

# Küresel Sigorta Sektörü Bir Dönüm Noktasında: 2035'e Doğru Büyüme, Yıkım ve Değer Yaratımını Yönetmek

## I. Yönetici Özeti

Bu rapor, küresel sigorta sektörünün mevcut durumuna, büyüme dinamiklerine ve gelecekteki yörüngesini şekillendiren yapısal güçlere ilişkin kapsamlı bir analiz sunmaktadır. Sektör, dirençli ancak dengesiz bir büyüme sergilerken, teknoloji, düzenlemeler ve değişen müşteri beklentilerinin yarattığı dönüştürücü baskılarla bir dönüm noktasında bulunmaktadır. Piyasa liderleri ile geride kalanlar arasındaki performans ayrışması giderek derinleşmektedir. Küresel prim hacmi 2024 yılında yaklaşık 7,8 trilyon ABD Doları'na ulaşmış olup, önümüzdeki on yıl için GSYİH ile uyumlu, yıllık yaklaşık %5,5'lik istikrarlı bir büyüme öngörülmektedir.<sup>1</sup> Bu büyümenin lokomotifleri, demografik değişimler ve artan refah seviyeleri sayesinde sigorta penetrasyon oranlarının hala düşük olduğu Asya ve Latin Amerika gibi gelişmekte olan pazarlardır.<sup>2</sup>

Ancak bu büyüme, önemli zorluklarla birlikte gelmektedir. Solvency II ve IFRS 17 gibi karmaşık düzenlemeler, sermaye gereksinimlerini artırmakta ve operasyonel yükleri ağırlaştırmaktadır; bu durum özellikle küçük ve orta ölçekli oyuncular için bir konsolidasyon baskısı yaratmaktadır.<sup>4</sup> Aynı zamanda, bol reasürans sermayesi, birçok ürün grubunda fiyat rekabetini yoğunlaştırarak ve "yumuşak piyasa" koşulları yaratarak sigortacılık marjlarını sıkıştırmaktadır.<sup>6</sup> Sektörün en büyük varoluşsal tehditlerinden biri, geleneksel değer zincirinin parçalanmasıdır. Gömülü sigorta gibi yeni dağıtım modelleri, müşteri ilişkisinin sahipliğini teknoloji platformlarına ve perakendecilere kaydırmakta, sigortacıları metalaşmış bir sermaye sağlayıcısı rolüne indirgeme riski taşımaktadır.<sup>8</sup>

Bu karmaşık ortamda, geleceğin kazananlarını belirleyecek olan, teknoloji ve veriye yaptıkları yatırımlardır. Yapay zeka (AI) ve veri analitiği, risk seçimi, fiyatlandırma, hasar yönetimi ve müşteri etkileşiminde devrim yaratarak, lider firmalar için katlanarak artan bir rekabet avantajı ("veri volanı" etkisi) yaratmaktadır.<sup>10</sup> Bu teknolojik dönüşümü hayata geçirebilmenin önündeki en büyük engel ise, yaşanan iş gücü ve yeni nesil dijital yeteneklerin eksikliğinden kaynaklanan

derinleşen yetenek açığıdır.<sup>12</sup>

Rapor, önümüzdeki on yıl için üç temel senaryo ortaya koymaktadır: %55 olasılıkla mevcut eğilimlerin kademeli olarak devam ettiği "Yakınsak Evrim"; %20 olasılıkla teknolojik bir atılımın radikal bir dönüşümü tetiklediği "Hızlandırılmış Dönüşüm"; ve %25 olasılıkla ciddi bir ekonomik şok veya mega felaketlerin sektörü rayından çıkardığı "Sistemik Şok". Bu belirsizlikler karşısında, paydaşlar için stratejik zorunluluklar açıktır: Yapay zeka ve veri yeteneklerine acilen yatırım yapmak, müşteri ilişkisini merkezde tutan dağıtım modellerini yeniden düşünmek ve rekabetçi kalabilmek için yetenek krizini ele almak.

## II. Küresel Sigorta Piyasasının Mevcut Mimarisi

### A. Piyasa Ölçeği, Segmentasyon ve Büyüme Dinamikleri

Küresel sigorta piyasası, dünya ekonomisinin temel direklerinden biri olarak devasa bir ölçeğe sahiptir. Ancak, bu ölçeğin kesin nicelendirilmesi, analitik metodolojilere ve kapsama göre farklılık göstermektedir. 2024 yılı piyasa büyüklüğü tahminleri, 7,8 trilyon ABD Doları ile 9,0 trilyon ABD Doları arasında değişmektedir.<sup>1</sup> Allianz tarafından yapılan daha geriye dönük bir analiz ise 2023 yılı için toplam prim hacmini 6,2 trilyon Avro (yaklaşık 6,7 trilyon ABD Doları) olarak belirlemiştir.<sup>2</sup> Bu rakamlar arasındaki farklılıklar, farklı analistlerin kullandığı metodolojileri ve kapsamları yansıtmaktadır.

Büyüme tahminleri de benzer bir değişkenlik göstermektedir. Bazı analizler, 2032'ye kadar yıllık bileşik büyüme oranının (CAGR) %13,5 gibi oldukça iddialı bir seviyede olacağını öngörürken<sup>14</sup>, diğerleri 2029'a kadar %6,8 gibi daha ölçülü bir büyüme beklemektedir.<sup>1</sup> En dengeli ve yaygın olarak kabul gören görüşlerden biri, Allianz'ın önümüzdeki on yıl için öngördüğü yıllık %5,5'lik büyüme oranıdır; bu oran, küresel GSYİH tahminleriyle paralellik göstermektedir.<sup>2</sup> Bu durum, sektörün bir oynaklık döneminin ardından yeniden istikrarlı ve ekonomiyle korelasyonlu bir büyüme modeline döndüğünü göstermektedir.

Piyasa, temel olarak üç ana segmente ayrılmaktadır: Hayat Sigortası, Mülk ve Kaza Sigortası (P&C) ve Sağlık Sigortası.<sup>1</sup> 2023 yılı verilerine göre bu segmentlerin prim hacimleri sırasıyla 2,62 trilyon Avro, 2,15 trilyon Avro ve 1,43 trilyon Avro olarak gerçekleşmiş ve toplam prim havuzuna nispeten dengeli bir katkı sağlamışlardır.<sup>2</sup> Bu ana segmentasyonun ötesinde, pazar son kullanıcıya göre (Kurumsal ve Bireysel) ve dağıtım kanalına göre (Çevrimiçi ve Çevrimdışı)

de alt segmentlere ayrılmaktadır.<sup>1</sup>

Piyasa büyüklüğü ve büyüme tahminlerindeki bu geniş varyasyon, sadece bir veri tutarsızlığı değil, aynı zamanda sektörün gelecekteki yörüngesine ilişkin temel bir belirsizliği yansıtmaktadır. Bu belirsizliğin merkezinde, sektörün "koruma açığını" kapatma ve siber güvenlik, iklim değişikliği ve gömülü sigorta gibi yeni riskleri etkin bir şekilde paraya çevirme yeteneği yatmaktadır.<sup>18</sup> Daha iyimser tahminler<sup>14</sup>, sektörün bu yeni alanlarda yüksek bir başarı oranı yakalayacağını varsayarken, daha muhafazakar tahminler<sup>2</sup> büyümenin büyük ölçüde geleneksel GSYİH korelasyonuna bağlı kalacağını öngörmektedir. Bu görüş ayrılığı, yatırımcılar için önemli bir risk faktörüdür; zira sektörün gelecekteki değeri, geleneksel ekonomik büyüme ile olan bağının ötesinde ne kadar yenilik yapabileceğine bağlıdır. Dolayısıyla, bir yatırımcının sektörün büyüme potansiyeline ilişkin görüşü, temelde onun inovasyon kapasitesine yaptığı bir bahistir.

## B. Değer Zincirinin Yapısökümü ve Kâr Havuzlarının Haritalanması

Geleneksel sigorta değer zinciri; ürün geliştirme, pazarlama ve satış, risk değerlendirme ve poliçelendirme (underwriting), poliçe yönetimi, hasar yönetimi ve yatırım yönetimi gibi birbiriyle bağlantılı adımlardan oluşur.<sup>23</sup> Ancak teknoloji ve yeni iş modelleri, bu zincirdeki kâr havuzlarını temelden yeniden şekillendirmektedir.<sup>24</sup> McKinsey'nin Küresel Sigorta Havuzları veritabanı, kârlılığın ürün grupları ve değer zincirinin farklı halkaları arasında çarpıcı biçimde değiştiğini ortaya koymaktadır.<sup>27</sup> Örneğin, üretken yapay zekanın en büyük etkiyi pazarlama, satış ve risk değerlendirme süreçlerinde yaratması beklenmektedir.<sup>9</sup>

Daha da önemlisi, analizler bir sigortacının performansının %60'ının *nasıl* faaliyet gösterdiği (değer zinciri içindeki operasyonel mükemmellik) tarafından belirlendiğini, buna karşılık sadece %40'ının *nerede* faaliyet gösterdiği (portföy dağılımı) tarafından yönlendirildiğini göstermektedir.<sup>28</sup> Bu bulgu, değer zincirinin her bir adımındaki operasyonel üstünlüğün, kârlılığın birincil belirleyicisi olduğunun altını çizmektedir.

Bu dönüşümün yapısal bir sonucu olarak, değer zinciri artık sigortacının kontrolündeki doğrusal bir süreç olmaktan çıkmaktadır. Bunun yerine, parçalanarak mobilite, konut ve sağlık gibi daha geniş müşteri ekosistemlerine yeniden entegre olmaktadır.<sup>24</sup> Bu durum, sigortacılar için kritik bir aracısızlaşma (disintermediation) riski yaratmaktadır. Bu ekosistemlere sahip olamayan veya bunlarla derinlemesine entegre olamayan sigortacılar, değer zincirinin arka ucunda metalaşmış bir "sermaye sağlayıcısı" rolüne indirgenme riskiyle karşı karşıyadır. Bu senaryoda, pazarlama, satış ve kişiselleştirilmiş risk değerlendirmesi gibi daha kârlı, müşteriyle doğrudan temas kurulan ve veri açısından zengin işlevler; teknoloji platformlarına, perakendecilere veya orijinal ekipman üreticilerine (OEM) devredilmiş olur. Kâr havuzu, temel

üründen uzaklaşarak veriye ve müşteri ilişkisine doğru kaymaktadır. Bu, sadece yeni bir satış kanalının ortaya çıkmasından ibaret değil, temel bir güç kaymasıdır. Zincirin en değerli halkası, müşteri arayüzü ve bu arayüzün ürettiği verilerdir. Eğer sigortacılar gömülü bir ürün için yalnızca risk üstlenme kapasitesi sağlarsa, bu değere erişimi kaybederler. Kâr havuzu, ekosistem sahibine doğru "yukarı akış" yönünde göç eder. Bu, sektör için birincil ikame riskini teşkil etmektedir: başka bir sigorta ürünü tarafından ikame edilmek değil, değer yaratma sürecinin en değerli kısımlarının dışında bırakılmak.

## C. Rekabet Arenası: Mevcut Liderler ve Pazar Yoğunlaşması

Küresel sigorta piyasası, büyük ve çeşitlendirilmiş oyuncuların hakimiyetindedir. Piyasa değerine göre liderler arasında UnitedHealth, Allianz, China Life ve Progressive gibi isimler bulunmaktadır.<sup>33</sup> Yazılan net primlere göre ise sıralamanın zirvesinde UnitedHealth, Centene ve Elevance gibi sağlık sigortacıları yer alırken, onları China Life ve Ping An gibi Çinli devler takip etmektedir.<sup>34</sup>

Büyük bir pazar olmasına rağmen ABD, belirli segmentlerde önemli bir parçalanma göstermektedir. P&C alanında, ilk 10 şirket pazarın sadece %50'sinden biraz fazlasını kontrol etmekte ve State Farm %10,4'lük payla lider konumdadır.<sup>36</sup> Konut ve özel otomobil gibi daha niş alanlarda yoğunlaşma daha yüksektir; State Farm bu alanlarda %18-19'luk pazar payına sahiptir.<sup>36</sup> Buna karşılık, ABD sağlık sigortası piyasası daha yoğunlaşmış bir yapıya sahiptir; bireysel ve grup pazarlarında en az 35 eyalette üç veya daha az sigortacı pazar payının en az %80'ini elinde tutmaktadır.<sup>16</sup>

Bu veriler, piyasada bir "halter" (barbell) yapısının ortaya çıktığını göstermektedir. Bir uçta, ölçek ve markadan güç alan devasa, çeşitlendirilmiş küresel oyuncular (Allianz, AXA, Zurich) ve devlet destekli Çinli devler yer almaktadır. Diğer uçta ise, üstün teknoloji ve analitik yeteneklerle belirli nişlerde mükemmelleşerek kazanan, son derece odaklanmış, teknoloji odaklı "yenilikçiler" ve "hedefli oyuncular" (ABD'deki Progressive gibi) bulunmaktadır.<sup>31</sup> Bu yapıda en çok sıkışan kesim, ne devlerin ölçeğine ne de niş oyuncuların çevikliğine sahip olan orta ölçekli, farklılaşmamış sigortacılarıdır. Bu durum, orta kademe oyuncuların ya ölçek büyütme ya da daha büyük bir rakibe veya özel sermayeye satılmak zorunda kalacağı bir konsolidasyon ve birleşme-devralma (M&A) geleceğine işaret etmektedir. Rekabet ortamı basit bir ölçek oyunu değildir; kazananlar ve kaybedenler arasındaki ayırım giderek netleşmektedir ve orta yol, giderek daha zayıf bir pozisyon haline gelmektedir.

## D. Küresel Coğrafi Matris: Olgun Piyasalar ve Gelişen Büyüme

## Motorları

Küresel sigorta piyasası, olgun ekonomilerin hakimiyetinde kalmaya devam etmektedir. Kuzey Amerika en büyük bölge olup, tek başına ABD son on yılda küresel pazar payını %41,3'ten %44,2'ye çıkarmıştır.<sup>1</sup> Buna karşılık, Batı Avrupa ve Japonya'nın pazar payları düşüş göstermiştir.<sup>2</sup> Ancak, büyümenin merkezi kesin bir şekilde gelişmekte olan pazarlara kaymaktadır. Asya, dünyanın en büyük hayat sigortası pazarıdır (%39 pay) ve önümüzdeki on yıl içinde hayat sigortasındaki mutlak prim büyümesinin yarısını tek başına sağlaması beklenmektedir.<sup>2</sup> Çin, küresel payını neredeyse ikiye katlayarak %10,6'ya çıkarmıştır<sup>2</sup> ve Hindistan'ın hayat sigortasında yıllık %13,6'lık şaşırtıcı bir büyüme oranıyla "gerçek büyüme şampiyonu" olacağı öngörülmektedir.<sup>2</sup> Latin Amerika, küçük bir tabandan gelmesine rağmen (%3 küresel pazar payı), en hızlı büyüyen ve en kârlı bölge olarak öne çıkmaktadır.<sup>3</sup>

Sigorta penetrasyonu (primlerin GSYİH'ye oranı) bu ayrımı çarpıcı bir şekilde gözler önüne sermektedir: Bu oran ABD ve İngiltere'de %10'u aşarken, birçok Latin Amerika ve Afrika ülkesinde düşük seviyelerde kalmaktadır.<sup>38</sup> Örneğin, Afrika'da penetrasyon oranı sadece %3 ile dünya ortalamasının yarısından daha azdır<sup>39</sup> ve Meksika'da bu oran yalnızca %2,5'tir.<sup>40</sup>

Gelişmekte olan pazarlardaki büyüme hikayesi tekdüze değildir; oldukça incelikli bir yapıya sahiptir ve karmaşık bir risk-ödül dengesi sunar. Demografik ve ekonomik destekleyici rüzgarlar yadsınmaz olsa da<sup>31</sup>, bu pazarlar aynı zamanda düzenleyici dalgalanmalar (örneğin, Çin'in agresif taktiklere yönelik baskıları<sup>14</sup>), en iyi oyuncular dışındaki düşük kârlılık<sup>30</sup> ve yoğun yerel rekabet ile karakterize edilmektedir. Küresel sigortacılar için asıl zorluk, sadece bu pazarlara "girmek" değil, aynı zamanda kârlı bir büyüme elde etmek için benzersiz siyasi, kültürel ve düzenleyici ortamlarda yol almaktır. Yüksek büyüme oranları, altta yatan zorlukları maskeleymektedir ve olgun pazarlardan "kopyala-yapıştır" yaklaşımı başarısızlığa mahkumdur. Başarı, derin bir yerleşme, stratejik ortaklıklar ve düşük gelirli tüketicilere ve dijital öncelikli dağıtıma göre uyarlanmış iş modelleri gerektirir. Gelişmekte olan pazarlardaki büyüme, cazip bir davet gibi görünse de, operasyonel ve politik riskler oldukça fazladır. Bu nedenle, portföy stratejisi son derece seçici olmalıdır. Geniş bir "gelişmekte olan pazarlar" stratejisi yerine, sigortacıların ülkeye ve segmente özgü bir yaklaşıma ihtiyacı vardır. Değerin kilidini açmanın anahtarı sadece pazardaki varlık değil, aynı zamanda yerel dağıtımı yönetme, düzenlemelerde yol alma ve uygun fiyatlı, erişilebilir ürünler tasarlama yeteneğidir ki bu, birçok küresel oyuncunun şu anda eksik olduğu bir yetenek setidir.

**Tablo 1: Temel Metriklere Göre İlk 15 Küresel Sigortacı (2024)**

Sıra	Şirket	Domicile Ülkesi	Yazılan Net Primler (Milyar)	Piyasa Değeri (Milyar)	Toplam Varlıklar (Milyar)
------	--------	-----------------	------------------------------	------------------------	---------------------------

			<b>ABD Doları)</b>	<b>ABD Doları)</b>	<b>ABD Doları)</b>
1	UnitedHealth Group	ABD	290,8	331,5	-
2	Allianz	Almanya	90,2	160,0	1.085,2
3	China Life Insurance	Çin	107,9	156,5	957,8
4	Ping An Insurance	Çin	73,9	140,6	848,1
5	Progressive	ABD	61,6	127,0	-
6	Chubb	İsviçre	47,4	111,1	-
7	Zurich Insurance Group	İsviçre	46,9	102,3	435,8
8	AXA	Fransa	76,5	98,4	711,3
9	Berkshire Hathaway	ABD	85,4	-	1.069,9
10	AIA	Hong Kong	-	100,5	-
11	Marsh & McLennan	ABD	-	91,9	-
12	Munich Re	Almanya	62,2	82,7	-
13	The Cigna Group	ABD	-	82,5	-
14	Elevance	ABD	142,9	76,1	-

	Health				
15	Tokio Marine	Japonya	-	74,0	-

Not: Veriler 2023 ve 2024 yıllarına aittir. Piyasa değeri verileri anlık olup değişebilir. Bazı şirketler için tüm metrikler mevcut olmayabilir. Kaynaklar: <sup>33</sup>

**Tablo 2: Bölgesel Sigorta Piyasası Anlık Görüntüsü: Penetrasyon, Büyüme ve Kilit Segmentler**

Bölge	Toplam Primler (Milyar ABD Doları, 2024 tahmini)	Öngörülen Yıllık Büyüme (2025-2035, %)	Sigorta Penetrasyonu (% GSYİH)	En Büyük Segment (Prime göre)	En Hızlı Büyüyen Segment
Kuzey Amerika	~3.800	~3,8	~%11-12	P&C	Sağlık / P&C
Batı Avrupa	~1.600	~4,2	~%8-10	Hayat	P&C
Asya-Pasifik (Çin/Japonya hariç)	~850	~7,1	~%3-4	Hayat	Sağlık
Çin	~830	~7,7	~%4	Hayat	Hayat / Sağlık
Japonya	~350	Düşük	~%8-9	Hayat	-
Latin Amerika	~250	~11,0	~%3	Hayat Dışı	Hayat
Orta Doğu ve Afrika	~180	~6,0	~%3	Hayat Dışı	Sağlık / Hayat

Not: Rakamlar, çeşitli kaynaklardan elde edilen tahminlerin bir sentezidir ve metodolojilere göre değişiklik gösterebilir. Büyüme oranları farklı zaman dilimlerini yansıtabilir. Kaynaklar: <sup>1</sup>

## III. Birincil Büyüme Motorları ve Yapısal Destekleyici Rüzgarlar

### A. Talep Yönlü Katalizörler: Demografi ve Ekonomik Kalkınmanın Durdurulamaz Güçleri

Sigorta talebi, temel olarak demografik ve ekonomik eğilimlere bağlıdır ve bu alandaki yapısal değişimler, sektör için güçlü ve uzun vadeli destekleyici rüzgarlar yaratmaktadır.

**Yaşlanan Nüfus ve Servet Yoğunlaşması:** Küresel nüfusun yaşlanması ("gümüş ekonomi"), hayat, sağlık ve emeklilik sektörleri için devasa bir itici güçtür.<sup>19</sup> 2050 yılına kadar küresel bağımlılık oranının (çalışma çağındaki yetişkin başına düşen yaşlı sayısı) %16'dan %26'ya yükselmesi beklenmektedir.<sup>64</sup> Bu demografik dönüşüm, emeklilik çözümlerine, yıllık gelir sigortalarına (annuity) ve sağlık hizmetlerine yönelik talebi kaçınılmaz olarak artırmaktadır. Aynı zamanda, servetin giderek X kuşağı ve emekliler arasında yoğunlaşması, karmaşık servet yönetimi ve hayat sigortası ürünlerini satın alma eğilimi daha yüksek olan bir müşteri segmenti yaratmaktadır.<sup>19</sup>

**Ekonomik Büyüme ile Simbiyotik İlişki:** Ekonomik büyüme ile sigorta talebi arasında sağlam ve nedensel bir ilişki bulunmaktadır.<sup>66</sup> Özellikle gelişmekte olan pazarlarda kişi başına düşen GSYİH arttıkça, bireylerin ve işletmelerin korunacak daha fazla varlığa ve daha fazla harcanabilir gelire sahip olmasıyla sigorta penetrasyonu da artmaktadır.<sup>38</sup> Araştırmalar, reel hayat sigortası primlerindeki %1'lik bir artışın reel GSYİH'yi %0,06 oranında artırabildiğini göstermekte, bu da aralarında simbiyotik bir ilişki olduğunu kanıtlamaktadır.<sup>68</sup>

**Değişen Sosyal Normlar:** Daha az evlilik ve çift gelirli hane halkları gibi değişen toplumsal yapılar, geleneksel olmayan aile birimlerine hitap eden yeni ve daha esnek hayat sigortası ürünlerine olan talebi artırmaktadır.<sup>31</sup>

Ancak yaşlanan demografi, iki ucu keskin bir kılıçtır. Bu eğilim, emeklilik ve sağlık ürünlerine olan talebi artırırken, diğer branşlar için risk havuzlarını temelden değiştirmektedir. Yaşlanan bir

nüfus daha az araba kullanır, bu da otomobil sigortasını kişisel sigortalardan ticari ve paylaşımlı mobilite sigortasına kaydırır.<sup>64</sup> Aynı zamanda, yaş dostu (önleyici, çok kuşaklı) konut sigortalarına olan talebi de artırır. Bu demografik değişim, sadece hayat ve sağlık sektöründe değil, sigorta segmentleri *arasında* sermayenin ve ürün geliştirme odağının yapısal olarak yeniden tahsis edilmesini zorunlu kılacaktır. Bu eğilimi yalnızca bir hayat/sağlık meselesi olarak gören sigortacılar, sektörler arası derin etkileri gözden kaçıracaktır. Demografik değişim, sadece bir segment için bir "büyüme motoru" değil, tüm endüstri için bir "yeniden tahsis katalizörüdür".

## B. Arz Yönlü Kolaylaştırıcılar: Bol Sermaye ve Hızlanan İnovasyon

Sigorta arzı, güçlü sermaye girişleri ve teknoloji tarafından yönlendirilen bir genişleme dönemindedir. Bu durum, sektörün risk üstlenme kapasitesini artırmakta ve inovasyonu teşvik etmektedir.

**Güçlü Reasürans Sermayesi:** Küresel reasürans sektörü, olağanüstü derecede iyi sermayelendirilmiş durumdadır. Sektöre adanmış sermaye, 2024 yılı sonunda 769 milyar ABD Doları ile yeni bir zirveye ulaşmış olup, 2025'te %6-8 daha büyümesi beklenmektedir.<sup>70</sup> Bu rakama, katastrofik tahviller gibi alternatif sermaye araçlarından gelen rekor düzeydeki 118 milyar ABD Doları da dahildir.<sup>71</sup> Bu bol reasürans kapasitesi, birincil sigortacılar için olumlu bir ortam yaratmakta, reasürans oranlarını ılımlı hale getirmekte ve onların daha fazla risk üstlenmelerine olanak tanımaktadır.<sup>6</sup>

**Teknolojik İnovasyon:** Teknoloji, özellikle yapay zeka, risk değerlendirme, fiyatlandırma ve hasar yönetimi süreçlerinin verimliliğini ve doğruluğunu önemli ölçüde artırarak büyük bir arz yönlü kolaylaştırıcı olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>10</sup> Bu, sigortacıların riski daha etkin bir şekilde fiyatlandırmasına ve daha önce sigortalanamayan veya kârlı olmayan alanlara girmesine olanak tanır.

Reasürans piyasasına akan bu sermaye seli, stratejik bir ikilem yaratmaktadır. Birincil sigortacılar için ucuz kapasite sağlarken, aynı zamanda rekabeti yoğunlaştırarak ve birçok branşta fiyatlandırmayı aşağı çekerek "yumuşak" bir piyasa ortamı yaratmaktadır.<sup>6</sup> Bu durum, sigortacılık marjlarını sıkıştırılmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak, sigortacılar kârlılığını artık elverişli fiyatlandırma döngülerinden değil, üstün operasyonel verimlilik ve risk seçiminden elde etmek zorunda kalmaktadır. Bu da, teknolojiye (yapay zeka, veri analitiği) yapılan yatırımı artık büyüme için bir seçenek olmaktan çıkarıp, sermaye zengini, düşük marjlı bir ortamda hayatta kalmak için bir zorunluluk haline getirmektedir. Paradoksal bir şekilde, bol sermaye, teknolojik dönüşüm ihtiyacını hızlandırmaktadır.

## C. Politika, Düzenleme ve Kamu Finansmanı Teşviklerinin Etkisi

H k metler ve düzenleyici kurumlar, sigorta piyasalarını aktif olarak Őekillendirmekte ve çoğu zaman yeni büyüme alanları yaratmaktadır. Orta Doğu ve Afrika'da, h k met  nc l ğindeki sağlık reformları ve zorunlu sigorta programları (orneğin, BAE ve Suudi Arabistan'da)  nemli büyüme faktörleridir.<sup>45</sup> Afrika'da, düzenleyici reformlar sigorta benimsenmesini teşvik etmekte ve finansal okuryazarlığı artırmaktadır.<sup>39</sup> Çin'de ise h k met girişimleri, finansal kapsayıcılığı teşvik etmeyi ve sigorta penetrasyonunu artırmayı amaçlamaktadır.<sup>48</sup>

Küresel ölçekte, iklim dönüşümüne yönelik politikalar, sigortacıların genellikle kamu politikalarıyla desteklenen yeşil altyapı projelerini finanse etmeleri ve sigortalamaları için fırsatlar yaratmaktadır.<sup>75</sup>

Genellikle bir kısıtlama olarak görülse de, düzenlemeler aynı zamanda yeni pazarların birincil yaratıcısı haline gelmektedir. Zorunlu sigorta programları (sağlık, otomobil, bazı bölgelerde siber güvenlik) sadık müşteri tabanları oluşturmaktadır. Dahası, h k metler mali baskılar nedeniyle belirli sosyal güvenlik ağlarını (orneğin, emeklilik, altyapı finansmanı) sağlamaktan çekildikçe, özel sigortanın doldurmak için benzersiz bir konuma sahip olduğu bir boşluk yaratmaktadırlar.<sup>8</sup> Buradan çıkan sonuç, geleceğin en başarılı sigortacılarının sadece uyum için değil, aynı zamanda pazar geliştirme için de sofistike bir "kamu ve düzenleyici işler" yeteneğine ihtiyaç duyacaklarıdır. Bu Şirketler, iklim adaptasyonu ve emeklilik güvencesi gibi toplumsal zorluklar için yeni risk transfer çözümleri tasarlamak ve uygulamak üzere h k metlerle ortaklık kurabilmelidir. Devlet ile sigorta endüstrisi arasındaki ilişki, düzenleyici-düzenlenen ilişkisinden stratejik ortaklığa doğru evrilmektedir.

## IV. Yapısal Kısıtlamalar ve Sektörel Karşı Rüzgarlar

### A. Düzenleyici Yük: Solvency II ve IFRS 17'nin Karmaşıklığında Yol Almak

Sektör, önemli ve maliyetli bir düzenleyici yükle karşı karşıyadır. Bu düzenlemeler, sermaye yeterliliğini, risk yönetimini ve finansal raporlamayı temelden değiştirerek, özellikle küçük ve

orta ölçekli oyuncular üzerinde orantısız bir baskı oluşturmaktadır.

**Solvency II:** 2016'dan beri yürürlükte olan bu AB rejimi, selefine göre çok daha karmaşık ve sermaye yoğun bir risk bazlı sermaye çerçevesidir.<sup>4</sup> Özellikle uzun vadeli işler için aşırı sermaye gereksinimleri ve oynaklık yaratarak ürünleri daha maliyetli hale getirdiği için eleştirilmektedir.<sup>4</sup> Kantitatif Etki Çalışmaları (QIS), Solvency II'nin sigortacıların Solvency I'e göre %141 daha fazla sermaye tutmasını gerektirebileceğini göstermiştir; bu gereksinimin en büyük bileşeni piyasa riskidir.<sup>82</sup> Rejim ayrıca, yüksek risk ağırlığı nedeniyle hisse senedi yatırımlarını cezalandırırken, yüksek kredi notuna sahip devlet ve şirket tahvillerini teşvik ederek yatırım stratejilerini de etkilemektedir.<sup>82</sup>

**IFRS 17:** 2023'ten itibaren geçerli olan bu yeni küresel muhasebe standardı, sigorta sözleşmelerinin nasıl ölçüldüğünü ve raporlandığını tamamen yeniden düzenlemektedir.<sup>83</sup> Başlıca zorluklar arasında muazzam karmaşıklık, veri yoğunluğu, yüksek uygulama maliyetleri ve piyasa değerine dayalı muhasebe nedeniyle artan bilanço oynaklığı yer almaktadır.<sup>5</sup> Standart, kârların zaman içinde muhasebeleştirilmesi için Sözleşmeye Bağlı Hizmet Marjı'nı (CSM) getirmekte, bu da geçiş sırasında IFRS 4'e kıyasla özkaynaklarda net bir azalmaya yol açabilmektedir.<sup>88</sup>

Solvency II ve IFRS 17'nin birleşik etkisi, salt uyum maliyetlerinin ötesine geçerek kurumsal stratejiyi ve pazar yapısını temelden yeniden şekillendirmektedir. Bu düzenlemeler, yeni oyuncular için muazzam giriş engelleri yaratmakta ve uygulama için kaynakları yetersiz olan küçük ve orta ölçekli sigortacılara orantısız bir yük getirmektedir.<sup>4</sup> Bu düzenleyici karmaşıklık, büyük ve sofistike oyuncuları kayırarak konsolidasyon için bir hızlandırıcı görevi görmektedir. Bu kurallar sadece teknik bir egzersiz değil, rekabet ortamını şekillendiren yapısal bir güçtür. Küçük firmalar uyum yükünü sürdürülemez buldukça, bu maliyetleri ölçek ekonomisiyle karşılayabilen daha büyük gruplar için cazip hedefler haline gelmektedir.

## B. Sigortacılık Döngüsü ve Yoğunlaşan Fiyat Rekabeti

P&C sektörü, doğası gereği döngüselidir ve "sert" piyasa koşulları (artan primler, sıkı risk değerlendirme, yüksek kârlar) ile "yumuşak" piyasa koşulları (düşen primler, yoğun rekabet, düşük kârlar) arasında gidip gelir.<sup>89</sup> Bu döngü, piyasadaki sermaye arz ve talebindeki dalgalanmalardan kaynaklanmaktadır.<sup>90</sup>

Şu anda küresel pazar, yumuşama koşulları yaşamaktadır. Yıllarca süren artışların ardından, küresel ticari sigorta oranları 2025'in üçüncü çeyreğine kadar art arda beş çeyrek boyunca düşmüş ve genel olarak %4'lük bir düşüş kaydetmiştir.<sup>6</sup> Bu durum, bol kapasite (özellikle reasüranstan kaynaklanan) ve artan rekabet tarafından yönlendirilmektedir.<sup>6</sup> Küresel olarak

mülk sigortası oranları %8, siber sigorta oranları ise %6 düşmüştür.<sup>73</sup> Bunun temel istisnası, "sosyal enflasyon" ve büyük jüri kararları ("nükleer kararlar") nedeniyle oranların artmaya devam ettiği ABD kaza (casualty) sigortalarıdır.<sup>6</sup>

Bu gözlemler, geleneksel sigortacılık döngüsünün artık senkronize olmadığını ve parçalandığını göstermektedir. Bol sermaye geniş tabanlı bir yumuşamaya neden olurken, yeni ve sistemik risklere maruz kalan belirli iş kolları (ABD kaza sorumluluğu ve iklime maruz kalan mülkler gibi) "kalıcı-sert" bir pazar yaşamaktadır. Döngü artık endüstri çapında tek bir dalga değildir; bransa özgü risk faktörleri tarafından yönlendirilen farklı ve birbiriyle ilişkisiz mini döngülere ayrılmaktadır. Bu durum, portföy çeşitlendirmesini ve sofistike, granüler risk değerlendirmesini her zamankinden daha kritik hale getirmektedir. Fiyatlandırma stratejisi için geniş piyasa döngüsel eğilimlerine güvenmek, artık tehlikeli derecede modası geçmiş bir yaklaşımdır. Sigortacılar, farklı iş kollarını farklı risk ve getiri rejimleri olarak ele alarak sermaye tahsisi ve döngü yönetimine çok daha sofistike bir yaklaşım getirmelidir.

## **C. Sermaye Yoğunluğu ve Alternatif Risk Transferinden (ART) Kaynaklanan İkame Tehdidi**

Sigortacılık, şirketlerin yükümlülüklerini karşılamak için önemli sermaye tamponları tutmalarını gerektiren sermaye yoğun bir iştir.<sup>94</sup> Bu yüksek sermaye gereksinimi, özkaynak kârlılığını baskılayabilir.<sup>94</sup> Buna karşılık, özellikle sert piyasa dönemlerinde, büyük şirketler geleneksel sigorta yerine giderek daha fazla Alternatif Risk Transferi (ART) mekanizmalarına yönelmektedir.<sup>29</sup> Bu mekanizmalar arasında captive'ler aracılığıyla kendi kendini sigortalama, risk tutma grupları ve katastrofik tahviller gibi Sigortaya Bağlı Menkul Kıymetler (ILS) aracılığıyla riski doğrudan sermaye piyasalarına devretme yer almaktadır.<sup>100</sup> Sadece captive pazarının küresel olarak 60-80 milyar ABD Doları arasında bir prim hacmini temsil ettiği tahmin edilmektedir.<sup>106</sup> Bu eğilim, geleneksel sigorta ürünleri için önemli bir ikame riski oluşturmaktadır.

ART'nin yükselişi sadece bir tehdit değil, aynı zamanda geleneksel sigorta modelinin büyük ve sofistike müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamadaki başarısızlığının bir belirtisidir. Bu müşteriler sadece daha düşük fiyatlar değil, aynı zamanda geleneksel pazarın sunduğundan daha fazla kontrol, özelleştirme ve verimlilik aramaktadır.<sup>103</sup> Bu durum, kurumsal sigorta pazarının en sofistike ve genellikle en kârlı segmentinin kalıcı bir şekilde aşınmasını temsil etmektedir. Geleneksel sigortacıların bu duruma uyum sağlamak için iş modellerini basit risk alıcılardan "risk hizmeti sağlayıcılarına" dönüştürmeleri gerekmektedir. Bu, müşterilere kendi captive'lerini kurma ve yönetme konusunda yardımcı olmak, "fronting" hizmetleri sunmak ve risk değerlendirme uzmanlıklarını hizmet başına ücret karşılığında sunmak anlamına gelir. Bu şekilde, sigortacılar ART pazarının yerine geçmek yerine onun bir parçası olabilirler. İkame riski

sadece prim hacmini kaybetmekle ilgili değildir; değer teklifinde temel bir değişimle ilgilidir. Sigortacılar, hizmetlerini (risk değerlendirme uzmanlığı, hasar yönetimi, mevzuata uyum) ayrıştırarak ve kendi riskini elinde tutmak isteyen müşterilere "ala carte" sunarak bu tehdidi yeni, sermaye açısından hafif, ücret bazlı bir gelir akışına dönüştürebilirler.

## **D. Genişleyen Yetenek Uçurumu: Dönüşümün Önündeki Yaklaşan Engel**

Sigorta sektörü ciddi bir yetenek kriziyle karşı karşıyadır. İş gücü hızla yaşlanmakta, önümüzdeki 15 yıl içinde %50'sinin emekli olması beklenmektedir; bu da sadece ABD'de 400.000'den fazla pozisyonun boş kalmasına neden olabilir.<sup>12</sup> Bir sigorta çalışanının medyan yaşı 45 olup, ulusal ortalamanın üzerindedir.<sup>12</sup> Bu demografik uçurumu daha da derinleştiren şey, devasa bir beceri açığıdır. McKinsey'in 2024 tarihli bir raporu, sigorta rollerinin %60'ının artık veri analitiği, yapay zeka veya siber güvenlik gibi, emekli olan iş gücünün büyük ölçüde sahip olmadığı beceriler gerektirdiğini ortaya koymuştur.<sup>12</sup>

Sektör aynı zamanda bir algı sorunuyla da mücadele etmektedir. Gençlerin sadece %4'ü sigortacılıkta kariyer yapmak istemekte ve sektörü modası geçmiş veya sıkıcı olarak görmektedir.<sup>108</sup> Teknoloji ve veri yetenekleri için rekabet, sadece diğer sigortacılarla değil, aynı zamanda FinTech ve Büyük Teknoloji firmalarıyla da şiddetlidir.<sup>108</sup>

Yetenek açığı, sektörün tüm dönüşüm gündemi için en büyük yürütme riskidir. Bu raporda tanımlanan her stratejik zorunluluk — yapay zeka ve veri analitiğinden yararlanmaktan karmaşık düzenlemelerde yol almaya ve yeni ürünler geliştirmeye kadar — doğru insan sermayesine sahip olmaya bağlıdır. Mevcut yetenek eksikliği, inovasyonu yavaşlatacak, operasyonel riski artıracak (yetenekli risk değerlendirme ve hasar uzmanlarının eksikliği nedeniyle) ve işgücü maliyetlerini yükseltecek bir darboğaz yaratacaktır. Bu durum, kısır bir döngüye yol açabilir: geride kalan firmalar, modernleşmek için gereken yetenekleri çekemez, bu da onların daha da geride kalmasına neden olur ve en iyi yetenekler için daha da az çekici hale gelirler. Bu, sektörün kazananlar ve kaybedenler olarak ikiye ayrılmasında kilit bir faktör olacaktır. "Yetenek savaşı", tüm sektörün dönüşüm hızını belirleyecektir.

## **V. Teknolojik Evrim: Sigortacılığın Çekirdeğini Yeniden Şekillendirmek**

## A. Yapay Zeka ve Veri Devrimi: Risk Değerlendirmeden Hasar Yönetimine

Teknoloji, özellikle Yapay Zeka (AI) ve Üretken Yapay Zeka (GenAI), artık çevresel bir işlev değil, tüm sigorta değer zinciri boyunca değerın temel bir itici gücüdür.<sup>1</sup>

- **Risk Değerlendirme ve Poliçelendirme:** AI/ML modelleri, geleneksel yöntemlerden daha doğru bir şekilde riski tahmin etmek için devasa veri setlerini analiz ederek dinamik fiyatlandırma ve kişiselleştirilmiş ürünlere olanak tanır.<sup>10</sup>
- **Dağıtım:** Yapay zeka destekli sohbet robotları ve robo-danışmanlar, müşteri etkileşimini ve satışları artırmaktadır; 2025 yılına kadar müşteri etkileşimlerinin %95'inin yapay zeka destekli olması beklenmektedir.<sup>114</sup>
- **Hasar Yönetimi:** Yapay zeka, hasar süreçlerini otomatikleştirmekte, sahtekarlık tespitini iyileştirmekte ve ödeme sürelerini hızlandırmaktadır.<sup>11</sup>
- **IoT ve Telematik:** Giyilebilir cihazlar, akıllı evler ve araç içi telematik gibi bağlantılı cihazlardan gelen veriler, gerçek zamanlı risk izlemesi sağlayarak kullanıma dayalı sigortaya (UBI) ve önleyici hizmetlere olanak tanır.<sup>74</sup>

Yapay zekanın benimsenmesi, katlanarak artan rekabet avantajları yaratacak bir "veri volanı" (data flywheel) etkisi yaratmaktadır. Üstün veri ve yapay zeka yeteneklerine sahip sigortacılar, daha doğru fiyatlar sunarak daha düşük riskli müşterileri çekebilir. Bu, daha iyi sigortacılık sonuçlarına yol açar, bu da daha fazla veri ve yapay zeka geliştirmelerine yatırım yapmak için daha fazla sermaye üretir. Bu erdemli döngü, lider firmaların rakiplerinden giderek ve katlanarak uzaklaşmasına olanak tanıyacaktır. Bunun bir sonucu olarak, geride kalanlar için "ters seçim ölüm sarmalları" potansiyeli ortaya çıkar. Liderlerin zaten fiyatlandırdığı ve portföylerine almadığı, giderek artan yüksek riskli müşteri portföyüyle baş başa kalacak olan bu şirketler, kötüleşen hasar oranları ve nihayetinde piyasadan çıkışla karşı karşıya kalabilirler. Bu, sadece basit bir verimlilik artışı değil, piyasadaki riskin temelden yeniden sınıflandırılmasıdır.

## B. Etkinin Nicelendirilmesi: Verimlilik, Marjlar ve Ölçek Ekonomileri

Bu teknolojik değişimin ekonomik etkisi oldukça büyüktür. McKinsey, teknolojinin sigorta sektöründeki etkisinin toplamda 50 milyar ila 70 milyar ABD Doları arasında olabileceğini ve en büyük etkinin pazarlama ve satış alanlarında görüleceğini tahmin etmektedir.<sup>9</sup> Sadece hasar

otomasyonu bile operasyonel maliyetleri %30'a kadar azaltabilir.<sup>74</sup>

Bu etkinin somut bir örneği, İngiliz sigorta şirketi Aviva'dır. Şirket, hasar departmanında 80'den fazla yapay zeka modeli uygulamıştır. Bu dönüşüm sayesinde, karmaşık vakalarda sorumluluk değerlendirme süresi 23 gün kısalmış, hasarların doğru ekiplere yönlendirilme doğruluğu %30 artmış ve müşteri şikayetleri %65 azalmıştır. Bu dönüşüm, şirketin sadece 2024 yılında motorlu taşıt hasarları alanında 60 milyon Sterlin'den (82 milyon ABD Doları) fazla tasarruf etmesini sağlamıştır.<sup>11</sup>

Teknoloji, sektörün maliyet yapısını ve ölçek ekonomilerinin doğasını temelden değiştirmektedir. Tarihsel olarak, ölçek faydaları sabit maliyetlerin (markalaşma, dağıtım ağları) geniş bir prim tabanına yayılmasından kaynaklanıyordu. Gelecekte ise ölçek faydaları veriden gelecektir. Daha fazla veriye sahip bir sigortacı, daha iyi yapay zeka modelleri oluşturabilir ve bu da yukarıda açıklanan "veri volanı" etkisini yaratır. Bu, bir "veri ağ etkisi"dir. Bu, pazar liderliğinin doğrusal olmayan bir şekilde daha fazla pazar liderliği doğuracağı anlamına gelir. Maliyet eğrisi düzleşmeyecek, aksine dikleşecek ve küçük oyuncuların maliyet veya risk seçimi bazında rekabet etmesini giderek daha zor hale getirecektir. Rekabetin temeli, "dağıtımda ölçek ekonomisinden" "veride ölçek ekonomisine" kaymaktadır.

## C. Insurtech'in Yükselişi ve Yeni İş Modellerinin Yaygınlaşması

Sigorta ortamı, yenilikçi ürünler ve hizmetler sunmak için teknolojiden yararlanan Insurtech'ler tarafından yeniden şekillendirilmektedir.<sup>109</sup> Öne çıkan modeller şunlardır:

- **Dijital Brokerler/Platformlar:** Karşılaştırmayı ve satın almayı basitleştiren platformlar.<sup>115</sup>
- **Eşler Arası (P2P) Sigorta:** Gruplar arasında primleri havuzlayan modeller (örneğin, Lemonade).<sup>115</sup>
- **İsteğe Bağlı/Kullanıma Dayalı Sigorta (UBI):** Belirli süreler için veya davranışa dayalı teminat.<sup>115</sup>
- **Gömülü Sigorta:** Sigortanın satış noktasına entegre edilmesi, 2030 yılına kadar küresel olarak 700 milyar ABD Doları'ndan fazla GWP üreteceği öngörülen devasa bir büyüme alanıdır.<sup>8</sup>

"Insurtech'lerin mevcut oyuncuları yıkacağı" yönündeki ilk anlatının aşırı bir basitleştirme olduğu kanıtlanmıştır. Daha baskın ve sürdürülebilir eğilim, işbirliği ve yakınlaşmadır. Mevcut sigortacılar Insurtech'lerin teknolojisine ve çevikliğine ihtiyaç duyarken, Insurtech'ler de mevcut sigortacıların sermayesine, düzenleyici uzmanlığına ve marka güvenine ihtiyaç duymaktadır.<sup>109</sup> Gelecekteki model, birinin diğerinin yerini alması değil, her iki dünyanın güçlü yönlerini birleştiren ortaklık ve ekosistem yaratımıdır. Gerçek "yıkım", sigorta değer zincirinin ayrıştırılmasıdır; bu da uzmanlaşmış oyuncuların (bazıları mevcut, bazıları Insurtech) zincirin

farklı bölümlerinde mükemmelleşmesine olanak tanır. Insurtech patlamasının nihai mirası, mevcut oyuncuların yerini alması değil, tüm sektörün zorunlu modernizasyonu olacaktır.

## VI. Değişen Rekabet Ortamı

### A. Dağıtım Kanallarında Yıkım ve Aracısızlaşma

Geleneksel acente liderliğindeki dağıtım modeli baskı altındadır. ABD hayat ve yıllık gelir sigortası pazarında, üçüncü taraf dağıtım kanalları (bağımsız acenteler, bankalar, aracı kurumlar), esir (captive) acente kanallarından yıllık olarak altı puan daha hızlı büyümüş ve şu anda hayat sigortası satışlarının %52'sini ve yıllık gelir sigortası satışlarının %81'ini oluşturmaktadır.<sup>9</sup> Doğrudan dijital kanallar da büyümektedir, ancak hala karışımın küçük bir parçasını oluşturmaktadır.<sup>3</sup> Bu değişim, müşterilerin tercih, şeffaflık ve dijital öncelikli deneyim taleplerinden kaynaklanmaktadır.<sup>109</sup>

En önemli yıkıcı eğilim, sigortanın bir ürün veya hizmetin (örneğin, seyahat, elektronik) satın alınmasına entegre edildiği **gömülü sigortadır**. Bu pazarın 2030 yılına kadar 722 milyar ABD Doları'nı aşması beklenmektedir.<sup>8</sup>

Bu durum, sadece bir kanal değişikliği değil, müşteri ilişkisi üzerindeki gücün temelden bir transferidir. Gömülü modelde, birincil marka (örneğin, otomobil üreticisi, havayolu şirketi, perakendeci) müşteriye sahiptir ve sigortacı görünmez, markasız bir sağlayıcı haline gelir. Bu, sigortacının markası ve doğrudan müşteri erişimi için varoluşsal bir tehdit oluşturmaktadır. Bu eğilim hızlanırsa, sigortacılar güçlü dağıtım platformlarının işi için yalnızca fiyat üzerinden rekabet eden, metalaşmış bilançolara indirgenebilir, bu da ciddi marj baskısına ve stratejik kontrol kaybına yol açar. Dağıtımın aracısızlaştırılması, değer zincirinin yeniden yapılandırıldığı mekanizmadır. Son müşteriye doğrudan erişimi kaybederek, sigortacılar veriye, çapraz satış yeteneğine ve marka sadakatine erişimi kaybetme riskiyle karşı karşıya kalırlar.

### B. Konsolidasyon ve Parçalanma: Pazardaki Çekişen Güçler

Piyasa, zıt güçlere tabidir. Bir yanda, konsolidasyon için güçlü itici güçler bulunmaktadır: düzenleyici maliyetleri (IFRS 17, Solvency II) karşılamak, teknolojiye yatırım yapmak ve küresel

olarak rekabet etmek için ölçek ihtiyacı.<sup>20</sup> Diğer yanda, teknoloji giriş engellerini düşürmekte, daha fazla çeviklik ve odaklanma ile faaliyet gösterebilen uzmanlaşmış, niş Insurtech oyuncularının ve MGA'ların (Yönetici Genel Acenteler) ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır.<sup>115</sup> Sonuç, büyük mevcut oyuncuların ölçek kazanmak için diğer taşıyıcıları veya iş bloklarını (örneğin, run-off anlaşmaları<sup>120</sup>) satın aldığı, aynı zamanda daha küçük, uzmanlaşmış rakiplerin sayısının da arttığı dinamik bir ortamdır.

Piyasa basitçe konsolide olmuyor veya parçalanmıyor; kutuplaşıyor. "Sıkışmış orta kesim", birleşme ve devralma faaliyetlerinin birincil kaynağıdır. Büyük oyuncular satın almalarla daha da büyürken, küçük, yenilikçi oyunculardan oluşan ekosistem de büyümektedir. Orta ölçekli, farklılaşmamış oyuncuların sayısı ise azalmaktadır. Gelecekteki manzara, muhtemelen birkaç düzine küresel, çok branşlı dev ve binlerce uzmanlaşmış Insurtech, MGA ve niş taşıyıcıdan oluşan canlı, uzun bir kuyruktan oluşacak ve arada çok az şey olacaktır. Bu kutuplaşma, strateji için derin sonuçlar doğurur. Orta ölçekli bir taşıyıcının iki geçerli stratejik yolu vardır: ya daha büyük bir oyuncuya satılmak ya da radikal bir şekilde yeniden odaklanarak son derece uzmanlaşmış bir niş lideri olmak.

## C. Dijital Öncelikli Bir Çağda Ekonomik Kaleler İçin Savaş

Sigortacılıktaki geleneksel ekonomik kaleler — marka, dağıtım ölçeği ve sermaye gücü — aşınmaktadır. Marka, sigortacının görünmez olduğu dijital toplayıcılar ve gömülü sigorta dünyasında daha az güçlüdür. Dağıtım ölçeği, doğrudan tüketiciye yönelik modeller tarafından zorlanmaktadır. Sermaye, hala gerekli olmakla birlikte, alternatif sermaye akışı nedeniyle daha çok bir meta haline gelmektedir.<sup>70</sup>

Yeni, dayanıklı ekonomik kaleler, teknoloji ve veri üzerine inşa edilmektedir. Bunlar arasında özel veri setleri, fiyatlandırma ve risk değerlendirme için üstün AI/ML algoritmaları ve müşteri ekosistemleri ile etkileşim platformlarının sahipliği bulunmaktadır.<sup>24</sup> Sürdürülebilir rekabet avantajının temeli, "bilanço gücünden" "veri ve analitik üstünlüğe" kaymaktadır. Uzun vadede üstün getiri sağlayacak şirketler, bu yeni kaleleri inşa edip savunabilenler olacaktır. Bu, zihniyette ve yatırımda temel bir değişim gerektirir — finansal sermaye yönetiminden, maddi olmayan varlık yönetimine (veri, algoritmalar, müşteri platformları) odaklanmak. Bunun bir sonucu olarak, sigorta şirketlerinin değerlemesi giderek daha fazla teknoloji şirketlerinin değerlemesine benzeyecektir; kanıtlanabilir veri avantajları, ağ etkileri ve ölçeklenebilir, sermaye açısından hafif, ücret bazlı gelir akışlarına sahip firmalara daha yüksek çarpanlar verilecektir.

## VII. Önümüzdeki On Yıl İçin Senaryolar (2025-2035)

Gelecek, tek bir yörünge üzerinde ilerlemeyecektir. Sektörün önümüzdeki on yıldaki gelişimini, teknolojik benimseme hızı, makroekonomik istikrar, düzenleyici müdahaleler ve sistemik risklerin gerçekleşme olasılığı gibi kritik belirsizlikler şekillendirecektir. Bu değişkenlere dayanarak üç temel senaryo öngörülebilir.

### A. Temel Senaryo: "Yakınsak Evrim" (Olasılık: %55)

Bu senaryo, mevcut eğilimlerin bugünkü yörüngelerinde devam ettiğini varsayar. Yapay zeka ve dijital benimseme istikrarlı bir şekilde ilerler, ancak eski sistemler ve yetenek açığı tarafından engellenerek radikal bir dönüşüm yerine kademeli verimlilik artışlarına yol açar. Büyüme, küresel GSYİH'ye yakından bağlı kalarak yıllık yaklaşık %5,5 seviyesinde seyrederek<sup>2</sup> Piyasa kutuplaşmaya devam eder; büyük mevcut oyuncular yavaş yavaş Insurtech yeteneklerini entegre ederken, canlı ama parçalı bir niş oyuncu ekosistemi varlığını sürdürür. Düzenlemeler evrilir ancak pazar yapısını temelden değiştirmez. İklim ve siber riskler büyümeye devam ederek, yüksek riskli alanlarda kademeli fiyat artışlarına ve teminat boşluklarına neden olur.

Bu senaryonun öncü göstergeleri arasında, büyük ölçekli birleşmelerden ziyade teknoloji odaklı küçük şirket satın almalarına odaklanan birleşme ve devralma faaliyetleri; gömülü sigortada istikrarlı ancak patlayıcı olmayan bir büyüme; gelişmekte olan pazarlarda sigorta penetrasyon oranlarının yavaş artması; ve yapay zeka kaynaklı gider oranı iyileşmelerinin %20-30 aralığında değil, %5-10 aralığında kalması yer alır.

### B. İyimser Senaryo: "Hızlandırılmış Dönüşüm" (Olasılık: %20)

Bu senaryoda, Üretken Yapay Zeka uygulamasında bir atılım (örneğin, tamamen otonom risk değerlendirme ve hasar yönetimi) veya dijitalleşme için büyük bir düzenleyici itici güç, beklenenden çok daha hızlı bir dönüşümü tetikler. Teknoloji, eski sistem engellerini aşar ve yenilikçi yeniden beceri kazandırma programları yetenek açığını kapatmaya başlar. Maddi olmayan riskler (örneğin, fikri mülkiyet, itibar riski) ve iklim adaptasyon çözümleri için yeni pazarlar gelişerek sektörün büyümesini GSYİH'den ayırır. Sigortacılar, önemli ölçüde ücret bazlı gelir elde ederek "risk hizmeti sağlayıcıları" olmaya başarılı bir şekilde geçiş yaparlar. Küresel prim büyümesi %8-10 aralığına hızlanır.

Bu senaryonun öncü göstergeleri arasında, sigortacılıkta %30'dan fazla verimlilik artışı sağlayan bir "çığır açan uygulama"nın (killer app) ortaya çıkması; büyük bir yargı alanının (örneğin, AB veya büyük bir ABD eyaleti) dijital öncelikli raporlama ve poliçe yönetimini zorunlu kılması; birkaç büyük sigortacının tamamen ücret bazlı risk danışmanlığı hizmetlerine odaklanan yeni iş birimlerini başarıyla başlatması ve ölçeklendirmesi; ve Hindistan veya Brezilya gibi büyük bir gelişmekte olan pazarda sigorta penetrasyonunda önemli bir artış yer alır.

### C. Kötümser Senaryo: "Sistemik Şok" (Olasılık: %25)

Bu senaryoda, olumsuz olayların bir araya gelmesi sektörün yörüngesini rayından çıkarır. Şiddetli bir küresel durgunluk veya stagflasyon ortamı<sup>75</sup>, talebi baskılar ve büyük yatırım kayıpları yaratır. Eşi görülmemiş, birbiriyle ilişkili mega felaketlerin bir dizisi (örneğin, aynı yıl içinde meydana gelen büyük bir kasırga, kritik altyapıya yönelik büyük bir siber saldırı ve bir finansal piyasa çöküşü) reasürans piyasasını aşar ve birkaç birincil sigortacıyı iflas ettirir. Buna karşılık, düzenleyiciler acımasız sermaye gereksinimleri getirir, ürün tekliflerini kısıtlar ve sınır ötesi reasürans ile alternatif sermayeye baskı uygular. Bu durum, inovasyonu boğar ve ciddi bulunabilirlik sorunları olan uzun süreli bir sert piyasaya yol açar.

Bu senaryonun öncü göstergeleri arasında, kredi spreadlerinde ve hisse senedi piyasası oynaklığında keskin, sürekli bir artış; büyük bir reasürörün iflas etmesi veya kurtarılması; özel piyasa çekildikten sonra birden fazla hükümetin iklim veya siber riskler için son çare sigortacısı olarak devreye girmesi; ve büyük düzenleyici kurumların bir krize yanıt olarak sermaye modellerinin temelden gözden geçirileceğini duyurması yer alır.

**Tablo 3: Senaryo Analizi Özeti (2025-2035)**

	<b>Temel Senaryo ("Yakınsak Evrim")</b>	<b>İyimser Senaryo ("Hızlandırılmış Dönüşüm")</b>	<b>Kötümser Senaryo ("Sistemik Şok")</b>
<b>Senaryo Açıklaması</b>	Mevcut eğilimler kademeli olarak devam eder. Büyüme GSYİH'ye bağlı kalır. Teknoloji benimsemesi istikrarlı ama yavaştır.	Teknolojik bir atılım veya düzenleyici itici güç, radikal bir dönüşümü tetikler. Büyüme GSYİH'den ayrışır.	Ekonomik kriz ve/veya mega felaketler sektörü istikrarsızlaştırır, sert düzenlemelere ve uzun süreli sert piyasaya yol açar.

<b>Temel Varsayımlar</b>	Teknoloji Benimseme: Kademeli. Ekonomik Büyüme: İstikrarlı. Düzenleyici Duruş: Evrimsel. Felaket Kayıpları: Yükselen trendde.	Teknoloji Benimseme: Hızlı/Yıkıcı. Ekonomik Büyüme: Güçlü. Düzenleyici Duruş: Destekleyici/Teşvik edici. Felaket Kayıpları: Yönetilebilir.	Teknoloji Benimseme: Duraksamış. Ekonomik Büyüme: Durgunluk/Stagflasyon. Düzenleyici Duruş: Kısıtlayıcı/Cezalandırıcı. Felaket Kayıpları: Eşi görülmemiş.
<b>Tahmini Olasılık</b>	%55	%20	%25
<b>İzlenecek Öncü Göstergeler</b>	Kademeli gider oranı iyileşmeleri. Gelişmekte olan pazarlarda yavaş penetrasyon artışı. Teknoloji odaklı küçük şirket alımları.	Yeni ücret bazlı iş modellerinin ölçeklenmesi. Büyük bir pazarda dijitalleşme zorunluluğu. Gider oranlarında >%30 iyileşme.	Büyük bir reasürörün başarısızlığı. Kredi spreadlerinde keskin artış. Hükümetlerin son çare sigortacısı olarak devreye girmesi.

Kaynak: <sup>31</sup>'den elde edilen nitel risk ve eğilimlerin sentezi.

## VIII. Finansal Görünüm ve Performans Kriterleri

### A. Gelir, Marjlar ve Sermaye Getirisi Projeksiyonları

Temel senaryo baz alındığında, küresel prim gelirlerinin yıllık bileşik büyüme oranının (CAGR) yaklaşık %5,5 olması beklenmektedir.<sup>2</sup> Kârlılığın, son dönemdeki dalgalı periyotlardan sonra iyileşmesi öngörülmektedir. Avrupa'da özkaynak kârlılığının (ROE) 2024'te %9,1'den 2025'te %11,6'ya yükselmesi beklenmektedir.<sup>29</sup> Küresel reasürans sektörü, sermaye maliyetinin oldukça

üzerinde güçlü ROE'ler sunmakta olup, 2025 için yaklaşık %15'lik bir temel ROE öngörülmektedir.<sup>70</sup>

Ancak, özellikle P&C alanında rekabet kaynaklı marj baskısı önemli bir tema olmaya devam etmektedir. ABD'deki birleşik oranın 2024'te %97,2'den 2026'ya kadar %99'a hafifçe kötüleşmesi beklenmektedir.<sup>29</sup> Hayat sigortası kârlılığı ise, yatırım gelirini ve tasarruf ürünlerine olan talebi artıran daha yüksek faiz oranlarından faydalanmaktadır.<sup>2</sup>

Bu toplu sektör kârlılık metrikleri, giderek daha yanıltıcı hale gelecektir. Sigortacılar arasında en üst çeyrek ile en alt çeyrek arasındaki performans farkı çarpıcı bir şekilde genişleyecektir. "Ortalama" ROE, teknoloji odaklı liderlerin güçlü risk değerlendirmesiyle elde ettiği yüksek onlu getiriler ile geride kalanların düşük tek haneli (veya negatif) getirilerinin bir karışımı olacaktır. Önümüzdeki on yılın temel finansal hikayesi, teknolojiyi kullanma ve yetenek çekme konusundaki farklı yeteneklerin yönlendirdiği bu performans ayrışması olacaktır. Yatırımcılar sektör ortalamasını göz ardı etmelidir. Kritik analiz, en üst çeyrekteki oyuncuların özelliklerini (örneğin, yapay zekaya yatırım, yetenek tutma oranları, gider oranları) belirlemek ve bunları birer ölçüt olarak kullanmaktır.

## **B. Sermaye Harcama Döngüleri ve Stratejik Yatırım Öncelikleri**

Yatırım öncelikleri, kararlı bir şekilde teknolojiye doğru kaymaktadır. BlackRock tarafından yapılan bir anket, sigortacıların yapay zeka ile ilgili yazılımlara (%73) ve portföy/risk yönetimi platformlarına (%70) büyük yatırımlar yaptığını göstermektedir.<sup>127</sup> Bu, sigortacıların eski sistemleri modernize etme ve dijital öncelikli işletim modelleri oluşturma ihtiyacını kabul etmesiyle oluşan seküler bir eğilimdir.<sup>32</sup>

Bir diğer önemli yatırım eğilimi, yatırım portföylerinin geleneksel kamu varlıklarından özel piyasalara doğru kaydırılmasıdır. Sigortacıların %91'i özel piyasalara olan tahsislerini artırmayı planlamakta olup, özel kredi ve altyapı borcu en çok tercih edilen seçeneklerdir.<sup>75</sup>

Sigortacılar, "ikili bir dönüşüm" sermaye tahsisi sorunuyla karşı karşıyadır. Eş zamanlı olarak finanse etmek zorundadırlar: 1) büyük bir iç teknoloji revizyonu (sistemler, veri altyapısı, yapay zeka için sermaye harcamaları) ve 2) yatırım portföylerinde daha az likit, daha karmaşık özel varlıklara yönelik stratejik bir kayma. Bu iki büyük ölçekli yatırım programı, sermaye ve daha da önemlisi, kıt yetenekler (veri bilimcileri, özel kredi uzmanları) için rekabet etmektedir. Bu ikili dönüşümü başarılı bir şekilde yönetme yeteneği, önemli bir ayırt edici faktör olacaktır. Bu durum, bir CEO'nun bu iki dönüşümü nasıl önceliklendireceğine ve sıralayacağına karar vermesini gerektiren önemli bir stratejik yürütme zorluğu yaratmaktadır.

## C. Değerleme Dinamikleri ve Faiz Oranları ile Sermaye Maliyetlerine Duyarlılık

Sigortacıların kârlılığı, faiz oranlarına son derece duyarlıdır. Yükselen faiz oranları, özellikle hayat sigortacıları için genellikle olumludur, çünkü yeni primleri ve mevcut portföylerini daha yüksek getirili varlıklara yatırarak yatırım gelirlerini artırabilirler.<sup>29</sup> Bu durum, yıllık gelir sigortaları gibi tasarruf ürünlerine olan talebi de artırır.<sup>2</sup> Ancak, yükselen faizler aynı zamanda mevcut tahvil portföylerinin piyasa değerini düşürür, bu da bilançoda gerçekleşmemiş zararlar yaratabilir.<sup>126</sup> P&C sigortacıları için ise, daha yüksek yatırım gelirinin faydası, sigortacılık kayıplarını veya rekabetçi fiyatlandırma baskısını dengelemeye yardımcı olabilir.<sup>89</sup>

Sektör, yeni bir değerlendirme paradigmasına girmektedir. Son on yıldaki ultra düşük faiz oranları döneminde, değerlendirme farklılıklarının birincil itici gücü sigortacılık performansıydı. Yeni "daha uzun süre daha yüksek" faiz ortamında, bilançonun varlık tarafını etkin bir şekilde yönetme yeteneği, değer yaratma ve farklılaşmanın çok daha önemli bir itici gücü haline gelmektedir. Sofistike Varlık-Yükümlülük Yönetimi (ALM) ve yüksek getirili özel varlıklara üstün erişimi olan sigortacılar, belirgin bir avantaja sahip olacaktır. Bu durum, Baş Yatırım Sorumlusu'nun (CIO) rolünü, muhafazakar bir tahvil portföyü yöneticisinden, kurumsal değer merkezi bir itici gücüne yükseltmektedir. Sigorta şirketleri içindeki stratejik ağırlık merkezi kaymaktadır. Risk değerlendirme kritik olmaya devam ederken, yatırım fonksiyonu yeniden önemli bir rekabet avantajı kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.

## IX. Yatırımcılar ve Sektör Liderleri İçin Stratejik Çıkarımlar

### A. Geleceğin Kazananının Anatomisi: Yetenekler, Varlıklar ve Kültür

Araştırmalar, geleceğin lider sigortacılarını tanımlayacak net bir dizi özelliğe işaret etmektedir. Bunlar arasında şunlar bulunmaktadır:

- **Yetenekler:** Değer zinciri boyunca yerleşik üstün veri analitiği ve yapay zeka yetenekleri<sup>11</sup>; özellikle özel piyasalarda sofistike yatırım yönetimi<sup>75</sup>; ve çevik, dijital öncelikli ürün

geliştirme ve dağıtım.<sup>32</sup>

- **Varlıklar:** Ölçekli özel veri setleri, modern ve esnek bir teknoloji yığını ve daha geniş ekosistemler içinde güçlü ortaklıklar.<sup>24</sup>
- **Kültür:** Bir inovasyon kültürü, beceri açığını gidermek için sürekli öğrenme ve müşteri odaklılık.<sup>111</sup>

Bu özelliklerin temel birleştirici teması, insan uzmanlığını teknolojiyle sorunsuz bir şekilde bütünleştiren "biyonik" bir organizasyon olarak faaliyet gösterme yeteneğidir. Kazanmak, insanları yapay zeka ile değiştirmekle değil, en iyi insan yeteneğini (risk değerlendirme uzmanları, hasar eksperleri, yatırım yöneticileri) güçlü yapay zeka araçlarıyla güçlendirmekle ilgili olacaktır. Bu, geleneksel, silolu operasyonlardan, hızla yenilik yapabilen çevik, çapraz fonksiyonlu ekiplere doğru derin bir kültürel değişim gerektirir. En büyük zorluk teknolojik değil, kültürel ve organizasyoneldir.

## B. Sermaye Tahsisi Zorunlulukları: Nereye Yatırım Yapmalı ve Nereden Çekilmeli

Sermaye, yeni ekonomik kaleleri inşa eden alanlara akmalıdır. Bu, aşağıdaki alanlara yapılan yatırımların önceliklendirilmesi anlamına gelir:

- **Teknoloji ve Veri:** Temel sistem modernizasyonu, buluta geçiş ve kurumsal çapta yapay zeka ve veri analitiği platformları oluşturma.<sup>32</sup>
- **Yetenek:** Veri bilimi, yapay zeka ve siber güvenlik rolleri için agresif işe alım, elde tutma ve yeniden beceri kazandırma programları.<sup>12</sup>
- **Yeni Dağıtım Modelleri:** Gömülü sigorta, doğrudan dijital kanallar ve ekosistem ortaklıkları alanlarında yetenekler geliştirme.<sup>3</sup>

Tersine, firmalar, pazar liderliğine giden net bir yolu olmayan, farklılaşmamış, metalaşmış iş kollarına ve çevikliği engelleyen eski teknoloji sistemlerine bağlı sermayeyi eleştirel bir şekilde değerlendirmelidir. Dönüşümü finanse etmek için temel olmayan, düşük büyüme oranlı veya teknolojik olarak geri kalmış iş birimlerinin elden çıkarılması aktif olarak düşünülmelidir.

Geleneksel "inşa et ya da satın al" kararı, yerini "inşa et ya da ortak ol" çerçevesine bırakmaktadır. Teknolojik değişimin hızı ve yetenek kıtlığı göz önüne alındığında, her yeteneği şirket içinde geliştirmeye çalışmak çok yavaş ve risklidir. Optimal strateji, temel bir özel teknoloji/veri platformu oluştururken, değer zinciri boyunca sınıfının en iyisi yeteneklere erişmek için özenle seçilmiş bir Insurtech, veri sağlayıcı ve diğer uzmanlar ağıyla kapsamlı bir şekilde ortaklık kurmayı içerir.

## C. Yapısal Riskleri ve Fırsatları İzlemek İçin Bir Çerçeve

Bu sonuç bölümü, yatırımcıların ve yönetim kurullarının izlemesi için temel metrikler ve nitel sinyallerden oluşan bir gösterge panosu sunmaktadır. Bu çerçeve, stratejik karar alma süreçlerine rehberlik etmeyi ve sektörün dinamik ortamında proaktif bir duruş sergilemeyi amaçlamaktadır.

### • İzlenmesi Gereken Riskler:

- **Yetenek Kaybı ve İşe Alım Zorlukları:** Yetenek kaybı oranı ve firmanın teknoloji yeteneklerini işe alma kapasitesi, dönüşümün hızını belirleyen en kritik faktörlerdir.
- **Dağıtımda Aracısızlaşma:** Temel dağıtım kanallarında aracısızlaşmanın hızı, müşteri ilişkisinin kaybı ve marj erozyonu riskini gösterir.
- **Düzenleyici Değişiklikler:** Özel varlık tahsislerini veya yapay zeka kullanımını hedef alan yeni düzenlemeler, yatırım ve teknoloji stratejilerini doğrudan etkileyebilir.
- **Felaket Riski Gerçekleşmeleri:** İklim ve siber olayların sıklığı ve şiddetinin modellere kıyasla nasıl gerçekleştiği, sigortacılık kârlılığını ve sermaye yeterliliğini belirleyecektir.

### • İzlenmesi Gereken Fırsatlar:

- **Hizmet Gelirlerinin Büyümesi:** Hizmetlerden elde edilen ücret bazlı gelirin büyüme oranı, sigortacının "risk hizmeti sağlayıcısı" modeline ne kadar başarılı bir şekilde geçtiğini gösterir.
- **Teknoloji Yatırımlarının Geri Dönüşü (ROI):** Teknoloji yatırımlarının geri dönüşü, gider oranı düşüşü ve hasar oranı iyileşmesi gibi metriklerle ölçülmelidir.
- **Yeni Kanallardan Gelen İş Hacmi:** Gömülü ve dijital kanallardan elde edilen yeni işlerin büyümesi, gelecekteki pazar payı kazanımlarının öncü bir göstergesidir.
- **Gelişmekte Olan Pazarlarda Başarı:** Yüksek büyüme potansiyeli olan gelişmekte olan pazarlara girme ve bu pazarlarda ölçeklenme başarısı, uzun vadeli büyüme potansiyelini yansıtır.

Nihayetinde, izlenmesi gereken en önemli metrik finansal değil, organizasyoneldir: "öğrenme hızı". Hızla değişen bir ortamda, bir organizasyonun pazardaki değişiklikleri algılama, yeni yaklaşımlarla deney yapma, başarısızlıklardan öğrenme ve başarıları rakiplerinden daha hızlı ölçeklendirme yeteneği, uzun vadeli değer yaratmanın nihai kaynağıdır. Yatırımcılar, liderlik ekiplerini bu yeteneği nasıl ölçtükleri ve geliştirdikleri konusunda sorgulamalıdır.

### Alıntılanan çalışmalar

1. Insurance Market Report 2025-2034|Trends - The Business Research Company, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/insurance-global-market-report>
2. Allianz Global Insurance Report 2024 | Allianz - Allianz.com, erişim tarihi Ekim 28,

- 2025,  
[https://www.allianz.com/en/economic\\_research/insights/publications/specials\\_fm\\_o/2024\\_05\\_23-Global-Insurance-Report.html](https://www.allianz.com/en/economic_research/insights/publications/specials_fm_o/2024_05_23-Global-Insurance-Report.html)
3. Pursuing insurance growth in Latin America - McKinsey, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/pursuing-insurance-growth-in-latin-america>
  4. Solvency II - Insurance Europe, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.insuranceeurope.eu/priorities/5/solvency-ii>
  5. IFRS 17: Current challenges and creating value beyond compliance - KPMG International, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://kpmg.com/us/en/articles/2023/ifrs-17-current-challenges-creating-value-beyond-compliance.html>
  6. Commercial Insurance Rates Continue Downward Trend Globally in Q3 as Competition Intensifies, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://riskandinsurance.com/commercial-insurance-rates-continue-downward-trend-globally-q3-as-competition-intensifies/>
  7. Global insurance rates fall amid softer market conditions - report, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.insurancebusinessmag.com/us/news/breaking-news/global-insurance-rates-fall-amid-softer-market-conditions--report-554022.aspx>
  8. 2025 global insurance outlook - Deloitte, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.deloitte.com/cn/en/Industries/insurance/perspectives/2025-insurance-industry-outlook.html>
  9. Redefining the future of life insurance and annuities distribution ..., erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/redefining-the-future-of-life-insurance-and-annuities-distribution>
  10. Top 10 Insurance Industry Trends for 2025 | Earnix, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://earnix.com/blog/10-insurance-trends-that-will-influence-the-insurance-industry/>
  11. The future of AI for the insurance industry - McKinsey, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-future-of-ai-in-the-insurance-industry>
  12. Navigating the Talent Shortage in the Insurance · The Jonus Group, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.jonusgroup.com/blog/2025/10/navigating-the-talent-shortage-in-the-insurance-industry>
  13. How AI Can Help Solve the Insurance Industry's Talent Crisis - Workday Blog, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://blog.workday.com/en-us/how-ai-can-help-solve-insurance-industrys-talent-crisis.html>
  14. Insurance Market Size, Share, Trends & Industry Report | 2032, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.alliedmarketresearch.com/insurance-market-A17037>
  15. 2024 Market Share Reports - For the Top Accident and Health Insurance Groups

- and Companies by State and Countrywide - NAIC, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://content.naic.org/sites/default/files/publication-msr-hb-accident-health.pdf>
16. Private Health Insurance: Market Concentration Generally Increased ..., erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.gao.gov/products/gao-25-107194>
  17. Comparing Pricing and Competition in Small-Group Market and Individual Marketplaces | Urban Institute, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.urban.org/sites/default/files/2024-02/Comparing%20Pricing%20and%20Competition%20in%20Small-Group%20Market%20and%20Individual%20Marketplaces.pdf>
  18. Global Insurance Report 2023 | Financial Services | McKinsey ..., erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-insurance-report-2023>
  19. Global insurers set to navigate volatile market in 2025 – McKinsey, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.insurancebusinessmag.com/us/news/breaking-news/global-insurers-set-to-navigate-volatile-market-in-2025--mckinsey-514549.aspx>
  20. Insurance - PwC, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.pwc.com/id/en/industry-sectors/financial-services/fs-insurance.html>
  21. Global Insurance Outlook 2025 : Innovation-led Growth - Financial Services Thought Gallery, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://eyfinancialservicesthoughtgallery.ie/2025-global-insurance-outlook-innovation-led-growth/>
  22. How insurers can accelerate value creation from gaps to gains - EY, erişim tarihi Ekim 28, 2025, [https://www.ey.com/en\\_ch/insights/insurance/how-insurers-can-accelerate-value-creation-from-gaps-to-gains](https://www.ey.com/en_ch/insights/insurance/how-insurers-can-accelerate-value-creation-from-gaps-to-gains)
  23. How would you go about doing a value chain analysis to profit pool analysis for a company? As part of industry/competitor analysis project. Any good examples, books/other resources, industry report providers and data sources? : r/consulting - Reddit, erişim tarihi Ekim 28, 2025, [https://www.reddit.com/r/consulting/comments/159lfqz/how\\_would\\_you\\_go\\_about\\_doing\\_a\\_value\\_chain/](https://www.reddit.com/r/consulting/comments/159lfqz/how_would_you_go_about_doing_a_value_chain/)
  24. Insurance Industry Insights | Our Latest Thinking - Boston Consulting Group, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.bcg.com/industries/insurance/insights>
  25. DISCUSSION PAPER ON THE (RE)INSURANCE VALUE CHAIN AND NEW BUSINESS MODELS ARISING FROM DIGITALISATION - EIOPA, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.eiopa.europa.eu/system/files/2020-06/discussion-paper-on-insurance-value-chain-and-new-business-models-arising-from-digitalisation.pdf>
  26. Insurance value chain - KPMG agentic corporate services, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/07/personal-insurance-value-chain.pdf>
  27. Global Insurance Pools | Financial Services | McKinsey & Company, erişim tarihi Ekim 28, 2025,

- <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/how-we-help-clients/insurance/global-insurance-pools>
28. Global Insurance Report 2025: The pursuit of growth - McKinsey, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-insurance-report>
  29. 2026 global insurance outlook | Deloitte Insights, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook.html>
  30. Global Insurance Growth & Value Pools: - ACORD, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
[https://www.acord.org/docs/default-source/events/virtual-gift-bag/acord\\_globalgrowthvaluepools.pdf](https://www.acord.org/docs/default-source/events/virtual-gift-bag/acord_globalgrowthvaluepools.pdf)
  31. Global Insurance Report 2025: The pursuit of growth - McKinsey, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20insurance%20report%202025/global-insurance-report-2025-the-pursuit-of-growth.pdf>
  32. Insurance - PwC, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/insurance.html>
  33. Largest insurance companies by market cap, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://companiesmarketcap.com/insurance/largest-insurance-companies-by-market-cap/>
  34. List of largest insurance companies - Wikipedia, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
[https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_largest\\_insurance\\_companies](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_largest_insurance_companies)
  35. World's Largest Insurance Companies - Reinsurance News, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.reinsurancene.ws/worlds-largest-insurance-companies/>
  36. Facts + Statistics: Insurance company rankings | III - Insurance Information Institute, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.iii.org/fact-statistic/facts-statistics-insurance-company-rankings>
  37. 2024 Property/Casualty Market Share - NAIC, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://content.naic.org/sites/default/files/research-actuarial-property-casualty-market-share.pdf>
  38. Global Insurance Market Trends 2024 - OECD, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
[https://www.oecd.org/en/publications/global-insurance-market-trends-2024\\_5b740371-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/global-insurance-market-trends-2024_5b740371-en.html)
  39. Africa Insurance Market Report by Type, and Country 2025-2033, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.researchandmarkets.com/report/africa-insurance-market>
  40. Mexico's Insurance Sector Targets Growth Through Tech, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://mexicobusiness.news/finance/news/mexicos-insurance-sector-targets-growth-through-tech>
  41. Rankings | III - Insurance Information Institute, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.iii.org/publications/commercial-insurance/rankings>
  42. Latin America Insurance Market Q1.2025: Market Size, Growth ..., erişim tarihi

- Ekim 28, 2025,  
<https://rankingslatam.com/blogs/industry-news/latin-america-insurance-market-q1-2025-market-size-growth-trends-and-competitive-landscape>
43. MAPFRE, the largest multinational insurance company in Latin America, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.mapfre.com/en/communicate/corporate-communicate/mapfre-may-or-multinacional-aseguradora-latinoamerica-2025/>
  44. Middle East & Africa Insurance Brokerage Market Size & Outlook, 2030, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/insurance-brokerage-market/mea>
  45. Middle East and Africa Health Insurance Market Size, Share, and Trends Analysis Report – Industry Overview and Forecast to 2032, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.databridgemarketresearch.com/reports/middle-east-and-africa-health-insurance-market>
  46. Middle East outlook: diversification to drive economic and insurance market growth, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.swissre.com/institute/research/topics-and-risk-dialogues/economy-and-insurance-outlook/middle-east-outlook-regulation-diversification-digital-innovation.html>
  47. Forecast: Life Insurance Penetration in China - ReportLinker, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.reportlinker.com/dataset/3ae1b37308161e8e559a2fa942c0958fbf0bdc10>
  48. China Life and Non-life Insurance Market Report Probes the XX Million Size, Share, Growth Report and Future Analysis by 2033, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.marketreportanalytics.com/reports/china-life-and-non-life-insurance-market-99411>
  49. India's insurance penetration slumps to 3.7% in FY 23-24, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://insuranceasia.com/insurance/news/indias-insurance-penetration-slumps-37-in-fy-23-24>
  50. Growth of the Indian Insurance Industry with Market Size & Trends | IBEF, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://ibef.org/industry/insurance-sector-india>
  51. India's insurance penetration declines for second consecutive fiscal year, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://m.economictimes.com/industry/banking/finance/insure/indias-insurance-penetration-declines-for-second-consecutive-fiscal-year/articleshow/116649538.cms>
  52. India's insurance market sees modest growth as penetration dips to 3.7% - Fortune India, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.fortuneindia.com/macro/indias-insurance-market-sees-modest-growth-as-penetration-dips-to-37/119690>
  53. Bridging gaps in the India insurance sector - PwC India, erişim tarihi Ekim 28, 2025,

- <https://www.pwc.in/research-and-insights-hub/bridging-gaps-in-the-india-insurance-sector.html>
54. Brazil Life & Non-Life Insurance Market By Size, Share and Forecast 2030F, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.techsciresearch.com/report/brazil-life-non-life-insurance-market/27057.html>
  55. Insurance Companies in Brazil - December 2024 Rankings - rankingslatam, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://rankingslatam.com/blogs/industry-news/insurance-companies-in-brazil-2024-12-rankings>
  56. Forecast: Life Insurance Penetration in Brazil - ReportLinker, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.reportlinker.com/dataset/4d02c3337aca7e5489a320d60940f7f61c8f21ee>
  57. Brazil Life and Non-Life Insurance Market Analysis | Industry Growth, Size & Outlook Report, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/life-non-life-insurance-market-in-brazil>
  58. Focus on: OVERVIEW OF THE INSURANCE SECTOR IN BRAZIL - Legal 500, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.legal500.com/doing-business-in/overview-of-the-insurance-sector-in-brazil/>
  59. Brazil Non-Life Insurance Market Report | Axco Information, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.axcoinfo.com/market-place/report-store/non-life-reports/brazil-non-life-insurance-report/>
  60. Mexico's Insurance Market 2024: Key trends, top players, and results - rankingslatam, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://rankingslatam.com/blogs/industry-news/mexicos-insurance-market-2024-key-trends-top-players-and-results-december-2024-rankings-1>
  61. Mexico: A Market in Flux | Leader's Edge Magazine, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.leadersedge.com/industry/mexico-a-market-in-flux>
  62. Insurance Development in Emerging Markets: The role of public ..., erişim tarihi Ekim 28, 2025, [https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/research-topics-document-type/pdf\\_public/emerging\\_markets\\_web.pdf](https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/research-topics-document-type/pdf_public/emerging_markets_web.pdf)
  63. Global Insurance Report 2025: Growth and relevance in life and beyond - McKinsey, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-insurance-report-2025-growth-and-relevance-in-life-and-beyond>
  64. 'Monumental demographic shifts' will transform the global P&C insurance sector: Capgemini, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.reinsurancene.ws/monumental-demographic-shifts-will-transform-the-global-pc-insurance-sector-capgemini/>
  65. Rapid ageing of world population to 'transform' global insurance industry by

- 2050, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.international-adviser.com/rapid-ageing-of-world-population-to-transform-global-insurance-industry-by-2050/>
66. Publication: Does Insurance Market Activity Promote Economic Growth? A Cross-Country Study for Industrialized and Developing Countries, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/05c809c8-0009-51eb-860a-a6135eb4ab43>
  67. The Relationship between Activities of the Insurance Industry and Economic Growth: The Case of G-20 Economies - MDPI, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7634>
  68. Insurance and the Macroeconomic Environment 1. Introduction - EIOPA, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
[https://www.eiopa.europa.eu/system/files/2020-05/insurance\\_and\\_the\\_macroecomic\\_environment.pdf](https://www.eiopa.europa.eu/system/files/2020-05/insurance_and_the_macroecomic_environment.pdf)
  69. Insurance accounts for more than 7% of the global economy - MAPFRE, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.mapfre.com/en/insights/insurance/insurance-accounts-for-more-than-seven-percent-the-global-economy/>
  70. Reinsurance Market Report - Gallagher Insurance, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.ajg.com/gallagherre/-/media/files/gallagher/gallagherre/news-and-insights/2025/april/gallagherre-reinsurance-market-report-2024.pdf>
  71. Global reinsurance capital rises to new high of \$805bn: Gallagher Re, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.reinsurancene.ws/global-reinsurance-capital-rises-to-new-high-of-805bn-gallagher-re/>
  72. Renewal Resource Center - Guy Carpenter, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.guycarp.com/insights/renewal-hub.html>
  73. Global Insurance Market Index 2025 - Marsh, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.marsh.com/en/services/international-placement-services/insights/global-insurance-market-index.html>
  74. Key Points from Deloitte's 2025 Global Insurance Outlook | actupool, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.actupool.com/en/news/fachthemen/key-points-deloittes-2025-global-insurance-outlook>
  75. Global Insurance Report 2024 – Institutional - BlackRock, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.blackrock.com/institutions/en-us/global-insurance-report-2024>
  76. Insurance - Deloitte, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.deloitte.com/global/en/Industries/insurance.html>
  77. Insurance in a Fragmented World Economy | The Geneva Association, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
[https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2025-02/geoeconomics\\_report\\_200225\\_digital.pdf](https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2025-02/geoeconomics_report_200225_digital.pdf)
  78. Ten things you need to know about Solvency II, erişim tarihi Ekim 28, 2025,

- <https://www.nortonrosefulbright.com/en/knowledge/publications/f12a4a4a/ten-things-you-need-to-know-about-solvency-ii>
79. Solvency II – What insurance companies need to know about the new regulatory regime | Clifford Chance, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.cliffordchance.com/content/dam/cliffordchance/briefings/2011/07/solvency-ii-what-insurance-companies-need-to-know-about-the-new-regulatory-regime.pdf>
  80. Solvency II - EIOPA - European Union, erişim tarihi Ekim 28, 2025, [https://www.eiopa.europa.eu/browse/regulation-and-policy/solvency-ii\\_en](https://www.eiopa.europa.eu/browse/regulation-and-policy/solvency-ii_en)
  81. A review of Solvency II: Has it met its objectives? | British Actuarial Journal | Cambridge Core, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.cambridge.org/core/journals/british-actuarial-journal/article/review-of-solvency-ii-has-it-met-its-objectives/20A2199009FF6FF7F6445E411328D313>
  82. The Implications of Solvency II to Insurance Companies - Scholar Commons, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://scholarcommons.sc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1481&context=etd>
  83. IFRS 17: Insurers should plan for strategic challenges now | McKinsey & Company, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-blog/ifrs-17-insurers-should-plan-for-strategic-challenges-now>
  84. Challenges applying IFRS 17 Insurance Contracts, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://cfrr.worldbank.org/sites/default/files/2023-11/IFRS%2017%20Challenges%20and%20changes.pdf>
  85. Top 10 lessons learned from IFRS 17 implementation - Moody's, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.moody's.com/web/en/us/insights/insurance/ins-top-10-learnings-from-ifrs-17-implementation.html>
  86. IFRS 17 Implementation Experience, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2024/september/asaf/ap6-acsb-ifrs-17-implementation.pdf>
  87. IFRS 17 & Data: Key challenges and solutions for actuaries and financial teams - Addactis, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.addactis.com/blog/ifrs17-data-challenges-solutions/>
  88. What impact does IFRS 17 have on the insurance industry? - XPS Group, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.xpsgroup.com/news-views/insights-briefings/what-impact-does-ifrs-17-have-insurance-industry/>
  89. Underwriting Cycle: What it is, How it Works, Managing it - Investopedia, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.investopedia.com/terms/u/underwriting-cycle.asp>
  90. Market Conditions: Cycles And Costs | III - Insurance Information Institute, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.iii.org/publications/commercial-insurance/how-it-functions/market-conditions-cycles-and-costs>
  91. An Exploration of Underwriting in the Insurance Markets – Michigan Journal of

- Economics, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://sites.lsa.umich.edu/mje/2023/11/01/an-exploration-of-underwriting-in-the-insurance-markets/>
92. Underwriting Cycles in Property-Casualty Insurance: The Impact of Catastrophic Events, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.mdpi.com/2227-9091/11/4/75>
  93. A Reexamination of Excess Returns and the Underwriting Cycle in the Property-Liability Insurance Market - Fox School of Business, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
[https://www.fox.temple.edu/sites/fox/files/documents/Cummins%20Conference%202022/xs\\_returns\\_uw\\_cycle\\_0328-paper.pdf](https://www.fox.temple.edu/sites/fox/files/documents/Cummins%20Conference%202022/xs_returns_uw_cycle_0328-paper.pdf)
  94. The Capitalization and Portfolio Risk of Insurance Companies - Federal Reserve Bank of Boston, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.bostonfed.org/-/media/Documents/neer/neer492d.pdf>
  95. The transformation of the life insurance industry: systemic risks and policy challenges - Bank for International Settlements, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap161.pdf>
  96. Insurance – Challenges to the Business Model - Monash University, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
[https://www.monash.edu/\\_data/assets/pdf\\_file/0018/2332701/2017-D2P1.pdf](https://www.monash.edu/_data/assets/pdf_file/0018/2332701/2017-D2P1.pdf)
  97. Shifting landscapes: life insurance and financial stability - Bank for International Settlements, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
[https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r\\_qt2409b.htm](https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2409b.htm)
  98. How can insurance companies increase capital efficiency while still meeting the new Insurance Roadmap capital requirements? - PwC, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2023/english/capital-efficiency.html>
  99. IAIS Global Insurance Market Report 2023 highlights key risks and trends facing the global insurance sector - International Association of Insurance Supervisors, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.iais.org/2023/12/iais-global-insurance-market-report-2023-highlights-key-risks-and-trends-facing-the-global-insurance-sector/>
  100. Alternative Risk Transfer (ART) Market: What it is, How it Works - Investopedia, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.investopedia.com/terms/a/alternative-risk-transfer-art-market.asp>
  101. Alternative Risk Transfer | Risk Treatment | Books Gateway - Emerald Publishing, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.emerald.com/books/edited-volume/17016/chapter/94017019/Alternative-Risk-Transfer>
  102. the art of alternative risk transfer methods of insurance - Virtus InterPress, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://virtusinterpress.org/THE-ART-OF-ALTERNATIVE-RISK.html>
  103. Using Alternate Risk Transfer (ART) to Help Improve the Bottom Line - Brown & Brown, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.bbrown.com/us/insight/art-to-help-improve-the-bottom-line/>
  104. CHAPTER III: RISK TRANSFER AND THE INSURANCE INDUSTRY in - IMF

- eLibrary, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781451939323/ch01.xml>
105. Unlock the Potential of Alternative Risk Transfer Solutions - Aon, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.aon.com/en/insights/articles/unlock-the-potential-of-alternative-risk-transfer-solutions>
  106. Global property and casualty insurance market has increased efficiency, capacity and resilience, finds Swiss Re Institute, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.swissre.com/press-release/Global-property-and-casualty-insurance-market-has-increased-efficiency-capacity-and-resilience-finds-Swiss-Re-Institute/8b197bda-ff21-42d9-b925-a7a484dea7e7>
  107. Five Tips to Combat the Insurance Industry's Talent Shortage - RGA, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.rgare.com/knowledge-center/article/five-tips-to-combat-the-insurance-industry-s-talent-shortage>
  108. Tackling the Insurance Talent Gap | Solving the Finance Talent Shortage in 2025 - The Access Group, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.theaccessgroup.com/en-gb/blog/hcm-insurance-talent-shortage/>
  109. McKinsey Insurance Report 2025: Navigating Insurance Key Trends - Switch Software, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.switchsoftware.io/post/mckinsey-global-insurance-report-2025-key-trends>
  110. Next in insurance 2030 - PwC, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/future-of-insurance-2030.html>
  111. 2025 Global Insurance Outlook | EY, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/insurance/documents/ey-gl-global-insurance-outlook-01-2025.pdf>
  112. 2025 insurance tech trends: AI, big data and cautious adoption | Wolters Kluwer, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/2025-insurance-tech-trends-ai-big-data-and-cautious-adoption>
  113. Insurance Technology Trends of 2025 | Deloitte US, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/insurance-technology-trends.html>
  114. Top Insurtech Trends and Technologies in 2025 - TechMagic, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.techmagic.co/blog/insurtech-insights>
  115. Insurtech in 2025: Types, trends, and how AI is impacting the industry - eMarketer, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.emarketer.com/learningcenter/guides/insurance-challenges-opportunities/>
  116. US P&C Insurance Distribution – An Evolution Towards Synergistic Model | Evalueserve, erişim tarihi Ekim 28, 2025,  
<https://www.evalueserve.com/wp-content/uploads/2024/12/US-PC-Insurance-Distribution-An-Evolution-Towards-Synergistic-Model.pdf>

117. How Insurtech is Disrupting Insurance Distribution Channels | Zopper Blog, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.zopper.com/blog/how-insurtech-is-changing-insurance-distribution>
118. Insurance Insights | Financial Services | McKinsey & Company, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance>
119. What is the future of insurance distribution - PwC, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/insurance-distribution.html>
120. Global Insurance Run-Off Survey - PwC, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/global-insurance-run-off-survey-2025.pdf>
121. Global non-life run-off reserves exceed \$1.1tn: PwC - Reinsurance News, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.reinsurancene.ws/global-non-life-run-off-reserves-exceed-1-1tn-pwc/>
122. sigma 5/2024: Global economic and insurance market outlook 2025-26 | Swiss Re, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2024-05-global-economic-insurance-outlook-growth-geopolitics.html>
123. The economy is slowing down: what does it mean for insurance companies - Spixii, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.spixii.com/blog/the-economy-is-slowing-down-what-does-it-mean-for-insurance-companies>
124. IAIS mid-year Global Insurance Market Report 2025 reflects insurance sector resilience, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.iais.org/2025/06/iais-mid-year-global-insurance-market-report-2025-reflects-insurance-sector-resilience/>
125. sigma 3/2024: World insurance: strengthening global resilience with ..., erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2024-03-world-insurance-global-resilience.html>
126. Do Changes in Interest Rates Affect the Profitability of the Insurance Sector? - Investopedia, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.investopedia.com/ask/answers/061515/how-much-do-changes-interest-rates-affect-profitability-insurance-sector.asp>
127. Global Insurance Report 2025 – Institutional - BlackRock, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.blackrock.com/institutions/en-us/global-insurance-report-2025>
128. On the front lines: How insurers can win the war for talent - PwC, erişim tarihi Ekim 28, 2025, <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/insurance-war-for-talent.html>