

پیاده‌سازی بانکداری شرکتی در ایران؛ چرا و چگونه؟

بخش اول

مقاله‌ای که از نظر تان می‌گذرد گزیده‌ای از مهم‌ترین مطالب نخستین پایان‌نامه دانشجویی کشور با موضوع تخصصی بانکداری شرکتی است که توسط همکاران در شعبه مرکزی بانک، رضا خلیل‌لو تهیه شده و استاد راهنمای وی در تدوین این پایان‌نامه دکتر محمد رضا فلاح، عضو هیات علمی دانشگاه پیام‌نور بوده است.

این پژوهش از یک سال پیش و به دنبال ابلاغ استراتژی بانکداری شرکتی از سوی مدیریت ارشد بانک با موضوع «امکان‌سنجی پیاده‌سازی بانکداری شرکتی در بانک‌های پذیرفته شده در بورس (مطالعه موردی بانک تجارت)» آغاز شده است. روند تهیه این پایان‌نامه مشتمل بر بررسی منابع مختلف، مصاحبه با مدیران ارشد بانک‌ها و نظرسنجی از مدیران و کارشناسان شبکه بانکی که دوره‌های تخصصی بانکداری شرکتی را گذرانده‌اند، بوده است. در این شماره ماهنامه و شماره‌های آتی از گزیده مهم‌ترین مطالب این پژوهش استفاده خواهیم کرد.

بانکداری شرکتی را «تلاشی فراگیر برای تمرکز بر نیازهای مشتریان و خلق راه‌حل‌های بانکی و مالی متناسب برای پاسخگویی موثر و دقیق به آنها» تعریف کرده‌اند. بانکداری شرکتی توانایی یک بانک در ارائه خدمات اعتباری متناسب با مسایل پیچیده یک شرکت، تهیه بسته‌های متنوع و خاص تامین مالی، تسهیل تجارت بین‌المللی برای کسب‌وکارهای دارای بازارهای جهانی، اعطای خطوط اعتباری به شرکت‌ها، تسهیلات سرمایه در گردش، کمک به مدیریت مالی شرکت‌ها، ارائه انواع خدمات مشاوره‌ای، مدیریت نقدینگی، خدمات بانکداری الکترونیکی، خدمات ارزی، خدمات مدیریت ریسک و... است.

می‌توان گفت تعریف ارائه شده در ذیل دربرگیرنده تمامی جوانب بانکداری شرکتی است: «بانکداری شرکتی عبارت است از مجموعه خدمات بانکی طراحی شده جهت برآوردن نیازهای ویژه مشتریان شرکتی با توجه به شرایط و مسایل خاص هر کسب‌وکار. این گونه خدمات بانکی معمولاً حول نقش محوری مدیران حساب مشتریان و با تکیه بر روابط نزدیک بین شرکت‌ها و مدیران حساب شکل گرفته و سعی در برآوردن ساختن تمامی نیازهای مالی و بانکی یک شرکت در اسرع وقت و با بهترین کیفیت ممکن دارد.»

جهت روشن شدن مطلب در خصوص برخی واژگان به کار رفته در این تعریف توضیح بیشتری ارائه می‌شود:

برآورده‌سازی تمامی

نیازهای یک شرکت

بانک‌ها با ورود به عرصه بانکداری شرکتی، افزایش سهم بازار از طریق افزایش سهم از مشتری را مدنظر دارند. سهم از مشتری را می‌توان میزان نیازهای برآورده شده مشتری توسط بانک تعریف کرد. مسلماً یک شرکت نیازمند دریافت خدمات مالی گوناگون و متنوعی است که معمولاً این خدمات را از طرق مختلف دریافت می‌کند. هدف نهایی واحد بانکداری شرکتی این است که مشتری همه خدمات مالی مورد نیاز خود را از طریق بانک دریافت کند و به این ترتیب به جای ارائه خدماتی محدود به مشتریانی پرتعداد که باعث افزایش هزینه‌های ارائه خدمات و مانع از شخصی‌سازی خدمات قابل ارائه می‌شود، خدماتی گسترده و خاص به مشتریانی بسیار ارزنده مدنظر قرار می‌گیرد که ضمن کاهش هزینه‌های عملیاتی باعث افزایش بلندمدت بهره‌وری بانک و مشتریان نیز خواهد شد.

مدیران حساب مشتریان

مدیران حساب حلقه واسط مشتری و سیستم بانکی است. در واقع تمامی درخواست‌های مشتری از طریق مدیر حساب بررسی شده و در صورت نیاز جهت تصمیم‌گیری به مقامات بالاتر ارجاع داده می‌شود. از سوی دیگر تمامی خدمات و امکانات بانک از طریق مدیر حساب به مشتری معرفی می‌شود. باید به این نکته اشاره کرد که مدیران حساب نقش بسیار مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت یک سیستم بانکداری شرکتی دارند.

این افراد به عنوان کارشناسان و مشاوران خبره بانکی تاثیر بسزایی در تسریع و تسهیل انجام فرآیندهای سیستم دارند و رابطه تنگاتنگ این مدیران با صاحبان حساب‌های تحت پوشش می‌تواند به افزایش سطح رضایت مشتریان بینجامد.

ضرورت اجرای بانکداری شرکتی

بانکداری شرکتی تلاشی فراگیر برای تمرکز بر نیازهای مشتریان شرکتی و خلق راه‌حل‌های بانکی و مالی متناسب برای پاسخگویی موثر و دقیق به آنهاست. در بانکداری شرکتی علاوه بر عرضه خدمات تسهیلات و تعهدات، مدیریت دریافت‌ها و پرداخت‌ها و... خدماتی چون مدیریت ریسک، مدیریت نقدینگی، روش‌های دیگر تامین مالی و خدمات مشاوره‌ای نیز به مشتریان بانکداری شرکتی ارائه می‌شود. تدابیر اندیشیده شده در نظام بانکداری شرکتی به گونه‌ای است تا تمامی نیازهای مالی و بانکی یک کسب‌وکار (فرد یا شرکت) را در قالب خدمات و محصولات قابل ارائه به بهترین، سریع‌ترین و دقیق‌ترین شکل ممکن برآورده ساخته و ضمن کمک به مدیریت منابع مالی می‌کوشد تا زمینه‌های رشد و شکوفایی مشتریان خود را بیش از پیش فراهم آورد. ایجاد معاونت‌های بانکداری شرکتی که نشان از تغییر رویکرد وظیفه محوری به مشتری محوری است، نقطه عطف و تمایز این ساختار نسبت به ساختارهای گذشته و مشابه در دیگر بانک‌های کشور است. از سوی دیگر تمرکز حاصل از این سازماندهی مجدد نویدبخش ایجاد تمایزهای مزیت‌آفرین برای تمامی مشتریان بانک است. اعطای تسهیلات به مشتریان در بانکداری شرکتی در برگیرنده فرصت‌های بزرگ برای بانک‌های تجاری است که به دنبال رشد و سودآوری هستند. به علاوه در چنین فعالیتی بخش عظیمی از سرمایه اقتصادی استفاده می‌شود بنابراین ریسک اعتبارات فراوانی را نیز در بر دارد. با بررسی بانک‌های خصوصی کشور مشاهده می‌کنیم که آنها وارد عرصه جدیدی از رقابت بانکی در مسیر حفظ مشتریان ویژه خود شده‌اند که در این صنعت پرقابلیت بسیار با اهمیت است. مزایای این نوع بانکداری از دو دیدگاه بانک و مشتریان را می‌توان این گونه بیان کرد که از دیدگاه بانک با توجه به افزایش رقابت در ارائه خدمات بانکی و افزایش هزینه‌های بانکداری، بانک‌ها هر روز به فکر پیدا کردن و ایجاد راه‌های جدیدی برای افزایش درآمد خود هستند. بانک‌ها در عین حال که به اداره و کاهش هزینه‌های خود می‌پردازند در جهت افزایش کارایی و درآمد نیز مشغولند. جلب اعتماد و حفظ اطمینان مشتریان از موضوعات مهم در بانکداری شرکتی است زیرا در صورت از دست دادن یکی از مشتریان ویژه، هزینه‌های به دست آوردن مشتریان جدید در بازارهای به شدت رقابتی در حال افزایش است. همچنین سودآوری یک مشتری خاص در طول دوره زمانی رابطه کسب‌وکاری همواره افزایش می‌یابد از این رو بانک‌ها درصدد ارائه خدمات اختصاصی و نوین به مشتریان ویژه خود به منظور حفظ و نگهداری و استفاده از منابع مالی آنها می‌باشند که لازمه این کار استفاده از نیروهای متخصص در تمام ارکان بانکداری شرکتی است.

بانکداری شرکتی فرصتی برای بانک‌های تجاری است تا از این طریق بتوانند ۱- مشتریان خود را بخش‌بندی نمایند و تمرکز خود را بر بخش مهمی از مشتریان قرار بدهند، ۲- نیازهای مشتریان خاص خود را بهتر بشناسند و برای برآورده کردن این نیازها راهکارها و اقدامات خود را انجام دهند، ۳- از طریق ارائه خدمات خاص به مشتریان این بخش که بخش قابل‌توجهی از مشتریان بانک است بتوانند سودآوری خود را بهبود بخشند، ۴- با برآورده کردن نیازهای خاص، مشتریان خود را حفظ و وفاداری آنها را ارتقا دهند و ۵- مشتریان جدید و بالقوه را به سمت بانک جذب کنند.

اهداف، ساختار سازمانی و محدوده بانکداری شرکتی

با توجه به بررسی‌ها و مطالعات انجام شده، بانک‌های مختلف اهداف گوناگونی را در بانکداری شرکتی دنبال می‌کنند اما برخی موارد مشترک مطرح شده از سوی بانک‌های اروپایی به شرح ذیل است:

افزایش و توسعه حجم فعالیت شرکت‌ها در بانک با در نظر داشتن مشتریان جدید و بالقوه شرکتی،
افزایش رضایت مشتریان شرکتی،

افزایش سودآوری حاصل از فعالیت شرکت‌ها در بانک،

علاوه بر موارد فوق اهدافی نظیر افزایش ارزش اقتصادی افزوده در حوزه شرکتی، افزایش نفوذ در حوزه روابط بین‌الملل، افزایش تعداد مشتریان شرکتی یا کاهش هزینه‌ها نیز مطرح شده است.

درخصوص ساختار سازمانی، تعداد اندکی از بانک‌ها حوزه بانکداری شرکتی را با توجه به موقعیت جغرافیایی در قالب یک برند یا شرکت جداگانه معرفی می‌کنند تا ارتباط بهتری با محیط و مشتریان مختلف (با قومیت‌های گوناگون) برقرار شود ولی در حالت کلی معمولاً چنین تغییر ساختاری رخ نمی‌دهد.

جهت تعیین محدوده بانکداری شرکتی، وجود یک معیار اساسی جهت تفکیک و شناسایی مشتریان مورد نظر ضروری است. بسیاری از بانک‌های اروپایی میزان فروش/درآمد شرکت‌ها را به عنوان معیار اصلی تعیین محدوده بانکداری شرکتی انتخاب کرده‌اند اما حداقل و حداکثر رقم تعیین شده جهت این گردش مالی در بانک‌های مختلف بسیار متفاوت بوده است به نحوی که حداقل گردش مالی جهت ورود یک شرکت به حوزه بانکداری شرکتی در بانک‌های مختلف از ۱/۵ تا ۲۰۰ میلیون یورو متفاوت بوده است. برخی از بانک‌ها نیز حداقل گردش مالی را صفر لحاظ کرده‌اند که نشان‌دهنده حوزه وسیع‌تر فعالیت آنان است. همچنین برخی بانک‌ها رقم حداکثر نیز تعیین کرده‌اند.

به طور کلی تعیین محدوده مرزهای بانکداری شرکتی، تعداد مشتریان شرکتی هر بانک را نیز تعیین می‌کند و می‌توان نتیجه گرفت هر بانک با توجه به اهداف و امکانات در اختیار خود نسبت به تعیین این محدوده عمل می‌کند.

بررسی دو گرایش محصول محور و مشتری محور

گرایش محصول محور و مشتری محور دو دیدگاه متفاوت در روابط بانک و مشتری هستند. بانک‌های معتقد به گرایش محصول محور عقیده دارند تنوع و کیفیت محصولات جهت مشتریان شرکتی باید به طور مداوم از سوی بانک ارتقا یابد. از سوی دیگر برخی بانک‌ها اعتقاد دارند گرایش مشتری محور اجتناب‌ناپذیر است و ضروری است محصولات، خدمات و راهکارها براساس خواست و نیاز مشتری تهیه و ارائه شود. در تفسیر دو دیدگاه فوق می‌توان سه فرضیه را در نظر داشت:

فرضیه تناقض کوتاه مدت: بر این اساس تناقض بین دو دیدگاه فوق کوتاه مدت و گذراست به این معنا که بانک در نهایت به یکی از دو مورد فوق گرایش پیدا می‌کند و در واقع یکی از دو دیدگاه کارکرد حمایتی جهت دیدگاه دیگر پیدا می‌کند.

فرضیه تناقض درازمدت: در اینجا تفاوت میان دو دیدگاه فوق به نوعی تداوم یک وضعیت درازمدت ساختاری است و سیستم در دو مسیر در حرکت است و هیچ‌یک از دو دیدگاه کارکرد موقتی و حمایتی نداشته و در نهایت گرایش محصول محور بانک یا گرایش مشتری محور موجب ایجاد مزیت رقابتی و مدل رقابتی متفاوت برای بانک می‌شود.

به بیان دیگر بانک، مشخصاً یکی از دو دیدگاه فوق را بر نمی‌گزیند بلکه دو ایده متفاوت به طور همزمان در سیستم شکل گرفته که شرایط بازار این دو ایده را هدایت و حمایت می‌کند.

فرضیه مکمل‌ها: در این فرضیه تفاوت دو دیدگاه مورد بحث بسیار مشهود بوده و در واقع دو دوره متفاوت ولی مکمل از توسعه بانک‌ها در مسیر اجرای پروژه بانکداری شرکتی را نشان می‌دهد. بانک‌هایی که گرایش مشتری محور را برمی‌گزینند در حقیقت برای ارائه خدمات متفاوت تلاش خود را معطوف متغیرهای نرم بانکداری شرکتی ساخته‌اند و به احتمال زیاد در مرحله صنعتی‌سازی محصول قرار دارند و برعکس بانک‌هایی که دیدگاه محصول محور را برمی‌گزینند در مرحله سرمایه‌گذاری قرار دارند و بر متغیرهای سخت پروسه تمرکز می‌کنند که این متغیرها در وهله اول به ساختار محصول و سپس به شناسایی استانداردهای موثر در توسعه محصول، تامین مالی و راهیابی به بازار می‌پردازند.

اجزای ماموریت بانکداری شرکتی با توجه به اندازه بانک

عوامل مختلف شناسایی ماموریت بانکداری شرکتی ارتباط متقابلی با اندازه بانک و به ویژه با وسعت جغرافیایی فعالیت بانک دارد. عواملی که بانک‌ها به طور عمده در شناسایی ماموریت بانکداری شرکتی به آن اشاره داشته‌اند به شرح ذیل است:

گرایش آشکار به مفاهیم رضایت مشتری به عنوان عامل کلیدی در ماموریت بانکداری شرکتی

تمایل زیاد به بین‌المللی شدن شرکت‌ها

گرایش استراتژیک به توسعه فعالیت در سطح بین‌المللی

تعیین معیار حداقلی برای دستیابی به حوزه شرکتی وسیع‌تر در بازار

تمرکز بر شرکت‌های معتبر که محصولاتشان بازار خوبی دارد

تمرکز بر حوزه‌های استراتژیک تجاری نظیر مشتریان، خدمات و بازارها

تفاوت‌هایی نیز در این زمینه وجود دارند که برخی از این تفاوت‌ها به شرح ذیل است:

تمایل به ارائه خدمات به شرکت‌های کوچک و متوسط به ویژه در بانک‌های اروپایی از جمله فرانسه، آلمان و اسپانیا در مقابل آنگلوساکسون‌ها که خدمات مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط را به بانک‌های تجاری واگذار کرده‌اند.

گرایش به اعطای تسهیلات در سطح بازار داخلی و در رابطه با شرکت‌های کوچک و متوسط در میان بانک‌های اروپایی.

در نتیجه تحلیل کلی بانک‌ها نشان‌دهنده موضع‌گیری‌های متمایز در زمینه بانکداری شرکتی است که براساس حوزه‌های کسب‌وکار مورد نظر بانک که ترکیبی از مشتریان موردنظر، خدمات قابل ارائه و مناطق جغرافیایی تحت مدیریت است، شکل گرفته است. در این راستا پنج گروه استراتژیک قابل تشخیص است:

بانکداری شرکتی و سرمایه‌گذاری بین‌المللی / جهانی

بانکداری شرکتی با هدف جهانی شدن

بانکداری شرکتی با استراتژی قاره محور

بانکداری شرکتی با تمرکز قوی بر بازارهای داخل کشور

بانکداری شرکتی با تمرکز قوی بر منطقه‌ای خاص از کشور.

