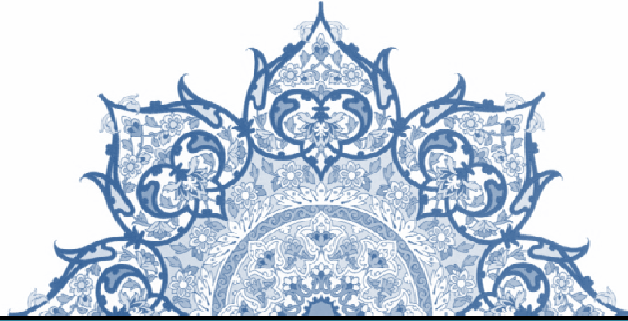


بسمه تعالی



تیین نقشه راه

**بانک صادرات ایران**  
(اهداف و اقدامات استراتژیک)

**1396-1400**



تاریخ تهیه	بهار 96
نوع گزارش	راهبردی
توضیح	جهت طرح در هیات مدیره

## گشایش:

بانک پر افتخار صادرات به عنوان یکی از 1000 بانک برتر جهان و همچنین بزرگ ترین بانک بورسی و خصوصی کشور برای سال های پیش رو یک نقشه راه منسجم و مدون تنظیم کرده است. نقشه راه بانک صادرات ایران شامل 5 مولفه زیر است که هر کدام در ادامه تشریح می شوند:

- اهداف استراتژیک
- استراتژی
- اقدامات استراتژیک
- اقدامات زیرساختی
- و شعار راهبردی بانک

## اهداف و اقدامات استراتژیک:

با توجه به شرایط اختصاصی بانک صادرات ایران 5 هدف استراتژیک برای بانک در نظر گرفته شده است که در ادامه توضیح داده می شود و ذیل هر هدف، اقدام مرتبط نیز معرفی می گردد.

### هدف استراتژیک 1: افزایش سهم دارایی های مولد و کاهش دارایی های منجمد و سمی

**توضیح هدف:** کاهش مطالبات معوق، فروش املاک مازاد و تملیکی و مولدسازی شرکت ها باعث می شود توان تسهیلات دهی بانک افزایش پیدا کند و نقدینگی بانک در سطح مطلوب باقی بماند. از این رو اقدامات زیر در اولویت قرار گرفته اند:

- ایجاد سازوکارهای ویژه برای مولدسازی املاک و وصول مطالبات (از طریق اصلاح آیین نامه ها، افزایش اختیارات شعب و استان ها و افزایش جایگاه فروش املاک و وصول مطالبات در نظام پاداش دهی و همچنین فعال سازی شرکت های وصول مطالبات سپهر و یک شرکت مدیریت املاک و مستغلات که در آینده فعال خواهد شد<sup>1</sup> و همچنین تغییر روش های فروش و ایجاد ارزش افزوده در املاک از طریق تغییر کاربری، بازسازی، احداث و ...)
- حرفه ای سازی و چابک سازی با ساماندهی شرکت ها در هلدینگ های تخصصی<sup>2</sup>
- توسعه شرکت های ابزاری جدید<sup>3</sup> و موجود و ایجاد هم افزایی بین شرکتهای ابزاری و بانک

<sup>1</sup> بدیهی است که اعتبارسنجی مشتریان برای جلوگیری از معوق شدن مطالبات در آینده نیز در دستور کار قرار دارد.

<sup>2</sup> شرح این اقدام استراتژیک و دو مورد بعدی در سند استراتژی سرمایه گذاری و شرکت داری بانک آمده است

<sup>3</sup> شرکت های ابزاری جدید می تواند در حوزه فین تک ها باشد.



- تمرکز بر شرکت‌های مهم و سودآور با واگذاری شرکت‌های کوچک، غیرمهم و زیان‌ده

### هدف استراتژیک 2: افزایش سودآوری از مشتریان هدف

**توضیح هدف:** کلان روندهای جهانی در عرصه بانکداری نشان می‌دهد که دیگر دوران محصول محوری به پایان رسیده است و مشتری محوری هر روز بیش از پیش غالب می‌شود. در دوران گذشته بانک‌ها یک مجموعه محصولات استاندارد داشتند که در روی پیشخوان خدمات خود قرار می‌دادند. ولی اکنون همه چیز از مشتری آغاز می‌شود و محصولات بر مدار مشتری شکل می‌گیرند و ارایه می‌شوند. از این جهت بانک صادرات برای هر دسته از مشتریان هدف خود محصولات ویژه ارایه می‌کند. مانند موارد زیر:

- **ارایه محصولات مدیریت ثروت و آغاز مدل کسب و کاری بانکداری اختصاصی:** هم اکنون در ایران محصولات مشخصی برای مدیریت ثروت وجود ندارد. بانک صادرات با توجه به قدمت، اعتبار و شبکه شرکت‌های ایزاری‌اش می‌تواند در این زمینه پیشرو باشد. [توضیحات ادامه این بخش به خاطر مساله محرمانگی حذف شده است]
- **جذب مشتریان حقوقی و اصناف با ارایه محصولات و خدمات ویژه:** بخش بزرگی از گردش‌های مالی متعلق به هلدینگ‌ها، سازمان‌ها، بنیادها، موسسات، دانشگاه‌ها، اصناف و کسب و کارهاست، بانک صادرات برای آنان محصولات و خدمات ویژه‌ای در نظر می‌گیرد.
- **شناسایی، تمرکز و ماندگارسازی مشتریان سودآور:** شناسایی مشتریان با پتانسیل سودآوری بالا از طریق خوشه بندی مشتریان، ارایه خدمات ویژه به آنان، مدیریت ارتباط مشتریان (CRM) و باشگاه مشتریان می‌تواند منجر به افزایش درآمد از آن مشتریان باشد.
- **توسعه بانکداری الکترونیک و افزایش کاربران خدمات بانکداری الکترونیک:** هم کاربری خدمات بانکداری الکترونیک موجود باید توسعه پیدا کند و هم خدمات جدید باید ارایه شود. توسعه کاربری خدمات موجود از این جهت مهم است که خدمات موجود اقتصادی شوند و منافع آن بیش از هزینه‌های طراحی، ایجاد و ارایه آن شوند، لذا ترویج گری محصولات بانک اهمیت دارد.

### هدف استراتژیک 3: افزایش کارایی و درآمد سرانه شعب

**توضیح هدف:** تمام مطالعات تطبیقی نشان از آن دارد که شاخص‌های کارایی و سودآوری بانک صادرات، پتانسیل بهبود اساسی دارد. شبکه بانک صادرات باید درآمد خود را از طریق ارایه خدمات متنوع بانکی و غیربانکی بالا ببرد. همچنین با جانمایی مجدد شعب بانکی با هدف نزدیکی به مراکز مالی با گردش بالا، پتانسیل سودآوری شعب افزایش پیدا کند. ذیل این هدف این اقدامات تعریف شده‌اند.

- **تبدیل شدن به سوپرمارکت خدمات فرابانکی و فرامالی** [توضیحات این اقدام به خاطر مساله محرمانگی حذف شده است]
- **ارایه و تبلیغ محصولات و خدمات جدید** [توضیحات این اقدام به خاطر مساله محرمانگی حذف شده است].

- گسترش مجدد حضور، مشارکت و فعالیت‌های بین‌المللی (حل و فصل مسایل حقوقی بین‌المللی، احیای روابط کارگزاری، فعال سازی شعب خارج از کشور و ... از فعالیت‌های مهم در این حوزه هستند).
- بازنگری در جانمایی شعب با هدف حضور در اماکن دارای پتانسیل سودآوری بالا و جذب مشتریان حقیقی و یا حقوقی دارای گردش مالی بالا (حذف یا جابجایی شعب زیان ده، مکان‌یابی و مهندسی مجدد شعب برای حضور شعب با تمرکز بر مراکز باگردش مالی بالا).

#### **هدف استراتژیک 4: افزایش سهم درآمدهای غیرمشاع و افزایش سهم بانکداری الکترونیک**

**توضیح هدف:** همانگونه که در دو هدف قبلی توضیح داده شد، یکی از مهم‌ترین راه‌های سودآوری مجدد بانک، اتکا به درآمدهای غیرمشاع و کارمزدی است. این محقق نخواهد شد مگر از طریق توسعه بانکداری الکترونیک که روند مسلط بانکداری امروزه است و همچنین درآمدهای کارمزدی ناشی از ارائه محصولات و خدمات متنوع بانکی و غیربانکی و همچنین فعال سازی مجدد خدمات بین‌المللی بانک.

اقدامات مرتبط با این هدف، منتخبی از اقدامات دو هدف افزایش کارایی و ارتقاء درآمد سرانه شعب و افزایش سودآوری از مشتریان هدف هستند از جمله:

- تبدیل شدن به سوپرمارکت خدمات فرابانکی و فرامالی
- گسترش مجدد حضور، مشارکت و فعالیت‌های بین‌المللی
- جذب مشتریان حقوقی با ارائه محصولات و خدمات ویژه
- طراحی و ارائه محصولات مرتبط با مدیریت ثروت و بانکداری اختصاصی

#### **هدف استراتژیک 5: سودآوری مجدد عملیات دریافت سپرده و پرداخت تسهیلات**

**توضیح هدف:** عملیات اصلی بانکداری یعنی اخذ سپرده‌ها از کسانی که مازاد منابع دارند و ارائه تسهیلات به کسانی که کمبود منابع دارند دیگر سودآور نیست. بدین جهت لازم است اقدامات زیر صورت گیرد:

- خروج از اقیانوس قرمز یعنی خروج از بازی باخت-باخت جذب سپرده بر اساس افزایش نرخ و کاهش منابع گران‌قیمت
- تجهیز منابع ارزان قیمت با ارائه محصولات و خدمات متنوع و نوین
- تغییر سیاست و پورتفولیوی اعتباری و مدیریت منضبط مصارف: تمرکز بر مشتریان اعتباری و عقود که در بسته سیاست اعتباری تنظیم شده‌اند. همچنین مدیریت مصارف بانک باید با رویکردی کاملاً منضبط و سخت‌گیرانه پیگیری شود.
- تغییر رویکرد از منابع محوری به سودآوری و عملکردمحوری: در نظام‌های ارزیابی و ارتقا شعب و مدیران از این پس باید به جای جذب منابع که عموماً هم به جذب منابع گران قیمت ختم می‌شود شاخص‌های سودآوری و عملکرد جایگزین شود.

بنابراین بانک باید بر مبنای اهداف فوق الذکر پنج ترکیب اصلی خود را تغییر دهد:

- 1- تغییر ترکیب دارایی‌ها از دارایی‌های غیرمولد و کم‌بازده به مولد
- 2- تغییر ترکیب سپرده‌ها از گران‌قیمت به ارزان‌قیمت
- 3- تغییر سبد محصولات از محدود و بانک‌محور به متنوع و فرابانکی
- 4- تغییر منبع درآمدی از مشاع به غیرمشاع
- 5- تغییر ترکیب عقود و مشتریان اعتباری

### اقدامات زیرساختی بانک:

در سند بانک 5 هدف راهبردی، 16 اقدام استراتژیک در نظر گرفته شده است. آن 16 اقدام و در نتیجه آن 5 هدف محقق نخواهند شد مگر آنکه اقدامات زیرساختی زیر انجام شود:

- توسعه توانمندی‌ها و گسترش زیرساخت‌های فناوری اطلاعاتی و ارتباطات
- برندسازی (جایگاه‌سازی در ذهن مشتریان؛ مشخص کردن جایگاه بانک در بازار)
- چابک‌سازی و توانمندسازی صف و ستاد و اصلاح ساختار هزینه‌ها
- نظام‌سازی (اتصال چهار مولفه استراتژی، برنامه و بودجه، ارزیابی عملکرد، نظام پرداخت)
- ارتباط موثر با ذینفعان کلیدی و سهام‌داران

## استراتژی بانک:

با توجه به تحلیل‌های استراتژیک صورت گرفته، استراتژی محوری بانک به شرح زیر است:

**“تغییر تمرکز از اقیانوس قرمز (بانکداری متعارف و درآمدشاع) به**

**اقیانوس آبی (خدمات مالی فرابانکی و درآمد کارمزدی) و ارائه خدمات**

**ترکیبی (محصولات ترکیبی از بازارهای بیمه، پول، سرمایه و املاک) به مشتریان”**

که به اختصار اینگونه نوشته می شود:

### **پلتفرمیکیشن: بسترسازی برای ارائه خدمات متنوع بانکی و فرابانکی**

اعتبار، گستردگی و بزرگی بانک صادرات می تواند به عنوان یک اهرم به کار گرفته شود تا بانک تبدیل شود به یک بستر (پلتفرم) ارائه خدمات مالی (بانکی و غیربانکی) و برخی از خدمات غیربانکی. وجود 2500 شعبه در سراسر کشور، بانک صادرات را در این زمینه کمرقیب می‌نماید. پیشخوان بانک صادرات می‌تواند به بستری برای ارائه انواع خدمات شود. [توضیحات این بخش به خاطر مساله محرمانگی کوتاه شده است].

## شعار بانک:

بانک صادرات ایران: فراتر از یک بانک. معنای این شعار را می‌توان با توجه به اهداف، اقدامات استراتژیک و به ویژه استراتژی بانک به خوبی دریافت. اگر بانک صادرات ایران بتواند اهداف و استراتژی خود را محقق کند آنگاه از مرزهای متعارف و سنتی بانکداری پای خود را فراتر گذاشته است و به عنوان یک پلتفرم فراتر از یک بانک عمل خواهد کرد.

نکته 1: این سند بر اساس بازخوردهای سرمایه انسانی بانک، مدیران، مشتریان و ذینفعان هر شش ماه امکان روزآمدسازی دارد.

نکته 2: متناسب با این سند راهبردی، و در راستای اجرایی شدن این سند، اقدامات عملیاتی تنظیم و پیگیری خواهد شد.