

## شناسایی عوامل موفقیت بانک بیمه در ایران

مسعود کیماسی<sup>۱</sup>، سعید شیرکوند<sup>۲</sup>، علی گلرخ<sup>۳</sup>

**چکیده:** با تغییر رویکرد موجود به خدمات مالی و پدید آمدن تفکر ارائه کلیه خدمات مالی به صورت یکپارچه، «بانک بیمه» مفهومی است که بیش از پیش مورد توجه هردو صنعت بیمه و بانکداری قرار گرفت تا آنها بتوانند به واسطه ایجاد هم‌افزایی، پاسخگوی فضای کسب‌وکار رقابتی در این حوزه باشند. برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در این فضا از الزامات به‌شمار می‌آید؛ به همین سبب، برای موفقیت در پیاده‌سازی این مفهوم، آشنایی با عوامل کلیدی موفقیت بانک بیمه یکی از گام‌های ضروری برای برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی است. پژوهش پیش رو از نوع توصیفی-پیمایشی است و هدف اصلی‌اش شناسایی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک بیمه است. چارچوب نظری این پژوهش، بر مبنای عوامل استخراج‌شده از پیشینه پژوهش است که در ابتدا و با استفاده از پرسشنامه، ضروری بودن این عوامل بررسی شد و سپس عوامل ضروری از طریق تحلیل عاملی اکتشافی دسته‌بندی شدند. نتایج بررسی‌ها نشان داد که عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک بیمه را می‌توان در پنج دسته کلی قرار داد.

**واژه‌های کلیدی:** بانک بیمه، تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل کلیدی موفقیت.

۱. استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۹/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۴/۱۷

نویسنده مسئول مقاله: علی گلرخ

Email: a\_golrokh@ut.ac.ir

## مقدمه

در بیست سال گذشته، صنعت خدمات مالی به سمت یکپارچگی و ترکیب شدن رفته است. در اروپا ترکیب میان فعالیت‌های بانکداری و بیمه‌گری، با عنوان «بانک‌بیمه»<sup>۱</sup>، مدیران و دانشگاهیان را به خود جلب کرده است.

بانک‌بیمه با ارائه خدمات بیمه از طریق بانک، روشی نوین و روبه‌رشد در توزیع بیمه است. بانک‌بیمه در سراسر جهان به‌صورت ناهمگنی پیاده‌سازی شده است؛ مسائل نظارتی در هر کشور - مانند عوامل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و جمعیت‌شناختی - بعضی از این تفاوت‌ها و ناهمگنی را توضیح می‌دهد. با وجود این و به‌طور کلی، میزان نفوذ بانک‌بیمه در سال‌های اخیر به‌ویژه در بازارهای نوظهور افزایش داشته است (وونگ و همکاران، ۲۰۰۷). همزمان با این موضوع، هسته اصلی فعالیت بانکداری، انتقال پول و وام‌دهی، برای ارائه‌دهندگان آن، سودآوری کمتری داشته است. عواملی چون افزایش هزینه‌های عملیاتی، کاهش میزان سپرده‌گذاری مشتریان در بانک، رقابت در اعطای تسهیلات، بلوغ بازار و ایجاد جایگزین‌هایی برای این خدمات، همگی از کاهش سودآوری برای مؤسسات مالی حکایت دارد که آنها را به تفکر دوباره درباره راهبردهای بازاریابی خود ملزم ساخته است (هریسون، ۱۹۹۴).

مفهوم بانک‌بیمه طیف وسیعی از مدل‌های همکاری (توافقات) و محصولات میان شرکت‌های بیمه و بانک را پوشش می‌دهد و شامل گروهی از محصولات بیمه‌ای و بانکی است که از یک منبع به مشتریان ارائه می‌شود (کومار، ۲۰۰۱). با توجه به اینکه از راهبردهای مختلفی در این امر استفاده می‌شود، مدل استاندارد برای بانک‌بیمه برای کشورها وجود ندارد (نای و ساندرس، ۲۰۰۳). با توجه به اینکه به‌واسطه راه‌اندازی بانک‌بیمه، بازار مناسبی برای فروش بیمه و افزایش درآمد ایجاد می‌شود، رقابت میان ارائه‌دهندگان بانک‌بیمه افزایش می‌یابد. بنابراین، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت<sup>۳۲</sup> شرکت‌های بیمه و بانک‌ها به انتخاب راهبرد مناسب در بانک بیمه منجر می‌شود (فن و چنگ، ۲۰۱۱). با توجه به اینکه بانک‌بیمه مفهومی جدید در فضای کسب‌وکار مالی ایران است، تمرکز اصلی این پژوهش شناسایی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک‌بیمه در ایران است، تا مؤسسات مالی، برای برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی بانک‌بیمه، به این عوامل توجه کنند.

- 
1. Bancassurance
  2. Critical Success Factors

### بیان مسئله

راه‌اندازی بانک‌بیمه به‌مثابه خطی جدید در کسب‌وکار گروه‌های مالی، نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی است. در محیط رقابتی حاکم بر صنعت مالی، که رقبا تلاش زیادی در ایجاد ارزش افزوده و سهم بیشتر دارند، این نیاز وجود دارد که تصمیم‌گیران هر سازمان، چشم‌انداز و مأموریت مشخصی در این زمینه داشته باشند؛ به عبارت دیگر، سازمان بانک‌بیمه باید آینده خود را ترسیم کند. برای این امر، ابتدا باید اهداف کلان و مقاصد سازمان مشخص شود، پس از آن باید حوزه‌هایی پدیدار شوند که کلید رسیدن به این مقاصد در این حوزه‌ها قرار دارد. با مشخص شدن این حوزه‌ها - که به حوزه‌های کلیدی معروفند - عوامل اساسی مشخص می‌شوند که اگر در پیاده‌سازی بانک‌بیمه به آنها توجه نشود، رسیدن به اهداف وضع‌شده بانک‌بیمه امکان‌پذیر نخواهد بود. با توجه به اینکه برای پیاده‌سازی بانک‌بیمه مدل استاندارد و واحدی وجود ندارد، می‌توان از عوامل کلیدی موفقیت - که در کشورهای مختلف آزموده شده است - در تصمیم‌گیری برای نحوه پیاده‌سازی بانک‌بیمه استفاده کرد. لذا، توصیه استراتژیست‌ها این است که عملکرد این عوامل شناسایی و به‌طور مرتب ارزیابی شود. با این توضیحات، مشخص می‌شود که عوامل کلیدی موفقیت ابزاری ارزش‌اند که بانک‌بیمه را، در دستیابی به عملکرد بالاتر و موفقیت‌آمیز، یاری می‌رسانند. نکته دیگری که ضرورت این پژوهش و ارزشمندی نتایج آن را نشان می‌دهد، شکست‌های پیاپی پروژه‌ها بر اثر بی‌توجهی به عوامل کلیدی است.

همان‌گونه که اشاره شد، شرکت‌های بیمه و بانک‌ها برای پیاده‌سازی بانک‌بیمه با چالش‌های متعددی مواجهند. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت بانک‌بیمه برای شرکت‌های بیمه و بانک، توسعه بهتر آنها را در راهبرد بانک‌بیمه موجب می‌شود و این امر، به رقابت منجر می‌شود که در بازار نوظهور امروز ایران، نیازی حیاتی است. از سوی دیگر، بانک‌بیمه به‌مثابه موضوعی تازه در سازمان‌های متبوع، برای پیاده‌سازی نیازمند شناخت جنبه‌های مختلف و کلیدی موفقیت در چارچوب اقتصاد دانش‌محور است (زعفریان و میرزایی، ۱۳۹۰).

با وجود نظریه‌ها و تحقیقات بسیاری که در حوزه توسعه بانک‌بیمه انجام شده است (حوزن، ۲۰۰۶)، (فن و لی، ۲۰۱۰)، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و استفاده از آنها در بانک‌بیمه، پیچیده است که غالباً به ارزیابی ذهنی مدیران وابسته است. برنامه‌ریزان راهبردی در شرکت‌های گروه مالی (بیمه و بانک) اغلب دارای فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدونی نیستند که معیاری برای عوامل کلیدی موفقیت در حوزه بانک‌بیمه در نظر گرفته شوند.

برای جبران این کمبود در این پژوهش می‌کوشیم نخست، عوامل کلیدی موفقیت بانک‌بیمه در فضای کسب‌وکار ایران را ارزیابی کنیم و سپس، با دسته‌بندی آنها، ابزاری در اختیار مدیران برای برنامه‌ریزی در حوزه بانک‌بیمه قرار دهیم.

### پیشینه نظری پژوهش

در این بخش، مفاهیم بانک‌بیمه و عوامل کلیدی موفقیت و نقش آنها در برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی موفق بانک‌بیمه بررسی می‌شود.

### بانک‌بیمه

از آنجاکه راهبردهای متنوعی در مورد بانک‌بیمه وجود دارد و هیچ مدل استاندارد کشوری نیز برای بانک‌بیمه موجود نیست و با مرور پیشینه هم به توصیف و تعریف مشترکی نمی‌توان رسید، در زیر چند تعریف از بانک‌بیمه، برای نمونه، آورده می‌شود:

بانک‌بیمه در تعریف کمیته تحقیق و بازاریابی بیمه عمر<sup>۱</sup> «ارائه خدمات بیمه عمر از طریق بانک‌ها و شرکت‌های ساختمانی» است. آلن لیچ در کتاب خود، *بانک‌بیمه اروپایی - مسئله‌ها و پیشنهادها*، چنین تعریفی ارائه داده است: «مداخله بانک‌ها، بانک‌های پس‌انداز و شرکت‌های ساختمانی در تولید، بازاریابی و توزیع محصولات بیمه‌ای» و در تعریفی دیگر، در گزارشی که شرکت بزرگ مونیخ ری<sup>۲</sup> برای عملیاتی‌سازی بانک‌بیمه ارائه کرده است بانک‌بیمه را «ارائه خدمات و محصولات بانک و بیمه از کانالی مشابه» توصیف می‌کند (کلین، ۲۰۰۱؛ دراکا و کریستا، ۲۰۰۸). در تعریفی دیگر، در مقاله‌ای از چانگ و همکاران (۲۰۱۱)، بانک‌بیمه کانالی برای فروش و روشی برای توزیع محصولات بیمه‌ای تعریف می‌شود و حرکتی جهانی در نظر گرفته می‌شود که موانع سنتی را - که کسب‌وکارهای مالی در تولید خدمات و محصولاتشان با آن درگیرند - از میان برمی‌دارد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ بنویست، ۲۰۰۲).

در تعریف دیگر، بانک‌بیمه فروش محصولات بیمه‌ای به وسیله شبکه بانک معرفی می‌شود (پوپلی و روا، ۲۰۰۹). برجندهاال، از پژوهشگرانی که نخستین بار به بیان این مفهوم پرداخت، در سال ۱۹۹۵ بانک‌بیمه را فروش محصولات بیمه از طریق شعبات بانک در فرانسه و آلمان تعریف کرد (برجندهاال، ۱۹۹۵). در یکی دیگر از تعاریفی که تاحدودی کلی‌تر به نظر می‌آید، بانک‌بیمه توزیع محصولات بیمه‌ای از طریق کانال‌های بانک در نظر گرفته می‌شود و در واقع، به صورت بسته‌ای از خدمات مالی است که نیازهای بانک و بیمه را می‌تواند در یک زمان محقق سازد (سروانکومار و همکاران، ۲۰۰۹).

امروزه با پیشرفت تکنولوژی و پدیدارشدن مدل‌های جدید کسب‌وکار، افزایش سطح رقابت و تغییر خواسته‌ها و انتظارات مشتریان، استفاده از کانال‌های توزیع چندگانه و متعدد به سرعت در

1. The Life Insurance Marketing and Research Association's (LIMRA's)  
2. Munich Re

حال رشد است (باشکوه و همکاران، ۱۳۹۱) و بانک‌بیمه کانال توزیع نوینی برای مؤسسات مالی در راه ایجاد کانال‌های توزیع چندگانه است.

### عوامل کلیدی موفقیت (CSFs)

قدمت مفاهیمی که برای شناسایی و استفاده از عوامل حیاتی موفقیت به کار می‌رود، به دهه ۱۹۶۰ بازمی‌گردد که برای نخستین بار از سوی دکتر دانیل مطرح شد و شاید دانیل اولین کسی بود که CSF را مطرح کرد. او در مقاله‌اش در مورد مدیریت بحران در سیستم‌های اطلاعاتی می‌گوید: «سیستم اطلاعاتی باید متمایز و انتخابی باشد و بر عوامل موفقیت تمرکز کند.»

در سال ۱۹۸۱، جان راکارت از دانشکده مدیریت دانشگاه MIT، چالشی را شناسایی کرد که نشان می‌داد یورش اطلاعات به سمت مدیران ارشد سازمان است. وی در این پژوهش نشان داد که با وجود در دسترس بودن بیشتر اطلاعات، مدیران ارشد هنوز فاقد اطلاعات ضروری برای تصمیم‌گیری و مدیریت سازمان‌اند. بنابراین، روشی را توسعه داد که در آن با استفاده از عوامل حیاتی موفقیت به‌مثابه فیلتر، مدیران بتوانند به راحتی اطلاعات مورد نیاز خود برای تصمیم‌گیری‌های مهم شرکت را تفکیک کنند (بولین و راکارت، ۱۹۸۱).

طبق تعریف راکارت، عوامل حیاتی موفقیت تعدادی زمینه‌های محدودند که دستیابی به نتایج مطلوب در این زمینه‌ها عملکرد رقابتی سازمان را تضمین خواهد کرد. به عبارت دیگر، عوامل حیاتی موفقیت محدوده‌های حیاتی معدودی‌اند که لازم است در این محدوده‌ها کارها به‌خوبی پیش رود تا کسب‌وکار رونق یابد و مدیران به مقاصد و اهداف خود دست یابند (بولین و راکارت، ۱۹۸۱). کراندل در تعریف خود عوامل حیاتی موفقیت را رویدادها یا وقایعی احتمالی معرفی می‌کند که می‌توانند سازمان را به روشی مثبت یا منفی متأثر کند و در نتیجه، نیازمند توجه ویژه‌اند (کراندل و کراندل، ۲۰۰۸).

در تعریف دیگر، عوامل حیاتی موفقیت و عوامل کلیدی موفقیت معادل یکدیگر در نظر گرفته شده است و این عوامل را قابلیت یا منبعی تعریف کرده است که سازمان می‌تواند در آن سرمایه‌گذاری کند و در عوض، تفاوت چشمگیری در ارزش دریافتی یا هزینه‌های نسبی سازمان در مقایسه با سایر سازمان‌ها ایجاد کند (آمبرگ و همکاران، ۲۰۰۵). در تعریف دیگری از کارلی و همکاران (۲۰۰۴) عوامل حیاتی موفقیت نواحی حیاتی عملکرد سازمان، که پایه‌ای برای دستیابی آن سازمان به مأموریتش است، معرفی می‌شود.

یکی از چالش‌های اساسی در خصوص عوامل کلیدی موفقیت، شناسایی و استخراج این عوامل است که با توجه به نوع عوامل کلیدی، روش‌های مختلفی وجود دارد. برای شناسایی این عوامل بررسی دومارحله‌ای لازم است: ۱. عواملی که خارجی‌اند و سازمان کنترل چندانی بر آنها ندارد،

۲. عواملی که داخلی نام دارند و بیشتر تحت کنترل سازمان‌اند (بسلانپور، ۱۳۹۰). روشی جامع در شناسایی CSFها روش پنج‌مرحله‌ای است (راکارت، ۱۹۸۱). این پنج مرحله عبارتند از: ۱. حوزه و قلمرو؛ ۲. جمع‌آوری داده؛ ۳. ارزیابی و سازماندهی؛ ۴. شناسایی و انتخاب CSFها؛ ۵. تحلیل اعتبار CSFها.

### پیشینه تجربی پژوهش

فن و چنگ (۲۰۱۱): در این پژوهش با عنوان «بررسی عوامل کلیدی تأثیرگذار بر موفقیت بانک‌بیمه: مطالعه موردی در تایوان و چین»، هدف اصلی بررسی عوامل مؤثر در عملیات بانک‌بیمه در تایوان و چین تبیین می‌شود و سپس به بررسی وزن هریک از این عوامل کلیدی می‌پردازد و در انتها، استراتژی‌های مناسبی را به مدیران ارشد پیشنهاد می‌کند. در نتایج این پژوهش، ده عامل شناسایی شده است: ۱. زمان کوتاه و نوآوری محصولات بانک‌بیمه، ۲. هزینه پایین‌تر مدیریت به‌ازای هر بیمه‌نامه، ۳. ارائه بیمه‌نامه با قیمت پایین‌تر به شبکه بانکی، ۴. هزینه راه‌اندازی پایین، ۵. کیفیت خدمات، ۶. ترویج فروش، ۷. مشارکت در بازاریابی (نحوه مشارکت)، ۸. سرمایه‌گذاری مشترک، ۹. ایجاد گروهی یکپارچه، ۱۰. توسعه داخلی.

حوزن (۲۰۰۶): حوزن در پژوهشی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد) که در سال ۲۰۰۶ بر عوامل کلیدی موفقیت در فروش و توزیع خدمات بانک‌بیمه در کشور آفریقای جنوبی انجام داد، بعضی از عوامل کلیدی موفقیت در بانک‌بیمه را ارائه کرد که آنها را در پنج عامل کلی دسته‌بندی کرد: ساختار سازمانی یکپارچه، سیستم‌های اطلاعاتی وابسته به بانک و بیمه، سادگی محصولات قابل ارائه در بانک‌بیمه برای مدیریت، استفاده بهینه از شبکه توزیع خرد برای کسب موفقیت و سادگی محصولات برای درک از سوی مشتریان. حوزن در پژوهش خود توضیح می‌دهد که مرور پیشینه پژوهشی مفهوم بانک‌بیمه نشان‌دهنده مزیتی رقابتی در پیاده‌سازی بانک‌بیمه است، اما دو گروه مالی نمی‌توانند راهبردهای مشابهی درخصوص پیاده‌سازی بانک‌بیمه داشته باشند؛ چراکه هرکدام از آنها دارای مسائل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر راهبرد بانک‌بیمه‌اند و به‌همین سبب، برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز بانک‌بیمه عوامل عملیاتی‌تر را نیز بیان می‌کند که عبارتند از: ساختار سازمانی یکپارچه، سیستم اطلاعاتی، بیمه‌نامه‌ها (با تأکید بر نوع، قیمت و پروموشن)، استفاده اثربخش از شبکه خرد، ساده‌سازی و تفهیم محصولات در بانک‌بیمه، توسعه محصول، صرفه اقتصادی، نحوه کنترل ارتباط بانک و بیمه، سازماندهی فرایند بازاریابی بانک‌بیمه و نهاد مسئول.

کاوچیک (۲۰۱۰): کاوچیک در پژوهشی کاربردی که در مقام مدیر بانک‌بیمه در یک شرکت بیمه عمر در هند انجام داده است، به بررسی مسائل راهبردی مرتبط با پیاده‌سازی بانک‌بیمه پرداخته است و عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک‌بیمه را که باعث افزایش احتمال دستیابی به اهداف مورد

نظر در بانک بیمه می‌شود اینگونه بیان می‌کند: انتخاب شرکای مناسب، تعهد شرکا نسبت به پیاده‌سازی، انتخاب بخش صحیح از مشتریان، پیشنهاد محصول مناسب، مدل بهینه از فروش و توزیع بانک بیمه، آموزش و انگیزش کارکنان بانک برای فعالیت در حوزه بیمه. براساس این عوامل کلیدی، او پیشنهاد می‌کند برنامه کسب‌وکار با در نظر گرفتن موارد فوق برای بانک بیمه به اجرا درآید.

بنویست (۲۰۰۲): در پژوهشی که ایشان در سال ۲۰۰۲ در خصوص بانک بیمه انجام داده است به این نکته اشاره می‌کند که مدل معجزه‌ای برای شرکت‌های بیمه و بانک در خصوص بانک بیمه وجود ندارد، اما حرکت‌هایی در خصوص سرمایه‌گذاری بر بانک بیمه برای افزودن روش‌های توزیع بیمه انجام گرفته است. در نتیجه‌گیری از پژوهش، بعضی از عوامل کلیدی موفقیت برای پیاده‌سازی بانک بیمه را بیان کرده که به صورت زیر است: ۱. ساختار و مدل بانک بیمه که باید متناسب با ویژگی‌های منحصربه‌فرد برای هر موضوع باشد، ۲. کیفیت ارائه خدمات، ۳. نوآوری، زمان کوتاه پاسخگویی به نیازهای مشتریان، ۴. فرهنگ متفاوت در میان بانک و بیمه و رسیدن به یک اشتراک برای بانک بیمه، ۵. مسائل اداره و کنترلی بانک با بیمه و توسعه داخلی مانند تعیین کارمزدها و محصولات (نحوه کنترل ارتباط)، ۶. پایگاه‌های داده و نحوه به اشتراک‌گذاری آنها در بانک بیمه، ۷. مدیریت ارتباط با مشتریان، ۸. سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری‌ها، ۹. ریسک، ۱۰. هزینه.

چن و همکاران (۲۰۰۹): در پژوهشی که چن و همکاران انجام داده‌اند به گستردگی مفهوم بانک بیمه در قرن ۲۱ در سراسر جهان پرداخته‌اند و آن را از نخستین مطالعات جامعی می‌دانند که برای شناسایی و اندازه‌گیری عوامل تعیین‌کننده و حیاتی بانک بیمه، بر ۲۸ نمونه از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، صورت گرفته است. آنها در این پژوهش به ۸ عامل تعیین‌کننده برای موفقیت بانک بیمه اشاره می‌کنند که باعث موفقیت همه‌جانبه و توسعه همگانی بانک بیمه می‌شود که این عوامل به شرح زیرند: ریسک شرکت، اندازه شرکت، کاهش در هزینه شرکت، درآمد شرکت، اندازه صنعت بانکداری، قوانین، نرخ تورم، تغییرات در درآمد کشور.

برجندھال (۱۹۹۵): این محقق در پژوهش خود به بررسی سودآوری بانک بیمه برای بانک‌ها و مطالعه موردی در بانک‌های اروپا پرداخته است. وی چهار عامل کلیدی برای موفقیت بانک بیمه ارائه می‌دهد که عبارتند از هزینه‌های پایین راه‌اندازی، رشد سریع در فروش، انجام هزینه مناسب برای پرروشن‌ها، هزینه‌های پایین مدیریت. او در بخشی دیگر از این پژوهش، بیان می‌کند که برای افزایش موفقیت در بانک بیمه و بالارفتن سودآوری آن نیاز به چند عامل است که این عوامل عبارتند از تعداد شعب بانک برای فروش بیمه، تعداد کارشناسان بیمه برای هر شعبه، تعداد مشتریان بانک، نسبت فروش متقاطع در بانک (هرچه این میزان بیشتر باشد، درصد موفقیت بانک بیمه بیشتر است) و درجه یادگیری.

کومار (۲۰۰۱): کومار از افرادی است که تحقیقات گسترده‌ای در زمینه فروش متقاطع و خرید متقاطع انجام داده است و در واقع، نخستین کسی است که در این حوزه به پژوهش پرداخته است. او با توجه به ماهیت بانک‌بیمه که برای ارائه‌دهندگان آن دارای ماهیت فروش متقاطع بانک و بیمه است، در سال ۲۰۰۱ پژوهشی با عنوان «بازاریابی و کانال‌های توزیع در بانک‌بیمه» انجام داده است و در آن به بیان عوامل حیاتی موفقیت بانک‌بیمه به‌مثابه کانال توزیع می‌پردازد. عوامل حیاتی که وی از آنها نام می‌برد عبارتند از برند بانک، ارائه حق بیمه با قیمت پایین‌تر، سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه، پذیرش محصول از سوی مشتری، فرهنگ، فناوری پیشرفته، پایگاه داده.

تحقیقات داخلی: در سال ۱۳۸۷ پیکارجو، در مقاله‌ای با عنوان «بانک‌بیمه با نگاه ویژه به بازار آسیا»، با نگاهی اجمالی بر عوامل مؤثر در توسعه بازار بانک‌بیمه در آسیا روش‌های ورود به بانک‌بیمه در آسیا را بررسی کرد. در سال ۱۳۸۹، عاملی و ایوبی، با ارائه مقاله‌ای به بررسی کانال توزیع بانک در رشته بیمه عمر پرداختند. در پژوهش آنها، با بررسی موانع توسعه بیمه‌های عمر در ایران، یکی از کاستی‌های این رشته را نبود سیستم توزیع و فروش مناسب بیمه‌های عمر در سطح کشور دانستند و راهکار بانک‌بیمه و استفاده از سیستم‌های توزیع از طریق بانک را از عوامل مؤثر در افزایش توسعه و ضریب نفوذ بیمه‌های عمر در ایران بیان کرده‌اند. در پژوهش نیرومند در سال ۱۳۸۸، به موفقیت بانک‌بیمه تحت تأثیر آمیخته‌های بازاریابی پرداخته و همچنین، از شاخص افزایش فروش به‌مثابه شاخص موفقیت استفاده شد. نتیجه به این صورت بود که دو عامل ویژگی‌های محصول و نحوه توزیع، از میان عوامل هفت‌گانه آمیخته بازاریابی بر موفقیت سیستم‌های بانک‌بیمه، بی‌تأثیر شناخته شدند و سایر عوامل آمیخته بازاریابی به ترتیب زیر بر موفقیت سیستم بانک‌بیمه مؤثر قلمداد شدند: ۱. قیمت، ۲. محصول، ۳. امکانات فیزیکی، ۴. فرایندها، ۵. آمیخته ترفیع و بازارافزایی، ۶. کارکنان و ۷. توزیع.

موضوع مهم دیگر در این زمینه، بررسی مفهوم بانک‌بیمه از دیدگاه مشتریان است و اینکه چه انگیزه‌هایی باعث کاهش حرکت مشتریان به انتخاب‌های گسترده در بازار و ایجاد رابطه قوی با شرکت می‌شود. گلرخ و خانلری در سال ۱۳۹۳ پژوهشی در این زمینه در ایران انجام دادند که براساس آن، چهار عامل تصویر از برند، رضایت‌مندی، ارزش دریافتی و اعتماد بر تمایل مشتریان، در خرید متقاطع بانک‌بیمه تأثیر می‌گذارد (گلرخ و خانلری، ۱۳۹۳).

### مدل مفهومی

از آنجاکه در این مقاله می‌کوشیم عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک‌بیمه در ایران را شناسایی کنیم، بدون هیچ‌گونه داوری، به عوامل کلیدی موفقیت مستخرج از پیشینه پژوهش،



می‌پردازیم. بر این اساس و بر مبنای نظر خبرگان این حوزه، مدلی مفهومی از ۲۹ عامل بالقوه در موفقیت پیاده‌سازی بانک بیمه عبارتند از:

جدول ۱. عوامل کلیدی موفقیت بالقوه بانک بیمه

ردیف	عامل بالقوه	منبع	ردیف	عامل بالقوه	منبع
۱	ساختار یکپارچه	(حوزن، ۲۰۰۶؛ بنویست، ۲۰۰۲) (فن و چنگ، ۲۰۱۱)	۱۶	قوانین مرتبط	(بنویست، ۲۰۰۲) (چن و همکاران، ۲۰۰۹) (هامولا، ۲۰۱۴)
۲	حمایت مدیران	(هریسون، ۲۰۰۲؛ حوزن، ۲۰۰۶)	۱۷	افزایش درآمد در کشور	(چن و همکاران، ۲۰۰۹)
۳	فرهنگ در بانک و بیمه	(کومار، ۲۰۰۱؛ بنویست، ۲۰۰۲)	۱۸	ارزش افزوده بانک بیمه	(کومار، ۲۰۰۱) (بنویست، ۲۰۰۲)
۴	فرهنگ بین مشتریان	(هریسون، ۲۰۰۲؛ حوزن، ۲۰۰۶)	۱۹	ارائه محصولات بیمه ارزان تر	(برجندهال، ۱۹۹۵) (فن و چنگ، ۲۰۱۱)
۵	نحوه تعامل بانک و بیمه	(بنویست، ۲۰۰۲)	۲۰	کیفیت خدمات بانک بیمه	(فن و چنگ، ۲۰۱۱)
۶	مدیریت تغییر	(حوزن، ۲۰۰۶)	۲۱	سادگی و راحتی بانک بیمه	(حوزن، ۲۰۰۶؛ هریسون، ۲۰۰۲)
۷	نیروی انسانی متخصص	(کومار، ۲۰۰۱؛ حوزن، ۲۰۰۶)	۲۲	مدیریت ارتباط با مشتری	(بنویست، ۲۰۰۲؛ علی و چاترلی، ۲۰۱۳)
۸	فعالیت بازاریابی و ترویجی	(فن و چنگ، ۲۰۱۱؛ بنویست، ۲۰۰۲)	۲۳	سیستم‌های اطلاعاتی	(کومار، ۲۰۰۱؛ هریسون، ۲۰۰۲)
۹	ریسک برای بانک و بیمه	(چن و همکاران، ۲۰۰۹؛ بنویست، ۲۰۰۲)	۲۴	کاهش هزینه‌ها	(حوزن، ۲۰۰۶؛ بنویست، ۲۰۰۲)
۱۰	هزینه بانک بیمه	(حوزن، ۲۰۰۶؛ بنویست، ۲۰۰۲)	۲۵	پایگاه داده مشتریان بانک	(بنویست، ۲۰۰۲؛ هریسون، ۲۰۰۲)
۱۱	تأثیر نرخ تورم در تقاضا	(چن و همکاران، ۲۰۱۱)	۲۶	پایگاه داده مشتریان بیمه	(بنویست، ۲۰۰۲؛ کومار، ۲۰۰۱)
۱۲	تأثیر نرخ تورم در عرضه	(چن و همکاران، ۲۰۰۹)	۲۷	شهرت برند بانک	(هریسون، ۲۰۰۲؛ کومار، ۲۰۰۱)
۱۳	تعداد مشتریان بالقوه	(برجندهال، ۱۹۹۵؛ هریسون، ۲۰۰۲)	۲۸	اعتماد به بانک یا بیمه	(فن و چنگ، ۲۰۱۱؛ حوزن، ۲۰۰۶) (علی و چاترلی، ۲۰۱۳)
۱۴	اندازه بانک (گسترده‌گی)	(بنویست، ۲۰۰۲)	۲۹	تضاد منافع کانال‌های فروش سنتی بیمه	(حوزن، ۲۰۰۶؛ هریسون، ۲۰۰۲)
۱۵	ضریب نفوذ بیمه	(فن و چنگ، ۲۰۱۱)			

فرضیه‌های این پژوهش نیز برای همه ۲۹ عامل به صورت زیر است (در اینجا یک مورد ذکر می‌شود):

$H_1$ : ساختار یکپارچه (مثلاً در قالب گروه مالی یا سرمایه‌گذاری مشترک یا تفاهم‌نامه ...) عامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی بانک‌بیمه در ایران است.

در ادامه، پس از شناسایی عوامل کلیدی، به دسته‌بندی آنها پرداخته می‌شود که می‌تواند به مثابه مدل در نظر گرفته شود.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش، از آنجاکه به دنبال ارائه مدلی برای افزایش توجه به متغیرهای مؤثر بر خرید متقاطع بانک‌بیمه و توسعه دانشی خاص در زمینه خاص است، کاربردی (خاکی، ۱۳۷۸) و نوع پژوهش براساس نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. ابتدا، با استفاده از آزمون دوجمله‌ای براساس نظر خبرگان، بعضی عوامل بالقوه حذف شدند و پس از آن، عوامل باقی‌مانده با تحلیل عاملی اکتشافی دسته‌بندی شدند.

جامعه آماری این پژوهش - با توجه به محدودیت خبرگان که با مفهوم بانک‌بیمه آشنا باشند - مدیران و کارشناسان بانک‌ها و بیمه‌ها و پژوهشگران و استادان با زمینه پژوهشی در این حوزه‌اند. براین اساس، ۱۲۴ پرسشنامه توزیع شد که ۹۷ عدد از آنها قابل تحلیل بود. نمونه‌گیری این پژوهش، با توجه به جامعه آماری، به صورت غیر تصادفی بوده است و جامعه آماری به چهار دسته تقسیم شدند؛ دسته اول بانک‌ها و بیمه‌هایی بودند که با برندی خاص فعالیت می‌کردند؛ در این دسته از سرشماری استفاده شد. دسته دوم بانک‌ها و بیمه‌هایی را شامل می‌شد که سهامدار یکدیگر بودند، اما با یک برند فعالیت نمی‌کردند؛ در آنها از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شد. دسته سوم شامل بقیه بانک و بیمه‌ها بودند که در مورد آنها نیز از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شد و دسته چهارم اساتید و پژوهشگران بودند که در این بخش هم شیوه نمونه‌گیری به صورت قضاوتی به کار رفت. نحوه توزیع پرسشنامه‌ها در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲. نحوه توزیع پرسشنامه‌ها

پرسشنامه	دسته اول	دسته دوم	دسته سوم	دسته چهارم	جمع
ارسال شده	۵۱	۲۵	۳۰	۱۸	۱۲۴
برگشته	۴۶	۱۶	۲۱	۱۴	۹۷

در این پژوهش در تکمیل مبانی نظری از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی شامل کتب و مقالات انگلیسی و برای تعیین میزان اساسی بودن عامل بالقوه و میزان اهمیت آن (طیف لیکرت) از پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه با توجه به عوامل کلیدی بالقوه و ترکیبی از مقالات این حوزه استخراج شده است. البته در بعضی موارد، لازم شد که پرسشنامه به صورت حضوری و همراه با توضیحات پژوهشگر تکمیل شود.

از آنجاکه مدل مفهومی پژوهش برخاسته از پیشینه پژوهش و بنابراین، نشان‌دهنده نظرات متخصصان و خبرگان موضوع است، روایی محتوایی آن تأیید شده است.

طراحی سؤالات پرسشنامه این پژوهش دقیقاً بر مبنای جدول ۱ و شامل ۲۹ پرسش بوده است. برای افزایش روایی ظاهری پرسشنامه نیز از شش تن از استادان و خبرگان مرتبط با این حوزه نظرخواهی و نظر آنها درباره میزان موافقت با هر شاخص، در چارچوب پیشنهادی در قالب اعداد کیفی پنج‌گزینه‌ای، اخذ شد. بدین ترتیب، اشکالات ساختاری پرسشنامه اولیه شناسایی شد و اصلاحات لازم جهت برآورده ساختن روایی محتوا صورت گرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه ابتدا پرسشنامه اول بین ۱۵ نفر توزیع شد که تحلیل پایایی داده‌های جمع‌شده با استفاده از روش آلفای کرونباخ عدد ۰/۸۸ را نشان می‌داد. پایابودن پرسشنامه، امکان توزیع نهایی پرسشنامه را مهیا کرد. در پایان مرحله جمع‌آوری داده‌ها، مجدداً با جمع‌آوری کل پرسشنامه‌ها، پایایی پرسشنامه ۰/۸۲۴ به دست آمد که با توجه به اینکه از ۰/۷ بیشتر است رقمی مقبول، پایا و مطمئن است.

برای سنجش کفایت نمونه در تحلیل عاملی اکتشافی از آزمون‌های KMO و بارتلت استفاده شد که مقدار KMO برابر ۰/۷۸۱ بود و کاملاً نشان می‌دهد که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است و sig آزمون بارتلت هم ۰/۰۰ بوده است.

### یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها در این پژوهش در دو مرحله و با استفاده از نرم افزار SPSS صورت گرفته است، که آزمون دوجمله‌ای در مرحله اول و برای شناسایی عوامل و تحلیل عاملی اکتشافی در مرحله دوم برای دسته‌بندی این عوامل به کاربرده شده‌اند.

براساس نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای، از میان ۲۹ عامل بالقوه، از نظر خبرگان ۱۸ عامل به‌مثابه CSF برای پیاده‌سازی بانک‌بیمه در ایران شناسایی شده است که نتایج آن به تفصیل در جدول ۳ آمده است. شایان ذکر است که در آن نسبت آزمون را، ۰/۶ و سطح معناداری را ۰/۰۵ در نظر گرفته‌ایم.

پس از انجام مرحله اول و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک بیمه، در ادامه، برای دسته‌بندی عوامل باقی‌مانده، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون دوجمله‌ای

فرضیه	شاخص	میزان خطای آزمون ۰/۰۵		
		مشاهده‌شده	آزمون	معناداری
$H_1$	ساختار یکپارچه	۰/۹۴	۰/۶	تأیید
$H_2$	حمایت و اتخاذ راهبرد از سوی مدیران ارشد	۰/۷۰	۰/۶	تأیید
$H_3$	فرهنگ در بانک و شرکت بیمه	۰/۵۱	۰/۶	رد
$H_4$	فرهنگ در میان مشتریان (پذیرش خرید بیمه)	۰/۸۲	۰/۶	تأیید
$H_5$	مشخص‌بودن نحوه ارتباط بانک و بیمه	۰/۹۱	۰/۶	تأیید
$H_6$	توانایی مدیریت تغییر در بانک و بیمه	۰/۴۲	۰/۶	رد
$H_7$	نیروی انسانی متخصص مورد نیاز	۰/۸۷	۰/۶	تأیید
$H_8$	فعالیت بازاریابی و ترویجی بانک بیمه	۰/۸۸	۰/۶	تأیید
$H_9$	ریسک (ریسک راه‌اندازی و ریسک شهرت)	۰/۴۵	۰/۶	رد
$H_{10}$	هزینه بانک بیمه (راه‌اندازی، تبلیغات، فروش و...)	۰/۵۲	۰/۶	رد
$H_{11}$	تأثیر نرخ تورم در طرف تقاضا (مشتری)	۰/۳۰	۰/۶	رد
$H_{12}$	تأثیر نرخ تورم در طرف عرضه (بانک و بیمه)	۰/۷۴	۰/۶	رد
$H_{13}$	تعداد مشتریان بالقوه (بانک و شرکت بیمه)	۰/۸۱	۰/۶	تأیید
$H_{14}$	اندازه بانک از لحاظ تعداد شعبه	۰/۷۱	۰/۶	تأیید
$H_{15}$	ضریب نفوذ بیمه	۰/۵۲	۰/۶	رد
$H_{16}$	قوانین مرتبط با بانک و بیمه	۰/۸۲	۰/۶	تأیید
$H_{17}$	افزایش درآمد در کشور (تغییر در تقاضا برای خرید بیمه)	۰/۳۹	۰/۶	رد
$H_{18}$	ارزش افزوده ناشی از ارائه خدمات بانک و بیمه	۰/۷۷	۰/۶	تأیید
$H_{19}$	کیفیت خدمات	۰/۸۲	۰/۶	تأیید
$H_{20}$	ارائه محصولات بیمه با نرخ پایین‌تر	۰/۷۵	۰/۶	تأیید
$H_{21}$	سادگی و راحتی دریافت خدمات بانک بیمه	۰/۸۹	۰/۶	تأیید
$H_{22}$	قابلیت مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۵۴	۰/۶	رد
$H_{23}$	کاهش هزینه‌ها در بانک و بیمه	۰/۸	۰/۶	تأیید
$H_{24}$	سیستم‌های اطلاعاتی در تسهیم اطلاعات مورد نیاز	۰/۷۸	۰/۶	تأیید
$H_{25}$	پایگاه داده مشتریان بانک	۰/۵۱	۰/۶	رد
$H_{26}$	پایگاه داده مشتریان بیمه	۰/۵۶	۰/۶	رد
$H_{27}$	شهرت برند بانک	۰/۸۱	۰/۶	تأیید
$H_{28}$	اعتماد به بانک/بیمه	۰/۸	۰/۶	تأیید
$H_{29}$	تضاد منافع میان کانال‌های فروش سنتی بیمه	۰/۷۷	۰/۶	تأیید

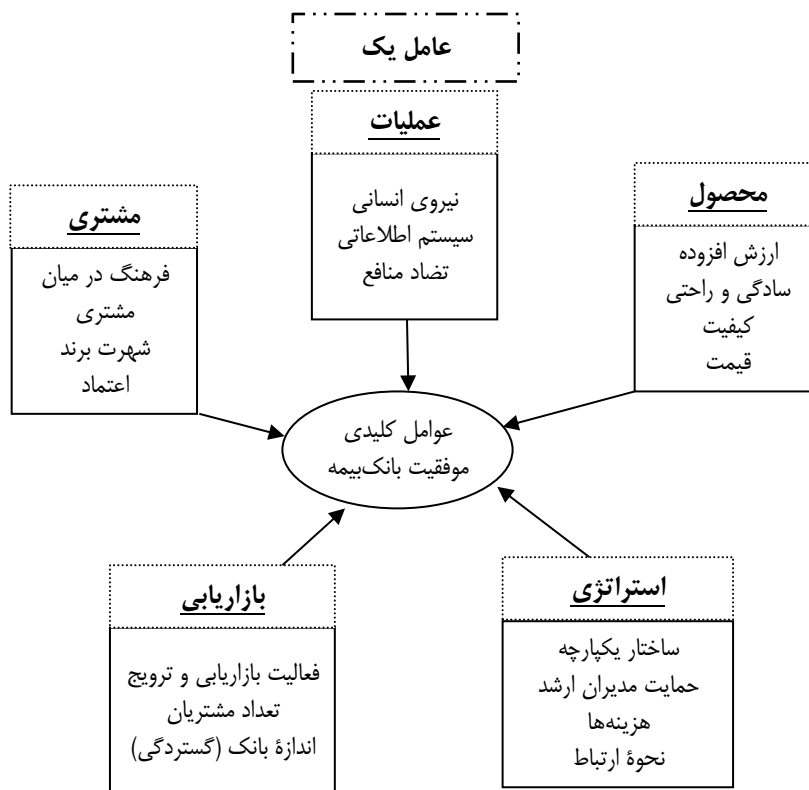
برای تحلیل عاملی از روش مؤلفه‌های اصلی، با استفاده از چرخش متعامد از نوع واریماکس استفاده شد. در ابتدا و براساس اشتراک اولیه و اشتراک استخراج‌ها، از میان ۱۸ عامل، عامل مربوط به قوانین به‌علت پایین‌تر بودن این مقدار از ۰/۵ حذف می‌شود که پس از آن با استناد به نتایج، مجموع این ۱۷ عامل بیش از ۶۳/۵ درصد از واریانس کل تبیین‌شده عوامل کلیدی موفقیت بانک بیمه را توضیح می‌دهند. عوامل کلیدی همراه با بارهای عاملی‌شان در جدول ۴ آمده است که نشان می‌دهد این عوامل را می‌توان در پنج عامل گنجانند.

جدول ۴. عوامل کلیدی موفقیت بانک بیمه حاصل از تحلیل عاملی

عوامل کلیدی موفقیت بانک بیمه	عامل				
	۱	۲	۳	۴	۵
ساختار یکپارچه	-۰/۳۶	-۰/۵۰۴	-۰/۱۲۱	-۰/۰۲۵	+۰/۷۱۷
حمایت و اتخاذ راهبرد مدیران	+۰/۱۷۱	-۰/۵۹	+۰/۴۳۸	+۰/۲۷۱	+۰/۶۸۲
فرهنگ در میان مشتریان	+۰/۰۲۴	+۰/۱۸	+۰/۶۸۲	-۰/۱۷۷	-۰/۰۰۵
مشخص‌بودن نحوه ارتباط بانک و بیمه	+۰/۰۵۹	-۰/۱۰۹	+۰/۰۸۴	+۰/۲۴۵	+۰/۷۸
نیروی انسانی متخصص	+۰/۳۷۶	+۰/۶۲۳	+۰/۱۰۷	+۰/۱۴۱	-۰/۴۲۳
فعالیت بازاریابی و ترویجی	+۰/۰۱۱	+۰/۲۴۷	+۰/۳۸۰	+۰/۷۰۱	+۰/۱۶۰
تعداد مشتریان	+۰/۰۸۹	+۰/۲۹۳	+۰/۱۵۰	+۰/۷۵۷	-۰/۰۷۹
اندازه بانک (از لحاظ تعداد شعبه)	+۰/۱۷۶	-۰/۱۱۷	+۰/۳۴۰	+۰/۷۱۵	+۰/۲۰۲
ارزش افزوده خدمات بانک بیمه	+۰/۶۸۷	+۰/۳۰۸	+۰/۳۴۳	+۰/۲۲۹	-۰/۰۴۲
کیفیت خدمات بانک بیمه	+۰/۶۹۷	+۰/۱۱۲	+۰/۳۸۶	+۰/۱۸۷	-۰/۰۷۶
ارائه محصول با نرخ پایین‌تر (قیمت)	+۰/۶۶۶	+۰/۳۵۱	+۰/۰۷۱	+۰/۲۵۰	-۰/۲۳۶
سادگی و راحتی	+۰/۷۷۶	-۰/۰۷۹	+۰/۱۱۲	+۰/۲۱۷	+۰/۲۹۳
هزینه‌ها	-۰/۰۸۵	+۰/۳۷۰	+۰/۱۱۰	+۰/۲۳۷	+۰/۸۲۳
سیستم اطلاعاتی	+۰/۳۸۵	+۰/۵۶۷	-۰/۰۸۴	+۰/۰۶۱	-۰/۲۳۰
شهرت برند	+۰/۲۵۱	+۰/۰۸۸	+۰/۷۴۷	+۰/۳۳۴	+۰/۱۳۰
اعتماد	+۰/۰۸۴	-۰/۱۱۴	+۰/۷۰۴	+۰/۳۹۴	+۰/۲۱۰
مدیریت تضاد منافع کانال‌های فروش سستی بیمه	+۰/۱۶۵	+۰/۵۵۷	+۰/۳۶۳	-۰/۲۰۳	+۰/۲۳۰

براساس جدول ۴، ۱۷ عامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک بیمه در ایران را می‌توان در پنج عامل دسته‌بندی کرد که برای نام‌گذاری آنها با توجه به عامل‌هایی که در هر دسته قرار می‌گیرند به این صورت در نظر گرفته شده است: عامل اول که ۱۴/۴۹۶ درصد از واریانس کل را دربرمی‌گیرد با عنوان عامل محصول، عامل دوم با ۱۳/۱۹۵ درصد عامل عملیات، عامل سوم با ۱۲/۹۸۶ درصد

عامل مشتری، عامل چهارم با ۱۲/۲۳۰ درصد عامل بازاریابی و فروش و درنهایت، عامل پنجم با ۱۰/۵۹۶ درصد عامل راهبرد نامگذاری شده‌اند که این دسته‌بندی در قالب شکل ۱ آمده است.



شکل ۱. عوامل کلیدی موفقیت بانک بیمه

### نتیجه‌گیری

در فضای کنونی کسب‌وکار، یکی از زمینه‌هایی که رقابت در آن به شدت بالا رفته است، ارائه خدمات مالی است. شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالی برای بقا، موفقیت و کسب سهم بازار باید در مسیر مشتری‌مداری و ایجاد سهولت در عرضه خدمات مالی برای رضایتمندی هرچه بیشتر مشتریان خود گام بردارند. با توجه به این مسائل و پدید آمدن تفکر ارائه کلیه خدمات مالی به صورت یکپارچه و متمرکز، بانک بیمه مسئله‌ای است که هر روز بیش از پیش مورد توجه هردو صنعت بیمه و بانکداری قرار می‌گیرد. برای برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی بانک بیمه، یکی از مسائل مهم، آشنایی با عوامل کلیدی موفقیت این مفهوم است که تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان در این حوزه با شناسایی این عوامل و در نظر گرفتن منابع صحیح این عوامل می‌توانند احتمال دستیابی

به موفقیت در ورود، راه‌اندازی و عملیات اجرایی این امر جدید را افزایش دهد. به همین سبب، در این پژوهش به شناسایی و دسته‌بندی این عوامل برای پیاده‌سازی بانک‌بیمه پرداخته شد. این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال بوده است که برای پیاده‌سازی بانک‌بیمه به صورت موفق چه عواملی را باید در نظر گرفت و آیا می‌توان این عوامل را در دسته‌هایی قرارداد که به واسطه آن، از برنامه‌ریزی منابع جهت تخصیص و سایر مزیت‌های حاصل از دسته‌بندی بهره‌مند شویم یا خیر. بنا بر این امر، هدف این پژوهش شناسایی و دسته‌بندی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک‌بیمه تعریف شده است.

این پژوهش به دنبال شناسایی و دسته‌بندی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک‌بیمه است تا بتواند با استخراج آنها، راهبردهای مناسب و منطبق با عوامل تأثیرگذار بر موفقیت بانک‌بیمه را دریابد. آنچه از پیشینه پژوهش در این خصوص می‌توان دریافت این است که با توجه به اینکه مدل استاندارد برای پیاده‌سازی بانک‌بیمه در دنیا وجود ندارد و عوامل متعددی بر پیاده‌سازی بانک‌بیمه تأثیرگذارند و این عوامل بر اساس شرایط کشورهای مختلف با توجه به ساختار آنها متفاوتند، سعی شده است با این پژوهش، به تصمیم‌گیران ایرانی کمک شود تا برای توسعه بانک‌بیمه با تمرکز بیشتری بر این عوامل و در نظر گرفتن آنها در برنامه‌ریزی، در مسیر موفقیت برای پیاده‌سازی این مفهوم جدید و کاربردی گام بردارند. از آنجاکه این عوامل قاعدتاً به صورت ذهنی در میان مدیران وجود داشته و دارد اما تاکنون پژوهشی برای این موضوع در ایران صورت نگرفته است، در این پژوهش سعی شده که به فهرست مشخصی از این عوامل برای بانک‌بیمه در ایران دست پیدا کنیم و برای قابل استفاده بودن (از لحاظ تعداد زیاد) و نگاشت آنها با مسائل مدیریتی از دسته‌بندی آنها استفاده کرده‌ایم تا استفاده‌کنندگان، با به‌کارگیری این عوامل مشکلی نداشته باشند.

در این پژوهش پس از مرور پیشینه، به‌طور کلی ۲۹ عامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک‌بیمه شناسایی شدند که عوامل بالقوه در نظر گرفته شدند و با استفاده از نظرات خبرگان ایرانی در این حوزه، نخست، حیاتی‌بودن این عوامل برای پیاده‌سازی بانک‌بیمه در ایران بررسی شد و پس از تحلیل، ۱۸ عامل از آنها عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک‌بیمه در ایران تشخیص داده شد که در جدول ۵ فهرست آنها آمده است. در مقایسه با تحقیقات گذشته عامل فرهنگ در بانک (کومار، ۲۰۰۱؛ بنویست، ۲۰۰۲)، توانایی مدیریت تغییر (حوزن، ۲۰۰۶)، ریسک برای بانک و بیمه (چن و همکاران، ۲۰۰۹؛ بنویست، ۲۰۰۲)، تأثیر نرخ تورم بر عرضه و تقاضا (چن و همکاران، ۲۰۱۱)، هزینه بانک‌بیمه (حوزن، ۲۰۰۶؛ بنویست، ۲۰۰۲) ضریب نفوذ بیمه (فن و چنگ، ۲۰۱۱) افزایش درآمد کشور و مدیریت ارتباط با مشتری و پایگاه داده‌های مشتریان

از سوی خبرگان، عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی بانک‌بیمه ایران تشخیص داده نشده‌اند و بقیه عوامل تأیید شده‌اند.

جدول ۵. عوامل کلیدی موفقیت بانک‌بیمه حاصل از آزمون دوجمله‌ای

ردیف	عامل	ردیف	عامل
$F_1$	ساختار یکپارچه	$F_{18}$	ارزش افزوده
$F_2$	حمایت و اتخاذ راهبرد	$F_{19}$	کیفیت
$F_4$	فرهنگ در میان مشتریان	$F_{20}$	نرخ پایین تر
$F_5$	مشخص بودن نحوه ارتباط بانک و بیمه	$F_{21}$	سادگی و راحتی
$F_7$	نیروی انسانی	$F_{23}$	کاهش هزینه‌ها
$F_8$	فعالیت بازاریابی و ترویجی	$F_{24}$	سیستم‌های اطلاعاتی
$F_{13}$	تعداد مشتریان	$F_{27}$	شهرت برند
$F_{14}$	اندازه بانک	$F_{28}$	اعتماد
$F_{16}$	قوانین	$F_{29}$	تضاد منافع

که پس از آن برای نگاه کلی برای برنامه‌ریزی این عوامل، به دسته‌بندی آنها پرداخته شد که با استفاده از تحلیل عامل اکتشافی این عوامل در پنج عامل کلی قرار گرفتند که به شرح زیرند:

- عامل اول (محصول): ارزش افزوده، کیفیت، قیمت، سادگی و راحتی؛ ۲. عامل دوم (عملیات): نیروی انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی و تضاد منافع؛ ۳. عامل سوم (مشتری): فرهنگ در میان مشتریان، شهرت برند و اعتبار؛ ۴. عامل چهارم (بازاریابی): فعالیت بازاریابی و ترویجی، تعداد مشتریان و اندازه بانک؛ ۵. عامل پنجم (راهبرد): ساختار یکپارچه، حمایت و اتخاذ راهبردی، کاهش هزینه‌ها و نحوه ارتباط بانک و بیمه.

در زمینه خروجی‌های این پژوهش براساس مطالعات گذشته، شایان ذکر است که در هیچ کدام از مطالعات گذشته، این تعداد عامل کلیدی موفقیت بالقوه در نظر گرفته نشده بود و در واقع، این پژوهش به بررسی تمام عوامل کلیدی موفقیت ذکر شده در مرور پیشینه به صورت بالقوه برای ایران و ارائه مدلی جامع در این حوزه پرداخته است و از میان این عوامل، بعضی، عوامل حیاتی برای پیاده‌سازی بانک‌بیمه در ایران تشخیص داده نشده‌اند که عبارتند از: فرهنگ در بانک و بیمه (کومار، ۲۰۰۱؛ بنویست، ۲۰۰۲)، مدیریت تغییر (حوزن، ۲۰۰۶)، ریسک برای بانک و بیمه (چن و همکاران، ۲۰۰۹؛ بنویست، ۲۰۰۲)، ضریب نفوذ بیمه (فن و چنگ، ۲۰۱۱) تأثیر نرخ تورم بر عرضه و تقاضا (چن و همکاران، ۲۰۰۹) مدیریت مشتری (بنویست، ۲۰۰۲) افزایش درآمد در



کشور (چن و همکاران، ۲۰۰۹) پایگاه داده مشتریان بانک و بیمه (کومار، ۲۰۰۱؛ هریسون، ۲۰۰۴) و بقیه موارد مورد اشاره عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی بانک بیمه در ایران شناسایی شده‌اند که درمیان آنها عامل ساختار یکپارچه در بیشتر تحقیقات به صورت مشترک وجود دارد (حوزن، ۲۰۰۶؛ بنویست، ۲۰۰۲؛ فن و چنگ، ۲۰۱۱) و عامل حمایت مدیران و اتخاذ راهبرد نیز در دو پژوهش هریسون (۲۰۰۲) و حوزن (۲۰۰۶) وجود داشته‌اند. پس از آن، دسته‌بندی صورت گرفت که درمورد دسته‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیشینه موردی وجود نداشت.

### پیشنهادها

علل کاربردی بودن نتایج این پژوهش را می‌توان این موارد دانست که در وهله اول، بانک بیمه موضوعی جدید است که عوامل بسیاری در پیاده‌سازی موفق آن مؤثرند و پژوهشی به صورت تخصصی درمورد این عوامل در ایران انجام نگرفته بود. در وهله دوم، بسیاری از بانک‌ها و بیمه‌ها به واسطه بهره‌مندی از راهبرد پیروی از بازار و بدون هدف‌گیری مشخص به فعالیت‌های مربوط به فروش بیمه از طریق بانک وارد شده‌اند که برای افزایش اثربخشی و دستیابی به موفقیت در این موضوع، نیاز به شناسایی و تخصیص بهینه منابع در این حوزه‌ها وجود دارد. به این علت، به شناسایی و دسته‌بندی این عوامل پرداخته شد که هدف از انجام این پژوهش بود و یافته‌های این پژوهش نیز عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک بیمه در ایران بودند که توانستیم آنها را در پنج دسته قرار دهیم. درنهایت، پیشنهادهای ارائه شده براساس این عوامل شناسایی و دسته‌بندی شد که از این قرارند:

۱. برای دستیابی به مزیت رقابتی در بازار، تصمیم‌گیران می‌توانند با در نظر گرفتن عوامل کلیدی موفقیت استخراج شده از این پژوهش و نقاط ضعف و قوت خود، به برنامه‌ریزی و استخراج راهبرد اقدام کنند.
۲. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد برای موفقیت در پیاده‌سازی بانک بیمه باید به پنج دسته از عوامل کلیدی موفقیت توجه کرد و با شناسایی نقاط ضعف و قوت در هر یک از این دسته‌ها و با استفاده از عوامل درون هر دسته، سازمان را برای پیاده‌سازی بانک بیمه آماده کرد.
۳. برای هر یک از این عوامل استخراج شده، هدف‌گذاری صورت گیرد و برنامه‌ریزی مناسبی برای دستیابی به آن تدوین شود. برای نمونه، در حوزه محصول مشخص کنند که خدمات بانک بیمه دارای چه ارزش افزوده‌ای است، راهبرد قیمت‌گذاری آن چگونه است، کیفیت آن و سادگی و راحتی که ایجاد می‌کند به چه صورت است یا در حوزه بازاریابی و فروش برنامه‌ای ویژه برای آن تدوین شود.

۴. با توجه به دسته‌بندی صورت‌گرفته و واحدهایی که در سازمان‌ها وجود دارد- مانند بازاریابی، توسعه محصول و...- هریک از این عوامل کلیدی به‌وسیله واحدی مشخص پیگیری شود. برای نمونه وظیفه مرتبط با عامل راهبرد می‌تواند به‌وسیله هیئت مدیره و مدیران ارشد پیگیری شوند. درواقع، هرکدام از این عوامل از سوی گروهی مشخص به‌صورت دوره‌ای و مرتب بررسی شود و اطمینان حاصل کنند که در راستای اهداف سازمان در حال حرکت است یا خیر و در هر زمان اصلاحات مورد نیاز را اعمال کنند. درواقع، پیشنهاد پژوهشگر این است که برای هریک از این عوامل تیم یا مسئولی را مشخص کنند.

۵. یکی از موارد مهم در این حوزه که بانک یا شرکت بیمه به‌تنهایی قادر به انجامش نیست، شناخت فضای قانونی و زیرساخت‌های لازم حقوقی برای پیاده‌سازی است که در این خصوص باید همکاری‌های بیشتری میان بانک و بیمه صورت گیرد و پیشنهاد می‌شود که در قالب کارگروهی مشترک بررسی شود.

با توجه به محدودیت‌هایی که محققان با آن در طول این پژوهش مواجه بودند، برای پژوهش‌های آتی در این حوزه، زمینه‌های زیر را پیشنهاد می‌کنند:

- این پژوهش به شناسایی و دسته‌بندی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک‌بیمه در ایران پرداخته است که پیشنهاد می‌شود بر مبنای این پژوهش به اولویت‌بندی این عوامل برای ارزیابی میزان اهمیت هریک از آنها پرداخته شود.
- عواملی که در این پژوهش از مرور ادبیات استخراج شد در قالب ۲۹ متغیر بوده‌اند که درنهایت، در این پژوهش ۱۷ عامل معرفی شدند. با توجه به اینکه حذف بعضی عوامل به معنای بی‌اهمیت‌بودن این عوامل نیست، پیشنهاد می‌شود در پژوهشی عوامل حذف‌شده نیز بررسی و میزان تأثیر آن در موفقیت بانک‌بیمه سنجیده شود.
- هریک از این دسته عوامل می‌توانند به‌صورت جداگانه بررسی شوند و تأثیری که در موفقیت پیاده‌سازی بانک‌بیمه می‌گذارد با معیارهای مختلفی سنجیده شود.
- این پژوهش با توجه به محدودیت‌هایی که در جامعه آماری داشت، بخشی خبرگان را بررسی کرد. نتایج حاصل از این پژوهش، در تحقیقات آتی، می‌تواند با تکمیل جامعه آماری یا با جامعه آماری جدید آزموده شود.

## References

- Azizi, Sh., Jamali, Sh. & Sanaie, A. (2012). Model of effective performance of their employees in the banking industry (Case Study: Agricultural Bank). *Quarterly Journal of Information Technology Management*, 4(12): 89-104. (In Persian)
- Bancassurance in practice: Munich Re: 2001
- Bashokouh Ajirloo, M., Khodad Hosieni, H., Kordnaiej, A. & Azar, A. (2012). Factors affecting the coordination of multiple distribution channels from the perspective of suppliers. *Quarterly Journal of Information technology management*, 4(11): 1-18. (In Persian)
- Baslanpor H. (2011). *Investigating key success factors commercial banks in retail banking*, Thesis. Faculty of Management. Tehran University. Tehran. (In Persian)
- Bergendahl, G. (1995). The profitability of bancassurance for European banks. *International Journal of Bank Marketing*, 13(1): 17-28.
- Bullen, C. V. & Rockart, J. F. (1981). *A primer on critical success factors*. Cambridge. Massachusetts.
- Chang, P. R., Peng, J. L. & Fan, C. K. (2011). A Comparison of Bancassurance and Traditional Insurer Sales Channels. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 36(1): 76-93.
- Chen, Z., Li, D., Liao, L., Moshirian, F. & Szablocs, C. (2009). Expansion and consolidation of bancassurance in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 19(4): 633-644.
- conglomerates: evidence from the Citigroup merger”, *The Financial Review*, Vol. 35,
- Crandall, R. E. & Crandall, W. (2008). New methods of competing in the global marketplace: Critical success factors from service and manufacturing. *CRC Press*, ????
- Danaiyefard, H., Alvani, M. & Azar, A. (2004). Quantitative research methodology in management: a comprehensive approach. Safar Eshraghi Press. ??? (In Persian)
- Fan, C., Lee, L., Tang, Y. & Lee, Y. (2011). *Factors of cross-buying intention – bancassurance*. ??????
- Fan C. Cheng (2011). An examination of key factors influencing Bancassurance

Success; Taiwan and China main land evidence. *The service industry Journal*, 31(11): 1887-1902.

Golrokh, A. & Khanlari, A. (2014). Identify and assess the factors affecting the willingness of customers to purchase insurance crossover Bank. *Quarterly Journal of Information Technology Management*, 6(2): 381-400. (In Persian)

Green, P. L. (2002). Non-stop growth in one-stop banking, *Global Finance*, 16(3): 35.

Harrison, T. S. (1994). Mapping customer segments for personal financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 12(8): 17-25.

Harrison, M. P. (2002). Factors preventing bancassurers from gaining competitive advantage in the life insurance market. MBA research report. University of Witwatersrand. ??????

Hoosen, N. (2006). *Critical success factors in the sales and distribution of bancassurance in South Africa*. Thesis. Master of Business Administration, Johannesburg Business School.

Khaki, Gh. (1998). *Research method*. Derayat Press. Tehran. (In Persian)

Klein, R. A. (2001). *Bancassurance in practice*, Munich Re. Yiannis Violaris. EuroLife. Nicosia (Cyprus).

Kumar, M. (2001). Marketing and Distribution Channels in Bancassurance. CEO Summit of banks and insurance companies of Asia Pacific countries.

Nigh, & Saunders (2003). Bancassurance around the World: How did bancassurance gain acceptance in such different markets as Latin America and Asia? Common objectives and requirements for success provide the answer.

Peykarjo, K. (2008). Investigating Bancassurance Performance in Bank & Insurance Market. *Mellat Insurance Electronic Magazine*, 1(1). (In Persian)

Popli, G., & Rao, D. (2009). An Empirical Study of Bancassurance: Prospects & Challenges for selling insurance products through Banks in India. Available at SSRN 1339471, 17-36.

Sahd, Bruce (2008). Bancassurance Direct Marketing Strategies in Developing Markets "Paper

Sarvanakumar, S., Punitha, U., Gunasekaran, S. & Sankar, S. (2012). Flourishing Bancassurance business: An indian perspective. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(2): February 2012, ISSN 2231 5780.

- Sehat, S., Rostami, H. & Kashkoli, M. (2011). Mixed impact on the value of brand marketing entrepreneur insurance company. *Quarterly Journal of Information Technology Management*, 4(12): 71-90. (In Persian)
- Wong, C., Barnshaw, M., Bever, L. (2007). *Bancassurance: Emerging trends, Opportunities and challenge*. Swiss Re. No 5 Sigma Reports
- Zafarian, R. & Mirzaie Abr, F. (2011). Development of business model innovation in the insurance industry using causal mapping. *Quarterly Journal of Information Technology Management*, 3(7): 91-108. (In Persian)