

باسم الله الرحمن الرحيم

اتحاد استراتژیک در بانک ها

با رویکرد خلق ارزش برای شبکه بانکی



ابوالقاسم رحیمی انارکی

رئیس هیأت مدیره و مدیرعامل بانک مسکن

هشتمین همایش بانکداری الکترونیک و نظام پرداخت

بهمن ماه ۱۳۹۷

مقدمه

- ضرورت ایجاد اتحاد استراتژیک میان بانک ها برآمده از شرایط زیر قابل تعریف است:
 - شرایط خاص حاکم بر نظام بانکی کشور
 - شرایط خاص تحریمی حاکم بر اقتصاد
 - هزینه ها و سرمایه گذاری های قابل توجه بانک ها و شرکت های وابسته بانک های در حوزه فناوری اطلاعات
- ایجاد اتحاد استراتژیک قبل از هرگونه اقدامی نیاز به ایجاد یک فرهنگ شناختی مشترک و تبیین اکوسیستم بومی مرتبط با آن دارد که حسب ضرورت های خاص ایجاد می شود و الا صرف الگوبرداری نمی تواند خروجی های بهینه بلندمدتی را به ثمر رساند.
- اتحاد استراتژیک علاوه بر هم افزایی در ارائه خدمات و محصولات میان بانک ها، می تواند «بهره وری» حاصل از انجام عملیات ریالی، ارزی و الکترونیک را ارتقاء بخشد و لذا از جمله موضوعات دارای اولویت در نظام بانکی می توان آن را برشمرد.



ساختار بندی بحث

ماهیت اتحاد استراتژیک

کنکاشی در محیط صنعت بانکداری حاضر در کشور

ظرفیت های ایجاد اتحاد استراتژیک در صنعت بانکداری

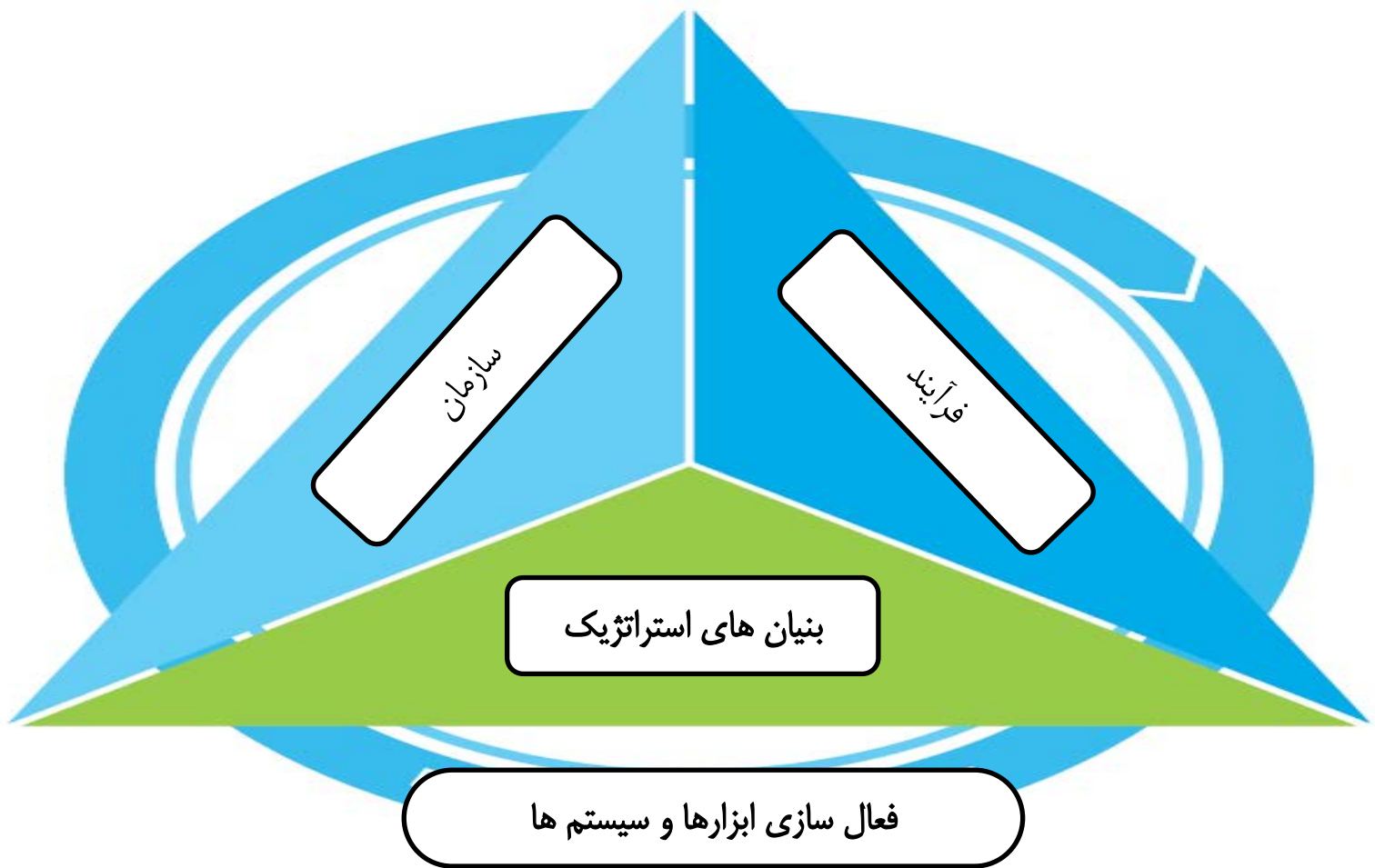


مفهوم اتحاد استراتژیک

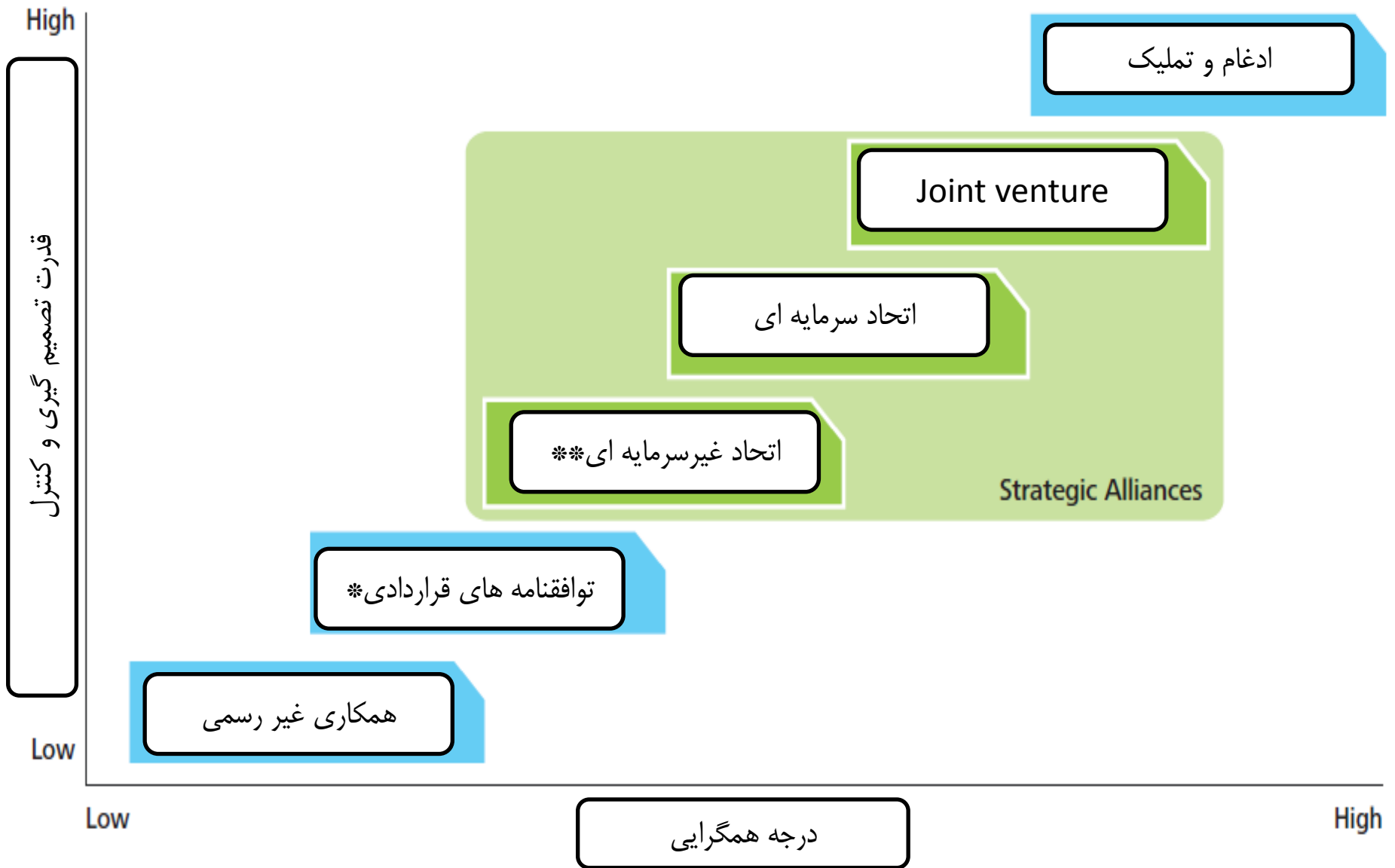
- اتحاد استراتژیک یک توافقنامه همکاری بین دو یا چند بانک است که می‌خواهند از این راه، موقعیت رقابتی و عملکردی خود را از طریق منابع مشترک بهبود دهند.
- به عبارت دیگر مشارکت دو بانک یا دو واحد کسب و کار و یا بیشتر در قالب یک توافقنامه بلندمدت رسمی، جهت رسیدن به اهداف مهم استراتژیکی که شرکا به طور متقابل از مشارکت در آن منفعت کسب می‌کنند. درحالیکه
 - پس از شکل‌گیری شراکت از نظر حقوقی مستقل باقی می‌مانند.
 - هر دو بر عملکرد و فعالیت‌های مشخصی کنترل مدیریتی داشته و از آن منتفع می‌شوند.
 - در یک یا چند حوزه استراتژیک مانند **محصول** یا **فناوری خاصی** با یکدیگر همکاری مستمر می‌کنند.



اساس قابليت هاى اتحاد استراتژيك



Source: Deloitte Consulting AG, Switzerland, 2014



* e.g. Franchising, licensing, cross-licensing

** e.g. Joint R&D, joint product development/manufacturing/marketing, long-term sourcing agreements

انواع اتحادهای استراتژیک

- عبارت است مشارکت شرکت های حاضر در یک صنعت که منابع و ظرفیت های عملیاتی خود را جهت کسب منافع با رویکرد هم افزایی و استفاده از مزیت های هر کدام، یکپارچه می کنند. زیرا در غیر این صورت، دستیابی آنها به صورت انفرادی بسیار پرهزینه، پر ریسک و غیر بهره ور است.

کنسرسیوم خدمات متقابل
(mutual service consortium):

- یک فعالیت مشارکتی-تجاری توسط دو یا چند شرکت با اهداف استراتژیک خاص شکل می یابد و نهاد مستقلی ایجاد می کند که دارای عملیات، ابعاد مالی و عملکردی مستقل است. این نوع اتحاد از همه انواع دیگر رایج تر است.

شرکت های سرمایه گذاری مشترک
(Joint venture):

- توافقنامه ای است که طبق آن شرکت ارائه کننده محصول/خدمت، مجوز حقوقی را به شرکت دیگر جهت تولید یا ارائه خدمت اعطا می کند و شرکت گیرنده مجوز، مبالغی را به شرکت اصلی مجوز پرداخت می کند. این اتحاد وقتی مفید است که علامت تجاری شرکت مجوز دهنده شناخته شده و مشهور باشد.

اعطای مجوز
(Licensing agreement):

- یک اتحاد قوی و نزدیک که در آن یک شرکت یا واحد کسب و کار موافقتنامه بلندمدتی با عرضه کنندگان یا توزیع کنندگان کلیدی یک محصول یا خدمت جهت کسب مزیت رقابتی شکل می دهند. این نوع اتحاد، حد بالایی از اتحاد استراتژیک است.

مشارکت در زنجیره ارزش
(Value chain partnership):



مراحل کلی ایجاد اتحاد استراتژیک

۱ - مرحله تجزیه و تحلیل استراتژیک: شناسایی زمینه هایی که نیاز به همکاری مشترک دارد، نقاط قوت خاصی که می تواند مزیت رقابتی به آن ببخشد را تعیین و در جستجوی منابع مشابه یا مکمل باشد. در نهایت شرکت مذکور باید اهداف موردنظر اتحاد را از استراتژی کسب و کار خود استخراج کند و آن را سرلوحه کار خود قرار دهد.

۲ - مرحله جستجو برای شریک: شرکت باید در پی ایجاد روابط تثبیت شده مبتنی بر اعتماد باشد و شریکی که انتخاب می کند باید در آن رشته از فعالیتهای موردنظر برتر و عالی باشد. شریک موردنظر باید کمکهای مکمل به سازمان ارائه دهد. در این مرحله دو سازمان باید بر سر ارزشها و عقاید خود به توافق برسند.

۳ - مرحله طراحی اتحاد: در این مرحله باید حقوق شرکا و وظایف آنها به دقت تعریف شود و ابهامی وجود نداشته باشد. شرکا در این مرحله باید مشارکت های مشخصی داشته باشند و بر ایجاد ارزش مشترک تاکید شود. شرکتهای باید از صلاحیت های عمده خود محافظت کنند و بر اهداف واقع بینانه به توافق برسند.

۴ - مرحله اجرا و مدیریت اتحاد: در این مرحله شرکا باید یک سیستم هماهنگ کننده و اطلاعاتی را برپا سازند و منابع لازم را تدارک ببینند. این مرحله نیاز به حمایت مدیریت عالی دارد. در این مرحله همچنین باید از انتقال ناخواسته دانش جلوگیری شود. شرکا باید توان یادگیری از شریک مقابل را داشته باشند. عملکرد اتحاد باید پیوسته بازنگری شود.

۵ - مرحله پایان دادن به اتحاد: شرکت باید آماده پایان دادن به اتحاد در هر زمانی در صورت درک عدم وجود ایجاد مزیت رقابتی بهینه و خلق ارزش بیشتر برای ذینفعان باشد.

مراحل ایجاد اتحاد استراتژیک در بانک ها



شناسایی و
انتخاب شریک



مذاکره و ساختار
تبادل

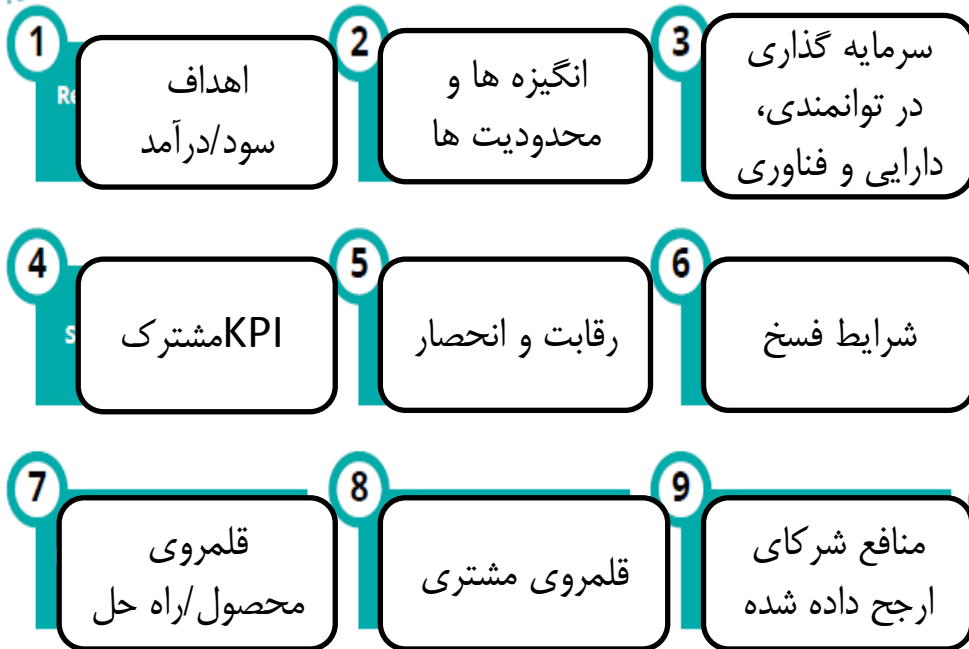


اجرای اتحاد

Critical terms must be negotiated to "secure" the Execution phase of the Alliance given the high potential for risk



مرحله خروج



- 1 **Revenue/profit targets** – agreeing on a common goal that is reasonable and credible, but that generates high sustainable value
- 2 **Incentives and disincentives** – risk/reward mechanisms to encourage collaborative behavior
- 3 **Capability, asset, and technology investments** – having "skin in the game" will ensure a deeper level of commitment to the success of the alliance
- 4 **Shared KPIs and SLAs** – a measurable and enforceable way to ensure accountability on both parties, and to deliver the best service to the customer
- 5 **Exclusivity and IP** – marking clear boundaries on exclusivity
- 6 **Termination** – providing for an exit clause that allows a safe and de-risked termination should the occasion arise
- 7 **Product/solution scope** – product roadmap and development
- 8 **Customer scope** – customer segmentation and rules of engagement
- 9 **Preferred Partner benefits** – special discount clauses, first-class support, etc

ریسک و راه حل های اتحاد استراتژیک در بانک ها

چرخه عمر اتحاد

شناسایی و انتخاب شریک

مذاکره و ساختار تبادل

اجرای اتحاد

مرحله خروج

ریسک های کلیدی

مقیاس پذیری پلتفرم موجود برای شرکا

دستورالعمل های زیاد و محدود کننده

عدم رضایت در مذاکرات برای توافق

فقدان مدیریت متمرکز

عملکرد پایین بدلیل ابهام در اهداف

تقابل های فرهنگی میان اعضاء

عدم تداوم در تمامی مراحل توسط شرکا

وابستگی بیش از حد به توانایی شریک

راه حل های کاهش ریسک

انتخاب پیشنهادهای با نزدیکترین سررسید

تعیین قواعد اساسی و موکول کردن سایر در توسعه تعاملات به صورت طبیعی

مبنا قراردادن رویکرد برد-برد طرفین

تعیین رهبرانی از هر دو گروه برای تمرکز بر عملکرد مدیریت

نهادینه سازی گزارش های ارزیابی فصلی

حمایت از مدیران با توانایی تعامل فرهنگی

تعریف فرآیندهای انتقال دانش و فناوری

تعریف فرآیند تعامل شامل انتقال دارایی، اشخاص و فناوری های کلیدی



مشخصه های اتحاد استراتژیک غیر سرمایه ای برای بانک ها (گام های آغازین فرهنگ سازی اتحاد استراتژیک)

اتحاد بازاریابی	اتحاد تحقیق و توسعه (R & D)	مشخصه ها
<ul style="list-style-type: none"> • دسترسی بازار • سهم از بازار • تجاری سازی مشترک • دستیابی به دارایی ها 	<ul style="list-style-type: none"> • تنوع بخشی ریسک • توسعه محصول جدید • کوتاه کردن چرخه توسعه محصول • کاهش بهای تمام شده • ایجاد دانش عمیق 	اهداف
قدرت فروش، توزیع، گسترش	نوآوری، پلتفرم فناوری	تمرکز اتحاد
<ul style="list-style-type: none"> • تقسیم بندی مشتری • تمرکز بر چگونگی اندازه گیری موفقیت، سهم از بازار و رقابت • چگونگی تسهیم درآمدها 	<ul style="list-style-type: none"> • تعریف شفاف از قلمروی اتحاد • راهبری قوی • ایجاد سطوح خاصی از دانش و فرآیندها • حمایت های قانونی از دارایی های فکری 	بهترین نمونه ها

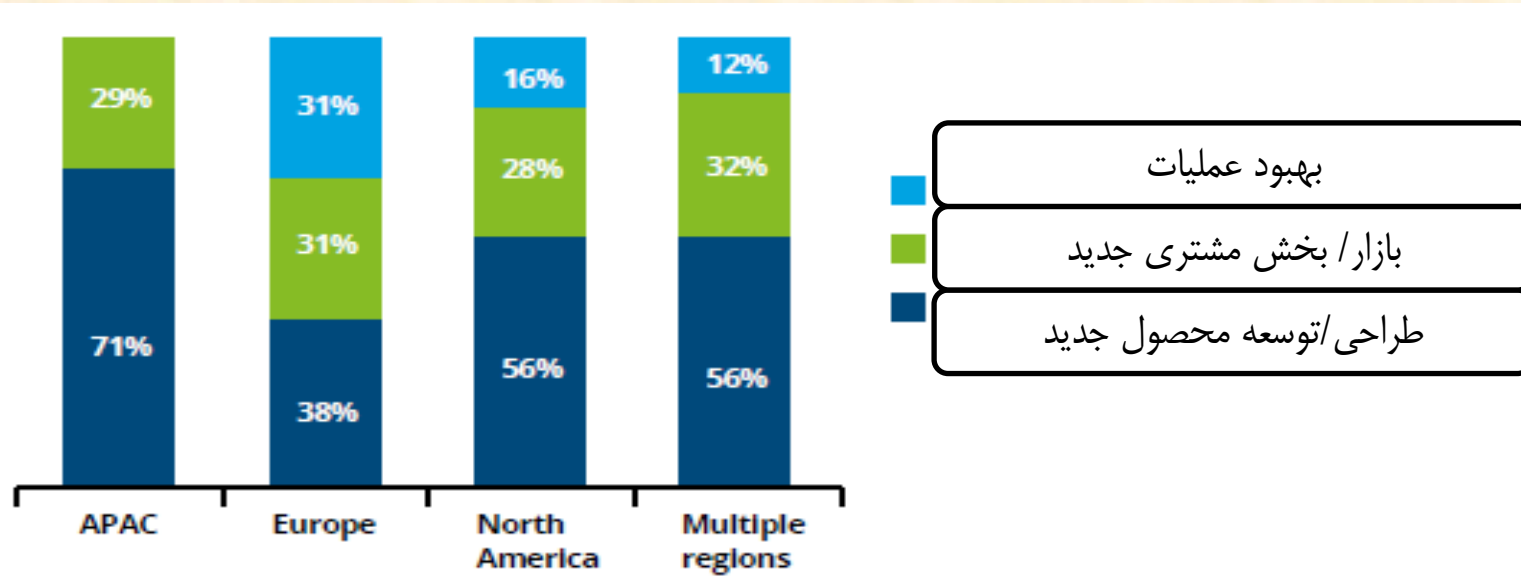


مزایای اتحادهای استراتژیک برای بانک ها

- صرفه جویی ناشی از مقیاس و صرفه جویی ناشی از قلمرو
- دستیابی سریع و آسان به دانش های تخصصی و بازارهای گسترده تر
- کاهش نیازهای سرمایه ای در توسعه خدمات و محصولات جدید
- ایجاد تعادل در پورتفوی کسب و کار
- دستیابی به کانال های توزیع فراگیرتر
- تاثیرگذاری بر ساختار رقابت در بازارهای مرتبط
- امکان اجرای قراردادهای بزرگ دولتی
- متنوع سازی و مدیریت اثربخش ریسک



اتحادهای استراتژیک در خدمات پولی – مالی (آمار بین المللی)



در آسیا و اقیانوسیه اتحادها گرایش به توسعه محصول یا راه حل جدید دارند

در حالیکه در اروپا اتحادها براساس بهبودهای داخلی و خارجی هدف گذاری شده اند

انگیزه بانک ها برای ورود به اتحاد استراتژیک

انگیزه های مرتبط با بازار

- کاهش تهدیدهای بالقوه رقابتی و تبدیل آن به یک فرصت
- دفاع و ارتقاء موقعیت خود در بازار فعلی
- دسترسی به بازارهای محلی و بین المللی جدید
- تغییر احتمالی اساس رقابت و فناوری های مرتبط

انگیزه های مرتبط با محصول

- پرکردن خلاءهای موجود در محصول فعلی
- متنوع سازی و افزایش ویژگی های ارزشمند محصول فعلی
- مکمل سازی محصول فعلی با سایر محصولات

انگیزه های مرتبط با منابع و زمان بندی

- تسریع ورود به یک بازار
- کاهش هزینه های تولید و بازاریابی
- چابک سازی عرضه محصول جدید

انگیزه های مرتبط با دانش

- آموختن و ارتقاء مهارت های جدید به دیگر شرکا



ابعاد مرتبط با اتحاد استراتژیک در صنعت بانکداری

قلمرو (ملّی، منطقه ای، بین المللی)

صنعت (شراکت داخل یا فرا صنعتی)

فعالیت (شبکه بازاریابی، ارائه خدمت جدید، تحقیق و توسعه)

ذینفعان (مشتریان (خرد و شرکتی)، سرمایه گذاران، دولت)



نیازهای محیطی به اتحاد استراتژیک در نظام بانکداری

جریانات
نقدی

درآمدزایی

محدودیت
مقرراتی

مسائل
ساختاری

چالش
های
ابزارسازی

رقابت در
نرخ سود

بهای
تمام شده
بالا

مطالبات
معوق

حدود
تسهیلات
و تعهدات
کلان

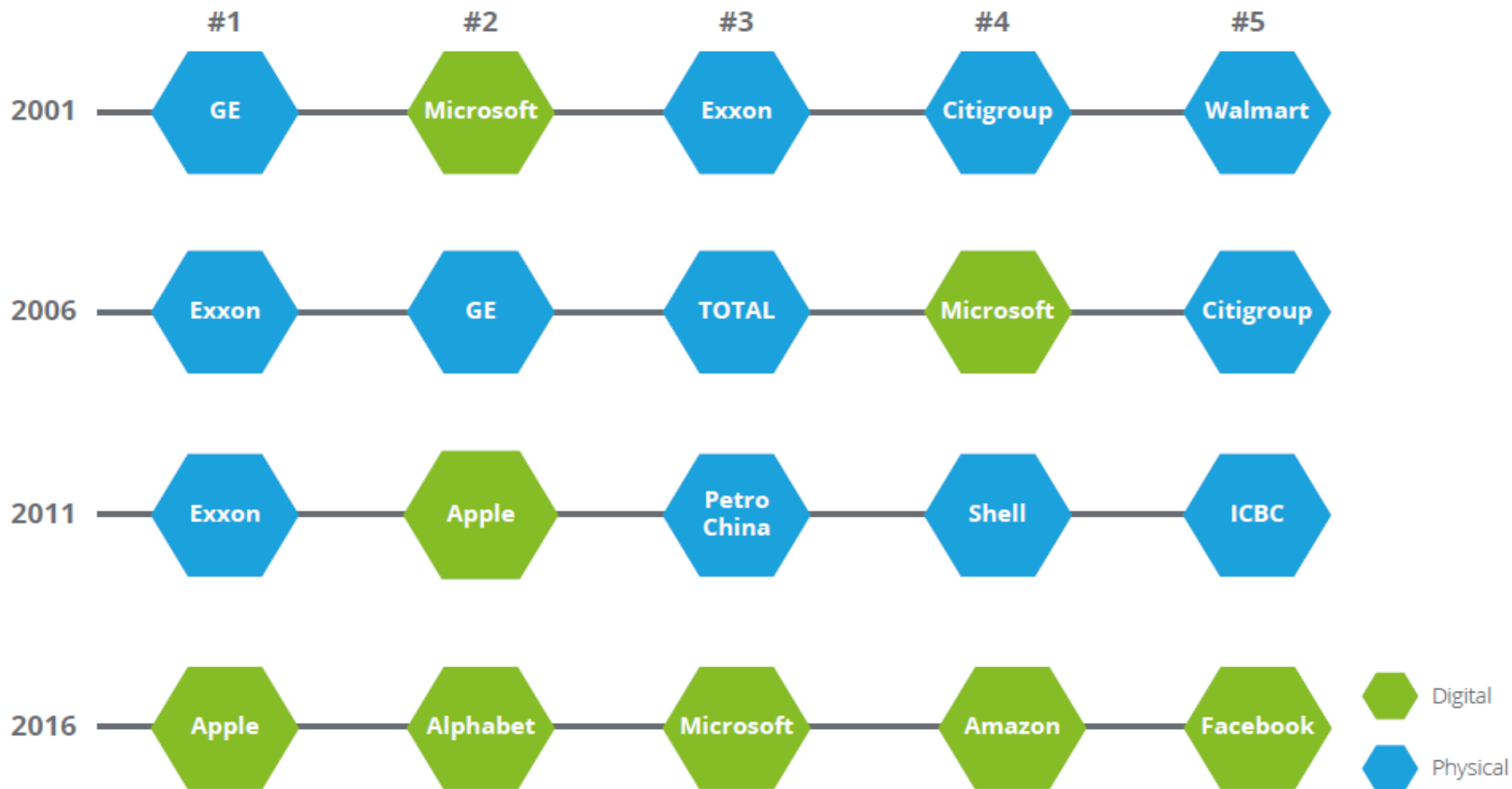
نسبت
کفایت
سرمایه

مسائل
نظارتی

مسائل
مدیریت
ریسک

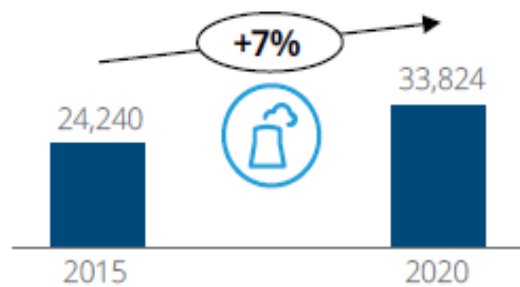
حرکت اقتصاد جهانی به سمت شرکت های دیجیتال با اتحاد های استراتژیک

Top 5 publicly traded companies by market cap (USD Bn)

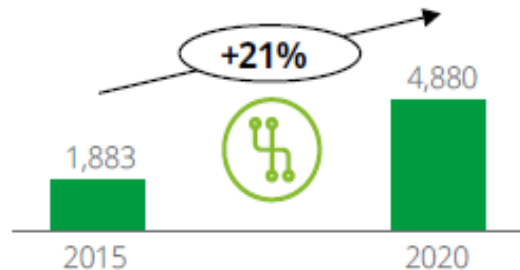


رشد و تغییرات سریع صنعت دیجیتال در آسیا

Asia Physical Economy (USD Bn)



Asia Digital Economy Estimate (USD Bn)

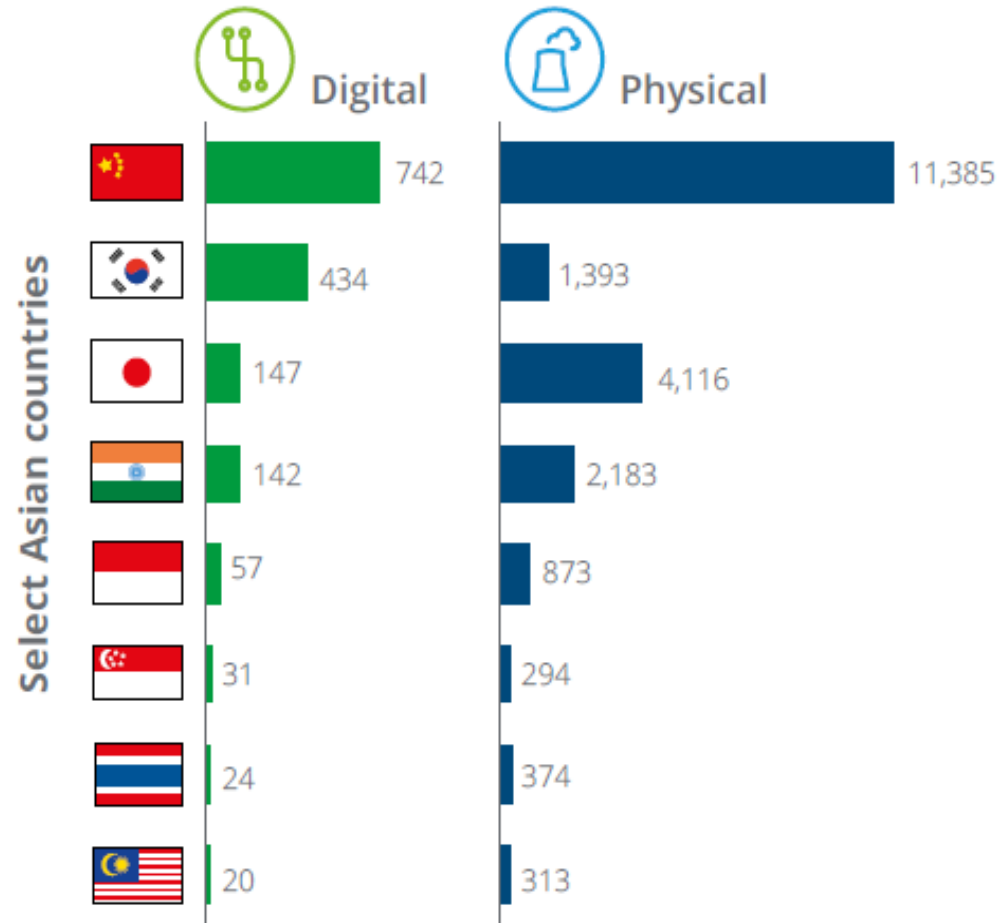


As % of GDP

8%

15%

2015 Asia Digital vs. Physical Economies (USD Bn)



Source: IMF WEO GDP Forecasts; WEF NRI 2015; Monitor Deloitte analysis

ویژگی محصولات بانکی

کپی برداری سریع از
محصولات و خدمات
توسط رقبا

کانال های توزیع مشابه

هزینه های بالا در ایجاد
محصولات خاص مبتنی
بر فناوری اطلاعات



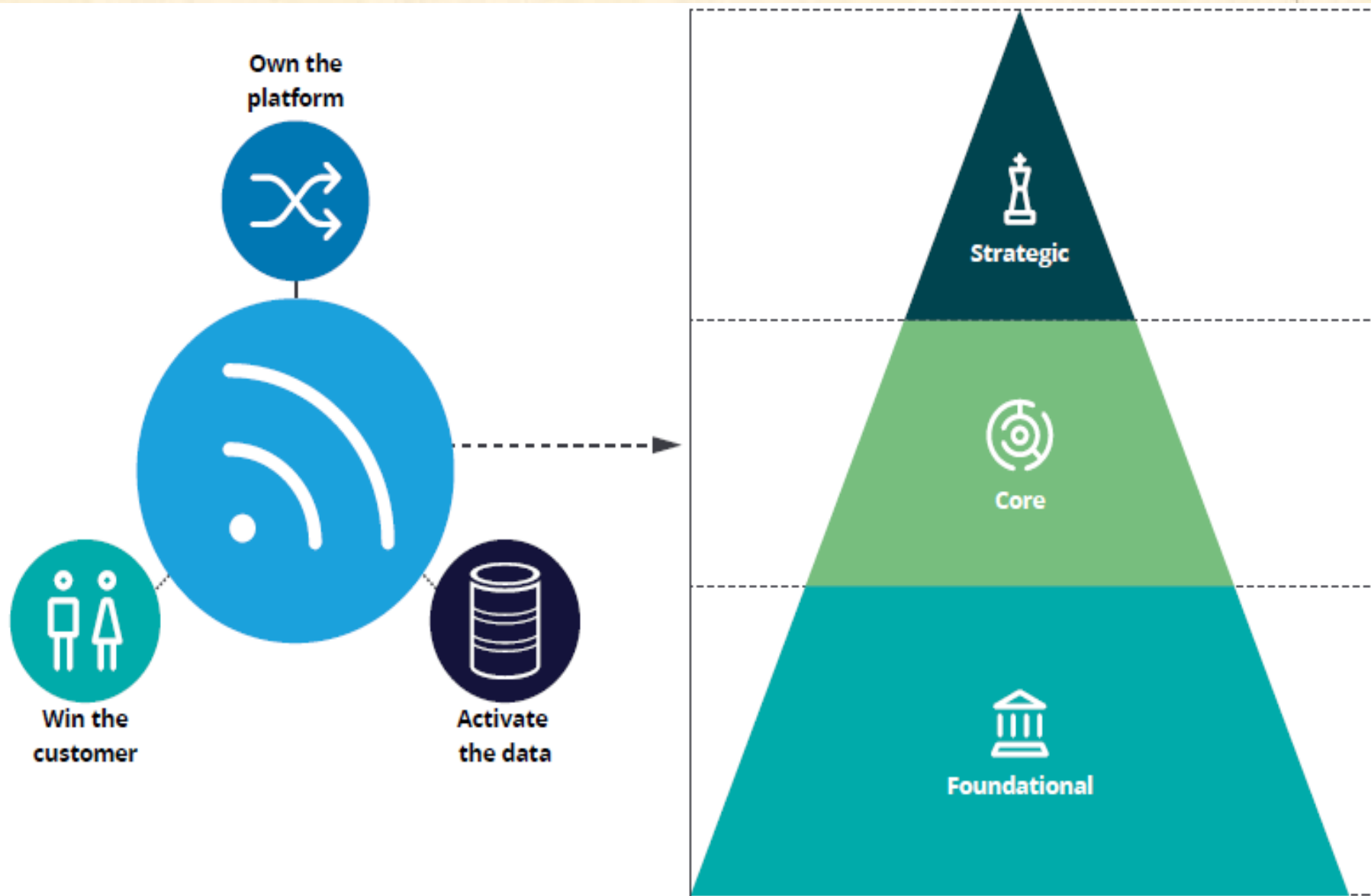
عدم وجود پیچیدگی در
محصولات

وجود تضادهای اقتصادی
بودن برای بانک و
بازارپذیری از جانب
مشتریان

وزن بالای نرخ سود در
ایجاد مزیت رقابتی



محورهای ایجاد اتحاد استراتژیک در بانکداری دیجیتال



Speed vs. Risk Profile for Capability Growth Pathways



Build

Organic growth

- مزایا**
- هزینه های پایین تر
 - سرمایه گذاری کنترل بالاتر
 - مالکیت نهایی
 - تکنولوژی

- معایب**
- هزینه های بالای
 - سرمایه گذاری چالش های فرهنگی ناشی از تفکرات قدیمی و نامتناسب با تغییرات دیجیتال

Partner

Strategic alliance

- حصول سریع تر به بازار
- اهرم کردن توانمندیها و محصولات

- تسهیم شدن سودآوری
- کنترل کمتر بر جهت استراتژیک
- دشواری در پاسخگو کردن شرکا

Buy

Acquisition

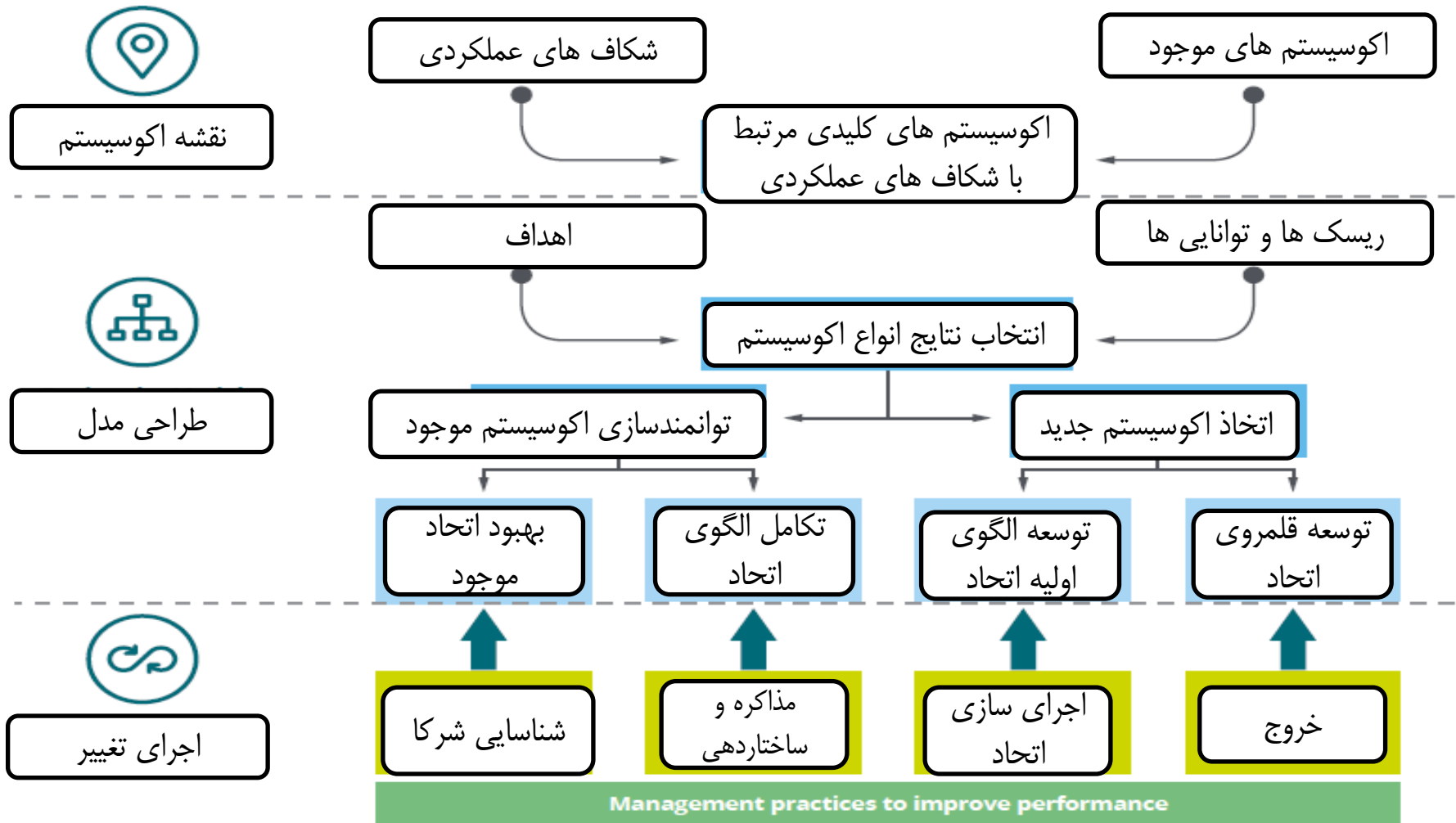
- حصول در کمترین زمان
- ثبات پذیری منابع نقدی پیش بینی شده
- آماده بودن محصول

- هزینه های بالای سرمایه گذاری
- ریسک اجرا بدلیل پیچیدگی و عدم توجیه اقتصادی

Key Focus of this study

نقشه راه در ایجاد اکوسیستم دیجیتال در بانکداری

A practical approach



انواع خطوط کسب و کار با قابلیت ایجاد اتحاد استراتژیک

- خطوط اعتباری

- انتشار اوراق بهادار (شرکتی یا دولتی)

- تسهیلات سندیکایی

- تضمینات سندیکایی

تأمین مالی

- بازار بین بانکی

- ریسک اعتباری مشتریان

- اعتبارات اسنادی / ضمانت نامه های ارزی و ریالی

خدمات

- نرم افزار Core banking

- تجهیزات زیرساخت

- ابزارهای پرداخت POS, Pin Pad, ATM

فناوری
اطلاعات



پیشنهادات اجرایی

ایجاد مقررات موضوعه با رویکرد تبیین زمینه ها، چارچوب راهبری و ضوابط کنترلی با محوریت ایجاد مشوق، جلوگیری از بروز دعاوی شراکت، راه حلی برای تقویت برخی بانک ها قبل از ادغام یا تملیک آنها

تعریف کلان پروژه های حوزه فناوری اطلاعات در شبکه بانکی با هدف ایجاد هم افزایی در زیرساختها و محصولات با هزینه بالا

ایجاد بانک های اطلاعاتی مشترک و پایبندی به اتحاد استراتژیک در سیاست های پولی - اعتباری و مشتریان کلان

مشارکت بانک های غیرتحریمی در اجرای درخواست های مشتریان در بانک های تحریمی و ایجاد یک برنامه مشخص برای راهبری عملیات ارزی

بهره گیری از امکانات مشترک نظیر پول رسانی، آموزش، مذاکره با سرمایه گذاران خارجی و نیز در حال حاضر سپرده گذاری به منظور در رعایت الزامات ناظر بازار سرمایه و پولی

ایجاد اتحاد استراتژیک با هدف سرمایه گذاری مشترک در حوزه فناوری های مالی و سرمایه گذاری در ابزارهای پرداخت و نرم افزارهای پرهزینه بانکی





بانک مسکن

با تشکر از توجه شما

پایان

