

## بررسی استراتژی محصولات بانک بیمه در تحقق مشتری مداری

مهدی صادقی شاهدانی

دانشیار، اقتصاد نظری، دانشگاه امام صادق(ع)

حسین محسنی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری مدیریت مالی، دانشگاه علامه طباطبائی(ره)

چکیده: کشورها حسب ساختار و کارکرد بخش مالی به دو گروه بانک پایه و بازار پایه طبقه بندی می شوند. در کشورهای بانک پایه، بانکها با جمع آوری، طبقه بندی و تحلیل داده های حاصل از تراکنش مشتریان، خلق محصولات ترکیبی، ایجاد برند متمایز و توسعه خدمات مالی توانسته اند در تحقق مشتری مداری گام بردارند که یکی از مهمترین مصادیق این خدمات، ارائه محصولات مشترک بیمه ای بوده است. تغییرات سریع فناوری اطلاعات تأثیر قابل توجهی بر ابعاد مختلف کارکرد بانکها و شرکت های بیمه داشته است. شرکت های بیمه در محیط چالشی ناشی از تغییرات سریع فناوری، بازار رقابتی تقسیم شده و افزایش روزافزون انتظارات مشتریان فعالیت می کنند که در چنین محیطی، شرکت های فاقد ساختار سیستمی و غیرپویا حذف خواهند شد. متناسب سازی خواسته های مشتریان با خدمات نوین، توسعه محصول و کانال دسترسی را می توان سه رأس مثلث ارائه خدمات مالی برای محصولات بانک بیمه برشمرد که این مقاله به بررسی انطباق این سه محور با دگرگونی های فناوری اطلاعات و تحلیل استراتژی های موجود می پردازد. درک شرایط عصر حاضر و اتخاذ استراتژی های صحیح منجر به جذب مشتریان جدید، حفظ مشتریان موجود، واسطه زدایی و خلق درآمدهای جدید برای نهادهای مالی خواهد شد. پژوهش حاضر ضمن تبیین ابعاد خدمات بانک بیمه، سیر تحول استراتژی های بهبود مزیت رقابتی به استراتژی های مشتری محوری را در این خصوص معرفی می کند. در نهایت اتخاذ استراتژی قفل سیستمی را به عنوان الگوی خدمات مالی بهینه برای محصول/خدمت بانک بیمه پیشنهاد داده و لازمه های تحقق آن را تبیین می نماید.

کلیدواژه ها: بانک بیمه، مشتری مداری، فناوری اطلاعات، مدل قفل سیستمی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت مالی، دانشگاه علامه طباطبائی(ره)، Mohseni@ues.ac.ir

## مقدمه

تدارک خدمات بیمه ای توسط بانک‌ها، شبکه ای رسمی و روبه رشد برای توزیع بیمه می باشد. صرف نظر از تفاوت در بکارگیری این روش در کشورهای مختلف، نفوذ بانک بیمه در سال های اخیر بویژه در بازارهای در حال توسعه از رشد قابل ملاحظه ای برخوردار بوده است. بانک بیمه به عنوان اهرمی کارآمد و اثربخش و با هدف دستیابی به یک پایگاه در بازارهایی با نفوذ بیمه ای پایین و تنوع محدود شبکه های توزیع، از سوی بیمه گران بکار گرفته می شود. یکپارچه سازی عملیات بانکی و بیمه ای می تواند یاریگر نهادهای مالی این حوزه در کاهش هزینه ها بوده و تشریک مساعی این دو بخش را به بیشترین میزان افزایش دهد. توانایی ارائه خدمات مالی به مشتریان بدون نیاز به مراجعه چندباره و بهره مندی از بازارهای هدف بالقوه با ایجاد کانال های دسترسی فراگیر موجب شده تا بسیاری از فعالان حوزه بیمه را به بررسی امکان فروش از طریق شعب بانک ترغیب نماید.

بانک بیمه به «استراتژی اتخاذ شده از سوی بانک ها یا شرکت های بیمه با هدف فعالیت در بازار مالی به شیوه ای کم و بیش یکپارچه» اطلاق می شود. این تعریف بر رابطه متقابل میان خدمات مالی گوناگون و همچنین توزیع این محصولات تأکید دارد. در واقع بانک بیمه را می توان به تلاش مشترک بانک ها و بیمه گران به منظور ارائه خدمات بیمه ای به مشتریان بانک ها اطلاق کرد. الگوهای موفق بانک بیمه ابتدا شامل محصولات ساده ای بود که از طریق باجه بانک ها به مشتریان ارائه می شد. محصولات بانک بیمه به عنوان مکملی برای محصولات بانکی موجود بودند و همین امر، فرصت های فروش بیشتری را فراهم می آورد. برخی بیمه گران به تمرکز صرف بر توزیع متمایل گشته و استراتژی های مبتنی بر تعدد تأمین کنندگان و تعدد شبکه های توزیع را دنبال می کنند. برخی دیگر نیز به بازمهندسی فرآیندهای تولید محصول، بازاریابی و پشتیبانی فروش تأکید دارند. کشورهای توسعه یافته بانک بیمه را با داشتن چارچوب های قانونی و کسب و کار کارآمد از طریق عرضه محصولات بیمه ای زندگی و غیرزندگی پیچیده تر به بازار هدفی که به دقت گزینش شده، در جهت توسعه فضای رقابتی بکار گرفته اند.

توجه به نقش فناوری اطلاعات در دگرگونی های صنعت بانکداری و تحلیل افق های نوین در این عرصه همگام با تغییرات شتابان داخلی و بین المللی حائز اهمیت است. هدف از نگارش این مقاله ترسیم چگونگی تغییر مدل های کسب و کار بانک بیمه متناسب با تغییرات سریع فناوری است. در این مقاله فرآیندهای عملیاتی بانک بیمه در سه محور نیازسنجی مشتری، توسعه محصول و کانال دسترسی با توجه به تغییرات موجود و گره زدن خواسته های مشتری با کارکردهای نوین بانکداری و بیمه مورد تحلیل قرار می گیرند. تحلیل سرویس های جدید از منظر کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش بخش مهم دیگری از این مقاله است که با چارچوب دلتا و تحلیل بانکداری فراگیر صورت می گیرد. لذا این مقاله ضمن تبیین محصول/خدمت بانک بیمه، استراتژی مناسب برای آن را مورد بررسی و تبیین قرار می دهد.

سئوالات اساسی پژوهش آن است که فناوری اطلاعات چگونه محورهای رقابتی عملیات بانک بیمه و روابط میان آنها را دگرگون می نماید؟ استراتژی بانک بیمه چگونه می تواند مشتری مداری را در صنعت بیمه ارتقا بخشد؟ جایگاه بانکداری فراگیر در مدل های تغییر یافته بانکداری با تأکید بر بانک بیمه چیست؟

این پژوهش با رویکرد اسنادی و مقایسه ای قصد دارد تا علاوه بر تبیین استراتژی های مالی با تمرکز بر محصولات بانک بیمه به تحلیل ابعاد مذکور پرداخته و در نهایت استراتژی بهینه را متناسب با تغییرات فناوری اطلاعات در بخش بیمه کشور پیشنهاد دهد.

برای پاسخ پرسش ها و برآورده سازی اهداف مذکور، تحقیق حاضر به پنج قسمت تقسیم شده است. پس از بیان مقدمه، در بخش اول مفهوم و محورهای عملیاتی محصولات/خدمات بانک بیمه کارآمد از حیث اهمیت و ضرورت توجه به آن شامل توسعه محصول، نیازسنجی مشتری و کانال دسترسی و دگرگونی آنها متناسب با توسعه فناوری اطلاعات تشریح خواهد شد. سپس در بخش دوم، جهت گیری استراتژیک مشتری مداری تبیین می شود. بخش سوم به تبیین محیط قانونی عملیات بانک بیمه، استراتژی رقابتی پورتر و منبع محور بارنی و در نهایت استراتژی قفل سیستمی (دلتا) با در نظر گرفتن فناوری اطلاعات برای محصولات بانک بیمه اختصاص دارد. در نهایت و در بخش پنجم، بانکداری فراگیر به عنوان نمونه موفق قفل سیستمی برای محصولات بانک بیمه معرفی شده و پیشنهادات پژوهش از منظر نظری و کاربردی ارائه خواهد شد.

## - چارچوب مفهومی

قرن بیست و یکم با توسعه‌ی اعجاب‌آور فناوری ارتباطات و اطلاعات و بکارگیری آن برای افزایش سرعت و کیفیت در تولید محصول یا ارائه خدمت شناخته می‌شود. کیفیت خدمات و رضایت‌مندی مشتری در رأس مباحث استراتژیک برای سازمان‌های خدماتی نظیر بانک‌ها و بیمه هاست که بر اعتماد مردم بنیان گذاشته می‌شوند. امروزه ارائه خدمات با کیفیت بالا و رقابتی برای بقا و سودآوری نهادهای مالی ضروری است. جذب مشتری، حفظ مشتری و ایجاد رضایت‌مندی پایدار در مشتری برای شرکت‌های بیمه در کسب مزیت رقابتی نقش اساسی دارد. گسترش ارتباطات الکترونیکی و دسترسی تعداد زیادی از مردم به شبکه‌ی جهانی اینترنت، بستر مناسبی را برای برقراری مراودات تجاری و اقتصادی فراهم نموده است. این امر موجب افزایش رقبا در ارائه خدمات مالی الکترونیک شده است. بکارگیری فناوری اطلاعات در صنعت خدمات مالی موجب کاهش فاصله جغرافیایی و زمانی بین نهادهای مالی و مشتری می‌شود. همچنین کاهش هزینه‌های ارائه خدمات، افزایش رقابت و در نهایت تغییر ساختار هزینه‌ای نهادهای مالی را می‌توان نام برد.

## - مفهوم بانک بیمه

«بانک بیمه» واژه‌ای است که ابتدا در فرانسه و پس از سال ۱۹۸۰ به منظور تعریف فروش محصولات بیمه‌ای از طریق کانال‌های توزیع بانک‌ها پدیدار شد اما این واژه تنها به امر توزیع بر نمی‌گردد. سایر ابعاد مالی، فرهنگی و یا رفتاری نیز بخشی اساسی از مفهوم بانک بیمه را شکل می‌دهند. به طور کلی، «بانک بیمه» یک استراتژی است که به وسیله آن، بانکداران و بیمه‌گران در یک روش کمابیش یکپارچه برای حضور در بازارهای مالی با یکدیگر همکاری می‌کنند. این پدیده در هسته مرکزی فعالیت خود شامل توزیع محصولات بیمه‌ای توسط بانک‌ها می‌شود. از گذشته‌های دور، آزادسازی بازارهای بانک بیمه موجب تسهیل پذیرش بانک بیمه در جهان شده است. این پدیده پس از کسب موفقیت‌های زیاد در اروپا گسترش قابل ملاحظه‌ای یافته است و در برخی کشورهای آسیایی مانند ژاپن، هنگ کنگ و سنگاپور نیز که محدودیت‌های نظارتی و قانونی برای بانک بیمه وجود ندارد تا حدی متداول است و بانک‌ها فعالیت‌های رو به افزایشی را در فروش محصولات بیمه‌ای دارا هستند.

دلایل اصلی در ارتباط با تصمیم بانک‌ها برای ورود به صنعت بیمه به شرح زیر است:

- رقابت شدید در میان بانک‌ها در برابر کاهش حاشیه سود منجر به افزایش توجه آنان به خلق محصولات جدید شده است که می‌توانند سودآوری و بهره‌وری را به میزان قابل توجهی افزایش دهد. مزایای مالی برای عملکرد یک بانک می‌تواند به روش‌های متعددی در قالب درآمد افزوده ایجاد شده در قالب کارمزد و یا منافع ناشی از عملکرد (بسته به نوع رابطه)، کاهش اثر هزینه‌های ثابت بانک به واسطه پخش شدن آن در بیمه‌های عمر و ایجاد فرصت برای افزایش بهره‌وری کارکنان در ارائه خدمات بیشتر به مشتریان را برشمرد.
- بسیاری از کشورهای اروپایی تغییرات قانونی زیادی را در ارتباط با بخش‌های بانکداری و بیمه ایجاد کرده‌اند. اگر چه این تغییرات از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. بانک‌ها در حال حاضر قادر به عملکرد در دامنه‌ای وسیع‌تر از فعالیت‌ها، از جمله بیمه و اوراق بهادار (خدمات بازار سرمایه) هستند. این امر یک مزیت قابل توجه برای شرکت‌های بیمه است. به طور کلی بانک بیمه می‌تواند برای شرکت‌های بیمه مزایایی چون استفاده از کانال توزیع شعب بانک، پیوند با برند بانک، گسترش و نفوذ در بازار و مناطق جغرافیایی، تبادل دانش کسب و کار، صرفه‌جویی در هزینه، استفاده از پایگاه داده مشتریان بانکی، استفاده از منابع و بسترهای عملیات بانک‌ها و به طور خلاصه افزایش سودآوری را در بر داشته باشد.
- ترجیحات مشتریان در خصوص سرمایه‌گذاری‌های انجام گرفته موجب شده تا روندی مجزا از سپرده‌ها و به سمت محصولات بیمه‌ای و صندوق‌های مشترک، که بازده آن به طور معمول بیشتر از بازده حساب‌های سپرده سنتی است، برای سرمایه‌گذاری‌های میان‌مدت و بلندمدت آنان بوجود آید. این دگرگونی در ترجیحات سرمایه‌گذاری منجر به کاهش در سهم اندوخته‌های شخصی به شکل سپرده‌ها که عنصر اصلی سودآوری برای یک بانک در اداره پول‌های مشتریان هستند شده است. بانک‌ها برخی از خسارات حاصل از این امر را با ورود به حوزه بیمه‌های عمر جبران کرده‌اند.

- هزینه های عملیاتی بالای شعب بانک ها باعث کاهش گستره شبکه آنها شده است. نیاز برای بهره برداری کارا تر از شعب و کارکنان بیش از پیش به بانک ها فشار می آورد. به این ترتیب گسترش بانک بیمه می تواند موجب خلق کارمزد و درآمدهای بیشتر برای جبران هزینه های شعب بانک شود.
- تحلیل اطلاعات موجود درباره وضعیت مالی و اجتماعی مشتری می تواند کمک شایانی در مشخص نمودن نیازهای مشتری و پیشبرد یا ایجاد محصولات یا خدمات جدید نماید. بانک ها اعتقاد دارند که کیفیت اطلاعات مشتریان آنها در مقایسه با سایر کانال های توزیع (مانند شرکت های بیمه)، مزیتی ویژه در ارائه محصولات به آنها داده است.
- مدیریت روابط مشتری مبدل به یک استراتژی کلیدی شده است. برای ایجاد و استقرار روابط مشتریان، بانک ها و بیمه گران همکاری هایی را به منظور فراهم نمودن دامنه وسیعی از خدمات بانک و بیمه از یک منبع آغاز نموده اند. باور بر این است که هر چه تعداد محصولاتی که مشتری از یک نهاد مالی خریداری می نماید بیشتر باشد، شانس روی گردانی آن مشتری خاص به یک رقیب را کاهش می دهد.
- جدا از مزایایی که می تواند از پراکندگی گسترده شعب در سراسر کشور به دست آید، بانک بیمه گر می تواند مزیتی رقابتی در برابر بیمه گران سنتی داشته باشد که ناشی از ارائه خدمت به مشتریان از طریق دستگاههای خودپرداز (ATM) است. به ویژه بانک بیمه گر می تواند یک کارت بانکی به مشتریان خود ارائه کند که برای دسترسی به اطلاعاتی چون میزان وجوه نقد، وضعیت بیمه نامه، موعد قسط آتی، حساب های مربوط به وام، ارزش بیمه نامه و ... استفاده شوند.
- گزینش الگوهای بانک بیمه، بستگی به محیط خاص اجتماعی-اقتصادی، قانونی و فرهنگی بازار مالی و زیرساخت های حقوقی، نظارتی و فناوری اطلاعات دارد. در توصیف تنوع محصولات بانک بیمه می توان از ویژگی و یا مولفه هایی چون مالکیت، سطح فروش، محصولات و پایگاه داده بهره گرفت. البته این مولفه ها انحصاری نیستند و پژوهش های موجود حسب هدف بررسی، متغیرهای متعددی را مطرح کرده اند.

جدول ۱. مولفه های سازنده الگوهای بانک بیمه

ویژگی ها	انواع
مالکیت	فعالیت مستقل
	سرمایه گذاری مشترک
	شرکت های تابعه
سطح فروش	نمایندگان بیمه مستقر در شعب بانک
	شعب بانک به عنوان یک کارگزار دارای پروانه
	فروش از طریق ترکیبی از شبکه ها
محصولات	محصولات ساده
	محصولات ساده همراه با پیشنهادات بانک برای سپرده گذاری
	محصولات مالی تلفیقی و نوین با در نظر گرفتن نیازهای مشتریان
پایگاه داده	بدون اشتراک گذاری
	اشتراک گذاری محدود داده های مشتریان بانک
	اشتراک گذاری فعالانه داده های مشتریان بانک

امروزه بانک ها در محیط پیچیده تر و ناطلمینان تر از گذشته فعالیت می کنند. موفقیت بانک ها وابسته به توانایی تغییر هوشمندانه و کارا در روش هایی است که مشتریان و فرآیندهای کسب و کار را مدیریت می کنند. این امر مستلزم بهره گیری از فناوری نوین و نوظهور است. در کشور ما نیز گسترش عملیات الکترونیکی به عنوان بخش مهمی از برنامه های توسعه پنج ساله چهارم و پنجم مدنظر قرار گرفته است. در بانکداری سنتی، شعب رکن اصلی بانک است و ارائه خدمات از طریق روبرویی فیزیکی با مشتری در شعب انجام می شود. بالا رفتن مستمر هزینه های تأسیس شعبه منجر به افزایش هزینه های عملیاتی و جاری بانک ها و در نتیجه افزایش بهای تمام شده محصولات آنان می شود. اگرچه بانک های صد درصد مجازی نتوانستند سهم قابل توجهی از بازار را به خود اختصاص دهند، زیرا بانکداری بیش از سایر صنایع نیازمند اعتماد و حضور پررنگ در جامعه است و شعب کماکان نقشی اساسی در اعتمادسازی برای مشتریان دارند. در آغاز هزاره سوم، بانک ها به این نتیجه رسیدند که ترکیبی از دو مدل فوق می تواند تعادل مناسبی در میزان اعتماد، سهولت ارائه خدمات و

کاهش هزینه‌ها برقرار کند و در نتیجه افزایش سهم بازار را به همراه داشته باشد که این مدل به بانکداری ترکیبی<sup>۱</sup> معروف است که ارائه محصولات بین بخشی (محصولات بازار سرمایه و بیمه) جزئی از محصولات قابل ارائه در این مدل به شمار می‌آید. شایان ذکر است که انتخاب یک مدل مناسب برای بانک بیمه به محیط قانونی، نظارتی و فرهنگی خاص هر کشور بستگی دارد. هیچ مدل واحدی را نمی‌توان به صورت یک نسخه عمومی برای کشورها ارائه داد. چهار مدل متداول بانک- بیمه را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

۱. بانک سهامدار عمده شرکت بیمه باشد و در آن شعب بانک انواع خدمات بیمه‌ای یا تنها بیمه‌نامه‌های انفرادی را عرضه کنند و نقشی مشابه دفاتر نمایندگی بیمه داشته و به مشتریان بانک خدمات ارائه نمایند.
۲. شرکت بیمه سهامدار عمده بانک باشد که در آن شعب بانک بر شبکه فروش منطقه‌ای نظارت دارند. شعب بانک می‌توانند جانشین نمایندگی‌های بیمه در زمینه فروش بیمه‌نامه‌های مرتبط با مشتریان باشند و شعب بیمه بر شعب بانک‌ها و نمایندگان حقوقی نظارت داشته باشند.
۳. بانک و بیمه دارای قرارداد همکاری یکجانبه باشند که در آن شعب بانک مانند دفاتر نمایندگی بیمه عمل نمایند و بر شبکه فروش محلی نظارت داشته باشند و در زمینه بیمه مرتبط با مشتریان بانک فعالیت کنند.
۴. بانک و شرکت بیمه دارای قرارداد همکاری دوجانبه باشند. شعب بانک بر شبکه فروش محلی و منطقه‌ای نظارت کنند و می‌توانند جانشین شعب بیمه باشند. در این مدل شعب بیمه بر شعب بانک نظارت داشته و برخی از خدمات بانکی را نیز عرضه می‌کنند.

درحقیقت بانک بیمه یک راهبرد برد- برد دو سویه برای بخش بانک و بیمه است. زیرا جدای از کانال‌های دسترسی و برآورده سازی نیازهای مشتریان از طریق بانک، بانک‌ها نیز قادر خواهند بود تا به وجوه کسب شده بوسیله فروش محصولات و انواع ذخایر توسط بیمه‌گران دسترسی یابند. بنابراین ساختاری بانک بیمه حسب توسعه یافتگی استراتژیک می‌توان در قالب جدول زیر خلاصه کرد:

جدول ۲. ساختارهای بانک بیمه

مولفه / نوع	موافقنامه توزیع	معاملات مشترک	گروه مالی
توسعه یافتگی	کم	متوسط	توسعه یافته
نحوه عملیات	توزیع بیمه‌های زندگی در قبال حق الزحمه توسط شعب بانک	هماهنگی در ارائه خدمات و یا توسعه محصولات مشترک	عملیات و سیستم‌های کاملاً یکپارچه
بانک اطلاعاتی	عدم مشارکت در بانک‌های اطلاعاتی مشتریان	مشارکت در بانک‌های اطلاعاتی مشتریان	دسترسی مستقیم به پایگاه‌های اطلاعاتی مشتریان

در مدل‌های موجود در جهان در حال حاضر، مدل اول به صورت سنتی اجرا می‌شود، مدل دوم بسیار نادر است و در مدل سوم و چهارم در کشورهای توسعه یافته و پیشرفته قابلیت اجرا دارد. مزیت اصلی بانک بیمه برای بیمه‌های زندگی معافیت مالیاتی و برای بیمه‌های غیرزندگی به عنوان ارائه یک محصول مالی جهت افزایش سهم از بازار و وفاداری مشتریان است (پیکارجو و همکاران، ۱۳۸۹).

در کشورهای بانک محور، مدل بانک بیمه در قالب مدل اول یعنی بانک سهامدار عمده بیمه‌ها استفاده می‌کنند. اگرچه مقررات زدایی و تصویب قانون گرام- لیچ و بلیلی<sup>۲</sup> (GLB) منجر شد تا قراردادهای همکاری دوجانبه یعنی مدل چهارم میان نهادهای بانک و بیمه منعقد شود. پیاده سازی مدل‌های بانک بیمه در ایران به صورت نهاد یکپارچه به دلیل وجود دو نهاد نظارتی مجزا وجود ندارد اما مدلی که بانک بتواند سهامدار عمده بیمه باشد به صورت گروه مالی قابل مشاهده است. اگرچه شایان ذکر است که روندهای جهانی به سمت یکپارچگی ارائه خدمات مالی روبه حرکت است.

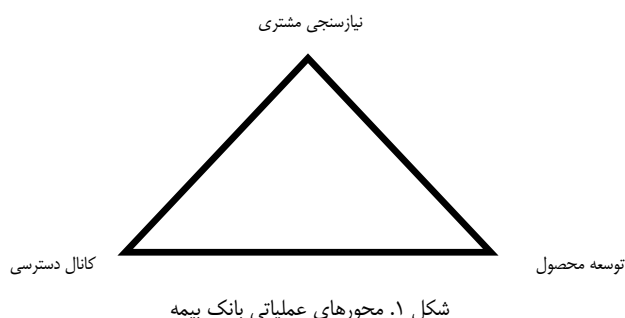
<sup>۱</sup>. Hybrid Banking

<sup>۲</sup>. Gram-Lich- Bliley

## - - محورهای بانک بیمه

امروزه بانک‌ها دریافته‌اند که به منظور حفظ مشتریان خود و کسب مزیت رقابتی همواره باید کیفیت خدمات خود را بهبود دهند. کیفیت خدمات منجر به رضایت و وفاداری مشتریان شده و نهایتاً منجر به بقا و سودآوری برای بانک می‌شود (لی و هوآن، ۲۰۰۵). بنابراین رضایت مشتریان از خدمات دریافتی و بهبود کیفیت خدمات توسط بانک به عنوان دو شاخص مهم در ارزیابی عملکرد آنها به حساب می‌آید (اریکسون و همکاران، ۲۰۱۲).

محورهای عملیاتی بانک بیمه را حسب کارکردها و سازوکار عملیاتی می‌توان به سه طبقه شامل نیازسنجی مشتریان، توسعه محصول و کانال دسترسی طبقه‌بندی کرد. در ادامه هر یک از محورهای مذکور به طور خلاصه همراه با مصادیق مرتبط با تأثیر فناوری اطلاعات در آن نهادها ذکر می‌شوند:



## ۱-۲-۱ نیازسنجی مشتری

تولید محصول و یا ارائه خدمت برنامه‌ریزی شده مبتنی بر نیازهای واقعی مصرف‌کنندگان نهایی است. در عملیات بانک بیمه نیز توجه به نیازهای مشتریان در قالب برآورد نیازها، برنامه‌ریزی برای ارائه خدمات و پیش‌بینی آتی از اقدامات عملیاتی موردنیاز هر بانک با توجه به بخش یا حیطة فعالیت به شمار می‌رود. ارتباط با مشتری یکی از مهمترین عوامل سازنده مخصوصاً در سازمانهای خدماتی می‌باشد از جمله این سازمانها، بانک‌ها و شرکت‌های بیمه است که مدیریت ارتباط با مشتری در آنها نقش کلیدی را دارا می‌باشد. نیازسنجی مشتری را می‌توان به سه بخش اصلی داده کاوی، مشتری‌یابی و مدیریت فضای دیجیتال طبقه‌بندی کرد.

داده کاوی: بدلیل حجم گسترده و بسیار زیاد داده‌های موجود و همچنین عدم امکان ذخیره‌سازی آنها و نیاز به پردازش و استخراج پویای اطلاعات و دانش نهفته در داده‌ها بحث داده کاوی جریان داده‌ها، طی سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است. در مدل‌های بانک بیمه نوین، بانک‌ها برای شناسایی مشتریان و نیازهای آنها دست به بازاریابی تک به تک و بازاریابی براساس پایگاه داده می‌زنند. امروزه بدلیل بهره‌گیری از فناوری رایانه‌ای و استفاده از پایگاه داده‌ها و داده کاوی این امکان فراهم است که نهادها برای تک به تک مشتریان خود برنامه‌ای داشته باشند و بازاریابی تک به تک در مقیاس وسیعی قابل اجرا در نظر گرفته شود.

مشتری‌یابی: به فرآیندی اطلاق می‌شود که اطلاعات مشتریان از طرق مختلف نظیر تراکنش‌های کارت اعتباری و بدهی، فعالیت‌های اجتماعی (فعالیت در شبکه‌های حقیقی و مجازی) و نوع شغل و نیازهای شغلی و شخصی، محصولات را به شکل شخصی‌شده توسط خود یا شخص ثالث به مشتری پیشنهاد و ارائه می‌شود.

مدیریت فضای دیجیتال: مدیریت فضای دیجیتال با توسعه کارکرد و تراکنش‌های مجازی مشتریان در بهره‌گیری از خدمات مالی شکل می‌گیرد. بدین ترتیب قراردادان فضای ذخیره و تبادل اطلاعات ایمن می‌شود که با عنایت به شبکه گسترده خدمات بانک‌ها، خدمات دیجیتالی در حوزه پولی و مالی نیز به عملیات بانک‌ها اضافه شود.

## ۱-۲-۲ توسعه محصول

ماهیت تعاملی بانکداری الکترونیک فرصتی را برای دستیابی به درک عمیق‌تر مشتریان ایجاد می‌نماید. برای موفقیت در عرصه بانکداری الکترونیک، ضروری است که شرکت‌ها سازوکارهای داخلی خود را برای اجرای مؤثر و کارآمد تغییر دهند. نحوه جدیدی از تجارت مشتمل بر گروه‌سازی خدمات مالی در سه حوزه خدمات بازار پول، خدمات بازار سرمایه و خدمات بازار بیمه با بهره‌گیری از فناوری موجب ایجاد تغییر در فرایندهای شرکت می‌شود. بنابراین یک موضوع مهم، مهندسی مجدد فرایندهای شرکت است که فرایندهای مربوط به فناوری را دربر می‌گیرد. توسعه یکپارچگی و بهبود خدمات مالی برای تطابق با نیاز مشتری باید یک موضوع فعال

رقابتي بين بخشى بايد باشد. از سوى ديگر بانک‌ها و شرکت های بیمه بايد با شناخت تطابق يا اختلاف ميان ديده‌گاه‌های مشتريان با کيفيت ارائه خدمات و انتظارات در جهت افزايش رضايتمندی مشتري گام برمی‌دارند.

### ۱-۲-۳ کانال دسترسی

با گسترش فناوری اطلاعات و پرننگ‌تر شدن بانکداری مجازی در تراکنش‌های بانکی انتظار می‌رود که علاوه بر شعب از هفت کانال زیر جهت تحویل خدمات بانکی به مشتريان بهره گرفته شود. این کانال‌ها شامل بانکداری مجازی، شعبه اختصاصی، شعبه مکانیزه، پایانه بانکداری، شعبه نماینده، بانکداری تلفنی و موبایلی، رسانه اجتماعی خواهند بود که دنیای مجازی و حقیقی تراکنش‌های بانکی را به یکدیگر پیوند می‌زنند. در ادامه مروری مختصر بر هر یک از کانال‌های مطروحه خواهد شد:

بانکداری مجازی: در مفهوم عملیاتی به منزله نبود شعب فیزیکی است. تراکنش‌های نقدی به طور عمده توسط دستگاه‌های خودپرداز صورت گرفته و مشتريان بانکداران خود را بوسیله ویدیو در اینترنت ملاقات می‌کنند. اطلاعات مالی در صفحه رایانه قابل ارئه است و فرم‌ها توسط امضای الکترونیک تأیید می‌شود.

شعبه اختصاصی: ارائه دامنه وسیعی از خدمات مالی (مشاوره مالیاتی، صدور بیمه‌نامه و...) در شعبه به مشتريان یک بانک است. شعبه مکانیزه: شعب کوچک که معمولاً فاقد متصدی بوده اما دارای چندین دستگاه خودپرداز و مکانیزه بانکی هستند. برای تراکنش‌های پیچیده‌تر امکان برقراری ویدیو کنفرانس دو طرفه در کیوسک‌های بانکی فراهم می‌شود.

پایانه بانکداری: نوعی ارتباط ویدیویی از طریق رایانه یا دستگاه خودپرداز در تراکنش‌های ساده و پیچیده نظیر درخواست صدور دسته چک، افتتاح حساب و سایر تعاملات ممکن با کارکنان بانک است. این پایانه‌ها می‌توانند در مراکز خرید و فروش یا فروشگاه‌های زنجیره‌ای مستقر شوند.

شعبه نماینده: این مفهوم در کشورهای نوظهور توسعه قابل توجهی یافته است همانند موسسات دارنده امتیاز از نهاد اصلی نظیر اداره پست، موسسات امتیاز ارائه خدمات مالی را از جانب یک بانک دریافت کرده و به به عملیات بانکداری خرد در سطح محدود می‌پردازند. بانکداری موبایلی: ارائه بسیاری از خدمات از طریق تلفن همراه که بیشترین مزیت در شخصی‌سازی و دسترسی آسان را برای مشتريان فراهم می‌کند.

رسانه اجتماعی: بهره‌گیری از سایت‌های اجتماعی نظیر فیس‌بوک و توییتر در تحویل خدمات مالی نظیر سپرده‌گذاری، انتقال پول، درخواست وام یا افتتاح حساب است. در این راستا مدیریت کانال تحویل با لحاظ تغییرات سریع فناوری و متناسب‌سازی خدمات مورد نیاز مشتريان، یک ضرورت اساسی است. راهبردهای مناسب با لحاظ تغییرات فناوری به طور خلاصه در جدول زیر پیشنهاد می‌شود.

جدول ۳. همسان‌سازی طبقه‌بندی‌های مدل‌های نظارت مالی

نتیجه اجرایی	راهبردهای خرد	راهبردهای کلان
طراحی مجدد شبکه شعب و آموزش مشتريان در بهره‌گیری از خدمات نوین مالی	تمرکز بر توسعه کانال‌های تراکنش بانکی رو به رشد	اصلاح تعامل با مشتری
پژوهش آنلاین در خصوص مشتريان، نظرسنجی درخصوص ارزیابی محصولات و بکارگیری بازخورد در تصمیمات توسعه محصول	شناسایی طبقات مختلف مشتريان و کسب اطلاع در خصوص نیاز آنها	انطباق راهبردهای توسعه محصول با خواسته مشتريان
امکان‌پذیری بررسی یک محصول بوسیله یک کانال توسط مشتری و دریافت خدمات از کانال دیگر	امکان انجام تراکنش در کانال‌های جداگانه و همزمان	سهولت دسترسی مشتريان
جهت‌دهی صحیح به مشتريان در مکان و نحوه دریافت خدمات	ایجاد کانال‌های خدماتی فراگیر جهت سهولت مشتريان	هماهنگی یکپارچه کانال‌های دسترسی
تمرکز به ارزش هر متر مربع شعب و مکان‌سنجی آنها متناسب با فرصت‌های نوین بانکداری	مدیریت کانال‌های مبتنی بر خلق ارزش افزوده	توسعه فرصت‌های درآمدزا
ایجاد کانال‌ها و محصولات جدید به منظور کسب مزیت رقابتی، خلق ارزش و گسترش روابط با مشتريان	توسعه کانال‌های جدید به منظور مطابقت با خواسته و طبقات مشتريان	توسعه کانال‌های مبتنی بر نیاز مشتريان
ایجاد فرصت برای مشتريان در استفاده همزمان از چند کانال و کمک به بانک در مدیریت هزینه‌ها	شناسایی فرصت‌های اشتراکی کانال‌ها در اجرای تراکنش‌های متنوع	همگرایی میان کانال‌های مختلف

## - جهت‌گیری استراتژیک مشتری مداری

اولین و مهمترین وظیفه هر کسب و کار، درک جوهره موقعیت استراتژیک و یا به عبارت دیگر توسعه چشم انداز کسب و کار است. تغییرات و پیچیدگی از یک طرف و ابهام ناشی از اطلاعات در محیط از سوی دیگر، منجر به عدم موفقیت در سازمان‌های امروزی می‌شود. در این حالت استراتژی یک سازمان می‌تواند به عنوان چراغ راهنما و ابزار مناسبی جهت تعیین سمت و سوی سازمان و انطباق قوت و ضعف‌ها با فرصت‌ها و تهدیدها باشد. چگونگی بکارگیری استراتژی در سازمان به منظور تطبیق یا تغییر جنبه‌های محیطی بیانگر نوع استراتژی تجاری سازمان است (ورهیز و مورگان، ۲۰۰۳).

فرآیند توسعه استراتژی در سازمان توسط عواملی تحت تأثیر قرار می‌گیرد که جهت‌گیری استراتژیک یکی از این مقدمات است که به عنوان راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآیند توسعه استراتژیک به شمار می‌آید. در واقع استراتژی تجاری یا استراتژی رقابتی این مفهوم را در بردار که چگونه یک سازمان باید در محیط تجاری به رقابت بپردازد تا بتواند به هدف موردنظرش دست یابد و مزیت رقابتی خود را حفظ کند (فرد آر، ۱۹۸۶).

شرایط کنونی شرکت‌ها را ناگزیر از اتخاذ استراتژی‌هایی جهت رویارویی با رقابت‌های موجود کرده است. محققان زیادی این مسئله را مطرح می‌کنند که آیا توجه به بازارگرایی به تنهایی می‌تواند برای شرکت‌ها یک مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر را فراهم کند. بازاربایی سنتی بر این باور است که برآورده کردن نیازهای مشتری مسیر اصلی در بهبود عملکرد کسب و کار به شمار می‌آید (اسلاتر، ۱۹۹۴). ولی برخی محققان امروزه این مسئله را مورد توجه قرار می‌دهند که بازارگرایی ممکن است منجر به کاهش توانایی سازمان‌ها در انجام فعالیت‌های نوآورانه و تحقیق و توسعه شود و برای معرفی محصولات و خدمات نوآورانه شرکت در بازار مشکل ساز باشد (ژو و همکاران، ۲۰۰۸). قابلیت‌های بازاربایی، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا بصورتی تأثیرگذار جهت‌گیری‌های استراتژیکی را که به منظور مطابقت با شرایط بازاری رویارویی شرکت طراحی شده است را اجرا کنند (مورگان و رهیز و ماسون، ۲۰۰۹). جهت‌گیری استراتژیک از سه منظر رویکرد تشریحی، طبقه‌بندی و رقابتی قابل بررسی است. رویکرد تشریحی در تلاش است تا ماهیت کلی استراتژی را که برای سازمان، موقعیت و رویدادی منحصرفرد است را شرح دهد. رویکرد طبقه‌بندی جایگزینی است که موارد زیادی از محدودیت‌های ذاتی موجود در رویکرد تشریحی را برطرف می‌کند. این رویکرد تلاش می‌کند تا استراتژی شرکت‌ها را براساس استدلال‌های مفهومی و تئوریک طبقه‌بندی کند. رویکرد آخر یا همان رویکرد رقابتی، استراتژی شرکت‌ها را از طریق ویژگی‌ها و ابعاد چندگانه ارزیابی می‌کند. در این رویکرد استراتژی شرکت از طریق میزان تأکید نسبی در هر بعد از ابعاد مذکور مورد ملاحظه قرار می‌گیرد (مورگان و استرانگ، ۲۰۰۳).

محققان تقسیم‌بندی‌های مختلفی از جهت‌گیری استراتژیک ارائه کرده‌اند. جهت‌گیری استراتژیک فعال و انفعالی وود و رابرتسون (۱۹۹۷)، جهت‌گیری استراتژیک مایلز و اسنو (۱۹۷۸)، جهت‌گیری استراتژیک مایکل پورتر (۱۹۸۵)، جهت‌گیری استراتژیک یکپارچگی، تمرکز، تنوع و تدافعی دیوید فردر (۱۹۸۶)، جهت‌گیری استراتژیک مبتنی بر زمان بلک مون و واس (۱۹۹۸) و در آخر جهت‌گیری استراتژیک مبتنی بر مدل دلتای هکس (۲۰۰۵) را می‌توان به عنوان مهمترین جهت‌گیری‌های استراتژیک عنوان کرد.

تأثیر بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار تا دهه ۱۹۹۰ موضوع مطالعات قرار نگرفته بود که از آن پس می‌توان پنج دیدگاه مختلف در قالب دیدگاه تصمیم‌گیری شاپیرو، دیدگاه هوشمندی بازار کوهلی، دیدگاه رفتاری مبتنی بر فرهنگ نارور، دیدگاه استراتژیک روکرت و دیدگاه مشتری مداری دیشپند را با عملیاتی سازی مفهوم بازاربایی در نوشته‌های محققان مدیریت استراتژیک ملاحظه کرد (جاروسکی و کوهلی، ۱۹۹۳).

گرایش به نوآوری یک رفتار استراتژیک است که فضایی باز و فعال برای ایده‌های جدید و همچنین جستجوی ایده‌ها را ارائه می‌کند (اولسون و همکاران، ۲۰۰۵). یک عامل کلیدی موفقیت برای شرکت‌ها میزان نوآوری آنهاست که مربوط به قابلیت هر شرکت در بکارگیری نوآوری، معرفی فرآیندها، محصولات و ایده‌های جدید در بازار و سازمان است. فعالیت‌های نوآورانه گواهِ رابطه مثبت میان مزیت رقابتی و برتری‌های موفقیت محصولات جدید و عملکرد مالی است (هولی و همکاران، ۲۰۰۵). بنابراین یک عامل کلیدی موفقیت برای شرکت‌ها میزان نوآوری آنها می‌باشد که مربوط به قابلیت هر شرکت در بکارگیری نوآوری است (هالت و همکاران، ۲۰۰۵). نوآوری ساختار دانشی را نشان می‌دهد که باعث شناخت پویایی بازار می‌شود و سپس الگوی دانشی را برای توسعه فرآیند مورد نیاز و ایجاد قابلیت‌های پویایی شرکت فراهم می‌کند. در نتیجه شرکت‌هایی با گرایش به نوآوری بالا در درجه اول خود را با میزان نوآوری که ارائه می‌دهند، متمایز می‌کنند (سیگوا و همکاران، ۲۰۰۶). خلق و ادامه حیات محصولات بانک بیمه متکی بر نوآوری است. نوآوری در خدمات



بانک بیمه را می‌توان از حیث ساختار و بکارگیری فناوری اطلاعات خلاصه کرد، بنابراین در این مقاله به صورت متعدد به جایگاه فناوری اطلاعات در محصولات بانک بیمه اشاره می‌شود.

با مروری بر ادبیات بازاریابی این نکته مورد توجه قرار می‌گیرد که شرکت‌ها بویژه شرکت‌های تجاری در روند عبور از گرایش‌های مختلف بازاریابی به سمت بازاریابی مشتری مدار و نگرش مشتری محوری سوق پیدا کرده‌اند. شرکت‌ها در دهه ۶۰ متوجه شدند که به جای قانع کردن مردم جهت خرید آنچه که آنها تولید می‌کنند، آنها باید آنچه را که مردم می‌خواهند را تولید کنند که این امر به پیدایش گرایش بازاریابی منتج شد (بوس، ۲۰۰۲). عمده توجه شرکت‌ها تا قبل از سال ۱۹۹۰ بر انجام مبادلات تجاری با مشتریان متمرکز بود اما بعد از سال ۱۹۹۰ بسیاری از شرکت‌ها توجه‌شان را به جنبه‌هایی مانند چگونگی حفظ روابط مثبت با مشتریان، چگونگی افزایش وفاداری مشتری و چگونگی تغییر ارزش طول عمری مشتری متمرکز کردند (ان، ۲۰۰۳).

اکثر محققان مشتری مداری را از دو دیدگاه مورد بررسی قرار داده‌اند. دیدگاه اول، سطح فردی است که توسط ساکس و ویتز (۱۹۸۲) عنوان شد و طبق نظر آنها مشتری مداری مفهومی است که فروشنده به مشتریانش کمک می‌کند تا تصمیم به خرید را بدون استرس بگیرند درحالی‌که نیازهایشان را برطرف می‌کنند و بدین ترتیب رضایت مشتری را افزایش می‌دهند. دیدگاه دوم، سطح سازمانی است که چندین شیوه سازمانی مشتری مداری مطرح می‌شود. دشنپند و همکارانش (۱۹۹۳) مشتری مداری را از دیدگاه فرهنگ سازمانی در نظر گرفتند و آن را به عنوان مجموعه عقایدی تعریف کردند که ابتدا منفعت مشتری را بدون استثنا کردن آنها از دیگر مالکان، مدیران و کارکنان با هدف ایجاد سازمانی سودآور در بلندمدت تعیین می‌کند. به علاوه دونلاپ (۱۹۸۸) و همکارانش تأکید کردند که فروش با گرایش به مشتری ممکن است بعضی اهداف کوتاه مدت را از دست بدهد اما در نهایت آنها می‌توانند در بلندمدت مشتریان را راضی کنند.

بنابراین می‌توان گفت که مشتری مداری درک کافی یک شرکت از خریداران هدف خود می‌باشد تا بتوانند برای آنان ارزش برتر ایجاد نمایند (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰). مشتری مداری از یک وضعیت مداوم و فعال برای رویارویی با ضروریات مشتریان، طرفداری می‌کند (هان و همکاران، ۱۹۹۸). واحدهای کسب و کاری که در محیط‌های پرتلاطم فعالیت می‌کنند با تغییرات سریع در نیازها و ترجیحات مشتریان و تقاضاها و نیازمندی‌های پیش‌بینی نشده آنها روبه‌رو می‌شوند. بنابراین آنها بدلیل وجود نیازها و انتظارات در حال تکامل مشتریان نیاز بیشتری دارند که مشتری مدار باشند (جاورسکی و کوهلی، ۱۹۹۰). مشتریان بالقوه امروز می‌توانند مشتریان آینده باشند و چیزی که آنها امروز می‌خواهند، چیزی که آنها در آینده می‌خواهند، چیزی که آنها امروز درک می‌کنند و نیز آنچه ممکن است در آینده به عنوان ارضا کننده خواسته‌هایشان درک کنند را بدرستی فهمند (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰).

#### - تحلیل استراتژی خدمات بانک بیمه

اگرچه شعب همواره نقش با اهمیتی را از منظر مشتریان برعهده دارند اما انتظار است با توسعه فناوری اطلاعات در آینده از حیث شدت تراکنش‌ها کاهش یابد. این درحالی خواهد بود که بهره‌گیری از اینترنت و ارتباطات تصویری جایگاه بالاتری از حیث شدت تراکنش داشته باشند. همچنین اهمیت نسبی دستگاه‌های خودپرداز افزایش یافته و تراکنش‌های روبه‌فزونی داشته باشد. با توجه به اینکه بستر ارائه محصولات بانک بیمه، با توجه به ماهیت عملیات و بانک محوری اقتصاد، بانک است بنابراین باید درخصوص روش‌های نوین ارائه خدمات با توجه به تغییرات چشم‌گیری فناوری توجه کافی مبذول داشت تا در نتیجه آن مشتری مداری با رویکردی حقیقی تبیین شود. در بخش قبل مفهوم و چارچوب استراتژیک مشتری مداری و جهت‌گیری‌های استراتژیک مختلف این حوزه مطرح شد. در این بخش قصد داریم تا ابتدا ضمن معرفی محیط قانونی حاکم بر عملیات بانک بیمه، انواع استراتژی‌های کاربرد پذیر این حوزه در قالب سه مدل استراتژی رقابتی، منبع محور و قفل سیستمی را معرفی نماییم. این بخش نشان خواهد داد که چگونه مدل قفل سیستمی می‌تواند برای محصولات بانک بیمه نسبت به سایر استراتژی‌ها مناسب‌تر باشد.

#### - - محیط قانونی

محیط قانونی بستر اصلی ارائه خدمات بانک بیمه است. در حقیقت ارائه خدمات بانک بیمه با توجه به ابعاد قانونی و حقوقی قوانین پولی و بیمه‌ای کشور قابلیت ارائه می‌یابند. یک محیط قانونی حمایت‌گر برای توسعه موفق بانک بیمه بسیار ضروری است. قوانین مربوط به مالکیت شرکت‌های بیمه از سوی بانک‌ها و فروش محصولات بیمه‌ای از طریق شبکه بانکی به وضوح پیش شرطی اساسی برای توسعه بانک بیمه است. برای مثال در کشور ایتالیا، قانون سال ۱۹۹۰ آمانو، امکان سرمایه‌گذاری بانک‌ها در شرکت‌های بیمه را فراهم نموده و بانک بیمه را برای ورود به مرحله جهش توانا نموده است. کاهش محدودیت‌های اعمال شده بر بانک بیمه در قاره آسیا

بالاخص کشورهایی چون هند، چین، ژاپن و کره جنوبی حائز اهمیت است. در کشور کانادا نیز اگرچه بانک‌ها از فروش محصولات بیمه‌ای از طریق شعب خود منع شده‌اند اما با این وجود مجوز مالکیت شرکت‌های بیمه را دارند. در انگلستان نیز وجود فرآیندهای ساختار یافته برای فروش محصولات بانک بیمه، توفیق بانک بیمه را محدود کرده اما مقام ناظر مالی (FSA) در فعالیت‌های خود همواره زمینه را برای رشد بانک بیمه گران فراهم ساخته است.

ایالات متحده در سال ۱۹۹۹ براساس قانون گرام-لیچ-بلایلی، قانون گلاس-استیگال را رسماً لغو کرد و این مقررات زدایی عرصه را برای ارائه خدمات مالی متنوع توسط بانک‌ها فراهم ساخت. این سوپر مارکت‌های خدمات مالی، وظایف استاندارد بانکداری تجاری و خدمات بانک‌های سرمایه‌گذاری، کارگزاری و دلالی اوراق را ترکیب می‌کنند. بانک‌های جامع مدرن، همچنین به فروش بیمه، رهن و وجوه سرمایه‌گذاری توسط موسسات وابسته نیز اقدام می‌کنند.

در کشورهای ایتالیا، فرانسه و اسپانیا رفتارهای مثبت مالیاتی، توسعه محصولات بانک بیمه را تسهیل کرده است. در فرانسه محصولات بیمه‌های زندگی از مزایای مالیاتی متعددی برخوردارند و بانک بیمه گران نیز با ارائه محصولات پس‌اندازی و بلندمدت می‌توانند از چنین مزایایی بهره‌مند شوند. اگرچه در بسیاری از کشورها نظیر آلمان و یا عمده کشورهای آسیایی فاقد چارچوب‌های قانونی، محصولات بانک بیمه از رشد قابل ملاحظه برخوردار شده‌اند.

تلاش بانک بیمه گران در فروش محصولاتی با قابلیت جایگزینی با سپرده‌های بانکی (مانند محصولات با ارتباط واحدی ساده) و دیگر محصولاتی که به آسانی قابلیت فروش به عنوان بسته محصول را دارند یا ترکیب محصولات بیمه‌ای با رهن، وام یا سپرده و سپس فروش آنها با موفقیت بیشتری همراه بوده است. محصولات بانک بیمه باید به خوبی برای فروش توسط نیروی فروش غیرمتخصص بانک متناسب سازی شوند. عامل اساسی در تعیین موفقیت بانک بیمه، توان نسبی شبکه‌های توزیع جایگزین است. برای نمونه الزامات قانونی و پیچیدگی محصولات بانک بیمه در کشورهایی نظیر انگلیس و هلند برای ایجاد یک شبکه کارگزاری مستقل و قوی منجر شده تا نفوذ بانک بیمه در این کشورها محدودتر گردد.

در ایران محدودیت‌های قانونی فراوانی برای پیاده‌سازی مدل بانک بیمه وجود دارد به طوری که یک بانک نمی‌تواند بیمه داشته باشد اما در عین حال می‌تواند یک گروه مالی تشکیل دهد و در سایه آن خدمات مختلف ارائه شود که هم اکنون شاهد پیاده‌سازی آن در بانک‌های مختلف هستیم.

#### - - استراتژی رقابتی و منبع محور

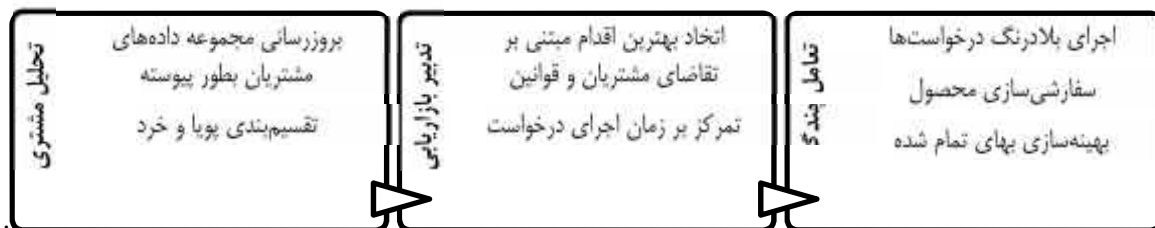
هدف از استراتژی در یک نگاه سطحی، کنار زدن رقابلی با عملکرد عالی در فعالیت‌های زنجیره ارزش است که به ما اجازه می‌دهد تا موقعیتی مسلط در صنعت پیدا کنیم و یا منابع یگانه و رشد قابلیت‌های شرکت فراهم شود. اگرچه چارچوب استراتژی‌ها متفاوت است اما در همه آنها " **نابیت**" یک اصل مهم است. از آنجا که هر کدام از این نگرش‌ها به ابعادی متفاوت از استراتژی می‌پردازند، هر کدام به تنهایی می‌توانند تا حد زیادی یکدیگر را تکمیل کنند. در دهه‌های اخیر، دو پارادایم اصلی بیشترین تأثیر را بر ادبیات استراتژی‌های کسب و کار داشته است. پارادایم اول، موقعیت‌یابی رقابتی است که توسط مایکل پورتر در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد و پارادایم دوم، نگرش منبع محور بارنی است که طی دهه ۱۹۹۰ شکل یافت.

پورتر، شرکت موفق را یک انحصارگر معرفی می‌نماید که عواید انحصاری برای خود ایجاد کند. به عبارت دیگر شرکت به شرکتی مسلط یا رقیب بی‌بدیل در بازار تبدیل شود. مباحث پورتر نشأت گرفته از کار اقتصاددانان سازمانی است که صنعت را در مرکز توجه استراتژیک قرار می‌دهند. پورتر نتیجه می‌گیرد که برای کسب مزیت رقابتی باید از دو راه استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز محصول بهره گرفت. رهبری هزینه از طریق پیاده‌سازی صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، ساده‌سازی و افزایش بهره‌وری فرآیندها و سهم بازار قابل توجه حاصل می‌شود. استراتژی تمایز ناظر بر ارائه محصول یا خدمتی است که مشتریان ارزش خاص یا انحصاری برای آن قائل هستند با برندسازی، ویژگی خاص محصولات و خدمات به مشتری حاصل می‌شود. موقعیت‌های استراتژیک مربوط به هزینه‌های پایین و تمایز بر اقتصاد محصول تکیه دارند. اما این امر نمی‌تواند موجب دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برای بانک بیمه شود زیرا با ورود تازه‌واردان به بازار و فعالیت رقیب، ویژگی‌ها الگو برداری شده و حاشیه سود تا جایی کاهش می‌یابد که امکان کاهش بیشتر قیمت برای دستیابی به سهم بازار بیشتر امکان پذیر نباشد.

<sup>۱</sup>. Financial Supervisory Authority

نگرش منبع محور به جای جستجوی سودآوری در ترکیب بازار و محصول، با تمرکز بر ویژگی‌های شرکت به جای صنعت، به دنبال ارزش ناشی از منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌هاست. بدین ترتیب چیزی که شرکت را از دیگری متمایز می‌سازد، توانایی تخصیص منابع ارزشمند و کمیاب است که جایگزین کردن آنها و یا تقلید از آنها مشکل است. طرفداران نگرش منبع محور معتقدند که مهارت‌های مدیریتی، قابلیت‌های اطلاعاتی و فرآیندهای مدیریتی نیز می‌توانند به عنوان عوامل کمیابی تلقی شوند که برای شرکت اصطلاحاً رانت ایجاد کنند.

با این وجود هر دو نگرش می‌توانند با پرداختن به موضوع مشتری ارتقا یابند. جالب توجه است که مشتری در هیچ‌یک از این دو چارچوب به عنوان بازیگر اصلی دیده نشده است. به عنوان مثال در نیروهای پنج گانه پورتر، مشتری به عنوان خریدار دیده شده است. با این اوصاف مشتری عنصری در جریان رقابت است که بایستی بر آن غلبه کرد. در نگرش منبع محور نیز اشاره آشکاری به موضوع مشتری نشده است. تحلیل کسب مزیت رقابتی از حیث مشتری مداری را می‌توان در قالب شکل زیر خلاصه کرد:



شکل ۲. تحلیل کسب مزیت رقابتی

رویکرد منبع محور بارنی اما تمرکز خود را بر شرکت (بانک) معطوف می‌کند و ورای تمرکز بر دستیابی به سود در حد فاصل بین محصول و بازار به دنبال ارزش آفرینی از طریق منابع و توانمندی‌هاست. دستیابی به بازده مطلوب در این رویکرد براساس در اختیار داشتن منابع ارزشمند، نادر و غیرقابل تقلید حاصل خواهد شد. به طور کلی هر دو پارادایم مطروحه به دنبال غلبه بر رقیب بوده و بعد مشتری را نادیده می‌گیرند.

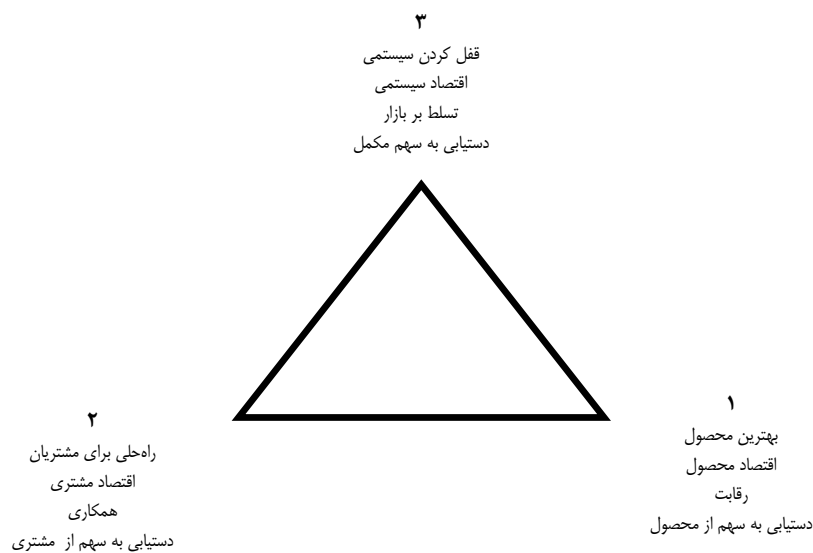
- - استراتژی قفل سیستمی (دلتا)

دلتا لغتی یونانی است که نشانگر تغییر و تحول است. عقیده بر این است که فناوری‌های نوین، راه‌های جدید و اثربخشی را جهت ارتباط دهی مشتری و شرکت ایجاد کرده است. این امر منابع جدیدی را برای موقعیت‌یابی استراتژیک بوجود می‌آورد که بایستی به درستی ارزیابی شوند. بنابراین مدل دلتا را باید تکمیل کننده دیدگاه‌های مربوط به چارچوب‌های پورتر و نگرش منبع محور شرکت تلقی کرد که یک راه حل جامع و یکپارچه برای استراتژی بهینه ارایه می‌دهند. مدل دلتا، ابزاری اثربخش برای تشریح موقعیت استراتژیک است. قدرت این مثلث عمدتاً به دلیل سادگی آن، در عین پوشش دامنه کاملی از احتمالات استراتژیک است. این قدم مهم‌ترین است زیرا طی آن هدف محوری کسب و کار که کل فرآیند و فرموله سازی و بکاگیری استراتژی را سمت و سود می‌بخشد. مدل دلتا علاوه بر لحاظ پارادایم‌های موقعیت رقابتی و منبع محور، بعد مشتری را نیز در خود جای می‌دهد. بدین ترتیب یک چارچوب سه‌گانه شامل بهترین محصول، راه حل جامع و قفل سیستمی را مطرح می‌کند.

شرکت وجود خود را به مشتریان مدیون است. آنها مصرف کنندگان نهایی تمامی فعالیت‌های شرکت هستند. مشتری در قلب مدیریت و استراتژی‌های سازمانی قرار دارد. بایستی به مشتریان به شیوه‌های متمایز خدمت‌رسانی شود تا از عملکردهای عالی برخوردار شوند. هدف اصلی بایستی جذب، جلب رضایت و حفظ مشتریان باشد. چارچوب‌های کلاسیک استراتژی بر محصول محوری تمرکز دارند. آنها رقبا را در میدان جنگی مقابل یکدیگر تلقی می‌کنند و برنده این مصاف کسی است که بهترین محصول یا بیشترین سهم از بازار را در اختیار دارد. بدین ترتیب شرکت‌ها تمایل داشتند تا با ارائه محصولات استاندارد، از طریق کانال‌های توزیع گسترده و تلاش کم جهت شناسایی و رفع نیازهای شخصی مشتریان، آنها را مصرف زده نمایند.

نقطه تماس با مشتریان غالباً شامل واحد فروش سنتی می‌شد که برای فروش محصولات، کارمزد دریافت می‌کردند. این امر منجر به ایجاد روابط سطحی می‌شود که از توسعه و رشد هرگونه دانش عمیقی جلوگیری می‌کند. ماهیت کانال‌های توزیع نمایانگر موانعی است که از ایجاد روابط میان شرکت و مشتریان نهایی جلوگیری می‌کند. صمیمیت و تماس اقتصاد شبکه‌ای منجر به ایجاد فرصت‌هایی برای موقعیت‌یابی رقابتی براساس ساختار روابط با مشتریان می‌شود. یک کسب و کار می‌تواند لینکی غیرقابل شکست، دانشی عمیق و

روابطی نزدیک با مشتری را ایجاد کند که به آن ایجاد چسبندگی با مشتری اطلاق می‌شود. این چسبندگی‌های می‌توانند مستقیماً با مشتری ایجاد شوند و یا بطور غیرمستقیم و از طریق مکمل‌ها<sup>۱</sup> ایجاد شوند. هر دوی این منابع، منابع قدرتمندی برای پایداری هستند. چسبندگی مشتری غالباً به عنوان یک نیروی محرکه اصلی در فرم‌دهی استراتژی به شمار می‌رود.



سه گزینه مطرح شده در مثلث، مباحث حوزه توسعه یک استراتژی قوی را شکل می‌دهند. اگرچه در عمل بسیاری از شرکت‌ها حسب موقعیت، خود را در موقعیتی ترکیبی می‌بینند. در سمت راست مثلث، موقعیت بهترین محصول قرار دارد. شیوه جذب، جلب رضایت و حفظ مشتری از طریق ویژگی‌های ذاتی محصول مدنظر است. چارچوب ناظر در تولید بهترین محصول همان نظریه موقعیت رقابتی پورتر است. زنجیره تأمین کارا، قابلیت ارائه محصولات و خدمات استاندارد، جذب و نگهداری مشتریان از طریق ویژگی‌های خود محصول/خدمت، ماهیت این رویکرد را تشکیل می‌دهند. معیار ارزیابی عملکرد در این حالت، رقابتی است که شرکت می‌خواهد به آنها برسد یا از آنها سبقت بگیرد. بنابراین مقیاس عملکرد تعداد محصولات/خدمات ارائه شده از کل محصولات مشابه موجود در بازار است. در این نوع استراتژی، تقلید به الگویی ترجیحی برای رقابت تبدیل می‌شود. استراتژی بهترین محصول بر شکل سنتی رقابت استوار است که تنها راه برنده شدن همانا هزینه پایین و یا ایجاد تمایز است. مشکل در اینجا است که تمایز به ندرت منبعی برای دستیابی به مزیت رقابتی به شمار می‌رود زیرا زمانیکه استراتژی فاش شد و فناوری شناخته می‌شود، تقلید از آن موجب خنثی شدن اثرات رقابتی می‌شود. اگر این اتفاق بیفتد تنها گزینه مطلوب در این نوع استراتژی، هزینه پایین است اما موقعیت هزینه پایین جای کافی برای موفقیت همه باقی نمی‌گذارد زیرا این سؤال پیش می‌آید که چند بازیگر می‌توانند به طور همزمان از مزیت هزینه پایین بهره ببرند؟

در سمت چپ مثلث، نوع دوم یا راه حل جامع به مشتریان وجود دارد که مشخصه اصلی این رویکرد طراحی محصولات و ارائه خدمات متناسب با نیاز مشتریان و استاندارد بودن آنهاست. بدین ترتیب مجموعه‌ای از خدمات و محصولات ارائه می‌شود که ارزش منحصربفردی را برای مشتری در بردارند. در اینجا شرکت به جای فعالیت انفرادی، به همراه شرکای دیگر یک نهاد را تشکیل می‌دهند و برای خارج ساختن رقبا از میدان، به دنبال همکاری‌هایی هستند که در نهایت منجر به وفاداری با مشتری می‌شود. معیار کلی عملکرد، سهم شرکت از کل مشتریان است که نیازهای آنها بایستی به بهترین نحو مرتفع گردد. بدین ترتیب این قابلیت‌های درونی محصول شرکت نیست که منجر به نوآوری می‌شود بلکه تلاش‌های مشترک برای مشتریان در مرکز موفقیت قرار دارند. معیار ارزیابی عملکرد در این رویکرد، سهم از مشتریان موجود است که با هدف تأمین کامل نیازهای مالی آنان شکل می‌گیرد. بنابراین در این

<sup>۱</sup>. Complementary

رویگرد به جای رقابت، همکاری با رقبا مدنظر قرار گرفته و فرآیند طرح ریزی استراتژیک با بخش بندی مشتریان به گروه های مختلف، برآورد نیازهای مشتریان به شکل نوآورانه و توسعه محصولات و خدمات جهت ارائه یک طیف وسیع شکل می گیرد.

در نهایت در مدل قفل سیستمی، اعتقاد بر این است که یک نهاد مالی وجود خود را به مشتریان مدیون است. مشتری در قلب مدیریت و استراتژی های سازمانی قرار دارد. هدف اصلی باید جذب، جلب رضایت و حفظ مشتریان باشد. در این محور دامنه محصولات و خدماتی که به مشتریان ارائه می شود باید تا حد امکان توسعه یابد که به این امر توسعه افقی نیز اطلاق می شود. معمولاً مدل قفل سیستمی همراه با داشتن کانال های انحصاری است که مشتریان از طریق آن کانال ها، محصول یا خدمت خاصی را دریافت می کنند. در این موقعیت هدف گیری مشتری سعی در تحکیم معماری سیستمی از طریق شبکه ای از مکملین و تعامل با آنها دارد. بنابراین اقتصاد سیستمی به عنوان نیروی محرکه ای به شمار می رود که شرکت های موفق نه تنها تسلط واقعی در بازار را تجربه می کنند بلکه مشتری را در بازار قفل کرده و درب را بر روی رقبا برای ورود به عرصه رقابت می بندند. هدف نهایی این استراتژی می تواند توسعه نوآوری، توسعه استانداردسازی محصولات و ارائه طیف وسیعی از محصولات و خدمات به مشتریان بانک باشد.

حرکت به سمت مدل قفل سیستمی را می توان به عنوان یک استراتژی پیروز قلمداد کرد که انتظار می رود توسعه فناوری اطلاعات با ایجاد مدل خدمات بانک بیمه فراگیر امکان قفل سیستمی را به شکل بهتری بعمل آورد. البته راه اندازی بانکداری فراگیر برای کشورهای در حال توسعه نظیر ایران با دشواری هایی روبه روست. زیرا در این کشورها ریسک ایستایی<sup>۱</sup> (رضایت نسبی مشتریان از خدمات بانکی و نبود تلقی ضرورت تغییر) وجود دارد. مدل های برد-برد بایستی در تعقیب نیازهای مشتریان به همراه کاهش هزینه خدمات بانکی دنبال شوند. اتخاذ این رویکرد منجر به جلب مشتریان جدید، حفظ مشتریان موجود، واسطه زدایی و خلق درآمدهای جدید با ارائه خدمات نوآورانه خواهد شد.

محصول بانک بیمه عجین شده با قفل سیستمی است. کپی برداری از محصول بانک بیمه ساده است. بنابراین نمی توان از طریق رقابت در هزینه (با توجه به تعرفه های بیمه ای) و یا تمایز (با توجه به چارچوب مشابه اجرایی) مزیت رقابتی ایجاد کرد. در این میان، بانک بیمه هایی موفق خواهند بود که با رویکرد سیستمی به سهم مکمل دست یافته و با پیاده سازی استراتژی قفل سیستمی، مزیت بی بدیل رقابتی نسب به سایر رقبا را برای خود بوجود می آورند. با توجه به امکان پیاده سازی بانک بیمه در کشورهای بانک محور در بستر بانک، توجه به بانکداری فراگیر حائز اهمیت می شود. بانکداری فراگیر پدیده جهانی از یک آمادگی بین المللی و ضرورت بومی است. این مدل بانکداری یک مفهوم فرضی نیست بلکه در اصل هدایت کننده تمایل مشتریان به کنترل زمان، مکان، کانال و اطلاعات مورد نیاز به منظور اجرای عملیات بانکی است. بررسی ها در کشورهای نوظهور نشان از آمادگی بالای مشتریان برای تطبیق این مدل با فاکتورهای کلیدی دارد. نارضایتی از خدمات جاری بانکداری، رشد پرشور و محدودیت های قانونی اندک و تمایل به دریافت خدمات حوزه بانک، بورس و بیمه از یک درگاه زمینه مساعد را برای مدل جدید فراهم می کند. پیاده سازی سیستم های کارآمد ارتباط با مشتری (CRM) توسط شرکت های فناوری اطلاعات مستقل یا زیرمجموعه بانک بیمه، خلق ارزش چشمگیری را برای آنها به ارمغان آورده است. ماهیت چرخه عمر محصولات مبتنی بر فناوری اطلاعات، امکان افزایش درآمد از طریق فروش های جانبی و ارتقائی<sup>۲</sup> را فراهم می آورد. بدین ترتیب ارائه محصولات میان رشته ای میان بخش بانکداری با بازار سرمایه و بیمه موجب شده تا سرویس هایی با ارزش افزوده بالاتر به مشتریان ارائه شود. در کشورهای توسعه یافته ترکیب کانال های بانکداری فیزیکی و مجازی بستر فکری مساعدی را برای مشتریان به منظور ظهور یکپارچه بانکداری فراگیر فراهم کرده است. بنابراین می توان گفت که دوره گزار به سمت بانکداری فراگیر شروع شده است. مشتریان این آمادگی را دارند و فناوری نیز فراهم است. بنابراین بانک ها باید به منظور خلق رویکرد جدید در واسطه زدایی و افزایش جایگاه رقابتی اقدام نمایند. کشورهای نوظهور در صورت غلبه بر موانع قانونی قادر خواهند بود تا به بانکداری فراگیر با موفقیت دست یابند. در این راستا به منظور اطمینان از خروجی مثبت باید با مقامات مالی جهت حصول به یک چارچوب قانونی مناسب همکاری نمایند.

<sup>۱</sup>. Static Risk

<sup>۲</sup>. Cross Selling and Up Selling

## - نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این پژوهش، تلاش شد تا ارائه خدمات بانک بیمه به عنوان یکی از عرصه‌های مشتری‌مداری در عرصه صنعت بیمه مطرح و ضمن تبیین ماهیت و محورهای خدمات بانک بیمه، استراتژی بهینه این نوع محصول/خدمت با در نظر گرفتن محیط بانکی و نقش فناوری اطلاعات در این عرصه ترسیم شد.

بهره‌گیری از فناوری اطلاعات با کاهش دخالت‌های انسانی و افزایش فرآیندهای نظارت و کنترل، تبادل اطلاعات را در محیط امن میسر می‌سازد. بهبود اثربخش عملیات و افزایش کارایی در ارائه خدمات، لازمه فعالیت بانک بیمه در محیط رقابتی موجود است. دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط کنونی تنها به منزله ی بسترسازی و بهینه‌سازی شبکه شعب، سازماندهی کانال‌های تراکشنی چندگانه، درک نیازهای مشتریان و تعامل هوشمند با مشتریان نیست بلکه تغییر رویکرد از رقابت به همکاری و توجه به ارائه یک راه حل جامع به مشتری در قالب ارائه محصولات میان بخشی (نظیر بانک بیمه) از اهمیت اساسی برخوردار است. کپی برداری از محصول بانک بیمه ساده است. بنابراین نمی‌توان از طریق رقابت در هزینه (با توجه به تعرفه‌های بیمه‌ای) و یا تمایز (با توجه به چارچوب مشابه اجرایی) مزیت رقابتی ایجاد کرد. در این میان، بانک بیمه‌هایی موفق خواهند بود که با رویکرد سیستمی به سهم مکمل دست یافته و با پیاده‌سازی استراتژی قفل سیستمی، مزیت بی‌بدیل رقابتی نسب به سایر رقبا را برای خود بوجود می‌آورند. در واقع می‌توان گفت که اجرای موفق محصول بانک بیمه مستلزم و عجین شده با استراتژی قفل سیستمی است. بنابراین حرکت به سمت مدل قفل سیستمی را می‌توان به عنوان یک استراتژی پیروز قلمداد کرد که انتظار می‌رود توسعه فناوری اطلاعات با ایجاد مدل بانکداری فراگیر امکان قفل سیستمی را به شکل بهتری بعمل آورد. البته راه‌اندازی بانکداری فراگیر برای کشورهای در حال توسعه نظیر ایران نیازمند بستر سازی حقوقی، سخت افزاری، نرم افزاری، مهارت‌های دانشی و توسعه فرهنگ راهبری بانک بیمه متناسب با تغییرات جاری و آتی فناوری اطلاعات است.

دگرگونی عملیات متناسب با تغییر ماهوی در محورهای کارکردی بانک بیمه (نیازسنجی مشتری، توسعه محصول و کانال دسترسی) موجب شده است تا پارادایم‌های جدیدی در انطباق با تغییرات فناوری در نحوه راهبری و کارکرد مدل‌های مختلف کسب و کار بانکداری و بیمه بوجود آید. برای دهه آینده پیش بینی می‌شود که شعبه همچنان کانال اصلی ارائه خدمات بانک بیمه باقی خواهد ماند اما دیگر کانال‌ها از اهمیت بیشتری در ارائه خدمات برخوردار خواهند شد. شعب نسل جدید باید قادر باشند تا از عهده انتظارات مشتریان برآیند.

در ایران محدودیت‌های قانونی فراوانی برای پیاده‌سازی مدل بانک بیمه وجود دارد به طوری که یک بانک نمی‌تواند بیمه داشته باشد اما در عین حال می‌تواند یک گروه مالی تشکیل دهد و در سایه آن خدمات مختلف ارائه شود که هم اکنون شاهد پیاده‌سازی آن در بانک‌های مختلف هستیم. اما وجود گروه مالی برای ارائه این خدمت/محصول کافی نیست، به طور خلاصه یکپارچگی سیستمی میان ساختار بانک و ساختار شرکت‌های بیمه زیر مجموعه یا مستقل برای تحقق این امر بایستی صورت گیرد. بدین ترتیب در این نوع استراتژی، اجاره پیشخوان در شعب بانک برای ارائه خدمت کافی نیست (نظیر نمونه‌های ناموفق اجرا شده).

دومین یافته با اهمیت این پژوهش آن است که حصول به مشتری‌مداری در ارائه خدمات بانک بیمه مستلزم هماهنگی با بخش‌های عالی نظام مالی شامل نهاد ناظر (بیمه مرکزی)، مقام پولی (بانک مرکزی) و وزارت اقتصاد است. این هماهنگی بایستی در سطوح عالی و اجرایی بوجود آمده و تقویت شود. سیاستگذاران حوزه اقتصاد و مالی بایستی بر بازسازی محصولات بانک بیمه‌ای متناسب با تغییرات بازار در حیطه داخلی و به روز شدن عملیات مذکور متناسب با واقعیات جامعه جهانی توجه نمایند. از آنجاییکه براساس قوانین مرجع بانکی (نظیر قانون پولی و بانکی کشور)، بانک‌ها صرفاً می‌توانند شعبه داشته باشند، بنابراین فرضیه ارائه خدمات بانکداری از کانال دسترسی نمایندگی بیمه منتفی می‌شود. لذا ارائه محصول بانک بیمه ایجاد کننده کانال دسترسی پر اهمیت برای شرکت‌های بیمه است. همچنین با در نظر گرفتن شرایط حاکم بر بازار مالی کشور می‌توان استنباط کرد که توسعه محصولات میان رشته‌ای و پتانسل ظهور محصولات جدید در محیط مالی کشور (اعم از بازار پول، سرمایه و بیمه)، به نظر می‌رسد بانک بیمه محصولی درخور تأمل جدی است. انتظار می‌رود که نتایج این پژوهش منجر به توسعه استراتژی همکاری در ایجاد یک رویکرد سیستمی در خدمات بانک بیمه شده و استراتژی‌های کسب و کار این حوزه را ارتقا بخشد.

محدودیت اصلی این پژوهش در متد آن است، از آنجایی که بررسی مدل‌ها به شکل مقایسه‌ای و کیفی است و همواره در این تکنیک این محدودیت وجود دارد که تفسیر نتایج با سلاقی متفاوت همراه باشد. برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود تا مدل‌های کسب و کار بانک بیمه از حیث تغییرات عملکردی در محورهای مختلف با بهره‌گیری از داده‌های تراکشنی طی دهه گذشته مورد تحلیل قرار

گرفته و با استفاده از تکنیک های آینده پژوهی، نقش هر یک از سازوکارها در عملیات مورد تحلیل و پیش بینی قرار گیرد. همچنین با بهره گیری از پرسشنامه، ضمن معرفی شاخصه های استراتژیک و عملیاتی حوزه بانک بیمه، مدل نهایی پیشنهادی تحلیل شود.

### منابع

۱. بیگ محمدی، سارا، ابراهیم، عباسی. دقیقی اصل، علیرضا(۱۳۹۲). "ارزیابی امکان سنجی مدل های بیمه- بانک از دیدگاه خبرگان". پژوهشنامه بیمه(صنعت بیمه سابق)، سال بیست و هشتم، شماره ۲.
۲. رحیم نیا، فریبرز و همکاران(۱۳۹۰). "ارائه مدلی برای بررسی تأثیر مشتری مداری، رقیب مداری، گرایش به نوآوری و هزینه گرایی بر قابلیت های بازاریابی". مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی.
۳. عباسی، محمدرضا، صالحی، صبور(۱۳۹۰). "اثر بازاریابی داخلی بر مشتری مداری در صنعت بیمه(مورد مطالعه: شرکت های بیمه در سطح شهر تهران)"، پژوهشنامه بیمه(صنعت بیمه سابق)، سال بیست و ششم، شماره ۲.
4. Ahn, J. Y. (2003), "On the design concepts for CRM system", Industrial Management & Data Systems, Vol. 103 No. 5, PP. 324-331.
5. Bose, R. (2002), "Customer relationship management: Key components for IT success", Industrial Management & Data Systems, Vol. 102 No. 2, PP. 89-97.
6. DeYoung, R., Lang, W.W. and Nolle, D.L. (2007), "How the Internet affects output and performance at community banks", Journal of Banking & Finance, 31(4), 1033-1060.
7. Ericsson, Jorgen. Farah, Philip. vermeiren, Alain and Buckalew, lauren, "Winning Strategy for Omnichannel Banking", Cisco Business internet solution Group, 2012.
8. Fred. R. David (2001). Strategic Management. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 8th Ed.
9. Han, J. K., Kim, N., Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? Journal of Marketing, 62(4), 30-45.
10. Hax, Arnoldo C. (2003), "The Delta Model- a New Framework of Strategy, journal of Strategic Management Education", Sense Hall Academic Publishing.
11. Hooley G.E. (2003); "The performance impact of marketing resources"; Journal of Business Research.
12. Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Jr., Slater, S. F. (2005). "Market orientation and performance: An integration of disparate approaches". Strategic Management Journal, 26(12), 1173-1181.
13. Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1990). "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications". Journal of Marketing, 54, 1-18.
14. Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993). "Market orientation, antecedents and consequences". Journal of Marketing, 57, 53-70.
15. Lee, M. C., Hwan, I.S, (2005), "the Relationship among Service Quality, Customer Satisfaction and Profitability in the Taiwanese Banking Industry", International Journal of Management, Vol , PP. - .
16. Morgan, N. A., Vorhies, D. W., Mason, C. H. (2009). "Market orientation, marketing capabilities and firm performance". Strategic Management Journal, 30(8), 909-920.
17. Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". Journal of Marketing, 54(4), 20-35.
18. Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). "Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research". Journal of Product In-novation Management, 23(6), 556-574.
19. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" Journal of Marketing, 58(1), 46-55.
20. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). "A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance". Journal of Marketing, 67, 100-115.
21. Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., Su, C. (2008). "Market orientation, job satisfaction, product quality and firm performance: Evidence from China". Strategic Management Journal, 29, 985-1000.
22. Zhou, K. Z., Yim, C. K., Tse, D. K. (2005). "The effects of strategic orientations on technology and market-based breakthrough innovations". Journal of Marketing, 69(2), 42-60