



گزارش بلوغ دیجیتال شرکت‌های بیمه ایرانی (۱۴۰۰)



همان گونه که مستحضرید پنجمین دوره ارزیابی ملی تحول دیجیتال توسط دانشگاه تهران در سال جاری برگزار گردید و از برگزیدگان آن در شهریور ۱۴۰۰ تقدیر به عمل آمد. پس از این رویداد و با توجه به حضور ۹ شرکت بیمه ایرانی بر آن شدیم تا با تحلیل نتایج و ارائه بینش‌های لازم، سهمی در رشد بیشتر تحول دیجیتال در صنعت بیمه کشور داشته باشیم. گزارش حاضر حاصل این تلاش است که امیدواریم مورد توجه فعالان صنعت بیمه قرار گیرد. این نکته را نیز متذکر گردم که با توجه به نمونه آماری مورد استفاده در تهیه این گزارش، احتمال سوگیری در نتایج و قابلیت تعمیم‌پذیری آن وجود دارد.

بر خود لازم می‌دانم از زحمات ارزنده خانم **محسنه اسدی** بابت تهیه این گزارش سپاسگزاری نمایم. از خانم **درسا پورحسن** به سبب بررسی چالش‌های تحول دیجیتال در صنعت بیمه ممنونم. همچنین از خانم **سوده محمدآبادی** برای طراحی گرافیکی این گزارش قدردانی می‌نمایم.

در پایان از همراهی ارزشمند جناب آقایان **مهدی ملکی**، **میثم میرزازاده**، **حامد شیداییان**، **مصطفی امینی**، **حمیدرضا پروازی** و **علی‌اکبر گلشنی** به سبب مشارکت در جلسات شناسایی چالش‌ها و توصیه‌های تحول دیجیتال در صنعت بیمه صمیمانه سپاسگزارم. امیدواریم در آینده‌ای نزدیک شاهد رشد هرچه بیشتر تحول دیجیتال در صنعت بیمه باشیم.

مهدی شامی‌زنجانی

دبیر ارزیابی ملی و

رئیس موسسه تحول دیجیتال دانشگاه تهران

ارزیابی ملی تحول دیجیتال برای اولین بار در ایران، در سال ۱۳۹۵ با هدف ممیزی، ارائه بازخورد و در نهایت معرفی سازمان‌های پیشرو در تحول دیجیتال طراحی گردید. دومین دوره این ارزیابی، در سال ۱۳۹۶ برگزار و از برگزیدگان همزمان با اجلاس مدیران تحول دیجیتال کشور تقدیر گردید. سومین دوره ارزیابی ملی تحول دیجیتال در سال ۱۳۹۷ با حضور چشمگیر سازمان‌های ایرانی از صنایع مختلف برگزار و ۳۰ بهمن ماه همزمان با شب تحول دیجیتال ایران از برگزیدگان آن در سالن همایش‌های بین‌المللی صدا و سیما تقدیر شد. چهارمین دوره ارزیابی ملی تحول دیجیتال نیز در سال ۱۳۹۸ برگزار گردید. همچنین پنجمین دوره ارزیابی ملی تحول دیجیتال در سال ۱۴۰۰ برگزار شد و همزمان با اختتامیه کنفرانس بین‌المللی تحول دیجیتال در ۱۶ شهریور از سرآمدان تحول دیجیتال کشور تقدیر به عمل آمد. از اهداف این ارزیابی علاوه بر ایجاد فضای رقابت و معرفی سازمان‌های پیشروی ایرانی، ایجاد زمینه‌ای مناسب برای تبادل تجارب موفق بین سازمان‌ها، رهبران و متخصصین این حوزه بوده است. همچنین این ارزیابی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با شناسایی نقاط ضعف و قوت دیجیتال خود و روشن نمودن شیوه‌های عملکردی در این مسیر، به بازنگری و ارتقاء سازمان خود پردازند.

حضور ۹ شرکت از صنعت بیمه در این دوره از ارزیابی و در محورهای مختلف زندگی، رهبری و نوآوری دیجیتال قابل توجه بوده است. در این گزارش نتایج ارزیابی شرکت‌های بیمه‌ای حاضر مورد بررسی قرار گرفته است. بخش‌های این گزارش شامل معرفی مدل ارزیابی، تحلیل وضعیت شرکت‌های بیمه‌ای در ابعاد مختلف مدل ارزیابی، مقایسه امتیازات کسب‌شده شرکت‌های بیمه‌ای با میانگین کل سازمان‌های شرکت‌کننده در ارزیابی و همچنین معرفی برگزیدگان محور نوآوری دیجیتال می‌باشد.



روندها و چالش‌های عمده صنعت بیمه در سال ۲۰۲۲

مانند تمامی بخش‌ها، کسب‌وکارهای بیمه‌ای نیز در پی همه‌گیری کرونا با چشمانداز متفاوتی روبرو شدند. افزایش درخواست‌ها و تقاضاهای مشتریان به دلیل همه‌گیری، همزمان با مسائل کارکنان و کار از راه دور، فشار قابل‌توجهی به روش‌های کاری و سیستم‌های مورد استفاده بیمه‌گران وارد ساخت. در این بخش بیمه‌گران سنتی از سایر بخش‌ها در دیجیتالی شدن عقب ماندند. با این حال می‌توان گفت تاثیر همه‌گیری بر بسیاری از موانع همیشگی، مانند مقاومت افراد و مدیران، محدودیت سرمایه و سیستم‌های قدیمی غلبه نمود و کسب‌وکارها از جمله بیمه‌گران را به سمت قبول این واقعیت سوق داد که دیجیتالی‌شدن موضوع اصلی کسب‌وکارها در عصر حاضر است. شرکت‌های بیمه‌ای به‌طور فزاینده‌ای به فناوری‌های نوظهور و منابع داده‌ای برای افزایش کارایی، تقویت امنیت سایبری و گسترش قابلیت‌ها در سراسر سازمان وابسته هستند. در عین حال این شرکت‌ها باید بر بهبود تجربه مشتریان خود از طریق ساده‌سازی و خودکارسازی فرایندها و همچنین ارائه خدمات شخصی‌سازی شده در صورت نیاز و ترجیح مشتریان تمرکز داشته باشند. در ادامه برخی از روندها و چالش‌های حاکم بر صنعت بیمه در سال ۲۰۲۲ که توسط شرکت دیلویت معرفی شده‌اند، ارائه می‌شوند.





جذب استعداد های درست بزرگترین چالش شرکت های بیمه ای در سال ۲۰۲۲



بزرگترین سوالی که شرکت های بیمه ای با آن مواجه هستند این است که از کجا می توانند استعدادها را پیدا کرده و چگونه آن ها را جذب و نگه دارند. در خصوص جذب و نگهداشت استعدادها، شرکت های بیمه ای نه فقط با هم تایان خود در این صنعت بلکه باید با غول های فناوری دنیا رقابت نمایند. دیلویت معتقد است که بخشی از شکاف استعدادی از طریق بازاستخدام کارکنانی که در گذشته کنار گذاشته شده اند و اکنون با توجه به دوران پسا کرونا و اضافه شدن بخش های جدید به سازمان می توان از ظرفیت ها آنها استفاده نمود، رفع می شود. همچنین می توان از کارکنانی که بازنشسته شده اند یا کارکنانی که نزدیک به بازنشستگی هستند، درخواست کرد که به صورت پاره وقت و یا از راه دور مشغول به کار شوند. با این وجود جذب و استخدام استعدادها بزرگترین چالش صنعت بیمه در سال ۲۰۲۲ خواهد بود.



نظرسنجی جهانی دیلویت نشان می دهد که ۴۳ درصد از پاسخ دهندگان معتقد هستند که یافتن افراد با مهارت در تعدادی از حوزه های کاربردی نسبت به گذشته سخت تر شده است و فناوری اطلاعات در صدر لیست این حوزه ها قرار دارد. مهندسی ابر، تحلیلگر و دانشمند داده، هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی، توسعه دهنده نرم افزار و امنیت سایبری به ترتیب ۵ حوزه مهارت های فناورانه با سختی بیشتر هستند که ضعف استعدادی در این حوزه ها بیشتر وجود دارد.

با توجه به شیوع کرونا و به دلیل افزایش کار از راه دور از طریق شبکه ها و تجهیزات شخصی کارکنان، توسعه زیرساخت های داده ای برای سازگاری با سیستم های قبلی و گسترش محیط کار مجازی، شرکت ها باید به دنبال ارتقاء امنیت سایبری خود باشند. بنابراین جذب استعداد های این حوزه نیز باید به صورت ویژه مدنظر شرکت ها قرار گیرد. نکته دیگری که باید بدان توجه شود، این است که بیمه گران باید از مرزهای جغرافیایی و سابقه حرفه ای فراتر روند تا از مخازن استعدادی بیشتری بهره برند. همچنین استفاده از کارکنان پاره وقت، انتقالی و قراردادی به جای نقش های تمام وقت، دسترسی بیمه گران به استعداد های باتجربه و متخصص را افزایش می دهد.

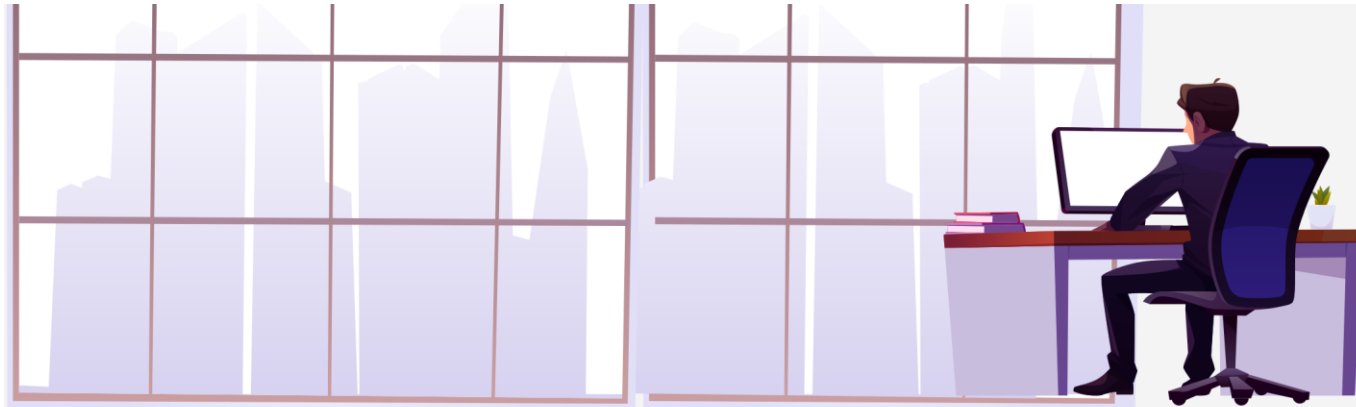
همان‌طور که پیش‌تر نیز ذکر شد نبرد میان شرکت‌ها برای جذب استعداد‌های فناوری در سال ۲۰۲۲ تشدید خواهد شد. در این میان رقابت بین بیمه‌گران در جذب چند گروه از افراد متخصص تنگاتنگ می‌شود. اول متخصصانی که می‌توانند سیستم‌ها و مجموعه داده‌ها را یکپارچه سازند، دوم دانشمندان داده‌ای که توانایی درک و تحلیل اطلاعات از میان انبوهی از داده‌هایی که به سمت بیمه‌ها روانه می‌شود، را دارند و همچنین گروه سوم رهبرانی که دارای توانایی مدیریت ریسک سایبری در مواجهه با تهدیدات فزاینده ناشی از افشای داده‌ها و حملات باج‌افزارها هستند.

می‌توان گفت همزمان با جذب استعدادها و به‌کارگیری افراد دارای صلاحیت، بیمه‌گران نیازمند یک رویکرد جامع برای تقویت قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان خود هستند. آموزش کارکنان فعلی حاضر در سازمان و ارتقاء مهارت‌های آنها یکی از مواردی است که به بیمه‌گران در این مسیر کمک می‌نماید. ایجاد قابلیت‌های چابک یادگیری برای ترویج نوآوری و تغییر به یک ذهنیت دیجیتال از مواردی است که بیمه‌گران باید به آن توجه داشته باشند. حمایت بیمه‌گران از یادگیری و توانمندسازی مستمر کارکنان خود، علاوه بر مزایایی که در مسیر دیجیتالی‌شدن برای سازمان به ارمغان می‌آورد، رضایت و مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان را به همراه خواهد داشت.

البته ذکر این نکته حائز اهمیت است که لازم نیست در ابتدا همه کارمندان به فناوری مسلط باشند. آموزش‌های مشخص و هدفمند برای کار با فناوری‌های نوظهور می‌تواند گام مناسبی برای شروع باشد. همچنین خودکارسازی می‌تواند کارکنان را از فرایندهای معمول دستی و اداری رها سازد و به نیروی انسانی اجازه دهد تا به سمت وظایف چالشی‌تر هدایت شود. از طرفی ساختارهای رسمی سازمان نیز در جهت تشویق همکاری بین بخش‌ها و کارکنان و ترویج اهمیت دیجیتال باید بازنگری شوند.



**توسعه قابلیت‌ها و
مهارت‌های دیجیتال
برای بقا در بازار رقابتی**



سازماندهی مجدد محیط کار برای بلنمدت در دوران پسا کرونا

با توجه به دیجیتالی شدن و مجازی سازی سریع عملیات های بیمه ای در دو سال گذشته، ماهیت کار به خودی خود در حال تغییر است. بنابراین حتی کسانی که به یک محیط کار مشخص باز می گردند، احتمالاً وظایف خود را مانند قبل از همه گیری کرونا انجام نمی دهند. با این حال بسیاری از بیمه گران که در گزارش دیلویت مورد بررسی قرار گرفته اند به دنبال اتخاذ یک مدل دائمی با ترکیب کار از راه دور و حضور در دفتر کار هستند. این نکته باید مدنظر قرار گیرد که تنها ۳ درصد از پاسخ دهندگان این نظرسنجی معتقد هستند که احتمالاً همه کارکنان به طور تمام وقت به دفتر کار باز خواهند گشت. بنابراین بیمه گران باید در تلاش باشند تا یک محیط کار آماده دیجیتالی بسازند که بتواند افرادی را که در محل، کار می کنند و سایرین که دورکاری انجام می دهند را در خود جای دهد و یک محیط دیجیتالی اشتراکی فراهم سازد که ابزارهای ارتباطی و مجازی در آن وجود داشته باشد.

در این میان فراتر از ارائه زیرساخت های دیجیتالی، رویکرد به تجربه کارکنان نیز باید تغییر نماید. منظور این است که در حین توسعه استراتژی های بازگشت به دفتر کار، نیازهای فردی کارکنان باید مدنظر قرار گیرد. بیمه گران باید بررسی کنند که چگونه وظایف، فعالیت ها، موقعیت های فردی و نیازهای هر کارمند تغییر کرده است و همچنین پیامدهای توسعه یک سیستم ترکیبی (فیزیکی و الکترونیکی) بر فرهنگ شرکت و سیاست های منابع انسانی را ارزیابی نمایند. از آنجایی که برنامه مشخصی برای همه شرکت ها در این زمینه وجود ندارد بنابراین بیمه گران می توانند از آزمون و خطا استفاده نمایند، برنامه های مختلف را آزمایش نموده، تاثیر آنها را بر بهره وری، همکاری، نوآوری و رضایت کلی کارکنان در طول زمان قضاوت کنند و در نهایت در این مسیر اقدامات لازم برای بهبود موارد انتخابی را انجام دهند.

یکی از راه های دستیابی به این امر ممکن است تمرکز کمتر بر روی تیم ها یا نقش های شغلی باشد که باید به دفتر کار برگردند و بیشتر از منظر شخصیت های فردی کارکنان به این موضوع نگاه شود. به عنوان مثال افرادی که به تازگی به سازمان پیوسته اند ممکن است در ابتدا برای همکاری و معاشرت با همکاران و رهبران و همچنین سازگاری با فرهنگ سازمان به زمان بیشتری برای بودن در دفتر کار نیاز داشته باشند. با این حال کارکنانی که مدت طولانی تری با شرکت بوده اند، ممکن است ترجیح دهند انعطاف پذیری لازم برای کار از راه دور را در بیشتر روزها داشته باشند و تصمیم بگیرند تنها چند روز در ماه به شرکت بیایند.

بازبینی زنجیره ارزش بیمه با بهره‌مندی از فناوری‌های تحول‌آفرین



وقتی موضوع اولویت‌های فناوری به میان می‌آید، بیمه‌گران باید ابتکارات دیجیتالی مختلفی را که به صورت اضطراری در طول همه‌گیری جهانی برای حمایت از محیط کار مجازی و تعامل با مشتری انجام داده‌اند، ارزیابی، اصلاح و رتبه‌بندی کنند و مطمئن شوند که آن‌ها را با استراتژی‌های فناوری در حال تکامل طولانی‌مدت خود هماهنگ می‌کنند. در همین حال مدرن‌سازی سیستم‌های اصلی باید همچنان در دستور کار سازمان‌ها قرار داشته باشد و به دنبال یکپارچه‌سازی سریع داده‌های جدید و توسعه راه‌حل‌های خودکارسازی، که بسیاری از آنها احتمالاً در پلتفرم‌های ابری مستقر می‌شوند، برای افزایش کارایی و ایجاد جریان‌های درآمدی باشند.



بیمه‌گران با توجه به حجم زیاد نیازهای خود، انتظار افزایش بودجه فناوری در سال ۲۰۲۲ را دارند. مطابق گزارش دیلویت بیمه‌گران بیشترین هزینه‌ها را در هوش مصنوعی، ابر، حفظ حریم خصوصی داده‌ها، اکتساب/پردازش و تحلیل داده‌ها صرف می‌کنند. استفاده از این فناوری‌ها برای بازطراحی زنجیره ارزش بیمه و با توجه به نیاز روزافزون به تقویت امنیت سایبری پیشنهاد شده است. استفاده از هوش مصنوعی، اگر به درستی به کار گرفته شود و کسانی که از آن استفاده می‌کنند به درستی آموزش دیده باشند، به همراه تحلیل داده‌ها تاثیر قابل توجهی در کل زنجیره ارزش بیمه خواهد داشت.

هوش مصنوعی برای بیمه‌گران در مواردی از جمله توصیه‌های دریافتی از این فناوری برای تصمیم‌گیری، قیمت‌گذاری، بازاریابی و صحت مطالبات و درخواست‌های مشتریان کاربرد دارد. بسیاری از شرکت‌های بیمه‌ای در حال حاضر سرمایه‌گذاری در چت‌بات‌ها را افزایش داده‌اند تا ارتباطات میان ذینفعان مختلف را تسهیل کرده و زمان انتظار را کاهش دهند. راه‌حل‌های هوش مصنوعی می‌توانند با استفاده از تحلیل‌های رفتاری و یادگیری ماشینی تقلب و کلاهبرداری را با سرعت و دقت بیشتری شناسایی کنند. همچنین هوش مصنوعی می‌تواند به طور مشابه در توانمندسازی بیمه‌گران برای اتخاذ مدل‌های کسب‌وکاری جدید و استفاده از فرصت‌های بازار کمک‌دهنده باشد. در این میان موانعی از جمله بالغ نبودن فناوری به اندازه لازم، مشخص نبودن مسائل مرتبط با قانون و ملاحظات فناوری‌های نوظهور و همچنین تمرکز بر بازگشت سرمایه در کوتاه‌مدت، می‌تواند شرکت‌های بیمه‌ای را از استفاده از این فناوری‌ها منصرف سازد.

همچنین توصیه می‌شود که بیمه‌گران بر توسعه یک سیستم مدیریت داده قوی که امن و منعطف باشند، تمرکز داشته باشند. منظور از انعطاف‌پذیری این سیستم، یکپارچگی لازم میان داده‌های دریافتی از منابع داده مختلف داخلی و خارجی می‌باشد. از طرفی وجود یک استراتژی داده جامع که به یکپارچگی میان پلتفرم‌ها و سیستم‌های قدیمی و جدید می‌پردازد، ضروری است. لازم به ذکر است به موازات اتخاذ فناوری‌ها بیمه‌گران باید به دنبال ارتقاء مهارت‌های لازم متناسب با این فناوری‌ها نیز باشند.

ابری، فناوری دیگری است که از آن به عنوان پایه و اساسی برای ابتکارات تحول دیجیتال نام می‌برند. ۷۲ درصد از پاسخ‌دهندگان نظرسنجی دیلویت از قصد خود برای افزایش سرمایه‌گذاری‌های ابری سخن گفتند. سیستم‌های مشارکتی مانند پورتال‌ها، کانال‌های تعامل دیجیتال با مشتری و تحلیل مشتریان از جمله اولین برنامه‌هایی هستند که شرکت‌های بیمه روی پلتفرم‌های ابری مستقر کردند.



همراستایی استراتژی‌های دیجیتال با مشارکت مشتری



بیمه‌گران باید در استراتژی‌های دیجیتال خود گزینه‌هایی در راستای مشارکت بیشتر با مشتری را در نظر بگیرند. با وجود اهمیت دیجیتالی‌شدن، بیمه‌گران نباید از ارزش تماس انسانی غافل شوند. تغییر به سمت «کانال‌سازی درست» (منظور تفکر راهبردی نسبت به این امر است که کدام یک از تعاملات بیمه نیازمند مداخله دیجیتال در مقابل انسان برای ایجاد یک تجربه خوشایند و ایده‌آل برای هر مشتری می‌باشد) باید استراتژی‌های توزیع و خدمات بیمه‌گر را هدایت کند. به‌عنوان مثال، درحالی‌که به نظر می‌رسد که ترجیحات مصرف‌کننده بیشتر به سمت دیجیتالی‌شدن و قابلیت‌های سلف سرویس می‌رود، تعامل نماینده/کارگزار یک عامل حیاتی برای پیش‌بینی، فروش و خدمات باقی می‌ماند. البته این بدان معنی نیست که نیروی قدیمی شرکت برای موفقیت در این دنیای کسب‌وکار که به طور فزاینده‌ای در حال مجازی‌شدن است، نیازی به توانمندشدن دیجیتالی ندارد. در واقع بیمه‌گران باید از نمایندگان و کارکنان خود با ارائه پلتفرم‌ها و سیستم‌های ارتباط با مشتری برای تعامل موثرتر از راه دور با مشتریان، پشتیبانی کنند.

بسیاری از کارکنان بیمه در حال حاضر به دنبال گسترش قابلیت‌های خود در این زمینه برای تکمیل و تقویت رویکردهای سنتی فروش و خدمات هستند. بازاریابان بیمه باید خود را با تغییرات استفاده از رسانه‌های جدید توسط مصرف‌کننده وفق دهند. به این معنی که بیمه‌گران باید در رویکردهای تبلیغاتی خود تجدیدنظر کنند تا واقعیت‌های دیجیتالی جدید را منعکس کنند. بنابراین، برای تأثیرگذاری بیشتر، نمایندگان و عوامل باید به سمت رسانه‌های جایگزین سوق پیدا کنند که سهم فزاینده‌ای از نظرات مشتریان را به خود جلب کند. همچنین رسانه‌های بیمه‌گران باید بیشتر بر روی شخصی‌سازی مخاطبان هدف تمرکز داشته باشند. به‌طور مثال نسل زد¹ تمایل بیشتری به تبلیغات در رسانه‌های اجتماعی دارند و تأثیرگذاری آنها را نسبت به سایر کانال‌ها بیشتر می‌دانند، هرچند طبق گزارش دیلویت به نظر می‌رسد که این موضوع در اولویت‌های شرکت‌های بیمه‌ای قرار ندارد و کمتر به این موضوع توجه شده است. با این حال مطابق نظرسنجی دیلویت، بیشترین سرمایه‌گذاری شرکت‌های بیمه در حوزه بازاریابی، فروش و بودجه‌های توزیع در سال ۲۰۲۲ به سمت داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها خواهد رفت. موضوعی که در این میان اهمیت دارد این است که بیمه‌گران به تنهایی برای ارائه تجربه‌های شخصی‌سازی شده به مشتریان با مشکل مواجه می‌شوند. بنابراین آن‌ها باید به دنبال ایجاد مشارکت‌ها و همکاری‌هایی باشند که بتوانند تعامل یکپارچه و منابع داده‌ای جدیدی برای خلق تجربه‌های جامع‌تر و مشتری‌محورتر را شکل دهند.

¹ Z Generation



مدل بلوغ دیجیتال ۲۰۲۰۰

تحول دیجیتال در سازمان‌ها بر استراتژی، فرایندها، شیوه‌های کاری، فرهنگ و حتی توسعه مشاغل نوظهور و مدل‌های کسب‌وکاری جدید تاثیرگذار است. مشخص است که اجتناب از این تحول امکان‌پذیر نیست و از طرفی شواهد موجود بیانگر افزایش کارایی و بهره‌وری عملیات‌های سازمان از طریق تحول دیجیتال می‌باشند. می‌توان گفت امروزه بیش از هر زمان دیگری، سازمان‌ها به دنبال توسعه یک نقشه‌راه دقیق برای تحول دیجیتال کسب‌وکار خود هستند. اما بیش از شروع حرکت در این مسیر، سازمان نیازمند شناسایی نقاط قوت و ضعف خود به منظور بهره‌گیری صحیح از قابلیت‌های دیجیتال خود می‌باشد. ارزیابی توسط یک مدل بلوغ دیجیتال می‌تواند در ارائه یک دید کامل از قابلیت‌های دیجیتال سازمان بسیار کمک‌دهنده باشد.

مدل بلوغ دیجیتال ۲۰۲۰۰ تجهیز سازمان به توانمندسازهای دیجیتال از جمله «حکمرانی و رهبری»، «استراتژی»، «فرهنگ و مهارت»، «نوآوری»، «فناوری» و «داده» را شرط دستیابی به دستاوردهای دیجیتال «مدل کسب‌وکار و اکوسیستم»، «تجربه دیجیتال مشتریان»، «تجربه دیجیتال کارکنان» و «فرآیندهای دیجیتال» می‌داند. هم‌افزایی توانمندسازها و دستاوردهای دیجیتال در کنار هم، از سازمان زنده دیجیتال خواهد ساخت. ابعاد این مدل در شکل ۱ نمایش داده شده‌اند.

منظور از «**حکمرانی دیجیتال**»، نظامی برای راهبری تحول دیجیتال در سازمان است که سیاست‌ها، ساختارها، فرایندها، و سازوکارهایی را برای حصول اطمینان از کسب ارزش و منفعت دیجیتال معین می‌سازد. همچنین «**رهبران دیجیتال**» رهبرانی‌اند که مسائل عصر دیجیتال را به خوبی تعریف و چارچوب‌دهی می‌کنند، با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین برای آنها راه‌حل ارائه می‌کنند، و ارکان سازمانشان را برای حرکت در مسیر دیجیتالی شدن هماهنگ می‌سازند.

«استراتژی دیجیتال» با استفاده از فناوری‌های تحول‌آفرین سعی دارد قابلیت‌هایی درون کسب‌وکار ایجاد کند تا یک سازمان بتواند به شرایط متغیر بازار پاسخ دهد.

در خصوص اهمیت بعد «فرهنگ و مهارت» می‌توان گفت که برای یک تحول دیجیتال پایدار، وجود فرهنگ پذیرا بودن فناوری در سازمان ضروری است. فرهنگ دیجیتال همان فرهنگی است که سازمان‌های این عصر برای رهسپاری سفر دیجیتال باید در خود پرورش دهند.

حرکت در مسیر تحول دیجیتال نیازمند زیرساخت توانمند «فناوری» است. در کنار تجهیز به فناوری‌ها، چگونگی راهبری و مدیریت فناوری اطلاعات در این مسیر اثربخش خواهد بود.

مشخص است که «داده» به سازمان‌های این عصر کمک می‌کند تا از فضای حدس و گمان خارج شده و به سوی پیش‌بینی‌های الهام‌بخش و آزمودن مستمر فرضیه‌ها حرکت کنند. امروز داده‌ها بینش لازم برای تصمیم‌گیری را فراهم می‌آورند و دوران تصمیم‌گیری صرف بر پایه شهود و احساسات به پایان رسیده است.



شکل ۱: مدل بلوغ دیجیتال ۲۰۲۰

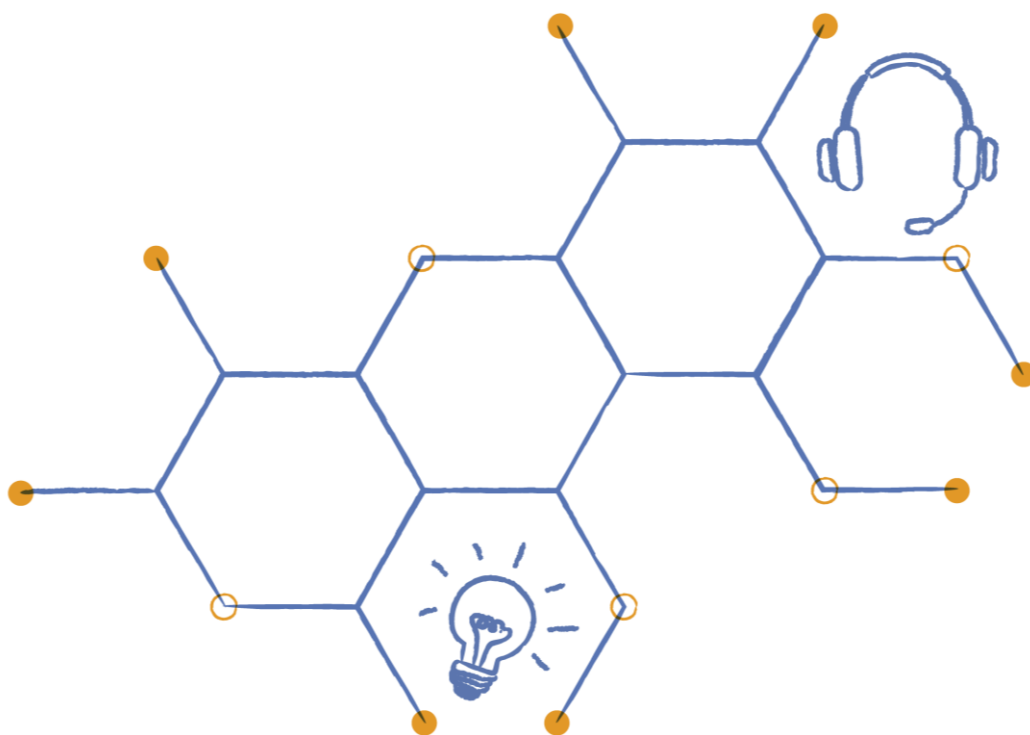
«نوآوری دیجیتال» نیز به معنای نوآوری در محصولات، فرایندها یا مدل‌های کسب‌وکاری با استفاده از فناوری‌های دیجیتال است. «نوآوری دیجیتال» به استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای حل مشکلات و مسائل کسب‌وکاری موجود اشاره می‌کند.

«مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال»، مدل‌های کسب‌وکاری‌اند که ارزش‌آفرینی برای سازمان‌ها را با محوریت فناوری‌های دیجیتال رقم می‌زنند. تحولی که فناوری‌های دیجیتال در مدل‌های کسب‌وکار ایجاد می‌کنند می‌تواند جزئی یا اساسی باشد.

پیشرفت‌های حاصل از حوزه فناوری اطلاعات و همچنین ظهور فناوری‌های دیجیتال برای انجام بهتر «فرایندهای سازمانی»، شرایط مناسب‌تری را فراهم آورده است. فناوری‌های دیجیتال می‌توانند در بهبود روش‌های کاری در سازمان‌ها کمک‌دهنده باشند. بر اساس این رویکرد حذف، ساده‌سازی و خودکارسازی فرایندها انجام می‌شود.

ورود به دوره «تجربه کارکنان»، یک انقلاب بزرگ در حوزه مدیریت منابع انسانی است. در این دوره با عوض شدن رفتار سازمان‌ها، با افراد به عنوان «دارایی و سرمایه‌های سازمان» برخورد نشده، بلکه به عنوان «انسان» رفتار می‌شود. «تجربه کارکنان» دربرگیرنده تمامی عواملی است که بر ادراک و احساس کارکنان درباره محیط کاری و شغلشان تاثیرگذار است.

فناوری‌های دیجیتال بیش از هر زمان دیگری «تجربه مشتریان» را تحت تاثیر قرار داده‌اند. فناوری‌های دیجیتال با ایجاد محیطی جذاب، تعاملی و کاملاً متفاوت، قادرند تجربه مشتریان را به صورت چشمگیری بهبود بخشند و انتظارات آنها را به بهترین نحو برآورده سازند.



چارچوب امتیازات و سطوح مدل بلوغ دیجیتال ۲۰۲۰۰

مدل بلوغ دیجیتال ۲۰۲۰۰ در ۱۰ بعد و ۱۰۰ شاخص بلوغ دیجیتال سازمان‌ها را ارزیابی و نمره‌ای در بازه ۰ تا ۲۰۲۰۰ به آن‌ها اختصاص خواهد داد که نمره هر شرکت مؤید سطح بلوغ دیجیتال آن است. همان‌گونه که گفته شد این مدل شش بعد «حکمرانی و رهبری»، «استراتژی»، «فرهنگ و مهارت»، «نوآوری»، «فناوری» و «داده» را در بخش «توانمندسازهای دیجیتال» و چهار بعد «مدل کسب‌وکار و اکوسیستم»، «فرایند»، «تجربه مشتری» و «تجربه کارکنان» را در بخش «دستاوردهای دیجیتال» در برمی‌گیرد. هر یک از این ابعاد شامل ۱۰ شاخص می‌باشد که در مجموعه ۲۰۰۰۰ امتیاز و علاوه بر آن ۲۰۰ امتیاز برای اهتمام حضور در بلوغ‌سنجی دیجیتال منظور شده است.

سازمان‌ها پس از ارزیابی و ممیزی با توجه به امتیازشان در یکی از سطح بلوغ دیجیتال قرار می‌گیرند. «مبتدیان دیجیتال» در پایین‌ترین سطح، پس از آن‌ها «جویندگان دیجیتال»، «رهسپاران دیجیتال»، «حرفه‌ای‌های دیجیتال» و در بالاترین سطح بلوغ، «زبدگان دیجیتال» قرار می‌گیرند. سطوح بلوغ دیجیتال در مدل ۲۰۲۰۰ در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲: سطوح مدل بلوغ دیجیتال ۲۰۲۰۰

صنعت بیمه در پنجمین ارزیابی ملی تحول دیجیتال (۱۴۰۰)

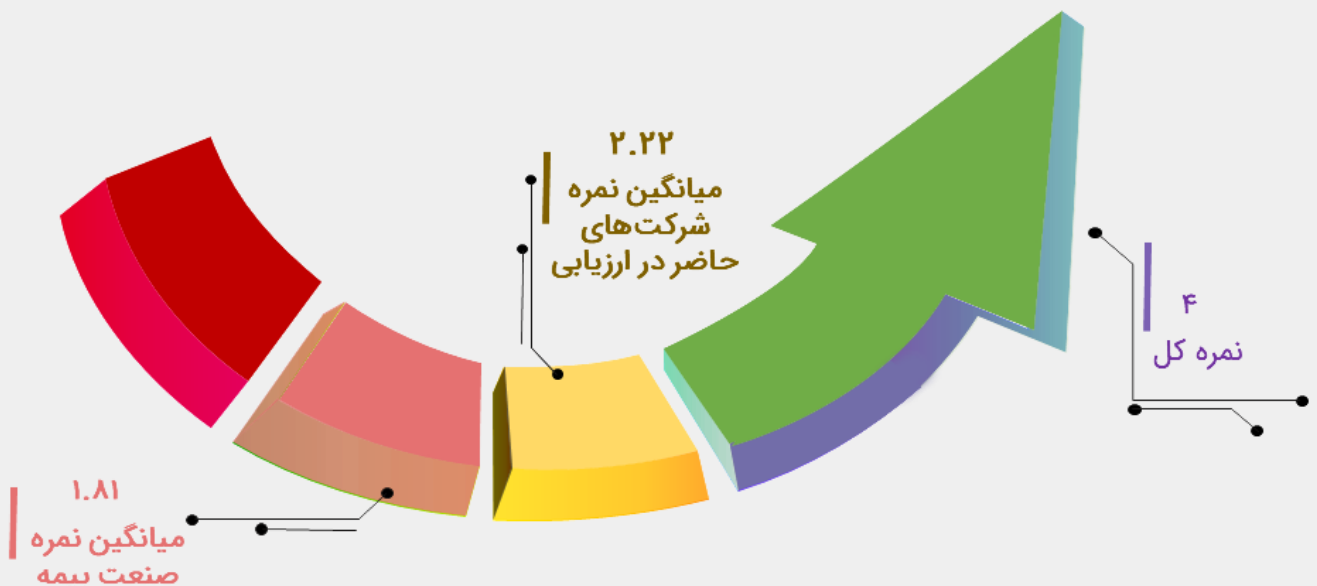


در این دوره از ارزیابی ملی تحول دیجیتال، ۹ شرکت بیمه (به ترتیب حروف الفبا؛ بیمه آرمان، بیمه ایران، بیمه تجارت نو، بیمه دی، بیمه رازی، بیمه سامان، بیمه سرمد، بیمه کوثر و بیمه ملت) حضور داشتند. در ادامه نتایج ارزیابی محورهای زبدهی دیجیتال و نوآوری دیجیتال ارائه می‌گردد.



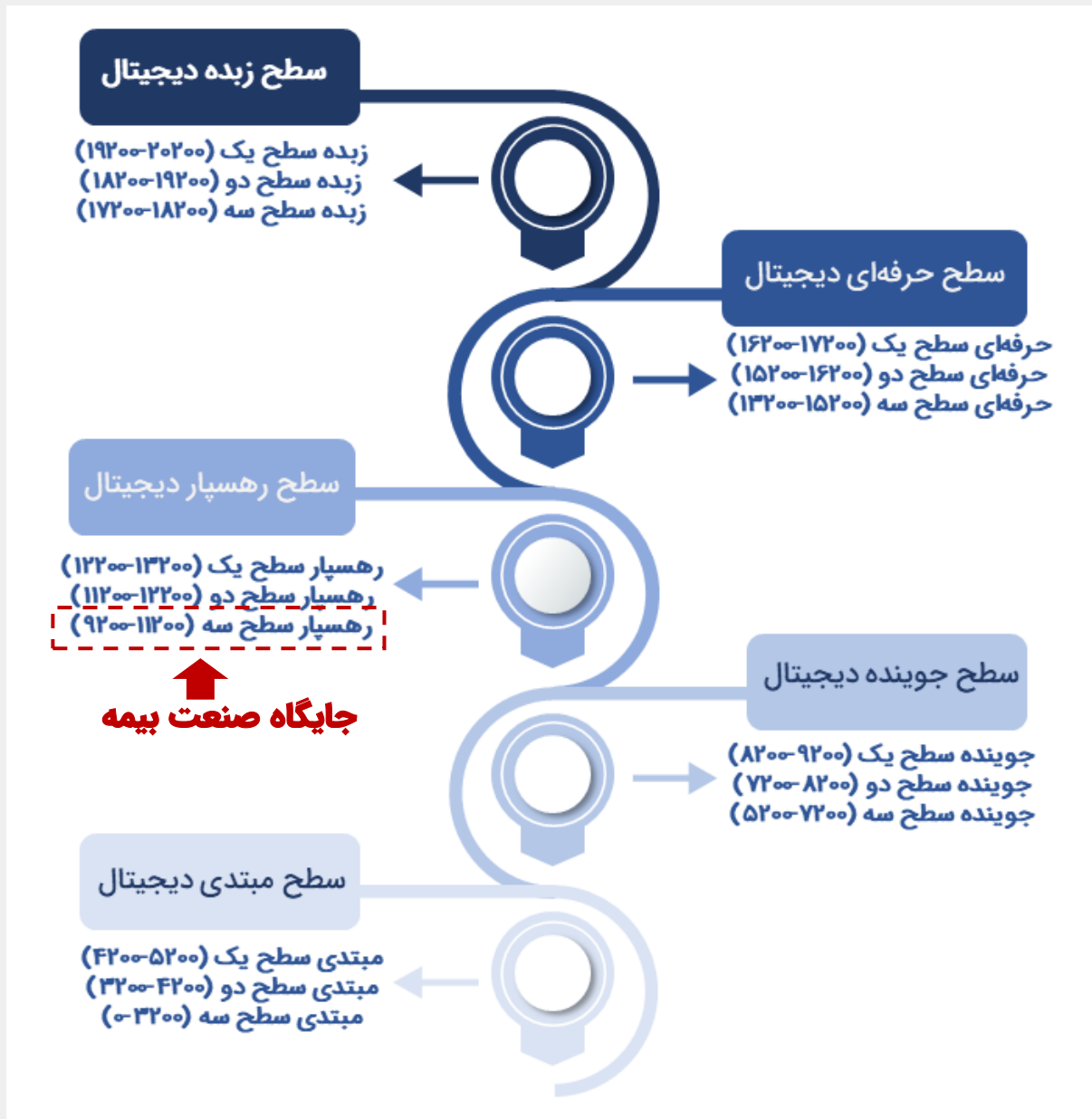
محور زبدهی دیجیتال

نتایج ارزیابی نشان می‌دهد که صنعت بیمه میانگین نمره $\frac{1}{81}$ (از ۴)، را کسب نموده است. با توجه به کسب در حدود **۴۵ درصد** از امتیازات ممکن، به نظر می‌آید این صنعت نیازمند تلاش جدی برای ارتقای بلوغ دیجیتال خود طی سال‌های آینده می‌باشد. مقایسه میانگین نمره شرکت‌های بیمه‌ای حاضر در ارزیابی ملی تحول دیجیتال با میانگین سایر شرکت‌های حاضر در ارزیابی در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳: مقایسه میانگین نمره صنعت بیمه با میانگین شرکت‌های حاضر در ارزیابی ملی تحول دیجیتال

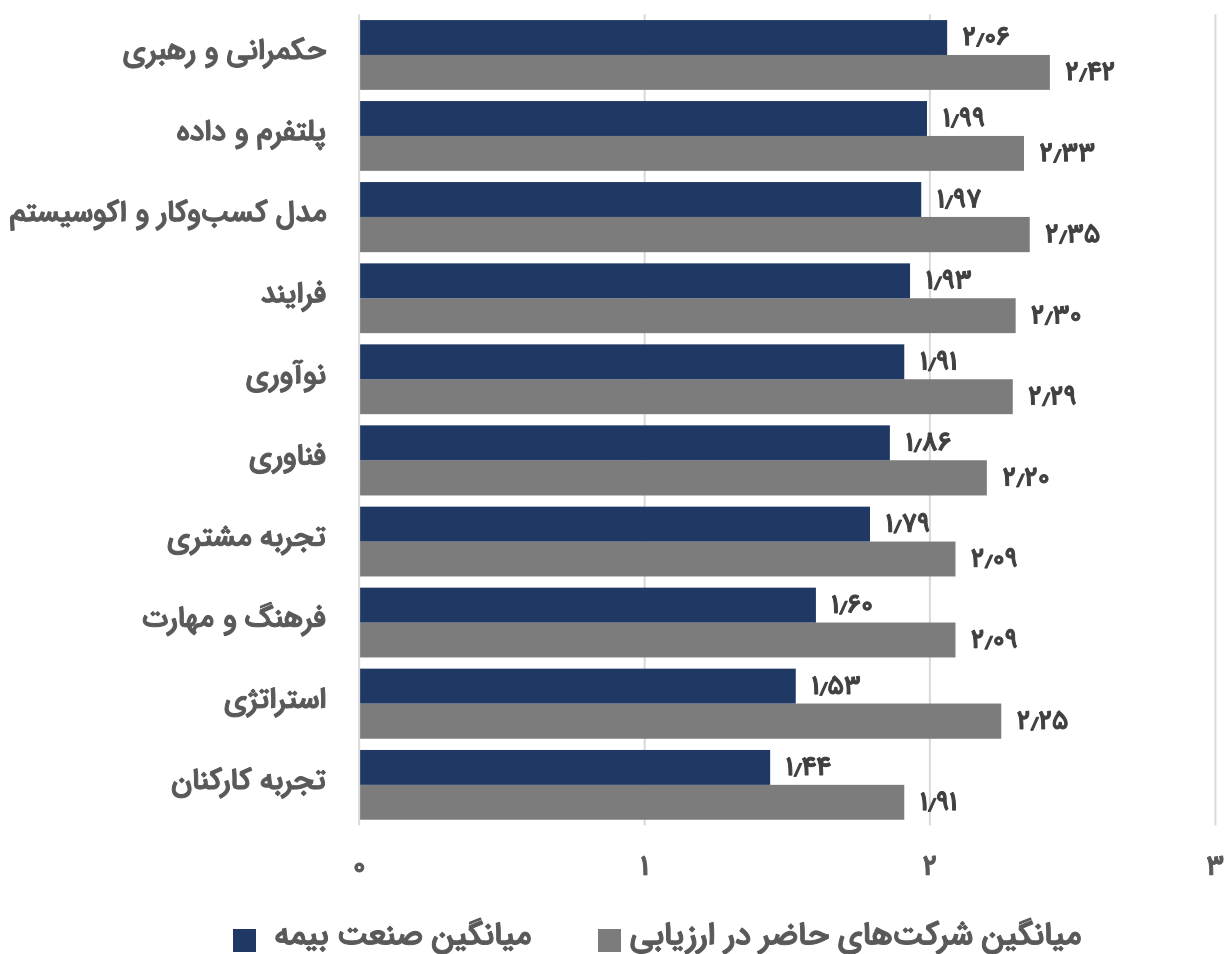
شرکت‌های بیمه‌ای حاضر در پنجمین دوره ارزیابی ملی تحول دیجیتال (۱۴۰۰)، به‌طور میانگین، امتیاز ۹۲۴۰ از ۲۰۲۰۰ را کسب نمودند. در شکل ۴ وضعیت و جایگاه میانگین بلوغ دیجیتال صنعت بیمه در سال ۱۴۰۰ مشخص است. با توجه به امتیاز به‌دست آمده، صنعت بیمه به‌عنوان **رهسپار دیجیتال سطح سه ارزیابی می‌شود.**



شکل ۴: جایگاه بلوغ دیجیتال صنعت بیمه در سال ۱۴۰۰

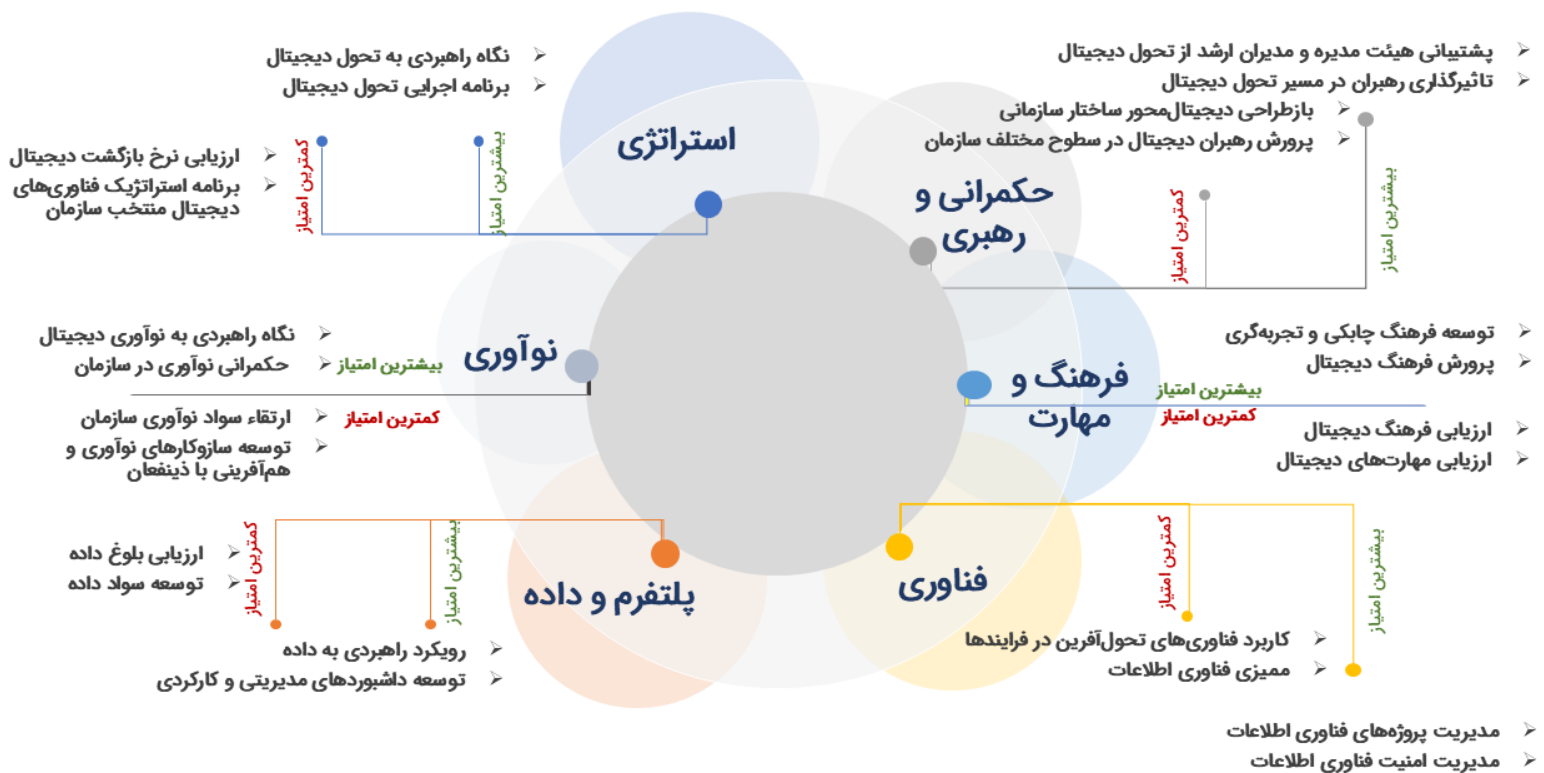
مطابق شکل ۵ نتایج ارزیابی ابعاد ده‌گانه بلوغ دیجیتال در صنعت بیمه بیانگر این موضوع است که ابعاد «حکمرانی و رهبری»، «پلتفرم و داده» و «مدل کسب‌وکار و اکوسیستم» بالاترین امتیاز را در میان ابعاد ده‌گانه کسب نمودند. همچنین ابعاد «تجربه کارکنان»، «استراتژی» و «فرهنگ و مهارت» کمترین امتیاز را به‌دست آوردند. نکته شایان ذکر فاصله قابل توجه نمره ابعاد ده‌گانه با میانگین نمره شرکت‌های حاضر در ارزیابی حتی در ابعاد با بیشترین بلوغ می‌باشد. بعد «حکمرانی و رهبری» که بهترین وضعیت را در میان ابعاد ده‌گانه دارد، توانسته نمره $2/06$ (از 4) را کسب کند که معادل $51/5$ درصد امتیازات این بعد است که حدود 10 درصد کمتر از میانگین نمره شرکت‌های حاضر در ارزیابی می‌باشد. در ابعاد پایین جدول نیز «تجربه کارکنان» تنها نمره $1/44$ (از 4) را کسب نموده که معادل 36 درصد امتیازات این بعد است و در این بعد نیز فاصله با میانگین نمره شرکت‌های حاضر در ارزیابی 12 درصد می‌باشد. البته این نکته نیز قابل توجه است که میان بالاترین بعد و پایین‌ترین بعد، $15/5$ درصد تفاوت می‌باشد.

ابعاد ده‌گانه بلوغ دیجیتال



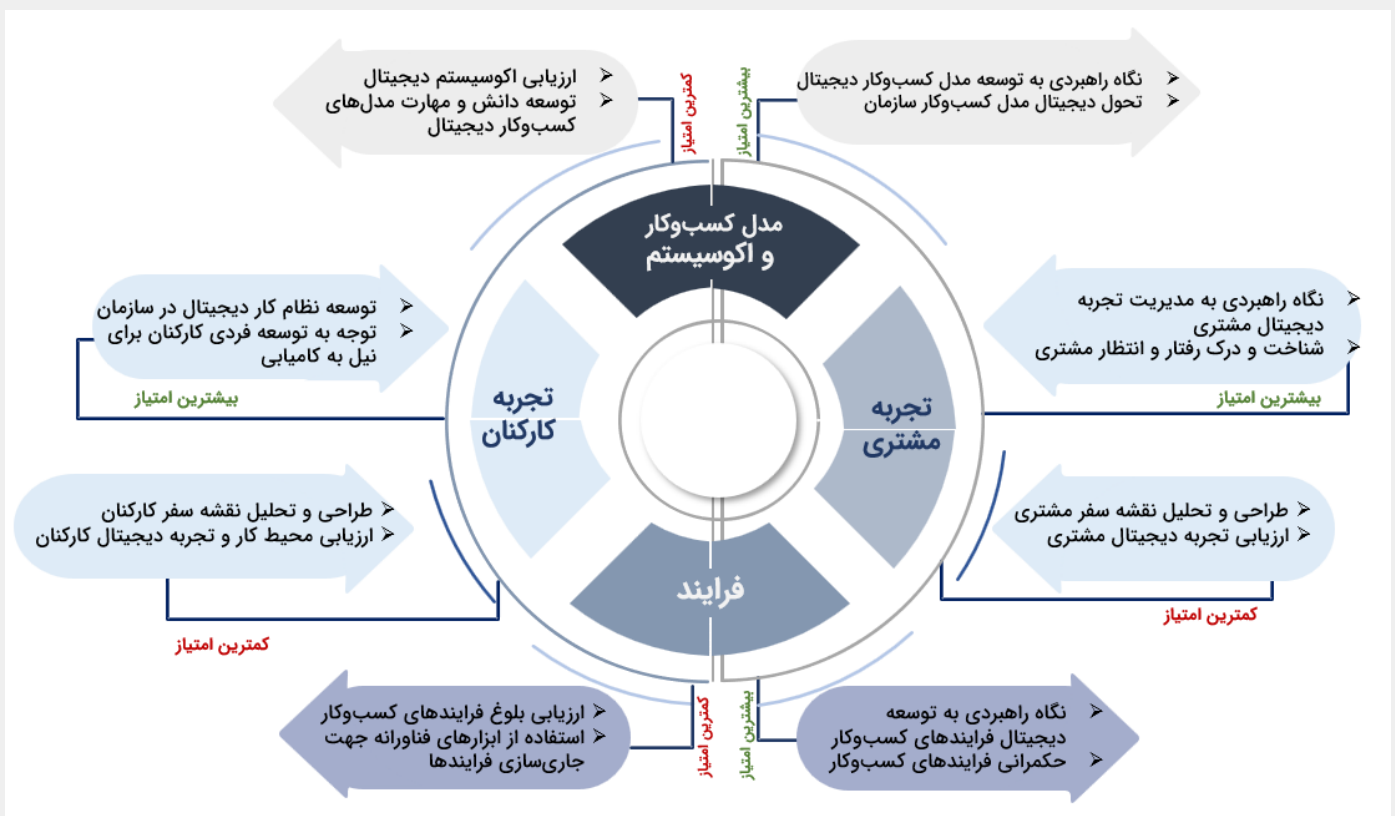
شکل ۵: مقایسه ابعاد ده‌گانه بلوغ دیجیتال در صنعت بیمه با میانگین کل شرکت‌های حاضر در ارزیابی ملی تحول دیجیتال (۱۴۰۰)

با توجه به نتایج ارزیابی ابعاد ده‌گانه بلوغ دیجیتال صنعت بیمه در بعد «حکمرانی و رهبری» بیشترین امتیاز به شاخص‌های «پشتیبانی هیئت مدیره و مدیران ارشد از تحول دیجیتال» و «تأثیرگذاری رهبران در مسیر تحول دیجیتال» تعلق گرفت و شاخص‌های «بازطراحی دیجیتال محور ساختار سازمانی» و «پرورش رهبران دیجیتال در سطوح مختلف سازمان» کمترین امتیاز این بعد را کسب نمودند. شاخص‌های «نگاه راهبردی به تحول دیجیتال» و «برنامه اجرایی تحول دیجیتال» در بعد «استراتژی» دارای بیشترین امتیاز و شاخص‌های «ارزیابی نرخ بازگشت دیجیتال» و «برنامه استراتژیک فناوری‌های دیجیتال منتخبات» دارای کمترین امتیاز هستند.



شکل ۶: وضعیت «توانمندسازهای دیجیتال» صنعت بیمه

در بعد «فرهنگ و مهارت» شاخص‌های «توسعه فرهنگ چابکی و تجربه‌گری» و «پرورش فرهنگ دیجیتال» از بیشترین امتیاز و شاخص‌های «ارزیابی فرهنگ دیجیتال» و «ارزیابی مهارت‌های دیجیتال» از کمترین امتیاز برخوردار هستند. شاخص‌های «نگاه راهبردی به نوآوری دیجیتال» و «حکمرانی نوآوری در سازمان» بیشترین امتیاز بعد «نوآوری» و شاخص‌های «ارتقاء سواد نوآوری» و «توسعه سازوکارهای نوآوری و هم‌آفرینی با ذینفعان» کمترین امتیاز این بعد را کسب نمودند. در بعد «فناوری» بیشترین امتیاز به شاخص‌های «مدیریت پروژه‌های فناوری اطلاعات» و «مدیریت امنیت فناوری اطلاعات» و همچنین کمترین امتیاز به شاخص‌های «کاربرد فناوری‌های تحول‌آفرین در فرایندها» و «ممیزی فناوری اطلاعات» تعلق گرفت. شاخص‌های «رویکرد راهبردی به داده» و «توسعه داشبوردهای مدیریتی و کارکردی» در بعد «پلتفرم و داده» بیشترین امتیاز و شاخص‌های «ارزیابی بلوغ داده» و «توسعه سواد داده» کمترین امتیاز این بعد را به‌دست آوردند.



شکل ۷: وضعیت «دستاوردهای دیجیتال» صنعت بیمه

در بعد «مدل کسب‌وکار و اکوسیستم» شاخص‌های «نگاه راهبردی به توسعه مدل کسب‌وکار دیجیتال» و «تحول دیجیتال مدل کسب‌وکار سازمان» از بیشترین امتیاز و شاخص‌های «ارزیابی اکوسیستم دیجیتال» و «توسعه دانش و مهارت مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال» از کمترین امتیاز برخوردار هستند. شاخص‌های «طراحی و تحلیل نقشه سفر مشتری» و «ارزیابی تجربه دیجیتال مشتری» در بعد «تجربه مشتری» کمترین امتیاز و شاخص‌های «نگاه راهبردی به مدیریت تجربه دیجیتال مشتری» و «شناخت و درک رفتار و انتظار مشتری» بیشترین امتیاز این بعد را به دست آوردند. در بعد «فرایند» شاخص‌های «نگاه راهبردی به توسعه دیجیتال فرایندهای کسب‌وکار» و «حکمرانی فرایندهای کسب‌وکار» دارای بیشترین امتیاز و شاخص‌های «ارزیابی بلوغ فرایندهای کسب‌وکار» و «استفاده از ابزارهای فناورانه جهت جاری‌سازی فرایندها» دارای کمترین امتیاز هستند. در بعد «تجربه کارکنان» نیز شاخص‌های «توسعه نظام کار دیجیتال در سازمان» و «توجه به توسعه فردی کارکنان برای نیل به کامیابی» بیشترین امتیاز را کسب نمودند و به شاخص‌های «طراحی و تحلیل نقشه سفر کارکنان» و «ارزیابی محیط کار و تجربه دیجیتال کارکنان» کمترین امتیاز تعلق گرفت.

محور نوآوری دیجیتال

در شکل ۸ شرکت‌های دریافت‌کننده جایزه از محور نوآوری دیجیتال از پنجمین رویداد (۱۴۰۰) معرفی شده‌اند.



شکل ۸: شرکت‌های برگزیده محور «نوآوری دیجیتال»

در شکل ۹ نوآوری‌های دیجیتال برگزیده شرکت‌های بیمه‌ای معرفی شده‌اند.



شکل ۹: نوآوری‌های دیجیتال برگزیده شرکت‌های بیمه‌ای



در انتهای این گزارش، چالش‌های تحول دیجیتال در صنعت بیمه و همچنین توصیه‌هایی اجرایی در این خصوص، از نگاه ۶ فعال این حوزه در صنعت معرفی شده است.





۱. در مسیر تحول دیجیتال در کنار توجه به فناوری (و حتی بیشتر از آن) به فرهنگ، آموزش و حکمرانی نیز بپردازید.
۲. موتور محرک و جریان‌ساز تحول دیجیتال، مدیر ارشد سازمان است. تا مدیر ارشد نخواهد هیچ اتفاقی نمی‌افتد. همراه‌سازی وی با تحول دیجیتال را جدی بگیرید.
۳. پس از توجه به مدیر ارشد، آموزش لایه‌ی مدیران میانی و کارشناسان را در دستور کار قرار دهید.
۴. چابک‌شدن ساختارهای سازمانی در تصمیم‌گیری‌ها، وجود نگاه انعطاف‌پذیر و کاهش بروکراسی از الزامات مسیر تحول دیجیتال است.
۵. برای قدم برداشتن در مسیر تحول دیجیتال، اختیار و بودجه کافی دریافت کنید. بدون وجود این دو، موفقیت در این مسیر دور از دسترس خواهد بود.
۶. تیم مناسبی و کاربلدی را در مسیر تحول دیجیتال به‌کار بگیرید.
۷. ناامید نشوید. تحول امری زمان‌بر است. با خونسردی در چارچوب‌ها حرکت کنید و پایدار و صبور باشید. انتظار نداشته باشید پارادایم‌های ذهنی افراد یک شبه تغییر کند.
۸. تاثیر تحول دیجیتال را بر روی بهینه‌سازی شبکه فروش جدی بگیرید.
۹. تاثیر تحول دیجیتال را بر روی کاهش هزینه‌ها در شرکت خود جدی بگیرید.
۱۰. تغییر و بهبود قوانین، یکی از ستون‌های تحول دیجیتال است؛ سر و کله‌زدن با رگولاتور را بخشی از برنامه خود بدانید.



آغاز ثبت نام ششمین دوره ارزیابی ملی تحول دیجیتال

از ۱ دی ماه ۱۴۰۰

برای کسب اطلاعات بیشتر به وب سایت رویداد مراجعه فرمایید

www.DTconf.ir



موسسه تحول دیجیتال

Digital Transformation Institute

 DTgroup.ir

 info@DTgroup.ir

 [@DTgroup.ir](https://www.instagram.com/DTgroup.ir)