



ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانکها و موسسات با رویکرد بازاریابی (مورد مطالعه بانک قوامین)

حمیدرضا رضانی^۱

پرویز سعیدی^۲

امیر غفوریان شاگردی^۳

سیدمحمدرضا حسینی^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۲/۱۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۰۴/۱۷

چکیده

کسب و کارها مدام در حال تغییر می‌باشند و تغییرات نیز بگونه‌ای گسترده و غیرقابل پیش‌بینی است بگونه‌ای که هر روز شاهد ایجاد و یا ادغام انواع کسب و کارها براساس پایه‌گذاری مدل‌های جدیدی می‌باشیم سیستم بانکی نیز از این امر مستثنی نبوده و جهت جلوگیری از شکست، خود را با مدل‌های موجود گوناگون منطبق نموده تا حضور خود را تثبیت نماید. با توجه به اینکه در تحقیقات گذشته، ادغام بانکها براساس رویکرد مالی مورد بررسی قرار گرفته است در این تحقیق، محقق تلاش نموده، مدلی بر مبنای اصول بازاریابی مبتنی بر همکاری در هنگام ادغام بین بانکها طراحی نماید. روش تحقیق بصورت کیفی انجام شده است لذا جهت دستیابی به بهترین متغیرهای تاثیرگذار در این زمینه از روش بنیادی تحلیل محتوا و با استفاده از فن گراند تئوری ابتدا روابط بین مفهوم و ابعاد و مولفه‌های آن تدوین می‌گردد که برای دستیابی به مدل مفهومی از نظرات خبرگان و متخصصین فن بانکداری از طریق مصاحبه استفاده شد و جمع آوری نظرات تا رسیدن به یک اجماع ادامه یافت، برای نمونه‌گیری نیز از روش گلوله برفی استفاده شد که پس از ۳۷ مصاحبه با خبرگان نهایتاً مدل مفهومی اولیه، مشتمل بر مفهوم همکاری بانکها که وابسته به شش بعد و این ابعاد نیز وابسته به شانزده مولفه بودند حاصل گردید.

کلمات کلیدی

همکاری بانکها، ادغام^۱، رویکرد بازاریابی^۲

۱- گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

hr.ramezani52@yahoo.com

۲- گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران. (نویسنده مسئول)

Dr.parvizaeeedi@yahoo.com

۳- گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام رضا (ع)، مشهد، ایران. ghafourian@imamreza.ac.ir

۴- گروه اقتصاد، دانشکده اقتصاد، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران. Mehranhosseini163@gmail.com

ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسا... /رمضانی، سعیدی، غفوریان‌شاگردی و حسینی

۱- مقدمه

امروزه، بواسطه وجود اکثر بانک‌ها، موسسات، تعاونی‌ها و صندوق‌های قرض الحسنه‌ای که با نام‌ها و برندهای گوناگونی در کشور وجود دارد کار نظارت و ساماندهی آنها را توسط بانک مرکزی با مشکل مواجه نموده است حال آنکه برخی از آنها بخشی از دولت بوده و برخی نیز بصورت خصوصی در حال فعالیت می‌باشند، که هر کدام در جهت کسب سود براساس قوانین داخلی ناظر بر خود در حال کسب و کار می‌باشند که همین عامل در دهه‌های اخیر موجب نابسامانی پولی در کشور گردیده است، لذا یکی از راه حل‌های رفع این معضل که اخیراً توسط بانک مرکزی در حال اجرا می‌باشد ادغام این بانک‌ها و موسسات در یکدیگر می‌باشد.

در بیان مساله، واژه کوبانکینگ^۲ به معنای همکاری بانک در رابطه با ایجاد بانکی بزرگتر و قدرتمندتر می‌باشد اما این همکاری از لحاظ ادغام مورد توجه قرار گرفته است تا کسب و کاری بوجود آید که نه تنها ضعف‌های هر یک از کسب و کارهای قبلی را پوشش دهد بلکه برای همه ذینفعان و بانک جدید ایجاد شده، ارزش افزوده ایجاد نماید اما باید دید در کوبانکینگ چه نوعی از ادغام مدنظر می‌باشد.

شناسایی عواملی که در این حیطه در همکاری بانک‌ها در زمینه ادغام اهمیت دارد نیازمند تحقیق در این حوزه می‌باشد، توجه به این نکته که چه عوامل و پارامترهایی در کوبانکینگ بر روی ادغام تاثیرگذار است حائز اهمیت بوده، موضوعی که پرداختن به آن نیازمند انجام تحقیق در این حوزه می‌باشد.

اما در هنگام ادغام مسائل متعددی برای این موسسات در حین ادغام و پس از آن بوجود می‌آید که همواره منجر به بروز اختلافاتی می‌گردد:

*توسعه بازارها بعد از ادغام چگونه باید باشد؟

*در ادغام، ارزش و اعتبار برند بانک برتر دچار شبهه می‌شود یا با ارزش آفرینی بیشتر مواجه می‌گردد؟

*رفتار مشتریان سازمان ادغام شده در سازمان دیگر چگونه خواهد بود؟

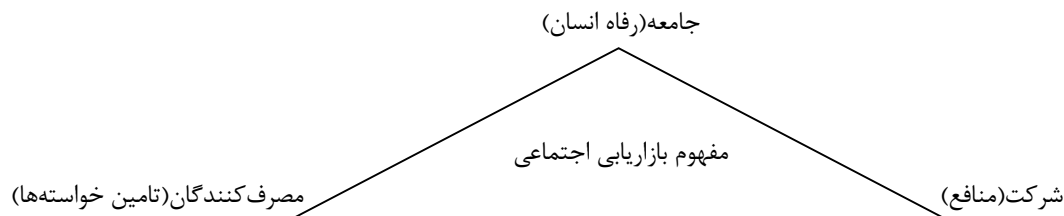
*آیا حاکمیت شرکتی هر کدام از سازمان‌ها می‌تواند مانع از ایجاد ادغام گردد؟

در اهمیت و ضرورت انجام تحقیق میتوان گفت در صنعت بانکداری از جمله کسب و کارهایی می‌باشد که در دوران اخیر رشد متناهی داشته است بطوریکه یک بانک را در هر ناحیه‌ای از یک محیط شهری با سهولت بیشتری نسبت به سایر اصناف به آن دسترسی پیدا کرد و این نیز بواسطه تحقیقات بسیاری می‌باشد که در زمینه در دسترس بودن شعب بانک‌ها در مورد آن انجام شده است اما چرا می‌بایست این

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و یکم / زمستان ۱۳۹۸

تعداد بسیار شعب این صنعت در یک اجتماع انسانی وجود داشته باشد در حالیکه در بانکداری نوین دیگر مرزها از بین رفته است.

در مفهوم بازاریابی اجتماعی^۴ هر سازمان باید نخست نیازها، خواسته‌ها و منافع بازارهای هدف خود را تعیین کند، سپس در مقایسه با رقبا این نیازها و خواسته‌ها را بصورت کارآمدتر و موثرتری تامین کند به نحوی که بقا و بهبود رفاه مشتری و جامعه هر دو فراهم گردد، در مفهوم بازاریابی اجتماعی بانک‌ها باید در زمان ادغام با یکدیگر براساس همکاری نسبت به تعیین سیاست‌گذاری‌های بازاریابی بین ملاحظات سه گانه منافع شرکت، خواسته‌های مصرف کننده و منافع جامعه تعادل لازم را برقرار سازند. (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۹۹۷، ترجمه فروزنده، ۱۳۸۵، ص ۴۹ و ۵۰)



شکل ۱- ملاحظات سه گانه در مفهوم بازاریابی اجتماعی (کاتلر، ۱۹۹۷، ص ۵۰)

در زمینه جنبه جدید بودن تحقیق می‌توان گفت در زمینه کوبانکینگ در ادغام تاکنون تحقیقاتی که بعمل آمده است بر همکاری دلالت نداشته است بلکه ادغام مد نظر بوده است و از طرفی در زمینه همه ادغام‌ها نیز مسائل مالی بیش از مشتریان، نوع ارتباط حاکمیت شرکتی با مشتریان، خدمات، بخش بازارها، تعهدات، استراتژی‌ها، فرهنگ‌ها، رفتار مصرف کننده و ... دارای اهمیت بوده است.

بنابراین می‌توان گفت با توجه به تحقیقات اندکی که بصورت موردی در این زمینه صورت پذیرفته است و بیشتر تلاش برای نمایان ساختن ساختارهای مالی و سودآوری در ادغام می‌باشد و توجه چندانی به شناسایی عوامل تاثیرگذار در کوبانکینگ بر ادغام صورت نگرفته است در این تحقیق تلاش می‌شود تا ضمن شناسایی عوامل تاثیرگذار بر کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها در قالب یک مدل، امکان فراهم آوردن بستری در صنعت بانکداری برای آن در کشور فراهم گردد تا راهگشای مشکلات بوجود آمده باشد.

اهداف تحقیق پژوهش‌ها می‌توانند در ماهیت اکتشافی یا توصیفی باشند و یا به قصد آزمون فرضیه‌ها انجام گیرند. ماهیت پژوهش متکی به مراحل پیشرفت در حوزه آن پژوهش است. تصمیم‌گیری در مورد طرح پژوهش از مرحله اکتشافی شروع می‌شود. در مرحله اکتشافی پژوهشگر تلاش می‌کند حوزه‌های

ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسا... /رمضانی، سعیدی، غفوریان شاگردی و حسینی

جدید پژوهش را کشف کند و در مرحله توصیفی بر آن است تا ویژگی‌های خاص پدیده‌هایی که علاقمند به یافتن آگاهی در مورد آنهاست، توصیف کند. (دانائی فرد و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۹۸).

با توجه به موارد مطرح شده تاکنون می‌توان گفت، ارائه مدل جهت کوبانکینگ در ادغام بین بانک‌ها و موسسات از رویکرد بازاریابی از جمله اهداف علمی این تحقیق می‌باشد تا بتوان در این زمینه بر تجربیات و علوم صنعت بانکداری افزود.

بنابراین با توجه به هدف اصلی تحقیق، بطور کلی می‌توان مساله اصلی این تحقیق را که محقق با آن مواجه بوده است بصورت زیر بیان نمود:

سوال اصلی این تحقیق این است که آیا می‌توان مدلی برای کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسات با رویکرد بازاریابی ارائه نمود؟

۲- مبانی نظری تحقیق (تعاریف و مفاهیم)

۲-۱- همکاری بانک‌ها (کوبانکینگ)

کوبانکینگ به معنای همکاری بانک‌ها می‌باشد از دیر زمانی است که بانک‌ها در کشور هر از چندی بواسطه ایجاد بحران‌هایی که عمدتاً بواسطه مسائل مالی بوجود آمده است اصل همپوشانی را ایفاء نموده و برای جلوگیری از ایجاد ریسک سیستماتیک به شبکه بانکی کشور، ساماندهی موضوع را بر عهده گرفته و بحران را مدیریت نموده‌اند، اما این همکاری جدا از اجبار می‌تواند حالت اختیاری هم داشته و باعث ساماندهی بازار رقibای مشابه، که دارای چشم انداز و ماموریت مشابهی می‌باشند گردد، اما تاکنون با توجه به ادغام‌های صورت گرفته، آنچه مشهود است این امر براساس رضایت صورت نگرفته است و صدمات جبران ناپذیری را به هر دو سازمان از لحاظ خدمات، تعهدات، استراتژی‌ها، بازارها، کارکنان، فرهنگ و ... وارد نموده است.

مدیران بازاریابی نه تنها به دنبال ارتباط نزدیک با مشتریان هستند، بلکه می‌خواهند اتحاد نزدیکی نیز با برخی شرکت‌ها داشته باشند، اتحاد استراتژیک نقش زیادی در افزایش مزیت رقابتی پایدار دارد، اتحاد استراتژیک به معنی پیوندهای رسمی و بلندمدتی است که با سرمایه‌گذاری مشترک و مستقیم دو یا چند شرکت ایجاد می‌شود و هدف آنها رسیدن به منابع و قابلیت‌های مکمل است. (سیدجوادین و اسفیدیانی، ۱۳۹۳، ص ۷۹)

در زمینه کوبانکینگ، بانک‌ها می‌بایست براساس همکاری و اتحاد استراتژیکی که بین هم فراهم می‌آورند با برند قبلی تفاوت قابل چشمگیری داشته باشند بطوریکه برند و بانک جدید برای مشتریان

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و یکم / زمستان ۱۳۹۸

بالفعل بانک‌ها و موسسات ادغام شده و نیز مشتریان بالقوه‌ای که می‌توانند در آینده جذب بانک جدید شوند ایجاد تمایز نمایند و نسبت به رقبا دارای وجه تمایز باشند.

یک وجه تمایز در صورتی ارزشمند است که از شرایط زیر برخوردار باشد:

- مهم باشد: برای مشتریان هدف فایده زیادی در بر داشته باشد.
- برجسته باشد: رقبا فاقد آن وجه تمایز باشند.
- برتر باشد: مشتریان نباید بتوانند مشابه این مزیت را به سهولت از راه‌های دیگری بدست آورند.
- ارتباط پذیری: خریداران بتوانند آنرا ببینند.
- غیرقابل پیش دستی باشد: نباید به آسانی توسط رقبا تقلید شود.
- ارزان باشد: خریداران استطاعت مالی پرداخت بهای چنین وجه تمایزی را داشته باشند.
- سودآور باشد: برای بانک سودآوری به همراه داشته باشد. (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۹۹۷، ترجمه

فروزنده، ۱۳۸۵، ص ۳۲۸)

۲-۲- همکاری

همواره سازمان‌ها در برخی موارد به واسطه همسو شدن سیاست‌هایشان با رقبا، در برخی موارد اقدام به همکاری و مشارکت در صنایع با یکدیگر را نموده‌اند نمونه‌هایی همانند تباری با رقبا در قیمت‌گذاری و قیمت‌گذاری انتقالی و ... در صنایع از این دسته می‌باشند، این امر در صنعت بانکداری نسبت به سایر صنایع در کشور پر رنگ‌تر می‌باشد و این بواسطه همسانی در نرخ سود سپرده‌ها و نیز کارمزد و سود تسهیلات می‌باشد، و این همکاری بین بانک‌های تحت نظارت بانک مرکزی قابل مشاهده‌تر و ملموس‌تر می‌باشد، بطوریکه قریب به اتفاق ایشان قوانین و مقررات جاری را رعایت می‌نمایند، و در واقع با احترام به این اصول، به اصل نسبت به همکاران خود انصاف داشته باشید عمل می‌نمایند.

سه ویژگی همبستگی راهبردی در زمینه همکاری بین سازمان‌ها عبارتند از :

- ۱- پس از شکل‌گیری همبستگی، مشارکت‌کنندگان مستقل باقی می‌مانند.
- ۲- مشارکت‌کنندگان در مزیت‌های همبستگی سهیم‌اند و بر عملکرد وظایف محول شده کنترل دارند.
- ۳- مشارکت‌کنندگان سهم مداومی را در فناوری محصولات و سایر زمینه‌های اساسی راهبردی به عهده می‌گیرند. (کیگان و گرین، ترجمه ابراهیمی، ۱۳۹۳، ص ۲۸۰)

۲-۳- ادغام

ادغام در لغت به معنای در هم فشردن و فرو بردن دو چیز در هم می‌باشد، ولی ادغام در اصطلاح

ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسا... /رمضانی، سعیدی، غفوریان‌شاگردی و حسینی

حقوقی به معنای پیوستن دو یا چند شخصیت حقوقی به هم و تشکیل یک شخصیت حقوقی جدید است، این پیوستن می‌تواند از طریق یکی شدن چند بانک، یا پیوستن آنها به یک بانک بزرگ‌تر باشد. در زبان و ادبیات انگلیسی از چندین واژه برای ادغام شرکت‌ها استفاده شده است که شامل:

*به معنی بهم پیوستن^۵ یک یا چند شرکت در قالب یک شرکت جدید می‌باشد. در اینجا شخصیت‌های حقوقی قبلی بانک یا بانک‌ها از بین رفته و یک شخصیت حقوقی جدید با ترکیب دارایی‌ها و بدهی‌های بانک‌های قبلی ایجاد می‌شود.

در این نوع ادغام، همکاری بانک‌ها مد نظر بوده، بطوریکه ممکن است یک بانک با یک نام یا برند جدید ایجاد گردد همانند بانک آینده که از ادغام بانک تات و دو تعاونی صالحین و آتی تاسیس گردید.

** به معنی ترکیب^۶، ادغام و یا اکتساب دو یا چند شرکت در هم و ایجاد یک بانک جدید بزرگ‌تر. در این نوع ادغام در مورد نام گذاری برند جدید و یا انتخاب یک نام و برند برتر قبلی، ممکن است در بین سازمان‌های در حال ادغام، تعارضاتی حاصل گردد.

*** دو واژه ادغام و اکتساب^۷ شرکت به هم خیلی نزدیک هستند و در بسیاری از موارد بعنوان جایگزین یکدیگر استفاده می‌شوند، در عین حال مختصری تفاوت دارند، زمانی که بانکی توسط بانک دیگر خریداری می‌شود و در درون بانک دیگر جا می‌گیرد.

در این روش ادغام یک سازمان با برند ضعیف تحت مالکیت سازمان با برند برتر قرار می‌گیرد همانند ادغام تعاونی اعتباری اعتماد ایرانیان در موسسه مالی و اعتباری قوامین با نام برند بانک قوامین.

اما در زمان ادغام عاملی که ممکن است فراموشی آن منجر به صدمات جبران ناپذیری به بانک جدید و نوظهور گردد فراموشی بازاریابی در صنعت مورد نظر (صنعت بانکداری) برای مستحکم تر نمودن جایگاه خود در میان سایر رقبا (بانک‌ها رقیب) می‌باشد.

در خط مشی بازاریابی موسسات خدماتی، بانک‌ها باید به سه عامل توجه نمایند:

- ❖ بازاریابی داخلی^۸: یک موسسه خدماتی برای تامین رضایت مشتری باید کلیه کارکنان ستادی خود را بخوبی آموزش دهد و ترغیب کند بصورت گروهی با هم همکاری نمایند.
- ❖ بازاریابی بیرونی^۹: عملیات بازاریابی که یک موسسه خدماتی باید در قبال مشتریان خود به انجام رساند.
- ❖ بازاریابی متقابل^{۱۰}: برداشت ذهنی از کیفیت یک خدمت به شدت بستگی به کیفیت ارتباط میان بانک و مشتریان دارد.

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و یکم / زمستان ۱۳۹۸

با توجه به اینکه در زمان ادغام بانکها و موسسات با یکدیگر همانور که در بالا ذکر شد سه نوع بازاریابی در یکدیگر تنیده شده است: بازاریابی (داخلی- بیرونی و متقابل) و از طرفی ادغام زمانی شکل می‌گیرد که دو بانک به هم می‌پیوندند و یک بانک جدید را ایجاد می‌کنند، یا اینکه یک بانک توسط بانک دیگر خریداری و به تملک آن در می‌آید بنابراین میتوان گفت که ادغام و تملک بانکها در یکدیگر، یکی از استراتژی‌های کسب‌وکار برای افزایش چرخه طول عمر یک کسب و کار در این صنعت می‌باشد، که در این ادغام و همکاری جدید ماموریت و چشم انداز یا جدید و یا گذشته بانک خریدار برای هر دو بانک در نظر گرفته می‌شود.

بنابراین توصیه می‌شود در زمان فرآیند ادغام مدیران بانکها باید شکیبیا و صبور باشند و آماده پذیرش تغییرات باشند، با توجه به ادغام صورت گرفته باید پذیرای ریسک‌های وارده به خود در تمام زمینه‌ها باشند (مشتریان، کارکنان، سهامداران و ...)، و توجه به این نکته مهم نیز همواره مورد توجه قرار گیرد ممکن است یک ادغام بدون برنامه ریزی شالوده و حیات هر دو سازمان را با تهدید مواجه نماید لذا در هنگام ادغام با توجه به توافقات همکاری با یکدیگر یکپارچگی و شفاف سازی بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

۲-۳-۱- انواع ادغام

ادغام در بانکها می‌تواند به شیوه‌های گوناگونی انجام شود: ادغام افقی، ادغام عمودی و ادغام متجانس ۲-۳-۱-۱- ادغام افقی^{۱۱}: ادغام افقی عبارتست از ادغام دو یا چند بانک رقیب، که دارای چشم انداز، ماموریت و اهداف مشابهی باشند و در واقع در این نوع ادغام بانکها رقبای اصلی یکدیگر در آن بازار هدف می‌باشند، بنابراین در این نوع ادغام، رقابت در یک بازار هدف از بین می‌رود بنابراین در بازه زمانی ادغام، سهم بازار بانکها که به یک بانک واحد تبدیل شده اند افزایش می‌یابد. بطور مثال ادغام بانکهای نظامی که در دستور کار بانک مرکزی قرار گرفته است.

۲-۳-۱-۲- ادغام عمودی^{۱۲}: ادغام عمودی عبارتست از ادغام دو یا چند بانک رقیب، که دارای چشم انداز، ماموریت و اهداف متفاوتی باشند اما در یک بازار هدف فعالیت نمایند. بطور مثال بانک تجارت در زمینه بازرگانی فعالیت می‌نماید و بانک صادرات در زمینه صادرات و اگر زمانی بانک صادرات در بانک تجارت ادغام گردد نوعی ادغام عمودی می‌باشد.

۲-۳-۱-۳- ادغام متجانس^{۱۳}: ادغام متجانس عبارتست از ادغام دو یا چند بانک رقیب که به بازار هدف خاصی خدمت می‌کنند اما خدمات متفاوتی عرضه می‌کنند. بطور مثال موسسه اعتباری کاسپین که

ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسا... /رمضانی، سعیدی، غفوریان‌شاگردی و حسینی

از هشت تعاونی دیگر تاسیس شده است که همگی کار تعاونی را انجام می‌دهند ولی خدمات آنها به مشتریان‌شان متفاوت بوده است.

از مزایای همه این نوع ادغام‌ها افزایش سهم‌بازار و کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها را به دنبال دارد.

۲-۴- نمونه ای از ادغام‌های انجام شده (تحقیقات کتابخانه ای)

با توجه به اینکه ادغام همواره یک راه حل برای خروج از بحران در هر صنعتی بوده است این موضوع در صنعت بانکداری نیز تاکنون بسیار اتفاق افتاده است که برخی از آنان بشرح ذیل جمع آوری گردیده است:

۲-۴-۱- ادغام‌های صورت گرفته در ایران

تجربه ادغام و تملک بانک‌ها و موسسات اعتباری در ایران در دو بازه زمانی رخ داده است:

۲-۴-۱-۱- ادغام بانک‌ها بعد از پیروزی انقلاب: در سال ۱۳۵۸ براساس لایحه شورای انقلاب (۲۸ بانک، ۱۶ شرکت پس انداز و وام مسکن و ۲ شرکت سرمایه‌گذاری) ملی اعلام شد، سپس نسبت به ادغام آنان اقدام گردید. بطوریکه این ادغام در دو دسته انجام شد:

۱- بانک‌های تجاری شامل:

بانک ملی ایران- بانک سپه- بانک رفاه کارگران- بانک صادرات ایران- بانک ملت- بانک تجارت

۲- بانک‌های تخصصی شامل:

بانک مسکن- بانک کشاورزی- بانک صنعت و معدن

۲-۴-۱-۲- ادغام یا تملک شرکت‌های تعاونی اعتبار و موسسات اعتباری در بانک‌ها یا موسسات

اعتباری در دهه اخیر

۱- بانک آینده از بانک تات، موسسه/شرکت تعاونی اعتبار صالحین و آتی تاسیس شده و نیز مسئولیت ساماندهی تعاونی افضل توس را بر عهده داشته است.

۲- موسسه اعتباری کاسپین تشکیل شده از هشت تعاونی اعتبار منحل شده.

۳- موسسه اعتباری نور تشکیل شده از پنج تعاونی اعتبار منحل شده.

۴- بانک قوامین از سال ۱۳۸۴ تا کنون دو صندوق قرض الحسنه آل طه و جی اصفهان را ساماندهی نموده و در سال ۱۳۹۱ مسئولیت ادغام و ساماندهی تعاونی اعتبار اعتماد ایرانیان و تعاونی‌های و صندوق‌های زیر مجموعه آنرا برعهده داشته است.

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و یکم / زمستان ۱۳۹۸

۵- بانک صادرات از سال ۱۳۹۲ مسئولیت ساماندهی موسسه میزان را بر عهده داشته است.
۶- در سال ۱۳۹۶ نیز طی دستور بانک مرکزی بانک انصار می‌بایست با بانک مهر اقتصاد و تعاونی اعتبار ثامن الائمه ادغام گردد و بانک قوامین نیز می‌بایست با بانک حکمت ایرانیان و موسسه اعتباری کوثر ادغام گردد.

۲-۴-۲- ادغام‌های صورت گرفته در کشورهای خارجی

به هر حال در هر زمانی و در هر مکانی از دنیا همواره دولت مردان و صاحبان کسب و کارهای بزرگ مدام در تلاش بوده اند که برای گسترش فعالیت خود از سرمایه‌های سرگردان موجود در اختیار جامعه بهره ببرند و در واقع این ایده خود را همواره با یک نوع بازاریابی تحت عنوان مسئولیت پذیری اجتماعی به مرحله اجرا درآورده اند وقتی پشت یک فعالیت دولت کشورها قرار داشته باشد ساختارها دولتی و نظام‌مند می‌گردد بنابراین برای جمع‌آوری این سرمایه‌های مردمی نیاز به یک سازمان مستقل می‌باشد که ممکن است در قالب یک تعاونی- موسسه و یا بانک پا به عرصه ظهور گزارد به همین دلیل است که این رشد قارچ گونه بانک‌ها در طول تاریخ که هر کدام وابسته به یک سازمان یا نهاد دولتی می‌باشد شکل گرفته اند و با توجه به اینکه هر کدام براساس قوانین ناظر بر خود فعالیت می‌نموده اند پس از مدتی این مسئولیت پذیری اجتماعی آنها تبدیل به یک بحران در جامعه شده است.

۲-۴-۲-۱- ادغام‌های صورت گرفته در آمریکا:

در طول زمان بانک‌های زیادی در آمریکا با یکدیگر ادغام شده اند، بطوریکه از سال 1990 تا کنون بیش از 120 ادغام در نظام بانکی آمریکا رخ داده است که این ادغام‌های بانکی در دوره‌های رکود اقتصاد آمریکا یعنی در 2 بحران سال‌های ۱۹۹۸ و 2008 اتفاق افتاده است:

الف- در سال‌های 1997 و 1998 تعداد 18 ادغام بانکی.

ب- در سال‌های 2008 و 2009 تعداد 16 ادغام بانکی.

۲-۴-۲-۲- ادغام‌های صورت گرفته در ژاپن:

در ژاپن سه کلان بانک وجود دارد که هر کدام حاصل ادغام‌های متعددی هستند که بزرگ‌ترین بانک ژاپن با نام BTMU^{۱۴} حاصل ادغام بانک‌های توکیو، میتسوبیشی و هلدینگ UFJ در سال‌های 1996 ، 2002 و 2006 میلادی بوده است، همچنین در سال 2001 بانک توئیو از ادغام با دو بانک سانوا و توکایی تاسیس شد این سه بانک ادغام شده ، در سال 2002 هلدینگ مالی متحده ژاپن یا به اختصار UFJ را تشکیل دادند، در ژانویه سال 2006 بانک توکیو میتسوبیشی با UFJ ادغام شدند و بانک توکیو

ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسا... /رمضانی، سعیدی، غفوریان‌شاگردی و حسینی

-میتسوبیشی UFJ یا به اختصار BTMU را تشکیل دادند که بزرگترین بانک ژاپن از نظر حجم دارایی و سرمایه بازار است.

علاوه بر ادغام‌های انجام شده که بصورت فیزیکی در کشورهای مختلف انجام گردیده، به مثابه آن فعالیت‌های علمی نیز بصورت خاص در زمینه متغیرهای تاثیرگذار صورت پذیرفته است که تلاش بر آن است از این تحقیقات بدست آمده در صورت صحت آنها بعنوان اطلاعات ثانویه استفاده گردد.

۲-۴-۳- ادغام‌های صورت گرفته در کره جنوبی

در میان تجربه کشورها در رویارویی با مشکلات بانکی و اجرای صحیح برنامه ادغام بانک‌ها و موسسات اعتباری، کشور کره جنوبی نمونه‌ای مناسب محسوب می‌شود.

اقتصاد کره جنوبی، چهارمین اقتصاد بزرگ آسیا و سیزدهمین در دنیاست و این کشور دومین رشد سریع اقتصادی دنیا در ۴ دهه اخیر را دارا است. کره دومین میزان ذخایر را در میان کشورهای توسعه یافته در اختیار دارد. کشوری که در سال ۱۹۸۰ تولید ناخالص داخلی معادل نصف ایران داشت، امروز تولید ناخالص داخلی ۴,۵ برابر ایران دارد و درآمد سرانه این کشور از نصف درآمد سرانه ایران، به پنج برابر رسیده است.

نظام بانکی در کشور کره جنوبی در حال حاضر از نظر شاخص‌های سلامت بانکی در جهان از رتبه بالایی برخوردار است. در این سال‌ها ادغام بانک‌ها و اصلاحات گسترده مالی صورت گرفت که در نتیجه آن نرخ رشد اقتصادی کره جنوبی در سال ۱۹۹۹ به ۱۰,۷۳ افزایش یافت. به طور متوسط از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۱۵ اقتصاد این کشور سالانه ۴,۶۳ درصد رشد کرده است. نرخ بهره سپرده‌ها از ۱۳,۲۸ درصد در سال ۱۹۹۸، به ۱,۸ درصد در سال ۲۰۱۵ تنزل پیدا کرده است. تعداد بانک‌های این کشور در سال ۱۹۹۷ جمعا شامل ۳۳ بانک بود (شامل ۱۱ بانک بزرگ تجاری). با این حال در سال ۲۰۰۶ این تعداد به ۱۸ بانک کاهش یافت و تعداد بانک‌های بزرگ تجاری به ۷ بانک کاهش یافت.

این ادغام‌ها با هدف تملک موسسات مالی مشکل‌دار برای تغییر وضعیت آنها از بد به خوب و همچنین ادغام بین موسسات مالی قوی برای تقویت رقابت‌پذیری آنها صورت گرفت. این کشور نظارت‌های احتیاطی همچون جلوگیری از انتقال ریسک بین شرکت‌های تابعه، حفظ ثبات مالی در اقتصاد کشور، منع اعطای اعتبار به شرکت هلدینگ مافوق، محدودیت نگهداری سهام سایر شرکت‌های تابعه و محدودیت اعطای اعتبار به سایر شرکت‌های تابعه بدون اخذ وثایق لازم را در دستور کار خود قرار داد.

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و یکم / زمستان ۱۳۹۸

کره جنوبی همانند بسیاری دیگر از همسایه‌های آسیایی خود، متحمل بحران اقتصادی سال ۱۹۹۷ آسیا شد. اما این کشور توانست پس از یک ترمیم سریع به رشد خود به سوی یکی از قدرتهای عمده اقتصادی ادامه دهد. سیاست‌گذاران کره‌ای موفق شدند با اصلاح و بازبینی قوانین و مقررات، توسعه تکنیک‌های نظارتی، حمایت نهادی برای انجام عملیات کسب‌وکار و اجرای صحیح برنامه ادغام بانکی، روند توسعه اقتصادی این کشور را تسریع کنند.

بنابراین بر اساس تجربه کره جنوبی، می‌توان مدعی بود که پیش‌نیاز اساسی در مسأله ادغام بانک‌ها، اصلاح و بازبینی قوانین و مقررات توسط مجلس، بانک مرکزی و شورای پول و اعتبار است. ادغام بانک‌ها در صورتی موفق خواهد بود که به صورت تدریجی و با در نظر گرفتن تمامی ملاحظات دارای اهمیت و در عین حال با جدیت و قاطعیت دنبال شود. (ویکی پدیا، ۱۳۹۷)

۲-۴-۴- ادغام‌های صورت گرفته در بانکداری اروپای مرکزی: جمهوری چک

بررسی تحول در نظام بانکداری جمهوری چک پس از تجزیه کشور چکسلواکی گویای آن است که بخش مالی و بویژه بانکداری جمهوری چک، در بازار رو به توسعه و تکوین اروپای مرکزی مسائل و مشکلات رو به رشدی را تجربه کرده است، از سال ۱۹۹۰ تاکنون بانک‌های کوچک و متوسط زیادی در این کشور برپا شده، ولی تنها چند بانک بزرگ بخش مالی کشور (۷۰ یا ۸۰ درصد کل وام‌های اعطایی و سپرده‌ها) را در اختیار داشته و اداره می‌کنند که این بانک‌ها عبارتند از:

*بانک کومرسنی^{۱۵} با دارائی حدود ۱۲ میلیارد دلار و ۳۰۰ شعبه و ۱۶۰۰۰ کارمند، بزرگترین بانک جمهوری چک است، این بانک در سال ۱۹۹۰، از تقسیم بانک دولتی چک و اسلواکی به دو بانک vub در اسلواکی و "کومرسنی" در جمهوری چک، تاسیس شد این بانک تحت نظارت دولت جمهوری چک است و ۴۸ درصد سهام آن در اختیار "صندوق ملی چک" می‌باشد، و با در اختیار داشتن ۲۹ درصد کل وام‌های کشور در این زمینه رتبه اول و در زمینه میزان پس انداز دومین بانک جمهوری چک می‌باشد را تحت نظارت دارد، بنابراین بزرگترین بانک چک محسوب می‌شود.

** سزا اسپریتلنا^{۱۶} دومین بانک جمهوری چک است، گفته می‌شود ۹۵ درصد مشتریان بانک "csob" را شرکت‌های سهامی تشکیل می‌دهند، این بانک در چکسلواکی سابق برای مدت ۲۵ سال تجارت خارجی کشور را به طور انحصاری در کنترل داشته است، و در حالیکه دفتر خود را در نیجریه تعطیل کرده، ولی همچنان در لندن، فرانکفورت، مسکو، پاریس و شیکاگو دارای نمایندگی است.

۲۶٪ سهام کومرسنی و ۲۴٪ سهام "csob" در اختیار بانک‌های مرکزی و تحت پوشش دولت می‌باشد.

ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسا... /رمضانی، سعیدی، غفوریان‌شاگردی و حسینی

بیشتر چک‌ها در بانک‌های سزا اسپریتلنا حساب بانکی دارند، و این بانک قدیمی‌ترین بانک جمهوری چک است که در نظام کمونیستی حاکم بر این کشور نیز، توانست خود را حفظ کند و با سقوط نظام کمونیستی حاکم بر این کشور به یک بانک بین‌المللی تبدیل شود، در سال ۱۹۹۴ این بانک حدود ۸/۳ میلیارد دلار سپرده پس‌انداز در اختیار داشت.

*** بانک زیونوستنسکا^{۱۷} که در سال ۱۸۶۸ تاسیس شده است از جمله بانک‌های منحصر بفرد چک است که در لندن شعبه تاسیس کرده است (این شعبه در سال ۱۹۹۲ تاسیس شده است، که دولت چک برای برقراری و ایجاد مرکزیتی به منظور تسهیل ارتباطات با بازارهای مالی غربی، بانک زیونوستنسکا را همواره در لندن دایر نگاه داشته بود، بین سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۵۶ به سبب بالا گرفتن موج ملی کردن بانک‌ها توسط کمونیست‌ها، این بانک تقریباً به حال تعطیل درآمد، این بانک از جمله ۳ بانکی است که توانسته است موجودیت خود را در آن دوران حفظ کند.

مجموعه بانک‌های مورد اشاره در نظر دارند از بانک زیونوستنسکا به عنوان پایگاهی برای تجارت با کشورهای حوزه دریاهای بالتیک و بالکان استفاده کنند.

بانک مرکزی جمهوری چک برای جلوگیری از افزایش بی‌رویه تعداد بانک‌ها در کشور از ژانویه سال گذشته، که اجازه بانک صادرات چک صادر شد تاکنون مجوزی برای تاسیس بانک صادر نکرده است. براساس آخرین آمار در حال حاضر ۲۱ بانک خارجی و ۲۰ بانک با سهامداران خارجی در جمهوری چک به کار و فعالیت اشتغال دارند، به هر حال انتظار می‌رود در آینده با ادغام بانک‌ها و موسسات مالی، از شمار بانک‌های موجود کاسته شود. (ژنویو زالاتوریوس، ۱۳۹۷)

۳- روش شناسی تحقیق

در هر نوشتاری معمولاً باید روشی منطقی و جامع وجود داشته باشد که براساس آن بتوان مراحل یک گزارش یا تحقیق را براساس آن طی نمود تا روند علمی آن محقق را تسلسل وار به سمت هدف مورد نظر تحقیق سوق دهد بطور مثال روند یک فرآیند تحقیق شامل: (تنظیم مساله- تعیین طرح تحقیق- تعیین روش گردآوری اطلاعات- طراحی فرم‌های گردآوری اطلاعات- نمونه‌گیری- گردآوری اطلاعات- پردازش داده‌ها- تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات و تهیه گزارش تحقیق) می‌باشد و یا برای طراحی صحیح یک طرح تحقیق می‌بایستی مراحل: (نام آزمایشی پروژه- شرح مشکل بازاریابی- اهداف و محدودیت‌های پروژه- رئوس مطالب- منابع اطلاعاتی و روش شناسی تحقیق- برآورد زمان و نیروی انسانی مورد نیاز و تخمین هزینه‌ها) صورت پذیرد.

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و یکم / زمستان ۱۳۹۸

با توجه به اینکه این تحقیق کیفی می‌باشد بنابراین از روش گراند تئوری در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است که در آن پژوهشگر درصدد زمینه یابی درباره موقعیت نامعین می‌باشد، برای این منظور ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد، انجام این مرحله او را به توصیف جنبه‌های بی شماری از پدیده هدایت می‌کند، با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت بندی فرضیه‌هایی درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم می‌شود.

• روش پژوهشی کاملاً استقرایی^{۱۸} و اکتشافی^{۱۹} که پژوهشگر در آن بجای آزمودن تئوری‌های موجود خود به تدوین یک تئوری می‌پردازد.

• این تئوری به شکل منظم و براساس داده‌های کیفی و واقعی شکل می‌گیرد.

• برای موقعیتی مناسب است که دانش ما در مورد آن محدود است و تئوری قابل اعتنا در آن موجود نیست که بتوان براساس آن فرضیه‌ای برای آزمون تدوین کرد.

مراحل انجام شده روش کیفی در این تحقیق عبارتند از:

۱- انجام مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای پیرامون موضوع و پیشینه آن

۲- انجام مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان علمی و متخصصین و کارشناسان فن بانکداری و بازاریابی

خدمات براساس روش تحلیل محتوا (انتخاب نمونه تحقیق براساس روش گلوله برفی)

۳- تدوین عوامل تاثیرگذار بر ادغام با توجه به مصاحبه‌های اکتشافی بعد از اشباع نظری

۴- با استفاده از روش گراند تئوری نسبت به (کدگذاری باز - محوری و انتخابی) عوامل شناسایی شده اقدام گردید.

❖ در کدگذاری باز پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده تلاش می‌کند که مفاهیم مستتر در آن را بازشناسد، چرا که پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نامگذاری مفاهیم می‌پردازد، روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم پردازی کردن و مقوله پردازی کردن داده‌ها را کدگذاری باز می‌گویند.

❖ در کدگذاری محوری داده‌های کدگذاری شده را با هم دیگر مقایسه کرده و به صورت خوشه‌ها یا مقوله‌های که با هم تناسب دارند در می‌آورند.

❖ پیوند دادن مقولات به یکدیگر را کدگذاری انتخابی گویند. یا روندی که طی آن طبقه‌ها به طبقه‌ی مرکزی مرتبط می‌شوند و نظریه را شکل می‌دهند.

۵- تدوین مدل مفهومی پیشنهادی در کوبانکینگ براساس نظرات خبرگان و متخصصین

ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسا... /رمضانی، سعیدی، غفوریان‌شاگردی و حسینی

۴- ابزارهای گردآوری اطلاعات:

با توجه به اینکه تحقیقات میدانی قسمت اصلی کار محقق می‌باشد و اعتبار علمی یک تحقیق نیز به بررسی آن در موارد مختلف بستگی دارد لذا در این تحقیق تلاش بر آن شده است بعنوان مطالعه موردی بانک قوامین مورد بررسی قرار گیرد که تا کنون ادغام ۳ تعاونی و صندوق را در خود انجام داده و در آتی نیز قصد دارد ادغام با یک بانک دیگر را نیز انجام دهد، لذا می‌توان گفت که این از مزایای تحقیقات موردی می‌باشد که یک مورد یا زمینه‌ای را در دنیای واقعی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده، که در پیشبرد علم نیز نقش مهمی را در صحت فرضیه‌ها ایفا می‌نماید و می‌توان از آن بعنوان یک مقیاس برای سایر تصمیمات آتی استفاده نمود.

در این طرح با استفاده از روش تحقیق بنیادی تحلیل محتوا و با استفاده از ابزار مصاحبه عمیق نسبت به جمع آوری اطلاعات و نظرات پاسخ دهندگان اقدام گردید.

۵- قلمرو مکانی تحقیق، روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه (جامعه آماری):

این تحقیق از نوع کیفی می‌باشد بطوریکه براساس نظر خبرگان و متخصصان بانکی مدلی پیشنهادی تدوین گردیده (کیفی) و نمونه گیری نیز براساس گلوله برفی از میان جامعه خبرگان خراسان رضوی شهر مشهد مشتمل بر ۳۷ نفر از اساتید دانشگاه‌های مشهد و مدیران عامل بانک‌ها در شورای هماهنگی بانک‌های استان انجام شده است.

با توجه به اینکه در روش گراند تئوری از ابزار فیش برداری استفاده می‌شود بطوریکه برای رسیدن به اجماع پاسخ دهندگان در هر مرحله نظرات بررسی می‌شود لذا حجم نمونه تا تکراری شدن جواب‌ها در هر بخش ادامه می‌یابد و بستگی به مشابه شدن نظرات آنها و رسیدن به اجماع پاسخ دهندگان دارد. تعیین نمونه در این روش، همزمان با دیگر ابعاد تحقیق صورت خواهد گرفت، در نمونه گیری نظری انتخاب نمونه‌ها با توجه به تحلیل داده‌های گردآوری شده پیشین شناسایی می‌شود، با گذشت زمان به عمق و تمرکز نمونه گیری افزوده می‌شود. زمانی به پایان می‌رسد که به اشباع نظری رسیده باشیم. اشباع نظری زمانی حاصل می‌شود که داده‌های اضافی کمکی به تکمیل و مشخص کردن یک مقوله نظری نمی‌کنند و نمونه‌ها از آن پس مشابه به نظر می‌رسند.

۶- قلمرو زمانی تحقیق (جامعه آماری):

این تحقیق از بهمن ماه ۱۳۹۶ آغاز و در خرداد ماه ۱۳۹۷ با تدوین مدل پیشنهادی براساس روش گراند تئوری به پایان رسیده است.

۷- یافته‌های تحقیق براساس روش گراند تئوری:

براساس روش گراند تئوری که نوعی از پژوهش است که به هیچ نوع داده خاص، راهبرد پژوهشی یا علائق نظری شخص تعهدی ندارد و تنها در پی توسعه مفاهیم است، در واقع ترکیب داده‌ها در قالب چهارچوب‌های مفهومی است که در رفت و برگشت دائم میان داده‌ها و تحلیل‌ها ساخته می‌شود یعنی از جمع آوری نظام‌مند داده‌ها بدست می‌آید، پس از بیان مساله شروع به جمع آوری نظر خبرگان و متخصصین فن بانکداری گردید در این قسمت تلاش شده است نظرات و عقایدی در زمینه‌های چارچوب نظری تحقیق که قبلا براساس روش گراند تئوری و مصاحبه با خبرگان علمی و متخصصین بانکداری بدست آمده است را از زبان بزرگان مدیریت و دیگر اساتید فن این موضوع بیان شود، که این چارچوب حول محور موارد ذیل حاصل شد.

بخش خدمات: ماموریت- اعتبار برندها

بخش فرهنگی: تعارضات احتمالی

بخش بازارها: نحوه توسعه- نوع کسب و کار- نحوه فروش

بخش تعهدات: رضایت مشتریان- حاکمیت شرکتی- مسئولیت اجتماعی- سهامداران و ذینفعان-

اعتماد مشتریان

بخش استراتژی‌ها: استراتژی‌های خرد- استراتژی‌های کلان

بخش رفتار مصرف کننده: روابط با مشتریان- روابط با کارکنان- روابط با سازمان‌ها

و رابطه بین این متغیرها پس از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی براساس یک نمودار طراحی گردید، از طرفی براساس متغیرهای حاصل شده، و تفسیرهای انجام شده برای مدل فرضی، موارد مفهومی ذیل نیز به رشته تحریر درآمد.

۷-۱- بخش خدمات

بانک‌ها سازمان‌های خدماتی هستند که در زمینه مالی منجمله نگاهداری وجوه نقد، انجام عملیات انتقال وجوه، مشاوره مالی و... را برای مشتریان خود انجام می‌دهند و از آنجایی که محصولات بانک‌ها ناملموس می‌باشد، جهت ایجاد اعتماد برای مشتریان جهت استفاده از این خدمات، فعالیت‌های بسیار زیادی صورت پذیرفته است، لذا رعایت حقوق ایشان بواسطه وقتی که برای انتخاب یک کارگزار خدمات بانکی خود گذارده‌اند امری ضروری و حیاتی برای بانک‌ها به شمار می‌رود.

خدمات به هر گونه فعالیت گویند که لزوما نامحسوس و از یکطرف به طرف دیگر ارائه می‌گردد. عبارت دیگر خدمت فرآیندی است مشتمل بر یک سری از فعالیت‌های نامحسوس که بطور طبیعی اما

ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسا... /رمضانی، سعیدی، غفوریان شاگردی و حسینی

نه لزوما همیشگی، در تعاملات بین مشتریان و کارکنان و یا منابع فیزیکی یا کالاها و یا سیستم‌های ارائه کننده خدمت، روی داده تا راه حلی برای مسائل مشتریان باشد. (جوادین، کیماسی، ۱۳۸۵، ص ۱۳)

۷-۱-۱- ماموریت

هر بانکی برای دستیابی به آمل و آرزوهای خود و کسب سهمی از بازار هدف رقبا و پاسخگویی به ذینفعان و سهامداران خود می‌بایستی اهدافی را برای خود در نظر بگیرد که در چه زمینه‌ای فعالیت نماید و در چه محدوده‌ای خود را به ثبوت رساند.

ماموریت، غایت منحصر بفردی است که آنرا از دیگر شرکت‌ها متمایز می‌کند و مرزهای فعالین آنرا مشخص می‌کند. (سیدجوادین، اسفیدانی، ۱۳۹۳، ص ۱۲۹)

۷-۱-۲- اعتبار برندها

در صنعت بانکداری نیز همانند سایر صنایع، اعتبار یک برند از نظر مشتریان بسیار حائز اهمیت می‌باشد به همین دلیل هر از چندی در بحران‌های حاصل شده برای یک بانک یا موسسه، منابع موجود آنها خارج و به سمت بانک‌های بزرگتر ورود پیدا می‌کند اما این اعتبار برند بسته به چه عواملی می‌باشد که مشتریان یک بانک را نسبت به بانک‌های دیگر ترجیح می‌دهند تحقیقات نشان داده است فاکتورهایی مانند: منابع- تسهیلات پرداختی- ساختمان‌ها- تعداد پرسنل- پاسخگویی- سرعت و دقت و... اعتبار یک برند را در بانکداری چشمگیرتر می‌نماید.

برندها قادر هستند احساسات مشتریان را تحت تاثیر قرار دهند، احساسات به عنوان یک عامل موثر در تصمیم‌گیری و پاسخ مصرف کننده به ایفای نقش می‌پردازد و دارای تاثیر عمیق بر عکس العمل مشتریان می‌باشد. برآش و آرتز در تحقیقات خود بیان کرده اند که تحریک و تهییج احساسات در محیط خدماتی بر ارزش ادراک شده و پاسخ مصرف کننده موثر است. (آرتز^{۲۰}، برآش^{۲۱}، ۱۹۹۹)

۷-۲- بخش فرهنگی

فرهنگ: فرهنگ مهمترین عنصر تعیین کننده خواسته‌ها و رفتار هر فرد است، از بسته بندی محصول و برچسب آن گرفته تا کیفیت، خدمات، مکان و زمان خرید، قیمت و تبلیغات، همگی تحت تاثیر فرهنگ جوامع و افراد است که باید به دقت مورد مطالعه قرار گیرند.

فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌ها، دریافته‌های ذهنی، خواسته‌ها و رفتارهای بنیادین است که یک عضو جامعه از افراد فامیل و سایر نهادهای مهم می‌آموزد. (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۹۹۷، ترجمه فروزنده، ۱۳۸۵، ص ۸۹۹)

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و یکم / زمستان ۱۳۹۸

۷-۲-۱- تعارضات احتمالی

تا کنون بانک‌های بسیاری در کشور ما با یکدیگر ادغام گردیده‌اند لیکن این ادغام‌ها تا حدودی جنبه اجباری داشته و از عواقب آن نیز تعارضاتی می‌باشد که بین همه ارکان هر دو بانک یا موسسه بوجود می‌آید و هر بانکی دیگر را متهم به کم کاری و اهمال می‌کند که عاقبت او منجر به این ادغام و ساماندهی مجدد شده است و خیلی به ندرت پیش می‌آید که مدیری جنبه‌های مثبت یک بانک دیگر را نسبت به جنبه‌ای منفی آن بیشتر مورد توجه قرار دهد.

تعارض به برخی از شرایط با وضعیت‌هایی اشاره دارد که یک گروه را بر گروه دیگری برتری می‌دهند و زمانی رخ می‌دهد که فعالیت‌های یک گروه، مزاحم ره آوردها یا تلاش‌های گروه دیگر تصور می‌شود. که برخی از راه‌های تحریک تعارض در سازمان‌ها عبارتند از:

*تایید تعارضات سرکوب شده- مدل‌سازی تعارض بین واحدی از طریق مخالفت باز و آشکار و واکنش‌های همکاری گونه- تغییر کانال‌های ارتباطی تثبیت شده- مخفی کردن اطلاعات- ارتباطات بیش از حد بین واحدی- ارسال پیام‌های مبهم بصورت حساب شده و از روی عمد- متمایز کردن فعالیت‌ها یا دستاوردهای زیردستان- به چالش کشیدن ساختار موجود قدرت (جوهرچ و کاتلیف، ۲۰۰۶، ترجمه دانائی فرد، ۱۳۸۹، ص ۵۰۶ و ۵۰۸)

۷-۳- بخش بازارها

بانک‌ها در ایران با توجه به اینکه در دسته بندی‌های خاصی از لحاظ دولتی، خصوصی و موسسه مالی و اعتباری قرار داده شده‌اند و در هر یک از این بخش‌ها نیز تقسیم بندی‌های تخصصی از لحاظ کارکرد صورت پذیرفته، لذا هر کدام در راستای تخصص خود می‌بایست فعالیت نمایند.

*بازار شامل مجموعه خریداران واقعی و بالقوه یک کالا است (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۹۹۷، ترجمه فروزنده، ۱۳۸۵، ص ۹۰۹).

۷-۳-۱- نحوه توسعه (مهندسی مجدد)^{۲۲}

در بسیاری از موارد نحوه ادغام بانک‌ها از طرف بانک مرکزی برای ورود از یک سطح به سطح بالاتر می‌باشد بطوریکه چندین صندوق قرض الحسنه را بایکدیگر ادغام و آنها را تبدیل به یک موسسه مالی و اعتباری نموده، و یا چندین موسسه مالی و اعتباری برای ساماندهی بازار پولی با یکدیگر ادغام و آنها را تبدیل به یک بانک نموده است و در این اواخر نیز تصمیم بر آن است که بانک‌ها با یکدیگر ادغام شده تا تعداد آنها کاهش یابد بنابراین نحوه توسعه در این ادغام‌های قبل و اکنون ورود به یک سطح بالاتر برای

ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسا... /رمضانی، سعیدی، غفوریان‌شاگردی و حسینی

کنترل بیشتر بر روی این صنعت می‌باشد، در واقع می‌توان گفت بانک مرکزی در این ادغام‌ها بدنبال نوعی مهندسی مجدد می‌باشد.

در مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار لازم است برای دستیابی به کیفیت برتر، انعطاف‌پذیری و هزینه پایین، فرآیندها را ساده کنیم و کلیه وظایف خدمت به یک مشتری را در یک جا و به مسئول مشخص بسپاریم، زیرا مشتری فقط به یک پیز توجه دارد و آن هم (حاصل کار) است در شیوه جدید، بجای سه واژه (رئیس، فعالیت و وظیفه) با واژگان (مشتری، فرآیند و نتیجه) سر و کار داریم. (احمدپور و مقیمی، ۱۳۸۵، ص ۲۷۱)

۷-۳-۲- نوع کسب و کار

همانطور که قبلا نیز ذکر شده در صنعت بانکداری، گروه متنوعی از کسب و کارها شامل: بانک‌ها- موسسات مالی و اعتباری- تعاونی‌ها و صندوق‌های قرض‌الحسنه مشغول به غ=فعالیت می‌باشند و هر کدام از آنها نیز براساس رسالت و ماموریت خویش، از بدو تاسیس شروع به خدمت رسانی به یک جامعه هدف را نموده‌اند.

کسب و کار در واژه نامه آکسفورد^{۲۳} به معنی خرید و فروش و تجارت آمده است، در واژه نامه لانگ من^{۲۴}، کسب و کار به فعالیت پول درآوردن و تجارتي که از آن پول حاصل می‌شود، گفته می‌شود، به زبان ساده کسب و کار عبارت است از حالتی از مشغولیت، و بطور عام شامل فعالیت‌هایی است که تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش آنها را بمنظور کسب سود در برمی‌گیرد. (احمدپور و مقیمی، ۱۳۸۵، ص ۲۸)

۷-۳-۳- نحوه فروش

با توجه به اینکه خدمات دارای پنج ویژگی ناملموس بودن، تفکیک ناپذیری، تغییر پذیری، فناپذیری و مالکیت می‌باشند لذا در زمینه صنعت بانکداری با توجه به تعداد زیاد بانک‌ها، موسسات، تعاونی‌ها و صندوق‌ها در کشور، آنچه هر کدام از آنها را از دیگری متمایز می‌سازد نحوه ارائه خدمات و تسهیل در امور خدمت رسانی به مشتریان می‌باشد برخی از صندوق‌ها و تعاونی‌ها براساس روش‌های سنتی هنوز به روند خدمت رسانی خود ادامه می‌دهند و بازار مشتریان خاص خود را دارند.

مفهوم فروش بر این پایه استوار است که مشتریان مقدار کافی از محصولات شرکت را نخواهند خرید، مادامی که شرکت به میزان وسیع برای فروش و ترویج کالاهای خود نکوشد. (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۹۹۷، ترجمه فروزنده، ۱۳۸۵، ص ۴۶)

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و یکم / زمستان ۱۳۹۸

۴-۷- بخش تعهدات

هر سازمانی بواسطه رسالت و مأموریت وجودی خویش، به نحوی با اعضا جامعه درونی و بیرونی خود ارتباط برقرار می‌نماید، و در این امر باید بگونه‌ای عمل نماید که در روند کاری خویش اجماع اکثریت را به همراه داشته باشد زمینه‌های ایفاء تعهدات در هر سازمانی با توجه به نوع فعالیت آن ممکن است شامل قول‌هایی در یک دوره زمانی به همه تاثیرگذاران بر سازمان باشد حال این قول‌ها یا در زمینه مسئولیت اجتماعی، رضایت و یا کسب اعتماد مشتریان و ... است یا در قبال حاکمیت شرکتی، سهامداران و ذینفعان و یا سایر تاثیرپذیران از سازمان باشد و در واقع می‌توان گفت در تعهدات، سازمان‌ها باید نوعی برنامه ریزی مبتنی بر دستیابی به هدف را برای خود ترسیم نمایند.

به هیچ وجه نمی‌توان یک دوره زمانی معین را به منزله ”بهترین مدت زمانی برای برنامه‌ریزی“ توصیه کرد. در واقع تعیین دوره زمانی مطلوب برای برنامه ریزی به زمینه‌ای بستگی دارد که برای آن برنامه‌ریزی می‌شود (کونتز^{۲۵} و دیگران، ۱۹۸۸، ص ۱۲۰)

۴-۷-۱- رضایت مشتریان

مشتریان همواره به دنبال کسب خدمات بهتر می‌باشند به همین دلیل هر گاه احساس نمایند خدمت مورد نظر، نیازهای آنان را برآورده نمی‌سازد به کسانی مراجعه می‌نمایند که می‌توانند خواسته آنها را جامع عمل ببوشانند، و همانگونه که در صنعت بانکداری کشور نیز قابل لمس می‌باشد این است که مشتریان هر بانک به آن بانک وفادار نبوده و در بانک‌ها و موسسات گوناگونی دارای حساب بانکی می‌باشند. ماهاتما گاندی می‌گوید: یک مشتری مهمترین بازدید کننده از شرکت ما می‌باشد او به ما وابسته نیست بلکه ما به او وابسته‌ایم او باعث وقفه کار ما نمی‌شود او هدف اصلی کار ما است او یک غریبه در کسب و کار ما نیست او قسمتی از کسب و کار ما است خدماتی که به او می‌دهیم یک لطف نیست بلکه او به ما لطف می‌کند که موقعیتی جهت این کار به ما می‌دهد. (کانگ بی، ترجمه صابری وند، ۱۳۸۴، ص ۲۱)

۴-۷-۲- حاکمیت شرکتی

همه سازمان‌ها دارای نوعی ارتباط داخلی و خارجی هستند در ارتباطات داخلی که در واقع ایجاد یک نوع رابطه همدلی و وابستگی در منافع است که بین هیات مدیره و کارکنان یک سازمان بوجود آمده در داخل سازمان نهادینه گردیده است ولی در رابطه خارجی در واقع رابطه بین سازمان و سایر ذینفعانی می‌باشد که سازمان با آنها در تعامل می‌باشد که این گروه‌ها شامل سهامداران، مشتریان و سایر اشخاص و سازمان‌های دیگری می‌باشد که فعالیت ما بر روی زندگی روزمره آنها تاثیر گذار می‌باشد.

ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسا... /رمضانی، سعیدی، غفوریان شاگردی و حسینی

در کل، حاکمیت شرکتی، مجموعه‌ای از فرآیندها، عرف‌ها، سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها و قوانین و مقرراتی است که با استفاده از سازوکارهای درون سازمانی و برون سازمانی، نحوه هدایت، مدیریت و کنترل شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد، حاکمیت شرکتی همچنین شامل ارتباطات میان ذی‌نفعان شرکت و اهدافی است که شرکت برای دستیابی به آنها فعالیت می‌کند. (سیف، ۱۳۹۳، ص ۲۰-۲۱)

۳-۴-۷- مسئولیت اجتماعی

در روش مسئولیت اجتماعی در هنگام ادغام، بانک‌ها می‌بایست نیازها و خواسته‌های همه افراد در هر یک از سازمان‌ها را مد نظر قرار دهند بطوریکه با ایجاد و خلق محصولات و خدمات جدیدی که برای مشتریان ارزشمند است خود نیز سود مورد نظر از خدمات را کسب نمایند بنابراین بانک‌ها باید تمام جوانب محصولات و خدمات ارائه شده به مشتریان را با نگرش مشتری محوری، تولید نمایند. مسئولیت اجتماعی عبارتست از تعهد برای پیگیری اهداف و خط‌مشی‌هایی که هم راستا با منافع است. (کیگان و گرین، ترجمه ابراهیمی، ۱۳۹۳، ص ۴۷۲)

۴-۴-۷- سهامداران و ذینفعان

با توجه به اینکه بانک‌ها شرکت‌های تجاری هستند بنابراین متشکل از گروهی از اعضاء شامل مالکین، مدیران، کارکنان، سهامداران و مشتریان و... می‌باشند که هر گروه بواسطه کسب انتفاعی با بانک در حال مراددهی باشد، بنابراین در زمان ادغام، بدست آوردن اجماعی کلی برای کسب رضایت همه گروه‌ها امری بدیهی می‌باشد وگرنه در همان ابتدا ممکن است که این تصمیم‌گیری منجر به تعارض گردد و در سطوح تعارض نیز هر یک از گروه‌ها را درگیر و بقا سازمان را برای ادامه روند معمولی خود با مشکل مواجه نماید. حال اگر موضوع ادغام با سازمانی دیگر مطرح باشد حتی ادامه حیات سازمان دیگر را نیز تهدید می‌کند. ذینفع عبارتست از هر گروه یا افرادی که تحت تأثیر فعالیت‌های شرکت قرار می‌گیرند و در خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های شرکت منافع دارند، مدیریت ارشد، کارکنان، مشتریان یا نهادهایی که مالکیت سهام شرکت را دارند و تامین‌کنندگان ذینفعان اولیه شرکت هستند، ذینفعان ثانویه شامل رسانه‌ها، جامعه کسب و کار، گروه‌های محلی و سازمان‌های غیردولتی (مردم نهاد) می‌شوند. (کیگان و گرین، ترجمه ابراهیمی، ۱۳۹۳، ص ۴۷۱ و ۴۷۲)

۴-۵-۷- اعتماد مشتریان

یکی از دلایل انتخاب یک گزینه دارای ریسک همواره وجود اعتماد بین یک عامل و معلول آن می‌باشد که در صورت وجود عدم تعامل بین این دو بخش، عامل توانایی ادامه کار را نخواهد داشت بنابراین با توجه به اینکه ادغام بر روی تمام ساختار و ارکان یک سازمان مالی تأثیرگذار می‌باشد این امر بدیهی

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و یکم / زمستان ۱۳۹۸

است که یک بانک قبل از تصمیم‌گیری به این امر خطیر، با کلیه مرتب‌تین خود در این زمینه به اجماع رسیده باشد ولی با توجه به اینکه این ادغام‌ها اکثراً حالت اجبار از طریق قدرت بالادستی می‌باشد بنابراین از مدت‌ها قبل می‌بایست پیش زمینه‌های لازم برای ایجاد آرامش و عمل به وعده‌هایی که برای همه گروه‌های درگیر قابل توجه باشد بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

اعتماد توانایی و قابلیت انجام و اجرای خدمات وعده داده شده بطور دقیق و با اطمینان کامل می‌باشد. (زیتامل، پارسورامان، ۲۰۰۴، ترجمه حیدرزاده، ۱۳۸۷، ص ۳۲)

۷-۵- بخش استراتژی‌ها

بانک‌ها نیز همانند سایر سازمان‌ها برای دستیابی به چشم‌انداز و اهداف خود دارای ماموریت‌های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت می‌باشند که در برنامه‌های بلندمدت خود به دنبال دستیابی به چشم‌انداز و در میان مدت به دنبال کسب برتری نسبت به رقبا و در کوتاه مدت نیز به دنبال رسیدن به ماموریت محوله خود می‌باشند و همواره بصورت سالانه نقشه راهی برای خود ترسیم می‌نمایند و هر از چندی نیز آن را کنترل و بازنگری نموده تا انحرافات را برطرف نمایند.

برنامه ریزی استراتژیک واحدها شامل ۸ مرحله است:

(۱) فلسفه وجودی واحد، (۲) تجزیه و تحلیل محیط خارجی یا تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها، (۳) تجزیه و تحلیل محیط داخلی یا تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، (۴) تعیین اهداف، (۵) تدوین استراتژی‌های پسه‌گانه و رتر: استراتژی رهبری در هزینه‌ها- استراتژی تمایز- استراتژی تمرکز، (۶) تدوین برنامه، (۷) اجرا، (۸) باز خور و کنترل (مرجع الکترونیکی علوم مدیریت ایران، ۱۳۹۷)

۷-۵-۱- استراتژی‌های خرد

هر سازمانی در بدو تاسیس یک سری الگوها و راهبردهایی را برای خود در نظر می‌گیرد تا بتواند به آنها دست یابد و در واقع این راهبردها مقدمه ورود به عرصه ای گسترده تر می‌باشد، بنابراین در هنگام ادغام دو بانک می‌بایستی در استراتژی‌های خرد هر دو سازمان تجدید نظر شود بطوریکه منافع همه افراد تاثیرپذیر تامین گردد و در واقع می‌توان گفت استراتژی‌های خرد جزء اهداف کوتاه مدت سازمان می‌باشند.

با توجه به تحقیقات انجام شده در زمینه ادغام و خرید شرکت‌ها، دلایل زیادی تاکنون مطرح شده، که از جمله آنها می‌توان موارد ذیل را برشمرد: استفاده بهینه از ظرفیت موجود، استفاده بهینه از نیروی کار موجود، کم کردن نیروهای ستادی مدیریت، استفاده از پدیده ای به نام "صرفه جویی به مقیاس"،

ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسا... /رمضانی، سعیدی، غفوریان شاگردی و حسینی

یکنواخت کردن روند فروش‌های فصلی، دسترسی بهتر به عرضه کنندگان، شرکت‌های پخش، مشتریان، محصولات و بستانکاران جدید، *بکارگیری فن آوری جدید، *کاهش دادن بدهی‌های مالیاتی (دیوید، ۱۹۹۹، ترجمه پارسائیان، ۱۳۷۹، ص ۱۳۳)

۷-۵-۲- استراتژی‌های کلان

در زمان ادغام نمی‌توان رسالت وجودی یک سازمان را ندیده گرفت و براساس آنچه که برای یک سازمان نهادینه شده عمل نمود، زیرا این عمل به معنای بی توجهی به گروهی از مشتریان و بازارهای بالفعل موجود و قابل بهره برداری می باشد.

از دیدگاه پورتر، استراتژی‌ها به سازمان این امکان را می‌دهد که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره گیرند آنها عبارتند از: رهبری در هزینه‌ها، متمایز و متفاوت ساختن محصولات و خدمات و سرانجام تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص. (دیوید، ۱۹۹۹، ترجمه پارسائیان، ۱۳۷۹، ص ۱۳۴)

۷-۶- بخش رفتار مصرف کننده

بسیاری از بازارها را می‌توان بر اساس افرادی که محصول را هیچ گاه مصرف نکرده‌اند، کسانی که در گذشته از محصول استفاده کرده‌اند، افرادی که امکان دارد محصول را مصرف کنند، کسانی که برای اولین بار از محصول استفاده کرده‌اند و مصرف کنندگان دائمی تقسیم کرد.

رفتار مصرف کننده شامل فرآیندهای روانی و اجتماعی گوناگونی است که قبل و بعد از فعالیت‌های مربوط به خرید و مصرف وجود دارد.

رفتار مصرف کننده به معنای مطالعه فرآیندهای مربوط به انتخاب، خرید، استفاده و یا دورانداختن (کنارگذاشتن) محصولات، خدمات، افکار و یا تجارب از سوی افراد برای برطرف کردن نیازها و امیال است. (سولومون، ترجمه حیدرزاده، ۱۳۹۲، ص ۳۷ و ۳۸).

۷-۶-۱- روابط با مشتریان

در زمان ادغام بانک‌ها این موضوع مهم است که بدانیم نحوه ارتباط هر سازمان با مشتریان خود چگونه است مشتریان انتظار دارند در تبدیل اهمیتی بیشتری نسبت به گذشته به آنها داده شود تا آنها نیز تغییر جدید را بپذیرند.

شرکت‌ها باید یاد بگیرند که چگونه از تمرکز بر تولید به سمت تمرکز بر مالکیت مشتریان حرکت کنند، شرکت‌ها باید با این حقیقت بیدار شوند که دارای رئیس جدیدی هستند و آن مشتری است، اگر کارکنان شما به مشتریان فکر نکنند آنها اصلا فکر نمی‌کنند، اگر کارکنان بصورت مستقیم به مشتریان

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و یکم / زمستان ۱۳۹۸

خدمتی ارائه نمی‌نمایند بهتر است به افرادی که این کار را می‌کنند خدمات عرضه نمایند اگر آنها به امور مشتریان رسیدگی نکنند دیگران این کار را خواهند کرد. (کاتلر، ترجمه ابراهیمی، ۱۳۸۳، ص ۷۳)

۷-۶-۲- روابط با کارکنان

در صنعت بانکداری کارکنان بانک‌ها اولین مشتریان بانک می‌باشند بنابراین توجه و احترام به نخستین کسانی که در پیشبرد اهداف یک سازمان تاثیرگذار بوده اند باعث تداوم فعالیت و بهبود عملکرد یک بانک می‌شود زیرا آنها هستند که با استفاده از انواع روش‌های بازاریابی از جمله تبلیغات دهان به دهان^{۲۶} باعث شناساندن بانک نزد دیگر مشتریان می‌شوند، لذا در زمان ادغام باید با طمانینه و سیاست نسبت به کارکنان رفتار نمود و از اتخاذ تصمیمات منفعت طلبانه اجتناب نمود، و توصیه می‌شود که در ادغام‌های بانکی همواره به کارکنان بعنوان سرمایه فکری توجه نمود به منابع انسانی، این امر از ایجاد تنش‌های ابتدایی در یک ادغام ممانعت نموده و روند آنرا تسهیل می‌نماید.

بهره‌مندی از مهارت انسانی، نقش حائز اهمیتی در بهبود مدیریت سازمان دارد این مهارت تحت تاثیر سه عامل مهم قرار دارد:

*درک رفتار گذشته و شناخت علل بروز رفتار خاص کارکنان: مدیران باید بدانند که علت رفتار افراد چیست.

**پیش‌بینی رفتار: درک رفتار گذشته کارکنان حائز اهمیت است ولی مدیریت موثر کارکنان، مستلزم پیش‌بینی رفتار آینده آنان است.

***هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان: مدیریت یعنی نفوذ بر رفتار دیگران و استفاده از آنان برای نیل به اهداف سازمان. (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۴۰۱)

۷-۶-۳- روابط با سازمان‌ها

یکی از ارکان اصلی بانکداری ایجاد ارتباط موثر بر مبنای ایجاد اعتماد با سایر سازمان‌هایی است که خدماتی را از بانک دریافت می‌کنند و در سطحی دیگر رعایت انصاف و احترام به سایر رقبا در صنعت بانکداری می‌باشد در زمان ادغام سازمانی موفق خواهد بود که نسبت به رقبا و سایر سازمان‌های خدمت گیرنده حسن نیت داشته باشد وگرنه در غیر اینصورت در زمان ادغام اولین ادغام این سازمان‌ها بواسطه مراودات و گردش‌های مالی آنها، انتقال حساب‌ها و ترک بانک‌های ادغام شونده می‌شوند و در این میان سایر رقبا نیز در صورتی که از طرف بانک‌های ادغام شونده بعلت تصمیمات غیرمنصفانه راهبردی آنها، متضرر شده باشند نیز از این مساله بعنوان یک فرصت برای خود از آن بهره برداری خواهند نمود. بنابراین توجه به حساب‌های اصلی (بانکداری شرکتی) و نیز ارتباطی که بانک‌های ادغام شونده از لحاظ

ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسا ... / رضانی، سعیدی، غفوریان شاگردی و حسینی

محیطی (جمعیت شناختی - اقتصادی - طبیعی - تکنولوژیک - سیاسی - فرهنگی) با پیرامون خود برقرار نموده باشند نیز در تداوم موفقیت آنها بعد از مرحله ادغام بسیار حائز اهمیت می‌باشد. بازاریابی سازمانی شامل فعالیت‌هایی است که برای ایجاد، حفظ یا تغییر طرز تفکر یا رفتار مخاطبین نسبت به یک سازمان انجام می‌گیرد. (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۹۹۷، ترجمه فروزنده، ۱۳۸۵، ص ۹۱۶)

۷-۷- کدگذاری

که براساس کدگذاری انجام شده بر روی اطلاعات حاصل شده از نظر خبرگان، جدول ذیل تکمیل گردید:

جدول ۱- کدگذاری بین مفهوم، مقوله‌ها و مولفه‌ها در مدل کوبانکینگ

مفهوم	مقوله‌ها	مولفه‌ها	
کوبانکینگ (همکاری بانکها)	بخش فرهنگی	تعارضات احتمالی	
		ماموریت	
	بخش خدمات	اعتبار برندها	
		بخش بازارها	نحوه توسعه
			نوع کسب و کار
	نحوه فروش		
	بخش تعهدات	رضایت مشتریان	
		حاکمیت شرکتی	
		مسئولیت اجتماعی	
		سهامداران و ذینفعان	
		اعتماد مشتریان	
	بخش استراتژی‌ها	استراتژی خرد	
		استراتژی کلان	
	بخش رفتار مصرف کننده	روابط با مشتریان	
		روابط با کارکنان	
		روابط با سازمانها	

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و یکم / زمستان ۱۳۹۸

۸- نتایج براساس چارچوب یا یک مدل مفهومی تحقیق و محدودیت‌ها

مدل در واقع بیانگر رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته می‌باشد که در آن محقق تلاش می‌نماید مسیری را ترسیم نماید که بتوان از طریق طی نمودن این مسیرها به نتایج مطلوبی جهت دستیابی به بهترین انتخاب رسید و در واقع بتوان چالش تصمیم‌گیری را به حداقل رساند.

در این تحقیق، هدف بررسی مشکلات بانک‌ها در زمان ادغام و طراحی مدلی برای همکاری آنها با رویکرد بازاریابی می‌باشد که روش شناسی تحقیق انجام شده از نوع کیفی و بصورت بنیادی تحلیل محتوا با بهره‌گیری از روش گراند تئوری انجام شد محقق براساس نیاز خود از ابزار مصاحبه عمیق جهت دستیابی به مقوله‌ها و مولفه‌های تاثیرگذار بر مفهوم همکاری بانک‌ها استفاده نمود و در بهره‌گیری از نمونه‌ای مناسب از میان متخصصین و خبرگان علمی و بانکی از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده گردید با توجه به اینکه تحقیق کیفی انجام شده براساس روش گراند تئوری انجام شده است و از ابزار مصاحبه عمیق از نظر خبرگان استفاده گردیده، و براساس روش تحلیل محتوا، متغیرهایی که خبرگان در آنها به اجماع رسیده‌اند از متن جملات آنها استخراج گردیده است، که این امر نشان دهنده روایی تحقیق می‌باشد و جهت پایایی آن نیز تلاش گردیده بعد از اجماع خبرگان، از گروه‌های دیگری از خبرگان نیز استفاده گردد که پایایی مدل را اثبات می‌نماید.

مدل استخراج شده در نمودار ۱ نشان دهنده عوامل شناسایی شده تاثیرگذار بر روی کوبانکینگ می‌باشد، این نمودار نشانگر مدل مفهومی تحقیق حاضر می‌باشد، که ارتباط بین متغیرهای تحقیق را نمایان می‌سازد.

براساس مدل شش عامل بر روی همکاری بانک‌ها در زمان ادغام با رویکرد بازاریابی تاثیرگذار می‌باشند که بترتیب عبارتند از: بخش خدمات، بخش بازارها، بخش تعهدات، بخش استراتژی، بخش فرهنگی و بخش رفتار مصرف کننده.

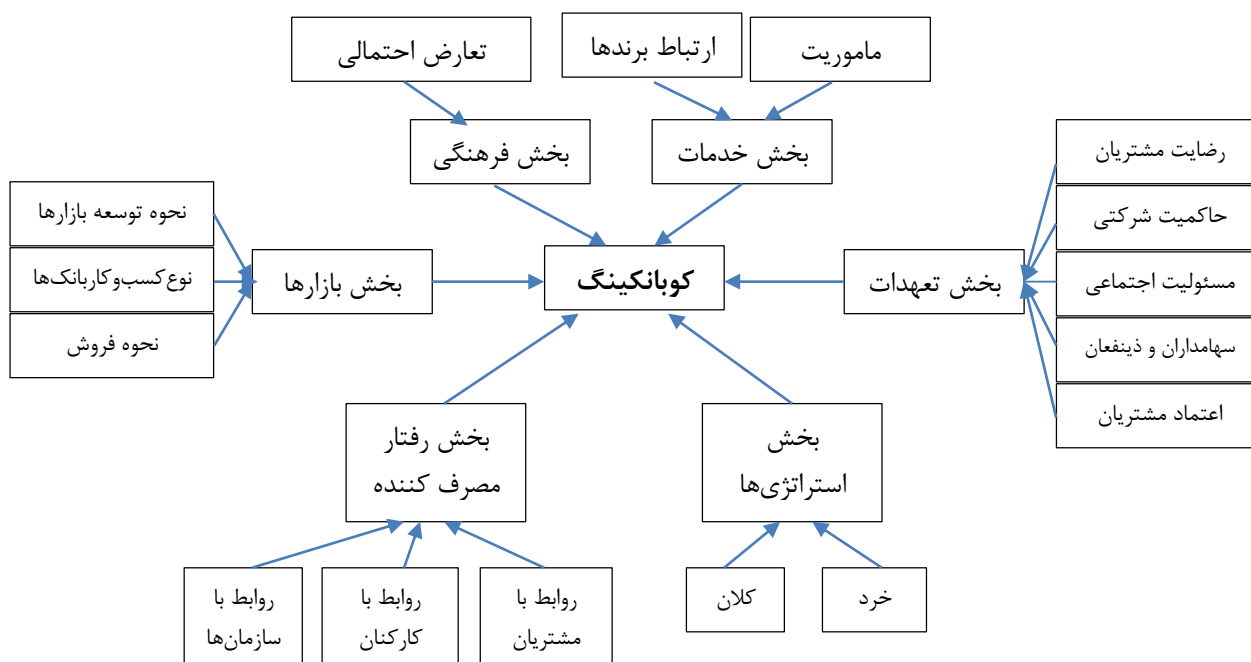
- در بخش خدمات متغیرهایی مانند ماموریت و اعتبار برند دارای اجماع بود.
- در بخش بازارها متغیرهای نحوه توسعه، نوع کسب و کار و نحوه فروش دارای تکرار بیشتری بود.
- در بخش تعهدات متغیرهای رضایت مشتریان، حاکمیت شرکتی، مسئولیت اجتماعی، سهامداران و ذینفعان، اعتماد مشتریان از ارجحیت بیشتری برخوردار بودند.
- در بخش استراتژی در دو مبحث خرد و کلان، به آن اعتبار بیشتری داده شد.
- در بخش فرهنگی عامل مهم تاثیرگذار تعارضات احتمالی بود.

ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسا... /رمضانی، سعیدی، غفوریان شاگردی و حسینی

- در بخش رفتار مصرف کننده، روابط با مشتریان، روابط با کارکنان و روابط با سازمان‌ها حائز اهمیت بیشتری شد.

که در نهایت مدل مفهومی نمودار ۱ تدوین گردید.

در هر تحقیقی محدودیت‌هایی وجود دارد که باعث می‌شود برخی از قسمت‌های تحقیق در سایه‌ای از ابهام وجود داشته باشد لذا از آنجایی که تلاش شده است نظرات خبرگان بانکی نیز در این زمینه گنجانده شود آنها براساس رقابت با بانکی که می‌خواهند با آن ادغام گردند با نوعی سوء گیری ابراز نظر می‌نمایند لذا در این زمینه وقت زیادی صرف شد تا بتوان از مخالفت‌ها و تضادها جلوگیری نمود از طرفی خبرگان علمی نیز با توجه به بهبود فضای کسب و کار با کاستن تعداد بانک‌ها نظرات خود را ابراز نمودند که نشان دهنده زمان بر گردیدن تحقیق و مشکلات محقق در رسیدن به مدل مفهومی اولیه می‌باشد.



نمودار ۱- مدل مفهومی تحقیق

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و یکم / زمستان ۱۳۹۸

۹- پیشنهادات

*** با توجه به اینکه این تحقیق با رویکرد بازاریابی صورت پذیرفته است و تاکنون در این زمینه تحقیقات کمی صورت پذیرفته است لذا پیشنهاد می شود تحقیقات بیشتری با سایر متغیرهای بازاریابی و براساس نظرات سایر اساتید فن صورت پذیرد.

*** این تحقیق مقدمه‌ای برای انجام تحقیقات کمی و کیفی می‌باشد که محقق پس از آن اعتبار رابطه بین متغیرها کیفی حاصل شده را براساس روش‌های کمی خواهد آزمود پیشنهاد می‌شود در تحقیقات از این دست، از روش‌های کمی نیز برای اعتبار بیشتر روابط بین متغیرها نیز استفاده گردد.

*** ادغام در سیستم بانکی مساله تامل برانگیزی می‌باشد لذا توصیه می‌شود این ادغام با توجه به سایر کسب و کارهایی که با بانک‌های ادغام شونده مرتبط می‌باشند (همانند سازمان‌ها و ادارات دولتی) از رویکرد بازاریابی بررسی شود.

*** پیشنهاد می‌شود ادغام در زمینه بانک‌هایی که دارای شعب بین‌المللی می‌باشند نیز از دیدگاه مشتریان خارجی نیز مورد بررسی قرار گیرد.

ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسا ... /رمضانی، سعیدی، غفوریان شاگردی و حسینی

منابع:

- ۱) احمدپور داریانی، محمود. مقیمی، سیدمحمد، ۱۳۸۵، مبانی کارآفرینی، تهران، فراندیش
 - ۲) کیگان، وارن جی. گرین، مایکسی، ۱۳۹۳، بازاریابی جهانی، ترجمه عبدالحمید ابراهیمی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، (۲۰۰۸)
 - ۳) پارسورامان، آ. زیتامل، والری ا، ۱۳۸۷، کیفیت خدمات، ترجمه کامبیز حیدرزاده، تهران، کساکوش، (۲۰۰۴)
 - ۴) جوهج، ماری. کاتلیف، ان ال، ۱۳۸۹، نظریه سازمان، ترجمه حسن دانائی فرد، تهران، موسسه کتاب مهربان نشر، (۲۰۰۶)
 - ۵) دانائی فرد، حسن، (۱۳۸۸)، "روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع"، تهران، انتشارات اشراقی
 - ۶) دیوید، فرد آر، ۱۳۷۹، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان، تهران، گنجینه تهران، (۱۹۹۹)
 - ۷) رضائیان، علی، ۱۳۷۹، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
 - ۸) ژنوبو زالاتوریوس، ادغام، ۱۳۹۷، [www.IFC internationaln finance corporation](http://www.IFC.internationaln finance corporation)
 - ۹) سولومون، مایکل آر، ۱۳۹۲، رفتار مصرف کننده، ترجمه کامبیز حیدرزاده، تهران، انتشارات بازاریابی
 - ۱۰) سیف، ولی الله، ۱۳۹۳، حاکمیت شرکتی در نظام بانکی ایران: چالش‌ها و انتظارات، فصلنامه روند، دوره ۲۱، شماره 68، ص ۱۵-۵۴
 - ۱۱) سیدجوادین، سیدرضا. اسفیدانی، محمد رحیم، ۱۳۹۳، بازاریابی صنعتی، تهران، انتشارات نگاه دانش
 - ۱۲) سیدجوادین، سیدرضا، کیماسی، مسعود، ۱۳۹۰، مدیریت کیفیت خدمات، تهران، نشر نگاه دانش
 - ۱۳) کاتلر، فیلیپ. آرمسترانگ، گری، ۱۳۸۵، اصول بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده، اصفهان، انتشارات آموخته (۱۹۹۷)
 - ۱۴) کاتلر، فیلیپ، ۱۳۸۳، دایره المعارف بازاریابی از A تا Z، ترجمه عبدالحمید ابراهیمی، تهران، انتشارات هما دانش
 - ۱۵) کانگ، بی، ۱۳۸۴، خدمات مشتری، ترجمه نادر صابری وند، تهران، نقش ایران.
 - ۱۶) مرجع الکترونیکی علوم مدیریت ایران، ادغام، ۱۳۹۷، [www. eModir. Com](http://www.eModir.Com)
 - ۱۷) ویکی پدیا، ادغام، ۱۳۹۷، <http://www.ibena.ir/news/71877>
- 18) Barnor. Charles , Adu-Twumwaahb. Deborah , ۲۰۱۵. "Bank Performance, Mergers and Acquisitions in Ghana: The Case of Ecobank Ghana -TTB Takeover

فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار / شماره چهل و یکم / زمستان ۱۳۹۸

- and UT Financial Services – BPI Merger, International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR). Volume 24, No 6, pp 77-91
- 19) Castelló , Enrique,2017. EUROPE’S COOPERATIVE BANKING MODELS, European Economic and Social Committee
- 20) Kristopher ,O. Keller,2017 “The Brands of the Future.”, Center for Economic Research
- 21) Koontz,Harold and others.1988,Management,8th ed,New York,Mc Graw-Hill,Inc
- 22) Kowalik. Michal, Davig. Troy, S. Morris. Charles, Regehr. Kristen,2015.”Bank Consolidation and Merger Activity Following the Crisis.2015.” FEDERAL RESERVE BANK OF KANSAS CITY, ECONOMIC REVIEW • FIRST QUARTER
- 23) Morioka ,Kosaku ,2018. How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale,Journal of Business Research 82, page 79–89
- 24) Socorro Gochoco, Maria,2015. The Promises of Bank Integration in ASEAN: Is There a Catch?, ASEAN@50 , Volume 5 , The ASEAN Economic Community Into 2025 and beyond, page145-158
- 25) Takarabe, Seitaro, Imai , Masami .2011, Association Bank Integration and Transmission of Financial Shocks: Evidence from Japan , American Economic Journal: Macroeconomics, Vol. 3, No. 1 .pp. 155-183

ارائه مدل کوبانکینگ در ادغام بانک‌ها و موسسات... / رضانی، سعیدی، غفوریان شاگردی و حسینی

یادداشت‌ها :

-
- 1 Merger
 - 2 Marketing oriented
 - 3 Banking cooperation
 - 4 Social marketing
 - 5 Amalgamation
 - 6 Consolidation
 - 7 Mergers and Acquisition
 - 8 Internal merger
 - 9 External marketing
 - 10 Mutual marketing
 - 11 Horizontal marketing
 - 12 Vertical merger
 - 13 Congruent merger
 - 14 Bank Tokio Mitsubishi UFJ
 - 15 Comerčni Bank
 - 16 Ceska Sportelna
 - 17 Zivnostenska
 - 18 Inductive
 - 19 Exploratory
 - 20 Artz
 - 21 Brash
 - 22 Reengineering
 - 23 Oxford Dictionary
 - 24 Longman Dictionary
 - 25 kuntez
 - 26 Word of Mouth