

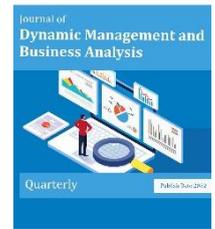


Journal Website

Article history:
Received 23 September 2025
Revised 23 January 2026
Accepted 01 February 2026
Initial Publication 21 February 2026
Final Publication 23 September 2026

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 5, Issue 3, pp 1-15



E-ISSN: 3041-8933

Designing a Digital Entrepreneurial Marketing Model for the Third Millennium Generation in the Insurance Industry

Elham. Tajik Baghkavas¹, Seyed Hossein. Shakertaheri^{2*}, Ali. Esmailzadeh Maghari², Mohammad Reza. Kabaranzadeh Ghadim³

¹ Department of Entrepreneurship Management, KI.C., Islamic Azad University, Kish, Iran

² Department of Accounting, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

³ Department of Industrial Management, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: s.shaker.t@gmail.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Tajik Baghkavas, E., Shakertaheri, S. H., Esmailzadeh Maghari, A., & Kabaranzadeh Ghadim, M. R. (2026). Designing a Digital Entrepreneurial Marketing Model for the Third Millennium Generation in the Insurance Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 5(3), 1-15.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.316>



© 2026 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aims to design and explain a comprehensive digital entrepreneurial marketing model tailored to the characteristics of the third millennium generation in the insurance industry.

Methodology: This applied study adopts an exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 19 academic experts and insurance industry specialists selected via snowball sampling, and analyzed using grounded theory through open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, a 90-item questionnaire was developed based on the extracted concepts and categories, and the data were analyzed using structural equation modeling to test the proposed relationships.

Findings: Inferential results indicated that the proposed model demonstrated an acceptable overall fit and that all hypothesized paths were statistically significant. Causal conditions had a significant effect on the core category, which in turn significantly influenced strategic actions. Strategies, intervening conditions, and contextual factors showed significant effects on outcomes. Among the core dimensions, data utilization and analytics exhibited the highest path coefficient, followed by innovation in insurance products and digital communications.

Conclusion: The findings suggest that digital entrepreneurial marketing in the insurance industry is a multidimensional and systemic phenomenon whose effectiveness depends on the integration of product innovation, data-driven capabilities, and digital communications within dynamic technological, social, and economic contexts.

Keywords: Digital entrepreneurial marketing, digital marketing, digital entrepreneurship, third millennium generation, insurance industry

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The insurance industry has entered a period of profound transformation driven by rapid technological change, evolving customer expectations, and intensifying competition. Digitalization has fundamentally altered how insurance services are designed, marketed, and delivered, shifting the industry away from traditional, agent-centered models toward data-driven, platform-based, and customer-centric approaches. In this context, digital marketing is no longer a supportive operational function but a strategic capability that shapes competitiveness, customer trust, and long-term value creation in insurance markets (Baranauskas & Raišienė, 2021; Masi et al., 2024).

At the same time, the rise of InsurTech and financial technologies has expanded the boundaries of innovation in insurance by enabling advanced analytics, artificial intelligence, personalized pricing, and real-time customer interaction. These developments have increased the relevance of entrepreneurial logic in insurance marketing, as firms are required to identify opportunities, experiment with new value propositions, and respond rapidly to environmental uncertainty (Ahmad et al., 2025; Braun & Jia, 2025). Prior studies suggest that digital transformation in insurance achieves meaningful outcomes only when it is integrated with innovation-oriented and opportunity-driven managerial mindsets rather than implemented as a purely technological upgrade (Bahrami et al., 2022; Haghghi Kafash, 2022).

A critical driver of this transformation is the emergence of the third millennium generation, often characterized as digitally native, experience-oriented, and highly sensitive to transparency, speed, and personalization. This generation relies extensively on digital platforms, social media, and online recommendations in financial decision-making, including insurance purchases. Consequently, conventional marketing approaches that emphasize standardized products and one-way communication are increasingly ineffective for engaging this segment (Hassan et al., 2024; Shrestha et al., 2019). Research highlights that trust, data-driven personalization, and seamless digital interaction play decisive roles in shaping adoption intentions and satisfaction among younger insurance customers (Bayati et al., 2023; Ricky, 2025).

Despite the growing body of literature on digital marketing and InsurTech, existing studies often address technological tools, customer behavior, or organizational capabilities in isolation. Less attention has been paid to developing an integrated and entrepreneurial marketing framework that explains how digital capabilities, innovation, contextual conditions, and strategic actions jointly influence outcomes in the insurance industry, particularly within emerging markets. Moreover, there is a lack of empirically grounded models that explicitly account for generational change and the specific requirements of third millennium customers (Alizadeh & Jalali Filshour, 2023; Jalali Filshour & Alizadeh, 2022). Addressing this gap, the present study seeks to conceptualize and empirically validate a comprehensive digital entrepreneurial marketing model tailored to the insurance industry, drawing on both qualitative insights and quantitative testing (Almasi et al., 2024; Masi et al., 2024; Rabiei et al., 2024).

Methods and Materials

This study employed an exploratory mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative stage, semi-structured interviews were conducted with academic experts, senior managers, and specialists in the insurance industry. Participants were selected through

snowball sampling, and data collection continued until theoretical saturation was achieved, resulting in nineteen completed interviews. The qualitative data were analyzed using grounded theory methodology, following systematic procedures of open coding, axial coding, and selective coding to identify concepts, categories, and their interrelationships.

Based on the qualitative findings, a structured questionnaire was developed to operationalize the identified constructs. The questionnaire consisted of ninety items reflecting causal conditions, the core category, contextual and intervening conditions, strategic actions, and outcomes of digital entrepreneurial marketing in the insurance industry. In the quantitative phase, data were collected from managers and experts in insurance organizations. Structural equation modeling was applied to test the proposed model, evaluate path coefficients, and assess overall model fit.

Findings

The results of the qualitative analysis led to the identification of ninety concepts grouped into eighteen categories. Among these, three dimensions emerged as the core category of the digital entrepreneurial marketing model: innovation in insurance products, data utilization and analytics, and digital communications. The remaining categories were organized into five higher-order components: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and outcomes.

Quantitative analysis demonstrated that the proposed model exhibited satisfactory goodness-of-fit indices, confirming its structural validity. The path analysis revealed that causal conditions had a significant and positive effect on the core category. In turn, the core category significantly influenced strategic actions, indicating that product innovation, data-driven capabilities, and digital communication are central mechanisms through which entrepreneurial marketing is enacted in the insurance industry.

Among the core dimensions, data utilization and analytics showed the highest standardized path coefficient, followed by innovation in insurance products and digital communications. This finding underscores the dominant role of data-driven decision-making in contemporary insurance marketing. Strategic actions, particularly customer experience management, digital marketing strategies, and diversification of distribution channels, had significant positive effects on outcomes. The results also indicated that contextual and intervening conditions moderated the effectiveness of strategies, while outcomes such as increased customer satisfaction, enhanced access to information, and market development were significantly explained by the model.

Overall, the findings confirm that digital entrepreneurial marketing in the insurance industry operates as an interconnected system in which technological, organizational, and environmental factors jointly shape performance outcomes.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that digital entrepreneurial marketing in the insurance industry cannot be reduced to the adoption of digital tools alone. Instead, it represents a multidimensional and systemic phenomenon that integrates innovation, data-driven capabilities, and interactive communication within a broader entrepreneurial logic. The prominence of data utilization and analytics highlights the strategic importance of transforming customer information into actionable insights that support personalization, trust-building, and value creation.

The strong influence of innovation in insurance products indicates that entrepreneurial thinking remains essential even in highly regulated and traditionally conservative industries such as insurance.



Digitalization amplifies the impact of innovation by enabling rapid experimentation, flexible product design, and closer alignment with customer needs. Digital communications, while necessary for engagement, appear to be most effective when embedded in a coherent strategy that combines technological capabilities with customer-centric innovation.

The significance of strategic actions, particularly customer experience management, suggests that competitive advantage in the insurance industry increasingly depends on the quality of digital interactions across the customer journey. Positive outcomes such as enhanced satisfaction, improved access to information, and market expansion emerge when firms align their strategies with both generational expectations and environmental conditions.

In conclusion, this study provides an empirically validated model that advances understanding of digital entrepreneurial marketing in the insurance industry. By integrating qualitative theory building with quantitative testing, the research offers a comprehensive framework that can guide managerial decision-making and strategic planning in the digital era. The model highlights the necessity of aligning entrepreneurial orientation, digital capabilities, and contextual awareness to effectively serve third millennium customers and sustain competitiveness in the evolving insurance landscape.



وبسایت مجله

تاریخچه مقاله

دریافت شده در تاریخ ۱ مهر ۱۴۰۴

اصلاح شده در تاریخ ۳ بهمن ۱۴۰۴

پذیرفته شده در تاریخ ۱۲ بهمن ۱۴۰۴

اولین انتشار در تاریخ ۲ اسفند ۱۴۰۴

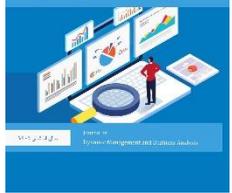
انتشار نهایی در تاریخ ۱ مهر ۱۴۰۵

مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار

دوره ۵، شماره ۳، صفحه ۱۵-۱

فصلنامه

مدیریت پویا و
تحلیل کسب و کار



شاپای الکترونیکی: ۳۰۴۱-۸۹۳۳

طراحی مدل بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال در نسل هزاره سوم در صنعت بیمه

الهام تاجیک باغخوای^۱، سیدحسین شاکرطاهری^{۲*}، علی اسماعیلزاده مقری^۲، محمدرضا کابارنزاده قدیم^۳

۱. گروه مدیریت کارآفرینی، واحد بین المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران

۲. گروه حسابداری واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: s.shaker.t@gmail.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

تاجیک باغخوای، الهام، شاکرطاهری، سیدحسین، اسماعیلزاده مقری، علی، و کابارنزاده قدیم، محمدرضا. (۱۴۰۵). طراحی مدل بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال در نسل هزاره سوم در صنعت بیمه. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۵(۳)، ۱-۱۵.

هدف: هدف این پژوهش طراحی و تبیین یک مدل جامع بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال متناسب با ویژگی‌ها و الزامات نسل هزاره سوم در صنعت بیمه است. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) است. در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از خبرگان، اساتید دانشگاهی و متخصصان صنعت بیمه با استفاده از نمونه‌گیری گلوله‌برفی گردآوری شد و تحلیل داده‌ها بر اساس نظریه داده‌بنیاد طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. در مرحله کمی، بر مبنای مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده، پرسشنامه‌ای ۹۰ سؤالی تدوین و داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفت. **یافته‌ها:** نتایج تحلیل استنباطی نشان داد که مدل پیشنهادی از برازش مناسبی برخوردار است و تمامی روابط بین سازه‌ها معنادار هستند. شرایط علی اثر معناداری بر مقوله محوری داشت و مقوله محوری نیز به‌طور معنادار بر راهبردها تأثیر گذاشت. همچنین راهبردها، شرایط مداخله‌گر و بسترهای زمینه‌ای تأثیر معناداری بر پیامدها داشتند. در میان ابعاد مقوله محوری، استفاده از داده‌ها و تحلیل داده‌ها بالاترین ضریب مسیر را نشان داد و نوآوری در محصولات بیمه و ارتباطات دیجیتال در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. **نتیجه‌گیری:** یافته‌ها حاکی از آن است که بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال در صنعت بیمه پدیده‌ای چندبعدی و ساختاریافته است که موفقیت آن مستلزم هم‌افزایی نوآوری محصول، قابلیت‌های داده‌محور و ارتباطات دیجیتال در بستر تحولات اجتماعی، اقتصادی و فناورانه است.

کلیدواژه‌گان: بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال، بازاریابی دیجیتال، کارآفرینی دیجیتال، نسل هزاره سوم، صنعت بیمه



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.



صنعت بیمه به‌عنوان یکی از ارکان اساسی نظام مالی و اقتصادی کشورها، نقشی کلیدی در مدیریت ریسک، ثبات اقتصادی و حمایت از فعالیتهای تولیدی و اجتماعی ایفا می‌کند. با این حال، این صنعت در دهه‌های اخیر با چالش‌های ساختاری متعددی از جمله تغییر رفتار مشتریان، افزایش رقابت، پیچیدگی محصولات، کاهش اعتماد عمومی و فشارهای ناشی از تحولات فناورانه مواجه شده است. در چنین شرایطی، دیجیتالی‌شدن به‌عنوان یک روند اجتناب‌ناپذیر، مسیر جدیدی را پیش‌روی شرکت‌های بیمه قرار داده و الگوهای سنتی بازاریابی و تعامل با مشتری را به‌طور بنیادین دگرگون ساخته است (Baranauskas & Raišienė, 2021; Braun & Jia, 2025). ظهور فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده، پلتفرم‌های دیجیتال و راهکارهای اینشورتکی، نه‌تنها فرآیندهای عملیاتی بیمه را متحول کرده، بلکه منطق بازاریابی در این صنعت را نیز به سمت رویکردهای داده‌محور، تعاملی و نوآورانه سوق داده است (Ahmad et al., 2025; Ricky, 2025).

در این میان، نسل هزاره سوم یا نسل دیجیتال، به‌عنوان بخش فزاینده‌ای از مشتریان بالقوه و بالفعل صنعت بیمه، انتظارات، ترجیحات و الگوهای تصمیم‌گیری متفاوتی نسبت به نسل‌های پیشین دارد. این نسل که در بستر فناوری‌های دیجیتال رشد یافته است، خواهان سرعت، شفافیت، شخصی‌سازی خدمات، تجربه کاربری مطلوب و تعامل مستمر از طریق کانال‌های دیجیتال است (Hassan et al., 2024; Shrestha et al., 2019). از این‌رو، شرکت‌های بیمه برای حفظ بقا و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، ناگزیر به بازاندیشی در راهبردهای بازاریابی خود و حرکت به سمت الگوهای نوین بازاریابی دیجیتال و کارآفرینانه هستند (Sionani et al., 2023; Valimi et al., 2021).

بازاریابی دیجیتال در صنعت بیمه، فراتر از استفاده صرف از ابزارهای آنلاین، به‌عنوان یک قابلیت راهبردی مطرح است که مستلزم توسعه شایستگی‌های فناورانه، تحلیلی و سازمانی می‌باشد. پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که توانمندی‌های بازاریابی دیجیتال، از جمله مدیریت داده‌های مشتری، بازاریابی محتوا، هوش تجاری و تحلیل رفتار مصرف‌کننده، تأثیر مستقیمی بر رضایت، وفاداری و ارزش طول عمر مشتریان بیمه‌ای دارند (Almasi et al., 2024; Ebrahimi et al., 2024; Masi et al., 2024). با این حال، پیچیدگی محیط رقابتی و سرعت تغییرات فناورانه ایجاب می‌کند که این توانمندی‌ها در چارچوب رویکردی پویا و کارآفرینانه توسعه یابند، نه صرفاً به‌عنوان مجموعه‌ای از ابزارهای فنی (Asannejad et al., 2022; Kolajahi, 2023).

در همین راستا، مفهوم بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال به‌عنوان تلفیقی از منطق کارآفرینی، نوآوری و بازاریابی دیجیتال مطرح شده است. این رویکرد بر شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، خلق ارزش نوین، ریسک‌پذیری هوشمندانه و استفاده خلاقانه از فناوری‌های دیجیتال تأکید دارد (Bahrami et al., 2022; Haghghi Kafash, 2022). در صنعت بیمه، بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال می‌تواند به توسعه محصولات نوآورانه، بهبود تجربه مشتری، افزایش تعاملات دیجیتال و ارتقای کارایی بازار منجر شود (Ganji, 2023; Haghghi Kafash et al., 2023). با این وجود، فقدان مدل‌های جامع و بومی‌سازی‌شده که بتوانند ابعاد، سازوکارها و پیامدهای این رویکرد را به‌صورت نظام‌مند تبیین کنند، همچنان یکی از خلأهای اساسی ادبیات و عمل در این حوزه به شمار می‌رود (Alizadeh & Jalali Filshour, 2023; Jalali Filshour & Alizadeh, 2022).

از سوی دیگر، مطالعات انجام‌شده در زمینه صنعت بیمه ایران نشان می‌دهد که بسیاری از شرکت‌های بیمه با وجود سرمایه‌گذاری در فناوری‌های دیجیتال، نتوانسته‌اند از این ظرفیت‌ها در قالب یک راهبرد بازاریابی منسجم و کارآفرینانه بهره‌برداری کنند. چالش‌هایی نظیر ضعف در هماهنگی واحدهای بازاریابی و فروش، کمبود شایستگی‌های تخصصی نیروی انسانی، محدودیت‌های فرهنگی و نهادی، و عدم اعتماد کامل مشتریان به خدمات دیجیتال، اثربخشی این تلاش‌ها را کاهش داده است (Jahed et al., 2024; Rabiei et al., 2024; Rabiei,).

2023). این مسائل نشان می‌دهد که صرف دیجیتالی کردن کانال‌ها یا فرآیندها، بدون توجه به منطق کارآفرینانه و الزامات نسلی مشتریان، نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای امروز صنعت بیمه باشد (Bayati et al., 2023; Karimzadeh et al., 2021).

پژوهش‌های داخلی و خارجی متعددی به بررسی ابعاد مختلف تحول دیجیتال و اینشورتک در صنعت بیمه پرداخته‌اند. برخی مطالعات بر نقش فناوری‌های دیجیتال در بهبود کارایی و نوآوری بیمه‌ای تمرکز داشته‌اند (Ahmad et al., 2025; Braun & Jia, 2025)، برخی دیگر به بررسی پذیرش خدمات دیجیتال از منظر مشتری و نقش اعتماد و نگرش‌های رفتاری پرداخته‌اند (Hassan et al., 2024; Ricky, 2025)، و گروهی نیز مدل‌های بازاریابی دیجیتال یا اینشورتکی را برای استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بیمه پیشنهاد کرده‌اند (Bahrami et al., 2022; Haghghi Kafash et al., 2023). با این حال، بخش قابل توجهی از این مطالعات یا بر جنبه‌های فناورانه متمرکز بوده‌اند یا رویکردی جزیره‌ای به بازاریابی دیجیتال داشته‌اند و کمتر به تلفیق آن با منطق کارآفرینانه و ویژگی‌های نسل هزاره سوم توجه کرده‌اند (Azhdari et al., 2023; Lusianti et al., 2024).

در ادبیات بازاریابی، تأکید فزاینده‌ای بر نقش اکوسیستم کارآفرینانه، سرمایه اجتماعی، رهبری کارآفرینانه و قابلیت نوآوری در موفقیت سازمان‌ها مشاهده می‌شود. این عوامل در صنعت بیمه نیز می‌توانند زمینه‌ساز شکل‌گیری راهبردهای بازاریابی نوآورانه و چابک باشند (Heydari et al., 2022; Rashidi Fard et al., 2021). به‌ویژه در مواجهه با نسل هزاره سوم، که تصمیمات خرید آنان به شدت تحت تأثیر تجربه دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی و توصیه‌های آنلاین قرار دارد، بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال می‌تواند نقش محوری در ایجاد اعتماد، تمایز برند و توسعه بازار ایفا کند (Nain, 2025; Shrestha et al., 2019).

با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان گفت که صنعت بیمه در آستانه یک گذار پارادایمی قرار دارد؛ گذاری که در آن، موفقیت بازاریابی نه تنها به میزان سرمایه‌گذاری فناورانه، بلکه به توانایی سازمان در ادغام نوآوری، داده، فناوری و منطق کارآفرینانه وابسته است (Almasi et al., 2024; Masi et al., 2024). فقدان یک مدل مفهومی جامع که بتواند روابط بین شرایط علی، بسترهای زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال را به‌طور منسجم تبیین کند، به‌ویژه در بستر نسل هزاره سوم، خلأیی مهم در ادبیات علمی و کاربردی صنعت بیمه محسوب می‌شود (Ganji, 2023; Sionani et al., 2023).

بنابراین، این پژوهش با تکیه بر ادبیات نظری موجود و یافته‌های پژوهش‌های پیشین، درصدد است تا با رویکردی نظام‌مند و مبتنی بر شواهد، مدلی جامع برای بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال در صنعت بیمه ارائه دهد که بتواند پاسخگوی الزامات فناورانه، رفتاری و نسلی بازار معاصر باشد و مبنایی برای تصمیم‌گیری مدیران و سیاست‌گذاران این صنعت فراهم آورد، و هدف این مطالعه طراحی و تبیین یک مدل جامع بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال متناسب با ویژگی‌ها و الزامات نسل هزاره سوم در صنعت بیمه است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر گردآوری داده‌ها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل یک تحقیق آمیخته اکتشافی (ابتدا کیفی و سپس کمی) می‌باشد و بر حسب ماهیت و نوع مطالعه، از نوع پیمایشی مقطعی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل دو بخش به شرح زیر می‌باشد:

بخش اول شامل اساتید دانشگاهی و خبرگان صنعت بیمه می‌باشند و بخش دوم شامل کلیه مدیران و معاونان و کارشناسان ارشد صنعت بیمه می‌باشند. متناسب با جامعه آماری تحقیق حاضر، نمونه و حجم آن نیز شامل دو بخش می‌باشد:



در بخش اول برای انتخاب حجم نمونه از روش گلوله‌برفی استفاده شد و در بخش دوم به علت گسترده بودن جامعه مورد پژوهش از یکسو و از سوی دیگر چون تعداد جامعه مورد پژوهش نامشخص می‌باشد، جهت تعیین حداقل حجم نمونه لازم، از فرمول دوم کوکران استفاده شد. به علت همگن بودن اعضا، از روش تصادفی ساده استفاده شد.

جدول ۱

مقوله و طبقات فرعی و اصلی

ردیف	نوع داده ها	تعداد
۱	مصاحبه‌های اختصاصی با خبرگان و اساتید مسلط به صنعت بیمه	۱۰
۲	مصاحبه‌های اختصاصی با متخصصین حوزه مورد پژوهش مسلط به صنعت بیمه	۹

در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با اساتید دانشگاهی، خبرگان و متخصصان صنعت بیمه گردآوری گردید. انتخاب مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انجام شد و فرآیند مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در بخش کمی، بر اساس مفاهیم، مقوله‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده از مرحله کیفی، یک پرسشنامه ساختاریافته تدوین شد و داده‌ها از طریق توزیع این پرسشنامه میان مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد شرکت‌های بیمه جمع‌آوری گردید. ابزار گردآوری داده‌ها پیش از اجرا از نظر روایی صوری و محتوایی مورد بررسی قرار گرفت و پایایی آن نیز با استفاده از شاخص‌های آماری مناسب تأیید شد.

تحلیل داده‌ها در این پژوهش در دو سطح کیفی و کمی انجام گرفت. در مرحله کیفی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد و طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند؛ به گونه‌ای که ابتدا مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج و سپس در قالب مقوله‌ها و در نهایت در یک چارچوب مفهومی منسجم سازمان‌دهی گردیدند. در مرحله کمی، داده‌های پرسشنامه با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفت و ضرایب مسیر، معناداری روابط و شاخص‌های برازش مدل ارزیابی شدند.

یافته‌ها

در جدول (۲) آمار توصیفی متغیرهای پژوهش قابل مشاهده است.

جدول ۲

آماره‌های کلی متغیرهای تحقیق

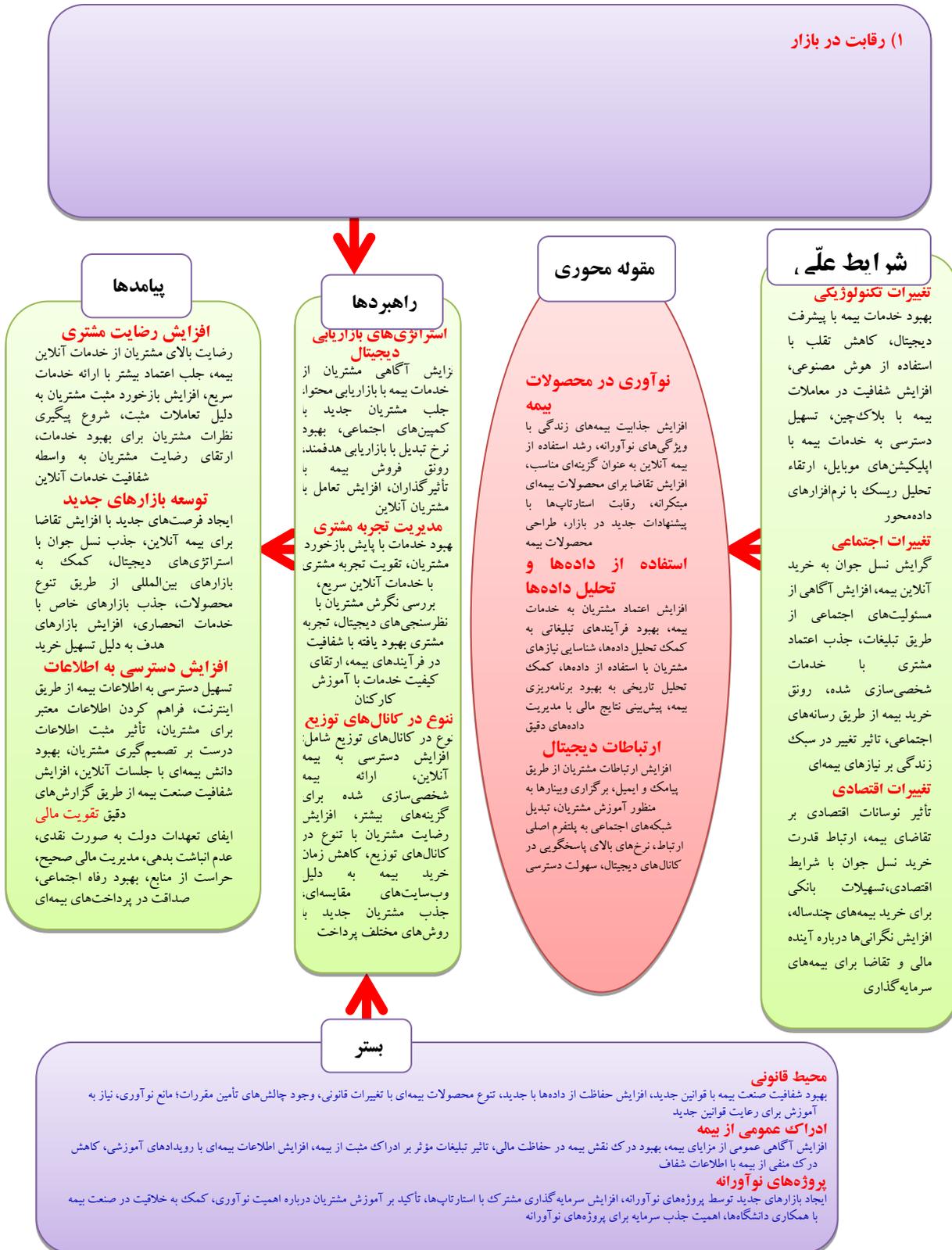
متغیر	میانگین	انحراف معیار	واریانس	مینیمم	ماکزیمم
شرایط علی	۳.۹۰	۰.۹۵	۰.۳۹	۱.۰۰	۵.۰۰
مقوله محوری	۳.۵۷	۰.۶۶	۰.۶۸	۱.۰۰	۵.۰۰
راهبردها	۴.۰۳	۰.۷۳	۰.۵۱	۳.۰۰	۵.۰۰
بسترها	۴.۲۹	۰.۶۸	۰.۴۴	۱.۰۰	۵.۰۰
شرایط مداخله گر	۴.۹۸	۰.۸۱	۰.۸۵	۲.۰۰	۵.۰۰
پیامدها	۳.۱۶	۰.۷۰	۰.۷۶	۱.۰۰	۵.۰۰

مدل کدگذاری انتخابی و خلق نظریه به صورت نمودار (۱) است:



شکل ۱

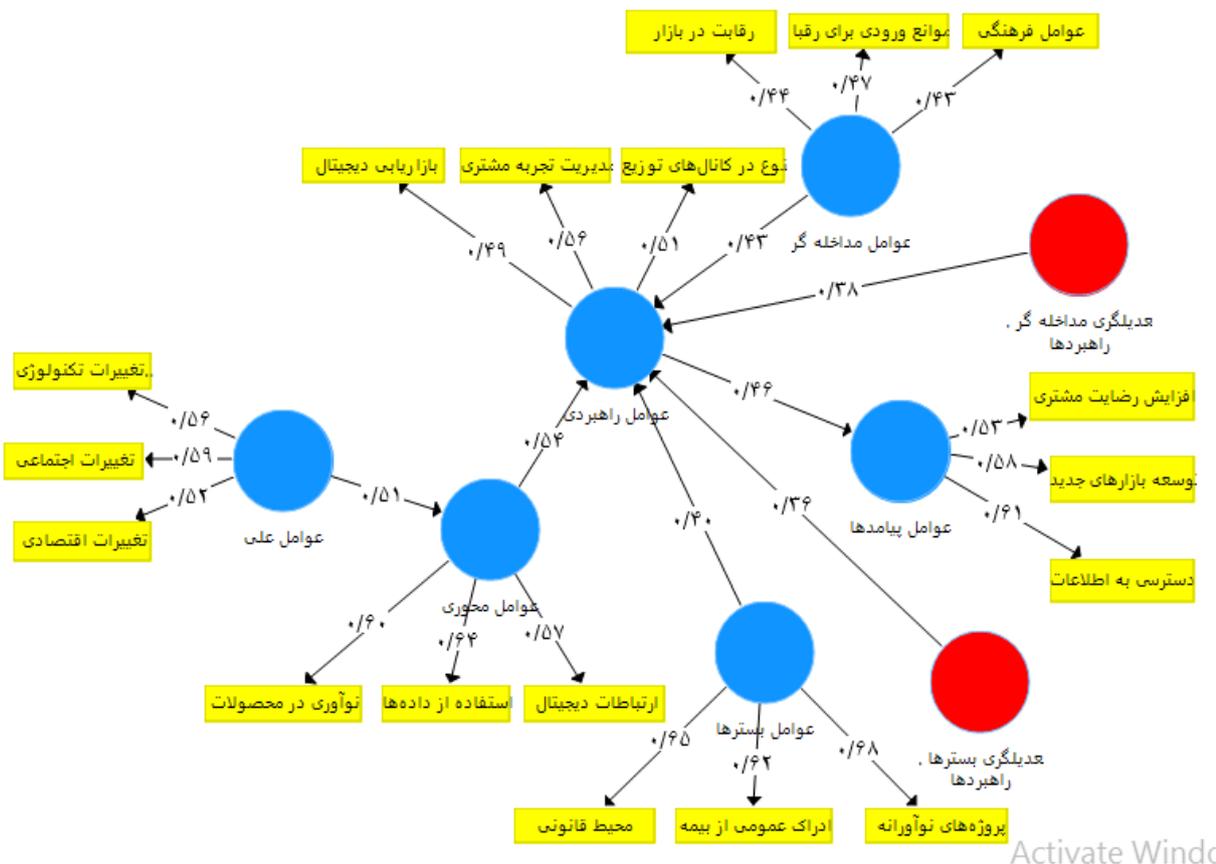
مدل مفهومی بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال در نسل هزاره سوم در صنعت بیمه



بررسی ضرایب مسیر استاندارد و ضرایب معناداری مربوط به فرضیه‌ها در نمودار (۲) خروجی تخمین استاندارد شده مدل معادلات ساختاری، برای مدل مفهومی تحقیق نمایش داده شده است.

شکل ۲

مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد



شایان ذکر است شکل (۲) ضرایب مسیر بین تمامی متغیرها و مقوله‌ها را نشان می‌دهد که بالاترین ضریب مسیر شرایط علی مربوط به عوامل تغییرات اجتماعی است که برابر با ۰/۵۹ بوده و کمترین ضریب مسیر شرایط علی مربوط به تغییرات اقتصادی است که برابر با ۰/۵۲ می‌باشد.

علاوه بر این بالاترین ضریب مسیر مقوله محوری به استفاده از داده‌ها است که برابر با ۰/۶۴ می‌باشد و کمترین ضریب مسیر مقوله محوری به عوامل ارتباطات دیجیتال است که برابر با ۰/۵۷ است.

علاوه بر این بالاترین ضریب مسیر مقوله مداخله گر مربوط به عوامل موانع ورودی برای رقبا است که برابر با ۰/۴۷ بوده و کمترین ضریب مسیر مقوله مداخله گر مربوط به فرهنگی است که برابر با ۰/۴۳ می‌باشد.

همچنین در میان عوامل زمینه‌ای یا بستر نیز می‌توان اینگونه بیان نمود که بالاترین ضریب مسیر مقوله مربوط به پروژه‌های نوآورانه است که برابر با ۰/۶۸ می‌باشد و کمترین ضریب مسیر مقوله بستر مربوط به عوامل ادراک عمومی از بیمه است که برابر با ۰/۶۲ می‌باشد.

همچنین در میان عوامل راهبردی می‌توان اینگونه بیان نمود که بالاترین ضریب مسیر مقوله مربوط به عوامل مدیریت تجربه مشتری است که برابر با ۰/۵۶ می‌باشد و کمترین ضریب مسیر مقوله راهبردی مربوط به عوامل بازاریابی دیجیتال است که برابر با ۰/۴۹ می‌باشد.

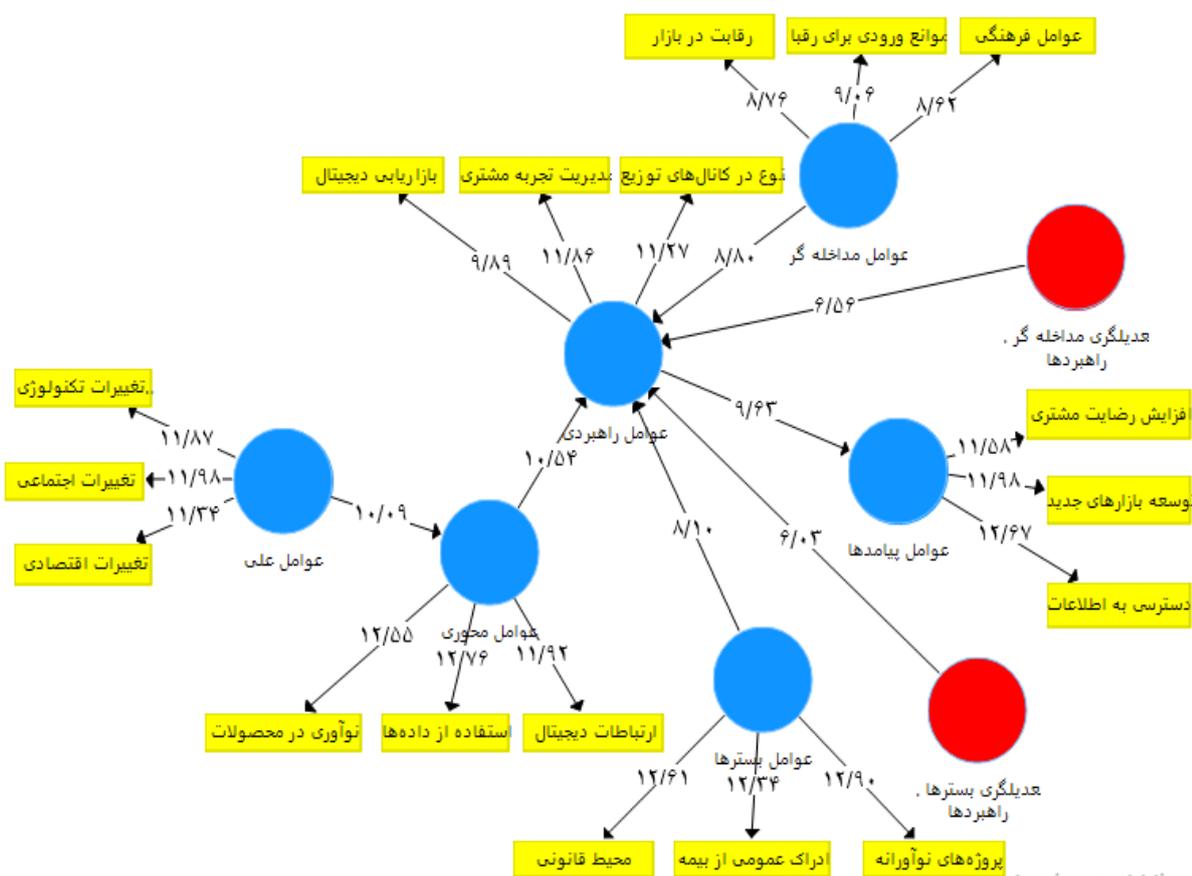
بالاترین و کمترین ضریب مسیر پیامدها به ترتیب مرتبط با مقوله‌های دسترسی به اطلاعات و افزایش رضایت مشتری است که برابر با ۶۱٪ و ۵۳٪ می‌باشد.

شایان ذکر است روابط بین متغیرهای تحقیق نیز بدین شرح است که شرایط علی ۵۱٪ بر مقوله محوری اثرگذار بوده و مقوله محوری نیز خود به اندازه ۵۴٪ بر راهبردها تاثیر دارد. همچنین ضریب مسیر عوامل راهبردها بر پیامدها برابر با ۴۶٪ بوده است.

به طور کلی ضریب مسیر عوامل مداخله گر بر پیامدها برابر با ۴۳٪ بوده است. ضریب مسیر شرایط بستر بر پیامدها به طور کلی برابر با ۴۰٪ بوده است.

شکل ۳

مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری



با توجه به نتایج تحلیل عاملی تاییدی که در مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد (نمودار ۲) و مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری (نمودار ۳) ارائه شده است، چون تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. لذا در مجموع نتایج تحلیل عاملی تاییدی حاکی از برازش کلی الگوی پیشنهادی با داده‌ها است و نشان دهنده برازش مناسب مدل اندازه گیری می‌باشد.



بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال در صنعت بیمه یک سازه چندبعدی و نظام‌مند است که از تعامل معنادار میان شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، بسترها و پیامدها شکل می‌گیرد. نتایج بخش کمی حاکی از برازش مناسب مدل و معناداری تمامی مسیرهای مفروض بود که این امر اعتبار ساختاری مدل پیشنهادی را تأیید می‌کند. این نتیجه با مطالعاتی که بر ضرورت نگاه سیستمی به بازاریابی دیجیتال و اینشورتک در صنعت بیمه تأکید دارند همسو است (Braun & Jia, 2025; Masi et al., 2024). به‌ویژه، تأیید اثرگذاری قوی شرایط علی بر مقوله محوری نشان می‌دهد که تحولات فناورانه، اجتماعی و اقتصادی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری منطق بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال دارند؛ موضوعی که پیش‌تر نیز در پژوهش‌های مرتبط با تحول دیجیتال بیمه مورد تأکید قرار گرفته است (Ahmad et al., 2025; Ricky, 2025).

در تبیین یافته‌ها، یکی از مهم‌ترین نتایج پژوهش برجسته‌شدن «استفاده از داده‌ها و تحلیل داده‌ها» به‌عنوان قوی‌ترین بعد مقوله محوری بود. این نتیجه نشان می‌دهد که در نسل هزاره سوم، ارزش‌آفرینی بازاریابی بیمه‌ای بیش از هر زمان دیگری به توانایی شرکت‌ها در جمع‌آوری، تحلیل و بهره‌برداری هوشمندانه از داده‌های مشتریان وابسته است. این یافته با نتایج مطالعاتی که بر نقش کلیدی داده‌محوری و هوش تجاری در بازاریابی دیجیتال بیمه تأکید دارند همخوانی دارد (Kolajahi, 2023; Masi et al., 2024). همچنین پژوهش‌هایی که به توسعه قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در صنعت بیمه ایران پرداخته‌اند، نشان داده‌اند که داده‌کاوی و تحلیل رفتار مشتریان، پیش‌نیاز طراحی پیشنهادهای ارزش‌ساز شده و افزایش وفاداری مشتریان است (Almasi et al., 2024; Ebrahimi et al., 2024).

بعد دوم مقوله محوری یعنی «نوآوری در محصولات بیمه» نیز ضریب مسیر بالایی را نشان داد که بیانگر اهمیت رویکرد کارآفرینانه در طراحی و عرضه محصولات جدید متناسب با نیازهای متغیر نسل دیجیتال است. این نتیجه با ادبیات بازاریابی کارآفرینانه و اینشورتک همسو است که نوآوری محصول را هسته اصلی رقابت‌پذیری در بازارهای بیمه‌ای آینده می‌دانند (Bahrami et al., 2022; Haghghi Kafash, 2022). همچنین پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بیمه نشان داده‌اند که نوآوری، از طریق افزایش رضایت مشتری و بهبود عملکرد مالی، نقش واسطه‌ای مهمی ایفا می‌کند (Azhdari et al., 2023; Heydari et al., 2022). بنابراین، یافته‌های حاضر این دیدگاه را تقویت می‌کند که بدون نوآوری مستمر در محصولات و خدمات، بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال به‌تنهایی نمی‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند.

سومین بعد مقوله محوری، «ارتباطات دیجیتال»، اگرچه نسبت به دو بعد دیگر ضریب مسیر کمتری داشت، اما همچنان اثرگذاری معناداری بر راهبردها و پیامدها نشان داد. این امر بیانگر آن است که کانال‌های دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی و تعاملات آنلاین، بستر اصلی ارتباط با نسل هزاره سوم محسوب می‌شوند، اما اثربخشی آن‌ها زمانی حداکثر می‌شود که با نوآوری محصول و داده‌محوری همراه باشند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌هایی که رفتار تصمیم‌گیری مشتریان در پلتفرم‌های دیجیتال بیمه را بررسی کرده‌اند هم‌راستا است (Baranauskas, 2019; Shrestha et al., 2019; Raišienė, 2021). همچنین نقش اعتماد در پذیرش خدمات دیجیتال بیمه، که در مطالعات پیشین برجسته شده است، می‌تواند توضیح دهد که چرا ارتباطات دیجیتال به‌تنهایی کافی نیست و باید در چارچوب یک راهبرد جامع بازاریابی کارآفرینانه قرار گیرد (Bayati et al., 2023; Hassan et al., 2024).

نتایج مربوط به راهبردها نشان داد که «مدیریت تجربه مشتری» بالاترین اثر را در میان راهبردهای بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال دارد. این یافته نشان می‌دهد که تمرکز بر تجربه یکپارچه، سریع و شخصی‌سازی‌شده مشتری در تمام نقاط تماس دیجیتال، عامل کلیدی در

تحقق پیامدهای مطلوب است. این نتیجه با مطالعاتی که تجربه مشتری را محور اصلی رقابت در بازارهای خدمات مالی و بیمه می‌دانند همسو است (Ebrahimi et al., 2024; Lusianti et al., 2024). از سوی دیگر، راهبردهای بازاریابی دیجیتال و تنوع در کانال‌های توزیع نیز اثرگذاری معناداری داشتند که نشان‌دهنده ضرورت هم‌زمانی اقدامات ارتباطی، محتوایی و کانالی در جذب و نگهداشت مشتریان نسل هزاره سوم است (Asannejad et al., 2022; Sionani et al., 2023).

در سطح بسترها و شرایط زمینه‌ای، نتایج نشان داد که «پروژه‌های نوآورانه» و «محیط قانونی» نقش مهمی در تقویت یا تضعیف اثربخشی بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال دارند. این یافته با پژوهش‌هایی که بر اهمیت اکوسیستم کارآفرینانه، سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری هوشمند در توسعه اینشورتک تأکید دارند همخوان است (Braun & Jia, 2025; Ganji, 2023). همچنین مطالعات داخلی نشان داده‌اند که نبود هماهنگی نهادی و محدودیت‌های مقرراتی می‌تواند مانعی جدی برای نوآوری بازاریابی در صنعت بیمه ایران باشد (Jahed et al., 2024; Rabiei, 2023). بنابراین، نتایج حاضر تأکید می‌کند که موفقیت بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال نه تنها به عوامل درون‌سازمانی، بلکه به شرایط نهادی و محیطی نیز وابسته است.

در نهایت، پیامدهای مدل نشان داد که «افزایش دسترسی به اطلاعات» و «افزایش رضایت مشتری» از مهم‌ترین نتایج پیاده‌سازی بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال هستند. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی که شفافیت اطلاعاتی، اعتماد و رضایت را به‌عنوان پیامدهای کلیدی تحول دیجیتال بیمه معرفی کرده‌اند همسو است (Hassan et al., 2024; Karimzadeh et al., 2021). همچنین نقش این پیامدها در توسعه بازار و بهبود تصویر ذهنی بیمه در میان نسل جوان، با نتایج مطالعات مرتبط با رفتار مصرف‌کننده دیجیتال هم‌خوانی دارد (Nain, 2025; Shrestha et al., 2019). به‌طور کلی، بحث حاضر نشان می‌دهد که مدل پیشنهادی می‌تواند چارچوبی معتبر برای تبیین و هدایت اقدامات بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال در صنعت بیمه فراهم آورد.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به تمرکز آن بر صنعت بیمه ایران اشاره کرد که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر کشورها یا نظام‌های بیمه‌ای با ساختارهای نهادی متفاوت را محدود سازد. همچنین داده‌های پژوهش در بخش کمی مبتنی بر ابزار پرسشنامه بوده و متکی بر ادراک پاسخ‌دهندگان است که احتمال سوگیری پاسخ را به همراه دارد. علاوه بر این، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی پویایی‌های زمانی و تغییرات بلندمدت در بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال را فراهم نکرده است.

پژوهش‌های آتی می‌توانند با رویکردهای طولی، پویایی تحول بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال را در صنعت بیمه بررسی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدل حاضر در سایر صنایع خدمات مالی یا در بسترهای بین‌المللی آزمون و مقایسه شود. استفاده از روش‌های ترکیبی پیشرفته‌تر، مانند داده‌های رفتاری واقعی مشتریان یا تحلیل کلان‌داده‌ها، می‌تواند به غنای یافته‌ها و افزایش دقت نتایج کمک کند. مدیران شرکت‌های بیمه می‌توانند از مدل ارائه‌شده به‌عنوان نقشه راهی برای طراحی و پیاده‌سازی راهبردهای بازاریابی کارآفرینانه دیجیتال استفاده کنند و سرمایه‌گذاری خود را به‌طور متوازن میان نوآوری محصول، داده‌محوری و تجربه مشتری توزیع نمایند. همچنین توصیه می‌شود سیاست‌گذاران با ایجاد بسترهای قانونی و حمایتی مناسب، زمینه توسعه پروژه‌های نوآورانه و همکاری با استارت‌آپ‌های اینشورتکی را فراهم سازند تا صنعت بیمه بتواند پاسخگوی انتظارات نسل هزاره سوم باشد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.



مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Ahmad, S., Karim, R., Sultana, N., & Lima, R. P. (2025). InsurTech: Digital Transformation of the Insurance Industry. In *Financial Landscape Transformation: Technological Disruptions* (pp. 287-299). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-750-120251016>
- Alizadeh, H., & Jalali Filshour, M. (2023). Proposing a Mixed Model of a Digital Marketing in the Financial Services Sector with an Emphasis on Artificial Intelligence Tools. 30th National and 11th International Conference on Insurance and Development,
- Almasi, F., Mohammadifar, Y., & Jamshidi, M. J. (2024). Conceptualization of Digital Marketing Development Capabilities Indicators of Insurance Industry in Iran. *Public Management Researches*, 17(63), 241-272. https://jmr.usb.ac.ir/article_8204.html?lang=fa
- Asannejad, B., Jalali, S. M., & Tabrizian, B. (2022). A Model for Digital Marketing Based on Value Creation in Iranian Insurance Industry. *BI Management Studies*, 10(40), 77-108. <https://doi.org/10.22054/ims.2022.63701.2062>
- Azhdari, M., Amiran, H., & Edalatian Shahriari, J. (2023). Designing an organizational entrepreneurship model effective on the financial performance of insurance companies with an emphasis on customer satisfaction (Case study: Parsian insurance company). *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 14(12), 145-158. https://ijnaa.semnan.ac.ir/article_7434.html
- Bahrami, A., Haghghi Kafash, M., & Hajikarimi, B. (2022). Presenting a Marketing Model for Insurance Technology (Insurtech) for Startups in the Insurance Industry. *Modern Marketing Research Journal*, 12(1), 197-216. https://nmrj.ui.ac.ir/article_26771.html
- Baranauskas, G., & Raišienė, A. G. (2021). Reflections on the customer decision-making process in the digital insurance platforms: An empirical study of the Baltic market. *Applied Sciences*, 11(18), 8524. <https://doi.org/10.3390/app11188524>
- Bayati, M. M., Hadizadeh, A., & Bahramzadeh, M. (2023). Investigating the relationship between online relational marketing and satisfaction through online trust. *Essays in Management*, 2(1), 1-18. <https://doi.org/10.22034/jsm.2023.404180.1012>
- Braun, A., & Jia, R. (2025). InsurTech: Digital technologies in insurance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 1-7. <https://doi.org/10.1057/s41288-024-00344-x>
- Ebrahimi, A., Askarifard, K., & Nikbakht, A. (2024). Designing and evaluating insurance customer loyalty programs for different customer groups based on their lifetime value. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(3), 808-825. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00242-8>
- Ganji, S. (2023). An examination of the dimensions of the entrepreneurial ecosystem in Iran's insurance economy. Seventeenth International Conference on Management, Economics, and Development,
- Haghghi Kafash, M., Bahrami, A., & Hajikarimi, B. (2023). Presenting an insurance technology (InsurTech) marketing model for startups in the insurance industry. *Modern Marketing Research*, 12(1), 197-216.

- Haghighi Kafash, M., Bahrami, Amir, Haji Karimi, Babak. (2022). Providing a Marketing Model Insurance Technology 'Insurtech' for Start-up Businesses in the Insurance Industry. *New Marketing Research Journal*, 12(1), 197-216. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2022.131270.2577>
- Hassan, M. S., Islam, M. A., Abdullah, A. B. M., & Nasir, H. (2024). End-user perspectives on fintech services adoption in the Bangladesh insurance industry: The moderating role of trust. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(4), 1377-1395. <https://doi.org/10.1057/s41264-024-00268-6>
- Heydari, M. M., Amraei, B., Tavasoli, M., & Biranvand, F. (2022). Examining the impact of entrepreneurial leadership and social capital on company performance with the mediating role of innovation capability in Iran Insurance. Proceedings of the Fifth International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering, Tehran.
- Jahed, A., Abedi, E., & Saeednia, H. (2024). Explanation and validation of the coordination model of the marketing and sales department in the insurance industry in Iran. *Journal of value creating in Business Management*, 4(1), 123-141. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.414360.1171>
- Jalali Filshour, M., & Alizadeh, H. (2022). Presenting a digital marketing model based on artificial intelligence in the field of financial services with a data foundation approach. The First National Conference on Digital Transformation, Banking and Insurance,
- Karimzadeh, N., Esmailpour, M., & Bahrainzad, M. (2021). The Impact of the Corporate Social Responsibility on Customer Satisfaction through the Awareness and Reputation of Brands and Trust in them. *Journal of Business Administration Researches*, 13(25), 235-260. <https://www.magiran.com/paper/2347377>
- Kolajahi, A. (2023). Investigating the impact of business intelligence on marketing based on collaborative learning methods (Case study: Insurance companies in East Azerbaijan Province). Fifth International Conference on Management and Industry,
- Lusianti, D., Widodo, W., & Mulyana, M. (2024). Mas' uliyah Society Brand Resonance: Enhancing Sustainable Marketing Performance of the National Health Insurance Program. *Qubahan Academic Journal*, 4(3), 619-637. <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n3a976>
- Masi, F., Mohammadi Far, Y., & Jamshidi, M. J. (2024). Conceptualization of Digital Marketing Capability Development Indicators in the Insurance Industry in Iran. *Public Management Research*, 17(63), 241-272. https://jmr.usb.ac.ir/article_8204.html?lang=en
- Nain, J. (2025). The Future of InsurTech: CRM as a Catalyst for Embedded Insurance Models. *International Journal of Science and Research Archive*, 14(2), 1073-1087. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2025.14.2.0489>
- Rabiei, M., Shahroodi, K., Chirani, E., & shabgoo monsef, s. m. (2024). the competencyies of future marketing specialists for the development of the insurance industry. *Journal of Business Administration Researches*, no(no), 111-139. <https://doi.org/10.22034/jbar.2024.19759.4288>
- Rabiei, M., Shahroudi, Kambiz, Chirani, Ebrahim, Shabgo Monsef, Mahmoud. (2023). Designing a model for the qualifications of marketing professionals in the insurance industry using data base theory. *Insurance research paper*, 12(2), 93-110. <https://doi.org/10.22056/ijir.2023.02.02>
- Rashidi Fard, S. M., Safari, S., & Habibi Rad, A. (2021). Identifying and Prioritizing Criteria for Evaluating Entrepreneurial Opportunities in the Insurance Industry (Case Study: Parsian Insurance). *Scientific and Research Quarterly on Insurance*, 36(1), 3-57. <https://www.sid.ir/paper/992082/en>
- Ricky, S. (2025). Investigating drivers of Insurtech adoption intentions. *Journal of Strategic Marketing*, 15(1), 17-29. <https://www.aasmr.org/jsms/Vol15/No.1/Vol.15.No.1.17.pdf>
- Shrestha, L. S., Alsadoon, A., Prasad, P. W. C., Venkata, H. S., & Elchouemi, A. (2019). Rise of Social Media Marketing: A Perspective on Health Insurance. 2019 5th International Conference on Advanced Computing and Communication Systems, ICACCS 2019,
- Sionani, H., Namamian, F., Ghabadi, T., Asghari Sarem, A., & Eslambolchi, A. (2023). Modeling Information Technology-Based Marketing in the Insurance Industry (Case Study: Iran Insurance Company). *Advertising and Sales Management Journal*, 4(4). <http://journalie.ir/Article/45421>
- Valimi, F., Fatahi, M., & Ranjbar, M. (2021). Designing a model of marketing strategies in Hafez Atieh Sazan Insurance Company. *Iranian Journal Of Health Sciences*. <https://doi.org/10.18502/jhs.v9i1.5970>