



پلنت  
مرکز نوآفرینی بیمه و مالی  
Insurtech & Fintech Hub



# چه اتفاقی می‌افتد اگر هر شرکتی یک بیمه‌گر باشد؟

دپارتمان ترویج اینشورتک

مرکز نوآفرینی بیمه و مالی پلنت

## چه اتفاقی می افتد اگر هر شرکتی به بیمه گر باشد؟

در سال های اخیر، نمایندگان بیمه دیجیتالی تر شده اند و سهم فزاینده ای از محصولات بیمه به صورت آنلاین فروخته می شود. این امر بیمه گران را مجبور می کند تا با سرمایه گذاری در فناوری های دیجیتال، مشتری محورتر شدن و استخدام استعداد های تازه برای پاسخگویی به نیاز های بازار دیجیتال، خود را متحول کنند.

برای قرن ها، قوانین کسب و کار بیمه غیر قابل تغییر و ثابت بود. بیمه گران محصولات پیچیده ای را توسعه می دادند که از مشتریان در برابر رویدادهای نامطلوب محافظت می کرد و نمایندگان بیمه به مشتریان کمک می کردند تا در پیچیدگی های بازار راه خود را بیابند.

### تغییر در درون بیمه

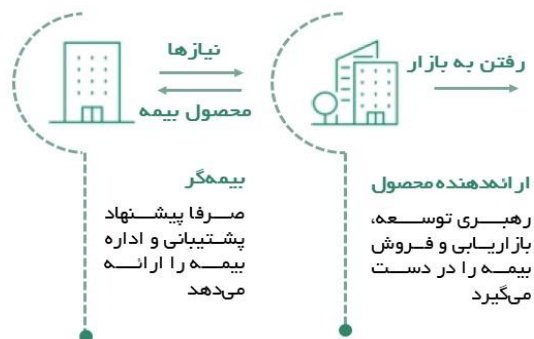
دنیای جدید، "بیمه تعبیه شده" است: یعنی ترکیب بیمه با محصولات یا خدمات غیر بیمه ای. تاکنون، اکثر مدیران اعتقاد ندارند که این یک تغییر اساسی است که در حال رخ دادن است. آنها متقاعد شده اند که این روند صرفاً مرحله بعدی شراکت های موجود B2B2C (کسب و کار به کسب و کار به مصرف کننده) است.

### ارائه دهندگان محصولات و خدمات، رهبر بازار خواهند شد

ارائه دهندگان محصولات و خدمات، در آینده رهبری را در دست خواهند گرفت و فقط از بیمه گران می خواهند که از آنها پشتیبانی کنند.

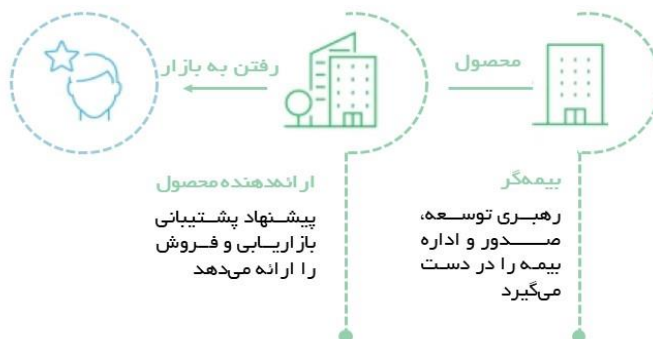
#### به شراکت های B4B2C

**کشیدن** پیشنهادات بیمه ای شخصی سازی شده بر اساس خدمات ارائه شونده توسط توانمندساز



#### از شراکت های B2B2C

**هل دادن** محصولات بیمه موجود از طریق کانال های فروش شرکای منتخب



با این حال، تجربه نشان می‌دهد که تأثیر بیمه‌های تعبیه‌شده می‌تواند بسیار مخرب‌تر باشد و نه اینکه فقط به عنوان روش دیگری ظهور کند که بیمه‌گران می‌توانند محصولات را به وسیله آن بفروشند. مطالعات BCG نشانگر آن است که به وسیله ترکیب بیمه با فروش محصول، ارائه‌دهندگان محصولات و خدمات غیربیمه‌ای می‌توانند تا یک‌چهارم کسب‌وکار جدید بیمه اموال را در کنترل بگیرند که اگر این اتفاق بیفتد، بیمه‌گران سنتی را با چالش جدی مواجه می‌کند.

فروش بیمه تعبیه‌شده، از طریق مشارکت با ارائه‌دهندگان محصول و خدمات، بیمه‌گران را مجبور می‌کند تا موقعیت خود را برای رفع نیازهای شرکت‌های غیربیمه‌ای که می‌خواهند از بیمه به نفع خود استفاده کنند، تغییر دهند. این امر عواقب سنگینی را به طور کلی برای صنعت بیمه و به‌طور خاص برای بیمه‌گرانی خواهد داشت که فاقد پایگاه‌های مشتری قوی هستند. به نظر می‌رسد که تعداد کمی از بیمه‌گران آماده مقابله با این چالش بزرگ باشند.

**دنیای جدید "بیمه تعبیه شده" است:**

**ترکیب بیمه با محصولات یا خدمات غیر بیمه ای.**

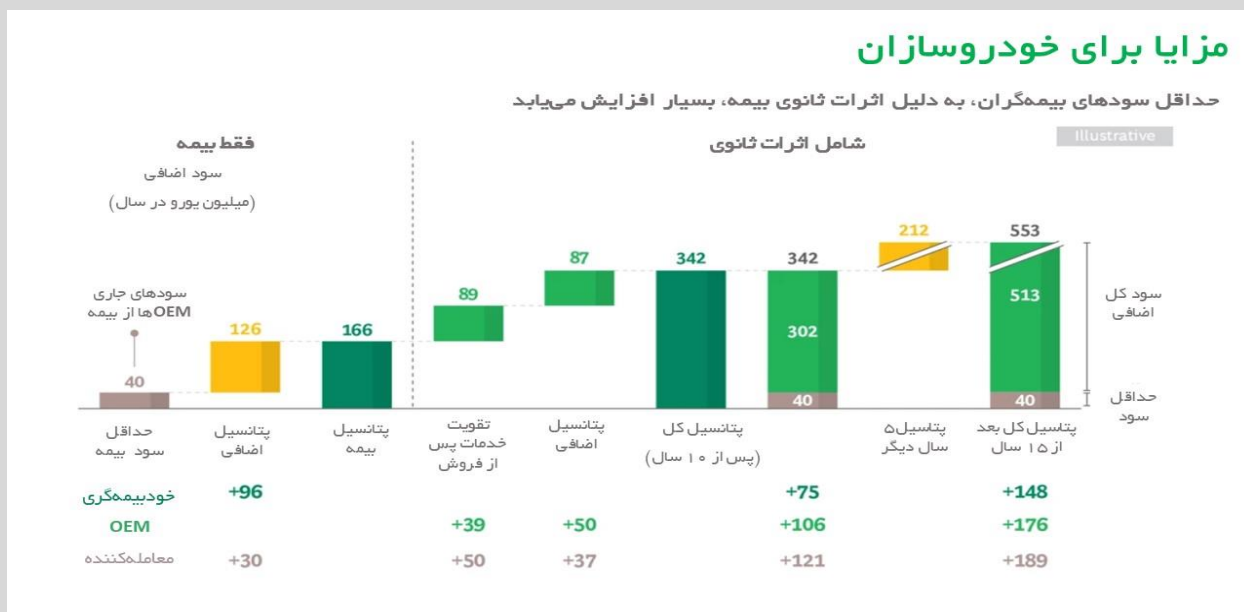
**وقتی هر شرکت یک بیمه‌گر است**

از آنجایی که مشتریان به طور فزاینده‌ای برای راحتی خرید پیشنهادات یکپارچه، ارزش قائل هستند، فروشندگان احتمالاً آنها را از بار اتصال نقاط رها می‌کنند. آنها احتمالاً محصولات و خدمات مکمل را در پیشنهادات یکپارچه‌ای که می‌توانند در نقاط تماس اختصاصی ارائه کنند، ترکیب خواهند کرد. در حال حاضر، خرده‌فروش آنلاین آمازون همه چیز را از محصولات خانگی، خدمات و فیلم گرفته تا موسیقی، مواد غذایی و دارو ارائه می‌دهد. شرکت فناوری اپل وارد صنعت سلامت، رفاه و خدمات مالی شده است و سازندگان خودرو مانند مرسدس، جنرال موتورز یا BYD در حال کار بر روی ارائه مجموعه‌ای از خدمات داخل خودرو به مشتریان هستند که از خدمات مبتنی بر مکان گرفته تا بازی را شامل می‌شود.





راه‌های بدست آوردن این مزایا مختص صنعت بیمه خواهد بود. در مورد خودروسازان، بیمه تعیبه‌شده به ویژه برای پس از فروش، بهبود مالی را به همراه خواهد داشت. برای ارائه‌دهندگان خدمات حمل‌ونقل، با کاهش خطر سرگردان شدن مشتریان به افزایش تقاضا کمک می‌کند و ارائه‌دهندگان خدمات مخابراتی می‌توانند با افزایش چسبندگی مشتری، ریزش را کاهش دهند.



این شرکت‌ها برای تحقق اهداف خود باید از نظر تجربه، محصولات و قیمت‌گذاری، از بیمه‌گران سنتی پیشی بگیرند. آن‌ها باید بر اساس بینش‌های مشتری موجود، پیشنهادات متناسب‌تری ایجاد کنند، از طریق کانال‌های موجود به فروش برسند، تجربیات یکپارچه‌تری را در پشت فرآیندهای موجود ارائه دهند و قیمت‌های جذاب‌تری را بر اساس رفتار بلادرنگ مشتری تعیین کنند. علاوه بر این، با توجه به مزایای ناشی از اثرات ثانوی، آن‌ها به خوبی می‌توانند عملیات بیمه کم‌هزینه و غیرموروثی خود را با حاشیه سود کمتر از متوسط انجام دهند.

همانطور که بیشتر شرکت‌های غیر بیمه‌ای پتانسیل بیمه تعیبه‌شده را درک می‌کنند، بیمه را به عنوان بخشی کلیدی از کسب‌وکار اصلی خود در نظر می‌گیرند. برنده شدن در بیمه پس از آن دیگر یک گزینه نیست، بلکه یک جاه‌طلبی استراتژیک برای آن‌ها خواهد بود.





همانطور که بیشتر شرکت های غیر بیمه‌ای پتانسیل بیمه تعبیه شده را درک می‌کنند، بیمه را به عنوان بخشی کلیدی از کسب‌وکار اصلی خود در نظر می‌گیرند.

با تشویق بازیگران جدید بیمه تعبیه‌شده، شرکت‌ها قادر خواهند بود از کسب‌وکار بیمه، بدون نیاز به پرداختن به پیچیدگی آن بهره‌مند شوند. مشخص نیست چه زمانی این اتفاق در مقیاس بزرگ رخ خواهد داد، اما زمان آن فرا رسیده است که بیمه‌گران برای فرصت‌ها و چالش‌های دوران بیمه B4B2C که دیر یا زود طلوع می‌کند، آماده شوند.

همه اینها مستلزم آن است که شرکت‌های غیربیمه‌ای خودشان کنترل بیشتری بر زنجیره ارزش بیمه داشته باشند. ارائه‌دهندگان محصول و خدمات به‌جای توسعه یا به‌دست آوردن قابلیت‌هایی که نیاز دارند، می‌توانند از پیشنهادات بیمه به‌عنوان خدماتی که بازیگران جدید و قدیمی ارائه می‌دهند، استفاده کنند. ما آن را تغییر تاکتیک فروش B2B2C به استراتژی توانمندسازی B4B2C (کسب و کار برای کسب‌وکار به مصرف‌کننده) می‌نامیم.





# 10

## ده اصل برای عصر بیمه B4B2C

همانطور که بیمه‌گران در مورد کسب‌وکار خود تجدید نظر می‌کنند، باید ده اصل را در نظر داشته باشند. هیچ یک از این اصول به‌طور جداگانه موفقیت را تضمین نمی‌کنند، اما در مجموع، شانس تبدیل شدن بیمه‌گران فعلی به شرکای انتخابی شرکت‌های ارائه‌دهنده محصول و خدمات را افزایش می‌دهند.

### طرز فکر خود را تغییر دهید. دور شدن از

کسب‌وکار سنتی انحصارا بیمه، به رویکرد «کمک به دیگران برای تبدیل شدن به بیمه‌گر» نیازمند تغییر اساسی در طرز فکر است. برای ایجاد مشارکت‌های موفق B4B2C، بیمه‌گران باید تصدیق کنند که موفقیت آینده تنها با کمک به شرکت‌ها برای تبدیل شدن به ارائه‌دهندگان بهتر بیمه حاصل خواهد شد. در حالی که آنها باید بهای مالکیت مشتری را پردازند، می‌توانند با دستیابی به پایگاه‌های مشتریان شرکت‌ها، تبدیل شدن به بخشی جدایی‌ناپذیر از سفرهای فروش آنها و دستیابی به داده‌های مصرف‌کننده، بیش از آن را به دست آورند.





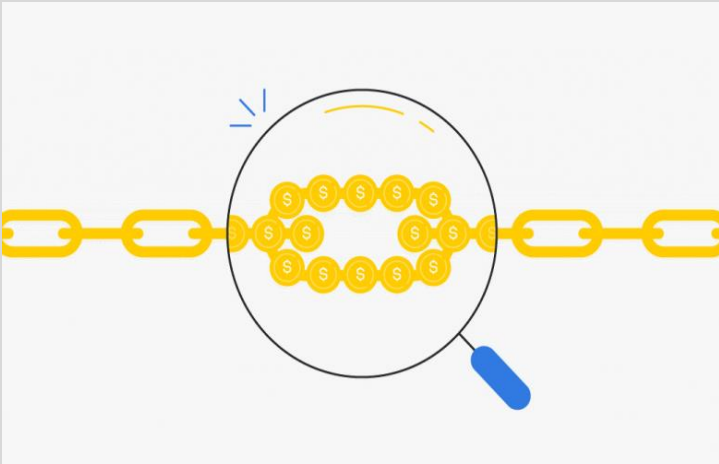
زمین بازی خود را مشخص کنید. استراتژی‌های بیمه تعیین‌شده بسته به صنعت متفاوت خواهد بود. مشارکت با خودروسازان می‌تواند بسیاری از کشورها را در بر گیرد، در حالی که اتحادهای استراتژیک در حوزه خانه، به احتمال زیاد فقط در برخی کشورها مناسب خواهد بود.

برخی از مشارکت‌ها برای ارائه تجربیات یکپارچه به تعاملات فیزیکی نیاز دارند، در حالی که برخی دیگر از فرآیندهای دیجیتال استفاده می‌کنند. بنابراین، یک رویکرد یکپارچه نسبت به بیمه تعیین‌شده کارساز نخواهد بود. در عوض، تعریف دقیق بخش‌های هدف و تجزیه و تحلیل دقیق نیازمندی‌ها برای درک مکان بازی، مشارکت با چه کسی و نحوه برنده شدن، موارد محوری خواهند بود.

**حساب و کتاب کنید.** ارزیابی جذابیت بازی‌های بیمه تعیین‌شده برای شناسایی گاردریل‌های مالی بسیار مهم خواهد بود. پایبندی به یک محصول محوری کافی نیست. هنگام ارزیابی فرصت‌های بالقوه، بیمه‌گران باید رویکرد فضای نیاز را اتخاذ کنند. یک فضای نیاز بیش از یک نوع تقاضا را ارائه می‌دهد و نیاز به فروش بیش از یک محصول دارد. به عنوان مثال، ارائه دهندگان سفر نه تنها برای بیمه کنسلی، بلکه برای تأخیر در پرواز، سلامت سفر و بیمه کرایه اتومبیل نیز تمایل خواهند داشت. بیمه‌گران باید در حین هدف‌گیری حوزه‌های تمرکز خود، وسعت نیازهای حفاظتی را که باید برآورده کنند، در نظر داشته باشند.







**در زنجیره ارزش خود تجدید نظر کنید.** در حالی که بسیاری از شرکتها ساختارهای چند ملیتی ایجاد کرده‌اند، بیمه‌گران تمایل دارند در سیلوهای ملی فعالیت کنند. با این حال، مشارکت B4B2C از بیمه‌گران می‌خواهد که ردپای جغرافیایی شرکای خود را منعکس کنند. شرکتها می‌خواهند از بهترین حامل‌های ریسک و ارائه‌دهندگان خدمات در هر کشور استفاده کنند، چیزی که در حال حاضر هیچ بیمه‌گری نمی‌تواند ادعا کند که چنین است.

بیمه‌گران باید ساختارهای جدیدی را طراحی کنند و فرآیندهای استاندارد شده حامل ریسک را در سراسر بازارها با تنها چند رابط ایجاد کنند تا پیچیدگی را کاهش داده و یکپارچگی را تسهیل کنند. آنها می‌توانند وظایف مفهومی – مانند توسعه محصول و قیمت‌گذاری – را در یک پلتفرم مرکزی اجرا کنند، در حالی که نهادهای محلی یا مستقل دیگر می‌توانند پذیرش ریسک و عملیات محلی از جمله وظایف مرتبط با مشتری را مدیریت کنند. انجام این کار، بیمه‌گران را مجبور می‌کند تا زنجیره‌های ارزش خود مانند MGAها را جدا کنند تا نیازهای شرکای خود را برای مقیاس‌پذیری و بومی‌سازی برآورده سازند.



**به کارمزد فکر کنید، نه حق بیمه.** برای بازی‌های پلتفرمی که از ایجاد ارزش تفکیک‌شده ناشی می‌شوند، به‌جای حق بیمه صادره ناخالص، هزینه‌ها منبع درآمد اصلی خواهند بود. حتی اگر اندازه و سودآوری مخازن حق بیمه پذیره‌نویسی شده، به‌ویژه برای حامل‌های ریسک، یک معیار کلیدی باقی می‌ماند، کسب‌وکارهای B4B2C بر اساس کارمزد کار می‌کنند.

برای بازی‌های پلتفرمی که از ایجاد ارزش تفکیک‌شده ناشی می‌شوند، به‌جای حق بیمه صادره ناخالص، هزینه‌ها منبع درآمد اصلی خواهد بود.

شرکت‌های بیمه می‌توانند از دو اهرم برای رشد فعالیت‌های B4B2C خود استفاده کنند. اولاً، می‌توانند با شرکای بیشتری کار کنند و ضریب نفوذ بیمه را از طریق هر مشارکت افزایش دهند. دوم و مهمتر از آن، آن‌ها می‌توانند ارزش ایجادشده در پلتفرم‌های B4B2C خود را افزایش دهند، تا زمانی که سایر نهادها فقط عملیات‌های ریسک‌پذیر و محلی را ارائه دهند. کسب‌وکارهای B4B2C تقریباً تمام حاشیه‌ها را خودشان ایجاد می‌کنند و با گذشت زمان، با صنعتی کردن فرآیندهایشان آن‌ها را رشد می‌دهند.



**کسب‌وکار هر شریک را درک کنید.** بیمه‌گرانی که به دنبال شراکت B4B2C هستند، باید چالش‌های کلیدی شرکای احتمالی خود را درک کنند و بفهمند که چگونه رفع آن‌ها بر نتایج نهایی تأثیر می‌گذارد. در واقع، بیمه‌گران باید از تبدیل محصولات بیمه‌ای به محور بحث با شرکای بالقوه خودداری کنند و با درک مدل‌های کسب‌وکار آن‌ها کار خود را شروع کنند.

به عنوان مثال، کاهش نرخ انحراف راننده شرکت‌های حمل‌ونقل، هزینه‌های جذب راننده را کاهش و سود را افزایش می‌دهد. بنابراین، درک پایه راننده به توسعه محصولات بیمه‌ای کمک می‌کند که باعث می‌شود رانندگان مدت طولانی‌تری با پلتفرم بمانند و در عین حال از آن‌ها در برابر حوادث نامطلوب محافظت کنند. اینگونه بود که Grab و ZA Tech سنگاپور، محصول بیمه‌ای را توسعه دادند که از شرکای راننده سابق در برابر از دست دادن درآمد در هنگام بیماری یا تصادف محافظت می‌کند.





## Grab، برنده بیمه تعیین شده

چهار سال پیش، Grab، شرکت خدمات حمل و نقل، تحویل، خرده‌فروشی و مالی مستقر در سنگاپور، با یک شرکت بیمه فناوری که توسط بیمه ZhongAn برای فروش محصولات بیمه ایجاد شده است، شریک شد. دو سال پس از ورود به این صنعت، Grab بیش از ۱۰۰ میلیون بیمه‌نامه را از طریق یک شرکت وابسته به نام GrabInsure فروخته بود که آن را به یکی از واسطه‌های بیمه‌ای آسیای جنوب شرقی تبدیل کرد که به سرعت در حال رشد است.

Grab محصولات بیمه مستقل مانند حوادث شخصی و بیمه مسافرتی را توزیع می‌کند. به علاوه، این شرکت با شرکتهای بیمه محلی همکاری می‌کند تا محصولات بیمه‌ای مبتنی بر سناریو، یکبار مصرف و دلخواه را ایجاد کند که در محصولات و خدمات اصلی آن تعیین شده است. به عنوان مثال، Grab یک بیمه‌نامه برای بیماری‌های حاد، با روش پرداخت حق بیمه به ازای هر سفر را بین رانندگان خود توزیع می‌کند که حق بیمه آن به طور خودکار از درآمد آنها کسر می‌شود. حق بیمه‌های کاهش‌یافته محصول نه تنها بیمه را در دسترس‌تر می‌کند و شکافها در پوشش بیمه‌ای رانندگان را کاهش می‌دهد، بلکه نگهداشت راننده را نیز افزایش می‌دهد.

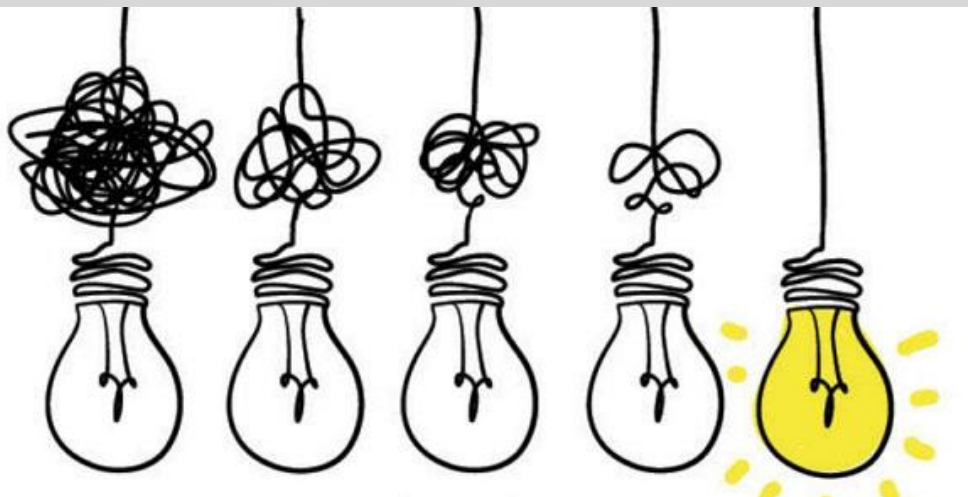
زمانی که مقررات جدید در مالزی نیاز به بیمه وسایل نقلیه تجاری برای استفاده مشترک را تعیین کرد، Grab با خطر از دست دادن تعداد زیادی از رانندگان مواجه شد. خرید هر ساله یک بیمه‌نامه گران‌قیمت برای رانندگان پاره‌وقت به صرفه نبود. بنابراین، Grab با بیمه‌گران محلی همکاری کرد تا به سرعت بیمه اتومبیل روزانه e-hailing Grab را معرفی کند، یک بیمه ۲۴ ساعته که هر زمان که یکی از رانندگان آن به برنامه مربوطه وارد شود، به طور خودکار صادر می‌شود.

Grab از آزمایش و تست A/B و همچنین اصلاحات در پوشش و قیمت‌گذاری برای افزایش ضریب نفوذ استفاده می‌کند. Grab با همکاری بیش از ۲۰ بیمه‌گر که عملیات آن را تضمین می‌کنند، از پلتفرم دیجیتال ZA Tech برای یکپارچگی با آنها استفاده می‌کند، که شبیه به استراتژی managing agent است. این پلتفرم Grab را قادر می‌سازد تا بر تجربه خریدار و ارزش پیشنهادی آن تمرکز کند تا به سیستم‌ها و فرآیندهای قدیمی بیمه‌گران فعلی که از حلقه خارج شده‌اند، متکی باشد. Grab از آزمایش و تست A/B و همچنین اصلاحات در پوشش و قیمت‌گذاری برای افزایش ضریب نفوذ استفاده می‌کند. Grab با همکاری بیش از ۲۰ بیمه‌گر که عملیات آن را تضمین می‌کنند، از پلتفرم دیجیتال ZA Tech برای ادغام با آنها استفاده می‌کند، که شبیه به استراتژی managing agent است. این پلتفرم Grab را قادر می‌سازد تا بر تجربه خریدار و ارزش پیشنهادی آن تمرکز کند تا به سیستم‌ها و فرآیندهای قدیمی بیمه‌گران فعلی که از حلقه خارج شده‌اند، متکی باشد.

پایه هزینه خود را کاهش دهید. یک پایه هزینه بدون میراث، نقطه شروع بهینه B4B2C بیمه‌گر خواهد بود. در حالی که محصولات بیمه معمولاً نیاز به پوشش انواع هزینه‌های قدیمی از سیستم‌های فناوری اطلاعات قدیمی، طرح‌های پوشش اضافی، شبکه‌های توزیع فیزیکی و عملیات دستی دارند، ساختار هزینه مشارکت B4B2C باید متفاوت باشد.

بسیاری از شرکا کسب‌وکار خود را به روش دیجیتالی اداره می‌کنند و از بیمه‌گران نیز می‌خواهند که همین کار را انجام دهند. آنها نه تنها مایل به پرداخت هزینه‌های مدل‌های کسب‌وکار قدیمی بیمه نیستند، بلکه تاثیرات ثانوی منجر به خسارات بالاتری می‌شود که به فضای مالی بیشتری نیاز دارد.

**مدیریت خود را ساده کنید.** شرکت‌ها از بیمه‌گران می‌خواهند که با فرآیندهای تصمیم‌گیری خود در کشورها و مناطق مختلف همگام باشند. منتظر ماندن بیمه‌گران برای حل تعارضات داخلی یا اعطای تأییدیه‌های محلی، چیزی که امروزه اغلب اتفاق می‌افتد، گزینه مناسبی نخواهد بود. بنابراین، بیمه‌گران باید فرآیندهای حاکمیت داخلی را ساده‌سازی کنند و اختلافات بر سر روابط شریک و حق بیمه را پشت سر بگذارند. در داخل، آنها می‌توانند به یک تیم در سطح گروه اختیار مدیریت فعالیت‌های شریک و پلتفرم را بدهند. بسته به توان رقابتی خود، بیمه‌گران می‌توانند عملیات محلی و فرآیندهای مواجهه با مشتری را مدیریت کنند یا برای انجام این کار با شرکای خود ارتباط برقرار کنند.

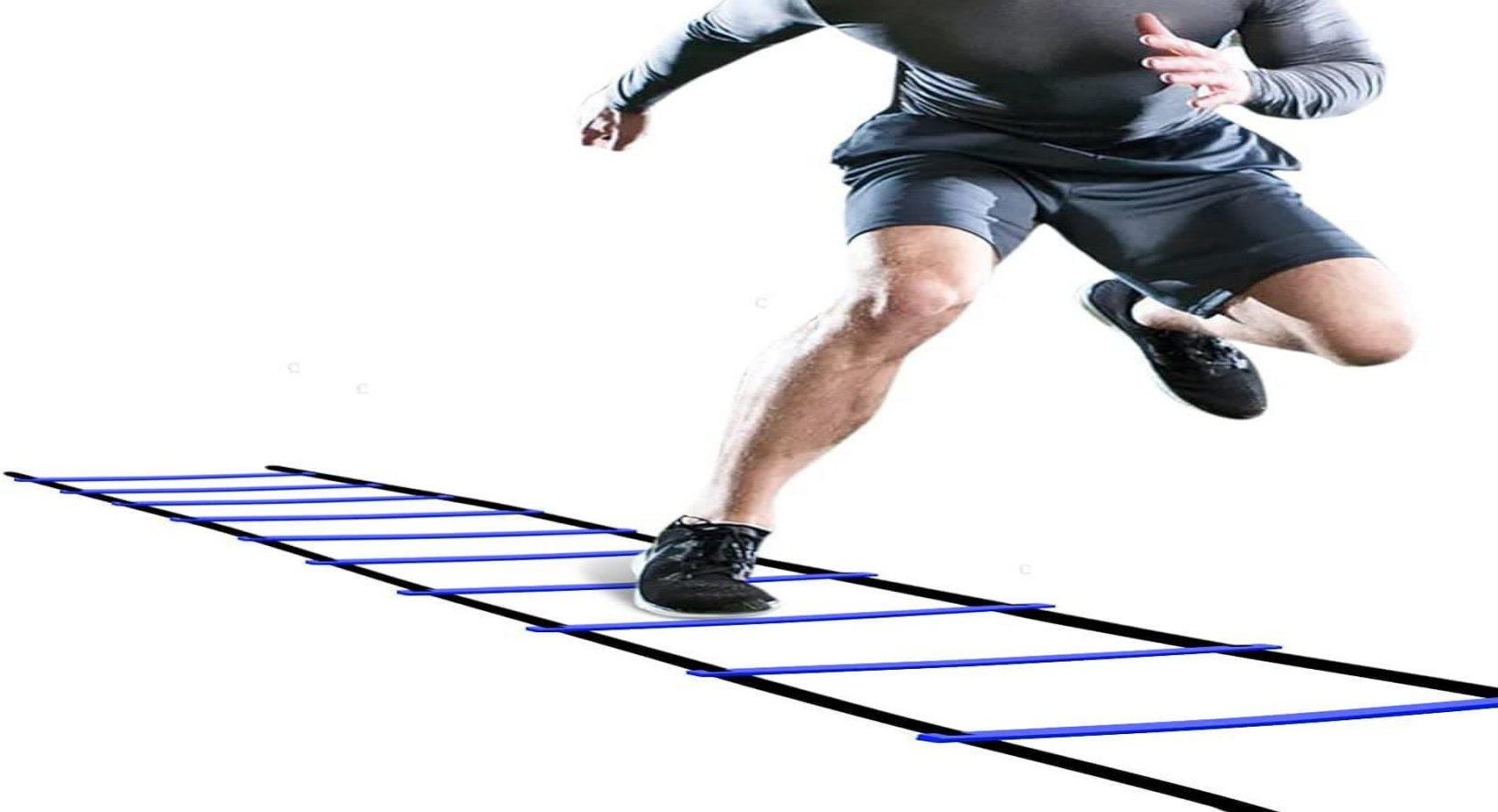






**پشته فناوری را آماده کنید.** بیشتر بیمه‌گران پشته‌های فناوری موجود خود را برای پشتیبانی از عملیات بیمه فعلی خود طراحی کرده‌اند، اما پلتفرم‌های دیجیتال B4B2C فردا، باید نیازمندی‌های بیشتری را برآورده کنند. اولاً، نیازهای نوظهور شرکای بیمه‌گران، آن‌ها را مجبور می‌کند تا پیشنهادات بیمه‌ای جدید را به شیوه‌ای سریع و انعطاف‌پذیر توسعه دهند. از سوی دیگر، نقاط تماس مختلف فروش و خدمات جدید در سفرهای شرکای خود، به منظور ارزیابی ریسک، ارائه قیمت‌ها یا مدیریت خسارت، ادغام یکپارچه و استفاده از داده‌ها (بلادرنگ) با سیستم‌های بیمه را طلب می‌کنند.

مهمتر از همه، تعداد و ردپای بین‌المللی شرکای بالقوه به یک محیط چند شریکه با عملکرد بالا و ایمن و همچنین راه‌اندازی چند کشوری و چند ارزی نیاز دارد. بیمه‌گران B4B2C یا باید بسترهای فناوری خود را تطبیق دهند یا با ارائه‌دهندگان فناوری وارد مشارکت شوند.



**چابکتر شوید.** بیشتر مدل‌های عملیاتی بیمه‌گران برای کارایی طراحی شده‌اند. سبد محصولات آنها کمتر متحمل تغییرات می‌شود، کانال‌های فروش عمدتاً سخت‌افزاری هستند و آنها نیازی به تصمیم‌گیری در کوتاه‌مدت ندارند. با این حال، کسب‌وکار B4B2C بیمه‌گران را مجبور به تغییر خواهد کرد. فرصت‌های شراکت بدون هشدار ظاهر می‌شوند، چالش‌های جدید مستلزم همکاری به روش‌های جدید هستند و پیچیدگی مدیریت بسیاری از شرکا، مسئولیت بیشتری را ایجاب می‌کند.

بیمه‌گرانی که می‌خواهند در دوره B4B2C موفق شوند، باید چابکی را به عنوان یک هنجار در نظر بگیرند و مدیران را قادر به تصمیم‌گیری سریع کنند. در غیر این صورت، سرعت‌های متفاوتی که در آن شرکت‌ها با شرکت‌های بیمه کار می‌کنند، باعث شکست شراکت‌های امیدوارکننده می‌شوند.





استقبال از کسب‌وکار B4B2C فرصتهایی را برای بیمه‌گرانی ایجاد می‌کند که جرات تغییر دارند. به جای به دست آوردن یک مشتری، آنها به کل پایگاه‌های مشتری دسترسی خواهند داشت. آنها به جای صرف منابع بیش از حد برای بازاریابی و فروش، از صرفه‌جویی در مقیاس پلتفرم‌های دیجیتال سود خواهند برد. آنها به جای محدود شدن توسط مرزهای ملی، قادر خواهند بود در سطح جهانی رشد کنند.

اما بیمه‌گران باید طرز فکر خود را تغییر دهند و به جای فروش محصولات بیمه، به ارائه‌دهندگان محصول و خدمات کمک کنند تا از بیمه به نفع خود استفاده کنند. این روند ممکن است در ابتدا نشان‌دهنده یک شکست باشد، اما وارد شدن به شراکت‌های طولانی مدت در نهایت یک استراتژی برنده خواهد بود. بیمه‌گرانی که امروز برای حمایت از شرکت‌های محصول و خدمات فردا یک گام به عقب برمی‌دارند، در دوره بیمه B4B2C چندین گام جلوتر خواهند بود.

این گزارش ترجمه **What Happens When Every Company Is an Insurer?** گروه مشاورین بوستون (BCG) است که در سال ۲۰۲۴ منتشر شده است.



# پلنت

مرکز نوآفرینی بیمه و مالی  
Insurtech & Fintech Hub