



پروژه پایانی

تدوین نقشه راه تحول دیجیتال شرکت بیمه ملت

تحقیق و نگارش

.....

زمستان ۱۴۰۳

فهرست مطالب

۱. بیان مساله و اهمیت موضوع..... ۴
 ۲. روشهای تاثیر تحول دیجیتال بر عملکرد و نوآوری شرکت..... ۷
 ۳. معرفی شرکت بیمه ملت..... ۹
- موضوع فعالیت شرکت
اهداف کلان در افق ۱۴۰۵
- بخش اول: بررسی وضعیت موجود دیجیتال سازمان و شناسائی مسایل کلیدی..... ۱۲
- تحلیل محتوای کیفی
سوالات و نتایج اولیه مصاحبه:
مرحله اول: کدگذاری باز
مرحله دوم: کدگذاری محوری
سوالات و نتایج اولیه پرسشنامه:
- بخش دوم: مطالعات الگو برداری به منظور طراحی وضعیت مطلوب ۲۷
- چالش‌ها و موانع تحول دیجیتال در شرکتهای بین‌المللی صنعت بیمه
ابزارهای مورد استفاده در تحول دیجیتال در صنعت بیمه همراه با مطالعه موردی
- بخش سوم: تحلیل شکاف دیجیتال ۳۹
- بخش چهارم: تدوین نقشه راه و اقدامات پروژه‌های تحول دیجیتال..... ۴۷
- تیم تحول دیجیتال شرکت بیمه ملت
ریسکهای احتمالی برای پیاده‌سازی استراتژیها
پروژه‌های آتی تحول دیجیتال در بیمه ملت
پیوستها
منابع و مآخذ

۱. بیان مساله و اهمیت موضوع

صنعت بیمه نقش مهمی در دستیابی به رشد پایدار یک اقتصاد با تسهیل امنیت مالی، تشکیل سرمایه و همچنین ارتقای تجارت و بازرگانی ایفا می‌کند (Authority, 2017). بخش بیمه علیرغم نقش حیاتی که ایفا می‌نماید، عملکرد ضعیفی را در سطح جهانی ثبت کرده است. در ایالات متحده، شرکت‌های بیمه زیان ناشی از تعهدنامه، کاهش حق بیمه و کاهش کلی درآمد خالص را ثبت کرده‌اند. در اروپا، نرخ بهره پایین بر صنعت بیمه تأثیر منفی داشته است که منجر به بازده سرمایه‌گذاری ضعیف شده است. در حقیقت در جهانی همواره پویا و غیرقطعی، شرکت‌های بیمه به‌طور مداوم با ریسک‌هایی روبرو هستند که در همه زمینه‌های قابل‌تصور ظهور می‌کنند. بنابراین موفقیت یک شرکت بیمه بسیار دشوار است، مگر اینکه اقدامات مناسب برای کاهش ریسک آن انجام شود. ظهور همه‌گیری‌هایی مانند کووید-۱۹ اخیر نیز بر عملکرد شرکت‌های بیمه در سطح جهان تأثیر منفی گذاشته و همچنان بر آن تأثیر می‌گذارد. کووید-۱۹ چالش‌های این بخش را افزایش داده است که شامل محدودیت در عملیات، مشکلات مالی و مسائل نظارتی می‌شود (Baumann, 2020). بازده سهام در کشورهای مختلف، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، تحت تأثیر منفی کووید-۱۹ قرار گرفته است، بنابراین بر عملکرد شرکت‌های بیمه تأثیر منفی می‌گذارد (Farooq et al., 2021) بنابراین بررسی عوامل اثرگذار بر عملکرد مالی و سودآوری شرکت‌های بیمه دارای اهمیت زیادی است (Kiptoo et al, 2021). یکی از مهمترین عواملی که میتواند کارایی شرکت‌های بیمه را افزایش دهد، تحول دیجیتال است.

تأثیر تحول دیجیتال بر کارایی شرکتها از سه جنبه ناشی می‌شود (Wang & He, 2024):

➤ اول، بهینه‌سازی تخصیص منابع سازمانی و کاهش هزینه‌های نوآوری. تحول دیجیتال به طور گسترده‌ای فناوری دیجیتال را در تمام جنبه‌های تولید، خدمات و عملیات سازمانی اعمال می‌کند، به طور مؤثر هزینه‌های ناشی از عوامل عدم اطمینان اطلاعات را کاهش می‌دهد، بازده عوامل را بهبود می‌بخشد، تخصیص بهینه منابع را محقق می‌کند و در نتیجه کارایی نوآوری را بهبود می‌بخشد (Zhang et al, 2022).

➤ مورد دوم، گسترش فرصت‌ها برای نوآوری است. بهبود سطح دیجیتال شرکت‌ها به افزایش جریان اطلاعات و توانایی یکپارچه‌سازی شرکت‌ها کمک می‌کند و اطلاعات و دانش نوآوری می‌تواند به طور مؤثرتری منتشر شود و محیط مناسبی برای توسعه فعالیت‌های نوآورانه شرکت‌ها فراهم کند (Trinugroho et al, 2022).

➤ مورد سوم، کنترل ورودی نوآوری و بهبود خروجی نوآوری است. کاربرد فناوری دیجیتال به طور دقیق فرآیند نوآوری را تغییر می‌دهد، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا فرصت‌های نوآوری را به‌درستی به دست آورند، منابع را به طور مؤثر یکپارچه کنند، به سرعت به تقاضای بازار پاسخ دهند، مزیت رقابتی "دقیق و سریع" را شکل دهند و به طور مؤثر ورودی نوآوری را کنترل کنند. درعین حال، شبیه‌سازی مجازی و تجزیه و تحلیل داده‌های هوشمند ارائه شده توسط فناوری‌های پیشرفته، به طور مؤثر خروجی نوآوری سازمانی را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، تحول دیجیتال همچنین به کارایی تحول در شرکت‌ها کمک می‌کند (Wang & He, 2024).

میتوان اینگونه نتیجه گرفت که تحول دیجیتال به‌عنوان یک فرایند بنیادین در عصر حاضر، راهکارهایی نوآورانه برای بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، و افزایش رضایت مشتری ارائه می‌دهد. صنعت بیمه، به‌ویژه در کشور ایران، با چالش‌های متعددی نظیر رقابت شدید، تغییر انتظارات مشتریان، و پیچیدگی‌های فرآیندهای سنتی مواجه است. شرکت بیمه ملت به‌عنوان یکی از بازیگران کلیدی این صنعت، نیازمند تغییرات اساسی در رویکردها و فرآیندهای خود برای همگامی با تحولات دیجیتال است. در نبود یک نقشه راه جامع و کاربردی برای تحول دیجیتال، این شرکت ممکن است با مشکلاتی نظیر کاهش سهم بازار، ناتوانی در جذب مشتریان جوان و افزایش هزینه‌های عملیاتی روبه‌رو شود. بنابراین، تدوین یک نقشه راه تحول دیجیتال به‌عنوان یک الزام استراتژیک و نه صرفاً یک انتخاب، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. اهمیت این موضوع زمانی آشکارتر می‌شود که بدانیم تغییرات فناورانه در صنعت بیمه منجر به تحول در مدل‌های کسب‌وکار، خدمات‌رسانی و تعامل با مشتریان شده است. ظهور فناوری‌هایی نظیر هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، بلاکچین و تحلیل داده‌ها، فرصت‌های بی‌نظیری برای بهبود عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی فراهم می‌کند. اما در ایران، بسیاری از شرکت‌های بیمه هنوز نتوانسته‌اند از این فرصت‌ها به‌درستی استفاده کنند و به دلیل عدم وجود برنامه‌های استراتژیک و زیرساخت‌های دیجیتال مناسب، از پیشرفت‌های جهانی عقب مانده‌اند. برای شرکت بیمه ملت، تدوین یک نقشه راه جامع می‌تواند به معنای شفاف‌سازی مسیر حرکت، اولویت‌بندی اقدامات و بهره‌برداری بهینه از منابع موجود باشد.

علاوه بر این، تحول دیجیتال در شرکت بیمه ملت می‌تواند تأثیرات مثبتی بر مشتریان، کارکنان و حتی اکوسیستم بیمه‌ای کشور داشته باشد. افزایش سرعت خدمات‌رسانی، بهبود تجربه مشتری و کاهش خطاهای

انسانی از جمله دستاوردهایی هستند که با اجرای صحیح تحول دیجیتال حاصل می‌شوند. از طرفی، در سطح کلان، اجرای نقشه راه تحول دیجیتال در این شرکت می‌تواند به‌عنوان یک الگوی موفق برای سایر شرکت‌های بیمه ایرانی مورد استفاده قرار گیرد و به توسعه پایدار صنعت بیمه در کشور کمک کند. با توجه به این موارد، تحقیق حاضر در تلاش است تا استراتژی‌هایی عملی و کاربردی برای حرکت به سمت تحول دیجیتال در شرکت بیمه ملت ارائه دهد و از این طریق، به بهبود عملکرد این شرکت و تقویت جایگاه رقابتی آن کمک کند.

۲. روش‌های تاثیر تحول دیجیتال بر عملکرد و نوآوری شرکت

مکانیزم انتقال میانجی^۱

اطلاعات نقش مهمی در رابطه بین تحول دیجیتال و کارایی نوآوری سازمانی دارد. بسیاری از مطالعات رابطه بین تحول دیجیتال و محیط اطلاعات سازمانی و کیفیت را مورد بحث قرار داده‌اند. توسعه دیجیتال به طور گسترده و عمیقی از فناوری‌های اطلاعاتی مدرن مانند کلان داده‌ها، اینترنت و هوش مصنوعی برای همه جنبه‌های تولید و عملیات سازمانی، بهبود قابلیت‌های جمع‌آوری اطلاعات سازمانی، گسترش مؤثر کانال‌های دسترسی به اطلاعات سازمانی، و کاهش مسئله عدم تقارن اطلاعات استفاده کرده است. اول، توسعه دیجیتال عدم تقارن اطلاعاتی را در میان بخش‌های مختلف شرکت، به‌ویژه در بعد اطلاعات مالی کاهش می‌دهد. انواع سیستم‌های مدیریت مالی مبتنی بر کلان داده‌ها است که اطلاعات مالی بخش‌های مختلف و

^۱ Mediator conduction mechanism

لینک‌های تولید شرکت را پوشش می‌دهد. اطلاعات به‌سرعت از طریق شبکه منتقل می‌شود و شرکت‌ها می‌توانند اطلاعات مالی را به موقع تنظیم و تجزیه و تحلیل کنند. این تأثیر مثبت معنی‌داری بر بهینه‌سازی ساختار ورودی و خروجی نوآوری سازمانی دارد... دوم، از دیدگاه خارجی، بهبود کیفیت افشای اطلاعات مالی شرکت‌ها به طور مؤثر عدم تقارن اطلاعاتی بین بازار سرمایه و شرکت‌ها را کاهش می‌دهد. سوم، تحول دیجیتال شرکت‌ها خوانایی صورت‌های مالی سالانه شرکت‌ها را بهبود می‌بخشد. سرمایه‌گذاران می‌توانند اطلاعات سرمایه‌گذاری کافی‌تری را از صورت‌های مالی شرکت‌ها به‌دست آورند، که به طور مؤثری اعتماد سرمایه‌گذاران را افزایش می‌دهد، بنابراین محدودیت‌های تأمین مالی خارجی شرکت‌ها را کاهش می‌دهد و سرمایه در دسترس بیشتری برای شرکت‌ها برای انجام فعالیت‌های نوآورانه فراهم می‌کند.

مکانیسم انتقال ناهمگن^۲

مکانیسم انتقال ناهمگن تحول دیجیتالی که بر کارایی نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد را می‌توان از دو منظر تحلیل کرد: رقابت صنعتی و درجه بازارسازی منطقه‌ای.

از منظر رقابت صنعتی: وضعیت رقابت صنعتی، انگیزه شرکت‌ها را برای اجرای تحول دیجیتال تعیین می‌کند. در صنایع بسیار رقابتی مانند بیمه، شرکت‌ها فشار رقابتی مضاعفی دارند. در عصر اقتصاد دیجیتال، مقیاس رقابت صنعتی به‌سرعت تغییر می‌کند و شرکت‌ها به راحتی توسط بازار حذف می‌شوند. تحول دیجیتال یک کانال مهم برای شرکت‌ها برای ترویج نوآوری و افزایش رقابت است.

² Heterogeneous conduction mechanism

از منظر درجه بازاری‌سازی: درجه بازاری‌سازی منطقه‌ای، محیط خارجی را که بنگاه‌ها در آن فعالیت می‌کنند، تعیین می‌کند. برای بنگاه‌های اقتصادی در مناطقی با درجه بازاری‌سازی پایین، به دلیل محیط خارجی ضعیف برای نوآوری و شرایط اولیه ناکافی، شرکت‌ها باید به دنبال تحول دیجیتال و راه‌های دیگر برای به دست آوردن مزیت‌های اطلاعاتی و پشتیبانی خارجی برای عناصر نوآوری پیشرفته مانند دانش و فناوری باشند تا نیازهای نوآوری خود را برآورده کنند (Xu et al, 2023). می‌توان مشاهده کرد که تحت سطوح مختلف رقابت صنعت و سطوح بازاریابی، تأثیر تحول دیجیتال شرکت بر رفتار نوآوری سازمانی به طور معنی‌داری متفاوت است.

۳. معرفی شرکت بیمه ملت

شرکت بیمه ملت (سهامی عام) در تاریخ ۱۲/۰۸/۱۳۸۲ با شماره ۲۱۱۲۳۰ و شناسه ملی ۱۰۱۰۲۵۲۶۹۵۱ در اداره ثبت شرکت‌ها و مؤسسات غیرتجاری تهران به ثبت رسید و در تاریخ ۰۴/۰۹/۱۳۸۲ با مجوز شماره ۲۳۸۶۳ بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، تأسیس شد. سرمایه اولیه شرکت در زمان تأسیس، ۲۰۰ میلیارد ریال بود و در حال حاضر، بر اساس تصمیمات مجمع عمومی فوق‌العاده مورخ ۲۲/۱۰/۱۳۹۵ و صورت‌جلسه هیأت‌مدیره مورخ ۱۹/۰۶/۹۵ و تأییدیه شماره ۴۶۰۰۷/۶۰۲/۹۵ مورخ ۲۱/۰۹/۹۵ بیمه مرکزی، به مبلغ ۲۸۵۰ میلیارد ریال رسیده است. همچنین در مجمع عمومی فوق‌العاده مورخ ۰۳/۰۳/۱۴۰۰ افزایش سرمایه شرکت به مبلغ ۳۰،۶۵۷ میلیارد ریال تصویب و در تاریخ ۲۸/۰۴/۱۴۰۰ در اداره ثبت شرکت‌ها به ثبت رسید. بیمه ملت با تأکید بر مشتری‌مداری همواره می‌کوشد تا با به کارگیری مدیران باتجربه و

کارشناسان متخصص به منظور ارائه خدمات هرچه بهتر و شایسته‌تر به بیمه‌گذاران خود و همچنین سرعت بخشیدن به رشد و توسعه اقتصادی کشور، افزایش بهره‌وری و رشد کمی و کیفی صنعت بیمه، گام‌های مؤثری بردارد. این شرکت توانسته در طول دوران فعالیت خود با انعقاد قراردادهای بزرگ در صنایع مختلف، نقش مهمی در پشتیبانی از فعالیتهای تولیدی و اشتغال‌زا در کشور داشته باشد. خوشبختانه بیمه‌ملت در سال جاری برای نهمین سال متوالی، موفق به کسب بالاترین رتبه توانگری در بین شرکتهای بیمه داخلی بر اساس گزارش رسمی بیمه مرکزی شد که این مهم، گویای توانمندی و حرکت صحیح این مجموعه در جهت مشتری‌مداری، شفافیت و ارائه هرچه بهتر خدمات به آحاد جامعه است. بیمه ملت منطبق با راهبرد بیمه مرکزی برای توسعه بیمه‌های زندگی و با ارائه محصولات متنوع بیمه عمر برای خانواده‌های ایرانی، توانسته تعداد زیادی از دانش‌آموزان، زنان خانه‌دار و اقشار مختلف را تحت پوشش بیمه‌های زندگی قرار دهد.

موضوع فعالیت شرکت

۱- انجام عملیات بیمه‌ای مستقیم در انواع رشته‌های بیمه زندگی و غیر زندگی بر اساس پروانه فعالیت

صادر از سوی بیمه مرکزی ج.ا.ا.

۲- قبول بیمه‌های اتکایی از موسسات بیمه داخلی، منطقه‌ای و بین‌المللی به صورت متقابل و در محدوده

مورد تأیید بیمه مرکزی ج.ا.ا.

۳- سرمایه‌گذاری از محل سرمایه، ذخایر و اندوخته‌های فنی و قانونی در چارچوب ضوابط مصوب

شورای عالی بیمه

چشم انداز: توانگرترین شرکت بیمه و توسعه سهم بازار به ۳ درصد در افق سال ۱۴۰۵

بیانیه ماموریت: ما برآنیم تا با اتکا به کارکنان مجرب و شبکه فروش توانمند و متخصص خود، خدمات با کیفیت و متمایزی را به منظور بهبود امنیت خاطر به بیمه‌گذاران ارائه نماییم و متعهد به ایفای تعهدات و وظایف قانونی نسبت به جامعه و کلیه ذی‌نفعان هستیم.

ارزشهای سازمانی: شفافیت، ایفاء تعهدات، چابکسازی فرآیندهای عملیاتی، صداقت و احترام

اهداف کلان در افق ۱۴۰۵:

- سهم بازار ۳ درصدی
- سهم ۱۲ درصدی پرتفو از بیمه‌های زندگی
- سهم یک درصدی فروش از طریق کانالهای آنلاین
- حفظ بالاترین میزان توانگری در میان شرکت های بیمه جنرال
- سود خالص به درآمد ناخالص معادل ۱۰ درصد
- بازدهی سرمایه گذاری ۵ درصد بالاتر از نرخ سود بانکی
- ارائه یک محصول و خدمت جدید در طول هر سال
- حفظ ضریب خسارت در کمتر از ۵ درصد متوسط صنعت
- استقرار نظام ارزیابی مشتریان
- قرارگیری جز ۵ شرکت برتر از نظر سرانه‌ی سودآوری

بخش اول: بررسی وضعیت موجود دیجیتال سازمان و شناسایی مسایل کلیدی

در این تحقیق، به منظور شناسایی چالش‌ها، فرصت‌ها و نیازهای مرتبط با تدوین نقشه راه تحول دیجیتال در شرکت بیمه ملت، از روش‌های کیفی و کمی استفاده شد. ابزارهای اصلی جمع‌آوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه بوده است. مصاحبه‌ها با مدیران میانی و ارشد شرکت بیمه ملت که در حوزه‌های استراتژی، فناوری اطلاعات و عملیات نقش کلیدی داشتند، در شهر تهران انجام شد. این مدیران به‌عنوان افرادی که آگاهی عمیقی از مسائل و چالش‌های تحول دیجیتال دارند، انتخاب شدند تا دیدگاه‌های تخصصی و راهبردی آنها بررسی شود. هدف از این مصاحبه‌ها، درک دقیق‌تر از وضعیت فعلی شرکت، شناسایی موانع پیش‌رو، و بررسی اولویت‌ها برای طراحی نقشه راه تحول دیجیتال بوده است.

برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. این روش امکان استخراج مضامین کلیدی از پاسخ‌ها و سازمان‌دهی آنها را فراهم می‌کند. فرآیند تحلیل محتوای کیفی شامل کدگذاری داده‌ها، شناسایی الگوها و طبقه‌بندی موضوعات اصلی مرتبط با تحول دیجیتال بوده است. ابتدا تمامی مصاحبه‌ها ضبط و متن آنها به صورت دقیق پیاده‌سازی شد. سپس، با استفاده از تحلیل استقرایی، مضامین اصلی و فرعی شناسایی شدند و در قالب موضوعات کلیدی نظیر «چالش‌های فناوری»، «مقاومت در برابر تغییر»، و «نیازهای آموزشی» سازمان‌دهی شدند.

علاوه بر مصاحبه‌ها، از یک پرسشنامه بسته و بازپاسخ برای جمع‌آوری داده‌های کمی و کیفی تکمیلی استفاده شد. این پرسشنامه برای ارزیابی دیدگاه مدیران درباره وضعیت فعلی و مطلوب تحول دیجیتال در

شرکت بیمه ملت طراحی شده است. نتایج پرسشنامه‌ها به همراه مضامین استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، مبنای طراحی چارچوب پیشنهادی تحقیق قرار گرفتند.

استفاده از ترکیب مصاحبه و پرسشنامه به محققان این امکان را داد تا علاوه بر کسب اطلاعات عمیق و کیفی از مدیران، داده‌های قابل تحلیل و قابل مقایسه‌ای را نیز جمع‌آوری کنند. این رویکرد جامع باعث شد که جنبه‌های مختلف تحول دیجیتال در شرکت بیمه ملت با دقت بیشتری بررسی و تحلیل شوند و نتایج پژوهش از اعتبار بیشتری برخوردار باشند.

تحلیل محتوای کیفی

تحلیل محتوا به عنوان یک روش تحقیق، ابتدا در علوم انسانی و به ویژه در مطالعات مربوط به متون دینی و روزنامه‌نگاری مورد استفاده قرار گرفت. از اواخر قرن نوزدهم، تحلیل محتوا در رسانه‌های خبری به بررسی تأثیرات مختلف اجتماعی، سیاسی و روان‌شناختی پرداخت (Poole et al., 1981) و در دهه ۱۹۴۰، این روش بیشتر به تحلیل تبلیغات و اهداف نظامی معطوف شد. در دهه ۱۹۵۰، با ظهور کامپیوترها و نرم‌افزارهای تحلیل داده، روش‌های تحلیل محتوا به شکل قابل توجهی بهبود یافت. ابزارهای کامپیوتری به تحلیل دقیق‌تر و گسترده‌تر داده‌های متنی کمک کردند و امکان تحلیل واژگان و ساختارهای زبانی را فراهم آوردند (Krippendorff, 2018). در میانه قرن بیستم، تحلیل‌های سطحی که به محتوای پنهان توجه نمی‌کردند، مورد انتقاد قرار گرفتند. از این زمان، رویکردهای کیفی در تحلیل محتوا رونق یافت. تحلیل محتوای کیفی، روش تحقیق مؤثری برای بررسی داده‌های متنی است و کاربردهایی در زمینه‌هایی همچون مردم‌نگاری، نظریه‌های بنیادی، پدیدارشناسی و تاریخ‌شناسی دارد (Budd, 1967). این روش به بررسی و

تحلیل دقیق متن‌ها برای درک عمیق‌تر از مضامین و معانی آن‌ها پرداخته و در طول زمان به یکی از ابزارهای اصلی تحلیل در علوم اجتماعی تبدیل شده است.

تحلیل محتوای کیفی به نقد روش‌های کمی می‌پردازد که با تقلیل متن به اعداد، اطلاعات ترکیبی و معنای محتوا را از دست می‌دهند. این روش زمانی که تحلیل کمی به محدودیت‌هایی برخورد می‌کند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. تحلیل کیفی به تفسیر ذهنی داده‌های متنی از طریق فرآیندهای سازماندهی، کدگذاری، و تم‌سازی پرداخته و ویژگی بنیادین آن نظریه‌پردازی به جای آزمون نظریه است (Hsieh & Shannon, 2005). این روش به محققان اجازه می‌دهد که داده‌ها را به‌طور علمی و با حفظ اصالت و حقیقت آن‌ها تفسیر کنند. عینیت نتایج با وجود یک فرآیند کدگذاری منظم تضمین می‌شود.

تحلیل محتوای کیفی می‌تواند به تحلیل محتواهای آشکار و پنهان بپردازد و تم‌ها یا الگوهای را که ممکن است آشکار یا پنهان باشند، بررسی کند. یکی از نکات کلیدی در تحلیل کیفی تصمیم‌گیری درباره تمرکز بر محتواهای آشکار یا پنهان است، زیرا این انتخاب می‌تواند تأثیر زیادی بر عمق و سطح انتزاع تحلیل داشته باشد (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰).

در پژوهش حاضر، برای تحلیل محتوای متون، این روش با رویکرد تحلیل محتوای کیفی انتخاب شده است. دلایل انتخاب روش تحلیل محتوا به شرح زیر است:

رویکرد نظام‌مند و ساختاریافته: تحلیل محتوا یک روش نظام‌مند و ساختاریافته است که به پژوهشگر امکان می‌دهد داده‌های متنی را به صورت سازمان‌یافته و با استفاده از کدگذاری و دسته‌بندی‌های مشخص تحلیل کند. این روش به ما کمک می‌کند تا الگوها و مضامین مشترک را در متون شناسایی و تحلیل کنیم.

توانایی شناسایی و استخراج معانی پنهان: تحلیل محتوا به ما این امکان را می‌دهد که معانی پنهان و

ضمنی در محتوای متون را شناسایی کنیم. این روش نه تنها به تجزیه و تحلیل داده‌های آشکار می‌پردازد،

بلکه به کشف معانی عمیق‌تر و پنهان‌تر نیز کمک می‌کند.

انعطاف‌پذیری: تحلیل محتوا یک روش انعطاف‌پذیر است که می‌توان آن را به شیوه‌های مختلف به کار برد.

این انعطاف‌پذیری به ما امکان می‌دهد تا روش‌های مختلف کدگذاری و تحلیل را بر اساس نیازهای خاص

پژوهش و نوع داده‌ها انتخاب کنیم.

مقایسه و تضاد مفاهیم: تحلیل محتوا به ما این امکان را می‌دهد که مفاهیم و موضوعات مختلف را با هم

مقایسه کرده و تضادها و تفاوت‌های بین آن‌ها را شناسایی کنیم. این امر به ما کمک می‌کند تا درک

عمیق‌تری از موضوع پژوهش و روابط بین مفاهیم مختلف به دست آوریم.

اعتبار و قابلیت اعتماد: روش تحلیل محتوا به دلیل ساختاریافته بودن و استفاده از کدگذاری و

دسته‌بندی‌های مشخص، دارای اعتبار و قابلیت اعتماد بالایی است. این روش به ما امکان می‌دهد تا داده‌های

متون را به صورت دقیق و علمی تحلیل کنیم و نتایج قابل اعتمادی به دست آوریم.

کاربرد گسترده در پژوهش‌های کیفی: تحلیل محتوا به عنوان یکی از روش‌های رایج و پذیرفته شده در

پژوهش‌های کیفی، در بسیاری از زمینه‌های علمی و پژوهشی به کار می‌رود. استفاده از این روش در پژوهش

حاضر به ما امکان می‌دهد که نتایج پژوهش را با سایر پژوهش‌های مشابه مقایسه کرده و از تجربیات و

یافته‌های آن‌ها بهره‌مند شویم.

سوالات و نتایج اولیه مصاحبه:

در مصاحبه‌های انجام‌شده برای این تحقیق، مجموعه‌ای از سوالات هدفمند طراحی و مطرح شد تا دیدگاه‌ها، تجربیات و تحلیل‌های مدیران ارشد و میانی شرکت بیمه ملت درباره تحول دیجیتال به‌طور عمیق استخراج شود. این سوالات به‌گونه‌ای تدوین شده بود که جنبه‌های مختلف تحول دیجیتال شامل مفهوم‌سازی، چالش‌ها، مزایا، و تأثیرات آن بر ساختارها و فرآیندهای سازمانی را پوشش دهد.

برای مثال، از مدیران پرسیده شد که چگونه تحول دیجیتال را در زمینه فعالیت شرکت بیمه ملت تعریف می‌کنند و مهم‌ترین تغییراتی که این تحول در ساختار، فرآیندها و تعامل با مشتریان ایجاد کرده یا خواهد کرد، چیست؟

همچنین سوالاتی درباره چالش‌های کلیدی در مسیر دیجیتالی‌سازی و نحوه برخورد سازمان با مقاومت احتمالی کارکنان یا ساختارهای سنتی مطرح شد. علاوه بر این، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد رابطه بین تحول دیجیتال و سبک رهبری سازمانی را تحلیل کرده و پیشنهادات خود را برای پیشبرد این تحول در سازمان ارائه دهند.

این سوالات با هدف کشف بینش‌های عملی و کاربردی طراحی شده بودند و فرصتی فراهم کردند تا مدیران دیدگاه‌های خود را به‌طور عمیق و آزادانه مطرح کنند. داده‌های جمع‌آوری‌شده از این مصاحبه‌ها به شناسایی زمینه‌های کلیدی برای تدوین نقشه راه تحول دیجیتال کمک کرده و به غنای علمی و عملی تحقیق افزوده است.

جدول ۱: کدگذاری مرحله‌ی اول مصاحبه‌ها

موضوع اصلی	کد	نمونه‌ای از نظرات مدیران
اهمیت تحول دیجیتال	اهمیت برای رقابت‌پذیری	در شرایط فعلی، تحول دیجیتال تنها راه رقابت با شرکت‌های بیمه دیگر و جذب مشتریان جدید است.
	ضرورت برای بقا	اگر نتوانیم خودمان را دیجیتالی کنیم، خیلی زود از بازار حذف خواهیم شد.
	افزایش کارایی و سرعت	تحول دیجیتال می‌تواند فرآیندهای ما را سریع‌تر و کارآمدتر کند و تجربه بهتری برای مشتری ایجاد کند.
تعریف تحول دیجیتال	تغییر در فرآیندها	تحول دیجیتال یعنی به‌روزرسانی فرآیندهای سنتی و استفاده از ابزارهای فناوری برای ساده‌سازی عملیات.
	بهره‌گیری از فناوری‌های نوین	ما باید از فناوری‌های جدید مثل هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها برای بهبود خدمات استفاده کنیم.
	تغییر در فرهنگ سازمانی	تحول دیجیتال فقط فناوری نیست، بلکه تغییری در نگرش و فرهنگ سازمانی است.
تغییرات حاصل از تحول دیجیتال	بهبود خدمات مشتریان	با دیجیتالی کردن خدمات، مشتریان می‌توانند سریع‌تر و آسان‌تر به نیازهای خود دست یابند.
	کاهش هزینه‌ها	با استفاده از فناوری، هزینه‌های عملیاتی ما کاهش یافته و می‌توانیم بودجه بیشتری به توسعه اختصاص دهیم.

	شفافیت در عملیات	یکی از تغییرات مهم، شفافیت و ردیابی بهتر فرآیندهای بیمه‌ای است.
چالش‌های دیجیتالی‌سازی	مقاومت کارکنان	بسیاری از کارکنان با تغییرات جدید سازگار نیستند و احساس می‌کنند جایگاهشان به خطر می‌افتد.
	کمبود زیرساخت‌های فناوری	زیرساخت‌های فناوری ما قدیمی هستند و برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال نیاز به سرمایه‌گذاری داریم.
	محدودیت‌های بودجه	بودجه‌های تخصیص‌یافته برای پروژه‌های دیجیتالی‌سازی کافی نیست.
رابطه تحول دیجیتال و رهبری	نیاز به حمایت مدیریت ارشد	بدون حمایت مدیران ارشد، تحول دیجیتال فقط در حد یک پروژه نیمه‌کاره باقی می‌ماند.
	آموزش مدیران	رهبران سازمان باید آموزش ببینند تا بتوانند تیم‌ها را در مسیر دیجیتالی‌سازی هدایت کنند.
	تصمیم‌گیری استراتژیک	تحول دیجیتال نیاز به تصمیم‌گیری‌های شجاعانه و استراتژیک دارد.
تأثیرات آینده تحول دیجیتال	ایجاد مدل‌های کسب‌وکار جدید	تحول دیجیتال می‌تواند ما را به سمت مدل‌های جدید کسب‌وکار هدایت کند.
	افزایش رقابت‌پذیری در بازار	در ۱۰ سال آینده، فقط شرکت‌هایی که دیجیتالی شده باشند می‌توانند رقابت کنند.
	تغییر در نقش‌های شغلی	نقش‌های شغلی در آینده بیشتر به سمت تحلیل داده و

		مدیریت فناوری پیش می‌رود.
مزایای فضای دیجیتال	افزایش رضایت مشتری	فضای دیجیتالی تجربه مشتری را بهبود می‌بخشد و او را وفادارتر می‌کند.
	دسترسی بهتر به اطلاعات	با دیجیتالی شدن، اطلاعات مشتریان به صورت یکپارچه در دسترس است.
	کاهش زمان ارائه خدمات	فرآیندهای دیجیتال زمان ارائه خدمات را به شدت کاهش می‌دهند.
پیشنهادات مدیران	سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها	اولین قدم برای تحول دیجیتال، به‌روزرسانی زیرساخت‌های فناوری است.
	برنامه‌ریزی جامع	ما به یک نقشه راه دقیق و شفاف برای حرکت در مسیر دیجیتالی‌سازی نیاز داریم.
	آموزش کارکنان	آموزش کارکنان درباره فناوری‌های جدید می‌تواند مقاومت آنها را کاهش دهد.

مرحله اول: کدگذاری باز

در این مرحله، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به واحدهای معنایی کوچک‌تر تفکیک شدند. هدف این بود که جملات و عبارتهای کلیدی شناسایی شوند و به شکل کدهای اولیه دسته‌بندی گردند. در این مرحله: متن مصاحبه‌ها به‌دقت مطالعه و تحلیل شد.

کلمات یا جملاتی که بیانگر مفاهیم اصلی بودند، به‌عنوان کد اولیه انتخاب شدند.

برای هر کد، نمونه‌هایی از صحبت‌های مدیران و مصاحبه‌شوندگان استخراج و ثبت شد تا ارتباط مستقیم داده‌ها با کدها نشان داده شود.

این مرحله به ما کمک کرد تا دیدگاهی جامع از داده‌ها داشته باشیم و مجموعه‌ای از کدهای پراکنده اما غنی از مفاهیم اولیه ایجاد کنیم. برای مثال، عباراتی درباره اهمیت تحول دیجیتال، چالش‌ها، و تغییرات سازمانی در قالب کدهایی مانند «افزایش کارایی»، «مقاومت کارکنان»، و «نیاز به زیرساخت» دسته‌بندی شدند.

جدول ۲: کدگذاری مرحله‌ی دوم مصاحبه‌ها

ابعاد نهایی	مقوله‌های اصلی	زیرمقوله‌ها
اهمیت تحول دیجیتال	ضرورت رقابت‌پذیری و بقا	بقا در بازار، همگام‌سازی با تغییرات جهانی
	افزایش کارایی و بهره‌وری	بهبود تجربه مشتری، کاهش هزینه‌های عملیاتی
چالش‌های تحول دیجیتال	موانع فرهنگی و مقاومت کارکنان	مقاومت در برابر تغییر، نیاز به فرهنگ‌سازی
	کمبود زیرساخت‌ها	قدیمی بودن زیرساخت‌های فناوری، کمبود بودجه
	نبود استراتژی و نقشه راه	عدم شفافیت در برنامه‌ریزی تحول دیجیتال
تغییرات سازمانی	تغییر در ساختارها و فرآیندها	ساده‌سازی فرآیندها، شفافیت و بهبود خدمات
	تغییر در نقش‌ها و مهارت‌ها	افزایش نیاز به تخصص‌های فناورانه
رهبری سازمانی در تحول دیجیتال	حمایت مدیریت ارشد	تعهد و پشتیبانی از مدیران ارشد
	تصمیم‌گیری استراتژیک	رهبری تحول با استراتژی‌های شجاعانه
	توانمندسازی رهبران و کارکنان	آموزش و توسعه مهارت‌های جدید

آینده تحول دیجیتال	مدل‌های نوین کسب‌وکار	توسعه خدمات دیجیتال، انطباق با نیازهای مشتری
	رقابت‌پذیری پایدار	پیشرو بودن در بازار، تمرکز بر نوآوری
	تأثیر بر شغل‌ها و مهارت‌ها	نیاز به طراحی شغل‌های جدید و تخصص‌های فناورانه
پیشنهادات بهبود	سرمایه‌گذاری در فناوری	ارتقای زیرساخت‌های دیجیتال
	فرهنگ‌سازی و آموزش کارکنان	کاهش مقاومت، بهبود نگرش به فناوری
	برنامه‌ریزی استراتژیک	تدوین نقشه راه تحول دیجیتال

مرحله دوم: کدگذاری محوری

پس از مرحله کدگذاری باز، کدهای اولیه با یکدیگر مقایسه و دسته‌بندی شدند تا مفاهیم بزرگ‌تر و ساختاریافته‌تری استخراج شوند. این فرآیند شامل موارد زیر بود:

گروه‌بندی کدهای مرتبط: کدهای مشابه یا مکمل در قالب مقوله‌های اصلی دسته‌بندی شدند.

تعریف ابعاد نهایی: برای ارائه تحلیلی ساختارمندتر، مقوله‌ها در قالب ابعاد نهایی سازمان‌دهی شدند که نشان‌دهنده موضوعات کلیدی در داده‌ها هستند.

تمرکز بر روابط بین مفاهیم: در این مرحله، روابط میان کدها و مقوله‌ها بررسی شد تا ارتباط‌های علت و معلولی یا مکمل مشخص شوند.

برای مثال:

کدهایی مانند «بهبود تجربه مشتری» و «کاهش هزینه‌ها» به مقوله «افزایش کارایی و بهره‌وری» تخصیص یافتند.

مفاهیمی مانند «مقاومت در برابر تغییر» و «نیاز به فرهنگ‌سازی» در قالب مقوله «موانع فرهنگی و مقاومت کارکنان» سازمان‌دهی شدند.

نتایج حاصل از دو مرحله کدگذاری

از ترکیب و تحلیل داده‌ها در دو مرحله، ابعاد نهایی مانند «اهمیت تحول دیجیتال»، «چالش‌های تحول دیجیتال»، «تغییرات سازمانی»، و «رهبری سازمانی»، «آینده تحول دیجیتال» و «پیشنهادات بهبود» استخراج شدند. این ابعاد، چارچوبی جامع برای درک تحول دیجیتال در شرکت بیمه ملت ارائه می‌دهند و پایه‌ای برای ارائه راهکارهای عملی و علمی محسوب می‌شوند.

این فرآیند، علاوه بر شفاف‌سازی مفاهیم، به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها در مسیر تحول دیجیتال کمک کرد و داده‌ها را از سطح جزئیات اولیه به تحلیلی کلان و استراتژیک منتقل کرد.

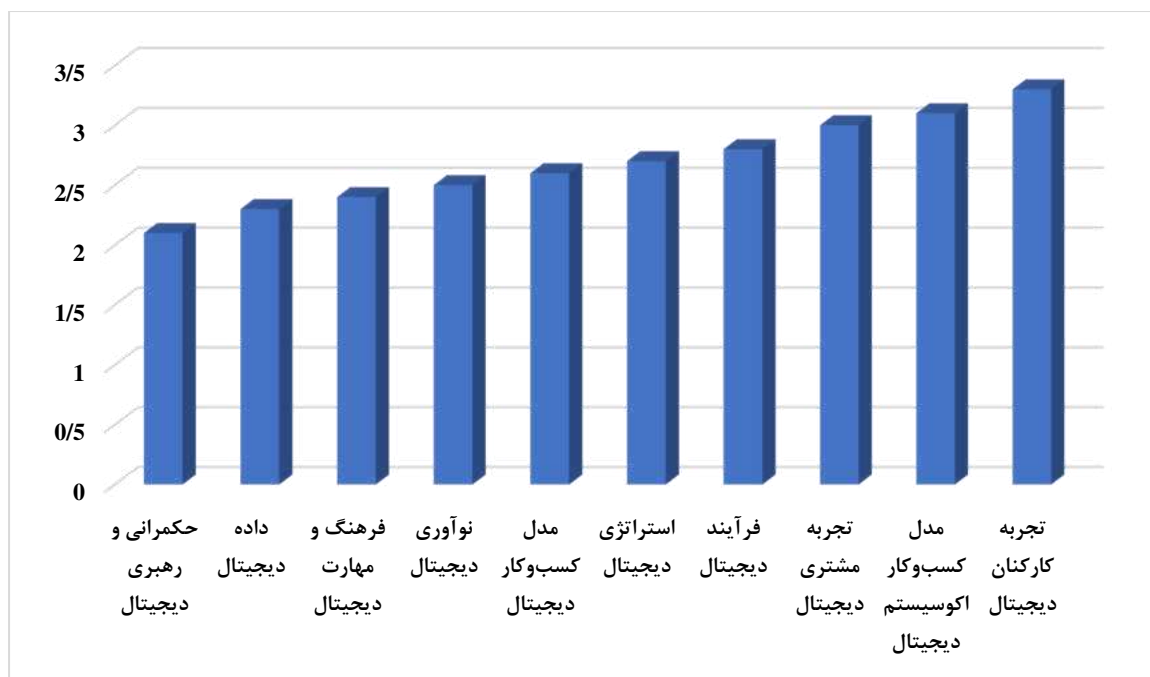
سوالات و نتایج اولیه پرسشنامه:

برای ارزیابی وضعیت بلوغ دیجیتال در شرکت بیمه ملت، پرسشنامه‌ای جامع بر اساس مدل بلوغ دیجیتال ۲۰۲۰ طراحی و بین مدیران ارشد و میانی توزیع شد. این پرسشنامه شامل سوالاتی در خصوص ابعاد مختلف تحول دیجیتال، از جمله فرآیند دیجیتال، تجربه کارکنان دیجیتال، مدل کسب‌وکار اکوسیستم دیجیتال، استراتژی دیجیتال، فرهنگ و مهارت دیجیتال، نوآوری دیجیتال، حکمرانی و رهبری دیجیتال، داده دیجیتال، مدل کسب‌وکار دیجیتال، و تجربه مشتری دیجیتال بود. هر سوال بر اساس طیف لیکرت ۱ تا ۵ (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) طراحی شده بود تا وضعیت هر بُعد در سازمان سنجیده شود.

پرسشنامه‌ها بین مدیران میانی و ارشد سازمان توزیع و جمع‌آوری شد. سپس داده‌ها تجزیه و تحلیل شدند تا میانگین امتیازات هر شاخص و در نهایت، امتیاز هر بُعد محاسبه شود. نتایج نشان داد که اغلب شاخص‌ها و ابعاد در وضعیت پایین و نامطلوبی قرار دارند، که نشان‌دهنده چالش‌های جدی سازمان در مسیر تحول دیجیتال است.

جدول ۳: امتیاز وضعیت فعلی ابعاد بلوغ دیجیتال

میانگین امتیاز ابعاد به ترتیب امتیاز (۱ تا ۵)	ابعاد
۲,۱	حکمرانی و رهبری دیجیتال
۲,۳	داده دیجیتال
۲,۴	فرهنگ و مهارت دیجیتال
۲,۵	نوآوری دیجیتال
۲,۶	مدل کسب و کار دیجیتال
۲,۷	استراتژی دیجیتال
۲,۸	فرآیند دیجیتال
۳,۰	تجربه مشتری دیجیتال
۳,۱	مدل کسب و کار اکوسیستم دیجیتال
۳,۳	تجربه کارکنان دیجیتال



شکل ۱: شماتیک وضعیت فعلی ابعاد بلوغ دیجیتال به ترتیب امتیاز

تحلیل وضعیت بلوغ سازمانی شرکت بیمه ملت در ابعاد مختلف دیجیتال نشان می‌دهد که اگرچه میانگین امتیازات در اکثر ابعاد پایین‌تر از حد مطلوب است، اما برخی ابعاد در وضعیت بهتری قرار دارند. پایین‌ترین امتیازات به ابعاد حکمرانی و رهبری دیجیتال (۲,۱) و داده دیجیتال (۲,۳) تعلق دارند که نشان‌دهنده نیاز به بهبود قابل توجه در این زمینه‌ها است. در مقابل، ابعاد تجربه مشتری دیجیتال (۳,۰)، مدل کسب و کار اکوسیستم دیجیتال (۳,۱) و تجربه کارکنان دیجیتال (۳,۳) وضعیت بهتری دارند و در مقایسه با سایر ابعاد به میانگین امتیاز بالاتری دست یافته‌اند. این نتایج حاکی از آن است که شرکت بیمه ملت در حوزه‌هایی مانند تعامل با مشتری و تجربه کارکنان به موفقیت‌های نسبی دست یافته، اما در زمینه حکمرانی، رهبری و داده دیجیتال نیازمند توجه ویژه و استراتژی‌های بهبود است.

بخش دوم: مطالعات الگو برداری به منظور طراحی وضعیت مطلوب

در بخش دوم تحقیق، به مطالعات الگوبرداری جهت طراحی وضعیت مطلوب تحول دیجیتال در صنعت بیمه پرداخته شده است. در سطح جهانی بسیاری از شرکت‌های بیمه، به جای انجام داخلی خدمات تحول دیجیتال، این خدمات را برون‌سپاری می‌کنند. برون‌سپاری این خدمات به شرکت‌های تخصصی امکان دسترسی به فناوری‌های پیشرفته، کاهش هزینه‌های عملیاتی، و تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های اصلی را فراهم می‌کند. این رویکرد همچنین به بیمه‌گران اجازه می‌دهد تا از تخصص و تجربه شرکت‌های برون‌سپاری بهره‌مند شده و به سرعت به تغییرات بازار و نیازهای مشتریان پاسخ دهند. در ادامه به برخی از این خدمات اشاره خواهد شد.

Lemonade

شرکت Lemonade با استفاده از هوش مصنوعی تجربه مشتری را متحول کرده است. این شرکت با بهره‌گیری گسترده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، فرآیندهای اصلی بیمه‌گری را دگرگون کرده است. رویکرد مبتنی بر هوش مصنوعی این شرکت به طور چشمگیری وظایفی مانند ارزیابی ریسک و مدیریت خسارت را تسریع می‌کند، به طوری که برخی ادعاهای درخواست بیمه را در عرض چند ثانیه پردازش می‌کند.

این کارایی منجر به کاهش هزینه‌های عملیاتی و ارائه خدمات سریع‌تر به مشتریان می‌شود. علاوه بر این، Lemonade بهبود مالی قابل توجهی را نشان داده است و نرخ زیان خود را در سه‌ماهه اول سال ۲۰۲۴ به ۷۹٪ کاهش داده و حق بیمه‌های در جریان آن به میزان ۲۲٪ نسبت به سال قبل افزایش یافته و به ۷۹۴ میلیون دلار رسیده است.

استفاده Lemonade از هوش مصنوعی فراتر از کارایی عملیاتی است. این شرکت همچنین به دنبال ساده‌سازی بیمه برای مصرف‌کنندگان است. با خودکارسازی فرآیند ارزیابی ریسک و ارائه توضیحات شفاف و مختصر درباره پوشش‌های بیمه، Lemonade فهم و اعتماد مصرف‌کنندگان را بهبود می‌بخشد.

علاوه بر این، برنامه سالانه Lemonade 'Giveback'، که در آن حق بیمه‌های استفاده نشده به خیریه‌های انتخابی مشتریان اهدا می‌شود، تعهد این شرکت به نیکوکاری و به چالش کشیدن تصویر سنتی صنعت بیمه که بر سود تمرکز دارد را تقویت می‌کند. با این حال، تکیه Lemonade بر هوش مصنوعی نیز بحث‌برانگیز بوده است. ادعاهای اولیه این شرکت درباره استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل نشانه‌های غیرکلامی در زمان ارائه ویدئویی ادعاها، سوالات اخلاقی درباره حریم خصوصی و احتمال بروز تبعیض را به همراه داشت. افزون بر این، Lemonade با یک شکایت جمعی به دلیل نقض حریم خصوصی مواجه شد که به نحوه مدیریت و استفاده از داده‌های مشتریان توسط این شرکت مربوط می‌شد.

Zego

شرکت Zego که یک شرکت فناوری بیمه (Insurtech) در بریتانیا است، بخش بیمه خودروهای تجاری را با ارائه محصولات بیمه انعطاف‌پذیر و مبتنی بر داده متحول کرده است. این شرکت که در سال ۲۰۱۶ تأسیس شد، پوشش بیمه‌ای برای رانندگان خوداشتغال، موتورسواران و ناوگان‌های کامل ارائه می‌دهد و از فناوری‌های پیشرفته مانند تلماتیک، هوش مصنوعی و تحلیل داده برای ارائه راه‌حل‌های بیمه شخصی‌سازی شده استفاده می‌کند. رویکرد نوآورانه Zego شامل بیمه‌های پرداخت به اندازه استفاده و بیمه‌های سالانه است که به نیازهای پویای مشتریان پاسخ می‌دهد. از زمان تأسیس، Zego بیش از ۱۷ میلیون بیمه‌نامه صادر کرده و بیش از ۲۰۰،۰۰۰ وسیله نقلیه را در پنج کشور پوشش داده است.

در سال ۲۰۲۱، Zego با دریافت ۱۵۰ میلیون دلار در یک دور تأمین مالی، به وضعیت یونیکورن دست یافت و ارزش آن به بیش از ۱ میلیارد دلار رسید. این تأمین مالی به Zego امکان گسترش عملیات خود در سراسر اروپا و ادامه سرمایه‌گذاری در فناوری و نیروی کار، به‌ویژه در حوزه توسعه محصول، مهندسی و علوم دیتا را داده است. این سرمایه‌گذاری‌ها تعهد Zego به نوآوری و نقش آن به عنوان یک رهبر در فضای فناوری بیمه را نشان می‌کند.

Marshmallow

شرکت Marshmallow، یک شرکت فناوری بیمه مستقر در بریتانیا، با استفاده نوآورانه از فناوری، داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی، تحولات قابل توجهی در صنعت بیمه ایجاد کرده است. این شرکت که در سال

۲۰۱۷ توسط برادران الیور و الکساندر کنت-براهام و دیوید گوت تأسیس شد، به ارائه بیمه عادلانه‌تر، سریع‌تر و ارزان‌تر به مشتریانی که در پروفایل ریسک متداول قرار نمی‌گیرند، می‌پردازد.

در سال ۲۰۲۱، Marshmallow با جمع‌آوری ۸۵ میلیون دلار در دور تأمین مالی سری B، به ارزش بیش از ۱,۲۵ میلیارد دلار دست یافت و به یکی از معدود یونیکورن‌های بریتانیا با بنیان‌گذاری سیاه‌پوستان تبدیل شد. این شرکت بیمه تا کنون به بیش از ۱۰۰,۰۰۰ مشتری خدمت کرده و در شش ماه گذشته رشد بیش از ۱۰۰ درصدی داشته است. رویکرد مبتنی بر فناوری Marshmallow شامل یک اپلیکیشن موبایل است که امکان پردازش دیجیتالی ادعاها را فراهم می‌کند و کارایی خدمات مشتری را افزایش می‌دهد. ترکیب منحصر به فرد قیمت‌گذاری منصفانه، خدمات سریع و بدون هزینه برای تغییرات سیاست، موقعیت Marshmallow را به عنوان یک رهبر بازار و رقیب جدی در فضای بیمه تقویت کرده است.

پشتیبانان برجسته Marshmallow شامل Passion Capital، بانک Investec و Scor هستند که از مأموریت این شرکت برای مدرن‌سازی صنعت بیمه از طریق استفاده پیشرفته از هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها حمایت می‌کنند.

PassKit ایجاد کارت‌های بیمه دیجیتال

PassKit یک راه‌حل عملی برای شرکت‌های بیمه ارائه می‌دهد تا تجربه مشتری را بهبود بخشند و عملیات را از طریق کارت‌های بیمه دیجیتال ساده کنند. با استفاده از فناوری PassKit، بیمه‌گران می‌توانند

کارت‌های سیاست دیجیتال را ارائه دهند که مشتریان می‌توانند در دستگاه‌های موبایل خود نگه داشته و به آنها دسترسی داشته باشند، که مدیریت سیاست‌های خود را بدون نیاز به مدارک کاغذی آسان‌تر می‌کند. پلتفرم PassKit به بیمه‌گران اجازه می‌دهد کارت‌های بیمه دیجیتال با برند خود، پیام‌های شخصی‌سازی شده و گزینه‌های مختلف بارکد ایجاد کنند. این کارت‌های دیجیتال اطلاعات ضروری را ارائه می‌دهند و از به‌روزرسانی‌ها و اعلان‌های بلادرنگ پشتیبانی می‌کنند، و اطمینان می‌دهند که مشتریان همیشه به‌روزترین اطلاعات را در اختیار دارند.



این امر ارتباط بین بیمه‌گران و بیمه‌گزاران را بهبود می‌بخشد، هزینه‌های اداری را کاهش می‌دهد و به شرکت‌های بیمه کمک می‌کند تا روش‌های مدرن و دیجیتالی را اتخاذ کنند.

چالش‌ها و موانع تحول دیجیتال در شرکتهای بین‌المللی صنعت بیمه

تحول دیجیتال مزایای زیادی برای صنعت بیمه به همراه دارد، اما این روند با چالش‌ها و موانع خاص خود نیز روبه‌رو است. این موانع باید به‌درستی مدیریت شوند تا انتقال به یک سیستم دیجیتال موفق و هموار باشد.

چالش‌های فنی و عملیاتی

سیستم‌های قدیمی در صنعت بیمه چالش‌های متعددی ایجاد می‌کنند که مانع از پیشرفت و بهره‌وری می‌شوند. این سیستم‌های انعطاف‌ناپذیر به‌سختی با فناوری‌های مدرن یکپارچه می‌شوند، که منجر به داده‌های مجزا و قابلیت‌های تحلیلی محدود می‌شود. فرآیندهای دستی در این سیستم‌ها باعث افزایش نرخ خطا و ناکارآمدی می‌شود. همچنین نگهداری و به‌روزرسانی سیستم‌های قدیمی هزینه‌بر و نیازمند تخصص ویژه‌ای است. این سیستم‌ها نیز در برابر تهدیدات سایبری مدرن محافظت کافی ندارند.

نمونه‌هایی از یکپارچه‌سازی موفق سیستم‌های قدیمی با فناوری‌های جدید شامل همکاری شرکت‌های فناوری با بیمه‌گران است. به‌عنوان مثال، شرکت Cognizant به یک بیمه‌گر جهانی در ارتقاء سیستم‌های قدیمی کمک کرده است، که منجر به بهبود کارایی عملیاتی و کاهش هزینه‌ها شد. به‌طور مشابه، Infosys با

انتقال داده‌ها به یک پلتفرم بزرگ داده مبتنی بر Hadoop، به یک بیمه‌گر پیشرو در تحول سیستم‌های محاسباتی کمک کرده است.

امنیت داده و حریم خصوصی

با افزایش دیجیتالی شدن عملیات، بیمه‌گران با ریسک‌های فزاینده سایبری مواجه هستند. حفاظت از داده‌های حساس مشتریان در برابر تهدیدات سایبری و اطمینان از رعایت قوانین سختگیرانه حفاظت از داده‌ها بسیار مهم است. پیش‌بینی می‌شود بازار بیمه سایبری تا سال ۲۰۲۵ به ۲۰ میلیارد دلار برسد که نشان‌دهنده تمرکز صنعت بر امنیت سایبری است.

نمونه‌هایی از نقض داده‌ها

نقض داده Anthem در سال ۲۰۱۵: شرکت Anthem دچار نقض بزرگی شد که حدود ۸۰ میلیون کاربر را تحت تأثیر قرار داد. این نقض شامل شماره‌های تأمین اجتماعی و آدرس‌ها بود و حدود ۲۶۰ میلیون دلار هزینه داشت.

نقض داده Delta Dental of California در سال ۲۰۲۳: این شرکت تحت تأثیر هک MOVEit قرار گرفت که اطلاعات شخصی حدود هفت میلیون بیمار بیمه شده را به خطر انداخت.

چالش‌های مقرراتی و انطباق

چشم‌انداز مقرراتی در صنعت بیمه به‌طور مداوم در حال تغییر است و نیاز به نظارت مداوم، تطبیق و سرمایه‌گذاری در سیستم‌های مدیریت انطباق دارد. استفاده اخلاقی از داده‌های فراوان توسط بیمه‌گران برای حفظ اعتماد مشتریان و عموم بسیار مهم است.

به عنوان مثال شرکت Gore Mutual با بیش از ۳۳۰ الزام مقرراتی در ۱۲ واحد تجاری خود روبه‌رو بود. با پیاده‌سازی سیستم مدیریت انطباق Onspring، این شرکت فرآیندهای انطباق خود را ساده کرد و بازدهی و کارایی خود را بهبود بخشید. همچنین، شرکت Sentry Insurance با استفاده از پلتفرم پذیرش دیجیتال Whatfix توانست نرخ مشارکت کاربران را به ۹۴ درصد برساند و کارایی آموزش‌های انطباق خود با مقررات را افزایش دهد.

چالش‌های بازار و مصرف‌کننده

تغییر انتظارات مصرف‌کنندگان تحت تأثیر پیشرفت‌های فناوری و نیاز به تجربیات شخصی‌سازی‌شده، چالشی برای بیمه‌گران جهت حفظ ارتباط است. توسعه محصولات و خدمات نوآورانه و مشتری‌محور برای پاسخگویی به این انتظارات ضروری است. علاوه بر این، ظهور شرکت‌های نوپای insurtech چالش‌های قابل‌توجهی برای بیمه‌گران سنتی ایجاد کرده است. این استارت‌آپ‌های چابک از فناوری برای ارائه تجربیات ساده و مشتری‌پسند استفاده می‌کنند و بیمه‌گران قدیمی را به نوآوری و انطباق وادار می‌کنند.

عدم قطعیت‌های اقتصادی جهانی، از جمله تنش‌های ژئوپلیتیکی و رویدادهای غیرمنتظره، چالش‌هایی را برای بیمه‌گران در پیش‌بینی و مدیریت ریسک‌های مالی ایجاد می‌کند. بیمه‌گران به چابکی و مدیریت استراتژیک ریسک نیاز دارند تا این نوسانات را پشت سر بگذارند و همچنان سودآوری خود را حفظ کنند. همچنین، جذب و حفظ استعدادها برتر یک چالش مداوم است. تحول دیجیتال صنعت نیاز به متخصصان ماهر در تحلیل داده‌ها، امنیت سایبری و فناوری‌های نوظهور را افزایش می‌دهد و رقابت شدید برای نیروی کار واجد شرایط ایجاد می‌کند.

ابزارهای مورد استفاده در تحول دیجیتال در صنعت بیمه همراه با مطالعه موردی

فناوری‌های پیشرفته مانند هوش مصنوعی (AI) و یادگیری ماشین (ML) به شرکت‌های بیمه کمک می‌کنند تا از تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده و ارزیابی‌های دقیق‌تر در فرآیندهای خود استفاده کنند. همچنین، اتوماسیون و خودکارسازی فرآیندها از طریق ربات‌های نرم‌افزاری (RPA) به بهینه‌سازی عملیات‌ها و افزایش بهره‌وری کمک می‌کنند.

بلاکچین و قراردادهای هوشمند

بلاکچین با ارائه قابلیت ثبت امن و غیرقابل تغییر سوابق، نقش مهمی در افزایش شفافیت و کاهش تقلب در صنعت بیمه ایفا می‌کند. قراردادهای هوشمند در بستر بلاکچین، فرآیند پردازش خسارات را خودکار کرده و به پرداخت‌های سریع و دقیق منجر می‌شوند، در حالی که نیاز به واسطه‌ها را از بین می‌برند. این فناوری هزینه‌های اداری را کاهش داده و خطر خطای انسانی را به حداقل می‌رساند. همچنین، به اشتراک‌گذاری

داده‌ها بین بیمه‌گذاران را تسهیل می‌کند و امکان ارزیابی دقیق‌تر ریسک و ارائه محصولات بیمه‌ای شخصی‌سازی شده را فراهم می‌کند. به عنوان نمونه، شرکت EY و Guardtime با استفاده از بلاکچین در حال نوسازی بیمه دریایی هستند که شفافیت و کاهش ریسک‌های جهانی را به دنبال دارد. این پلتفرم جدید، دسترسی به داده‌های بلادرنگ را فراهم کرده و فرآیندهای بیمه را خودکار می‌کند.

رایانش ابری

رایانش ابری امکان دسترسی به راهکارهای فناوری اطلاعات مقیاس‌پذیر و مقرون‌به‌صرفه را برای بیمه‌گذاران فراهم می‌کند. بیمه‌گران از فضای ابری برای ذخیره‌سازی داده‌ها، پردازش و تحلیل بلادرنگ استفاده می‌کنند که این امر باعث بهبود پردازش خسارت، پذیره‌نویسی و خدمات مشتری می‌شود. همچنین، پلتفرم‌های ابری امنیت سایبری را با ارائه حفاظت قوی از داده‌ها و تضمین انطباق با مقررات افزایش می‌دهند. به عنوان مثال، همکاری شرکت Admiral با Google Cloud به مدرن‌سازی سیستم‌های این شرکت و بهبود تحلیل داده‌ها و تجربه مشتری منجر شده است.

تجربه مشتری منحصراً دیجیتال

با رشد فناوری، مشتریان انتظار دارند تعاملات خود با شرکت‌های بیمه کاملاً دیجیتالی باشد، از خرید بیمه‌نامه تا پردازش خسارت. شرکت‌های بیمه با سرمایه‌گذاری در پلتفرم‌های دیجیتال، تجربه‌ای یکپارچه و کاربرپسند را از طریق اپلیکیشن‌های موبایل، وبسایت‌ها و چت‌بات‌ها ارائه می‌کنند. برای نمونه، اینشورتک INZMO یک چت‌بات مبتنی بر هوش مصنوعی راه‌اندازی کرده است که به مستاجران و صاحبخانه‌ها در

مورد مسائل حقوقی مربوط به اجاره کمک می‌کند. این ابزار با پردازش زبان طبیعی و یادگیری ماشین، راهنمایی‌های حقوقی دقیقی ارائه می‌دهد.

تحلیل داده و کلان داده‌ها

کلان داده‌ها با ارائه شخصی‌سازی و مدیریت ریسک کارآمد، صنعت بیمه را متحول کرده‌اند. بیمه‌گران از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای خودکارسازی تعهدنامه‌ها و پردازش خسارات استفاده می‌کنند و مدل‌های قیمت‌گذاری پویا را پیاده‌سازی می‌کنند که این امر منجر به ارزیابی دقیق‌تر ریسک و بهبود تجربه مشتری می‌شود.

امنیت سایبری و حریم خصوصی داده‌ها

با افزایش تهدیدات سایبری، شرکت‌های بیمه به طور فزاینده‌ای بر اقدامات پیشگیرانه تمرکز کرده‌اند. آنها کسب‌وکارها را تشویق می‌کنند تا پروتکل‌های امنیت سایبری قوی‌تری برای واجد شرایط شدن جهت پوشش بیمه سایبری اتخاذ کنند. این اقدامات شامل احراز هویت چندعاملی و ارزیابی منظم آسیب‌پذیری است.

اینترنت اشیا و 5G

اینترنت اشیا (IoT) و فناوری 5G با جمع‌آوری و پردازش داده‌های بلادرنگ، به بیمه‌گران کمک می‌کنند تا ارزیابی دقیق‌تری از ریسک‌ها داشته باشند و پیشنهادات بیمه‌ای شخصی‌سازی شده ارائه دهند. این فناوری‌ها تجربه مشتری را بهبود بخشیده و امکان پردازش سریع‌تر خسارات را فراهم می‌کنند.

تلماتیک و بیمه مبتنی بر مصرف (UBI)

تلماتیک با جمع‌آوری داده‌های بلادرنگ از دستگاه‌های متصل، بیمه‌گران را قادر می‌سازد تا ریسک را با دقت بیشتری ارزیابی کنند. بیمه مبتنی بر استفاده (UBI) با تنظیم حق بیمه‌ها بر اساس رفتار رانندگی یا سبک زندگی، به کاهش تقلب و بهبود مدیریت ریسک کمک می‌کند.

شراکت‌های اینشورتکی

شراکت‌های استراتژیک بین شرکت‌های بیمه و اینشورتک‌ها به تسهیل نوآوری و کارایی عملیاتی کمک می‌کند. این همکاری‌ها امکان دسترسی به مجموعه داده‌های متنوع و بهبود ارزیابی ریسک و شخصی‌سازی محصولات را فراهم می‌کنند.

خودکارسازی و اتوماسیون رباتیک فرآیندها (RPA)

اتوماسیون و RPA با ساده‌سازی فرآیندهای پیچیده و کاهش خطاهای دستی، بهره‌وری را افزایش داده و منابع انسانی را برای کارهای استراتژیک‌تر آزاد می‌کنند. این فناوری‌ها با بهبود کارایی عملیاتی و صرفه‌جویی در هزینه‌ها، بازده سرمایه‌گذاری قابل توجهی را برای شرکت‌ها به همراه دارند.

هوش مصنوعی و یادگیری ماشین

هوش مصنوعی و یادگیری ماشین با خودکارسازی فرآیندهای پیچیده، از جمله پردازش خسارات و ارزیابی ریسک، صنعت بیمه را متحول کرده‌اند. این فناوری‌ها با تحلیل پیش‌بینی و کشف تقلب، کارایی و دقت را بهبود می‌بخشند و تجربه مشتری را ارتقا می‌دهند.

بخش سوم: تحلیل شکاف دیجیتال

در این بخش از تحقیق، هدف ما تحلیل شکاف دیجیتال میان شرکت بیمه ملت و شرکت‌های برتر جهانی در حوزه تحول دیجیتال است. این تحلیل با بررسی دقیق ابعاد ۱۰ گانه بلوغ دیجیتال انجام می‌شود، تا مشخص شود که شرکت بیمه ملت در چه زمینه‌هایی مزیت دارد و در کدام ابعاد نیاز به بهبود و توسعه دارد. این ارزیابی بر اساس اسناد موجود و وضعیت فعلی شرکت انجام شده است و نتایج آن در جداول زیر ارائه می‌شود که شامل مزایا و کاستی‌های شرکت در هر یک از این ابعاد است.

جدول ۴: مقایسه وضعیت ابعاد بلوغ دیجیتال در شرکت بیمه ملت در مقابل شرکتهای بین‌المللی

فرآیند دیجیتال
مزایا: شرکت بیمه ملت در سال‌های اخیر اقدام به دیجیتالی کردن برخی از فرآیندهای اصلی خود مانند پردازش ادعاها و صدور بیمه‌نامه‌ها کرده است. استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت فرآیند کسب‌وکار (BPM) نشان از تلاش برای بهبود کارایی و کاهش زمان پردازش دارد. این اقدامات باعث شده است که مشتریان به خدمات سریع‌تر دسترسی پیدا کنند و رضایت بیشتری از خدمات شرکت داشته باشند.
کاستی‌ها: با این حال، همچنان بخش قابل توجهی از فرآیندها به صورت دستی انجام می‌شود که باعث افزایش احتمال خطا و کاهش بهره‌وری می‌شود. نبود یکپارچگی کامل میان سیستم‌های دیجیتال مختلف

شرکت نیز مانع از تحقق پتانسیل کامل فرآیندهای دیجیتال می‌شود. این موضوع در کشوری مانند ایران که تحریم‌ها و محدودیت‌های فناورانه وجود دارد، چالش بیشتری ایجاد می‌کند و شرکت‌ها باید با بهره‌گیری از توان داخلی، این شکاف را پر کنند.

تجربه کارکنان دیجیتال

مزایا: شرکت بیمه ملت در راستای دیجیتال‌سازی، برخی برنامه‌های آموزشی برای کارکنان خود برگزار کرده و ابزارهای دیجیتال مختلفی را در اختیار آن‌ها قرار داده است تا کارایی داخلی شرکت افزایش یابد. این اقدامات نشان‌دهنده توجه به اهمیت نیروی انسانی در تحول دیجیتال است. کاستی‌ها: با این حال، همچنان کمبود برنامه‌های جامع توسعه مهارت‌های دیجیتال به چشم می‌خورد. عدم وجود یک پلتفرم واحد و جامع برای مدیریت تجربه دیجیتال کارکنان نیز باعث می‌شود که کارکنان نتوانند به بهترین شکل از ابزارهای موجود استفاده کنند. با توجه به چالش‌های کشور در زمینه آموزش فناوری و منابع محدود، تمرکز بر توسعه مهارت‌های دیجیتال بسیار ضروری است.

مدل کسب‌وکار اکوسیستم دیجیتال

مزایا: شرکت بیمه ملت تلاش کرده است تا با برخی استارت‌آپ‌های فین‌تک همکاری کند و خدمات نوآورانه‌ای را به مشتریان ارائه دهد. این تلاش‌ها می‌تواند گامی مهم در جهت ایجاد یک اکوسیستم دیجیتال قوی‌تر باشد.

کاستی‌ها: با این وجود، مدل کسب‌وکار شرکت هنوز برای بهره‌برداری کامل از اکوسیستم دیجیتال به بلوغ نرسیده است. نبود تعاملات گسترده با سایر بازیگران صنعت و محدودیت در همکاری‌های بین‌المللی به دلیل تحریم‌ها و محدودیت‌های ارتباطی، از جمله چالش‌های موجود است که نیاز به راهکارهای داخلی دارد.

استراتژی دیجیتال

مزایا: وجود نقشه راه دیجیتال در شرکت نشان‌دهنده شناخت مدیران از اهمیت تحول دیجیتال است. این برنامه‌ریزی می‌تواند به شرکت کمک کند تا مسیر خود را در راستای دیجیتالی شدن به درستی هدایت

کند.

کاستی‌ها: با این حال، اجرای مؤثر این استراتژی‌ها با چالش‌های مختلفی روبرو است. نبود سرمایه‌گذاری کافی و ناتوانی در تطبیق سریع با تغییرات بازار باعث شده است که شرکت نتواند به سرعت به اهداف خود برسد. این مسئله در بازار ایران که رقابت فشرده و تغییرات سریع است، یک نقطه ضعف بزرگ محسوب می‌شود.

فرهنگ و مهارت دیجیتال

مزایا: پذیرش اولیه فناوری‌های دیجیتال توسط کارکنان و علاقه‌مندی به نوآوری، نشان‌دهنده یک پایه قوی برای تحول دیجیتال است. این موضوع می‌تواند نقطه شروعی برای توسعه بیشتر فرهنگ دیجیتال در شرکت باشد.

کاستی‌ها: با این حال، مقاومت در برابر تغییرات گسترده‌تر و نبود مهارت‌های دیجیتال کافی در نیروی انسانی، از چالش‌های اصلی است. در ایران، جایی که فرهنگ سازمانی ممکن است به سرعت تغییر نکند، نیاز به برنامه‌های آموزشی و فرهنگی گسترده‌تر برای توسعه فرهنگ دیجیتال احساس می‌شود.

نوآوری دیجیتال

مزایا: شرکت بیمه ملت برخی پروژه‌های نوآورانه را در مقیاس کوچک پیاده‌سازی کرده است. وجود تیم‌های مختص نوآوری نشان‌دهنده توجه به اهمیت این حوزه است.

کاستی‌ها: با این وجود، نبود فرهنگ سازمانی حمایتی از نوآوری گسترده و سرمایه‌گذاری محدود در تحقیق و توسعه، مانع از دستیابی به نوآوری‌های بزرگ‌تر می‌شود. شرکت باید با استفاده از منابع داخلی و بهره‌گیری از نخبگان داخلی، نوآوری را به عنوان یک اولویت در نظر بگیرد.

حکمرانی و رهبری دیجیتال

مزایا: حمایت مدیریتی از پروژه‌های دیجیتال و تعیین مدیران برای هدایت این پروژه‌ها نشان‌دهنده توجه به اهمیت رهبری در تحول دیجیتال است.

کاستی‌ها: اما نبود ساختارهای حکمرانی دیجیتال شفاف و نقش‌های مشخص برای رهبری دیجیتال در

سطح اجرایی، از چالش‌های اصلی است که می‌تواند سرعت تحول را کاهش دهد. شرکت باید به تدوین ساختارهای حکمرانی مشخص و توسعه نقش‌های کلیدی در این حوزه توجه کند.

داده دیجیتال

مزایا: استفاده از پایگاه‌های داده دیجیتال برای ذخیره‌سازی اطلاعات مشتریان و آغاز پروژه‌های تحلیل داده، نشان‌دهنده تلاش برای استفاده بهینه از داده‌ها است.

کاستی‌ها: با این حال، کیفیت پایین داده‌ها و چالش‌های یکپارچگی داده‌ها همچنان وجود دارد. شرکت باید با بهبود سیستم‌های مدیریت داده و استفاده از فناوری‌های جدید، این مشکلات را برطرف کند تا بتواند تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را بهبود بخشد.

مدل کسب‌وکار دیجیتال

مزایا: ارائه خدمات آنلاین برای خرید بیمه‌نامه‌ها و تلاش برای دیجیتالی کردن خدمات اصلی نشان‌دهنده حرکت به سوی دیجیتالی شدن است.

کاستی‌ها: با این وجود، مدل‌های جدید کسب‌وکار دیجیتال متنوع در شرکت دیده نمی‌شود و محدودیت در پذیرش مدل‌های مبتنی بر فناوری‌های نوظهور، نیاز به تغییر دارد.

تجربه مشتری دیجیتال

مزایا: وجود پلتفرم‌های دیجیتال برای ارتباط با مشتریان و ارائه خدمات آنلاین، نشان‌دهنده تلاش برای بهبود تجربه مشتری است.

کاستی‌ها: اما بهبود تجربه کاربری پلتفرم‌های دیجیتال و کمبود تعاملات چندکاناله با مشتریان، نیاز به توجه بیشتری دارد تا بتواند رضایت مشتریان را افزایش دهد.

در مرحله‌ی بعدی برای دستیابی به استراتژی‌های بهبود، چندین مرحله مصاحبه با مدیران ارشد شرکت بیمه ملت برگزار شد. در این جلسات، نیازها، اهداف و چالش‌های کلیدی شرکت که در مراحل قبل شناسایی شده با مدیران به بحث گذاشته شد. با تحلیل دقیق نقاط قوت مانند زیرساخت‌های فناوری موجود و نقاط ضعف نظیر پیچیدگی فرآیندهای سنتی، توانستیم استراتژی‌های زیر را به‌گونه‌ای طراحی کنیم که هم به نوآوری و هم به بهبود عملکرد شرکت کمک کنند. این فرایند شامل تحلیل داده‌های عملکردی، بررسی گزارش‌های داخلی و استفاده از بهترین شیوه‌های صنعت بیمه بود. در نهایت، استراتژی‌های ارائه شده برای هر یک از ابعاد دیجیتال به نحوی تنظیم شدند که با نیازهای واقعی و شرایط فعلی شرکت بیمه ملت همخوانی داشته باشند و بتوانند تحول دیجیتال را به‌صورت مؤثر هدایت کنند.

جدول ۵: تدوین استراتژی‌های اولیه برای بهبود وضعیت فعلی

استراتژی‌های فرآیند دیجیتال

بکارگیری هوش مصنوعی برای بررسی خودکار مطالبات بیمه: استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی می‌تواند فرآیند بررسی مطالبات بیمه را به‌طور قابل توجهی سریع‌تر و دقیق‌تر کند. این فناوری با تحلیل داده‌های دریافتی از مشتریان، مدارک و تصاویر، صحت و اعتبار ادعاها را بررسی کرده و تصمیم‌گیری را تسریع می‌کند.

سیستم‌های BPM پیشرفته: سیستم‌های مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار (BPM) برای خودکارسازی، یکپارچه‌سازی و بهبود کارایی فرآیندهای داخلی شرکت استفاده می‌شوند. این سیستم‌ها می‌توانند شفافیت، دقت و سرعت را در انجام فرآیندهای بیمه‌ای افزایش دهند.

بلاک‌چین برای ثبت قراردادها: فناوری بلاک‌چین با ثبت قراردادها به‌صورت غیرقابل تغییر و شفاف، می‌تواند امنیت و اعتماد را در معاملات بیمه‌ای افزایش دهد. این روش همچنین امکان پیگیری و کنترل

بهتر تراکنش‌ها را فراهم می‌کند.

اتوماسیون هوشمند عملیات: استفاده از ربات‌های نرم‌افزاری (RPA) برای خودکارسازی وظایف تکراری مانند پردازش اسناد و ورود داده‌ها می‌تواند بهره‌وری کارکنان را افزایش داده و خطای انسانی را کاهش دهد.

استراتژیهای تجربه کارکنان دیجیتال

پلتفرم یادگیری مبتنی بر واقعیت افزوده: ایجاد پلتفرم‌هایی که از فناوری واقعیت افزوده برای آموزش کارکنان استفاده می‌کنند، می‌تواند باعث ارتقای مهارت‌ها و بهبود تجربه آموزشی شود. این تکنولوژی امکان شبیه‌سازی سناریوهای پیچیده کاری را فراهم می‌کند.

فضای کار مجازی سه‌بعدی: استفاده از محیط‌های سه‌بعدی و واقعیت مجازی برای برگزاری جلسات و همکاری تیمی در شرکت، می‌تواند ارتباطات داخلی را تقویت کرده و تعامل مؤثرتری ایجاد کند.

سیستم بازخورد زنده: طراحی سیستمی که به صورت لحظه‌ای بازخوردهای عملکردی کارکنان را ارائه دهد، می‌تواند به بهبود مهارت‌ها و بهره‌وری کارکنان کمک کند.

پلتفرم انگیزشی بر مبنای داده: ایجاد یک سیستم که با تحلیل داده‌ها، انگیزه‌های فردی کارکنان را شناسایی کرده و برنامه‌های تشویقی مناسبی ارائه دهد، می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی شود.

استراتژیهای مدل کسب‌وکار اکوسیستم دیجیتال

بازارچه خدمات دیجیتال بیمه: راه‌اندازی یک پلتفرم دیجیتال که خدمات بیمه‌ای متنوعی از جمله مشاوره آنلاین، ثبت مطالبات و مقایسه طرح‌های بیمه‌ای را ارائه دهد، می‌تواند دسترسی مشتریان به خدمات را تسهیل کند.

API باز برای همکاری استارت‌آپ‌ها: ارائه API‌های باز برای تعامل با شرکت‌های فناوری مالی و استارت‌آپ‌ها می‌تواند همکاری‌های نوآورانه‌ای را در حوزه بیمه دیجیتال فراهم کند.

پلتفرم همکاری میان بیمه‌ها: ایجاد پلتفرمی که بیمه‌گران مختلف بتوانند خدمات و داده‌های خود را به

اشتراک بگذارند، می‌تواند امکان ارائه خدمات ترکیبی و مشترک را فراهم کند.

همکاری با پلتفرم‌های سلامت دیجیتال: شراکت با پلتفرم‌های سلامت دیجیتال و ارائه بیمه‌های مرتبط با سلامت و پزشکی می‌تواند مزایای رقابتی جدیدی برای شرکت ایجاد کند.

استراتژی‌های مربوط به استراتژی دیجیتال

نقشه تحول دیجیتال مبتنی بر داده: تدوین برنامه تحول دیجیتال بر اساس تحلیل داده‌های موجود می‌تواند به هدایت بهتر استراتژی‌ها و تخصیص منابع کمک کند.

واحد نوآوری دیجیتال: ایجاد یک واحد مستقل برای شناسایی فرصت‌های نوآورانه و آزمایش فناوری‌های جدید می‌تواند به رشد دیجیتال شرکت کمک کند.

شراکت با مراکز نوآوری: همکاری با مراکز تحقیقاتی و نوآوری می‌تواند به بهره‌گیری از دانش روز در صنعت بیمه کمک کند.

مشاوره مجازی مبتنی بر هوش مصنوعی: ارائه خدمات مشاوره آنلاین با استفاده از چت‌بات‌های هوشمند می‌تواند تجربه مشتریان را بهبود بخشد و هزینه‌های عملیاتی را کاهش دهد.

استراتژی‌های فرهنگ و مهارت دیجیتال

برگزاری اردوهای نوآوری: با برگزاری کارگاه‌ها و اردوهای نوآوری، می‌توان فرهنگ دیجیتال را در سازمان ترویج کرد و کارکنان را به استفاده از ابزارهای دیجیتال تشویق نمود.

نشریه دیجیتال داخلی: انتشار یک نشریه دیجیتال برای اطلاع‌رسانی درباره فناوری‌های جدید و موفقیت‌های دیجیتال شرکت، می‌تواند آگاهی کارکنان را افزایش دهد.

آموزش مبتنی بر بازی: طراحی دوره‌های آموزشی به سبک بازی‌سازی می‌تواند انگیزه کارکنان را برای یادگیری مفاهیم دیجیتال افزایش دهد.

توسعه دوره‌های میکروآموزشی: ایجاد دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و متمرکز بر مهارت‌های دیجیتال به افزایش بهره‌وری کمک می‌کند.

استراتژی‌های نوآوری دیجیتال

استفاده از آزمایشگاه نوآوری: راه‌اندازی آزمایشگاه نوآوری برای تست و بررسی فناوری‌های جدید پیش از پیاده‌سازی.

برگزاری هکاتون‌های تخصصی: میزبانی رقابت‌های هکاتون برای شناسایی ایده‌های نوآورانه و کاربردی. ایجاد پلتفرم ایده‌پردازی کارکنان: راه‌اندازی بستری برای ثبت و بررسی ایده‌های کارکنان جهت بهبود نوآوری در شرکت.

همکاری با دانشگاه‌ها: ایجاد پروژه‌های تحقیقاتی مشترک با دانشگاه‌ها برای توسعه راهکارهای دیجیتال.

استراتژیهای حکمرانی و رهبری دیجیتال

تدوین منشور دیجیتال: ایجاد یک منشور جامع برای تعیین اصول و استانداردهای تحول دیجیتال در شرکت.

ایجاد کمیته تحول دیجیتال: تشکیل یک کمیته ویژه برای نظارت و هدایت پروژه‌های تحول دیجیتال. سیستم مدیریت پروژه دیجیتال: پیاده‌سازی ابزارهای پیشرفته برای مدیریت پروژه‌های دیجیتال و پیگیری پیشرفت آن‌ها.

انتشار گزارش‌های دیجیتال شفاف: ارائه گزارش‌های دوره‌ای از پیشرفت پروژه‌های دیجیتال به تمامی ذینفعان.

استراتژیهای داده دیجیتال

داده‌کاوی پیشرفته: استفاده از الگوریتم‌های داده‌کاوی برای تحلیل رفتار مشتریان و بهبود خدمات. مدیریت کیفیت داده: اجرای فرآیندهایی برای بهبود کیفیت داده‌های موجود در سازمان. ایجاد پلتفرم داده یکپارچه: طراحی بستری که داده‌های تمامی واحدها را به صورت یکپارچه گردآوری و تحلیل کند.

پلتفرم تحلیل پیش‌بینی‌کننده: توسعه یک سیستم تحلیل پیشرفته برای پیش‌بینی نیازهای مشتریان و ریسک‌ها.

استراتژیهای مدل کسب‌وکار دیجیتال

ارائه بیمه‌نامه‌های هوشمند: طراحی بیمه‌نامه‌های هوشمند مبتنی بر قراردادهای خوداجرا.

پلتفرم بیمه اشتراکی: ایجاد پلتفرم برای ارائه بیمه‌های گروهی و اشتراکی.

طرح بیمه مبتنی بر استفاده: ارائه بیمه‌هایی که هزینه آن‌ها بر اساس میزان استفاده تعیین می‌شود.

توسعه خدمات بیمه سفارشی: ارائه طرح‌های بیمه‌ای که بر اساس نیازهای شخصی هر مشتری طراحی شده‌اند.

استراتژیهای تجربه مشتری دیجیتال

اپلیکیشن هوشمند مشتری: توسعه یک اپلیکیشن جامع که تمامی نیازهای بیمه‌ای مشتریان را پوشش دهد.

چت‌بات هوشمند: طراحی چت‌بات‌های پیشرفته برای پاسخگویی سریع و دقیق به سوالات مشتریان.

پلتفرم خودخدمتی: ایجاد بستری که مشتریان بتوانند خدمات بیمه‌ای را به‌صورت آنلاین و بدون نیاز به مراجعه حضوری دریافت کنند.

سیستم بازخورد مشتریان: طراحی سیستمی که بازخوردهای مشتریان را جمع‌آوری و تحلیل کرده و در بهبود خدمات استفاده کند.

بخش چهارم: تدوین نقشه راه و اقدامات پروژه‌های تحول دیجیتال

تیم تحول دیجیتال شرکت بیمه ملت

برای دستیابی به این استراتژی‌ها، تیم تحول دیجیتال شرکت بیمه ملت از طریق برگزاری جلسات متعددی

با مدیران ارشد، تحلیلگران کسب‌وکار و متخصصان فناوری اطلاعات تشکیل شد. در این جلسات، نیازهای

سازمانی، چالش‌های اجرایی و فرصت‌های بهبود مشخص گردید. همچنین نقاط قوت مانند زیرساخت

فناوری موجود و نقاط ضعف مانند پیچیدگی فرآیندهای سنتی به دقت بررسی شدند. تیم تحول دیجیتال در نهایت بر اساس تحلیل‌های جامع و بازخوردهای دریافتی، به طراحی استراتژی‌های بهبود دست یافت که هم نوآورانه و هم عملیاتی بودند. این تیم متشکل از متخصصانی از بخش‌های مختلف سازمان بوده و نقش‌های مشخص و تخصصی بر عهده دارند.

جدول ۶: تیم تحویل دیجیتال شرکت

اعضای تیم	نقش
مدیر عامل و مدیر ارشد فناوری اطلاعات	هدایت کلی تحول دیجیتال، ارائه استراتژی‌های کلان و تصمیم‌گیری نهایی در خصوص انتخاب فناوری‌ها
مدیر منابع انسانی	برنامه‌ریزی برای آموزش کارکنان در زمینه مهارت‌های دیجیتال، توانمندسازی تیم‌ها و بهبود فرهنگ دیجیتال
تحلیلگر داده	استخراج، تحلیل و تفسیر داده‌های سازمان برای بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و شناسایی الگوهای جدید
مدیر نوآوری	شناسایی فناوری‌های نوظهور، آزمایش ایده‌های جدید و پیشنهاد راهکارهای نوآورانه برای افزایش رقابت‌پذیری
مدیر پروژه دیجیتال	برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و نظارت بر پیشرفت پروژه‌های تحول دیجیتال و هماهنگی تیم‌های مختلف
متخصص امنیت سایبری	بررسی و اجرای سیاست‌های امنیت اطلاعات، کاهش ریسک‌های سایبری و حفاظت از داده‌های حساس
معمار سیستم‌ها	طراحی و نظارت بر معماری سیستم‌های فناوری اطلاعات برای تضمین سازگاری و مقیاس‌پذیری
مدیر ارتباط با مشتری	بهبود تجربه دیجیتال مشتریان با تمرکز بر نیازهای آنان و ارائه راهکارهای دیجیتال محور
متخصص تحول دیجیتال	راهبری کلی پروژه‌های دیجیتال و اطمینان از همسویی استراتژی‌های فناوری با اهداف کسب‌وکار
متخصص زیرساخت فناوری	نظارت بر زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، ارتقاء و به‌روزرسانی سیستم‌ها

ریسک‌های احتمالی برای پیاده‌سازی استراتژیها

ریسک امنیت سایبری

در صنعت بیمه، اطلاعات حساس مشتریان از جمله سوابق مالی، پزشکی و اطلاعات هویتی ذخیره می‌شود. پیاده‌سازی فناوری‌های دیجیتال مانند هوش مصنوعی و بلاک‌چین ممکن است سیستم را در معرض تهدیدات سایبری و حملات هکری قرار دهد. ضعف در زیرساخت‌های امنیتی می‌تواند منجر به افشای اطلاعات محرمانه و از دست رفتن اعتماد مشتریان شود. برای کاهش این ریسک، باید لایه‌های امنیتی متعدد مانند رمزنگاری پیشرفته و سیستم‌های شناسایی تهدیدات به کار گرفته شود.

ریسک مقاومت کارکنان در برابر تغییر

یکی از چالش‌های کلیدی در اجرای تحول دیجیتال، مقاومت کارکنان در برابر تغییرات فرآیندی و استفاده از ابزارهای نوین است. این مقاومت می‌تواند به دلیل ترس از کاهش فرصت‌های شغلی یا نیاز به یادگیری

مهارت‌های جدید باشد. اجرای برنامه‌های آموزشی مستمر، کارگاه‌های مهارت‌افزایی و فرهنگ‌سازی برای پذیرش فناوری می‌تواند این ریسک را کاهش دهد.

ریسک ناهماهنگی سیستم‌ها

پیاده‌سازی سیستم‌های جدید مانند BPM و RPA ممکن است با چالش‌های ناهماهنگی با سیستم‌های قدیمی روبرو شود. یکپارچه‌سازی ضعیف می‌تواند باعث اختلال در فرآیندهای جاری و ناتوانی در انتقال داده‌های قدیمی به سیستم‌های جدید شود. اجرای یک برنامه انتقال تدریجی با فازبندی مشخص و تست یکپارچه‌سازی پیش از اجرا می‌تواند به کاهش این ریسک کمک کند.

ریسک هزینه‌های پیش‌بینی نشده

سرمایه‌گذاری در فناوری‌های پیشرفته نیازمند بودجه قابل‌توجهی است. در برخی موارد، هزینه‌های اجرایی مانند ارتقاء زیرساخت‌ها، آموزش کارکنان و نگهداری سیستم‌ها ممکن است بیشتر از برآوردهای اولیه باشد. برای مدیریت این ریسک، نیاز به برنامه‌ریزی مالی دقیق و پیش‌بینی منابع مالی اضطراری وجود دارد.

ریسک عدم پذیرش مشتریان

برخی از مشتریان مخصوصاً مشتریان دارای سن بالا ممکن است نسبت به تغییرات دیجیتال مانند استفاده از پورتال‌های آنلاین یا خدمات مبتنی بر هوش مصنوعی، عدم اطمینان داشته باشند. این موضوع می‌تواند منجر به کاهش استفاده از خدمات جدید و کاهش رضایت مشتری شود. برای مدیریت این ریسک، شرکت باید با اطلاع‌رسانی شفاف و آموزش مشتریان درباره مزایای فناوری‌های جدید، اعتمادسازی کند.

ریسک پیچیدگی‌های قانونی و انطباق

صنعت بیمه تحت نظارت مقررات پیچیده‌ای قرار دارد و اجرای فناوری‌های نوین مانند بلاک‌چین و هوش مصنوعی باید با الزامات قانونی هماهنگ باشد. عدم رعایت قوانین ممکن است منجر به جریمه‌های سنگین و توقف پروژه‌های دیجیتال شود. تشکیل یک تیم حقوقی متخصص برای ارزیابی و پایش مداوم انطباق با مقررات می‌تواند این ریسک را به حداقل برساند.

پروژه‌های آتی تحول دیجیتال در بیمه ملت

پیاده‌سازی سیستم هوش مصنوعی برای ارزیابی خسارت

هزینه برآوردی: ۱۰ میلیارد تومان

شرح پروژه:

این پروژه شامل توسعه و استقرار یک سیستم مبتنی بر هوش مصنوعی برای ارزیابی خسارت بیمه‌نامه‌ها است. الگوریتم‌های یادگیری ماشینی با تحلیل تصاویر و داده‌های مشتری، فرآیند ارزیابی را خودکار می‌کنند و دقت تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهند. سیستم توانایی تحلیل داده‌های ورودی از تصاویر و مستندات را دارد و می‌تواند خسارات را دسته‌بندی و ارزش‌گذاری کند. این پروژه علاوه بر افزایش دقت، زمان رسیدگی به پرونده‌های خسارت را به طور قابل توجهی کاهش می‌دهد و از خطاهای انسانی می‌کاهد. همچنین با تحلیل داده‌های بزرگ، امکان شناسایی الگوهای تقلب در پرونده‌ها را فراهم می‌کند.

پیاده‌سازی این سیستم نیازمند همکاری میان تیم‌های فناوری اطلاعات و واحد ارزیابی خسارت بوده و با نظارت و راهبری مستقیم واحد فناوری اطلاعات سازمان انجام خواهد شد.

ایجاد پورتال یکپارچه مشتریان

هزینه برآوردی: ۵ میلیارد تومان

شرح پروژه:

پورتال یکپارچه مشتریان با هدف تجمع تمامی خدمات بیمه‌ای به صورت آنلاین طراحی و پیاده‌سازی خواهد شد. این پورتال شامل امکاناتی مانند ثبت و پیگیری بیمه‌نامه‌ها، پرداخت حق بیمه، درخواست خسارت و ارتباط مستقیم با کارشناسان خواهد بود.

پورتال با استفاده از رابط کاربری ساده و تجربه کاربری بهبود یافته، تعامل مشتری با خدمات بیمه‌ای را تسهیل می‌کند. همچنین به کمک ابزارهای تحلیل داده، رفتار مشتریان تحلیل شده و پیشنهادهای شخصی‌سازی شده ارائه می‌گردد.

پورتال توسط تیم داخلی فناوری اطلاعات بیمه ملت با همکاری تیم مشاوره تجربه کاربری طراحی و پیاده‌سازی خواهد شد.

توسعه داشبورد مدیریتی هوش تجاری (BI)

هزینه برآوردی: ۶ میلیارد تومان

شرح پروژه:

این پروژه با هدف ایجاد یک داشبورد هوش تجاری برای ارائه بینش‌های تحلیلی در خصوص عملکرد واحدهای مختلف سازمان طراحی شده است. داشبورد با جمع‌آوری و تحلیل داده‌های فروش، خسارت، و عملکرد کارکنان، گزارش‌های جامعی را به مدیران ارائه می‌دهد.

از قابلیت‌های این داشبورد می‌توان به پیش‌بینی روندها، تحلیل شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و شناسایی نقاط ضعف در فرآیندها اشاره کرد. این پروژه به تصمیم‌گیری مبتنی بر داده کمک کرده و امکان بهبود مستمر فرآیندها را فراهم می‌کند.

مسئولیت این پروژه بر عهده واحد تحلیل داده و فناوری اطلاعات بیمه ملت خواهد بود.

استقرار سیستم مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار (BPM)

هزینه برآوردی: ۱۲ میلیارد تومان

شرح پروژه:

پروژه BPM شامل طراحی و پیاده‌سازی یک سیستم پیشرفته برای مدیریت و خودکارسازی فرآیندهای داخلی سازمان است. این سیستم به بهبود کارایی، کاهش زمان انجام فرآیندها و افزایش شفافیت کمک خواهد کرد.

با استفاده از این سیستم، فرآیندهایی مانند صدور بیمه‌نامه، ثبت خسارت و پیگیری مشتریان به صورت خودکار انجام می‌شود. این سیستم همچنین امکان رصد لحظه‌ای عملکرد فرآیندها را به مدیران ارائه می‌دهد.

این پروژه به صورت برون سپاری به یکی از شرکت های پیشرو در حوزه BPM واگذار خواهد شد.

اجرای برنامه آموزش مهارت های دیجیتال برای کارکنان

هزینه برآوردی: ۳ میلیارد تومان

شرح پروژه:

این پروژه شامل طراحی و اجرای یک برنامه جامع آموزشی برای ارتقای مهارت های دیجیتال کارکنان بیمه ملت است. دوره ها شامل آموزش کار با نرم افزارهای جدید، آشنایی با اصول امنیت سایبری و تحلیل داده خواهند بود.

برنامه های آموزشی به صورت حضوری و آنلاین برگزار شده و به صورت دوره ای ارزیابی خواهند شد. هدف نهایی این پروژه، افزایش آمادگی کارکنان برای پذیرش فناوری های نوین است. این پروژه توسط واحد منابع انسانی با همکاری واحد آموزش داخلی شرکت اجرا خواهد شد.

پروژه پیاده سازی سیستم ارزیابی خسارت دیجیتال با استفاده از تصاویر هوشمند

هزینه برآوردی: ۱۲ میلیارد تومان

شرح پروژه:

این پروژه بر استفاده از هوش مصنوعی و فناوری تصویر برای ارزیابی خسارت به بیمه گذاران تمرکز دارد. به کمک الگوریتم های یادگیری ماشین، تصاویر تصادفات یا آسیب های وارد شده به اموال و خودروها توسط مشتریان دریافت و به طور خودکار ارزیابی خسارت انجام می شود. این فرآیند نه تنها سرعت

تصمیم‌گیری در ارزیابی خسارت را افزایش می‌دهد، بلکه دقت آن را نیز بالا می‌برد. علاوه بر این، با استفاده از فناوری‌های تصویری، نیازی به حضور فیزیکی کارشناس نخواهد بود و بیمه‌گذاران می‌توانند از طریق اپلیکیشن یا وبسایت به صورت آنلاین درخواست خود را ثبت کنند.

متولی پروژه: واحد خسارات شرکت یا برون‌سپاری به شرکت‌های متخصص در هوش مصنوعی و پردازش

تصویر.

پیوستها

سوالات و ابعاد پرسشنامه تحقیق

ابعاد	سوالات
فرآیند دیجیتال	<ul style="list-style-type: none"> • آیا این سازمان به ارزیابی بلوغ فرایندهایش دست زده است؟ • آیا فرایندها مستند سازی شده است؟ • آیا فرایندها بهبود و باز مهندسی شده است؟ • آیا شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایندها مورد سنجش قرار می‌گیرد؟ • چقدر از فناوری‌های تحول آفرین در مدیریت فرایندهای سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
تجربه کارکنان دیجیتال	<ul style="list-style-type: none"> • آیا رویکرد راهبردی به تجربه دیجیتال کارکنان وجود دارد؟ • آیا اساساً محیط کار و تجربه دیجیتال کارکنان در سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؟ • آیا توسعه نظام کار دیجیتال در سازمان اتفاق افتاده است؟ • آیا طراحی و تحلیل نقشه سفر کارکنان اتفاق افتاده است؟ • آیا چه پیش از استخدام، چه در حین همکاری و چه پس از قطع همکاری به ارتقاء تجربه سفر کارکنان در سازمان فکر شده است؟ • آیا به بازطراحی دیجیتال محور شغل‌ها در سازمان پرداخته شده است؟

	<ul style="list-style-type: none"> • آیا به بازطراحی دفتر فیزیکی کار در عصر دیجیتال پرداخته شده است؟
<p>مدل کسب و کار اکوسیستم دیجیتال</p>	<ul style="list-style-type: none"> • چقدر سازمان سواد حکمرانی را در درون خود ارتقاء داده است؟ • آیا سازمان نظام حکمرانی خودش را طراحی کرده است؟ • آیا سازو کارهایی برای تعریف، تصویب و مدیریت پروژه های تحول دیجیتال دارد؟ • آیا به بازطراحی دیجیتال محور ساختار سازمانی پرداخته شده است؟ • آیا به روش های مدیریت تعارض در مسیر تحول دیجیتال سازمان پرداخته شده است؟ • چقدر هیئت مدیره و مدیران ارشد از تحول دیجیتال در سازمان پشتیبانی و حمایت می کنند؟ • چقدر سازمان به بلوغ رسیده که بتواند رهبران تحول دیجیتال را از درون و بیرون صنعت به خود جذب نماید؟ • چقدر سازمان بر روی پرورش رهبران دیجیتال در سطوح سرمایه گذاری نموده است؟
<p>استراتژی دیجیتال</p>	<ul style="list-style-type: none"> • آیا سازمان به تحول دیجیتال یک نگاه راهبردی دارد؟ • چقدر سازمان ارکان استراتژیک خود را تدوین کرده است. (اهداف، چشم انداز، استراتژیهای سازمان)؟ • ارکان استراتژیک در سازمان چقدر گستردگی و دامنه پوشش دارند؟ • آیا استراتژیهای دیجیتال، تک تک فانکشنهای سازمان را تحت پوشش قرار داده اند و در آن حوزهها نیز سعی شده برای دیجیتالی شدن پیشنهاداتی ارائه گردد؟ • آیا سازمان فناوری های منتخب خود را مشخص نموده است. (فناوری های راهبردی)؟ • آیا سازمان برنامه ای اجرایی برای تحول دیجیتال دارد؟ • آیا میان استراتژی های تحول دیجیتال و استراتژی های رقابتی و سازمانی همراستایی وجود دارد؟ • آیا ROD یا همان Return on Digital نرخ بازگشت دیجیتال ارزیابی محاسبه می شود؟
<p>فرهنگ و مهارت دیجیتال</p>	<ul style="list-style-type: none"> • آیا ارزیابی فرهنگ دیجیتال و ارزیابی مهارت های دیجیتال در سازمان به درستی صورت می پذیرد؟ • چقدر برنامه برای توسعه فرهنگ دیجیتال و مهارت های دیجیتال در سازمان دیده شده است؟ • آیا برای شناسایی و جذب استعداد های دیجیتال برنامه ای وجود دارد؟ • آیا برای پرورش و نگهداشت استعدادهای دیجیتال برنامه ای وجود دارد؟

	<ul style="list-style-type: none"> • آیا برای چابکی و تجربه گری برنامه ای وجود دارد؟
نوآوری دیجیتال	<ul style="list-style-type: none"> • آیا سازمان نگاهی راهبردی به توسعه نوآوری های دیجیتال دارد؟ • آیا یک نظام حکمرانی نوآوری در سازمان بنا شده است؟ • آیا تحقیق و توسعه در سازمان بصورت نظام مند انجام می شود؟ • در راستای ارتقاء سواد نوآوری و فرهنگ نوآوری آیا فعالیت های خوبی در سازمان صورت می گیرد؟ • توسعه سازو کارهای نوین نوآوری مانند هم آفرینی با دیگر ذی نفعان ایا مورد توجه قرار گرفته است؟ • آیا سازمان در رویدادهای نوآوری حضور دارد و یا خود برگزارکننده چنین رویدادهایی می باشد؟ • چقدر سازمان در اکوسیستم نوآوری در حال مشارکت است؟
حکمرانی و رهبری دیجیتال	<ul style="list-style-type: none"> • چقدر سازمان به سمت حکمرانی فناوری اطلاعات حرکت کرده است؟ • آیا برنامه ممیزی فناوری اطلاعات در برنامه های ادواری سازمان وجود دارد؟ • آیا به بهبود معماری IT فکر شده است؟ • آیا به حوزه مدیریت خدمات فناوری اطلاعات فکر شده است؟ • به سمت مدیریت امنیت اطلاعات حرکت شده است؟ • آیا برای حوزه فناوری اطلاعات برنامه های توسعه کوتاه مدت و بلند مدت دیده شده است؟ • چقدر سعی شده است نظام مدیریت پروژه های فناوری اطلاعات را با یک دفتر مدیریت پروژه کارآمد، بهینه نمود؟ • آیا یک نظام کارآمد مدیریت دانش ایجاد شده است (فرایند، نظام، تفکر، مکانیزم)؟ • چقدر از فناوری های تحول آفرین در محصولات سازمان استفاده می شود؟
داده دیجیتال	<ul style="list-style-type: none"> • آیا بلوغ داده (دیتای سازمانی) ارزیابی می شود؟ • آیا سواد و فرهنگ داده و داده محوری در سازمان رسوخ کرده است؟ • چقدر سازمان به سمت پلتفرم های تحلیل گری داده حرکت کرده است و از این ساختارها استفاده می نماید؟
	<ul style="list-style-type: none"> • آیا مدل کسب و کار شما در پاسخ به فرصت های خلق ارزش دیجیتالی تغییر کرده است؟ • آیا اقداماتی برای دیجیتالی کردن فرایندهای خلق ارزش در سازمان انجام داده اید؟ • سازمان شما چقدر چابکی در تطبیق با تغییرات بازار دارد و چگونه

	<p>از این چابکی برای پاسخ به نیازهای مشتریان استفاده می‌کند؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • آیا تدابیری اتخاذ شده است تا سازمان شما در برابر تغییرات سریع فناوری انعطاف‌پذیر باشد؟ • آیا مدل کسب و کار شما به گونه‌ای طراحی شده است که قابل تقلید یا مقیاس‌پذیر باشد؟ چگونه؟ • آیا استراتژی‌هایی برای مقیاس‌پذیری خدمات یا محصولات خود دارید؟ • آیا پایداری اقتصادی و زیست‌محیطی مدل کسب و کار خود را در عصر دیجیتال تضمین می‌کنید؟ • آیا مدل کسب و کار شما پتانسیل طولانی‌مدت برای بقا و رشد دارد؟ • تا چه اندازه به توسعه اکوسیستمی که در آن فعال هستید، اهمیت می‌دهید و چگونه با سایر بازیگران اکوسیستم همکاری می‌کنید؟ • آیا این سازمان با سایر اجزای این اکوسیستم، ارتباط مفیدی برقرار می‌کند؟
<p>تجربه مشتری دیجیتال</p>	<ul style="list-style-type: none"> • آیا اقداماتی برای ایجاد و حفظ حکمرانی تجربه مشتری در سازمان خود انجام داده‌اید؟ • آیا در سازمان شما یک ساختار حکمرانی مشخص برای مدیریت تجربه مشتری وجود دارد؟ چگونه کار می‌کند؟ • آیا تاکنون نقشه دیجیتال سفر مشتری برای محصولات یا خدمات خود طراحی کرده‌اید؟ این نقشه چگونه به بهبود تجربه مشتری کمک کرده است؟ • آیا نقاط تماس دیجیتال مشتریان با سازمانتان را در سفر مشتری ارزیابی و بهبود می‌دهید؟ • آیا مهارت‌هایی برای مدیریت تجربه مشتری در سازمان شما توسعه یافته است و چگونه آنها را ارزیابی می‌کنید؟ • آیا تیم‌های مختلف سازمان چگونه برای بهبود تجربه مشتری با یکدیگر همکاری می‌کنند؟ • آیا از فناوری‌های دیجیتالی برای بهبود تجربه مشتری استفاده می‌کنید و چگونه این فناوری‌ها باعث افزایش رضایت مشتریان شده‌اند؟ • آیا از داده‌های مشتریان برای سفارشی‌سازی تجربه مشتری استفاده می‌کنید؟ • آیا تجربه مشتری را در سازمان خود اندازه‌گیری می‌کنید؟ چه شاخص‌های کلیدی برای ارزیابی این تجربه دارید؟ • آیا مکانیسم‌هایی برای جمع‌آوری بازخورد مشتریان در طول سفر آنها با محصولات و خدمات شما وجود دارد؟

	<ul style="list-style-type: none"> • آیا مهارت‌های دیجیتالی برای کارکنان مرتبط با تجربه مشتری لازم است و چگونه این مهارت‌ها توسعه و آموزش داده می‌شود؟ • آیا کارکنان را برای مدیریت بهتر تعاملات دیجیتالی با مشتریان توانمند می‌کنید؟
--	---

منابع و مآخذ

ایمان، محمدتقی و نوشادی، محمودرضا. (۱۳۹۰). تحلیل محتوای کیفی. فصلنامه پژوهش، سال سوم، شماره دوم، صفحات ۱۵-۴۴.

Authority. (2017). Insurance industry annual report. IRA

Baumann, N. (2020). Understanding COVID-19's impact on the insurance sector. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/understandingcovid-19-s-impact-on-the-insurance-sector-.html>.

Budd, R. W. (1967). Content analysis of communications. New York, Macmillan.

Farooq, U., Nasir, A., Bilal, & Qudoo, M. U. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on abnormal returns of insurance firms: a cross-country evidence. *Applied Economics*, 53(31), 3658-3678.

Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.

Kiptoo, I. K., Kariuki, S. N., & Ocharo, K. N. (2021). Risk management and financial performance of insurance firms in Kenya. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1997246.

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.

- Poole, M. S., & Folger, J. P. (1981). Modes of observation and the validation of interaction analysis schemes. *Small Group Behavior*, 12(4), 477-493.
- Trinugroho, I., Pamungkas, P., Wiwoho, J., Damayanti, S. M., & Pramono, T. (2022). Adoption of digital technologies for micro and small business in Indonesia. *Finance Research Letters*, 45, 102156.
- Wang, Y., & He, P. (2024). Enterprise digital transformation, financial information disclosure and innovation efficiency. *Finance Research Letters*, 59, 104707.
- Xu, G., Li, G., Sun, P., & Peng, D. (2023). Inefficient investment and digital transformation: What is the role of financing constraints?. *Finance Research Letters*, 51, 103429.
- Zhang, L., Tao, Y., & Nie, C. (2022). Does broadband infrastructure boost firm productivity? Evidence from a quasi-natural experiment in China. *Finance Research Letters*, 48, 102886.