

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موفقیت پیاده‌سازی بانک‌بیمه در ایران

علی گلرخ*، امیر خانلری**

چکیده

تغییر رویکرد به‌وجودآمده در خصوص خدمات مالی و پدیدآمدن تفکر ارائه کلیه خدمات مالی به صورت یکپارچه، مفاهیم نوینی را در بازاریابی خدمات مالی و بانکی ایجاد نموده است، "بانک‌بیمه" مفهومی است که هر روز بیش از پیش مورد توجه هر دو صنعت بانکداری و بیمه قرار گرفته است تا بتوانند به واسطه هم‌افزایی که ایجاد می‌کنند، پاسخگوی فضای کسب‌وکار رقابتی در این حوزه باشند. برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در این فضا از الزامات به شمار می‌آید، از این‌رو برای موفقیت در پیاده‌سازی این مفهوم، آشنایی با عوامل کلیدی موفقیت بانک‌بیمه به عنوان یکی از گام‌ها برای برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، ضروری است. پژوهش پیش رو پژوهشی توصیفی-پیمایشی است که هدف اصلی آن شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک‌بیمه می‌باشد. چارچوب نظری این پژوهش، بر مبنای عوامل استخراج شده از ادبیات است، که در ابتدا و با استفاده از پرسشنامه، حیاتی بودن این عوامل بررسی شده و عواملی که حیاتی بودند با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی دسته‌بندی شده‌اند، برای اولویت‌بندی عوامل باقی‌مانده با توجه به دسته‌بندی‌های انجام‌شده در بخش قبلی از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است. نتایج بررسی‌ها نشان داد برای پیاده‌سازی بانک‌بیمه در ایران ۱۷ عامل کلیدی وجود دارد که در ۵ دسته کلی قرار می‌گیرند و در میان آن‌ها دسته راهبرد دارای بالاترین اولویت و ساختار یکپارچه هم مهم‌ترین عامل کلیدی موفقیت برای پیاده‌سازی بانک‌بیمه است.

کلید واژه‌ها: بانک‌بیمه؛ عوامل کلیدی موفقیت؛ فرایند سلسله‌مراتبی؛ تحلیل عاملی اکتشافی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۲/۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۰۷/۲

* کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

E-mail: Golrokh66@hotmail.com

** استادیار، دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

بازار رقابتی و افزایش میزان پیچیدگی کسب‌وکارها در صنعت خدمات مالی و بانکی، نیاز به تغییر رویکرد در این صنعت را ایجاد نموده و براین اساس الزام به نوآوری، کاهش هزینه‌ها، تلاش برای افزایش سودآوری و تغییر در الگوهای کسب‌وکار باعث تغییر رویکرد و ایجاد تفکر ارائه خدمات مالی به صورت یکپارچه شده و آن‌را از مفاهیم نوین در بازاریابی خدمات مالی و بانکی قرارداده است. از جمله راه‌کارهای مورد استفاده در این خصوص ترکیب خدمات مالی برای نهادهایی که امکان این ادغام را دارند، می‌باشد. در اروپا ترکیب میان فعالیت‌های بانکداری و بیمه‌گری با عنوان "بانک بیمه"^۱ باعث جلب نظر خاص مدیران و دانشگاهیان گردید.

بانک بیمه به عنوان ارائه خدمات بیمه به وسیله بانک، یک کانال تازه و در حال رشد برای توزیع بیمه است. بانک بیمه در سراسر جهان به صورت یکنواخت پیاده‌سازی نشده است، مسائل نظارتی در هر کشور مانند عوامل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و جمعیت‌شناختی برخی از این تفاوت‌ها و ناهمگنی را می‌تواند توضیح دهد، با این وجود و به صورت کلی، میزان نفوذ بانک بیمه در سال‌های اخیر به ویژه در بازارهای نوظهور افزایش داشته است. (وونگ و همکاران، ۲۰۰۷) همزمان با این موضوع، هسته اصلی فعالیت بانکداری که درآمد مبتنی بر بهره است، توسط عواملی هم‌چون افزایش هزینه‌های عملیاتی، کاهش میزان سپرده‌گذاری مشتریان در بانک، رقابت در اعطای تسهیلات، بلوغ بازار و ایجاد جایگزین‌هایی برای این خدمات، تهدید شده اند که همه نشان از کاهش سودآوری برای موسسات مالی است که آن‌ها را به تفکر دوباره در خصوص راهبردهای بازاریابی خود مجبور کرده است (هریسون، ۱۹۹۴) از این رو تغییر در رویکرد به روش‌ها و مفاهیم نوین در بازاریابی خدمات مالی و بانکی، تفاوت نیازهای مشتریان و شرایط رقابتی، موسسات مالی را به سمت مفاهیم نوین مانند افزایش درآمدهای مبتنی بر کارمزد حرکت داده است، که بانک بیمه از جمله این مفاهیم است.

مفهوم بانک بیمه طیف وسیعی از الگوهای همکاری (توافق‌ها) و محصولات میان شرکت‌های بیمه و بانک را پوشش می‌دهد که البته تمامی این موارد شامل گروهی از محصولات بیمه‌ای و بانکی است که این خدمات از یک منبع و برای مشتریان قابل ارائه است (کومار، ۲۰۰۱) اما با توجه به اینکه راهبردهای مختلفی در این موضوع قابل استفاده است، الگوی استاندارد در خصوص بانک بیمه برای کشورها وجود ندارد (نای و ساندرس، ۲۰۰۳) باتوجه به بازار مناسب که برای فروش بیمه و افزایش درآمد در گروه مالی که به واسطه راه‌اندازی این مفهوم ایجاد می‌شود، رقابت میان ارائه‌دهندگان بانک بیمه رو به افزایش خواهد

بود بنابراین شناسایی عوامل کلیدی موفقیت^۱ برای بیمه و بانک‌ها برای شرکت‌های بیمه و بانک باعث توسعه بهتر در انتخاب راهبرد مناسب در بانک بیمه می‌شود (قن و چن، ۲۰۱۱؛ کوماری و دورتی ۲۰۱۴). با توجه به اینکه بانک بیمه به عنوان یک مفهوم جدید در فضای کسب و کار مالی ایران است، در این پژوهش تمرکز اصلی بر روی شناسایی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک بیمه در ایران و اولویت‌بندی آن‌ها است تا موسسه‌های مالی در راستای برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی بانک بیمه این عوامل را برای دستیابی به موفقیت و اتخاذ راهبردهای مناسب در نظر داشته باشند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش ابتدا مروری بر مفهوم عوامل کلیدی موفقیت و نقش آن در برنامه‌ریزی به عنوان ابزارهایی برای پیاده‌سازی موفق بانک بیمه انجام و در ادامه مفهوم بانک بیمه توضیح داده می‌شود.

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 توسط دکتر دانیل مطرح شد و شاید دانیل اولین کسی بود که CSF را مطرح کرد. 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 سازمان هستند، بنابراین روشی را توسعه داد که در آن با استفاده از عوامل حیاتی موفقیت به عنوان یک 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 محدود هستند که دستیابی به نتایج مطلوب در این زمینه‌ها عملکرد رقابتی سازمان را تضمین خواهد کرد. به عبارت دیگر عوامل حیاتی موفقیت محدوده‌های حیاتی معدودی هستند که لازم است در این محدوده‌ها کارها به خوبی 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 وقایع احتمالی معرفی می‌کند که می‌توانند سازمان را به روشی مثبت یا منفی متاثر سازد و در نتیجه نیازمند توجه ویژه‌ای هستند (کراندل آر و کراندل اچ، ۲۰۰۸).

در تعریف دیگری که عوامل حیاتی موفقیت و عوامل کلیدی موفقیت را معادل یکدیگر در نظر گرفته است و این عوامل را قابلیت یا منبعی تعریف نموده است که سازمان می‌تواند در آن سرمایه‌گذاری کند (آمبرگ و همکاران، ۲۰۰۵). در تعریف دیگر توسط کارلی و همکاران سال ۲۰۰۴ عوامل حیاتی موفقیت به عنوان نواحی حیاتی عملکرد یک سازمان که پایه‌ای برای دستیابی آن سازمان به مأموریتش است، معرفی می‌شود.

اهداف کنترلی و عوامل حیاتی موفقیت مکمل یکدیگرند و هر دوی آن‌ها برای رسیدن به مأموریت سازمان مورد نیاز هستند و در این راه نمی‌توان تاثیر یکی بر دیگری را نادیده گرفت.

بانک بیمه. از آنجایی که راهبردهای متنوعی در خصوص بانک‌بیمه وجود دارد و هیچ الگوی استاندارد بانک‌بیمه‌ای برای یک کشور موجود نیست با مرور ادبیات هم این موضوع نشان داده می‌شود که توصیف و تعریف مشترکی نیز نمی‌توان برای آن ذکر نمود برای نمونه در زیر چند تعریف از بانک‌بیمه آورده شده است. تعریفی که کمیته پژوهش و بازاریابی بیمه عمر^۱ ارائه کرده است به این صورت است که: "ارائه خدمات بیمه عمر به وسیله بانک‌ها و شرکت‌های ساختمانی" و در تعریفی دیگر آلن لیچ در کتاب خود با عنوان بانک‌بیمه اروپایی^۲ مسائل و پیشنهادات به این صورت بوده است که: "مداخله بانک‌ها، بانک‌های پس‌انداز و شرکت‌های ساختمانی در تولید، بازاریابی و توزیع محصولات بیمه‌ای" و در تعریف دیگر، در گزارشی که شرکت بزرگ مونیخ ری^۲ برای عملیاتی سازی بانک‌بیمه ارائه کرده است "بانک‌بیمه را به عنوان ارائه خدمات و محصولات بانک و بیمه از یک کانال مشابه" توصیف می‌نماید (کلین، ۲۰۰۱؛ دراکا و کریستا، ۲۰۰۸). در تعریف دیگر که در مقاله‌ای که چانگ و همکاران در سال ۲۰۱۱ نوشته‌اند، بانک‌بیمه را با رویکرد یک کانال توزیع برای فروش در نظر می‌گیرند و آن‌را به عنوان روشی برای توزیع محصولات بیمه‌ای تعریف می‌کنند و از بانک‌بیمه به عنوان حرکتی جهانی که باعث از میان برداشتن موانع سنتی که کسب‌وکارهای مالی در تولید خدمات و محصولات خود با آن درگیر هستند، شده است (چانگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ بنویست، ۲۰۰۲).

در تعریف دیگر بانک‌بیمه به عنوان فروش محصولات بیمه‌ای توسط شبکه بانک مورد اشاره قرار گرفته است (پاپلی و روا، ۲۰۰۹). در تعریف دیگری که برجندهال در سال ۱۹۹۵ به عنوان یکی از پژوهشگرانی که نخستین بار در این حوزه به بیان این مفهوم پرداخت، بانک‌بیمه را به عنوان فروش محصولات بیمه از طریق شعبات بانک در فرانسه و آلمان تعریف می‌کند (برجندهال، ۱۹۹۵). یکی دیگر از تعاریفی که تاحدودی کلی‌تر به نظر می‌آید به این

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

صورت است که بانک بیمه را می‌توان به عنوان توزیع محصولات بیمه‌ای از طریق کانال‌های بانک در نظر گرفت و در واقع به صورت بسته‌ای از خدمات مالی است که نیازهای بانک و بیمه را می‌تواند در یک زمان پژوهشگر سازد (سروانکومار و همکاران، ۲۰۰۹). امروزه با پیشرفت تکنولوژی و پدیدار شدن الگوهای جدید کسب‌وکار، افزایش سطح رقابت و تغییر خواسته‌ها و انتظارات مشتریان، استفاده از کانال‌های توزیع چندگانه و متعدد به سرعت در حال رشد است (باشکوه، خدادادحسینی، کردنائیج و آذر، ۱۳۹۱) و بانک بیمه به عنوان یک کانال توزیع نوین برای موسسه‌های مالی در راه ایجاد کانال‌های توزیع چندگانه شود.

(کاوچیک ۲۰۱۰): در پژوهش کاربردی که ایشان به عنوان مدیر بانک بیمه در یک شرکت بیمه عمر در هند انجام داده است به بررسی مسائل راهبردی مرتبط با پیاده‌سازی بانک بیمه پرداخته است و عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک بیمه که باعث افزایش احتمال دستیابی به اهداف مورد نظر در بانک بیمه می‌شود را این‌گونه بیان می‌سازد: انتخاب شرکای مناسب، تعهد شرکا نسبت به پیاده‌سازی، انتخاب بخش صحیح از مشتریان، پیشنهاد محصول مناسب، الگوی بهینه از فروش و توزیع بانک بیمه، آموزش و انگیزش کارکنان بانک برای فعالیت در حوزه بیمه. براساس این عوامل کلیدی ایشان پیشنهاد می‌کند باید یک برنامه کسب‌وکار با در نظر گرفتن موارد فوق برای بانک بیمه در نظر گرفته شود.

(فن و چنگ ۲۰۱۱): در این پژوهش که با عنوان بررسی عوامل کلیدی که بر روی موفقیت بانک بیمه تاثیر می‌گذارند: مطالعه موردی در تایوان و چین است، هدف اصلی این‌گونه تبیین می‌شود که در درجه‌ی اول به دنبال عوامل کلیدی که بر روی عملیات بانک بیمه در تایوان و چین تاثیر می‌گذارند و در مرحله‌ی بعد به بررسی وزن هر یک از این عوامل کلیدی می‌پردازد و در انتها به پیشنهاد راهبردهای مناسب برای اتخاذ در این زمینه به مدیران ارشد ختم می‌شود. در نتایج این پژوهش ۱۰ عامل شناسایی شده، که به شرح زیر است: ۱. زمان کوتاه و نوآوری محصولات بانک بیمه؛ ۲. هزینه پایین تر مدیریت به ازای هر بیمه نامه؛ ۳. ارائه بیمه نامه با قیمت پایین تر به شبکه بانکی، ۴. هزینه راه‌اندازی پایین، ۵. کیفیت خدمات، ۶. ترویج فروش؛ ۷. مشارکت در بازاریابی (نحوه مشارکت)؛ ۸. سرمایه گذاری مشترک؛ ۹. ایجاد یک گروه یکپارچه؛ ۱۰. توسعه داخلی.

(حوزن ۲۰۰۶): حوزن در پژوهشی (پایان نامه کارشناسی ارشد) که در سال ۲۰۰۶ بر روی عوامل کلیدی موفقیت در فروش و توزیع خدمات بانک بیمه در کشور آفریقای جنوبی انجام داد برخی از عوامل کلیدی موفقیت در بانک بیمه را ارائه کرد که آن‌ها را در پنج عامل کلی ساختار سازمانی یکپارچه، نظام‌های اطلاعاتی وابسته به بانک و بیمه، سادگی محصولات قابل ارائه در بانک بیمه برای مدیریت، استفاده بهینه از شبکه توزیع خرد برای کسب موفقیت

و سادگی محصولات برای درک از سوی مشتریان دسته بندی نمود. حوزن در پژوهشی که انجام داده‌است برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز بانک‌بیمه عوامل عملیاتی‌تر را نیز بیان می‌کند که عبارتند از: ساختار سازمانی یکپارچه، نظام اطلاعاتی، بیمه نامه‌ها (با تاکید بر نوع، قیمت و پرموشن)، استفاده اثربخش از شبکه خرد، ساده‌سازی و تفهیم محصولات در بانک‌بیمه، توسعه محصول، صرفه اقتصادی نحوه کنترل ارتباط در میان بانک و بیمه، سازماندهی فرآیند بازاریابی بانک‌بیمه و نهاد مسئول.

(بنویست ۲۰۰۲): در پژوهشی که ایشان در سال ۲۰۰۲ در خصوص بانک بیمه انجام داده است به این نکته اشاره می‌کند که الگوی معجزه‌ای برای شرکت‌های بیمه و بانک در خصوص بانک‌بیمه وجود ندارد. در نتیجه‌گیری از پژوهش برخی از عوامل کلیدی موفقیت برای پیاده سازی بانک‌بیمه را اینگونه بیان نموده که به صورت زیر است: ۱. ساختار و الگوی بانک‌بیمه که باید متناسب با ویژگی‌های منحصر به فرد 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 بانک‌بیمه؛ ۵. مسائل اداره و کنترلی بانک با بیمه و توسعه داخلی مانند تعیین کارمزد ها و محصولات (نحوه کنترل ارتباط)؛ ۶. پایگاه‌های داده و نحوه به اشتراک‌گذاری آن‌ها در بانک‌بیمه؛ ۷. مدیریت ارتباط با مشتریان؛ ۸. نظام‌های اطلاعاتی و فناوری‌ها؛ ۹. ریسک؛ ۱۰. هزینه.

(چن و همکاران ۲۰۰۹): در پژوهشی که چن و همکاران انجام داده اند به گستردگی مفهوم بانک‌بیمه در قرن ۲۱ در سراسر جهان پرداخته‌اند و از آن به عنوان یکی از نخستین مطالعه جامع بر روی شناسایی و اندازه‌گیری عوامل تعیین‌کننده و حیاتی بانک‌بیمه که بر روی ۲۸ نمونه از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه صورت گرفته است. آن‌ها در این پژوهش به ۸ عامل تعیین‌کننده برای موفقیت بانک‌بیمه اشاره می‌کنند که باعث موفقیت همه‌جانبه و توسعه همگانی بانک‌بیمه می‌شود که این عوامل به شرح زیر هستند: ریسک شرکت، اندازه شرکت، کاهش در هزینه شرکت، درآمد شرکت، اندازه صنعت بانکداری، قوانین، نرخ تورم، تغییرات در درآمد کشور.

برجندها (۱۹۹۵): در پژوهشی که این پژوهشگر انجام داده است به بررسی سودآوری بانک‌بیمه برای بانک‌ها و مطالعه موردی در بانک‌های اروپا پرداخته است. ایشان در این پژوهش چهار عامل کلیدی برای موفقیت بانک‌بیمه را بیان می‌کند که آن‌ها عبارتند از: هزینه‌های پایین راه‌اندازی، رشد سریع در فروش، انجام هزینه مناسب برای پرموشن‌ها، هزینه‌های پایین مدیریت. در بخشی دیگر از این پژوهش بیان می‌کند که برای افزایش موفقیت در بانک‌بیمه و بالا رفتن 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 افزایش می‌یابد) و درجه یادگیری.

(کومار ۲۰۰۱): کومار یکی از افرادی است که پژوهش‌های گسترده‌ای را در خصوص فروش متقاطع و خرید متقاطع انجام داده است و به عنوان نخستین کسی است که در این حوزه به پژوهش پرداخته است و با توجه به ماهیت بانک بیمه که برای ارائه‌دهندگان آن دارای ماهیت فروش متقاطع بانک و بیمه است در سال ۲۰۰۱ پژوهشی را با عنوان بازاریابی و کانال‌های توزیع در بانک بیمه انجام داده است که در آن به بیان عوامل حیاتی موفقیت بانک بیمه به عنوان یک کانال توزیع می‌پردازد که این عوامل عبارتند از: برند بانک، ارائه حق بیمه با قیمت پایین‌تر، نظام‌های اطلاعاتی یکپارچه، پذیرش محصول از سوی مشتری، فرهنگ، فناوری پیشرفته، پایگاه داده.

۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

از آنجایی که در این مقاله می‌خواهیم عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک بیمه در ایران را شناسایی و سپس آن‌ها را اولویت‌بندی کنیم، در ابتدا باید بدون هیچ‌گونه داوری در خصوص عوامل کلیدی موفقیت مستخرج از ادبیات عمل کرده و در ادامه و با استفاده از نظر خبرگان، این عوامل را برای ایران شناسایی و اولویت‌بندی کنیم، از این‌رو الگوی مفهومی ۲۹ عامل بالقوه که از مرور ادبیات شناسایی شده‌اند، تعریف می‌شود، مطابق جدول زیر:

جدول ۱. عوامل کلیدی موفقیت بالقوه بانک بیمه

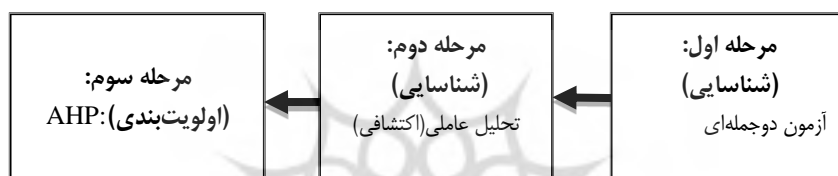
ردیف	عامل بالقوه	منبع	ردیف	عامل بالقوه	منبع
۱	ساختار یکپارچه	(حوزن ۲۰۰۶) (بنویست ۲۰۰۲) (فن و چنگ ۲۰۱۱)	۱۶	قوانین مرتبط	(بنویست ۲۰۰۲) (چن و همکاران ۲۰۰۹) (هامولا ۲۰۱۴)
۲	حمایت مدیران	(هریسون ۲۰۰۲) (حوزن ۲۰۰۶)	۱۷	افزایش درآمد در کشور	(چن و همکاران ۲۰۰۹)
۳	فرهنگ در بانک و بیمه	(کومار ۲۰۰۱) (بنویست ۲۰۰۲)	۱۸	ارزش افزوده بانک بیمه	(کومار ۲۰۰۱) (بنویست ۲۰۰۲)
۴	فرهنگ در میان مشتریان	(هریسون ۲۰۰۲) (حوزن ۲۰۰۶)	۱۹	ارائه محصولات بیمه ارزان‌تر	(برجندهال ۱۹۹۵) (فن و چنگ ۲۰۱۱)
۵	نحوه ارتباط 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	نظام‌های 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	تاثیر نرخ تورم در تقاضا	(چن و همکاران ۲۰۱۱)	۲۶	پایگاه داده مشتریان بیمه	(بنویست ۲۰۰۲) (کومار ۲۰۰۱)
۱۲	تاثیر 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	(حوزن ۲۰۰۶) (هریسون ۲۰۰۲)
۱۵	ضریب نفوذ بیمه	(فن و چنگ ۲۰۱۱)		سستی بیمه	

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

H₁: ساختار یکپارچه (برای نمونه در قالب گروه مالی یا سرمایه‌گذاری مشترک یا تفاهم‌نامه و...) به عنوان یک عامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی بانک‌بیمه در ایران است. در ادامه و پس از شناسایی عوامل کلیدی به دسته‌بندی آن‌ها پرداخته می‌شود که می‌تواند به عنوان یک الگوی در نظر گرفته شود و در انتها عوامل کلیدی باقی‌مانده براساس دسته‌های مشخص اولویت‌بندی می‌شوند.

۴. روش شناسایی

این پژوهش بر اساس هدف کاربردی است و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها پژوهشی توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود که شامل دو بخش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک‌بیمه در ایران است، روش پژوهش مورد استفاده نیز دارای دو بخش کلی است که در بخش اول به شناسایی و دسته‌بندی عوامل پرداخته می‌شود و در بخش دوم این عوامل اولویت‌بندی می‌شوند.



شکل ۱. روش‌های تحلیل اطلاعات

جامعه آماری این پژوهش نیز که شامل دو بخش است (شناسایی و اولویت‌بندی) با توجه به محدودیت خبرگان که با مفهوم بانک‌بیمه آشنا باشند، به این صورت تعریف می‌گردد که مدیران، کارشناسان بانک‌ها و بیمه‌ها، پژوهشگران و اساتید با زمینه پژوهشی در این حوزه را در بر گرفته است که بر این اساس برای بخش اول (شناسایی) ۱۲۴ پرسشنامه توزیع شده و ۹۷ پرسشنامه قابل تجزیه و تحلیل بوده است. نمونه‌گیری صورت گرفته در این پژوهش با توجه به جامعه آماری به صورت غیر تصادفی بوده است. برای بخش دوم (اولویت‌بندی) با توجه به روش مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌های آن (فرایند تحلیل سلسله مراتبی-AHP) ۱۰ نفر از خبرگان انتخاب شده‌اند.

از آن جایی که الگوی مفهومی پژوهش، برخاسته از پیشینه پژوهش و بنابراین نشان‌دهنده نظرات متخصصین و خبرگان موضوع است، روایی محتوایی آن مورد تأیید می‌باشد. طراحی سوال‌های پرسشنامه این پژوهش دقیقاً بر مبنای جدول ۱ بوده است که شامل ۲۹ پرسش بوده است و برای افزایش روایی ظاهری پرسشنامه نیز از شش تن از اساتید و خبرگان

مرتبط با این حوزه نظرخواهی و نظر آن‌ها درباره میزان موافقت با هر شاخص در چارچوب پیشنهادی در قالب اعداد کیفی پنج گزینه‌ای اخذ شد. بدین ترتیب اشکالات ساختاری پرسشنامه اولیه شناسایی 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 جمع شده با استفاده از روش آلفای کرونباخ عدد ۰/۸۸ را نشان می‌داد. پایا بودن پرسشنامه، امکان توزیع نهایی پرسشنامه را مهیا نمود. در پایان مرحله جمع‌آوری داده‌ها مجدداً با جمع‌آوری کل پرسشنامه‌ها، پایایی پرسشنامه ۰/۸۳۴ به دست آمد که با توجه به اینکه از ۰/۷ بیشتر می‌باشد رقمی قابل قبول محسوب شده و از این جهت ابزار گردآوری داده‌ها پایا و قابل اطمینان محسوب می‌شود.

برای سنجش کفایت نمونه در تحلیل عاملی اکتشافی از آزمون‌های KMO و بارتلت استفاده شده است که مقدار KMO برابر ۰/۷۸۱ بوده است که به طور قوی نشان می‌دهد که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است و sig آزمون بارتلت هم ۰/۰۰ بوده است. در استفاده از روش AHP باید نرخ سازگاری براساس درخت تصمیم محاسبه شود و چنانچه کمتر از ۰/۱ باشد، مورد قبول است که در این پژوهش تمامی نرخ‌های محاسبه شده کمتر از ۰/۱ بوده است.

۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش در سه مرحله و با استفاده از نرم افزارهای SPSS و اکسل صورت گرفته، که آزمون دوجمله‌ای در مرحله اول و برای شناسایی عوامل و تحلیل عاملی اکتشافی در مرحله دوم برای دسته‌بندی این عوامل به کار برده شده‌اند و اولویت‌بندی عوامل کلیدی با استفاده از AHP در مرحله سوم به کار رفته است، دو مرحله اول با نرم‌افزار SPSS و مرحله اولویت‌بندی با نرم‌افزار اکسل انجام شده است.

براساس نتایج حاصل از آزمون دو جمله‌ای از میان ۲۹ عامل بالقوه، از نظر خبرگان ۱۸ عامل به عنوان CSF برای پیاده‌سازی بانک بیمه در ایران شناسایی شده است که نتایج آن به تفصیل در جدول ۲ آمده است و لازم به ذکر است که در آن نسبت آزمون را، ۰/۶ و معناداری را ۰/۰۵ در نظر گرفته‌ایم. پس از انجام مرحله‌ای اول و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک بیمه در ادامه برای دسته‌بندی این عوامل باقی‌مانده، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است تا عوامل باقی‌مانده را دسته‌بندی نماییم.

جدول ۲. نتایج آزمون دو جمله‌ای

فرضیه	شاخص	میزان خطای آزمون ۰/۰۵		
		مشاهده شده	آزمون	معنا داری
H ₁	ساختار یکپارچه	۰/۹۴	۰/۶	تایید
H ₂	حمایت و اتخاذ راهبرد از سوی مدیران ارشد	۰/۷۰	۰/۶	تایید
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	تایید
H ₅	مشخص بودن نحوه ارتباط بانک و بیمه	۰/۹۱	۰/۶	تایید
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	تایید
H ₈	فعالیت بازاریابی و ترویجی بانک بیمه	۰/۸۸	۰/۶	تایید
H ₉	ریسک (ریسک راه اندازی و ریسک شهرت)	۰/۴۵	۰/۶	رد
H ₁₀	هزینه بانک بیمه (راه اندازی، تبلیغات، فروش و...)	۰/۵۲	۰/۶	رد
H ₁₁	تاثیر نرخ تورم در طرف تقاضا (مشتری)	۰/۳۰	۰/۶	رد
H ₁₂	تاثیر 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	تایید
H ₁₄	اندازه بانک از لحاظ تعداد شعبه	۰/۷۱	۰/۶	تایید
H ₁₅	ضریب نفوذ بیمه	۰/۵۲	۰/۶	رد
H ₁₆	قوانین مرتبط با بانک و بیمه	۰/۸۲	۰/۶	تایید
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	تایید
H ₁₉	کیفیت خدمات	۰/۸۲	۰/۶	تایید
H ₂₀	ارائه محصولات بیمه با نرخ پایین تر	۰/۷۵	۰/۶	تایید
H ₂₁	سادگی و راحتی دریافت خدمات بانک بیمه	۰/۸۹	۰/۶	تایید
H ₂₂	قابلیت مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۵۴	۰/۶	رد
H ₂₃	کاهش هزینه‌ها در بانک و بیمه	۰/۸	۰/۶	تایید
H ₂₄	نظام‌های اطلاعاتی در تسهیم اطلاعات مورد نیاز	۰/۷۸	۰/۶	تایید
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	تایید
H ₂₈	اعتماد به بانک/بیمه	۰/۸	۰/۶	تایید
H ₂₉	تضاد منافع میان کانال‌های فروش سنتی بیمه	۰/۷۷	۰/۶	تایید

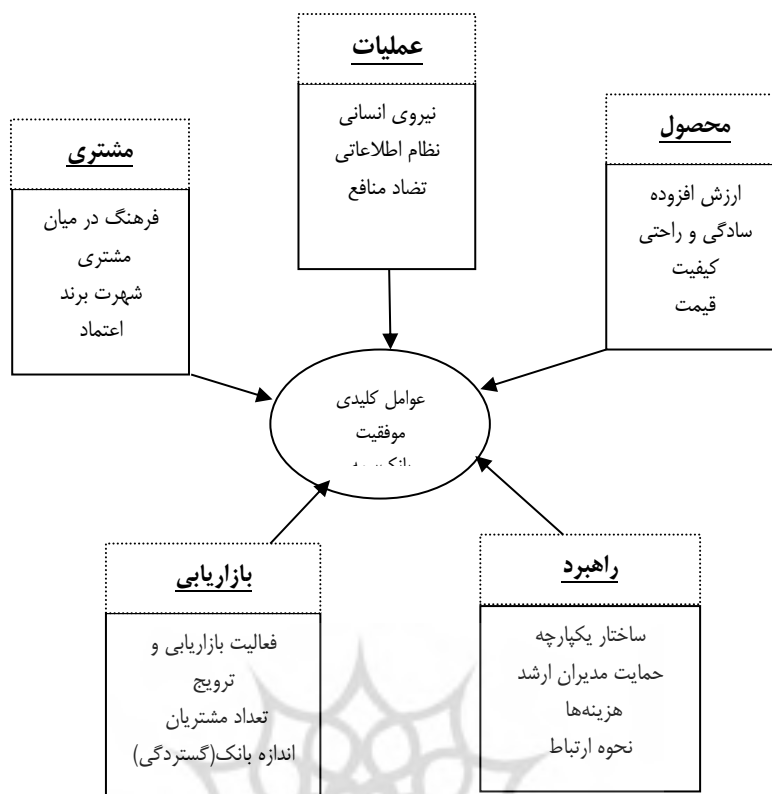
برای تحلیل عاملی از روش مؤلفه‌های اصلی، با استفاده از چرخش متعامد از نوع واریماکس استفاده شد. در ابتدا و براساس اشتراک اولیه و اشتراک استخراج‌ها عامل‌ها از میان ۱۸ عامل، عامل مربوط به قوانین به دلیل پایین تر بودن این مقدار از ۰/۵ حذف می‌گردد که

پس از آن با استناد به نتایج مجموع این ۱۷ عامل بیش از ۶۳/۵ درصد از واریانس کل تبیین شده عوامل کلیدی موفقیت بانک‌بیمه را توضیح می‌دهند. عوامل کلیدی همراه با بارهای عاملی‌شان در جدول ۳ آورده شده است که نشان می‌دهد این عوامل را می‌توان در ۵ عامل قرارداد.

جدول ۳. عوامل کلیدی موفقیت بانک‌بیمه حاصل از تحلیل عاملی

عوامل کلیدی موفقیت بانک‌بیمه					
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
مشخص بودن 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 بانک‌بیمه	۰/۶۸۷	۰/۳۰۸	۰/۳۴۳	۰/۲۲۹	۰/۰۴۲
کیفیت خدمات بانک‌بیمه	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	۰/۳۳۷	۰/۸۲۳
نظام اطلاعاتی	۰/۳۸۵	۰/۵۶۷	-۰/۰۸۴	۰/۰۶۱	-۰/۲۳۰
شهرت برند	۰/۲۵۱	۰/۰۸۸	۰/۷۴۷	۰/۳۲۴	۰/۱۳۰
اعتماد	۰/۰۸۴	۰/۱۱۴	۰/۷۰۴	۰/۳۹۴	۰/۲۱۰
مدیریت تضاد منافع کانال‌های فروش سنتی بیمه	۰/۱۶۵	۰/۵۵۷	۰/۳۶۳	-۰/۲۰۳	-۰/۲۳۰

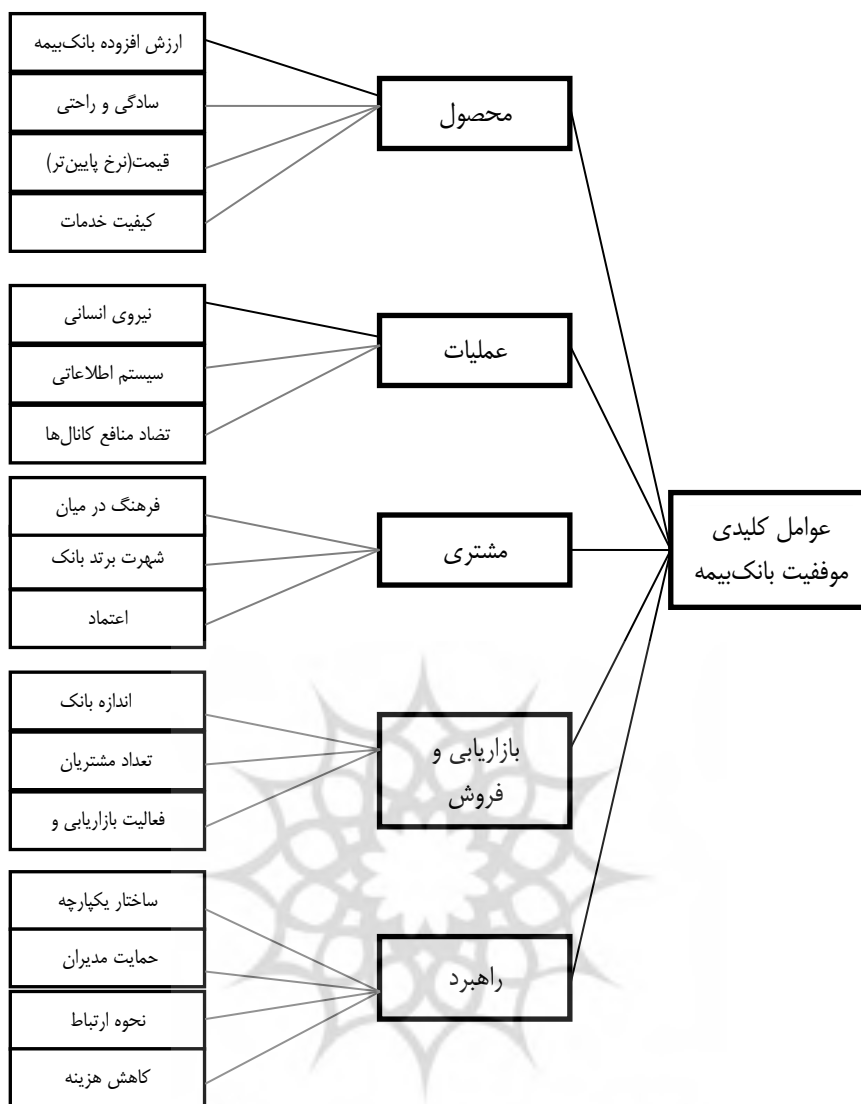
براساس جدول فوق ۱۷ عامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک‌بیمه در ایران را می‌توان در پنج عامل دسته‌بندی کرد که برای نام‌گذاری آن‌ها با توجه به عامل‌هایی که در هر دسته قرار می‌گیرند به این صورت در نظر گرفته شده است: عامل اول که ۱۴/۴۹۶ درصد از واریانس کل دربرمی‌گیرد با عنوان عامل محصول، عامل دوم که ۱۳/۱۹۵ درصد را عامل عملیات، عامل سوم که ۱۲/۹۸۶ درصد را عامل مشتری، عامل چهارم که ۱۲/۲۳۰ درصد را عامل بازاریابی و فروش و در نهایت عامل پنجم که ۱۰/۵۹۶ درصد را عامل راهبرد نام‌گذاری کرده‌ایم که این دسته‌بندی در قالب شکل ۲ آورده شده است.



شکل ۳. عوامل کلیدی موفقیت بانک بیمه

پس از پایان دسته‌بندی عوامل کلیدی، همان‌طور که پیش‌تر هم اشاره شد برای اولویت‌بندی این عوامل از روش AHP استفاده شده که با نرم‌افزار اکسل پیاده‌سازی گشته است.

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی دارای مراحل مشخصی است که در واقع به صورت یک الگوریتم عمل می‌کند و در ابتدا باید یک سلسله‌مراتب تشکیل گردد و مقایسات زوجی براین اساس باشد که در این پژوهش این درخت به صورت شکل ۳ بوده است.



شکل ۳. سلسله مراتب عوامل کلیدی موفقیت

براساس اوزان نسبی به‌دست‌آمده برای هردسته از عوامل و بر مبنای درخت تصمیم، وزن‌ها و امتیازهای نهایی برای هر یک از عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک بیمه در ایران محاسبه شده و نتایج آن در قالب جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. امتیازهای نهایی عوامل کلیدی

عامل کلیدی	وزن نسبی	بردار وزنی	وزن نهایی
ارزش افزوده	۰/۳۶۶		۰/۰۸۱۲
سادگی و راحتی	۰/۲۱۰	۰/۳۲۲	۰/۰۴۶۶
قیمت	۰/۱۳۶		۰/۰۳۰۱
کیفیت	۰/۲۸۹		۰/۰۶۴۱
نیروی انسانی	۰/۴۸۰		۰/۰۶۰۹
نظام اطلاعاتی	۰/۳۳۱	۰/۱۲۷	۰/۰۴۲۱
مدیریت تضاد	۰/۴۶۲		۰/۰۵۸۶
فرهنگ	۰/۴۴۶		۰/۰۷۱۹
شهرت برند	۰/۳۵۳	۰/۱۶۱	۰/۰۵۶۹
اعتماد	۰/۲۰۰		۰/۰۳۲۳
پروموشن	۰/۵۷۵		۰/۱۰۱۷
تعداد مشتری	۰/۲۶۹	۰/۱۷۷	۰/۰۴۷۷
شعبه بانک	۰/۱۵۶		۰/۰۲۷۶
ساختار	۰/۵۱۰		۰/۱۶۰۱
حمایت	۰/۱۲۴	۰/۳۱۴	۰/۰۳۸۹
نحوه ارتباط	۰/۱۹۳		۰/۰۶۰۷
هزینه	۰/۰۱۷۳		۰/۰۵۴۳

در نهایت آنچه که به صورت اولویت‌بندی با توجه به خروجی‌های این تحلیل مشخص می‌گردد به صورت جدول ۵ است :

جدول ۵. اولویت‌بندی نهایی

اولویت	عامل کلیدی موفقیت بانک بیمه	اولویت	عامل کلیدی موفقیت بانک بیمه
۱	ساختار یکپارچه	۲	فعالیت بازاریابی و پروموشن برای بانک بیمه
۳	ارزش افزوده خدمات بانک بیمه	۴	فرهنگ خریدبانک بیمه در میان مشتریان
۵	کیفیت خدمات بانک بیمه	۶	نیروی انسانی متخصص
۷	مشخص کردن نحوه ارتباط بانک با بیمه	۸	مدیریت تضاد میان کانال‌های سنتی فروش بیمه
۹	شهرت برند ارائه‌دهنده بانک بیمه	۱۰	هزینه
۱۱	تعداد مشتریان بالقوه	۱۲	سادگی و راحتی دریافت خدمات بانک بیمه
۱۳	نظام اطلاعاتی	۱۴	حمایت و اتخاذ راهبرد ویژه توسط مدیران
۱۵	اعتماد مشتری به ارائه‌دهنده بانک بیمه	۱۶	ارائه محصول با نرخ پایین‌تر (قیمت)
۱۷	اندازه بانک (به لحاظ گستردگی شعب)		

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به فضای رقابتی در خدمات مالی و پدید آمدن تفکر ارائه کلیه خدمات مالی به صورت یکپارچه و متمرکز، بانک بیمه مساله‌ای می‌باشد که هر روز بیش از پیش مورد توجه هر دو صنعت بیمه و بانکداری قرار می‌گیرد. برای برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی بانک بیمه یکی از مسائل بسیار مهم، آشنایی با عوامل کلیدی موفقیت این مفهوم است، از این رو در این پژوهش به شناسایی و دسته‌بندی این عوامل برای پیاده‌سازی بانک بیمه پرداخته شد.

این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سوال‌ها بوده‌است که برای پیاده‌سازی بانک بیمه به صورت موفق چه عواملی را باید در نظر گرفت، آیا می‌توان آن‌ها را در دسته‌هایی قرارداد که به واسطه آن برای برنامه‌ریزی منابع جهت تخصیص و سایر مزیت‌های حاصل از دسته‌بندی بهره‌مند شویم و هریک از این عوامل دارای چه اولویتی هستند، در این راستا هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک بیمه تعریف شده است.

در این پژوهش پس از مرور ادبیات انجام شده، به صورت کلی ۲۹ عامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک بیمه شناسایی شدند که با توجه به استخراج آن‌ها از مرور ادبیات، به عنوان عوامل بالقوه در نظر گرفته شدند و با استفاده از نظرات خبرگان ایرانی این حوزه، در ابتدا حیاتی بودن این عوامل برای پیاده‌سازی بانک بیمه در ایران مورد بررسی قرار گرفت که پس از تجزیه و تحلیل بروی نظرات خبرگان ۱۸ عامل از آن‌ها به عنوان عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی بانک بیمه در ایران تشخیص داده شدند (از این ۱۸ عامل براساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی یک عامل حذف شد و در نهایت با ۱۷ عامل، اولویت بندی شدند) که پس از آن برای دسته‌بندی و نگاه کلی برای برنامه‌ریزی این عوامل، به دسته‌بندی آن‌ها پرداخته شد که با استفاده از تحلیل عامل اکتشافی این عوامل در ۵ عامل کلی قرار گرفتند که به شرح زیر هستند: ۱. عامل اول (محصول): ارزش افزوده، کیفیت، قیمت، سادگی و راحتی؛ ۲. عامل دوم (عملیات): نیروی انسانی، نظام‌های 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 راهبرد، کاهش هزینه‌ها و نحوه ارتباط بانک و بیمه.

براساس اولویت بندی صورت گرفته در میان دسته عوامل، به ترتیب، عوامل راهبرد، محصول، بازاریابی، مشتری و عملیات دارای اولویت می‌باشند و در میان عوامل کلیدی موفقیت، ساختار یکپارچه و فعالیت بازاریابی و پیشبرد فروش دارای بیشترین اهمیت و عوامل ارائه محصول با نرخ پایین‌تر و اندازه بانک از درجه اهمیت پایین‌تری برخوردار هستند.

در خصوص خروجی‌های این پژوهش براساس مطالعات گذشته، ذکر این نکته ضروری است، در هیچ کدام از مطالعات گذشته، این تعداد عامل کلیدی موفقیت بالقوه در نظر گرفته نشده بوده‌است و در واقع این پژوهش به بررسی تمام عوامل کلیدی موفقیت ذکر شده در مرور ادبیات به صورت بالقوه برای ایران و ارائه الگویی جامع در این حوزه پرداخته است و از میان این عوامل برخی از عواملی به عنوان حیاتی برای پیاده‌سازی بانک بیمه در ایران تشخیص داده نشده‌اند که آن‌ها عبارتند از: فرهنگ در بانک و بیمه (بنویست، ۲۰۰۲؛ کومار، ۲۰۰۱)، مدیریت تغییر (حوزن، ۲۰۰۶)، ریسک برای بانک و بیمه (چن و همکاران، ۲۰۰۹؛ بنویست، ۲۰۰۲)، ضریب نفوذ بیمه (فن و چنگ، ۲۰۱۱) تاثیر 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 (هریسون، ۲۰۰۴؛ کومار، ۲۰۰۱) بقیه موارد مورد اشاره به عنوان عامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی بانک بیمه در ایران شناسایی شده و دسته‌بندی آن‌ها صورت گرفته است و در خصوص دسته‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در مرور ادبیات موردی وجود نداشت. در ادامه براساس یافته‌های این پژوهش برای نتیجه‌گیری، به ارائه پیشنهادات در خصوص نتایج حاصله از این پژوهش پرداخته می‌شود. لازم به ذکر است که شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، سازمان را به موفقیت نمی‌رساند، بلکه تلاش و حرکت به سوی بهبود و افزایش آن می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید. بنابراین پیشنهاداتی که در این حوزه ارائه می‌شود با در نظر گرفتن این پیش فرض است.

- با توجه به پاسخ سوال اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت بانک بیمه و مشخص شدن ضریب اهمیت هر یک از آن‌ها پیشنهاد می‌گردد در هنگام برنامه‌ریزی جهت میزان توجه به هر یک از این عوامل، منابع سازمانی اعم از پولی، زمانی و ... نیز به ترتیب اهمیت عوامل کلیدی تخصیص یابد؛

- با توجه به اهمیت عامل ساختار یکپارچه به عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شده پیشنهاد می‌گردد، مدیران توجه ویژه‌ای به نوع ورود، اتحادهای راهبردی، همکاری‌ها و مشارکت‌ها داشته باشند و با در نظر گرفتن نقاط ضعف و قوت سازمان خود و توجه به شرایط محیطی الگویی را انتخاب کنند که برای خودشان بهینه باشد و با ساختار موجود سازگاری داشته باشند؛

- با توجه به میزان اهمیت که دسته عوامل محصول دارند، آن چه مشخص است، یکی از چالش‌های اساسی در زمینه پیاده‌سازی بانک بیمه طراحی محصول و توجه به ویژگی‌های آن است که می‌تواند برای ارائه‌دهندگان خدمات مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند از این رو پژوهشگر پیشنهاد می‌کند برای موفقیت در این حوزه در بخش پژوهش و توسعه محصولات بانک بیمه اقداماتی صورت پذیرد و تنها به ارائه محصولات بیمه‌ای از طریق شبکه بانکی پرداخته نشود؛

- با توجه به روند رو به جلوی توسعه بانک‌بیمه در جهان، با توجه به عامل کلیدی قوانین مرتبط و از آنجایی که عمده تصمیم‌گیری در مورد قوانین و مقررات برعهده بانک مرکزی، بیمه مرکزی و مجلس شورای اسلامی و سایر نهادهای قانونی می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد تعاملات و جلس‌های عملی هر چه بیشتر و بهتر با این نهادها و تشکیل کارگروه‌های مشترک بین آن‌ها برگزار شود تا در حوزه طراحی محصول نیز کمک شایانی صورت گرفته باشد؛

- تدوین یک برنامه مدیریت منابع انسانی مخصوص بانک‌بیمه برای جذب و آموزش و نگهداری نیروهای انسانی متخصص مورد نیاز با توجه به روند رو به رشد توسعه بانک‌بیمه و نیاز به نیروی‌های متخصص؛

با توجه به دسته بندی که شکل گرفته است و واحدهایی که در سازمان‌ها مانند بازاریابی، توسعه محصول و... هریک از این عوامل کلیدی و در سطح بالاتر هریک از این دسته عوامل توسط واحدی مشخص پیگیری گردد.

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

- عواملی که در این پژوهش از مرور ادبیات استخراج شد در قالب ۲۹ متغیر بوده‌اند که در نهایت در این پژوهش ۱۷ عامل معرفی شدند، پیشنهاد می‌گردد باتوجه به اینکه عوامل حذف شده به معنای بدون اهمیت بودن این عوامل نیست، در پژوهشی عوامل حذف شده نیز مورد بررسی قرار گیرد و میزان تاثیر آن بر موفقیت بانک‌بیمه سنجیده شود؛

- این پژوهش با توجه به محدودیت‌هایی که در جامعه آماری داشت، بخشی خبرگان را مورد بررسی قرارداد که در پژوهش‌های آتی می‌تواند، نتایج حاصل از این پژوهش با تکمیل جامعه آماری و یا جامعه آماری جدید مورد آزمون قرار گیرد؛

- استخراج عوامل مربوط به هر یک از دسته‌ها به صورت جزئی‌تر؛
- انجام پژوهش بر روی هریک از عوامل کلیدی موفقیت استخراج‌شده به عنوان نمونه بازاریابی در بانک‌بیمه.

منابع

۱. باشکوه آجیرلو، محمد. خداداد حسینی، حمید؛ کرد نائیج، اسدالله. آذر، عادل (۱۳۹۱). بررسی عوامل موثر بر هماهنگی کانال‌های توزیع چندگانه از منظر عرضه‌کنندگان، فصلنامه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۴(۱۱)، ۱-۱۸.
۲. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸). روش پژوهش با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی، تهران، مرکز پژوهشات علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشاراتی درایت.
۳. دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران، انتشارات صفار اشراقی.
۴. صحت، سعید؛ رستمی، حمیده؛ کشکولی، محبوبه (۱۳۹۱). تاثیر آمیخته‌های بازاریابی بر ارزش نام و نشان تجاری شرکت بیمه کارآفرین، فصلنامه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۴(۱۲)، ۷۱-۹۰.
۵. عزیزی شهریار؛ جمالی، شهرام؛ صناعی، ایمان (۱۳۹۱). ارائه الگوی عوامل موثر بر عملکرد کارکنان در مورد برنردر صنعت بانکداری (مطالعه موردی: بانک کشاورزی). فصلنامه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۴(۱۲)، ۱۰۴-۸۹.
6. Ali, L., & Chatley, P. (2013). Customer perception of Bancassurance: A Survey. *European Journal of Business and Management*, 5(22), 34-46.
7. Bergendahl, G. (1995). The profitability of bancassurance for European banks. *International Journal of Bank Marketing*, 13(1), 17-28.
8. 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.
9. Chen, Z., Li, D., Liao, L., Moshirian, F., & Szablocs, C. (2009). Expansion and consolidation of bancassurance in the 21st century. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 19(4), 633-644. *conglomerates: evidence from the Citigroup merger*, *The Financial Review*, 35.
10. Crandall, R. E., & Crandall, W. (2008). New methods of competing in the global marketplace: Critical success factors from service and manufacturing. CRC Press.
11. Fan C, Lee L, Tang Y, Lee Y. (2011). Factors of cross-buying intention °
12. 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.
13. Green, P. L. (2002). Non-stop growth in one-stop banking. *Global*
14. Hamwela, A. (2014). A model framework for Bancassurance regulation in Zambia.
15. Harrison, T. S. (1994). Mapping customer segments for personal financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 1(8), 17.
16. Harrison, M.P. (2002) Factors preventing bancassurers from gaining competitive advantage in the life insurance market. *MBA research report. University of*
17. Hoosen N (2006). Critical success factors in the sales and distribution of bancassurance in South Africa, degree of Master of Business Administration, Johannesburg business School

18. 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.
19. Klein R. A. (2001). Bancassurance in practice, Munich Re, Yiannis Violaris, EuroLife, Nicosia (Cyprus).
20. Kumar, M. (2001). Marketing and Distribution Channels in Bancassurance. CEO Summit of banks and insurance companies of Asia Pacific countries.
21. Kumari, T. H., & Dorthy, B.C. (2014). Performance Evaluation of Bancassurance--A Study on SBI Life Insurance Company.
22. Popli, G., & Rao, D. (2009). An Empirical Study of Bancassurance: Prospects & Challenges for Selling Insurance Products through Banks in India. *Available at SSRN 1339471. pp. 17-36.*
23. Results on the international background. *Revssaiinrrllor cconom* (10), 36-44.
24. Sarvanakumar, S., Punitha, U., Gunasekaran, S., & Sankar, S. (2012). Flourishing Bancassurance Business: an indian Perspective. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2.
25. Sigma, Bancassurance: Emerging trends, opportunities and challenge (2007).
26. Wong, C., Barnshaw, M. & Bever, L. (2007). Bancassurance: Emerging trends, opportunities and challenge. *Swiss Re, 5, Sigma Reports.*

