

بنام خداوند جان و

تقدیم به:

پدر و مادرم که سی سال قلم به دست پای تخته‌ای سیاه، واژه‌های سپید می‌کاشتند.

علیرضا جاهدی



تقدیم به:

صدها هزار تن از کارکنان سخت‌کوش صنعت بیمه که در دشوارترین لحظات در کنار انسان‌ها هستند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا سامان زندگی خود را دوباره بازیابند.

برایان فالچوک



اجازه رسمی چاپ این کتاب از سوی نویسنده، و ناشر بین‌المللی آن، به مترجم کتاب آقای علیرضا جاهدی واگذار شده است.



Insurance
Evolution
Press



Bryan Falchuk



این کتاب با حمایت بیمه پاسارگاد و شبکه نوآفرینی بیمه و مالی (پلنت) به چاپ رسیده است



PLANNET
Insurtech & Fintech Hub



بیمه پاسارگاد

سفر بیمه‌گران

آینده بیمه‌گری از برهم‌زندگی تا تحول

درس‌هایی از موفقیت بیمه‌گران موروئی در صنعتی که در حال تغییر است

نویسنده:

برایان فالچوک



مترجم:

علیرضا جاهدی



۱۴۰۱



سرشناسه	: فالچوک برایان
عنوان و نام پدیدآور	: آینده بیمه‌گری از برهم زندگی تا تحول / درس‌هایی از... نویسنده برایان فالچوک؛ مترجم: علیرضا جاهدی
مشخصات نشر	: تهران: انتشارات بی‌تا، ۱۴۰۱
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۹۴۶۹۳-۴-۷
یادداشت	: کتاب حاضر ترجمه جلد اول کتاب: The future of insurance From disruption to lessons from legacy insurersucceeding in a Changing با عنوان evolution industry می‌باشد.
مندرجات	: ج. ۱. بیمه‌گران مستقر
موضوع	: بیمه - آینده‌نگری insurance Forecasting
شناسه افزوده	: جاهدی، علیرضا، ۱۳۶۰ _ مترجم
رده‌بندی کنگره	: HG ۸۰۵۱
رده‌بندی دیویی	: ۳۶۸/۰۰۶۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۰۴۱۸۴۰

سفر بیمه‌گران
آینده بیمه‌گری
از برهم‌زندگی تا تحول



دفتر مرکزی:

تهران، خیابان جمهوری
خیابان دانشگاه، کوچه بهار،
پلاک ۳، واحد ۵

تلفن:

۶۶۹۶۲۸۰۲

پایگاه اینترنتی:

www.bitapub.ir

- ◆ ناشر: نشر بی‌تا
- ◆ نویسنده: برایان فالچوک
- ◆ مترجم: علیرضا جاهدی
- ◆ ویرایش: طیبه زراعتکار
- ◆ طراح جلد: احمد آفاقلیزاده
- ◆ صفحه آرا: امیر استرابی
- ◆ نوبت چاپ: اول
- ◆ سال چاپ: ۱۴۰۱
- ◆ شمارگان: ۱۰۰۰
- ◆ قیمت: ۲۴۰۰۰۰ تومان
- ◆ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۴۶۹۳-۴-۷
- ◆ چاپ: عمرانی
- ◆ لیتوگرافی: آیکان
- ◆ صحافی: الف

فهرست مطالب

۶	مقدمه مؤلف بر چاپ فارسی کتاب
۹	پیش‌درآمد مدیر عامل شبکه نوآفرینی بیمه و مالی (پلنت)
۱۱	پیشگفتار مترجم
۱۵	پیش‌درآمد مدیر عامل کنفرانس اینشورتک کانکت: کریبو هانینگ
۲۱	دیباچه

بخش اول: پیشینه و چرایی نگارش کتاب

۳۳	فصل اول: اولین برهم‌زندگی
۴۳	فصل دوم: خطر کنونی
۴۹	فصل سوم: طلوع بیمه‌گران مستقر

بخش دوم: تحول بعدی

۶۳	فصل چهارم: گروه بیمه CSAA و سفر اشتراکی
۷۹	فصل پنجم: شرکت بیمه CNA و چالش تقلب
۹۵	فصل ششم: شرکت بیمه SCIF؛ نرخ‌دهی و گواهی موقت آنلاین
۱۱۱	فصل هفتم: گروه بیمه متقابل اوهایو OMIG و ارسال پیامک
۱۳۵	فصل هشتم: شرکت بیمه EMPLOYERS و شبکه توزیع مبتنی بر رابط برنامه نویسی کاربردی
۱۵۱	فصل نهم: گروه بیمه AXA XL و نوآوری در بیمه‌های عملیات ساختمانی
۱۷۱	فصل دهم: شرکت بیمه USAA و تحول در نوآوری

بخش سوم: پیش به سوی آینده

۱۸۹	فصل یازدهم: پاسخ‌ها نزد مشتریان است
۱۹۳	فصل دوازدهم: کارکنان خود را در نوآوری مشارکت دهید
۱۹۹	فصل سیزدهم: روی مقصود، نتیجه و زمان تمرکز کنید
۲۰۵	فصل چهاردهم: اندیشه‌های پایانی پیرامون تحول
۲۱۱	معرفی نویسنده
۲۱۳	معرفی مترجم
۲۱۵	منابع

مقدمه مولف بر چاپ فارسی کتاب

می‌خواهم از تلاش و تعهد آقای علیرضا جاهدی در ترجمه و شبکه نوآفرینی بیمه و مالی (پلنت) به عنوان حامی انتشار این کتاب، جهت قرارداد آن در دسترس همگی شما تشکر کنم.

بیمه پشتوانه هر تغییر و تحولی است که در هر اقتصادی در گوشه و کنار جهان رخ می‌دهد.

بدون بیمه، زندگی‌هایی که تحت تاثیر وقوع زیان قرار گرفته‌اند باید برای بازیابی توان خود تقلا کنند؛ کسب و کارها نمی‌توانند به سادگی فعالیت کنند چرا که هزینه مخاطراتی که با آن‌ها رو به رو می‌شوند گران‌تر از آن است که به تنهایی از عهده آن برآیند؛ و انسان‌ها نمی‌توانند از ترس وقوع اتفاقاتی که مقابله با آن‌ها از توانشان خارج است رویاهای خود را دنبال کنند.

علیرغم این هدف بزرگ و ارزشمند، کسانی از ما که در صنعت بیمه شاغل هستیم، اغلب زمانی که سعی می‌کنیم به مشتریان یا شرکای خود خدمت کنیم، خود را در چنبره مشکلات گرفتار می‌بینیم. ما نیاز مشتری را می‌بینیم، آن را درک می‌کنیم، اما برای برآورده ساختن آن نیازها آنگونه که آرزو داریم، با موانعی مواجه می‌شویم.

با اینحال، علیرغم همه این موانع، هر روز بیمه‌گران بسیاری راه خود را به سوی نوآوری و تحول جهت ایجاد روش‌های بهتری برای ایستادن در کنار آنانی که قول پشتیبانی و حمایتشان را دادیم، پیدا می‌کنند.

این همان ماموریت کتاب پیش روی شماست؛ به اشتراک گذاشتن داستان‌های شرکت‌های بیمه و کسانی که در آن‌ها کار می‌کنند، افرادی که برای یافتن راهکارها و شیوه‌های بهتر انجام کارها، با پشتکار فراوان تلاش کرده‌اند تا از موانع بگذرند.

همچنان که این داستان‌ها را به زبان مادری خود می‌خوانید، امیدوارم از الهام و بینشی بهره‌مند شوید که بتواند به شما در یافتن مسیری برای ایجاد تغییر در شرایطی که در آن قرار دارید کمک کند.

و امیدوارم تلاش‌های آقای علیرضا جاهدی را در کمک به رساندن این الهام و بینش‌ها به شما و بسیاری دیگر همچون شما به خاطر داشته باشید، تا بتوان رویاهای بیشتری را دنبال کرد، زندگی (مشتریان) بیشتری را دوباره سامان داد و کسب و کارهای بیشتری بتوانند رونق یافته و شکوفا شوند.

و در آخر؛ هنگامیکه در مسیر پیش رو با موانعی رو به رو می‌شوید توقف نکنید و امیدوارانه راه خود را به سوی آینده بیمه باز کنید!

برایان فالچوک

Forwarded by the author on the Farsi edition

I want to thank and recognize the dedication and effort of Mr. Alireza Jahedi and Plannet Insurtech Hub in bringing this book to all of you, in Farsi.

Insurance underpins everything that happens in any economy globally. Without it, lives impacted by loss struggle to recover; businesses cannot operate because the cost of the risks they face are prohibitive for them to face alone; and people cannot pursue their dreams because of the fear of something beyond their abilities taking those dreams away from them. Despite this noble cause, those of us working in the industry often find ourselves stuck when we try to serve customers or our partners. We see needs, but face obstacles in meeting those needs as we wish we could.

Yet, despite these obstacles, many insurers are finding ways to innovate and evolve to create a better way to stand by those we promised to support and protect. That is the mission of this book – to share the stories of insurance companies and the people who work there who have persevered to break through the barriers they face to find new solutions and do better.

As you read these stories in your native language, I hope you take inspiration and insight that can help you to see a path to change within your situation. And I hope you remember the efforts of Mr. Alireza Jahedi in helping to bring this inspiration and these insights to you and many like you so more dreams can be pursued, lives and be put back together and business can thrive.

When you face barriers, keep pushing ahead into the future of insurance!



پیش‌درآمد مدیر عامل شبکه نوآفرینی بیمه و مالی (پلنت)



در سال‌های اخیر، دوراهی تعامل یا رقابت بین بیمه‌گران مستقر و استارت‌آپ‌های اینشورتک ناشی از تهدید یا فرصت فناوری‌های نو ظهور برهم‌زننده بخش مهمی از تلاش‌های بازیگران صنعت بیمه را از منظر برنامه‌ریزی و تخصیص منابع به خود اختصاص داده است.

نهادهای ناظر از یک سو و بیمه‌گران مستقر و استارت‌آپ‌های اینشورتک از سوی دیگر، همگی در ترسیم مسیر پیش روی به سمت آینده‌ای که برای صنعت و کسب‌وکار خود متصورند؛ از استراتژی‌های مختلفی برای ایجاد توازن بین این فرصت‌ها و تهدیدها بهره می‌گیرند.

در این میان بازیگران دیگری هستند که در تلاشند این طرفین دارای منافع متضاد را گرد یک میز دور هم آورند: مراکز نوآوری.

همه ما به خوبی می‌دانیم صنعت بیمه به عنوان نهادی با قدمت نزدیک به ۹ دهه (در ایران) و با قوانین بسیار پیچیده، زبانی به غایت متفاوت نسبت به استارت‌آپ‌های چابک فناوری دارد که فارغ از چنین قوانین و سیستم‌های قدیمی هستند.

بی‌شک، آن‌گونه که در سایر اقتصادهای توسعه یافته جهانی و در حال توسعه منطقه می‌بینیم، مراکز نوآوری همچون شبکه نوآفرینی بیمه و مالی (پلنت) می‌توانند در نزدیک‌تر کردن این صداهای متفاوت نقشی اثرگذار و پررنگ داشته باشند.

در همین راستا و در کنار برنامه‌های مختلف و هدفمند شبکه نوآفرینی بیمه و مالی (پلنت) در زمینه نشر مقاله‌ها و یادداشت‌های صاحب‌نظران مطرح داخلی و خارجی در پایگاه خبری تحلیلی اینشورتک و فصلنامه اینشورتک، این مرکز حمایت از انتشار کتب ترجمه /

تألیفی برجسته مرتبط با مأموریت‌های خود را در دستور کار قرار داده است.

آموختن از بیمه‌گرانی که در سفر خود به سوی تحول و نوآوری با چالش‌های کوچک و بزرگی مواجه شده و بر آن‌ها غلبه کرده‌اند، ما را از اختراع دوباره چرخ بی‌نیاز می‌سازد و همچون چراغی، روشن‌گر راه افرادی است که جسورانه به استقبال تغییر و در نهایت تحول کسب‌وکار خود می‌روند.

آینده بیمه‌گری را بیمه‌گران و استارت‌آپ‌های اینشورتکی‌ای رقم خواهند زد که در مسیر خود به سوی نوآوری و تحول، سوار بر کشتی کسب‌وکار خود، هم مشتریان و هم کارکنان را نه فقط به عنوان بینندگانی منفعل بلکه به عنوان مشارکت‌کنندگانی آگاه و فعال به همراه داشته باشند. در غیر این صورت «پایان بیمه» فرجام صنعت بیمه‌ای خواهد بود که همگی آن را می‌شناسیم.

ایمان ارسطو

آبان ۱۴۰۱

نوامبر ۲۰۲۲

پیشگفتار مترجم

صنعت بیمه در سال‌های اخیر شاهد تحولات جدید و البته شتابناکی بوده؛ سرعت این اتفاق‌ها از توانایی درک بازیگران مختلف؛ بیمه‌گران، نهادهای ناظر، بیمه‌گذاران و ... خارج بوده است؛ هم در ایران و هم در محیط بین‌الملل.

این تحولات لزوماً نه در زمینه نرخ رشد یا افزایش ضریب نفوذ بیمه (که البته گاهی چنین نیز بوده است، با در نظر گرفتن شاخص‌هایی همچون تورم) که در حوزه فناوری‌های نوظهور بوده است.

فناوری‌هایی که به دلایلی ابتدا در اکوسیستم‌های مجاوری همچون بانکداری توسعه یافته و عرضه شده‌اند و البته ماهیت «برهم‌زننده» دارند، مانند هوش مصنوعی، تجزیه و تحلیل ابر داده‌ها، اینترنت اشیا و ... (این فهرست همچنان ادامه دارد). این فناوری‌ها نه تنها مدل کسب و کار، فرایندهای عملیاتی و ساختار سازمان بیمه‌گران را تحت تأثیر قرار داده‌اند، بلکه چگونگی تحول^۱ و ابتکارات نوآورانه^۲ را نیز متأثر ساخته‌اند.

اما آنچه محک موفقیت صنعت بیمه در گشودن درهای خود در برابر این فناوری‌ها تعریف می‌شود این است که آیا بیمه‌گران؛ به طور خاص بیمه‌گران مستقر، توانسته‌اند از این فناوری‌ها برای متحول ساختن کسب و کار خود بهره بگیرند؟ تحولی که بیمه‌گران مستقر را آماده همگام ماندن با شتاب نیروهای برهم‌زننده، در آینده نزدیک بسازد؟

امروزه، در صنعت بیمه هرجا سخنی از تحول، تحول دیجیتال و نوآوری می‌شود، واژه فناوری مخرج مشترک همه نظرات است. اما باید دانست اولویت دادن به فناوری به

عنوان کلید گشودن قفل تحول و نوآوری به یقین یک کژراهه است و این نیاز مشتری (بیمه‌گذار، بیمه شده، نماینده، کارگزار یا هر کسی که مشتری یک بیمه‌گر نوعی باشد) است که باید جایگاه و نقش فناوری را در تلاش‌های بیمه‌گران برای تحول و نوآوری تعریف کند.

اگر «برهم‌زندگی» و به‌خصوص «فناوری‌های برهم‌زننده» را مهم‌ترین چالش پیش روی صنعت بیمه در دهه پیش رو و «اینشورتک‌ها» را جدی‌ترین رقیب بیمه‌گران مستقر بدانیم، بیمه‌گران باید همین امروز از خود بپرسند: آیا برای رقابت با این بازیگران تازه وارد چابک و نوآور بستر لازم را (بستری که جز در سایه تحول محقق نمی‌شود) برای تلاش‌های نوآورانه در کسب‌وکار خود فراهم کرده‌اند یا خیر؟

کتابی که در دست دارید، جزو فهرست پرفروش‌ترین کتاب‌های صنعت بیمه (یکصد کتاب برتر) وبسایت آمازون است، که در قالب مطالعه موردی هفت بیمه‌گر مستقر شناخته شده جهانی، قصد دارد نگاهی داشته باشد به تلاش‌های آنان جهت بهره‌گیری از تهدید برهم‌زندگی فناوری‌های نوظهور به منظور ایجاد فرصت برای تحول کسب‌وکار، تحولی که می‌تواند موفقیت اقدامات آنان را برای نوآوری در محصولات، فرایندهای عملیاتی، تولید راهکارهای توانمندساز اینشورتک و ... تضمین کند، امری که میوه آن هدف نهایی بیمه‌گران، یعنی ثروث‌افزایی از طریق برآورده ساختن نیاز مشتریان است.

برخی از مهم‌ترین یافته‌های مطالعات موردی این کتاب عبارتند از: در اولویت قراردادن کارکنان و مشتریان بر فناوری، پشتیبانی همه‌جانبه رهبران و مدیران ارشد از تلاش‌های نوآورانه، مشارکت دادن همه کارکنان در فرایند تحول و پروژه‌های نوآوری، همکاری و مشارکت با شرکت‌های بیرونی (به‌خصوص ارائه‌دهندگان فناوری‌های توانمندساز اینشورتک) و اکتفا نکردن به منابع بخش IT برای تولید راهکارهای نوآورانه، شنیدن و توجه به ایده‌های کارکنان در سراسر سازمان، پذیرش شکست و توقف نکردن و از همه مهم‌تر؛ قراردادن مشتریان در کانون تمرکز هر تلاشی برای تحول و نوآوری.

مباحث مطرح شده در این کتاب از منظر موانع و راهکارهایی که بیمه‌گران مستقر در مسیر خود برای تحول و نوآوری با آن‌ها مواجهند، شباهت بسیاری به وضعیت صنعت بیمه و بیمه‌گران ایرانی دارد. بنابراین خواننده می‌تواند نه به منظور کپی کردن کامل نقشه راه مورد استفاده بیمه‌گران حاضر در این کتاب در کسب‌وکار خود، بلکه به عنوان چراغی برای روشن کردن مسیر ناشناخته و چالش برانگیز پیش رو، باتوجه به شرایط منحصربه‌فرد کسب‌وکار خود، از آن‌ها الهام بگیرد.

در خاتمه بر خود واجب می‌دانم از اعتماد و حمایت بی‌نظیر دوست خوبم برایان فالچوک^۱ نویسنده کتاب و مدیرعامل مؤسسه اینشورنس اولوشن پارتنرز^۲ که اجازه ترجمه و نشر کتاب را به اینجانب داد، سپاسگزاری کنم.

همچنین مراتب قدردانی خود را نسبت به هیئت مدیره، مدیرعامل و کارکنان محترم مرکز نوآفرینی بیمه و مالی (پلنت)^۳ به علت حمایت و همکاری حرفه‌ای و صمیمانه در مسیر ترجمه و انتشار این کتاب ابراز می‌دارم. بی‌شک نقشی که این مرکز، به‌عنوان اولین مرکز از نو خود - به‌خصوص در توسعه ارتباطات بین‌المللی میان صنعت بیمه و اکوسیستم اینشورتک ایران با دیگر قطب‌های منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای - ایفا می‌کند، آن را شایسته پشتیبانی بیشتر نهادهای ناظر و سازمان‌های تصمیم‌گیر به‌ویژه بیمه مرکزی ایران می‌سازد.

علیرضا جاهدی

آبان ۱۴۰۱

نوامبر ۲۰۲۲

1. Bryan Falchuk

2. Insurance Evolution Partners

3. <https://planet.ir/>

پیش درآمد مدیر عامل کنفرانس اینشورتک کانکت؛ کریبو هانینگ^۱

یکی از واژه‌های بسیار پرکاربرد در فضای بیمه و اینشورتک «برهم‌زندگی»^۲ است. این واژه در بخشی از عنوان این کتاب هم به کار رفته است. اگرچه روی هم رفته نظر شخصی من این است که قرار نیست در این صنعت شاهد برهم‌زندگی واقعی باشیم؛ من معتقدم آنچه می‌بینیم و خواهیم دید نوعی دگرگونی^۳ یا تحول^۴ خواهد بود. در ادامه این تفاوت را توضیح می‌دهم.

برهم‌زندگی هنگامی رخ می‌دهد که کلیت یک ساختار به طور کلی دچار یک چرخش ناگهانی شود. به یاد بیاورید سفر اشتراکی^۵ با صنعت تاکسیرانی و سایت‌های مسافرتی آنلاین با کسب‌وکار نمایندگان آژانس‌های مسافرتی چه کرده‌اند یا با ظهور رسانه‌های دیجیتال و انتقال پیوسته محتوا^۶ در ۲۰ سال گذشته چه اتفاقی برای رسانه‌های سنتی افتاده است.

لازم به توضیح است؛ در اینجا شاهد تحولی هستیم که بیش از آن که مصداق یک وارونگی باشد، نشان‌دهنده وقوع تغییر است. البته ممکن است شاهد وقوع برهم‌زندگی در بخش‌هایی از زنجیره ارزش صنعت بیمه نیز باشیم. برای مثال کار برخی از ارزیابان خسارات ممکن است به شکل خودکار درآمد یا حتی وظایف این گروه به خود مشتریان برون‌سپاری شود که این اتفاق می‌تواند تأثیر برهم‌زننده واقعی بر ارزیابان خسارات و نقش آن‌ها در زنجیره ارزش داشته باشد. مدل‌سازی‌های پیشرفته ریسک توسط یادگیری ماشینی می‌تواند موجب برهم‌زندگی در اکچوئری شود و کاربرد این مدل‌ها ممکن است

1. Caribou Honig

2. Disruption

3. Transformation

4. Evolution

5. Ride sharing

6. Streaming Media

عملیات پذیرش ریسک و صدور را دچار برهم‌زنندگی کند، زیرا هوشمندی این ابزارها نیاز به نیروی انسانی لازم را برای ارزیابی و تحلیل ریسک به شدت کاهش می‌دهد. علاوه بر این‌ها بحث و جدل‌های زیادی در این خصوص که ظهور کانال‌های توزیع دیجیتال موجب برهم‌زنندگی در کسب‌وکار گروه مشخصی از نمایندگان و کارگزاران خواهد شد، وجود داشته و دارد، جدالی که سابقه آن به دوران اولیه ظهور اینترنت بر می‌گردد (هرچند این فرضیه هنوز ثابت نشده است).

اگرچه بخش‌هایی از زنجیره ارزش صنعت ممکن است شاهد برهم‌زنندگی واقعی باشند اما عمده ساختار صنعت در سطح کلان شاهد برهم‌زنندگی نخواهند بود. برخی از بازیگران جدید قسمتی از سود بازیگران امروز را از آن خود خواهند کرد. فرصت‌های زیادی برای ارائه خدمات به روش‌های جدید یا با طراحی و عرضه محصولات نوین به بخش‌های جدیدی از جامعه وجود دارد؛ اما با وجود این فرصت‌های باز و بکر باید منتظر ماند و دید چه کسی به سراغ این فضاها خواهد رفت و پیروز میدان خواهد بود.

همیشه این‌طور نیست که بیمه شده هدف استارت‌آپ‌های اینشورتک باشد. بیمه‌گران مستقر^۱ به شکل فزاینده‌ای به سراغ راهکارهای توانمندساز کسب‌وکار به کسب و کار^۲ اینشورتک رفته‌اند، راهکارهایی که به این بیمه‌گران کمک می‌کنند به نحو بهتری به مشتریان خدمات‌رسانی کنند. در حالی که این راهکارهای توانمندساز می‌توانند منبع گونه‌ای برهم‌زنندگی بومی شده باشند، هدف آن‌ها سرنگونی بیمه‌گران مستقر نیست، بلکه این راهکارها روی کمک به بیمه‌گران مستقر برای داشتن عملیات کارآمدتر و از همه مهم‌تر سریع‌تر، چابک‌تر و منعطف‌تر در خدمات‌رسانی به بیمه شده متمرکز هستند.

به این صورت این راهکارهای توانمندساز مبتنی بر اینشورتک از این بیمه‌گران مستقر در برابر بیمه‌گران نوپا یا همان بیمه‌گران استارت‌آپ که سعی می‌کنند داشته‌های آن‌ها را برابند، محافظت می‌کنند.

بیمه‌گران استارت‌آپ با پرونده‌ای بی‌عیب و نقص‌تر از بیمه‌گران مستقر وارد بازار می‌شوند. بیمه‌گران جدیدی که رها از محدودیت‌های پشته فناوری موروثی^۳، فرایندهای

۱. Incumbent Carriers یا «بیمه‌گران مستقر»: در ادبیات بیمه‌ای برای اشاره به آن دسته از بیمه‌گران، مانند AXA و AIG که پیش از ظهور بیمه‌گران استارت‌آپ، مانند Lemonade، در بازار فعال بوده و هستند به کار می‌رود.

2. Business-to-Business (B2B)

3. Legacy Tech Stacks

موروثی، کانال‌های توزیع موروئی، مدل‌های عملیات ریسک‌سنجی و صدور موروئی و ... هستند.^۱ آن‌ها می‌توانند با آزادی بیشتری اجزای زنجیره ارزش خود را انتخاب کرده و پیکربندی کنند. بیمه‌گران مستقر می‌توانند برای جبران کمبودهای خود در برابر مزیت و برتری رقبای تازه وارد (یعنی چابکی و محدودیت‌های کمتر بیمه‌گران استارت‌آپ) از کمک اینشورتک‌های توانمندساز استفاده کنند.

کل پویایی این ماجرا را می‌توان به صورت مسابقه‌ای تصور کرد که در آن باید دید: آیا بیمه‌گران مستقر می‌توانند راهکارهای B2B اینشورتک را قبل از بیمه‌گران استارت‌آپ، به منظور رهایی از محدودیت‌های موروئی، رمزگشایی از اقتصاد واحد^۲ (اقتصاد یکان) و مقیاس‌پذیری خود استفاده کنند یا خیر؟

چنین وضعیتی یک ذهنیت «ما در برابر آن‌ها» ایجاد می‌کند گویی فقط یک برنده می‌تواند وجود داشته باشد: بیمه‌گران مستقر یا بیمه‌گران استارت‌آپ. این یک دوگانگی نادرست است. با یک نگاه واقع‌بینانه باید گفت بیمه‌گران مستقر نباید نگران استارت‌آپ‌هایی مانند روت^۳، لمونید^۴، هیپو^۵، نکست^۶، وولت^۷ یا دیگران باشند. آن‌ها باید به این بیمه‌گران جدید توجه کنند و از آن‌ها یاد بگیرند، اما لازم نیست نیمه‌شب با وحشت از این‌که این رقبای تازه وارد ممکن است آن‌ها را از کار بیکار کنند، از خواب بیدار شوند.

شاید بتوان گفت: بزرگ‌ترین تهدید برای بیمه‌گران مستقر از جانب غول‌های فناوری و موفق‌ترین بازیگران فینتک خواهد آمد که در حال گسترش کسب‌وکار خود به صنعت بیمه هستند. برای مثال، برای یک بیمه‌گر اتومبیل بزرگ‌ترین تهدید از سمت شرکت‌های خودروسازی، غول‌های فناوری مانند آمازون و تنست^۸ یا فینتک‌هایی مانند کردیت کارما^۹ می‌آید.

چنین تهدیدی در صورتی تشدید می‌شود که این شرکت‌های غیربیمه‌ای منابع عظیم خود را با یک بیمه‌گر اینشورتک جمع کنند.

۱. Legacy یا «موروثی»: به روش‌ها، فرایندها، فناوری‌ها، مدل‌ها، سیستم‌ها، ساختارهای سازمانی و ... اشاره دارد که در مقایسه با جایگزین‌های موجود قدیمی و به اصطلاح «از مد افتاده» هستند. برای مثال، «سامانه‌های موروئی» به فناوری‌هایی اشاره دارند که به علل متعددی از جمله هزینه بالای جایگزینی با سامانه‌های جدید، به آموزش‌های گسترده برای کارکنان و ... نیاز دارند و سازمان‌ها به استفاده از آن‌ها همچنان ادامه می‌دهند. عدم استفاده از معادل «قدیمی» به جای «موروثی» به این دلیل است که این پدیده‌ها طی سالیان به سازمان‌ها یا شرکت‌ها به ارث رسیده‌اند و رهبران/مدیران فعلی لزوماً نقشی در تهیه آن‌ها نداشته‌اند، اما اکنون با چالش‌های ناشی از این ارثیه‌ها دست و پنجه نرم می‌کنند.

۲. Unit Economics یا «اقتصاد واحد»: به معنای درآمدها و هزینه‌های مربوط به یک مدل کسب و کار است که بر مبنای واحد (Unit) تعریف می‌شوند.

3. Root

4. Lemonade

5. Hippo

6. Next

7. Vault

8. Tencent

9. Credit Karma

یک بیمه‌گر مستقر به احتمال بتواند در مقابل یک بیمه‌گر استارت‌آپ یا یک شرکت فناوری ایستادگی کند اما مقاومت در برابر آن‌ها در صورتی که نیروهای خود را جمع کنند، بسیار دشوار خواهد بود.

در صورت مواجهه با چنین تهدیدی شما به عنوان یک بیمه‌گر مستقر چه استراتژی خواهید داشت؟

تا چه حد به بازسازی پشته فناوری قدیمی خود از طریق به‌کارگیری تهاجمی راهکارهای اینشورتک اولویت خواهید داد؟

تا چه حد به سراغ این فلسفه خواهید رفت که «اگر نمی‌توانی شکستشان دهی، پس به آن‌ها ملحق شو» و به مشارکت با یکی از این رقبای بالقوه جدید و بهره‌گیری از راهکارهای آن‌ها دست خواهید زد؟

شاید فقط با دلسردی به کسب‌وکار موروثی خود نگاهی بیندازید و آن را همان‌گونه که هست ببینید؛ یک ارثیه، که در وضع امروز آن نقشی ندارد. با این نگاه می‌توانید به صورت تدریجی در این میراث قدیمی سرمایه‌گذاری کنید و تصمیم بگیرید که استقبال شتاب‌آلود از اینشورتک به هیچ وجه ارزشش را ندارد.

به عنوان نقطه شروع برای یک کسب‌وکار بیمه‌ای مستقر و در حال فعالیت، ممکن است بهترین فرصت این باشد که داشته‌های خود را جمع‌آوری کرده و از آن برای همکاری با اینشورتک‌هایی که مشتری دارند، استفاده کنید و به این ترتیب هم از راهکارهای نوین آن‌ها استفاده کنید و هم سهمی از بازار مشتریان آن‌ها داشته باشید.

این اینشورتک‌ها مشغول طراحی و ساخت محصولات نسل جدید برای آن بخش‌هایی از جامعه هستند که به تازگی در حال ظهورند (مانند کارگران اقتصاد گیگ^۱)، نادیده گرفته شده‌اند، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند یا خدمات کمتری دریافت کرده‌اند. کمک به موفقیت این اینشورتک‌ها می‌تواند نسبت به رقابت رودررو یا سرشاخ شدن با آن‌ها تصمیم بهتری باشد، به خصوص با در نظر گرفتن سرمایه‌گذاری که ممکن است برای بازسازی پشته فناوری خود و رسیدن به نقطه شروع بیمه‌گران استارت‌آپ که محدودیت‌های ناشی از فناوری‌های قدیمی را ندارند به آن نیاز داشته باشید.

از سوی دیگر، ممکن است تصمیم بگیرید کسب‌وکار قدیمی خود را به همان شکلی که وجود دارد، نگه دارید و به آن دست نزنید، اما همزمان یک واحد کسب‌وکار جدید برای

رقابت در فضاهای بکر و دست نخورده‌ای که توسط بیمه‌گران استارت‌آپ آشکار شده‌اند، تأسیس کنید.

این هم یک مسیر مناسب برای رشد و بقاست، اما باید بدانید مسیر متفاوتی است. هر یک از این استراتژی‌ها به سطحی از تمرکز و سرمایه‌گذاری نیاز دارد که حفظ همزمان آن‌ها را دشوار می‌سازد.

از بسیاری جهات پرسش استراتژی در این گزاره خلاصه می‌شود: بازی هجومی را انتخاب می‌کنید یا دفاعی؟

آیا هجومی بازی می‌کنید و از اینشورتک برای رشد عملکرد درآمدی استفاده می‌کنید؟ یا دفاعی بازی می‌کنید و فناوری را برای بازسازی توانمندی‌های خود با تأکید بر کارایی، سرعت و چابکی به کار می‌گیرید؟

مهم نیست کدام مسیر را انتخاب می‌کنید، گزینه‌های واقعی برای ایجاد نوعی مصالحه در این میان وجود دارند. موضوع تصمیم‌گیری پیرامون فناوری یا سرمایه‌گذاری نیست بلکه صحبت از ایجاد آبشاری از انتخاب‌های به هم مرتبط است. برای مثال، مشارکت در توزیع را در نظر بگیرید.

آیا روی مشارکت با یک غول فناوری (برای مثال، تنسنت) یا یک غول خدمات مالی (برای مثال، سیتی بانک)^۱ تمرکز خواهید کرد؛ با یک کانال توزیع مستقر (برای مثال مارش^۲ یا براون و براون^۳) یا یک استارت‌آپ بیرونی (مانند ای دی پی^۴ یا بانکر^۵) مشارکت خواهید کرد؟ با وجود تمام این تصمیم‌ها باز هم تله‌هایی پیش روی بیمه‌گران مستقر و استارت‌آپ وجود دارد.

بسیاری از مدیران ارشد اجرایی صنعت بیمه زمان زیادی را صرف نگرانی درباره چالش مدیریت تغییرات مرتبط به جنبه‌های فناوری یا پررنگ کردن میزان نقش بازدارنده‌ای می‌کنند که فناوری‌های قدیمی در حرکت رو به جلوی آن‌ها دارند.

در سوی دیگر، بیمه‌گران استارت‌آپ اعتبار بسیار زیادی به این باور می‌دهند که آن‌ها فارغ از محدودیت‌های ناشی از فناوری‌های قدیمی‌اند؛ در نتیجه مسیر آن‌ها به سمت موفقیت حتمی و تضمین شده است.

1. Citibank

2. Marsh

3. Brown & Brown

4. ADP

5. Bunker

در واقعیت این استدلال وجود دارد: آنچه بیش از فناوری مانع بیمه‌گران مستقر است، فرهنگ موروثی^۱ آنهاست! این استدلال به طور مستقیم در مطالعات موردی استفاده شده و در این کتاب تکرار می‌شود و در هیچ یک از یافته‌های این مطالعات موردی نمی‌بینیم که فناوری را به عنوان مانع شناسایی کرده باشند.

همزمان خواهیم دید آنچه که بیش از عامل نداشتن محدودیت‌های ناشی از فرایندها و فناوری‌های موروثی در موفقیت بیمه‌گران استارت‌آپ نقش دارد، ذهنیت کارآفرینی آنهاست.

درحالی که ذهنیت متفاوت بسیاری از بیمه‌گران مستقر و استارت‌آپ ممکن است جمع شدن آنها دور یک میز را چالش برانگیز کند. اما دقیقاً در همین جاست که بزرگ‌ترین فرصت وجود دارد.

زمانی که می‌توانید برای بهره‌جستن از بهترین ویژگی‌های هر دو این فرهنگ‌ها همکاری کنید تا بتوانید همزمان با انعطاف، چابک نیز باشید، در ریسک‌پذیری و مدیریت ریسک به خوبی عمل کنید، این همان نقطه‌ای است که جادوی خلق آینده بیمه در آنجا رخ می‌دهد.

کریو هانیگ

رئیس هیئت مدیره و هم‌بنیانگذار رویداد جهانی ایشورتی کانکت^۲

دیباچه

این کتاب درحالی نوشته می‌شد که همه‌گیری جهانی (کووید-۱۹) در مراحل آغازین خود بود و هنگامی که اکثر ایالات آمریکا شروع به توصیه مردم برای در خانه ماندن کرده بودند نگارش متن به انتهای خود رسیده بود.

همه‌گیری کرونا موضوع این کتاب نیست اما ترجیح دادم در این باره نیز نکاتی را بیان کنم، زیرا آنچه در حال وقوع است برای همه مردم در سرتاسر جهان بسیار دشوار و غیرعادیست.

به همه‌گیری کرونا و تأثیرات آن بر صنعت بیمه نمی‌پردازیم، زیرا مطالعات موردی به اشتراک گذاشته شده در این متن پیش از شروع کرونا بوده است.

البته باید گفت این به آن معنا نیست که کرونا بر افراد یا شرکت‌های نام برده شده در مطالعات موردی این کتاب، مشتریان و شرکای آن‌ها یا در مقیاس بزرگ‌تر بر جهان هیچ تأثیری ندارد. البته که دارد.

همچنین به آن معنا نیست که شرایطی که همه ما با افزایش وخامت وضعیت کرونا در آن قرار می‌گیریم به موضوع این کتاب یعنی توانایی بیمه‌گران برای نوآوری بی‌ارتباط است. البته که مرتبط است.

اما نباید تصور کنیم کرونا و تأثیر آن بر زندگی ما به این معناست که تحول غیرممکن است یا به طور کامل باید متوقف شود.

در واقع بسیاری از شرکت‌ها در نتیجه شیوع کرونا ناچار بودند که در چشم به هم زدن متحول شوند، کارکنان را به دورکاری بفرستند، سفرهای کاری را متوقف کنند و برای ارائه

خدمات خسارت دهی که حالا تحت تأثیر کرونا قرار گرفته یا دیگر در دسترس نبودند، به سراغ راهکارهای جدیدی بروند.

اگر چیزی باشد که این صنعت در طول تاریخ خود آن را ثابت کرده باشد؛ انعطاف‌پذیری آن است.

ما در دشوارترین لحظات برای کمک در کنار مردم هستیم تا با کمک ما سامان زندگی خود را دوباره برقرار کنند. اگر خودتان انسان مقاومی نباشید نمی‌توانید از عهده این کار برآیید، زیرا علاوه بر دشواری بسیار عوارض عاطفی نیز به همراه دارد که بدون مقاومت و قدرت کافی از ادامه راه بازخواهید ماند.

ما صنعتی هستیم که با چالش‌های مردم روبه‌رو می‌شویم، ویرانی‌های شدید را می‌بینیم و متوقف نمی‌شویم یا سرخم نمی‌کنیم. ما بر می‌خیزیم و کمک می‌کنیم. ما گام در مسیر جست‌وجو و یافتن راه‌حل مشکلات بر می‌داریم.

بدون تردید این‌کاری دشوار است. اهالی این صنعت فقط شاهد و کمک‌کننده در فجایع نیستند، بلکه با این فجایع زندگی می‌کنند و این شرایط کار را برای آن‌ها دشوارتر می‌کند. با تمام این تفاسیر با در دسترس قرار گرفتن انواع جدیدی از راهکارها، ابزارها و افزایش روزافزون نیاز به آن‌ها در نتیجه شرایط بغرنج امروزی اکنون دقیقاً زمان است که به تحول صنعت خود بیندیشیم.

این همان لحظه‌ایست که به گذشته نگاه خواهیم کرد و از افراد می‌پرسیم:

«با زمانی که در اختیار داشتید، چه کردید؟» عقب نشستید و منتظر ماندید تا بگذرد؟ آیا فضا را برای دیگرانی که به کم قانع نبودند و نمی‌خواستند در زمان متوقف شوند باز گذاشتید، آن‌هایی که ترجیح می‌دادند فقط به دورکاری اکتفا نکنند و از فرصت پیش آمده به واسطه این شرایط دشوار برای بازنگری در مرزهای کسب و کارشان استفاده کنند؟

یا تصمیم گرفتید کار و نحوه انجام آن را به گونه‌ای متحول کنید که اعتبار و قدرت خود را در آینده بیمه تضمین کنید؟



بخش اول

پیشینه و چرایی نگارش کتاب

قبل از شروع دوست دارم به شما بگویم چگونه به این نقطه رسیدم. شما با آگاهی از داستان من متوجه می‌شوید این کتاب چگونه متولد شده و دلیل را برای نگارش آن به یک اولویت مهم بهتر درک خواهید کرد.

در بهار سال ۲۰۰۰ از کالج فارغ‌التحصیل شدم و در تیم «مشاور استراتژی داخلی گروه بیمه‌ای لیبرتی میوچوال»^۱ در بوستون^۲، ایالت ماساچوست^۳ مشغول کار شدم. تصمیم داشتم پس از کالج در سمت مشاور مدیریت فعالیت کنم و این پیشنهاد کاری فرصتی عالی برای فعالیت در حوزه شغلی مشاوره برای من بود. این درست زمانی بود که همکلاسی‌هایم پیشنهادهای کاری خود را رد می‌کردند (البته اگر پیشنهادی به آن‌ها می‌شد)، زیرا اقتصاد در نتیجه انفجار حباب عصر اینترنت در سال ۱۹۹۹ در حال ذوب شدن بود. قصد نداشتم در صنعت بیمه فعالیت کنم (این اغلب همان چیز است که از پیشکسوتان این صنعت به‌عنوان بخشی از داستان مسیر شغلی‌شان می‌شنوم) اما در اولین رویارویی‌ام از نزدیک ثبات و پایداری افسانه‌ای این صنعت را دیدم. در آن سال در حالی که بسیاری از کارفرمایان در حال تعدیل نیروهای خود بودند، صنعت بیمه همچنان در حال استخدام نیروهای جدید بود، در نتیجه من هم برای دوره بعد از فارغ‌التحصیلی شغلی داشتم.

از همان روزهای فعالیت‌م در بخش تحقیقات و استراتژی شرکتی، که امروز تیم مشاوره نامیده می‌شود، از من خواسته شد در اداره بیمه‌های اشخاص گروه بیمه‌ای Liberty Mutual در آمریکا فعالیت کنم^۴. باید روی طیف وسیعی از موضوعات شامل چندین پروژه تجربه مشتری و فناوری کار می‌کردم، فعالیت در این پروژه به من نشان داد چگونه این دو موضوع

1. Liberty Mutual

2. Massachusetts

3. Boston

۴. این بخش شامل شرکت‌های بیمه‌گر منطقه‌ای و ملی مانند سیفکو (Safeco)، ایندیانا اینشورنس (Indiana Insurance)، و هاپو کزولتی (Ohio Casualty)، پیر لس (Peerless)، و چند شرکت دیگری که توسط Liberty Mutual خریداری شدند، نبود.

می‌توانند در کنار یکدیگر و بدون تضعیف مزایای یکدیگر به شکل متوازن در تصمیمات سازمان ایفای نقش کنند یا آن‌گونه که متأسفانه از نظر تاریخی در صنعت بیمه شاهد چنین روندی هستیم در مقابل یکدیگر ایستاده و دیگری را حذف کنند. برای ادامهٔ تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد مدرسه بازرگانی تاکا دانشگاه دارتموث^۲ از Liberty Mutual جدا شدم و در طول دوران کارآموزی‌ام در دانشکده بازرگانی و پس از فارغ‌التحصیلی به‌صورت تمام وقت در پروژه تحلیلی/ خبری/ اقدام برای بیمه^۳ شرکت مکینزی و کامپنی فعالیت‌های بسیار جالب و تأثیرگذاری در ایالات متحده و اروپا روی بیمه‌های اشخاص و بازرگانی^۴ انجام دادم؛ جایی که اولین حضورم را در رشته بیمه‌های خاص^۵ تجربه کردم. روی پروژه‌های رشد تجاری، شبکه توزیع، تملک و ادغام^۶، یکپارچگی سازمانی پس از ادغام شرکت‌ها و همچنین بخش خسارات کار کردم که همین امر زمینه‌ساز بازگشت دوباره‌ام برای فعالیت در یک شرکت بیمه دیگر بود.

پس از آن McKinsey & Company را ترک کردم و به بریتیش اسپیشالیست بیزلی^۷ که در حال توسعه کسب‌وکار نوپای خود در ایالات متحده بود، ملحق شدم. دوران فوق‌العاده‌ای بود، ما از یک کسب‌وکار کوچک به بنگاهی تبدیل شدیم که اکنون بیش از یک میلیارد دلار ارزش دارد. هنگامی که من در سال ۲۰۰۸ به آن‌ها پیوستم؛ ارزش شرکت در سرتاسر دنیا کمتر از ارزشی بود که امروزه فقط کسب‌وکار آن در ایالات متحده دارد. در یکی از تیم‌های صدور بیمه‌نامه فعالیت می‌کردم، عملیات توزیع را سروسامان می‌دادم و در نهایت مسئول عملیات صدور و خسارت در سراسر ایالات متحده بودم. همچنین نمایندهٔ ارشد تجاری در هسته بیمه‌گری^۸ جدیدی بودم که در داخل سازمان در حال توسعه بود و هر روز عمیقاً و از نزدیک درگیر عملیات روزانه مرتبط با این پروژه فوق‌العاده پیچیده و پرهزینه بودم. به‌علاوه، هم زمان با روندی که در بیمه‌های اشخاص و محصولات بازرگانی اصلی مانند اتومبیل رایج شده بود کارگزاران نیز درخواست دریافت الکترونیکی نرخ را مطرح می‌کردند و ما تلاش داشتیم تا با استفاده از ابزارهایی که در مقایسه با شیوه‌های امروزی مانند چسب نواری به نظر می‌رسند (بهتر بگویم ترکیبی از فایل‌های اکسل و نیروی انسانی) فرصت‌های پیش‌رو را از دست ندهیم، هرچند فناوری که آن روز در اختیارمان بود برای انجام این کار کافی نبود.

1. Tuck School of Business

3. Insurance Practice of McKinsey & Company

5. Specialty Lines

7. British Specialist Beazley

2. Dartmouth

4. Commercial and Personal Lines

6. Mergers and Acquisitions (M&A)

8. Core System

پس از مدت کوتاهی کار در Beazley در یک شرکت بیمه‌گر سوانح ناشی از قصور پزشکی^۱ کار کردم و با دنیای کوچکی از این صنعت آشنا شدم؛ این صنعت با محدودیت‌ها و چالش‌های متفاوتی روبه‌رو بود که باقی بیمه‌های اموال و مسئولیت^۲ با آن‌ها روبه‌رو نبودند؛ از جمله پایگاه مشتری در حال ناپدید شدن آن‌ها به دلیل ادغام ارائه‌دهندگان خدمات درمانی با شرکت‌های بزرگی که اغلب نهادهایی خودبیمه - شده هستند. این امر به بحران هویت و جوی برای بیمه‌گران سوانح قصور پزشکی منجر شد که برای دهه‌ها به عنوان یک بیمه‌گر در پلتفرم‌های خود سرمایه‌گذاری کرده بودند؛ نه فقط به عنوان یک شرکت خدمات رسان^۳، خدمتی که امروز به شکل چشمگیری از جانب مراکز خدمات درمانی از آن‌ها تقاضا می‌شد. فضا پر از حس «متحول شو یا نابود شو» بود، جریان غالبی که روبه‌روز در حال گسترش بود.

پس از ترک شرکت بیمه مذکور با پیوستن به استارت‌آپ تجهیزات ایمنی صنعتی گاردت^۴ وارد دنیای نوآورانه فناوری‌ها شدم، در این شرکت در بخش توسعه همکاری با بیمه‌گران ارائه‌دهنده بیمه‌های مسئولیت کارفرما در قبال کارکنان^۵ و بخش جذب سرمایه‌گذاری‌های جسورانه^۶ مشغول کار شدم.

شرکت Guardhat امروز یک کسب‌وکار موفق با دفاتر و کارکنان بسیار است، اما در دوره‌ای که من به آن ملحق شدم، هنوز در حد ایده‌ای بود که بنیانگذارانش در گاراژ خانه خود روی آن ایده کار می‌کردند. کمک به پایه‌گذاری شرکتی از آجر اول و دیدن این‌که چگونه داده‌های به‌دست آمده از کلاه‌های ایمنی هوشمند و تجهیزات ایمنی می‌تواند به انقلابی بالقوه در بیمه‌های مسئولیت کارفرما در قبال کارکنان منجر شود، فوق‌العاده هیجان‌انگیز بود.

بزرگ‌ترین مشکل موجود در بیمه‌های مسئولیت کارفرما در قبال کارکنان عدم تقارن اطلاعات است. بیمه‌گران نمی‌دانند شرایط خطر^۷ واقعاً چیست، زیرا آن‌ها ریسک‌های واقعی را که کارکنان هر روز با آن‌ها مواجه هستند، نمی‌بینند. بیمه‌گران مهندسان ریسک را به محل می‌فرستند تا اوضاع را ارزیابی کنند و درست زمانی که نمایندگان شرکت‌های بیمه یا بازرسان ایمنی برای ارزیابی در محل حضور دارند، همه کارکنان اصول ایمنی را رعایت می‌کنند و شما هرگز نمی‌توانید بفهمید این کارکنان در زمان نبود نمایندگان بیمه در محل چگونه عمل می‌کنند. ممکن است تجهیزات ایمنی، مانند کلاه‌های سخت، بر

1. Medical Malpractice

2. Property and Casualty (P&C)

3. TPA

4. Guardhat

5. Workers' Compensation

6. Venture Capital (VC)

7. Exposure

سرگذاشته نشود، محدوده‌هایی با محدودیت دسترسی به راحتی از طریق میان‌برها قابل دسترسی و عبور و مرور باشند و هشدارها، علائم، چراغ‌ها و زنگ‌های خطر نادیده گرفته شوند. از طرفی ممکن است بیمه‌گران نیز فرض را بر عدم رعایت الزامات ایمنی در نظر بگیرند (با وجود رعایت الزامات مذکور توسط کارکنان) و در ارزیابی نهایی خود از ریسک مقداری نرخ عدم انطباق با استانداردهای ایمنی در نظر بگیرند.

به عبارتی بیمه‌گران تا حدودی بیمه‌نامه‌های خود را کورکورانه رتبه‌بندی می‌کنند و احتمالاً تخفیفاتی را که نباید بدهند، در نظر می‌گیرند یا برای ریسکی که وجود ندارد، هزینه‌ای اضافه دریافت می‌کنند. برای بیمه‌شدگان چنین وضعی به این معناست که همیشه برای بیمه و زمان از دست رفته پول بیشتری پرداخت می‌کنند، به‌ویژه در فضای پریسک و سنگین صنعتی که شرکت Guardhat روی آن متمرکز است. بنابراین، جای تعجب نیست که سودآوری در بیمه‌های مسئولیت کارفرما در قبل کارکنان همیشه دشوار بوده و شرکت Guardhat برای تغییر این وضعیت و درعین حال حفظ جان افراد راهکاری یافته بود.

همزمان با کار در این شرکت فرصتی فراهم شد تا با شعبه آمریکای یک شرکت بیمه انگلیسی ارائه‌دهنده بیمه‌های خاص به نام «هیسکاکس یو اس آ»^۱ که در جست‌وجوی فردی برای سمت رئیس اداره خسارات بود، همکاری کنم.

سه سال کار در این شرکت را به همکاری با جالب‌ترین افرادی گذراندم که با راه‌اندازی کانال فروش مستقیم محصولات بیمه‌های بازرگانی و بیمه‌های خاص کار بسیار جسورانه‌ای انجام داده بودند؛ در حالی که همزمان یک شبکه فروش مبتنی بر کانال کارگزار را توسعه داده بودند.

در طول سه سالی که در Hiscox حضور داشتم، حجم کسب‌وکار دو برابر شد، استرس‌های مختلفی را از سر گذرانیدیم، اما تیم ما هر روز با انرژی که پیش از آن هرگز در جایی دیگر ندیده بودم، به کار خود ادامه می‌داد و همین موضوع این تجربه را فوق‌العاده سرگرم‌کننده و هیجان‌انگیز کرده بود.

زمانی که در Hiscox حضور داشتم، با یک استارت‌آپ اینشورتک به نام های مارلی^۲ آشنا شدم که در جست‌وجوی راهکاری برای برطرف کردن مشکلات مربوط به ارتباط با مشتری بود؛ افرادی که دیگر به ایمیل‌ها، تماس‌های تلفنی و پست‌های صوتی خود پاسخ نمی‌دهند و از سوی دیگر تمایل دارند به صورت دیجیتال با کسب‌وکارهایی که از خدمات آن‌ها استفاده می‌کنند، در ارتباط باشند.

1. Hiscox USA

2. Hi Marley

استارتاپ Hi Marley به بیمه‌گران کمک می‌کند تا به شیوه‌ای مؤدبانه و منعطف با بیمه‌شدگان خود ارتباط برقرار کنند. من اهمیت این کار را متوجه نشدم، اما خوشبختانه تیم من هوشمندانه‌تر از من عمل کرد و تصمیم گرفتیم راهکار آن‌ها را به صورت آزمایشی استفاده و اجرا کنیم و خیلی زود هم به عنوان یکی از اولین مشتریان با آن‌ها قرارداد بستیم.

این اتفاق زمینه‌ای را برای من فراهم کرد تا با بنیانگذاران این استارتاپ ارتباط نزدیک‌تری پیدا کنم و در مقام مشاور همکاری خود را با آن‌ها ادامه دهم. در نهایت همه این‌ها منجر به این شد که برای کمک به رشد کسب‌وکار به تیمشان ملحق شوم، کاری که امروز وقتی به گذشته نگاه می‌کنم خوشحالم که بیش از آن که یک تصمیم پرریسک هیجانی باشد، پیوستن به مجموعه‌ای بود که ارائه‌دهنده یک راهکار واقعاً تاثیرگذار و موفق به صنعت بیمه بوده و هست. راهکاری که امروزه بیمه‌گران زیادی از آن استفاده می‌کنند. از جمله یکی از بیمه‌گرانی که در این کتاب به آن اشاره خواهم کرد.

به عنوان رئیس اداره رشد کسب‌وکار Hi Marley با بیمه‌گران بی‌شماری ملاقات می‌کردم که واقعاً از یک سو با فشار بی‌حد و حصر تهدیدات برهم‌زننده و از سوی دیگر با حس ناتوانی برای نوآوری دست‌وپنجه نرم می‌کردند. در طول مدتی که به برخی از شرکت‌های بیمه کمک می‌کردم تا راهکارهای Hi Marley را، همان‌طور که در Hiscox انجام داده بودم، به صورت آزمایشی اجرایی کنند، نیاز شدیدی را احساس می‌کردم تا داستان بیمه‌گرانی را که توانسته بودند بر محدودیت‌های پیش روی خود در مسیر جست‌وجوی راهی برای متحول ساختن نحوه ارائه محصولات و خدمات خود به بیمه‌شوندگان فائق آیند، بازگو کنم.

این‌گونه بود که ایده نگارش مجموعه کتاب‌های «آینده بیمه‌گری: از برهم‌زندگی تا تحول»^۱ شکل گرفت. در جریان سفر شغلی‌ام در صنعت بیمه ارتباطاتی با مؤسسه اینشورنس نردز^۲ پیدا کردم، کسانی که ایده این کتاب را با آن‌ها مطرح کردم و در نهایت تصمیم گرفتیم برای عملی کردن این ایده با یکدیگر همکاری کنیم.

کتاب از سه بخش تشکیل شده است:

- بخش اول: دورنمایی از وضعیت فعلی صنعت بیمه ارائه می‌دهد؛
- بخش دوم: مطالعه موردی هفت بیمه‌گر را خواهیم دید که برای تحول خود به

1. The Future of Insurance: From Disruption to Evolution

2. Insurance Nerds

اقدامات نوآورانه و خلاقانه دست زده‌اند و نوری می‌تاباند بر آن دسته از عوامل کلیدی موفقیت که شما نیز می‌توانید آن‌ها را در کسب‌وکار خود به کار گیرید؛

- و در نهایت در بخش سوم آموخته‌های دو بخش پیشین با یکدیگر جمع شده‌اند تا ایده جامعی به شما بدهند از این‌که چگونه صنعتی که با موانع و محدودیت‌های بسیاری روبه‌رو است می‌تواند نحوه تفکر خود را متحول کند و صرف‌نظر از تهدیدات برهم‌زننده‌ای که ممکن است همین امروز یا در آینده شکل گیرند به میثاق خود در یاری رساندن به بیمه‌شدگان در شرایط ناگوار عمل کند.

اگر می‌خواهید کل داستان را بدانید باید با آرامش ابتدا تا انتهای این کتاب را، از بخش اول یعنی دورنمای وضعیت فعلی، همه راه‌های متنوعی که بیمه‌گران مختلف در مسیر خود برای تحول در پیش گرفته‌اند تا تحلیل انتهایی یافته‌های کتاب را بخوانید.

همچنین خالی از لطف نخواهد بود اگر آن دسته از مطالعات موردی بیمه‌گرانی را که به‌طور خاص در مسیر اقدامات نوآورانه خود برای تحول، فعالیت‌هایی را انجام داده‌اند که شما نیز در کسب‌وکار خود برای انجام آن‌ها دچار چالش هستید و با آن‌ها احساس نزدیکی و مشابهت می‌کنید، دوباره و دوباره بخوانید.

هر مطالعه موردی این کتاب می‌تواند به تنهایی به عنوان یک مطالعه واحد و جامع خوانده و مورد استناد قرار گیرد؛ اگرچه باید در نظر داشت همیشه بیشترین یافته‌های معتبر را می‌توان از کنار هم قرار دادن همه این مطالعات و در کنار هم دیدن آن‌ها به دست آورد.

قرار نیست هیچ یک از مطالعات موردی این کتاب نقشه راهی باشد برای اجرای یک راهکار خاص به روشی دقیقاً مشابه آنچه بیمه‌گران مورد بررسی در این کتاب انجام داده‌اند؛ بلکه بنا بر این است که برای شما منبع راهنمایی، الهام‌بخشی، چالش و ایده باشند تا در جریان تلاش‌هایتان برای متحول ساختن کسب‌وکار خود در محیطی که دائم در حال تغییر است، آن‌ها را به کار گیرید.

هرچند، این کتاب فقط روی صنعت بیمه تمرکز دارد، اما آموخته‌های حاصل از آن مرزهای فراتر از صنعت بیمه را در می‌نوردند. فارغ از این‌که شما در یک بیمه‌گر، یک اینشورتک، یک شریک اکوسیستم بیمه مانند کارگزار یا نماینده کار کنید یا در یک صنعت کاملاً متفاوت فعالیت داشته باشید، در هر حالت این کتاب دیدگاه‌های ارزشمندی در رابطه با نوآوری ارائه می‌کند که باید آن‌ها را به حوزه فعالیت خاص خود تعمیم دهید.

با در نظر گرفتن پیشینه ارائه شده درخصوص نگارش این کتاب، اجازه می‌خواهم در آغاز نگاهی داشته باشیم به دورهٔ برهم‌زندگی که این صنعت در بدو ورود به قرن ۲۱ با آن مواجه شد، دوره‌ای که پایه‌های برهم‌زندگی جدیدی را شکل داده که ما در گذر از دهه دوم قرن جدید در میانه آن قرار داریم.

فصل اول

اولین برهم‌زنندگی

نخستین تجربهٔ فعالیت در گروه بیمه Liberty Mutual چیزهای زیادی به من آموخت؛ شرکتی که در بدو ورودم به آن حدود یک‌سوم ارزش فعلی خود را داشت. دامنه فعالیت شامل همه رشته‌های اشخاص و بازرگانی در سطح ملی و بین‌المللی بود و تنوع پروژه‌هایی که در آن‌ها حضورداشتم شامل همهٔ عملیات‌های اصلی از جمله توزیع (مستقیم و از طریق واسطه‌ها)، خدمات رسانی، فناوری، تملک و ادغام، ساختار شرکتی، محصول و ... می‌شد. همچنین به واسطه این پروژه‌ها با پدیدهٔ جدیدی که «اینترنت» نامیده می‌شد، روبه‌رو شدم، پدیده‌ای که شیوه مرسوم عملیات تجاری ما را تهدید می‌کرد. برای این‌که تصویری از شکل اولیهٔ زندگی با اینترنت را برای شما ترسیم کنم باید بگویم آن زمان گوگل هنوز یک بازیگر کوچک در عرصهٔ جست‌وجو بود و بیشتر رقبای بزرگ آن شرکت‌هایی بودند که امروز دیگر وجود ندارند.

ایدهٔ جدیدی که با توسعه روزافزون اینترنت مطرح می‌شد حاکی از این بود که ممکن است افراد بخواهند نرخ بیمه، خرید بیمه‌نامه و دریافت خدمات پس از فروش را به صورت آنلاین دریافت کنند.

در آن زمان پیش‌بینی می‌شد، با ظهور سامانه‌های تجمیع قیمت که نامشان با حرف E شروع می‌شود (ظاهراً آن موقع هنوز پیشوند «i» توسط اپل^۱ ابداع نشده بود) کارگزاران و نمایندگان از بین خواهند رفت.

1. Apple

ما در حال نگرستن به وقوع یک برهم‌زندگی اساسی بودیم.

در حالی که مشخص نبود کدام یک از این تهدیدات برهم‌زننده به واقعیت می‌پیوند و موجب یک چرخش واقعی خواهند شد، اما یک نکته همیشه آشکار بود: «دیگر نمی‌توانستیم پا به پای آن پیش برویم و به احتمال قوی از سیر تحولات عقب می‌ماندیم.» دوران ترسناکی بود و این ترس غیرمنطقی نبود، زیرا دلایل منطقی بسیار زیادی وجود داشت که ما را به این باور برساند؛ در نتیجه این شرایط جدید از بازی کنار گذاشته خواهیم شد و تنها ما نبودیم که این‌گونه فکر می‌کردیم.

بیمه از منظر تنظیم‌گری^۱ صنعتی بسیار پیچیده است، بنابراین مدیریت این گونه تهدیدات برهم‌زننده در میان قانون‌گذاران پنجاه ایالت به‌علاوه آن‌هایی که در حوزه‌های قضایی مختلف بین‌المللی فعالند، غیرممکن و گاه بسیار پیچیده است. الزام به ثبت تغییرات محصول، انتظار برای دریافت تأییدیه، دریافت مجوزها، ریسک نقض کردن قوانین موجود در نتیجه اقدامات ما و ... همه موضوعاتی کاملاً جدی هستند.

و اگر محدودیت‌های مربوط به انطباق با مقررات کاهش می‌یافتند، چگونه می‌توانستیم تضادهای کانال‌های توزیع را به شکل کارآمدی مدیریت کنیم؟ اگر در یکی از سامانه‌های آنلاین تجمیع قیمت مشارکت می‌کردیم، آیا کارگزاری که با ما کار می‌کردند از همکاری با ما منصرف می‌شدند؟ اگر شروع به نرخ‌دهی آنلاین می‌کردیم، آیا شبکه فروش ما را ترک کرده و مشتریان خود را به نزد رقبا می‌بردند؟ فناوری ما چطور؟

«بسیاری از استارت‌آپ‌های جدید اینشورتک با شکست مواجه خواهند شد ... در واقع اگر تاریخ را مبنای پیش‌بینی خود قرار دهیم، به احتمال زیاد بسیاری از آن‌ها ورشکست خواهند شد. اما غیرمنطقی خواهد بود اگر بگوییم همه آن‌ها شکست خواهند خورد.»

.....

.....

راب گالبریت

نویسنده کتاب «پایان بیمه! فرجام بیمه‌ای که می‌شناختیم»

آیا اساساً می‌توانستیم در حالی که تلاش می‌کردیم طبق جدول‌های زمانی، بودجه و پروژه‌های فناوری قبلی جلو برویم از عهده انجام این کار برآییم؟

شما می‌دانید که این داستان چگونه پیش رفت. با وجود تمام آن ترس‌ها و تهدیدات برهم‌زننده Liberty Mutual باقی ماند و رشد کرد و در کنار آن نیز بسیاری از بیمه‌گران دیگر

1. Regulation

نیز ماندگار شدند؛ حتی آن‌هایی هم که نتوانستند در نتیجه برهم‌زندگی ناشی از تجارت الکترونیک از بین نرفتند. کانال‌های نمایندگی و کارگزاری نیز توانستند به حیات خود ادامه دهند. با وجود تمام تهدیدات و پیش‌بینی‌های آخرازمانی بازیگران و نیروهای اثرگذار صنعت نیز تا حد زیادی بدون تغییر باقی ماندند، همراه با ابزارهای جدیدی که پیرامون ما شکل گرفتند.

چرا چنین شد؟ چگونه صنعتی که در سخت‌ترین شرایط زندگی در کنار انسان‌ها ایستاده و از آن‌ها در رسیدن به رؤیاهایشان بدون این‌که ریسکی پیش رویشان باشد، پشتیبانی کرده، با وجود تمام این ترس‌ها و محدودیت‌ها توانسته است به حیات خود ادامه دهد؟

این کتاب به جای کاوش در دیدگاه‌ها و یافته‌های به‌دست آمده از سال‌های آغازین قرن ۲۱ به بررسی دوره زمانی دیگری می‌پردازد، زمانی که ما همین حالا، در همین لحظه در آن زندگی می‌کنیم؛ عصر برهم‌زننده ایشورتک.

این تهدید برهم‌زننده به‌حدی شدید بوده که مبنای نگارش کتاب پیشکسوت صنعت بیمه، «راب گالبریت»^۱ با عنوان تکان دهنده «پایان بیمه! فرجام بیمه‌ای که می‌شناختیم»^۲ شد. با این‌که گالبریت، پایان بیمه را در تمامیت آن پیش‌بینی نمی‌کند، اما با جزئیات بسیار دقیقی درباره این تهدیدات برهم‌زننده و راهکارهای توانمندسازی^۳ که بیمه‌گران می‌توانند برای مقابله با این تهدیدات در پیش گیرند، صحبت می‌کند.

شاید وسوسه نادیده گرفتن این تهدیدات به سراغتان بیاید، اما با این حال، گالبریت تفسیر متعادلی از انتظاراتی که باید از این بیمه‌گران استارت‌آپ^۴ داشته باشیم، ارائه می‌کند. او می‌نویسد: «بسیاری از استارت‌آپ‌های جدید ایشورتک و سرمایه‌گذاری‌های جسورانه مشابه شکست خواهند خورد. در واقع، اگر تاریخ را مبنای پیش‌بینی خود قرار دهیم، به احتمال زیاد بسیاری از آن‌ها ورشکست خواهند شد. اما غیرمنطقی خواهد بود اگر بگوییم همه آن‌ها شکست خواهند خورد و این احتمال وجود دارد که یک یا تعداد بیشتری از آن‌ها همانند موفقیت اوبر^۵ در صنعت سفر اشتراکی^۶ و ایر بی ان بی^۷ در کسب‌وکار خانه‌های اشتراکی^۸ به موفقیت‌های پررنگی دست پیدا کنند.»^۹

1. Rob Galbraith

2. The End of Insurance as We Know It

3. Enabling Solutions

4. Startup Carriers

5. Uber

6. Ride-Sharing Industry

7. Airbnb

8. Home-Sharing Space

۹. گالبریت، راب. (۲۰۱۹). **پایان بیمه! فرجام بیمه‌ای که می‌شناختیم**. ترجمه: علیرضا جاهدی و ایمان ارسطو (۱۳۹۹). تهران: انتشارات نخبه‌سازان، ص ۲۰

اندی استیونسون^۱ مسئول بخش عملیات خسارات جهانی و مدیریت خسارات در حوزه اروپا در شرکت بیمه Hiscox پیشینه و شرایط پیش رو را این‌گونه خلاصه‌وار بیان کرده است:

«به یقین صنعت بیمه تحول یافته است؛ تغییر روش فروش خانه به خانه با پوشه‌های کاغذی در دست فروشنده به مدیریت کاملاً آنلاین و فرایند فروش از طریق تلفن‌های هوشمند گامی بزرگ محسوب می‌شود. اگر در یک بازه ۱۰۰ ساله نگاه کنیم، در جایی که فناوری دیجیتال امکان پیشرفت سریع‌تری را فراهم می‌کند، ممکن است این اتفاق به اندازه‌ای که مبتکران و برهم‌زنندگان امروزی ادعا می‌کنند تغییر چندان بزرگی به چشم نیاید، اما باید آن را در پس زمینه وضع موجود بررسی کرد.»

بحث و جدل‌های کنونی فقط شامل اجزای برهم‌زننده معادله بیمه نیست، بلکه دربرگیرنده کل بیمه‌گران یا در معنای دقیق‌تر دربردارنده شیوه‌ای است که مشتریان معنای بیمه را به عنوان محصولی که می‌خرند، تعریف می‌کنند.

بیمه‌گران فول استک استارت‌آپ^۲ وعده می‌دهند؛ محصولات و خدمات بیمه‌ای را به شکل مدرن، منعطف و دیجیتال به شما عرضه کنند، در این روش شما تنها آنچه را نیاز دارید دریافت می‌کنید و هیچ هزینه‌ای بابت آنچه نمی‌خواهید پرداخت نمی‌کنید و هنگامی که به دریافت خدمات نیاز دارید، وارد باتلاقی از جزئیات گیج‌کننده نمی‌شوید و از آنجا که در بند محدودیت‌های موروثی بیمه‌گران مستقر نیستند، این کار را می‌توانند هوشمندانه‌تر، سریع‌تر، ارزان‌تر و بهتر انجام دهند.

بدون این‌که نامی از شرکتی ببریم باید بگوییم که چندین بیمه‌گر استارت‌آپ با این ادعا که صنعت بیمه ورشکست شده و مشتری برخی از بیمه‌گران مستقر بودن برای افراد ناراحت‌کننده است، سروصدای زیادی راه‌انداخته و از این راه توانسته‌اند به شکل عجیبی برند خود را بازاریابی کنند.

آن‌ها با استفاده از نسل جدیدی از ابزارها و فارغ از محدودیت سیستم‌های موروثی، عدم مقاومت در برابر تغییر (یا آنگونه که در مورد برخی بیمه‌گران مستقر صدق می‌کند داشتن یک روش تاریخی انجام امور به گونه‌ای که به کمک آن بتوانند در برابر تغییر مقاومت کنند!) نداشتن بوروکراسی یا خاطرات ناخوشایند از پروژه‌های شکست‌خورده گذشته روی ارائه تجربه مشتری^۳ بهتر تمرکز می‌کنند. آن‌ها همچنین با تجربه دهه‌ها

1. Andy Stevenson

۲. Fullstack startup carriers یا «بیمه‌گران فول استک استارت‌آپ»؛ به آن دسته از بیمه‌گران استارت‌آپ گفته می‌شود که تمام مراحل عملیات بیمه‌گری را از تولید، توزیع و پشتیبانی پس از فروش محصولات را خودشان انجام می‌دهند.

3. Customer Experience (CX)

محدودیت‌های تنظیم‌گری مواجهه نیستند که مانع از پیشروی آن‌ها شود. به طور خلاصه، آن‌ها حریفان قابل‌تحسینی هستند که تهدیدی واقعی محسوب می‌شوند.

با وجود آن تهدیدات و دستیابی به برخی موفقیت‌های برجسته در زمینه تجربه مشتری، آن‌ها نیز با چالش‌هایی مواجه هستند.

نتایج کسب‌وکار بیمه‌گری آن‌ها هنوز با آنچه بتوان به آن غبطه خورد، فاصله زیادی دارد، هرچند این امر در خصوص اغلب بیمه‌گران استارتاپ یا کوچک که همزمان تلاش دارند، ابعاد پایگاه مشتریان خود را برای بهبود این نتایج گسترش دهند، صدق می‌کند. بنابراین، نسبت ترکیبی^۱ اولیه ضعیف دلیل کافی نیست که عملکرد یک استارتاپ را جرقه‌ای زودگذر دانسته و موفقیت آن را غیرممکن بدانیم. علاوه بر این عملکرد ضعیف آن‌ها ممکن است بنا به دلایلی فراتر از فقط ناتوانی در کاهش میزان خسارات باشد، از جمله بی‌تجربگی در مدیریت کارآمد خسارات، فقدان داده‌های غنی تاریخی برای اطلاع‌رسانی در مورد محصول، تصمیمات مرتبط با رتبه‌بندی ریسک و مدیریت فرایند رسیدگی به خسارات؛ حس غرور کاذبی که ما صنعت باهوشی هستیم و در نتیجه نیاموختن از واقعیت‌های صنعت که می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های خطا منجر شود.

به‌طورکلی قضاوت درباره این موضوع که آیا بسیاری از این استارتاپ‌ها می‌توانند به عنوان یک بیمه‌گر به حیات خود ادامه دهند، بسیار زود است و هنوز با ادعای پیروزی فاصله زیادی دارند.

کشمکش و تقلای اصلی آن‌ها در این است: چگونه آنچه را از یک بیمه‌گر انتظار می‌رود به مشتری ارائه دهند، آنچه ما به عنوان ماهیت عملیات بیمه‌گری می‌شناسیم؛ یعنی انتقال و اداره ریسک همزمان با مدیریت سرمایه مرتبط با انتقال آن ریسک.

اگر نظرات مشتریان این استارتاپ‌های بیمه‌گر را بررسی کنید، متوجه می‌شوید که آن‌ها پس از تجربه خریدی هیجان‌انگیز، تمایل دارند داستان متفاوتی را مشاهده کنند.

یکی از افرادی که با آن‌ها مصاحبه کردم، شخصی که در حال خرید بیمه مجتمع مسکونی^۲ بود و به واسطه قیمت و سادگی فرایند خرید جذب یک استارتاپ شده بود، پس از دیدن امتیازها و نظرات مشتریانی که مطالبه خسارت داشتند یا سعی داشتند تغییراتی در بیمه‌نامه خود اعمال کنند، عصبانی بود.

او برای توصیف شرایطی که هنگام مطالبه احتمالی خسارت به عنوان یک «بیمه شده» آن‌ها با آن مواجه می‌شدید، از واژه «وحشتناک» استفاده کرد.

بر اساس دیده‌ها و شنیده‌های این مشتری؛ بیمه شدن توسط آن‌ها آسان اما بیمه شده آن‌ها بودن دردناک بود. بیمه‌گران مستقر برای بیش از یک قرن این بخش مهم از این معادله بیمه را به خوبی حل کرده‌اند.

با وجود داشتن توانایی برای مدیریت سرمایه و ریسک، مسائل زیادی وجود دارند که ما به‌عنوان یک صنعت، در این رابطه که چگونه با انتظارات درحال تغییر مشتری همگام بمانیم، باید آن‌ها را در نظر بگیریم. و البته توجه داشته باشیم همانگونه که بیمه‌گران استارتاپ از سمت تجربه مشتری در جبهه رقابت پیشروی می‌کنند، انتظارات مشتریان نیز به سرعت تبدیل به تقاضای اقتصادی می‌شوند.

این همان نقطه‌ای است که حکم تحول از آنجا صادر می‌شود، انتظارات در حال تحول مشتریانمان. مسئله موفقیت یا عدم موفقیت این استارتاپ‌ها نیست. برخی می‌توانند و برخی نمی‌توانند، درست مانند بازیکنانی که در کسب‌وکار موتورهای جست‌وجو در زمان راه‌اندازی گوگل حضور داشتند. مسئله قابل توجه این است این استارتاپ‌ها طی زمانی که در اختیار دارند در تعریف مجموعه جدیدی از انتظارات که تجربه یک مشتری بیمه باید چگونه باشد، چه دستاوردی به‌دست خواهد آورد.

ما دوباره با همان دوراهی مواجه شده‌ایم که صنعت بیمه در آغاز قرن ۲۱ با آن روبه‌رو بود؛ باید در برابر برهم‌زنندگانی که در چگونگی عرضه بیمه به بازار در حال پشت سر گذاشتن ما هستند، تحول پیدا کنیم.

اما چگونه؟ ما با بادهای مخالف زیادی که علیه ما می‌وزند، روبه‌رو هستیم. ما صنعتی هستیم که به شدت متأثر از تنظیم‌گری است.

ما راهکارهای ناهمگون و مختلفی در حوزه فناوری داریم که اجرای آن‌ها با صرف هزینه و زمان بسیاری همراه است (البته اگر به شکل کامل اجرایی شوند) و این راهکارها را نمی‌توان به راحتی تطبیق و به کار گرفت، حتی اگر بخش فناوری اطلاعات منابع لازم را برای انجام این کار داشته باشد، که البته ندارد.

ما کانال‌های توزیعی داریم که به خوبی تثبیت شده‌اند، اما اگر کاری کنیم که حتی اندکی نقش واسطه‌گری آن‌ها را تضعیف کند به ما پشت خواهند کرد.

ما بروکرسی‌هایی داریم که براساس آن‌ها تصمیم‌گیری برای هر نوع نوآوری سال‌ها زمان می‌برد و به دلیل مدت‌زمان طولانی لازم برای به نتیجه رسیدن این نوع تصمیمات هیچ ساز و کاری برای آگاهی از این موضوع نداریم که آیا تصمیم درستی گرفته‌ایم یا خیر؟

ما صدها یا حتی هزاران همکار داریم که با تغییر شیوه کارهایشان شغلشان به خطر می‌افتد و فکر می‌کنیم بسیاری از این افراد از کار با فناوری راحت نیستند، بنابراین تحمل بار مسئولیت مدیریت این تغییرات و آموزش‌ها از توان ما خارج است.

ما نمی‌توانیم به‌طور مستقیم با بیمه‌شوندگان خودمان صحبت کنیم تا بفهمیم آن‌ها واقعاً چه می‌خواهند، زیرا نمایندگان و کارگزارانی که با آن‌ها کار می‌کنیم، از روابط خود با مشتریانشان حفاظت می‌کنند.

ما برای چنین اموری هیچ بودجه‌ای نداریم، به‌ویژه نه با توجه به پولی که تاکنون برای فناوری هزینه کرده‌ایم، هزینه‌ای که خروجی آن واقعاً آنچه که انتظار داشته‌ایم نبوده است.

شاید به شکل عامدانه‌ای برانگیزاننده و دراماتیک صحبت می‌کنم، ولی باید بگویم فهرست بادهای مخالف پیش رو طولانی و بسیار واقعی است و برای بسیاری از بیمه‌گران، با توجه به شرایط خاص آن‌ها بادهای مخالف بسیار بیشتری نیز وجود دارد و این نگرانی‌ها هم بسیار واقعی هستند.

با این حال، باوجود همه این بادهای مخالف، برخی از بیمه‌گران، ازجمله هفت بیمه‌گر مورد مطالعه در این کتاب AXA XL، EMPLOYERS، Ohio Mutual، SCIF، CNA، CSAA و USAA توانسته‌اند این کار را انجام دهند.

آن‌ها این کار را نه به دلیل این‌که از این بادهای مخالف در امانند، بلکه با وجود محدودیت‌های خاصشان انجام می‌دهند. این بیمه‌گران به جای توقف به دلیل وجود این موانع، برای عبور از میان آن‌ها راه‌هایی را پیدا کرده‌اند. در دل این داستان‌های موفقیت بینش‌هایی نهفته که همه ما می‌توانیم از آن‌ها برای تحول موقعیت فعلی خویش بهره ببریم.

در واقع امروزه، دوران پروژه‌های عظیم فناوری که برای ایجاد یک تغییر کوچک در مواجهه با انتظارات مشتریان حیات شرکت‌ها را به خطر می‌انداختند سپری شده یا در حال سپری شدن است.

نسل جدیدی از راهکارها و ابزارها ظهور کرده‌اند که امکان طراحی، آزمایش، به‌کارگیری

و اصلاح منعطف آن‌ها را همزمان که ما می‌آموزیم و رشد می‌کنیم فراهم می‌سازند. ساختار هزینه‌ای این راهکارهای جدید این امکان را به ما می‌دهد که به جای تعهد به صرف مبالغ هنگفت و امید به این‌که بازدهی آن‌ها را بعدها خواهیم دید، آنچه را نیاز داریم، در زمانی که نیاز داریم، استفاده کنیم. به طور خلاصه، توانایی‌مان برای تکامل به نفع ما دچار برهم‌زندگی شده است.

در ادامه کتاب مجموعه‌ای از مطالعات موردی بیمه‌گرانی را می‌بینیم که چگونگی عملیات خود را در بخش‌های خاصی از کسب‌وکارشان متحول ساخته‌اند. قرار نیست هیچ یک از این مطالعات موردی را عیناً در کسب‌وکار خود کپی کنید، بلکه در دل این مطالعات موردی درس‌هایی درباره چگونگی اجرای تغییر توسط این بیمه‌گران وجود دارد که می‌توانید آن‌ها را به عنوان منبع الهام و راهنما در کسب‌وکار خود به کار گیرید. در این مطالعات موردی مضامینی مرتبط با افراد، فرهنگ، ساختار و ... خواهید دید که هر بیمه‌گر برای عبور از مجموعه‌ای از موانع خاص خود آن‌ها را به منظور ارتقا و بهبود شیوه عرضه محصولات و خدمات به مشتریان به کار گرفته است.

- این کتاب برای افراد حاضر در این صنعت منبع راهنما، الهام و درک چگونگی متحول ساختن عرضه محصولات و خدمات بیمه‌ای است؛

- این کتاب ابزاری است برای الهام بخشی بیشتر جهت ادامه تلاش‌ها در راستای ارائه بهتر خدمات به مشتریان صرف نظر از محدودیت‌ها و تهدیدات پیش‌رو؛

- این کتاب برای آن دسته از مدیران عامل، مدیران ارشد، و ... که امیدوارند در سازمان‌تان تغییری ایجاد شود و در عین حال مطمئن نیستند چگونه از موانعی که با آن روبه‌رو هستند، گذر کنند مفید است؛

- این کتاب برای مجموعه مدیران ارشد یا هیئت مدیره بیمه‌گران که نگران تهدیدات برهم‌زننده‌اند یا درگیر حس ناتوانی در مواجهه با آن‌ها هستند، مفید است؛ آن‌ها می‌توانند از داستان‌ها و بحث‌های این کتاب برای تدوین استراتژی جهت ایجاد تغییرات کارآمد به منظور متحول ساختن کسب‌وکار خود استفاده کنند؛

- این‌شورتک‌های مختلف که امیدوارند ایجاد کننده این تحول باشند می‌توانند از این کتاب به عنوان راهنما برای درک بهتر رابطه بیمه‌گر - مشتری شما و اطمینان از این‌که این همکاری برای شما، آن‌ها، بیمه‌شدگان آن‌ها و مابقی شرکای آن‌ها در اکوسیستم بیمه موفقیت‌آمیز خواهد بود استفاده کنند؛

- بیمه‌گران استارت‌آپ برهم‌زننده ذکر شده در بالا می‌توانند برای شناخت بهتر آن دسته از بیمه‌گرانی که شاید در نگاه اول آن‌ها را دست‌کم گرفته‌اند نکات ارزشمندی در این کتاب بیابند، به ویژه در صنعتی که ممکن است به ظاهر خالی از عوارض و پیچیدگی‌ها باشد و در باطن پر از پیچیدگی؛

- این کتاب شما را از ارتکاب برخی اشتباه‌های موجود در سفرتان در جاده نوآوری دور می‌کند یا ممکن است شما را به این فکر بیندازد که به جای این‌که بیمه‌گران مستقر را به عنوان رقبایی ببینید که هر اندازه تلاش می‌کنند نمی‌توانند در رقابت با شما تاب بیاورند، به مشارکت با آن‌ها روی بیاورید، درست همانند عده‌ای که در این مسیر گام برداشته‌اند.