

## بررسی روند تحول و راهبرد دیجیتال صنعت بیمه کشور

محسن نظری\*، ابوعلی ودادهیر\*\*، حمیدرضا عزتی\*\*\*، احمدترکمن\*\*\*\*

### چکیده

این مقاله به منظور بررسی روند تحول صنعت بیمه کشور به جمع‌آوری داده از شرکت‌های نوپای نوظهور بیمتیس، بیمه بازار، بیمیتو، ازکی و بیمه دات کام پرداخته است. با هدف بررسی عمیق از موردهای مذکور، از روش موردپژوهی تطبیقی استفاده شده است. در این پژوهش با دو سوال چگونگی روند تحول دیجیتال در صنعت بیمه و شناخت راهبردهایی برای بالا بردن نرخ موفقیت استارت‌آپ‌های بیمه‌ای به جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق و مشاهده مشارکتی واز اسناد پرداخته اما تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند بوده و از منابع کتابخانه و میدانی برای گردآوری داده‌های اولیه استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بسترهای لازم برای تحول صنعت بیمه کشور به صورت کامل آماده نشده است و شرکت‌های نوپا با چالش‌های بسیار جدی روبرو هستند. در نهایت مدل نظریه‌سازی شده شرکت‌های نوپای بیمه‌ای ارائه شده و پیشنهادهایی برای کمک به این روند تحولی بیان شده است. ایجاد زیرساخت‌های لازم توسط نهاد نظارتی صنعت بیمه برای تسهیل زمینه‌ای شرکت‌های نوپا در مرحله گذار دیجیتال می‌تواند با طراحی استراتژی تحول صنعت و ترسیم نقشه تحول دیجیتال صنعت بیمه، راهی روشن را پیش روی فعالان بازار قرار دهد.

**کلیدواژه‌ها:** تحول دیجیتال، راهبرد دیجیتال، شرکت‌های نوپای دیجیتال، دیجیتال، صنعت بیمه.

## ۱. مقدمه

تحول دیجیتال، پدیده‌ای است که گریز از آن برای صنایع مختلف غیرممکن است. صنعت بیمه نیز یکی از صنایع اصلی کشور، در مسیر تحول دیجیتال است که با ظهور شرکت‌های نوپا در این صنعت این مسیر تداوم یافته است. پدیده تحول دیجیتال در دنیا با سرعتی فزاینده در حال حرکت است. *ای تی سی* یک کارگزار بیمه در کشور استرالیا است که با توسعه کسب و کار خود با چالش کاهش بهره‌وری و رضایت مشتریان روبرو شد. این شرکت برای حل چالش‌های خود به تحول دیجیتال روی آورد و با بازطراحی فرایندهای محوری خود با تکیه بر فناوری‌های نو ظهور و استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر این فناوری‌ها توانست بهره‌وری و رضایت مشتریان خود را افزایش دهد [۱۱]. نمونه موفق دیگر را می‌توان از تحول دیجیتال صنعت بیمه در انگلستان نام برد؛ این صنعت با مشکل مکاتبات و ارسال زمان بر اسناد و مدارک به شرکت‌های بیمه‌ای از واسطه نامه الکترونیکی روبرو بود که با به کارگیری سیستم مدیریت اسناد در چارچوب تحول دیجیتال توانست این مساله را حل کند [۱۲]. آلمان از راه‌حل تحول دیجیتال استفاده کرده است و در محصولات، فرایندها و مدل کسب و کار نوآوری‌هایی صورت گرفته است. برای نمونه می‌توان بیمه محصولات الکترونیکی، تمرکز بر شخصی‌سازی بیمه، بیمه مبتنی بر شرایط و بهبود فرایندها با فناوری اطلاعات را از این دسته نوآوری‌ها در صنعت آلمان دانست [۱۳]. به رغم این تحولات در سطح جهانی صنعت بیمه با یک تحول جهانی روبرو است و با ظهور فناوری‌های جدید مانند اینترنت اشیا، بلاکچین، هوش مصنوعی و غیره، بهره‌وری این صنعت در جهان با هوشمندی بیشتر افزایش خواهد یافت. کشور ما هم به دلیل حضور در جامعه جهانی در مسیر تحول این صنعت خواهد بود که در حوزه‌های مختلف بیمه‌های زندگی مانند عمر و سلامت یا غیرزندگی مانند اموال اثرگذار خواهد بود. مساله بهره‌وری در صنعت بیمه کشور به عنوان یک مساله راهبردی دیده می‌شود. براساس تجربه کشورهای دیگر تحول دیجیتال و به کارگیری فناوری‌های نو ظهور یک راهبرد مناسب برای افزایش بهره‌وری و رضایت مشتریان با خلق ارزش بیشتر مبتنی بر هوشمندی در این صنعت است. صنعت بیمه به یک تخریب دیجیتال برای خلق این ارزش نیازمند است که از ساختار سنتی خارج شود و ارزش بیشتری را خلق نماید.

این تحقیق با هدف افزایش بهره‌وری به واسطه تحول دیجیتال صنعت بیمه کشور صورت گرفته است و درصدد پاسخگویی به پرسش‌های زیر است:

۱) روند تحول دیجیتال در صنعت بیمه چگونه است؟

۲) چه راهبردهایی برای بالا بردن نرخ موفقیت استارت‌آپ‌های بیمه‌ای پیشنهاد می‌شود؟

این پژوهش از آن جهت دارای اهمیت است که با انقلاب چهارم صنعتی، تمامی صنایع با کلان‌روند دیجیتال متحول خواهند شد. این تحولات به گونه‌ای است که صنعت بیمه به صورت ریشه‌ای با فناوری‌هایی مانند بلاک چین، کلان‌داده‌کاوی، اینترنت اشیا و غیره متحول خواهد شد. در صنعت بیمه کشور، شرکت‌های نوپا با فناوری سیار راه‌اندازی شده است اما علی‌رغم صنایع دیگر، شرکت‌های نوپا در صنعت بیمه نتوانسته‌اند تحول دیجیتال را در این صنعت به وجود آورند. بنابراین ضرورت دارد که تحقیق‌هایی در خصوص عدم موفقیت در تحول دیجیتال این صنعت انجام شود و بر اساس آن راهبردهایی جهت متحول کردن این صنعت پیشنهاد شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**تحول دیجیتال.** تحول دیجیتال را می‌توان اثر کلی و غالب اجتماعی دیجیتالی شدن دانست [۱۴]. دیجیتالی شدن را می‌توان فرایند سازمانی ناشی از تغییر فناوری در صنایع، کسب و کارها و بازارها دانست [۱۴]. در واقع، تحول دیجیتال، مستقر شدن مدل غالب مطرح شده از سوی یک سازمان بر پایه فناوری‌های کلیدی دیجیتال است که از سمت بازیگران صنعت مورد پذیرش قرار گرفته است. فناوری‌های کلیدی شامل بسترهای دیجیتال (اینترنت

و گوشی‌های هوشمند)، اینترنت اشیا، تله متری، کلان داده و تحلیل داده، الگوریتم‌ها و مشاوران رباتیک و هوش مصنوعی، فناوری ابری و زنجیره بلوکی می‌شود [۱۷]. تحول دیجیتال طراحی شرکت‌ها را به سمتی حرکت می‌دهد که توانایی تطبیق مستمر را ممکن سازد و این حرکت در اکوسیستم کسب‌وکار تعبیه و هدایت می‌شود؛ تحول دیجیتال با چهار بعد اثر فناوری، سازگاری، انتقال نظام‌مند و هم‌تکاملی کل‌نگر است [۸]. تحول دیجیتال تجمیع اثرات تعامل عناصر نوآوری دیجیتال شامل بازیگران جدید، ساختار، ارزش و باور است که تغییر بازی در اکوسیستم و صنایع را ایجاد می‌کند [۹]. تحول دیجیتال، موجودیت شبکه‌ای از همه بخش‌های اقتصادی و سازگاری بازیگران رویداد جدید اقتصاد دیجیتال است [۱].

بسترهای دیجیتال شامل اینترنت، فناوری سیار و برنامه‌های کاربردی می‌شود که راحتی در به اشتراک گذاری و جستجو کردن را به مشتریان عرضه داشته است [۱۶]. اینترنت اشیا شامل شبکه تقابلی اشیا در محیط است که می‌تواند اطلاعات را از محیط جمع‌آوری و مخابره کند [۱۷].

تحلیل کلان داده‌ها با جمع‌آوری چندجانبه داده و انبارکردن در سیلوهای داده اتفاق می‌افتد و با الگوریتم‌های مربوطه تحلیل شده و الگوهای پرتکرار استخراج می‌شود [۸]. تله‌متری شامل ارتباطات از راه دور و محرک‌ها است که می‌تواند اطلاعات را ذخیره و پردازش کند [۱۷]. ربات‌ها با تکیه بر هوش مصنوعی توانایی حل مساله را با یادگیری از محیط دارا هستند و الگوریتم‌های فراگرفته شده می‌توانند مسایل محیطی را بدون نیاز به حضور انسان حل کرده یا مشاوره دهند [۱۱]. فناوری ابری در بیمه منجر به شکل‌گیری یک دفتر کل می‌شود که در صورت تغییر در پایگاه ابری به سرعت در تمامی سیستم‌ها این تغییرات اعمال می‌شود [۱۷]. زنجیره بلوکی پروتکلی برای تبادل ارزش‌ها و داده‌ها از طریق اینترنت است که نیاز به واسطه ندارد و از طریق یک زنجیره از بلوک‌های رمزنگاری شده داده‌ها انتقال پیدا می‌کند [۱۶].

این فناوری‌ها و فناوری‌های مشابه بر گرایش افراد اثر می‌گذارد و تمایلات مشتریان را به تقاضای بیمه‌ای تغییر می‌دهد. مشتریان با خلق ارزش بیشتر تمایل به داشتن بیمه‌های هم‌تا به هم‌تا، بیمه‌های شخصی سازی شده و مبتنی بر تقاضا خواهند داشت که خود شتاب تحول را در صنعت بیمه تقویت می‌کند [۱۷].

**شرکت‌های نوپا.** شرکت‌های نوپا، بازیگران اصلی اکوسیستم نوآوری در تحول دیجیتال صنایع از جمله صنعت بیمه است. چارچوب استارت‌آپ ناب از کار یک کارآفرین سریالی و سرمایه‌گذار موفق به نام بلنک<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۳ از دره سیلیکون نشأت می‌گیرد که به دنبال کاهش ریسک فرآیند ایجاد شرکت بود. بلنک از این واقعیت انتقاد کرد که بسیاری از استارت‌آپ‌ها با یک ایده محصول شروع کرده و سپس زمان، تلاش و منابع مالی قابل توجهی را صرف تکمیل آن می‌کنند، بدون اینکه بدانند آیا می‌توانند نیازهای مشتری را برآورده کرده و درآمدزایی کنند. در عوض، او پیشنهاد کرد که کارآفرینان باید یک ذهنیت یادگیری بیرونی را اتخاذ کنند یعنی باید فرضیه‌هایی را در مورد عناصر کلیدی استارت‌آپ خود ایجاد نمایند، از ساختمان خارج شوند و فرضیه‌های خود را آزمایش کنند، و سپس مفاهیم اولیه خود را تا زمانی که یک ایده را پیدا کنند، تطبیق دهند. مدل کسب‌وکار قابل دوام بلنک (۲۰۱۳) اولین مجموعه‌ای از ابزارها (توسعه مشتری، مهندسی چابک و حداقل محصول قابل دوام<sup>۲</sup>) را برای کمک به کارآفرینان در انجام فعالیت‌های جستجو، یادگیری و اعتبار سنجی ارائه کرد [۲۲].

پنج بلوک اصلی چارچوب استارت‌آپ ناب شامل مدل کسب‌وکار، یادگیری مستمر و توسعه مشتری، حداقل محصول قابل دوام، ثبات در مقابل استمرار و مسیربایی فرصت‌های بازار است. چارچوب استارت‌آپ ناب دارای پنج بلوک اصلی می‌باشد که شامل موارد ذیل است:

۱) یافتن و اولویت‌بندی فرصت‌های بازار در استارت‌آپ‌ها؛

۲) طراحی مدل‌های کسب‌وکار؛

<sup>۱</sup> Blank

<sup>۲</sup> MVP

۳) یادگیری مستمر از جمله توسعه ترجیحات مشتری؛

۴) ساخت حداقل محصولات بادوام؛

۵) یاد گرفتن اینکه آیا باید در مسیر فعلی ادامه داد یا روی آن حرکت کرد [۲].

شرکت های نوپا، شرکت یا پروژه‌ای است که کارآفرین برای جستجو، توسعه مؤثر و اعتبارسنجی یک مدل تجاری مقیاس پذیر شروع شده است. کارآفرین‌ها سعی می‌کنند مدل کسب‌وکار جدید خود را تبدیل به یک کسب‌وکار مورد پذیرش بازیگران صنعت گردانند. چرخه عمر نوپا شامل سه مرحله اصلی راه‌اندازی، مرحله بذر و مرحله ایجاد است. دو گام ایده و مفهوم‌سازی ایده در مرحله راه‌اندازی وجود دارد و دو گام خودمتهدی به اجرای ایده و اعتباریابی در مرحله بذر و دو گام مقیاس‌یابی و ثبات‌پذیری در مرحله ایجاد وجود دارد [۲۳].

**فناوری بیمه.** تحول دیجیتال در صنعت بیمه با فناوری‌های بیمه امکان‌پذیر است. در واقع، فناوری بیمه، تطبیق ساختار سنتی صنعت بیمه با عصر دیجیتال را به وجود می‌آورد که این تحول در عصر دیجیتال با شرکت‌های نوپای بیمه‌ای صورت می‌گیرد. فناوری بیمه کلان‌روند صنعت بیمه است که این صنعت را متحول خواهد ساخت. فناوری بیمه نوع جدیدی از ساختار یا اکوسیستم را در صنعت بیمه به وجود خواهد آورد. مهمترین نوع فناوری بیمه، زنجیره بلوکی به دلیل توسعه قراردادهای هوشمند معرفی می‌شود و پس از آن، کلان‌داده‌کاوی و اینترنت اشیا می‌توانند شفافیت و دقت بالایی را برای این صنعت به ارمغان آورد.

فناوری بیمه به آن دسته از فناوری‌ها اطلاق می‌شود که به واسطه آن‌ها در صنعت بیمه تغییرات و ارزش‌مآزادی خلق می‌شود. این نوآوری‌های برآمده از فناوری‌های نوظهور در سطح محصولات بیمه‌ای، فرایندهای ارائه خدمت و مدل کسب و کار بوده است که منجر به خلق شرکت‌های نوپا شده است [۷]. این فناوری‌ها، راه‌حل مسایل موجود در صنعت بیمه است [۲۵].

تحولات مذکور در تمامی زنجیره ارزش صنعت بیمه اتفاق می‌افتد و چهار بخش تجربه مشتری، فرایندهای کسب و کار بیمه‌ای، محصولات بیمه‌ای و رقابت با صنایع دیگر را متحول می‌کند. زیرساخت‌های نوآوری در صنعت بیمه کشور از سال‌های گذشته با راه‌اندازی سامانه سنبه‌آغاز شده است و از میان عوامل اثرگذار بر تحول صنعت بیمه، عوامل زمینه‌ای مانند سامانه سنبه‌آغاز نقش پررنگ‌تری در تحول صنعت بیمه دارد [۱۵].

توسعه فرهنگ کارآفرینی می‌تواند راهکاری برای تحول صنعت بیمه کشور دیده شود [۲۱]. برای افزایش نوآوری در صنعت بیمه نیاز است که فرهنگ سازمانی شرکت‌های فعال بیمه‌ای نیز به این سمت حرکت کند تا برای کارآفرینی در این حوزه نقش تسهیل‌گری را داشته باشند [۱۰]. راه‌حل دیگر برای تحول این صنعت می‌تواند نوآوری باز باشد تا بتوان از منابع محیط بیرون هم برای افزایش بهره‌وری این صنعت استفاده کرد [۱۹].

**پیشینه تحقیق.** تحول دیجیتال صنعت بیمه در بسیاری کشورهای جهان، راه‌حلی برای خلق ارزش بیشتر دیده

می‌شود. جدول ۱ نشان‌گر تحقیقات تحول دیجیتال صنعت بیمه با ظهور فناوری‌های بیمه‌ای است.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

عنوان	نویسنده	سال	گزیده نکات
توسعه الگوی تحول دیجیتالی در صنعت بیمه	اسفیجانی / نصرآبادی / بختیار	۱۳۹۷	رقابت فزاینده در فضای کسب‌وکار و تغییر در درخواست مشتری در صنعت بیمه، ایجاد فاصله‌ای قابل ملاحظه کرده است، ارائه مدلی به منظور تحول و توسعه دیجیتال با استفاده از نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین و از موردهای شرکت‌های بزرگ این صنعت است. این تحقیق سعی در ارائه یک الگوی تحولی را دارد و ارائه یک الگو را به عنوان یک راهبرد دیجیتال عنوان می‌کند.

چالش‌هایی که جنبش فناوری بیمه برای شرکت‌های بیمه‌ای و نمایندگان آن به ارمغان می‌آورد	کی پی ام جی	۲۰۱۵	رویکرد استراتژی‌های چندگانه برای شرکت‌های بیمه‌گر نظیر همکاری شراکت سرمایه‌گذاری و ادغام و تحصیل جهت افزایش سود و کاهش ریسک. این تحقیق چالش‌های پیش روی تحول دیجیتال در صنعت بیمه را بررسی کرده و راهبردهایی برای عبور از این چالش‌ها بیان می‌کند.
مجمع جهانی اقتصاد تاثیر بلاکچین بر صنعت بیمه	-	۲۰۱۶	تکنولوژی بلاکچین با فراهم آوردن امکان انعقاد قراردادهای هوشمند می‌تواند به میزان قابل توجهی از تقلب‌های صورت پذیرفته در صنعت بیمه کاسته و از این طریق به بهبود مدیریت ریسک شرکت‌های بیمه‌ای کمک نماید. بلاکچین در این تحقیق به عنوان کلان‌روند اصلی در تحول دیجیتال در صنعت بیمه معرفی شده است.
بررسی اجمالی و نفوذ مدل کسب و کار خلاق در صنعت بیمه، تجزیه و تحلیل ساختاری	گرای / هاپفلد	۲۰۱۶	معرفی پدیده نوظهور فناوری بیمه در کنار فناوری مالی و ارائه تاثیرات بالقوه آن بر زنجیره ارزش بوسیله تجزیه و تحلیل ۲۵۳ شرکت بیمه در حال استفاده از فناوری در ۱۳ گروه، با نتیجه فرصت‌های ایجاد شده به‌وسیله فناوری بیمه در همه ابعاد به صورت ۷۰٪ کارمزد دیجیتال، ۲۵٪ ارائه دهندگان خدمات، ۵٪ بیمه‌نامه بررسی کرده است. بررسی اثر مدل کسب‌وکار بر تحول دیجیتال صنعت بیمه به ارائه راهکارهایی که نفوذ نوع مدل کسب‌وکار بیشتر شود ارائه شده است.
چگونه مدیریت در صنعت بیمه کشور آلمان با تحول دیجیتال سازگار می‌شود	ویزبوک و همکاران	۲۰۱۷	حیاتی بودن نقش استراتژی‌های رسیدن به فناوری اطلاعات به دلیل تاثیر عمیق آن بر صنایع مختلف، فراهم نمودن مدلی جهت راهنمایی مدیران در سازگاری با تحول دیجیتال در صنعت بیمه با نشان دادن رویکردهای سازگاری سه کمپانی بیمه اروپایی با استفاده از تغییر در ساختار و شخصی سازی محصولات بیمه‌ای برای هر مشتری. این پژوهش روند تحول دیجیتال در صنعت بیمه را مورد بررسی قرار داده و راهبردهای به کار گرفته شده را توصیف کرده است.
فراتر از رضایت‌بخشی مشتری، حمایت از تغییر سازمانی از طریق طراحی خدمات/ مطالعه موردی: صنعت بیمه	البردی / اوروتیا / جاستل	۲۰۱۷	ارائه یک چهارچوب به شرکت‌های بیمه به‌وسیله طراحی خدمات جهت منطبق شدن هر چه سریعتر صنعت سنتی بیمه با روند پر سرعت دیجیتالی شدن در زمان بهینه. این پژوهش به طراحی و ارائه خدمات جدید با استفاده از فناوری بیمه پرداخته است و راهبردهای دیجیتال جهت تغییر سازمانی از طریق طراحی خدمات جدید را بررسی کرده است.
چگونه راهبردهای رشد گوناگون می‌توانند موجب بهبود و افزایش دیجیتالی شدن در صنعت بیمه شوند؟	والسون	۲۰۱۷	شرکت‌های بیمه‌گر نیازمند داشتن راهبردهای دیجیتال، تصور آینده کسب و کار، ارتقاء نوآوری داخلی، استفاده از فناوری‌های روز و پذیرش و تطبیق فرهنگ دیجیتال در سازمان خود هستند. این تحقیق، راهبردهای دیجیتال را برای متحول شدن صنعت بیمه با توجه به کلان‌روندهای فناوری بیمه مورد بررسی قرار است.
اثر دیجیتال بر زنجیره ارزش در مدل پورتر در صنعت بیمه و توانایی بیمه کردن ریسک‌ها	مارتین الینگ / مارتین لهن	۲۰۱۸	نشان دادن ۴ وظیفه پیش روی صنعت بیمه به‌وسیله تجزیه و تحلیل ۸۶ تحقیق انجام شده در صنعت: ۱. ارتقا تجربه مشتری از خرید/بهبود فرایند کسب‌وکار/۳. محصولات جدید پیشنهادی/۴. آمادگی برای رقابت با صنایع دیگر.
ضرورت فناوری بیمه	ایسماعیل ایلدیمیر	۲۰۱۹	معرفی فناوری بیمه‌ای و تاثیرات آن بر سودآوری صنعت بیمه و خدمات آن، همچنین بررسی سیاست‌گذاری نوین منطبق بر این فناوری. این پژوهش به این موضوع پرداخته است که پرداختن به فناوری بیمه از اهمیت زیادی برای تحول دیجیتال برخوردار است که لازم است در این مسیر به راهبردهای دیجیتال پرداخته شود.

**شکاف تحقیقاتی.** دیجیتالی شدن صنعت بیمه، خلق ارزش بیشتری را در پی خواهد داشت و در نهایت منجر به افزایش بهره‌وری در این صنعت خواهد شد. شکاف فناورانه میان صنعت بیمه کشور با روندهای نوظهور در دنیا نشان می‌دهد که نیاز به تحول دیجیتال در این صنعت یک نیاز ضروری است تا بتوان خدمات با کیفیت‌تری را ارائه کرد. اما در این میان

مسائل و مشکلات عدیده‌ای بر سر راه شرکت‌های نوپا قرار دارد. علی‌رغم بوجود آمدن این شرکت‌های نوپا به عنوان یک تجربه جهانی موفق و رو به رشد در داخل کشور، این شرکت‌ها موفقیت چشم‌گیری نداشته‌اند. بررسی عمیق بر روی این شرکت‌های نوپا می‌تواند مشکلات موجود در سر راه این شرکت‌ها را نشان دهد. شرکت‌های نوپای بیمه‌ای در کشور غالباً در بخش واسطه‌گری، بازاریابی و توزیع زنجیره ارزش صنعت بیمه شکل گرفته‌اند و هنوز بخش‌های دیگر زنجیره ارزش دارای شکاف فناوری هستند. مساله‌ای که مطرح می‌شود این است که چرا علی‌رغم موجود بودن روند پرشتاب جهانی به تحول دیجیتال صنعت بیمه و ظهور این شرکت‌های نوپا در درون کشور به پیروی از روندهای جهانی و موجود بودن شکاف فناوری در صنعت بیمه، این شرکت‌های نوپا هنوز به موفقیت لازم دست نیافته‌اند. در این تحقیق سعی می‌شود که با موردپژوهی تطبیقی میان این شرکت‌های نوپا به بررسی مسیر تحولی پیش روی صنعت بیمه پرداخت.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی از شاخه توصیفی است. استراتژی تحقیق از جهت داده‌ها به دو گونه کمی و کیفی تقسیم می‌شود. تحقیق حاضر از جنبه نوع داده‌های ورودی کیفی است. با توجه به اینکه هدف این مطالعه، بررسی روند تحولی صنعت بیمه با وجود کلان‌روندهای فناوری بیمه است و این روند در گذشته آغاز شده است و بازیگران اصلی روند تحول دیجیتال صنعت بیمه، شرکت‌های نوپای بیمه‌ای هستند از روش موردپژوهی تطبیقی استفاده می‌شود. استراتژی موردپژوهی به بررسی متمرکز و عمیق یک فرد، گروه یا پدیده با جستجو در تجربه‌ها، داده‌های آماری و اطلاعات بایگانی شده می‌پردازد [۷].

در این پژوهش به دلیل محدود بودن نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است. موردهای بیمتیس، بیمه بازار، بیمتو، بیمه دات کام و ازکی مورد بررسی قرار گرفته است. جمع‌آوری داده از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی صورت می‌پذیرد که در این پژوهش از هر دو روش استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای علاوه بر منابع مبتنی بر کتب و مقالات علمی از منابع اینترنتی نیز استفاده شده است. در روش میدانی از مصاحبه‌های تخصصی، مشاهده و مشارکت در فرایند اجرا برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. در مجموع پنج مصاحبه حضوری انجام شده برای شرکت‌های نوپای بیمتیس و بیمه بازار انجام شده است و برای سایر شرکت‌های نوپا مصاحبه‌های اینترنتی در رویدادهای الکامپ صورت گرفت و منابع اینترنتی به مثابه داده‌های تکمیلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جدول ۲ ویژگی مصاحبه شونده‌گان را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ویژگی مصاحبه شونده‌گان

مصاحبه‌ها	جنسیت	تحصیلات	سن	سابقه فعالیت	سمت
مصاحبه اول	مرد	دکترای مالی	۳۳	۱۰	رییس هیئت مدیره
مصاحبه دوم	مرد	کارشناسی ارشد ام‌بی‌ای	۲۹	۶	مدیرعامل
مصاحبه سوم	مرد	کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	۴۴	۲۰	معاونت فاوا
مصاحبه چهارم	مرد	دکترای مالی	۴۵	۲۴	رییس هیئت مدیره
مصاحبه پنجم	مرد	دکترای مالی	۴۰	۱۶	عضو هیئت مدیره

در مصاحبه‌های حضوری سوالات مصاحبه‌نامه در پنج بعد علت بوجود آمدن، زمینه‌های شکل‌گیری، عوامل مداخله‌گر، راهکارهای استفاده‌شده و پیامدهای به وجود آمده مبتنی بر رویکرد همه‌جانبه یا نظامند طراحی شده است.

مصاحبه‌ها پس از انجام، پیاده‌سازی شده و سپس به وسیله نرم افزار مکس کیودی/ای ۱۲ به روش تحلیل تم کدگذاری شده است. در کدگذاری تم‌های مفهوم‌ساز از روش خط به خط استفاده شده است. جدول ۳، نمونه کدگذاری نشانه‌ها در یکی از مصاحبه‌های انجام شده را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نمونه کدگذاری نشانه‌ها در مصاحبه ۱ بیمه بازار

مضمین	نشانه‌ها
استارت‌آپ‌ها به عنوان یکی از مهمترین روش توسعه بیمه	این فضا رو ایجاد می‌کنیم از جهتی که استارت‌آپ‌ها بتونن حضور داشته باشند به خاطر این دید یکی از مهمترین روش‌های توسعه فناوری اطلاعات در حوزه بیمه است .
نیاز جامعه به دریافت خدمت با هزینه کمتر به عنوان دلیل ظهور	بی بی بازار .... این استارت‌آپ‌ها علت حضورشان طلب جامعه بود ، جامعه به‌درستی از همه صنایع یک درخواست رو به جلو داشت همه با کمترین صر وقت به خدمات برسند نه فقط بیمه بلکه در همه زمینه‌ها.
مفید بودن زمان برای همه	چون زمان برای همه مفید است .
آزاددهنده بودن خرید سالانه بیمه برای همه	خرید بیمه‌های شخص ثالث سالی یکبار اتفاق می‌افته همین سالی یکبار باعث میشه برای مشتری آزار دهنده باشد.
دردسر داشتن خرید بیمه به روش سنتی	برای اینکه یکسال تمام در زندگی برنامه‌ها مشخصه اما یک روز تیک گنده میاد باید (امروز برم بیمه بخرم وای فردا چگونه برم بیمه بگیرم طرح و ترافیک ، جا پارک ماشین ، ماشین به بیمه‌گذار نشون بدم هی امروز و فردا میکنه وقت بیمه هم میگذره)
ایجاد شدن زمینه بروز ایده با مطالبه جامعه	مطالبه از سمت جامعه وجود داشته که زمینه و ایده رو در فکر و ذهن افراد استارت‌آپ، اجایل، افراد خوشفکر انداخت که این نیاز وجود داره این نیاز رو برطرف کنیم

در زمان مفهوم‌سازی، واژگانی که در کنار یکدیگر معنای مشترکی را انعکاس می‌دهند، در کنار یکدیگر قرار داده و بر آن یک مفهوم اولیه برچسب زده می‌شود. جدول ۴، نمونه کدگذاری باز یکی از مصاحبه‌های انجام شده را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نمونه کدگذاری باز مصاحبه ۱ بیمه بازار

مقوله فرعی	مضمین
کند بودن سیستم‌های دولتی	بی میلی برخی از سازمان‌ها به تغییر آیین‌نامه
	ضرورت هماهنگی سازمان‌های مطالبه‌گر برای حذف بیمه‌نامه
راهکار استارت‌آپی برای تحول ساختاری	چابک نبودن سیستم‌های دولتی
	درک شدن تحول فناوری اطلاعات در صنعت بیمه
	کمک کردن استارت‌آپ‌ها به تحول صنعت بیمه
	استارت‌آپ‌ها به عنوان یکی از مهمترین روش‌های توسعه بیمه
	هموارتر شدن تحول صنعت بیمه با حضور استارت‌آپ‌ها
	فناوری اطلاعات به عنوان ابزار تحول صنعت بیمه
	تحول ساختاری با حضور استارت‌آپ‌ها در صنعت بیمه
وجود فاصله زیاد با هوشمندی صنعت بیمه	فاصله زیاد با هوشمندی در صنعت بیمه
	پیش‌نیاز مکانیزه شدن صنعت بیمه برای هوشمند شدن
	قرار داشتن صنعت بیمه در مسیر الکترونیکی شدن
حرکت صنعت بیمه در مسیر الکترونیکی شدن	زمان‌بر بودن الکترونیکی شدن صنعت بیمه
	زمان‌بر بودن الکترونیکی شدن صنعت بیمه
تدوین آیین‌نامه حمایتگر از مکانیزه شدن صنعت بیمه	تدوین آیین‌نامه حمایتگر از مکانیزه شدن صنعت بیمه
	مقررات‌زدایی از صنعت بیمه برای مکانیزه شدن
تدوین آیین‌نامه کارگزاری آنلاین	مغایرت داشتن قوانین موجود با روح مکانیزه شدن

سپس مرحله دوم کدگذاری تم صورت پذیرفته است و ارتباط میان مفاهیم و مقوله‌ها شکل داده شده است. جدول ۵، نمونه کدگذاری محوری یکی از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نمونه کدگذاری محوری مصاحبه ۱ بیمه بازار

مقوله اصلی	مقوله فرعی
ایده تقاضا محور	نیاز جامعه برای دریافت خدمات بهتر بیمه‌ای
	تقاضا محور بودن ایده
	موجود بودن دائمی نیاز جامعه
تغییرات فناوری	فشار فناوری
بی‌عدالتی در پرداخت حق بیمه	طلب عدالت در پرداخت حق بیمه
روند تحولی صنعت بیمه	حرکت صنعت بیمه در مسیر الکترونیکی شدن راهکار استارت‌آپی برای تحول ساختاری
بستر سازی فنی	حرکت رگولاتوری به سمت بسترسازی فناوری

پس از آن یک طبقه‌بندی در یکی از دسته‌های علت، پدیده، زمینه، مداخله‌گر، راهکار و پیامد انجام شده است. جدول ۶، نمونه طبقه‌بندی مقوله‌های اصلی را نشان می‌دهد.

جدول ۶. نمونه طبقه‌بندی مقوله‌های اصلی مصاحبه ۱ بیمه بازار

دسته بندی	مقوله اصلی
علت	ایده تقاضا محور
	تغییرات فناوری
	بی‌عدالتی در پرداخت حق بیمه
زمینه	بسترسازی فنی
	شکل‌گیری بستر قانونی و حاکمیتی
	شکاف تکنولوژی
	انقباض اقتصادی
عوامل مداخله‌گر	ضعف ایده خدمات دیجیتال بیمه
	فقدان تناسب محصول با بازار
	رقابت‌کننده در صنعت بیمه
	فقدان فرهنگ بیمه‌ای
	بیمه‌نامه کاغذی
	تامین مالی
اعتماد بیمه‌گزار	

پس از انجام هر مصاحبه، از هر مورد مطالعه شده، مدلی در شش بعد مذکور استخراج شده که این مدل‌ها مورد مقایسه با یکدیگر قرار گرفته و مدل شش بعدی برای هر مصاحبه ارائه شده است.

پس از دسته‌بندی مصاحبه پیشین، مفاهیمی که ساخته نشده‌اند در نظر گرفته می‌شود و در مصاحبه‌های پسین، تمرکز مصاحبه بر آن قسمت بیشتر خواهد بود. در بررسی داده‌های تکمیلی مصاحبه‌های برآمده از منابع اینترنتی نیز، تحلیل تم انجام شده و کدهای اصلی در جدولی به صورت جداگانه در ابعاد مذکور مطرح شده است. در خصوص مورد بیمه بازار، علاوه بر مصاحبه‌های حضوری اطلاعات برآمده از منابع اینترنتی نیز به کار گرفته شده است. در



مورد بیمتیس، محقق مشاهده مشارکتی داشته است و اطلاعات به صورت مشاهده‌ای و مشارکتی نیز جمع‌آوری شده است. در نهایت بعد از بررسی تعداد کدهای تکرار شده در مصاحبه‌های مختلف، مدل نهایی ارائه شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بر اساس تحلیل‌های انجام شده، کدهای خروجی در نهایت در شش دسته بخش‌بندی شده‌اند که شامل علت‌های بوجود آمدن شرکت‌های نوپا، پدیده مورد بررسی یا تحول ایجاد شده به واسطه نوپاهای صنعت بیمه، عوامل مداخله‌گر در مسیر تحول، راهکارهایی که این نوپاها در مواجهه با موانع به کار گرفته‌اند، زمینه‌های بوجود آمدن این تحول و پیامدهای روند تحولی که در صنعت بیمه ناموفق بوده است می‌شود. علت‌های بوجود آمدن شرکت‌های نوپا از سه منبع اکتشاف شده است که شامل مصاحبه‌های حضوری، مشاهده مشارکتی و مطالعات کتابخانه‌ای بوده است. در مجموع عوامل شکاف عقب‌ماندگی بازار بیمه، شکاف عدالت در پرداخت حق بیمه، تیم موسسان، سرمایه اولیه، فشار فناوری و ایده‌یابی به صورت مشترک در همه منابع اطلاعاتی دیده شده است. عقب‌ماندگی صنعت بیمه از مفاهیم و پیشرفت‌های فناورانه نقش موثری در بوجود آمدن شرکت‌های نوپا داشته است. این صنعت به دلیل ماهیت بسیار دقیق و مبتنی بر داده بودن خود دارای شرایط ویژه‌ای بوده و دچار یک عقب‌ماندگی فناورانه شده است. از طرفی وجود بی‌عدالتی در پرداخت حق بیمه به عنوان یک چالش مهم صنعت بیمه است و رضایت و اعتماد را در این صنعت کم کرده است. مثلاً در پرداخت حق بیمه شخص ثالث چنانچه فردی حادثه‌ای را ایجاد کند و منجر به پرداخت خسارت شرکت بیمه‌ای شود و فرد دیگری در کل سال حتی یک تصادف کوچک نداشته باشد تفاوت چندانی نخواهد کرد. همچنین تغییرات محیطی در تمامی صنایع با توجه به ظهور فناوری‌های جدید توانسته است بهره‌وری و هوشمندی را افزایش دهد. خلق ارزش بیشتر با ظهور فناوری‌های جدید فرصت‌های جدیدی را ایجاد کرده است و می‌توان با ارائه راه‌حل‌های مبتنی بر این فناوری‌ها ارزش زیادی را خلق کرد. با مطالعه گسترده موسسه‌ها بر روی انواع پلتفرم‌های به کار گرفته شده بیمه‌ای در دنیا، ایده مقایسه‌گری انتخاب شده و پیاده‌سازی شده است. ایده مذکور تقاضامحور بوده است و به دلیل تامین‌کنندگان متعدد بیمه‌ای مقایسه میان بیمه‌ها نقش مهمی را داراست. ایده شرکت نوپا باید مبتنی بر نیاز جامعه باشد. همچنین ترکیب مناسب از تجارت و فنی یک فرصت خوب را برای پیاده‌سازی ایده مورد نظر پدید آورده است. این ترکیب را می‌توان یک آغاز مناسب دانست. بررسی‌های تجاری و نحوه پیاده‌سازی فنی ویژگی‌هایی بوده است که شرکت بر اساس آنها توانسته‌اند با موفقیت به ارائه محصول بپردازند. در نهایت، یافتن یک سرمایه‌گذار فرشته یا سرمایه شخصی به عنوان یکی از عوامل اساسی و مهم در پدید آمدن شرکت‌های نوپای بیمه‌ای بوده است و رکن اساسی در تمامی مراحل توسعه شرکت نوپا دخیل است.

زمینه‌های مشترک شکل دهنده شرکت‌های نوپای بیمه‌ای در منابع متعدد شامل مواردی همچون بی‌ثباتی اقتصادی و تورم، روندهای جهانی توسعه صنعت بیمه، گرایش جامعه به فناوری، ضعف حاکمیت شرکت‌داری در صنعت بیمه، موانع ورود در مقابل رقبای خارجی، مقاومت بازار سنتی، حمایت رگولاتوری، بسترسازی فناوری برای بیمه، افزایش ضریب نفوذ بیمه، حجم بالای بازار بیمه، وجود موانع قانونی برای دسترسی به داده و زمان ورود است.

بی‌ثباتی اقتصادی و تورم یک عامل اساسی در کاهش تقاضای بیمه‌ای است. در این شرایط غالب افراد جامعه بیشتر به سمت نیازهای ضروری رفته و هزینه کمتری را صرف رفاه خواهند کرد. به همین دلیل تقاضای بیمه‌های اختیاری را می‌تواند تحت تاثیر قرار دهد. حرکت جهانی فناوری‌ها در صنعت بیمه بر حرکت صنعت بیمه کشور هم اثر گذاشته است و بر اساس ظهور روندهای جدید این صنعت به سمت هوشمندتر شدن صنعت در ارائه خدمات حرکت کرده است. این روندها به گونه‌ای است که با هوشمندتر شدن بیمه‌های ارائه شده برای هر فرد به صورت

سفارشی خواهد بود. از سوی دیگر، فرهنگ عامه فناوری‌پسند جامعه ایرانی نقشی اساسی در شکل‌گیری کلیه شرکت‌های نوپا داشته و بر تمایل افراد بر خرید اینترنتی اثر گذاشته است.

از طرفی ضعف حاکمیت شرکت‌داری در صنعت بیمه مشهود است. این ضعف یک شکاف بزرگ در صنعت ایجاد کرده است به گونه‌ای که شرکت‌های بیمه‌ای نتوانسته‌اند همگام با فناوری‌های روز پیشرفت داشته باشند. همچنین با توجه به جهت‌گیری کشور و رگولاتوری بیمه مرکزی شرایط برای حضور رقبای خارجی وجود ندارد و این یعنی بازار برای توسعه شرکت‌های نوپای داخلی مستعد خواهد بود. روند مقاومت بازار سنتی نیز به عنوان یک عامل زمینه‌ساز مورد توجه بود. این دست مقاومت‌ها باعث شده است که اثر منفی بر رشد شرکت‌های نوپا ایجاد شود به گونه‌ای که در برخی موارد تامین‌کنندگان بیمه با بازار سنتی همراستا هستند. هرکدام از مدیران فعال در حوزه بیمه‌ای کشور منافع با وجود نمایندگی‌های بیمه‌ای دارند که با تغییرات مبتنی بر فناوری صنعت بیمه در تضاد منافع است.

نقش تسهیل‌گری قانونی بیمه مرکزی و وجود دیدگاه راه‌حلی به موجودیت شرکت‌های نوپای بیمه‌ای شرایط را به شکل خوبی برای شکل یافتن این شرکت‌ها ایجاد کرده است. بیمه مرکزی به دنبال تدوین آیین‌نامه کارگزاری آنلاین است که به واسطه آن شرکت‌های نوپای بیمه‌ای بتوانند در بستر قانونی با محدودیت کمتری روبرو بوده و به موفقیت دست پیدا کنند.

از دیگر عوامل دیده را می‌توان به بسترسازی فناوری برای بیمه اشاره کرد. رگولاتوری به دنبال ایجاد بسترهای لازم مبتنی بر فناوری و داده برای فعالیت شرکت‌های نوپای بیمه‌ای است. هوشمند شدن صنعت بیمه به شدت به داده نیاز دارد و این بسترسازی می‌تواند رشد شرکت‌های نوپا را تسریع کرده و قوت بخشد. این بسترسازی علاوه بر زیرساخت شامل الکترونیکی شدن بیمه‌نامه‌ها که سابقاً به صورت فیزیکی بوده است می‌شود.

افزایش ضریب نفوذ بیمه: در برنامه ششم توسعه دیده شده است که ضریب نفوذ بیمه افزایش حدود هفت و نیم درصدی داشته باشد و بنابراین سیاست‌های کلان کشور به دنبال توسعه ضریب نفوذ بیمه است. حجم بالای بازار بیمه را می‌توان به عنوان یک عامل اساسی در نظر گرفت. حجم بالای بازار پتانسیل بالای سودآوری صنعت بیمه را نشان می‌دهد که انگیزه کارآفرین‌ها را برای دستیابی به یک شرکت نوپای یونیکورن افزایش می‌دهد. البته نص صریح قانون اجازه دسترسی به داده برای شرکت‌های نوپای بیمه‌ای را به رسمیت نمی‌شناسد و بنابراین نیاز به تغییر مقررات برای دسترسی به داده‌های بیمه است. از سوی دیگر شرکت‌های نوپا برای ارائه ارزش بر اساس هوشمندی نیاز دارند که به داده کامل دسترسی داشته باشند. یک عامل مهم دیگر، زمان ورود است. اهمیت زمان ورود تا جایی بالا است که حتی شکل‌گیری یک شرکت نوپا تنها با بوجود آمدن بستر لازم میسر خواهد بود و زمانی بوجود می‌آید که شرایط مهیا باشد.

عوامل مداخله‌گر در مسیر شکل‌گیری شرکت‌های نوپای بیمه‌ای شامل مواردی همچون فرهنگ بیمه‌ای، قیمت‌گذاری دستوری بیمه شخص ثالث، تفاوت معنادار قیمتی در بیمه‌های اختیاری، محاسبه بر مبنای الگوریتم، خروج سرمایه‌گذارها از اکوسیستم نوآوری، نرخ تکرارپذیری، فقدان آگاهی افراد، شخصی بودن تقاضای بیمه، جذب نیروی متخصص، فقدان خلاقیت در صنعت بیمه، ارزش افزوده کم در خرید آنلاین، تناسب بازار محصول، رقابت با بازار سنتی، ورود رقبای بزرگ از صنایع دیگر، لجستیک بیمه‌نامه کاغذی، بی انگیزه بودن کارکنان، کند بودن سیستم‌های دولتی و تامین‌کنندگان خدمت، تنوع کم ایده‌های شرکت‌های نوپا، مشکلات کلان فنی یکپارچه‌سازی داده، ارتباط محور بودن نرخ‌گیری، فقدان دیدگاه قرارداد به بیمه و بالا بودن هزینه کسب مشتری در بیمه است. فرهنگ بیمه‌ای به عنوان عاملی که اثر منفی بر تقاضای بیمه‌ای و توسعه صنعت بیمه گذاشته فرهنگ پایین بیمه‌ای و نداشتن اعتماد به بیمه است. این عامل به صورت غیرمستقیم شکل‌گیری زمینه لازم برای شرکت‌های نوپا را کند کرده است. البته بیشترین سهم بازار بیمه مربوط به بیمه شخص ثالث است و با توجه به قیمت دستوری

آن، تنها معیار انتخاب قیمت بیمه‌نامه است و این یک عامل مداخله‌گر اثرگذار بر انتخاب است. در بیمه‌های اختیاری وضع به گونه‌ای است که تفاوت معناداری در میان قیمت‌ها و پوشش‌های ارائه شده در هر شرکت بیمه‌ای است. بنابراین در بیمه‌های اختیاری مقایسه میان گزینه‌ها معنادار خواهد بود. از سوی دیگر، تغییرات در فرمول‌های بیمه‌ای زیاد است و محاسبات بر پایه الگوریتم بر روند توسعه اختلال ایجاد می‌کند. چنانچه آینده صنعت مبتنی بر ای پی آی با سیستم مرکزی بیمه باشد می‌توان این مشکل را حل کرد. همچنین، با به وجود آمدن شرایط اقتصادی کشور، گذاران ترجیح دادند در پارکینگ‌های بدون ریسک سرمایه‌گذاری مانند طلا و ارز سرمایه‌گذاری کرده و از سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر دوری کنند. عامل دیگر، سالانه بودن خرید بیمه‌نامه‌ها و اندازه سبد خرید منجر به پایین بودن نرخ شده است. مشتریان به صورت سالانه اقدام به خرید می‌کنند و معمولاً این خرید بزرگ است. همچنین آگاهی کم جامعه به عنوان یک عامل اثرگذار منفی بر تحول ساختاری صنعت بیمه بوده است. اساساً این کمبود آگاهی به‌خصوص نسبت به بیمه‌های اختیاری یک بی‌اعتمادی و ترس را به صنعت تحمیل کرده است.

متفاوت بودن نیاز افراد در انواع بیمه‌ها نیز بر روند شکل‌گیری تحول ساختار اثر گذاشته است. روند علاقه‌مندی افراد به شخصی‌سازی بیمه‌ها با توجه به کم‌عدالتی در پرداخت حق بیمه‌ها بر مسیر شکل‌گیری شرکت‌های نوپای بیمه‌ای اثر گذاشته است. از سوی دیگر، کمبود نیروی متخصص مورد نیاز یکی از چالش‌های شرکت‌های نوپای بیمه‌ای بوده است و توانسته بر مسیر رشد شرکت‌های نوپای بیمه‌ای اثر بگذارد و پایین بودن خلاقیت در صنعت بیمه موجب یک رقابت بر سر تکرار یک پلتفرم با ویژگی‌های یکسان شده است که به نوبه خود بر روند رشد شرکت‌های نوپای بیمه‌ای اثر گذاشته است. عامل زمینه‌ای دیگر، خرید آنلاین بیمه‌نامه دارای یک ارزش ارائه شده کم به مشتری است به گونه‌ای که مشتری ترجیح می‌دهد به صورت سنتی خرید خود را انجام دهد.

فقدان نوآوری مستمر و افزایشی برای رسیدن به تناسب بازار در محصول، چالش مستماری بر سر راه هر شرکت نوپا است. این چالش به مراتب در شرکت‌های بیمه‌ای از جمله شرکت‌های نوپای بیمه‌ای بیشتر است. شاید بتوان مهمترین چالش پیش روی شرکت‌های نوپای بیمه‌ای را رقابت با بازار سنتی دانست که به دلیل دسترسی به مشتریان و جلب اعتماد آنها و شرکت‌های بیمه‌ای به دلیل پرتفوی‌های زیاد رقابت‌پذیری پرچالشی را بوجود آوردند. همچنین احتمال ورود رقبای بزرگ همچون آپ و علی بابا به فروش بیمه‌نامه در صورت الکترونیکی شدن صنعت، به عنوان یک عامل جدی اختلال‌گر در نظر گرفته می‌شود. از سوی دیگر، یک چالش جدی بر سر راه شرکت‌های نوپای بیمه‌ای، کاغذی بودن بیمه‌نامه‌ها است. زمانی که بیمه‌نامه قرار باشد به صورت فیزیکی به مشتری ارائه شود و در برخی بیمه‌نامه‌ها، بیمه‌نامه سال گذشته بازگردانده شوند شکل خدمت به صورت محصول فیزیکی در خواهد آمد و بنابراین محدودیت‌های فیزیکی بودن کالا وجود خواهد داشت.

همچنین چالش برانگیختن نیروها مساله مهم هر سازمان است و در شرکت‌های نوپای بیمه‌ای از ابزارهایی برای حل کردن این چالش استفاده می‌شود. در اکوسیستم نوآوری چابکی یک امر مسلم در تحول است و چنانچه شرکت‌های نوپا مجبور به تامین خدمت از سیستم‌های دولتی باشند با کندی آنها روبرو می‌شوند. دستگاه‌های همکار مانند راهنمایی و رانندگی و قوه قضاییه، شهرداری و یا حتی تامین‌کنندگان خدمت یا همان شرکت‌های بیمه‌ای کند بوده و تغییرات در آنها به آرامی انجام می‌شود. عامل مداخله دیگر، شبیه هم بودن ایده‌های شرکت‌های نوپا به عنوان یک چالش جدی برای شرکت‌های نوپای بیمه‌ای است و باعث شده که این شرکت‌ها دارای رقبای متعدد در این زمینه باشند.

یکپارچه نبودن داده‌های کلان بیمه‌ای بر هوشمندی اثر منفی می‌گذارد و به همین دلیل دسترسی نداشتن به داده‌های یکپارچه بیمه‌ای نمی‌تواند ارزش بالایی برای مشتری خلق کند. از جمله عوامل دیگر، نقش ارتباط خوب با تامین‌کنندگان خدمت و میزان پرتفوی فروش به عنوان یک عامل مهم در مسیر تحول بیمه‌ای است. در صنعت بیمه اعلام نرخ، کاملاً مبتنی بر روابط موثر است. همچنین باید توجه کرد، بیمه یک قرارداد است که نوعی موازنه

میان ریسک‌های مورد توجه بیمه‌گذار و تعهدات شرکت بیمه است. این دیدگاه در نظر جامعه ضعیف است و دیدگاه غالب در جامعه، بیمه را یک خدمت کسب و کار ندیده و تصور می‌کنند که زمانی که بیمه شده‌اند بدون توجه به پوشش‌های درخواستی می‌توانند جبران خسارت در تمامی اتفاقات را از بیمه دریافت نمایند. دیدگاه غالب بیمه را یک لطف حاکمیتی دیده و انتظارات غیرتجاری از آن دارند که ضربه بسیار محکمی بر صنعت بیمه وارد کرده است. به‌هرحال، پایین بودن تعداد خریدهای اتفاق افتاده و تمایل کم خریداران به استفاده از خدمات خرید بیمه‌ها به صورت آنلاین باعث شده است که هزینه کسب مشتری بالا باشد و با توجه به سرمایه کم شرکت‌های نوپا، خرید آنلاین را مشکل کرده است.

راهکارهای استقرار شرکت‌های نوپای بیمه‌ای شامل مواردی همچون ارزیابی عملکرد و سیستم انگیزشی، مربی‌گری و انتقال دانش، ایجاد فرهنگ مکتوب در سازمان، اعتمادسازی با تامین‌کنندگان، محک‌زنی صنعت بیمه با گردشگری، هدف‌گیری افراد پردرآمد، مثبت کردن موقتی جریان نقدی، تمرکز بر فروش بیمه ثالث، چاپکی، بازاریابی اثربخش و دریافت بازخور، الویت‌بندی نماینده‌های همکار، توسعه محصول، سیستم ثبت وقایع حساس، استقرار سیستم او کی آر، فروش بیمه مبتنی بر ریسک، هوشمندی شرکت‌های نوپا، کافی نبودن مشاوره تلفنی، برند سازی، مدیریت ارتباط با مشتری و ایجاد سیلوهای داده است.

استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد و برانگیختن افراد، راهکار جدی در برابر بی‌انگیزگی کارکنان است. از سوی دیگر، در فرایند اجتماعی‌سازی تازه‌واردان به شرکت‌های نوپای بیمه‌ای از روش مربی‌گری استفاده می‌شود و با انتقال دانش به تازه‌واردان به آنها کمک می‌شود که بتوانند بهره‌وری بالاتری داشته باشند. همچنین مکتوب‌سازی اسناد شرکت و مکاتبات آن می‌تواند به مدیریت دانش سازمانی کمک کند. به کارگیری فرهنگ مکتوب مبنایی برای نظم دهی است.

به‌وجود آوردن رابطه مبتنی بر اعتماد با تامین‌کنندگان خدمت یا شرکت‌های بیمه‌ای برای بدست آوردن قدرت مانور بیشتر، راهکار اساسی در شرکت‌های نوپای بیمه‌ای دیده می‌شود. همچنین یادگیری از مسیر تحولی صنعت فروش بلیط هواپیما و قطار برای مثال جهت یادگیری در شرکت‌های نوپای بیمه‌ای استفاده می‌شود. برخی از نوپاها، بازار هدف افراد پردرآمد برای فروش بیمه‌نامه‌های اختیاری را راهکار توسعه بازار برای شرکت‌های نوپای بیمه‌ای به کار بسته‌اند. تلاش برای مثبت‌سازی جریان نقدی نیز به عنوان یک راهکار موقت تا زمان تحول صنعت بیمه در شرکت‌های نوپای بیمه‌ای به کار گرفته شده است.

تمرکز نوپاهای بیمه‌ای، برای کسب یک پایگاه مشتری از متقاضیان بیمه ثالث برای گرفتن سهم بازار است. شرکت‌های نوپای بیمه‌ای قصد دارند با اهرم کردن پایگاه مشتریان خود به سمت بیمه‌های اختیاری ارزش بیشتری را بدست آورد. همچنین تغییرات سریع در محصول با تکیه بر تیم فنی قدرتمند خود، راهکار مناسب برای دنبال کردن تغییرات پیش رو است. راه‌اندازی کمپین‌های تبلیغاتی راهکار کلیدی محسوب می‌شود. کسب بازخور پس از انجام کمپین‌های بازاریابی به عنوان یک راهکار برای سنجیدن اثربخشی کمپین مورد نظر است. کمپین‌های بازاریابی با دو رویه آنلاین و آفلاین به صورت همزمان اتفاق افتاده است. اولویت‌بندی نماینده‌های همکار راهکاری برای تقسیم کمیسیون حاصل از فروش بیمه‌نامه است که در آن شرکت‌های نوپای بیمه‌ای سعی می‌کنند بر اساس این راهکار، صدورها را بیشتر به سمت نمایندگی‌هایی بفرستند که سهم بیشتری از کمیسیون را از آن‌ها دریافت می‌کنند.

اضافه کردن ویژگی‌های جدید به محصول جهت بالا بردن جامعه مخاطب و افزایش رضایت مصرف کننده خدمت صورت می‌گیرد. به کارگیری این سیستم جهت بررسی عملکرد کارکنان استفاده می‌شود. شرکت‌های نوپای بیمه‌ای این سیستم را به پاداش و جزا وصل کرده است و به این وسیله عملکرد کارکنان را رصد می‌کند. به کارگیری این سیستم برای ایجاد هماهنگی در اهداف و پیشرفت واحدهای مختلف است. با استفاده از این سیستم،

سازمان به سمت یکپارچگی قدم بر می‌دارد. همچنین تلاش برای فروش بیمه ریسک بیمه‌گذار، راهکار آتی در شرکت‌های نوپای بیمه‌ای دیده می‌شود به گونه‌ای که بتواند با بوجود آوردن عدالت در پرداخت حق بیمه برای افراد ارزش‌آفرینی کند. باید توجه کرد که قلب شرکت‌های نوپا بر اساس هوشمندی است و این شرکت‌ها باید توجه داشته باشند که تنها با هوشمندی می‌توانند ارزش‌آفرین باشند. شرکت‌های نوپای بیمه‌ای به دنبال دست یافتن به داده‌های لازم که پایه این هوشمندی هست می‌باشند. مشاوره تلفنی نوع دیگری از راهکار جانبی برای دستیابی به تحول ساختاری در صنعت بیمه است. شرکت‌های نوپای بیمه‌ای سعی می‌کنند راهکار برندسازی را به خوبی انجام دهند تا در زمانی که محصول با بازار متناسب شد در ذهن مشتریان خود شناخته شده باشند و به این صورت به مزیت رقابتی مبتنی بر برند دست یابند. شرکت‌های نوپای بیمه‌ای با ارائه خدمات بیمه‌ای و پشتیبانی از مشتریان سعی می‌کنند که تجربه خوبی را برای مشتریان فراهم کنند و به این وسیله آن‌ها را به برند خود وفادار کنند. در نهایت شرکت‌های نوپا سعی در ایجاد پایگاه‌های داده‌ای دارند که سعی می‌کنند با استفاده از تکنیک‌های فنی از آن‌ها دانش مربوطه را استخراج کنند.

پیامد راهکارهای به کارگرفته شده در شرکت‌های نوپای بیمه‌ای استقرار اولیه مدل کسب و کار بوده اما شرکت‌های نوپای بیمه‌ای نتوانسته‌اند تحول لازم را در صنعت بیمه ایجاد کنند. شرکت‌های نوپای بیمه‌ای در میان راه هستند و مسیر پرچالشی برای ایجاد این تحول پیش روی خود می‌بینند.

#### **مدل نظریه‌پردازی شده شرکت‌های نوپای بیمه‌ای**

مدل شرکت‌های نوپا در صنعت بیمه تحلیل‌هایی را در خصوص ایجاد و روند شکل‌گیری این شرکت‌های نوپا ارائه می‌کند. شکل ۱، مدل نظام‌مند نظریه‌پردازی شده شرکت‌های نوپای بیمه‌ای را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل نظریه‌پردازی شده شرکت‌های نوپای بیمه‌ای

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

روند تحولی صنعت بیمه کشور با ظهور شرکت‌های نوپا آغاز شده است. ظهور فناوری‌های جدید مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، بلاکچین و غیره، همچنین توسعه فناوری‌های پیشین مانند اینترنت و تلفن‌های هوشمند تغییراتی را در عرضه ارزش و گرایش‌های تقاضایی ایجاد کرده که این روند جهانی در همه صنایع تحولات و تغییراتی را ایجاد کرده است. صنایع کشور نیز به پیروی از این روند جهانی با این چالش روبرو شده‌اند. این فشار فناوری، صنعت بیمه را در جهان با چشم‌انداز بسیار روشنی روبرو کرده و در ایران نیز این مرحله گذار در سال‌های اخیر با ظهور شرکت‌های نوپا آغاز شده است.

این تغییرات جهانی ایده خلق کردن شرکت‌های نوپا بر اساس این فناوری‌ها را در نظر بسیاری از کارآفرین‌ها به عنوان یک فرصت نشان داده است. البته هر نوع ایده‌ای که بتواند بهره‌وری را در یک صنعت بالا ببرد حتماً از سمت تامین‌کنندگان خدمت قابل پذیرش خواهد بود [۲۵]. اما شکاف‌هایی همچون بی‌عدالتی در پرداخت حق بیمه و امید به استفاده از این فناوری‌ها برای رفع این تبعیض به عنوان فرصت بالقوه بازار دیده می‌شود. پدیدار شدن این شرکت‌های نوپا نیاز به عواملی همچون سرمایه اولیه داشته است که از واسط سرمایه‌های شخصی و یا فرشتگان سرمایه‌گذاری تامین شده است. با موجودیت ایده و سرمایه، تیم پیاده‌سازی نقش مهمی را خواهد داشت و داشتن یک تیم پیاده‌سازی خوب می‌تواند به عنوان یک قابلیت کلیدی در نظر گرفته شود. ایده‌های جدید قابل ارائه در صنعت بیمه می‌تواند شامل دسته محصولات، ارتقا تجربه مشتری، بهبود فرایندهای بیمه و حتی رقابت با صنایع دیگر برای جذب سرمایه‌گذاری باشد [۷].

اگرچه از فناوری‌های ارتباطی زیرساختی به عنوان یک شرط لازم برای تحول صنعت بیمه می‌توان نام برد اما نیاز به ایجاد زیرساخت‌های نرم همچون یکپارچه‌سازی داده‌ای از سوی بازیگران داخل و خارج صنعت بیمه برای تحول فناورانه است. به دلیل فقدان زیرساخت‌های مطرح شده، مقاومت بازار سنتی عاملی موفق در بازداری شرکت‌های نوپا دیده شده است. علی‌رغم حمایت‌های بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران در جهت پذیرش فعالیت شرکت‌های نوپا از سوی نهادهای حاکمیتی، تدوین یک استراتژی کلان برای حرکت صنعت در جهت تحولی از سوی این نهاد حاکمیتی به شدت مورد نیاز است، همانطور که تحول در صنعت بیمه آلمان نیز همین مسیر را پیش گرفته است [۲۴].

با توجه به اینکه عرضه‌کنندگان خدمت در صنعت بیمه کشور تعداد محدودی از شرکت‌های بیمه‌ای هستند و یک انحصار چندگانه در ارائه خدمت بیمه‌ای دیده می‌شود، همراهی این شرکت‌های بیمه‌ای شرط ضروری برای شکل‌گیری زمینه تحول در صنعت بیمه است و ساختار فعلی صنعت بیمه کشور سدی در برابر توسعه شرکت‌های نوپای بیمه‌ای برای ارائه ارزش‌های متفاوت علی‌رغم تمایل مصرف‌کنندگان به استفاده از فناوری‌ها در تامین نیاز خود و توسعه فناوری‌ها خواهد بود. شرکت‌های نوپا به دنبال جذب منابع مالی فراوان برای برندسازی خود از طریق انجام تبلیغات همه‌جانبه کرده‌اند که با بوجود آمدن شرایط اقتصادی جدید و تغییر شاخص‌های کلان اقتصاد کشور، سرمایه‌گذار از پذیرفتن ریسک اکوسیستم نوآوری خودداری کرده‌اند.

درگیری حداقلی مصرف‌کنندگان با نیازهای بیمه‌ای و خرید سالانه بیمه‌نامه و عواملی چون دسترسی بودن قیمت‌گذاری بیمه‌نامه پایه شخص ثالث نیاز به جستجوی اطلاعات برای مصرف‌کننده را کم کرده است و برخورد یکسان شرکت‌های بیمه‌ای نوعی وفاداری از روی عادت را برای مشتری به دلیل بی‌معنی بودن تغییر نوع شرکت بیمه‌ای را به ارمغان آورده است. شرکت‌های نوپای مورد بررسی ارزش مقایسه‌گری را ارائه می‌دهند و در شرایطی که مقایسه‌گری بی‌معنا است، تمایل خریداران بر استفاده از شرکت‌های نوپا کاهش خواهد یافت. از سوی دیگر پلتفرم‌های مقایسه‌گری شرکت‌های نوپای بیمه‌ای با محاسبات الگوریتمی به مقایسه می‌پردازد و تغییرات فرمول‌های محاسبه‌کننده قیمت بسیار معمول است و به ازای این تغییرات توسعه سیستم لازم است که بخشی از

منابع سازمان را درگیر خود کند. از سوی دیگر این شرکت‌های نوپا توانایی صدور آنلاین بر این مینا را ندارند و درک مشتریان اینگونه خواهد بود که تفاوتی در میان خرید سنتی و مدرن وجود نخواهد داشت. این عامل با کاغذی بودن بیمه‌نامه تشدید می‌شود به گونه‌ای که یک خدمت با موجودیت این بیمه‌نامه کاغذی رفتاری شبیه یک کالای فیزیکی را در پی خواهد داشت. از این رو بازار سنتی می‌تواند قوام خود را در برابر شرکت‌های نوپا حفظ کند. با محدودیت‌های اعمالی از سوی بازیگران و قوانین رگولاتوری بیمه که متناسب با ساختار سنتی تنظیم شده است، کارآفرین‌ها نمی‌توانند خلاقیت کافی را از خود بروز دهند. کمبود شناخت کافی از مشتری و محدود بودن قلمرو فعالیت شرکت‌های نوپا باعث شده است که تناسب محصول و بازار اتفاق نیافتد و بنابراین تمایل کمی میان مصرف‌کنندگان به استفاده از شرکت‌های نوپا وجود خواهد داشت.

توسعه محصول با حرکت به سمت هوشمندی و شخصی‌سازی سفارش مسیری است که شرکت‌های نوپای نوظهور در پی آن هستند اما زمانی این مهم قابلیت اجرا خواهد داشت که داده کافی وجود داشته باشد و دسترسی محدود به داده‌های مورد نیاز راهکار مطرح شده را با چالش روبرو می‌کند. با وجود محدودیت‌های زمینه‌ای زمان ورود برای تحول صنعت بیمه با تاخیر روبرو است و شرکت‌های نوپا اگرچه تلاش کردند که با انجام تبلیغات همه جانبه در برهه‌ای از زمان در ترجیحات مشتریان تغییر ایجاد کنند اما در نهایت بخش کوچکی از این بازار بزرگ اقبال موافق را نشان داده‌اند، چرا که ارزش کافی از سوی این شرکت‌ها به سمت مشتری روانه نشده است. بنابراین شرکت‌های نوپای بیمه‌ای برای بقای خود و در مواجهه با محدودیت‌های زمینه‌ای راهکار سازگاری با شرایط موجود را در پیش گرفتند و بر این اساس به ارائه ارزش سنتی از مسیر آنلاین و غیر آنلاین برای کسب درآمد روی آوردند. با این راهکار شرکت‌های نوپای بیمه‌ای مسیر بازاریابی اثربخش را برای کسب درآمد در پیش گرفتند و منتظر رسیدن زمان ورود با هدف تحول صنعت بیمه خواهند بود.



## منابع

1. Bondar, S., Hsu, J. C., Pfouga, A., & Stjepandić, J. (2017). Agile digital transformation of system-of-systems architecture models using Zachman framework. *Journal of Industrial Information Integration*, 7, 33–43.
2. Blank, S. (2013). Why the lean startup changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
3. Cooper, R. Donald., & Schindler, S. Pamela (2016). Business research methods. Translated by Mohammad Rahim Esfidani and Hamid Reza Ezati. *Mehraban Publications*, pp167. (In Persian)
4. Dul, Y., & Hack, T. (2011). Methodology of case study in management research (theory test and theorizing). Translated by Hassan Danaeifar. *Imam Sadegh University Press*, pp 87. (In Persian)
5. Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risk. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, V (43)3, P 359.
6. Esfijani, A., Bakhtiar Nasrabadi, H. & Bakhtiar, A. (2018). Development of digital transformation model in the insurance industry. *25th National Conference on Insurance and Development*, Tehran. (In Persian)
7. Gaar, E. & Hupfeld, A., (2017). Insurtech - Overview and Influence of Business Model Innovation in the Insurance Industry - A structured analysis. *Publications of Darmstadt Technical University*.
8. Ismaili, M. R., Mousavinejad, S. H. & Shah Siah, N. (2016). Tendency to organizational entrepreneurship in the insurance industry: Emphasis on the role of social capital and organizational culture. *Journal of Insurance Research*, 30 (4), 43-63. (In Persian)
9. Hanelt, André, René Bohnsack, David Marz, and Cláudia Antunes Marante (2020). "A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change." *Journal of Management Studies Forthcoming*.
10. Hinings, B., Gegenhuber, T., Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61.
11. HM Treasury and FCA (2016). Financial Advice Market Review: Final Report. *HM Treasury*.
12. <https://kiandra.com.au/case-studies-folder/atc-insurance/>.
13. <https://xerox.com/en-us/services/uk-insurance-company-case-study>.
14. Khan, Shahyan (2017). Leadership in the Digital Age - a study on the effects of digitalization on top management leadership (Thesis). *Stockholm Business School*.
15. Mahmoudi Meymand, M., Mazloumi, N. & Vajdani, F. (۲۰۱۵). Factors affecting innovation in the country's insurance industry. *Journal of Insurance Research*, 30 (1), 53-94. (In Persian)
16. Malai, M. (2018). Technology and innovation in the insurance sector. *Publications of Insurance Research Institute*. Eighth year, No. 5. (In Persian)
17. Noor al-Dini, S. (2018). Financial technology developments in insurance. *Publications of Insurance Research Institute*. Eighth year, (8), pp3. (In Persian)
18. Pillay, Craig Paul and Njenga, James Kariuki (2021) Opportunities for Reducing Expenses through Digital Innovation: The Case of an Insurance Company, *The African Journal of Information Systems*: Vol. 13 : Iss. 1 , Article 5.
19. Poorsadegh, N. (2018). Identifying and prioritizing the factors affecting open innovation in the insurance industry (Case study: an insurance company). *Journal of Insurance Research*, 33 (2), 65-84. (In Persian)

20. Riitta Katila, Eric L. Chen, & Henning Piezunka (2012). All the right moves: How entrepreneurial firms compete effectively. *Strategic Entrepreneurship JNL*. 6 (2): 116–132.
21. Safamanesh, P., Hosseini, S. R. & Oladian, M. (2015). The effect of learning organization components on the entrepreneurial performance of the employees of an insurance company. *Journal of Insurance Research*, 30 (1), 95-124. (In Persian)
22. Salamzadeh, Aidin & Kawamorita, Hiroko. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.2628861
23. Shepherd, D. A., & Gruber, M. (2021). The Lean Startup Framework: Closing the Academic–Practitioner Divide. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 967–998. <https://doi.org/10.1177/1042258719899415> .
24. Wiesböck, F., Matt, C., Hess, T.H., & Li, L. (2017). How Management in the German Insurance Industry Can Handle Digital Transformation. LMU München.
25. Yıldırım, İsmail. (2019). *Emergence of Insurance Technologies (InsurTech)-Sigorta Teknolojilerinin Gelişimi: Türkiye Örneği*. 10.4018/978-1-5225-7805-5.ch003.

