

## شناسایی و اولویت‌بندی انگیزه‌های اتحاد بانکها و بیمه‌ها در

### شکل‌گیری «بانک-بیمه»

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۰/۰۴ مهدی حقیقی کفاش<sup>۱</sup>  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۷/۱۵ حامد دهقانان<sup>۲</sup>  
محسن جلالی<sup>۳</sup>

#### چکیده

یکی از مهم‌ترین تغییرات عمده‌ای که اخیراً در حوزه خدمات مالی به‌وقوع پیوسته است، پیدایش و توسعه «بانک-بیمه» است. هدف مقاله این است که در کنار مروری بر مفاهیم پیدایش و توسعه «بانک-بیمه» در جهان و ایران، به شناسایی و اولویت‌بندی انگیزه‌ها و نیز برخی موانع تشکیل آن بپردازد. روش تحقیق از نظر هدف، توصیفی و از نظر نتایج، کاربردی است. استراتژی تحقیق در بخش کیفی، روش دلفی و در بخش کمی، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی است که جزو روشهای تصمیم‌گیری چندمعیاره است. در این تحقیق ابتدا با استفاده از مطالعات اولیه و منابع کتابخانه‌ای و سپس با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه دلفی با استادان دانشگاه و خبرگان بانکی و بیمه‌ای مدل نهایی تحقیق تعیین و نتایج اولویت‌بندی مرتبط با آن استخراج شده است. در نهایت، ۹ معیار انگیزه‌زا شناسایی و رتبه‌بندی شدند که در بین آنها، افزایش سودآوری بالاترین و بین‌المللی‌شدن فعالیتها پایین‌ترین اولویت را کسب کرده‌اند. همچنین در این مقاله برخی موانع در شکل‌گیری «بانک-بیمه» شناسایی و معرفی شده است.

واژگان کلیدی: هم‌افزایی، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، بانک-بیمه، تصمیم‌گیری چندمعیاره.

---

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی،  
haghighi111@yahoo.com  
۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی،  
dehghanan@atu.ac.ir  
۳. دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده  
مسئول)، mo.jalali@atu.ac.ir

## ۱. مقدمه

عصر حاضر را می‌توان عصر رقابت در زمینه ارائه خدمات مالی دانست. شرکتهای ارائه‌دهنده خدمات مالی برای بقا و موفقیت در این عرصه باید در مسیر مشتری‌مداری و ایجاد سهولت در عرضه خدمات مالی برای رضایت‌مندی هرچه بیشتر مشتریان خود گام بردارند. با توجه به این رقابت شدید میان شرکتهای ارائه‌دهنده خدمات مالی، شرکتهای بیمه تلاش می‌کنند که نگرش خود را نسبت به سودآوری تغییر دهند و سازماندهی جدیدی برای کنترل هزینه‌ها و افزایش فروش در نظر گیرند تا برای افزایش سهم از بازار خود گام بردارند.

در گذشته شیوه‌های مشارکت و روشهای تأمین مالی محدودی وجود داشت و شرکتها فقط از روشهایی که در قوانین آمده بود می‌توانستند با سایر مؤسسات همکاری کنند یا به تأمین مالی بپردازند؛ اما اکنون شرکتها با انواع مختلف مشارکت و روشهای تأمین مالی چه در داخل و چه در خارج از مرزهای جغرافیایی روبه‌رو هستند. ادغام در صنعت خدمات مالی باعث دست‌یافتن به حد مطلوبی از صرفه‌جویی در مقیاس<sup>۱</sup> خواهد شد که در صورت فعالیت هر یک از این خدمات به‌تنهایی، شاهد آن نخواهیم بود. همچنین انگیزه‌ها، اهداف مشارکتها و ادغام شرکتها مهم‌ترین شاخص ارزیابی موفقیت یا شکست این روندهاست.

صنعت بیمه ایران با سهم ۰/۰۹ درصدی از کل حق‌بیمه‌های تولیدی در رتبه چهارم و ششم دنیا قرار دارد. ضریب نفوذ بیمه در هر کشور به‌عنوان مهم‌ترین شاخص بررسی وضعیت صنعت بیمه در کشورها تلقی می‌شود. ضریب نفوذ بیمه در ایران زیر ۲ درصد است، در حالی که میانگین این شاخص در دنیا ۷/۵ درصد است. این موضوع نشان‌دهنده فاصله بسیار زیاد وضعیت فعلی با وضعیت مطلوب در صنعت بیمه است. با این وجود، مسلم است که شرکتهای بیمه باید به دنبال افزایش ضریب نفوذ بیمه و

---

۱. صرفه‌جویی در مقیاس به معنی افزایش در اندازه و حجم تولید است که موجب کاهش هزینه‌ها و بهای تمام‌شده محصولات می‌شود و شرکت را در موقعیت رقابتی بهتری قرار می‌دهد.

پیدا کردن راه‌های جدید برای آن باشند. ایجاد روشهای ارتباط با مشتریان و کانالهای توزیع جدید و متنوع از قبیل بانک-بیمه، راهکاری است که در کشورهای پیشرو در بازار بیمه مورد استفاده قرار گرفته است و نتایج آن نشان‌دهنده اثربخش بودن این روش است. تشکیل «بانک-بیمه» در بازارهای مالی اروپا و آمریکای شمالی سریع‌تر بوده و در آسیا و ایران در حال شکل‌گیری است. در اقتصاد بانک‌محور کشور ما نیز، این ابزار می‌تواند به‌عنوان روشی مؤثر برای رودررو شدن بخش گسترده‌ای از جامعه با موضوع بیمه مدنظر قرار گیرد. روندی که آغاز آن هم‌زمان با تأسیس بیمه‌های خصوصی همراه شد. بسیاری از کارشناسان هر دو صنعت بیمه و بانکداری در سالیان اخیر، بانک-بیمه را یک راه دوطرفه برای رشد دوجانبه می‌دانند که نیاز به بررسی بیشتر برای تطبیق با محیط‌های خرد و کلان اقتصادی در کشورمان دارد.

درواقع مسئله اصلی تحقیق، بررسی به‌کارگیری محدود یا نبود به‌کارگیری پدیده بانک-بیمه در ایران و لزوم شناسایی عناصر انگیزه‌زا در تشکیل و توسعه آن است. از این رو، شناسایی انگیزه‌های تشکیل، بهبود و توسعه آن ضروری به نظر می‌رسد. حال با توجه به تمایل و ترغیب ایجاد نوعی اتحاد و همگرایی بین بانکها و بیمه‌ها در تشکیل بانک-بیمه، این تحقیق در اهداف خود به دنبال پاسخگویی به چهار مسئله اصلی است. نخست پرکردن شکاف اطلاعاتی در خصوص مفاهیم اولیه «بانک-بیمه» و روند شکل‌گیری آن در جهان و ایران، دوم شناسایی و تبیین عوامل انگیزه‌زا در شکل‌گیری یا توسعه «بانک-بیمه» در ایران، سوم اولویت‌بندی و تعیین وزنهای اهمیت هر یک از عوامل، و چهارم شناسایی و تبیین برخی چالشها، موانع و مشکلات شکل‌گیری «بانک-بیمه».

## ۲. ادبیات نظری

### ۲-۱. تعاریف و مفاهیم بانک-بیمه

در این قسمت به دلیل نوین بودن مفهوم و کاربرد بانک-بیمه به ارائه چند مفهوم مهم از آن می‌پردازیم:

بانک- بیمه، معمولاً به عنوان توزیع محصولات بیمه از طریق بانک تعریف می شود. بانک بیمه یک فعالیت بیمه‌ای با یک شبکه توزیع بسیار توانمند است که دارای پیوستگی زیادی با مشتریان خصوصی و تجاری خود است (Chevalier, 2005). بانک- بیمه یک راه حل مناسب برای هر دو طرف بانک و بیمه برای افزایش سهم از بازار است (Chen et al., 2009).

در مورد مزایای بانک- بیمه می توان گفت که بانکها و بیمه‌ها در تولید خدمات مالی با یکدیگر هم‌افزایی<sup>۱</sup> ایجاد می کنند. این هم‌افزایی می تواند از طریق به اشتراک گذاشتن داراییها و سرمایه‌های بانک و بیمه بین واحدهای آنها به واسطه کاهش هزینه‌های آن واحدها ایجاد شود. همچنین عواملی مانند توانایی انتخاب مناسب‌ترین شریک، ایجاد ارتباطات اعتماد برانگیز، و جذب و به کارگیری دانش نوین بر شکل‌گیری و انتخاب ابزار بانک- بیمه تأثیرگذار است. بنابراین ایجاد یک مکانیزم مدیریتی مؤثر برای دستیابی به منافع مشترک ضروری به نظر می رسد که از جمله این مکانیزمها می توان به مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت ریسک و مدیریت سرمایه اشاره کرد (Wu et al., 2008).

یادآوری این نکته لازم است که برای بانک- بیمه خطرات و معایبی نیز وجود دارد که بایستی با برخورداری از یک فرهنگ و مدیریت صحیح بر آنها غلبه کرد. از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد: شعب بانکها ممکن است تغییر جریان وجوه و سرمایه از سمت خدمات و سپرده‌های بانکی به سمت خدمات و محصولات بیمه‌ای را تهدیدی برای منابع خود به شمار آوردند و در امر فروش خدمات بیمه‌ای کارشکنی کنند. همچنین ممکن است کارکنان بانک به عنوان نیروی فروش فاقد انگیزه کافی برای معرفی و عرضه محصولات بیمه‌ای باشند که این به دلیل کافی نبودن مشوقهای فروش نیز می تواند باشد. یک نکته قابل توجه در این مورد، وجود شباهت زیاد میان بیمه‌های زندگی و محصولات سرمایه‌ای انواع سپرده‌هاست و خطر جانشینی میان محصولات

مشابه بیمه و بانکداری وجود دارد و از میان برداشتن این اختلاف در زمان اجرای موافقتنامه بانک-بیمه یک چالش بزرگ است (پیکارجو، ۱۳۸۷).

## ۲-۲. روند تکامل بانک-بیمه در جهان

بانک-بیمه در کشورهایمانند فرانسه، اسپانیا، ایتالیا با موفقیت همراه بوده و در برخی کشورها نظیر آلمان، بریتانیا و آمریکا در امر تغییر ساختار سازمانی روند‌کنندگی داشته است. ساختارهای متفاوت «بانک-بیمه» در نقاط مختلف دنیا به مسائل قانونی، جغرافیایی، فرهنگی و مالیاتی مربوط می‌شود (Staikouras, 2007).

در ایالات متحده پس از تصویب قانون گرام لیچ<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۹ که فعالیت بانکها در سایر رشته‌های خدمات مالی را مجاز اعلام می‌کرد، مفهوم «بانک-بیمه» هنوز در حال بررسی است. یکی از راه‌های قانونی در ایالات متحده برای ورود سایر شرکتها از جمله بانکها به بازار بیمه، ایجاد یک شرکت مادر و دارای زیرمجموعه است. البته در اکثر ایالت‌های این کشور طبق قوانین ایالتی بانکها مجاز به انجام فعالیت «بانک-بیمه» هستند.

در کشورهای آسیایی نیز کاهش محدودیتهای قانونی و حقوقی (به‌ویژه در کشورهای آسیای شرقی و هند)، رشد این شبکه را تسهیل کرده است. در قسمتهای آسیای شرقی و هند، اکثر فعالیت «بانک-بیمه» را فروش بیمه‌های زندگی تشکیل می‌دهد (پیکارجو، ۱۳۸۷).

## ۲-۳. روند تکامل بانک-بیمه در ایران

همکاری بانکها و شرکتهای بیمه در ایران به دوره آغاز خصوصی‌سازی بانکها برمی‌گردد. تعدادی از بانکهای خصوصی هم‌زمان یا بعد از افتتاح خود، یک شرکت بیمه را نیز ایجاد کردند. اغلب این بانکها سهام شرکت بیمه را به صورت صددرصد در اختیار داشتند و نام یکسانی نیز برای شرکتهای بیمه انتخاب کردند. هرچند که از لحاظ تعریف «بانک-

بیمه» این عمل مفهوم کامل «بانک- بیمه» تعبیر نمی‌شود، ولی گامی اولیه در تشکیل «بانک- بیمه» برداشته شد. به تدریج باجه فروش بیمه‌نامه و محلی برای تسویه خسارات پرداختی به بیمه‌شدگان یا زیان‌دیدگان در برخی بانکها ایجاد شد و برای مشتریان آن بانک برای خرید بیمه‌نامه تخفیفاتی در نظر گرفته شد.

### ۳. پیشینه پژوهش

به علت جدید بودن مفهوم بانک- بیمه در ایران و سابقه کوتاه به‌کارگیری آن در بازار مالی داخل ایران، نوشتگان و مقالات درباره «بانک- بیمه» در ایران بسیار محدود بوده است و از سابقه زیادی برخوردار نیست. در مورد منابع داخلی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

قاسمی علی‌آبادی (۱۳۹۰) بیان می‌دارد که از جمله انگیزه‌های اصلی تشکیل «بانک- بیمه»، گسترش بیمه‌های عمر و زندگی به‌عنوان یکی از منابع اصلی تأمین مالی در اقتصاد و دستیابی بانکها به منابع مالی جذب‌شده توسط شرکت بیمه است. با یکپارچه‌شدن بخشهایی از فعالیت بانکها و بیمه‌ها، نقش صنعت بیمه در تأمین مالی افزایش یافته و بانکها نیز به منابع مالی جذب‌شده توسط شرکت‌های بیمه دست می‌یابند. مهدی‌زاده (۱۳۹۱) به بررسی و مقایسه آن در ۱۷ کشور اروپایی و ۸ کشور آسیایی (از جمله ایران) در یک دوره زمانی واحد ده‌ساله پرداخته و اعلام می‌دارد ضریب نفوذ «بانک- بیمه» برای فروش محصولات بیمه عمر و سرمایه‌گذاری بیشتر از سایر محصولات بیمه‌ای است و انگیزه اصلی استفاده از کانال «بانک- بیمه»، فروش بیشتر محصولات بیمه عمر و سرمایه‌گذاری است.

کیماسی (۱۳۹۳)، ضمن دسته‌بندی عوامل کلیدی موفقیت بانک- بیمه در ایران، بیان می‌دارد ایجاد هم‌افزایی و پاسخگویی بیشتر در فضای کسب‌وکار رقابتی امروز، انگیزه نزدیک‌شدن بانکها و بیمه‌ها به یکدیگر است.

در مورد منابع خارجی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

استایکوراس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در تحقیقی با بررسی داده‌های بازارهای مالی بیان می‌دارد که در صورت شکل‌گیری فعالیت «بانک- بیمه» توسط شرکتها، صرفه به مقیاس روی خواهد داد و قیمت سهام این گونه شرکتها افزایش خواهد یافت.

چن و تن<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) با انجام تحقیقی، رابطه میان کاهش ریسک شرکتهای بیمه و بانکها را در اثر ادغام فعالیتهای شرکتهای بیمه با بانکها بررسی کردند. برای به دست آوردن این رابطه، آنها ۷۲ ادغام و مشارکت بین بانکها و شرکتهای بیمه اروپایی را در بین سالهای ۱۹۸۹ تا ۲۰۰۴ بررسی کردند. نتیجه‌ای که از این تحقیق ارائه شد بر این نظر تأکید داشت که ریسک داخلی بانکها و شرکتهای بیمه در اثر این ادغام کاهش می‌یابد. در حالی که این ادغام بر ریسک سیستماتیک تأثیر معنی‌داری ندارد.

ون دن برگ و وروایر<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) به آزمایش مزیت‌های و زیانهای بالقوه ناشی از همگونی مالی<sup>۴</sup> در سه سطح مشتریان، بازار و سطح خرد پرداختند. آنها از جمله اهداف بانک- بیمه را حفظ مشتریان اعم از خرد و کلان از طریق ارائه مطلوب و مناسب خدمات بیمه‌ای در فرایند سه‌گانه تولید، فروش و خدمات پس از فروش معرفی می‌کنند.

وو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۸) به اولویت‌بندی مناسب‌ترین ساختارهای امکان‌پذیر برای «بانک- بیمه» به همراه ویژگیهای مثبت و منفی آن پرداخته‌اند.

#### ۴. چارچوب و مدل نظری تحقیق

در این تحقیق در خصوص شناسایی معیارها و گزینه‌ها (ابزارها)، ابتدا با استفاده از منابع علمی و کتابخانه‌ای، یک چارچوب اولیه برای مدل نظری تهیه و سپس برای تأیید، تکمیل و بومی‌سازی این چارچوب اولیه و استخراج مدل نظری نهایی با ۱۰ نفر

- 
1. Staikouras
  2. Chen and Tan
  3. Van den Berghe and Verweire
  4. Financial Convergence
  5. Wu

از استادان دانشگاهی بانکی و خبرگان بانکی مصاحبه دلفی انجام شد. زمان مصاحبه‌ها حدود ۶۰ الی ۹۰ دقیقه بود. در پایان مصاحبه، پرسشنامه‌ای که برای این امر تهیه شده بود در اختیار ایشان قرار گرفت تا نظرات خود را در خصوص تأیید یا تأییدنکردن معیارها و نیز اضافه کردن سایر پارامترها به مدل بیان کنند. بعد از بررسی پرسشنامه‌ها، درنهایت مدلی استخراج شد که پایایی آن از طریق تأیید استادان دانشگاه و سایر خبرگان نامبرده مورد تأیید قرار گرفته است. منطق انتخاب این افراد، خبرگی و آشنایی با مسائل بانکی و بیمه‌ای و داشتن حداقل ۱۵ سال تجربه بوده است. درحقیقت مدل نظری تحقیق همان درخت سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری در روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)<sup>۱</sup> است که دارای ۹ معیار در چارچوب نظری تحقیق است که در ادامه معرفی می‌شوند. مدل نظری تحقیق در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل نظری تحقیق، در سطح اول مدل، هدف و در سطح دوم، معیارها قرار دارند.

## 1. Analytical Hierarchy Process



#### ۴-۱. عوامل انگیزه‌زا برای شکل‌گیری «بانک- بیمه»

در این بخش عواملی که از نظر بانکها و بیمه‌ها موجب ترغیب آنها به پیوستن به یکدیگر و شکل‌گیری ساختار جدیدی به نام «بانک- بیمه» می‌شود تبیین می‌شود:

۱. **کسب هم‌افزایی:** بانکها و بیمه‌ها در تولید خدمات مالی با یکدیگر هم‌افزایی ایجاد می‌کنند. این هم‌افزایی می‌تواند از طریق به اشتراک‌گذاشتن داراییها و سرمایه‌های بانک و بیمه بین واحدهای آنها به واسطه کاهش هزینه‌های آن واحدها ایجاد شود (Staikouras, 2007).

۲. **افزایش سودآوری:** «بانک- بیمه» به بانکها فرصتی ارائه می‌دهد تا شبکه شعب خود را کارتر و سودآورتر کنند و در نتیجه هزینه‌های بالای مربوط به اداره هر شعبه را در فعالیتهای جدید پوشش دهند. سرانجام بانکها با ارائه این خدمت جدید می‌توانند هسته محصولات خود را غنی‌تر کرده و از مزیت رقابتی بیشتری بهره ببرند.

سود مالی برای بانکها در اثر «بانک- بیمه» می‌تواند از چندین روش به دست آید. نخست، افزایش درآمد تولیدشده از قبیل کارمزدها و حق‌العمل کاری یا سود حاصل از سرمایه‌گذاری، دوم کاهش هزینه‌های ثابت و جاری نسبت به تعداد خدمات یا محصولات ارائه‌شده و سوم، ایجاد فرصتی برای افزایش بهره‌وری کارکنان و داراییها. درحقیقت کارکنان از این به بعد قادر خواهند بود طیف وسیعی از خدمات مالی را به مشتریان پیشنهاد کنند (Chevalier, 2005).

۳. **کاهش ریسک:** شرکت بیمه می‌تواند به وسیله «بانک- بیمه» و با استفاده از شبکه توزیع بانکها، موقعیت خود را در بازار رقابتی تقویت کند، هزینه‌های توزیع سستی خود را کاهش داده و شرکت بیمه نیز این امکان را به دست می‌آورد که روش توزیع خود را به منظور اجتناب از تکیه بیش از حد بر یک کانال توزیع خاص متنوع کند و این متنوع‌سازی ریسک شرکت بیمه را کاهش می‌دهد (Chevalier, 2005).

۴. **افزایش سهم از بازار:** با استفاده از استراتژی ادغام شرکتها، سهم از بازار شرکتها افزایش و تعداد رقبا کاهش می‌یابد. شرکتهای درگیر در ادغام یا مشارکت، سعی دارند

با مشارکت یا ادغام با شرکتهای دیگر، قدرت کنترل بازار را به دست آورند و رهبری قیمت محصولات را برعهده بگیرند.

**۵. ارتقای برند:** بیمه‌گران می‌توانند از پایگاه‌های گسترده‌ی دستیابی به مشتریان بانکها، برای طبقه‌بندی تک‌تک این مشتریان بالقوه بر اساس نیازها و ارزش‌هایشان برای فروش محصولات بیمه‌ای خود استفاده کنند (Munich Re Group, 2005).

**۶. بین‌المللی‌شدن فعالیتها:** بیمه‌کردن ریسکهایی که با تجارت بین‌المللی کالا و خدمات مرتبط است، سزاوار طبقه‌بندی ویژه‌ای است. بیمه‌ی دریایی (و همین‌طور بیمه‌ی حمل‌ونقل هوایی) که از نظر تاریخی با الگوی تجارت بین‌الملل مرتبط است، بخشی از خدمات مرتبط با مجموعه‌ی اسناد و مدارک فروش محسوب می‌شود که برای موفقیت و انجام‌گرفتن سریع تجارت بین‌المللی کالا ضروری است (همتی، ۱۳۸۸).

**۷. افزایش ظرفیت بدهی:** شرکتهای می‌توانند با ادغام، ظرفیت بدهی مالی خود را افزایش دهند و تسهیلات با نرخ بهره‌ی پایین‌تر به دست بیاورند.

**۸. کاهش هزینه‌های مالی:** شرکتهای بیمه با شروع فعالیت در «بانک- بیمه» امکان ارائه‌ی محصولات جدیدی را که تاکنون ارائه نمی‌کردند، به دست می‌آورند. همچنین وجود کانال توزیع بانکها برای بیمه‌گران، امکان ارائه‌ی خدمات بیمه‌ای را که به دلیل هزینه‌های توزیع و اداری زیاد، صرفه‌ی اقتصادی نداشته‌اند را برای بیمه‌گران مهیا کرده است و بیمه‌گران می‌توانند حضور سریع‌تر در بازارهای جدید را بدون نیاز به ایجاد یک شبکه نمایندگی جدید تجربه کنند (Munich Re Group, 2005).

**۹. استفاده از مزایای مالیاتی بیشتر:** در کشورهای فرانسه، ایتالیا و اسپانیا رفتارهای مثبت مالیاتی به توسعه‌ی محصولات «بانک- بیمه» را منجر شد. به‌عنوان مثال، تا سال ۱۹۹۵ میلادی محصولات بیمه‌ای زندگی در کشور فرانسه از معافتهای مالیاتی تا سقف ۲۵ درصد حق‌بیمه‌های تولیدشده بهره‌مند بودند (Chevalier, 2005).

#### ۴-۲. چالشها و موانع پیش روی «بانک- بیمه»

۱. نبود قوانین و مقررات مناسب: یکی از موارد تسهیل ورود بانکها به بانک بیمه وجود قوانین و مقررات مناسب و آسان بوده و برعکس یکی از مشکلات آن فقدان قوانین حمایت‌کننده از آن و لزوم تغییر قوانین موجود در زمینه بانکداری و بیمه است.

۲. نبود پایگاه داده قوی و ساختاریافته: فقدان سرورهای قوی با ظرفیت بالای ذخیره‌سازی اطلاعات و نیز کمبود متخصصین بانکی و بیمه‌ای در بخش فناوری اطلاعات دو مشکل اصلی در این زمینه هستند که لزوم امنیت اطلاعات مشتریان نیز آن را تشدید می‌کند.

۳. ارتباطات ضعیف میان شبکه فروش: تناقضات و تعارضات کانال توزیع، زمانی به وجود می‌آید که ممکن است به یک مشتری یکسان، خدمتی از طرق مختلف ارائه شود. مثلاً مشتری هم می‌تواند از طریق مراجعه به شرکت بیمه و هم مراجعه به شعب بانک، آن خدمت را دریافت کند. بنابراین ممکن است کارکنان هر بخش تصور کنند که دیگر دسته‌ها در حال به سرقت‌بردن مشتریانشان و دورزدن آنها هستند (Voutilainen, 2005).

۴. سایر چالشها و موانع پیش رو: با وجود نظریه‌ها و تحقیقاتی که در حوزه توسعه «بانک- بیمه» انجام شده است، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و استفاده از آنها پیچیده است که غالباً به ارزیابی ذهنی مدیران وابسته است. برنامه‌ریزان راهبردی در شرکتهای گروه مالی (بانک و بیمه) اغلب دارای فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدونی نیستند که معیاری در حوزه «بانک- بیمه» در نظر گرفته شود (کیماسی، ۱۳۹۳).

نبود مشوقهای قوی، نبود آموزش مناسب به کارکنان در یادگیری و تخصص در محصولات جدیدی که به محصولات قبلی افزوده شده است، نبود تفکر سیستمی و جامع در بین برخی مدیران و نیز ریسک‌ناپذیری برخی سازمانها و کارکنان‌شان (از جمله مدیران) موجب کندشدن توسعه «بانک- بیمه» می‌شود.

## ۵. روش تحقیق

روش تحقیق از نظر هدف، توصیفی و از نظر نتایج، کاربردی است. استراتژی تحقیق نیز در بخش کیفی، روش دلفی و در بخش کمی، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی است که جزو روشهای تصمیم‌گیری چندمعیاره است. مدل نظری تحقیق با مصاحبه عمیق دلفی به دست آمد. دلیل انتخاب تعداد ۱۰ نفر برای این مصاحبه، رسیدن به اشباع نظری بود به گونه‌ای که در مصاحبه‌های انجام‌شده با چند نفر بعدی، اطلاعات جدیدی حاصل نشد. برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار Expert Choice نسخه شماره ۱۱ استفاده شده است. جامعه این تحقیق خبرگان، کارشناسان و مدیران بانک توسعه تعاون، بیمه تعاون، بانک صادرات، و بیمه سرمد است. نمونه تحقیق تعداد ۴۰ نفر از خبرگان، کارشناسان و مدیران نهادهای نامبرده شده و ۴ نفر از استادان دانشگاه در حوزه بانکی و بیمه‌ای است. روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس روش گلوله برفی انتخاب شده است.

## ۶. تحلیل یافته‌ها

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چندمعیاره است که توسط ساعتی<sup>۱</sup> ابداع شد. اساس این روش بر مبنای مقایسات زوجی است. فرایند رتبه‌بندی و اولویت‌بندی در روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی دربرگیرنده مراحل زیر است:

۱. ساخت سلسله‌مراتب: در این مرحله، مسئله تعریف و هدف به صورت سلسله‌مراتبی از عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده آن ترسیم می‌شود.
۲. مقایسات زوجی: در این مرحله، خبرگان مقایساتی را بین معیارها انجام داده‌اند. اصل معکوس بودن یک معیار نسبت به دیگری، یکی از خاصیت‌های اصلی ماتریس مقایسه‌ای زوجی در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی است. این خاصیت باعث می‌شود که

برای مقایسه  $n$  معیار، تصمیم‌گیرنده تنها به  $\frac{n(n-1)}{2}$  سؤال پاسخ دهد. ارجحیت هر یک از معیارهای ۹ گانه نسبت به یکدیگر در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ماتریس ارجحیت معیارهای ۹ گانه.

معیار	کسب هم‌افزایی	افزایش سودآوری	کاهش ریسک	سهم از بازار	ارتقای برند	بین‌المللی شدن	افزایش ظرفیت	کاهش هزینه مالی	مزایای مالیاتی
کسب هم‌افزایی	۱	$\frac{1}{7}$	۱	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{5}$	۵	۳	$\frac{1}{3}$	۳
افزایش سودآوری		۱	۵	۱	۳	۹	۵	۷	۵
کاهش ریسک			۱	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{3}$	۵	۳	$\frac{1}{3}$	۵
سهم از بازار				۱	۳	۹	۷	۵	۵
ارتقای برند					۱	۵	۳	۳	۵
بین‌المللی شدن						۱	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{3}$
افزایش ظرفیت							۱	$\frac{1}{5}$	۳
کاهش هزینه مالی								۱	۵
مزایای مالیاتی									۱

۳. محاسبه وزن: برای محاسبه وزن از روشهای مختلفی استفاده می‌شود. روشهای ویژه‌بردار، مجموع سطری، مجموع ستونی، میانگین حسابی و میانگین هندسی از جمله این روشهاست. روش ویژه‌بردار نسبت به بقیه دقیق‌تر بوده ولی در صورت استفاده از محاسبات دستی مقداری طولانی و زمان‌گیر خواهد بود. در این مقاله روش ویژه‌بردار انتخاب شده است که پس از تعیین وزنها بایستی نرمال شوند. نتایج مربوط به وزن و

سهام اهمیت معیارهای مؤثر بر انگیزه‌های شکل‌گیری بانک- بیمه به‌دست‌آمده از نرم‌افزار مطابق جدول ۲ است.

جدول ۲. وزنهای نرمال‌شده معیارهای نه‌گانه.

اولویت	سهام درصدی اهمیت	وزن نرمال‌شده	وزن اهمیت	معیار
۱	٪ ۲۸	۱	۰/۲۸۷	افزایش سودآوری
۲	٪ ۲۶	۰/۸۷۰	۰/۲۵۸	افزایش سهم از بازار
۳	٪ ۱۴	۰/۵۰۲	۰/۱۴۴	ارتقای برند
۴	٪ ۱۰	۰/۳۴۵	۰/۰۹۳	کاهش هزینه‌های مالی
۵	٪ ۸	۰/۲۴۰	۰/۰۸۰	کاهش ریسک
۶	٪ ۵	۰/۱۹۶	۰/۰۵۲	کسب هم‌افزایی
۷	٪ ۴	۰/۱۳۱	۰/۰۳۹	افزایش ظرفیت بدهی
۸	٪ ۳	۰/۰۹۸	۰/۰۲۸	استفاده از مزایای مالیاتی بیشتر
۹	٪ ۲	۰/۰۶۵	۰/۰۱۹	بین‌المللی‌شدن فعالیتها
	٪ ۱۰۰		۱	مجموع

۴. محاسبه اعتبار داده‌ها (نرخ ناسازگاری): نرخ ناسازگاری (I.R.)<sup>۱</sup> مکانیزمی است که به وسیله آن اعتبار پاسخ خبرگان در مقایسات زوجی مورد سنجش قرار می‌گیرد. در حالت کلی، اگر  $n$  معیار به شرح  $C_1, C_2, \dots, C_n$  داشته باشیم و ماتریس مقایسه زوجی آنها به صورت

$$A = [a_{ij}], \quad i, j = 1, 2, \dots, n$$

باشد، که در آن ترجیح معیار  $C_i$  را بر  $C_j$  نشان می‌دهد، چنانچه در این ماتریس داشته باشیم  $a_{ij} = a_{ik} \times a_{kj}$ ، آنگاه می‌گوییم ماتریس  $A$  سازگار است. هر ماتریس سازگار دارای خصوصیات زیر است:

۱ - مقدار وزن عناصر برابر مقدار نرمال‌شده هر عنصر است.

۲- ویژه‌مقدار برابر طول ماتریس است، یعنی  $A \times W = nW$  (بردار ویژه ماتریس  $A$  است).

۳- مقدار ناسازگاری در این ماتریس صفر است.

با در نظر گرفتن قضایای مهم موجود در محاسبه نرخ ناسازگاری در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی که نیازی به مطرح کردن آنها در اینجا نیست، شاخص ناسازگاری (I.I.) به صورت

$$I.I. = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1},$$

تعریف می‌شود، که در آن  $\lambda_{max}$  بزرگترین ویژه‌مقدار ماتریس  $A$  است. در پایان نرخ ناسازگاری (I.R.) از تقسیم شاخص ناسازگاری بر شاخص ناسازگاری تصادفی (I.I.R.) از رابطه

$$I.R. = \frac{I.I.}{I.I.R.},$$

به دست می‌آید. مقادیر شاخص ناسازگاری تصادفی برای ماتریسهای  $n$  بعدی از جدول ۳ استخراج می‌شوند. یادآوری این نکته لازم است که چنانچه نرخ ناسازگاری کوچکتر یا مساوی ۰/۱ باشد، در مقایسات زوجی سازگاری وجود دارد.

جدول ۳. شاخص ناسازگاری تصادفی (Saaty, 1980)

۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	$n$
۱/۴۵	۱/۴۵	۱/۴۱	۱/۳۲	۱/۲۴	۱/۱۲	۰/۹	۰/۵۸	۰	۰	I.I.R

در این تحقیق نرخهای ناسازگاری هر یک از خبرگان از فرمول فوق محاسبه و با اعداد به دست آمده نرم‌افزار Expert Choice مطابقت داده شد که ضمن تأیید تطبیق آنها، نرخ ناسازگاری مجموع ۴۴ نفر (ترکیب شده) برابر ۰/۰۹ به دست آمده است که

پایین تر بودن آن از عدد ۰/۱، اعتبار و روایی آن را نشان می‌دهد. همچنین لازم به ذکر است که تک تک ۴۴ نفر نیز نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ داشته‌اند.

## ۷. بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق به دنبال پاسخگویی به ۴ سؤال اصلی بود. اولین هدف و سؤال این تحقیق پرکردن شکاف اطلاعاتی در خصوص مفاهیم اولیه «بانک- بیمه» و بررسی روند شکل‌گیری آن در جهان و ایران بود که در ابتدای مقاله به آن پرداخته شد. دومین هدف و سؤال تحقیق شناسایی و پیمایش عوامل انگیزه‌زا برای شکل‌گیری و توسعه آن در ایران بود که در قسمت مدل نظری تحقیق بیان شد. سومین سؤال این تحقیق اولویت‌بندی انگیزه‌های تشکیل «بانک- بیمه» و تعیین وزنهای اهمیت آنها بود که پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان و تحلیل داده‌ها از طریق فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، ترتیب اولویت‌بندی و وزن و سهم مربوط به هریک مشخص شد که در جدول ۲ ارائه شد. چهارمین سؤال تحقیق شناسایی برخی چالشها، موانع و مشکلات پیش روی «بانک- بیمه» بود که معرفی شدند.

در پاسخگویی به سؤال اصلی تحقیق، انگیزه‌های بانکها و بیمه‌ها برای پیوستن به یکدیگر شناسایی، تبیین و معرفی شد. به بیان دیگر بانکها و بیمه‌ها پس از اتحاد با یکدیگر نتایجی به دست می‌آورند که طبق قاعده هم‌افزایی، مقدار آن بیش از جمع جبری نتایج منفرد آنهاست و این اثرات و نتایج همان انگیزه‌های تشکیل برای مؤسساتی است که هنوز از این ظرفیت بهره نبرده‌اند و یا توسعه برای مؤسساتی است که در سطوح پایین این مشارکت قرار دارند. با رشد و توسعه بخش خصوصی در کشور در هر دو صنعت بانکداری و بیمه، عنصر جذاب این بخش یعنی سودآوری که در این تحقیق به‌عنوان با اولویت‌ترین عامل و انگیزه تشکیل «بانک- بیمه» معرفی شده است، بیش از گذشته خود را نشان می‌دهد. هرچند به نظر می‌رسد سودآوری می‌تواند نتیجه چندین عامل دیگر از جمله کاهش هزینه‌های مالی، به دست آوردن سهم از بازار، کسب هم‌افزایی، ارتقای برند و غیره باشد. یعنی نمی‌توان به هم‌افزایی و کارایی



بدون آنکه در مسیر سودآوری گام برداشته باشیم، توجه کرد. بنابراین برترشدن معیار سودآوری در بین سایر معیارها معقول و منطقی به نظر می‌رسد.

این وزنها، اولویت‌های پایینی برای سه معیار افزایش ظرفیت بدهی، استفاده از مزایای مالیاتی بیشتر و بین‌المللی شدن فعالیتها لحاظ کرده است که دلیل آن کاربرد کمتر آنها در ایران است. در خصوص اهمیت پایین معیار افزایش ظرفیت بدهی، یادآوری این نکته لازم است که خود نهاد بانک که اعتباردهنده است یا در بازار بین بانکی از بانکهای دیگر و یا در یک سطح بالاتر از بانک مرکزی، دولت، نهادهای اعتباردهنده بین‌المللی مانند بانک جهانی استقرض می‌کند. اما با توجه به مسائل تحریمی پیش‌آمده برای کشور، دریافت اعتبار از نهادهای بین‌المللی کاهش یافته و در مورد نهادهای داخلی از جمله دولت و بانک مرکزی نیز بیشتر قدرتهای ارتباطی و دولتی و نوع مأموریت سازمانی نقش ایفا می‌کند تا معیاری مانند ظرفیت بدهی. با توجه به تحریمهای بین‌المللی، نپیوستن به سازمان تجارت جهانی و نبود قوانین حمایت‌کننده از بازار آزاد، معیار بین‌المللی شدن فعالیتها نیز درجه اعتبار چندانی ندارد. طبق قوانین کشور هیچ بانک یا بیمه (و هیچ شرکت) ایرانی نمی‌تواند با بانک یا بیمه خارجی ادغام شود مگر اینکه حداقل سهم ۵۱ درصدی برای آن لحاظ شود که این موضوع انگیزه شرکت‌های خارجی برای فعالیت را کاهش می‌دهد. بنابراین اولویت‌بندی معیارها توسط خبرگان کاملاً معقول و منطقی به نظر می‌رسد.

## ۸. پیشنهادها

- با توجه به اولویت‌بندی معیارها و مشخص شدن ضریب اهمیت هر یک از آنها، پیشنهاد می‌شود در هنگام برنامه‌ریزی منابع سازمان اعم از پولی، زمانی و غیره نیز به ترتیب اهمیت معیارها تخصیص یابد. اولویت بالای دو معیار سودآوری و افزایش سهم از بازار (که بالای ۵۰ درصد اهمیت را به خود تخصیص داده‌اند) و فاصله قابل توجه آنها از سایر معیارها نیازمند توجه بیش از پیش به استفاده از مدیران توانمند و متخصص در مدیریت این ساختار جدید است. البته بدیهی است که سایر معیارها نیز

دارای اهمیت صفر (بی‌اهمیت) نیستند و بایستی به همه آنها هرچند با اولویتهای خودشان پرداخته شود.

- با توجه به اهمیت قابل ملاحظه عامل بین‌المللی شدن فعالیتهای در کشورهای رو به رشد در موضوع بانک- بیمه و نیز اولویت و وزن بسیار پایین عامل مربوط در این تحقیق (که فقط ۲ درصد اهمیت را به خود اختصاص داده است)، پیشنهاد می‌شود به سبب افزایش و بهبود فعالیتهای بین‌المللی بانک- بیمه، استفاده از بیمه‌نامه‌های دریایی و حمل‌ونقل هوایی که در تجارتهای بین‌المللی مورد استفاده قرار می‌گیرد در ایران بیشتر مورد توجه قرار گرفته و تقویت شوند.

- با توجه به اولویت و وزن بسیار پایین عامل استفاده از مزایای مالیاتی که نشان‌دهنده غفلت و بی‌انگیزگی در این بخش است و نیز با توجه به اینکه در برخی کشورها تا ۵۰ درصد تخفیفات مالیاتی برای خرید از این کانال در نظر گرفته شده که خود موجب انگیزه‌های زیادی برای مشتریان می‌شود، پیشنهاد می‌شود وزارت امور اقتصادی و دارایی و مجلس شورای اسلامی، قوانین و دستورالعملهایی برای اعمال و کاربردی کردن تخفیفهای مالیاتی به گروه بانک- بیمه در مقایسه با خرید مجزای محصولات تدوین کنند.

- با توجه به اهمیت ناچیز اعطاشده به معیار «افزایش ظرفیت بدهی» که نشان از انگیزه پایین آن در بین مدیران کشور است، پیشنهاد می‌شود که نظام رتبه‌بندی اعتباری بانکها و بیمه‌ها در بانک مرکزی و بیمه مرکزی (که در کشورهای پیشرفته حوزه مالی، نسبتهای بدهی از جمله مهم‌ترین نسبتهای مالی است) اجرایی شود.

- با توجه به شناسایی چالش نبود تفکر سیستمی در بانکها و بیمه‌ها و ارتباطات ضعیف میان شبکه فروش، پیشنهاد می‌شود بانکها و بیمه‌ها جلسات مشترکی در بین سطوح مختلف سازمانی اعم از مدیریتی و کارشناسی به صورت منظم و هدفمند برگزار کنند. در ابتدا این جلسات می‌تواند در هر سطحی با شیوه دلفی برگزار و به مرور نتایج دسته‌بندی‌شده و به صورت راه‌حلهایی عملی در سطح وسیع پیاده‌سازی شود.

- استفاده از برند یکسان برای بیمه یا بانک متحدشده. به‌عنوان مثال بانک سامان و بیمه سامان در مقایسه با بانک صادرات و بیمه سرمد(شرکت بیمه متعلق به بانک صادرات).  
- با توجه به شناسایی چالش نبود قوانین و مقررات مناسب تقویت‌کننده بانک- بیمه، از آنجایی که عمده تصمیم‌گیری در مورد قوانین و مقررات حمایتی از این اتحاد بر عهده بانک مرکزی، بیمه مرکزی، وزارت امور اقتصاد و دارایی، مجلس شورای اسلامی و سایر نهادهای قانونی است، پیشنهاد می‌شود تعاملات و جلسات عملی هرچه بیشتر و بهتر این نهادها شکل بگیرد و حتی کارگروه‌های مشترک بین آنها تشکیل شود تا موجبات تقویت و رشد بیش از پیش «بانک- بیمه» و رفع محدودیتهای قانونی آن فراهم شود.

## منابع

۱. پیکارجو، ک.، ۱۳۸۷. بیمه- بانک با نگاهی ویژه به بازار آسیا. نشریه بانک و اقتصاد، شماره ۵۳، ص ۱۷.
۲. قاسمی علی‌آبادی، م.، ۱۳۹۰. ارزیابی نقش بیمه بانکها در توسعه نظام مالی کشور. چهارمین کنفرانس بین‌المللی توسعه نظام تامین مالی در ایران مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف.
۳. کیماسی، م.، ۱۳۹۳. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت بانک بیمه در ایران. فصلنامه مدیریت بازرگانی، شماره ۴، صص ۸۶۷-۸۸۷.
۴. مهدی‌زاده، ع.، ۱۳۹۱. ارزیابی تحلیلی کانال توزیع بانک- بیمه در اروپا، آسیا و ایران. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۷۱، صص ۱۱۹-۱۴۰.
۵. همتی، ع.، ۱۳۸۸. مبانی نظری و عملی بیمه. تهران: انتشارات پژوهشکده بیمه.

6. Chen, Z., Li, D., Liao, L., Moshirian, F. and Szablocs, C., 2009. Expansion and consolidation of bancassurance in the 21st century. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 19(4), pp. 633-644.

7. Chen, Z. and Tan, J., 2011. Does bancassurance add value for banks?—Evidence from mergers and acquisitions between European banks and insurance companies. *Research in International Business and Finance*, 25(1), pp. 104-112.
8. Chevalier ,M ., 2005. Analysis of bancassurance and its status around the world. *Journal of Focus*,12, pp. 652-666.
9. Munich Re Group., 2005. Bancassurance in Practice. *Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft*, pp. 65-80.
10. Saaty, T.L., 1980. *The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation*. McGraw-Hill: International Book Company.
11. Staikouras, S.K., 2007. Does the stock market compensate banks for diversifying into the insurance business?. *paper presented at the Annual Conference of the British Accounting Association, Kingston upon Thames*, pp 89-101.
12. Van den Berghe, L. and Verweire, K., 2001. Convergence in the financial services industry. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 26(2), pp. 173-183.
13. Voutilainen, R., 2005. Comparing alternative structures of financial alliances. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, pp. 14-39.
14. Wu, C.R., Lin, C.T. and Lin, Y.F., 2008. What forms of the bancassurance alliance model is customers' preference?. *Journal of Modelling in Management*, 3(3), pp. 207-219