

پیاده‌سازی بانکداری شرکتی در ایران؛ چرا و چگونه

ویژگی‌های اصلی بانکداری شرکتی

بخش سوم و پایانی

یکی از فعالیت‌هایی که بانک‌ها برای افزایش سوددهی و کاهش ریسک تمرکز انجام می‌دهند سرمایه‌گذاری در زمینه‌هایی است که مناسب تشخیص می‌دهند. فعالیت‌های مربوط به سرمایه‌گذاری شامل سرمایه‌گذاری در اوراق بهادار و همچنین سرمایه‌گذاری در طرح‌ها و پروژه‌ها به صورت سرمایه‌گذاری مشترک است. در مواقعی که بانکداری مازاد منابع است، بانکداری شرکتی قادر به سرمایه‌گذاری‌های سودآور در پروژه‌های سرمایه‌گذاری میان‌مدت یا بلندمدت است بنابراین از لحاظ سوددهی، بانکداری شرکتی به بانک در رسیدن به اهداف کمی کمک می‌کند. سرمایه‌گذاری در چنین پروژه‌هایی، سودآوری بانک را بیشتر از اعطای تسهیلات کوتاه‌مدت و بلندمدت فراهم می‌کند، چراکه بانک می‌تواند منابع خود را برای سال‌های آتی با ریسک اندک و سودآوری مناسب مصرف کند. از لحاظ کیفی هم این واحد می‌تواند خدمات با کیفیت بالا در قالب طراحی ابزارهای مالی برای شرکت‌ها و موسسات وابسته و غیروابسته به بانک را فراهم کند. همان‌طور که انتظار می‌رود، ممکن است محصولات زیرمجموعه بانکداری شرکتی کاملاً ناهمگون بوده و طیف بسیار گسترده‌ای از فعالیت‌های بانکی را شامل شود. به عنوان مثال در برخی از شرکت‌ها دامنه تکمیل‌کننده خدمات بانکی از ارایه محصولات خرد بانکی تا ارایه خدمات مشاوره‌ای را شامل می‌شود.

بانکداری شرکتی می‌تواند تمامی فرآیندهای مالی را از تامین و تدارک و سپرده‌گذاری تا فرآیند تسهیلات اعطایی به مشتریان بزرگ را یکپارچه کند. این عامل موجب پاسخگویی سریع‌تر و سودآورتر به نیازهای مشتریان بزرگ و ایجاد مزیت رقابتی در چرخه زمانی می‌شود. در بخشی دیگر با جمع‌آوری اطلاعات مشتری بزرگ در یک مکان با ارزشیابی مستمر مشتری براساس تعاریف مشتریان در سیاست‌های استراتژیک بانک، مشتریان کلیدی و بزرگ خود را در هر بخشی از گروه های عملیاتی درآمدزایی خود شناسایی و نگهداری می‌کند.

بانکداری شرکتی ضمن پیوستگی و یکپارچگی با بخش‌های دیگر بانک شامل اعتبارات و تسهیلات و روابط عمومی، ارتباط موثری با منابع تامین‌کننده مالی و پولی برقرار می‌سازد و ضمن پیش‌بینی مقدار نیاز بانک به منابع مالی مورد نیاز برای خدمات یا تسهیلات بر حسب میزان سفارشات و توانمندی‌های بانک یا منبع تامین‌کننده و مدت زمان ایجاد و تکمیل منابع جدول زمان‌بندی جذب و تهیه منابع مالی را ارایه کرده و مشخص می‌کند از چه منبعی و به چه میزان و چه درصد کارمزد و در چه زمان‌هایی باید برای تهیه منابع مالی مورد نیاز استفاده کرد. مهم‌ترین وظیفه این بخش را می‌توان جلوگیری از اسکونت و خواب نقدینگی در بانک دانست.

ویژگی اصلی بانکداری شرکتی آن است که بدانیم آیا بانکداری شرکتی در سطح محصول به شرکت‌های بزرگ عرضه شود یا به عنوان یک استراتژی بلندمدت مجموعه‌ای از محصولات فعلی و جدیدی را به شرکت‌های بزرگ عرضه کند. در بررسی صورت گرفته از بانک‌های معتبر دنیا نشان می‌دهد که بسیاری از بانک‌ها با ارتقای محصولات متناسب با زنجیره تامین مشتریان بزرگ خود محصولات جدیدی عرضه و از سوی دیگر بانک‌هایی نیز اعلام کرده‌اند با ارایه راه‌حل‌های سفارشی متناسب با شرکت‌های بزرگ، پیگیری بانکداری شرکتی را به‌صورت جدی شروع کرده‌اند.

بانکداری شرکتی باتوجه به ویژگی‌ها و الزامات خاص خود، برای اجرایی کردن نیاز به اقدامات مبنایی و مهمی دارد که این موارد سرفصل‌های خاص بانکداری شرکتی نیز هست. در ادامه سرفصل‌های بانکداری شرکتی با توجه به ویژگی‌های آن ارایه می‌شود.

مشتریان بانکداری شرکتی

این شیوه بانکداری به شرکت‌هایی خدمات ارایه می‌کند که فراتر از کسب‌وکارهای کوچک و با حجم بیشتری از منابع به فعالیت‌های اقتصادی اشتغال دارند. این دسته از شرکت‌ها طیفی از شرکت‌های کوچک و متوسط تا شرکت‌های چندملیتی را شامل می‌شوند.

شرکت‌های جدیدی که در آستانه شروع فعالیت قرار دارند با توجه به صنعت، سرمایه اولیه و برنامه‌های توسعه‌ای و رشد، بازارها و... بررسی شده و براساس پیش‌بینی فروش در طبقه‌بندی فوق قرار می‌گیرند. بانکداری شرکتی خدمات خود را با هدف همراهی و کمک به شرکت‌های یادشده برای تحقق اهداف توسعه‌ای ارایه می‌کند.

از آنجا که تسهیلات مهم‌ترین مدخل درآمدی بانک به شمار می‌رود. انجام بازاریابی برای تسهیلات توسط مسوولان شعب منوط به پذیرایی قابل قبول از مشتریان معتبر خصوصاً مشتریان خاصی است که معمولاً ارقام زیادی را به صورت وام دریافت می‌کنند. مشتریان بزرگ به دلایل مختلف برای بانک‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار هستند.

دلایل اهمیت مشتریان بزرگ

مشتریان بزرگ برای بانک‌ها از اهمیت بالایی برخوردارند که در ادامه به ذکر دلایل آن پرداخته می‌شود:

- مشتریان بزرگ معتبر بوده و شناخته شده هستند.
- مشتریان بزرگ دارایی‌های قابل توجهی هستند.
- مشتریان بزرگ معمولاً گردش حساب جاری زیادی دارند و بانک‌ها تلاش می‌کنند تا مشتریان کلیدی را متقاعد کنند تا حساب جاری جدیدی افتتاح کرده و حساب‌های در گردش خود را به آنجا انتقال دهند.

- در برخی بانکها تاکید فراوانی بر اعطای تسهیلات کلان وجود دارد چرا که این امر نه تنها مشکل مازاد منابع بانک را منتفی می‌کند بلکه با پرداخت تسهیلات کلان عملیات کمتری در مقایسه با وقتی که تعداد زیادی تسهیلات کوچک اعطا می‌شود انجام می‌گیرد. برای همه بنگاه‌ها سودآورتر آن است که به جای سروکار داشتن با مشتریان خرد با چند مشتری کلان مبادله داشته باشند.

تفاوت مشتریان بانکداری شرکتی و بانکداری خرد

شیوه جدید بانکداری شرکتی چندی است در نظام بانکی کشور مطرح شده است. بانکهای پیشرو در تلاشند تا با تمرکز بر رویکرد جدید ارایه خدمات به مشتریان خاص خود (شرکتها) تمایز و ارزش آفرینی بیشتری را به منصفه ظهور رسانند. در این رهگذر به دلیل عدم آشنایی با کارکردهای این شیوه بانکداری سوالات بسیاری برای بانکداران پدید می‌آید که یکی از مهم‌ترین آنها این است که مگر نمی‌توان خدمات به شرکتها را از طریق بانکداری خرد ارایه کرد. بنابراین لازم است در پاسخ به این سوال به تفاوت‌های اساسی مشتریان شرکتی و خرد اشاره کرد. با بررسی این تفاوت‌هاست که مشخص خواهد شد که ارایه خدمات بانکی به شرکتها نیازمند تدابیر، فرآیندها و راهکارهای متفاوتی است یا نه؟

گستره فعالیت شرکتها به صورت معمول بسیار وسیع و درخصوص افراد بسیار محدود است بنابراین تامین خواسته‌های شرکت طیف وسیعی از فعالیت‌های بانکی پیچیده و متنوع را طلب می‌کند. به این ترتیب لازم است تا تمامی ارکان بانک برای ارایه خدمات به شکل منسجمی یکپارچه شوند. از سوی دیگر حوزه فعالیت شرکتها تخصصی و چند تخصصی بوده و برای افراد غیرتخصصی است. تخصصی بودن فعالیت شرکتها بر شکل خدمات بانکی تاثیر گذاشته و برای هر نوع خدمت بانکی شکل‌های متنوعی را متصور می‌سازد. مالکیت در شرکتها به صورت سهام و برای افراد به صورت دارایی‌های فردی است که این امر تاثیر بسزایی در شکل مواجهه و ارایه خدمت به مشتریان دارد. شکل مالکیت بر تعهدات، تضامین، اعتبار و... که مورد علاقه بانک‌هاست تاثیر دارد. یکی دیگر از مهم‌ترین تفاوت‌ها را می‌توان به شکل تصمیم‌گیری مربوط دانست، این امر به آن معنی است که در شرکتها به طور معمول تصمیمات سازمانی و گروهی اتخاذ می‌شود در حالی که افراد بر تصمیمات فردی اتکا دارند بنابراین تاثیرگذاری بر تصمیمات شرکتی نیازمند دانش، تخصص و فعالیت‌هایی متفاوت از بانکداری خرد است.

ساختار مالی نیز عامل دیگری است که برای تشریح وضعیت یک مشتری شرکتی مورد استفاده قرار می‌گیرد، شکل و اندازه دارایی‌ها، ساختار بدهی و... موضوعاتی است که تعریف چارچوب‌های مواجهه با شرکتها را تعریف می‌کند در حالی که برای افراد چارچوب‌های کاملاً متفاوتی ملاک عمل است. شاخص دیگر مبنای اعتبارسنجی به عنوان فاکتور اصلی بانکداری در ارایه خدمات در بخش تسهیلات و تعهدات است که برای شرکتها مستندات مالی و برای افراد سوابق معاملاتی و گردش حسابها ملاک تصمیم‌گیری درخصوص رتبه‌های اعتباری است بنابراین تفاوت‌های بسیاری را می‌توان در شیوه‌های اعتبارسنجی این دو گروه جست‌وجو کرد. درخصوص موضوع وصول مطالبات نیز همان‌گونه که مشخص است شکل برخورد با هر یک از دو دسته و منابع در اختیار برای وصول مطالبات و... دارای تفاوت‌های ذاتی و ماهوی هستند که همین امر شکل وصول مطالبات را در این دو گروه به کلی تحت تاثیر قرار می‌دهد. موضوع حایز اهمیت دیگر شناسایی ریسک هر یک از این دو بخش است. با وجود نوپا بودن مدیریت ریسک در نظام بانکی ریسک شرکتها قابل اندازه‌گیری و شناسایی ریسک افراد به خصوص در کشور ما بسیار دشوار است.

از سوی دیگر ارایه خدمات مشاوره‌ای برای شرکتها بسیار معمول بوده و برای بانکها توجیه اقتصادی دارد اما ارایه این نوع خدمت برای مشتریان خرد بجز مشتریان اختصاصی غیرمعمول و به صورت موردی و غیرسیستماتیک اتفاق می‌افتد.

درخصوص مواجهه با مشتری نیز باید گفت که در بانکداری خرد افراد شخصا با بانک مواجه هستند اما در بانکداری شرکتی هر یک از کارکنان یا مدیران می‌توانند تجربه‌ای متفاوت از دریافت خدمات را تجربه کنند که ارزیابی کیفیت خدمات و رضایت را با چالش مواجه می‌سازد. آنچه برای ارزیابی مشتریان شرکتی ملاک عمل قرار دارد میزان درآمد، فروش و سودآوری است که مشخص و مستند است حال اینکه ارزیابی درست افراد بسیار محدود است. درخصوص نظارت بر رفتارهای مالی نیز باید گفت شرکتها بیش از افراد تحت نظارت و کنترل قرار دارند بنابراین این مهم بر رفتارهای مالی و بانکی آنها تاثیرگذار است و برای بانکها ملاکی برای تصمیم‌گیری درخصوص مشتری تلقی می‌شود.

ساختار سازمانی:

ساختار دولتی و وظیفه محور فعلی بانکهای بزرگ تجاری میراث چندین ساله دولت بوده و مناسب فعالیت یک بانک خصوصی در محیط به شدت رقابتی فعلی نمی‌باشد؛ محیطی که هر روز یک نیاز در مشتری پدید می‌آید و برای پاسخ گویی به این نیازها، سرعت، انعطاف و چابکی در قالب ساختار مشتری محور، لازمه سازمانی است که حداقل می‌خواهد به حیات خود ادامه دهد.

برای ارائه خدمات بانکداری شرکتی، نیاز به تجدید ساختار بانک است، به عبارتی، باید یک بانک کوچک در دل بانک ایجاد شود که بخش‌های مختلف داشته و اختیار و استقلال عمل داشته باشد. این بانک کوچک وظیفه دارد به مشتریان شرکتی بانک سرویس دهد، یعنی ارائه خدمات بانکی توسط یک مجموعه به طیفی از مشتریان حقوقی بانک.

بر اساس پیشنهاد فوق، نیاز بانکداری شرکتی، ساختاری افقی، تخت و چابک به جای ساختار طولی، عمودی و چندطبقه است تا بتواند به صورت مناسب و به موقع با واحدهای دیگر بانک برای ارائه خدمت به مشتریان شرکتی یکپارچه شود.

فاصله گرفتن از کاغذبازی و بوروکراسی مداری باتوجه به خصوصی شدن بانک و نیاز به حذف حرکت‌ها، ارتباطات و کاغذبازی‌های اضافه در راستای تأمل بیشتر واحدهای مرتبط جهت ارائه خدمت به مشتریان شرکتی و پیش بینی ساختاری با در نظر گرفتن این موارد.

نیروی انسانی:

بکارگیری دانش تخصصی و مهارتهای روز دنیا از نظر بکارگیری مدل کسب و کار بانکداری شرکتی، تعریف محصولات جدید و یا به روز کردن محصولات کنونی بر

اساس نیازهای مشتریان شرکتی، نیاز به دانش، تخصص و کارکنان حرفه‌ای دارد. این امر می‌تواند فرصتی عظیم در راستای تکمیل دانش حرفه‌ای و تخصصی کارشناسان بانک در حوزه عملیاتی باشد.

برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی یا بکارگیری دانش آموختگان دوره‌ای مذکور به منظور برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل، طراحی و پیاده‌سازی و نگهداری بانکداری شرکتی.

تغییر پارادایم های کارکنان از طریق تبیین تفاوت «ارباب رجوع» در سازمان های دولتی و «مشتری» در سازمان های خصوصی به آحاد نیروی انسانی بانک به لحاظ تبدیل شدن به بانک خصوصی و گذراز سازمان دولتی و وارد شدن به میدان سخت رقابت، برای توجه بیش از پیش به مراجعه کنندگان به بانک.

برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی برای مدیران و کارشناسان بانک به منظور توجیه آنها برای طراحی و استقرار سیستم بانکداری شرکتی. واضح است که اگر کارکنان یک سیستم، برای ایجاد تغییر توجیه نشده باشند در مقابل آن مقاومت خواهند کرد. ایجاد انگیزه لازم در کارکنان بانک برای ارائه خدمت به مشتریان مهم شرکتی و شناساندن مواهب این نوع بانکداری برای بانک و کسب و کارهای یک کشور ضروری است.

قوانین و مقررات:

تغییر ضوابط و مقررات موجود در بانک، در جهت گذر از بانکداری سنتی، و تدوین مقررات منعطف به طوری که تصمیم سازی و تصمیم گیری در بانک را حمایت و آسان نماید تا بتوان مشتری‌مدارانه و بر اساس نیاز مشتری حرکت کرد.

باید در قوانین و مقررات حاکم بر شبکه بانکی کشور تعامل بیشتری با بانک مرکزی و مراجع قانون گذاری نسبت به توجیه تغییر قوانین موجود در راستای اجرای بانکداری شرکتی انجام گیرد.

تلاش بیشتری در زمینه تفهیم و عینیت بخشیدن به فواید و سودآوری بانکداری شرکتی برای کسب و کارهایی یک کشور به مراجع و دستگاه‌های ذربط در جهت جلب نظر موافق این دستگاه‌ها برای انجام تغییرات لازم در قوانین و مقررات موجود انجام گیرد.

تدوین قوانین و مقررات جدید بانکداری شرکتی در راستای بکارگیری مکانیزم‌های انگیزشی برای شرکت‌هایی که از خدمات این سیستم بانک استفاده می کنند تا بتوانند مشتریان بیشتری جذب نمایند.

به دنبال تدوین قانون فوق برای انگیزش بیشتر شرکتهای، از آنجا که جذب مشتریان بیشتر با حجم گردش حساب بالا، سود بیشتری نصیب بانک می نماید، لذا پیشنهاد می شود قانونی تصویب گردد که درصدی از سود جدید بانک که به خاطر استقرار بانکداری شرکتی محقق شده است، به کارکنان و مدیران بانک تعلق گیرد.

در نهایت با توجه به وضعیت مساعد سه متغیر فنی و تکنولوژی، اقتصادی و مالی و شرایط فرهنگی در شرایط فعلی، پیشنهاد می شود، تمرکز بر روی سه متغیر که وضعیت مناسبی برای استقرار بانکداری شرکتی ندارند منجر به غفلت از این متغیرها نشود. چون این سه متغیر برای بهتر شدن جای زیادی دارند اما بهبود یا نگهداری آنها در این وضعیت نیاز به برنامه‌ریزی دارد.