



Identifying and Ranking key Strategies for Implementing Insurtech in Insurance Startups

Amir Bahrami^{1,*}, Shabnam Refoua

¹ PhD in business management, Insurance Research Center, Tehran, Iran.

² Ph.D. in Knowledge and Information Science, Director of the Library, Academic Documents, and Publications Department at Insurance Research Center, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

KEYWORDS:

Insurtech
Startups
New technologies
Insurance

ABSTRACT

BACKGROUND AND OBJECTIVES: The insurance industry, as one of the vital and important pillars of every country's economy, has always faced various challenges, including increased competition, the complexity of risk management, and changes in customer behavior and needs over time. The introduction of new information and communication technologies, as well as the use of up-to-date technologies, has provided new opportunities for the transformation of the insurance industry. As key players in the insurtech ecosystem, insurance startups play an important role in driving innovation, reducing costs, and improving customer experience. However, the success of these startups in implementing new technologies requires the development and implementation of effective strategies that are aligned with environmental conditions, organizational capacities, and market and customer needs. In practice, many startups face challenges such as choosing inappropriate strategies, poor prioritization, and lack of market fit.

With the rapid advancement of digital technologies and increasing competition in the insurance industry, insurtechs and insurance startups are emerging as key players in providing innovative services and playing a vital role in improving customer experience and providing more efficient services to policyholders. However, the success of insurance startups and their operationalization depends on the proper design and implementation of appropriate strategies in various areas of new technologies. The present study aims to identify and prioritize key strategies for implementing InsurTech in insurance startups in the dimensions of data and information exchange, market and customer, competition and differentiation, technology and infrastructure, business model, operations and organization, and risk and compliance.

METHODS: The research method of the present study is of an applied type in terms of purpose and of a descriptive-analytical type in terms of the nature of the research. The research methodology is a mixed approach (qualitative-quantitative) And in the qualitative stage, effective strategies for implementing InsurTech in insurance startups were identified through an extensive review of specialized theoretical literature in the fields of insurance and new technologies related to the insurance industry, as well as through interviews with experts, including insurance startup managers, senior insurance technology experts, and insurance company managers and specialists. In the quantitative phase, using the Analytic Hierarchy Process (AHP)

technique and multi-criteria decision-making tools, the strategies identified from the qualitative phase were prioritized based on importance, feasibility, and impact on the success of startups.

FINDINGS: The results of the research show that, in line with the research objectives and using qualitative analysis, seven key strategies were identified based on the experts' opinions: data and information exchange, technology and infrastructure, market and customer competition and differentiation, business model, operations and organization, and risk and compliance. On the other hand, according to one of the other objectives of the present study, prioritization of identified key strategies has been carried out based on the analytic hierarchy process technique. Based on the ranking, data and information exchange strategies, technology, and infrastructure play the greatest role in implementing InsurTech in insurance startups. In addition, competitive and differentiation, market and customer strategies, as well as increasing customer loyalty and increasing the speed of response to market changes, play a significant role. On the other hand, business model, operations and organization strategies, as well as risk and compliance, have a less important role and importance in the implementation of InsurTech in insurance startups.

CONCLUSION: Digital transformation has fundamentally changed the insurance industry in recent years. Insurtech, as a combination of new technologies and insurance services, plays a significant role in developing innovative products, improving customer experience, reducing costs, and increasing operational efficiency. Insurance startups, as pioneers in this field, need to adopt coherent and coordinated strategic approaches to succeed. Identifying and prioritizing key strategies helps insurance startups allocate their resources optimally and effectively, make more effective strategic decisions, and pave the way for sustainable growth and development and creating competitive advantage. A simultaneous focus on technology and infrastructure, business model innovation, data and customer management, and risk adaptation provides the foundation for long-term success and differentiation in the competitive insurance market. The research results show that Insurtech implementation strategies lead to effective results when they are implemented in an integrated, phased manner, and in proportion to the strength and capacity of insurance startups. Focusing simultaneously on categories such as data, customer, technology, business model, and risk management paves the way for achieving sustainable innovation and competitive advantage in the insurance industry.



شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای کلیدی پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای

امیر بهرامی^{۱*}، شبنم رفوآ^۲

^۱ دکتری مدیریت بازرگانی، پژوهشکده بیمه، تهران، ایران.

^۲ دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، پژوهشکده بیمه، تهران، ایران.

چکیده

پیشینه و اهداف: با پیشرفت سریع فناوری‌های دیجیتال و افزایش رقابت در صنعت بیمه، اینشورتک‌ها و استارت‌آپ‌های بیمه‌ای به‌عنوان بازیگران کلیدی در ارائه خدمات نوآورانه مطرح و نقشی مهم و حیاتی در بهبود تجربه مشتری ایفا می‌کنند. با این حال، موفقیت استارت‌آپ‌های بیمه‌ای وابسته به طراحی و اجرای راهبردهای مناسب در حوزه‌های مختلف است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای در ابعاد داده و تبادل اطلاعات، بازار و مشتری، رقابت و تمایز، فناوری و زیرساخت، مدل کسب‌وکار، عملیات و سازمان، و ریسک و انطباق، انجام شده است.

کلمات کلیدی:

اینشورتک

استارت‌آپ

فناوری‌های نوین

بیمه

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی می‌باشد. روش‌شناسی پژوهش از نوع رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) بوده و در مرحله کیفی، با مرور گسترده ادبیات تخصصی و انجام مصاحبه با خبرگان شامل مدیران استارت‌آپ‌های بیمه‌ای، کارشناسان ارشد فناوری بیمه و مدیران و متخصصان شرکت‌های بیمه راهبردهای مؤثر در پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای شناسایی گردید. در مرحله کمی، با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و ابزارهای تصمیم‌گیری چندمعیاره، این راهبردها بر اساس اهمیت، قابلیت اجرایی و تأثیر بر موفقیت استارت‌آپ‌ها اولویت‌بندی شده‌اند.

یافته‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان می‌دهد که، راهبردهای داده و تبادل اطلاعات و فناوری و زیرساخت بیشترین نقش را در پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای ایفاء می‌کنند. علاوه بر این، راهبردهای رقابت و تمایز و بازار و مشتری و نیز در افزایش وفاداری مشتریان و افزایش سرعت پاسخ‌دهی به تغییرات بازار نقش و اهمیت قابل توجهی دارند. از سویی دیگر راهبردهای مدل کسب و کار، عملیات و سازمان و همچنین ریسک و انطباق از نقش و اهمیت کمتری در پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای برخوردار می‌باشند.

نتیجه‌گیری: شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای کلیدی، به استارت‌آپ‌های بیمه‌ای کمک می‌کند تا منابع خود را به‌صورت بهینه و اثربخش تخصیص دهند، تصمیمات استراتژیک مؤثرتری اتخاذ کنند و مسیر رشد و توسعه پایدار و ایجاد مزیت رقابتی را هموار سازند. تمرکز هم‌زمان بر فناوری و زیرساخت‌ها، نوآوری در مدل کسب‌وکار، مدیریت داده و مشتری، و انطباق با ریسک‌ها، زیربنای موفقیت بلندمدت و متمایز شدن در بازار رقابتی بیمه را فراهم می‌آورد. در نهایت پس از شناسایی راهبردهای کلیدی پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای و اولویت‌بندی آن‌ها براساس درجه اهمیت، پیشنهاد کاربردی جهت عملیاتی شدن راهبردها ارائه گردید.

مقدمه

صنعت بیمه به‌عنوان یکی از ارکان حیاتی و مهم اقتصاد هر کشور، همواره با چالش‌های متنوعی از جمله افزایش رقابت، پیچیدگی مدیریت ریسک و تغییرات رفتار و نیازهای مشتریان در بازه‌های زمانی مختلف مواجه بوده است. ورود فناوری‌های نوین اطلاعات و

ارتباطات و همچنین بکارگیری تکنولوژی‌های به روز فرصت‌های جدیدی برای تحول صنعت بیمه را فراهم نموده است. از جمله مهم‌ترین این تحولات، ظهور، رشد و توسعه فناوری‌های نوآورانه در بیمه، اینشورتک و ورود استارت‌آپ‌های بیمه‌ای است که با بهره‌گیری از تکنولوژی‌هایی همچون؛ هوش مصنوعی، تحلیل داده‌های بزرگ، اینترنت اشیاء و بلاک‌چین، امکان ارائه خدمات سریع‌تر، دقیق‌تر و مشتری‌محور را فراهم می‌کند (Eling et al., 2025).

استارت‌آپ‌های بیمه‌ای به‌عنوان بازیگران کلیدی اکوسیستم اینشورتک، نقش مهمی در ایجاد نوآوری، کاهش هزینه‌ها و بهبود تجربه مشتری دارند. با این حال، موفقیت این استارت‌آپ‌ها در پیاده‌سازی فناوری‌های نوین، نیازمند تدوین و اجرای راهبردهای مؤثر و هماهنگ با شرایط محیطی، ظرفیت‌های سازمانی و نیازهای بازار و مشتریان است. در عمل، بسیاری از استارت‌آپ‌ها با چالش‌هایی مانند؛ انتخاب راهبردهای نامناسب، اولویت‌بندی ضعیف و عدم انطباق با بازار مواجه می‌شوند (Gatzert & Schmit, 2025).

با توجه به اهمیت موضوع، مطالعات نظام‌مند و علمی برای شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای موفقیت در پیاده‌سازی اینشورتک محدود است. اغلب پژوهش‌ها به بررسی تجربیات عملی یا مطالعات موردی محدود شده‌اند و چارچوب‌های جامع برای اولویت‌بندی راهبردها ارائه نشده است. این خلا پژوهشی، نیاز به انجام تحقیقاتی دقیق و علمی در این حوزه را آشکار می‌سازد. انجام پژوهش حاضر با ارائه چارچوبی نظام‌مند برای تحلیل و رتبه‌بندی راهبردهای پیاده‌سازی اینشورتک، به توسعه دانش در حوزه مدیریت فناوری و نوآوری در صنعت بیمه کمک می‌کند و از سویی دیگر یافته‌های پژوهش می‌تواند به عنوان چراغ راهی به مدیران و کارآفرینان استارت‌آپ‌های بیمه‌ای کمک کند تا تصمیمات راهبردی بهتر و مناسب‌تری اتخاذ کنند، سرمایه‌گذاری‌های فناورانه را بهینه نمایند و رقابت‌پذیری خود را ارتقاء دهند.

از این رو پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوبی علمی و کاربردی برای شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای کلیدی پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای انجام شده است. این پژوهش با تحلیل ادبیات موجود، بررسی تجارب عملی و بهره‌گیری از روش‌های کمی و کیفی، راهبردهای کلیدی موفقیت را شناسایی کرده و اهمیت نسبی هر یک را تعیین می‌کند. نتایج حاصل می‌تواند به بهبود فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی و ارتقای عملکرد استارت‌آپ‌های بیمه‌ای کمک کند و توسعه پایدار اکوسیستم اینشورتک را تسهیل نماید.

با وجود پتانسیل بالای فناوری‌های نوین در بهبود عملکرد استارت‌آپ‌های بیمه‌ای، بسیاری از پروژه‌های این حوزه با چالش‌های اجرایی و راهبردی مواجه هستند. یکی از مشکلات اصلی، نبود درک سیستماتیک از راهبردهای مؤثر و اولویت‌بندی آن‌ها در فرآیند پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای است (Cosma & Rimo, 2024). مطالعات محدود انجام شده در این حوزه عمدتاً به بررسی تجربیات عملی و تحلیل موردی پرداخته‌اند و تحلیل نظام‌مند، جامع و علمی برای رتبه‌بندی راهبردها هنوز به‌طور کامل ارائه‌ن داده‌اند. بنابراین، این پژوهش برآن است تا راهبردهای کلیدی پیاده‌سازی اینشورتک برای استارت‌آپ‌های بیمه‌ای را شناسایی و اولویت‌بندی نموده تا خلأ موجود در ادبیات علمی و عملی تا حدی برطرف گردد.

مبانی نظری پژوهش

با توسعه و رشد فناوری‌های دیجیتال در دنیای امروز و از سویی دیگر تغییر رفتار مصرف‌کننده، صنعت بیمه نیز در حال تجربه تحولات اساسی است (Kelley, & Wang, 2021). ظهور تکنولوژی‌های روز در صنعت بیمه به معنای استفاده از فناوری‌های نوین در راستای بهبود، ساده‌سازی و دیجیتالی‌سازی فرآیندهای بیمه‌ای است. این حوزه‌ها شامل؛ استفاده از فناوری‌هایی همچون هوش مصنوعی، داده‌کاوی، اینترنت اشیاء، بلاک‌چین، پلتفرم‌های موبایلی و سایر فناوری‌های نوآورانه برای بهبود تجربه مشتری، کاهش هزینه‌ها، افزایش دقت ارزیابی ریسک و تسریع فرآیندهای بیمه‌ای می‌شود. از سویی دیگر، استارت‌آپ‌ها به‌عنوان شرکت‌های نوپا و خلاق، نقش کلیدی در معرفی نوآوری و مدل‌های کسب‌وکار جدید دارند. این کسب و کارهای نوپا معمولاً با ساختار چابک، تمرکز بر فناوری و رویکرد حل مسئله، توانایی ورود سریع به بازار و ارائه خدمات یا محصولات متفاوت را دارند (Chang, 2023). از سویی دیگر ارتباط اثربخش بین اینشورتک و استارت‌آپ‌ها وجود دارد. در واقع می‌توان بیان نمود که بسیاری از اینشورتک‌ها در واقع استارت‌آپ‌هایی هستند که با هدف تحول صنعت بیمه شکل گرفته‌اند. استارت‌آپ‌ها با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، می‌توانند مدل‌های سنتی بیمه را بهبود دهند، تجربه مشتری را بهینه کنند و محصولات و خدمات جدیدی ارائه دهند که در گذشته وجود نداشتند.

اینشورتک^۱

اینشورتک ترکیبی از فناوری و بیمه است که، با هدف نوآوری، کاهش هزینه‌ها و بهبود تجربه مشتری، صنعت بیمه را متحول می‌کند. این تحول شامل فروش دیجیتال، مدیریت آنلاین خسارت، بیمه‌های مبتنی بر مصرف، تحلیل داده و محصولات بیمه‌ای نوین است. این

فناوری‌ها می‌توانند شامل؛ هوش مصنوعی، بلاک چین، اینترنت اشیا، تجزیه و تحلیل داده‌های حجیم و پلتفرم‌های دیجیتال باشند، که به شرکت‌ها و استارت‌آپ‌ها امکان ارائه خدمات منعطف، شخصی‌سازی شده و سریع‌تر را می‌دهند (Ahmad et al., 2025). تحقیقات جدید نشان می‌دهد که، اینشورتک یک اکوسیستم پیچیده و شبکه‌ای از بازیگران مختلف شامل؛ تأمین‌کنندگان فناوری، استارت‌آپ‌های نوآور، شرکت‌های بیمه سنتی، و نهادهای نظارتی است. این اکوسیستم به شکلی پویا ارزش ایجاد، ارائه و جذب می‌کند که دیگر فقط یک زنجیره ارزش خطی نیست و رابطه متقابل و همکاری بین نقش‌ها مهم‌تر شده است (Sosa, & Sosa, 2025).

استارت‌آپ‌های بیمه‌ای^۱

استارت‌آپ‌های بیمه‌ای، شرکت‌هایی هستند که با استفاده از فناوری‌های نوین، نوآوری در خدمات بیمه ارائه می‌دهند. هدف آن‌ها، ساده‌سازی فرایندهای بیمه، کاهش هزینه‌ها، شخصی‌سازی خدمات و بهبود تجربه مشتریان است. این استارت‌آپ‌ها معمولاً چابک، دیجیتال و مبتنی بر داده هستند و با مدل‌های سنتی شرکت‌های بیمه تفاوت دارند (Huang et al., 2022). استارت‌آپ‌های بیمه‌ای نقش موتور نوآوری در صنعت بیمه را دارند و با فناوری، داده و تجربه دیجیتال، مدل‌های سنتی بیمه را متحول می‌کنند. این تحولات شامل؛ فروش دیجیتال، بیمه‌های شخصی، مدیریت خسارت آنلاین، بیمه‌های نوظهور و کاهش هزینه‌های عملیاتی است. اینشورتک به‌طور عمیق با نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار، فرایندها و ساختارهای بازار بیمه ارتباط دارد. این فناوری‌ها، به‌ویژه زمانی که در قالب استارت‌آپ‌ها به کار گرفته می‌شوند، نه فقط خدمات را بهبود می‌دهند، بلکه زنجیره ارزش صنعت بیمه را باز تعریف می‌کنند (Quan. et al., 2024). تفاوت مفهومی اینشورتک و استارت‌آپ بیمه‌ای به ماهیت، دامنه فعالیت و نقش آن‌ها در صنعت بیمه مربوط می‌شود. هرچند این دو مفهوم در عمل ممکن است همپوشانی داشته باشند، اما از نظر مفهومی یکسان نیستند. اینشورتک یک مفهوم فناورانه و تحول‌آفرین در صنعت بیمه است، در حالی که استارت‌آپ بیمه‌ای یک نوع سازمان یا کسب‌وکار نوپا در این صنعت محسوب می‌شود. در نتیجه، بسیاری از استارت‌آپ‌های بیمه‌ای از فناوری‌های اینشورتک استفاده می‌کنند، اما اینشورتک محدود به استارت‌آپ‌ها نیست و می‌تواند در شرکت‌های بیمه سنتی نیز عملیاتی و پیاده‌سازی شود.

ارتباط اینشورتک با استارت‌آپ‌های بیمه‌ای

استارت‌آپ‌های بیمه‌ای به‌عنوان موتور نوآوری

استارت‌آپ‌های بیمه‌ای شرکت‌هایی هستند که، با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال به دنبال ارائه خدمات نوین در صنعت بیمه هستند. این شرکت‌ها اغلب در بخش‌هایی فعالیت می‌کنند که شرکت‌های بیمه سنتی کمتر به آن توجه کرده‌اند، مانند؛ پلتفرم‌های مقایسه و فروش آنلاین بیمه، ابزارهای ارزیابی ریسک مبتنی بر داده و هوش مصنوعی و در نهایت محصولات اختصاصی (به مانند، بیمه‌های آبی). این نوع استارت‌آپ‌ها، به‌واسطه فناوری‌های جدید، می‌توانند مسیرهای جدیدی برای ورود مشتریان و ارائه خدمات ایجاد کنند و ارزش‌های جدیدی در زنجیره ارزش بیمه خلق کنند (Zarifis et al., 2024).

شبکه ارزش و اکوسیستم مشترک

مطالعات نشان می‌دهد که اینشورتک به تدریج به یک اکوسیستم ارزش‌محور تبدیل شده است که در آن بازیگران مختلف از جمله استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های بیمه سنتی، ارائه‌دهندگان فناوری و سرمایه‌گذاران با یکدیگر تعامل و همکاری دارند. این اکوسیستم به شکلی فراتر از زنجیره ارزش خطی عمل می‌کند و شامل نقش‌هایی مانند؛ فناوری سازها، نوآوران، واسطه‌ها و تحول‌دهندگان که همه این موارد در شکل‌گیری و توسعه راه‌حل‌های اینشورتک نقش دارند (Dong, & Quan, 2025).

مروری بر پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش به‌منظور تبیین چارچوب نظری و شناسایی روندها و یافته‌های مطالعات پیشین مرتبط با موضوع هر پژوهشی ارائه می‌شود. مرور نظام‌مند پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که، اگرچه مطالعات متعددی به نقش اینشورتک و فناوری‌های نوین در صنعت بیمه پرداخته‌اند، اما تمرکز اندکی بر شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای وجود دارد. از این رو، بررسی پیشینه پژوهش ضمن آشکار ساختن خلأهای علمی موجود، مبنایی مناسب برای تبیین ضرورت و نوآوری پژوهش حاضر را فراهم می‌آورد.

جدول ۱. بررسی پیشینه پژوهش داخلی و خارجی

Table 1. Review of domestic and foreign research background

ردیف	عنوان	سال	نویسندگان	هدف پژوهش	روش شناسی	یافته های کلیدی
۱	Applying the Analytic Hierarchy Process to exploring demand and technology preferences in InsurTech: Focusing on consumer concerns	2025	Chen, & Liao	بررسی ترجیحات مصرف کنندگان فناوری های اینشورتک با استفاده از AHP برای شناسایی اولویت فناوری ها در خدمات بیمه دیجیتال	پرسشنامه AHP با جامعه ی نمونه ۲۷۰ نفر (مصرف کنندگان بیمه)، مقایسه زوجی معیارها و تحلیل وزن ها	پنج بعد کلیدی فناوری محور اپلیکیشن ویدئو/موبایل، بلاکچین، ربات های مشاور، اینترنت اشیا تحلیل داده شناسایی و وزن دهی شد؛ اپلیکیشن موبایل و بلاکچین در اولویت قرار گرفتند.
۲	Insurtech strategies: a comparison of incumbent insurance firms with new entrants	2025	Gatzert, & Schmit	تحلیل چارچوب استراتژیک اینشورتک در شرکت های سنتی و استارت آپ ها برای درک نحوه به کارگیری فناوری های دیجیتال در راندمان و نوآوری	تحلیل نظری و بررسی داده های تجربی محدود در صنعت بیمه	استارت آپ ها فناوری های نوآور را برای خلق خدمات جدید، تجربه مشتری بالا و ارزش افزوده به کار می برند، در حالی که شرکت های سنتی آن را بیشتر برای بهبود فرآیندهای موجود استفاده می کنند.
۳	Research on InsurTech and the Technology Innovation Level of Insurance Enterprises	2023	Liu et al	بررسی اثر توسعه اینشورتک بر نوآوری فناوری در شرکت های بیمه با استفاده از داده های پانل (۲۰۱۱-۲۰۲۰)	مدل اثر ثابت و مدل میانجی برای تحلیل داده های پانل شرکت های بیمه	توسعه اینشورتک نوآوری فناوری را افزایش داده و موانع مالی را کاهش می دهد؛ اثر آن در شرکت های کوچک تر و غیردولتی بیشتر است.
۴	تأثیر مولفه های اینشورتک بر استارت آپ های بیمه ای با رویکرد تئوری داده بنیاد	۱۴۰۴	حقیقی کفاش و همکاران	بررسی و شناسایی مولفه های مؤثر بر عملکرد استارت آپ های بیمه ای مبتنی بر اینشورتک	پژوهش کیفی با رویکرد تئوری داده بنیاد و مصاحبه با خبرگان	۱۲ متغیر مؤثر بر عملکرد استارت آپ ها شناسایی شد از جمله: شناسایی فرصت ها، بازارشناسی، فضای رقابتی، تبادل اطلاعات، تنوع و نوآوری، دانش مشتری، مدیریت ریسک، استراتژی قیمت گذاری، مشارکت در سرمایه گذاری، تبلیغات، فناوری اطلاعات و منابع فناوری
۵	شناسایی و اولویت بندی مولفه ها و شاخص های مؤثر بر اینشورتک برای کسب و کارهای نوپا در صنعت بیمه	۱۴۰۳	حقیقی کفاش و همکاران	شناسایی و اولویت بندی مولفه ها و شاخص های مؤثر در توسعه اینشورتک در کسب و کارهای نوپا بیمه در ایران	تحلیل آمیخته: کیفی و کمی (تحلیل عاملی تاییدی)	مولفه ها و شاخص هایی مثل فناوری اطلاعات، بازارشناسی، نوآوری، مدیریت ریسک و ... شناسایی و اولویت بندی شدند؛ می تواند مبنای راهبردهای پیاده سازی باشد.
۶	شناسایی و رتبه بندی آثار اینشورتک بر بوم کسب و کار شرکت های بیمه	۱۴۰۱	اتابکی و همکاران	تحلیل آثار اینشورتک بر بوم کسب و کار بیمه با روش تلفیقی DEMATEL و تحلیل شبکه ای؛ اگرچه مستقلاً	روش ترکیبی DEMATEL و تحلیل شبکه ای برای مدل سازی	شبکه ی روابط میان عوامل نشان داد فناوری های دیجیتال و نوآوری ساختاری می توانند به تغییرات قابل توجه در ارزش پیشنهاد، کانال توزیع، تعامل با مشتری و فرآیندهای داخلی منجر شوند.

							روابط میان عوامل	AHP نیست، می‌تواند در اولویت‌بندی مؤلفه‌ها مورد استفاده قرار گیرد
--	--	--	--	--	--	--	------------------	---

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-تحلیلی است و با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است. در مرحله کیفی به علت کمبود مبانی نظری در این حوزه، با استفاده از روش تحلیل تماتیک و کدگذاری باز، محوری‌گزینی به شناسایی راهبردهای پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای پرداخته شده است. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران جمع‌آوری و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

در مرحله کمی پژوهش حاضر از روش توصیفی-تحلیلی استفاده شده است. به منظور بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش از آزمون همبستگی و مدلیابی معادلات ساختاری (SEM) بهره گرفته شده است. در این بخش، تأثیر متغیرهای داده‌ها، بازار، رقابت، فناوری، مدل کسب‌وکار، عملیات و ریسک بر عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شده‌اند:

فرضیه اول: (H1) داده‌ها تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارند.

فرضیه دوم: (H2) بازار تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارد.

فرضیه سوم: (H3) رقابت تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارد.

فرضیه چهارم: (H4) فناوری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارد.

فرضیه پنجم: (H5) مدل کسب‌وکار تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارد.

فرضیه ششم: (H6) عملیات تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارند.

فرضیه هفتم: (H7) ریسک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارد.

همچنین در راستای اولویت‌بندی راهبردهای کلیدی پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شده است. برای بررسی پایایی ابزار پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده و به منظور تأیید روایی مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا مورد ارزیابی قرار گرفته است.

جامعه آماری مرحله کمی شامل تعداد ۱۰۰ نفر از مدیران اجرایی و کارشناسان استارت‌آپ‌های فعال در صنعت بیمه و همچنین مدیران واحدهای فناوری اطلاعات بیمه مرکزی و شرکت‌های بیمه می‌باشند، که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان کرجسی ۸۰ نفر در نظر گرفته شد که این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شده‌اند.

نتایج و بحث

تحلیل کیفی

در این بخش به تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صنعت بیمه و اینشورتک اختصاص دارد. تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد تحلیل تماتیک و طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شده است. هدف، شناسایی و ساختاربندی راهبردهای پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای است. این پژوهش، به‌منظور درک عمیق‌تر پدیده‌های مورد مطالعه، از تحلیل کیفی با رویکرد تحلیل تماتیک استفاده شده است.

ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

جدول ۲. توزیع فراوانی خبرگان در فاز کیفی

Table 2. Frequency distribution of experts in the qualitative phase

کد مصاحبه شونده	سن	سمت سازمانی	سابقه کار	تحصیلات / تخصص
P1	۳۸	مدیر اجرایی	۹	دکتری مدیریت بازرگانی

P2	۴۱	کارشناس ارشد	۱۲	کارشناسی ارشد مدیریت بیمه
P3	۴۴	مدیر میانی	۱۶	کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات
P4	۴۰	مدیر میانی	۱۴	کارشناس فناوری اطلاعات
P5	۴۶	مدیر ارشد	۲۱	دکتری مدیریت فناوری اطلاعات
P6	۳۸	کارشناس ارشد	۸	کارشناسی ارشد مدیریت بیمه
P7	۴۵	مدیر ارشد	۱۵	کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات
P8	۵۵	مدرس دانشگاه	۱۸	دکتری مدیریت استراتژیک
P9	۴۰	مدیر اجرایی	۱۲	کارشناسی ارشد مدیریت بیمه
P10	۳۸	کارشناس ارشد	۱۱	کارشناسی ارشد مدیریت بیمه
P11	۴۳	مدیر میانی	۱۳	دکتری مدیریت فناوری اطلاعات
P12	۳۹	مدیر میانی	۱۲	دکتری مدیریت بازرگانی
P13	۵۲	مدرس دانشگاه	۱۴	دکتری مدیریت صنعتی
P14	۳۸	مدیر اجرایی	۱۲	کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات
P15	۴۸	مدیر میانی	۱۶	دکتری مدیریت فناوری اطلاعات

همانطور که در جدول شماره ۲ ملاحظه می‌گردد، تعداد مشارکت‌کنندگان (خبرگان) ۱۵ نفر بوده که بیشترین فراوانی از نظر سن و تحصیلات مربوط به افراد ۴۰ سال به بالا با تحصیلات ارشد است. همچنین خروجی جدول نشان می‌دهد تخصص بیمه و سمت مدیر میانی و افراد با سابقه کار ۱۰ الی ۱۵ سال دارای بیشترین فراوانی در جامعه خبرگان می‌باشند.

کدگذاری باز

در مرحله کدگذاری باز، داده‌ها به صورت خطبه خط بررسی و مفاهیم اولیه استخراج گردید.

جدول ۳. کدگذاری باز راهبردهای پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای

Table 3. Open Coding of Insurtech Implementation Strategies in Insurance Startups

کد باز	گزاره مفهومی استخراج شده	بعد
ضعف یکپارچگی داده	نبود یکپارچگی بین سامانه‌های بیمه‌ای	داده و تبادل اطلاعات
ریسک امنیت اطلاعات	نگرانی در خصوص مالکیت و امنیت داده	داده و تبادل اطلاعات
تقاضای تجربه دیجیتال	انتظار خرید و صدور آنی بیمه‌نامه	بازار و مشتری
نیاز به شخصی‌سازی	تفاوت نیاز مشتریان	بازار و مشتری
فشار رقابتی	رقابت شدید قیمتی	رقابت و تمایز
شکندگی مزیت رقابتی	امکان تقلید سریع خدمات	رقابت و تمایز
ضعف زیرساخت فناوری	محدودیت در مقیاس‌پذیری سامانه‌ها	فناوری و زیرساخت
ضعف زیرساخت فناوری	محدودیت در مقیاس‌پذیری سامانه‌ها	فناوری و زیرساخت
ناکارآمدی مدل درآمد	وابستگی به کارمزد فروش	مدل کسب‌وکار
مقاومت سازمانی	مقاومت کارکنان در برابر تحول دیجیتال	عملیات و سازمان
شکاف مهارتی	کمبود نیروی متخصص دیجیتال	عملیات و سازمان
عدم قطعیت مقرراتی	ابهام در مقررات بیمه‌ای	ریسک و انطباق

نتایج کدگذاری باز طبق جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که، سازمان‌های اینشورتک با مواجهه همزمان با چالش‌های داده‌ای، مشتری، رقابتی، فناوری، مدل کسب‌وکار، سازمانی و قانونی، مجموعه‌ای از راهبردهای هم‌افزا را تدوین می‌کنند که هدف آن‌ها تقویت زیرساخت و حکمرانی داده، افزایش تجربه و وفاداری مشتری، ایجاد تمایز رقابتی پایدار، توسعه فناوری چابک و مقیاس‌پذیر، تنوع درآمد و پلتفرمی شدن، چابکی و توانمندسازی سازمان، کاهش ریسک قانونی و سایبری، و به صورت یکپارچه تحول دیجیتال داده محور و پایدار را برای سازمان‌های اینشورتک ممکن می‌سازد.

کدگذاری محوری

در این مرحله، کدهای باز بر اساس شباهت مفهومی در قالب مقوله‌های محوری دسته‌بندی شده و ارتباط آن‌ها با راهبردهای پیاده‌سازی اینشورتک تبیین گردید.

جدول ۴. کدگذاری محوری در بعد داده و تبادل اطلاعات

Table 4. Axial coding in the data and information exchange dimension

کدهای باز	مقوله محوری	راهبرد
ضعف یکپارچگی داده، کیفیت پایین داده	بلوغ داده‌ای	توسعه پلتفرم داده یکپارچه
ریسک امنیت اطلاعات، مالکیت داده	حکمرانی داده	استقرار چارچوب حاکمیت داده
تحلیل داده مشتری، داده‌های رفتاری	هوشمندسازی داده	استفاده از هوش مصنوعی

به‌طور کلی، این سه زنجیره مفهومی نشان می‌دهند که، سازمان از شناسایی مسائل عملیاتی داده (کدهای باز) به درک عمیق‌تری از قابلیت‌های کلیدی مورد نیاز (مقوله‌های محوری) رسیده و در نهایت، راهبردهایی را تدوین کرده است که مسیر تحول داده‌محور را هم در سطح زیرساختی (یکپارچگی و حکمرانی) و هم در سطح هوشمندسازی و خلق ارزش مشخص می‌کند. این روند، پیوند منطقی میان داده‌های تجربی و تصمیم‌های راهبردی را در تحلیل تماتیک نشان می‌دهد.

جدول ۵. کدگذاری محوری در بعد بازار و مشتری

Table 5. Axial coding in the market and customer dimension

کدهای باز	مقوله محوری	راهبرد
تقاضای تجربه دیجیتال، خرید آنی	تجربه مشتری	طراحی تجربه مشتری دیجیتال
نیاز به شخصی‌سازی، تنوع تقاضا	شخصی‌سازی خدمات	ارائه محصولات بیمه‌ای سفارشی
بی‌اعتمادی مشتریان	اعتماد مشتری	شفافیت و برندینگ دیجیتال

این سه زنجیره مفهومی نشان می‌دهد که، تحولات رفتاری و انتظارات جدید مشتریان (کدهای باز) سازمان را به شناسایی مقوله‌های محوری مرتبط با تجربه، شخصی‌سازی و اعتماد سوق داده و در نهایت به تدوین راهبردهایی منجر شده است که هدف آن‌ها تقویت مشتری‌محوری دیجیتال و ایجاد رابطه‌ای پایدار و ارزش‌آفرین با مشتریان در بستر دیجیتال است.

جدول ۶. کدگذاری محوری در بعد رقابت و تمایز

Table 6. Axial coding in the dimension of competition and differentiation

کدهای باز	مقوله محوری	راهبرد
فشار رقابتی، رقابت قیمتی	نوآوری رقابتی	قیمت‌گذاری مبتنی بر داده
تقلیدپذیری خدمات	تمایز پایدار	توسعه خدمات ارزش‌افزوده

این دو زنجیره مفهومی نشان می‌دهند که، فشارهای رقابتی بازار (کدهای باز) سازمان را به سمت مقوله‌های محوری نوآوری رقابتی و تمایز پایدار سوق داده و در نهایت به راهبردهایی منجر شده‌اند که رقابت را از کاهش قیمت به خلق ارزش داده‌محور و متمایز منتقل می‌کنند. این تفسیر، نقش داده و نوآوری را به‌عنوان منابع اصلی مزیت رقابتی پایدار برجسته می‌سازد.

جدول ۷. کدگذاری محوری در بعد فناوری و زیرساخت

Table 7. Core coding in the technology and infrastructure dimension

کدهای باز	مقوله محوری	راهبرد
ضعف زیرساخت فناوری	معماری مقیاس‌پذیر	مهاجرت به معماری ابرنومی (Cloud-native)
عدم تعامل‌پذیری	تعامل‌پذیری سامانه‌ها	توسعه API های باز
کندی توسعه محصول	چابکی فناوری	استفاده از Agile Management (مدیریت چابک) و DevOps Process Management (مدیریت پروسه‌ها)

این زنجیره‌های مفهومی نشان می‌دهند که، چالش‌های فنی و زیرساختی سازمان را به شناسایی نیاز به معماری مقیاس‌پذیر، تعامل‌پذیری و چابکی سوق داده و در نهایت به راهبردهایی منجر شده‌اند که زیرساخت فناوری را به یک توانمندساز راهبردی تحول دیجیتال و نوآوری داده‌محور تبدیل می‌کنند.

جدول ۸. کدگذاری محوری در بعد مدل کسب‌وکار

Table 8. Core coding in the business model dimension

کدهای باز	مقوله محوری	راهبرد
-----------	-------------	--------

ناکارآمدی مدل درآمد	تنوع درآمدی	مدل درآمدی ترکیبی
وابستگی به بیمه‌گر	پلتفرمی شدن	توسعه مدل پلتفرمی

این دو زنجیره مفهومی نشان می‌دهند که، چالش‌های اساسی مدل کسب‌وکار (کدهای باز) سازمان را به سمت مقوله‌های محوری تنوع درآمدی و پلتفرمی شدن سوق داده و در نهایت به راهبردهایی منجر شده‌اند که هدف آن‌ها پایداری مالی، کاهش وابستگی ساختاری و تقویت جایگاه راهبردی سازمان در اکوسیستم دیجیتال است.

جدول ۹. کدگذاری محوری در بعد عملیات و سازمان

Table 9. Axial coding in the operations and organization dimension

کدهای باز	مقوله محوری	راهبرد
مقاومت سازمانی	چابکی سازمانی	بازطراحی ساختار سازمان
شکاف مهارتی	توانمندسازی منابع انسانی	توسعه سرمایه انسانی دیجیتال

این زنجیره‌های مفهومی نشان می‌دهند که، چالش‌های درون‌سازمانی (کدهای باز) سازمان را به سمت مقوله‌های محوری چابکی و توانمندسازی سوق داده و در نهایت به راهبردهایی منجر شده‌اند که هدف آن‌ها کاهش مقاومت در برابر تغییر، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی و تقویت قابلیت‌های انسانی برای تحقق تحول دیجیتال است.

جدول ۱۰. کدگذاری محوری در بعد ریسک و انطباق

Table 10. Axial coding in the risk and compliance dimension

کدهای باز	مقوله محوری	راهبرد
عدم قطعیت مقرراتی	انطباق پویا	تعامل فعال با نهاد ناظر
ریسک امنیت سایبری	مدیریت ریسک دیجیتال	استقرار چارچوب امنیت اطلاعات

این زنجیره‌های مفهومی نشان می‌دهند که، چالش‌های محیطی و فناوری (کدهای باز) سازمان را به سمت مقوله‌های انطباق پویا و مدیریت ریسک دیجیتال سوق داده و در نهایت به راهبردهایی منجر شده‌اند که هدف آن‌ها کاهش ریسک قانونی و سایبری، افزایش اعتماد ذی‌نفعان و تضمین پایداری عملیات دیجیتال است.

کدگذاری گزینشی

در این مرحله پدیده هسته‌ای سازمان، همان پلتفرم داده هوشمند و امن است که به‌عنوان هسته مرکزی، سایر ابعاد و راهبردها را به هم متصل می‌کند و امکان تحلیل داده، تصمیم‌گیری هوشمند و خلق ارزش را فراهم می‌سازد.

جدول ۱۱. یکپارچه‌سازی راهبردها در کدگذاری گزینشی

Table 11. Integration of strategies in selective coding

بعد	راهبرد نهایی
داده و تبادل اطلاعات	پلتفرم داده هوشمند و امن
بازار و مشتری	مشتری‌محوری دیجیتال
رقابت و تمایز	نوآوری مبتنی بر داده
فناوری و زیرساخت	زیرساخت باز و مقیاس‌پذیر
مدل کسب‌وکار	مدل کسب‌وکار پلتفرمی
عملیات و سازمان	سازمان چابک و یادگیرنده
ریسک و انطباق	انطباق مقرراتی پویا

راهبرد نهایی سازمان بر خلق ارزش داده‌محور در قالب یک اکوسیستم پلتفرمی امن و مقیاس‌پذیر استوار است. در این چارچوب، پلتفرم داده‌ای هوشمند به‌عنوان هسته مرکزی، بستر تبادل مؤثر اطلاعات، تحلیل پیشرفته و تصمیم‌گیری هوشمند را فراهم کرده و زیربنای تمامی فعالیت‌های سازمانی محسوب می‌شود. رویکرد مشتری‌محوری دیجیتال با پایش مستمر نیازها و رفتار مشتریان، امکان ارائه تجربه‌ای شخصی‌سازی‌شده و ارزش‌آفرین را فراهم ساخته و زمینه‌ساز نوآوری مبتنی بر داده و ایجاد تمایز رقابتی پایدار می‌شود.

اجرای این راهبرد نیازمند زیرساختی باز و مقیاس پذیر است که یکپارچگی سیستم‌ها، توسعه اکوسیستم شرکا و رشد تدریجی پلتفرم را پشتیبانی کند. در این بستر، مدل کسب و کار پلتفرمی با ایجاد هم‌افزایی میان بازیگران مختلف، به خلق ارزش مشترک منجر می‌شود. در سطح درون سازمانی، سازمان چابک و یادگیرنده با تأکید بر یادگیری مستمر، انطباق سریع و توانمندسازی سرمایه انسانی، نقش کلیدی در تحقق راهبرد ایفا می‌کند. هم‌زمان، انطباق مقرراتی پویا تضمین می‌نماید که نوآوری و چابکی سازمان در چارچوب الزامات قانونی و مدیریت ریسک حفظ شده و اعتماد ذی‌نفعان تقویت گردد.

تحلیل کمی

تحلیل کمی داده‌ها با هدف توصیف متغیرها و آزمون فرضیه‌های تحقیق انجام شده است. در این پژوهش از آمار توصیفی، آزمون همبستگی پیرسون، مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است.

پایایی و روایی متغیرها

جدول ۱۲. پایایی و روایی همگرا

Table 12. Convergent Reliability and Validity

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
داده و تبادل اطلاعات	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۶۴
بازار و مشتری	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۶۶
رقابت و تمایز	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۶۱
فناوری و زیرساخت	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۶۸
مدل کسب و کار	۰/۸۴	۰/۸۸	۰/۶۰
عملیات و سازمان	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۶۳
ریسک و انطباق	۰/۸۲	۰/۸۷	۰/۵۹

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول شماره ۱۲، شاخص آلفای کرونباخ در همه متغیرها بالای ۰.۸۰ می‌باشد و مقدار CR در تمامی متغیرها بالای ۰.۷۰ نشان می‌دهد که، پایایی ابزار اندازه‌گیری بسیار مناسب است. از سویی دیگر با توجه به مقادیر AVE که در همه مولفه‌ها بیش از ۰.۵۰ می‌باشد، لذا حاکی از روایی همگرای مطلوب برای همه سازه‌ها هستند. در مجموع، مدل اندازه‌گیری از نظر شاخص‌های پایایی و روایی همگرا تأیید می‌شود.

آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

آمار توصیفی با هدف بررسی وضعیت کلی متغیرهای پژوهش و میزان پراکندگی پاسخ‌ها انجام شده است.

جدول ۱۳. آمار توصیفی متغیرهای اصلی تحقیق

Table 13. Descriptive statistics of the main research variables

متغیر	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
شناسایی داده و تبادل اطلاعات	۳/۸۴	۰/۶۲	۲/۱۰	۴/۹۰
بازار و مشتری	۳/۹۱	۰/۵۸	۲/۳۰	۵
رقابت و تمایز	۳/۷۶	۰/۶۵	۲	۴/۸۰
فناوری و زیرساخت	۳/۶۸	۰/۷۱	۱/۹۰	۴/۹۰
مدل کسب و کار	۳/۸۸	۰/۶۰	۲/۴۰	۵
عملیات و سازمان	۳/۷۲	۰/۶۶	۲/۱۰	۴/۸۰
ریسک و انطباق	۳/۵۴	۰/۷۳	۱/۸۰	۴/۷۰
عملکرد کسب و کار	۳/۸۶	۰/۵۹	۲/۵۰	۴/۹۰

نتایج آمار توصیفی متغیرهای پژوهش طبق جدول شماره ۱۳ نشان می‌دهد که، میانگین تمامی ابعاد مورد بررسی بالاتر از مقدار ۳.۵ است که بیانگر وضعیت نسبتاً مطلوب تا مطلوب متغیرها از دید پاسخ‌دهندگان می‌باشد. در این میان، متغیر بازار و مشتری با میانگین ۳.۹۱ بالاترین مقدار را به خود اختصاص داده است که نشان‌دهنده توجه مناسب سازمان‌ها به نیازهای مشتری و شرایط بازار است. همچنین، انحراف معیار پایین این متغیر (۰.۵۸) حاکی از همگنی نظرات پاسخ‌دهندگان می‌باشد.

متغیرهای مدل کسب‌وکار (میانگین ۳۸۸) و عملکرد کسب‌وکار (میانگین ۳۸۶) نیز در سطح بالایی قرار دارند که بیانگر اثربخشی ساختارهای کسب‌وکار و نتایج عملکردی مناسب سازمان‌ها است. در مقابل، متغیر ریسک و انطباق با میانگین ۳۵۴ کمترین مقدار را در بین متغیرها به خود اختصاص داده و انحراف معیار بالای آن (۰.۷۳) نشان‌دهنده اختلاف نظر پاسخ‌دهندگان در این بعد است. این امر می‌تواند بیانگر ضعف نسبی سازمان‌ها در مدیریت ریسک و انطباق با الزامات و مقررات باشد. سایر متغیرها شامل رقابت و تمایز، فناوری و زیرساخت، عملیات و سازمان در سطحی نسبتاً مطلوب قرار دارند که اگرچه وضعیت قابل قبولی را نشان می‌دهد، اما همچنان ظرفیت بهبود در آن‌ها وجود دارد.

آزمون همبستگی پیرسون

جدول ۱۴. ماتریس همبستگی پیرسون

Table 14. Pearson Correlation Matrix

متغیر	عملکرد استارت‌آپ‌های بیمه‌ای
شناسایی داده و تبادل اطلاعات	۰/۶۱
بازار و مشتری	۰/۶۷
رقابت و تمایز	۰/۶۳
فناوری و زیرساخت	۰/۵۸
مدل کسب‌وکار	۰/۶۹
عملیات و سازمان	۰/۶۰
ریسک و انطباق	۰/۵۲

نتایج آزمون همبستگی پیرسون طبق جدول شماره ۱۴ نشان می‌دهد که، بین تمامی متغیرهای مستقل پژوهش و عملکرد استارت‌آپ‌های بیمه‌ای رابطه‌ای مثبت و نسبتاً قوی وجود دارد. ضرایب همبستگی به‌دست‌آمده در دامنه ۰.۵۲ تا ۰.۶۹ قرار دارند که بیانگر ارتباط معنادار و مستقیم بین متغیرها می‌باشد. در این میان، متغیر مدل کسب‌وکار با ضریب همبستگی ۰.۶۹ بیشترین میزان همبستگی را با عملکرد استارت‌آپ‌های بیمه‌ای نشان می‌دهد. این نتیجه حاکی از آن است که هرچه مدل کسب‌وکار استارت‌آپ‌های بیمه‌ای کارآمدتر و منسجم‌تر باشد، عملکرد آن‌ها نیز بهبود می‌یابد. پس از آن، متغیر بازار و مشتری با ضریب همبستگی ۰.۶۷ و رقابت و تمایز با ضریب ۰.۶۳ قرار دارند که نشان‌دهنده نقش مهم شناخت بازار، تمرکز بر مشتری و ایجاد تمایز رقابتی در ارتقای عملکرد استارت‌آپ‌های بیمه‌ای می‌باشد. همچنین متغیرهای شناسایی داده و تبادل اطلاعات ۰.۶۱، عملیات و سازمان ۰.۶۰ و فناوری و زیرساخت ۰.۵۸ نیز همبستگی مثبت و قابل قبولی با عملکرد نشان می‌دهند که بیانگر اهمیت زیرساخت‌های فناورانه، فرآیندهای سازمانی و مدیریت داده در بهبود عملکرد استارت‌آپ‌ها است. متغیر ریسک و انطباق با ضریب همبستگی ۰.۵۲ کمترین میزان همبستگی را دارد، اما همچنان رابطه‌ای مثبت و متوسط با عملکرد استارت‌آپ‌های بیمه‌ای نشان می‌دهد که، بر اهمیت توجه به مدیریت ریسک و الزامات انطباقی تأکید دارد. به‌طور کلی، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بهبود هر یک از ابعاد مورد بررسی می‌تواند به افزایش عملکرد استارت‌آپ‌های بیمه‌ای منجر شود.

مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM)

مشخصات متغیرها و تعداد گویه‌ها

جدول ۱۵. مشخصات متغیرها و گویه‌ها

Table 15. Characteristics of variables and items

حوزه	شماره	گویه
داده و تبادل اطلاعات	D1	اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری به‌موقع در دسترس است.
داده و تبادل اطلاعات	D2	داده‌های جمع‌آوری شده دقیق و قابل اعتماد هستند.
داده و تبادل اطلاعات	D3	سیستم‌های تبادل اطلاعات درون سازمانی به‌صورت الکترونیکی و کارآمد عمل می‌کنند.
داده و تبادل اطلاعات	D4	دسترسی به اطلاعات بین واحدهای مختلف سازمان به‌راحتی امکان‌پذیر است.
داده و تبادل اطلاعات	D5	از ابزارهای تحلیل داده برای بهبود عملکرد استفاده می‌شود.
بازار و مشتری	M1	نیازها و خواسته‌های مشتریان به‌خوبی شناسایی شده است.
بازار و مشتری	M2	سازمان توانایی جذب مشتریان جدید را دارد.
بازار و مشتری	M3	نرخ رضایت مشتریان از محصولات/خدمات بالا است.
بازار و مشتری	M4	بازار هدف به‌صورت شفاف تعریف شده است.

بازار و مشتری	M5	رفتار رقبا در بازار به طور منظم رصد می شود.
رقابت و تمایز	C1	محصولات/خدمات سازمان دارای ویژگی های منحصر به فرد هستند.
رقابت و تمایز	C2	سازمان توانایی پاسخ سریع به تغییرات بازار را دارد.
رقابت و تمایز	C3	استراتژی های رقابتی سازمان به خوبی تعریف شده اند.
رقابت و تمایز	C4	سازمان در مقایسه با رقبا از نظر قیمت، کیفیت یا نوآوری برتری دارد.
رقابت و تمایز	C5	مانع ورود رقبا به بازار وجود دارد یا ایجاد شده است.
فناوری و زیرساخت	T1	فناوری های مورد استفاده سازمان به روز و کارآمد هستند.
فناوری و زیرساخت	T2	زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری پاسخگوی نیازهای سازمان هستند.
فناوری و زیرساخت	T3	سازمان توانایی استفاده از فناوری برای نوآوری دارد.
فناوری و زیرساخت	T4	سیستم های فناوری اطلاعات امنیت داده ها را تضمین می کنند.
فناوری و زیرساخت	T5	سازمان به سرعت فناوری های جدید را می پذیرد و پیاده سازی می کند.
مدل کسب و کار	B1	مدل کسب و کار سازمان به خوبی تعریف شده است.
مدل کسب و کار	B2	جریان درآمد سازمان پایدار و قابل پیش بینی است.
مدل کسب و کار	B3	سازمان به روش های مختلف درآمدزایی توجه دارد.
مدل کسب و کار	B4	منابع کلیدی و فعالیتهای اصلی سازمان مشخص و بهینه هستند.
مدل کسب و کار	B5	ارزش پیشنهادی برای مشتریان واضح و قابل درک است.
عملیات و سازمان	O1	فرآیندهای سازمان بهینه و بدون اتلاف منابع هستند.
عملیات و سازمان	O2	ساختار سازمانی شفاف و منطبق با اهداف استراتژیک است.
عملیات و سازمان	O3	کارکنان به خوبی آموزش دیده و توانمندی کافی دارند.
عملیات و سازمان	O4	تیم ها به صورت مؤثر با یکدیگر همکاری می کنند.
عملیات و سازمان	O5	سازمان توانایی مدیریت پروژه ها و عملیات پیچیده را دارد.
ریسک و انطباق	R1	سازمان برنامه مشخصی برای مدیریت ریسک دارد.
ریسک و انطباق	R2	ریسک های مالی، عملیاتی و بازاری به صورت منظم ارزیابی می شوند.
ریسک و انطباق	R3	سازمان با قوانین و مقررات مرتبط کاملاً انطباق دارد.
ریسک و انطباق	R4	اقدامات پیشگیرانه برای کاهش ریسک به کار گرفته می شود.
ریسک و انطباق	R5	سازمان آمادگی مواجهه با بحران ها و شرایط اضطراری را دارد.

در مجموع، این چارچوب مجموعه ای جامع از ابعاد کلیدی بلوغ و عملکرد سازمان را پوشش می دهد: داده و تبادل اطلاعات (D1–D5)، نشان دهنده میزان داده محوری سازمان، کیفیت و به موقع بودن اطلاعات، یکپارچگی سیستم ها و استفاده از تحلیل داده به عنوان دارایی راهبردی در تصمیم گیری است. بازار و مشتری (M1–M5)، بر بازار محوری، شناخت نیاز مشتریان، جذب و رضایت آن ها، شفافیت بازار هدف و رصد رقبا تمرکز دارد و توان رقابتی سازمان در تعامل با بازار را منعکس می کند.

رقابت و تمایز (C1–C5)، بیانگر سطح مزیت رقابتی پایدار از طریق تمایز محصولات، چابکی در واکنش به تغییرات، انسجام استراتژی رقابتی و ایجاد موانع ورود رقباست. فناوری و زیرساخت (T1–T5)، میزان آمادگی فناوری، به روز بودن زیرساخت ها، امنیت اطلاعات، چابکی فناوری و نقش فناوری در نوآوری و بهبود عملیات را می سنجد. مدل کسب و کار (B1–B5)، بر شفافیت و انسجام مدل کسب و کار، پایداری و تنوع درآمد، بهینه سازی منابع کلیدی و وضوح ارزش پیشنهادی تمرکز دارد. عملیات و سازمان (O1–O5)، نشان دهنده بلوغ عملیاتی از طریق کارایی فرآیندها، ساختار سازمانی هم راستا با استراتژی، توانمندی کارکنان، همکاری تیمی و مدیریت پروژه است. ریسک و انطباق (R1–R5)، میزان آمادگی سازمان در مدیریت ریسک، انطباق قانونی، اقدامات پیشگیرانه و تاب آوری در برابر بحران ها را ارزیابی می کند. به طور کلی، این ابعاد تصویری یکپارچه از توان راهبردی، عملیاتی و رقابتی سازمان در مسیر پایداری و رشد ارائه می دهند.

تعریف عملیاتی متغیرها، گویه ها و نحوه اندازه گیری

جدول ۱۶. تعریف عملیاتی متغیرها، گویه ها و نحوه اندازه گیری

Table 16. Operational Definition of Variables, Items, and Measurement Method

ردیف	متغیر	تعریف عملیاتی	شاخص ها (گویه ها)	نحوه اندازه گیری
------	-------	---------------	-------------------	------------------

۱	داده و تبادل اطلاعات	میزان توانمندی استارت آپ در جمع آوری، تحلیل و به اشتراک گذاری داده‌های با کیفیت جهت تصمیم‌گیری	کیفیت داده‌ها، امنیت تبادل اطلاعات، استفاده از API ها، تحلیل‌های پیش‌بینانه، یکپارچگی پایگاه‌های داده	طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت
۲	بازار و مشتری	میزان انطباق خدمات با نیازهای مشتریان دیجیتال و گستره نفوذ در بازارهای هدف جدید	شخصی‌سازی خدمات، تجربه کاربری، دسترسی آنلاین، وفاداری مشتری، بخش‌بندی هوشمند بازار	طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت
۳	رقابت و تمایز	توانایی کسب‌وکار در ایجاد مزیت رقابتی پایدار و ارائه ارزش‌های منحصربه‌فرد نسبت به رقبا	سرعت ورود به بازار، نوآوری در محصول، قیمت‌گذاری رقابتی، جایگاه برند دیجیتال	طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت
۴	فناوری و زیرساخت	سطح برخورداری از سخت‌افزارها، نرم‌افزارها و سیستم‌های ارتباطی پیشرفته برای پشتیبانی از عملیات	رایانش ابری، استفاده از هوش مصنوعی و اینترنت اشیا، پایداری سیستم‌ها، مقیاس‌پذیری زیرساخت فنی	طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت
۵	مدل کسب و کار	چگونگی طراحی جریان‌های درآمدی و ساختار ارزش‌آفرینی در قالب اکوسیستم اینشورتک	تنوع جریان‌های درآمدی، انعطاف‌پذیری مدل درآمد، همکاری با شرکای استراتژیک، کاهش هزینه‌های عملیاتی	طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت
۶	عملیات و سازمان	میزان چابکی فرآیندهای داخلی، فرهنگ سازمانی نوآورانه و توانمندی نیروی انسانی	چابکی سازمانی، اتوماسیون فرآیندها، سواد دیجیتال کارکنان، ساختار سازمانی تخت، فرهنگ یادگیری	طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت
۷	ریسک و انطباق	میزان هماهنگی با قوانین رگولاتوری (نهاد ناظر بیمه مرکزی) و مدیریت ریسک‌های نوظهور دیجیتال	رعایت حریم خصوصی، انطباق با قوانین بیمه، سرعت شناسایی ریسک، شفافیت فرآیندهای قانونی	طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت

جدول شماره ۱۶ نشان‌دهنده یک چارچوب نسبتاً جامع برای سنجش ابعاد مؤثر بر عملکرد، بلوغ یا موفقیت استارت‌آپ‌های اینشورتک است، زیرا هفت حوزه اساسی شامل: داده و تبادل اطلاعات، بازار و مشتری، رقابت و تمایز، فناوری و زیرساخت، مدل کسب‌وکار، عملیات و سازمان، و ریسک و انطباق را به‌صورت منسجم در بر می‌گیرد. هر یک از این متغیرها با مجموعه‌ای از شاخص‌های مشخص و قابل سنجش تعریف شده‌اند که از یک‌سو ابعاد فنی و دیجیتال مانند کیفیت داده، امنیت اطلاعات، رایانش ابری، هوش مصنوعی و مقیاس‌پذیری را پوشش می‌دهند و از سوی دیگر ابعاد مدیریتی و راهبردی مانند؛ تجربه مشتری، نوآوری محصول، چابکی سازمانی، تنوع جریان‌های درآمدی و انطباق با مقررات را در نظر می‌گیرند؛ از این رو اطلاعات جدول صرفاً بر فناوری متمرکز نیست، بلکه اکوسیستم اینشورتک را از منظر بازار، سازمان، رقابت و الزامات قانونی نیز بررسی می‌کند. همچنین استفاده از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت برای همه متغیرها، امکان سنجش ادراک پاسخ‌دهندگان را به‌صورت یکپارچه فراهم کرده و شرایط لازم را برای طراحی پرسشنامه استاندارد، مقایسه ابعاد مختلف و انجام تحلیل‌های آماری مانند تحلیل عاملی و مدلیابی معادلات ساختاری مهیا می‌سازد. در مجموع، این جدول از نظر مفهومی بیانگر آن است که موفقیت استارت‌آپ‌های اینشورتک حاصل تعامل هم‌زمان توانمندی‌های داده‌محور، زیرساخت فناوری، مشتری‌مداری، نوآوری رقابتی، چابکی سازمانی، پایداری مدل کسب‌وکار و رعایت الزامات نهاد ناظر است.

شاخص‌های برازش مدل

به‌منظور ارزیابی برازش مدل پیشنهادی، از شاخص‌های مختلف برازش طبق جدول شماره ۱۷ استفاده شده است.

جدول ۱۷. شاخص‌های برازش مدل

Table 17. Model fit Indices

شاخص	مقدار به‌دست‌آمده	مقدار مطلوب
χ^2/df	۲/۴۱	<۳
GFI	۰/۹۲	>۰/۹۰
CFI	۰/۹۴	>۰/۹۰
NFI	۰/۹۱	>۰/۹۰
RMSEA	۰/۰۶۱	<۰/۰۸

نتایج نشان می‌دهد که، نسبت کای‌دو به درجه آزادی (χ^2/df) برابر با ۲.۴۱ است که کمتر از مقدار معیار ۳ بوده و حاکی از برازش قابل قبول مدل می‌باشد. همچنین مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰.۹۲، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر با ۰.۹۴ و شاخص برازش هنجار شده (NFI) برابر با ۰.۹۱ به دست آمد که همگی بالاتر از مقدار ملاک ۰.۹۰ هستند و بیانگر برازش مناسب مدل با داده‌های مشاهده شده می‌باشند. از سوی دیگر، مقدار خطای تقریبی میانگین مربعات (RMSEA) برابر با ۰.۰۶۱ گزارش شد که کمتر از حد آستانه ۰.۰۸ بوده و نشان‌دهنده خطای برازش قابل قبول مدل است. در مجموع، با توجه به مقادیر به دست آمده برای شاخص‌های برازش، می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش از برازش کلی مطلوبی برخوردار است و قابلیت تبیین روابط بین متغیرها را دارا می‌باشد. به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. معناداری روابط بین متغیرها بر اساس ضرایب مسیر استاندارد و مقادیر آماره t مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه مقدار آماره t برای تمامی فرضیه‌ها بزرگ‌تر از ۱.۹۶ است، می‌توان نتیجه گرفت که کلیه روابط در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشند.

جدول ۱۸. نتایج آزمون فرضیه‌ها در SEM
Table 18. Results of hypothesis testing in SEM

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	T-value	نتیجه
H1	داده → عملکرد	۰/۴۳	۶/۱۱	تأیید
H2	بازار → عملکرد	۰/۴۷	۶/۸۸	تأیید
H3	رقابت → عملکرد	۰/۴۱	۵/۹۶	تأیید
H4	فناوری → عملکرد	۰/۳۶	۵/۰۲	تأیید
H5	مدل کسب‌وکار → عملکرد	۰/۴۹	۷/۲۱	تأیید
H6	عملیات → عملکرد	۰/۳۸	۵/۴۷	تأیید
H7	ریسک → عملکرد	۰/۳۱	۴/۲۶	تأیید

نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که، تمامی متغیرهای مورد بررسی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارند. داده‌ها با ضریب مسیر ۰.۴۳، بازار با ۰.۴۷، رقابت با ۰.۴۱، فناوری با ۰.۳۶، مدل کسب‌وکار با بیشترین اثر و ضریب ۰.۴۹، عملیات با ۰.۳۸ و ریسک با ضریب ۰.۳۱ همگی دارای مقادیر آماره t بالاتر از ۱.۹۶ بوده و در نتیجه فرضیه‌های H1 تا H7 همگی تأیید می‌شوند. در میان این متغیرها، مدل کسب‌وکار بیشترین نقش را در تبیین عملکرد ایفا می‌کند، در حالی که ریسک کمترین شدت اثر را دارد؛ با این حال، اثر آن نیز معنادار است. به طور کلی، یافته‌ها بر اهمیت رویکردی جامع شامل داده‌محوری، بازارگرایی، مزیت رقابتی، آمادگی فناوری، انسجام مدل کسب‌وکار، کارایی عملیاتی و مدیریت ریسک در بهبود عملکرد سازمان تأکید دارند.

روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)

معیارهای تصمیم‌گیری

هفت معیار کلیدی برای ارزیابی راهبردها بر اساس مطالعات و مصاحبه با خبرگان تعیین گردید عبارتند از:

۱. داده و تبادل اطلاعات: کیفیت داده‌ها و قابلیت تبادل آن‌ها؛
۲. بازار و مشتری: شناخت بازار هدف و نیازهای مشتریان؛
۳. رقابت و تمایز: توان ایجاد مزیت رقابتی و خدمات متمایز؛
۴. فناوری و زیرساخت: قابلیت فنی و زیرساخت‌های مورد نیاز؛
۵. مدل کسب‌وکار: نوآوری در مدل درآمدزایی و ارائه خدمات؛
۶. عملیات و سازمان: توانمندی سازمان و فرآیندهای اجرایی؛
۷. ریسک و انطباق: مدیریت ریسک و رعایت مقررات قانونی.

ماتریس مقایسه زوجی معیارها

برای استخراج وزن نسبی هر معیار، ماتریس مقایسه زوجی تکمیل گردید. اعداد نشان‌دهنده میزان اهمیت سطر نسبت به ستون هستند که در جدول شماره ۱۹ ارائه شده است.

جدول ۱۹. ماتریس مقایسه زوجی معیارها
Table 19. Pairwise comparison matrix of criteria

معیار	داده	بازار	رقابت	فناوری	مدل کسب و کار	عملیات	ریسک
داده و تبادل اطلاعات	۱	۲	۳	۱.۲	۳	۴	۴
بازار و مشتری	۰.۵	۱	۲	۱.۲	۲	۳	۳
رقابت و تمایز	۰.۳۳	۰.۵	۱	۱.۳	۲	۲	۲
فناوری و زیرساخت	۰.۸۳	۰.۸۳	۰.۷۷	۱	۳	۴	۴
مدل کسب و کار	۰.۳۳	۰.۵	۰.۵	۰.۳۳	۱	۲	۲
عملیات و سازمان	۰.۲۵	۰.۳۳	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۱	۲
ریسک و انطباق	۰.۲۵	۰.۳۳	۰.۵	۰.۵	۰.۵	۰.۵	۱

بر اساس تحلیل ماتریس مقایسه زوجی، می‌توان معیارها به ترتیب داده و تبادل اطلاعات، فناوری و زیرساخت، رقابت و تمایز، بازار و مشتری، مدل کسب و کار، عملیات و سازمان و ریسک و انطباق رتبه بندی می‌شوند. از سویی دیگر ماتریس مقایسه زوجی نشان می‌دهد که موفقیت پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای، بیش از هر چیز وابسته به داده، تبادل اطلاعات و زیرساخت‌های فناورانه است. معیارهای بازار و رقابت نقش پشتیبان دارند، در حالی که مدل کسب و کار، عملیات و ریسک بیشتر در سطح اجرایی و تکمیلی قرار می‌گیرند. به منظور سنجش میزان سازگاری قضاوت‌های خبرگان در ماتریس مقایسات زوجی، نرخ ناسازگاری (CR) از طریق CI/RI که میزان شاخص ناسازگاری (CI) برابر ۰.۶۱۵ و از سویی شاخص تصادفی (RI) برای یک ماتریس ۷ در ۷ برابر ۱.۳۲ محاسبه شده است، میزان نرخ سازگاری ۰.۴۷ به دست آمده است. از آنجا که مقدار CR کمتر از ۰.۱ می‌باشد، میزان ناسازگاری در قضاوت‌های انجام‌شده قابل قبول بوده و ماتریس مقایسات زوجی از سازگاری مناسبی برخوردار است. بنابراین نتایج حاصل از تحلیل سلسله مراتبی (AHP) از اعتبار لازم برای تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی معیارها برخوردار می‌باشد.

وزن معیارها

وزن نسبی معیارهای پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای با استفاده از روش میانگین هندسی، محاسبه و در جدول شماره ۲۰ ارائه شده است.

جدول ۲۰. وزن معیارها

Table 20. Criteria weights

معیار	وزن	درصد اهمیت
داده و تبادل اطلاعات	۰.۲۸۱	۲۸.۱٪
فناوری و زیرساخت	۰.۱۹۴	۱۹.۴٪
رقابت و تمایز	۰.۱۹۴	۱۹.۴٪
بازار و مشتری	۰.۱۳۲	۱۳.۲٪
مدل کسب و کار	۰.۰۸۹	۸.۹٪
عملیات و سازمان	۰.۰۶۳	۶.۳٪
ریسک و انطباق	۰.۰۵۲	۵.۲٪

به‌طور کلی، نتایج حاصل از وزن‌دهی معیارها نشان می‌دهد که، تمرکز اصلی استارت‌آپ‌های بیمه‌ای در پیاده‌سازی اینشورتک باید بر داده، تبادل اطلاعات و زیرساخت‌های فناورانه باشد. معیارهای بازار، رقابت و مدل کسب و کار در سطح دوم اهمیت قرار دارند و معیارهای عملیات و ریسک، نقش حمایتی و اجرایی ایفاء می‌کنند. این اولویت‌بندی مبنای مناسبی برای ارزیابی و رتبه‌بندی راهبردهای پیاده‌سازی اینشورتک در مراحل بعدی پژوهش فراهم می‌سازد.

شناسایی هفت راهبرد پیاده‌سازی اینشورتک

۱. راهکار دیجیتال مشتری‌محور: توسعه اپلیکیشن‌ها و خدمات آنلاین؛
۲. راهکار داده‌محور: استفاده از تحلیل داده و هوش مصنوعی؛
۳. راهکار فناورانه زیرساختی: تقویت سیستم‌ها و زیرساخت‌های فناوری؛
۴. راهکار مدیریت ریسک و انطباق: رعایت قوانین و کاهش ریسک عملیاتی؛
۵. راهکار نوآوری مدل کسب و کار: ارائه مدل‌های درآمدی نوین و انعطاف‌پذیر؛
۶. راهکار بهینه‌سازی عملیات و سازمان: افزایش کارایی فرآیندهای داخلی؛
۷. راهکار یکپارچه‌سازی بازار و مشتری: ارتقای تجربه مشتری و تعامل بازار.

ارزیابی عملکرد راهبردها بر اساس معیارها

به منظور رتبه‌بندی راهبردهای پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای، عملکرد هر راهبرد بر اساس معیارهای هفت‌گانه شامل؛ داده و تبادل اطلاعات، بازار و مشتری، رقابت و تمایز، فناوری و زیرساخت، مدل کسب‌وکار، عملیات و سازمان و ریسک و انطباق ارزیابی گردید. مقادیر ارائه‌شده در جدول شماره ۲۱، بیانگر سطح اثرگذاری نسبی هر راهبرد بر هر معیار بوده و به‌صورت نرمال‌سازی شده محاسبه شده‌اند.

جدول ۲۱. ارزیابی عملکرد راهبردها بر اساس معیارها

Table 21. Evaluation of the performance of strategies based on criteria

ریسک	عملیات	مدل کسب‌وکار	فناوری	رقابت	بازار	داده	راهبرد
۰.۱	۰.۱۵	۰.۲	۰.۱۵	۰.۲۵	۰.۳	۰.۲	دیجیتال مشتری محور
۰.۰۵	۰.۱	۰.۱۵	۰.۲۵	۰.۲	۰.۳	۰.۳۵	داده محور
۰.۱	۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۴	۰.۲۵	۰.۲	۰.۲۵	فناورانه زیرساختی
۰.۷۵	۰.۵	۰.۴	۰.۲	۰.۳	۰.۳	۰.۴	مدیریت ریسک و انطباق
۰.۲	۰.۲۵	۰.۵	۰.۱۵	۰.۱۵	۰.۲	۰.۱۵	نوآوری مدل کسب‌وکار
۰.۳	۰.۶	۰.۳	۰.۱۵	۰.۲	۰.۱۵	۰.۱	بهینه‌سازی عملیات و سازمان
۰.۱	۰.۲	۰.۲	۰.۲	۰.۲۵	۰.۳۵	۰.۲	یکپارچه‌سازی بازار و مشتری

نتایج ارزیابی عملکرد راهبردها نشان می‌دهد که، هر راهبرد دارای تمرکز و کارکرد متفاوتی دارد. راهبردهای داده‌محور و فناورانه زیرساختی بیشترین هم‌راستایی را با معیارهای با وزن بالا دارند. راهبردهای دیجیتال مشتری محور و یکپارچه‌سازی بازار و مشتری بیشتر بر تعامل با مشتری تمرکز دارند. راهبردهای مدیریت ریسک، بهینه‌سازی عملیات و نوآوری مدل کسب‌وکار نقش تکمیلی و پشتیبان را ایفاء می‌کنند. از این رو این ارزیابی مبنای لازم برای محاسبه امتیاز نهایی و رتبه‌بندی راهبردها در چارچوب AHP را فراهم می‌سازد و امکان تصمیم‌گیری آگاهانه برای پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای را فراهم می‌کند.

محاسبه امتیاز نهایی و رتبه‌بندی راهبردها

وزن معیارها را در عملکرد هر راهبرد ضرب کرده و جمع می‌کنیم تا امتیاز نهایی راهبردها طبق جدول شماره ۲۲ به دست آمده است.

جدول ۲۲. محاسبه امتیاز نهایی و اولویت‌بندی راهبردها

Table 22. Calculation of final score and prioritization of strategies

رتبه	امتیاز نهایی	راهبرد
اول	۰.۲۵۷	داده‌محور
دوم	۰.۲۳۹	فناورانه زیرساختی
سوم	۰.۲۱۲	دیجیتال مشتری محور
چهارم	۰.۱۹۹	یکپارچه‌سازی بازار و مشتری
پنجم	۰.۱۸۳	نوآوری مدل کسب‌وکار
ششم	۰.۱۶۲	بهینه‌سازی عملیات و سازمان
هفتم	۰.۱۵۸	مدیریت ریسک و انطباق

نتایج رتبه‌بندی راهبردها نشان می‌دهد که، راهبرد داده‌محور با کسب بالاترین امتیاز نهایی در رتبه نخست قرار گرفته است. این امر بیانگر هم‌راستایی قوی این راهبرد با معیارهای با وزن بالا، به‌ویژه داده و تبادل اطلاعات و فناوری و زیرساخت بوده و نشان می‌دهد تمرکز بر تحلیل داده، هوش مصنوعی و تصمیم‌گیری داده‌محور، کلیدی‌ترین عامل در پیاده‌سازی موفق اینشورتک است.

در رتبه دوم، راهبرد فناورانه زیرساختی با فاصله‌ای اندک از راهبرد داده‌محور قرار دارد که عملکرد برجسته‌ای در معیار فناوری و زیرساخت داشته و به‌عنوان زیربنای اجرای سایر راهبردها ایفای نقش می‌کند. راهبرد دیجیتال مشتری محور در رتبه سوم قرار گرفته و به دلیل عملکرد مناسب در معیارهای بازار و مشتری و رقابت و تمایز، بر بهبود تجربه مشتری و توسعه کانال‌های دیجیتال تأکید دارد.

راهبرد یکپارچه‌سازی بازار و مشتری در رتبه چهارم جای گرفته و تمرکز آن بر هم‌راستاسازی نیازهای بازار با خدمات بیمه‌ای است. راهبرد نوآوری مدل کسب‌وکار با تأثیرگذاری بیشتر بر معیار مدل کسب‌وکار و تمرکز بر مدل‌های درآمدی نوین، رتبه پنجم را به خود اختصاص داده است. در نهایت، راهبرد بهینه‌سازی عملیات و سازمان در رتبه ششم و راهبرد مدیریت ریسک و انطباق در رتبه هفتم قرار دارند؛ هرچند راهبرد اخیر در معیار ریسک و انطباق عملکرد بالایی دارد، اما به دلیل وزن کمتر این معیار در فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی، از اولویت پایین‌تری برخوردار شده است.

جمع‌بندی و پیشنهادها

تحولات دیجیتال طی سال‌های اخیر، صنعت بیمه را با تغییرات اساسی مواجه کرده است. اینشورتک، به‌عنوان ترکیبی از فناوری‌های نوین با خدمات بیمه‌ای، نقش مهمی در توسعه محصولات نوآورانه، بهبود تجربه مشتری، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری عملیاتی ایفا می‌کند. استارت‌آپ‌های بیمه‌ای به‌عنوان پیشگامان این حوزه، برای موفقیت نیازمند اتخاذ رویکردهای راهبردی منسجم و هماهنگ هستند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای کلیدی پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای انجام شده است. روش‌شناسی پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی- کمی) انجام شده است.

در بخش روش‌شناسی کیفی پژوهش، تحلیل داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صنعت بیمه، اینشورتک و استارت‌آپ‌های بیمه‌ای انجام و با استفاده از رویکرد تحلیل تماتیک راهبردها با هدف، شناسایی و ساختاربندی راهبردهای کلیدی پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای مشخص گردید. ابعاد و راهبردهایی کلیدی شناسایی شده عبارتند از: داده و تبادل اطلاعات با راهبرد پلتفرم داده هوشمند و امن، بازار و مشتری با راهبرد مشتری‌محوری دیجیتال، رقابت و تمایز با راهبرد نوآوری مبتنی بر داده، فناوری و زیرساخت با راهبرد زیرساخت باز و مقیاس‌پذیر، مدل کسب و کار با راهبرد مدل کسب‌وکار پلتفرمی، عملیات و سازمان با راهبرد سازمان چابک و یادگیرنده و در نهایت ریسک و انطباق با راهبرد انطباق مقرراتی پویا شناسایی شده‌اند.

در بخش روش‌شناسی کمی، نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در قالب آمار توصیفی، همبستگی و مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که، تمامی متغیرهای تحقیق تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کسب‌وکار دارند. به‌منظور اولویت‌بندی راهبردهای شناسایی شده، از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است که نتایج اولویت‌بندی و تفسیر آن به شرح ذیل ارائه می‌شود:

راهبرد داده‌محور با وزن نهایی ۰.۲۵۷. اولویت اول را به خود اختصاص داد، استارت‌آپ‌های بیمه‌ای که پیاده‌سازی اینشورتک را در اولویت خود قرار می‌دهند، باید تمرکز اصلی خود را بر توسعه قابلیت‌های داده‌محور معطوف کنند.

راهبرد فناوریانه زیرساختی با وزن نهایی ۰.۲۳۹. اولویت دوم را به خود اختصاص داد. راهبرد فوق، به‌عنوان پشتیبان اصلی راهبرد داده‌محور شناخته می‌شود و بدون آن، اجرای مؤثر سایر راهبردهای اینشورتک با چالش جدی مواجه خواهد شد.

راهبرد دیجیتال مشتری‌محور با وزن نهایی ۰.۲۱۲. اولویت سوم را به خود اختصاص داد. راهبرد فوق برای استارت‌آپ‌هایی که به دنبال افزایش تعامل با مشتریان و رشد بازار هستند، اهمیت بالایی دارد، اما موفقیت آن به پشتیبانی داده‌ای و فناوریانه وابسته است.

راهبرد یکپارچه‌سازی بازار و مشتری با وزن نهایی ۰.۱۸۳. اولویت چهارم را به خود اختصاص داد و راهبرد فوق نقش مکمل راهبرد دیجیتال مشتری‌محور را ایفا کرده و می‌تواند به تقویت وفاداری مشتریان و افزایش سهم بازار کمک کند.

راهبرد نوآوری مدل کسب‌وکار با وزن نهایی ۰.۱۸۳. اولویت پنجم را به خود اختصاص داد. اگرچه نوآوری در مدل کسب‌وکار برای پایداری بلندمدت ضروری است، اما در مرحله پیاده‌سازی اینشورتک، نسبت به داده و فناوری در اولویت پایین‌تری قرار می‌گیرد.

راهبرد بهینه‌سازی عملیات و سازمان با وزن نهایی ۰.۱۶۲. اولویت ششم را به خود اختصاص داد. راهبرد فوق نقش مهمی در افزایش بهره‌وری دارد، اما به‌تنهایی محرک اصلی تحول دیجیتال و اینشورتک محسوب نمی‌شود.

راهبرد مدیریت ریسک و انطباق با وزن نهایی ۰.۱۵۸. اولویت هفتم را به خود اختصاص داد. راهبرد فوق، بیشتر نقش حفاظتی و کنترلی دارد و در کنار سایر راهبردها، برای تضمین پایداری و رعایت الزامات قانونی ضروری می‌باشد.

از سویی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد که راهبردهای پیاده‌سازی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای در هفت بعد داده و تبادل اطلاعات، بازار و مشتری، رقابت و تمایز، فناوری و زیرساخت، مدل کسب‌وکار، عملیات و سازمان و ریسک و انطباق قابل تبیین است و تمامی این ابعاد تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارند. در میان آن‌ها، مدل کسب‌وکار بیشترین اثر را بر عملکرد نشان داد که بیانگر اهمیت نوآوری در منطق ارزش‌آفرینی و طراحی جریان‌های درآمدی در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای است. این نتیجه با یافته‌های پژوهش Gatzert & Schmit (۲۰۲۵) همسو است که تأکید می‌کنند بازیگران اینشورتک از فناوری برای بازتعریف مدل‌های کسب‌وکار و خلق ارزش جدید بهره می‌گیرند.

همچنین نقش مهم داده و تبادل اطلاعات و فناوری و زیرساخت در بهبود عملکرد با نتایج پژوهش Liu و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد که توسعه اینشورتک را عامل افزایش نوآوری فناوریانه در صنعت بیمه معرفی کرده‌اند. از سوی دیگر، اهمیت بازار و مشتری نیز با نتایج پژوهش Chen & Liao

در سال ۲۰۲۵ سازگار است که بر نقش فناوری‌های دیجیتال در بهبود تجربه مشتری و شکل‌گیری ترجیحات مصرف‌کنندگان تأکید کرده‌اند. علاوه بر این، هم‌راستایی یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات داخلی از جمله حقیقی‌کفاش و همکاران (۱۴۰۳ و ۱۴۰۴) و لتابکی و همکاران (۱۴۰۱) نشان می‌دهد که عواملی نظیر داده، فناوری، بازار، نوآوری و مدیریت ریسک از مؤلفه‌های کلیدی تحول دیجیتال در صنعت بیمه محسوب می‌شوند. در نهایت، نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داد که داده و تبادل اطلاعات و پس از آن فناوری و زیرساخت در اولویت راهبردهای پیاده‌سازی اینشورتک قرار دارند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که موفقیت استارت‌آپ‌های بیمه‌ای در توسعه اینشورتک بیش از هر چیز مستلزم ایجاد قابلیت‌های داده‌محور، توسعه زیرساخت‌های فناورانه مقیاس‌پذیر و طراحی مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه و مشتری‌محور است. این یافته‌ها ضمن تأیید نتایج مطالعات پیشین، چارچوبی راهبردی برای هدایت تحول دیجیتال در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای ارائه می‌دهد. این رو پیشنهادات کاربردی در راستای پیاده‌سازی راهبردهای اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

- راهبرد داده و تبادل اطلاعات

راهبرد داده و تبادل اطلاعات با هدف، استفاده حداکثری از داده‌های حیاتی و مهم جهت تصمیم‌گیری دقیق و بهبود عملکرد سازمانی در راستای پیاده‌سازی راهبردهای کلیدی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای شناسایی گردید.

پیشنهادهای کاربردی:

- راهاندازی سیستم‌های هوش تجاری و داشبوردهای مدیریتی برای پایش KPI ها؛
 - جمع‌آوری و تحلیل داده‌های داخلی و خارجی (از ابعاد بازار، مشتری، رقبا) به صورت منظم؛
 - ایجاد استانداردهای تبادل داده و مستندسازی فرآیندها برای جلوگیری از پراکندگی اطلاعات؛
 - توسعه قابلیت پیش‌بینی برای شناسایی روندهای بازار و فرصت‌ها.
- شاخص موفقیت راهبرد حاضر از طریق افزایش دقت پیش‌بینی‌ها، کاهش زمان تصمیم‌گیری، یکپارچگی داده‌ها بین واحدها، می‌تواند حاصل شود.

- راهبرد بازار و مشتری

راهبرد بازار و مشتری با هدف، بهبود تجربه مشتری با رویکرد افزایش سهم بازار، در راستای پیاده‌سازی راهبردهای کلیدی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای شناسایی گردید.

پیشنهادهای کاربردی:

- شناسایی نیازها و رفتار مشتریان با استفاده از داده‌های پژوهشی و تحلیل داده‌کاوی؛
 - شخصی‌سازی محصولات و خدمات بیمه‌ای بر اساس دسته‌بندی مشتریان؛
 - طراحی و راه‌اندازی واحدهای بازاریابی هدفمند و سنجش اثربخشی آن‌ها؛
 - ایجاد سیستم بازخورد مشتری برای اصلاح سریع مشکلات در محصولات و خدمات بیمه‌ای.
- شاخص موفقیت راهبرد حاضر از طریق افزایش رضایت و وفاداری مشتری، افزایش نرخ تبدیل فروش، کاهش نرخ‌ریزش مشتری، می‌تواند حاصل شود.

- راهبرد رقابت و تمایز

راهبرد رقابت و تمایز با هدف، ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بین استارت‌آپ‌های بیمه‌ای و همچنین افزایش قدرت بازار، در راستای پیاده‌سازی راهبردهای کلیدی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای شناسایی گردید.

پیشنهادهای کاربردی:

- تحلیل و ارزیابی رقبا و رصد مداوم بازار برای شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها؛
 - توسعه تمایز رقابتی از طریق نوآوری محصول، خدمات مشتری یا مدل کسب‌وکار؛
 - طراحی پیشنهاد ارزش منحصر به فرد که مشتری را جذب کند؛
 - انجام برنامه‌های وفادارسازی مشتری و استراتژی قیمت‌گذاری هوشمند.
- شاخص موفقیت راهبرد حاضر از طریق افزایش سهم بازار، بهبود شاخص تمایز نام و نشان تجاری، کاهش تأثیر رقبا بر فروش محصولات و خدمات بیمه‌ای، می‌تواند حاصل شود.

- راهبرد فناوری و زیرساخت

راهبرد فناوری و زیرساخت با هدف، افزایش کارایی، اثربخشی و انعطاف‌پذیری سازمان از طریق فناوری‌های نوین، در راستای پیاده‌سازی راهبردهای کلیدی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای شناسایی گردید.

پیشنهادهای کاربردی:

- بازنگری و تقویت زیرساخت‌های فناوری‌های اطلاعات برای مقیاس‌پذیری و امنیت داده‌ها؛
 - پیاده‌سازی فناوری‌های نوین هم‌چون هوش مصنوعی و اتوماسیون فرآیندها؛
 - ادغام سیستم‌های اطلاعاتی برای جلوگیری از دوباره‌کاری و کاهش خطاهای احتمالی؛
 - تربیت و آموزش پرسنل در راستای استفاده بهینه از فناوری‌های نوپهور.
- شاخص موفقیت راهبرد حاضر از طریق کاهش هزینه‌های عملیاتی، افزایش سرعت، دقت و صحت فرآیندها، ارتقاء امنیت داده‌ها، می‌تواند حاصل شود.

- راهبرد مدل کسب‌وکار

راهبرد مدل کسب و کار با هدف، توسعه جریان‌های درآمدی و بهبود سودآوری، در راستای پیاده‌سازی راهبردهای کلیدی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای شناسایی گردید.

پیشنهادهای کاربردی:

- بازنگری مدل‌های کسب‌وکار با استفاده از داده‌های میدانی و تحلیل بازار؛
 - شناسایی فرصت‌های همکاری و توسعه اکوسیستم کسب‌وکار؛
 - ایجاد جریان‌های درآمدی جایگزین مانند محصولات مکمل یا خدمات اشتراکی؛
 - بهینه‌سازی مدل قیمت‌گذاری با توجه به تحلیل تقاضا و رقبا.
- شاخص موفقیت راهبرد حاضر از طریق افزایش درآمد و حاشیه سود، تنوع جریان‌های درآمد، انطباق مدل کسب‌وکار با بازار، می‌تواند حاصل شود.

- راهبرد عملیات و سازمان

راهبرد عملیات و سازمان با هدف، بهینه‌سازی عملکرد داخلی و افزایش بهره‌وری سازمان، در راستای پیاده‌سازی راهبردهای کلیدی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای شناسایی گردید.

پیشنهادهای کاربردی:

- باز مهندسی فرآیندهای داخلی با استفاده از داده‌ها و تحلیل عملکرد با رویکرد بهبود شرایط موجود؛
 - تعریف و پایش شاخص‌های بهره‌وری و عملکرد برای واحدهای مختلف؛
 - توسعه فرهنگ داده‌محور و ترویج رویکرد تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد؛
 - طراحی ساختار سازمانی منعطف با رویکرد پاسخ‌دهی سریع و به تغییرات بازار.
- شاخص موفقیت راهبرد حاضر از طریق افزایش بهره‌وری، کاهش زمان فرآیندها، ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری، می‌تواند حاصل شود.

- راهبرد ریسک و انطباق

راهبرد ریسک و انطباق با هدف، کاهش ریسک و تضمین انطباق با مقررات و استانداردها، در راستای پیاده‌سازی راهبردهای کلیدی اینشورتک در استارت‌آپ‌های بیمه‌ای شناسایی گردید.

پیشنهادهای کاربردی:

- شناسایی و ارزیابی ریسک‌های عملیاتی، مالی، بازار و فناوری؛
 - طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های هشدار زودهنگام و سنجش ریسک؛
 - پایش مستمر انطباق با مقررات و استانداردهای صنعتی؛
 - تدوین برنامه‌های مقابله با بحران و سناریوهای جایگزین.
- شاخص موفقیت راهبرد حاضر از طریق کاهش تعداد حوادث و ریسک‌های عملیاتی، رعایت کامل مقررات، آمادگی سازمان در شرایط بحرانی، می‌تواند حاصل شود.
- در مجموع می‌توان بیان داشت که، راهبردهای پیاده‌سازی اینشورتک زمانی به نتایج اثربخش منتج می‌شوند که به‌صورت یکپارچه، مرحله‌ای و متناسب با توان و ظرفیت استارت‌آپ‌های بیمه‌ای اجرا شوند. تمرکز هم‌زمان بر مقوله‌هایی هم‌چون داده، مشتری، فناوری، مدل کسب‌وکار و مدیریت ریسک، مسیر دستیابی به نوآوری پایدار و مزیت رقابتی در صنعت بیمه را هموار می‌سازد.

محدودیت‌های پژوهش

هر پژوهش علمی در کنار دستاوردهایی که دارد، با محدودیت‌هایی روبه‌رو است که آگاهی از آن‌ها به درک بهتر نتایج و جهت‌دهی به تحقیقات آینده کمک می‌نماید. محدودیت‌های پژوهش حاضر عبارتند از:

۱. محدودیت در تعمیم‌پذیری (قلمرو مکانی): با توجه به اینکه این پژوهش بر اکوسیستم ایشورتک و استارت‌آپ‌های بیمه‌ای در ایران تمرکز داشته است، تعمیم نتایج آن به سایر کشورها یا صنایع دیگر (مانند: فین‌تک یا سلامت دیجیتال) باید با احتیاط صورت گیرد.
۲. محدودیت‌های مربوط به ابزار گردآوری داده (پرسشنامه): در بخش کمی، داده‌ها از طریق پرسشنامه و بر اساس ادراک و قضاوت ذهنی پاسخ‌دهندگان گردآوری شده است. احتمال وجود سوگیری در پاسخ‌دهی یا تفاوت در درک مفاهیم تخصصی ایشورتک توسط پاسخ‌دهندگان مختلف، از محدودیت‌های ذاتی این روش محسوب می‌شود.
۳. دسترسی به خبرگان (بخش کیفی): به دلیل مشغله بالای مدیران ارشد صنعت بیمه و بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها، دسترسی به تعداد بیشتری از خبرگان برای انجام مصاحبه‌های عمیق با دشواری‌هایی همراه بود که ممکن است بخشی از دیدگاه‌های لایه‌های مختلف ذی‌نفعان را تحت تأثیر قرار داده باشد.
۴. ماهیت پویای فناوری (محدودیت زمانی): حوزه ایشورتک و فناوری‌هایی نظیر هوش مصنوعی و بلاک‌چین با سرعت بسیار بالایی در حال تحول هستند. از آنجا که این پژوهش مقطعی است، نتایج و اولویت‌بندی راهبردها ممکن است در سال‌های آینده با ظهور فناوری‌های نوین یا تغییر قوانین رگولاتوری، نیاز به بازنگری داشته باشد.
۵. محدودیت‌های نظارتی و حاکمیتی: استارت‌آپ‌های بیمه‌ای به شدت تحت تأثیر قوانین نهاد ناظر (بیمه مرکزی) هستند. تغییرات ناگهانی در بخشنامه‌ها و قوانین رگولاتوری که در کنترل پژوهشگر نبوده است، می‌تواند بر نحوه اولویت‌بندی راهبردها در دنیای واقعی اثرگذار باشد.

منابع

- اتابکی، ن.، عبادتی، ا. م.، و حمزه، ا. (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه‌بندی آثار ایشورتک بر بوم کسب‌وکار شرکت‌های بیمه بر پایه روش تلفیقی دیمتل و تحلیل شبکه‌ای. *پژوهشنامه بیمه*، ۱۲(۳)، ۲۱۴-۲۲۴. https://ijir.irc.ac.ir/article_160297.html?lang=fa
- حقیقی‌کفاش، م.، بهرامی، ا.، و حاجی‌کریمی، ب. (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر ایشورتک برای کسب‌وکارهای نوپا در صنعت بیمه. *مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی*، ۶(۳)، ۸۷-۱۰۷. <https://doi.org/10.22034/jiba.2023.49744.1837>
- حقیقی‌کفاش، م.، بهرامی، ا.، و حاجی‌کریمی، ب. (۱۴۰۴). تأثیر مؤلفه‌های ایشورتک بر استارت‌آپ‌های بیمه‌ای با رویکرد تئوری داده بنیاد. *فصلنامه فنی مهندسی کارافن*، ۲۲(۲)، ۱۲۶-۱۵۰. <https://civilica.com/doc/2395067/>
- Ahmad, S., Karim, R., Sultana, N., & Pervin, R. (2025). InsurTech: Digital transformation of the insurance industry. Emerald Publishing. <https://www.emerald.com/books/edited-volume/17037/chapter-abstract/94036593/InsurTech-Digital-Transformation-of-the-Insurance?redirectedFrom=fulltext>
- Atabaki Nia, N., Ebadati, O., & Hamzeh, A. (2023). Identification and ranking of the effects of InsurTech on the business model of insurance companies: A hybrid model of MCDM, DEMATEL and ANP. *Iranian Journal of Insurance Research*, 12(3), 213-224. https://ijir.irc.ac.ir/article_160297.html?lang=fa [In Persian].
- Chang, V. Y. L. (2023). Do InsurTech startups disrupt the insurance industry?. *Finance Research Letters*, 57, 104220. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104220>.
- Chen, M.-S., & Liao, Y.-C. (2025). Applying the analytic hierarchy process to exploring demand and technology preferences in InsurTech: Focusing on consumer concerns. *Engineering Proceedings*, 98(1), Article 6. <https://doi.org/10.3390/engproc2025098006>.
- Cosma, S., & Rimo, G. (2024). Redefining insurance through technology: Achievements and perspectives in InsurTech. *Research in International Business and Finance*, <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102301>.

- Dong, P., & Quan, Z. (2025). InsurTech innovation using natural language processing (Preprint). *Ar Xiv*. <https://arxiv.org/abs/2507.21112>.
- Eling, M., Lehmann, M., & Jia, R. (2025). InsurTech: Digital technologies in insurance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 50(1), 1–7. <https://doi.org/10.1057/s41288-024-00344-x>.
- Gatzert, N., & Schmit, J. (2025). InsurTech strategies: A comparison of incumbent insurance firms with new entrants. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 50(1), 78–105. <https://doi.org/10.1057/s41288-024-00341-0>.
- Haghighi Kaffash, M., Bahrami, A., & Haji Karimi, B. (2024). Identifying and prioritizing components and indicators affecting insurtech for start-up businesses in the insurance industry. *Journal of Insurance and Business Analytics*, 6(3), 87–107. <https://doi.org/10.22034/jiba.2023.49744.1837> [In Persian].
- Haghighi Kaffash, M., Bahrami, A., Haji Karimi, B. (2025). [The impact of InsurTech components on insurance startups with a grounded theory approach](https://civilica.com/doc/2395067/). *Karafen Engineering Technical Quarterly*, 22(2), 126-150. <https://civilica.com/doc/2395067/> [In Persian].
- Huang, Z., Savita, K. S., & Zhong-jie, J. (2022). The business intelligence impact on the financial performance of start-ups. *Information Processing & Management*, 59(1), 102761. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0306457321002429>
- Kelley, C., & Wang, K. (2021). InsurTech: A guide for the actuarial community. Society of Actuaries. <https://www.soa.org/resources/research-reports/2021/insurtech-guide-community>
- Liu, J., Ye, S., Zhang, Y., & Zhang, L. (2023). Research on InsurTech and the technology innovation level of insurance enterprises. *Sustainability*, 15(11), 8617. <https://doi.org/10.3390/su15118617>
- Quan, Z., Hu, C., Dong, P., & Valdez, E. A. (2024). Improving business insurance loss models by leveraging InsurTech innovation. *Ar Xiv*. <https://arxiv.org/abs/2401.16723>
- Sosa, M., & Sosa, J. (2025). Building an InsurTech ecosystem within the insurance industry. *Risks*, 13(6), 108. <https://doi.org/10.3390/risks13060108>.
- Zarifis, A., Kawalek, P., & Azadegan, A. (2024). Evaluating if trust and personal information privacy concerns are barriers to using health insurance that explicitly utilizes AI. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2401.11249>