

بانکداری شرکتی در ایران؛ یک تجربه متفاوت

* رضا خلیل‌لو، بخش دوم

همانطور که در شماره قبل و این شماره ماهنامه تجارت از نظراتان می‌گذرد انتشار سلسله مقالات «پیاپی‌سازی بانکداری شرکتی در ایران» در دستور کار قرار گرفته است. رضا خلیل‌لو نویسنده این مقاله که نخستین پایان‌نامه با موضوع بانکداری شرکتی در کشور را با راهنمایی دکتر فلاح تهیه نموده گزارشی از روند تدوین این مقاله ارائه کرده است که از نظراتان می‌گذرد.

با توجه به تخصصی شدن فضای کسب‌وکار و نیاز آن به خدمات مالی و بانکی و تخصصی، بانک تجارت ناگزیر به بخش‌بندی و تقسیم بازار هدف است تا خدمات بانکی از کانال‌های خاصی به مشتریان مربوطه در جهت برآورده کردن نیاز آنان ارایه شود. با توجه به این موضوع و در نظر گرفتن موضوع منفعت و هزینه، ارایه انبوه خدمات یکسان به آحاد مشتریان مقرون به صرفه نبوده و اثربخشی و کارایی مورد انتظار را شاهد نخواهیم بود از این رو با توجه به قرار گرفتن بانکداری شرکتی به عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی بانک از طرف مدیرعامل محترم آقای دکتر فلاح پژوهش در این زمینه از یک‌سال پیش آغاز شد. البته بانکداری شرکتی به‌صورت محدود از چند سال پیش در چند بانک شروع شده ولی در این بین چون بانک تجارت نگاه استراتژیک به این موضوع دارد نیاز به پژوهش و تحقیق و تشکیل کارگروه‌های مطالعاتی از الزامات این نوع نگرش است.

چرا بانک تجارت؟

با مطالعه پیشینه بانک تجارت و ماهیت وجودی آن، این بانک بستری برای ارایه خدمات به بازرگانان، شرکت‌ها و کارآفرینان بوده است که این سرمایه بسیار خوبی برای بانکداری شرکتی به حساب می‌آید. در حال حاضر تعداد قابل توجهی از مشتریان بانک تجارت را مشتریان شرکتی تشکیل می‌دهد که باید با سازمان‌دهی خدمات این مشتریان در اولویت قرار گیرند.

به دلیل کمبود منابع داخلی مجبور بودیم از منابع و مقالات و تجربیات بانک‌های خارجی استفاده کنیم و چون پژوهش به‌صورت میدانی در بانک تجارت انجام می‌شد، مصاحبه با مدیران ارشد در به دست آوردن متغیرها و شاخص‌هایی که باید مورد مطالعه قرار می‌گرفتند کمک شایان توجهی کرد. از این طریق توانستیم دغدغه‌ها، محدودیت‌ها و فرصت‌های موجود در بانک را شناسایی کرده و مورد تاکید قرار دهیم. در ضمن بانک تجارت از معدود بانک‌هایی بود که کارگاه بانکداری شرکتی را در بالاترین سطح با حضور اساتیدی از بانک‌های سرشناس جهان برگزار کرده است.

امکان‌سنجی پیاپی‌سازی بانکداری شرکتی در بانک تجارت

ما این امکان‌سنجی را در ابعاد تکنولوژیکی، ساختاری، منابع انسانی، فرهنگی و قوانین مقررات مالی بررسی کردیم و همان‌طور که اشاره شد این شاخص‌ها با مطالعه میدانی در بانک و مطالعه منابع و مصاحبه با مدیران به دست آمده است. کمک به ابزارهای پرسشنامه و روش‌های آماری مورد تحلیل قرار گرفت. تعدادی از شاخص‌های ذکر شده برای پیاپی‌سازی قابل قبول بوده و در پاره‌ای از شاخص‌ها نیاز به تغییر و تحول احساس می‌شد.

نقش محصول تسهیلات شرکتی در فعالیت بانکداری شرکتی

سیستم عرضه خدمات و محصولات در بانکداری شرکتی با ویژگی‌های خاص محصولات و خدمات طراحی شده جهت مشتریان شرکتی ارتباط نزدیکی دارد. در این رابطه باید به دو پرسش پاسخ گفت؛ اهمیت و وزن تسهیلات شرکتی در سبد محصولات و خدمات پیشنهادی بانک به مشتری تا چه میزان است؟ دوم اینکه خدمات مشاوره‌ای بانک در سبد فوق چه جایگاهی دارد؟ پاسخ به این پرسش‌ها ما را قادر می‌سازد که دریابیم آیا بانکداری شرکتی نوعی تحول ساده اعطای تسهیلات براساس تقسیم‌بندی ساختاری است یا کاملاً برخلاف آن یک بازتعریف کامل سیستم عرضه و ارایه محصولات، خدمات و ارزش است. با بررسی برخی از بانک‌هایی که مشتریان شرکتی خود را از سایر مشتریان تفکیک کرده‌اند، همپوشانی قوی بین اعطای تسهیلات شرکتی و بانکداری شرکتی مشاهده می‌شود این در حالی است که ارایه خدمات مشاوره‌ای به مشتریان دارای نقش حاشیه‌ای بوده است. در برخی بانک‌ها اعطای تسهیلات شرکتی حداکثر اولویت را به خود اختصاص داده و از نظر نحوه توزیع محصولات، اعطای تسهیلات شرکتی ۵۰ درصد خدمات استفاده شده توسط شرکت‌ها را به خود اختصاص داده است.

نقش شرکت‌های کوچک و متوسط در حوزه بانکداری شرکتی

با در نظر گرفتن ارتباط بین ماموریت حوزه شرکتی و مدل‌های بخش‌بندی در برخی بانک‌های اروپایی نوعی همپوشانی بین شرکت‌های کوچک و متوسط و ناحیه شرکتی ملاحظه شده است. به طور کلی برای بانک‌ها سه گروه مشتری قابل شناسایی هستند:

کسب‌وکارهای کوچک شامل شرکت‌های خرد، موسسات خصوصی و شخصی.

مشتریان شرکتی شامل شرکت‌های کوچک و متوسط.

مشتریان بزرگ شامل شرکت‌ها و گروه‌های بزرگ.

بررسی مستندات عمومی در بانک‌های بزرگ و دارای توسعه بین‌المللی نشان می‌دهد که مفهوم ناحیه شرکتی بیشتر به موسسات با اندازه بزرگ‌تر سوق یافته و در نتیجه شرکت‌های کوچک و متوسط به‌عنوان مشتریان کوچک و حاشیه‌ای در نظر گرفته شده‌اند.

معرفی برخی محصولات و خدمات طراحی شده جهت مشتریان شرکتی

برخی از خدمات و محصولات بانک‌ها برای مشتریان شرکتی به شرح ذیل است:

سیستم پرداخت: کارت اعتباری و کارت نقدی برای شرکت‌ها، انتقال الکترونیکی وجوه، مدیریت نقدینگی و خدمات پرداخت بین‌المللی و...

تسهیلات: برنامه‌های تسهیلات برای کارکنان، تسهیلات کوتاه‌مدت، بلندمدت و میان‌مدت.

مدیریت ریسک مالی: خدمات مدیریت ریسک نوسان نرخ ارز، خدمات مدیریت ریسک نرخ بهره، خدمات مدیریت ریسک قیمت، خدمات مدیریت دارایی‌ها/بدهی‌ها، مدیریت ریسک موجودی کالا.

خدمات مدیریت ریسک کسب‌وکار: ریسک بیمه شرکت‌ها، ریسک بیمه اشخاص، مدیریت انتقال ثروت.

مدیریت دارایی‌ها: مدیریت دارایی‌های شخصی، مدیریت دارایی‌های شرکتی.

تامین مالی شرکتی: تامین مالی پروژه‌ای، سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات، مشاوره مالی، سازمانی و استراتژیک، مدیریت بحران شرکتی

خدمات بین‌المللی: قرارداد مشارکت و همکاری با بانک‌های خارجی، شرکت‌های تابعه و شعب در خارج از کشوربانک‌ها به طور عمده تمرکز بیشتری روی اعطای تسهیلات به مشتریان شرکتی دارند و برخی از محصولات مثل خدمات مدیریت دارایی و پرداخت دارند و محصولات دیگری نظیر خدمات ریسک صنعت و خدمات موقعیت‌یابی در بازار به صورت حاشیه‌ای در نظر گرفته شده‌اند.

نیازهای حوزه فناوری اطلاعات

و حوزه آموزش

حوزه فناوری اطلاعات

بررسی استراتژیک بانکداری شرکتی نیازهای حوزه فناوری اطلاعات را به وضوح نشان می‌دهد. تعیین این نیازها می‌تواند از طریق شناخت کاربرد فناوری اطلاعات در اتوماسیون و همچنین نوآوری حاصل شود. ابزار فناوری اطلاعات را می‌توان با توجه به تاثیر و نوع استراتژی‌های تعیین شده تعریف کرد. در این حوزه کمبودهای عمده می‌تواند شامل موارد ذیل شود:

ارتباط ضعیف سیستم‌های ذخیره اطلاعات مالی و تجاری مشتریان با سیستم اطلاعات تسهیلات مشتریان شرکتی

نبود بستر کاربردی مناسب جهت حمایت تعاملات داخلی بانکداران شرکتی با سیستم اطلاعات بانک (اطلاعات تجاری و اطلاعات تسهیلات).
ضعف در زمینه برقراری تعامل موثر و حمایت مشتریان در پروسه‌های مدیریت.

حوزه آموزش

تجزیه و تحلیل استراتژی‌ها و سیاست‌های حوزه شرکتی ما را در شناسایی نیازهای آموزشی یاری می‌کند. این شناسایی از طریق بررسی مهارت‌ها و توانایی‌های موجود در بانک و تاثیر آنها بر عملکرد بانک، تکنیک‌ها و روش‌های مدیریت صورت می‌پذیرد. برخی نیازهای آموزشی مهم شناسایی شده به شرح زیر است:

نیاز به توانایی تجزیه و تحلیل خدمات مالی بازار

نیاز به توانایی توسعه شاخص‌های مدیریت محصولات به منظور تصمیم‌گیری‌های موثر در موضع‌گیری و شیوه ارایه هر محصول.

ضرورت پررنگ‌تر کردن نقش مدیریت مشتری و توسعه فنون تخصصی در ارایه محصولات و خدمات.

افزایش توانایی اداره کردن مشتریان شرکتی در داخل بانک.

توسعه مهارت رهبری تیم‌های عملیاتی در رفتار با مشتریان.

افزایش مهارت مدیران در جذب مشتری به منظور خدمت‌رسانی بهینه جهت رفع نیازهای مشتریان.

رویکردهای بانکداری شرکتی

دو رویکرد به شرح ذیل برای بانکداری شرکتی تعریف شده است:

بانکداری شرکتی مبتنی بر محصول‌محوری.

بانکداری شرکتی مبتنی بر سازمان و ساختارمحوری.

بانکداری شرکتی مبتنی بر محصول‌محوری

در این رویکرد بانک ارایه‌دهنده خدمات بانکداری شرکتی مجموعه‌ای از خدمات متناسب شده را در سطح مشتریان بزرگ طراحی و ارایه می‌کند. این خدمات به طور عمده توسط شعب عمومی بانک‌ها به شرکت‌های بزرگ ارایه می‌شود (خدمات شرکتی صرفاً به صورت عمومی به مشتریان شرکتی ارایه می‌شود). مشتریان این نوع بانک‌ها با استفاده از کارت‌های هوشمند که در اختیار ایشان قرار گرفته یا با استفاده از تکنیک‌های شناسایی خودکار در شعب از خدمات بانکی منحصربه‌خود بهره‌مند می‌شود. مهم‌ترین ویژگی این بخش نیاز به ارتباط مستقیم و شناخت دایمی روسای شعب از این مشتریان است تا در زمان نیاز با حضور در شعب بهترین خدمات را با توجه به نیازهای مشتری و سطح خدمت‌رسانی بانک ارایه کنند. عمده محصولات عرضه شده نیز به صورت عمومی برای همه مشتریان بزرگ طراحی و عرضه می‌شود.

بانکداری شرکتی مبتنی بر سازمان

و ساختارمحوری

در این نوع از بانکداری شرکتی بخشی تحت عنوان بانکداری شرکتی وظیفه هدایت تیم عملیاتی، محصولات و ارایه خدمات را متناسب با انواع مشتریان حقوقی در بانک برعهده دارد. این تیم با استفاده از امکانات خود به شناسایی مشتریان بزرگ پرداخته و با جداسازی عملیات این شرکت‌ها از عملیات جاری شعب، خدمات را در بالاترین سطح و با توجه به نیازهای شرکت‌ها و مشتریان بزرگ برای ایشان سفارشی می‌کند.

در برخی از موارد با توجه به محدودیت‌های قوانین بانکی این شیوه بانکداری می‌تواند با شناسایی نیازهای شرکت‌های بزرگ و مطالعه قوانین بانکی توسط تیم خبره کارشناسی، راهکارهای مناسب را برای ارایه خدمات در سطح کلان یافته و پیشنهاد کند.