

بانکداری اختصاصی؛ الزامات و راهکارهای اجرا

علیرضا ایلخانی - کارشناس اداره بازاریابی و روابط با مشتریان

“بانکداری اختصاصی” واژه ای است که شاید تا چندی پیش برای بسیاری از همکاران بانکی نا آشنا می نمود. اما تغییرات پرشتاب صنعت بانکداری کشور این واژه را به سرعت تبدیل به یکی از مفاهیمی کرده است که این روزها در اغلب مباحث بانکی به آن برمی خوریم. روزنامه های اقتصادی، نشریات تخصصی بانکداری، وب سایت های فعال در حوزه اطلاعات بانکی، تبلیغات رقبا، کنفرانس ها و سمینارهای مرتبط با صنعت بانکداری و حتی برنامه استراتژیک بانکها از مواردی هستند که می توان با دقت در آنها نشانی از بانکداری اختصاصی جست. در همین حال، پس از برگزاری دوره آموزشی بانکداری اختصاصی برای مدیران ارشد و میانی بانک که به خوبی جزئیات و جوانب مختلف این رویکرد متفاوت را برای شرکت کنندگان روشن نماید، میزان آگاهی مدیران ارشد و بدنه بانک نسبت به این مفهوم افزایش یافته و می توان امیدوار بود با نهادینه شدن مفاهیم اصلی بانکداری اختصاصی نزد عموم همکاران، حرکتی سریع و اثرگذار را در این حوزه از بانکداری آغاز کنیم که منجر به دستاوردهایی ارزنده در پیشبرد اهداف بانک گردد.

پیش از گشودن درهای سازمان به روی این موج فراگیر باید دقت کنیم که آیا بستر لازم جهت هدایت و بهره گیری مناسب از این رویکرد نوین در بانک تجارت، صنعت بانکداری و در مجموع فضای اقتصادی کشور مهیاست یا خیر؟ مسلماً به منظور بهره گیری موثر و بهینه از یک فرآیند مدرن باید فضای لازم جهت اجرا، ابزارهای مناسب جهت تسهیل فرآیند و توانائی های مورد نیاز برای استفاده از ابزارهای لازم را بر اساس طرحی از پیش برنامه ریزی شده ایجاد کرد. این یادداشت بر آن است تا با تشریح برخی الزامات اجرای بانکداری اختصاصی، متولیان امر را بر آن دارد تا با انجام مطالعات دقیق و همه جانبه، زیربنایی قابل اطمینان را برای حرکتی اثربخش به سوی بانکداری مدرن ایجاد کنند. برخی زیرساخت های حیاتی جهت اجرایی کردن بانکداری اختصاصی را می توان به شرح زیر برشمرد:

تدوین قوانین و دستورالعمل های

مورد نیاز:

صنعت بانکداری ایران به شدت تحت سیطره نهادهای نظارتی مالی کشور است، تمامی جزئیات فعالیت های بانکها باید بر اساس آئین نامه های ابلاغ شده انجام پذیرد و هرگونه تخلف از بخشنامه های مذکور با برخورد نهاد نظارتی مربوطه روبرو می شود. راه اندازی بانکداری اختصاصی در چنین فضایی و در حالی که هیچ گونه دستورالعمل و آئین نامه ای از سوی بانک مرکزی در این خصوص صادر نگردیده، قدم گذاردن در مسیری بسیار ناپایدار است که می تواند با ورود بانک مرکزی به شکلی غیر منتظره تغییر نماید. برای روشن شدن مطلب باید اشاره کرد که عمده درآمدهای قابل تصور برای واحد بانکداری اختصاصی درآمدهای کارمزدی و غیر مشاعی است که بر اساس قرارداد بین بانک و مشتری و در قبال ارائه خدمات کاملاً شخصی سازی شده به مشتری، حاصل می شوند. این در حالی است که در حال حاضر کلیه اقلام قابل وصول تحت عنوان کارمزد و میزان این کارمزدها هر ساله توسط بانک مرکزی تعیین شده و به بانکها ابلاغ می گردد. بنابراین اولین گام جهت ورود به حوزه بانکداری اختصاصی، بررسی دقیق آئین نامه های موجود، ارائه پیشنهاد جهت تدوین آئین نامه های جدید در حوزه بانکداری اختصاصی و اندیشیدن راهکارهای مناسب جهت حصول اطمینان از عدم مواجهه با تغییرات غیرقابل پیش بینی ناشی از اقدامات نهادهای نظارتی است.

ارتقاء فرهنگ سازمانی، توسعه تعامل بین واحدها و بهبود بازاریابی داخلی:

براساس نظر خبرگان، کلیه عملیات مربوط به بانکداری اختصاصی، سیستم های حسابداری، هزینه ها و درآمدهای مترتب بر این حوزه بانکداری باید به کلی جدا از حوزه بانکداری خرد طراحی و اجرا گردد. علت این امر را می توان در تفاوت اساسی خدمات و نحوه ارائه خدمات به مشتریان این حوزه جویا شد. علاوه بر این، با توجه به هزینه های بسیار زیاد راه اندازی و اداره سیستم بانکداری اختصاصی، باید کلیه درآمدها، هزینه ها و منابع ناشی از فعالیت در حوزه بانکداری اختصاصی را به شکلی متمرکز اداره نمود تا بتوان در خصوص سودآوری این حوزه بانکداری اظهار نظر کرد. اجرای چنین سیستمی در عمل، به معنی خروج بخش عمده ای از منابع مالی مشتریان بسیار ارزنده از شعب است. تاثیر خروج منابع مذکور برای برخی از شعب وابسته به یک یا چند مشتری محدود به قدری شدید خواهد بود که جلب رضایت ایشان حتی با استفاده از مکانیزم های پاداش دهی در قبال معرفی مشتریان ارزنده به واحدهای بانکداری اختصاصی نیز امکان پذیر نخواهد بود.

بنابراین باید سومین زیرساخت الزامی جهت ورود به حوزه بانکداری اختصاصی را طراحی مکانیزم های جبرانی جهت ترغیب شعب به معرفی مشتریان بسیار ارزنده به واحدهای بانکداری اختصاصی و طراحی و ارائه فرآیندهای جدید ارزیابی عملکرد شعب متناسب با حوزه فعالیت ایشان (حوزه بانکداری خرد، حوزه بانکداری اختصاصی) دانست. در همین راستا می توان به ارتقاء فرهنگ سازمانی جهت افزایش تعامل و همکاری بین حوزه های مختلف بانکی و همچنین بهبود بازاریابی داخلی به چشم ابزاری مناسب جهت پشت سر گذاردن این چالش توجه کرد.

فرهنگ سازی و جلب اعتماد مشتریان:

ارتقاء مشتری به سطح شریک استراتژیک، افزایش چشمگیر سطح تعاملات، جلب اطمینان و اعتماد کامل مشتری، ورود به تمامی جوانب فعالیت های مالی و اقتصادی مشتری به عنوان مشاور، کارگزار و تحلیلگر مالی، مولفه های اصلی فعالیت در حوزه بانکداری اختصاصی محسوب می گردند. در واقع مدیر ارتباط با مشتری که تنها نقطه تماس بانک و مشتری در این سیستم است، باید بتواند به منظور ارائه هرچه بهتر خدمات و انجام وظایف محوله، به تصویری جامع از وضعیت مالی مشتری- اعم از دارایی های منقول و غیرمنقول، سرمایه گذاری های کوتاه مدت و بلندمدت، پتانسیل موجود جهت سرمایه گذاری های آتی و از همه مهمتر سطح ریسک پذیری مشتری دست پیدا کند. دست یافتن به این مهم تنها در صورتی امکان پذیر خواهد بود که مشتری اعتمادی تام به بانک و فرد معرفی شده به عنوان مدیر مشتری پیدا کند. این در حالی است که بسیاری از مشتریان علاقه ای به متمرکز کردن تمامی منابع مالی خود در یک بانک ندارند و سعی می کنند با افتتاح حساب در بانکهای مختلف، حتی الامکان برآورد دقیق میزان منابع مالی خود توسط نهادهای مالیاتی را غیر ممکن سازند. عدم علاقه مندی مشتریان بسیار ثروتمند به ارائه اطلاعات دقیق به نهادهای مالی و واهمه ایشان از این انتقال اطلاعات را می توان بزرگترین چالش موجود بر سر راه جذب این مشتریان به حوزه بانکداری اختصاصی دانست. نباید فراموش کرد که هریک از این مشتریان به سبب وضعیت مالی و اجتماعی خود دارای شبکه گسترده ای از ارتباطات جهت انجام امور مالی و دریافت مشاوره های مالی مطلوب اند؛ بنابراین در صورتی که نتوان راهکار مناسبی جهت جلب اعتماد ایشان یافت، نباید انتظار تمرکز تمامی منابع مالی ایشان در نزد بانک را داشت و تنها باید به انجام بخشی از فعالیت های مالی ایشان بسنده نمود.

از آنجا که هدف بانکداری مدرن افزایش سهم بانک از بازار از طریق افزایش سهم از فعالیت های مشتری است، به نظر می رسد مهم ترین الزام پیش رو جهت اجرایی شدن بانکداری اختصاصی، اندیشیدن تمهیداتی اثربخش جهت غلبه بر فرهنگ بی اعتمادی موجود و جلب نظر مشتریان جهت تمرکز کلیه فعالیت های مالی آنان در یک بانک است. به این منظور باید دستورالعمل های محرمانگی اطلاعات بانکی مشتریان در چارچوب قوانین و آئین نامه های موجود تهیه شده، به اطلاع مشتریان رسانیده شود و پایبندی بانک به این آئین نامه ها در عمل به مشتریان اثبات گردد تا بتوان در فرآیندی نه چندان کوتاه مدت، به مجموعه ای از مشتریان وفادار و سودآور دست یافت که با اعتماد کامل به بانک خود، کلیه فعالیت های اقتصادی و مالی خود را از این طریق مدیریت کنند.