

راه اندازی یک شرکت

خطر پذیر موفق در حوزه بیمه

نویسندگان:

Chris Blatchly, Soumya Ranjan Dash, Ramanujam Venkatesan, Vinodh Stanley Stephen

ترجمه و تدوین:

احسان سبزی زاده

آذر ۹۹

فهرست

۱. مقدمه ۲
۲. نکات مهم در تاسیس شرکت های خطرپذیر در حوزه بیمه ۲



۱. مقدمه

بیمه‌گران همگام با تغییر رفتار مشتریان در صدد اجرای مدل‌های کسب‌وکار جدیدی هستند. در همین راستا، بسیاری از بیمه‌گران در سراسر دنیا نیز در حال راه‌اندازی شرکت‌های خطرپذیر (Ventures) به موازات کسب‌وکار متعارف خود هستند. لازم به ذکر است که تعداد بسیار زیادی از این شرکت‌های خطرپذیر توسط نهادهای غیر بیمه‌ای تاسیس شده‌اند که به دنبال بهره‌برداری از فرصت‌های جدید در صنعت بیمه هستند. در این مقاله بطور خلاصه به بررسی چالش‌های خاص تاسیس شرکت‌های خطرپذیر در حوزه بیمه پرداخته می‌شود.

۲. نکات مهم در تاسیس شرکت‌های خطرپذیر در حوزه بیمه

شرکت‌های خطرپذیر موفق در حوزه بیمه، ویژگی‌های خاصی دارند که آنها را از محیط متعارف بیمه متمایز می‌کند. در این راستا عموماً پنج نکته مهم وجود دارد که این شرکت‌ها به آن توجه می‌کنند:

- **نیاز به یک پلتفرم بزرگ نیست:** یکی از اجزای اصلی یک شرکت خطرپذیر موفق، پلتفرم اصلی آن است که از کسب‌وکار شرکت پشتیبانی کند. تمرکز شرکت‌های خطرپذیر باید بر روی پلتفرم‌های کوچک و چابک توأم با تجربهٔ مطلوب برای کاربران باشد. در واقع پلتفرم یک شرکت خطرپذیر موفق باید از لحاظ معیارهای زیر کارآمد باشد:
 - **چابکی کسب‌وکار:** شاخصهٔ این خصوصیت، توانایی در عملیاتی‌سازی سریع با استفاده از حداقل محصول قابل ارائه (MVP) و همچنین قابلیت وفق‌پذیری سریع بر اساس بازخورد مشتری است.
 - **انعطاف‌پذیری فناورانه:** این خصوصیات بیشتر بر توانمندی تکنولوژی، زیرساخت مقیاس‌پذیر و توانایی مدیریت داده‌های پیچیده تأکید دارد.
 - **قابلیت دیجیتالی:** یکی از مهم‌ترین موارد، قابلیت دیجیتال پلتفرم است که باید تعامل با مشتری را افزایش دهد.
 - **هزینه پیاده‌سازی:** این معیار با میزان هزینه لازم برای استقرار یک رشته فعالیت بیمه با کمترین میزان شخصی‌سازی، سنجیده می‌شود.
 - **زمان اجرا:** این معیار با زمان مورد نیاز برای استقرار یک دسته از محصولات با کمترین میزان شخصی‌سازی و پیکربندی سریع خصوصیات و محصولات جدید، سنجیده می‌شود.
- **ترکیب مطلوب؛ پویایی استارت‌آپ به همراه عمل‌گرایی:** شرکت‌های خطرپذیر غالباً توسط دو گروه ایجاد می‌شود: اشخاص با پیش‌زمینه کاری بیمه‌ای و افراد با پیش‌زمینه استارت‌آپی. افراد با سابقه در حوزه بیمه، عموماً در وفق دادن خود با چابکی استارت‌آپ‌ها مشکل دارند. از آن طرف، افراد با سابقه در حوزه استارت‌آپ نیز با تامل کردن در مورد فرآیندهای مورد نیاز برای نهادهای مالی مشکل دارند. این مشکلات اغلب می‌تواند باعث تاخیر در تصمیم‌گیری شود. به همین جهت

شرکت‌های استارت‌آپی باید نقش‌ها و مسئولیت‌های کاملاً واضح ترسیم کنند و از خدمات شرکت‌های ثالث برای تسهیل و تسریع فرآیند تصمیم‌گیری و همچنین حل تعارضات استفاده نمایند.

- **آنچه اکنون ساخته نشود، بعداً شکست می‌خورد:** نوآوری منتظر اجرا نمی‌ماند. شرکت‌های خطرپذیر باید از این رویکرد پیروی کنند: "با مقیاس کم شروع کنید تا اگر قرار بر شکست باشد سریع تکلیف معلوم شود". یعنی باید ایده‌های بزرگ را به نمونه‌های اولیه کوچک خرد کنند و این نمونه‌های کوچک را در محیط بازار آزمایش نمایند. نمونه‌های اولیه‌ای که بازخورد مثبتی از بازار دریافت می‌کنند باید به سرعت اجرایی شوند تا بتوانند بر موج پذیرش حاضر سوار شوند و به سوددهی برسند.

- **رابطه سالم با شرکت مادر:** وجود شرکت مادر ممکن سبب مشکلاتی شود: تاخیر در تصمیم‌گیری، محدودیت هزینه‌ای که می‌تواند مانع پیشرفت شود و یکسری پیامدهای رگولاتوری به‌ویژه اگر که شرکت مادر نیز در حوزه بیمه باشد. ضروری است که هدف از ایجاد شرکت خطرپذیر مشخص باشد (به‌عنوان مرکز رشد یا فروشنده‌ای مستقل برای شرکت مادر). با توجه به هدف مورد نظر می‌توان رابطه درستی با شرکت مادر ایجاد کرد؛ تعریف نقش شرکت مادر در تصمیم‌گیری، تعیین استراتژی حضور جغرافیایی (در محل حضور شرکت مادر فروش انجام شود یا خیر؟) و تعیین میزان اشتراک منابع عملیاتی و فناورانه (آیا باید از یک سیستم مالی و CRM یکسان استفاده کرد؟) از جمله این موارد است.

- **مسیر بحرانی ممکن است مسیر شرکت خطرپذیر را عوض کند:** تاسیس یک شرکت خطرپذیر نیازمند مدیریت چندین جریان کاری است و کاری که بیشتر از بقیه زمان می‌برد لزوماً بحرانی‌ترین جریان کاری نیست. تمرکز بر مسیر بحرانی^۱ می‌تواند منجر به مشکلاتی غیر منتظره‌ای در اجرا شود. زمانیکه زمان ارائه به بازار بسیار مهم باشد، شرکت خطرپذیر باید اطمینان حاصل کند که کارهای زمان‌بر و وابسته به عوامل خارجی اولویت‌بندی شده باشند.

^۱ مسیر بحرانی در مدیریت پروژه، به طولانی‌ترین دنباله فعالیت‌های وابسته و پیوسته اشاره دارد که باید انجام شود تا پروژه به موقع پایان رسد. به هر میزان که هر یک از فعالیت‌های واقع در این مسیر به تأخیر بیفتد، کل پروژه با تأخیر مواجه خواهد شد

جدول ۱ ملاحظات خاص برای راه اندازی یک شرکت خطرپذیر

ملاحظات کلیدی برای اجرا	خاص بودن / چالش	نکات آموزشی
مهم ترین پارامترها برای انتخاب یک پلتفرم مناسب چیست؟ ورای بازیگران بزرگ گذشته، باید به چه کسانی توجه کنیم؟	پلتفرم کسب و کار برای یک شرکت خطرپذیر فراتر از عملکرد است؛ سایر موارد مانند توانمندی دیجیتال و چابکی نیز مهم هستند.	نیاز به یک پلتفرم بزرگ نیست
چگونه قادر به همکاری و تصمیم گیری بهتر خواهیم بود؟	در کنار هم قرار گرفتن افراد با ذهنیت های سنتی و استارتاپی می تواند منجر به تاخیر در تصمیم گیری شود.	ترکیب مطلوب؛ پویایی استارتاپ همراه عمل گرایی
چگونه می توانیم راهکارهای مجاب کننده و آزمایش شده در بازار و ایجاد کنیم؟ چگونه از چابکی و سرعت اطمینان حاصل می کنیم؟	زمان ارائه به بازار کلید موفقیت شرکت خطرپذیر است؛ با حرکت آهسته نمی توان در رقابت برنده شد.	آنچه اکنون ساخته نشود، بعدا شکست می خورد
چگونه باید رابطه صحیحی با شرکت مادر برقرار کنیم؟	رابطه با شرکت مادر باید طوری باشد تا از انسداد مسیر پیشرفت و از دغدغه های رگولاتوری اجتناب شود.	رابطه سالم با شرکت مادر
مسیر بحرانی شرکت خطرپذیر چیست؟ چگونه باید آن را تعریف کنیم؟	بحرانی بودن یک مرحله در مقابل زمان مورد نیاز برای اجرای آن، نیاز به برنامه ریزی اولیه دارد: مراحل بحرانی لزوما آن هایی نیستند که نیاز به حداکثر زمان جهت تکمیل دارند.	مسیر بحرانی ممکن است مسیر شرکت خطرپذیر را عوض کند

تقریبا ۷۰ درصد از استارتاپ های حوزه فناوری در بازه ۲۰ ماهه شکست می خورند. بر اساس یک بررسی انجام شده، دلیل شکست بسیاری از این شرکت های خطرپذیر را می توان در این موارد جمع کرد:

- ۱ **طراحی ناکارآمد راهکار:** این شرکت ها غالبا در برطرف کردن نیازها و انتظارات مشتری ناموفق بوده اند و یا اینکه مزیت رقابتی نداشتند.
- **ورشکستگی:** بسیاری از این شرکت ها به دلیل نداشتن یک طرح کسب و کار برنامه ریزی شده، دچار مشکلات در نقدینگی می شوند.
- **مدل عملیاتی و مدیریتی ناکارآمد:** این شرکت ها مدل عملیاتی و مدیریتی ناموفقی را برای اجرایی کردن چشم انداز و استراتژی در پیش گرفته بودند.
- **مشکلات پرسنل:** این شرکت ها دارای تیم مناسبی نبوده اند و از نبود مدیریت و یا فقدان تمرکز رنج برده اند.

راه اندازی یک شرکت خطرپذیر در حوزه بیمه مسیری بسیار پیچیده دارد. برای پیشگیری از شکست این کار به ترکیبی از چابکی یک استارتاپ، دانش بیمه ای و انعطاف پذیری نیاز است. در این مسیر، وجود

قابلیت‌های متنوعی ضروری است. شرکت‌های خطرپذیر در حوزه بیمه می‌توانند با انتخاب شرکایی که موجب تکمیل و تقویت قابلیت‌های آنها شوند، شانس موفقیت خود را افزایش دهند. شریک مناسب می‌تواند قابلیت‌هایی از جمله مشاوره کسب‌وکار، طراحی تجربه و اجرای عملیات را به همراه داشته باشد.



چابکی (Agility)

کوتاه کردن زمان تصمیم گیری، اقدام سریع، نقطه‌ی مقابل لختی

بی حد و مرز بودن (No Limits)

به این معنا که کارکنان، بلندپروازانه، به دنبال تحقق چشم‌انداز بیمه سامان جهت تبدیل شدن به یک شرکت بیمه دیجیتال و بین‌المللی باشند.

گشودگی (Openness) و تجربه‌پذیری

افزایش ظرفیت تجربه کردن، دور شدن از کمال گرایی، ارزش دادن به سعی و خطا، ریسک‌پذیری و حمایت از نوآوری



مشتری‌مداری (Customer Orientation)

به معنای تنظیم کردن خود با مشتری، به گونه‌ای که محصولات و خدماتمان را بر مبنای نیازها، دردها و آرزوهای مشتری طراحی کنیم.

کار تیمی مبتنی بر اعتماد (Collaboration)

قرار دادن رهبری مبتنی بر اعتماد در کنار رهبری مبتنی بر ساختار رسمی و تشکیل تیم‌های دارای اعتماد متقابل که دارای قصد و فهم مشترک می‌باشند.

بیمه سامان

شرکت بیمه سامان در سال ۱۳۸۳ به منظور ارائه خدمات بیمه‌های بازرگانی در رشته بیمه‌های اموال، مسئولیت و اشخاص تاسیس و مجوز فعالیت خود را در رشته‌های زندگی، غیر زندگی و بیمه‌های اتکالی از بیمه مرکزی دریافت نمود، تا به عنوان ششمین عضو گروه مالی سامان فعالیت خود را آغاز کند. بنیانگذاران و مدیران این شرکت سال‌هاست که از دست‌اندرکاران با تجربه صنعت بیمه هستند و امروزه تجربه آنان در سایه بیمه سامان تبلور یافته است. اعضای هیأت‌مدیره به منظور جلب رضایت مشتریان و ارائه سرویس مطلوب به بیمه‌گذاران در انتخاب مدیران ارشد و میانی اقدام به جذب نیروهای متخصص و مجرب در امور بیمه‌ای با هدف مشترک ایجاد خلاقیت و تمایز در ارائه محصولات و خدمات در صنعت بیمه نمودند.