

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

Εφαρμογές στην Ασφαλιστική Αγορά, Ευκαιρίες και Προκλήσεις



Ιωάννης Πολλάλης

Καθηγητής Στρατηγικής Διοίκησης και Ηγεσίας Πανεπιστημίου Πειραιώς

Πρόεδρος Τμήματος Οικονομικών Επιστημών

Σεπτέμβριος 2022



Ιωάννης Πολλάλης

Καθηγητής Στρατηγικής Διοίκησης και Ηγεσίας Πανεπιστημίου Πειραιώς

Πρόεδρος Τμήματος Οικονομικών Επιστημών

Σεπτέμβριος 2022

Πίνακας Περιεχομένων

1. Το Περιβάλλον και τα Ερωτήματα ως προοίμιο της Εκπαιδευτικής Μελέτης	4
1.1. Ελλάδα και παγκόσμια ανταγωνιστικότητα	4
1.2. Ψηφιακός μετασχηματισμός της οικονομίας	4
1.3. Δημιουργία μιας «ψηφιακά έτοιμης» κοινωνίας	6
1.4. Η 4η Βιομηχανική Επανάσταση και ο χρηματοοικονομικός κλάδος	10
1.5. Τα Ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα και οι διαδικτυακές πλατφόρμες στο νέο οικοσύστημα	11
1.5.1. Τυπολογία επιχειρηματικών μοντέλων – πλατφορμών	12
1.5.2. Εφαρμογή ψηφιακών μοντέλων	15
1.6. Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ασφάλιση: Μια Μεταμόρφωση εν τη γενέσει της	17
1.6.1. Ο στόχος της ανάπτυξης: Ευτυχισμένοι εργαζόμενοι, πιστοί πελάτες	18
1.6.2. Η τεχνητή νοημοσύνη και το μέλλον των ασφαλίσεων	20
1.6.3. Ξεπερνώντας τα εμπόδια	21
1.7. Συμπεράσματα και σημεία δράσης: Τι μπορούν να κάνουν οι ασφαλιστές σήμερα	23
2. Ψηφιακή Ηγεσία και Στρατηγική	25
2.1. Σύγχρονα leadership styles and models που προβάλλουν ή απαιτούνται κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων	25
2.2. Περί στρατηγικής σκέψης στην ψηφιακή εποχή μας	29
2.3. Οι παράγοντες σύνδεσης της ηγεσίας και της ψηφιακής στρατηγικής	29
2.4. Η διαμόρφωση του ψηφιακού DNA στη σύγχρονη ασφαλιστική επιχείρηση	30
3. Ανάπτυξη, Εισαγωγή και Διοίκηση Καινοτομιών στη Σύγχρονη Επιχείρηση	33
3.1. Οι τάσεις της Ψηφιακής Καινοτομίας	34
3.2. Κύριοι άξονες για βιώσιμη καινοτομική δραστηριότητα	35
3.3. Εργαλεία - κλειδιά για την αξιολόγηση των καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών	36
3.4. Τα 9 δομικά στοιχεία του ψηφιακού μετασχηματισμού	37
4. Εφαρμογές Ψηφιακού Μετασχηματισμού και Διοίκησης Καινοτομιών στην Ασφαλιστική Αγορά	38
4.1. Από τον νέο «κόσμο» των Phygitals στον νεότερο κόσμο των Netizens	38
4.2. Digital Operations, Digital Marketing και Digital Business Strategies	40
4.2.1. Μάρκετινγκ στην Ψηφιακή Ασφάλιση	40
4.2.2. Νέες Τεχνολογίες στις Ασφαλίσεις	44
4.3. Ανάλυση επιλεγμένων διεθνών case studies ψηφιακού μετασχηματισμού και καινοτομιών ...	50
4.3.1. Assurances Générale	50
4.3.2. Lemonade Insurance	54
Βιβλιογραφία	60

1. Το Περιβάλλον και τα Ερωτήματα ως προοίμιο της Εκπαιδευτικής Μελέτης

1.1. Ελλάδα και παγκόσμια ανταγωνιστικότητα

Η ελληνική οικονομία το 2021, σημείο ορόσημο 200 χρόνια από την Ελληνική Επανάσταση, χαρακτηρίζεται από υστέρηση στην παραγωγικότητα και στη συμμετοχή των παραγωγικών συντελεστών, εργασίας και κεφαλαίου, στην οικονομία, παρά την ανελλιπή συμμετοχή της Ελλάδας στους κεντρικούς ευρωπαϊκούς οικονομικούς θεσμούς (Ευρωπαϊκή Ένωση και Ευρωζώνη)¹. Η χαμηλή παραγωγικότητα περιορίζει σε μεγάλο βαθμό την οικονομική ανάπτυξη της χώρας, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα μεγάλο χάσμα παραγωγικότητας μεταξύ της Ελλάδας και του μέσου όρου των χωρών της Ε.Ε., με αρνητικές συνέπειες για την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας. Παράλληλα, οι συγκριτικά χαμηλές επενδύσεις στην έρευνα και την ανάπτυξη και στις ψηφιακές τεχνολογίες υπονομεύουν την ανταγωνιστικότητα και την παραγωγικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων. Ωστόσο, όπως διαπιστώνεται σε εθνικά στρατηγικά κείμενα, όπως το «*Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία*», κατά τα τρία διαδοχικά προγράμματα προσαρμογής της προηγούμενης δεκαετίας επήλθε εξισορρόπηση των δίδυμων ελλειμμάτων, δημοσιονομικού ισοζυγίου και ισοζυγίου πληρωμών, ενώ υπήρξε βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της μείωσης του μοναδιαίου κόστους εργασίας, και τελικά ανάκτηση της πρόσβασης της χώρας στις διεθνείς αγορές για τη χρηματοδότησή της. Η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της Ελλάδας, σε όρους παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας, έχει ως αποτέλεσμα τη σταδιακή άνοδό της στη διεθνή κατάταξη, αποδεικνύοντας τις δυνατότητες που υπάρχουν για περαιτέρω βελτίωση στο μέλλον.

1.2. Ψηφιακός μετασχηματισμός της οικονομίας

Το φαινόμενο που έχει ονομαστεί «ψηφιακός μετασχηματισμός της οικονομίας» εμφανίζεται στο βλέμμα μας – και τις περισσότερες φορές γίνεται αντιληπτό – με τη μορφή μιας σειράς «εφαρμογών» της ψηφιακής τεχνολογίας στην εν γένει οικονομική δραστηριότητα. Οι πιο γνωστές και οι μάλλον πιο δημοφιλείς από τις εφαρμογές αυτές είναι ενδεικτικά: οι ψηφιακές πλατφόρμες, η εισαγωγή της ρομποτικής κυρίως – αλλά όχι αποκλειστικά – στη βιομηχανική παραγωγή, η οποία έχει τη δυνατότητα να εμφανιστεί με τη μορφή του virtual factory, το διαδίκτυο των πραγμάτων, η διαχείριση «μεγάλων δεδομένων» (bigdata) και τα blockchains. Είναι, μάλιστα, χαρακτηριστικό ότι αυτές οι εφαρμογές δεν περιορίζονται μόνο στη βιομηχανική παραγωγή αλλά επεκτείνονται και στους υπόλοιπους τομείς και κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας.

Συνοπτικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά²⁻⁵:

- i. Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού της οικονομίας αποτελεί στοιχείο «επαναστατικοποίησης» του παραγωγικού μέσου και σημάδι ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων της κοινωνίας.
- ii. Ιστορικά, η διαδικασία αυτή και το ιδιαίτερο «μονοπάτι» που ακολούθησε μέχρι τώρα έχουν ως αφετηρία τις αναδιαρθρώσεις που έλαβαν χώρα στο εσωτερικό τόσο του βιομηχανικού όσο και του χρηματοπιστωτικού κεφαλαίου, αλλά και στη σχέση ανάμεσα σε αυτές τις δύο μερίδες.
- iii. Το νέο στοιχείο που εμφανίζεται στη σημερινή συγκυρία είναι η εδραίωση ενός νέου τύπου βιομηχανίας: εκείνης που παράγει και διαθέτει τα «συστήματα μηχανών ψηφιοποίησης, διαχείρισης και διάδοσης δεδομένων».
- iv. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της οικονομικής δραστηριότητας διευρύνει και εμβαθύνει την ευέλικτη οργάνωση και λειτουργία τόσο των βιομηχανικών μονάδων όσο και των λοιπών επιχειρήσεων.
- v. Η ανάπτυξη των παραγωγικών δυνάμεων, έτσι όπως αυτή εκδηλώνεται στον ψηφιακό μετασχηματισμό, συντελείται εν μέσω ανισοτήτων. Οι ανισότητες αυτές αποτυπώνονται στον διεθνή καταμερισμό της εργασίας, στο εσωτερικό των ίδιων των επιχειρήσεων, αλλά επεκτείνονται και μεταξύ κοινωνικών στρωμάτων και κοινωνικών τάξεων.

Η κρίση της πανδημίας του κορονοϊού είχε ως αποτέλεσμα την αιφνίδια αναστολή μεγάλου μέρους της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας και την εντονότερη χρήση της τεχνολογίας, προκειμένου να επιτευχθεί η κοινωνική αποστασιοποίηση όπου αυτό ήταν δυνατό, αναδεικνύοντας έτσι το ζήτημα της επιτάχυνσης του ψηφιακού μετασχηματισμού της οικονομίας. Αν και η ιστορία δεν κινείται πάντα γραμμικά, είναι σχεδόν βέβαιο ότι η πανδημία προκάλεσε απλώς μία επιτάχυνση εξελίξεων που έτσι και αλλιώς θα συνέβαιναν. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της οικονομίας είναι αναπόφευκτος και συνεπάγεται μία σειρά θετικών και αρνητικών επιδράσεων για διαφορετικές κοινωνικο-οικονομικές ομάδες.

Όπως σε όλες τις ριζικές αλλαγές που έχουν συμβεί στις οικονομίες διαχρονικά, το ζητούμενο είναι να ελαχιστοποιηθούν και να αποζημιωθούν οι δυνητικά ζημιωμένοι.

Καθώς φαίνεται να βγαίνουμε σταδιακά από την πανδημία, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν ποιος ήταν ο ρόλος των τεχνολογιών που εφαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της κρίσης στη διαμόρφωση νέων επιχειρηματικών μοντέλων και κατά πόσο βελτιώθηκε ή χειρότερη η αποτελεσματικότητά τους. Η αποτίμηση αυτή είναι καθοριστικής σημασίας για τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους μετά την πανδημία.

Θα πρέπει επίσης να αποτιμηθεί κατά πόσο η ανθεκτικότητά τους κατά την περίοδο της κρίσης λόγω της υιοθέτησης των νέων αυτών μοντέλων οφείλεται σε μία βραχυχρόνια «υπεραπασχόληση» των πόρων τους, η οποία δε μπορεί να παραταθεί σε συνθήκες κανονικότητας και, εφόσον ισχύει αυτό, τι είδους αναδιαρθρώσεις θα πρέπει να προωθήσουν⁸.

Σημειώνεται δε ότι οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων θα πρέπει να ληφθούν με γνώμονα όχι μόνο την επικρατούσα κατάσταση στην αγορά κατά τη διάρκεια της κρίσης αλλά κυρίως τους νέους όρους ανταγωνισμού που θα διαμορφωθούν μετά το τέλος αυτής.

Είναι τέλος σαφές ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις και κυρίως αυτές που δραστηριοποιούνται σε φύσει ολιγοπωλιακές αγορές έχουν αφενός ένα προβάδισμα λόγω των οικονομιών κλίμακας που δημιουργούν και αφετέρου λόγω της ικανότητάς τους να ανταποκριθούν στις συνθήκες της ζήτησης στον βαθμό και με την ταχύτητα που επιθυμούν.

Η Ελλάδα αφενός αποκλίνει σημαντικά από τον μέσο όρο της ΕΕ ως προς τον ψηφιακό της μετασχηματισμό και αφετέρου οι μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες επλήγησαν σφοδρά από την κρίση χρέους αποτελούν τον βασικό κορμό της οικονομίας της (99,7% επί του συνόλου)⁹, δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στο κόστος της ψηφιακής αναβάθμισης με ίδιους πόρους. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη να ενισχυθούν οι πολιτικές αναβάθμισης των ψηφιακών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων τόσο των επιχειρήσεων όσο και των πολιτών.

1.3. Δημιουργία μιας «ψηφιακά έτοιμης» κοινωνίας

Σύμφωνα με το ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης για την ψηφιακή εκπαίδευση, οι πολίτες χρειάζονται ψηφιακές ικανότητες για να λειτουργήσουν και να προοδεύσουν σε μια ψηφιακή κοινωνία και, ταυτόχρονα, να αναγνωρίζουν τους ψηφιακούς κινδύνους, αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις και αξιοποιώντας τις ευκαιρίες του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι ψηφιακές δεξιότητες αποτελούν, πλέον, απαραίτητο εφόδιο για όλους, όπως ήταν παλαιότερα η γνώση της γραφής, της ανάγνωσης και της αριθμητικής. Παρ' όλα αυτά, μεγάλο ποσοστό των πολιτών διαθέτει περιορισμένες ή/ και ξεπερασμένες ψηφιακές δεξιότητες. Η χώρα μας οφείλει να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να βελτιωθούν συνολικά οι ψηφιακές δεξιότητες των πολιτών, ενώ θα χρειαστεί ακόμη εντατικότερη στόχευση για την επίτευξη της εξειδίκευσης, η οποία θα απαιτηθεί για τα επαγγέλματα στην Ελλάδα του 2040. Η ψηφιακή ικανότητα αποτελεί μέρος του αναθεωρημένου

ευρωπαϊκού πλαισίου αναφοράς σχετικά με τις βασικές ικανότητες για τη διά βίου μάθηση, τις οποίες πρέπει να διαθέτουν όλοι οι πολίτες. Ψηφιακή ικανότητα σημαίνει χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας με αυτοπεποίθηση και κριτικό πνεύμα, με βάση τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις προσεγγίσεις, τις οποίες χρειάζονται όλοι οι πολίτες σε μια ταχέως εξελισσόμενη ψηφιακή κοινωνία.

Η πανδημία και η ανάγκη συνέχισης της λειτουργίας της οικονομίας με όσο το δυνατόν μικρότερες συνέπειες, ανέδειξε τις δυνατότητες της τηλεργασίας, αλλά και τα οφέλη που μπορεί να επιφέρει σε εργαζόμενους και επιχειρήσεις. Παράλληλα, νομοθετήθηκε το νέο ρυθμιστικό πλαίσιο της τηλεργασίας, και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις εργαζομένων και εργοδοτών (Άρθ. 67 του ν. 4808), ενώ αναμένεται η έκδοση και της δευτερογενούς νομοθεσίας. Η νομοθεσία περιλαμβάνει διάφορες ρυθμίσεις, όπως η μονομερής εφαρμογή για λόγους προστασίας της δημόσιας υγείας ή της προσωπικής υγείας εργαζομένων, η αποκατάσταση του κόστους χρήσης εξοπλισμού, η υποχρέωση για προστασία των επαγγελματικών και προσωπικών δεδομένων κ.α.

Πολύ πρόσφατα προσδιορίστηκαν με την **ΥΑ οικ. 98490/2021 - ΦΕΚ 5646/Β/3-12-2021** οι προϋποθέσεις και τα ποσά για την αποζημίωση των τηλεργαζομένων με σκοπό την κάλυψη των σχετικών εξόδων. Οι παραπάνω ρυθμίσεις έχουν θετικό αντίκτυπο και συμβάλουν σημαντικότερα στη διαχείριση της νέας, αλλά εκτεταμένης πλέον, μορφής οργάνωσης της εργασίας. Ωστόσο, πέρα από το νομοθετικό πεδίο, κύριο ζήτημα παραμένει ο προσδιορισμός των θέσεων εργασίας και επαγγελμάτων που παρέχουν τη δυνατότητα αξιοποίησης τηλεργασίας

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων επιφέρει αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, αλλά και στην έννοια του “τόπου εργασίας”. Η τηλεργασία αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα, καθώς επιτρέπει την εκτέλεση εργασιών εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης με τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, και αλλάζει τις σχέσεις, την οργάνωση, αλλά και τις υποχρεώσεις της εργασίας. Ενώ μάλιστα, ως εξέλιξη είχε προβλεφθεί από την αρχή της ψηφιακής εποχής, κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 εμφάνισε εκρηκτική ανάπτυξη και αποτέλεσε κρίσιμο παράγοντα προστασίας των εργαζομένων παράλληλα με την όσο το δυνατόν ομαλότερη συνέχιση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Στην πράξη, όλες οι επιχειρήσεις, παγκοσμίως αλλά και στη χώρα μας, υποχρεώθηκαν στην **άμεση υιοθέτηση λύσεων τηλεργασίας**, και στην εφαρμογή κάποιου σχήματος **αναγκαστικής τηλεργασίας για μεγάλο αριθμό εργαζομένων**. Σύμφωνα με την ΚΥΑ, το ποσοστό των εργαζομένων με τηλεργασία καθορίζεται με απόφαση του εκάστοτε εργοδότη και μέχρι ποσοστού πενήντα τοις εκατό (50%).

Ο καθορισμός των ποσοστών των εργαζομένων εξ αποστάσεως όμως είναι μόνο μια πλευρά του ζητήματος. Εξίσου σημαντικός είναι και ο εντοπισμός των επαγγελματιών και των θέσεων εργασίας όπου **μπορεί να εφαρμοστεί η τηλεργασία όπως προβλέπει και η σχετική νομοθεσία** (Υ.Α. οικ. 34988/2021 - ΦΕΚ 2361/Β` 3.6.2021: «...να εφαρμόζουν το σύστημα της εξ αποστάσεως παροχής εργασίας στους εργαζομένους τους, σε όποιες περιπτώσεις η εργασία τους μπορεί να παρασχεθεί με αυτό το σύστημα...»).

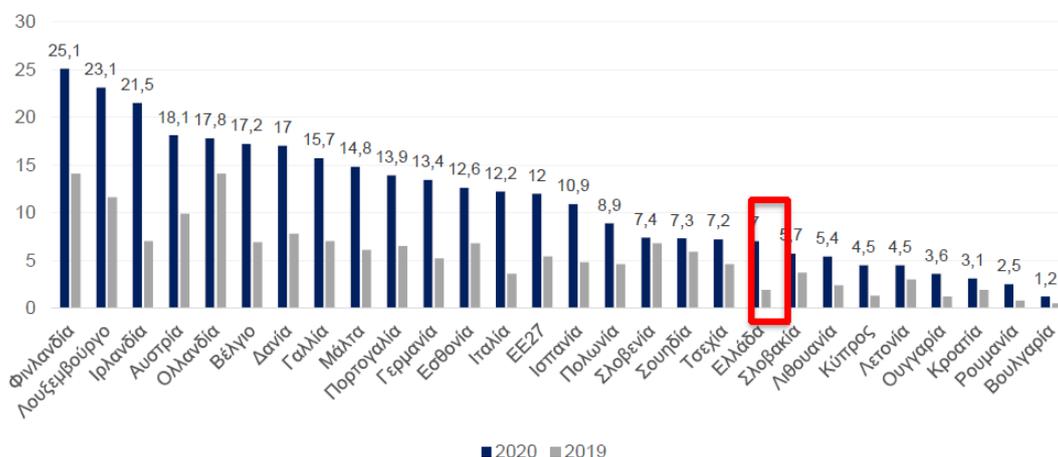
Προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορούν να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις, χρειάζονται επαρκή τεκμηρίωση αλλά και τη συνεκτίμηση διαφόρων **παραγόντων που καθορίζουν τη «τεχνική δυνατότητα» άσκησης των εργασιακών καθηκόντων από απόσταση**. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν στο περιεχόμενο της εργασίας και διακρίνονται σε δύο άξονες: το περιεχόμενο των καθηκόντων και τις μεθόδους εργασίας.

Το Joint Research Centre (JRC), σε σχετική μελέτη του, έχει προχωρήσει στην κατασκευή δεικτών για τον υπολογισμό των δυνατοτήτων τηλεργασίας για κάθε επάγγελμα: Ο πρώτος, πιο σημαντικός, δείκτης είναι η **τεχνική δυνατότητα τηλεργασίας (Technical Teleworkability Index)**, ενώ ο δεύτερος δείκτης σχετίζεται με την **κοινωνική αλληλεπίδραση (Social Interaction Index)**. Για την κατασκευή των δεικτών, το JRC αξιοποίησε έρευνες του Eurofound και του Italian National Institute for Public Policy Analysis (INAPP). Από την ανάλυση προέκυψε ότι από τα **συνολικά 120 επαγγέλματα** (3ψηφιος ISCO) της διεθνούς κατηγοριοποίησης επαγγελματιών, **μόλις τα 24 έχουν πλήρη δυνατότητα, τα 40 επαγγέλματα έχουν μερική δυνατότητα, ενώ τα 56, δηλαδή σχεδόν το 50%, δεν έχουν καμία δυνατότητα τηλεργασίας**. Για την Ελλάδα, σε συνδυασμό με τα στοιχεία απασχόλησης της ΕΛΣΤΑΤ (2019), από το σύνολο των 3.911.031 απασχολούμενων στη Ελλάδα προκύπτει ότι **ποσοστό 18,8% (734.667 απασχολούμενοι) απασχολείται σε επαγγέλματα με πλήρη δυνατότητα τηλεργασίας, όπως για παράδειγμα υπάλληλοι γραφείου, επαγγελματίες του χρηματοοικονομικού τομέα κ.α.** Ένα ποσοστό 38,8% (1.517.643 απασχολούμενοι) έχει μερική δυνατότητα τηλεργασίας όπως για παράδειγμα πωλητές, μηχανικοί κ.α., ενώ οι 1.658.721, δηλαδή το 42,4% απασχολείται σε επαγγέλματα που δεν έχουν καμία δυνατότητα τηλεργασίας, όπως για παράδειγμα οι οδηγοί αυτοκινήτων, χειριστές μηχανημάτων κ.ά.

Γενικότερα, το ξέσπασμα της πανδημίας οδήγησε σε σημαντική αύξηση των ποσοστών τηλεργασίας, **(Γράφημα 1)** προκειμένου να αντιμετωπιστεί η εξάπλωση του ιού, με τις περισσότερες επιχειρήσεις να εφαρμόζουν αναγκαστικά την τηλεργασία σε όσο το δυνατόν περισσότερες θέσεις εργασίας. Όπως φαίνεται στο Σχήμα **Γράφημα 1 η Ελλάδα βρίσκεται στη 19η θέση μεταξύ των 27 χωρών της ΕΕ ως προς το ποσοστό των εργαζόμενων που τηλεργάζονται,**

που φθάνει στο 7%. Ωστόσο, έχει υπάρξει σημαντική αύξηση σε σχέση με το 2019, όπου το ποσοστό ήταν μόλις 1.9%. Σύμφωνα με άλλη έρευνα του Eurofound (Ιούλιος 2020), τα ποσοστά τηλεργασίας είχαν εκτοξευτεί με αρκετές χώρες να ξεπερνούν το 50%, και την Ελλάδα το 30%.

Κατάταξη 27 χωρών ΕΕ με βάση το ποσοστό τηλεργασίας το έτος 2020
 Πηγή: Eurostat LFS, 2021



Η εδραίωση της ψηφιακής τεχνολογίας και των ηλεκτρονικών πλατφορμών συνεργασίας, η οποία προέκυψε ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα από την πανδημική κρίση και τη νέα εργασιακή πραγματικότητα που δημιουργήθηκε, επιτρέπει πλέον την κατάρριψη της απαίτησης για φυσική γειτνίαση των εργαζομένων και δίνει τη δυνατότητα για εργασία σε «διασκορπισμένες»/ «εικονικές» ομάδες. Οι οργανισμοί αλλά και η Πολιτεία έχουν την ευκαιρία να επανασχεδιάσουν μια ευέλικτη μορφή εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό τους, βασιζόμενη σε εικονικές και ψηφιακές αλληλεπιδράσεις, η οποία θα έχει αντίκρισμα στην Ελλάδα του 2040. Στο πλαίσιο του ευέλικτου εργασιακού χώρου, είναι σαφές ότι χρειάζεται να εντοπιστούν σχετικές δράσεις, οι οποίες θα στοχεύουν στην αναβάθμιση της οργανωσιακής λειτουργίας των επιχειρήσεων και της Πολιτείας, εφόσον αυτές θα λειτουργούν σε απομακρυσμένα ή υβριδικά μοντέλα εργασίας. Ορισμένοι από τους στόχους των δράσεων αυτών είναι η ενίσχυση του αισθήματος του «ανήκειν» και η μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας και δεοντολογίας που απαιτεί το νέο πλαίσιο εργασίας. Επιπλέον, η διατάραξη του φυσικού εργασιακού χώρου έχει επιπτώσεις και στον χρόνο εργασίας, γεγονός το οποίο επηρεάζει τα όρια που διαχωρίζουν την προσωπική από την επαγγελματική ζωή των εργαζομένων, οι οποίοι φαίνεται να απασχολούνται και πέραν του τυπικού ωραρίου εργασίας. Το γεγονός αυτό δημιουργεί την ανάγκη οι προαναφερθείσες δράσεις να συμπεριλάβουν και ενέργειες σχετικά με την ευημερία και ευεξία του εργαζομένου, κάνοντας ξεκάθαρα τα όρια μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

1.4. Η 4η Βιομηχανική Επανάσταση και ο χρηματοοικονομικός κλάδος

Οι δυνατότητες που απελευθερώνει το πλέγμα των τεχνολογιών της 4ης Βιομηχανικής Επανάστασης (Industry 4.0) θέτουν υπό αμφισβήτηση τις πρακτικές λειτουργίας των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων συγκεκριμένα, αλλά και ολόκληρης της δομής του χρηματοοικονομικού συστήματος. Ένας νέος κλάδος παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών έχει αρχίσει να αναδύεται, γνωστός και ως FinTech, ο οποίος εφαρμόζει τις νέες τεχνολογίες στις εν λόγω υπηρεσίες. Είναι τόσο το ενδιαφέρον του επενδυτικού κοινού στον κλάδο αυτό, ώστε ο όγκος των επενδύσεων σχεδόν διπλασιάζεται κάθε χρόνο, φθάνοντας το 2019 τα \$37,9 δις⁶. Το εύρος ανάπτυξης του FinTech είναι τέτοιο, ώστε να προτείνει νέες, καινοτόμες, χαμηλότερου κόστους και πιο «φιλικές προς τον χρήστη» υπηρεσίες, σε όλες τις επιμέρους τραπεζικές υπηρεσίες που παρέχονται από τα παραδοσιακά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την ΕΥ⁷, οι πιο κάτω προσδιοριστικοί παράγοντες επιδρούν όπως αντίστοιχα περιγράφεται, διαμορφώνοντας τη νέα εποχή χρηματοδότησης που εμπεριέχει ο όρος *Finance 4.0*:

- i. Ανάλυση δεδομένων (data and analytics): Η δημιουργία και ύπαρξη μεγαλύτερων όγκων δεδομένων, με την ταυτόχρονη εμφάνιση τεχνολογιών ανάλυσής τους, αναμένεται να βελτιώσουν τη δυνατότητα πρόβλεψης μελλοντικών αποτελεσμάτων και επομένως την αντίστοιχη δυνατότητα κατανόησης των χρηματοοικονομικών επιπτώσεων των αντίστοιχων αποφάσεων. Επομένως, το χρηματοοικονομικό σύστημα θα πρέπει να σχεδιάσει εργαλεία πρόσβασης, κατανόησης και ανάλυσης των βάσεων δεδομένων.
- ii. Υπολογιστικό νέφος (cloud computing): Οι τεχνολογίες cloud θα αντικαταστήσουν προοδευτικά τα παρωχημένα συστήματα αρχείων που τηρούν οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί. Οι εν λόγω τεχνολογίες αναμένεται να επιφέρουν τυποποιήσεις, ευελιξία και μείωση κόστους στην τήρηση των αρχειακών συστημάτων.
- iii. Ρομποτικά συστήματα (robotics): Οι διαδικασίες ρομποτικής έχουν τη δυνατότητα να αυτοματοποιήσουν πολλές λειτουργίες back και mid-office των τραπεζών, επιφέροντας μεγάλες εξοικονομήσεις κόστους.
- iv. Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence): Το βασικό πλεονέκτημα της τεχνητής νοημοσύνης είναι ότι όχι μόνο μπορεί να ακολουθεί κανόνες, αλλά να αναγνωρίζει μοτίβα (patterns) και να μαθαίνει και να προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις.
- v. Τεχνολογίες αλυσίδας συστοιχιών (blockchain): Η τεχνολογία blockchain επιτρέπει τη διενέργεια συναλλαγών απευθείας από το ένα μέρος στο άλλο (peer-to-peer) χωρίς την ύπαρξη διαμεσολαβητή, εκμηδενίζοντας ουσιαστικά τα κόστη διαμεσολάβησης.

Συνοπτικά, τα βασικά χαρακτηριστικά της ανάπτυξης του FinTechμπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

1. Ο κλάδος της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (FinTech) προσελκύει όλο και περισσότερα επενδυτικά κεφάλαια, και δυνητικά απειλεί την πρωτοκαθεδρία του παραδοσιακού χρηματοοικονομικού συστήματος.
2. Σε γενικές γραμμές, χρηματοδοτήσεις οι οποίες ενέχουν σχετικά υψηλό κίνδυνο, όπως η ενσωμάτωση τεχνολογίας/καινοτομίας, αποφεύγονται από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.
3. Επενδύσεις σε προγράμματα ενσωμάτωσης τεχνολογίας/καινοτομίας χρηματοδοτούνται κατά κύριο λόγο με εσωτερικά ίδια κεφάλαια, τα οποία κατέχουν κατά κύριο λόγο οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις.
4. Για την ενίσχυση της χρηματοδότησης επενδύσεων σε προγράμματα ενσωμάτωσης τεχνολογίας/καινοτομίας, έχουν αναπτυχθεί κρατικές και υπερεθνικές πρωτοβουλίες.
5. Η πρόσβαση των μικρότερων επιχειρήσεων τόσο σε εσωτερικές πηγές (εσωτερικά ίδια κεφάλαια), όσο και σε εξωτερικές πηγές (π.χ. τραπεζικός δανεισμός) είναι πιο περιορισμένη αλλά και πιο ακριβή σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.
6. Οι μικρότερες επιχειρήσεις παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες ως προς τις ανάγκες χρηματοδότησής τους, οι οποίες δεν φαίνεται να λαμβάνονται υπόψη από τα υφιστάμενα εργαλεία χρηματοδότησης.

1.5. Τα Ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα και οι διαδικτυακές πλατφόρμες στο νέο οικοσύστημα

Παράλληλα με την εξέλιξη του διαδικτύου την τελευταία εικοσαετία, νέα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν κάνει την εμφάνισή τους, αλλάζοντας τους όρους και τις τάσεις προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών. Τα νέα μοντέλα κυριαρχούν ήδη στην ψηφιακή αγορά και με όχημα προηγμένες διαδικτυακές πλατφόρμες εντοπίζουν νέες ανάγκες και «ταιριάζουν» την προσφορά και ζήτηση, προσφέροντας ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών.

Μεγάλες επιχειρήσεις-πλατφόρμες πλέον, εισάγουν προτάσεις αξίας στην αγορά με έμφαση στην καινοτομία, την αλληλεπίδραση και την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με το κοινό που απευθύνονται (καταναλωτές, εργαζόμενοι, μικρές επιχειρήσεις).

1.5.1. Τυπολογία επιχειρηματικών μοντέλων – πλατφορμών

Εστιάζοντας καταρχάς στα επιχειρηματικά μοντέλα που αξιοποιούν ψηφιακές τεχνολογίες, διαπιστώνεται πλήθος επιλογών και παραλλαγών, ανάλογα με το πεδίο και την ανάγκη που είναι προορισμένα να καλύψουν, όπως και τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο παράγουν έσοδα οι επιχειρήσεις που τα αξιοποιούν.

Με σημείο αναφοράς υφιστάμενες ταξινομήσεις ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων¹⁰, εκτεταμένη διαδικτυακή έρευνα και συλλογή πληροφοριών, πραγματοποιήθηκε κατηγοριοποίηση και συνοπτική περιγραφή περιπτώσεων των μοντέλων αυτών, με αναφορά σε παραδείγματα επιχειρήσεων που τα υιοθέτησαν.

Γενικές κατηγορίες ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων

Ηλεκτρονικό εμπόριο και οργανωμένες ηλεκτρονικές αγορές (e-commerce, online-marketplaces)

Ευρέως διαδεδομένο επιχειρηματικό μοντέλο στη βάση του οποίου εξελίχτηκαν νέες σύγχρονες παραλλαγές, το ηλεκτρονικό εμπόριο αφορά στην προώθηση και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών μέσω διαδικτύου. Με τη διαρκή εξέλιξη της τεχνολογίας σηματοδότησε την ανάπτυξη οργανωμένων πλατφορμών ηλεκτρονικών αγορών (online marketplaces), με εξειδικευμένα χαρακτηριστικά και προηγμένες δυνατότητες. Στην κατεύθυνση αυτή, εκτός από την καθιερωμένη λύση του ηλεκτρονικού καταστήματος (e-shop) για μία επιχείρηση, που σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί αναπόσπαστο και αποκλειστικό εργαλείο προώθησης, πλήθος πλατφορμών έχουν αναπτυχθεί στο διαδίκτυο ως μεγάλα ηλεκτρονικά πολυκαταστήματα με υψηλή επισκεψιμότητα, προσφέροντας σημαντικές δυνατότητες αγοραπωλησίας με αντάλλαγμα ένα ποσοστό προμήθειας σε κάθε συναλλαγή. Δημοφιλές παράδειγμα η Amazon (1994), που ξεκίνησε ως διαδικτυακό βιβλιοπωλείο και σήμερα πουλάει σχεδόν τα πάντα στο λιανικό εμπόριο, με έντονη παράλληλη δραστηριότητα σε άλλους τομείς (π.χ. υπολογιστικό νέφος, οικιακή ψυχαγωγία, διαφήμιση), όπως και το eBay (1995), που συνδέει εκατομμύρια αγοραστές και εταιρείες σε όλο τον κόσμο δημιουργώντας τη δική του αγορά λιανεμπορίου διαμέσου ηλεκτρονικών πωλήσεων και δημοπρασιών.

Συναλλαγές μεταξύ ιδιωτών, διμερείς διαδικτυακές αγορές (peer-to-peer, two-sided marketplaces)

Με σταθερό παρονομαστή το ηλεκτρονικό εμπόριο, ιδιαίτερα δημοφιλείς τα τελευταία έτη είναι οι διαδικτυακές πλατφόρμες που συγκεντρώνουν αγοραστές και πωλητές με αντικείμενο τον διαμοιρασμό προϊόντων και υπηρεσιών, όπως καταλυμάτων, αυτοκινήτων, προσωπικής εργασίας κ.ο.κ. Οι συναλλαγές αυτές πραγματοποιούνται χωρίς ενδιάμεσους, με μειωμένο κόστος υπηρεσίας (προμήθειας) και με υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ παρόχων και χρηστών. Αυτός είναι ουσιαστικά ο βασικός πυρήνας της οικονομίας του διαμοιρασμού, όπως συντελείται μέσω διαδικτυακών πλατφορμών. Πλέον αντιπροσωπευτικά παραδείγματα της παραπάνω τάσης, που έχουν στηρίξει το μοντέλο τους σε δυναμικές πλατφόρμες, αποτελούν η Airbnb (2008), που δραστηριοποιείται στην ενοικίαση καταλυμάτων και η υπηρεσία Uber (2009), που φέρνει ιδιώτες οδηγούς σε επαφή με επιβάτες.

Παραλλαγές επιχειρηματικών μοντέλων που αξιοποιούν ψηφιακές πλατφόρμες

Συνδυασμός υπηρεσιών δωρεάν και πληρωμένης αξίας (freemium)

Το επιχειρηματικό αυτό μοντέλο αφορά την κεντρική του ιδέα ότι μία βασική υπηρεσία παρέχεται δωρεάν (free) για όλους τους χρήστες, ενώ υπάρχει χρέωση για τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες (premium). Δεν αφορά σε δοκιμαστική έκδοση μιας υπηρεσίας όπου ένας χρήστης έχει πρόσβαση σε όλες τις υπηρεσίες για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αλλά επιτρέπει στους χρήστες να έχουν πρόσβαση σε βασικά χαρακτηριστικά για απεριόριστο χρόνο, «δελεάζοντάς» τους μακροπρόθεσμα να αγοράσουν αναβαθμισμένες υπηρεσίες. Αντίστοιχα μοντέλα εφαρμόζονται από τη Spotify (2006), υπηρεσία ψηφιακής μουσικής που δίνει πρόσβαση σε εκατομμύρια τραγούδια, με το premium πακέτο να προσφέρει επιπλέον δυνατότητες (λήψη μουσικής, αναπαραγωγή χωρίς διαφημίσεις κ.ο.κ). Αντίστοιχες πρακτικές εφαρμόζονται στην πλατφόρμα ομαδικής αλληλογραφίας Mailchimp (2001), στο κοινωνικό δίκτυο επαγγελματιών LinkedIn (2003), στην online εφαρμογή αποθήκευσης αρχείων Dropbox (2008) κ.ο.κ.

Συνδρομή μελών (subscription model)

Για πολλούς διανύουμε την «οικονομία των συνδρομών». Αφορά επιχειρηματικό μοντέλο όπου οι χρήστες χρεώνονται ένα συγκεκριμένο ποσό (συνδρομή) για προκαθορισμένο διάστημα, προκειμένου να έχουν διαρκή πρόσβαση στις υπηρεσίες μιας πλατφόρμας. Η συνδρομή αυτή καταβάλλεται ανεξάρτητα από τη χρήση των υπηρεσιών και συνήθως ανανεώνεται, όπως ανανεώνεται και το περιεχόμενο των υπηρεσιών της πλατφόρμας, δημιουργώντας συχνά μακροχρόνιες «συμβάσεις» παρόχων-συνδρομητών. Ιδιαίτερη εφαρμογή του συνδρομητικού μοντέλου εντοπίζεται στον χώρο της οικιακής ψυχαγωγίας με το παράδειγμα του Netflix (1997)

που δραστηριοποιείται στη διανομή τηλεοπτικών προγραμμάτων μέσω διαδικτύου, έχοντας δεκάδες εκατομμύρια συνδρομητές παγκοσμίως. Η θέση του στη συγκεκριμένη αγορά χαρακτηριζόταν μέχρι πρότινος σχεδόν μονοπωλιακή, με πλήθος άλλων επιχειρήσεων (ενδεικτικά Disney, Apple, HBO) να δραστηριοποιούνται έντονα πλέον στο πεδίο το τελευταίο χρονικό διάστημα.

Μοντέλο ελεύθερης χρήσης (free model)

Η τελευταία καταγραφή αφορά επιχειρηματικό μοντέλο, ευρέως διαδεδομένο στο διαδίκτυο, καθώς συναντάται στις περιπτώσεις της Google (1998) στον χώρο των διαδικτυακών υπηρεσιών και του Facebook(2004), που λειτουργεί ως πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης. Στις περιπτώσεις αυτές, ο χρήστης έχει ελεύθερη πρόσβαση σε διαδικτυακές υπηρεσίες και πλατφόρμες, χωρίς να πληρώνει καταρχάς για κάποιο προϊόν, καθώς ο ίδιος, τρόπον τινά, αποτελεί το «προϊόν», παραχωρώντας δικαιώματα σε υπηρεσίες που συλλέγουν δεδομένα. Ακολούθως, τα παραπάνω υποδείγματα, όταν υπεισέρχονται διαφημιστικοί σκοποί, μετασχηματίζονται σε κάποιο μοντέλο προηγούμενων περιπτώσεων (π.χ. freemium) ή σε ξεκάθαρο μοντέλο «διαφημιστή» (ad supported model), παρέχοντας εξατομικευμένα εργαλεία προώθησης (Google Adwords, Facebook Ads κ.ο.κ). Κοινή συνισταμένη και απαραίτητο συστατικό επιτυχίας στο σύνολο των μοντέλων που περιγράφηκαν αποτελεί η διάσταση της ψηφιακής πλατφόρμας, όπως αναδεικνύεται στην πλειονότητα των περιπτώσεων. Στην τρέχουσα βιβλιογραφία μπορούν να εντοπιστούν διαφορετικές τυπολογίες και ταξινομήσεις των πλατφορμών¹¹. Ιδιαίτερα αντιπροσωπευτική κρίθηκε αυτή που περιγράφεται από τους Evans & Gawer¹², οι οποίοι διακρίνουν τις πλατφόρμες σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- i. πλατφόρμες συναλλαγών (transactions platforms), που διευκολύνουν την επικοινωνία και τη συναλλαγή μεταξύ διαφορετικών εμπλεκόμενων μερών (αγοραστές, πωλητές, χρήστες), που σε άλλη περίπτωση θα ήταν δύσκολο να «συναντηθούν» (παραδείγματα επιχειρήσεων: Uber, Amazon Marketplace, eBay).
- ii. πλατφόρμες καινοτομίας (innovation platforms), οι οποίες εισάγονται από ηγέτιδες εταιρίες τεχνολογικών υπηρεσιών (π.χ. Microsoft, Apple) και στη βάση αυτών μπορούν να αναπτυχθούν καινοτομίες από άλλες επιχειρήσεις σε συμπληρωματικές υπηρεσίες ή προϊόντα, συνθέτοντας από κοινού ένα καινοτόμο οικοσύστημα γύρω από την πλατφόρμα.
- iii. πλατφόρμες επένδυσης (investment platforms), οι οποίες αποτελούνται από επιχειρήσεις που έχουν σαφή στρατηγική επένδυσης στην ανάπτυξη πλατφορμών ενισχύοντας διαρκώς το χαρτοφυλάκιό τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η περίπτωση της εταιρείας Booking Holdings Inc, στην οποία ανήκει το booking.com και άλλες μάρκες (brands) με συναφείς υπηρεσίες.

- iv. ολοκληρωμένες πλατφόρμες (integrated platforms) που αφορούν μία τεχνολογία, προϊόν ή υπηρεσία που ενσωματώνει χαρακτηριστικά από πλατφόρμες συναλλαγών και καινοτομίας. Αντίστοιχες περιπτώσεις εντοπίζονται σε επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει μεγάλα οικοσυστήματα στην οικονομία της πλατφόρμας, όπως η Google, η Apple, το Facebook, η Amazon, συχνά αποκαλούμενες ως «GAFA».

Επισημαίνεται ότι τόσο τα επιχειρηματικά μοντέλα που περιγράφηκαν και αξιοποιούν ψηφιακές τεχνολογίες, όσο και οι εξειδικευμένες διαδικτυακές πλατφόρμες που τα συνοδεύουν, δύναται να εντοπιστούν στην αγορά σε διαφορετικές παραλλαγές και προσεγγίσεις ως προς την κατηγοριοποίησή τους. Τονίζεται επίσης ότι η διασύνδεσή τους με συγκεκριμένες αναφορές επιχειρήσεων πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά για την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας τους μέσα από την παράθεση γνωστών στο ευρύ κοινό παραδειγμάτων. Τέλος, αρκετές επιχειρήσεις, όπως έγινε σαφές, μπορεί να μην αξιοποιούν αποκλειστικά ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο ή τύπο πλατφόρμας, άλλα συνδυασμό αυτών, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους.

1.5.2. Εφαρμογή ψηφιακών μοντέλων

Με γνώμονα την ταξινόμηση των παραπάνω επιχειρηματικών μοντέλων, παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα η διασύνδεσή τους με επιχειρηματικές δραστηριότητες και κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, όπου έχουν εντοπιστεί διαδικτυακές πλατφόρμες με υψηλή αναγνωρισιμότητα και συμμετοχικότητα. Ο ακόλουθος πίνακας ο οποίος καταγράφει εντοπισμένες δραστηριότητες όπου αναπτύχθηκαν επιχειρήσεις-πλατφόρμες, λαμβάνοντας υπόψη σύγχρονες τάσεις και δυναμικές.

Πεδία ανάπτυξης διαδικτυακών πλατφορμών

Δραστηριότητα / Κλάδος	Επιχειρήσεις - Πλατφόρμες	Ιδέα (πρόταση αξίας)	Επιχειρηματικό Μοντέλο
Διαδικτυακές υπηρεσίες	Google	Μηχανή αναζήτησης πληροφορίας, διαδικτυακά προϊόντα	free model, ad-supported model
Επαγγελματική δικτύωση	LinkedIn	Διαδικτυακή πλατφόρμα επαγγελματικής δικτύωσης	freemium model
Επαγγελματικές υπηρεσίες	Freelancer, UpWork	Πλατφόρμες αναζήτησης εξειδικευμένων ελεύθερων επαγγελματιών	online-marketplace
Καταλύματα / Διαμονή	Airbnb, Homestay	Βραχυχρόνια μίσθωση διαφόρων τύπων καταλυμάτων	peer-to-peer, two-sided marketplace
Κοινωνική δικτύωση	Facebook	Διαδικτυακή πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης	free model, ad-supported model
Χονδρικό / Λιανικό εμπόριο	Alibaba	Ανοραπωλησίες προϊόντων μέσω διαδικτύου, διασυνοριακό εμπόριο	e-commerce, online marketplace
Λιανικό εμπόριο	Amazon	Ανοραπωλησίες προϊόντων / υπηρεσιών μέσω διαδικτύου	e-commerce, online marketplace
Λιανικό εμπόριο	eBay	Ανοραπωλησίες / δημοπρασίες προϊόντων μέσω διαδικτύου	e-commerce, online marketplace
Μετακινήσεις	Uber	Παροχή υπηρεσιών μεταφοράς ατόμων	peer-to-peer, two-sided marketplace
Οικιακές υπηρεσίες	Helpling	Πλατφόρμα αναζήτησης υπηρεσιών καθαριότητας	two-sided marketplace
Οικιακή ψυχαγωγία	Netflix, Disney+, Apple TV+	Διανομή τηλεοπτικών προγραμμάτων μέσω διαδικτύου	subscription model
Οικονομικές υπηρεσίες	Kickstarter	Διαδικτυακή πλατφόρμα χρηματοδότησης από το πλήθος (crowdfunding)	online-marketplace
Ψυχαγωγία	Spotify	Υπηρεσία αναπαραγωγής μουσικής	freemium model

Πηγές: United Nations, 2019· Eurofound, 2018· Riso, 2018 (προσαρμογή)

1.6. Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ασφάλιση: Μια Μεταμόρφωση εν τη γενέσει της

Ίσως περισσότερο από κάθε άλλη χρηματοοικονομική υπηρεσία, η ασφάλιση δίνει έμφαση στις προσωπικές σχέσεις. Ανθρώπινα συναισθήματα όπως η εμπιστοσύνη και η συμπόνια παίζουν συχνά κεντρικό ρόλο, τόσο για την απόκτηση νέων πελατών όσο και για τη διατήρηση των υφιστάμενων. Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τους ασφαλιστές σήμερα είναι η αξιοποίηση της τεχνολογίας για την ανάπτυξη και τη βελτίωση των δραστηριοτήτων τους, διατηρώντας παράλληλα αυτή την ουσιαστική προσωπική επαφή.

Για να διαπιστώσουν πώς τα στελέχη των ασφαλιστικών εταιρειών επιτυγχάνουν αυτή την ισορροπία, η Oxford Economics και η Accenture πραγματοποίησαν έρευνα σε 90 στελέχη τεχνολογίας στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (FS), συμπεριλαμβανομένου ενός στατιστικά σημαντικού δείγματος από τον ασφαλιστικό τομέα¹³. Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας δείχνουν ότι σχεδόν όλα τα στελέχη ασφαλιστικών εταιρειών οραματίζονται έναν ψηφιακά μετασχηματισμένο κλάδο FS σε πέντε χρόνια από τώρα. Ως αποτέλεσμα, το 90% των ασφαλιστών έχουν ένα συνεκτικό, μακροπρόθεσμο σχέδιο για τεχνολογική καινοτομία που εκτείνεται σε ολόκληρη την εταιρεία τους.

Μεταξύ των άλλων ευρημάτων της έρευνας, αναφέρεται ότι:

- Το 90% των ερωτηθέντων ασφαλιστικών εταιρειών δηλώνει ότι σε πέντε χρόνια οι καταναλωτές θα αγοράζουν το μεγαλύτερο μέρος των ασφαλίσεών τους μέσω διαδικτυακών και κινητών εφαρμογών.
- Το 80% πιστεύει ότι περισσότερες από τις μισές αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες θα διεκπεραιώνονται ουσιαστικά από εικονικούς βοηθούς.
- Το 83% αναμένει ότι το blockchain θα είναι το κυρίαρχο σύστημα λογιστικών βιβλίων για τις χρηματοοικονομικές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) εντός πέντε ετών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι ασφαλιστές αξιοποιούν τις δυνατότητες της τεχνολογία όχι μόνο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας αλλά και για τη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες και την ενίσχυση της ανάπτυξης. Για παράδειγμα, το 40% των ερωτηθέντων των ασφαλιστικών εταιρειών αναμένουν, ότι οι τεχνολογικές τους επενδύσεις θα βελτιώσουν την αφοσίωση των πελατών τους και σχεδόν το ίδιο ποσοστό (37%), αναμένουν ότι θα δημιουργήσουν νέες πηγές εσόδων. Επιπλέον, το ένα τρίτο αναμένει ότι οι τεχνολογικές τους επενδύσεις θα συμβάλουν στη μείωση του κόστους απόκτησης πελατών και ένα άλλο τρίτο αναμένει ότι θα αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους.

Είναι σαφές ότι τα στελέχη των ασφαλιστικών εταιρειών βλέπουν τα ψηφιακά εργαλεία να μεταμορφώνουν την επιχείρησή τους στο front-end, στο back-end και σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια. Περισσότεροι από έξι στους 10 αναφέρουν ότι **η τεχνολογία έχει ήδη σημαντικό αντίκτυπο στις διαδικασίες αποζημιώσεων και ανάληψης κινδύνων.**

Όταν οι ερωτηθέντες στην έρευνα καλούνται να οραματιστούν την επιχείρησή τους σε τρία χρόνια, τα ποσοστά αυτά αυξάνονται σημαντικά, σε σχεδόν οκτώ στους 10. Και περισσότερα από τα δύο τρίτα αναμένουν ότι η τεχνολογία θα έχει σημαντικό ή πολύ σημαντικό αντίκτυπο στη διαχείριση κινδύνων, τη διανομή και τη χρηματοδότηση.

Όμως οι ασφαλιστές λένε ότι η ενσωμάτωση της πληροφορικής με τη μακροπρόθεσμη εταιρική στρατηγική και τα σχέδια ανάπτυξης είναι μια πρόκληση. Πολλοί ανησυχούν ότι η λειτουργία της τεχνολογίας λειτουργεί σε ένα σιλό (απομονωμένες λειτουργικές περιοχές). Οι φόβοι τους επεκτείνονται στον κλάδο των FS στο σύνολό του: Τα μισά από τα στελέχη των ασφαλιστικών εταιρειών που απάντησαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο κλάδος αποτυγχάνει να αξιοποιήσει στο έπακρο την τεχνολογία, επειδή οι επαγγελματίες του χρηματοπιστωτικού τομέα δεν κατανοούν τι μπορούν να κάνουν τα ψηφιακά εργαλεία για την επιχείρησή τους. Παρ' όλα αυτά, οι ασφαλιστές πραγματοποιούν σημαντικές επενδύσεις τόσο σε θεμελιώδεις όσο και σε αναδυόμενες τεχνολογίες, έχουν προγραμματίσει περισσότερες για το μέλλον και βλέπουν ήδη αποτελέσματα. *"Η λειτουργική αποτελεσματικότητα που μπορείτε να αποκομίσετε με την εφαρμογή της τεχνολογίας στο middle και back-office είναι ένα τεράστιο, σε πραγματικό χρόνο, μετρήσιμο όφελος"*, αναφέρει ο κ. Baxter, στέλεχος της MetLife.

1.6.1. Ο στόχος της ανάπτυξης: Ευτυχισμένοι εργαζόμενοι, πιστοί πελάτες

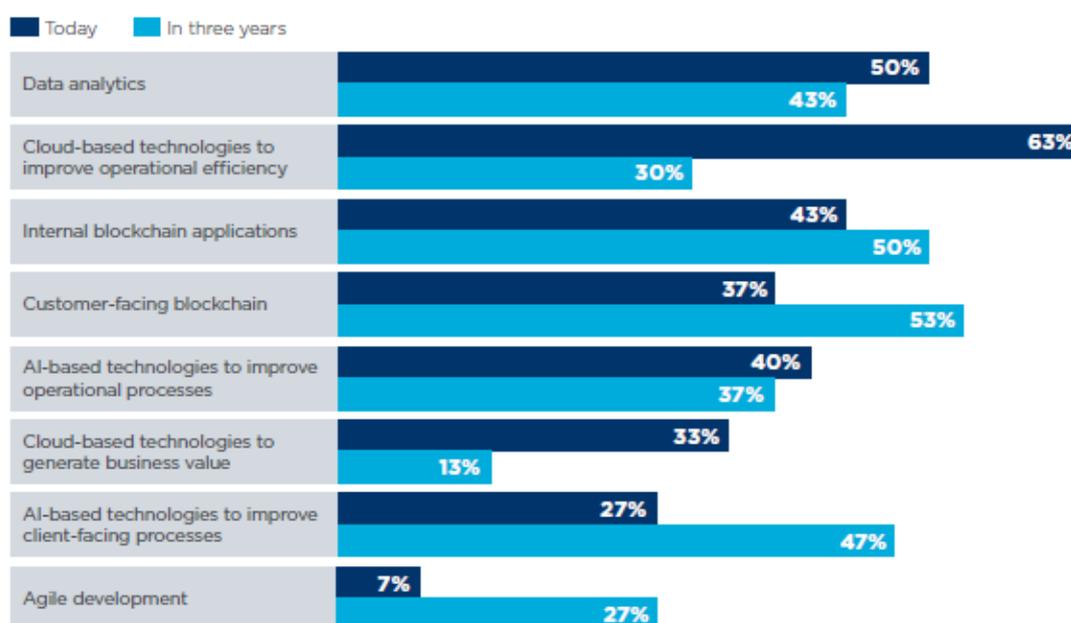
Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η τεχνολογία έχει βοηθήσει τους ασφαλιστές να εξοικονομήσουν χρήματα. Στις Ηνωμένες Πολιτείες για παράδειγμα, η MetLife, *"εγκαινίασε στις επιχειρήσεις μας P&C ένα ολοκληρωμένο ψηφιακό προϊόν που μείωσε σημαντικά το κόστος μας στην αγορά σε κλίμακα"*, αναφέρει ο κ. Baxter. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνάς μας δείχνουν ότι οι στόχοι των ασφαλιστών για την ψηφιακή καινοτομία υπερβαίνουν κατά πολύ τη μείωση του κόστους.

Στην ερώτηση σχετικά με το πώς αναμένουν ότι οι τεχνολογικές επενδύσεις τους θα βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους, το 43% των ερωτηθέντων ασφαλιστικών εταιρειών δηλώνουν ότι η βελτίωση της διατήρησης των εργαζομένων είναι μεταξύ των τριών κορυφαίων στόχων τους - ίσως δεν αποτελεί έκπληξη σε ένα τμήμα του κλάδου όπου ο υψηλός κύκλος εργασιών είναι ένα μόνιμο

και δαπανηρό πρόβλημα. Περίπου το ίδιο ποσοστό -40%- αναμένει ότι οι τεχνολογικές επενδύσεις τους θα βελτιώσουν την αφοσίωση των πελατών. Συγκριτικά, μόνο οι μισοί από τους ερωτηθέντες ανέφεραν τη μείωση του λειτουργικού κόστους ως έναν από τους τρεις κορυφαίους τρόπους με τους οποίους πιστεύουν ότι η τεχνολογία θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά τους. Και μόνο το 10% δηλώνει ότι επενδύει κυρίως για να ανταγωνιστεί τις νεοφυείς ασφαλιστικές επιχειρήσεις. Πράγματι, οι ασφαλιστές βλέπουν ότι τα μεγαλύτερα οφέλη από τον ψηφιακό μετασχηματισμό θα μετατοπιστούν τα επόμενα χρόνια από την αποδοτικότητα στις εφαρμογές που απευθύνονται στον πελάτη (βλ. Γράφημα 2).

Γράφημα 2: Cloud σήμερα, blockchain και τεχνητή νοημοσύνη (AI) αύριο

Παρακαλούμε επιλέξτε ποιες τεχνολογίες έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην εταιρεία σας τώρα και σε τρία χρόνια.



Για παράδειγμα, ενώ το 63% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι το cloud για επιχειρησιακή αποδοτικότητα έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην εταιρεία τους σήμερα, το ποσοστό αυτό πέφτει μόλις στο 30% όταν σκέφτονται την επιχείρησή τους σε τρία χρόνια. Στη συνέχεια, το blockchain που αφορά τους πελάτες (53%) και οι τεχνολογίες που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη για τη βελτίωση των διαδικασιών που αφορούν τους πελάτες (47%) λαμβάνουν τις περισσότερες ψήφους για ψηφιακά εργαλεία με μεγάλο αντίκτυπο. Τα υψηλά ποσοστά ανταπόκρισης δείχνουν τον κεντρικό ρόλο της τεχνολογίας στη μακροπρόθεσμη στρατηγική. Οι ασφαλιστές υποστηρίζουν τις τεχνολογικές τους επενδύσεις με βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs), ταλέντο και συστηματικές αξιολογήσεις για να προσφέρουν τη μεγαλύτερη δυνατή αξία.

1.6.2. Η τεχνητή νοημοσύνη και το μέλλον των ασφαλίσεων

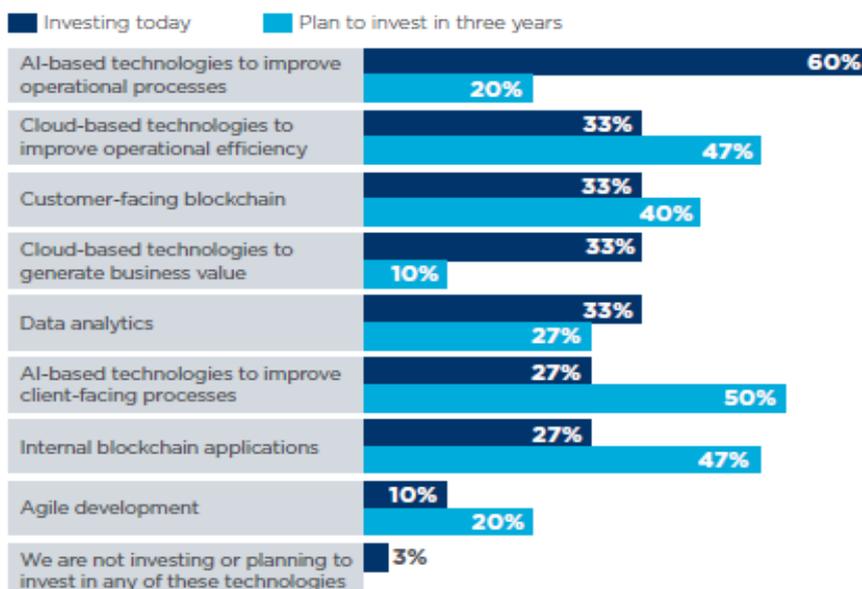
Ως επιχείρηση σχέσεων, ο ασφαλιστικός τομέας έχει πολλά να κερδίσει αν καταλάβει πώς η τεχνητή η νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση μπορούν να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση πελατών και να κάνουν τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες πιο παραγωγικές. Η MetLife, για παράδειγμα, εφαρμόζει την τεχνική νοημοσύνη κατά τρόπο που να βοηθά τους εργαζόμενους του τηλεφωνικού κέντρου στις συνομιλίες με τους πελάτες. Η τεχνολογία AI αναγνωρίζει ενδείξεις στη φωνή του πελάτη (τόνος, ρυθμός, σιωπές) και δίνει στον πράκτορα προτάσεις για, ας πούμε, προσαρμογή του σεναρίου ή επανάκληση σε καλύτερη ώρα.

Η MetLife χρησιμοποιεί επίσης την τεχνητή νοημοσύνη στο underwriting. "Χρησιμοποιούμε πιο έξυπνους τρόπους αποδοχής πηγών δεδομένων για τον καθορισμό κατηγοριών κινδύνου", όπως αναφέρει ο κ. Baxter. "Αυτό αυξάνει μαζικά το ποσό του *straight-through* αυτοματοποιημένου *underwriting* που μπορούμε να κάνουμε χωρίς να χρειάζεται να περάσουμε από έναν κριτή *underwriting*".

Οι ασφαλιστές βλέπουν την Τεχνητή Νοημοσύνη να διαδραματίζει σημαντικό και εξελισσόμενο ρόλο στο μέλλον των επιχειρήσεών τους (βλέπε Γράφημα 3).

Γράφημα 3: Ο εξελισσόμενος ρόλος της τεχνητής νοημοσύνης

Παρακαλείστε να αναφέρετε σε ποιες τεχνολογίες επενδύετε ή σκοπεύετε να επενδύσετε σημαντικά.



Σήμερα, το 60% των ασφαλιστών επενδύει στην ΤΝ για να βελτιώσει τις επιχειρησιακές διαδικασίες, αλλά σε τρία χρόνια -όταν η τεχνολογία θα έχει ωριμάσει σημαντικά- οι μισοί θα επενδύουν στην ΤΝ για να βελτιώσουν τις διαδικασίες που απευθύνονται στον πελάτη.

Όσον αφορά το blockchain, μια άλλη τεχνολογία επόμενης γενιάς, περισσότερες ασφαλιστικές εταιρείες βλέπουν τον εαυτό τους να επενδύει σημαντικά στο blockchain που απευθύνεται στον πελάτη και σε εσωτερικές εφαρμογές blockchain σε τρία χρόνια απ' ό,τι σήμερα.

Σχεδόν οι μισοί των ερωτηθέντων (47%) δηλώνουν ότι θα επενδύσουν σε εσωτερικό blockchain στο εγγύς μέλλον, από 27%σήμερα. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι ασφαλιστές δεν αξιοποιούν στο έπακρο τις βασικές τεχνολογίες, όπως η ανάλυση δεδομένων. Η έρευνά δείχνει ότι το ένα τρίτο των ερωτηθέντων επενδύει ήδη σημαντικά στην ανάλυση. Και αποκομίζουν τα οφέλη. Όταν ρωτήθηκαν ποιες τεχνολογίες έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην εταιρεία και τον κλάδο τους σήμερα, οι μισοί αναφέρουν την ανάλυση δεδομένων.

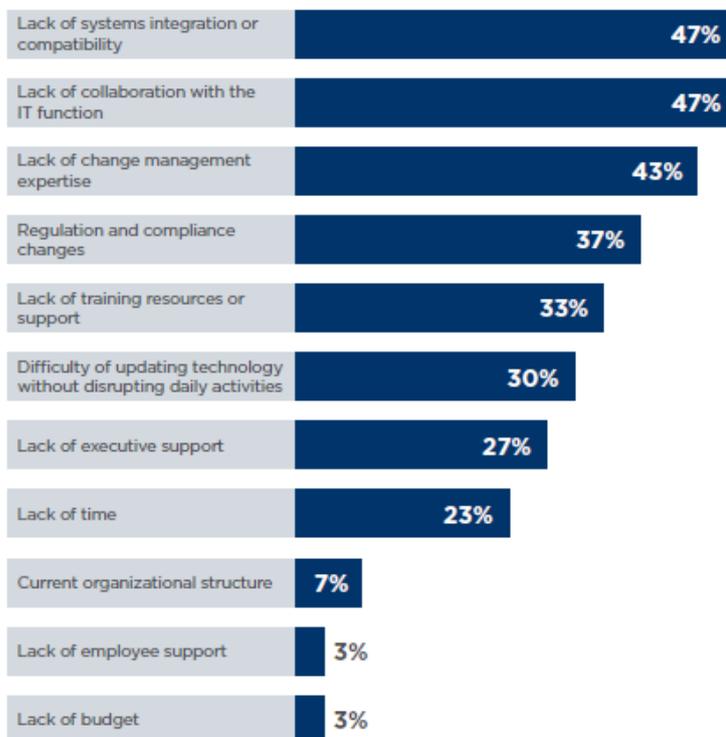
Οι εφαρμογές νέφους είναι ακόμη πιο δημοφιλείς. Αλλά και αυτές, επίσης, θεωρείται ότι θα δώσουν τη θέση τους σε νεότερα, πελατειακά εργαλεία σε τρία χρόνια. Σήμερα, τα δύο τρίτα των στελεχών των ασφαλιστικών εταιρειών δηλώνουν ότι οι τεχνολογίες που βασίζονται στο cloud για τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στον κλάδο τους, ενώ το 63% δηλώνει το ίδιο για το cloud στη δική τους εταιρεία. Αλλά κοιτάζοντας μπροστά σε τρία χρόνια, οι αριθμοί αυτοί πέφτουν στο 23% και στο 30%.

1.6.3. Ξεπερνώντας τα εμπόδια

Ποια εμπόδια εμποδίζουν το ταξίδι των ασφαλιστών προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό; Περισσότερο από ό,τι οι συνάδελφοί τους στις λιανικές τραπεζικές συναλλαγές ή στις κεφαλαιαγορές, τα στελέχη των ασφαλιστικών εταιρειών ανησυχούν ότι η πληροφορική ζει πίσω από έναν τοίχο όπου η τεχνογνωσία της σπαταλιέται (βλ. Γράφημα 4).

Γράφημα 4: Ασυμβατότητα συστημάτων και απομονωμένες (αποκομμένες) ΤΠ

Στην εταιρεία σας, ποια είναι τα μεγαλύτερα εμπόδια στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων από τις τεχνολογικές επενδύσεις; (τρεις πρώτες απαντήσεις σε σειρά κατάταξης)



Για τους ασφαλιστές, ένα εξίσου σοβαρό εμπόδιο είναι η έλλειψη ολοκλήρωσης ή συμβατότητας των συστημάτων: το 47% από αυτούς δηλώνει ότι η έλλειψη συνεργασίας με τη λειτουργία της πληροφορικής τους εμποδίζει να αποκομίσουν αξία από τις τεχνολογικές τους επενδύσεις, και το ίδιο ποσοστό αναφέρει ως εμπόδιο την έλλειψη ολοκλήρωσης ή ασυμβατότητας των συστημάτων. Οι φόβοι σχετικά με τη μείωση του προσωπικού αποτελούν άλλο ένα εμπόδιο. Σχεδόν όλοι οι ασφαλιστές(90%) αναμένουν σημαντική συρρίκνωση του προσωπικού στον κλάδο τους κατά την επόμενη πενταετία λόγω της ψηφιακής καινοτομίας. Και οι μισοί πιστεύουν ότι οι ανησυχίες σχετικά με τη μείωση του προσωπικού στέκονται εμπόδιο στον ψηφιακό μετασχηματισμό στον κλάδο FS συνολικά.

Ωστόσο, τέσσερις στους 10 ερωτηθέντες ασφαλιστές αναμένουν επίσης ότι οι τεχνολογικές τους επενδύσεις θα βελτιώσουν τη διατήρηση των εργαζομένων. Αυτό υποδηλώνει ότι ενώ ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον κλάδο μπορεί να μειώσει τον αριθμό των εργαζομένων, μπορεί επίσης να συμβάλει στη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων και στη μείωση του κύκλου εργασιών, ο οποίος ιστορικά τείνει να είναι υψηλός.

Παρά τα εμπόδια, οι ασφαλιστές έχουν ξεκάθαρη άποψη για τη σημασία της τεχνολογίας στη μελλοντική τους ανταγωνιστικότητα. Ο κ. Baxter της MetLife λέει ότι ενώ ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει ξεκινήσει πιο αργά στις ασφάλειες από ό,τι στις τράπεζες, "οι πελάτες είναι εξίσου ανυπόμονοι να λάβουν απλούστερες και πιο βολικές λύσεις από τις ασφάλειες όπως και από οποιονδήποτε άλλο πάροχο. Έτσι βλέπουμε να συμβαίνει το ίδιο είδος αναστάτωσης".

1.7. Συμπεράσματα και σημεία δράσης: Τι μπορούν να κάνουν οι ασφαλιστές σήμερα

Μπορεί η ασφαλιστική βιομηχανία να άργησε λίγο να μπει στην επανάσταση των FinTech, αλλά ο τομέας καλύπτει το κενό με γοργούς ρυθμούς. Εν μέρει χάρη στην αναστάτωση από τους νέους ανταγωνιστές, τα στελέχη αναγνωρίζουν την αξία των στρατηγικών επενδύσεων τόσο σε θεμελιώδεις τεχνολογίες όπως το cloud όσο και σε εργαλεία επόμενης γενιάς όπως το blockchain και η τεχνητή νοημοσύνη.

Και κατά τα επόμενα δύο χρόνια, αναμένουν ότι η εστίασή τους θα μετατοπίζεται όλο και περισσότερο από την αύξηση της αποδοτικότητας στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και την υποστήριξη των μακροπρόθεσμων σχεδίων ανάπτυξης.

Για να διασφαλίσουν ότι οι προσπάθειες ψηφιακού μετασχηματισμού τους είναι αποτελεσματικές, πολλές ασφαλιστικές εταιρείες έχουν ήδη δημιουργήσει ειδικές εσωτερικές ομάδες για την τεχνολογική καινοτομία και μετρούν την αξία των επενδύσεών τους με συνεπείς δείκτες απόδοσης.

Ωστόσο, τα παραπάνω ευρήματα υποδεικνύουν ότι θα πρέπει να κάνουν πολύ περισσότερα για να ενσωματώσουν την τεχνολογία με τη στρατηγική, φέρνοντας την Πληροφορική σε στενότερη αρμονία με όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους. Πολλοί ασφαλιστές παραπονιούνται ότι η ασυμβατότητα των συστημάτων εμποδίζει την ψηφιακή καινοτομία, επομένως η εξεύρεση τεχνολογικών πλατφορμών που επιτρέπουν στα διάφορα τμήματα της επιχείρησής τους να συνεργάζονται αποτελεσματικά είναι το κλειδί.

Στην ψηφιακή εποχή, όπου η εξατομίκευση, η ταχύτητα στην αγορά και η ασφάλεια αποτελούν το κλειδί, η στροφή σε νέες τεχνολογίες και αρχιτεκτονικές αναφορές, όπως το νέφος, η ευφυής αυτοματοποίηση, η τεχνολογία κατανεμημένων βιβλίων και η επιχειρηματική ευελιξία, αποτελεί επιχειρηματική επιταγή. Ωστόσο, η πλήρης μετάβαση από τα υπάρχοντα mainframes και άλλες παρωχημένες τεχνολογίες θα είναι συχνά αδύνατη, καθώς αυτές είναι συνήθως βαθιά ενσωματωμένες σε έναν οργανισμό. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η βελτίωση και ο εκσυγχρονισμός των υπάρχοντων συστημάτων είναι τόσο κρίσιμα στο ταξίδι προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επιπλέον, βλέπουμε ότι τα δεδομένα οδηγούν τις ψηφιακές ασφαλιστικές επιχειρήσεις και οι ασφαλιστές θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι διαθέτουν δεδομένα που μπορούν να εμπιστευτούν. Θα πρέπει να επικεντρωθούν στην αξιοπιστία των δεδομένων, την αρχιτεκτονική των δεδομένων και τη διακυβέρνηση των δεδομένων για να στηρίξουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους.

Για να επιτευχθεί η ισορροπία μεταξύ της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και της διατήρησης των προσωπικών σχέσεων που είναι ζωτικής σημασίας για μια επιτυχημένη ασφαλιστική επιχείρηση, συνιστώνται τα ακόλουθα σημεία δράσης¹⁴:

- Πριν από την ανάληψη σημαντικών επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες ή την πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών, οι ασφαλιστικές εταιρείες θα πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά το εργατικό δυναμικό τους. Διαθέτουν τη σωστή βάση ταλέντων για να αξιοποιήσουν πλήρως την αξία του τεχνολογικού χαρτοφυλακίου; Μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ανθρώπους που θα χρησιμοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Τα περισσότερα μοντέλα λειτουργίας που είναι κοινά στον ασφαλιστικό κλάδο σήμερα, δεν θα είναι αποτελεσματικά στην ψηφιακή εποχή. Οι ασφαλιστές θα πρέπει να αξιολογήσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο, εντοπίζοντας πού απαιτούνται αλλαγές για να ανταποκριθούν στο εξελισσόμενο ανταγωνιστικό τοπίο.
- Οι ασφαλιστές θα πρέπει να προβούν σε ενδελεχή έλεγχο των εφαρμογών τους για να βοηθήσουν στον προσδιορισμό των συμμαχιών, των συνεργατών και των προμηθευτών που θα πρέπει να ενσωματωθούν στο οικοσύστημά τους, εντοπίζοντας ενεργά τις ευκαιρίες εξοικονόμησης και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα.
- Οι ασφαλιστικές εταιρείες καλούνται να θέσουν ως προτεραιότητα την απρόσκοπτη ενσωμάτωση παλαιών και νέων συστημάτων καθώς μεταβαίνουν σε πιο καινοτόμες και ισχυρές τεχνολογίες.
- Οι ασφαλιστές θα πρέπει να αξιοποιήσουν τα δεδομένα από το Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT) και άλλες πηγές για να υποστηρίξουν την έξυπνη αυτοματοποίησή τους.

Οι δράσεις αυτές μπορούν να βοηθήσουν τις ασφαλιστικές εταιρείες να εκμεταλλευτούν τα οφέλη και τις ευκαιρίες των νέων ευφυών πλατφορμών και τεχνολογιών. Οι ασφαλιστικές εταιρείες θα πρέπει επίσης να συνεχίσουν να συνεργάζονται μεταξύ τους και να αναπτύξουν τα οικοσυστήματά τους από συμμαχίες, συνεργάτες και προμηθευτές καθώς προχωρούν στο ψηφιακό τους ταξίδι.

2. Ψηφιακή Ηγεσία και Στρατηγική

2.1. Σύγχρονα leadership styles and models που προβάλλουν ή απαιτούνται κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων

Η Ηγεσία στην ψηφιακή εποχή είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις του μετασχηματισμού. Οι ηγέτες της Industry 4.0 εποχής θα πρέπει να έχουν διαφορετικές δεξιότητες από ό,τι οι ηγέτες των προηγούμενων γενιών. Αυτό που παρατηρείται σε ανεπτυγμένες τεχνολογικά εταιρείες όπως στη Google, την Mastercard, την Lyft είναι ότι αντιμετωπίζουν την ηγεσία ως μία ομαδική προσπάθεια και προσλαμβάνουν ηγέτες που να μπορούν να συνεργαστούν και να λειτουργούν ως ομάδα. Οι οργανισμοί ήδη υπόκεινται σε διαφορετικά μοντέλα λειτουργίας, μετασχηματίζονται με μεγαλύτερη ταχύτητα, έχουν διαφορετικούς στόχους (πχ καινοτομία), οπότε δεν είναι δυνατόν τα άτομα που θα ηγούνται των οργανισμών αυτών να διοικούν με πεπαλαιωμένες τακτικές και στρατηγικές. Οι ηγέτες θα πρέπει πρώτα να μεταμορφώσουν τον εαυτό τους, να γίνουν γνώστες της αξίας της τεχνολογίας, να οραματιστούν και να μπορούν να αντιληφθούν τις έντονες και συνεχείς αλλαγές σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ο νέος τύπος ηγέτη, ο ψηφιακός, θα πρέπει να διαθέτει προσόντα και ικανότητες, οι οποίες θα του επιτρέπουν να δημιουργεί, να εμπνέει και να καθοδηγεί με όραμα τις ομάδες του, να τις οδηγεί με γνώμονα την κουλτούρα, τη μάθηση, και δη τη συνεχή (δια βίου). Η χρήση ψηφιακών στοιχείων ως εργαλεία επικοινωνίας, η λήψη αποφάσεων με μεγάλη ταχύτητα, η δημιουργία δικτύων, που οδηγούν σε ένα διαταρακτικό περιβάλλον είναι μερικά από τα απαραίτητα εφόδια. Επίσης, ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο νέος τύπος ηγέτη είναι η συνεχής ανάληψη ρίσκου και κινδύνου με στόχο πάντα την καινοτομία.

Η έρευνα της Deloitte (2017), για την ψηφιακή ηγεσία, βασισμένη σε μελέτες που έγιναν σε συνεργασία με το MIT, δείχνει μια αλλαγή στις ικανότητες της ηγεσίας σε τρεις τομείς: στο **πώς** πρέπει να **σκέφτονται** οι ηγέτες, **πώς** πρέπει να **ενεργούν** και **πώς** πρέπει να **αντιδρούν**¹⁶.

Ο νέος τύπος ψηφιακού ηγέτη, χρειάζεται να εξελίξει:

- το **γνωστικό** του πεδίο, δηλαδή να σκέφτεται διαφορετικά. Να αντιλαμβάνεται τις δυνατότητες σε έναν εικονικό κόσμο, να διαχειρίζεται τη συνεχώς αυξανόμενη γνωστική πολυπλοκότητα, να σκέφτεται διαφορετικά και οι αποφάσεις να λαμβάνονται γρήγορα χωρίς όλες τις πληροφορίες.
- τη **συμπεριφορά** του, δηλαδή να ενεργεί διαφορετικά. Προσαρμογή στη συνεχή ρευστότητα, συνεργασία με πολλές διαφορετικές ομάδες, αποτίμηση της συμβολής νέων

και διαφορετικών ομάδων εργασίας, επένδυση με σθένος και ενέργεια στο να «πάνε καλά τα πράγματα» (συνεχή προσπάθεια, αποτυχία, προσπάθεια ξανά).

- το **συναισθηματικό** του πεδίο, δηλαδή να είναι ανεκτικός σε ένα περιβάλλον κινδύνων και αμφιταλαντεύσεων, να επιδεικνύει ανθεκτικότητα (για επανάκαμψη) μπροστά στις συνεχείς αλλαγές, να είναι γενναίος, να αμφισβητεί ή να ερευνά το πώς γίνονται τα πράγματα και να έχει την αυτοπεποίθηση να ηγηθεί της δράσεως των αλλαγών.
- Ο ηγέτης με πλήρη μετασχηματισμένα και τα 3 αυτά πεδία, θα οδηγήσει τους εργαζόμενους στο να αποκτήσουν όραμα, κουλτούρα, να σκέφτονται έξω από τα όρια, έξω από την ασφαλή ζώνη, να εκπαιδεύονται συνεχώς, να προάγουν την καινοτομία και να προσαρμόζονται στην ασαφή εξωτερική τάση της αγοράς.

Τύποι ψηφιακού Ηγέτη

Υπάρχουν 3 τύποι ψηφιακών ηγετών, που ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών τους σηματοδοτεί το βέλτιστο και αποδίδει τα μέγιστα σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις.

Ψηφιακοί Επενδυτές: στην κατηγορία αυτή, οι ηγέτες επενδύουν σε νέα ταλέντα και ιδέες, δημιουργούν συνεργασίες και οργανώνουν το οικοσύστημα για καινοτομίες. Βασική αξία κρίνεται η εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης και του οργανισμού, ώστε να είναι σε όλους αντιληπτός ο μετασχηματισμός και η αξία του. Επίσης, εστιάζουν στη ορθή λήψη αποφάσεων. Κύριο μέλημά τους είναι η εξισορρόπηση του τρέχοντος παραδοσιακού επιχειρηματικού μοντέλου με το καινούριο.

Ψηφιακοί Πρωτοπόροι: οι ηγέτες σε αυτήν την κατηγορία οραματίζονται το μέλλον, με νέα επιχειρηματικά μοντέλα, νέα στρατηγική. Καθορίζουν τον χάρτη πορείας της εταιρείας με χρονικό ορίζοντα 2-3 έτη με βασικό οδηγό την καινοτομία.

Ψηφιακοί Μετασχηματιστές: είναι ηγέτες που μπορούν να διαχειριστούν ανθρώπους μέσω ριζικών αλλαγών και μεταμορφώνουν την επιχείρηση. Βρίσκονται στο σημείο αιχμής της ριζικής αλλαγής.

Οι οργανισμοί από την πλευρά τους χρειάζεται να προβαίνουν σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την εύρεση του κατάλληλου ηγέτη. **Θα πρέπει δηλαδή να επανεξετάσουν το ηγετικό τους μοντέλο και να το προσαρμόσουν στις νέες ανάγκες της εποχής.** Ο προσδιορισμός των **ψηφιακών ηγετών**, δηλαδή ποιοι είναι οι επενδυτές, ποιοι οι πρωτοπόροι και ποιοι οι μετασχηματιστές θα οδηγήσει σε επαναπροσδιορισμό των αρμοδιοτήτων με αντίστοιχη εκπαίδευση.

Συνήθη λάθη των Ηγετών

Φόβος για το άγνωστο	Οι πτυχές της ψηφιακής αλλαγής, θα πρέπει να είναι κατανοητές από όλους τους εργαζομένους, ώστε να βοηθήσουν όλοι με τις δυνάμεις τους προς αυτήν τη κατεύθυνση.
Έλλειψη εστίασης	Η εκτέλεση πάρα πολλών ανταγωνιστικών πρωτοβουλιών μπορεί να αποδομήσει την εστίαση της διοίκησης.
Έλλειψη χρηματοδότησης	Αρκετοί ψηφιακοί μετασχηματισμοί αυξάνουν το κόστος και πολλές φορές διαρκούν περισσότερο από αυτό που υπολογιζόταν. Οι μεγάλες εταιρείες επιδιώκουν γρήγορα κέρδη, ώστε να «ξεκλειδωθεί» η αξία και η όλη προσπάθεια να αυτοχρηματοδοηθεί.
Έλλειψη ταλέντων	Οι περισσότερες εταιρείες δεν έχουν αντιληφθεί τι είδους ψηφιακό ταλέντο ακριβώς χρειάζονται, ποια ψηφιακά προβλήματα επιθυμούν να λύσουν και γι' αυτό υποπίπτουν σε λάθος επιλογές.
Έλλειψη πειθαρχίας	Οι ηγέτες θα πρέπει να εργάζονται συστηματικά με όλα τα εφόδια που τους παρέχονται (πχ KPIs), να έχουν σαφείς προσδοκίες και διακυβέρνηση. Η πειθαρχία δεν θα πρέπει να συγχέεται με την ακαμψία.
Αδυναμία Μάθησης	Η μάθηση είναι διαρκής και θα πρέπει να γνωρίζουν πρώτοι την αξία των αναδυομένων τεχνολογιών, όμως δυστυχώς αυτό δεν συμβαίνει πάντοτε.
Κούραση	Κανένας μετασχηματισμός δεν είναι απρόσβλητος από την κούραση, αλλά ορισμένα βήματα μπορούν να βοηθήσουν στην αποτροπή της.
Πηγαίνοντας μόνος	Η τάση της εποχής επιβάλλει συνεργασίες σε οικοσυστήματα συνεργατών και πωλητών. Η προσεκτική συνεργασία δίδει πρόσβαση σε νέες δυνατότητες στον ψηφιακό κόσμο. Οι κορυφαίες εταιρείες αναπτύσσουν επίσης δυνατότητες διαχείρισης σχέσεων οικοσυστημάτων, από διαπραγματευτικές ομάδες που παρακολουθούν πιθανούς συνεργάτες έως άτομα αφιερωμένα στη διαχείριση κοινοτήτων εταίρων και προγραμματιστών.
Πηγαίνοντας αργά	Η ταχύτητα είναι εξαιρετικά σημαντική όταν επιδιώκεται η άμεση αντίδραση στις αλλαγές της αγοράς για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Παλιοί και νέοι κανόνες Ηγεσίας

Παλιοί κανόνες	Νέοι κανόνες
Οι ηγέτες αναγνωρίζονται και αξιολογούνται με βάση την εμπειρία, τη θητεία και τις επιχειρηματικές επιδόσεις.	Οι ηγέτες αξιολογούνται νωρίς στη σταδιοδρομία τους για την ευκινησία, τη δημιουργικότητα, την ικανότητα να ηγούνται και να ενώνουν τις ομάδες τους.
Ο ηγέτης πρέπει να αποδεικνύει την αξία του για να ανέλθει επαγγελματικά	Οι ηγέτες εντοπίζονται νωρίς και τους δίνεται η ευθύνη για να δοκιμάσουν και να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες.
Οι ηγέτες αναμένεται να ξέρουν τι να κάνουν και να έχουν κρίση, βιώματα και εμπειρίες, στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση	Οι ηγέτες αναμένεται να καινοτομούν, να συνεργάζονται και να χρησιμοποιούν πλήθος συνεργασιών για να βρίσκουν νέες λύσεις.
Η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών επικεντρώνεται σε προγράμματα αξιολόγησης και κατάρτισης.	Η ανάπτυξη της ηγεσίας εστιάζει στην κουλτούρα, το πλαίσιο, την ανταλλαγή γνώσεων, την ανάληψη κινδύνων και την έκθεση σε άλλους
Οι ηγέτες αξιολογούνται και αναπτύσσονται με βάση τη συμπεριφορά και το στυλ.	Οι ηγέτες αξιολογούνται και αναπτύσσονται με βάση τα σκεπτόμενα μοτίβα και την ικανότητα τους να λύνουν προβλήματα.
Οι ηγέτες αναπτύσσονται μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης.	Οι ηγέτες αναπτύσσονται μέσω προσομοιώσεων και επίλυσης πραγματικών προβλημάτων
Η διαφορετικότητα της ηγεσίας θεωρείται στόχος και ένα σημαντικό σημείο αναφοράς που πρέπει να μετρηθεί.	Οι ηγέτες αξιολογούνται και εκπαιδεύονται έτσι ώστε να μην είναι προκατειλημμένοι. Είναι ανοιχτόμυαλοι.
Η ηγεσία θεωρείται ένας δύσκολος ρόλος	Η ηγεσία είναι ένας ρόλος που ο καθένας εφαρμόζει. Όλοι μπορούν να αναλάβουν διοικητικές θέσεις.
Οι ηγέτες διευθύνουν οργανώσεις και λειτουργίες.	Οι ηγέτες καθοδηγούν ομάδες, προγράμματα και σύνολα ομάδων.

2.2. Περί στρατηγικής σκέψης στην ψηφιακή εποχή μας

Ως στρατηγική ορίζεται “ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών”.

“Η ψηφιακή στρατηγική περιλαμβάνει το συνολικό όραμα μιας εταιρείας στο πλαίσιο του ψηφιακού της μετασχηματισμού, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών μέτρων για την επίτευξή της. Ορίζει συγκεκριμένους βραχυχρόνιους, μεσοπρόθεσμους και μακροχρόνιους στόχους και πρωτοβουλίες ψηφιοποίησης στο πλαίσιο των προϊόντων, υπηρεσιών και δημιουργία αξίας, καθώς επίσης της οργάνωσης και της κουλτούρας της εταιρείας”¹⁷.

2.3. Οι παράγοντες σύνδεσης της ηγεσίας και της ψηφιακής στρατηγικής

Η στρατηγική ψηφιακή κατεύθυνση αποτελείται από 5 διαφορετικά στοιχεία.

- i. Το **ψηφιακό όραμα** με χρονικό ορίζοντα 5 ως 8 χρόνια οριοθετεί το μέλλον της εταιρείας. Αυτό σχετίζεται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των προϊόντων ή των υπηρεσιών ή τη δημιουργία αξίας και αναλόγως επιλέγεται η ψηφιακή στρατηγική.
- ii. Η **ψηφιακή αποστολή**, που αναφέρεται στους βασικούς λόγους και τον κύριο σκοπό του μετασχηματισμού.
- iii. Οι **ψηφιακές πολιτικές**, που αντικατοπτρίζουν τις κύριες αξίες της εταιρείας, όπως η ψηφιακή ηγεσία, η ψηφιακή καινοτομία, η χρήση δεδομένων, η ασφάλεια, η προσαρμογή των διαδικασιών.
- iv. Οι **ψηφιακοί στόχοι**, οι οποίοι απορρέουν από το ψηφιακό όραμα και τις ψηφιακές πολιτικές, συγκεκριμενοποιούν τις στρατηγικές κατευθύνσεις. Αρχικά περιγράφονται οι στόχοι με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, που θα πρέπει να γίνουν κατανοητοί σε όλη την εταιρεία.
- v. Οι **ψηφιακοί όροι** που ορίζουν το πλαίσιο της ψηφιοποίησης της εταιρείας.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι τέσσερις είναι οι κύριες μεταβλητές που καθορίζουν την ψηφιακή στρατηγική **χρήση της τεχνολογίας**: αυτή καθορίζει τη στάση της επιχείρησης απέναντι στις νέες τεχνολογίες και την ικανότητά της να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που δημιουργούνται για την ενδυνάμωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της.

- **δημιουργία αξίας**: η ψηφιοποίηση προϊόντων ή υπηρεσιών, νέα τμήματα αγοράς που δύνανται να προκύψουν μπορεί να επιτρέψουν διαφορετικές μορφές δημιουργίας εσόδων.
- **διαρθρωτικές αλλαγές**: οι αλλαγές δημιουργούν παραλλαγές και τροποποιήσεις στο οργανωτικό σχήμα της εταιρείας, ιδιαίτερα όταν ενσωματώνονται ψηφιακές δραστηριότητες

- **οικονομικές πτυχές:** αποτελούν την απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση των ανωτέρων στοιχείων. Η χρηματοδότηση οποιασδήποτε προσπάθειας ψηφιακού μετασχηματισμού είναι καταλυτικός παράγοντας.

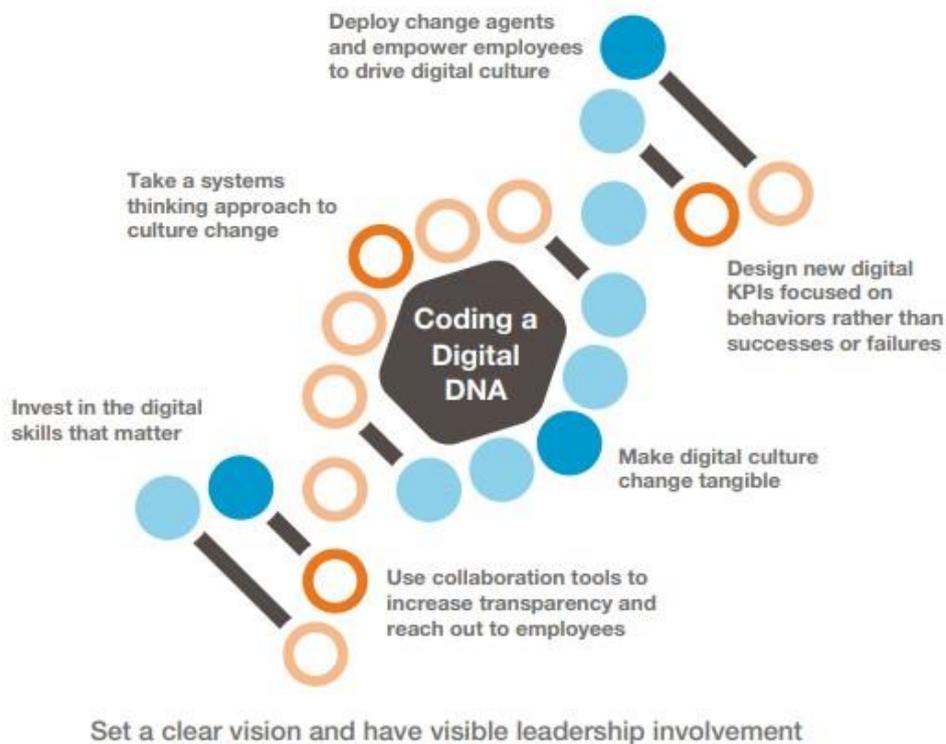
2.4. Η διαμόρφωση του ψηφιακού DNA στη σύγχρονη ασφαλιστική επιχείρηση

Η διαμόρφωση του ψηφιακού DNA στη σύγχρονη ασφαλιστική επιχείρηση στηρίζεται στην ανάπτυξη της ψηφιακής κουλτούρας. Εάν και ο κάθε οργανισμός έχει τη δική του ψηφιακή κουλτούρα, οι μεγάλες εταιρείες που βαίνουν προς την ψηφιακή ωρίμανση ακολουθούν τις παρακάτω οκτώ ενέργειες στις επιχειρήσεις τους.

1. Θα πρέπει πάντα να υπάρχει ένας σαφής προσανατολισμός, ένας σκοπός και ένα όραμα για τον αντικειμενικό στόχο. Είναι καλό να οριοθετούνται οι προτεραιότητες και να μεγιστοποιείται ο αντίκτυπος.
2. Ο μετασχηματισμός της κουλτούρας είναι σίγουρα μία υπόθεση που συντελείται με τη βοήθεια των ηγετών, οι οποίοι είναι προσανατολισμένοι στη νέα ψηφιακή εποχή.
3. Είναι πολύ σημαντικό ο καθορισμός KPIs, ώστε να μπορούν να μετρηθούν και να προσδιοριστούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να καταλάβουν την αξία και τη χρήση των KPIs ώστε να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια.
4. Η λεπτομερής ανάλυση για την κατανόηση της τρέχουσας κουλτούρας της εταιρείας, του τρόπου συμπεριφοράς και της νοοτροπίας είναι βαρύνουσας σημασίας. Αυτό θα βοηθήσει στην κατανόηση των δυνατών και αδύναμων σημείων και των εμποδίων που υπάρχουν ώστε να ευθυγραμμιστεί με την επιθυμητή ψηφιακή κουλτούρα.
5. Ο μετασχηματισμός της κουλτούρας σε ψηφιακή είναι μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο, υπομονή και επιμονή. Είναι μια διαδικασία σταδιακή και βαθμιαία.
6. Οι οργανωτικές πρακτικές θα πρέπει να υποστηρίζουν την επιθυμητή ψηφιακή κουλτούρα. Μετρήσεις, κίνητρα, ψηφιακές και τεχνολογικές αρχιτεκτονικές όλα ενεργοποιούνται για τον μετασχηματισμό των συμπεριφορών και της νοοτροπίας.
7. Ενίσχυση των επιθυμητών συμπεριφορών και ενθάρρυνση της συμμετοχής.
8. Παρακολούθηση της προόδου μέσω των KPIs, επιτυχημένες ιστορίες επιστρατεύονται και αναπροσαρμόζονται όπου χρειάζεται.

Η ψηφιακή κουλτούρα είναι ένα έργο που απαιτεί πολυετή προσπάθεια και συνεχή επαγρύπνηση. Το Ινστιτούτο Capgemini Consulting στην έκθεσή του κωδικοποίησε τα συστατικά του ψηφιακού DNA¹⁸.

Blend top down and bottom up approaches to code a Digital DNA



Αναπτύξτε παράγοντες αλλαγής και ενισχύστε τους υπαλλήλους να οδηγήσουν την ψηφιακή κουλτούρα - Deploy change agents and empower employees to drive culture

Οι οργανισμοί θα πρέπει να εντοπίζουν και να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους που δύνανται να είναι ψηφιακοί “πρέσβεις” και να καλλιεργείται το κλίμα ότι το νέο όχι μόνο δεν αποτελεί κίνδυνο αλλά ενθαρρύνεται και επιβραβεύεται.

Σχεδιάστε νέους ψηφιακούς KPIs επικεντρωμένους σε συμπεριφορές και όχι σε επιτυχίες ή αποτυχίες - Design new digital KPIs focused on behaviors rather than successes or failures

Η αξιολόγηση των εργαζομένων θα πρέπει να στηρίζεται σε αποδοτικά συστήματα που επιβραβεύουν θετικές ψηφιακές συμπεριφορές, και όχι αυστηρά στην επιτυχία ή την αποτυχία, που πολλές φορές στην περίπτωση της αποτυχίας δύνανται να δημιουργήσει αντιστάσεις στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αξιολογούνται όχι για την επιτυχία ή την αποτυχία τους αλλά για την υιοθέτηση των νέων συμπεριφορών» Οι κάτωθι ερωτήσεις είναι χρήσιμες:

- Συνεργάζονται οι εργαζόμενοι σε επιχειρηματικές μονάδες;
- Συμμετέχουν στο ευρύτερο οικοσύστημα;
- Ενθαρρύνουν άλλες ομάδες να χρησιμοποιήσουν νέες συμπεριφορές;

Κάντε την αλλαγή της ψηφιακής κουλτούρας αισθητή - Make digital culture tangible

Η ηγεσία και κυρίως η μεσαία διοίκηση (ως κρίκος ανάμεσα στην Ηγεσία και το μεγάλο όγκο ανθρώπινου δυναμικού) ενός οργανισμού θα πρέπει να επικοινωνήσουν και να “μεταφράσουν” το ευρύτερο ψηφιακό όραμα σε απτά επιχειρηματικά αποτελέσματα και σε στόχους με τους οποίους να μπορούν οι εργαζόμενοι να σχετιστούν. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν κατανοήσει το σκεπτικό της αλλαγής.

Χρησιμοποιήστε εργαλεία συνεργασίας για να αυξήσετε τη διαφάνεια και να προσεγγίσετε τους εργαζόμενους - Use collaboration tools to increase transparency and reach out to employees

Τα εσωτερικά κοινωνικά δίκτυα ενισχύουν τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και επίσης βοηθούν τη σύνδεση των κατώτερων με τα ανώτερα επίπεδα ενός οργανισμού.

Επενδύστε στις ψηφιακές δεξιότητες που έχουν σημασία - Invest in the digital skills that matter

«Η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων είναι από τα κύρια εμπόδια του ψηφιακού μετασχηματισμού της κουλτούρας. Οι εταιρείες πρέπει να αξιολογήσουν τα κενά μεταξύ υφιστάμενων δυνατοτήτων, των εμπειριών και των αναγκών».

Ακολουθήστε μια προσέγγιση συστημικής σκέψης για την αλλαγή φιλοσοφίας - Take a system thinking approach to culture change

“Είναι δύσκολο να μετασχηματιστεί η κουλτούρα χρησιμοποιώντας προσέγγιση γραμμικής αλλαγής. Απαιτείται μία προσέγγιση συστήματος σκέψης για την προώθηση πολιτιστικών αλλαγών, όπως συνεργατική νοοτροπία, συνεργασία με νεοσύστατες επιχειρήσεις κλπ.

Θέστε ένα σαφές όραμα και έχετε ορατή συμμετοχή στην ηγεσία - Set a clear vision and have visible leadership involvement

Η αλλαγή κουλτούρας είναι πρώτα και κύρια μία ηγετική πράξη. Η ηγεσία θα πρέπει να επικοινωνήσει ορατά την αλλαγή φιλοσοφίας και τις αξίες που θα υιοθετηθούν στον οργανισμό.

3. Ανάπτυξη, Εισαγωγή και Διοίκηση Καινοτομιών στη Σύγχρονη Επιχείρηση

Οι εταιρείες που στοχεύουν στην ανταγωνιστικότητα και στην παραμονή τους στο διεθνές επιχειρηματικό γίγνεσθαι ως κύριοι, βασικοί και υπολογίσιμοι παίκτες, χαράζουν την πολιτική και τη στρατηγική τους με γνώμονα την **ψηφιακή καινοτομία**, γνωρίζοντας ότι η αύξηση της παραγωγικότητας εξαρτάται από αυτήν. Στη σημερινή και ταχύτατα εξελισσόμενη αγορά οι επιχειρήσεις προσπαθούν να καινοτομήσουν υιοθετώντας νέα τεχνολογία για να επιλύσουν τα υπάρχοντα επιχειρηματικά προβλήματα, να βελτιώσουν επιχειρηματικές διαδικασίες, να μειωθεί το κόστος εξαιτίας των ψηφιακών λύσεων (αυξάνοντας τα επίπεδα απόδοσης της επένδυσης), να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων και κυρίως να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών τους. Έτσι, καθώς η τεχνολογία διαχέεται, αυτό προκαλεί την αλυσιδωτή αντίδραση του ανταγωνισμού και την ανάδυση νέων ψηφιακών καινοτομιών.

«Οι ψηφιακές καινοτομίες περιλαμβάνουν: τεχνολογία υπολογιστών, λογισμικό, εξοπλισμό δικτύου (συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας), υποδομή αποθήκευσης και επεξεργασίας δεδομένων (συμπεριλαμβανομένου του cloud), λύσεις για την επεξεργασία δεδομένων (ανάλυση), προγράμματα παράλληλων υπολογιστών, πλατφόρμες συνεργασίας, υπηρεσίες Ιστού, διαδικτυακές πύλες, υποδομή IoT, εφαρμογές για κινητά.

Η ψηφιακή καινοτομία έχει **τρία βασικά χαρακτηριστικά**: πρώτον, «οι πληροφορίες μόλις ψηφιοποιηθούν μπορούν να αποθηκευθούν, να μετατραπούν, να μεταδοθούν και να εντοπιστούν από οποιαδήποτε ψηφιακή συσκευή ανεξάρτητα από το περιεχόμενό της»¹⁹. Δεύτερον, οι ψηφιακές πληροφορίες είναι επεξεργάσιμες μέσω επαναπροσδιορισμού, καθιστώντας τις ψηφιακές λύσεις εύκολες σε αλλαγές μετά την ανάπτυξη μέσω αλληλεπίδρασης με εξωτερικά συστήματα. Και τρίτον, «η ψηφιακή τεχνολογία είναι το αποτέλεσμα και η βάση της ψηφιακής καινοτομίας που συνεπάγονται υψηλή κλιμάκωση και χαμηλά εμπόδια εισόδου και οδηγούν σε ευρεία συμμετοχή και **εκδημοκρατισμένη καινοτομία**»¹⁹. Καθώς οι ψηφιακές τεχνολογίες γίνονται διάχυτες οι ιδιότητες της ομογενοποίησης των δεδομένων και της επαναπρογραμματιζόμενης λειτουργικότητας παρέχουν συνθήκες ανοιχτού και ευέλικτου περιβάλλοντος που οδηγούν σε δύο μοναδικά χαρακτηριστικά της οργανωτικής καινοτομίας με τις ψηφιακές τεχνολογίες: στη **σύγκλιση** (convergence) και τη **δημιουργικότητα** (generativity)¹⁹.

3.1. Οι τάσεις της Ψηφιακής Καινοτομίας

Σύμφωνα την Έκθεση του OECD (2019), «Digital Innovation, Seizing Policy Opportunities» τέσσερις είναι οι τάσεις στη δυναμική της ψηφιακής καινοτομίας²⁰:

- **Τα δεδομένα - data:** ως βασικός πυρήνας της καινοτομίας. Τα δεδομένα που αντλούνται από μία ποικιλία πηγών (πχ συμπεριφορά καταναλωτή, έρευνα, επιχειρηματικές διαδικασίες) είναι το βασικό στοιχείο της καινοτομίας. Επιτρέπουν την ανάπτυξη νέων πρωτοποριακών ή προσαρμοσμένων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλάζουν τα επιχειρηματικά μοντέλα (όπως πχ uber, ευφυής γεωργία κλπ.) και τις επιχειρηματικές λειτουργίες και διαδικασίες.
- Οι δραστηριότητες της καινοτομίας επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στην **ανάπτυξη υπηρεσιών** που επιτρέπουν οι ψηφιακές τεχνολογίες. Υπάρχουν δηλαδή ασαφή όρια μεταξύ των υπηρεσιών και της μεταποίησης, καθώς οι κατασκευαστές αναπτύσσουν υπηρεσίες για να συμπληρώσουν τα προϊόντα τους και οι πάροχοι υπηρεσιών εισέρχονται στη μεταποίηση.
- **Ταχύτεροι κύκλοι καινοτομίας.** Οι ψηφιακές καινοτομίες επιταχύνουν τους κύκλους καινοτομίας. Η εικονική προσομοίωση και η 3D Printing επιταχύνει τον σχεδιασμό, τον έλεγχο μειώνοντας τα κόστη και τον χρόνο εισόδου στην αγορά. Η άμεση παροχή αναβάθμισης προϊόντων είναι συχνά προσβάσιμα σε ηλεκτρονικές αγορές (online markets).
- Η καινοτομία γίνεται όλο και πιο **συνεργατική**, λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας και των διεπιστημονικών αναγκών της ψηφιακής καινοτομίας. Αυτοί οι μετασχηματισμοί στις διαδικασίες καινοτομίας και τα αποτελέσματά τους επηρεάζουν τη δυναμική των επιχειρήσεων και τη δομή της αγοράς και έχουν επιπτώσεις στην κατανομή των επιδόσεων και των ανταμοιβών μεταξύ των επιχειρήσεων, των ατόμων και των περιφερειών. Νέα εργαλεία για την ανοικτή καινοτομία (πχ βιομηχανικές πλατφόρμες) διευκολύνουν τέτοιες συνεργασίες.

Η ψηφιοποίηση των οικονομικών δραστηριοτήτων διαμόρφωσε τέσσερις σημαντικές τάσεις με σημαντικές επιπτώσεις στην καινοτομία:

- i. βελτιωμένη μέτρηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε πραγματικό χρόνο
- ii. ταχύτερος και φθηνότερος επιχειρηματικός πειραματισμός
- iii. πιο διαδεδομένη και ευκολότερη ανταλλαγή παρατηρήσεων και ιδεών και
- iv. η ικανότητα αναπαραγωγής των καινοτομιών στη διαδικασία και στα προϊόντα γίνεται με μεγαλύτερη ταχύτητα και πιστότητα.

3.2. Κύριοι άξονες για βιώσιμη καινοτομική δραστηριότητα

Οι επιχειρήσεις που καινοτομούν προσανατολίζονται και αξιοποιούν στο μέγιστο τις δυνατότητες της τεχνολογίας και επιδίωξή τους είναι να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με μακροπρόθεσμη επιτυχία, βασιζόμενοι στους παρακάτω άξονες:

Διαφοροποίηση: με τη χρήση των ΤΠΕ οι επιχειρήσεις επενδύουν στη διαφοροποίηση με καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος, οι προσδοκίες των καταναλωτών συνεχώς μεταβάλλονται και η τεχνολογικές αλλαγές συνεχώς επιταχύνονται. Οι εταιρείες αναπτύσσουν στοχευμένα βελτιωμένα προϊόντα με ανώτερη ποιότητα, λειτουργικά χαρακτηριστικά, επιδόσεις, αξιοπιστία, εικόνα κλπ. Επίσης τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πχ μάρκετινγκ επανασχεδιάζονται με σκοπό να ικανοποιούν τις απαιτήσεις συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Αρκετές επιχειρήσεις προάγουν καινοτόμες παραγωγικές διαδικασίες και υπηρεσίες με σκοπό τον ποιοτικότερο έλεγχο, την αξιοπιστία και το χαμηλότερο κόστος. Με τη διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών επιδιώκεται η ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας όχι μόνο σε εθνικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ψηφιακή Ωριμότητα: η ψηφιακή ωριμότητα των επιχειρήσεων είναι καταλυτικός παράγοντας και κύριος οδηγός της ψηφιακής καινοτομίας. Οι εταιρείες που είναι ηγέτες στον χώρο τους χαράσσουν την πορεία τους με όραμα, εταιρική ευθύνη και δέσμευση για νέες καινοτομίες. Επιπροσθέτως, είναι αυτές οι εταιρείες που αποκομίζουν και τα μεγαλύτερα κέρδη.

Κουλτούρα ανοικτής καινοτομίας: Με εφόδιο τα χαρακτηριστικά της 5ης γενιάς καινοτομίας (χρήση ηλεκτρονικών μέσων και εργαλείων) διανύουμε την 6η γενιά, το μοντέλο της ανοικτής καινοτομίας, στο οποίο η επιχείρηση διαμορφώνει δίκτυο και στενές σχέσεις με άλλους παίκτες ή επιχειρήσεις, αξιοποιείται η ικανότητα και η εμπειρία των άλλων επιχειρήσεων, ενώ δορυφόροι και αρωγοί της “ανοικτής καινοτομίας” γίνονται πλέον τα Πανεπιστήμια, τα ερευνητικά κέντρα, τα δίκτυα παικτών, οι start-up επιχειρήσεις κλπ. Μέσα στους κύκλους τους κυκλοφορούν οι ιδέες και η γνώση ελεύθερα, δίνοντας τη δυνατότητα ανάδυσης πρωτοποριακών καινοτόμων ψηφιακών συνδυασμών.

Ανθρώπινο κεφάλαιο, η δημιουργία και η διαχείριση της γνώσης: απαραίτητη προϋπόθεση για μια επιχείρηση που καινοτομεί είναι να έχει στους κόλπους της ταλέντα και άτομα με υψηλή εξειδίκευση και άριστη κατάρτιση με συνεχή εκπαίδευση. Η παροχή κινήτρων, η συνεχής εξέλιξη και η δυνατότητα έκφρασης δημιουργικής σκέψης των εργαζομένων καθιστά το ανθρώπινο κεφάλαιο ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της ανάπτυξης της καινοτομίας και της μακροχρόνιας βιωσιμότητας της επιχείρησης. Η ψηφιακή καινοτομία εγκυμονεί **κίνδυνο και**

ρίσκο, που συνήθως αναλαμβάνουν οι εταιρείες που είναι ηγέτες στον χώρο τους. Στοχεύουν στην τεχνολογική πρωτοπορία και προωθείται η **ριζική και βελτιωτική** τεχνολογική καινοτομία με δημιουργία νέας γνώσης, μέσω της επιστημονικής έρευνας, των ερευνητικών συνεργασιών, όπως έχει ήδη αναφερθεί, της εσωτερικής έρευνας και ανάπτυξης, της συνεργασίας με απαιτητικούς πελάτες.

3.3. Εργαλεία - κλειδιά για την αξιολόγηση των καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών

Οι εταιρείες χρειάζονται **εργαλεία-κλειδιά**, τα οποία θα προσφέρουν τη δυνατότητα **αξιολόγησης στην προσπάθεια διαχείρισης της καινοτομίας των προϊόντων και των υπηρεσιών**, είναι

- **Η εμπειρία χρήστη (Προϊόν):** τα ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες δεν θα πρέπει απλά να είναι αποτελεσματικά και εύκολα στο χρήση αλλά θα πρέπει να του προσφέρουν **πλούσια εμπειρία**
- **Η πρόταση αξίας (Προϊόν):** η ψηφιακή καινοτομία περιλαμβάνει την πρόταση αξίας, δηλαδή την τμηματοποίηση πελατών συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής τιμολόγησης και τοποθέτησης του χαρτοφυλακίου προϊόντων,
- **Η ψηφιακή εξέλιξη (Περιβάλλον):** προκειμένου να εντοπιστούν ευκαιρίες για καινοτομία, οι εταιρείες θα πρέπει να σαρώνουν το ψηφιακό τους περιβάλλον. Αυτό περιλαμβάνει συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη συμπεριφορά των χρηστών από νέες ψηφιακές συσκευές και κανάλια.
- **Οι ικανότητες (Οργάνωση):** καθώς η ψηφιακή καινοτομία απαιτεί νέες δεξιότητες, οι εταιρείες θα πρέπει να αξιολογούν τους μηχανισμούς υποστήριξης συνεχούς εκμάθησης των ψηφιακών τεχνολογιών, προκειμένου να ορίσουν νέες ομάδες δυναμικής τεχνολογίας. Οι εταιρείες δηλαδή για να αποκομίσουν τα οφέλη της ψηφιακής καινοτομίας θα πρέπει να αποκτήσουν νέες δεξιότητες τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, δημιουργώντας νέους ψηφιακούς ρόλους. Θα πρέπει να προωθείται η συνεχής εκμάθηση των μοναδικών ιδιοτήτων των ψηφιακών τεχνολογιών, προκειμένου να δημιουργηθούν δυναμικές ομάδες καινοτομίας.
- **Ο Αυτοσχεδιασμός (Οργάνωση):** Η μεταβλητότητα (προσαρμοστικότητα) και το χαμηλό κόστος των ψηφιακών τεχνολογιών αντέχει ένα υψηλότερο επίπεδο αυτοσχεδιασμού. Συνεπώς, οι διευθυντές οφείλουν να διασφαλίζουν στα οργανωτικά μέλη ένα χώρο αυτοσχεδιασμού, όπου οι δομές και η ευελιξία ισορροπούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι τυχόν περιορισμοί να ωφελούν τη δημιουργικότητα. Επαρκής χρόνος προς τούτο δίδεται και οι αυτοσχεδιαστικές προσπάθειες συγχρονίζονται, ώστε να διαχειρίζονται τις επικαλύψεις και τα περιττά.

3.4. Τα 9 δομικά στοιχεία του ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων είναι ένα πολύπλευρο και δύσκολο εγχείρημα. Οι εταιρίες μολονότι μετασχηματίζουν με διαφορετικό ρυθμό και ένταση τους τομείς τους, επικεντρώνονται στους τρεις βασικούς πυλώνες της πρότασης αξίας τους: την **εμπειρία πελάτη** (Customer Experience), τις **παραγωγικές διαδικασίες** (Operational Processes) και τα **επιχειρηματικά μοντέλα** (Business Models). Σε κάθε έναν από τους 3 πυλώνες μετασχηματίζουν 3 δομικά στοιχεία, συνολικά 9 και τα οποία εξελίσσουν κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους προς τη νέα ψηφιακή εποχή. Συνήθως, οι εταιρείες δεν προχωρούν σε μετασχηματισμό και των 9 στοιχείων ταυτόχρονα, αλλά σταδιακά. Το 10^ο στοιχείο, εξίσου σημαντικό, είναι οι **ψηφιακές ικανότητες**, οι οποίες αποτελούν το απαραίτητο στοιχείο ενεργοποίησης του μετασχηματισμού όλων των δομικών στοιχείων.

4. Εφαρμογές Ψηφιακού Μετασχηματισμού και Διοίκησης Καινοτομιών στην Ασφαλιστική Αγορά

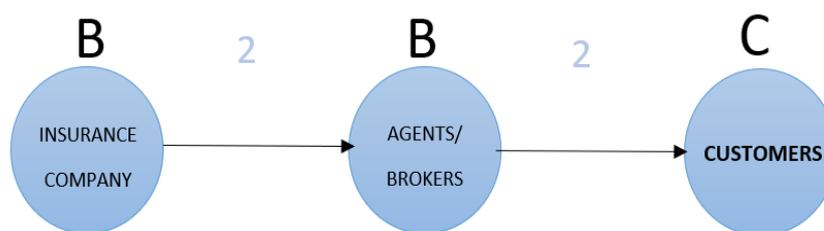
4.1. Από τον νέο «κόσμο» των Phygitals στον νεότερο κόσμο των Netizens

Η ψηφιακή εποχή άλλαξε τον τρόπο που οι ασφαλιστές προσφέρουν ασφάλιση και τον τρόπο που οι πελάτες αγοράζουν αυτήν. Από την πλευρά τώρα των ασφαλιστικών εταιρειών πρέπει να ακολουθήσουν αυτήν την εξέλιξη ως μέρος της συνεχούς ανάπτυξης τους, να ακολουθήσουν νέες διαδικασίες και πρότυπα, νέες τεχνολογικές συνιστώσες έτσι ώστε να εντάξουν την ψηφιακή ασφάλιση στη στρατηγική τους που θα τις οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας τους και στην επίτευξη περισσότερων εσόδων. Ο όρος Ψηφιακή ασφάλιση (Digital Insurance) αρχικά, προμηνύει ότι μια ασφαλιστική εταιρεία χρησιμοποιεί όλες τις διαθέσιμες λύσεις για να αυτοματοποιήσει τις διαδικασίες και τις υπηρεσίες της εταιρείας και να αναπτύξει άριστες λειτουργίες για την πώληση/αγορά προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών με πολυκαναλική προσέγγιση ²¹.

Ο κύριος παραδοσιακός τρόπος διανομής στις ασφαλίσσεις είναι μέσω των διαμεσολαβητών. Με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και καινοτομιών στις ασφαλιστικές εταιρείες δημιουργούνται νέες ευκαιρίες και διαδικασίες που μπορούν να υιοθετήσουν οι ασφαλιστικές έτσι ώστε να ενδυναμώσουν ακόμη περισσότερο την προώθηση τους και να αποκτήσουν περισσότερους πελάτες. Με την ψηφιοποίηση, η διανομή των ασφαλιστικών προϊόντων και υπηρεσιών αλλάζει ριζικά και η εμπειρία του πελάτη αποκτά μέγιστη σημασία εφόσον ενδυναμώνεται. Επιπλέον, η σχέση του ασφαλιστή (διαμεσολαβητή) με τον πελάτη γίνεται αμφίδρομη, υπάρχει η δυνατότητα αλληλεπίδρασης και δημιουργίας μιας όμορφης επικοινωνίας μεταξύ τους. Το νέο ψηφιακό τοπίο προσφέρει τη χρήση νέων εναλλακτικών καναλιών επικοινωνίας όπως το email, ή τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) τα οποία βοηθούν στη δημιουργία μιας ξεχωριστής εμπειρίας για τον πελάτη. Αυτή η αναγκαία αλλαγή έγινε ακόμα πιο έντονη με την πανδημία του COVID19. Για να μπορέσουν οι ασφαλιστές να ανταπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις θα πρέπει να επανεξετάσουν το μοντέλο διανομής τους σε σχέση με τους πελάτες, τη δύναμη των πωλήσεων και τις δυνατότητες που έχουν

Η αρχική προσέγγιση παρουσίαζε ένα μοντέλο B2B2C (γραμμική ευθεία σχέση). Το συγκεκριμένο μοντέλο χρησιμοποιείτο από επιχειρήσεις B2B και είχε ως επακόλουθο τη μη εμπλοκή της εταιρείας με τον τελικό καταναλωτή.

Εικόνα : Γραμμικό Μοντέλο διανομής



Το σημαντικό συμπέρασμα που απορρέει από αυτή τη σχέση ήταν η μη αντίληψη από την μεριά της εταιρείας των προτιμήσεων των καταναλωτών. Στο σήμερα τώρα, πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες για να προσεγγίσουν μέσα από τις διαδικασίες τους περισσότερους πελάτες και να αποκτήσουν μία καλύτερη σχέση. Έτσι το μοντέλο πλέον μπορεί να μετατραπεί σε τριγωνικό το οποίο θα ευθυγραμμίζει τα συμφέροντα των ασφαλιστικών και των διαμεσολαβητών.

Οι ασφαλιστικές εταιρείες με βάση το νέο μοντέλο θέλουν να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες τους για τα υπάρχοντα προϊόντα τους. Δίνεται έμφαση στη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών και στην προσέλκυση των πελατών έχοντας περισσότερες αλληλεπιδράσεις με τους διαμεσολαβητές τους οποιαδήποτε στιγμή. Γίνεται δηλαδή ένας συνδυασμός φυσικής και ψηφιακής εμπειρίας του πελάτη εφόσον πλέον οι πελάτες μπορούν να λαμβάνουν προσφορές και πληροφορίες από τα ψηφιακά μέσα της εταιρείας αλλά παράλληλα χρησιμοποιούν τους διαμεσολαβητές για συμβουλές και αγορά προϊόντων. Παράλληλα, οι ασφαλιστικές εταιρείες για να υποστηρίξουν τους διαμεσολαβητές τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό μπορούν να τους προσφέρουν ψηφιακό διαφημιστικό υλικό, καθώς και εκπαίδευση και τεχνική υποστήριξη για τη δημιουργία ιστοσελίδας και κοινωνικών μέσων.

Επιπρόσθετα, στα πλαίσια αυτής της μετάβασης από παραδοσιακό σε ψηφιακό μοντέλο διανομής κάποιες ασφαλιστικές εταιρείες επιλέγουν να αξιοποιήσουν τα ψηφιακά μέσα και τις νέες τεχνολογίες οι ίδιες για να φτάσουν άμεσα προς τους καταναλωτές. Επιλέγουν να χρησιμοποιούν δηλαδή ένα μοντέλο τύπου B2C και ο σκοπός τους είναι η άμεση αλληλεπίδραση με το κοινό η οποία προσφέρει γρηγορότερη εξυπηρέτηση. Σε αυτό το μοντέλο ο πελάτης αγοράζει απευθείας διαδικτυακά την ασφάλιση που επιθυμεί και για οποιαδήποτε διευκρίνιση χρειαστεί μπορεί να επικοινωνεί με την ασφαλιστική εταιρεία μέσω emails, live chats κτλ ²².

4.2. Digital Operations, Digital Marketing και Digital Business Strategies

4.2.1. Μάρκετινγκ στην Ψηφιακή Ασφάλιση

Ο αρχικός τρόπος με τον οποίο οι ασφαλιστικές εταιρείες εκμεταλλεύτηκαν την εξέλιξη της τεχνολογίας στις διαδικασίες τους και εισήγαγαν την ψηφιακή ασφάλιση στην καθημερινότητα των πελατών τους ήταν μέσω της αποστολής μηνυμάτων τύπου SMS για την ενημέρωση σχετικά με κάποιο υφιστάμενο ασφαλιστικό συμβόλαιο είτε για να ενημερωθούν για κάποια καινούρια προσφορά.

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας καθημερινά παρουσιάζονται νέες τεχνολογίες όπου μια ασφαλιστική εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί και να εισάγει στη στρατηγική της. Βασικό σημείο για να προσεγγίσουν την αγορά είναι να εντάξουν στη στρατηγική τους μια πολυκαναλική προσέγγιση για να μεταδώσουν τόσο στους υποψήφιους πελάτες όσο και στους υφιστάμενους τα θετικά στοιχεία και οφέλη που θα τους προσδώσει η χρήση της ψηφιακής ασφάλισης. Πιο κάτω θα αναφερθούν κάποια είδη ψηφιακού μάρκετινγκ που πρέπει να μελετήσουν καλά οι ασφαλιστικές εταιρείες και να χρησιμοποιήσουν για τη σωστή προώθηση των ψηφιακών και όχι μόνο προϊόντων τους.

Διαδικτυακό μάρκετινγκ (Web/Online Marketing)

Το διαδικτυακό μάρκετινγκ είναι ένας οικονομικά αποδοτικός τρόπος για να προσεγγίσει μία επιχείρηση άτομα που πραγματικά ενδιαφέρονται για τα προϊόντα/ υπηρεσίες της. Επιπρόσθετα, δίνει την ευκαιρία μετάδοσης του μηνύματος της εταιρείας σε ένα ευρύ κοινό συμπεριλαμβανομένων και των υποψήφιων πελατών. Χρησιμοποιώντας διάφορες στρατηγικές του μπορεί να εμφανιστούν τα προϊόντα σας σε άτομα που τα αναζητούν και ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους. Με λίγα λόγια είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να τονίσει μια επιχείρηση την παρουσία της και να προωθήσει τα προϊόντα της στα σωστά άτομα.

Σε σχέση με μια ασφαλιστική εταιρεία τώρα, εφόσον δημιουργήσει ένα καλοστημένο ιστότοπο, ο πελάτης μέσω των μηχανών αναζήτησης εύκολα μπορεί να βρει την ασφαλιστική εταιρεία, να εισέλθει στη σελίδα και να ψάξει όλες τις σημαντικές πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν.

Τα κυριότερα είδη διαφημίσεων που αποτελούν το διαδικτυακό μάρκετινγκ είναι:

Διαφήμιση προβολής (Display advertising) - Banners: Οι διαφημίσεις τύπου banners είναι από τα πιο δημοφιλή σχήματα διαδικτυακής διαφήμισης και εμφανίζονται περιμετρικά στο γύρο μέρος της ιστοσελίδας και παρουσιάζουν προϊόντα και υπηρεσίες.

Βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης (SearchEngineOptimization): Είναι η διαδικασία βελτίωσης της θέσης μιας ιστοσελίδας, έτσι ώστε να εμφανίζεται υψηλότερα από τις υπόλοιπες στα αποτελέσματα αναζήτησης των μεγάλων μηχανών αναζήτησης²³. Σημαντικό να αναφερθεί ότι γίνεται μόνο στα οργανικά αποτελέσματα και όχι στις επί πληρωμή διαφημίσεις²⁴.

Διαφήμιση πληρωμής ανά κλικ (PayPerClick): Είναι διαφημίσεις επί πληρωμή που εμφανίζονται στην κορυφή των αποτελεσμάτων αναζήτησης. Είναι μία εξαιρετική μέθοδος για να προσελκύσετε δυνητικούς πελάτες που είναι έτοιμοι για μετατροπή.

Μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Email Marketing): Οι εταιρείες μπορούν εύκολα να επικοινωνήσουν με τους πελάτες τους μέσω καλά σχεδιασμένων ηλεκτρονικών μηνυμάτων.

Συνεργατικό μάρκετινγκ (Affiliate marketing): Είναι μία συνεργασία με άλλες εταιρείες οι οποίες μέσα από τη σελίδα τους θα προτρέπουν τους πελάτες να αγοράσουν το προϊόν της εταιρείας σας.

Μάρκετινγκ Περιεχομένου (Content marketing): Μια από τις καλύτερες μεθόδους για να προσεγγίσετε πιο πολύτιμη επισκεψιμότητα της ιστοσελίδας σας. το μάρκετινγκ περιεχομένου μπορεί να περιλαμβάνει ιστολόγια(blogs), βίντεο(vlogs), γραφήματα και ηλεκτρονικά βιβλία.

Μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης (Social Media Marketing)

Το social media marketing μπορεί να αποτελεί μέρος του online marketing αλλά είναι ένα μεγάλο κεφάλαιο για την προώθηση της επιχείρησής σας. Εκτός από το email marketing, είναι η μόνη άλλη μέθοδος προώθησης που δίνει τη δυνατότητα απευθείας σύνδεσης με το κοινό με τη διαφορά ότι το κοινό στο οποίο απευθυνόμαστε είναι τεράστιο. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διευκολύνουν τις επιχειρήσεις να προσελκύσουν δυνητικούς πελάτες και να προωθήσουν εύκολα πολύτιμο περιεχόμενο. Όταν χρησιμοποιείται το μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης υπάρχει η επιλογή από πολλά κοινωνικά δίκτυα όπως το Facebook, το Twitter, το Instagram, το Pinterest και το LinkedIn. Είναι ζωτικής σημασίας να γνωρίζετε καλά το κοινό-στόχο σας, ώστε να γίνει η σωστή επιλογή καναλιών και να προσεγγίσετε όσο το δυνατόν περισσότερο κοινό. Σημαντικό να αναφερθεί ότι ο συγκεκριμένος τύπος διαδικτυακού μάρκετινγκ έχει πολύ χαμηλό κόστος για την επιχείρηση καθώς η εγγραφή σε τέτοια κανάλια κοινωνικής δικτύωσης είναι δωρεάν και εύκολα μπορεί να φτάσει στην αγορά στόχο.

Μέσα από την έρευνα “Focus on Tech Life” που έχει πραγματοποιηθεί από την εταιρεία Focus Bari έχει διαφανεί ότι 82% των Ελλήνων είναι ενεργοί χρήστες των social media. Μάλιστα, στις ηλικίες μεταξύ 16-24 το ποσοστό έφτασε στο 97%²⁵. Ξεκάθαρα, από την έρευνα φαίνεται η αφοσίωση του κόσμου στα κοινωνικά δίκτυα. Επομένως οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να αγνοήσουν αυτά τα ποσοστά και να επενδύσουν στο social media μάρκετινγκ το οποίο θα τους φέρει πιο κοντά σε δυνητικούς πελάτες.

Στην περίπτωση των ασφαλιστικών εταιρειών τώρα, η παρουσία τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι σημαντική καθώς μπορεί να επιτύχουν πολλούς από τους στόχους τους μέσα από αυτά και σίγουρα να αποκτήσουν μια άμεση σχέση με τους πελάτες τους. Τα social media είναι χρήσιμα εργαλεία τόσο για την προώθηση των ασφαλιστικών προϊόντων αλλά και για τη δημιουργία και διατήρηση καλής φήμης μίας ασφαλιστικής εταιρείας. Σε τέτοιου είδους μέσα απευθυνόμαστε σε ένα ευρύ κοινό και στόχος μίας εταιρείας είναι να κάνει αισθητή την παρουσία της, έτσι ώστε εφόσον τη χρειαστούν να τη θυμούνται και να έχουν εύκολη πρόσβαση προς αυτή. Επιπρόσθετα, τα εργαλεία αυτά ταιριάζουν περισσότερο σε μικρές ασφαλιστικές οι οποίες επιθυμούν να επεκταθούν ή/και να προβάλουν καινούρια προϊόντα. Τα κοινωνικά μέσα επιταχύνουν τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη καθώς μέσα από αυτά οι πελάτες μπορούν να αντλούν σημαντικές πληροφορίες για τις ασφαλιστικές τους καλύψεις και όχι μόνο.

Παράλληλα, μέσα από άλλες μελέτες που έχουν γίνει έχει διαφανεί ότι οι καταναλωτές πριν προχωρήσουν στην αγορά κάποιων προϊόντων/υπηρεσιών ψάχνουν στο διαδίκτυο για γνώμες άλλων ατόμων. Έτσι γίνεται και στην περίπτωση των ασφαλιστικών εφόσον μέσα από τις σελίδες τους αναζητούν θετικές κριτικές και σχόλια άλλων ατόμων πριν αποφασίσουν με ποια ασφαλιστική εταιρεία θα συνεργαστούν. Από την πλευρά των ασφαλιστικών εταιρειών τώρα πρέπει να αντλούν όσες πιο πολλές πληροφορίες μπορούν από τους καταναλωτές, να αποκτήσουν γνώση της πελατειακής συμπεριφοράς και να δημιουργούν προϊόντα τα οποία να ανταποκρίνονται στα θέλω της αγοράς καθώς μόνο με αυτό τον τρόπο θα προστατέψουν το εμπορικό τους σήμα.

Μάρκετινγκ μέσω κινητών συσκευών (Mobile Marketing)

Το μάρκετινγκ μέσω κινητών συσκευών περιλαμβάνει οποιαδήποτε διαφημιστική ενέργεια γίνεται μέσω κινητού τηλεφώνου, smartphone ή tablet. Χρησιμοποιεί χαρακτηριστικά της εξελιγμένης τεχνολογίας για κινητά τηλέφωνα όπως υπηρεσίες εύρεσης τοποθεσίας, προωθήσεις που αποστέλλονται μέσω μηνυμάτων κειμένου SMS, μηνυμάτων πολυμέσων MMS, μέσω εφαρμογών λήψης με χρήση ειδοποιήσεων push, μέσω μάρκετινγκ εντός εφαρμογής ή εντός παιχνιδιού, μέσω ιστότοπων για κινητές συσκευές ή με χρήση κινητής συσκευής για σάρωση κωδικών QR. Με λίγα λόγια το mobile marketing είναι ένας τρόπος με τον οποίο η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία εξατομικευμένης προώθησης αγαθών ή υπηρεσιών σε έναν χρήστη που είναι συνεχώς συνδεδεμένος σε ένα δίκτυο. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές προσπάθειες μάρκετινγκ, το mobile marketing εκμεταλλεύεται το γεγονός ότι πολλοί χρήστες κινητών συσκευών τις μεταφέρουν όπου κι αν πάνε. Ως αποτέλεσμα, οι υπηρεσίες που βασίζονται στην τοποθεσία

μπορούν να συλλέγουν δεδομένα πελατών και στη συνέχεια να προσφέρουν κουπόνια, προσφορές ή προσφορές με βάση την εγγύτητά τους σε ένα κατάστημα ή ένα μέρος που επισκέπτεται συχνά ο καταναλωτής²⁶.

Οι ασφαλιστικές εταιρείες θα πρέπει να δημιουργήσουν καμπάνιες για μάρκετινγκ μέσω κινητών συσκευών προκειμένου να προσελκύσουν πελάτες. Θα πρέπει επίσης, να προσαρμόσουν την ιστοσελίδα της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορεί να είναι εύκολη σε ανάγνωση και σε κινητές συσκευές. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω το SMS marketing είναι ένα εργαλείο που ξεκίνησαν οι περισσότερες ασφαλιστικές να χρησιμοποιούν με την εξέλιξη της ψηφιακής τεχνολογίας και αποτελεί μέρος του mobile marketing.

Ψηφιακή Στρατηγική Μάρκετινγκ

Ο κόσμος των επιχειρήσεων δεν είναι όπως παλαιότερα και σίγουρα δεν πρόκειται να ξαναγίνει. Τόσο οι καταναλωτές όσο και οι επιχειρήσεις πρέπει να συμμορφωθούν και να ενσωματωθούν στη νέα εποχή, την ψηφιακή. Το ψηφιακό μάρκετινγκ όπως προαναφέρθηκε, προσφέρει διαφορετικές μεθόδους για να μπορεί μια επιχείρηση να ξεχωρίσει, να ενδυναμώσει το όνομα της και να αυξήσει τις πωλήσεις της. Μια στρατηγική λοιπόν ψηφιακού μάρκετινγκ, μπορεί να περιέχει διαφορετικές μεθόδους ώστε να προσελκύσει τους αγοραστές. Οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν το δικό τους marketing plan και να θέσουν τους στόχους τους.

Μια ψηφιακή στρατηγική, μπορεί να περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που μπορούν να ενισχύσουν την online παρουσία της επιχείρησης. Για μία ασφαλιστική εταιρεία που θέλει να έχει δυναμική παρουσία στο διαδικτυακό κόσμο θα πρέπει το στρατηγικό marketing plan της να περιλαμβάνει:

Σωστή κατασκευή σελίδας: Μέσα από τη σελίδα της ασφαλιστικής θα πρέπει τόσο ο υποψήφιος πελάτης να μπορεί να εξυπηρετείται, να βρίσκει τα ελκυστικά προϊόντα της εταιρείας και να μπορεί να πάρει την προσφορά του εύκολα και χωρίς κόπο, όσο και οι υφιστάμενοι πελάτες να μπορούν να διαχειρίζονται τις πράξεις τους, να παρακολουθούν τις ενεργές ασφαλιστικές τους συμβάσεις και να μπορούν εύκολα να επικοινωνούν με κάποιο ασφαλιστικό λειτουργό.

Σωστή επιλογή social media καναλιών και διαχείριση τους: Η ασφαλιστική εταιρεία θα πρέπει να ερευνήσει σχετικά με το τι κανάλια κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιούν οι υφιστάμενοι πελάτες της και ποια η αγορά στόχος της. Με τη σωστή επιλογή θα επιτύχει μία ευρεία κάλυψη πελατών και έτσι με διάφορες καμπάνιες και προωθητικές ενέργειες θα μπορεί να επιτύχει τους στόχους της.

Δημιουργία blog: Μια ασφαλιστική εταιρεία είναι καλό να παρουσιάζει κάποια νέα της μέσα από ένα blog. Με αυτό τον τρόπο θα μεταδίδονται καλύτερα στους πελάτες οι εργασίες που πραγματοποιεί η ασφαλιστική, καθώς και καμπάνιες που πιθανώς να συμμετέχει.

SEO: Ο ασφαλιστικός κλάδος αποτελεί ένα αρκετά ανταγωνιστικό κλάδο γι' αυτό η θέση που θα έχει η ιστοσελίδα της εταιρείας στις μηχανές αναζήτησης είναι υψίστης σημασίας. Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να παρατηρούν συνεχώς την κατάταξη και με τις σωστές ενέργειες να εξασφαλίζουν μια υψηλή θέση.

Δημιουργία Newsletter: Τα ενημερωτικά δελτία (newsletters) αποτελούν μέρος του email marketing. Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την τακτική επικοινωνία με τους πελάτες και μπορεί να περιέχουν απλό κείμενο ή μια δομή που αποτελείται από εικόνες και μορφοποιημένο κείμενο. Μια ασφαλιστική μπορεί να χρησιμοποιεί τέτοιου είδους κείμενα για να ενημερώνει τους πελάτες της με νέες ασφαλίσσεις και βελτιώσεις στα υφιστάμενα σχέδια της.

Διαφημιστικές καμπάνιες: Μια διαφημιστική καμπάνια είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της καλής φήμης της εταιρείας, τη διατήρηση της καλής σχέσης με τους υφιστάμενους πελάτες αλλά το βασικότερο είναι η προώθηση των προϊόντων της ασφαλιστικής εταιρείας σε μελλοντικούς πελάτες. Μέσω των καμπανιών οι επιχειρήσεις μπορούν να μεταδώσουν καλύτερα τα μηνύματα τους προς τα έξω και να καταφέρουν να προσελκύσουν περισσότερο κόσμο.

Google AdWords/Google Analytics: Μέσω του google analytics είναι εύκολο για τις εταιρείες να έχουν μετρήσιμα αποτελέσματα όσο αφορά την αποτελεσματικότητα των διαφημίσεων τους και των ενεργειών που προβαίνουν διαδικτυακά για προώθηση των προϊόντων/ υπηρεσιών τους. Μέσα από το εργαλείο διαχείρισης του Google AdWords, η εταιρεία έχει τον έλεγχο των διαφημιστικών ενεργειών της. Μπορούν να εποπτεύουν και να προσθαφαιρούν νέες διαφημίσεις, φράσεις και λέξεις κλειδιά και να παρακολουθούν τα αποτελέσματα από τις καμπάνιες τους ούτως ώστε να μπορούν συνεχώς να βελτιώνουν τις διαφημιστικές ενέργειες τους. Επίσης, έτσι θα μπορούν να ανακαλύψουν νέες λέξεις κλειδιά που θα τους βοηθήσουν.

4.2.2. Νέες Τεχνολογίες στις Ασφαλίσσεις

Η Insurtech έρχεται για να αναζωογονήσει την παραδοσιακή βιομηχανία της ασφάλισης με τη βοήθεια νέων καινοτόμων τεχνολογιών. Σε αυτή την ενότητα θα δούμε της κυριότερες νέες τεχνολογίες που με την εισαγωγή τους στις ασφαλιστικές εταιρείες θα αλλάξουν τα μέχρι τώρα δεδομένα.

Peer to Peer Insurance

επιχειρηματικό μοντέλο στον ασφαλιστικό κλάδο και προωθεί τη συλλογική αγοραστική δύναμη με την οποία προσφέρει φθηνότερη ασφάλιση. Βασίζεται κυρίως στη συγκέντρωση αμοιβαίων κινδύνων, όπου τα άτομα με τον ίδιο τύπο ασφάλισης συγκεντρώνονται και συγκεντρώνουν τη συνεισφορά τους για να αγοράσουν ασφάλιση.

Τα άτομα με τον ίδιο κίνδυνο δημιουργούν μικρές ομάδες και συμφωνούν για αμοιβαία ευθύνη για αποζημίωση μεταξύ τους σε περίπτωση οποιασδήποτε απώλειας. Μέρος των ασφαλιστρών τους καταβάλλεται σε επιλεγμένο ασφαλιστή για την κάλυψη της συλλογικής έκθεσης σε κίνδυνο του ομίλου. Ουσιαστικά τα μέλη του ομίλου ομαδοποιούν στην πραγματικότητα την υψηλότερη έκπτωση του συμβολαίου και επωφελούνται από υψηλότερη έκπτωση στο ασφάλιστρο του συμβολαίου. Εφόσον δεν υπάρξει είδος απαίτησης στη λήξη του ασφαλιστικού συμβολαίου, τα μέλη της ομάδας περνούν πίσω μέρος του ασφάλιστρου. Με αυτό τον τρόπο οι πελάτες ελαχιστοποιούν το κόστος τους και μετριάζουν τις απαιτήσεις²⁷.

Ανάλυση Μεγάλων Δεδομένων (Big Data)

Τα δεδομένα αναμφισβήτητα αποτελούν ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο για τον ασφαλιστικό κλάδο εφόσον δεν υπάρχει φυσικό προϊόν και το μοντέλο βασίζεται καθαρά στη σωστή πρόβλεψη και στο μετριασμό κινδύνου. Με την εισαγωγή των big data οι ασφαλιστικές εταιρείες μπορούν να αποκομίσουν τεράστια οφέλη από την ανάλυση τους μιας και περιέχουν ζωτικής σημασίας πληροφορίες. Οι εταιρείες αναλύοντας σημαντικά δεδομένα των καταναλωτών και υποψήφιων πελατών τους προσαρμόζουν τα ασφαλιστήρια συμβόλαια ανάλογα με τις ανάγκες που ανταποκρίνονται καλύτερα στην αγορά που τους ενδιαφέρει.

Οι τρεις τρόποι όπου τα μεγάλα δεδομένα θα αλλάξουν τον ασφαλιστικό κλάδο είναι:

α) **Βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη:** Με τη χρήση των big data οι εταιρείες θα είναι σε θέση να προβλέψουν και να εντοπίσουν τις νέες τάσεις της αγοράς. Η ικανότητα αυτή είναι γνωστή ως predictive analytics. Ένα παράδειγμα είναι πως ένας υφιστάμενος πελάτης πάει να αγοράσει ένα καινούριο αυτοκίνητο. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να βρεθούν μέσω δεδομένων και έτσι η ασφαλιστική μπορεί να προβεί στην αποστολή προσφορά ή κάποιων σχετικών πληροφοριών για να αυξήσει την πιθανότητα διατήρησης του πελάτη. Παράλληλα με τις μεγάλες δυνατότητες των big data οι ασφαλιστές μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές πληροφορίες, οι οποίες τους επιτρέπουν τη λεπτομερέστερη ανάλυση των αλληλεπιδράσεων των πελατών, τη συμπεριφορά και τις στάσεις. Χρησιμοποιώντας στοιχεία από πηγές όπως το geo-location, εξωτερικά δημόσια

δεδομένα, τον τόνο που χρησιμοποιείται κατά τη διάρκεια μιας τηλεφωνικής συνομιλίας και πληροφορίες από analytics, είναι δυνατόν να αναπτυχθεί μια εκτενέστερη εικόνα του ασφαλισμένου και έτσι να παρέχετε σε αυτόν εξατομικευμένη επικοινωνία και υπηρεσίες, με βάση τις προτιμήσεις του.

β) Βελτιωμένη ανίχνευση απάτης: Λόγω του όγκου των big data, αλλά και χάρη στην ικανότητά τους για καλύτερη ανάλυση και κατανόηση δεδομένων, ανακαλύπτονται νέες επαναλήψεις οι οποίες διαφορετικά θα ξέφευγαν και θα κόστιζαν σε μία ασφαλιστική εταιρεία.

γ) Βελτίωση της ανάληψης και εκτίμησης κινδύνου θα έχει ως αποτέλεσμα μια πιο δίκαιη συμφωνία με τους πελάτες: Οι ασφαλιστικές εταιρείες συχνά βρίσκονται αντιμέτωπες με διάφορους πιθανούς κινδύνους και είναι σε αμφιβολίες κατά πόσο πρέπει να πάρουν το ρίσκο και να αναλάβουν τον κίνδυνο ή όχι. Με τη συλλογή και έξυπνη χρήση δεδομένων θα μπορούσε να αλλάξει ο τρόπος που ο ασφαλιστικός κλάδος αντιμετωπίζει τους πελάτες. Ένα παράδειγμα που παρουσιάζεται στο BBC News²⁸ είναι μια τηλεματική συσκευή η οποία όταν τοποθετηθεί μέσα στο αυτοκίνητο, θα αναμεταδίδει τα δεδομένα σχετικά με τις συνήθειες οδήγησης, την ταχύτητα, και άλλες πληροφορίες που θα μπορούσαν κάλλιστα να μειώσουν τα ασφάλιστρα.

Omni-channel

Το omni-channel είναι μία στρατηγική ένωσης και αυτοματοποίησης όλων των διαθέσιμων καναλιών πωλήσεων και επικοινωνίας της εταιρείας με απώτερο σκοπό την ολοκληρωμένη και απρόσκοπτη εμπειρία των πελατών. Αποτελεί μία κοινή πλατφόρμα λογισμικού στην οποία θα συνεργάζονται μεταξύ τους όλα τα κανάλια (eshops, social media, online payment gateways) και θα επιτυγχάνουν μεγαλύτερη απόδοση των λειτουργιών τους. Λόγω της αλλαγής στη συμπεριφορά των καταναλωτών, η χρήση πολλαπλών καναλιών για την πραγματοποίηση μιας μεμονωμένης αγοράς γίνεται κανόνας. Οι ασφαλιστικές εταιρείες είναι σημαντικό να καινοτομούν για να ανταποκριθούν σε αυτή τη νέα κουλτούρα. Ένα omni-channel θα επιτρέψει στον ασφαλιστή να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά του, να διατηρήσει τους πελάτες του και θα τον διευκολύνει στην ανάπτυξη του. Επιπρόσθετα, μπορεί να επιτρέψει στους ασφαλιστές να τοποθετήσουν νέα προϊόντα μπροστά σε πιθανούς πελάτες για να τους κερδίσουν γρηγορότερα από ότι γινόταν στο παρελθόν.

Διαδίκτυο των πραγμάτων (Internet of Things)

Η σημασία του Internet of Things αφορά τη συνδεσιμότητα διάφορων συσκευών με αποτέλεσμα να μπορούν να προσφερθούν περισσότερες λειτουργίες. Αυτό που φανερώνει το βαθμό σημαντικότητας της χρήσης του είναι πως μέσα από την ανάπτυξη και εφαρμογή του, η καθημερινή ζωή των ανθρώπων μπορεί να διευκολυνθεί ραγδαία²⁹.

Με την επεξεργασία των δεδομένων και την μετατροπή τους σε πληροφορίες μπορούν μέσω διαφόρων αισθητήρων και αλγορίθμων να οδηγήσουν στην αυτοματοποίηση διαφόρων λειτουργιών που θα ευκολύνουν την ανθρωπότητα.

Ο τομέας των έξυπνων σπιτιών (smart home) δια μέσου της χρήσης του IoT παρέχει στον ασφαλιστικό κλάδο μια μοναδική ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν πρακτικές οι οποίες θα τις βοηθήσουν να μετριάσουν τον κίνδυνο, να γίνουν πιο αποτελεσματικές και με μεγαλύτερη ακρίβεια. Για παράδειγμα με τη χρήση έξυπνων αισθητήρων σε σπίτια που έχουν ασφάλιση κατοικίας μπορεί η ασφαλιστική εταιρεία να παρακολουθεί και να ελέγχει την ροή του νερού στις σωληνώσεις για πιθανές διαρροές και απώλειες που προήλθαν από το σπάσιμο των σωλήνων. Έτσι θα προλαβαίνουν πιθανές ζημιές που θα προκληθούν στην ευρύτερη κατοικία.

Επιπρόσθετα, μπορεί να εφαρμοστεί κάποιο σύστημα με αισθητήρες οι οποίοι να προλαβαίνουν πυρκαγιές και άλλες καταστροφές.

Blockchain

Η τεχνολογία Blockchain βοηθά τον ασφαλιστικό κλάδο να μετατρέψει ριζικά τις λειτουργίες του, επιτρέποντας ταχύτερες ανταλλαγές δεδομένων, ορατότητα για όλα τα μέρη και συναλλαγές που στηρίζονται σε ασφάλεια και εμπιστοσύνη. Η Blockchain αντιπροσωπεύει μια αφορμή για θετικές αλλαγές και ανάπτυξη στον ασφαλιστικό κλάδο. Με τα έξυπνα συμβόλαια και τις αποκεντρωμένες εφαρμογές, η ασφάλιση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω λογαριασμών blockchain, εισάγοντας περισσότερους αυτοματισμούς και ίχνη ελέγχου χωρίς παραβιάσεις. Συγκεκριμένα, το χαμηλό κόστος των έξυπνων συμβολαίων και των συναλλαγών τους σημαίνει ότι πολλά προϊόντα μπορούν να καταστούν πιο ανταγωνιστικά για τη διείσδυση σε αγορές υποασφάλισης στον αναπτυσσόμενο κόσμο.

Το Blockchain μπορεί να εφαρμοστεί σε ολόκληρο τον ασφαλιστικό κλάδο και σε πολλούς τομείς, όπως:

- Μητρώα ειδών υψηλής αξίας και εγγυήσεις
- Γνωρίστε τον πελάτη (KYC) και διαδικασίες κατά της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες (AML)
- Παραμετρικά (βασισμένα σε ευρετήρια) προϊόντα
- Αντασφαλιστικές πρακτικές
- Χειρισμός απαιτήσεων
- Μέθοδοι διανομής

Μοντέλα peer-to-peer (P2P)

Οι πιθανοί τρόποι με τους οποίους οι ασφαλιστικές εταιρείες μπορούν να αξιοποιήσουν την τεχνολογία blockchain περιλαμβάνουν:

- αυτοματοποίηση αιτημάτων αποζημίωσης, προκειμένου να εξοικονομήσουν κόστη και να προσφέρουν επιπλέον οφέλη για τους πελάτες
- βελτιστοποίηση στη διαχείριση δεδομένων, εξασφαλίζοντας μεγαλύτερη κατανόηση και καλύτερο έλεγχο στην εκτίμηση του κινδύνου
- συγκέντρωση και επιμερισμός των καταστροφικών κινδύνων και ζηλιών, επιτυγχάνοντας καλύτερη παρακολούθηση, κατανόηση και διαφάνεια των ανοιγμάτων και των διαδικασιών αποζημίωσης

Τηλεματική (Telematics)

Ο όρος τηλεματική πρωτοεμφανίστηκε γύρω στο 1976 και αναφέρεται στη σύζευξη των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής. Έχουν επιφέρει τη ριζική αλλαγή του τρόπου επικοινωνίας και μετάδοσης πληροφοριών και αυτό επιτυγχάνεται μέσω συγκεκριμένων υπολογιστικών συστημάτων. Αυτά τα συστήματα ακολουθούν συγκεκριμένα πρωτόκολλα, αναλαμβάνουν τη λήψη, αποκωδικοποίηση, καταγραφή και επεξεργασία πληροφοριών και δεδομένων τα οποία είτε διαβιβάζουν τις πληροφορίες αλλού είτε ανταποκρίνονται με βάση τις προδιαγραφές τους.

Οι ασφαλιστικές εταιρείες ξεφεύγουν από τις βασικές πληροφορίες πελατών που μάθαιναν για τη δημιουργία μιας ασφάλισης και μπορούν να επεκταθούν στη συμπεριφορά των πελατών τους. Οι συσκευές τηλεματικής μπορούν να εφαρμοστούν σε διάφορες διαδικασίες του ασφαλιστικού κλάδου, κυρίως στις ασφαλίσεις μηχανοκίνητων οχημάτων, και να δημιουργήσουν πραγματικά ανταγωνιστικές προσφορές στην αγορά. Ο τρόπος που δουλεύουν τα προγράμματα τηλεματικής είναι να παρακολουθούν την οδήγηση είτε μέσω μίας εφαρμογής εγκατεστημένης στο τηλέφωνο είτε μέσω μίας συσκευής που βρίσκεται εγκατεστημένη στο αυτοκίνητο και χρησιμοποιεί ενσωματωμένα διαγνωστικά και τεχνολογία GPS. Και οι δύο τρόποι καταγράφουν τον τρόπο οδήγησης και την οδηγική συμπεριφορά του πελάτη και στη συνέχεια μεταδίδει αυτές τις πληροφορίες στην ασφαλιστική εταιρεία Παρακολουθώντας τη συμπεριφορά των οδηγών, οι ασφαλιστές μπορούν να δημιουργήσουν προσαρμοσμένα ασφαλιστικά σχέδια και να βελτιώσουν τη διαχείριση κινδύνου. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να αυξήσει τις χρεώσεις από ανεύθυνους οδηγούς, να ανταμείψει τους πελάτες για την ασφαλή οδήγηση και να ειδοποιήσει την αστυνομία σε περίπτωση τροχαίου ατυχήματος.

Παρακάτω θα αναφερθούν τα επιχειρηματικά μοντέλα που μπορούν να υιοθετηθούν από τις ασφαλιστικές εταιρείες για την εφαρμογή τηλεματικής στις διαδικασίες τους:

Ασφάλιση Βασισμένη στη Χρήση (Usage-based-insurance- UBI): Παρακολουθεί μια ποικιλία οδικών συνηθειών, όπως το πώς και πότε επιταχύνετε κάτι που δείχνει στην ασφαλιστική αν έχετε επιθετικές τάσεις, το φρενάρισμα, και την ταχύτητα. Επίσης, μπορεί να παρακολουθήσει εάν μιλάτε στο κινητό ενώ οδηγείτε ή στέλνετε κάποιο μήνυμα. Εφόσον, οι ασφαλιστική αντλήσει αυτές τις πληροφορίες γίνεται η σχετική ανάλυση και μπορεί να επιφέρει έκπτωση ή επιβάρυνση στο ασφάλιστρο του πελάτη.

Pay-as-you-drive (PAYD): Παρακολουθεί την απόσταση οδήγησης και όχι τον τρόπο οδήγησης. Οι τυπικές πρακτικές αξιολογήσεις όπως η ηλικία, το ιστορικό απαιτήσεων κτλ, εξακολουθούν να είναι παράγοντες για τον καθορισμό της τιμής. Το PAYD χρεώνει ανά χιλιόμετρο και συμφέρει στα άτομα που δεν οδηγούν πολύ και δεν είναι δίκαιο να πληρώνουν το ίδιο ασφάλιστρο με άτομα που βρίσκονται συνεχώς στους δρόμους.

Drones

Τα τελευταία χρόνια έχει εξελιχθεί η τεχνολογία μη επανδρωμένων εναέριων οχημάτων και η χρήση τους έχει επεκταθεί και εκτός ψυχαγωγίας. Οι ασφαλιστικές εταιρείες μπορούν να εκμεταλλευτούν τα drones αφού διαθέτουν κάποια σπουδαία χαρακτηριστικά, όπως ευκολία στη χρήση και ταχύτητα μεγαλύτερη του ανθρώπου, και έτσι μπορούν να τις βοηθήσουν με τον τρόπο που χειρίζονται κάποιες καταστάσεις.

Αρχικά τα drones μπορούν να βοηθήσουν τις ασφαλιστικές στην καλύτερη εκτίμηση κινδύνου. Τα drones μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή δεδομένων προτού ασφαλιστεί ένας κίνδυνος, για να βοηθήσουν στην προληπτική συντήρηση και για την εκτίμηση της ζημιάς μετά από ένα συμβάν. Ο ασφαλιστής μπορεί να επιτύχει σημαντική εξοικονόμηση κόστους μέσω βελτιωμένης απόδοσης, δημιουργώντας το ROI για επενδύσεις σε drones.

Ένας από τους βασικότερους τομείς στον ασφαλιστικό κλάδο που τα drone είναι πολύ χρήσιμα είναι στον κλάδο των απαιτήσεων. Παρακάτω αναφέρονται μερικές διαδικασίες που γίνονται από τα drones και πως αυτά βοηθούν:

Επιθεωρήσεις ζημιών μετά από καταστροφές: Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για επιθεώρηση περιοχών στις οποίες έγιναν μεγάλες καταστροφές μετά από πλημμύρες ή σεισμό. Οι τυφώνες και οι τροπικές καταιγίδες αποτελούν περίπου το 40% των ασφαλισμένων καταστροφικών απωλειών. Ένα παράδειγμα με ζημιές που έγιναν από τον τυφώνα Ίρμα, 300 πολυώροφα κτίρια

επιθεωρήθηκαν από την ασφάλεια GFA Generali χρησιμοποιώντας drones. Η διαδικασία κράτησε μόλις δέκα ημέρες, ενώ διαφορετικά θα χρειαζόνταν μήνες³⁰.

Τροχαία ατυχήματα: Τα drones χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν με ακρίβεια, ταχύτητα και πληρότητα της εκτίμησης κόστους και στη διαδικασία αξιώσεων μετά από ένα τροχαίο. Το drone σαρώνει το σημείο του ατυχήματος για τραυματισμούς και ζημιές. Οι φωτογραφίες λαμβάνονται από το drone και αποστέλλονται αμέσως στις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης όταν πρόκειται για τραυματισμούς και στην ασφαλιστική εταιρεία για εκτίμηση κόστους. Βασικά, δημιουργείται ένα ψηφιακό δίδυμο του πλαισίου ατυχήματος. Επιπλέον, η ανάλυση ζημιών με χρήση τρισδιάστατων εικόνων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ενεργοποίηση άλλων διαδικασιών, όπως εκτίμηση του κόστους επισκευών, προτάσεις για ανταλλακτικά, κλείσιμο ραντεβού για εργασίες αμαξώματος αυτοκινήτου.

Επιθεωρήσεις ζημιών σε στέγες: Οι στέγες είναι επικίνδυνες στην επιθεώρηση, ειδικά αν είναι απότομη ή αν έχει υποστεί ζημιά από πυρκαγιά γι' αυτό τον λόγο η χρήση drones σε τέτοιου είδους αξιολόγηση είναι πολύτιμη. Οι κάμερες που έχουν τα drones καταγράφουν λεπτομερείς εικόνες οι οποίες θα διαβιβαστούν και θα αξιολογηθούν από το αρμόδιο τμήμα πιο εύκολα και γρήγορα.

4.3. Ανάλυση επιλεγμένων διεθνών case studies ψηφιακού μετασχηματισμού και καινοτομιών

4.3.1. Assurances Générale

Η AG είναι μια βέλγικη ασφαλιστική εταιρεία που παρέχει ασφαλίσεις ζημιών, ασφαλίσεις ζωής και επικουρικές συντάξεις (ταμεία πρόνοιας). Ιδρύθηκε το 1824 ως "Assurances Générale" και ανήκει στον παγκόσμιο ασφαλιστικό όμιλο AGEAS. Κατέχει ηγετική θέση στη βελγική ασφαλιστική αγορά.

Η AG Insurance έχει δημιουργήσει στρατηγική συνεργασία με την ινδική εταιρεία υπηρεσιών πληροφορικής Tata Consultancy Services (TCS) για να επιταχύνει τον ψηφιακό της μετασχηματισμό.

Προκειμένου να προσελκύσει περισσότερους καταναλωτές αλλά και να διευκολύνει τους πελάτες της η AG ασφαλιστική έχει προσθέσει διάφορες ψηφιακές τεχνολογίες στις πρακτικές της. Μερικές από αυτές είναι:

- *“Video Expertise”*: Τον Ιανουάριο του 2017, έχει προστεθεί στις διαδικασίες της η τεχνολογία Video Expertise, που αποτελεί μία βολική υπηρεσία κινητής τηλεφωνίας όπου μέσω αυτής οι καταναλωτές μπορούν να υποβάλουν οποιαδήποτε απαίτηση (claim). Αυτή η τεχνολογία έγινε σε συνεργασία με την SightCall, έναν τεχνολογικό συνεργάτη τηλεδιάσκεψης. Ο τρόπος με τον οποίο οι πελάτες χρησιμοποιούν την τεχνολογία αυτή είναι πως σε περίπτωση ζημιάς από νερό ή φωτιά στο σπίτι τους οι καταναλωτές μπορούν να επικοινωνήσουν με ένα εξ αποστάσεως εμπειρογνώμονα της AG Insurance μέσω μιας εφαρμογής για κινητά στο smartphone τους για να διερευνήσουν την αξίωση. Παράλληλα, μέσω της κάμερας που διαθέτει η κινητή συσκευή του πελάτη, η ζημιά μπορεί να οπτικοποιηθεί σε πραγματικό χρόνο και ο εξ αποστάσεως εμπειρογνώμονας μπορεί να καθοδηγήσει τον καταναλωτή για το τι ακριβώς πρέπει να οπτικογραφήσει λεπτομερώς και επίσης να αναλάβει τον έλεγχο των λειτουργιών φλας και εγγραφής. Ο εμπειρογνώμονας στη συνέχεια μπορεί να παράσχει επί τόπου μια εκτίμηση της ζημιάς στον καταναλωτή. Με την ενσωμάτωση αυτής της εξ αποστάσεως υπηρεσίας στις εργασίες της εταιρείας, ο χρόνος διεκπεραίωσης των ασφαλιστικών απαιτήσεων μπορεί να μειωθεί από τις τρεις εβδομάδες σε μόλις μία ημέρα, ωφελώντας σημαντικά τον πελάτη και τον ασφαλιστή. Επιπλέον, ο μεσίτης έτσι μπορεί να συμμετάσχει στη βιντεοκλήση ή μπορεί να συμμετάσχει στο σπίτι του καταναλωτή για οποιαδήποτε βοήθεια χρειαστεί. Επίσης, τα δεδομένα και οι εικόνες που συλλέγονται κατά την διάρκεια μπορούν να αξιοποιηθούν περαιτέρω από την ασφαλιστική εταιρεία και να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση των μοντέλων αποτίμησης των απαιτήσεων και για την μείωση της απάτης.
- *“Mobility Assist”*: Μια ακόμα καινοτομία της AG Insurance είναι η προσθήκη της ψηφιακής υπηρεσίας Mobility Assist. Αποτελεί μία εφαρμογή για κινητά, η οποία βοηθά τους καταναλωτές που αντιμετωπίζουν βλάβη στο αυτοκίνητο τους να επιστρέψουν στο σπίτι, εκτός από τη γρήγορη και αποτελεσματική ρυμούλκηση του αυτοκινήτου τους, με υπηρεσίες παρακολούθησης αξιώσεων από τον μεσίτη. Το Mobility Assist βασίζεται σε μια προσέγγιση οικοσυστήματος. Μόλις ο οδηγός αναφέρει το συμβάν χρησιμοποιώντας την εφαρμογή, η τοποθεσία όπου βρίσκεται καθώς και μια λεπτομερής περιγραφή του οχήματος καταγράφονται και κοινοποιούνται αμέσως στην υπηρεσία ρυμούλκησης. Ταυτόχρονα, οι φίλοι και η οικογένεια μπορούν να ειδοποιηθούν μέσω των υπηρεσιών κοινωνικής δικτύωσης για να μπορέσουν να φτάσουν στο σημείο. Επίσης, η επεξεργασία της αξίωσης ξεκινά από την εφαρμογή ειδοποιώντας τον μεσίτη που μπορεί στη συνέχεια να παρακολουθήσει τις υπηρεσίες διεκπεραίωσης απαιτήσεων και να ενημερώσει και να καθησυχάσει τον πελάτη για την περίπτωση του οχήματος του.

- Hail scanner*: Ένα άλλο παράδειγμα της AG Insurance είναι πως τον Ιούνιο του 2017 ενσωμάτωσε στις πρακτικές της ένα ψηφιακό σαρωτή χαλαζιού. Αξιοποιώντας την τεχνολογία συνεργατών (CSI Technologies) επιδίωξε να βελτιώσει ψηφιακά την υπηρεσία που προσφέρεται σε καταναλωτές των οποίων τα αυτοκίνητα υπέστησαν σοβαρές ζημιές από χαλαζοθύελλα. Μέσω αυτής της ψηφιακής σάρωσης, επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ακρίβεια εφόσον λειτουργεί έως και δέκα φορές πιο γρήγορα από τους ειδικούς ανθρώπους. Ως εκ τούτου, η επεξεργασία της αξίωσης επιταχύνεται, προς όφελος τόσο των πελατών όσο και των μεσιτών και της ασφαλιστικής εταιρείας.
- “Yongo”*: Στα πλαίσια της δέσμευσης των πελατών, η AG Insurance εισάγει στην αγορά νέες ψηφιακές σειρές προϊόντων. Τον Μάρτιο του 2017, ξεκίνησε μία διαδικτυακή πλατφόρμα για προϊόντα ασφάλισης ζωής, μέσα από την οποία εκπαιδεύει τα παιδιά πώς να χειρίζονται χρήματα και τα παρακινεί να αποταμιεύουν σε συνεργασία με τους Gezinbond και Ligue des Families, δύο οικογενειακούς συνεταιρισμούς που προωθούν την υπηρεσία στα μέλη τους. Το Yongo περιλαμβάνει μια διαδικτυακή, διαδραστική λειτουργία που επιτρέπει στους γονείς, την οικογένεια και τους φίλους να βοηθήσουν τα παιδιά να θέσουν και να επιτύχουν βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους οικονομικούς στόχους. Αυτά τα προϊόντα προσφέρονται σε φιλική προς τον πελάτη, ψηφιακή μορφή, καθιστώντας τα πιο προσιτά στους καταναλωτές. Οι μεσίτες επωφελούνται επίσης άμεσα από αυτά τα προϊόντα, προωθώντας και προσφέροντας τους στις δικές τους πελατειακές βάσεις. Με την εγγραφή τους, οι πελάτες μπορούν να συμπληρώσουν τον προσωπικό τους κωδικό μεσίτη που τους επιτρέπει να διατηρήσουν τη σχέση τους.
- “SAM”*: Με το πρόγραμμα “Safety and more (SAM)” η AG Ασφαλιστική επιδιώκει την προστασία νεαρών οδηγών. Είναι ένα πρόγραμμα πρόληψης που στόχος του είναι να παρακολουθεί στενά, για τρία χρόνια, την οδηγική συμπεριφορά μιας πιλοτικής ομάδας που αποτελείται από 1000 νεαρούς οδηγούς. Το SAM χρησιμοποιεί ένα συνδεδεμένο σύστημα που έχει αναπτυχθεί από την Proximus και την Touring με το όνομα “ConnectMy.car”. Το SAM είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα που λειτουργεί μέσω ενός κουτιού (τηλεματική τεχνολογία) που πρόκειται να εγκατασταθεί στο όχημά σας και το οποίο μπορεί να συλλέξει δεδομένα σε πραγματικό χρόνο. Τα δεδομένα που συλλέγονται περιλαμβάνουν πληροφορίες τοποθεσίας, τεχνικές πληροφορίες οχήματος (όπως η κατάσταση του κινητήρα) και πληροφορίες χειρισμού του οχήματος (όπως ξαφνική επιτάχυνση ή φρενάρισμα). Αυτά τα

δεδομένα θα υποβληθούν σε επεξεργασία από την ασφάλεια AG και θα κοινοποιηθούν στους συνεργάτες μας Proximus και Touring μέσω μιας ασφαλούς πλατφόρμας. Η συλλογή αυτών των δεδομένων γίνεται μόνο με βάση τη ρητή συγκατάθεσή των πελατών κατά την εγγραφή στην πύλη εγγραφής. Το σύστημα SAM επιτρέπει ειδικότερα τους ακόλουθους σκοπούς: δημιουργία στατιστικών για τη βελτίωση, εμπορικές προσφορές, συντονισμός τεχνικών παρεμβάσεων σε περίπτωση οδικής βοήθειας, και ενημερώνει τους πελάτες για το συλ της οδήγησης τους μέσω μιας εφαρμογής.

- “VIVAY”: Τον Αύγουστο του 2017, η AG Insurance κυκλοφόρησε το «VIVAY» μια εύχρηστη διαδικτυακή πλατφόρμα η οποία προσφέρει πέντε απλές ασυνήθιστες ασφαλιστικές λύσεις που προστατεύουν τους καταναλωτές από ορισμένους βραχυπρόθεσμους κινδύνους, όπως η αδυναμία πληρωμής διδάκτρων ή ενοικίων. Με λίγα λόγια είναι μια απλή και προσβάσιμη ασφάλιση για την αντιμετώπιση απώλειας εισοδήματος μετά από ατύχημα ή πρόβλημα υγείας στην οικογένεια. Η ψηφιακή πλατφόρμα VIVAY βελτιώνει τα συμβατικά προϊόντα, παρέχοντας στους καταναλωτές ή/ και στους συγγενείς τους οικονομική σταθερότητα, με αντάλλαγμα ένα χαμηλό μηνιαίο ασφάλιστρο. Το χαμηλότερο κόστος αυτών των ψηφιακών προϊόντων τα καθιστά οικονομικά ελκυστικά τόσο για το ψηφιακό μάρκετινγκ όσο και για τις πωλήσεις που βασίζονται σε μεσίτες. Η AG Insurance αξιοποιεί επίσης ψηφιακά κανάλια, μέσω του ιστότοπου της πλατφόρμας και των social media για να προώθηση τα προϊόντα της και να δημιουργήσει τη ζήτηση των καταναλωτών για αυτά τα προϊόντα με οικονομικό σκοπό. Ταυτόχρονα η ασφαλιστική εταιρεία αναπτύσσει αυτή την αγορά για τους μεσίτες της έτσι ώστε να μπορούν επίσης να επωφεληθούν από την διανομή των προϊόντων στους καταναλωτές χωρίς να χρειάζεται να επιβαρύνονται οι ίδιοι με άλλα σημαντικά έξοδα μάρκετινγκ. Προς τον σκοπό αυτό, οι μεσίτες μπορούν να συμμετέχουν στην πλατφόρμα VIVAY και να την προωθούν μέσω banner του ιστότοπου τους, μέσα από τα social media τους και μέσω των ενημερωτικών δελτίων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Στη συνέχεια, όταν ένας καταναλωτής έχει πρόσβαση στην πλατφόρμα και εγγραφεί στα ασφαλιστικά προϊόντα μέσω της παραπομπής του ασφαλιστικού μεσίτη, η σύμβαση που θα πραγματοποιηθεί εκχωρείται αυτόματα σε αυτόν τον μεσίτη. Εάν οι καταναλωτές εγγραφούν απευθείας στα προϊόντα, μπορούν και πάλι να ορίσουν οι ίδιοι ένα μεσίτη της επιλογής τους, χωρίς να υπάρξει καμία αύξηση της αμοιβής.

4.3.2. Lemonade Insurance

Η Lemonade είναι μια σχετικά νέα διαδικτυακή ασφαλιστική εταιρεία με έδρα τη Νέα Υόρκη η οποία ιδρύθηκε από τους Daniel Schreiber και Shai Wininger τον Σεπτέμβριο του 2016 και προσφέρει ασφάλιση χαμηλού κόστους για ενοικιαστές και ιδιοκτήτες σπιτιού, κατοικίδια κτλ. Έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο με βάση την τεχνητή νοημοσύνη και την οικονομία συμπεριφοράς. Αντικαθιστώντας τους μεσίτες και τη γραφειοκρατία με bots και μηχανική μάθηση, η Lemonade υπόσχεται μηδενική γραφειοκρατία και όλες οι διαδικασίες της πραγματοποιούνται εύκολα και άμεσα. Παράλληλα, τα εισπραχθέντα ασφάλιστρα πελατών αξιοποιούνται από τη Lemonade με τον ακόλουθο τρόπο:

- 20% πάγια έξοδα της εταιρείας
- 40% για αντασφάλιση για την κάλυψη μεγάλων απαιτήσεων
- 40% για τις απαιτήσεις και οποιοδήποτε πλεόνασμα υπέρχει πηγαίνει σε φιλανθρωπικούς σκοπούς

Έτσι, με αυτό τον τρόπο κατάφερε να μετατρέψει την ασφάλιση ως κοινωνικό αγαθό προσφέροντας σε φιλανθρωπικούς οργανισμούς.

Γι'αυτό έχει προκηρυχτεί ως εναλλακτική επαναστατική ασφαλιστική λύση σε σχέση με άλλες ασφαλιστικές εταιρείες και κατόρθωσε να προσελκύσει το ενδιαφέρον των νεοτέρων καταναλωτών που αναζητούν μια δικαιότερη εναλλακτική παρά τη συνηθισμένη παραδοσιακή. Ως αποτέλεσμα, η διαδικασία απευθύνεται σε νέους καταναλωτές που δεν θέλουν να ξοδεύουν ώρες συμπληρώνοντας διάφορα έντυπα. Το 81 τοις εκατό των πελατών της Lemonade είναι ηλικίας μεταξύ 25 και 44 ετών ενώ το 87 τοις εκατό δεν έχουν αγοράσει ποτέ ασφάλεια για τα σπίτια τους στο παρελθόν.

Η Lemonade γνώρισε γρήγορη ανάπτυξη. Ο αριθμός των εργαζομένων της υπερδιπλασιάστηκε το 2018 (από 62 σε 125), φτάνοντας τα 261 στο τέλος του 2019. Μέχρι το τέλος του 2017, η εταιρεία είχε ασφαλίσει περισσότερα από 100.000 σπίτια. Ένα χρόνο αργότερα, ο αριθμός έφτασε τις 425.000, με σχεδόν 50 δισεκατομμύρια δολάρια συνολικά ασφαλισμένη αξία. Τα ετήσια επαναλαμβανόμενα έσοδα (ARR) αυξήθηκαν μέσα σε τρία χρόνια όπως φαίνεται στο πιο κάτω διάγραμμα:

Εικόνα 5: Ετήσια Επαναλαμβανόμενα Έσοδα Lemonade



Πηγή: <https://www.lemonade.com/blog/zero-to-100/>

Ψηφιακές Τεχνολογίες: Αναστάτωση στον ασφαλιστικό κλάδο

Η Lemonade δείχνει τον δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει ο κλάδος για να συμβαδίζει με την εποχή, καλύπτοντας τις ανάγκες των πελατών της, προσφέροντας τους μια μοναδική και διαφορετική εμπειρία. Αυτό κατάφερε να το πετύχει χρησιμοποιώντας την τεχνολογία για να κάνει τις διαδικασίες της, απλές και αποτελεσματικές. Όπως είπε ο συνιδρυτής της εταιρείας Shai Wininger: «Η Lemonade είναι μια εταιρεία τεχνολογίας που κάνει ασφάλειες, όχι μια ασφαλιστική εταιρεία που κάνει μια εφαρμογή». Όλες οι διαδικασίες, από την αγορά της ασφάλισης έως και την υποβολή μίας απαίτησης μπορούν να ολοκληρωθούν μέσω της εφαρμογής της.

Στα πρώτα τρία χρόνια λειτουργίας της, η Lemonade είχε πάνω από 18 εκατομμύρια επισκέπτες στην ιστοσελίδα της και περίπου 960 χιλιάδες άτομα κατέβασαν την εφαρμογή της στις κινητές συσκευές τους, πώλησαν πάνω από 1.2 εκατομμύρια συμβόλαια και ανέπτυξαν 6.592 φορές, νέες εκδόσεις λογισμικού. Για την διαχείριση της τεράστιας ροής εργασιών και των εξορθολογισμό των διαδικασιών που σχετίζονται με την ασφάλιση, οι Schreiber και Wininger, βασίστηκαν στην τεχνητή νοημοσύνη για τα πάντα, από την αποδοχή πελατών μέχρι την διαχείριση των αξιώσεων. Η ταχύτητα αποτελούσε από τα βασικότερα στοιχεία στην προσφορά αξίας τους.

Αξιοποιώντας την τεχνητή νοημοσύνη, η Lemonade θα επιτύγχανε να βελτιώσει τις εκτιμήσεις σχετικά με τους κινδύνους, να παρέχει γρήγορες προσφορές σε υποψήφιους πελάτες, να αξιολογεί πιο γρήγορα τις απαιτήσεις, να μειώσει τις απάτες και τη γραφειοκρατία και παράλληλα να μειώσει τα γενικά έξοδα της. Έτσι, η αυτοματοποίηση επέτρεψε στη Lemonade να προσφέρει συμβόλαια σε πολύ χαμηλή τιμή, ξεκινώντας από 5 δολάρια το μήνα για ασφάλιση ενοικιαστών και 25 δολάρια σε ιδιοκτήτες οικιών.

Ως full-stack* ασφαλιστική εταιρεία, η Lemonade θα μπορούσε να διευθετήσει τις απαιτήσεις πολύ πιο γρήγορα από τον μέσο χρόνο στον κλάδο. Πράγματι, μέχρι το 2020, η τεχνολογία της είχε προχωρήσει σε σημείο που θα μπορούσε να διευθετήσει σχεδόν απαιτήσεις στιγμιαία όπως για παράδειγμα μια απαίτηση για ένα κλεμμένο τζάκετ Canada Goose \$979, η οποία εξοφλήθηκε μέσα σε μόλις τρία δευτερόλεπτα.

Η μηχανή συνομιλίας (live chat) της Lemonade υποστηρίζεται από την CX.AI, την εσωτερική πλατφόρμα εμπειρίας πελατών της που βασίζεται σε δύο bot AI σχετικά με τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες:

Το AI Jim επικεντρώθηκε στον χειρισμό αξιώσεων και στη διασύνδεση με την Ομάδα Εμπειρίας Ανθρώπινων Απαιτήσεων (CLX). Καθώς ένας πελάτης υποβάλει μία απαίτηση (claim) και περιγράφει το περιστατικό σε βίντεο, τότε ο AI Jim τρέχει πολλούς αλγόριθμους κατά της απάτης. Μέχρι στιγμής, το ένα τρίτο των αξιώσεων εγκρίθηκαν αμέσως και πληρώθηκαν μέσα σε κάποια δευτερόλεπτα. Οι ύποπτες αξιώσεις μεταφέρονται στην ομάδα CLX, η οποία συνέχισε να είναι υποστηρίζονται από το AI Jim.

Η AI Maya καθοδηγεί τους πελάτες σε όλες τις διαδικασίες αγορών και υποστήριξης πελατών, παρέχοντας εξατομικευμένες και άμεσες απαντήσεις ή βοήθεια με αλλαγές στα συμβόλαια των πελατών. Με Live Policy, οι καταναλωτές θα μπορούν να τροποποιήσουν την κάλυψή τους, να προσθέσουν ένα μέλος της οικογένειας και να κάνουν αλλαγές σε πραγματικό χρόνο. Η Maya βοήθησε επίσης επιχειρηματικούς εταίρους που συμπεριέλαβαν την ασφάλεια Lemonade στις δικές τους προσφορές. Προς τον σκοπό αυτό, το API της Lemonade υποστηρίζει την απρόσκοπτη προσφορά, τη δημιουργία πολιτικής και την επεξεργασία πληρωμών που μπορούν να εφαρμοστούν γρήγορα χωρίς να διαταραχθούν οι εφαρμογές ή οι ιστότοποι άλλων εταιρειών.

Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών ήταν πρωταρχικής σημασίας. Μέχρι τα τέλη του 2018, οι συνεργάτες εμπειρίας πελατών της Lemonade (CX) υποστήριξαν περισσότερους από 12.000 πελάτες. Ο δείκτης αυτοματοποίησής της κοινοποιήθηκε ανοιχτά στον ιστότοπο της και παρακολουθείται σε τακτική βάση. Στα μέσα του 2018, η Lemonade διαχειρίστηκε 2.500 συμβόλαια ανά εργαζόμενο, ενώ οι ανταγωνιστές GEICO και Allstate χειρίστηκαν 625 και 700 ανά εργαζόμενο αντίστοιχα.

Τα δεδομένα και τα αναλυτικά στοιχεία ήταν το κλειδί για την επιτυχία της εταιρείας, η οποία βασίστηκε στην ταχεία ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης και άλλων εργαλείων μηχανικής μάθησης. Ενώ οι υφιστάμενοι φορείς είχαν δεκαετίες εμπειρίας στην ανάληψη κινδύνων και τιμολόγησης, η Lemonade ξεκίνησε ένα γρήγορο κύκλο με στόχο να αποκτήσει βαθιά γνώση των πελατών της και να πωλήσει όσο το δυνατόν περισσότερα συμβόλαια και να διακανονίζει γρήγορα τις αξιώσεις προκειμένου να βελτιώνει συνεχώς πρακτικές μάρκετινγκ και πωλήσεων .

Ψηφιακό Μάρκετινγκ

Η Lemonade από την ίδρυση της υποστηρίζει ένα μοντέλο μάρκετινγκ τύπου Direct to Customer, δηλαδή απευθείας προς τον καταναλωτή με έντονες εκστρατείες ψηφιακού μάρκετινγκ με απώτερο στόχο την οικοδόμηση μίας συναισθηματικής σύνδεσης με τους πελάτες της, στοχεύοντας ιδιαίτερα στους millennials. Μέσα από τις εκστρατείες της θέλει να διαπεράσει στους καταναλωτές και υποψήφιους πελάτες της, διάφορα θετικά μηνύματα για να κερδίσει και έτσι να αυξήσει τον κύκλο εργασιών της. Ένα παράδειγμα μηνύματος εκστρατείας της εταιρείας που είχε θετικό αντίκτυπο ήταν “Προστατέψτε τα πράγματα που αγαπάτε στην τιμή ενός latte” τονίζοντας έτσι τη συναισθηματική αξία του περιεχομένου των πελατών αλλά και το μικρό ασφάλιστρο που μπορούν να καταβάλουν για να το προστατέψουν από διάφορους κινδύνους.

Μέχρι το 4ο τρίμηνο του 2019 ανέπτυξε και δοκίμασε πάνω περίπου 160 χιλιάδες ψηφιακές καμπάνιες. Παράλληλα, η εταιρεία ήταν ενεργή blogger και δημοσίευσε 152 αναρτήσεις ιστολογίου (blogs), επιτυγχάνοντας 2,5 εκατομμύρια προβολές σελίδων.

Επισκεψιμότητα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

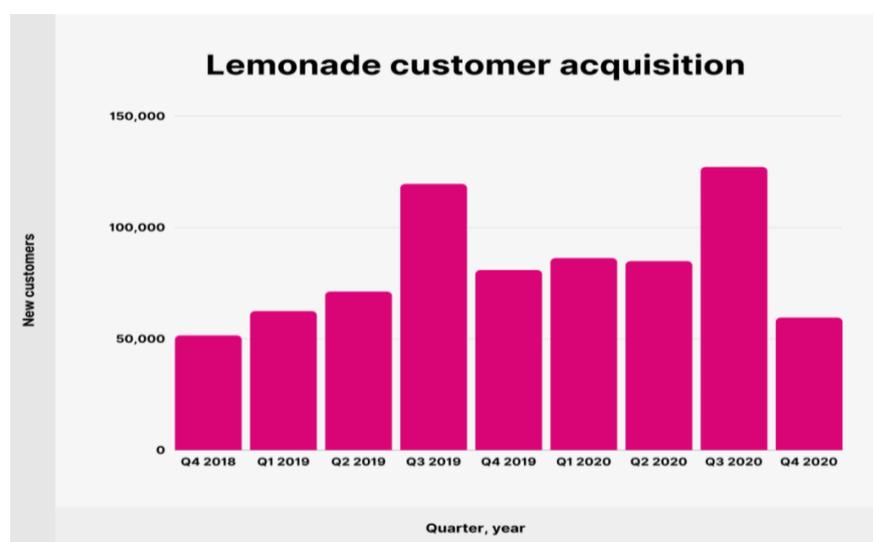
Για μία νέα καινοτόμα εταιρεία όπως η Lemonade αναμφισβήτητα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν βασικό σημείο τόσο για την αύξηση της αναγνωσιμότητας της εταιρείας όσο και για την προσέλκυση νέων πελατών. Σε ένα κλάδο όπου οι περισσότερες ασφαλιστικές εταιρείες λαμβάνουν λιγότερο από 1% της επισκεψιμότητα τους από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η ιστοσελίδα της Lemonade έχει επιτύχει ένα ποσοστό πάνω από 17% της επισκεψιμότητας του να έρχεται με αυτό τον τρόπο το 2017. Επιπλέον, σε σχέση με τον ανταγωνισμό είχε περισσότερες σελίδες ανά επίσκεψη και μικρότερο ποσοστό εγκατάλειψης.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αν και πολύτιμα για το κομμάτι της εξίσωσης για τη δημιουργία επωνυμίας, μπορεί να μην είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την απόκτηση νέων πελατών που πληρώνουν. Έτσι, καθώς η μηνιαία επισκεψιμότητα αυξανόταν κατά τη διάρκεια του έτους, το lemonade.com μείωνε σταδιακά την εξάρτησή του από την επισκεψιμότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και αύξησε την επένδυσή του στην πληρωμένη αναζήτηση.

Για μια νέα εταιρεία όπως η Lemonade, η πληρωμένη αναζήτηση απαιτεί μια σοβαρή επένδυση, καθώς επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους όρους, όπως ασφάλιση ενοικιαστών, για να βεβαιωθεί ότι στοχεύουν στο σωστό είδος χρήστη με μεγαλύτερη πρόθεση αγοράς. Μέχρι στιγμής, αυτή η στόχευση ακριβείας των λέξεων-κλειδιών αποδίδει καρπούς με επισκέψεις από πληρωμένη αναζήτηση που ξοδεύουν περισσότερο χρόνο στον ιστότοπο, λαμβάνοντας περισσότερες σελίδες ανά επίσκεψη με σημαντικά χαμηλότερο ποσοστό εγκατάλειψης .

Επιπρόσθετα, στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η απόκτηση πελατών (customer acquisition) της Lemonade ανά τρίμηνα από το τέλος του 2018 μέχρι το τέλος του 2020:

Εικόνα 6: Απόκτηση πελατών



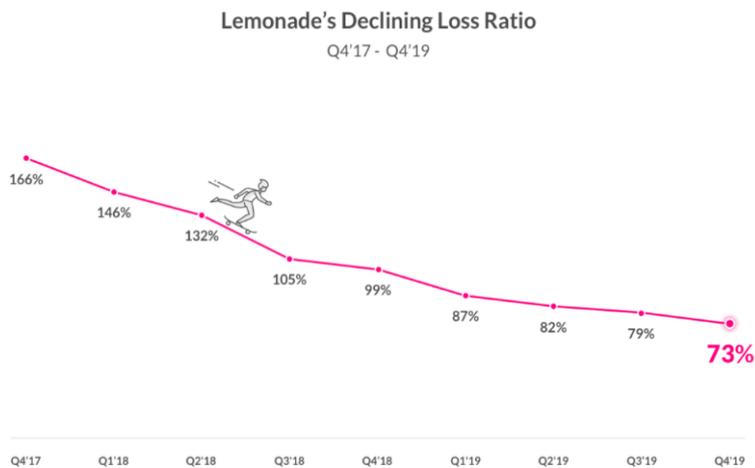
Πηγή: <https://backlinko.com/lemonade-customers>

Από το διάγραμμα φαίνεται ότι η Lemonade μέσα από τις εκστρατείες της καταφέρνει να κερδίζει περισσότερους πελάτες χρόνο με τον χρόνο. Συγκεκριμένα, το 2020 απέκτησε 357.684 νέους πελάτες και είχε μία αύξηση 7,11% σε σχέση με το προηγούμενο έτος που προστέθηκαν 333.923 νέοι πελάτες.

Βελτίωση κερδοφορίας

Αρχικά, ο χειρισμός των claims είχε μεγάλο κόστος για την Lemonade. Ο δείκτης ζημιών της (ασφαλιστικές αποδόσεις ως ένα ποσοστό των ασφαλιστρών) ήταν πολύ υψηλός σύμφωνα με τα πρότυπα του κλάδου. Στα δύο χρόνια περίπου, ο λόγος απώλειας βελτιώθηκε σταθερά (από 166% το τέταρτο τρίμηνο του 2017 σε 73% το τέταρτο τρίμηνο του 2019), χάρη εν μέρει στα πιο αξιόπιστα δεδομένα και στον καλύτερο εντοπισμό της απάτης.

Εικόνα 7: Δείκτες ζημιών Lemonade

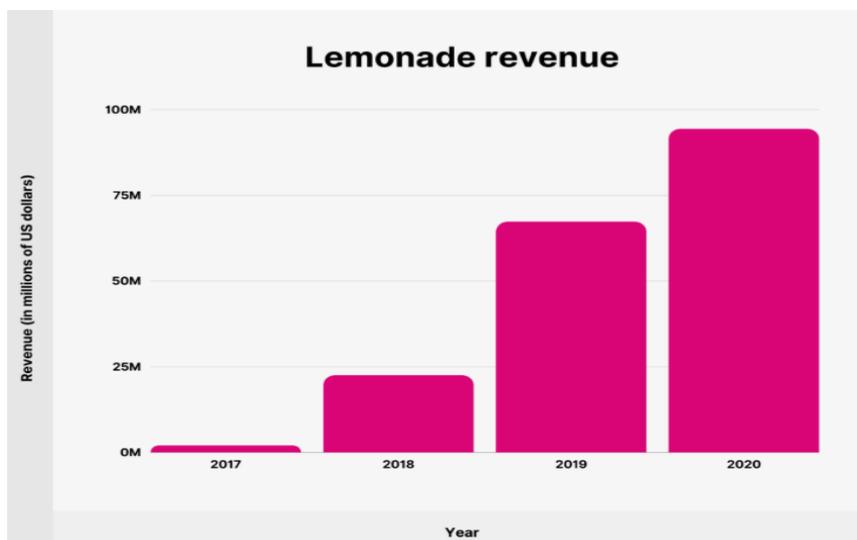


Πηγή: <https://www.lemonade.com/blog/the-sixth-sense/>

Η ικανοποίηση και η αφοσίωση των πελατών παρακολουθούνταν στενά. Τα ποσοστά ανανέωσης πελατών έφτασαν το 97% το 2017. Στο τέταρτο τρίμηνο, η καθαρή βαθμολογία προώθησης (NPS) της Lemonade, η οποία ρωτούσε τους πελάτες πόσο πιθανόν ήταν να συστήσουν την εταιρεία σε κάποιον γνωστό τους σε κλίμακα από το 0-10, εκτοξεύτηκε μέχρι το 76%, σημαντικά πάνω από το μέσο όρο ασφάλισης του κλάδου και παρόμοιο με αυτόν της Amazon ή της Apple.

Το 2017, τα ετήσια έσοδα της Lemonade ήταν μόλις 2 εκατομμύρια δολάρια. Το 2020, η εταιρεία κατάφερε να παράγει 94,4 εκατομμύρια δολάρια ετησίως. Όπως θα δείτε και στο πιο κάτω διάγραμμα μέσα σε ένα χρόνο από το 2019, το 2020 κατάφερε να αυξήσει τα έσοδα της σε ένα ποσοστό 40,27% από το προηγούμενο έτος.

Εικόνα 8: Ετήσια Έσοδα της Lemonade



Πηγή: <https://investor.lemonade.com/financials/sec-filings/default.aspx>

Βιβλιογραφία

1. Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, <https://digitalstrategy.gov.gr/>
2. Έκθεση «Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία», 2020.
3. Δεδουσόπουλος Α. (2002), Οι Αναδιαρθρώσεις της Παραγωγής, Αθήνα: Τυπωθήτω – Γιώργος Δαρδανός.
4. Lazonick W. (2014a), “Profits without Prosperity”, Harvard Business Review, September Issue.
5. Lazonick W. (2014b), “Innovative Enterprise and Shareholder Value”, Law and Financial Markets Review, 8 (1), pp. 52-64.
6. Lazonick W. & O’ Sullivan M. (2000), “Maximizing Shareholder Value: a new ideology for corporate governance”, Economy and Society, 29 (1), February, pp. 13-35.
7. KPMG, (2019), “The Pulse of Fintech, Q1 2019”, Biannual Global Analysis of Investment in FinTech.
8. EY (2017), The Role of the CFO and finance function in a 4.0 world, EY. <https://www.criticaleye.com/inspiring/insights-servfile.cfm?id=4917>
9. World Economic Forum (2020), Winning the Race for Survival: How New Manufacturing Technologies are Driving Business-Model Innovation, Report <https://www.weforum.org/reports/towards-a-newnormal-new-design-rules-for-advanced-manufacturing-business-models>
10. European Commission (2019), 2019 SBA Fact Sheet: Greece, European Commission
11. Deloitte (2018), Deliver the digital promise – Operating in a digital world <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/strategy-operations/articles/deliver-digital-promise.html>
12. Riso S. (2018), Mapping the contours of the platform economy - Automation, digitisation and platforms: implications for work and employment, Eurofound <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef19060.pdf>
13. Evans P. & Gawer A. (2016), The Rise of the Platform Enterprise - A Global Survey, The Center for Global Enterprise <https://www.thecge.net/archived-papers/the-rise-of-the-platform-enterprise-a-globalsurvey/>
14. Accenture (2019), Insurance: Digital Transformation Remaking an Industry <https://www.accenture.com/acnmedia/pdf-92/accenture-insurance-digital-transformation-remaking-an-industry.pdf>
15. Accenture (2021), Technology Trends 2021 https://images.info.accenture.com/Web/ACCENTURE/%7B24e2138f-cdb5-4929-880e-71bb9aa12367%7D_Accenture-Technology-Vision-For-Insurance-2021.pdf?elqcsst=272&elqcsid=1061
16. Deloitte (2017). Leadership disrupted: Pushing the boundaries. Ανάκτηση από <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capitaltrends/2017/developing-digital-leaders.html>
17. Lipsmeier A., Kühn A., Joppen R. & Dumitrescu R. (2020). Process for the development of a digital strategy. Procedia CIRP. 88. 173-178. 10.1016/j.procir.2020.05.031.
18. Capgemini. (2018). Industry 4.0 Maturity Model – Mirroring today to sprint into the future. Ανάκτηση από <https://www.capgemini.com/fi-en/2018/09/industry-4-0-maturitymodel-mirroring-today-to-sprint-into-the-future/>

19. Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization science*, 23(5), 1398-1408.
20. OECD (2019), *Digital Innovation: Seizing Policy Opportunities*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a298dc87-en>.
21. Nicoletti, B., (2014). *Digital Insurance- Business Innovation in the Post- Crisis Era*. Ανάκτηση από: <https://link.springer.com/book/10.1057/9781137553270>
22. Muylle S., et al, (2016). How can B2B organizations engage consumers through the Use of digital technology? Ανάκτηση από: <https://www.criticaleye.com/inspiring/insights-servfile.cfm?id=4655>
23. Curran, K., (2004). Intelligent Multimedia Research Group. University of Ulster.
24. Pan, B., et al (2011). The dynamics of search engine marketing for tourist destinations. *Journal of Travel Research*
25. Focus Bari (2021). “Focus on Tech Life”: Web. Ανάκτηση από: <https://www.focusbari.gr/%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B1/focus-on-tech-life/focus-on-tech-life-1.html>
26. Kenton, W., (2021). Mobile Marketing. Ανάκτηση από: <https://www.investopedia.com/terms/m/mobile-marketing.asp>
27. Saha, Arindam. (2016). Article - Peer-to-Peer Insurance- Back to basics. Ανάκτηση από: https://www.researchgate.net/publication/299455059_Article_-_Peer-to-Peer_Insurance-Back_to_basics
28. Walsh, E., & Barford, V., (2012). The proliferation of the little black box. Available at: <https://www.bbc.com/news/magazine-20143969>
29. Ντεγιάννη, Ι. , Καπλάνης, Π. & Μελιγκωνη, Δ., (2017). Internet of things. Πως θα επηρεάσει την κοινωνία στο μέλλον.
30. *Robotic Tomorrow*, (2019). How the drones are disrupting the insurance industry. Available at: <https://www.robotictomorrow.com/article/2019/07/how-drones-are-disrupting-the-insurance-industry/13938>