



## Creating a Digital Insurance Model: A Grounded Theory Approach

**Mohammad Adabi\*** 

\*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Alborz Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: m.adabi@ut.ac.ir

**Nastaran Haji Heydari** 

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: nhheidari@ut.ac.ir

**Hamed Vares** 

Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: vares@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

Digital transformation can impact companies, business models, communications, and products, enhancing company performance and driving growth. The primary objective of this research is to develop a conceptual model for digital insurance.

#### Methodology

This research is exploratory and descriptive, conducted using a qualitative approach grounded in theory. The data collection method involved semi-structured interviews with 11 insurance industry experts, selected through purposive sampling. Coding was performed according to Strauss and Corbin's framework, including open, axial, and selective coding.

#### Findings

The codes and components of digital insurance—comprising 355 open codes, 16 sub-categories, and 6 main categories—were extracted from the interviews and organized into a conceptual data model. The central categories include digital insurance itself, causal conditions (such as generational change, the internationalization of the insurance industry, and the diversity of insurance services), context conditions (including technological, organizational, and cultural contexts), and intervening conditions (like legal requirements and industry characteristics). Additionally, strategies incorporating a strategic, systematic, and transformative approach, along with the development of digital culture and thinking, were employed. Ultimately, the digital insurance model will influence proposed business model values, intra-organizational benefits, and environmental considerations.

## Conclusion

Digital transformation is defined as the transformation of a company to offer new or developed products to customers. One of the empowering factors in presenting new proposals is the use of information technology. The insurance industry is one of the most important service industries in Iran, which, in recent years, has provided many of its services online. Also, due to the presence of startups in the field of insurance services, we are witnessing the emergence of digital insurance features in this industry as a value proposition. In other words, if the digitization of organizations does not lead to value propositions and internal benefits, we have simply achieved a change in hardware and software, and there has been no digital transformation. In the digital transformation model, an important point that is sometimes overlooked is the transformational frequencies that will be emitted from the environment around the industry. In digital transformation, necessary actions, planning, and predictions must be made to address these reflections. According to the results, it is suggested to pay attention to new hardware technologies to help the development and digital transformation in the insurance industry, especially in sectors that create serious barriers to the issue of risk authenticity. Additionally, the development of digital culture in society, related organizations, and legal and regulatory institutions is necessary to support digital development and transformation in the insurance industry, and protection laws and amendments to laws and regulations that hinder digital transformation should be on the agenda. Finally, it should be noted that today the development and influence of the Internet in all societies have reached a very high level, and we are witnessing the same situation in Iran. Digital transformation can affect companies, business models, communications, and products, and improve corporate performance and growth. The process of digitalization is closely related to the use of information and communication technology in the insurance sector.

**Keywords:** Digital insurance, Digital transformation, Insurance digitalization, Insurance industry.

**Citation:** Adabi, Mohammad; Haji Heydari, Nastaran & Vares, Hamed (2024). Creating a Digital Insurance Model: A Grounded Theory Approach. *Journal of Business Management*, 16(2), 518-539. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.336731.4284> (in Persian)

Journal of Business Management, 2024, Vol. 16, No.2, pp. 518- 539

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.336731.4284>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: January 02, 2022

Received in revised form: June 18, 2022

Accepted: June 21, 2022

Published online: July 20, 2024



## توسعه مدل بیمه دیجیتال با رویکرد داده‌بنیاد

محمد آدابی\*

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: m.adabi@ut.ac.ir

نسترن حاجی حیدری

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: nhheidari@ut.ac.ir

سیدحامد وارث

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: vares@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** صنعت بیمه یکی از مهم‌ترین صنایع خدماتی ایران است که در چند سال اخیر، برخی از خدمات خود را به صورت آنلاین ارائه کرده است. همچنین به دلیل حضور استارت‌آپ‌های حوزه خدمات بیمه‌ای، شاهد ظهور ویژگی‌های بیمه دیجیتال در این صنعت هستیم. دیجیتالی‌سازی برای شرکت‌های متصدی بیمه، جریان‌های جدیدی از درآمد را به همراه آورده است؛ برای مثال از محافظت در برابر خطر تا جلوگیری از خطر تکامل یافته است؛ زیرا فناوری فرصتی را برای استفاده از پایش زمان واقعی و تصویرسازی فراهم می‌کند که پیش‌بینی‌کننده خطرهاست و به جلوگیری از آن‌ها کمک می‌کند؛ بنابراین اطلاعات موجود از مشتریان را افزایش می‌دهد. به علاوه، قدرت تحلیل کلان‌داده به بیمه‌گذاران امکان ارائه سریع و دقیق بیمه‌های دیجیتال (برای مثال در بیمه حوادث) را می‌دهد. هدف اصلی این پژوهش، توسعه مدل مفهومی بیمه دیجیتال است.

**روش:** این پژوهش از نوع اکتشافی - توصیفی است و با رویکرد کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد اجرا شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۱ نفر از خبرگان صنعت بیمه بود که این افراد با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. کدگذاری براساس شاکله اشتراوس و کوربین به صورت کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی انجام شد. کدها و مؤلفه‌های بیمه دیجیتال (۳۵۵ کد باز، ۱۶ مقوله و ۶ دسته) از مصاحبه‌ها استخراج شدند و در قالب مدل مفهومی داده‌بنیاد قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** مقوله محوری بیمه دیجیتال، شرایط علی (تغییر نسل‌ها، بین‌المللی شدن صنعت بیمه، تنوع خدمات بیمه)، شرایط محیطی (بستر تکنولوژیک، بستر سازمانی، بستر فرهنگی)، شرایط مداخله‌گر (الزامات قانونی و ویژگی‌های صنعت بیمه) شناسایی شدند. افزون‌براین، راهبردهایی با رویکرد استراتژیک، سیستماتیک، تحول‌آفرین و توسعه فرهنگ و تفکر دیجیتال محور ارائه شد. در نهایت، مدل بیمه دیجیتال پیامدهایی برای ارزش‌های پیشنهادی مدل کسب‌وکار، منافع درون‌سازمانی و بازتاب‌های محیطی به همراه دارد که این پیامدها هم تشریح شدند.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌ها نشان داد که با توسعه فناوری‌های دیجیتال، به‌زودی صنعت بیمه دچار تحولاتی خواهد شد و این پژوهش ابعدی را معرفی کرد که باید در این تحول در نظر گرفته شود. با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌شود به تکنولوژی‌های نوین ساخت‌افزایی برای کمک به توسعه و تحول دیجیتال در صنعت بیمه توجه شود؛ به‌ویژه در بخش‌هایی که در زمینه موضوع اصالت ریسک موانع

جدی به وجود می‌آورند. همچنین نقش توسعه فرهنگ دیجیتال در جامعه، سازمان‌های مرتبط و همچنین نهادهای قانونی و نظارتی برای کمک به توسعه و تحول دیجیتال در صنعت بیمه، بسیار حائز اهمیت است و در نهایت باید به وضع قوانین و اصلاح قوانین موجود و دستورالعمل‌هایی اقدام شود که در این مسیر مانع ایجاد می‌کنند.

**کلیدواژه‌ها:** بیمه دیجیتال، تحول دیجیتال، دیجیتالی شدن بیمه، صنعت بیمه.

**استناد:** آدابی، محمد؛ حاجی حیدری، نسترن و وارث، سیدحامد (۱۴۰۳). توسعه مدل بیمه دیجیتال با رویکرد داده‌بنیاد. مدیریت بازرگانی، ۱۶(۲)، ۵۱۸-۵۳۹.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۲

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۳/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۳۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۳۰

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.336731.4284>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۲، صص. ۵۱۸-۵۳۹

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

شالمو و برچ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) تحول دیجیتال را ارتباط بین فعالان زنجیره ارزش و به‌کارگیری فناوری‌های جدید تعریف می‌کند. از نظر او تحول دیجیتال خواهان قابلیت‌هایی جهت جمع‌آوری، تبادل، پردازش و تحلیل داده‌هاست. هدف از تحول دیجیتال کمک به فرایند تصمیم‌گیری و آغاز کردن فعالیت‌هاست. تحول دیجیتال می‌تواند روی شرکت‌ها، مدل‌های کسب‌وکار، ارتباطات و محصولات مؤثر باشد، عملکرد شرکت‌ها را بهبود دهد و باعث رشد آن‌ها شود. در گذشته، مدل تجاری بیمه بسیار انعطاف‌پذیر بود. روابط پیچیده، ابعاد ترازنامه‌های شرکت‌های متصدی، توانایی‌های صدور بیمه‌نامه و پایگاه داده مشتریان، همیشه برای شرکت‌های متصدی بیمه کسب سهام بازار را دشوار می‌کردند؛ اما با تکامل جامعه به همراه توسعه سریع فناوری‌ها، این صنعت اثرهای دیجیتالی را درک کرد. دیدگاه مشتریان درباره ارزش، از نیازهای ابتدایی مانند محصولات خوب با قیمت منصفانه تا شخصی‌سازی و تجربه عالی مشتری با تأکید برای مشارکت در تبلیغات بود (شرکت باین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

کسب‌وکار سنتی بیمه با مشارکت ضعیف مشتریانش شناخته می‌شود؛ زیرا معمولاً شرکت فقط در فرایند فروش و در صورت ادعای خسارت با مشتریان ارتباط برقرار می‌کند. به‌علاوه، این روزها، بیمه‌گذاران با فرایندهای زمان‌بری مواجه می‌شوند. بسته به بیمه‌گذار، این فرایندها می‌تواند خرید یک بیمه‌نامه جدید تا پُر کردن ادعای خسارت‌نامه یا دریافت جبران خسارت باشد. به‌علاوه، مشتریان بیمه ممکن است مقادیر غیرمنصفانه‌ای را بر اساس سیاست‌های تنظیم نشده برای بیمه پرداخت کنند. بنابراین بیمه‌گرها در مراحل اولیه تحولات دیجیتالی قرار دارند (هال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

هدف اصلی مطابقت با انتظارات مشتریان است که به‌دلیل فناوری دیجیتال، برای افزایش اعتماد و وفاداری آن‌ها تغییر می‌کند و درعین‌حال، یک اکوسیستم فناوری را برای خدمات ارائه می‌کند که نسل هزاره برای آن ارزش قائل هستند. برای مثال بیمه اتومبیل در پوشش‌دهی سرقت و سوانح، می‌تواند پشتیبانی جاده‌ای، دستگاه‌ها و برنامه‌های کاربردی را برای پایش و جبران خسارت و تشویق به رانندگی امن ارائه کند (شرکت باین، ۲۰۱۸). به‌علاوه، دیجیتالی‌سازی برای شرکت‌های متصدی بیمه، جریان‌های جدیدی از درآمد را به همراه آورده است؛ برای مثال از محافظت در برابر خطر تا جلوگیری از خطر تکامل یافته است؛ زیرا فناوری فرصتی را برای استفاده از پایش زمان واقعی و تصویرسازی فراهم می‌کند که پیش‌بینی‌کننده خطرناک است و به جلوگیری از آن‌ها کمک می‌کند؛ بنابراین اطلاعات موجود از مشتریان را افزایش می‌دهد. به‌علاوه، قدرت تحلیل کلان‌داده به بیمه‌گذاران امکان ارائه سریع و دقیق بیمه‌های دیجیتال (برای مثال در بیمه حوادث) را می‌دهد (اشمیت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). بر این اساس، بیمه‌گرها دارای مزایای رقابتی برای تنظیم این بخش و حفظ موقعیت خود، به‌عنوان بزرگ‌ترین عوامل خواهند بود و به‌طور کامل فرهنگ دیجیتالی را پیاده‌سازی می‌کنند و درنهایت، ترازنامه‌های قدرتمند به آن‌ها امکان می‌دهد تا بیمه‌نامه‌هایی را ارائه دهند که خطرهای بسیار زیادی را پوشش می‌دهند (دیجیتال مک کینزی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

1. Schallmo & Brecht
2. Bain & Company
3. Hall
4. Schmidt
5. Digital McKinsey

صنعت بیمه یکی از مهم‌ترین صنایع خدماتی ایران است که در چند سال اخیر، برخی از خدمات خود را به صورت آنلاین ارائه کرده است. همچنین به دلیل حضور استارت‌آپ‌های حوزه خدمات بیمه‌ای، شاهد ظهور ویژگی‌های بیمه دیجیتال در این صنعت هستیم. با این حال، پژوهشی به بررسی مفهوم بیمه دیجیتال از ابعاد مختلف پرداخته است و چالش‌ها و شرایط مختلفی که بیمه دیجیتال در مرحله اجرا با آن روبه‌رو خواهد شد، بررسی نشده است. این پژوهش به دنبال ارائه مدل مفهومی بیمه دیجیتال است و دو سؤال اصلی زیر را بررسی می‌کند:

۱. چه مؤلفه‌هایی روی بیمه دیجیتال تأثیر می‌گذارد؟

۲. مدل مفهومی مناسب بیمه دیجیتال چگونه است؟

### پیشینه نظری پژوهش

روند دیجیتالی شدن با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش بیمه ارتباط تنگاتنگی دارد. به طور گسترده از عبارت «دیجیتالی شدن بیمه» استفاده می‌شود (استوکی، آرنیکل و برنر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ اشمیت، موهرینگ، بار و زیمرمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ کاپیلو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸) که به معنای پیاده‌سازی ITC در بیمه است. دیجیتالی شدن با ویژگی‌هایی همچون بی‌ثباتی، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام مشخص می‌شود (بنت و لیمون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). ناندیکو<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) تحول دیجیتال را تغییر شرکت با هدف ارائه محصولات جدید یا توسعه یافته برای مشتریان تعریف می‌کند.

همان‌طور که اشمیت (۲۰۱۸) اشاره می‌کند، چهارمین تحول گسترده فناوری صنعتی (مثل رایانش ابری، تله‌ماتیک<sup>۶</sup>، اینترنت اشیا (IoT)، تلفن‌های موبایل، فناوری بلاکچین، هوش مصنوعی / رایانش شناختی و مدل‌سازی پیش‌بینی) بر کل مدل تجاری بیمه اثر گذاشته و روش‌های جدید ارتباطات، اشتراک‌گذاری اطلاعات و بیمه را به وجود آورده است. در این زمینه، محققان و متخصصان شرکت‌های فناوری، بیمه را شاخه متمایزی از فین‌تک<sup>۷</sup> در نظر می‌گیرند (شافل<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶) که با فناوری دیجیتالی در بخش بیمه مرتبط است (نیکولتی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷؛ چیشتی و باربریس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶؛ درامر، جرنز، سیبلت و تاتن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶). آن‌ها شرکت‌های فناوری بیمه را به عنوان نوآوری مبتنی بر فناوری در صنعت بیمه در نظر گرفتند: نرم‌افزار، برنامه‌های کاربردی، شرکت‌های نوپا، محصولات و خدمات (باومن<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸؛ چستر، هافمن، یوهانسون و اولسن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۸؛ مؤسسه سوییس ری<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۷). صنعت بیمه یکی از بخش‌هایی است که از تحولات دیجیتال بسیار

1. Stöckli, Uebernickel & Brenner
2. Schmidt, Möhring, Bär & Zimmermann
3. Cappelletto
4. Bennett & Lemoine
5. Nandico
6. Telematics
7. FinTech
8. Scheuffel
9. Nicoletti
10. Chishti & Barberis
11. Drummer, Jerenz, Siebelt & Thaten
12. Baumann
13. Chester, Hoffman, Johansson & Braad Olesen
14. Swiss Re Institute



آهسته استفاده کرده است؛ اما اکنون فرایند دیجیتالی‌سازی مقاومت‌ناپذیر، روی شرکت‌های بیمه تأثیر زیادی دارد و در فرهنگ شرکت، محصولات و فرایندها، روابط مشتریان و ارتباط با رقبا مختلف یک بخش، تغییرات اساسی ایجاد کرده است (آلبرکر، فیلیپوویچ، کوخ مدینا، اشمایزر و لویزل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). کاپیلو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) هماهنگ با ادعاهای الینگ و لهما<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، سه دسته‌بندی گسترده‌تری در صنعت بیمه را پیشنهاد کرد:

۱. فناوری‌های جدید نحوه تعامل مشتریان و بیمه‌گرها را تغییر می‌دهند (برای مثال رسانه اجتماعی، چت بات<sup>۴</sup> و مشاوران رباتی)؛

۲. می‌توان از فناوری‌های جدید برای خودکارسازی، استانداردسازی و بهبود اثربخشی و کارایی فرایندهای تجاری استفاده کرد (برای مثال فروش آنلاین و رسیدگی به شکایات)؛

۳. فناوری‌های جدید فرصت‌هایی را برای اصلاح محصولات جدید به وجود می‌آورند (برای مثال بیمه تله متریک) و موارد جدیدی را توسعه می‌دهند (مثل بیمه سایبری).

برخی محققان نیز روند افزایش دیجیتالی شدن واقعی در بخش بیمه را با توسعه فناوری، تغییر در سودآوری و کاهش هزینه پیوند می‌دهد (لیسکاوا، کدرا، کلاپکیف و کلاپکیف<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). کاپیلو (۲۰۱۸) تأثیر دیجیتالی شدن بر صنعت بیمه را از طریق استفاده از داده‌های بزرگ، هوش مصنوعی/محاسبات شناختی، مدل‌سازی پیش‌بینی، دستگاه‌های پوشیدنی، تله‌ماتیک و اینترنت اشیا در ایجاد زنجیره ارزش نشان می‌دهد. ماهیت فناوری اطلاعات در بیمه نیز از طریق فناوری اطلاعات سبز نشان داده شده است (لیسکاوا و همکاران، ۲۰۱۹).

### پیشینه تجربی پژوهش

الینگ و لهما<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) بر اساس مجموعه داده‌های ۸۴ مقاله و مطالعات صنعتی، تأثیر تحول دیجیتالی را در بخش بیمه با استفاده از زنجیره ارزش پورتر (مزیت رقابتی: ایجاد و حفظ عملکرد برتر) و معیارهای بیمه برلینر<sup>۷</sup> (محدودیت‌های بیمه‌پذیری و ریسک‌ها) تجزیه و تحلیل کردند. نتایج به دست آمده، چهار وظیفه اصلی صنعت را نشان داد: افزایش تجربه مشتری، بهبود فرایندهای تجاری، ارائه محصولات جدید و آماده شدن برای رقابت با سایر صنایع. علاوه بر این، سه حوزه کلیدی تحول را در رابطه با بیمه‌پذیری مشخص کردند: ۱. تأثیر اطلاعات جدید و بیشتر بر عدم تقارن اطلاعات و ترکیب ریسک؛ ۲. پیامدهای فناوری‌های جدید بر فرکانس و شدت ضرر؛ ۳. افزایش وابستگی سیستم‌ها از طریق اتصال.

گورزیک و بورنهنسل<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) می‌گویند در مبحث مدیریت تغییر، می‌توان دو نوع تحول را شناسایی کرد: الف)

تحول تکاملی در قالب گام‌های تکاملی؛ ب) تحول انقلابی در قالب بیگ‌بنگ (انفجار بزرگ).

1. Albrecher, Filipović, Koch-Medina, Schmeiser & Loisel
2. Capiello
3. Eling & Lehmann
4. Chat-bot
5. Łyskawa, Kędra, Klapkiv & Klapkiv
6. Eling & Lehmann
7. Berliner's insurability criteria
8. Goerzig & Bauernhansl

هیونن<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در قطب‌نمای تحول، چهار گزینه را معرفی کرد: ۱. تصمیمات استراتژیک؛ ۲. هم‌راستایی سازوکارهای مدیریت و رهبری؛ ۳. خلق و تسخیر ارزش؛ ۴. تجدید مهارت‌ها و فرهنگ. لیسکاوا و همکارانش (۲۰۱۹) به بررسی و توصیف فرایند دیجیتالی شدن در شرکت‌های بیمه از طریق اجرای فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) پرداختند. روش تحقیق تجربی و بر اساس تجزیه و تحلیل دو گروه از شاخص‌ها بود: دیجیتالی شدن و بیمه. گروه اول میزان سرمایه‌گذاری شرکت‌های بیمه در فناوری اطلاعات و ارتباطات و گروه دوم نتایج فعالیت‌های بیمه را مشخص می‌کند. داده‌ها از یادداشت‌های صورت‌های مالی چهار گروه بیمه برتر اروپایی جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد که در افزایش سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات و ارتباطات و ارزش حق بیمه ناخالص، مطالبات و هزینه‌ها، تمایل متفاوتی وجود دارد.

ژیلزنیاک، بونستکی و ژولویچ<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود با عنوان توسعه بازار جهانی بیمه در شرایط دیجیتالی شدن، نشان دادند که مزایا و معایب اصلی دیجیتالی شدن برای شرکت‌کنندگان در بازار بیمه است و بیان کردند که رضایتمندی مشتریان فعلی و بالقوه، بهبود کارایی و کاهش هزینه شرکت‌های بیمه، از جمله وظایف بسیار مهم تحول دیجیتالی بازار بیمه است. علاوه بر این، اکنون استفاده از هوش مصنوعی، در هر مرحله بیمه از مشتریان پشتیبانی می‌کند. با استفاده از چت بات‌ها می‌توان به‌طور شبانه‌روزی با مشتریان در هر نقطه از جهان ارتباط برقرار کرد. از سوی دیگر، دیجیتالی شدن بازار بیمه، به افزایش میزان رضایت مشتریان، کاهش زمان پردازش اسناد و کاهش خطاهای ناشی از عوامل انسانی منجر می‌شود.

اکارت و اوستریدر<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در بررسی تأثیر دیجیتالی شدن بر صنعت بیمه، نشان دادند که بیمه‌گذاران به‌طور فزاینده‌ای، قادرند محصولات و خدمات مشتری‌محور را توسعه دهند؛ به‌طور مثال می‌توانند از روش‌های افزایش بخش‌بندی و هدف‌گیری مشتری یا تعهد پذیرهنویسی و قیمت‌گذاری مناسب استفاده کنند. توسعه بسترهای بیمه جامع، فرصت مهمی است که پیشگیری، مشاوره (دیجیتال)، رسیدگی به مطالبات و پیش‌بینی ریسک را تقویت می‌کند. علاوه بر این، یافتن الگوهای پنهان در پایگاه داده‌های بزرگ مشتریان، می‌تواند به کاهش تقلب کمک کند. گریزلیز<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) نیز ابتدا این سؤال را مطرح می‌کند که چگونه می‌توان پایداری در بخش سلامت را در شرایطی به دست آورد که فقرا به‌درستی به خدمات اولیه بهداشتی دسترسی داشته باشند و جواب می‌دهد که طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های فناوری اطلاعات، اغلب دشوار و گران است؛ اما هزینه‌های نهایی ارائه خدمات را کاهش می‌دهد و این همان چیزی است که خدمات بهداشتی دیجیتال را در دستیابی به پوشش سلامت جهانی بسیار قدرتمند می‌سازد. دیجیتالی‌سازی می‌تواند دسترسی به خدمات مراقبت‌های بهداشتی را بهبود بخشد و از بیمه‌های درمانی در پردازش تعداد زیادی از مطالبات و پرداخت‌ها پشتیبانی کند و این موضوعی است که به‌طور خاص برای ارتقای خدمات بهداشتی کشورهای در حال توسعه ضروری است.

1. Hyvönen

2. Zhelizniak, Bonetsky & Zhulevych

3. Eckert & Osterrieder

4. Geissler



کارانینا، تولنتی و سلوانا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) به بررسی تحول روابط کار در بیمه مدرن پرداختند و نشان دادند که هم در محتوای فرایندهای کار و هم در شایستگی‌هایی که کارکنان باید داشته باشند، تحولات مهمی رخ می‌دهد. تغییراتی که در حال وقوع است، الزامات جدیدی را بر کیفیت سرمایه‌انسانی تحمیل می‌کند. الگوی جدیدی از مدیریت سرمایه‌انسانی در حال تأیید است که در آن، کارمند نه تنها به‌عنوان یک هدف، بلکه به‌عنوان موضوعی مستقل از مدیریت نیز در نظر گرفته می‌شود. تغییر عوامل اساسی (اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی) روابط کار در بیمه در نظر گرفته شده است.

بروتروم و بنگستون<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) به بررسی دیدگاه مدیران در مورد چالش‌ها و فرصت‌های دیجیتالی شدن بر توانایی شرکت‌های سوئدی در تحکیم وفاداری مشتریان پرداختند. این مطالعه که با مصاحبه با مدیران و شرکت‌های مشاوره مدیریت برجسته بین‌المللی انجام شد، به این نتیجه رسید که از میان ۸ عامل شناسایی‌شده، یعنی سفارشی‌سازی، تعامل با مخاطب، پرورش، مراقبت، انتخاب، راحتی، شخصیت و اجتماع که KPI نامیده شدند، تضادهایی در تعریف وفاداری مشتری مشاهده می‌شود؛ اما مهم‌ترین نکته این است که به‌منظور افزایش تمایل مشتریان برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات شخصی خود با بیمه‌گذاران (در تحول دیجیتالی)، به تسهیل اعتماد در روابط مشتریان و شرکت نیاز مبرمی احساس می‌شود.

دنيسوا، سامویلووا، شیرشوف و میزایف<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) به بررسی ویژگی‌های دیجیتالی‌شدن خدمات بیمه بازار رسانه‌های اجتماعی پرداختند و نتیجه گرفتند که برای معرفی تکنیک‌های دیجیتالی در حوزه روابط بیمه، لازم است تا ساختار کاملاً جدیدی از دارایی‌های بیمه‌ای تشکیل شود که اولویت‌های اقتصاد دیجیتال را برآورده می‌کند. ایجاد بسترهای لازم برای توسعه و اجرای تکنیک‌های نوین احصایی؛ ایجاد موقعیت‌هایی برای افزایش درآمد و استاندارد زندگی مردم، به‌منظور تحریک تقاضا برای خدمات بیمه و نیز، تغییر ساختار و کیفیت خدمات اجتماعی، از جمله موضوعات مهم دیگر است. از دیدگاه مک‌آفی، فراری، بونت، کالمجان و وسترنمن<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، موانع بسیار مهم تحول دیجیتال عبارت‌اند از: ۱. زیرساخت IT ضعیف؛ ۲. نداشتن مهارت‌های فنی؛ ۳. فرایندهای کسب‌وکار ناقص؛ ۴. هزینه‌های سنگین؛ ۵. ریسک‌های بسیار زیاد اجرایی شدن؛ ۶. عدم تمایل افراد به تغییر که مورد آخر، از همه اهمیت بیشتری دارد.

یافته‌های مقاله آبدارزاده، روشندل اربطانی، کیماسی و عقیلی (۱۴۰۰) نشان داد که مقوله‌های تأثیرگذار بر حکمرانی خوب الکترونیک در فضای کسب‌وکار مجازی در صنعت بیمه عبارت‌اند از: شرایط علی (افزایش ضریب نفوذ اینترنت، توسعه کاربرد فناوری اطلاعات، انتظارات جدید ذی‌نفعان صنعت بیمه مبتنی بر فناوری اطلاعات، ضرورت استقرار نظام یکپارچه بیمه‌ای)؛ شرایط زمینه‌ای (سیاست‌گذاری‌های بیمه مرکزی، زیرساخت فناوری اطلاعات و تکنولوژی‌های نوین در بیمه، ملاحظات حقوقی و قانونی، محدودیت‌های توسعه تکنولوژی دیجیتال تحول‌آفرین)؛ شرایط مداخله‌گر (ویژگی‌های خاص خدمات بیمه‌ای، نگرش سیستماتیک و بلندمدت مدیران، سطح دانش و مهارت دیجیتال، فرهنگ دیجیتال)؛ پدیده محوری (حکمرانی خوب الکترونیک در فضای کسب‌وکار بیمه)؛ راهبردها (بهبود تعامل بین نهادهای

1. Karanina, Tulenty & Selivanova

2. Broström & Bengtsson

3. Denisova, Samoylova, Shirshov & Myzaev

4. McAfee, Ferraris, Bonnet, Calmèjane & Westerman

بیمه، توسعه بیمه الکترونیک، سرمایه‌گذاری مؤثر در فناوری اطلاعات، تقویت فرهنگ دیجیتال) و مقوله‌های پیامدی (تعامل کارا و اثربخش نهادهای بیمه، تحول دیجیتال در بیمه، افزایش رضایت بیمه‌گذاران، گسترش عدالت و رفاه اجتماعی).

حیدری و مظفری (۱۳۹۸) در مقاله خود با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر فناوری بیمه (اینشورتک) در شرکت بیمه ایران»، شاخص‌های مهم را بدین ترتیب برشمردند: تدوین چشم‌انداز دیجیتال، سواد دیجیتالی، چابکی ذهنی، شاخص سازگاری سریع و یادگیری سریع.

اسفیجانی، بختیارنصرآبادی و بختیار (۱۳۹۷) در الگوی تحول دیجیتالی در صنعت بیمه دریافتند که عواملی نظیر افسارگسیختگی تغییرات، نواندیشی عملگرایانه، دست‌اندازه‌های ذهنی، حکمرانی دیجیتال و کنشگری هوشمندانه و تعاملی ارزش‌آفرین، به‌عنوان چالش‌های دیجیتالی شدن صنعت بیمه باید مدنظر قرار گیرد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ رویکرد پژوهشی، کیفی و از نوع اکتشافی است که با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد، بیمه دیجیتال را بررسی و مدل مفهومی آن را ارائه کرده است. این رویکرد به‌طور استقرایی، سلسله رویه‌های سیستماتیکی را به‌کار می‌برد تا نظریه‌ای درخصوص پدیده مدنظر ایجاد کند (اشتراوس و کوربین<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳). داده‌های مطالعه، حاصل انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۱ نفر از مدیران میانی و عالی شرکت‌های بیمه‌ای با سابقه کاری بیش از ۱۰ سال در صنعت بیمه و همچنین محققان این حوزه بود. این افراد به‌روش هدفمند انتخاب شدند و با مصاحبه با آن‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. شایان ذکر است که به‌دلیل شیوع کووید ۱۹، بسیاری از موضوعات در بیمه تحول پیدا کرد و این مصاحبه‌ها چندباره و با مشارکت مدیران اجرایی، اما غیرحضور و آنلاین انجام شد. ابتدا مشخصات شاخصه رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) برای پدیده مدنظر طرح‌ریزی شد. آن‌ها به‌منظور تحلیل داده‌ها و ارائه نظریه، سه مرحله کدگذاری را پیشنهاد داده‌اند که عبارت‌اند از: کدگذاری باز، محوری و انتخابی (براری، امین صارمی و زرگران خوزانی، ۱۳۹۸). هر یک از مراحل یادشده در ادامه توضیح و نتیجه آن بیان خواهد شد.

### یافته‌های پژوهش

از طریق کدگذاری باز، ۳۲۰ مفهوم حاصل شد که در مرحله کدگذاری محوری، این مفهوم‌ها حول ۱۵ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند. بر همین اساس، روابط میان مقوله‌های اصلی و مدل پارادایمی بیمه دیجیتال شکل گرفت. در نهایت مقوله‌های آشکارشده در قالب ابعاد شش‌گانه با روابطی که میان آن‌ها وجود داشت، به این صورت جای گرفتند: شرایط علی (۳ مقوله)، پدیده اصلی (۱ مقوله)، راهبردها (۴ مقوله)، شرایط محیطی (۳ مقوله)، پیامدها (۳ مقوله) جای گرفتند (شکل ۱).

مطابق نظر اشتراوس و کوربین (۱۳۹۳) راهبردها اعمال، تعامل‌ها و کنش‌های افرادی هستند که در طرز عمل عادی و چگونگی مدیریت موقعیت‌ها در مواجهه با مسائل به کار برده می‌شوند. براساس مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، راهبردها، رفتارها و تعامل‌هایی هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و محیطی حاصل می‌شوند. با تحلیل مصاحبه‌های انجام‌گرفته در پژوهش، راهبردهای بیمه دیجیتال مطرح شد.



شکل ۱. فرایند مدیریت داده‌ها در مراحل کدگذاری

## تحلیل داده‌ها (کدگذاری)

سؤال ۱. از منظر خبرگان، چه مؤلفه‌هایی روی بیمه دیجیتال تأثیر دارد؟

الف) کدگذاری باز: کدگذاری باز، فرایند تحلیل و نام‌گذاری مفاهیم، طبقه‌بندی و کشف ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها از طریق انجام مقایسه‌ای مداوم است (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۳). در این پژوهش مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی شد و براساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها مشخص شدند. در پایان این مرحله، ۳۲۰ کد استخراج شد. در پاسخ به سؤال نخست، مقوله‌های مربوط به شرایط علی، محیطی، مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و پدیده اصلی ارائه شده است.

- الف-۱) شرایط علی در تحول دیجیتال صنعت بیمه کدام‌اند؟

شرایط علی: چنین شرایطی به ایجاد و شکل‌گیری پدیده هسته‌ای منجر می‌شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۳). تحلیل محتوای متن مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤال‌هایی همچون برداشت آن‌ها از تحول دیجیتال در صنعت بیمه، از وجود

سه مقوله اصلی در خصوص شرایط علی برای ظهور پدیده مورد بررسی حکایت می‌کند که کدهای باز مربوط به آن‌ها در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط علی

مفاهیم	مقوله اصلی	
افزایش تجربه مشتری، نسل موبایلی، تمایل به خرید اینترنتی، کاهش خریدهای فیزیکی، دیجیتالی شدن سایر فرایندهای بهداشتی، تمایل به گفت‌وگوی آنلاین، هدف‌گیری مشتریان هدف آینده	تغییر نسل‌ها	شرایط علی
بهبود فرایندهای تجاری، شفافیت اطلاعاتی، تجارت بین‌المللی، افزایش تعاملات بین‌المللی، لزوم گردشگری سلامت، اطمینان بخشی در روابط بین‌المللی، جذب سرمایه‌گذار بین‌المللی	بین‌المللی شدن	
ارائه خدمات جدید، تنوع خدمات بیمه‌ای، تحولات در خدمات بیمه‌ای، قیمت‌گذاری خدمات بیمه‌ای، کیفیت خدمات بیمه‌ای، منسوخ شدن برخی خدمات، سرعت در ارائه خدمات، دقت در ارائه خدمات، خدمات مشتری محور، خدمات شبانه‌روزی، بخش‌بندی بهتر بازار خدمات	تنوع خدمات	

• الف-۲) پدیده اصلی در تحول دیجیتال چیست؟  
پدیده اصلی حادثه یا اتفاق اصلی است که سلسله کنش‌های متقابلی برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۳). پدیده اصلی مورد مطالعه در این پژوهش، تحول دیجیتال است که مشخصات مربوط به آن در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به پدیده اصلی

مفاهیم	مقوله اصلی	
درخواست آنلاین بیمه، قیمت‌گذاری آنلاین بیمه، بررسی و ارزیابی خدمات آنلاین، مطالبه آنلاین خدمات بیمه، تحولات ارائه خدمات بیمه دیجیتال، پرداخت حق بیمه آنلاین، اطلاعات بیمه‌ای منسجم، پرونده دیجیتال هر مشتری، بیمه شبانه‌روزی، نیاز به تحلیل سیستم قوی اطلاعات، سیستم امن داده‌های شخصی مشتریان بیمه، لزوم تحول صنعت، مدل جدید کسب‌وکار	بیمه دیجیتال	پدیده اصلی

• الف-۳) شرایط محیطی در تحول دیجیتال صنعت بیمه کدام‌اند؟  
شرایط محیطی نشان‌دهنده یک‌سری خصوصیات ویژه است که بر پدیده دلالت می‌کند؛ به عبارتی، محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ها در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۳). مشخصات شرایط محیطی در جدول ۳ آورده شده است.

## جدول ۳. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط محیطی

مفاهیم	مقوله اصلی	
مکانیزه‌شدن، عمومی شدن تکنولوژی، وجود تکنولوژی‌های قابل‌استفاده و جدید، توسعه دیوایس‌ها، تغییرات و دیجیتالی شدن، نیاز به زیرساخت فیزیکی و سخت‌افزاری، تقارن اطلاعاتی، کلان داده، بهره‌برداری از بیت کوین، کاهش خطاهای انسانی، افزایش اتوماتیک شدن	بستر تکنولوژیک	شرایط محیطی
لزوم آموزش‌های مدیریتی نوین، باورسازمانی، استراتژی سازمانی، یادگیری سازمانی، نیروی انسانی توانمند، نیروی دانشی، درجه مقاومت درون سازمانی، ایجاد و حفظ عملکرد برتر	بستر سازمانی	
فضای رقابتی، تقاضا و فشار جامعه، مطالبه و تمایل عمومی مدیریتی و اجتماعی، نیازهای اجباری، شرایط جدید جامعه، بلوغ، هوشمندی شهروندی، الزامات فرهنگی، تحول فرهنگی، آموزش فرهنگی	بستر فرهنگی	

- الف-۴) شرایط مداخله‌گر در تحول دیجیتال صنعت بیمه کدام‌اند؟  
شرایط مداخله‌گر شرایط کلی است که بر نحوه فرایندها و استراتژی‌ها تأثیر دارد. شرایطی که به تشدید یا تضعیف پدیده منجر می‌شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۳). در پژوهش کنونی، شرایط مداخله‌گر به شرح جدول ۴ است.

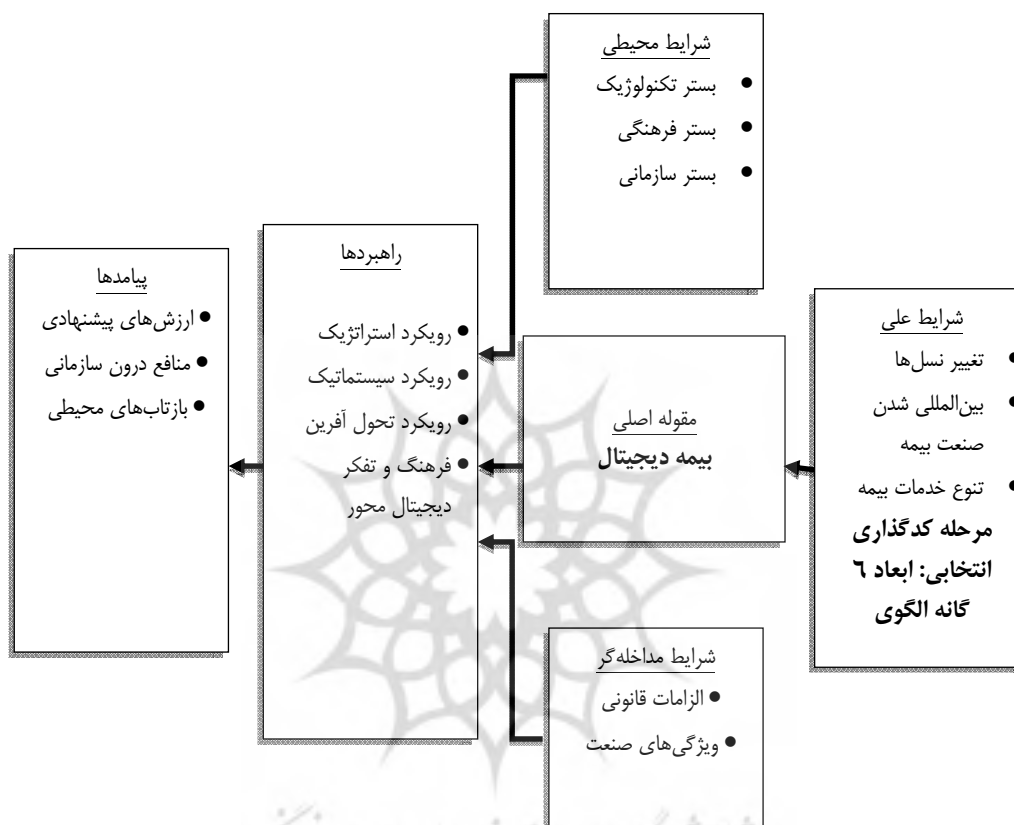
## جدول ۴. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر

مفاهیم	مقوله اصلی	
امکان‌پذیری دیجیتالی شدن خدمات بیمه، زمینه‌های متنوع خدمات بیمه‌ای، ارزش‌گذاری خدمات بیمه دیجیتال، برآورد و تخمین هزینه‌های دیجیتالی شدن صنعت بیمه، برآورد خسارات بیمه‌ای به صورت غیرحضور، تعیین حق‌الزحمه بیمه‌گر به صورت دیجیتالی، احراز اصالت، احراز هویت، سنتی بودن صنعت بیمه، محدودیت‌های بیمه‌پذیری، ریسک‌های موجود در صنعت بیمه	ویژگی‌های صنعت بیمه	شرایط مداخله‌گر
قوانین حمایتی از تحول دیجیتال، نهادهای امنیتی، حمایت قانونی، تغییر قوانین، انعطاف‌پذیری قوانین، نهادهای همکاری‌کننده دولتی، تطابق قوانین ملی با قوانین بین‌المللی، امضای دیجیتال، مسائل مربوط به رمزرها، قانون استفاده از بلاک چین، صرافیه‌های دیجیتالی، قوانین پرداخت الکترونیکی، امنیت پرداخت الکترونیکی	الزامات قانونی	

- الف-۵) راهبردهای تحول دیجیتال صنعت بیمه کدام‌اند؟
- الف-۶) پیامدهای تحول دیجیتال صنعت بیمه کدام‌اند؟  
راهبردها به ارائه راه‌حلهایی برای مواجهه با پدیده اشاره دارد که هدف از آن، مدیریت پدیده مدنظر، برخورد با آن و حساسیت نشان دادن در برابر آن است. پیامدها نیز، نتیجه کنش و واکنش شرایطی است که درخصوص پدیده وجود دارد (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۳). در این مطالعه، چهار رویکرد به‌عنوان راهبرد تحول دیجیتال معرفی می‌شود. این راهبردها سه پیامد اصلی دارد که در بخش نتیجه‌گیری به آن‌ها پرداخته شده است.

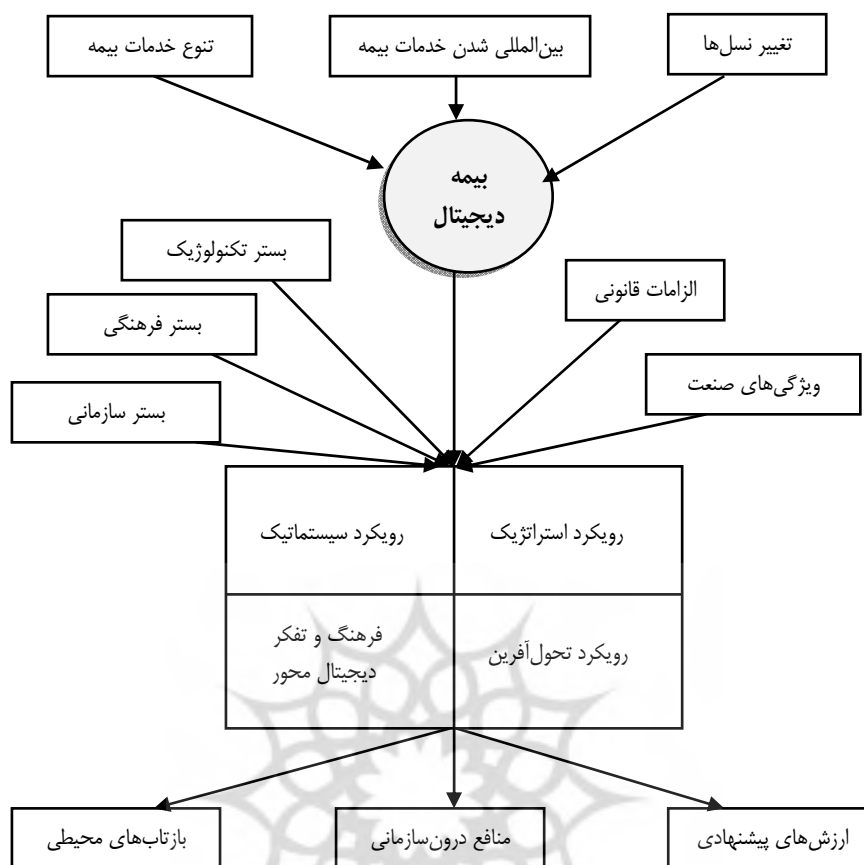
## سؤال ۲. مدل مفهومی مناسب بیمه دیجیتال چیست؟

الف) در پاسخ به سؤال ۲، پس از مطالعه مبانی نظری و تحلیل مصاحبه‌ها، مقوله‌های اصلی و فرعی تحول دیجیتال احصا و مدل مفهومی نهایی در قالب شکل ۲ تدوین شد.



شکل ۲. کدگذاری محوری بیمه دیجیتال

ب) کدگذاری محوری عبارت است از سلسله رویه‌هایی که از طریق پیوند بین مقوله و مقوله‌های فرعی، داده‌ها را با یکدیگر ارتباط می‌دهند. بدین ترتیب، کدگذاری محوری فرایند شکل‌دهی مقوله‌هاست که با استفاده از پارادایم انجام می‌شود تا روابط میان شرایط علی، پدیده اصلی، شرایط محیطی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را نشان دهد. (پ) در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله محوری به‌طور سیستماتیک انتخاب می‌شود و با ارتباط دادن آن با دیگر مقوله‌ها، می‌توان نظریه را تدوین کرد که شرح انتزاعی برای فرایند مطالعه شده ارائه می‌کند (محمدپور، ۱۳۹۲). مدل مفهومی بیمه دیجیتال به‌صورت شکل ۳ است.



شکل ۳. مدل مفهومی بیمه دیجیتال

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

داده‌های پژوهشی درباره گستره مفهومی بررسی ابعاد و مؤلفه‌های بیمه دیجیتال، راهبردهای مربوط به پدیده و پیامدهای بیمه دیجیتال، در این بخش بررسی و تحلیل شده و همچنین، نتایج به‌دست‌آمده برای بیمه دیجیتال با نتایج مطالعات انجام‌شده در این زمینه مقایسه شده است.

**الف) ابعاد تحول دیجیتال در صنعت بیمه:** ابعاد تحول دیجیتال در صنعت بیمه در سه بُعد اصلی بر پدیده اصلی و راهبردها تأثیر می‌گذارند. بُعد نخست، تغییر نسل‌ها و لزوم برآورده‌سازی نیازهای بیمه‌ای نسلی است که خواهان دیجیتالی بودن تمامی کالا و خدمات است. این بُعد با یافته‌های ناندیکو (۲۰۱۶)، الینگ و لهما (۲۰۱۸)، ژیلزنیاک و همکاران (۲۰۱۹)، اکارت و اوستریدر (۲۰۲۰) و شرکت باین (۲۰۱۸) سازگار است. همان‌طور که سورگو، باترول، دولنیکار و بوه پادگورنیک<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) بیان کردند، بومی‌های سایبری (افرادی که با فناوری دیجیتال، کامپیوترها و... آشنا هستند و با آنها بزرگ شده‌اند)، به‌عنوان یک شرط علی مهم در تحول دیجیتالی صنعت بیمه، به‌طور برجسته هویدا است. نسلی که از

1. Šorgo, Bartol, Dolničar & Boh Podgornik



کودکی با تمامی ابزارهای دیجیتال آشنایی دارد، در بررسی خدمات و نحوه سفارش و پیگیری خدمات بیمه و درنهایت، ارزیابی کیفیت خدمات بیمه، بسیار متفاوت از نسل‌های قبلی رفتار می‌کند (سازگار با موضوع ذی‌نفعان جدید در صنعت بیمه در مقاله آبدارزاده و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین ارزش پیشنهادی برای چنین نسلی که موجبات رضایت او را پدید آورد، دیجیتالی بودن صنعت بیمه است. همچنین موضوع بین‌المللی شدن خدمات و بیمه خدمات و قراردادهای، از دیگر پیشران‌های بیمه دیجیتال است که خود یکی از موضوعات افزایش تنوع خدمات بیمه شده است. نسل جدید موبایلی (سازگار با سورگو و همکاران، ۲۰۱۷) و بین‌المللی شدن، هر کدام بر شاخه‌های بیمه‌ای و تعدد خدمات بیمه‌ای افزوده است. از این‌رو، موضوع تحلیل داده‌های بیمه‌ای (کلان داده) و در زمان صحیح و با دقت کافی برای ارزیابی خدمات موردنظر و ارائه آن به مشتری، همه به پدیده اصلی یعنی بیمه دیجیتال می‌انجامد. همان‌طور که در مدل پارادایمی مشاهده می‌شود، راهبردهایی برای رسیدن به پدیده اصلی تعیین می‌شود. در واقع، علاوه بر شرایط علی که بر پدیده اصلی تأثیر دارند، پدیده اصلی به همراه شرایط محیطی و مداخله‌گر، راهبردهایی را برای اجرای موضوع مدنظر، تعیین می‌کند. ایران، کشوری در حال توسعه است؛ اما به‌طور خاص در میزان استفاده از فناوری و توسعه کسب‌وکارهای مبتنی بر بستر اینترنتی، رشد نسبتاً خوبی داشته است و بیش از یک دهه است که برخی از خدمات بانکی آن به‌صورت آنلاین ارائه می‌شود. موارد فوق نشان‌دهنده وجود و الزام بستر تکنولوژیک برای داشتن خدمات بیمه دیجیتال است. سازمان مرکزی بیمه و سایر مؤسسه‌های وابسته به آن، باید بستری برای مکانیزه و خودکار شدن کامل فرایند بیمه فراهم آورند (سازگار با لیسکاوا و همکاران، ۲۰۱۹). این بستر باید عمومی و قابل استفاده برای عموم باشد. قابلیت نصب دیوایس‌های مختلف و برقراری ارتباط منطقی میان آن‌ها، تسهیم اطلاعات میان آن‌ها، تحلیل کلان داده‌ها (سازگار با اکارت و اوستریدر، ۲۰۲۰) را نیز داشته باشد. این زیرساخت فیزیکی و سخت‌افزاری است و به تحول دیجیتال در صنعت بیمه کمک می‌کند که درنهایت برای اجراسازی آن، به بهره‌برداری از تکنولوژی‌های دیگر مثل اینترنت اشیا، فین‌تک و سایر فناوری‌های دیجیتالی (سازگار با کاپیلو، ۲۰۱۸؛ مک کافی و همکاران، ۲۰۱۱) احتیاج است. یکی از مهم‌ترین نتایج این کار، کاهش خطاهای انسانی است؛ زیرا تمام بستر آن، بر تکنولوژی‌های اطلاعاتی بنا شده است. اما به‌جز بستر تکنولوژیکی، سازمان به‌خودی‌خود، به الزامات تسهیل‌کننده تحول نیاز دارد. بنابراین، آموزش‌های مدیریتی، باور سازمانی، استراتژی‌های هم‌گرایی سازمان، یادگیری سازمانی، نیرویی که به استخدام درآمده (سازگار کارائینا و همکاران، ۲۰۲۰) و میزان تلاش نیروی انسانی در راستای تحول و کاهش مقاومتش در برابر تحول فناوری (سازگار با مک کافی و همکاران، ۲۰۱۱)، از مهم‌ترین مفاهیم تحول در هر سازمانی است.

در بستر بزرگ‌تر، فرهنگ قرار داد. محیط فرهنگی باید پاسخ‌گوی رقابت سازمانی باشد. همچنین باید فرهنگ متناسب با تقاضا و فشار جامعه تغییر پیدا کند. بدون اینکه فشاری از سوی مشتری باشد، تقاضایی شناسایی نخواهد شد و تحولی ایجاد نمی‌شود. حال اینکه، بیان شد که به‌دلیل تغییر نسل‌ها، این فشار به‌صورت تقاضایی پنهان وجود دارد و با افزایش نسل جدید در بازار کار و سرمایه، این تقاضا آشکار خواهد شد. از این‌رو، شهروندان هوشمندتر خواهند شد و الزامات فرهنگی برای تحول فرهنگی به وجود خواهد آمد (سازگار با آبدارزاده و همکاران، ۱۴۰۰). در فضای رقابتی مانند فضای سازمانی، میل و نگرش مدیران سازمانی و دولتی و اجتماعی تأثیرگذار است؛ به‌نوعی که می‌توانند تسهیل‌کننده

شرایط و راهبردها باشند (سازگار با بروتروم و بنگستون، ۲۰۱۸) یا مانعی برای آن ایجاد کنند. در محیط بزرگ‌تر، قوانین حاکم بر رقابت و امکانات و ویژگی‌های هر صنعت، تعیین‌کننده میزان و سرعت تحول در آن است. با مقایسه صنعت خدمات بانکداری با سایر خدمات مانند حمل‌ونقل و بیمه، می‌توان به‌درستی آنچه بیان شد، پی برد. بیمه دیجیتال نیاز دارد که بتواند زمینه‌های متنوع خدمات بیمه‌ای را ارزش‌گذاری، خسارت را تخمین، حق‌الزحمه طرفین (سازگار با ژیلزنیاک و همکاران، ۲۰۱۹؛ اوستریدر، ۲۰۲۰؛ گریزلی، ۲۰۲۱؛ شرکت باین، ۲۰۱۸؛ دیجیتال مک کینزی، ۲۰۱۷؛ آبدارزاده و همکاران، ۱۴۰۰) را تعیین کند و همچنین در احراز اصالت و هویت و ریسک‌ها (سازگار با الینگ و لیهمن، ۲۰۱۸؛ اوستریدر، ۲۰۲۰؛ مک کافی و همکاران، ۲۰۱۱) هوشیار باشد. به‌طور کلی، صنعت بیمه در ایران، صنعتی سنتی است و محدودیت‌هایی دارد که تحول در آن را با تأخیر مواجه ساخته است. دولت و قوانین آن، یکی دیگر از شرایط مداخله‌گری است که نقش حمایتی، قانون‌گذاری، تطبیق‌پذیری و استفاده از فناوری‌ها و چگونگی پرداخت‌ها را تعیین می‌کند. در تحول دیجیتال به انعطاف‌پذیری و حمایت نیاز بیشتری احساس می‌شود (سازگار با گریزلی، ۲۰۲۱؛ دنیسوا و همکاران، ۲۰۱۹).

**ب) راهبردهای تحول دیجیتال در صنعت بیمه:** چهار راهبرد در این زمینه ارائه شده است، رویکرد استراتژیک، رویکرد سیستماتیک، رویکرد تحول‌آفرین و فرهنگ و تفکر دیجیتال محور. از جمله مؤلفه‌های مهم در ساخت سازه تحول دیجیتال، استراتژیک بودن این رویکرد است. همان‌طور که ناندیکو (۲۰۱۶) در تعریف و تفسیر تحول دیجیتال بیان کرده است، شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا مدل‌های کسب‌وکار جدید، تجربه‌های جدید برای مشتریان یا مدل‌های عملیات نو خلق کنند. بنابراین تحول دیجیتال فقط مکانیزه کردن چند فرایند نیست و باید دیدگاهی بلندمدت و هم‌افزا در تحول دیجیتالی سازمان داشت. تحول دیجیتال نباید مُد زودگذر یا موج کوتاه‌مدت باشد. این رویکرد باید موجب شود که همه ارکان سازمان با یک نگاه دوربرد متحول شده و اثر تحولی هر رکن از سازمان بر سایر ارکان آن، موجب هم‌افزایی و رشد بیشتر تحول دیجیتال شود. رویکرد سیستماتیک به دربرگیری همه سازمان در تحول دیجیتال اشاره دارد (سازگار با آبدارزاده و همکاران، ۱۴۰۰). اهداف سازمان، معماری اطلاعاتی سازمان، ساختار سازمانی، برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان و... همه باید در تحول دیجیتال نقش ایفا کنند و به‌تناسب، متحول شوند. در رویکرد تحول‌آفرین نکته این است که تحول دیجیتال نباید یک پدیده پوسته‌ای و سطحی باشد، بلکه باید به پوست انداختن صنعت بیمه منجر شود. در حال حاضر، شرکت‌های بیمه‌ای فقط ظاهر دیجیتال دارند و در پشت این ظاهر دیجیتال، انواع فعالیت‌ها و فرایندها به‌شکل آفلاین یا حضوری انجام می‌گیرد که خود گویای عدم ایجاد تحول به‌معنای واقعی کلمه در این صنعت است (سازگار با گورزیک و بورنهنسل، ۲۰۱۸) یا به گفته هال (۲۰۱۷) کُندتر از سایر صنایع، در مراحل اولیه تحول دیجیتال قرار دارد. درنهایت، برای دستیابی به تحول دیجیتال واقعی، سازمان‌ها باید به لحاظ دانش دیجیتال و فرهنگ دیجیتال آمادگی لازم را داشته باشند (سازگار با هیون، ۲۰۱۸). به موازات تغییر در نیازها و سلاقی مصرف‌کنندگان، شرکت‌های بیمه‌ای باید مقاومت فرهنگی درون سازمانی پیرامون تحول دیجیتال را بشکنند و با به‌کارگیری دانش دیجیتال، این پدیده را در سراسر سازمان خود جاری کنند.

ج) پیامدهای تحول دیجیتال در صنعت بیمه: پس از کنش و واکنش عواملی که در بالا به آن‌ها اشاره شد، یافته‌ها نشان می‌دهند که زمانی می‌توان تحول دیجیتال را تأیید کرد که به همراه خود منافع درون‌سازمانی و ارزش پیشنهادی برون‌سازمانی به وجود آورد. همان‌طور که هیونن (۲۰۱۸) در قطب‌نمای چهارگانه تحول خود، خلق و تسخیر ارزش را بیان کرده است. به عبارتی دیگر، در صورتی که دیجیتالی شدن سازمان‌ها به بروز دو خروجی ارزش پیشنهادی و منافع درون‌سازمانی منجر نشود، فقط به یک تغییر سخت‌افزاری و نرم‌افزاری دست پیدا کرده‌ایم و تحول دیجیتال به وجود نیامده است (سازگار با گورزیک و بورنهنسل، ۲۰۱۸). در مدل تحول دیجیتال نکته مهمی که کمابیش به آن توجهی نشده، بسامدهای ناشی از تحول است که از محیط اطراف صنعت منتشر و بروز پیدا خواهد کرد. در تحول دیجیتال، باید اقدامات و برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌های لازم برای مواجهه با این بازتاب‌ها انجام گیرد.

یکی از ارزش‌های پیشنهادی تحول دیجیتال در زمینه جذب مشتری است، می‌توان پیشنهاد کرد که برای مثال، از پلتفرم‌های صوتی رسانه‌های اجتماعی برای توجه فعال به مشتریان در رویدادهای زندگی آن‌ها استفاده کنیم یا تحلیل خودکار سبد سرمایه‌گذاری داشته باشیم؛ به این معنا که توصیه‌ها و مشاوره‌های مرتبط با موقعیت در ارتباط با پیش فروش و فروش مکمل، محاسبه ارزش عمر مشتریان و همچنین، مدیریت خودکار اختلال‌ها، از طریق فناوری تحلیل و ارائه می‌شود. همچنین، تعاملات از طریق کانال‌های همه‌کاره با مشتریان، از طریق تماس شخصی (حضور)، تلفنی، ایمیل، نامه، خدمات پیام‌رسان، ویدیوچت/اشتراک‌گذاری دیدگاه‌ها، یا مرورگر همزمان و به‌کارگیری نرم‌افزار مشاوره دیجیتال، برای مثال روی تبلت را در نظر گرفت که همگی با هوش مصنوعی، کلان داده و رایانش ابری امکان‌پذیرند. بیمه‌گری هوشمند از طریق ارزیابی خطرها در نقطه فروش و تشخیص کلاهبرداری در حین امضای قرارداد، یکی دیگر از پیامدهای دیجیتالی‌سازی این صنعت است. به‌کارگیری کارگزار دیجیتالی با شرکت بیمه برای انجام امضای دیجیتال/پد امضا توصیه می‌شود و قرارداد را می‌توان به‌صورت دیجیتالی به شرکت بیمه انتقال داد. بنابراین، می‌توان گفت که هوش مصنوعی، کلان داده، اینترنت اشیا و سایر فناوری‌هایی که در تحول دیجیتال صنعت بیمه تأثیرگذارند، بر میزان مشارکت مشتریان، ساده‌سازی کار و بهبود مهارت‌های کارکنان، افزایش رفاه در جامعه و محیط و کاهش تخلف و مصرف انرژی اثر دارند.

پیشنهادهای برآمده از پژوهش را می‌توان در دو بخش ارائه کرد. در بخش اول می‌توان برای صنعت بیمه موارد

ذیل را پیشنهاد کرد:

۱. لزوم توجه به تکنولوژی‌های نوین سخت‌افزاری برای کمک به توسعه و تحول دیجیتال در صنعت بیمه و در بخش‌هایی که موانع جدی در زمینه موضوع اصالت ریسک را به وجود می‌آورند.
۲. با توجه به لزوم توسعه فرهنگ دیجیتال در جامعه، بخشی از این کار باید از طریق سمینارها در این خصوص یا در کلاس‌های درسی با آموزش انجام شود. بخشی نیز باید به صورتی ارائه شود که ارزش‌های فرهنگ دیجیتال در فرهنگ ملی استفاده از خدمات بیمه دیجیتال نهادینه شود. برای این منظور، دیجیتالی شدن تدریجی، به همراه انعکاس خبری آن، می‌تواند بسیاری از قشرهای جامعه (نسل جدید و قدیم) را تحت تأثیر قرار دهد و ضمن آگاهی از حقوق متقابل خود در یک بیمه دیجیتال، به آن اقدام کنند.

۳. از فناوری‌های گوناگون، به‌منظور طراحی و تولید محصولات دیجیتال در راستای تحول دیجیتال این صنعت استفاده شود.
۴. راهبردهای ارزش‌آفرین شناسایی‌شده در این پژوهش، در توسعه خدمات بیمه‌ای مدنظر باشد. با توجه به نسل جدید و موبایلی، خدمات دیجیتال ارزش‌پیشنهادی متفاوتی باید ارائه دهد.
۵. قوانین بین‌المللی در خدمات بیمه‌ای تنظیم شود؛ به‌گونه‌ای که استفاده از فناوری بلاکچین برای عقد قراردادهای هوشمند و توسعه امضای دیجیتال مورد قبول و پذیرش طرفین باشد.
۶. با دسته‌بندی فناوری‌های دیجیتال و به‌کارگیری توأمان آن‌ها (برای مثال هوش مصنوعی و 5G)، به شکل‌دهی بیمه دیجیتال اهتمام شود؛ به‌گونه‌ای که خدمت ارائه‌شده از ایده‌پردازی تا تحویل به مشتریان، در بستر فناوری‌های فوق و با توجه به داده‌های دیجیتالی انجام شود.
۷. در یک رویکرد سیستماتیک، برای متمرکزسازی اطلاعات و از بین بردن سیستم‌ها و نرم‌افزارهای جزیره‌ای، به یک هسته مرکزی جامع اطلاعاتی در صنعت بیمه نیاز است.
- برای پژوهش‌های بعدی، توصیه می‌شود تحقیقات دیگری در حوزه تحول دیجیتال در صنعت بیمه با موضوعات زیر انجام گیرد:
۱. آزمون فرضیه‌های نه‌گانه به‌دست‌آمده، در یک یا چند پژوهش کمی.
  ۲. بررسی نقش و تأثیر هم‌گرایی و هم‌ترازی دیجیتالی بین سازمان و محیط اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و رقابتی آن.
  ۳. آینده‌پژوهی در عرصه تحول دیجیتال و تغییرات شکلی و کیفی خدمات و محصولات بیمه، به‌کمک فناوری‌های جدید، به‌خصوص تکنولوژی‌های مرتبط با تحول دیجیتال.
  ۴. تدوین سند جامع راهبردی تحول دیجیتال در صنعت بیمه.
  ۵. انجام مطالعات تطبیقی و بنچمارک در حوزه تحول دیجیتال.
- همانند هر پژوهش دیگری، این پژوهش نیز محدودیت‌هایی برای محقق داشت؛ برای مثال، عدم دسترسی به برخی خبرگان شناخته‌شده، نداشتن زمان و منابع صحیح، بعضی از این محدودیت‌ها بود. به‌طور خاص، تحقیق در زمان کووید ۱۹ انجام شد و بسیاری از خبرگان حوزه بیمه، به‌دلایلی مثل جلسات فشرده در خصوص تصمیم‌گیری راجع به بیمه کرونا یا درگیر شدن به این بیماری در دسترس نبودند و همچنین برخی خبرگان نیز از موضوع پژوهش آن‌قدری که لازم بود، اطلاعات به‌روز نداشتند.

## منابع

آبادزاده، پدram؛ روشندل اربطانی، طاهر؛ کیماسی، مسعود؛ عقیلی، سیدوحید (۱۴۰۰). مدل‌سازی وضعیت حکمرانی خوب الکترونیک در فضای کسب‌وکار مجازی در صنعت بیمه. مدیریت بازرگانی، ۱۳(۴)، ۸۶۴-۸۸۵.

- اسفیجانی، اعظم؛ بختیار نصرآبادی، حسینعلی؛ بختیار، آسیه (۱۳۹۷). توسعه الگوی تحول دیجیتالی در صنعت بیمه. مجموعه مقالات بیست و پنجمین همایش ملی بیمه و توسعه. تهران.
- اشتروس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۹۳). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌های مبانی، رویه‌ها و شیوه‌ها. (بیوک محمدی، مترجم). تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- براری، محسن؛ امین صارمی، نوذر؛ زرگران خوزانی، فاطمه (۱۳۹۸). ارائه مدل ارتقای تصویر برند نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت برند، ۶(۱)، ۱۸۷-۲۴۰.
- حیدری، مریم؛ مظفری، سعید (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر فناوری بیمه (اینشورتک) در شرکت بیمه ایران. پارس مدیر، ۵(۶).
- محمدپور، احمد (۱۳۹۲). ضد روش (جلد اول). تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.

## References

- Abdarzadeh, P., Roshandel Arbatani, T., Keimasi, M., Aqili, S. (2022). Providing a model of good e-governance in the online business environment of the insurance industry. *Journal of Business Management*, 13(4), 864-885. doi: 10.22059/jibm.2021.321920.4096 (in Persian)
- Albrecher, H., Filipović, D., Koch-Medina, P., Schmeiser, H. E. & Loisel S. (May 3, 2019). *Swiss Finance Institute Research Paper* No. 19-26, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3382125>.
- Barari, M., Aminsaremi, N. & Zargarani Khouzani, F. (2019). Introducing a Promoting Model for NAJA Brand Image. *Quarterly Journal of Brand Management*, 6(1), 187-240. doi: 10.22051/bmr.2020.28024.1840 (in Persian)
- Bain & Company (2018). *Customers know what they want. Are insurers listening?* Bain & Company.
- Baumann, N. (2018). *A catalyst for change - How fintech has sparked a revolution in insurance*. Available at <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-cataylst-for-change>.
- Broström, E. & Bengtsson, V. (2018). *Growing Customer Loyalty in the Light of Digitalization – A Study on the Swedish P&C Insurance Industry*. Chalmers University of Technology, Gothenburg.
- Cappiello, A. (2018). Technology and the insurance industry. Re-configuring the competitive landscape. *Palgrave Pivot*, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-74712-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-74712-5_2)
- Chester, A., Hoffman, N., Johansson, S. & Olesen, P.B. (2018). *Digital Insurance in 2018 - Commercial lines InsurTech: A pathway to digital*. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/html>
- Chishti, S. & Barberis, J. (2016). *The FinTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*. Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.

- Denisova, I. P., Samoylova, K. N., Shirshov, V. Y. & Myzaev, M. Z. (2019). The digitalization features of the Russian social media market insurance service. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(Special issue 2), 167-175.
- Digital McKinsey (2017, March). *Digital disruption in insurance: Cutting through the noise*. Retrieved from McKinsey: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Time%20for%20insurance%20companies%20to%20face%20digital%20reality/Digital-disruption-in-Insurance.ashx>
- Drummer, D., Jerenz, A., Siebelt, P. & Thaten, M. (2016). *FinTech: Challenges and Opportunities -How digitization is transforming the financial sector*. McKinsey, Dusseldorf.
- Eckert, C. & Osterrieder, K. (2020). How digitalization affects insurance companies: overview and use cases of digital technologies. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 109(7), 1-28. DOI:10.1007/s12297-020-00475-9
- Eling, M. & Lehmann, M. (2018). The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *The Geneva papers on risk and insurance-issues and practice*, 43(3), 359-396.
- Esfijani, A., Bakhtiar Nasrabadi, H.A., Bakhtiar, A. (2018). Developing a digital transformation model in the insurance industry. *Proceedings of the 25th National Conference on Insurance and Development*. Tehran. (in Persian)
- Geissler, J. (2021). Sustainable Upscaling: The Role of Digitalization in Providing Health Care and Health Insurance Coverage in Developing Countries. In *Digitalization, Digital Transformation and Sustainability in the Global Economy* (pp. 53-69). Springer, Cham.
- Goerzig, D. & Bauernhansl, T. (2018). Enterprise architectures for the digital transformation in small and medium-sized enterprises. *Procedia Cirp*, 67, 540-545.
- Hall, S. (2017). *How Artificial Intelligence is Changing the Insurance Industry*. Kansas City: The Center if Insurance Policy and Research.
- Heydari, M. & Mozaffari, S (2019). Identifying and ranking the impact factor of information technology (Inshortek) in Iran Insurance Company. *Pars Manager*, 5(27). (in Persian)
- Hyvönen, J. (2018). Strategic leading of digital transformation in large established companies—a multiple case-study, PhD Thesis, Aalto University. Available at: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/30110>.
- Karanina, E., Tulenty, D. & Selivanova, M. (2020). Labor transformation in insurance in the context of digitalization. In *E3S Web of Conferences (Vol. 164, p. 09010)*. EDP Sciences.
- Łyskawa, K., Kędra, A., Klapkiv, L. & Klapkiv, J. (2019). Digitalization in insurance companies. In *International Scientific Conference: Contemporary Issues In Business, Management And Economics Engineering* (pp. 9-10).
- McAfee, A., Ferraris, P., Bonnet, D., Calmėjane, C., & Westerman, G. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-Dollar organizations*. Capgemini Consulting \& MIT Center for Digital Business.

- Mohammadpour, A. (2013). *Anti-Method* (Vol. I). Tehran: Sociologists Publications. (in Persian)
- Nandico, O. F. (2016). A Framework to support digital transformation. In *Emerging Trends in the Evolution of Service-Oriented and Enterprise Architectures* (pp. 113-138). Springer, Cham.
- Nicoletti, B. (2017). *The Future of FinTech*. Cham: CH, Springer.
- Schallmo, D. & Brecht, L. (2010, December). Business model innovation in business-to-business markets—procedure and examples. In *Proceedings of the 3rd ISPIM Innovation Symposium: Managing the art of innovation: turning concepts into reality* (Vol. 12, p. 15).
- Scheuffel, P. (2016). Taming the beast: a scientific definition of fintech. *Journal of Innovation Management*, 4 (4), 32–54.
- Schmidt, C. (2018). *Insurance in the Digital Age*. Zurich: The Geneva Association.
- Schmidt, R., Möhring, M., Bär, F. & Zimmermann A. (2017). The impact of digitization on information system design – an explorative case study of digitization in the insurance business. In W. Abramowicz (Ed.), *Business information systems workshops. BIS 2017. Lecture notes in business information processing* (pp. 137-149). Cham: Springer.
- Šorgo, A., Bartol, T., Dolničar, D. & Boh Podgornik, B. (2017). Attributes of digital natives as predictors of information literacy in higher education. *British Journal of Educational Technology*, 48(3), 749-767.
- Strauss, A. & Corbin, J. M., (1990). *Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria*. (Buick Mohammadi, Trans.). (in Persian)
- Swiss Re Institute (2017). *Technology and Insurance: themes and challenges*, June.
- Zhelizniak, R. Y., Bonetsky, O. O. & Zhulevych, M. I. (2019). The World Insurance Market Development in the Conditions of Digitalization. *Modern Economics*, 17, 100-104.