

بانکداری شرکتی: گامی بلند در تحول کسب و کار بانک

بر اساس تئوریهای مدیریت عوامل موثر بر سازمانها را می توان به دو دسته عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم نمود. تغییرات مدیریتی، تغییر در استراتژی های سازمان، تغییر در تعداد نیروی انسانی سازمان و ... برخی از عوامل درونی می باشند که بر عملکرد سازمانها تاثیر میگذارند. با این وجود عوامل بیرونی تاثیرگذار بر سازمانها به طور معمول می توانند موجب ایجاد تغییرات گسترده در سازمانها شده و حتی موجب اثرپذیری عوامل درون سازمانی نیز گردند.

تغییر در هریک از این عوامل درونی و بیرونی بسته به شدت تغییر و میزان اثرگذاری بر یک سازمان می تواند موجب ایجاد تغییرات جزئی و یا اساسی در آن سازمان گردد. عوامل برون سازمانی نظیر تحولات بازار، فناوریهای جدید، تغییر در نیاز مشتریان، رقبا و عواملی از این دست در طی سالهای گذشته آنچنان تغییرات عمده ای را شاهد بوده اند که موجب ایجاد تغییرات و تحولات اساسی تقریباً در تمامی سازمانها و کسب و کارهای امروزی گردیده اند.

بر اساس بررسی های انجام شده طول عمر سازمانهای در طی سالهای گذشته به شکل قابل توجهی کاهش یافته و در طی سالهای آتی نیز این روند همچنان ادامه خواهد داشت. علت این امر را میتوان در تغییرات سریع فضای کسب و کار و تغییر نیازهای مشتریان جستجو نمود. تغییرات تکنولوژیک باعث ایجاد فضای رقابتی در بازارهای مختلف گردیده و این فضا، نوآوری در روشهای برآورده سازی نیازهای مشتریان را به همراه دارد. این تغییرات موجب میگردد تا سازمانها دیگر نتوانند سالهای متمادی با استفاده از ساختار و فرآیندهای قدیمی و بر اساس مدل کسب و کار سنتی خود پاسخگوی نیازهای مشتریان خود باشند. این امر موجب کاهش درآمدهای سازمان، افزایش هزینه های لازم جهت بقا در بازار و به تبع آن کاهش چشمگیر سود عملیاتی خواهد گردید. به این ترتیب سازمانهای امروزی ناچار از ایجاد تحول سازمانی و تغییر در مدل کسب و کار خود هستند؛ بسیاری از شرکتهای بزرگ تجاری در سالهای گذشته را میتوان به یادآورد که به دلیل تاخیر در درک نیاز به تحول امروزه تنها نامی از آنها در اذهان باقیست.

تحول سازمانی مفهومی فراتر از ایجاد تغییر در فرآیندهای ارائه خدمات و پشتیبانی سازمان می باشد. این امر شامل ایجاد تغییرات بنیادین در ساختار سازمانی، فرآیندها، مدل کسب و کار، جریان های درآمدی، جریان های هزینه ای و حتی فلسفه ارزش آفرینی سازمان می باشد. نگاهی به سازمانهای پیشرو نشان می دهد که تغییر در فرآیندهای کاری و اجرایی سازمان به شکلی مستمر در حال اجراست و بهبود فرآیندی جزء لاینفکی از چرخه فعالیتهای سازمانی است که به شکلی پیوسته در حال تکرار است. در کنار این مهم ساختار سازمانی و مدل کسب و کار این سازمانها نیز در بازه های زمانی ۵ تا ۱۰ ساله به شکلی بنیادین مورد بازنگری قرار گرفته و بنابر تغییرات بازار و نیاز مشتریان دستخوش تغییر میگردد.

صنعت بانکداری نیز از این امر مستثنی نمی باشد. نگاهی به صورتهای مالی منتشره از سوی بانکها به شکل روشنی بیانگر این مطلب است که درآمدهای بانکها طی سالهای گذشته با کاهشی چشمگیر مواجه بوده است. علت این امر را میتوان در موارد مختلفی جستجو نمود، برخی از این موارد عبارتند از:

افزایش تعداد رقبا که خود موجب کاهش سهم بانکهای بزرگ و قدیمی کشور از سبد سپرده ای مشتریان گردیده است، افزایش نرخ جذب سپرده در شبکه بانکی و افزایش چشمگیر میزان مطالبات از مشتریان.

بررسی دقیق موارد فوق نشانگر این مطلب است که مدل کسب و کار بانکهای ایرانی که سالها قبل و مبتنی بر نقش بانکها به عنوان واسطه وجوه تدوین شده بوده است امروزه از کارایی لازم برخوردار نمی باشد. با توجه به محدودیت تعداد بانکهای کشور در سالهای نه چندان دور، مدل سنتی کسب و کار بانکها مبتنی بر جذب حجم عظیمی از سپرده های ارزان قیمت و اعطای تسهیلات به مشتریان با حاشیه سود مناسبی بوده است که امروزه تقریباً تمامی اجزاء این مدل درآمدی دستخوش تغییر گشته است. همچنین توسعه بازارهای کسب و کار در کشور موجب گردیده است تا دیگر امکان مرتفع نمودن نیازهای مشتریان - به ویژه مشتریان بزرگ- از طریق ارائه یک سبد خدماتی واحد وجود نداشته باشد و جلب رضایت ایشان تنها از طریق شناسایی دقیق نیازهای ایشان و ارائه خدمات تخصصی به ایشان امکان پذیر می باشد. با توجه به هزینه های تامین خدمات تخصصی ویژه مشتریان این امر نیازمند تقسیم بازار و انجام هزینه فایده جهت هریک از این گروه های مشتریان می باشد که در مدل کسب و کار سنتی بانکها محلی از اعراب نداشته و در طی سالهای اخیر نیز موجب تحمیل هزینه های سنگینی به بانکها گردیده است.

اصلاح کلیه موارد فوق نیازمند ایجاد تحولی بنیادین در راستای تغییرات محیط کسب و کار می باشد، ایجاد بانکداری شرکتی به عنوان گامی بلند در راستای تحول مدل کسب و کار بانک و به منظور ایجاد اصلاحات لازم در کلیه موارد فوق الذکر، طی ماههای گذشته به عنوان یکی از اقدامات استراتژیک بانک در دستور کار قرار داشته و اولین گام در راستای ایجاد نظام بانکداری جامع در بانک تجارت محسوب می گردد.