

שאלה לדוגמא – חלופות אסטרטגיות לבנק קטן

השנה היא **2013**. "בנק קטן" שוקל לבצע מהלך אסטרטגי גדול בדמות הקמת סניף אינטרנטי. בדפים הבאים מופיעים נתונים וחומרי רקע מתוך הדוחות הכספיים של הבנק ומתוך כתבות, מאמרים ומחקרים רלוונטיים. הנך מתבקש לענות על השאלות הבאות בהתבסס על חומרים אלו (לא ניתן יהיה לעשות שימוש בחומרים נוספים)

1. יש לבצע **הערכה כמותית** של סך הרווחים הצפויים ל"בנק קטן" מהמהלך עד שנת **2020**

2. יש לציין 3-5 שיקולים נוספים שיכולים להשפיע על הכדאיות של המהלך עבור "בנק קטן"

הנחיות כלליות:

- יש להסביר את מהלך הפתרון ושלביו השונים באופן ברור ומנומק.
- מכיוון שהמבחן נועד לבחון מיומנויות חשיבה אנליטיות, מומלץ להציג גם את לוגיקת הפתרון.
- לא ניתן לעשות שימוש במחשבוני או טלפונים סלולריים.
- ניתן לענות על המבחן באנגלית או בעברית.

עיקרי התוצאות הכלכליות של הבנק

Currency in Millions of US Dollars	As of:	Dec-31	Dec-31
		2011	2012
Revenue from Interest		582.4	580
Expenses on Interest		426.7	386
Net Revenues from Interest		155.7	193.9
Other Revenues		92.5	107.6
Payrolls Expenses		127.3	127.9
Maintenance		29.2	35.6
Other Expenses		70.8	102.8
Total Operational Expenses		227.3	266.3
Tax		8.4	15.6
NET INCOME (% of Revenues)		12.5 (1.9%)	19.7 (2.9%)

מקור: דוחות כספיים של הבנק לשנת 2013

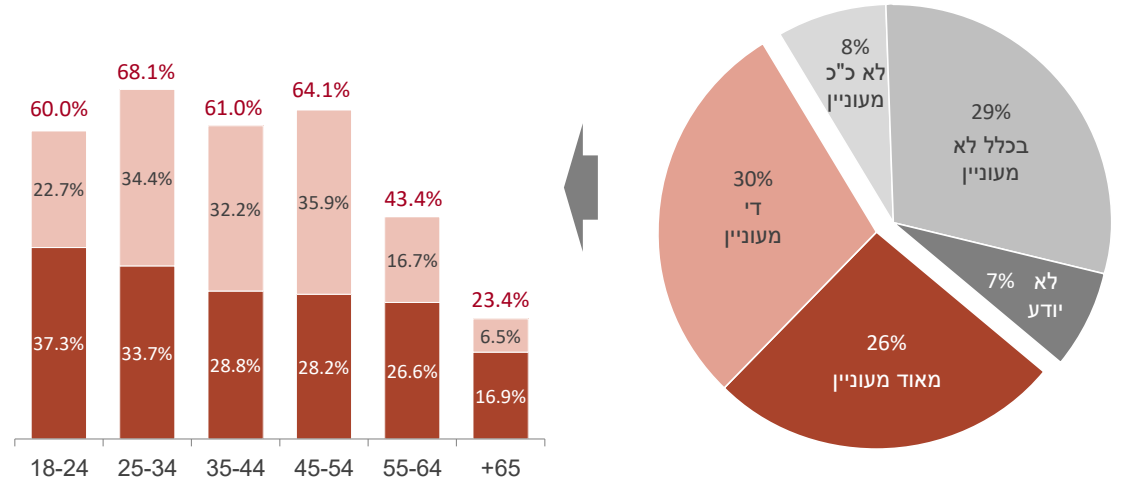
דף הסבר מונחים לסעיפי התוצאות הכלכליות

1. **Revenues from Interest** - "הכנסות מריבית"
2. **Expenses on Interest** - "הוצאות על ריבית": הוצאות ישירות שבוצעו לצורך יצירת ההכנסות מריבית
3. **Net Revenues from Interest** - הכנסות מריבית בניכוי הוצאות על ריבית
4. **Other Revenues** - הכנסות מאפיקים שאינם ריבית (מימון, עמלות)
5. **Payrolls Expenses** - הוצאות על שכר
6. **Total Operational Expenses** - הוצאות תפעוליות
 - a. Payrolls Expenses: הוצאות על משכורות והוצאות נלוות
 - b. Maintenance: הוצאה על אחזקת מבנים וציוד
 - c. Other Expenses: הוצאות אחרות הנחוצות לתפעול הפעילות (הוצאות על דמי שכירות, הוצאות משרד, דואר וטלפון, הוצאות משפטיות וכו')
7. **Tax** - המס לתשלום בגין רווחי הבנק
8. **Net Income** - "רווח נקי"

קיים עניין רב בציבור בבנק אינטרנטי שיציע הטבות משמעותיות יותר על אלו הניתנות דרך ערוצי הבנקאות הקיימים

% ה"מעוניינים" ע"פ התפלגות גילאים

מידת העניין בפתיחת חשבון בבנק אינטרנטי המציע 50% הנחה על העמלות המקובלות והטבות ריבית של 1.5%



אופי ההטבות שיציע הבנק האינטרנטי משליך על מודל ההכנסות הצפוי

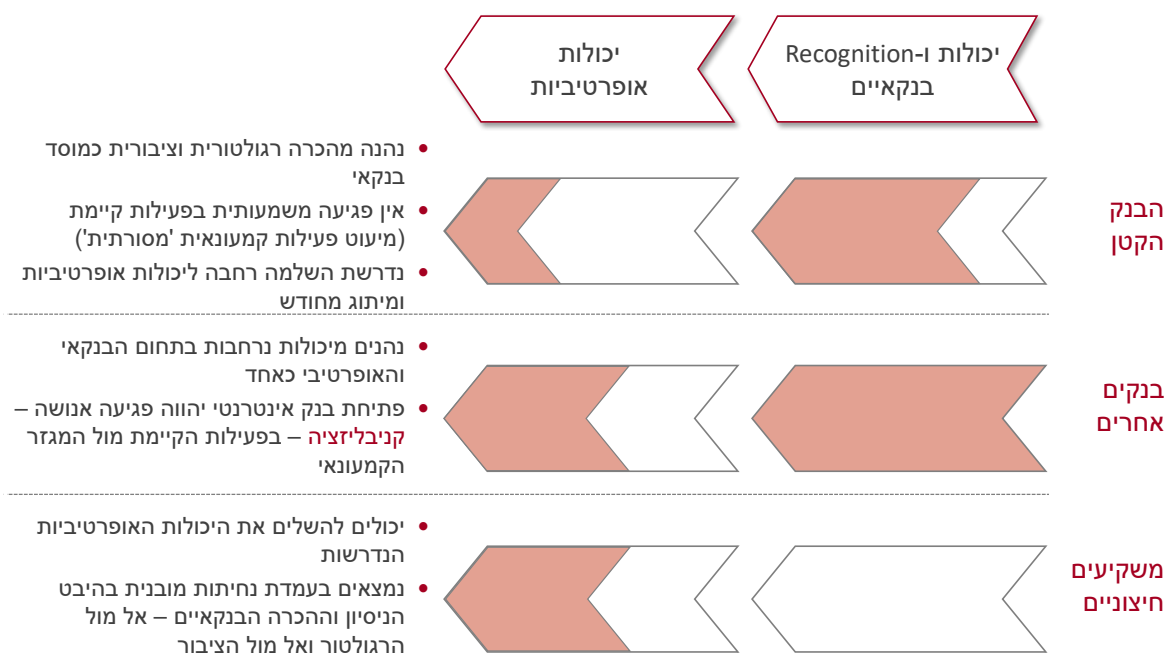
מודל ההכנסות הצפוי

הנחות גדולות בהרבה אל מול אלו הקיימות במערכת הבנקאית כיום...

- הכנסות תפעוליות:
 - עמלה ממוצעת ללקוח: 25 ₪ לחודש
 - הכנסות מימוניות:
 - שיעור הרווח הממוצע על תיקי אשראי: 3%
 - הנחת התפלגות תיקי אשראי:
- | Percentage | Value | Description |
|------------|---------|-----------------------|
| 10% | 100,000 | אחוז לקוחות באשראי - |
| 10% | 50,000 | אחוז לקוחות באשראי - |
| 20% | 15,000 | אחוז לקוחות באשראי - |
| 60% | 0 | אחוז לקוחות ללא אשראי |

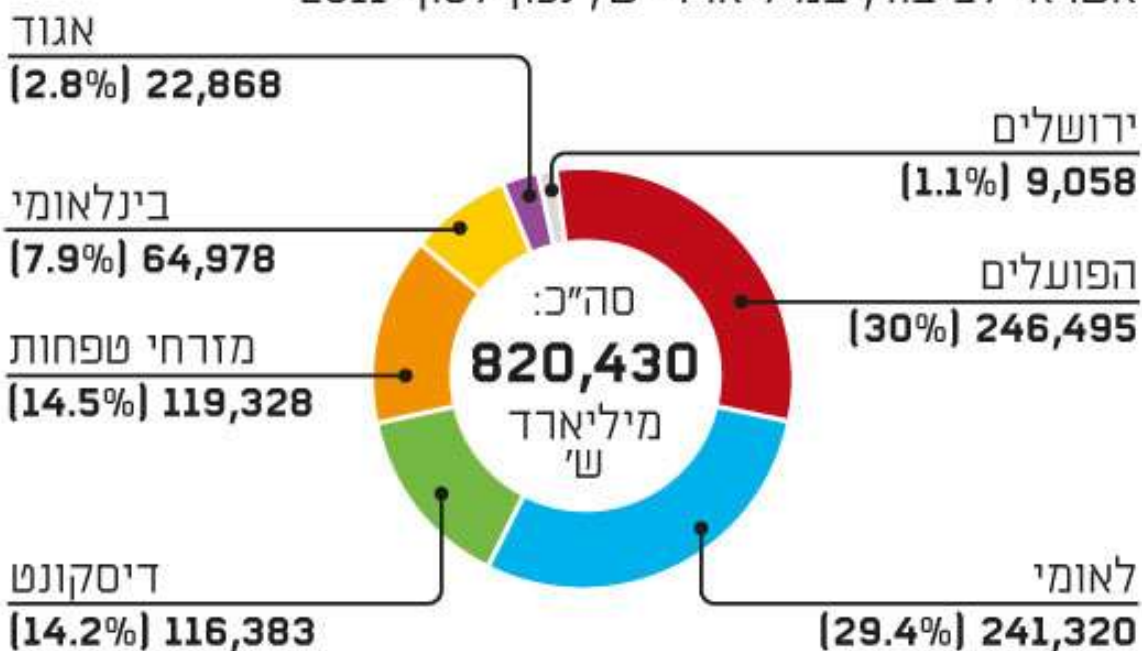
Value	Description	Category
~ 100	עמלות בנקאיות - ממוצע תשלום חודשי	הטבות בעמלות
~ 75	ממוצע חודשי בשימוש הערוצים האינטרנטיים הקיימים	
~ 25	עמלה חודשית ממוצעת בבנק האינטרנטי	
67%	% הנחה מעבר לזו המוצעת בערוץ הקיים	
~10%	שיעור הרווח מאשראי בסניף רגיל	הטבות ריבית
3%	שיעור הרווח מאשראי בבנק האינטרנטי	

הבנק נמצא בעמדת מובילות עקרונית להקמת הבנק האינטרנטי הראשון בישראל



שני בנקים חולשים על 60% מהשוק

אשראי לציבור, במיליארדי ש', נכון לסוף 2011



מקור: אתר גלובס, יולי 2012: <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000766962>

בנק לאומי בוחן את האפשרות להקים בנק אינטרנטי

בבנק נעשית עבודת מטה לבחינת השיקולים בעד ונגד צעד כזה ■ אם יקום בנק אינטרנטי, הוא יהיה חלק מהחטיבה הבנקאית של לאומי

בנק לאומי בוחן אפשרות להקים בנק אינטרנטי על בסיס הפלטפורמה של מסלול לאומי טוטאל דיגיטל. ל"גלובס" נודע כי גורמים בבנק מכינים ניירות עבודה במסגרת עבודת מטה שנועדה לבחון את השיקולים בעד ונגד הקמת בנק אינטרנטי. גם אם יוקם בנק כזה לבסוף, הוא לא יהיה עצמאי לחלוטין, אלא יוקם כחידה בתוך החטיבה הבנקאית בבנק, באותה מתכונת של ישיר לאומי (בעבר הישיר הראשון). עלויות התפעול הנמוכות של בנק כזה יאפשרו להציע ללקוחות מחירים אטרקטיביים בתחומי העמלות והריביות.

בבנק לאומי, בניהולה של רקפת רוסק עמינח, בוחנים כעת בין היתר את המצב בחו"ל - כיצד עובד המודל של בנק אינטרנטי ומהי רמת הרווחיות של בנקים כאלה. בהקשר זה נציין שבעולם לא מוכר מודל מוצלח של בנק אינטרנטי עצמאי, אלא בנק שהוא זרוע אינטרנטית של בנק גדול יותר, כגון ING DIRECT, זרוע הבנקאות האינטרנטית של הבנק ההולנדי ING, ו- HSBC FIRST DIRECT של HSBC.

בלאומי אמרו בתגובה לידיעה כי "הקמת בנק אינטרנטי עצמאי על ידי לאומי אינה עומדת על הפרק. לאומי נותן את שירותי הבנקאות האינטרנטית המתקדמים ביותר מבין כל הבנקים, באמצעות מסלול הטוטאל דיגיטל, שמהווה את הפלטפורמה האינטרנטית העיקרית של הקבוצה, ובכוונתנו להמשיך לפתחו במוצרים ובשירותים נוספים בעתיד".

ניסיון קודם

לאומי זיהה כבר לפני שנים את הפוטנציאל של פעילות בערוצים ישירים מול הלקוח לעומת הסניפים, כשהקים את הישיר הראשון. אלא שייטכן שהקונספט הזה הקדים את זמנו, והבנק לא גייס לקוחות בהיקפים שציפה להם. בהמשך שם הבנק דגש על פיתוח העבודה בערוצי האינטרנט והסלולר, בעידודה של תמר יסעור, שכיהנה אז כראש מערך השיווק, וכיום היא מכהנת כראש החטיבה הבנקאית.

בנק לאומי נחשב כבר היום המתקדם ביותר בין הבנקים מבחינת התשתיות הדרושות להקמת בנק באינטרנט. לפני כשנה השיק את מסלול לאומי טוטאל דיגיטל (מסלול שבו הלקוח יכול לבצע פעולות רק בערוצים הדיגיטליים, ללא עמלות עו"ש), וכבר בעת ההשקה רמזו בלאומי על הצפוי בהמשך ואמרו: "זה מבחינתנו היישום הראשון של בנק אינטרנטי".

מאז ההשקה גייס הבנק יותר מ-5,000 לקוחות. כדי להפוך את לאומי טוטאל דיגיטל לבנק אינטרנטי, נדרשים בעיקר צעדים לבידול ומיתוג והשקת סדרה של מוצרים ייחודיים (כיום מספר המוצרים הייחודיים במסלול זה נמוך יחסית).

בלאומי שוקלים לפתוח בנק אינטרנטי בעיקר כיוון שבנק כזה נחשב על ידי הבנקים איום תחרותי. בוועדת זקן, שמסקנותיה פורסמו בשנה שעברה, החליט המפקח על הבנקים דודו זקן לפעול לעידוד הקמת בנק אינטרנטי. בדוח הוועדה נכתב כי בנק אינטרנטי עשוי להוות חלופה זולה יותר למערכת הבנקאית, וכי הוועדה סבורה כי "יש מקום להקמת בנק כזה, וכי החליטה כי תפרסם תהליך רישוי להקמת בנק וירטואלי". כמו כן בכוונת זקן לנקוט צעדים שיקלו בהקמת בנק כזה, כגון מתן אפשרות לפתוח חשבון חדש באינטרנט והקלת תהליך הסגירה של חשבון קיים.

לבלום מתחרים

בכל הבנקים מודעים לאיום, ובלאומי בוחנים את האפשרות להפוך את האיום להזדמנות, כדי להגדיל את נתח השוק של הבנק. כמו כן פתיחת בנק אינטרנטי עשויה לבלום כוונתם של מתחרים פוטנציאליים חדשים לפתוח בנק אינטרנטי, וזאת מחשש שלאומי בעל הניסיון והפלטפורמה הבנקאית יגייס את רוב הלקוחות הפוטנציאליים.

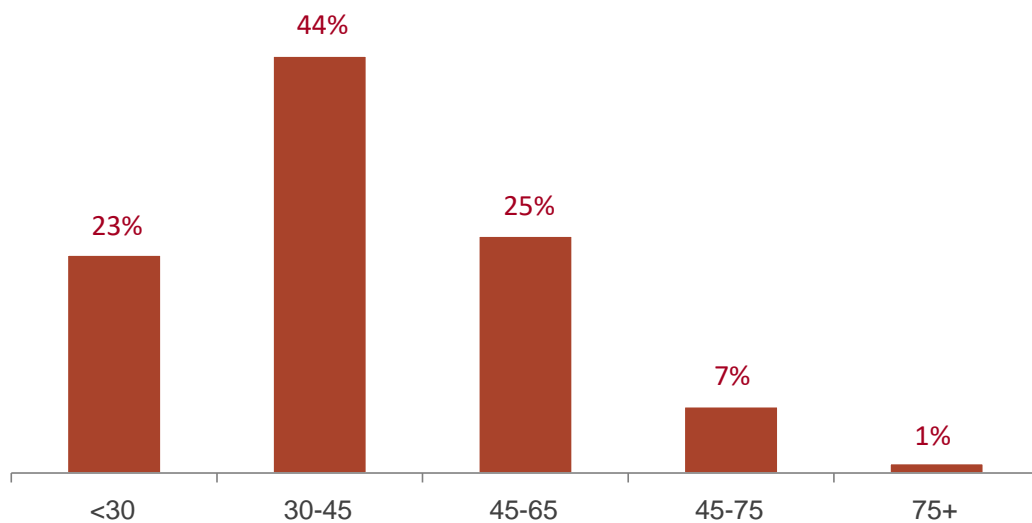
השיקולים נגד פתיחת בנק כזה הם קניבליזציה - מעבר לקוחות של הבנק לבנק האינטרנטי שאמור להיות זול יותר - וכן חוסר ודאות לגבי רמת הרווחיות של פעילות כזאת.

מקור: אתר גלובס, נובמבר 2013, <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000893089>

Egg: UK's Leading Internet Bank (2013)

History		Key Figures	
Oct. 1998	<ul style="list-style-type: none"> Established in UK 	Customers	8M
1999	<ul style="list-style-type: none"> Launched egg card 	Assets	£9,500M
2000	<ul style="list-style-type: none"> Launched egg invest and online stock trading Launched credit and loyalty card with a pharmacy retailer IPO- 20% for £150M 	Equity	£276M
2002	<ul style="list-style-type: none"> Acquired online bank in France 	Employees	2,200
2004	<ul style="list-style-type: none"> Sold its individual savings account division Divested its French operation 	Other	<ul style="list-style-type: none"> Customer satisfactory: 96% Britons Consider egg: 70% Awareness (2001): 88%
2005	<ul style="list-style-type: none"> Acquired by prudential 		
2007	<ul style="list-style-type: none"> Acquired by Citigroup 		

התפלגות גילאי לקוחות Egg (2013)



ING Direct – World's Leading Internet Bank, and **Sole UK Alternative** to EGG

History		Key Figures	
1997	<ul style="list-style-type: none"> Opened in Canada 	Customers	Over 17M
1999	<ul style="list-style-type: none"> Opened in UK, Spain & Austria 	Assets	£233B
2000	<ul style="list-style-type: none"> Opened in US (Sep) and Attracted 15K customers (Nov) 	RAROC	2012: 11.3%
2001	<ul style="list-style-type: none"> Opened in France opened in Italy 	RAROC	2013: 14.9%
2002	<ul style="list-style-type: none"> Opened in Germany 	Employees	6,500

עסקי הבנקאות האינטרנטיים של ING ו Egg צומחים במהירות

Egg	ING
<ul style="list-style-type: none"> גייסו £5B פיקדונות תוך שבעה חודשים (תוכנית מקורית 5 שנים) צמיחת תיק הלוואות ללא ביטחון מ-£400M ב-99 ל-£6.2B ב-2004 (CAGR 73%) גייסו 1.35M לקוחות תוך שנתיים, כ-2% מסך אוכלוסיית בריטניה 6.5M לקוחות בבריטניה תוך 7 שנים 	<ul style="list-style-type: none"> גייסו 15K לקוחות ו-\$100M בארה"ב תוך חודשיים בלבד 250K לקוחות בארה"ב בשנה >200K לקוחות בספרד בשנתיים 3M לקוחות בבריטניה תוך 7 שנים הכפילו את מספר הלקוחות פי 7 בין השנים 2001-2006