی اتفاق افتد، خسارت سرشکن می‌شود و تأثیر زیادی بر توان مالی شرکت نخواهد داشت و شرکت می‌تواند پاسخگوی تعهدات خود به مشتریان باشد.

مدیریت ارتباط با تأمین‌کنندگان در صنعت بیمه تا حد زیادی تحت تأثیر کیفیت خدمات تأمین‌کنندگان است؛

شرکت با ارزیابان خسارتی همکاری می‌کند که خدمات با کیفیتی ارائه می‌دهند و با شرکت‌هایی که نرخ شکایت نسبت به ارزیابی آن‌ها بالا باشد ارتباط مجدد نخواهد داشت. عملکرد تأمین‌کننده یک معیار جهت ارتباط مجدد با او است، عملکرد تأمین‌کننده در قالب کیفیت خدمات تأمین‌کننده قابل ارزیابی است.

#### مدیریت ریسک

مدیریت ریسک تنها فرایندی است که در مدل‌های قبلی به‌طور مستقیم به آن توجه نشده است. با توجه به اینکه بیمه کردن یک استراتژی برای انتقال ریسک است ( Banks, 2004) بنابراین مدیریت ریسک در زنجیره تأمین خدمات بیمه نقش حیاتی دارد. فرایند مدیریت ریسک در سراسر زنجیره تأمین انجام می‌شود و شرکت بیمه درصدد کاهش ریسک کل زنجیره تأمین است؛

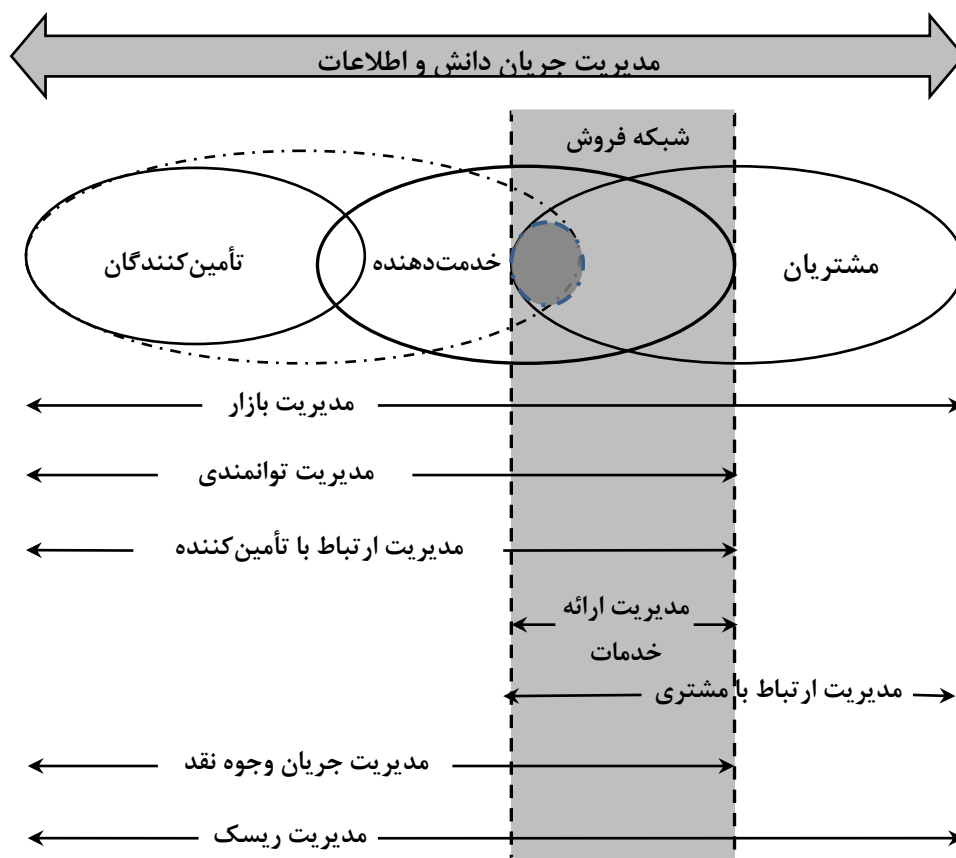
مدیریت ریسک یک بحث مرکب است و در زمینه جریان اطلاعات، مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت تقاضا مدیریت ریسک موضوعیت دارد.

... خواستگاه خدمات بیمه مدیریت ریسک است. در اینجا منظور از مدیریت ریسک، مدیریت ریسک در سطح جامعه است که دربرگیرنده شناسایی ریسک‌های جامعه و معرفی محصولات متناسب با این ریسک‌ها و ارزیابی و کنترل آن را شامل می‌شود.

... «ما تاجر نیستیم گرچه هدف نهایی ما سود است، ما وکیل زندگی مردم هستیم»، هدف غایی شرکت بیمه باید برنامه‌ریزی برای زندگی مشتریان و کاهش ریسک‌ها و مخاطرات مشتریان باشد.

عملیات بیمه‌گری باعث کاهش ریسک در سطح اجتماع و افزایش امنیت خاطر جامعه می‌گردد؛

مسئولیت اجتماعی شرکت‌های بیمه به این صورت تعریف می‌شود که متناسب با نیاز جامعه و جهت کاهش ریسک‌های جامعه چه اقداماتی انجام گرفته و چه محصولاتی تعریف شده است؛ مثلاً طراحی محصولی برای زلزله و بازارهای مالی نمونه‌ای از اقدامات شرکت بیمه در راستای دستیابی به پیامد اصلی بیمه‌گری (مدیریت ریسک) است.



شکل ۲: چارچوب مفهومی مدیریت زنجیره تأمین خدمات در صنعت بیمه

با توجه به فرایندهای خدماتی که برای زنجیره تأمین خدمات بیمه شناسایی شد و در نظر گرفتن مدل پارادایمی زنجیره تأمین خدمات، می‌توان زنجیره تأمین خدمات بیمه را به این صورت تعریف کرد: «زنجیره تأمین خدمات بیمه شبکه‌ای از تأمین کنندگان، بیمه‌گذاران، بیمه‌گران و سایر واحدهای پشتیبان است که با ارائه خدمات بیمه‌ای به مشتریان

درصد افزایش آرامش خاطر جامعه است». بر این اساس «مدیریت زنجیره تأمین خدمات بیمه، مدیریت اطلاعات، فرایندها و منابع در سرتاسر زنجیره تأمین خدمات به‌منظور ارائه اثربخش خدمات به مشتریان نهایی و مدیریت ریسک در کل زنجیره است». با توجه به تعریف ارائه‌شده از زنجیره تأمین خدمات بیمه و فرایندهای معرفی‌شده می‌توان ساختار مفهومی مدیریت زنجیره تأمین خدمات در صنعت بیمه را به‌صورت شکل ۲ نشان داد.

### ۵- نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد، اقتصاد خدمات سهم قابل‌توجهی از اقتصاد کشورهای پیشرفته را به خود اختصاص داده است. در کشورهای در حال توسعه نیز بخش خدمات در حال رشد و گسترش است، بنابراین توجه به زنجیره تأمین خدمات برای بهبود عملیات، کنترل هزینه‌ها و حداقل کردن از دست دادن ارزش ضروری است. با مرور ادبیات تحقیق مشخص شد که مدل‌های زنجیره تأمین در بخش تولیدی برای بخش خدمات مناسب نیستند. در ضمن با توجه به تنوع موجود در بخش خدمات و تفاوت‌های موجود بین صنایع خدماتی مختلف استفاده از مدل‌های ارائه‌شده برای یک بخش خدماتی در بخش دیگر نمی‌تواند تمام جوانب آن خدمات را پوشش دهد. در این تحقیق سعی شد تا با استفاده از نظرت خبرگان صنعت بیمه و روش‌شناسی نظریه داده بنیاد مدل پارادایمی زنجیره تأمین خدمات بیمه جهت درک بهتر ماهیت و چالش‌های زنجیره تأمین در بخش خدمات توسعه داده شود. همچنین بر اساس این مدل و تحقیقات گذشته چارچوب فرایندی زنجیره تأمین خدمات در صنعت بیمه تبیین و تعریف گردید. چارچوب پیشنهادی دیدی جدید از مدیریت عملیات خدمات در صنعت بیمه ارائه می‌کند که می‌تواند به مدیران عملیاتی کمک کند تا به شکلی متفاوت به طراحی و مدیریت فرایندهای بیمه‌ای نگاه کنند و با توجه به اهداف موردنظر برای مدیریت زنجیره تأمین به شیوه‌ای جدید فعالیت‌ها و اقدامات خود را مورد ارزیابی قرار دهند.

چارچوب طراحی‌شده تمام اجزاء زنجیره تأمین را شامل می‌شود و فرایندهای مدیریتی که برای مدیریت کارآمد و اثربخش زنجیره تأمین موردنیاز است را تعریف کرده است. این فرایندها عبارت‌اند از: مدیریت ارائه خدمات، مدیریت توانمندی خدمات، مدیریت بازار، مدیریت وجوه نقد، مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده و مدیریت جریان اطلاعات و دانش. همچنین فرایند مدیریت ریسک به‌عنوان فرایند تخصصی در عملیات بیمه‌گری در این چارچوب به‌خوبی نشان داده شده است.



مدیران صنعت بیمه می‌توانند از مدل پارادایمی زنجیره تأمین خدمات و چارچوب مفهومی مدیریت زنجیره تأمین خدمات ارائه‌شده در این تحقیق، برای دستیابی به مزیت رقابتی و کاهش عدم اطمینان‌های محیطی، به‌عنوان مبنایی جهت پیکربندی شبکه تأمین و مدیریت فرایندهای بیمه‌گری استفاده کنند. همچنین این چارچوب می‌تواند مبنایی جهت طراحی مدل‌های ارزیابی عملکرد و تعالی شرکت‌های خدماتی (بیمه‌ای) قرار گیرد.

چارچوب طراحی شده در این تحقیق بر اساس دید و نظر خبرگان بخش خدمت‌دهی (هسته زنجیره تأمین) طراحی شده است، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده مدل‌های زنجیره تأمین خدمات با توجه به نظرات سایر ذینفعان طراحی شود. قابلیت کاربرد این مدل در سایر بخش‌های خدماتی موضوعی است که می‌تواند مورد تحقیق قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده با ابزارهایی مثل مدل‌سازی تفسیری- ساختاری یا نگاشت علی روابط بین بخش‌های مختلف مدل مورد ارزیابی قرار گیرد.

## References

- 1-Akkermans, H. and B. Vos (2003), "Amplification In Service Supply Chains: An Exploratory Case Study From The Telecom Industry", *Production and Operations Management*, 12(2): 204-223.
- 2-Appelfeller, W. and W. Buchholz (2005), *Supplier relationship management Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements*, Springer-Verlag.
- 3-Armistead, C. G. and G. Clark (1993), "Resource activity mapping: the value chain in service operations strategy", *Service Industries Journal*, 13(4): 221-239.
- 4-Baltacioglu, T., et al. (2007), "A New Framework for Service Supply Chains", *The Service Industries Journal* 27(2): 105-124.
- 5-Banks, E. (2004), *Alternative Risk Transfer: Integrated Risk Management through Insurance, Reinsurance, and the Capital Markets*, Wiley.
- 6-Banomyong ,R. and N. Supatn (2011), "Developing a supply chain performance tool for SMEs in Thailand", *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(1): 20-31.
- 7-Bazargan, A.(2011). *An Introduction to Qualitative and Mixed Method Research*.(2nd ed.) ,Didar,Tehran (in Persian).
- 8-Bitner, M. J. (1995), "Building service relationships: it's all about promises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4): 246-251.
- 9-Boonitt, S. and C. Pongpanarat (2011), "Measuring service supply chain management processes: The application of the Q-sort technique", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(3): 217-221.
- 10-Chopra, S. and P. Meindl (2007), *Supply chain management. Strategy, planning & operation*, Springer.
- 11-Cook, J., et al. (2001), "From raw materials to customers: supply chain management in the service industry" *SAM Advanced Management Journal*, 66(4): 14-14.
- 12-Cooper, M. C., et al. (1997), "Supply chain management: more than a new name for logistics", *The International Journal of Logistics Management*, 8(1): 1-14.
- 13-Corbin, J. and A. Strauss (2007), *Basics Of Qualitative Research: Techniques And Procedures For Developing Grounded Theory*, SAGE Publications.

- 14-Crandall, R. E. and R. E. Markland (1996), "Demand Management- Today's Challenge For Service Industries", *Production and Operations Management*, 5(2): 106-120.
- 15-Creswell, J. W. (2003), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, SAGE Publications.
- 16-Ellram, L. M., et al. (2004), "Understanding and Managing the Services Supply Chain", *Journal of Supply Chain Management*, 40(3): 17-32.
- 17-Giannakis, M. (2011), "Conceptualizing and managing service supply chains", *Service Industries Journal*, 31(11): 1809-1823.
- 18-Giannakis, M. (2011), "Management of service supply chains with a service-oriented reference model: The case of management consulting", *Supply Chain Management*, 16(5): 346-361.
- 19-Giannakis, M. and S. R. Croom (2004), "Toward the Development of a Supply Chain Management Paradigm: A Conceptual Framework", *Journal of Supply Chain Management*, 40(1): 27-37.
- 20-Goulding, C. (2002), *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*, SAGE Publications.
- 21-Johnston, R. and G. Clark (2012), *Service Operations Management: Improving Service Delivery*, Financial Times Prentice Hall.
- 22-Lambert, D. M. and M. C. Cooper (2000), "Issues in Supply Chain Management", *Industrial Marketing Management*, 29(1): 65-83.
- 23-Lee, H. L. and C. Billington (1995), "The evolution of supply-chain-management models and practice at Hewlett-Packard", *Interfaces*, 25(5): 42-63.
- 24-Lee, H. L., et al. (2004), "Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect", *Management science*, 50(12\_supplement): 1875-1886.
- 25-Lin, Y., et al. (2010), *Service Supply Chain: Nature, Evolution, and Operational Implications*. Proceedings of the 6th CIRP-Sponsored International Conference on Digital Enterprise Technology. G. Huang, K. L. Mak and P. Maropoulos, Springer Berlin Heidelberg. 66: 1189-1204.
- 26-Maull, R., et al. (2012), "Service Supply Chains: A Customer Perspective", *Journal of Supply Chain Management*, 48(4): 72-86.
- 27-Mello, J. and D. J. Flint (2009), "A refined view of grounded theory and its application to logistics research", *Journal of Business Logistics*, 30(1): 107-125.
- 28-Mentzer, J. T., et al. (2001), "Defining supply chain management", *Journal of Business Logistics*, 22(2): 1-25.

- 29-Neuman, W. L. (2013). Social research methods: Qualitative and quantitative approaches, translated by Hasan Danaeifard and Hosein Kazemi, Nashre Mehraban, Tehran (in Persian).
- 30-Rezaei Pandari, A., Azar, A., Moghbel Baerz, A., & Taghavi, A. (2014). "A Fuzzy Cognitive Mapping Model for Service Supply Chains Performance Measurement (Insurance Industry in Iran)". *Industrial Management Perspective*, 4 (4): 75-93 (in Persian).
- 31-Rezaei Pandari, A., Azar, A., Moghbel Baerz, A., & Taghavi, A. (2014). Insurance Service Supply Chains Management Model Based on People's Knowledge: A Fuzzy Cognitive Mapping Approach. *Spectrum: A Journal Of Multidisciplinary Research*, 3 (11): 1-16.
- 32-Sampson, S. E. (2000), "Customer-supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations", *International Journal of Service Industry Management*, 11(4): 348-364.
- 33-Sampson, S. E. and C. M. Froehle (2006), "Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory", *Production and Operations Management*, 15(2): 329-343.
- 34-Smith, J. S., et al. (2007), "A note on the growth of research in service operations management", *Production and Operations Management*, 16(6): 780-790.
- 35-Statistical Centre Of Iran (SCI) (2014), *Iran Statistical Yearbook*, Statistical Centre of Iran, Tehran (in Persian).
- 36-Strauss, A. and J. M. Corbin (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, SAGE Publications.
- 37-Van Ark, B., et al. (2008), "The productivity gap between Europe and the United States: trends and causes", *The Journal of Economic Perspectives* :25-44.
- 38-Youngdahl, W. E. and A. P. Loomba (2000), "Service-driven global supply chains", *International Journal of Service Industry Management*, 11(4): 329-347.
- 39-Zeithaml, V. A. and M. J. Bitner (2003), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill/Irwin.