



به نام خدا



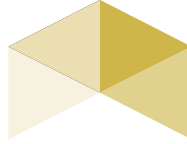
گزارش کارشناسی
رویکرد استراتژیک راهبری
به منظور هم‌افزایی بین فعالیت
بانکی و شرکتی سازمان
تأمین اجتماعی



سازمان تأمین اجتماعی

اقتصاد و سرمایه‌گذاری





رویکرد استراتژیک راهبری به منظور هم‌افزایی بین
فعالیت بانکی و شرکتی سازمان تأمین اجتماعی



موسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی



تهیه و تدوین: محمد کشته‌گر
ناظر علمی: فردین یزدانی

واژه‌های کلیدی:

هم‌افزایی
بانکداری شرکتی
بانک رفاه
سازمان تأمین اجتماعی

شماره مسلسل: DF ۱۳ EI (۱۶) ۹۵

تاریخ انتشار گزارش: ۱۴/۱۰/۱۳۹۵



فهرست مطالب

<p>۲</p> <p>بانکداری جامع..... ۱۳</p> <p>۲-۱ مقدمه..... ۱۳</p> <p>۲-۲ مزایای بانکداری جامع..... ۱۵</p> <p>۲-۳ معایب بانکداری جامع..... ۱۵</p> <p>۲-۴ جایگاه بانکداری شرکتی در مدل بانکداری جامع..... ۱۶</p>	<p>۴</p> <p>پیشگفتار مؤسسه..... ۱</p> <p>۱</p> <p>نسل جدید بانکداری..... ۶</p> <p>۱-۱ مشتریان جدید بانک..... ۶</p> <p>۱-۲ ظهور گروههای جدید از مشتریان و فرصتهای ایجاد شده برای بانکها..... ۸</p> <p>۱-۳ عوامل اثرگذار بر آینده صنعت بانکداری..... ۱۱</p>
<p>۴</p> <p>تأمین اجتماعی..... ۳۲</p> <p>۴-۱ معرفی سازمان تأمین اجتماعی..... ۳۲</p> <p>۴-۲ وظایف و اختیارات سازمان..... ۳۲</p> <p>۴-۳ دارایی و درآمدهای سازمان..... ۳۲</p> <p>۴-۴ جریان نقدینگی سازمان تأمین اجتماعی..... ۳۳</p> <p>۴-۵ سرمایه گذاریها و شرکتداری تأمین اجتماعی..... ۳۳</p> <p>۴-۶ بانک رفاه..... ۳۵</p>	<p>۳</p> <p>بانکداری شرکتی..... ۱۸</p> <p>۳-۱ عوامل خارجی در روند شکل گیری بانکداری شرکتی..... ۱۹</p> <p>۳-۲ مهم ترین تغییرات حاصل از استقرار موفق بانکداری شرکتی..... ۲۰</p> <p>۳-۳ تهدیدها برای مدل بانکداری شرکتی..... ۲۳</p> <p>۳-۴ بزرگ ترین تهدیدهای بانکداری شرکتی..... ۲۴</p> <p>۳-۵ فاکتورهای موجود در برابر تهدیدهای بانکداری شرکتی..... ۲۵</p> <p>۳-۶ عملکرد بانکداری شرکتی..... ۲۵</p> <p>۳-۷ ارائه بهترین خدمات..... ۲۶</p> <p>۳-۸ برتری مالی..... ۲۷</p> <p>۳-۹ خود کارسازی و صنعتی سازی خدمات..... ۲۸</p> <p>۳-۱۰ اثربخشی منابع..... ۲۹</p> <p>۳-۱۱ محصول..... ۲۹</p> <p>۳-۱۲ استراتژی منابع و مصارف - مالی..... ۳۰</p> <p>۳-۱۳ حضور بین المللی..... ۳۰</p>
<p>۶</p> <p>بررسی محیط کسب و کار بانکداری شرکتی در بانک رفاه..... ۴۵</p> <p>۶-۱ بررسی محیط..... ۴۵</p>	
<p>۸</p> <p>ساختار بانکداری شرکتی..... ۸۲</p> <p>۸-۱ مقدمه..... ۸۲</p> <p>۸-۲ هدف..... ۸۲</p> <p>۸-۳ دامنه کاربرد..... ۸۲</p> <p>۸-۴ بانکداری خرد..... ۸۳</p> <p>۸-۵ بانکداری اختصاصی..... ۸۳</p> <p>۸-۶ معیارهای بخش بندی مشتریان..... ۸۳</p> <p>۸-۷ بانکداری کسب و کار..... ۸۴</p> <p>۸-۸ بانکداری شرکتی..... ۸۵</p> <p>۸-۹ واحدهای بانکداری شرکتی..... ۸۵</p> <p>۸-۱۰ مقایسه ساختار پیشنهادی در بانکداری شرکتی با وضعیت موجود..... ۹۲</p> <p>۸-۱۱ نمودار سازمانی پیشنهادی..... ۹۳</p> <p>۸-۱۲ محصولات و خدمات بانک..... ۹۳</p> <p>۸-۱۳ کانالهای ارائه محصولات و خدمات در بانک..... ۹۵</p> <p>۸-۱۴ مرکز تعالی کانالهای ارائه محصولات و خدمات بانک..... ۹۶</p> <p>۸-۱۵ درآمد حاصل از ارتباط بانک با مشتری..... ۹۶</p> <p>۸-۱۶ هزینه خدمات بانک به مشتری..... ۹۶</p> <p>۸-۱۷ ارزش مشتری..... ۹۷</p> <p>۸-۱۸ مدیر ارتباط با مشتری..... ۹۷</p> <p>۸-۱۹ شرح وظایف مدیر ارتباط با مشتری..... ۹۷</p> <p>۸-۲۰ صلاحیت و آموزش مدیران ارتباط با مشتری..... ۹۹</p> <p>۸-۲۱ مهارت های مدیران ارتباط با مشتری..... ۹۹</p> <p>۸-۲۲ آموزش مدیران ارتباط با مشتری..... ۱۰۰</p> <p>۸-۲۳ مدل ماتریسی ساختار، کانالهای ارتباطی، محصولات و خدمات..... ۱۰۳</p>	<p>۵</p> <p>بانکداری شرکتی رویکرد استراتژیک در بازارهای در حال توسعه..... ۳۶</p> <p>۵-۱ اهمیت ارتباطات بانکی..... ۳۷</p> <p>۵-۲ توسعه خدمات غیر بانکی و افزایش کیفیت آنها..... ۳۹</p> <p>۵-۳ اثربخشی خدمات..... ۴۰</p> <p>۵-۴ مدیریت روابط با شرکتها و وفاداری آنها..... ۴۱</p> <p>۵-۵ بسته خدماتی..... ۴۲</p>
<p>۱۰</p> <p>نقشه راه..... ۱۰۷</p> <p>۱۰-۱ سازمان..... ۱۰۷</p> <p>۱۰-۲ بانک رفاه..... ۱۰۷</p>	<p>۷</p> <p>تدوین راهبرد..... ۷۴</p> <p>۷-۱ راهبرد کلان سازمان تأمین اجتماعی..... ۷۴</p> <p>۷-۲ ماتریس SWOT درخصوص راهبرد بانکداری شرکتی بانک رفاه..... ۷۵</p> <p>۷-۳ برآورد تقریبی از اثر بخشی استراتژی..... ۷۹</p> <p>۷-۴ اثر پیاده سازی بانکداری شرکتی در بانکها..... ۷۹</p> <p>۹</p> <p>پیاده سازی بانکداری شرکتی..... ۱۰۴</p> <p>۹-۱ استراتژی های پیاده سازی بانکداری شرکتی در بانک ۱۰۴</p>
<p>۱۰۷</p> <p>۱۰-۱ سازمان..... ۱۰۷</p> <p>۱۰-۲ بانک رفاه..... ۱۰۷</p>	<p>۱۰۸</p> <p>۱۱-۱ مقالات و مستندات..... ۱۰۸</p> <p>۱۱-۲ کتاب..... ۱۰۸</p>



پیشگفتار مؤسسه

سازمان تأمین اجتماعی بزرگترین عرضه‌کننده خدمات تأمین اجتماعی در سطح کشور است. محصولات این سازمان عمومی غیردولتی، شامل خدمات درمانی، مستمری بازنشستگی، بیمه بیکاری و دیگر خدمات زیرمجموعه بیمه‌های اجتماعی می‌شود. این سازمان به منظور پایبندی به تعهدات خود، نیازمند منابع پایدار و مستمر است. حق بیمه‌ها و سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های سودآور از جمله منابع اصلی درآمدهای سازمان به‌شمار می‌روند.

بخشی از سرمایه‌گذاری سازمان تأمین اجتماعی در قالب بنگاه‌داری پیش گرفته می‌شود. ماحصل این اقدام بیش از ۲۰ شرکت تابعه از جمله شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی یا به بیان مختصر «شستا» است. شستا خود از ۸ هلدینگ و بیش از ۱۴۰ شرکت تابعه تشکیل شده است. گستردگی فعالیت‌های این شرکت‌ها از یک سو، تعدد آنها از سوی دیگر، راهبردهایی دقیق و اصولی برای کسب بیشترین سود با کمترین ریسک از آنها را می‌طلبد.

بانک رفاه در میان شرکت‌های تابعه سازمان تأمین اجتماعی با بیش از ۱۵۰ هزار میلیارد ریال سپرده و شعب متعدد در سطح کشور، می‌تواند یکی از ابزارهای مهم برای دستیابی سازمان به بهترین عملکرد در حوزه سرمایه‌گذاری و بنگاه‌داری به‌شمار رود. یکی از راه‌های آزموده شده در گستره جهانی برای بهره‌مندی از بانک رفاه، وراى خدمات عمومی





بانکی، راه‌اندازی بخش بانکداری شرکتی است.

بانکداری شرکتی یا بانکداری کسب و کار بخشی از بانکداری به شمار می‌رود که صرفاً با مشتری‌های شرکتی در تعامل است. نظر به حضور بیش از ۱۴۰ شرکت فعال در بخش بنگاهداری سازمان تأمین اجتماعی، نیاز به چنین ارگانی ضرورتی انکارناپذیر می‌یابد. در بانکداری شرکتی خدماتی همچون وام و محصولات اعتباری، مدیریت دارایی و نقدینگی، ارائه تجهیزات امانی، مدیریت املاک تجاری، تأمین مالی فعالیت‌های تجاری و خدمات کارفرمایی همچون نظام حقوق‌دهی و برنامه‌های بازنشستگی را در بر می‌گیرد. از مزایای انکارناپذیر بانکداری شرکتی می‌توان به کاهش هزینه مبادله شرکت‌ها اشاره کرد. به بیان دیگر، بانک رفاه می‌تواند حکم حلقه رابط میان شرکت‌های زیرمجموعه سازمان را ایفا کرده و به هم‌افزایی میان فعالیت‌های آنها کمک کند.

بانکداری شرکتی فعالیت‌های شرکت‌های تابعه را تسهیل و تسریع می‌بخشد. هرچند، گستردگی ابعاد بانکداری شرکتی از یک طرف و گستردگی فعالیت‌های اقتصادی سازمان از طرف دیگر، نیاز به بررسی همه‌جانبه بانکداری شرکتی با تمرکز بر ویژگی‌های بانک رفاه، سازمان و شرکت‌های تابعه را آشکار می‌کند. این امر نیازمند همکاری مستمر و کامل کلیه ارگان‌های ذینفع و ذیمدخل در این زمینه است. گزارش حاضر در مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی با هدف برداشتن اولین گام در این راه توسط جناب آقای محمد کشته‌گر، کارشناس باسابقه حوزه بانکداری شرکتی تهیه و تدوین شده است.

دکتر شهرام غفاری
رئیس مؤسسه
زمستان ۱۳۹۵



کلمات کلیدی هم‌افزایی
سازمان تأمین اجتماعی
بانکداری شرکتی
بانک رفاه

۱- نسل جدید بانکداری

به منظور بهبود وضعیت اقتصادی، صنعت بانکداری در تلاش است تا سرمایه و سودآوری بانک را حفظ نماید. بانک‌های پیشرو سعی می‌کنند تا نیازمندی‌های مشتریان مختلف را برطرف نموده و همزمان در جهت اجرای مقررات جدیدی که در حوزه بانکداری تصویب شده، کوشش نمایند. موفقیت نسل جدید بانکداری در گروی ۵ عامل اصلی است که در حال شکل دادن و یا تغییر دادن شکل این صنعت هستند. در ادامه به ۵ عامل اصلی و عناصر کلیدی آنها اشاره خواهیم کرد.

۱-۱- مشتریان جدید بانک

تغییرات زیادی در طول دهه آینده در مشتریان و شکل معاملات ایجاد خواهد شد. فاکتورهای جمعیتی، اجتماعی و فناوری نیازمندی‌ها و تمایلات مشتری را در بخش‌های مختلف تغییر خواهند داد. از آنجائی که تنوع فعالیت‌های کسب و کار افراد بیشتر شده و ماهیت آن نیز گاه تغییر می‌کند، بانک‌ها نمی‌توانند تنها به فکر مدیریت هزینه‌های خود باشند؛ بلکه برای داشتن رقابت اثربخش لازم است گستره تنوع و کیفیت را بازنگری نموده و بهبود دهند.

بانک‌ها به چه شکل می‌توانند به صورت اثر بخش نیازمندی فعالیت کسب و کارها (فعالیت‌های تولیدی، تجاری، خدماتی، پیمانکاری و ...) را مرتفع نموده و همزمان سودآوری خود را نیز افزایش دهند؟

در پاسخ به پرسش فوق، به پنج عامل کلیدی به شرح زیر می‌توان اشاره نمود:

۱-۱-۱- ثبات

داشتن روندی با ثبات برای ارائه محصولات بسیار ضروری است. بانک‌ها باید طیف وسیعی از مشتریان یک محصول را راضی نگه دارند. مانند یک صنعت در حوزه طراحی ماشین‌های خودکار که برای مشتریان با نیازها و تمایلات گوناگون، ماشین‌های متنوعی را در یک مکان تولید می‌کنند.

▲ ۲-۱-۱- انعطاف‌پذیری

انعطاف‌پذیری یک عامل ضروری است. مثلاً یک کارمند بازنشسته ایرانی که در کانادا زندگی می‌کند، آیا می‌تواند قبض‌های خود را از حساب ایران خود پرداخت نماید؟ یا شرکت‌های چند ملیتی که در کشورهای مختلف دارای نمایندگی هستند، چگونه می‌توانند به‌صورت روزانه، کل عملکرد شعب خود را پایش و نظارت نمایند؟ و یا سازمان‌هایی که شرکت‌هایی را در تملک خود دارند، چگونه می‌توانند بر وجوه در جریان و عملکرد بانکی شرکت‌های تحت مالکیت خود نظارت موثر و مستمر داشته باشند. بانک‌ها باید نحوه ارائه خدمات بانکی خود را تغییر داده و در قالب بسته‌های خدمات بانکی، خدمات خود را به مشتریان خود عرضه نمایند.

▲ ۳-۱-۱- فناوری اطلاعات

به جرئت می‌توان گفت تمامی تغییرات ضروری در جهت پاسخ به پرسش فوق‌الذکر، نیاز به زیرساخت‌های فناوری اطلاعات مناسبی دارند. به‌منظور موفقیت در بازار رقابت، بانک‌ها باید سیستم‌های بانکی خود را بررسی کلی نموده و زیرساخت‌های مورد نیاز را فراهم نمایند تا بتوانند محصولات گوناگونی را به مشتریان خود ارائه دهند.

▲ ۴-۱-۱- شعبات بانکی

با تکامل بانکداری اینترنتی و تغییر در ماهیت برخی از ابزارهای پولی و بانکی، اینترنت کانال غالب برای انجام تراکنش‌های بانکی و تصمیمات سرمایه‌گذاری شده است. هرچند، مشتریان همچنان نیازمند شعبات محلی نیز هستند؛ شعباتی فیزیکی اما با مدلی جدید از ارائه خدمات. این مدل‌های جدید در اروپا و استرالیا در حال ظهور هستند. این شعبات خدمات نقدی ارائه نمی‌کنند اما با استفاده از ابزارهای الکترونیکی همانند خودپرداز، خوددریافت، کیوسک‌های بانکی، پرینتر و اسکنر، گستره وسیعی از خدمات بانکی را ارائه می‌دهند. محدودیت‌های زمانی و مکانی موجود در شعب بانک‌ها با حذف فیزیکی وجه نقد، برداشته شده، ساعات کاری، نوع خدمات و تأمین امنیت بازنگاری می‌شود و می‌توان بر اساس موقعیت‌های منطقه‌ای و جغرافیایی، خدمات بانک را بومی‌سازی کرد. به‌طور مثال می‌توان خدماتی در منزل به افراد سالخورده ارائه نمود و یا بر اساس جغرافیا و فرهنگ منطقه، ساعات کاری شعب نوع جدید را متنوع نمود.

▲ ۵-۱-۱- طرف‌های تجاری و مدل‌های خدمت‌رسانی

بانک‌ها می‌توانند از طریق شناسایی طرف‌های تجاری مشتریان خود، زنجیره تأمین و فروش آنها را شناسایی کنند؛ با طراحی مدل‌های خدمت‌رسانی جدید، خدمات خاص و راه‌های ارتباطی شخصی‌سازی شده‌ای را برای هر گروه از مشتریان ایجاد نمایند؛ نیازمندی‌ها و تمایلات هر گروه را شناسایی کنند؛ بدون اینکه متحمل هزینه‌های زیادی شوند، خدمات موجود خود را مهندسی مجدد کرده و اقدام به شخصی‌سازی آنها نمایند.

▲ ۲-۱- ظهور گروه‌های جدید از مشتریان و فرصت‌های ایجاد شده برای بانک‌ها

تغییرات جمعیتی و فاکتورهای فناوری و اجتماعی مشتریان بانکی را تغییر داده‌اند. بانک‌های پیشرو خدمات قابل ارائه به مشتریان خود را منطبق بر نیازمندی‌ها و تمایلات خاص آنها طراحی و توسعه داده و با ایجاد بسته‌های خدمات خاص برای هر دسته از مشتریان هدف خود، سعی در گسترش فعالیت و افزایش سودآوری دارند. در زیر دسته‌های جدید از مشتریان نوظهور عنوان شده است.

▲ ۱-۲-۱- افراد صد ساله

با بالا رفتن امید به زندگی در کشورهای مختلف، من جمله ایران، تعداد افراد صد ساله در جهان به‌طور قابل توجهی در حال افزایش است. در سطح گسترده‌تر، افراد بالای ۸۰ سال، ۳ تا ۵ درصد از کل جمعیت جهان را تشکیل می‌دهند. اگرچه این افراد نمی‌توانند راحت حرکت کنند، اما آنها نیازمندی‌های مالی مشخصی مانند دریافت مشاوره در برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی و دریافت راهنمایی‌هایی برای توزیع دارایی هایشان دارند.

در ایران با فرض ثبات روند کنونی زاد و ولد و بُعد خانوار، جمعیت کشور در سال ۱۴۰۰ حداکثر به حدود ۸۲ میلیون نفر و سهم سالمندان بالای ۶۰ سال در جمعیت کشور به حدود ۱۰ درصد خواهد رسید (یعنی تقریباً از هر ۱۰ نفر، یک نفر سالمند خواهد بود). این آمار در سال ۱۴۲۰ به گونه‌ای است که حداکثر جمعیت به ۸۸ میلیون نفر رسیده و سپس روند رشد آن معکوس و سهم سالمندان بالای ۶۰ سال در جمعیت کشور به حدود ۲۰ درصد می‌رسد (یعنی تقریباً از هر پنج نفر، یک نفر سالمند خواهد بود) و به ازای هر ۱۰ خانوار، ۷ نفر سالمند خواهیم داشت. (منبع ۱)

▲ ۲-۱-۲ - دانشجویان مشغول به تحصیل در خارج و دانشجویان خارجی:

تعداد دانشجویانی که برای ادامه تحصیل به خارج از کشور خود می‌روند در دهه گذشته رو به افزایش بوده است. در کشور مقصد، آنها ممکن است کمک هزینه‌هایی دریافت کنند و یا شغلی بگیرند، اما هنوز مشتری بانک کشور خود هستند. اما انتخاب‌های آنها برای خرید ماشین چیست؟ آنها چگونه بدون داشتن اعتبار لازم می‌توانند در کشور جدید وام بگیرند؟ یا بانک‌های کشور اصلی، چه خدماتی می‌توانند در دوران تحصیل و پس از اقامت به آنها ارائه نمایند؟ لازم به ذکر است این افراد عمدتاً از دسته افرادی هستند که می‌توان آینده کاری خوبی برای آنها پیش‌بینی نموده و می‌توانند به صورت بالقوه، جزء مشتریان ارزشمند بانک خود در کشور مبدأ شوند.

با در نظر گرفتن روند رشد منفی دانشجویان در ایران، مراکز آموزشی در بازار رقابت در جذب دانشجوی جدید، باید سطح کیفیت آموزش و خدمات آموزشی خود را افزایش دهند. این امر می‌تواند منجر به ایجاد فضایی در جهت جذب دانشجویان خارجی شود. این دسته از دانشجویان نیازهای بانکی مختص به خود را دارند. به طور مثال عملیات انتقال وجه بین کشور خود و ایران یکی از خدمات اصلی مورد نیاز آنهاست. نیازهای تسهیلاتی آنها به منظور خرید کالاهای با دوام من جمله وسیله نقلیه می‌تواند از نیازهای ثانویه آنها باشد.

▲ ۳-۲-۱ - افراد دو تابعیتی

طی سالیان اخیر، تعداد افرادی که تابعیت دومی از یکی از کشورهای اروپایی، آمریکایی و یا استرالیا اخذ نمودند، در حال رشد است. اکثر این افراد در ایران دارای‌ها و منافع دارند؛ لذا همچنان در ایران نیاز به خدمات بانکی داشته به طوریکه بتوانند در زمان عدم حضورشان در ایران، نیازمندی‌های بانکی و مالی خود در ایران را مرتفع نمایند. لازم به ذکر است این دسته از افراد عموماً از طبقه مرفه کشور هستند.

▲ ۴-۲-۱ - جوامع مجازی و شبکه‌های اجتماعی

در سال‌های اخیر تعداد شبکه‌های اجتماعی مجازی و جوامع اینترنتی افزایش یافته است. این شبکه‌ها تلاش می‌کنند وب‌سایت‌های وام‌دهی شخصی ایجاد نمایند. هرچند، این نوع از ابداعات باعث ایجاد کلاهبرداری نیز می‌شود. بانک‌ها می‌توانند در ایجاد بستری امن و قابل اتکا جهت ارائه خدمات به این دسته از مشتریان نقش اساسی را ایفا کنند.

▲ ۵-۲-۱- شرکت‌های نوپا

شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان^۱ در دنیای کسب‌وکار الکترونیکی و فناوری امروز بسیار رو به گسترش هستند. این تعداد ۶۰ درصد از کل شرکت‌ها در ایران را شامل می‌شود. ویژگی این نوع شرکت‌ها، آنها را به مشتریان بالقوه ارزشمندی برای بانک‌ها تبدیل خواهد کرد؛ بالاخص آن دسته از شرکت‌هایی که در حوزه تجارت الکترونیک فعالیت می‌کنند. البته، ریسک فعالیت آنها هم از رتبه بالایی برخوردار بوده و احتمال شکست آنها نیز زیاد است؛ اما در صورت موفقیت، ارزش افزوده بسیار زیادی را به همراه خواهند داشت.

▲ ۶-۲-۱- وراثت و ورثه

زمانی که متوسط تعداد فرزندان هر خانواده کمتر از ۲ نفر می‌شود (دقیقا ۱,۵ نفر) وارثان به دارایی توجه خاصی می‌کنند. در اروپا نرخ باروری به ۱,۵ نفر در سال ۲۰۰۰ رسیده است. در برخی از کشورها مؤسساتی هستند که برای مدیریت ثروت مشاوره می‌دهند. این مشاوره‌ها در زمینه پخش و مدیریت دارایی‌های سرمایه‌ای و موجودی‌های نقد بانکی هستند.

بر اساس آخرین آمار سرشماری سال ۱۳۹۰، متوسط بُعد خانوارها در ایران ۳,۷ نفر بوده است. بر این اساس تعداد فرزند در هر خانوار، به کمتر از ۲ فرزند کاهش یافته است (حدود ۱,۷ فرزند به صورت میانگین در کل کشور) و نسبت خانوارهای یک نفره از ۵,۲ درصد در سال ۱۳۸۵ به ۷,۱ درصد در سال ۱۳۹۰ رسیده است. باتوجه به نبود دانش مالی کافی و ریسک‌پذیری پایین این دسته از افراد، تعداد بسیار زیادی از آنها دارایی‌های خود را به صورت وجوه نقد در بانک‌ها سپرده‌گذاری نموده‌اند. حال بانک‌ها، با ارائه خدماتی در قالب مدیریت ثروت، به‌طوریکه هم بانک و هم مشتری منتفع شوند، می‌توانند باعث گسترش سبد مشتریان خود شوند.

▲ ۷-۲-۱- خانواده‌های مدرن

نرخ طلاق در کشورهای عضو سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی بیش از ۵۰ درصد است. در ایران این نرخ طی ۵ سال گذشته، ۳۸ درصد رشد داشته، لذا خانواده‌هایی با ساختار جدیدی در حال شکل‌گیری هستند که نیازمندی‌های به‌خصوصی دارند. در خانواده‌های صاحب فرزند، طلاق باعث پیچیده و سخت شدن

1- Startup company

تأمین مالی خانواده شده و مدیریت آن نیاز به برنامه‌ریزی، کنترل و نظارت بر دریافت و پرداخت‌های متنوع دارد. در تعداد زیادی از کشورها، قوانین پس‌انداز برای کودکان بسیار پیچیده و دست‌وپاگیر هستند. دغدغه تحصیل و آینده زندگی فرزندان این دسته از خانوارها مسئله‌ای جدی است که بانک‌ها می‌توانند با ایجاد خدمات جدید بانکی، قسمتی از دغدغه‌های این دسته از خانوارها را مرتفع کنند.

▲ ۸-۲-۱- زنجیره تأمین مشتریان

با تخصصی‌تر شدن کسب‌وکارها، برخی فعالیت‌های ضروری مورد نیاز بدنه آنها که خارج از کسب‌وکارهاشان بوده و یا جزء هسته اصلی کسب‌وکارشان نیست و از اهمیت کمتری برخوردار هستند را برون‌سپاری می‌کنند. در این حالت زنجیره تأمینی شکل گرفته که در آن مدیریت جریان نقدینگی میان کسب‌وکار اصلی و تأمین‌کننده‌های آنها، یکی از چالش‌های پیش روی آنها است. بانک‌ها می‌توانند با طراحی خدماتی در این حوزه و با در نظر گرفتن نیازمندی‌های کلیه بخش‌های این زنجیره، مشتریان بسیار ارزنده‌ای را جذب نمایند.

▲ ۳-۱- عوامل اثرگذار بر آینده صنعت بانکداری

صنعت بانکداری جزئی از مجموعه بزرگتری به‌عنوان اقتصاد ملی است که این خود نیز جزئی از اجتماع بشری است. از این رو، این صنعت از هر گونه تغییری در اقتصاد و زندگی جوامع بشری متأثر می‌شود. پیش‌بینی روندهای آینده و آینده‌پژوهی در حوزه‌های اقتصاد و زندگی جوامع بشری و تغییرات در نوع ارتباطات و تعاملات جهانی، نقطه شروعی به‌منظور برنامه‌ریزی بانک‌ها در جهت تطبیق خود با تغییرات آینده هستند. در زیر نمونه‌هایی از روندهایی که بانک‌ها را متأثر می‌کنند، آورده شده است:

▲ ۱-۳-۱- جهانی شدن

با جهانی شدن تجارت، ضروری است فعالیت‌های بانکی شکل بین‌المللی به خود بگیرند. اما زمانی که لازم باشد فعالیت بانکی بین‌المللی در یک کشور اجرا شود، چالش‌های مقرراتی، مدیریتی و فرهنگی ظهور خواهند کرد.

▲ ۲-۳-۱- اندازه بهینه

در آینده بلندمدت، هم‌افزایی محصولات می‌تواند با برون‌سپاری و توسعه سریع‌تر محصولات ایجاد شود. هرچند، سودآوری آن محدودتر خواهد شد.

▲ ۳-۳-۱- مدیریت جدید بانک‌ها

تنظیم کنندگان قوانین در حال بررسی دوبارهٔ فعالیت‌های نظارتی هستند. این امر باعث ایجاد استانداردهای جدید حسابداری، کفایت سرمایه و حتی ساختار بندی دوبارهٔ کل سیستم مالی می‌شود.

مواردی که باید در این زمینه در نظر داشت:

- استاندارد حسابداری IFRS

- پیاده سازی اصول بازل III

- طرح اصلاح نظام بانکی کشور

- دارایی‌های رسمی بانک‌ها، ذخایر قانونی و سود آوری بانک‌ها

▲ ۳-۳-۱- فناوری و زیرساخت‌ها

فناوری اطلاعات به کمک بانکداری آمده و منجر به ظهور نظام‌های پرداخت الکترونیکی مانند نظام‌های انتقال منابع الکترونیکی، کارت‌های بانکی، پول و چک الکترونیکی و مواردی از این قبیل شده و اثر بالایی بر ظهور فرصت‌هایی برای پایین آوردن هزینه‌ها در بانک‌ها و بهبود خدمات بانکی داشته است. فرآیند باز کردن حساب هنوز به صورت دستی صورت می‌گیرد و مسئولان شعب لازم است به صورت دستی بسیاری از فعالیت‌ها را تأیید نمایند. در کشورهایی که پهنای باند اینترنت بالا است، ۸۰ درصد از مشتریان بانکی از خدمات برخط استفاده می‌کنند. با به کارگیری فناوری‌های نوین در بانک‌ها، می‌توان سرعت تغییرات در مدیریت مستندات بانکی به صورت الکترونیکی را افزایش داد. ظهور مفهومی با نام شهروند الکترونیک، بانک‌ها را به سمت گسترش در گاه‌های الکترونیکی خود سوق خواهد داد.

در بحران‌های مالی، اهمیت نقش فناوری اطلاعات در بانک‌ها پررنگ‌تر می‌شود. برای مثال، افراد جوان ترجیح می‌دهند که از پیام‌های متنی و گفت‌وگوهای برخط استفاده نموده و ایمیل را انتخاب می‌کنند. افراد پیرتر همچنان گفت‌وگوهای رودررو و شخصی را ترجیح می‌دهند لذا محصولات و خدمات بانکی باید طوری طراحی شوند که برای تمامی گروه‌های مشتریان مناسب باشند.

۵-۳-۱ - عملکرد (ایجاد سود)

پنجمین و یا شاید مهمترین عاملی که صنعت بانکداری را در آینده تغییر خواهد داد، عملکرد و سودآوری است. سوالی که مطرح می‌شود این است که در چند سال آینده چه نوع سودی مطرح می‌شود؟ آیا پتانسیل سودآوری همچنان گسترش فعالیت بانک‌ها را توجیح می‌کند؟ آیا در آینده سودآوری بانک‌ها به میزان قابل قبولی است؟ سهم درآمدهای غیر مشاع در سود بانک‌ها چه مقدار خواهد شد؟

اگر صنایع مختلف کشور ثبات لازم را داشته و نرخ رشد اقتصادی مثبت و پایداری وجود داشته باشد، بانک‌ها بازده لازم را خواهند داشت؛ اما تا زمانی که ابهاماتی در مطالبات غیر جاری و سوخت شده وجود داشته باشد، بازده مناسب ایجاد نخواهد شد.

زمانی که نوسانات نرخ‌ها و نسبت‌های کلان اقتصادی افزایش می‌یابد، فعالیت‌های معامله‌گری جذاب‌تر می‌شوند، سودها به‌طور چشمگیری تغییر می‌یابند، و بانک‌ها نیاز دارند که بدانند چه طور با این موضوع برخورد کنند.

۲- بانکداری جامع

۱-۲- مقدمه

در ادبیات بانکی، بانکداری جامع تعاریف متنوعی داشته و از منظرهای مختلفی قابل تعریف است؛ اما تعریف کاملی که در این خصوص ارائه شده بدین شرح است:

بانکداری جامع به معنای ارائه خدمات گوناگون مالی به سطح گسترده‌ای از مشتریان است. که این به معنای افزایش سودآوری و قدرت بانک‌هاست و شامل خدمات تجاری و سرمایه‌گذاری نیز می‌شود.

بانکداری جامع به معنای ارائه خدمات گوناگون مالی به سطح گسترده‌ای از مشتریان است. که این به معنای افزایش سودآوری و قدرت بانک‌هاست و شامل خدمات تجاری و سرمایه‌گذار نیز می‌شود.

آلمان جزء اولین کشورهایی بود که بانکداری جامع را در بانک‌های خود ایجاد نمود. در آلمان شرکت‌ها نه تنها می‌توانند سپرد باز کرده و وام بگیرند، بلکه می‌توانند از طریق بانک‌ها تعهدات و اوراق بهادار تهیه کنند، با صندوق‌های سرمایه‌گذاری

مشترک^۱ کار کنند. در مشاوره‌های سرمایه‌گذاری‌ها شرکت نمایند و یا حتی سهام شرکت‌های تجاری، صنعتی و یا بیمه‌ای بخرند. در تمامی این اقدامات، بانک‌ها در کنار شرکت‌ها هستند. در واقع در بانکداری آلمانی، بانک‌ها به عنوان شریک تجاری شرکت‌ها محسوب شده و بانک نیز حق خود می‌داند تا بر شرکت‌هایی که در تأمین مالی آنها شراکت دارد، نظارت مستمر داشته باشد.

در انگلستان هم بانکداری به شکلی متفاوت از آنچه که در آلمان ایجاد شده است، وجود دارد. تفاوت اصلی میان پیاده‌سازی بانکداری جامع در بانک‌های آلمانی با انگلیسی وجود دارد؛ به طوری که بانک‌های انگلیسی مایل نیستند خارج از چهارچوب اعتباردهی، با شرکت‌ها ارتباط برقرار نمایند و پس از اعطای وام دیگر تمایلی ندارند که خود را درگیر نظارت مستمر بر فعالیت‌های وام‌گیرنده نمایند. در حالیکه این امر در بانک‌های آلمانی این گونه نیست. این دو رویکرد با نام‌های «نظام بانکداری انگلیسی، انگلوساکسون یا تجاری» و «نظام بانکداری آلمانی یا یونیورسال» شهرت یافته‌اند. بانکداری اسلامی در ایران در مقایسه با دو نظام بانکداری فوق‌الذکر، به بانکداری آلمانی نزدیکی بیشتری دارد.

مدیریت مالی به‌طور کلی در سطح وسیعی توسط سیستم بانکی انجام می‌گیرد. در بانکداری جامع، به‌منظور ارائه خدمات مالی به مشتریان، در ابتدا مشتریان بر اساس نیازهای مالی و بانکی خود به دسته‌های مختلفی تقسیم شده و سپس بر اساس این دسته‌بندی، بخش‌های مختلفی در بانک شکل می‌گیرد، که عموماً بخش‌هایی که می‌توان بدین منظور در بانک‌ها ایجاد نمود به شرح زیر هستند:

- بانکداری اختصاصی

- بانکداری شرکتی

- بانکداری خرد

- بانکداری سرمایه‌گذاری

- بانکداری مجازی

- بانکداری تجاری

- بانکداری شخصی

لازم به ذکر است هر یک از بخش‌های فوق، با توجه به مشتریان هدف هر بانک و تنوع خدمات قابل ارائه توسط آن بانک، به زیربخش‌های مختلفی تقسیم‌بندی می‌شوند.

۲-۲- مزایای بانکداری جامع

۱- بانکداری جامع به افزایش بهره‌وری و ارائه خروجی بیشتر با هزینه کمتر و ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالاتر شهرت دارند.

۲- بانکداری جامع این امکان را فراهم می‌کند که مشتریان براساس ریسک خود دسته‌بندی شده و هزینه هر خدمتی که توسط بانک ارائه می‌شود، با توجه به ریسک مشتری، تعیین شود.

۳- در بانکداری جامع گروهی از متخصصین حضور دارند که در صورت نیاز مشتریان، خدمات مناسبی را به آنها پیشنهاد دهند. لذا دایره خدمات قابل ارائه به مشتریان، محدود به خدمات بانکی نخواهد شد.

۴- بانکداری جامع بنا بر نیازهای هر دسته از مشتریان خود، در گاه مناسب را ایجاد نموده تا با استفاده از آن بازاریابی فعال و پویایی برای فروش خدمات خود داشته باشند. در این نوع خدمت‌رسانی، بانک‌ها با ایجاد، تقویت و تثبیت نام تجاری، نیاز برای بازاریابی را کاهش می‌دهند.

۵- از آنجائی که بانکداری جامع از روش‌های مختلف به منظور پوشش نیازهای سرمایه‌گذاری شرکت‌ها استفاده می‌کند، این نوع بانکداری بهترین گزینه برای مشتری است، چرا که از صرف زمان و هزینه بسیاری جلوگیری می‌نماید.

۲-۳- معایب بانکداری جامع

از آنجائی که بانکداری جامع با استفاده از ابزارهای مختص بازارهای پول و سرمایه، محصولات و خدمات مالی وسیعی را به مشتریان ارائه می‌دهد، قوانین و مقررات متفاوت و متنوعی در این دو حوزه وجود داشته، پس ریسک‌های مرتبط با قوانین و مقررات ناظر بر عملکرد بانک‌ها، می‌تواند مشمول آن شود.

بانکداری جامع معمولاً توسط بانک‌های بزرگ اجرا می‌شود. در صورت شکست

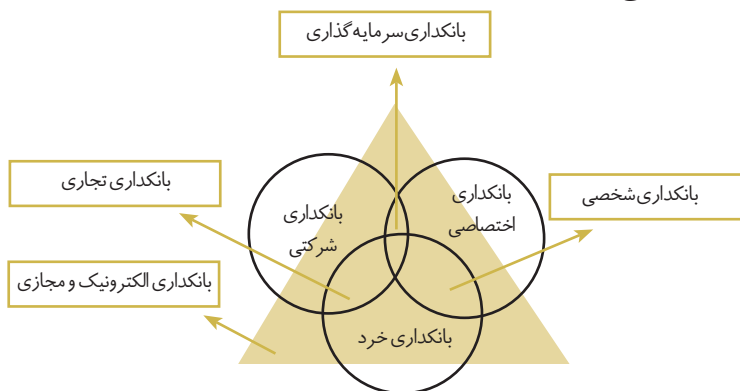
هر یک از این بانک‌ها، ریسک سیستماتیک ایجاد شده می‌تواند به کل سیستم بانکی صدمه وارد نماید.

باتوجه به توسعه چشم‌گیر بانکداری جامع، این بانک‌ها به سادگی ساختاری انحصاری پیدا می‌کنند. این مسئله اثری منفی بر دیگر بانک‌ها داشته و به ریسک‌های مرتبط با قیمت‌گذاری و دامپینگ منجر می‌شود.

باتوجه به این که بانکداری تجاری و سرمایه‌گذاری زیر سقف بانکداری جامع شکل می‌گیرد، عدم ایجاد تعادل میان این دو حوزه، می‌تواند باعث ایجاد مشکل برای این دو شکل از بانکداری شود؛ به طوری که افزایش اهمیت یکی باعث کاهش اهمیت دیگری شود.

۲-۴- جایگاه بانکداری شرکتی در مدل بانکداری جامع

همان‌طور که در شکل مشخص است، حوزه بانکداری شرکتی یکی از اجزای مدل بانکداری جامع به حساب می‌آید.



شکل ۱: اجزای مختلف بانکداری

بر این اساس با دیگر بخش‌های اصلی مدل شامل بانکداری خرد، اختصاصی و مجازی نیز همپوشانی و ارتباط دارد. لذا برای شناخت بیشتر بانکداری شرکتی می‌توان آن را در مدل گسترده‌تری همچون مدل فوق بررسی نمود. نکته حائز اهمیت در این مدل، اشتراکی است که در بانکداری شرکتی و دیگر اجزای مدل به چشم می‌خورد.

▲ **بانکداری خرد:** مشتریان حقیقی که عموماً دارای کسب‌وکار شخصی نبوده

به منظور نگهداری، پس انداز و استفاده از خدمات بانکداری الکترونیک، عموماً به بانک‌ها مراجعه می‌نمایند، جزء مشتریان بانکداری خرد هستند.

▲ **بانکداری اختصاصی:** بانکداری اختصاصی به آن بخش از خدماتی اطلاق می‌شود که بانک‌ها به دسته‌ای از مشتریان خود عرضه می‌کنند که از وضعیت مالی خوبی برخوردار بوده، ریسک‌پذیری مناسبی دارند و می‌خواهند بازدهی بیشتری از ثروت خود در مقایسه با بازدهی بازار پول بدست آورند.

▲ **بانکداری شرکتی:** مشتریان بانکداری شرکتی را به طور عمده شرکت‌ها (مشتریان حقوقی) تشکیل می‌دهند. لذا این دسته از مشتریان را می‌توان به بخش‌های شرکت‌های کوچک و متوسط، شرکت‌های بزرگ و در نهایت شرکت‌های بین‌المللی تقسیم نمود. لذا بر اساس این دسته‌بندی، بانکداری شرکتی به چهار بخش بانکداری کسب و کارهای تجاری شخصی، بانکداری شرکت‌های کوچک و متوسط، بانکداری شرکت‌های بزرگ و در نهایت بانکداری شرکت‌های بین‌المللی، قابل تقسیم است.

▲ **بانکداری سرمایه‌گذاری:** بانکداری شرکتی و اختصاصی به دلیل مدیریت تمامی دارایی‌ها و ثروت مشتریان خود با بانکداری سرمایه‌گذاری (تأمین سرمایه‌ها) هم‌پوشانی دارند. به این ترتیب می‌توان دید که تأمین سرمایه‌ها بیش‌تر با دو دسته از مشتریان که دارای سرمایه و دارایی هستند، یعنی «شرکت‌ها» و «مشتریان ثروتمند» در ارتباط است. این شکل از بانکداری با بازار سرمایه نیز در ارتباط بوده، در تلاش است تا خدمات مالی مد نظر مشتریان را از طریق تمامی ابزارهای مالی ممکن برآورده سازد.

▲ **بانکداری تجاری:** با همپوشانی با بانکداری خرد و شرکتی، بانکداری تجاری نیز به کسب و کارهایی (اصناف) اشاره دارد که دارای مالکیت یا مدیریت شخصی بوده، اما کارکردی تجاری داشته و از نظر خدمات مورد نیاز خود به خصوص در بخش تجارت و تأمین مالی، به خدماتی از جنس بانکداری شرکتی نیاز دارند.

▲ **بانکداری مجازی:** در خصوص بانکداری مجازی نیز باید به این نکته توجه کرد که هر سه مدل بانکداری می‌توانند در بستر بانکداری مجازی تعریف شوند. به عبارت دیگر با تغییر فناوری و استفاده از ابزارهای الکترونیکی، مشتریان ترجیح می‌دهند تا کلیه امور خود را به صورت غیر حضوری و در بستر بانکداری مجازی انجام دهند.

۳- بانکداری شرکتی

نظام بانکی کشور در چند سال اخیر شاهد تحولات بسیاری بوده است. این تحولات از یک سو ناشی از فشار بازار و رقابت برای پاسخگویی به نیازهای جدید و گسترده مشتریان است و از سوی دیگر عزم بانک‌ها برای هم‌سوسازی راهبردها و ساختارها برای کسب مزیت‌های رقابتی در بازارهای به شدت اشباع شده و سنتی آن را به وجود آورده است.

لذا یکی از مفاهیم بانکداری که در کانون توجه بانک‌ها قرار گرفته و بانک‌های پیشرو به سرعت در حال آماده‌سازی خود برای بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های آن هستند، بانکداری شرکتی است. هرچند، ارائه خدمت به شرکت‌ها از آغاز در نظام بانکی رایج بوده است و بانک‌ها این دسته از مشتریان را به عنوان مشتریان بزرگ و در برخی مواقع شریک‌های تجاری می‌شناسند، اما بانکداری شرکتی یک مدل کسب‌وکار و راهبرد کلان، پیچیده و نظام‌مندی است که تلاش می‌کند تمام نیازهای مالی و بانکی مشتریان شرکتی را با بهره‌گیری از ساختار، مدل‌ها و فرآیندهایی متفاوت از گذشته، پاسخ دهد.

بانکداری شرکتی تلاشی فراگیر برای تمرکز بر نیازهای مشتریان شرکتی، خلق راه‌حل‌های بانکی و مالی برای پاسخگویی مؤثر و دقیق به آنها است. بانکداری شرکتی توانایی بانک در ارائه خدمات اعتباری متناسب با مسائل پیچیده یک شرکت، مدیریت تغییرات نرخ ارزهای مختلف، تهیه بسته‌های متنوع و خاص، تأمین مالی، آسان کردن تجارت بین‌المللی برای کسب‌وکارهای دارای بازار جهانی، اعطای خطوط اعتباری، تسهیلات سرمایه در گردش، کمک به مدیریت مالی، ارائه انواع خدمات مشاوره‌ای، مدیریت نقدینگی، خدمات بانکداری الکترونیک، خدمات ارزی، خدمات مربوط به ادغام یا تأسیس شرکت و خدمات دیگری از این دست را شامل می‌شود.

تجربیات جهانی نشان می‌دهند، همپوشانی میان فعالیت‌های بانکداری شرکتی و بازار سرمایه چنان فراگیر و گسترده شده است که بانک‌ها آماده‌اند از ظرفیت‌های هر دو بازار پول و سرمایه برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان خود بهره‌گیرند. به این ترتیب بانکداران از دو طریق نیازهای مربوط به تأمین مالی شرکت‌ها را برطرف می‌کنند. نخست، از طریق روش‌های تأمین مالی پیچیده بازار سرمایه، دوم از طریق بازار پول به گونه‌ای که اعطای تسهیلات مبتنی بر اعتبارسنجی و مدیریت

ریسک صورت بگیرد. لذا بانکداری شرکتی ارائه دهنده تخصص و تجربه تأمین مالی شرکتی از طرف بانکها برای مشتریان است.

نکته مهم آن است که با جهانی شدن بازارهای مالی و فعالیت‌های تجاری شرکتها در سطوح جهانی، بانکداری شرکتی یک نیاز اصلی و اساسی کسب و کار در دنیای امروز است. این شکل از بانکداری از یک سو به تأمین مالی از طریق بخش‌های مختلف بازارهای مالی جهانی برای مشتریان خود می‌پردازد و از سوی دیگر خدمات بانکی متنوعی را برای کمک، تسهیل و تسریع معاملات تجاری در اقصی نقاط دنیا برای زنجیره ارزش مشتریان خود فراهم می‌آورد.

بسیاری از مشتریان به دنبال شریک بانکی معتمد و معتبری هستند که بر اساس یک مدل کسب و کار، خدمات متنوع، انعطاف‌پذیر، سهل و سریعی را به آنها ارائه می‌کند. آنها از شریک خود انتظار دارند که ضمن شناخت کامل از محیط کسب و کار، نیازهای شرکت را در اولویت برنامه‌های خود قرار داده و ضمن برآوردن سریع، کامل و با کیفیت نیازها، از طریق ارائه راه‌حل‌ها و مشاوره‌های تخصصی امکان بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها را در اختیارشان قرار دهد.

به این ترتیب نیروی پیش‌برنده بانکها برای حرکت به سوی بانکداری شرکتی، شامل تغییرات فضای کسب و کار کشور همسو با روندها و تحولات جهانی و داخلی، رقابتی شدن فضای صنعت بانکداری، نیازهای جدید، خواسته‌های بیشتر و متنوع‌تر مشتریان شرکتی و پیوستگی بازارهای مالی می‌شود.

۱-۳- عوامل خارجی در روند شکل‌گیری بانکداری شرکتی

بر اساس توضیحات فوق، عوامل خارجی که در روند شکل‌گیری بانکداری شرکتی در بانکها نقش مهمی ایفا می‌کنند به شرح زیر است:

- گسترش بازارها و مشتریان برون‌مرزی؛
- استفاده از فناوری‌های نوین به خصوص در بخش ارتباطات و اطلاعات؛
- شیوه‌های نوین تأمین مالی و پرداخت‌های بین‌المللی و گسترش

ابزارهای مربوط به آن؛



- کوچک‌سازی و مقررات زدایی؛
- گسترش تجارت الکترونیک؛
- توجه و توسعه مفهوم ارزش در کل زنجیره تأمین و توسعه بخش خدمات؛
- تغییرات سریع نیازهای مشتریان؛
- اشباع بازارها و فشار رقابت؛
- تلاش برای کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری؛
- حرکت از رویکرد تولیدمحوری به سوی نشان تجاری سازی؛
- تغییرات فناوری‌های تولید؛
- تغییرات شتابان در روندهای اقتصادی؛
- رشد شرکت‌های دانش‌بنیان.

عوامل مطرح شده هر یک اثرات مستقیم و غیرمستقیمی بر روابط بانک‌ها و مشتریان خود گذاشته‌اند. به‌طور مثال گسترش بازارهای برون‌مرزی، لزوم توسعه راهکار مالی و بانکی به خارج از مرزهای بومی را برای کسب رضایت مشتریان اجتناب‌ناپذیر کرده است. از سوی دیگر تنها تمرکز بر منابع داخلی و منطقه‌ای برای سرمایه‌گذاری یا تأمین مالی شرکت‌ها کافی نیست و بانک‌ها برای ارزش آفرینی برای مشتریان و ذی‌نفعان خود باید در تمامی بازارهای جهانی فعالیت کنند.

۳-۲- مهم‌ترین تغییرات حاصل از استقرار موفق بانکداری شرکتی

۱-۲-۳- بانکداری شرکتی تغییر رویکرد وظیفه‌محوری به مشتری‌محوری است. نظام بانکی به دلیل تمرکز بر انجام دادن وظایف خاص و تخصصی خود، همواره از رویکرد وظیفه‌محوری و متناسب با آن محصول‌محوری تبعیت کرده است. اما

زمانی که صحبت از مشتریان ویژه، کلان و مهمی همچون مشتریان شرکتی به میان می‌آید، نیاز است که برای پاسخگویی شایسته به آنها رویکردها نیز تغییر کنند. رویکرد مشتری‌محوری بدان معناست که برای شناخت، ارائه خدمات سفارشی و خاص، مشاوره، ارائه راه‌حل، مشارکت‌ها و ارتباط‌های بلندمدت و اقدامات این‌چنینی، قرارداد مشتری در محور فعالیت‌ها به جای وظایف کارساز خواهد بود.

▲ ۲-۲-۳- بانکداری شرکتی تغییر رویکرد محصول‌محوری به راه‌حل‌محوری است. ارائه خدمات به شرکت‌ها با نیازها، درخواست‌ها و کسب‌وکار خاص، نیازمند ارائه راه‌حل‌هایی است که بخشی از آن را محصولات و خدمات تشکیل می‌دهند. در رویکرد راه‌حل‌محوری نیازها سنجیده شده و محصولات و خدمات متناسب با آن به صورت بسته‌های جذاب طراحی شده و ارائه می‌شوند. همچنین بازخورد و بهبودهای مستمر پیگیری می‌شود. لذا برای یک شرکت می‌توان خدمات و محصولات استاندارد را ارائه کرد؛ اما برای ایجاد یک پیوند عمیق و ماندگار نیاز است تا راه‌حل‌ها جایگزین محصولات و خدمات عمومی شوند.

▲ ۳-۲-۳- بانکداری شرکتی تغییر رویکرد ارائه خدمات بانکداری به ارائه خدمات بانکی - مالی است

همان‌طور که اشاره شد، راهبرد بانکداری شرکتی اگرچه توسط یک بانک پیگیری می‌شود، اما راه‌حل‌ها و خدمات و محصولات آن در حوزه بانکداری محدود نمی‌شود. به این ترتیب می‌توان ادعا کرد، بانکداری شرکتی یک راهبرد فراسازمانی است که می‌تواند تمامی خدمات مالی و بانکی را حول محور نیازهای مشتریان یکپارچه نماید. از این طریق ضمن هم‌افزایی و کاهش هزینه‌ها تحقق سودآوری را بهبود داده و پایدار می‌کند. در ارائه خدمات مالی طیف وسیعی از خدمات بازار سرمایه، بیمه، اجازه اعتباری و سرمایه‌گذاری را شامل می‌شود. بدیهی است با توجه به این رویکرد، بانک‌ها به نیازهای مشتریان خود مناسب‌تر پاسخ داده و سودآوری را بهبود می‌بخشند. شرکای تجاری بانک‌ها از طریق بانک محصولات و خدمات خود را شایسته‌تر و بیش‌تر به دست مشتریان بزرگ می‌رسانند و در نهایت مشتریان خدمات ارزش‌آفرین مناسب‌تری را دریافت خواهند کرد.

▲ ۴-۲-۳- بانکداری شرکتی تغییر رویکرد ارائه خدمات داخلی به ارائه خدمات داخلی - بین‌المللی است.

امروزه با توسعه فعالیت‌ها و کمرنگ شدن مرزهای تجارت، شرکت‌ها برای حفظ بقا و ایجاد زمینه رشد، نیازمند حضور در بازارهای بین‌المللی هستند. این نیاز از خرید مواد اولیه از بازارهای بین‌المللی آغاز و تا فروش محصولات به مشتریان در بازارهای جهانی توسعه می‌یابد. امروزه حتی نیروی انسانی، فناوری‌ها، فرآیندهای تولید و ... در سطح بین‌المللی مبادله می‌شوند. برای پرداختن به همه اینها شرکت‌ها نیاز دارند بانکی در کنارشان باشد که از ارتباط‌های بین‌المللی مناسب برخوردار بوده و بتواند به نیازهای روزافزون و پیچیده در سطح جهانی پاسخ گوید. بنابراین، ضرورت دارد که بانک‌های جهانی بتوانند سهم بسزایی از بازارهای محلی کسب کنند و به‌طور ملموسی سودآوری بانک‌های محلی را از این طریق محدود سازند.

▲ ۵-۲-۳- بانکداری شرکتی تغییر رویکرد گذشته محور به رویکرد آینده محور است.

روال اصلی در بانکداری سنتی توجه به صورت‌های مالی شرکت‌هاست. صورت‌های مالی نیز مربوط به عملیات سودآوری و به‌طور کلی مسائل گذشته شرکت‌هاست. شاید در گذشته، صورت‌های مالی به دلیل تغییرات خطی و کند محیطی مؤید روندهای آتی بوده‌اند، اما امروزه تغییرات سریع و غیرخطی و همچنین بحران‌های فراوان در سطح داخلی و بین‌المللی، روندهای گذشته، به دقت قابل تعمیم به آینده نیستند. بنابراین نیاز است تا بانکداران برای همراهی مشتریان خود به برنامه‌های آنها نیز توجه کرده و رویکردی آینده‌نگر را در کنار رویکرد گذشته‌نگر مدنظر قرار دهند. توجه به برنامه‌ها، راهبردها، اهداف، سیاست‌ها، بازارها، روندهای فناوری و ... موضوعاتی هستند که بانک‌های پیشرو در بحث بانکداری شرکتی در قالب برنامه‌های حساب‌شده به آنها پرداخته و توجه ویژه‌ای به آن دارند.

▲ ۶-۲-۳- بانکداری شرکتی تغییر رویکرد از ارائه خدمات به شرکت‌های واقع در مرحله رشد به ارائه خدمات در تمام طول عمر شرکت‌ها و زنجیره تأمین آنها است.

شکی نیست که بانکداری سنتی از یک نگرش عمیق و توسعه‌یافته به کل زنجیره تأمین و منحنی عمر شرکت و صنعت، بی‌بهره بوده است. این فقدان نگرش، خسارت‌های بیشماری را برای بانک و مشتریان به همراه داشته است. در مقابل، بانکداری شرکتی

اولین ضرورت و تمرکز خویش را بر شناختی دقیق از شرکت‌ها و صنعت قرار داده است؛ آن را در منحنی عمر خود تحلیل و ارزیابی می‌کند و بر همین اساس با شرکت‌ها روبرو می‌شود. از سوی دیگر، بانکداری شرکتی نگاه خود را به کل زنجیره ارزش آفرینی شرکت توسعه داده و در تلاش است تا تمامی ارکان و اجزا را در سیطره نفوذ و شراکت خود قرار دهد. تا از این طریق ضمن مدیریت مناسب خطرپذیری، حداکثر ارزش آفرینی برای بانک و مشتریان را تضمین کرده و تحقق بخشد.

بهترین بودن در بانکداری شرکتی به معنای قابلیت بانک برای ارائه بهترین خدمات و محصولات به مشتریان با حداقل هزینه و ریسک است. لازم است بانک‌ها در کل زنجیره ارزش بانکداری شرکتی برجسته و خوب عمل نمایند.

۳-۳-۳- تهدیدها برای مدل بانکداری شرکتی

بانکداری شرکتی یکی از فعالیت‌های اصلی در بانک‌ها است و نقشی اساسی در اقتصاد کلان دارد. تقریباً یک سوم از وام‌های بانکی و ۲۰ درصد از کل سرمایه پایه به بانکداری شرکتی تخصیص داده می‌شود. به طور مشابه، فعالیت‌های بانکداری شرکتی پایه‌های اصلی اقتصادی هستند که در آن فعالیت می‌کنند. دریافت وام از بانک‌ها بزرگترین منبع بدهی در آسیا، اروپا و حتی در ایالات متحده (که عمدتاً مبتنی بر بازار است) به شمار می‌رود. وام‌های بانکی ۳۱ درصد از کل دارایی‌های بانک‌ها را دربر می‌گیرد.

۳-۳-۱- فضای بانکداری شرکتی

تمرکز ما بر مشتریان شرکتی است که ساختار کاملاً قانونی دارند و در آنها تفاوت آشکاری مابین مالک و کسانی که عملیات مالی شرکت را مدیریت می‌کنند وجود دارد. بانکداری تجاری مربوط به کسب و کارهای کوچک مانند مغازه‌ها و ... است که موضوع بحث بانکداری خرد و متوسط است که به بانکداری شرکتی مربوط نمی‌شود.

بیش از دودهمه است که مدل‌های تجاری سنتی بانکداری شرکتی در بازه‌های توسعه یافته به شکل مشخصی توصیف شده و به مرحله بلوغ خود رسیده‌اند.

۳-۳-۲- اثرات قوانین و مقررات

با اینکه بانکداری شرکتی در مرکز بحران‌های مالی اخیر نبوده است، اما قوانین و مقررات جدید اثر قابل توجهی بر آن داشته‌اند.

▲ ۳-۳-۳- افزایش نیاز به سرمایه و نقدینگی

از آنجائی که بسیاری از خدمات بانکداری شرکتی نیازمند نقدینگی است و از آنجائی که بسیاری از مقررات جدید در بانکها بیانگر این موضوع هستند که سرمایه بیشتری ذخیره شود و نقدینگی کمتری به کار گرفته شود، لذا این موانع و محدودیت‌ها می‌توانند هزینه‌های بانکداری شرکتی را افزایش داده و سودآوری را کاهش دهند.

▲ ۳-۳-۴- بررسی جدید در رفتار مشتری

هدف قوانین و مقررات جدید حفظ بیشتر مشتری در برابر رفتارهای ناعادلانه‌ای است که شرکت‌های ارائه دهنده خدمات مالی با آنها دارند. قوانین تکمیلی دیگری نیز وجود دارند که بر هدایت مشتری، قوانین سخت‌گیرانه در فروش، مجازات‌های سنگین برای خطا در فروش و مستندسازی‌ها بیشتر تمرکز دارند (مانند قوانین مبارزه با پولشویی^۱ و فرآیندهای KYC^۲) که این مقررات موانعی برای بانکها و مشتریانی هستند که با مقررات دست‌وپاگیر مخالفند.

▲ ۳-۳-۵- تغییرات ساختاری بازار

تغییر در ساختار کلی بازار، مانند معاملات مشتقه و مکانیزم تسویه آنها، مدل‌های کسب و کار بانکداری شرکتی سنتی را تغییر داده است. مانند اینکه الگوهای سودآوری فروش محصولات تغییر کرده است و این موضوع می‌تواند خدمت‌رسانی به مشتریان را چالش‌برانگیز نماید. از طرف دیگر در گذشته ارتباطات از زمان روبه‌رو شدن با مشتری تا ارائه محصول و نیز ارائه ترازنامه تا ارتباط با سرمایه‌گذاران ساختار عمودی داشت. با توجه به دیجیتالی شدن فرآیندهای کسب و کار، ساختارها و فرصت‌های جدیدی برای ورود افراد جدید در کل زنجیره تأمین بانکداری شرکتی ایجاد می‌نماید.

▲ ۳-۴- بزرگترین تهدیدهای بانکداری شرکتی

▲ ۳-۴-۱- ارتباط با مشتری شرکتی از طریق کانال‌های ارتباطی جدید باعث شده است که بانک‌ها با مشتریان تماس مستقیم نداشته باشند- در بانکداری خرد، این موضوع با تغییر در پیکربندی کانال‌های ارتباطی مشتری با محصولات، حل خواهد شد- اما در بانکداری شرکتی این عارضه، به‌جز در موارد خاصی مانند خدمات

1-Anti Money Laundering (AML)

2-Know Your Customer

مدیریت پول نقد و یا تأمین مالی معاملات که به مشتریان محدودی مربوط می‌شود، باقی خواهد ماند.

▲ ۳-۴-۲- ظهور خدمات تک‌منظوره جدید با توجه به وجود مقرراتی که بر آنها حاکم است، می‌تواند باعث کاهش سودآوری محصولات بانکداری شرکتی شود- این امر تهدیدی است برای بانک‌ها که قبلاً طیف گسترده‌تری از خدمات را ارائه می‌دادند. بیشتر شرکت‌های مالی سهم بازار خود را در میان مشتریان خرد با دریافت بسته‌ای از خدمات به دست آورده‌اند.

▲ ۳-۴-۳- ارائه کنندگان تسهیلات غیربانکی، اگرچه در سطح بسیار کوچک‌تر، در حال افزایش هستند- اگر بانک‌ها جایگاه خود را حفظ نکنند، واسطه‌گران بیشتری ظهور خواهند کرد- البته، مؤسسات غیربانکی دریافته‌اند که فعالیت در سطح بانک‌ها برای آنها بسیار چالش‌برانگیز است

۳-۵- فاکتورهای موجود در برابر تهدیدهای بانکداری شرکتی

▲ ۳-۵-۱- بانک‌ها دسترسی منحصر به فردی به مشتریان شرکتی دارند و همچنین دانش و اطلاعات زیادی از مشتریان را در دسترس دارند- این اطلاعات و دانش حاصل ده‌ها سال ارتباط با مشتری بوده که قابل تکرار نیست.

▲ ۳-۵-۲- بانک‌ها تجربه خاصی در قیمت‌گذاری، ساختار و توزیع دارایی‌ها بین سرمایه‌گذاران و نیز مدیریت ریسک مربوط به تقاضای مالی و تأمین آن دارند.

▲ ۳-۵-۳- بانک‌ها این توانایی را دارند تا دسترسی مشتریان را به گروه‌های مختلف محصولات، بازارها و سرمایه‌ها فراهم نمایند و نیز مشاوره لازم را به مشتریان خود بدهد.

▲ ۳-۵-۴- بانک‌ها قابلیت انجام مسائل پایاپای بانکی مانند پردازش حساب و پرداخت را دارند

۳-۶- عملکرد بانکداری شرکتی

▲ ۳-۶-۱- عملکرد بانکداری شرکتی در مناطق مختلف متفاوت است. تحلیل‌های اخیر در حوزه بانکداری شرکتی در ۲۰ کشور نشان داده است که به‌طور متوسط بازدهی حقوق صاحبان سهام ۱۳ درصد است و ارزش کسب‌شده از زیر صفر تا ۳۰ درصد و ۶۰ درصد از بانک‌ها کمتر از ۱۵ درصد بازده دارند.

تحلیل ما نشان می‌دهد که مکان جغرافیایی عامل مهمی است که تأثیر قابل توجهی در عملکرد بانک‌ها به صورت کلی و به خصوص در عملکرد بانکداری شرکتی دارد. تفاوت بازده در بیشترین و کمترین مناطق حدود ۳۱ درصد است. بانک‌های آمریکای شمالی و استرالیا به طور متوسط بازده ۲۰ درصد را دارند، بانک‌های اروپای جنوبی و اروپای مرکزی بازده ۱۰ درصد و بانک‌های آسیایی و مناطق شمالی و انگلستان از ۱۲ تا ۱۵ درصد بازده دارند.

باتوجه به حیطة تحقیق جاری که فقط مربوط به یک کشور (ایران) است و باتوجه به عدم فعالیت بانک‌های بین‌المللی در ایران، در خصوص این عامل بحثی صورت نمی‌گیرد.

با اینکه منطقه تأثیر زیادی در عملکرد دارد، تفاوت زیادی مابین بازده بهترین و بدترین مورد در یک ناحیه وجود دارد. میانگین آن ۱۷ درصد بوده و علت آن سطح برتری بانک‌ها بر یکدیگر است. ما با مشخص کردن ۷ عملگر اصلی، تأثیر هر یک از آنها را بر ROE مشخص نمودیم.

بعد از همگن نمودن، شاخص‌هایی را به هر کدام از این عملگرها تخصیص دادیم تا بتوانیم اثر آنها را بر ROE مشخص کنیم.

۳-۷-۳- ارائه بهترین خدمات

در بانکداری شرکتی برترین بودن به معنای قابلیت‌های بانک برای ارائه بهترین محصولات و خدمات ممکن به مشتری با حداقل صرف هزینه و ریسک است. بانک‌های پیشرو با به کارگیری فاکتورهای زیر، بازده بیشتری را ایجاد می‌کنند.

۳-۷-۱- انتخاب مشتری

بهبود در انتخاب مشتری مرکز اصلی مهارت‌های بانکداری شرکتی است که باعث برگشت بیشتر سرمایه، کاهش هزینه‌های ناشی از ریسک و درآمدهای بیشتر حاصل از دارایی‌ها می‌گردد.

بانکداری‌های شرکتی مهارت‌هایی را برای شفاف‌سازی کامل ارزش ایجاد شده برای مشتری، اثربخشی عملیات خدمت‌رسانی به آن را به کار می‌گیرند. به منظور بهترین

انتخاب مشتری، بانک‌ها نیازمند اجرای ساختارها و قوانین مناسبی در سطح خرد و کلان هستند:

- در سطح خرد، بهترین بانک‌های شرکتی از ابزارهای دیجیتالی توانمندی برای اولویت‌بندی فرصت‌های مشتری برای مشخص کردن فرصت‌های آینده آنها استفاده می‌کنند.

- در سطح کلان، برخی بانک‌ها با تمرکز بر صنعتی خاص و نیازهای مالی آن صنعت، بسیار موفق عمل نموده‌اند. برخی بر مسائل درمانی تمرکز می‌کنند، برخی دیگر بر شرکت‌های مبدع تولید تکنولوژی و ... تمرکز می‌کنند.

▲ ۲-۷-۳- تدوین مقررات و رویه‌های داخلی

تدوین مقررات و رویه‌های داخلی در زمینه تعیین سودی که مشتری برای بانک ایجاد خواهد نمود.

▲ ۳-۷-۳- انتخاب و پرورش کارکنان مناسب

با انتخاب کارکنانی که مهارت‌های لازم را دارا هستند، بهبود مستمر در فرآیندها صورت می‌گیرد.

۸-۳- برتری مالی

بانک‌های شرکتی سطح بالا به‌طور متوسط ۲۹ درصد بیشتر از بدترین رقبای خود از مزایای مالی بهره‌مند می‌شوند. از آنجائی که قراردادهای حاشیه‌ای، رقابت را افزایش می‌دهد، قابلیت‌های قیمت‌گذاری نقش مهمی در بانکداری شرکتی دارند. داده‌های کلان^۱ ابزاری کلیدی برای افزایش مقررات قیمت‌گذاری با به‌کارگیری اطلاعات در دسترس و فرآیندهای تصمیم‌گیری ساختاریافته هستند. سه چالش اصلی در مسائل مالی در بانکداری شرکتی وجود دارد:

۱- توجه به فاکتورهای ارتباطات انسانی در سطح سایر فاکتورها مانند اندازه وام، مکان، ریسک و...؛

۲- منطقی و نظام‌مند بودن در مدیریت کمبود وام‌ها

۳- فهم عکس‌العمل مشتری در برابر تغییرات قیمت

بانک‌ها لازم است دو قابلیت مجزا را برای توسعه فرآیندها و خدماتشان به کار گیرند:

اول: خودکارسازی و ساده نمودن فرآیندها؛

دوم: قابلیت ارائه خدمات مختلف.

۱-۹-۳- خودکارسازی و ساده نمودن فرآیندها

فرایندهای اعتباری که اغلب بیش از ۴۰ درصد از کل هزینه‌های عملیاتی بانکداری شرکتی را در بر دارند، بهترین مثال برای نشان دادن مزایای خودکارسازی فرآیند به‌شمار می‌روند. بانک‌ها تلاش‌های قابل توجهی برای بهبود این فرآیندها صرف نموده‌اند. مثلاً در به‌کارگیری سطح مشخصی از مسئولیت‌ها با هم در یک جریان کاری مشخص برای انجام کار مشخصی که چندین نفر مسئول انجام بخشی از آن هستند، با خودکارسازی می‌توان جریان کاری‌ای طراحی نمود که تمامی این افراد تنها با یک جریان کاری مشخص فرآیند را به انجام برسانند. در حقیقت حالت وظیفه‌ای به فرآیندی تبدیل گردد. این بهبودها باعث رشد قابل توجهی در کارایی فرآیندها، با هزینه کمتر و بالابردن سطح رضایت مشتری می‌شوند.

فرآیندهایی مانند KYC و AML چالش‌های جدیدی برای بانک‌ها هستند. این فرآیندها در حال حاضر وضعیتی مشابه به وضعیت فرآیندهای حال حاضر بانک‌ها در حدود ۱۰ سال پیش دارند و شانس قابل توجهی را برای بانک‌ها برای افزایش کارایی فرآیندها به همراه خواهند داشت.

۲-۹-۳- قابلیت ارائه خدمات مختلف

دومین قابلیت بانک‌ها ارائه سبد خدمات با تنوع بیشتر به مشتریان است که نیازمندی‌های مشتریان را بیشتر و بهتر مرتفع می‌سازد. دو عامل اصلی به شرح زیر وجود دارند:

۱- بانک‌های سطح بالا از سیستم‌های دیجیتالی برای افزایش و متمایز نمودن خدمات خود استفاده می‌کنند. نیازمندی‌های مشتری با توجه به پتانسیل درآمدیشان متفاوت و بسیار ناهمگون است، اما بانکداری شرکتی اغلب برای تمامی مشتریان شرکتی خدمات استاندارد و مشخصی را پیشنهاد می‌دهد که این خدمات هزینه‌هایی برای بانک‌ها داشته و اغلب بیش از نیاز مشتری است.

۲- چالش اصلی خود کارسازی برای بانک‌ها، بهینه نمودن سطح سرمایه‌گذاری است. به‌خصوص برای بانک‌های کوچک‌تر، سرمایه‌گذاری در فرآیندهای دیجیتالی شده لزوماً باعث کاهش هزینه نمی‌گردند.

۱۰-۳- اثربخشی منابع

طی سالیان اخیر مقررات جدید در خصوص کفایت سرمایه و قدرت تسهیلات‌دهی افزایش یافته است. لذا مدیریت منابع کمیاب، مسئله‌ای بسیار حیاتی است. بانک‌های پیشرو از مدل‌های مختلفی مانند وجوه اداره شده، تسهیلات از محل صندوق‌های ارزی ملی، تضمینات صندوق‌های حمایتی ملی، تسهیلات سندیکایی و ... استفاده می‌کنند تا با افزایش قدرت تسهیلات‌دهی خود، نیازهای اعتباری شرکتی را پوشش داده تا منابع کمیاب را بهتر به کار برند. لذا به‌منظور کاهش ریسک نقدینگی لازم است با مدیریت مناسب، نیازمندی به منابع فعلی و آینده را مشخص نمایند.

۱۱-۳- محصول

بهترین بانکداری‌های شرکتی، به‌طور متوسط، ۳۰ درصد بیشتر از رقبای خود سودآور هستند. تغییر الگوهای سودآوری محصولات باعث شده تا بانکداری‌های شرکتی منطقی‌تر تصمیم گرفته و با آگاهی و مطالعه کارشناسی دقیق‌تری اقدام به تأمین اعتبار شرکت‌ها کنند. ارائه محصولات مورد نیاز مشتریان هدف و استفاده از ابزارهای بازار سرمایه در این خصوص، کمک بسیار زیادی در جهت گسترش محصولات بانکداری شرکتی می‌کند.

۱-۱۱-۳- تنوع خدمات بانکی

بانک‌های کوچک لازم است مانند بانک‌های جهانی وابسته به خود که دارای سرمایه‌گذاری بیشتر در چندین محصول، چندین کشور و چندین بانک هستند، عمل نمایند. به‌طور کلی بانک‌ها به‌دنبال روش‌هایی هوشمند برای ارائه قابلیت‌هایی خاص به مشتریان خود هستند. استفاده از خدمات بانکی سندیکایی می‌تواند به بانک‌های کوچک در این خصوص کمک نماید.

۲-۱۱-۳- ارائه خدمات مالی غیر بانکی

فعالیت در بازار سرمایه بسیار مشکل شده است. محصولات زیادی به‌صورت استاندارد از طریق بازار سرمایه قابل ارائه هستند. بانک‌ها محصولات الکترونیکی را

در سطح مشتریان خرد ارائه می‌کنند، اما در خصوص مشتریان شرکتی این گستردگی و تنوع کمتر به چشم می‌خورد. بعلاوه، بیشتر مشتریان شرکتی بزرگ ممکن است با کار کردن با بانکی که تمامی نیازمندی‌های آنها را پوشش نمی‌دهد، راحت نباشند و کسب‌وکار خود را در بانک دیگری متمرکز نمایند.

۱۲-۳- استراتژی منابع و مصارف - مالی

داشتن فهم روشنی از اینکه چه ساختار ترازنامه‌ای برای تولید پول و مدیریت نقدینگی و تأمین مالی مناسب است یک مهارت اصلی برای بانکداری شرکتی محسوب می‌شود، به خصوص در این فضایی که مقررات مالی بانک مرکزی بر روی ترازنامه بانک‌ها بیشتر شده و نرخ‌های سود کمتر شده است. تمایل به حفظ سپرده‌های خرد کمتر است و بانک‌ها ذخایر کمی از آنها را دارا هستند. در مقابل بانک‌ها تمایل دارند بیش از ۴۰ درصد از سپرده‌های شرکتی را حفظ کنند.

استراتژی‌های مالی زیر را باید در نظر گرفت:

- به کارگیری ساختار ترازنامه‌ای مناسب در بانک برای مدیریت نقدینگی و تأمین مالی شرکت‌ها؛

- مدیریت سپرده‌های شرکتی از طریق ارائه خدمات خاصی در حوزه مدیریت جریان وجوه شرکت‌ها؛

- ارائه خدمات بانکداری شرکتی به کل زنجیره تأمین شرکت‌ها.

۱۳-۳- حضور بین‌المللی

توانایی ارائه خدمات بین‌المللی یکی از قابلیت‌هایی است که شرکت‌های غیربانکی تمایل دارند این قابلیت را کسب نمایند زیرا داشتن این امکان برای شرکت‌هایی است که فعالیت‌های بین‌المللی دارند و باعث ایجاد نقطه تمایز بسیار موثری برای آنها می‌گردد.

اثر فعالیت‌های بین‌المللی در سودآوری بخش بانکداری شرکتی، بین بانک‌ها یکسان نیست. در میان بانک‌ها، ارائه خدمات بین‌المللی، راهی برای کاهش هزینه‌های عملیاتی است و باعث می‌شود که از رقبای خود متمایز شوند. این قابلیت می‌تواند پیچیدگی‌های زیادی در عملیات ایجاد نماید و هزینه‌های هماهنگی را بالاتر ببرد. از

طرفی باتوجه به الزامات بانک‌های خارجی در خصوص لزوم پیاده‌سازی ضوابط و مقررات AML و CFT در زمان ایجاد رابطه کارگزاری با بانک‌های ایرانی، بانک‌های داخلی را با افزایش هزینه‌های عملیاتی زیادی مواجه نماید.

لازم است ۵ وجه اصلی را برای موفقیت بانک‌ها در سطح بین‌المللی در نظر داشت:

۱- مشتریان

بانک‌ها لازم است فعالیت‌های مشتریان برون‌مرزی خود را پوشش دهند. از این طریق درآمدهای غیر مشاع افزایش یافته و در نهایت سود بیشتری بدست آورند.

۲- محصولات

بانک‌ها لازم است بر محصولاتی تمرکز نمایند که قابل ارائه در سطح بین‌المللی و برون‌مرزی و مطابق با ساختارهای بین‌المللی باشد.

۳- مکان

مکان‌هایی که بانک‌ها در آن حضور دارند باید بر اساس نیاز مشتریان و ظرفیت‌های منطقه‌ای و توسعه‌یافتگی بانکی آن کشورها انتخاب گردد. اگرچه، عوامل خارجی نظیر تحریم‌ها، می‌توانند باعث محدود شدن حیطه انتخاب گردند.

۴- شکل حضور

تصمیم به ایجاد شعبه، دفتر نمایندگی و یا حضور از طریق بانک‌های کارگزار در مناطق آزاد تجاری و کشورهای مختلف مسئله‌ای است که باید بررسی شود. ضروری است تصمیم‌گیری نهایی در این خصوص بر اساس نیازهای مشتریان ارزشمند و وفادار بانک صورت پذیرد.

۵- توانایی پاسخگویی شبکه بانکی

به عنوان یکی از استراتژی‌های مؤسسات مالی، بسیاری از بزرگترین بانک‌ها به‌طور قابل توجهی روابط کارگزاری بانکی خود را کاهش داده‌اند. لذا بانک‌های کوچک‌تر لازم است بررسی دقیق‌تری صورت دهند که بفهمند تا چه سطحی می‌توانند به فعالیت‌های بانک‌های دیگر به‌عنوان ارائه‌دهندگان خدمات در دیگر مرزهای جغرافیایی اعتماد کرده و انتظار ارائه چه سطحی از خدمات را از آنها داشته باشند.

۴- تأمین اجتماعی

۴-۱- معرفی سازمان تأمین اجتماعی

سازمان تأمین اجتماعی یک سازمان بیمه گر اجتماعی است که مأموریت اصلی آن پوشش کارگران مزد و حقوق بگیر (به صورت اجباری) و صاحبان حرف و مشاغل آزاد (به صورت اختیاری) است. جمعیت تحت پوشش این سازمان، شامل حدود ۱۲ میلیون نفر بیمه شده و بیش از ۲ میلیون نفر مستمری بگیر است که با در نظر گرفتن افراد خانواده بیمه شدگان، جمعیت تحت پوشش این سازمان برای خدمات درمانی به بیش از ۳۷ میلیون نفر می رسد.

۴-۲- وظایف و اختیارات سازمان

طبق اساسنامه سازمان، وظایف و اختیارات آن عبارتند از:

- جمع آوری و تمرکز کلیه وجوه موضوع حق بیمه مشمولین قانون تأمین اجتماعی و سایر وجوه و درآمدهای حاصل از سرمایه گذاری و بهره برداری از وجوه و ذخایر و اموال سازمان؛
- انجام تعهدات موضوع قانون تأمین اجتماعی؛
- سرمایه گذاری و بهره برداری از وجوه ذخایر سازمان.

۴-۳- دارایی و درآمدهای سازمان

دارایی ها و درآمدهای سازمان در ۵ مورد به شرح زیر قابل تعریف است:

- ۱- کلیه وجوه و دارایی های صندوق تأمین اجتماعی موضوع ماده ۱۰ قانون تشکیل وزارت بهداشتی و بهزیستی مصوب تیرماه ۱۳۵۵؛
- ۲- کلیه حق بیمه هایی که براساس قانون تأمین اجتماعی و قانون تشکیل وزارت بهداشتی و بهزیستی و قانون تشکیل سازمان تأمین اجتماعی دریافت می شود؛

۳- درآمدهای حاصل از به کار انداختن وجوه و ذخایر و اموال سازمان؛

۴- وجوه حاصل از خسارات و جزایهای نقدی موضوع قانون تأمین اجتماعی؛

۵- کمک‌ها و هدایا.

۴-۴- جریان نقدینگی سازمان تأمین اجتماعی

جریان نقدینگی سازمان شامل وجوه حق بیمه‌ها، وجوه حاصل از خسارات و جزایهای نقدی موضوع قانون تأمین اجتماعی و هدایای نقدی به‌عنوان ورودی مدل مالی و خروجی آن هزینه‌های درمان اعضاء تحت پوشش، مستمری و سرمایه‌گذاریهای سازمان می‌شود. با توجه به عدم وجود داده‌های مالی به‌روز در این خصوص، جریان نقدینگی به‌طور کامل ترسیم نشده است.

۴-۵- سرمایه‌گذاری‌ها و شرکت‌داری تأمین اجتماعی

سرمایه‌گذاری‌های سازمان تأمین اجتماعی با در نظر گرفتن رسالت عظیم این سازمان در حفظ و صیانت از نیروهای مولد کشور صورت گرفته است. صندوق تأمین اجتماعی به‌عنوان محوری‌ترین صندوق بیمه‌ای کشور و یکی از بزرگترین نهادهای بیمه‌ای منطقه غرب آسیا در راستای تأمین آتیه نیروی کار کشور و خانواده‌هایشان نیازمند برنامه‌ریزی دقیق اقتصادی و سرمایه‌گذاری‌های پربازده به‌منظور حفظ ارزش ذخایر بیمه‌شدگان و تأمین منابع لازم برای ایفای حمایت‌ها و تعهدات بلندمدت و کوتاه‌مدت خود است. سازمان بین‌المللی تأمین اجتماعی (ISSA) در چهارچوب‌های هدایتی خود برای پایداری صندوق‌های تأمین اجتماعی، توجه به موضوع سرمایه‌گذاری را برای تمام صندوق‌های مزبور امری ضروری می‌داند. چرا که این صندوق‌ها در گذر زمان باید بتوانند ارزش دارائی‌ها و منابع خود را حفظ و صیانت نمایند. به‌همین منظور سازمان تأمین اجتماعی اقدام به سرمایه‌گذاری‌های مستقیم و غیر مستقیم در بخش‌های مختلف اقتصادی کشور نموده است. هدف نهایی در این سرمایه‌گذاری‌ها، مدیریت کارآمد منابع مالی تخصیص یافته با رویکرد سودآوری و ارزش افزوده حداکثری در بازارهای سرمایه داخلی و خارجی از طریق فعالیت‌های تولیدی، خدماتی و بازرگانی است.

به منظور رسیدن به هدف فوق‌الذکر، سازمان تأمین اجتماعی اقدام به تأسیس و یا خرید شرکت‌ها و هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری نموده که لیست آن در زیر عنوان شده است:

- ۱- بانک رفاه ۲- شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی (شستا) ۳- هلدینگ گردشگری تأمین اجتماعی ۴- شرکت بازرگانی بین‌المللی تأمین اجتماعی ۵- مؤسسه املاک و مستغلات سازمان تأمین اجتماعی ۶- شرکت سرمایه‌گذاری خانه‌سازی ایران

هلدینگ‌های زیر مجموعه شرکت تأمین اجتماعی (شستا) عبارتند از:

- ۱- هلدینگ سرمایه‌گذاری صدر تأمین (کاشی و سرامیک و مواد کانی و فرآورده‌های نسوز)
 - ۲- هلدینگ سرمایه‌گذاری سیمان تأمین ۳- هلدینگ سرمایه‌گذاری دارویی تأمین
 - ۴- هلدینگ سرمایه‌گذاری نفت و گاز تأمین ۵- هلدینگ سرمایه‌گذاری صنایع عمومی تأمین ۶- هلدینگ سرمایه‌گذاری پتروشیمی و شیمیایی تأمین ۷- هلدینگ سرمایه‌گذاری عمران و ساختمان ۸- هلدینگ سرمایه‌گذاری صبا تأمین
- درصد سهم هر یک از سرمایه‌گذاری‌ها از کل سرمایه‌گذاری‌های سازمان و درصد سهم سرمایه‌گذاری‌های سازمان از کل کشور در جداول زیر آمده است.

ردیف	نام صنعت/محصول	سهم از کشور	ردیف	نام صنعت/محصول	سهم از کشور
۱	قیر	۲۲,۴۵٪ از تولید	۱۷	اسید استیک	۴۳٪ از تولید
۲	روغن	۱۰,۵٪ از تولید	۱۸	جابجایی مسافر ریلی	۵۶,۳٪ از جابجایی
۳	تایر	۲۲,۵۶٪ از تولید	۱۹	حمل و نقل جاده‌ای	۳,۲٪ از بار جابجا شده
۴	پلی‌اتیلن سبک خطی	۲۴,۶٪ از تولید	۲۰	حمل و نقل دریایی	۸۲٪ از محموله ایران
۵	پلی‌اتیلن سبک	۹,۶٪ از تولید	۲۱	حمل و نقل ریلی بار	۷,۸٪ از جابجایی بار
۶	پلی‌اتیلن سنگین	۱۳,۴٪ از تولید	۲۲	تولید دارو	۳۲,۵۳٪ از تولید
۷	پی، وی، سی	۲۳٪ از تولید	۲۳	توزیع دارو	۳۰,۷۶٪ از بازار
۸	اتیلن	۱۰,۳٪ از تولید	۲۴	سیمان	۲۶,۹٪ از تولید
۹	پروپیلن	۲۱٪ از تولید	۲۵	پشم شیشه و عایق لوله	۶۲٪ از تولید
۱۰	پلی پروپیلن	۱۲,۹٪ از تولید	۲۶	نمک طعام	۱۸٪ از تولید
۱۱	کریستال ملامین	۳۶,۶۷٪ از تولید	۲۷	لعاب	۱۱٪ از تولید
۱۲	متانول	۱۲,۵٪ از تولید	۲۸	کاشی و سرامیک	۳٪ از تولید
۱۳	اوره	۵,۲٪ از تولید	۲۹	کاتولن فرآوری شده	۷۱٪ از تولید
۱۴	آمونیاک	۴٪ از تولید	۳۰	سولفات سدیم	۸۶٪ از تولید
۱۵	بنزن	۷,۷٪ از تولید	۳۱	آجر نسوز	۲۱٪ از تولید
۱۶	پارازابیلین	۹,۳٪ از تولید	۳۲	مس نورد و اکستروژن	۲۴٪ از تولید

△ جدول ۱: سهم سرمایه‌گذاری‌های سازمان از تولید کل کشور

عنوان	یونسی		غیر یونسی		جمع	
	درصد تغییر	۹۳/۰۳/۳۱	درصد تغییر	۹۳/۰۳/۳۱	درصد تغییر	۹۳/۰۳/۳۱
محصولات شیمیایی	۹۱	۵۱,۱۴۳,۳۸۹	(۸)	۵,۳۱۲,۱۹۵	۸۲	۵۶,۴۵۶,۰۳۴
نفت و گاز	۶۵	۱۷,۷۸۰,۱۲۱	(۱۳)	۵,۲۰۳,۱۳۴	۴۷	۲۲,۹۸۳,۲۵۵
فقرات اساسی	۲	۲۱,۷۸۱,۳۹۱	-	۷۷۵,۰۳۷	۲	۲۲,۵۵۶,۴۲۸
بانک، بیمه و مالی	۶۹	۱۶,۸۰۸,۹۹۲	(۲۵)	۴,۰۰۲,۷۸۹	۴۹	۱۸,۸۱۱,۷۸۱
مخابرات و رایانه	۵	۵۶۳,۶۷۹	-	۹,۱۸۰,۲۶۵	-	۹,۷۴۳,۹۴۴
سیمان	۳۹	۱۱,۶۸۵,۵۴۶	(۱)	۵۸۴,۶۹۳	۳۷	۱۲,۲۷۰,۲۳۸
حمل و نقل	۲۳۵	۳,۳۴۳,۶۷۷	-	۲,۵۷۸,۵۱۰	۱۳۳	۵,۹۲۲,۱۸۷
دارو	۷۷	۸,۸۲۷,۴۴۶	۱۸	۷۰۰,۵۱۹	۷۳	۹,۵۲۷,۹۶۵
خودرو	۱۰۰	۱۷۸,۱۴۷	-	-	۱۰۰	۱۷۸,۱۴۷
کاشی ها	۶۹	۲,۶۵۱,۹۴۰	-	-	۶۹	۲,۶۵۱,۹۴۰
انرژی سازی	(۱۰)	۲۴۰,۰۳۱	-	۱,۰۳۸,۰۳۰	(۲)	۱,۲۷۸,۰۶۱
سرمایه گذاری	۷۹	۶۷۲,۵۵۵	(۵۲)	۲۴۲,۶۰۸	۴۴	۹۱۵,۴۴۳
سولولوزی	۱۰۶	۳۲۱,۶۶۶	(۱۰)	۶۱۸,۵۰۵	۳۰	۹۴۰,۱۷۱
کاشی	۷۶	۶۸۳,۰۵۲	-	-	۷۶	۶۸۳,۰۵۲
لاسیک	۹	۲,۸۴۰,۷۴۴	(۱۲)	۲۵۵,۰۹۳	۷	۳,۰۹۵,۸۳۷
سایر	۱۳	۲,۰۵۷,۱۶۱	۳	۹۶۸,۵۰۴	۱۰	۳,۰۲۵,۷۶۵
جمع	۶۷	۱۲۹,۶۲۳,۵۷۷	(۷)	۳۱,۴۳۹,۸۸۲	۵۳	۱۷۱,۰۶۳,۴۵۹

Δ جدول ۲: سهم صنایع از ارزش روز سرمایه گذاریها (میلیون ریال)

۶-۴- بانک رفاه

بانک رفاه در حال حاضر تحت مالکیت سازمان تأمین اجتماعی است. به طوری که بیش از ۹۳ درصد از سهام آن به صورت مستقیم و غیر مستقیم در اختیار سازمان قرار دارد. این بانک در اجرای تبصره ۳۹ قانون بودجه سال ۱۳۳۸ کل کشور و نیز ماده ۳۸ قانون تأمین اجتماعی، با هدف ارائه خدمات بانکی در سراسر کشور و در جهت تأمین مسکن کارگران و تسهیل امور بانکی داخلی و خارجی و همچنین در رشته های تولیدی و انجام معاملات غیر منقول در خدمت اقتصاد کشور با سرمایه اولیه ۴۰۰ میلیون ریال از محل منابع سازمان تأمین اجتماعی تأسیس و در سال ۱۳۴۰ شروع به فعالیت نمود.

متعاقب قانون ملی شدن بانکها، کل سرمایه بانک به نام دولت گردید و متعاقباً با تأمین افزایش سرمایه های بعدی توسط سازمان تأمین اجتماعی، مبلغ سرمایه بانک نیز تا سال ۱۳۷۰ به ۱۰ میلیارد ریال افزایش یافت. تا کنون ۹۳/۸۶ درصد از سهام

بانک به نام سازمان تأمین اجتماعی و ۶/۱۴ درصد مابقی به نام دولت اعلام گردیده است. در شرایط فعلی بانک از طریق جذب سپرده‌ها، اخذ تسهیلات و استفاده از سایر ابزارهای مالی، در زمینه اعطای تسهیلات اعتباری و سرمایه‌گذاری در رشته‌های مختلف اقتصادی و تسهیل امور بازرگانی داخلی و خارجی فعالیت می‌کند.

۵- بانکداری شرکتی، رویکرد استراتژیک در بازارهای در حال توسعه

هدف از این بخش بررسی استراتژی‌هایی است که توسط بانک می‌تواند به کار گرفته شده تا با کمک آنها بتوان کسب و کار بانکداری شرکتی خود را گسترش داد. همچنین، برای مشتریان هدف خود که در این طرح شرکت‌های زیر مجموعه سازمان تأمین اجتماعی هستند، خدمات مفیدتر و اثربخشتري را فراهم ساخت. در فصل اول در خصوص این سوال که بخش بانکداری چگونه در طی سالها تغییر کرده است مطالبی را عنوان نمودیم. اهداف زیر در این فصل مورد توجه قرار گرفته‌اند:

- شکل‌گیری رابطه کارآمد میان بانک و شرکت‌های هدف؛
 - تعیین دغدغه‌های اصلی بانک هنگام ارائه خدمات به شرکت‌ها و صنایع هدف؛
 - تعیین موارد مهم در برقراری ارتباط با مشتریان هدف بانکداری شرکتی؛
 - ترکیب خدمات برخط با خدمات فعلی؛
 - ایجاد امکان ارزیابی عملکرد بانکداری شرکت از سوی مشتریان از نظر اثربخشی و کارایی.
- برای دستیابی به اهداف فوق یک سری سوالاتی مطرح می‌شود که عبارتند از:**
- ۱- معیارهای اصلی که مشتریان شرکتی برای انتخاب یک بانک به عنوان شریک بانکی خود استفاده می‌کنند و باعث وفاداری آنها به بانک می‌شود، کدامند؟
 - ۲- علاوه بر بانکداری سنتی روش‌های نوین بانکداری نظیر بانکداری برخط، بانکداری موبایل، بانکداری تلفنی و ... نیز ظهور کرده‌اند. مشتریان شرکتی کدامیک از این موارد را ترجیح می‌دهند؟
 - ۳- برای برقراری یک ارتباط بلندمدت با بانک، مشتریان به دنبال خدمات با کیفیت،

قیمت‌های معقول، در دسترس بودن بانک، ارتباط خوب و مناسب با کارکنان، خدمات سفارشی‌شده و ... هستند. کدامیک از این موارد ذکر شده برای مشتریان بانکداری شرکتی ارزش بیشتری خلق می‌کند و باعث ایجاد یک رابطه بلندمدت بین مشتری و بانک می‌شوند؟

۴- مشتریان بانکداری شرکتی برای انتخاب بانک خود به چه تسهیلاتی توجه می‌کنند و به‌دنبال چه امکاناتی از طرف بانک مورد نظر خود هستند؟

۵- چه‌قدر نقش مدیر ارتباطات شرکتی، در جذب و نگهداری مشتریان شرکتی اهمیت دارد؟ مشتریان شرکتی رفتار او را چگونه ارزیابی می‌کنند؟

۶- مشخصه‌های کلیدی یک بانک برای داشتن خدمات مالی اثربخش چیست؟

۷- چه‌قدر خدمات بانکداری الکترونیک برای مشتریان شرکتی اهمیت داشته و عناصر کلیدی و اثربخش سیستم بانکداری الکترونیک چیست؟

۸- خدمات مالی و اعتباری برای مشتریان شرکتی اهمیت خاصی دارد. مشتریان شرکتی قبل از استفاده از این خدمات به چه ویژگی‌هایی توجه می‌کنند؟

۹- برخلاف بانکداری خرد، مشتریان بانکداری شرکتی باید با بخش اداری بانک در تماس باشند. لذا نقش مدیر بخش خدمات مشتریان در شکل‌دهی به روابط بین مشتریان و بانک، مهم است. ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیر این بخش برای برقراری یک ارتباط موثر چیست؟

۱۰- برای برقراری یک رابطه بانکی خوب و اثربخش با مشتریان شرکتی، بانک باید علاوه بر فراهم کردن خدمات متمرکز بانکی، بر روی ارائه فعالیت‌های غیر بانکی خود نیز تمرکز کند.

۱-۵- اهمیت ارتباطات بانکی

بخش‌های تولید و بخش‌های خدمات مدل‌های کسب‌وکار مخصوص به خود را دارند چراکه به مشتریان و بازارهای مختلف خدمت می‌کنند. اما با گذر زمان این تفاوتها کمتر و کمتر شده است. در حال حاضر محرک‌های سوددهی مشتری نظیر رضایت مشتریان، انعطاف‌پذیری، ارتباط موثر، خودکارسازی، طراحی مجدد

فرآیندهای کسب‌وکار و پاسخگویی به مشتریان وجود دارد. در بانکداری شرکتی چون ارتباط به صورت B2B^۱ است، در ظاهر امر به نظر می‌رسد که ارتباطات شخصی به آن اندازه که برای مشتریان حقیقی اهمیت دارد، در بانکداری شرکتی از اهمیت کمتری برخوردار باشد. هر چند این موضوع کاملاً اشتباه است.

تحقیقات در مورد توسعه ارتباطات در بانکداری شرکتی نشان می‌دهد عواملی نظیر تنوع و شخصی‌سازی خدمات بانکی، گسترش ارتباطات توسعه‌یافته با مشتریان شرکتی و در نهایت افزایش رضایت مشتریان شرکتی باعث وفاداری آنان می‌شود. از نقطه نظر بازاریابی، بانکداری شرکتی بسیار پویا و رقابتی است و لذا نیازمند نوآوری بانک‌ها در ارائه خدمات خاص، متمایز و متناسب با نیاز مشتریان شرکتی است. حتی بانک‌های کوچک نیز باید بر روابط بازاریابی و نگهداری بلندمدت خود تمرکز کنند تا بتوانند رویکرد سودآوری مطمئن و مستمری را ایجاد نمایند.

کیفیت خدماتی که بانک به مشتریان ارائه می‌دهد بر اساس فاکتورهایی توسط مشتریان ارزیابی می‌شود. در تعامل با مشتریان شرکتی، علاوه بر خدمات بانکی، رفتار مدیران ارتباط با مشتری نیز نقش مهمی ایفا می‌کند. ارزیابی کیفیت خدمات چند بعد دارد:

۱- درک کیفیت خدمات از طریق مقایسه خدمات مورد انتظار مشتری با خدماتی که واقعا دریافت کرده است حاصل می‌شود؛

۲- ارزیابی کیفیت خدمات به مراتب سخت‌تر از ارزیابی کیفیت کالا است؛

۳- فرایند تحویل خدمات به مشتریان نیز نقش مهمی در ارزیابی خدمات توسط مشتریان دارد؛

۴- در نهایت اینکه قدرت مذاکره، مدیریت ریسک مالی مشتریان شرکتی، مدیریت تراکنش‌های شخصی مدیران شرکت‌ها و شرایط اقتصادی این دسته از مشتریان نیز نقش زیادی در برقراری یک ارتباط خوب بلندمدت با مشتریان بانکداری شرکتی دارد.



بانک‌ها در حالت کلی باید نیازهای بانکی خُرد، کسب‌وکار شرکتهای بیمه‌ای و خدمات سرمایه‌گذاری مشتریان خود را برطرف سازند. جهت ارائه خدمات بهتر به مشتریان بخش‌های مختلف، بانک بخش‌های مختلفی نظیر بانکداری خُرد، بانکداری شرکتی، بیمه و سرمایه‌گذاری، بین‌الملل و مدیریت دارایی را تشکیل می‌دهند. سیاست‌های هر بخش را می‌توان متناسب با مشتریان هدف آن بخش و همچنین ویژگی‌ها و فرهنگ خاص منطقه‌ای، تنظیم نمود. پذیرش برخی از ضروریاتی که در بازارهای توسعه‌یافته همانند بازارهای اروپایی و آمریکایی اهمیت دارد، در بازارهای رو به توسعه همانند ایران با دشواری‌هایی همراه است. به‌طور مثال، استفاده از اینترنت و تجارت الکترونیک در سیستم بانکی کشور ایران اثربخشی زیادی نداشته است؛ چراکه مشتریان به‌چنین فناوری‌هایی اعتماد لازم را ندارند. در نتیجه بانک‌ها هنگام سرمایه‌گذاری در این ناحیه نیازمند تخصیص منابع زیادی نیستند و کیفیت خدمات بانک‌ها توسط کیفیت خدمات پایهای که ارائه می‌کنند، ارزیابی می‌شود. در عین حال بانک‌ها باید در به‌کارگیری فناوری‌های جدید آمادگی لازم را داشته و زیرساخت‌های مورد نیاز جهت ارائه خدمات بانکداری نوین را ایجاد نمایند. باین‌وجود برخی خدمات بانکداری هستند که طی سالیان اخیر مورد نیاز و درخواست برخی از مشتریان شرکتی بوده و عبارتند از: تسهیلات کارت‌های اعتباری خرید جهت استفاده کارکنانشان^۱، حدود اعتباری از پیش تصویب‌شده جهت استفاده در مواقع ضروری^۲، خدمات مدیریت تراکنش‌های شرکت با تأمین‌دهندگان و مشتریان شرکتی^۳، بانکداری از طریق درگاه‌های الکترونیکی نظیر اینترنت و موبایل، معاملات برخط، بیمه الکترونیکی، خدمات مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌های شرکت، مشاوره‌های مالیاتی / بیمه‌ای و ... در نتیجه، مشتریان به‌دنبال خدمات مفید و اثربخش در حوزه‌های ذکر شده از طرف بانک‌ها هستند.

کیفیت ارائه خدمات مورد نیاز مشتریان نیز اهمیت بسیار دارد. به‌خصوص، در زمان شروع ارائه اینگونه خدمات نقش دو‌چندانی در میزان ایجاد اعتماد در مشتریان دارد. به‌طور مثال، بروز خطاهای متعدد الکترونیکی در زمان استفاده از خدمات بانکداری

1. Corporate Credit Card

2- Over Draft

3- Cash Flow Management

الکترونیکی در شروع کار، می‌تواند باعث شکست خدمات نوین بانکداری در حوزه الکترونیکی شود. معروف‌ترین مدلی که برای اندازه‌گیری کیفیت خدمات در صنایع مختلف وجود دارد مدل سروکوال^۱ است که از ۵ بعد زیر تشکیل می‌شود:

- محسوس^۲: تسهیلات فیزیکی، تجهیزات و ظاهر پرسنل؛

- اعتماد^۳: توانایی در انجام خدمات وعده داده شده به صورت دقیق؛

- پاسخگویی^۴: تمایل و اشتیاق در کمک به مشتریان و ارائه خدمات وعده داده شده؛

- ضمانت و دلگرمی^۵: دانش و احترام کارمندان و توانایی آنها در ایجاد اعتماد؛

- یک‌دلی^۶: توجه و مراقبتی که بانک نسبت به مشتریان خود دارد

این پنج بعد نیازهای اصلی هسته مرکزی خدمات بانکی هستند. در واقع اینها چالش‌های روزانه و استراتژیکی هستند که بانک‌ها با آنها مواجه می‌شوند. بانک‌ها با توجه به نیازهای مشتریان، خدمات لازم برای آنها را فراهم می‌کنند. به‌طور مثال، تأمین مالی شرکت‌های بزرگ در بانکداری شرکتی، عموماً از طریق بازار پول میسر نمی‌شود. لذا بانک‌ها به سمت استفاده از ابزارهای تأمین مالی بازار سرمایه می‌روند. اوراق صکوک و بدهی از ابزارهای بسیار مفید و کارا در این زمینه هستند. چالش‌هایی که بانک‌ها در استفاده از این ابزارها جهت تأمین مالی شرکت‌هایی که مشتریان آنها هستند، شامل چالش‌های قانونی، ریسک‌های مرتبط با این ابزارها، ریسک‌های اعتباری ارکان این ابزارها و ... می‌شوند که بانک‌ها با آنها روبه‌رو هستند و نحوه مواجهه با آنها، در اثربخشی این محصولات و رضایت مشتریان اثر بسیاری دارد.

۳-۵- اثربخشی خدمات

خدمات بانکی زمانی اثربخش هستند که در زمان مناسب و با دقت و کیفیت مناسب و وعده داده‌شده به مشتری تحویل داده شوند. جهت دستیابی به چنین خدماتی بانک‌ها باید از ترکیبی در بازاریابی استفاده کنند که برای مشتریان متفاوت مناسب

1- SERVQUAL

2- Tangibles

3- Credibility

4- Reliability

5- Ampathy

6- Responsiveness

باشد. برای نیل به این هدف ترکیب بازاریابی به سه بخش عمده تقسیم می‌شود که عبارتند از: بخش‌بندی بازار، هدف قرار دادن بازار و مکان‌یابی در بازار. این مفاهیم را می‌توان در حوزه خدمات نیز به کار گرفت. بانک رفاه برای ارائه خدمات متناسب با مشتریان خود باید مشتریان شرکتی خود را بر اساس نیازهایشان بخش‌بندی کند.

۴-۵- مدیریت روابط با شرکت‌ها و وفاداری آنها

ایجاد و حفظ یک رابطه کاری بانک با شرکت‌ها، نیازمند برنامه‌ریزی و فهم کافی نسبت به مشتریان است. مقیاسی برای اندازه‌گیری میزان اثربخشی خدمات به نام BANKSERV وجود دارد. این مقیاس از ترکیب ۱۷ مورد حاصل شده است که در چهار بعد زیر خلاصه می‌شوند:

- رفتار کارکنان: رفتار کارکنان بر رضایت کلی مشتریان از خدمات تاثیر دارد؛
- اعتبار: اعتبار بانک‌ها در ارائه راهکارهای مناسب و با روش مناسب تاثیر زیادی بر اثربخشی خدمات آنها دارد؛
- ارتباطات: مکالمه در مورد پروسه تحویل خدمات به مشتریان، ویژگی‌ها و خدمات باعث ایجاد یک رابطه بلندمدت خوب با مشتریان شرکتی می‌شود؛
- دسترسی به خدمات تحویل‌داری: البته امروزه با ظهور روش‌های نوین بانکداری، مشتریان شرکتی به چنین خدماتی کمتر نیاز دارند، ولی به هر حال مواردی پیدا می‌شود که کارمندان و مشتریان شرکت‌ها به چنین خدماتی نیاز پیدا می‌کنند.
- به‌طور مشابه شاخصی با نام BSQ وجود دارد که از میان مشتریان ۱۱۵ بانک کانادایی نمونه‌برداری کرده و به ۳۱ مورد رسیدند که در ۶ بعد زیر خلاصه می‌شوند:
- اثربخشی و اطمینان: ارائه خدمات اثربخش و در عین حال عاری از خطا اهمیت ویژه‌ای دارد؛
- دسترسی: اگرچه امروزه IT امکان دسترسی به کلیه خدمات در هر زمان را فراهم کرده است، ولی به هر حال امکان دسترسی به مدیریت بانک نقش مهمی در ادراک مشتریان دارد؛

- قیمت: مشتریان باید قادر به دیدن اثربخشی هزینه‌ای که می‌پردازند در خدمات دریافتی خود باشند؛
- محسوس: اگرچه مزایای نامحسوس نقش کلیدی در متقاعد کردن مشتریان دارند، ولی مزایای محسوس نیز زندگی را ساده‌تر می‌کنند؛
- پورتفولیوی خدمات: عمق و گستردگی (تنوع) خدماتی که برای مشتریان فراهم می‌شود اهمیت دارد؛
- قابلیت اعتماد: اطمینان مشتریان از قیمت، به موقع بودن خدمات، ایمن بودن خدمات، و کم‌ریسک بودن خدمات تأثیر زیادی بر مشتریان دارد.
- جهت تبدیل مشتریان معمولی به مشتریان وفادار، بانک باید خود را سازمانی پاسخگو، مسئول و خدمت‌محور معرفی کند. اگرچه سوددهی انگیزه بلندمدت بانک برای حیات است، ولی توجه به این موارد نیز خالی از اهمیت نیست. در بانکداری شرکتی نیز که خدمات و ارتباطات به صورت B۲B هستند، فهم مشترک دو طرف از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

۵-۵-۵- بسته خدماتی

امروزه خدمات بانک‌ها به امور بانکداری و مالی محدود نمی‌شود، بلکه خدمات وسیع‌تری مخصوصاً در حوزه بانکداری شرکتی را نیز شامل می‌شود. بانک برای مشتریان شرکتی باید علاوه بر بانک، نقش مشاور (ارائه نکات مفید در مورد شاخص‌های مالی)، عامل بیمه‌ای برای کالا و خدمات، شریک ارزشمند در سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدید و همچنین بیمه‌گر دارایی‌ها و بدهی‌ها را نیز ایفا کند. برخی خدمات کلیدی که توسط بانک‌ها ارائه می‌شوند عبارتند از:

- مجموعه‌ای از خدمات برای شرکت‌های بیمه و یا صندوق‌های سرمایه‌گذاری؛
- ارائه خدمات تأمین مالی مشتریان شرکت‌ها؛
- خدمات مدیریت دریافت‌ها و پرداختی شرکت‌های بیمه‌ای و صندوق‌های سرمایه‌گذاری؛
- خدمات مبادسری و مشاوره‌ای در سرمایه‌گذاری‌های شرکت‌ها؛

- خدمات جمع آوری مدیریت مالیات؛
- ارائه خدمات بانکی ویژه به مؤسسات مالی؛
- خدمات تأمین مالی کوتاه مدت در معاملات شرکت‌ها؛
- مدیریت حقوق پرسنل شرکت‌ها؛
- تعیین اعتبار چک و تأمین موجودی آن از محل اعتبار شرکت (اعتبار در حساب جاری)؛
- وام‌های کوتاه مدت کلان؛
- مدیریت دارایی‌های شرکت؛
- مدیریت جریان نقدینگی شرکت با تأمین کنندگان؛
- تسریع در صدور ضمانت‌نامه‌های مختلف؛
- ارائه خدمات حق العمل به صورت غیر مستقیم به شرکت‌ها.

سطح رضایت مشتریان بانکداری شرکتی بستگی به فاکتورهای موجود در خدمات فوق دارد.

▲ **خدمات مالی معاملاتی:** خدمات مالی معاملاتی حوزه‌های داخلی و خارجی (اعتبار اسنادی)، امور مالی مربوط به زنجیره تأمین، امور مالی تأمین کننده، امور مالی خریداران، صادرات و واردات، جمع آوری ارزشهای خارجی و مدیریت ریسک وضعیت ارزی شرکت‌ها را شامل می‌شود. فعالیت‌های اقتصادی، خدمات مالی و بانکداری باید به صورت هماهنگ دست به دست هم داده تا در راستای فعالیت‌های توسعه‌ای قرار گیرند. نیاز به سرمایه بیشتر برای توسعه خدمات موجود یا برای تنوع بخشی می‌تواند توسط بانک انجام شود، که البته به جذابیت خدمات، عملیات یا ارزش افزوده آن برای صنعت یا مشتری نیز بستگی دارد. برای فراهم کردن خدمات مالی معاملاتی، تنظیمات، سیاست‌های پولی، نرخ سود و سیاست‌های مالیاتی نیز اهمیت دارند و باید در نظر گرفته شوند. وقتی خدمات مالی نیازمند برقراری ارتباط با کارگزاران خارجی هستند، قوانین و مقررات آن کشورها نیز باید لحاظ شوند. اگر بانک بتواند تنوع مناسبی از خدمات را به مشتریان شرکتی خود ارائه دهد، مشتریان نیازی به مراجعه به سایر

ارائه‌دهندگان خدمات برای برطرف کردن نیازهای مختلف خود نخواهند داشت. این رویکرد که به One Stop معروف است، می‌تواند نه تنها در جذب مشتریان مفید باشد، بلکه در جهت ارتقای اهداف کسب و کار مشتریان شرکتی نیز اثربخش خواهد بود.

خدمات بانکداری الکترونیک: فناوری اطلاعات پارادایم جدیدی در فعالیتهای معاملاتی و کسب و کاری در جهان بوجود آورده است. دسترسی به خدمات بانکی برای مشتریان منبع اصلی نوآوری در سالهای اخیر بوده است. ظهور بانکداری الکترونیک که با برنامه‌های کامپیوتری آغاز شده بود، با ATM ها و کارت‌های اعتباری دنبال شد. اینترنت انقلابی در نحوه ارتباطات، مکالمات و عملیات‌های کسب و کار ایجاد کرد و بانک‌ها از طریق بانکداری برخط از آن سود بردند. بانکداری اینترنتی در واقع توسعه مجازی فعالیتهای Brick and Mortar از طریق اینترنت بود. هرچه مشتریان راحت‌تر و ایمن‌تر بتوانند فعالیتهای بانکی و تراکنش‌های خود را انجام دهند، بر اعتبار بانک افزوده می‌شود.

خدمات مالی - اعتباری: ارائه خدمات مالی و ضمانت برای مشتریان شرکتی هر وقت که بخواهند وارد بازار جدیدی شوند و یا بخواهند پرتفولیوی جدیدی از محصولات را تشکیل دهند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود. بانک باید ارزش فعالیت جدید را ارزیابی و آن را اعتبارسنجی کند. اگر فعالیت جدید را از نظر مالی متناسب تشخیص داد، تأمین مالی آن برای مشتریان شرکتی را انجام خواهد داد. حتی اگر مشتری شرکتی رابطه بلندمدتی با بانک داشته باشد ولی بانک فعالیت جدید را مشکوک ارزیابی کند، بانک نظر خود را به مشتری شرکتی منتقل کرده و تصمیم نهایی با مشتری است.

خدمات عمومی به مشتریان: خدمات بانکی الزاماً خدمات مالی نیستند. مدیران در بانک‌ها به شدت تلاش می‌کنند تا اطلاعات مرتبط اقتصادی را از تمامی منابع در دسترس جمع‌آوری کنند. پس از پردازش اطلاعات، یک بانک اطلاعاتی از داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده آماده می‌شود. بانک‌ها در هر لحظه می‌توانند نصیحت‌ها و پیشنهادات مرتبطی را به مشتریان و شرکای شرکتی خود بدهند. روابط بین شخصی در عمل نقش زیادی در فضای مشارکتی بین بانک و مشتریان آن دارد.

۶- بررسی محیط کسب و کار بانکداری شرکتی در بانک رفاه

۶-۱- بررسی محیط

بررسی محیط عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات مربوط به محیط داخلی و محیط خارجی بانک. محیط خارجی شامل متغیرهای فرصت‌ها و تهدیدها است که از حیطه کنترل سازمان خارجند. محیط داخلی متغیرهای نقاط قوت و نقاط ضعف هستند که در کنترل سازمان قرار دارند.

۱-۱-۶- تحلیل محیط خارجی

محیط خارجی شامل محیط اجتماعی و کاری می‌شود. اجرای موفق راهبرد بانکداری شرکتی تا اندازه زیادی به تحلیل درست یک بانک از عوامل محیطی بستگی دارد. به این ترتیب، بانکداران شرکتی باید عوامل را در ماتریس احتمال وقوع و اثر آن بر بانکداری شرکتی جانمایی کرده و موضوعاتی که دارای بیشترین احتمال وقوع اثر هستند را در برنامه‌ریزی‌های خود با اولویت بیشتری مدنظر قرار دهند.

۲-۱-۶- محیط اجتماعی

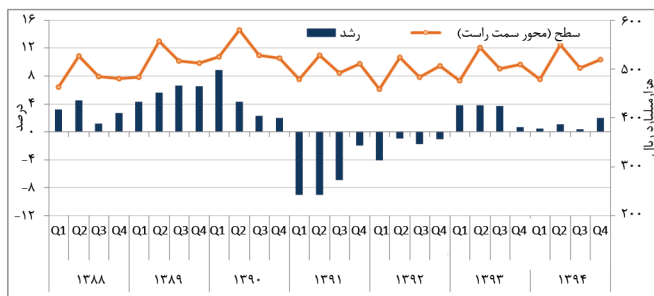
عناصر اصلی تشکیل‌دهنده محیط اجتماعی شامل نیروهای اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و قانونی هستند. هر بخش خود دارای موضوعاتی به شرح زیر است که به اختصار به آن می‌پردازیم:

۱-۲-۱-۶- وضعیت اقتصادی داخلی و روندها

وضعیت داخلی بر آیند کلی فعالیت اقتصادی کشور است که تعیین‌کننده وضعیت کلی کسب و کار به عنوان بازیگران اصلی اقتصاد نیز هست. هرچه وضعیت اقتصاد داخلی بهینه‌تر و روبه‌رشدتر باشد، بانکداری شرکتی می‌تواند سودآورتر و مؤثرتر عمل کند. در شرایط بحران نیز بانکداری شرکتی می‌تواند نقش آفرینی کند؛ اما باید توجه داشت که تدابیر متفاوتی برای سودآور نگه داشتن فعالیت‌ها نیاز دارد.

نرخ رشد اقتصاد ایران از تابستان ۱۳۹۰ روندی نزولی به خود گرفت و در پی آن در سال‌های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۲ اقتصاد کشور رکود تورمی سختی را تجربه کرد. با تغییر دولت در تابستان ۱۳۹۲ و اعمال سیاست‌های اقتصادی جدید، پس از ۸ فصل انقباض، از بهار سال ۱۳۹۳ رشد اقتصادی مثبت شد و در هر سه فصل ابتدایی این

سال رشد حدود ۳/۸ درصدی به دست آمد. نمودار زیر روند تحولات تولید ناخالص داخلی کشور را طی سال‌های ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۴ به صورت فصلی نشان می‌دهد.



نمودار ۱- روند تحولات تولید ناخالص داخلی کشور را طی سال‌های ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۴

۲-۱-۶- عوامل مهم و اثرگذار در اقتصاد داخلی

عوامل مهم و اثرگذار که در اقتصاد داخلی نقش داشته و در سیاست‌گذاری بانکداری شرکتی می‌تواند اثرگذار باشد به شرح زیر هستند:

- تمرکز دولت بر توسعه و تأمین مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط داخلی؛
- افزایش اهمیت در دستیابی به رشد اقتصادی معقول با توجه به انتخابات ریاست جمهوری در پیش رو؛
- کاهش نرخ تورم و اثر آن بر نرخ سود بانک‌ها و درآمدهای مشاع؛
- اختیار بانک‌ها در خرید و فروش ارز آزاد با منشاء صادرات غیر نفتی و سرمایه‌گذاری خارجی.

۳-۱-۶- روندهای خارجی و تجارت بین‌المللی

هرچه روندها مثبت‌تر و تجارت بین‌المللی شکوفاتر باشد، بانکداری شرکتی راه‌حل‌ها و فرصت‌های بیشتری در اختیار مشتریان خود، به خصوص مشتریان دارای بازارهای جهانی قرار می‌دهد. در شرایط بحرانی که کشور در سال‌های اخیر تجربه کرده است، بانکداری شرکتی نیاز به خلاق بودن و ایجاد برنامه‌ها و بسترهای متفاوت‌تری دارد. با در نظر گرفتن سهم سرمایه‌گذاری‌های سازمان تأمین اجتماعی در صنعت پتروشیمی که یکی از صنایع اثرگذار در تجارت بین‌الملل ایران است، در زیر روندی از وضعیت

این صنعت طی سالیان گذشته عنوان می‌شود.

محصولات پتروشیمی از جمله مهم‌ترین تولیدات غیرنفتی کشور هستند و عمدتاً شامل کودهای شیمیایی، اوره، آمونیاک و گوگرد می‌شوند. مزیت‌های تولید محصولات پتروشیمی در ایران شامل امکان تأمین خوراک نفتی و گازی از منابع داخلی، دسترسی آسان به مسیرهای دریایی و زمینی برای انتقال محصولات به بازارهای فروش خارجی، نیروی انسانی متخصص و همچنین ظرفیت بالای بازار مصرف داخلی می‌شود. در حال حاضر حوزه پتروشیمی کشور نیازمند واردات از سایر کشورهاست. بنابراین صنعت پتروشیمی ایران پتانسیل توسعه و رشد بسیار بیشتری نسبت به شرایط فعلی خود دارد و می‌تواند با استفاده از نفت خام و گاز ارزش افزوده‌ای بسیار بالاتر از حال ایجاد کند. در حال حاضر تنوع و ارزش افزوده محصولات پتروشیمی ایران در مقایسه با صنایع پتروشیمی در کشورهای توسعه‌یافته، بسیار اندک و محدود است.

سیاست‌های توسعه صنایع پتروشیمی کشور که تقریباً از اوایل دهه ۱۳۸۰ اجرا شده بود، متوسط رشد سالانه حدود ۲۱ درصدی را برای سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۰ رقم زد. باین حال سیاست‌های جدید اتخاذ شده در اواخر دهه ۱۳۸۰، در کنار اعمال تحریم‌های بین‌المللی بر این صنعت موجب کند شدن روند رشد قبلی و حتی منفی شدن رشد در سال‌های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۲ شد. چنان‌که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، در این دو سال که حجم تولید به ترتیب ۷/۲ درصد و ۵/۸ درصد منقبض شد و ارزش صادرات نرخ‌های رشد منفی ۳۰/۱ و ۱۸/۲ را تجربه کرد، ارزش فروش داخلی با رشد بسیار بالا همراه بوده است. این امر عمدتاً به دلیل تورم شدید قیمت‌های داخلی و همچنین محدودیت عرضه محصولات تولید شده توسط مجتمع‌های پتروشیمی داخلی در بازارهای بین‌المللی بوده است. در سال ۱۳۹۳ با کاهش فشار تحریم‌ها مجدداً تولید محصولات پتروشیمی در کشور افزایش یافت و با رشد ۱۷/۸ درصدی نسبت به سال قبل، حتی از سطح تولید در سال ۱۳۹۰ نیز سبقت گرفت. در زمان تهیه این گزارش آمار رسمی برای تولید محصولات پتروشیمی در سال ۱۳۹۴ منتشر نشده، اما آمار غیررسمی از رشد نزدیک به ۶ درصدی حجم تولید و حدود ۲۶ درصدی حجم صادرات در این سال حکایت دارد. همچنین در سال ۱۳۹۴ حدود ۶۰ درصد حجم تولید این محصولات به خارج از کشور صادر شده و انتظار می‌رود این نسبت در سال بعد افزایش داشته باشد. این در حالی است که در سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ صادرات کمتر از ۵۰ درصد کل تولید را تشکیل داده بود.

درصد تغییر					سال		
۱۳۹۳	۱۳۹۲	۱۳۹۱	۱۳۹۰	۱۳۸۹	۱۳۹۳	۱۳۹۲	
۱۷,۸	-۵,۸	-۷,۲	۱۰,۲	۲۹,۶	۳۲,۲۲	۲۷,۳۵	حجم تولید ^۱ (هزار تن)
۴,۱	-۱۸,۲	-۳۰,۱	۳۱,۳	۲۶,۴	۱۰,۲۷	۹,۸۷	ارزش صادرات (میلیون دلار)
۶,۳	۷۹,۵	۵۵,۷	۶۵,۸	۴۴,۷	۳۳۳,۴۸۹	۳۱۳,۷۶۵	ارزش فروش داخلی (میلیارد ریال)

Δ جدول ۳- عملکرد صنایع پتروشیمی ایران

مأخذ: خلاصه تحولات اقتصادی سال ۱۳۹۳، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

در حال حاضر طرح‌های نیمه‌تمام زیادی در صنعت پتروشیمی کشور وجود دارد که بهره‌برداری از آنها مستلزم مشارکت بخش خصوصی داخلی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی است. باتوجه به نیاز به منابع مالی بسیار بالا برای طرح‌های توسعه‌ای این صنعت، فراهم کردن امکان تشکیل کنسرسیوم می‌تواند در تسهیل اجرای این پروژه‌ها مفید واقع شود. یکی از مهم‌ترین شرایط لازم برای جذب سرمایه‌گذار در بخش‌های سرمایه‌بری مثل پتروشیمی که معمولاً نیازمند سرمایه‌گذاری درازمدت هم هستند، ثبات قوانین و پیش‌بینی‌پذیری سیاست‌های آینده است، چراکه نوسانات سیاست‌گذاری و تغییر قوانین نشان‌دهنده‌ی ناطمینانی و بی‌ثباتی اقتصادی است و موجب افزایش ریسک سرمایه‌گذاری می‌شود.

۴-۲-۱-۶- عوامل مهم و اثرگذار در تجارت خارجی و بین‌المللی

عوامل مهم و اثرگذاری که در تجارت خارجی و بین‌المللی نقش داشته و در سیاست‌گذاری بانکداری شرکتی می‌تواند اثرگذار بوده به شرح هستند:

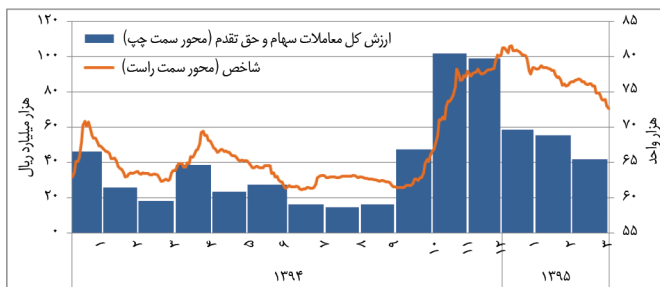
- افزایش مبادلات ارزی از طریق گشایش اعتبار اسنادی نزد بانک‌ها؛
- رفع تحریم‌ها و افزایش کارگزاران خارجی و دریافت خدمات ارزی از آنها؛
- راه‌اندازی شبکه‌ی پرداخت کارتی بین‌المللی در ایران؛
- افزایش سرمایه‌گذاری خارجی از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم در بخش‌های صنعت.

۵-۲-۱-۶- بازارها

هر اقتصاد و هر کشوری دارای مزیت‌ها و توانایی‌های خاص در حوزه‌های متنوع است. به این ترتیب شناخت بازارها و انتخاب متناسب‌ترین آنها با ظرفیت‌های بانک، یکی از اقدامات مهم بانکداری شرکتی در خصوص بررسی عوامل محیط خارجی است که در موفقیت یا شکست آن نقش دارد. با در نظر گرفتن تعداد شرکت‌های کارگزاری در سبد سرمایه‌گذاری سازمان و فعالیت مستمر و موثر سازمان در بازار بورس اوراق بهادار، در زیر تحلیلی از روند این بازار و بازار مسکن طی سه ماهه سال جاری ارائه می‌شود.

۶-۲-۱-۶- بورس

شاخص بورس اوراق بهادار تهران که در سه ماهه پایانی سال ۱۳۹۴ رشد ۳۱ درصدی را تجربه کرده بود، برخلاف انتظار بسیاری از کارشناسان در سه ماهه نخست سال ۱۳۹۵ با افت ۱۰ درصدی مواجه شد و در آخرین روز خرداد ماه به ۷۲,۶۱۵ واحد رسید. چنان‌که در زیر مشاهده می‌شود، ارزش معاملات نیز که در زمستان ۱۳۹۴ با جهش همراه بوده و در بهمن ماه به ۱۰۲ هزار میلیارد ریال بالغ گردیده بود، از ابتدای سال ۱۳۹۵ به شدت افت کرد و در آخر خرداد به ۴۲ هزار میلیارد ریال رسید. این امر در شرایطی اتفاق افتاد که از ابتدای سال ۱۳۹۵ سپرده‌های بانکی به‌عنوان اصلی‌ترین جایگزین بازار سهام چندین نوبت با کاهش نرخ سود همراه بود و سایر بازارهای سرمایه‌گذاری نیز تغییر چندانی نداشتند. به نظر می‌رسد بازدهی قابل توجه بازار سهام در اواخر سال گذشته بیش از هر چیز ناشی از خوش‌بینی به شرایط بعد از توافق برجام بوده و باتوجه به آنکه تحولات اقتصادی به‌خوبی انتظارات پیش‌نرفته، این بازار با روند کاهشی روبه‌رو شده است. با این حال بعد از افت ۷,۶۰۴ واحدی شاخص کل در طول این سه ماه، انتظار می‌رود بازار به اندازه کافی اصلاح شده باشد و باتوجه به بهبود نسبی قیمت نفت و افزایش درآمدهای نفتی و همچنین همراهی مجلس جدید با سیاست‌های اقتصادی دولت، بازار سهام به روند صعودی بازگردد.



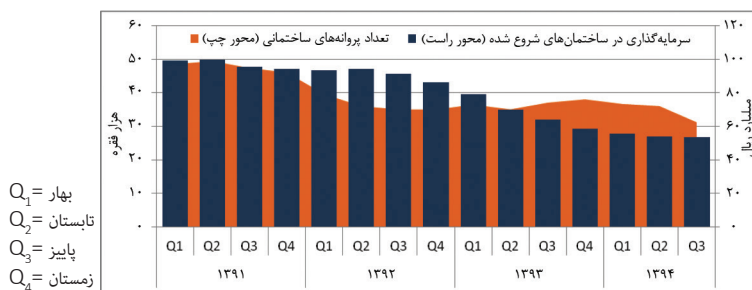
△ نمودار ۲ - شاخص کل بورس اوراق بهادار تهران و مجموع ارزش سهام معامله شده در هر ماه
 مأخذ: گزارش عملکرد بازار اوراق بهادار، شماره‌های مختلف،
 بورس اوراق بهادار تهران. و نرم‌افزار ره‌آورد نوین ۳

۷-۲-۱-۶-مسکن

بررسی شاخص‌های بازار مسکن کشور در سال ۱۳۹۴ از تشدید رکود این بخش نسبت به سال ۱۳۹۳ حکایت دارد. این امر باعث شده که نه تنها قیمت حقیقی، بلکه در برخی مواقع قیمت اسمی واحدهای مسکونی نیز با افت مواجه شود که حداقل در سه دههٔ اخیر اتفاقی نادر در بازار مسکن ایران به شمار می‌رود. با این حال کاهش قیمت نیز تأثیر مثبتی بر آمار خرید و فروش در سال ۱۳۹۴ نداشت و تعداد معاملات حتی از سال قبل از آن نیز پایین‌تر بود. برای مثال، در تهران تعداد ساختمان‌های معامله‌شده در کل سال ۱۳۹۴ تنها حدود ۱۵۵ هزار واحد بود که نسبت به سال ۱۳۹۳ بیش از ۱۰ درصد کاهش نشان می‌دهد.

بررسی روند تحولات ارزش واقعی سرمایه‌گذاری در ساختمان‌های شروع‌شده و تعداد پروانه‌های ساختمانی صادرشده در کنار هم از بی‌میلی سرمایه‌گذاران برای ورود به بازار مسکن در سال ۱۳۹۴ حکایت دارد. چنان‌که در نمودار ۷ زیر ملاحظه می‌شود، از اواخر سال ۱۳۹۲ تقریباً به‌طور مستمر تعداد پروانه‌های ساختمانی صادر شده کاهش یافته و سرمایه‌گذاران کمتری اقدام به درخواست مجوز برای ساخت کرده‌اند. تعداد پروانه‌های صادرشده علی‌رغم آن‌که در سال ۱۳۹۳ بیش از ۳۲ درصد نسبت به سال قبل کاهش یافته بود، در نه ماههٔ نخست سال ۱۳۹۴ نیز مجدداً نسبت به مدت مشابه سال قبل ۱۲ درصد تنزل یافت. از طرف دیگر میانگین متحرک ارزش

واقعی سرمایه‌گذاری در ساختمان‌های شروع‌شده نیز به استثنای رشد بسیار خفیف در نیمه دوم سال ۱۳۹۳، طی سه سال اخیر همواره در حال کاهش بوده است. در نه ماهه نخست سال ۱۳۹۴، ارزش سرمایه‌گذاری صورت گرفته توسط بخش خصوصی در ساختمان‌های شروع‌شده مناطق شهری ۱۱۷/۵ هزار میلیارد ریال بوده که نسبت به نه ماهه نخست سال قبل، به قیمت اسمی، حدود ۲۰ درصد کاهش داشته است.



Δ نمودار ۳- میانگین متحرک ارزش واقعی سرمایه‌گذاری در ساختمان‌های شروع شده و میانگین متحرک پروانه‌های ساختمانی صادر شده در مناطق شهری
 مأخذ: نماگرهای اقتصادی، شماره‌های مختلف، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

۸-۲-۱-۶- عوامل مهم و اثرگذار بر بازار داخلی

عوامل مهم و اثرگذار که در بازار داخلی نقش داشته و در سیاست‌گذاری بانکداری شرکتی می‌توانند اثرگذار باشند به شرح زیر هستند:

- امید به رشد معاملات بورس با توجه به کاهش نرخ سود بانک‌ها و حذف تخصیص ارزش مبادله‌ای؛

- افزایش تقاضای خرید کالاهای با دوام بوسیله تحریک بخش تقاضا با استفاده از طرح کارت خرید اعتباری؛

- افزایش رونق در بخش مسکن با توجه به کاهش قیمت‌ها و افزایش قدرت خرید متقاضیان؛

- رشد معاملات بخش خودرو با ورود خودروهای جدید تا پایان سال جاری؛

- رشد صنعت در بخش‌های مختلف تولیدی با توجه به رفع تحریم‌ها و افزایش

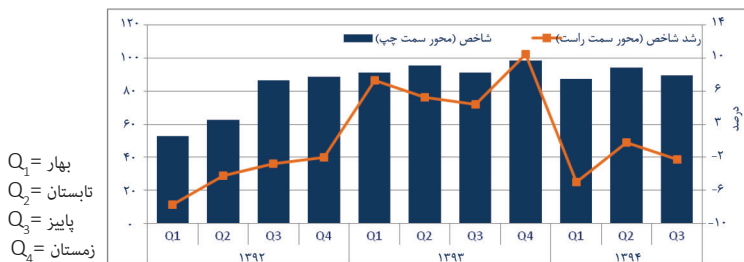
سهولت واردات مواد اولیه و ماشین آلات مورد نیاز بخش‌های تولیدی و پیمانکاری.

۹-۲-۱-۶- عوامل ویژه صنعتی

هر بخش اقتصادی در طول منحنی عمر خود همواره با مسائل خاص و ویژه‌ای روبرو می‌شود. اگر این بخش جزئی از بازارهای هدف بانکداری شرکتی به صورت بالقوه باشد، باید با نگاهی باز و شناخت کافی به سوی آن گام برداشت. به طور مثال، موضوع انرژی برای صنایع دارای انرژی‌بری بالا در شرایطی که اقتصاد کشور به سوی آزادسازی انرژی گام بر می‌دارد، موضوعی است که باید به آن توجه ویژه داشت؛ یا در خصوص عوامل محیطی حاکم بر صنعت بانکداری باید لحاظ شود. در زمانی که نظام بانکی کشور با مسائلی چون محدودیت‌های تعیین نرخ سود روبروست، باید به سوی فعالیت‌های کارمزدی حرکت کند تا بتواند سودآوری خود را بهبود بخشد. بانکداری شرکتی در این شرایط راهبرد مناسبی است. تصمیم و هدف‌گذاری دولت در خصوص تأمین مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط، می‌تواند اثر زیادی بر بخش‌های اعتبارات بانک‌ها بگذارد، در صورتی که بانک بخشی به عنوان بانکداری شرکتی داشته باشد، می‌تواند از آن در راستای تخصیص بهینه منابع به این نوع شرکت‌ها استفاده نماید.

در ادامه گزارشی از روند رشد صنعت در سه ماهه نخست سال جاری ارائه می‌شود:

آمار بانک مرکزی ایران از افت ۹/۱ درصدی شاخص تولید کارگاه‌های بزرگ صنعتی طی سه ماهه ابتدایی سال ۱۳۹۴ حکایت دارد که حاکی از رکود بخش صنعت در این دوره است. چنان‌که در نمودار ۸ مشاهده می‌شود، رشد این شاخص در هر سه فصل ابتدایی سال ۱۳۹۴ نسبت به فصل مشابه سال قبل منفی بوده است. این وضعیت بر سرمایه‌گذاری‌های جدید نیز اثرگذار بود، به طوری که طی این ۹ ماه تعداد پروانه‌های بهره‌برداری از واحدهای صنعتی ۱/۲ درصد و ارزش اسمی سرمایه‌گذاری در واحدهای صنعتی نیز ۲۱/۱ درصد کاهش یافته است.



Δ نمودار ۹- شاخص تولید کارگاه‌های بزرگ صنعتی (۱۳۹۰=۱۰۰) و رشد آن نسبت به فصل مشابه سال قبل
 مأخذ: نماگرهای اقتصادی، شماره‌های مختلف، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

۱۰-۲-۱-۶- عوامل مهم و اثرگذار صنعتی

عوامل مهم و اثرگذاری که در صنعت داخلی نقش داشته و در سیاست‌گذاری بانکداری شرکتی می‌توانند اثرگذار باشند به شرح زیر هستند:

- پیش‌بینی رشد صنعت باتوجه‌به برنامه‌های دولت در خصوص تأمین مالی بنگاه‌ها؛
- جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در بخش صنعت و رشد صنایع جذاب از نگاه سرمایه‌گذاران خارجی؛
- تداوم استثناها در عدم رعایت آئین‌نامه تسهیلات و تعهدات کلان بانک مرکزی در صنایع بزرگ توسط بانک؛
- فروش بنگاه‌های تحت مالکیت بانک‌ها در راستای رعایت قانون رفع موانع تولید.

۱۱-۲-۱-۶- نرخ‌های بهره و ارزش

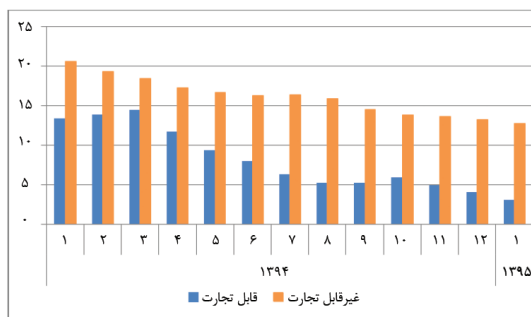
در شرایط رکود تورمی پیش‌آمده، هزینه بهره به عنوان اصلی‌ترین بخش هزینه‌های شرکت‌ها، که گاهی از هزینه‌های عملیاتی آنها پیشی می‌گیرد، باید مدیریت شود. لذا شرکت‌ها نیازمند ارائه راهکارهایی هستند که به تأمین مالی بلندمدت و کم‌هزینه‌تر منجر شود؛ به این ترتیب، بانکداری شرکتی فرصتی برای مشتریان فراهم می‌کند تا بتوانند از شرایط بحرانی عبور کنند. از سوی دیگر، با تنوع‌بخشی به سبد درآمدی، بانک آنها را همچنان سودآور نگاه می‌دارد. بدین منظور استفاده از ابزارهای بازار سرمایه به‌منظور تأمین مالی بلندمدت و کم‌هزینه گزینه بسیار مناسبی است که طی سالیان اخیر نیز زیرساخت مقررات و قوانین آن توسعه خوبی پیدا نموده است. اوراق

مبتنی بر دارایی همانند اوراق صکوک و اوراق مبتنی بر بدهی ابزارهای بسیار خوب و کارائی هستند که بانک‌ها می‌توانند در تعامل با بازار سرمایه از این ابزارها برای تأمین مالی مشتریان شرکتی خود استفاده نمایند. کاهش نرخ تورم در هزینه تأمین مالی بنگاه‌ها نقش زیادی دارد. به‌طوریکه بر اثر کاهش نرخ تورم و در نتیجه کاهش نرخ تأمین مالی از طریق بازار پول، هزینه‌های تأمین مالی کاهش پیدا خواهد نمود. از طرفی با بخش‌نامه اخیر بانک مرکزی، امکان خرید ارز به نرخ آزاد توسط بانک‌ها فراهم شده است که این مهم مقدمه‌ای بر یکسان‌سازی نرخ ارز خواهد بود.

در ادامه تحلیلی از کاهش نرخ تورم در سه ماهه اول سال جاری عنوان شده است:

از آذر ۱۳۹۴ به این سو نرخ تورم نقطه به نقطه پایین‌تر از ۱۰ درصد و کماکان نزولی بوده است. در خرداد ماه ۱۳۹۵ این نرخ به سطح ۷/۳ درصد رسیده است. با استمرار نرخ نزولی تورم‌های نقطه به نقطه، نرخ تورم سالانه نیز در خردادماه برای اولین بار از آذر ۱۳۸۹ به بعد تک رقمی شده و در ۹/۷ درصد تثبیت شد.

کاهش نرخ تورم سالانه به محدوده ۱۰ درصد در شرایطی که نرخ رشد نقدینگی در سال ۱۳۹۴ معادل ۳۰ درصد بوده، برای اکثر ناظرین قابل انتظار نبوده است. در بررسی اجزای نقدینگی مشاهده می‌شود که ۲۹ واحد درصد از این میزان، مربوط به رشد سپرده‌های غیردیداری (شبه پول) بوده و فقط یک واحد درصد از آن از محل رشد حجم پول در گردش ایجاد شده است. عامل اصلی رشد ۳۴/۳ درصدی شبه پول در سال ۱۳۹۴، نرخ سود واقعی حدوداً ۸ درصدی سپرده‌های بانکی مدت‌دار بوده است. این عامل در کنار تنگنای اعتباری سیستم بانکی به رشد اندک ۶/۶ درصدی حجم پول منجر شده و تا حدی اثر تورمزایی رشد نقدینگی را مهار کرده است. طبق تصمیم اخیر شورای هماهنگی بانک‌ها، کاهش نرخ سود اسمی سپرده‌های یک‌ساله بانکی به سطح ۱۵ درصد از اول تیرماه از کاهش نرخ سود واقعی این سپرده‌ها به حدود ۵ درصد حکایت دارد. با ادامه این روند انتظار می‌رود که رشد حجم پول در سال ۱۳۹۵ تقویت شده و آثار تورمزای رشد نقدینگی در میان‌مدت در اقتصاد کشور نمایان شود. در این میان به‌دلیل ثبات نسبی نرخ دلار آمریکا در برابر ریال و جریان داشتن پدیده «بیماری هلندی» در اقتصاد ایران و همچنین رشد کند سطح عمومی قیمت‌های جهانی، نرخ تورم در کالاهای قابل تجارت به شکل قابل توجهی کمتر از کالاهای غیرقابل تجارت است.



△ نمودار ۵ - نرخ تورم نقطه به نقطه در قیمت کالاهای قابل تجارت و غیرقابل تجارت (درصد)

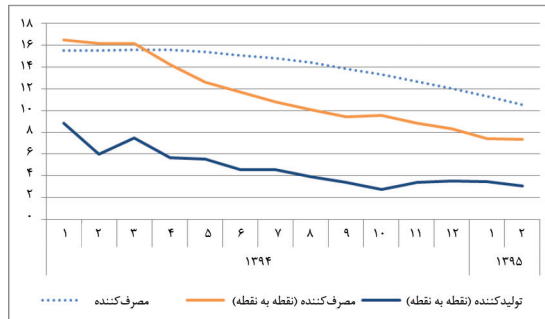
مأخذ: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، گزارش‌های شاخص بهای کالاها و خدمات مصرفی - قابل تجارت و غیرقابل تجارت

کاهش نرخ تورم تولیدکننده به عنوان یک متغیر پیش‌نگر نیز تأثیر قابل توجهی بر کنترل تورم داشته است.

۱۲-۲-۱-۶- محرک‌های مصرف‌کننده

امروزه شرکت‌ها دارای نیازهای گسترده، بین‌المللی، متنوع و پیچیده هستند. به این ترتیب این نیازهای روبه‌رشد زمینه خلق و توسعه بانکداری شرکتی را بیش از هر زمان دیگری فراهم کرده است. رشد شاخص‌های مصرف‌کنندگان می‌تواند بر رونق بازار شرکت‌های تولیدی و خدماتی اثر مستقیم داشته باشد. در زیر تحلیلی از آمارهای اقتصادی در سه ماهه نخست سال ۱۳۹۵ ذکر شده است:

رشد شاخص بهای تولیدکننده در دی‌ماه ۱۳۹۴ نسبت به ماه مشابه سال قبل از آن به ۲/۸ درصد رسید که کمترین مقدار رشد از ابتدای محاسبه و ثبت این شاخص در سال ۱۳۶۹ تاکنون بوده است. اما از دی‌ماه ۱۳۹۴ به بعد نرخ تورم نقطه به نقطه تولیدکننده اندکی افزایش یافته و در اردیبهشت سال ۱۳۹۵ به ۳/۱ درصد رسیده است. نمودار ۱۰ نرخ‌های تورم مصرف‌کننده و تولیدکننده را طی سال‌های ۹۵-۱۳۹۴ به تصویر می‌کشد.



Δ نمودار ۶- رشد شاخص بهای مصرف‌کننده و تولیدکننده ۱۳۹۴-۱۳۹۵ (درصد)
 مأخذ: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، گزارش شاخص بهای کالاها و خدمات
 مصرفی، شماره‌های مختلف

میزان اثرگذاری شاخص بهای تولیدکننده بر شاخص بهای مصرف‌کننده به عوامل مختلفی بستگی دارد. بدیهی است که هر چه سهم کالاها و خدمات وارداتی در سبد مصرف‌کننده بیشتر باشد، اثرگذاری تورم تولیدکننده بر تورم مصرف‌کننده کمتر خواهد بود. از آنجا که در حال حاضر نرخ تورم کالاهای وارداتی رو به کاهش بوده و نرخ دلار در برابر ریال نیز تقریباً تثبیت شده است، می‌توان انتظار داشت که کاهش نرخ تورم مصرف‌کننده در ایران، هم از محل کاهش نرخ تورم تولیدکننده و هم از محل کاهش نرخ تورم کالاهای وارداتی، حداقل در چند ماه آینده تشدید شود. البته کاهش تورم کالاهای وارداتی می‌تواند به کاهش بیشتر نرخ تورم تولیدکننده نیز منجر شود، چرا که تعداد زیادی از اقلام سبد تولیدکننده از جنس کالاهای واسطه‌ای و سرمایه‌ای هستند و کاهش قیمت جهانی این کالاها در تورم تولیدکننده منعکس می‌شود.

تداوم رکود اقتصادی و افزایش موجودی انبار بسیاری از بنگاه‌های تولیدی نیز به کاهش نرخ تورم تولیدکننده کمک کرده است. این در حالی است که شکاف موجود میان نرخ تورم تولیدکننده و مصرف‌کننده - در اردیبهشت سال ۱۳۹۵ نرخ تورم نقطه به نقطه مصرف‌کننده ۴/۲ واحد درصد بیشتر از نرخ تورم نقطه به نقطه تولیدکننده بوده است - می‌تواند منجر به تعمیق رکود شود. معمولاً حداقل حقوق نیروی کار طبق دستور دولت، متناسب با نرخ تورم مصرف‌کننده افزایش می‌یابد و به این ترتیب هزینه‌های تولید ممکن است بیشتر از رشد قیمت فروش تولیدکننده افزایش یابد.

در میان گروه‌های مختلف سبد مصرفی، کاهش نرخ تورم در گروه خوراکی‌ها و آشامیدنی‌ها اثر قابل توجهی بر کنترل نرخ تورم داشته است. نرخ تورم نقطه به نقطه در این گروه، که در اردیبهشت ۱۳۹۴ به ۲۰/۸ درصد رسیده بود، در اردیبهشت ۱۳۹۵ به ۱/۸ درصد کاهش یافت. ضریب اهمیت این گروه معادل ۲۷/۴ درصد است و رتبه دوم را در میان گروه‌های اصلی دارد. گروه مسکن، آب، برق، گاز و سایر سوخت‌ها که بیشترین ضریب اهمیت (۳۲/۸ درصد) را در میان گروه‌های اصلی دارند، نرخ تورم نقطه به نقطه ۱۰/۳ درصدی را در اردیبهشت ۱۳۹۵ تجربه کرده است. متوسط نرخ تورم در گروه دخانیات که در سال ۱۳۹۴ معادل منفی ۲/۸ درصد بود، در اردیبهشت ۱۳۹۵ به ۱۰/۷ درصد افزایش یافت. دلیل اصلی این تورم این بوده است که طبق قانون بودجه سال ۱۳۹۵، در این سال به قیمت هر نخ سیگار وارداتی مبلغ ۵۰۰ ریال، هر نخ سیگار تولید مشترک مبلغ ۳۵۰ ریال و هر نخ سیگار تولید داخل مبلغ ۱۰۰ ریال به عنوان عوارض افزوده شده است. در نرخ تورم میانگین سالانه برای سال ۱۳۹۴ و نرخ تورم نقطه به نقطه دو ماه ابتدایی سال ۱۳۹۵ مشاهده می‌شود.

۳-۱-۶- اجتماعی - فرهنگی

۳-۱-۶-۱- فرهنگ کسب و کار

سال‌هاست که فرهنگ کسب و کار گرفتار نگرش برنده - بازنده است. این بدان معناست که کمتر در روابط بانک و کسب و کارها شاهد رابطه برنده - برنده بوده‌ایم. این بدین معنی است که بانک‌ها با وجود اینکه زیر چتر قانون بانکداری بدون ربا فعالیت می‌کنند، اما عملاً در پیاده‌سازی بانکداری اسلامی موفق نبوده‌اند. دلایل مختلفی در این خصوص وجود دارد که از حوصله و هدف این طرح خارج است لذا بانک‌ها به منظور بهبود وضعیت کسب و کار خود با مشتریان، به خصوص مشتریان بزرگ خود که عموماً مشتریان شرکتی هستند، ضروری است در نحوه ارتباط خود با این دسته از مشتریان، بازنگری نموده به طوری که شرکت‌ها بانک را به دیده شریک تجاری خود بنگرند. بانکداری شرکتی فرصتی است تا فرهنگ کسب و کار و رویه‌های ارتباطی فیما بین شرکت‌ها و بانک تغییر نماید و برای این کار شرکت‌ها نیاز دارند تا شفاف‌تر عمل کنند؛ ساختارهای مالی خود را اصلاح کنند و فقدان تقارن اطلاعاتی را از بین ببرند. بانک نیز ضروری است استراتژی مدونی در رابطه با شرکت‌ها ایجاد

و پیاده‌سازی نماید و تعهد به بهبود مستمر داشته باشد. در چنین شرایطی بانکداری شرکتی می‌تواند با ایجاد روابط کاری، مشاوره و نگاه بلندمدت به مشتریان، به انجام دادن این بهبودهای مستمر کمک کند.

۲-۳-۱-۶- عوامل قومی و منطقه‌ای

کسب و کار در کشور مانند بسیاری از موضوعات دیگر از تمرکز بیش از اندازه در مناطق اصلی کلان‌شهرها رنج می‌برد. این تمرکز ضمن ایجاد بحران‌های زیست‌محیطی و مهاجرت‌های بی‌رویه مناطق دیگر را با فقدان توسعه‌یافتگی روبرو ساخته است. یکی از منابع اصلی که کسب و کارها را به سوی کلان‌شهرها می‌کشاند تمرکز منابع مالی، انسانی، امکانات و زیرساخت‌ها است. از سوی دیگر تمرکز بانکداری ایران همواره بر شرکت‌های بزرگ بوده و به این ترتیب ضمن پذیرش خطرهای بسیار، از حمایت کسب و کارهای کوچک باز مانده است. یکی از دلایل شکست بنگاه‌های زودبازده در کنار دیگر عوامل فقدان توانایی بانک‌های کشور در ظرفیت‌سنجی و ارزیابی کارآیی و اثربخشی بنگاه‌های کوچک بود. به این ترتیب بانکداری شرکتی با فراهم آوردن زمینه‌های ارائه خدمات به این دسته از شرکت‌ها می‌تواند در توازن‌بخشی به توزیع منابع در مناطق جغرافیایی نقش آفرینی فعالی داشته باشد و به رونق کسب و کارهای کوچک و متوسط به عنوان منبع اصلی کار آفرینی و اشتغال‌زایی کمک کند. باتوجه به برنامه‌های دولت در تأمین مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط، بانکداری شرکتی نقش بسیار زیادی در رسیدن به اهداف بانک در این طرح بازی می‌کند.

۳-۱-۴- تعهدات و سیاست

۱-۴-۱-۶- قوانین حاکم بر صنعت بیمه، بورس و ...

نظام بانکی کشور سال‌ها متمرکز و محدود به قوانین ناظر بر فعالیت‌های بانکی بوده است. برای استقرار بانکداری شرکتی به دلیل نیاز به ارائه خدمات بانکی و مالی، بانکداران نیاز دارند تا اطلاعات خود در خصوص قوانین و مقررات حاکم بر صنعت بیمه، بورس اوراق بهادار و... را به‌روزرسانی کنند؛ فرصت‌های همکاری با صنایع یاد شده را بشناسند و با محدودیت‌های قانونی فعالیت‌ها به‌خصوص فعالیت‌های مشترک آشنا شوند. با در نظر گرفتن توافق برجام و اثر آن بر سرمایه‌گذاری خارجی، ضروری است بانک به سمت بازارهای جدیدی که مربوط به سرمایه‌گذاران خارجی هستند قدم بردارد. ماهیت مشتریان این بازار که عمدتاً شرکتی بوده فرصت بسیار

خوبی برای بانک است تا بتواند با شناسایی و ارائه خدمات مورد نیاز آنها، فرصت مناسبی به منظور بالا بردن توان مالی شرکت‌های زیر مجموعه سازمان تأمین اجتماعی بدست آورد. لازم است بانک در قالب بانکداری شرکتی، شاخه‌ای به منظور مدیریت سرمایه‌گذاری شرکت‌ها ارائه نماید.

۲-۴-۱-۶- عوامل مهم و اثرگذار در میان قوانین حاکم بر بیمه و بورس

عوامل مهم قانونی و راه‌های اثرگذاری قوانین بیمه و بورس در سیاست‌گذاری بانکداری شرکتی به شرح زیر هستند:

- قوانین مربوط به ابزارهای نوین تأمین مالی مانند اوراق صکوک، اوراق رهنی، اوراق مبتنی بر بدهی؛

- آئین‌نامه و دستورالعمل مربوط به سرمایه‌گذاری خارجی در سهام بورسی و خارج از بورس.

▲ ۵-۱-۶- تحولات سیاسی

تغییرات سیاسی پس از استقرار بانکداری شرکتی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شوند. توسعه فعالیت‌ها در دیگر بخش‌های مالی، ضریب اهمیت تغییرات سیاسی را بیشتر می‌کند. با بانکداری شرکتی نظام بانکی مانند بورس نسبت به تغییر و تحولات واکنش‌های بیشتر و سریع‌تری نشان می‌دهد و از حاشیه امن خود به ناچار خارج خواهد شد. باتوجه به نقش شرکت‌ها در اقتصاد کشور و اثرپذیری مستقیم شرکت‌ها از تحولات سیاسی که یکی از دلایل آن دولتی بودن اقتصاد کشور و در نتیجه نگاه‌داری دولتی در اقتصاد است؛ دولت می‌تواند اثر مستقیم و موثری بر اقتصاد بگذارد.

۱-۵-۱-۶- عوامل مهم و اثرگذار تحولات سیاسی

عوامل مهم و اثرگذاری تحولات سیاسی که می‌تواند بر بانکداری شرکتی اثرگذار باشد به شرح زیر است:

- آخرین سال دوره یازدهم ریاست جمهوری و نزدیک شدن به انتخابات دوره دوازدهم؛

- توافق هسته‌ای ایران در قالب سند برجام و چشم‌انداز تحولات سیاسی در راستای اجرایی شدن آن؛

- تحولات و بحران‌های سیاسی منطقه و اثر آن بر مبادلات شرکت‌ها با طرف تجاری خارجی.

۶-۱-۶- فناوری

۶-۱-۶-۱- توسعه فناوری

نقش فناوری امروزه بیش از پیش در تولید و ارائه خدمات اهمیت یافته است. به طور مثال استفاده از فناوری‌های مبتنی بر زنجیره تأمین، پیشرفت‌های بسیاری را تجربه کرده است. جریان کالا و اطلاعات در زنجیره تأمین بر اساس فناوری‌های روز توسعه یافته است. هرچند، هنوز شرکت‌ها با جریان صحیح پول و نقدینگی مشکل دارند. بانکداری شرکتی به بینش و نگرشی وسیع و عمیق نسبت به روند فعالیت شرکت‌ها با مدیریت جریان نقدینگی در توسعه تولید اثر می‌گذارد. بانکداری شرکتی می‌تواند با ارائه خدمات وسیع و تخصصی خود، جریان نقدینگی یک زنجیره تأمین شرکتی را در یک بانک متمرکز کند. در این صورت منافع حاصل از منابع و رسوب حاصل از این وجوه و درآمدهای کارمزدی آن نقش زیادی در افزایش سودآوری بانک خواهد داشت. به منظور رسیدن به این هدف، فراهم ساختن زیرساخت‌های لازم بدین منظور ضروری است. زیرساخت‌هایی نظیر ایجاد ساختار سازمانی مناسب در جهت مدیریت ارتباط بین شرکت‌ها و بانک، بازنگری و مهندسی مجدد محصولات و خدمات موجود، طراحی محصولات و خدمات جدید، ایجاد بستر نرم افزاری مناسب، ارائه سرویس‌های الکترونیکی مورد نیاز به شرکت‌های یک زنجیره، اینترنت بانک شرکتی و ارائه خدمات الکترونیکی در تسهیلات شرکتی (نرم‌افزارهای CARM).

از عواملی که از این حوزه می‌تواند بر برنامه‌ریزی استراتژیک اثرگذار باشد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- به‌روز نبودن نرم‌افزار بانکداری متمرکز بانک رفاه با استانداردها؛
- عدم قابلیت سامانه‌های نرم‌افزاری بانک رفاه در مدیریت مشتریان شرکتی؛
- نبود ساختار Cross Chanel و عدم بهینه‌سازی در گاه‌های ارتباطی بانک با مشتری.

۶-۱-۶-۲- بلوغ فناوری‌ها

یکی از دلایل ایجاد مطالبات معوق، به‌روز نبودن فناوری‌هاست. این مسئله باعث می‌شود تا شرکت‌ها از تحقق سودی که برای پوشش هزینه‌های خود انتظار دارند، باز بمانند. به این ترتیب بانکداری شرکتی هنگام انتخاب بازارهای هدف خود باید به سطح و به‌روز بودن فناوری‌ها توجه ویژه نشان داده و بخشی از ظرفیت‌های خود

را به ارتقاء سطح فناوری‌های شرکت‌ها اختصاص دهد. به منظور تحقق این هدف، بانک‌ها از راه‌هایی نظیر تأمین مالی پروژه‌های توسعه‌ای شرکت‌ها که در راستای توسعه فناوری‌های تولیدی آنها طرح‌ریزی شده است، کمک به توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری از طریق ارائه خدمات نرم‌افزاری مالی بوسیله شرکت‌های نرم‌افزاری طرف قرارداد بانک‌ها، ارائه سرویس‌های بانکداری الکترونیکی مورد نیاز شرکت‌ها و دسترسی‌های الکترونیکی به اطلاعات تراکنش‌های بانکی شرکت‌ها، مسیر عملیاتی خود را مشخص می‌کنند.

از عواملی که از این حوزه می‌تواند بر برنامه‌ریزی استراتژیک اثرگذار باشد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- فقدان شریک تجاری در بانک در امور مرتبط با توسعه فناوری‌های نرم‌افزاری و نوین در بانک؛

- فقدان شریک تجاری در بانک در امور مرتبط با پرداخت‌های الکترونیکی؛

- وجود شرکت مشاور مدیریت و خدمات ماشینی تأمین به‌عنوان بازوی ارائه خدمات نوین الکترونیکی به سازمان تأمین اجتماعی.

۳-۶-۱-۶- ظرفیت‌های نوآوری

ایجاد نوآوری و کارآفرینی نیازمند پشتیبانی نظام‌های مالی است. بانکداری شرکتی می‌تواند در کمبود ابزارها در این بخش، با بسیج منابع و یکپارچه‌سازی ظرفیت‌ها، زمینه خلق این بسترهای حمایت‌کننده از کارآفرینی را بهبود بخشد. بانکداری شرکتی با حمایت مالی و ایجاد ارتباط شرکتی سه‌جانبه مشتریان شرکتی «بانک - بانک - شرکت‌های سازمان»، به اهداف زیر دست پیدا نماید:

- تأمین مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط؛

- حمایت مالی و غیر مالی از شرکت‌های دانش‌بنیان و معرفی خدمات این شرکت‌ها به مشتریان شرکتی بانک؛

- ارائه مشاوره‌های اقتصادی در رابطه با طرح‌های توسعه شرکت‌ها به‌خصوص طرح‌های توسعه فناورانه؛

- ایجاد ارتباط موثر میان مشتریان شرکتی خود با شرکت‌های زیرمجموعه سازمان

تأمین اجتماعی در راستای ایجاد بستر ارتباطی مناسب جهت افزایش کارایی و چابکی شرکت‌های سازمان.

از عواملی که از این حوزه می‌تواند بر برنامه‌ریزی استراتژیک اثرگذار باشد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- فقدان راهبرد مدون در بانک رفاه به‌منظور نحوه ورود به بازارهای جدید شرکت‌های دانش‌بنیان؛

- فقدان نظام سازمان‌یافته به‌منظور افزایش کارایی و بهره‌وری فعالیت‌های شرکت‌داری سازمان از طریق استفاده از امکانات بالقوه بانک رفاه؛

- تجمع دانش بسیار خوبی در سازمان در خصوص سرمایه‌گذاری‌ها؛

- دارا بودن نیروی توانمند با دانش بسیار خوب در سطح سازمان و بانک رفاه.

▲ ۶-۱-۷- محیط کاری

محیط کاری نیز شامل عناصر صنعت، سهام‌داران، شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالی، مشتریان شرکتی، رقبا و ظرفیت‌های داخلی در بانک می‌شود.

۶-۱-۷-۱- صنعت

یکی از مهمترین مدل‌های تحلیل صنعت، مدل نیروهای رقابتی پورتر است. براساس این مدل آنچه سودآوری یک صنعت را محدود می‌سازد باید شناسایی و اثرگذاری آن تا حد امکان، با تدابیر صحیح کاسته شود. بانک‌های تازه‌وارد به عرصه بانکداری شرکتی، فشار مشتریان شرکتی به‌منظور دریافت خدمات تخصصی‌تر، مهمترین عاملی است که بر بخش بانکداری شرکتی اثر می‌گذارد. به‌طور مثال باتوجه به قدرت مالی مشتریان شرکت‌های زیرمجموعه سازمان تأمین اجتماعی که از قدرت چانه‌زنی بالایی برخوردارند، بانکداری شرکتی باید این دسته از مشتریان را بتواند مدیریت کند تا سودآوری بانک در وضعیت بهینه باقی بماند. البته سازمان می‌تواند با اتخاذ سیاست‌های حمایتی غیرمستقیم از شرکت‌های تحت پوشش خود، هم به رشد و بالندگی آنها کمک نموده و هم سودآوری بانک را تضمین نماید. طراحی مدلی بدین منظور در سازمان می‌تواند رویکرد و راهبرد سازمان را شفاف‌تر نماید.

۲-۷-۱-۶- سهام‌داران

سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان سهام‌دار عمده بانک رفاه، به‌طور مستقیم می‌تواند بر روی سیاست‌ها و تصمیمات بانک اثرگذار باشد. با توجه به مدل کسب‌وکار سازمان تأمین اجتماعی، هدایت بانک رفاه در راستای استراتژی‌های شرکت‌داری، در صورتی که به‌خوبی اجرا شود، می‌تواند اثرات مثبت بسیاری هم برای سازمان و هم برای بانک داشته باشد. سازمان از طریق این سیاست‌ها، می‌تواند به تمرکز منابع مالی شرکت‌های زیرمجموعه، خود در بانک رفاه اقدام نموده و از این طریق بر کارایی و اثرگذاری استراتژی‌های شرکت‌داری بیفزاید. از این رو، با توجه به مطالب فوق، در این بخش، سازمان تأمین اجتماعی نقش یک مزیت رقابتی را بازی می‌کند که می‌تواند باعث رشد و بالندگی بانک گردد.

۳-۷-۱-۶- ارائه خدمات مرتبط با حوزه بانکداری شرکتی

برای ارائه خدمات مالی، بانکداری شرکتی نیازمند عرضه‌کنندگان است. به‌این‌ترتیب باید در خصوص نوع همکاری با عرضه‌کنندگانی چون شرکت‌های تأمین سرمایه، بیمه کارگزاری تصمیم بگیرد. کمبود شرکت‌های مرتبط مالی وابسته و یا تابعه بانک رفاه در این بخش می‌تواند نقطه ضعف تلقی گردد. البته با تدوین سیاست‌های برون‌سپاری حساب‌شده در این بخش، می‌توان این ضعف را به نقطه قوتی تبدیل نمود. لازم به ذکر است در این بخش می‌توان از شرکت‌های سازمان تأمین اجتماعی نیز بهره‌مند شد.

۴-۷-۱-۶- رقبا

در خصوص سایر بانک‌ها که نقش رقبا را بازی می‌کنند، امروزه هریک از آنها به سهم و ظرفیت خود در حال تدوین و اجرای راهبردهای بانکداری شرکتی هستند و باید ارزیابی درست و دقیقی صورت بگیرد. لازم است در این بخش استراتژی‌ها و روند توسعه بانکداری شرکتی در سایر بانک‌های کشور را بررسی نماییم. همان‌طور که در جدول زیر مشاهده می‌کنیم، در سال ۱۳۹۲ از تعداد ۳۰ بانک تحت بررسی، فقط شش بانک یا ۲۰ درصد از آنها دارای بخشی با عنوان بانکداری شرکتی و یا مرتبط با آن بوده‌اند؛ اما تغییر رویکرد بانک‌ها و تلاششان در جهت به‌روزرسانی ساختار بانکی با استانداردهای نوین جهانی، آنها را به سمت ایجاد بخش مستقلی به‌منظور ارائه خدمات بانکداری شرکتی سوق داده و با برنامه‌ریزی‌ها و تغییر ساختارهایی که طی ۳

سال صورت گرفته، تعداد بانک‌هایی که دارای بخشی با عنوان بانکداری شرکتی و یا مرتبط با آن بوده‌اند با افزایشی ۲٫۵ برابری، به ۱۵ بانک یا ۵۰ درصد بانک‌های تحت بررسی رسیده‌اند. البته این آمار به صورت ساده بوده و در صورتی که وزن هر بانک در کسب و کار بانکداری را نیز در آن دخالت دهیم، به قطع یقین، درصد توسعه بانکداری شرکتی در میان بانک‌های ایران بسیار بیشتر از ۵۰ درصد این صنعت خواهد بود. زیرا با ورود بانک‌های دولتی همچون بانک ملی و کشاورزی، و بانک‌های خصوصی همچون بانک سینا و خاورمیانه به این حوزه طی سه سال گذشته، اثر چشم‌گیری در گسترش این حوزه گذاشته است. لازم است این نکته را نیز در نظر بگیریم که ایجاد ساختار بانکداری شرکتی در ساختار اصلی یک بانک بدین معناست که آن بانک رویکرد استراتژیکی بر این دسته از مشتریان خود داشته که آن نیز به منزله بررسی جامعی بر روی این بازار نوظهور در فضای کسب و کار بانکی - شرکتی ایران بوده است. لذا قابل پیش‌بینی است که طی سال‌های آتی، اکثر غریب به اتفاق بانک‌های ایرانی، ساختار بانکداری شرکتی را توسعه و گسترش دهند.

وضعیت بانکداری شرکتی بانک‌های ایران در سال ۹۵				وضعیت بانکداری شرکتی بانک‌های ایران در سال ۹۲			
ردیف	نام بانک	دارای بخشی با عنوان بانکداری شرکتی و یا مرتبط با آن هستند	فاقد بخش مستقل بانکداری شرکتی هستند	ردیف	نام بانک	دارای بخشی با عنوان بانکداری شرکتی و یا مرتبط با آن هستند	فاقد بخش مستقل بانکداری شرکتی هستند
۱	توسعه صادرات	*	*	۱	توسعه صادرات	*	*
۲	کشاورزی	*	*	۲	کشاورزی	*	*
۳	پاسارگاد	*	*	۳	پاسارگاد	*	*
۴	صنعت و معدن	*	*	۴	صنعت و معدن	*	*
۵	صادرات ایران	*	*	۵	صادرات ایران	*	*
۶	ملی	*	*	۶	ملی	*	*
۷	ملت	*	*	۷	ملت	*	*

Δ جدول ۴. متقاضیان بانکداری شرکتی در سال‌های ۹۲ و ۹۵

وضعیت بانکداری شرکتی بانک‌های ایران در سال ۹۵			
فایده بخش مستقل بانکداری شرکتی هستند	دارای بخشی با عنوان بانکداری شرکتی و یا مرتبط با آن هستند	نام بانک	ردیف
	*	تجارت	۸
*		پارسیان	۹
*		سپه	۱۰
	*	اقتصادنویین	۱۱
*		کارآفرین	۱۲
	*	سرمایه	۱۳
*		مسکن	۱۴
	*	انصار	۱۵
	*	سینا	۱۶
	*	گردشگری	۱۷
*		پستبانک	۱۸
*		شهر	۱۹
	*	دی	۲۰
	*	سامان	۲۱
	*	حکمت ایرانیان	۲۲
*		ایران زمین	۲۳
*		قوامین	۲۴
*		رفاه کارگران	۲۵
	*	آینده	۲۶

وضعیت بانکداری شرکتی بانک‌های ایران در سال ۹۲			
فایده بخش مستقل بانکداری شرکتی هستند	دارای بخشی با عنوان بانکداری شرکتی و یا مرتبط با آن هستند	نام بانک	ردیف
	*	تجارت	۸
*		پارسیان	۹
*		سپه	۱۰
	*	اقتصادنویین	۱۱
*		کارآفرین	۱۲
*		سرمایه	۱۳
*		مسکن	۱۴
*		انصار	۱۵
*		سینا	۱۶
*		گردشگری	۱۷
*		پستبانک	۱۸
		شهر	۱۹
	*	دی	۲۰
	*	سامان	۲۱
*		حکمت ایرانیان	۲۲
*		ایران زمین	۲۳
*		قوامین	۲۴
*		رفاه کارگران	۲۵
*		آینده	۲۶

△ ادامه جدول ۴

وضعیت بانکداری شرکتی بانک‌های ایران در سال ۹۵				وضعیت بانکداری شرکتی بانک‌های ایران در سال ۹۲			
ردیف	نام بانک	دارای بخشی یا عنوان بانکداری شرکتی و یا مرتبط با آن هستند	فاقد بخش مستقل بانکداری شرکتی هستند	ردیف	نام بانک	دارای بخشی یا عنوان بانکداری شرکتی و یا مرتبط با آن هستند	فاقد بخش مستقل بانکداری شرکتی هستند
۲۷	خاورمیانه	*		۲۷	خاورمیانه	*	
۲۸	مهر اقتصاد		*	۲۸	مهر اقتصاد		*
۲۹	قرض الحسنه مهر ایران		*	۲۹	قرض الحسنه مهر ایران		*
۳۰	قرض الحسنه رسالت		*	۳۰	قرض الحسنه رسالت		*

△ ادامه جدول ۴

۵-۷-۱-۶- ظرفیت‌های داخلی در بانک

یکی از اشتباهات رایج در خصوص بانکداری شرکتی آن است که آنها بدون در نظر گرفتن ظرفیت‌های خود اقدام به انتخاب مشتریان هدف نموده و در نهایت در ارائه خدمات شرکتی به آنها، با محدودیت‌ها و مشکلاتی روبرو می‌شوند. از سوی دیگر رقبا بر اساس ظرفیت‌های خود اهداف، راهبردها، ساختار و برنامه را مشخص می‌کنند. لذا اتخاذ رویکردی مشابه رویکرد آنها، راه کار بسیار خطرناکی است. اگرچه الگوبرداری هوشمندانه از روش‌ها، فرآیندها و شیوه‌های مناسب یکی از اقدامات توصیه شده است اما هیچ بانک هوشمندی این راهبرد را تکثیر نمی‌کند. در این خصوص ضروری است با توجه به مشتریان هدف که در اینجا شرکت‌های زیرمجموعه سازمان تأمین اجتماعی است، راهبرد مناسبی انتخاب نمود. در این راهبرد ضروری است در ابتداء بر اساس چند شاخص ظرفیت و حجم فعالیت شرکت‌های زیرمجموعه سازمان تأمین اجتماعی را ارزیابی نمود. این شاخص‌ها می‌توانند شامل میزان فروش سالانه، میزان گردش سالانه وجوه نقد و متوسط مانده وجوه نقد شرکت در سال شوند. بر اساس این شاخص‌ها می‌توان پیش‌بینی از حجم فعالیت شرکت‌ها به تفکیک صنعت را تخمین زده و در

نهایت با در نظر گرفتن محدودیت‌های بانک، برنامه هدف جذب شرکت‌های صنایع مختلف که زیرمجموعه سازمان است را طرح‌ریزی نمود. رعایت اصل هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و در نهایت کنترل و اقدامات اصلاحی ضروری است.

از میان عواملی که از این حوزه می‌تواند بر برنامه‌ریزی استراتژیک اثر گذار باشد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- تغییرات استراتژیک در بانک‌های داخلی در جهت استقرار بانکداری شرکتی؛
- رشد قابل توجه بانکداری شرکتی در بانک‌های داخلی طی ۳ سال گذشته و افزایش رقابت داخلی به دلیل افزایش رقبا در این بازار.

▲ ۸-۱-۶- تحلیل محیط داخلی

در کنار بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، مدیران بانکی باید نقاط قوت و ضعف خود را برای تدوین راهبرد بانکداری شرکتی شناسایی کنند. به این ترتیب با شناخت و مدیریت این نقاط قوت و ضعف می‌توانند فرصت‌های بالقوه محیطی را به فرصت‌های بالفعل تبدیل کنند. اثر تهدیدها را کم کرده، از آن اجتناب کرده یا از هدررفت منابع جلوگیری کنند.

اولین گام در تجزیه و تحلیل محیط داخلی، شناخت منابع ایجادکننده مزیت رقابتی است. برای بانکداری شرکتی منابعی چون موارد زیر ضروری هستند:

- وجود ساختار سازمانی کارا و اثربخش در جهت چابکی ارائه خدمات شرکتی به مشتریان این حوزه؛

- نیروی انسانی کارآموده که بتواند با داشتن دانش و مهارت‌های مورد نیاز در این بخش از سازمان بتواند به چابکی و با کیفیت بالا وظایف محوله به خود را انجام دهد؛

- فناوری نوین بانکی و ارائه خدمات الکترونیکی در این حوزه با در نظر گرفتن ماهیت این نوع مشتریان که اشخاص حقوقی هستند؛

- وجود بستر ارتباطی مناسب بین‌المللی و گسترده‌ی شبکه کارگزاری در سایر کشورها به منظور ارائه گسترده و وسیع خدمات ارزی با هزینه رقابتی و کیفیت بالا؛

- روش‌های اعتبارسنجی کارآمد و به‌روز به منظور ارزیابی ریسک‌های اعتباری

مشتریان و ریسک‌های مرتبط با بانک اعم از ریسک نقدینگی و ریسک عملیاتی؛
- وجود برنامه مدون در خصوص تأمین مالی بانک در مواقع بحرانی و ضروری از طریق انتخاب شریک تجاری و بازار بین بانکی.

۱-۸-۱-۶- زنجیره ارزش

پیچیدگی و تنوع فعالیت‌های شرکتی بر کسی پوشیده نیست. تأمین نیازهای بانکی و مالی آنها نیز به تبعیت از فعالیت آنها، پیچیدگی‌های خاص خود را دارد. منظور از زنجیره ارزش کل، فرآیند ارائه خدمات به مشتریان است که با درخواست مشتری به منظور دریافت خدمت شروع شده و با ارائه خدمت و انجام کلیه اقدامات مرتبط با آن در بانک به پایان می‌رسد. یکی از عوامل اثرگذار بر موفقیت بانکداری شرکتی وجود یک زنجیره ارزش کارآمد، یکپارچه و تخصصی است. به دلیل کارکردهای ویژه بانکداری شرکتی، بدون وجود یک زنجیره ارزش کارآمد که سرعت و هزینه‌ها را مدیریت کند، یکپارچگی که ارتباطها و ارائه طیف وسیع محصولات و خدمات را پشتیبانی نماید و در نهایت تخصص به دلیل پیچیدگی نیازهای مشتریان، ارائه خدمات بانکداری شرکتی متصور نیست. به منظور رسیدن به این هدف، ضروری است پس از تدوین ساختار سازمانی مناسب، فرآیندهای موجود مهندسی تجدید شده و در صورت نیاز فرآیند یا فعالیت‌هایی اضافه، حذف یا اصلاح شوند.

از میان عواملی که از این حوزه می‌تواند بر برنامه‌ریزی استراتژیک اثرگذار باشد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- کمبود زنجیره ارائه خدمات شرکتی با رویکرد تخصیص مدیر ارتباط به مشتریان شرکتی؛

- عدم تعریف وظایف سایر واحدهای مرتبط با مشتریان شرکتی با رویکرد ایجاد زنجیره ارزش کارا به منظور ارائه خدمات بانکی به مشتریان شرکتی؛

- پراکندگی زنجیره ارائه خدمات شرکتی در بخش‌های وظیفه‌ای بانک.

۲-۸-۱-۶- ساختار سازمانی

در ادبیات سازمانی، ساختار سازمانی با استراتژی‌های سازمان ارتباط تنگاتنگی دارد. به طوری که به منظور رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان، ضروری است ساختار

مناسب و در جهت پیاده‌سازی برنامه‌ استراتژیک سازمان تدوین و استقرار پیدا کند. چرا که ساختار سازمانی زمینه و بستر تحقق اهداف و راهبردهاست. بدون یک ساختار سازمانی متناسب با اهداف و راهبرد بانکداری شرکتی، ارائه موفق آن دور از ذهن است. به‌طور مثال با تکیه بر ساختار وظیفه‌ای به‌عنوان ساختار قالب در نظام بانکی کشور نمی‌توان خدمات بانکداری شرکتی را ارائه نمود. به‌منظور ارائه طیف وسیع خدمات، نیاز به هماهنگی و یکپارچگی است. بانک‌هایی که راهبرد بانکداری شرکتی را دنبال می‌کنند باید به‌دنبال ساختارهایی باشند که هماهنگی و انعطاف‌پذیری را پشتیبانی می‌کنند.

همانطور که پیش‌تر بدان اشاره شد، ساختار سازمانی بانک‌ها در ایران عمدتاً ساختار وظیفه‌ای است. این ساختار پاسخگوی نیازهای بانکداری شرکتی نیست. لذا طراحی ساختار بخشی به‌منظور استقرار این حوزه ضروری بوده و باعث همراستایی میان راهبرد بانکداری شرکتی و ساختار بانکداری شرکتی خواهد شد.

از میان عواملی که از این حوزه می‌تواند بر برنامه‌ریزی استراتژیک اثرگذار باشد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ساختار سازمانی وظیفه‌محور در بانک رفاه؛

- نبود ساختار سازمانی اثربخش حوزه بانکداری شرکتی بانک رفاه؛

- وجود ساختار اولیه بانکداری شرکتی در بانک رفاه و برنامه‌ریزی صورت گرفته در خصوص گسترش این بخش از سازمان؛

- فقدان واحد تطبیق قوانین و مقررات در ساختار بانک؛

- فقدان واحد ریسک که بتواند به‌صورت اثربخش در ریسک اعتباری و عملیاتی قدرت نظارتی و اجرایی داشته باشد.

۳-۸-۱-۶- فرهنگ سازمانی

باتوجه به نوع سازمانی بانک که جزء سازمان‌های خدماتی به حساب می‌آید، نقش فرهنگ سازمانی در آن پررنگ می‌شود. دلیل افزایش اهمیت فرهنگ سازمانی در بانک، همبستگی مستقیم خدمات قابل ارائه بانک به مشتریان با ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار و اخلاقیات است. که اینها همه جزئی از فرهنگ

سازمانی هستند. برای تحقق اهداف و راهبرد بانکداری شرکتی، فرهنگ سازمانی بانک باید از کار گروهی، هماهنگی، دانش و بینش روز، مشتری‌محوری، بلوغ سازمانی برای تقسیم وظایف، توانایی درک نیازهای مشتریان، پذیرش نوآوری، اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی به مناسب‌ترین شکل پشتیبانی کند. با یک فرهنگ ضعیف نمی‌توان بانکداری شرکتی را به نحو احسن پیاده کرد.

به‌منظور ارتقاء فرهنگ سازمانی در راستای اهداف بانکداری شرکتی، شفاف نمودن انتظارات سازمان، آموزش ارزش‌های مورد تأیید سازمان، ارتقاء دانش و بینش کارکنان در حوزه بانکداری شرکتی و مدیریت رفتار سازمانی کارکنان نقش بسیار مهمی بر عهده دارند.

از میان عواملی که از این حوزه می‌تواند بر برنامه‌ریزی استراتژیک اثرگذار باشد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- کمبود برنامه آموزش اثربخش با هدف ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری در خصوص مشتریان شرکتی با در نظر گرفتن ماهیت این نوع مشتریان، ارزش بالقوه آنها برای بانک و نوع ارتباط آنها با بانک؛

- کمبود در آموزش کلیه بخش‌های مرتبط با مشتریان شرکتی به‌منظور آشنایی با مفاهیم بانکداری شرکتی و ویژگی‌های خدمات قابل ارائه به آنها؛

- شروع برنامه‌های آموزشی اولیه به‌منظور آشنایی کارکنان مرتبط با بانکداری شرکتی در بانک رفاه؛

- وجود توانایی‌هایی نظیر درک نیازهای مشتری، پذیرش نوآوری، اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری در بانک رفاه.

۴-۱-۶- منابع انسانی

در ارائه خدمات به‌خصوص در بانکداری، کلید موفقیت داشتن نیروی انسانی با دانش روز، متخصص در زمینه بانکی و مالی، بینش تمرکز بر مشتری، توانایی درک نیازها، قدرت ارائه مشاوره، مهارت کار با فناوری‌های نوین، قدرت خلاقیت و ظرفیت‌های ارتباطی بالا نهفته است. این امر در راهبرد بانکداری شرکتی بیش از پیش اهمیت دارد. دلایل آن را می‌توان در اهمیت مشتریان، ضرورت توجه به نیازهای آنها،

پیچیدگی کار، ارائه راه‌حل‌های خلاقانه، مشاوره‌های تخصصی و ارتباط‌های عمیق و بلند مدت جست‌وجو کرد. بر همین اساس است که وجود نقش‌های جدیدی حاصل از پیاده‌سازی بانکداری شرکتی چون مدیر ارتباط و مدیر حساب، رمز اصلی موفقیت این شیوه بانکداری به شمار می‌روند.

پرورش نیروی انسانی از نوع جدید در بانکداری شرکتی به منظور یکپارچگی و مدیریت ارتباط با مشتری شرکتی، یکی از الزامات و پیش‌نیازهای استقرار بانکداری شرکتی است. مهارت‌های این نقش نیز با مهارت‌های مورد نیاز نیروی انسانی بانک‌های سنتی تفاوت دارد. از میان عواملی که از این حوزه می‌تواند بر برنامه‌ریزی استراتژیک اثر گذار باشد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱- وجود نیروی ماهر و با تجربه در ارائه خدمات نوین بانکی در بانک رفاه؛

۲- کمبود نیروی آموزش‌دیده متخصص در حوزه ارائه خدمات بانکداری شرکتی در بانک رفاه نظیر تحلیلگران مالی در صنایع مختلف و مدیر ارتباط با مشتری شرکتی.

۵-۸-۱-۶- بازاریابی

به‌طور کلی سازمان‌ها دو وظیفه عمده دارند؛ نوآوری و بازاریابی فروش. نوآوری ظرفیت یک بانک در خلق بازار، مشتری، محصولات و خدمات جدید است. بازاریابی در بانک هم در نهایت منتهی به فروش خدمات به مشتریان می‌شود. به این ترتیب با توجه به ماهیت و هویت شرکت‌ها، توانایی یک بانک در پیش‌برد اهداف بانکداری شرکتی از طریق بازاریابی مؤثر، یکی از عوامل مهم قوت یا ضعف به شمار می‌رود. ماهیت ساختار بانکداری شرکتی به گونه‌ای است که وظیفه بازاریابی در دل وظایف بانکداری شرکتی گنجانده می‌شود. در ساختار بانکداری شرکتی، نقش مدیران ارتباط و تحلیلگران بازار بسیار پررنگ است. توسعه فرآیندهای ارائه خدمات حداکثری به مشتریان موجود از طریق چرخه‌ای که با برنامه‌ریزی شروع و با ارائه خدمات پیش‌مشتریان ادامه و در نهایت به اقدامات اصلاحی منتهی می‌شود، دست‌یافتنی است. از طرف دیگر طراحی فرآیندهای پیش‌بازار هدف، گسترش بازارهای جدید از طریق هدف‌گذاری بر روی دسته‌ای از مشتریان جدید امکان‌پذیر است.

از میان عواملی که از این حوزه می‌تواند بر برنامه‌ریزی استراتژیک اثر گذار باشد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- توانایی و درک خوب در بخش بازاریابی بانک رفاه در خصوص شناخت صنعت بانکداری و بازاریابی سنتی؛

- کمبود برنامه‌مدون بازاریابی شرکتی بالاخص شرکت‌های زیرمجموعه سازمان تأمین اجتماعی؛

- نبود برنامه بازاریابی با هدف جذب مشتریان شرکتی به منظور ارائه خدمات تخصصی و ویژه در بانکداری شرکتی.

۶-۱-۸-۶- تحقیق و توسعه

همانطور که در بالا بدان اشاره شد، وظیفه نوآوری در بانکداری شرکتی، یکی از دو وظیفه اصلی این حوزه است. به دلیل آنکه بانکداری شرکتی باید هم‌گام با تحولات مدنظر مشتریان خود گام بردارد، تا بتواند به‌عنوان یک شریک فعال حضوری موثر در کنار شرکت داشته باشد، باید بتواند تا با تکیه بر تحقیق و توسعه خود در زمینه نیازمندی‌های بانکی و مالی جدید مشتریان، همواره راه‌کار و راه‌حل‌های نوین و مورد نیاز مشتریان را خلق و در دسترس آنها قرار دهد.

از میان عواملی که از این حوزه می‌تواند بر برنامه‌ریزی استراتژیک اثرگذار باشد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- وجود ساختار مدون با دانش و تجربه بالا در حوزه طراحی محصولات و توسعه بازار در بانک رفاه؛

- کمبود دانش طراحی و برنامه‌ریزی باتوجه به پیچیدگی‌های خدمات بانکداری شرکتی، در حوزه تحقیق و توسعه بانک رفاه.

۶-۱-۸-۷- اطلاعات و دانش

اهمیت اطلاعات در دنیای کسب‌وکار امروزه بر کسی پوشیده نیست. براساس آنچه تاکنون به آن اشاره شد تحقق اهداف و راهبرد بانکداری شرکتی تنها از طریق شناخت کامل بازارها، مشتریان، نیازها و فرصت‌ها میسر و مقدور است. به این ترتیب هر بانکی در جمع‌آوری، طبقه‌بندی، ثبت و بهره‌برداری از اطلاعات و دانش بهتر عمل کند می‌تواند امیدوار باشد تا بانکداری شرکتی را مناسب‌تر از رقبا پیاده‌سازی کند. در بانکداری شرکتی اهمیت اطلاعات از چهار زاویه زیر قابل بررسی است:

- بخش‌بندی مشتریان و تدوین استراتژی بانکداری شرکتی؛
 - بازاریابی و تحلیل داده‌های عملکردی مشتری؛
 - تحلیل نیازها و نوآوری در ارائه خدمات مورد نیاز مشتری؛
 - تحلیل وضعیت بانک در رسیدن به اهداف و وضعیت مشتری در رضایتش از کیفیت خدمات دریافتی.
- همه چهار بخش فوق‌الذکر با رویه‌های اجرایی بانکداری شرکتی کاملاً منطبق است. لذا در هر یک از آنها اهدافی تعریف می‌شود که برای رسیدن به این اهداف ضروری است در هر چهار بخش با کمک گرفتن از فناوری اطلاعات، ابزارهایی ایجاد شود.
- ایجاد پایگاه اطلاعاتی بر مبنای اصول طراحی انبار داده^۱ و توسعه نرم‌افزارهایی نظیر مدیریت ارتباطات با مشتری^۲، مدیریت اعتبار و نظارت بر مشتری شرکتی^۳، مدیریت ریسک و رتبه‌بندی مشتریان در کنار نرم‌افزار متمرکز ارائه خدمات بانکی^۴ در این بخش توصیه می‌شود.
- در بخش ایجاد دانش، نرم‌افزارهای هوش تجاری^۵ نقش زیادی بازی می‌کنند. هرچند، آموزش نیروهای تحلیلگر به‌منظور ارتقاء دانش و تجربه آنها ضروری است. از میان عواملی که از این حوزه می‌تواند بر برنامه‌ریزی استراتژیک اثرگذار باشد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:
- نبود ساختار یکپارچه جمع‌آوری، مدیریت و توزیع اطلاعات در بانک.

۸-۸-۱-۶- فناوری‌های نوین

در فعالیتهای مالی دسترسی و امنیت دو جنبه بسیار مهم به شمار می‌روند. از طرفی، تعداد بالای تراکنش‌ها و تعاملات بین شرکت‌ها و بانکداری شرکتی و تنوع و گستره این تعاملات و تراکنش‌ها، بانک را به سمتی سوق داده تا با استفاده از فناوری‌های نوین، کارایی و اثربخشی تصمیمات و خدمات خود را به‌صورت روزافزونی افزایش دهد. ضمناً، بانک‌ها به‌منظور مدیریت اثربخش بر درگاه‌های ارائه خدمات خود، نیاز

1- Data Where House

2- Customer Relationship Management (CRM)

3- Credit Application and Relationship Manegment (CARM)

4- Core Banking

5- Bussines Inteligent (BI)

دارند تا با استفاده از فناوری، دسترسی به اطلاعات عملکرد آنها را در کمترین زمان ایجاد نموده تا بتوانند حداکثر بهره‌وری را در استفاده از دستگاه‌های خود ایجاد نموده و با استفاده از پایش مداوم آنها، خدماتی بدون محدودیت‌های زمانی و مکانی ارائه نمایند. لذا بانکداری شرکتی نیازمند استفاده و پشتیبانی توسط فناوری‌های نوین بانکی است. ایجاد زیرساخت‌ها، شبکه‌ها و نرم‌افزارهای یکپارچه در تدوین و اجرای راهبرد بانکداری شرکتی نقش موثری دارد.

از میان عواملی که از این حوزه می‌تواند بر برنامه‌ریزی استراتژیک اثرگذار باشد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- نبود سامانه متمرکز بانکداری (Core Banking Softwear) متناسب با استانداردهای این حوزه.

۷- تدوین راهبرد

۷-۱- راهبرد کلان سازمان تأمین اجتماعی

بر اساس راهبرد پنج‌ساله سازمان تأمین اجتماعی (۹۵-۹۹)، ششمین بخش از راهبردهای کلان سازمان «بهبود در مدیریت مصارف و هزینه‌ها در بخش‌های مختلف جهت نیل به تعادل و پایداری مالی و ارتقاء بهره‌وری و اثربخشی مطابق با ضرورت‌های قانونی و کارکردی» عنوان شده است. بر اساس این راهبرد کلان، چهار بخش تدوین شده که سومین برنامه آن اصلاح ساختار تأمین مالی سرمایه‌گذاری‌ها عنوان شده است. در ذیل آن سه برنامه با عناوین زیر طراحی شده است:

- ارتقاء برندگان سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی - اقتصادی در مراکز و مؤسسات مالی، بیمه‌ای و اقتصادی داخلی و خارجی؛

- توسعه منابع مالی از طریق بهره‌گیری از ابزارها، راهکارها و فرصت‌های موجود در بازارهای مالی؛

- پیاده‌سازی مکانیزم درون‌سازمانی تولید بهینه کالا و خدمات با استفاده از ظرفیت‌های درون‌گروهی (مالی - عملیاتی).



۷-۲-۱- عوامل محیط داخلی

۷-۲-۱-۱- قوت ها

- ۱- دارا بودن نیروی توانمند با دانش بسیار خوب در سطح سازمان و بانک رفاه؛
- ۲- عدم تعریف وظایف سایر واحدهای مرتبط با مشتریان شرکتی با رویکرد ایجاد زنجیره ارزش کارا به منظور ارائه خدمات بانکی به مشتریان شرکتی؛
- ۳- وجود ساختار اولیه بانکداری شرکتی در بانک رفاه و برنامه ریزی صورت گرفته در خصوص گسترش این بخش از سازمان؛
- ۴- شروع برنامه‌های آموزشی اولیه به منظور آشنایی کارکنان مرتبط با بانکداری شرکتی در بانک رفاه؛
- ۵- وجود توانایی‌هایی نظیر درک نیازهای مشتری، پذیرش نوآوری، اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری در بانک رفاه؛
- ۶- وجود نیروی ماهر و با تجربه در ارائه خدمات نوین بانکی در بانک رفاه؛
- ۷- توانایی و درک خوب در بخش بازاریابی بانک رفاه در خصوص شناخت صنعت بانکداری و بازاریابی سنتی؛
- ۸- وجود ساختار مدون با دانش و تجربه بالا در حوزه طراحی محصولات و توسعه بازار در بانک رفاه.

۷-۲-۱-۲- ضعف‌ها

- ۱- کمبود برنامه مدون بازاریابی شرکتی، بالاخص شرکت‌های زیرمجموعه سازمان تأمین اجتماعی؛
- ۲- ساختار سازمانی وظیفه‌محور در بانک رفاه؛
- ۳- فقدان راهبرد مدون در بانک رفاه به منظور نحوه ورود به بازارهای جدید شرکت‌های دانش‌بنیان؛
- ۴- کمبود زنجیره ارائه خدمات شرکتی با رویکرد تخصیص مدیر ارتباط به مشتریان شرکتی؛
- ۵- پراکندگی زنجیره ارائه خدمات شرکتی در بخش‌های وظیفه‌ای بانک؛

- ۶- نبود ساختار سازمانی اثربخش حوزه بانکداری شرکتی بانک رفاه؛
- ۷- فقدان واحد تطبیق قوانین و مقررات در ساختار بانک؛
- ۸- فقدان واحد ریسک که بتواند به صورت اثربخش در ریسک اعتباری و عملیاتی نظارت و قدرت اجرایی داشته باشد.
- ۹- کمبود برنامه آموزش اثربخش با هدف ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری در خصوص مشتریان شرکتی با در نظر گرفتن ماهیت این نوع مشتریان، ارزش بالقوه آنها برای بانک و نوع ارتباط آنها با بانک؛
- ۱۰- کاستی در آموزش کلیه بخش‌های مرتبط با مشتریان شرکتی به منظور آشنایی با مفاهیم بانکداری شرکتی و ویژگی‌های خدمات قابل ارائه به آنها؛
- ۱۱- کمبود نیروی آموزش‌دیده متخصص در حوزه ارائه خدمات بانکداری شرکتی در بانک رفاه نظیر تحلیلگران مالی در صنایع مختلف و مدیر ارتباط با مشتری شرکتی؛
- ۱۲- نبود برنامه بازاریابی با هدف جذب مشتریان شرکتی به منظور ارائه خدمات تخصصی و ویژه در بانکداری شرکتی؛
- ۱۳- کمبود دانش طراحی و برنامه‌ریزی باتوجه به پیچیدگی‌های خدمات بانکداری شرکتی، در حوزه تحقیق و توسعه بانک رفاه؛
- ۱۴- نبود ساختار یکپارچه جمع‌آوری، مدیریت و توزیع اطلاعات در بانک.

▲ ۲-۲-۷- عوامل محیطی خارجی

- ۱-۲-۲-۷- فرصت‌ها
- ۱- تمرکز دولت بر توسعه و تأمین مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط داخلی؛
- ۲- افزایش اهمیت در دستیابی به رشد اقتصادی معقول باتوجه به انتخابات ریاست جمهوری در پیش رو؛
- ۳- کاهش نرخ تورم و اثر آن بر نرخ سود بانک‌ها و درآمدهای مشاع؛
- ۴- اختیار بانک‌ها در خرید و فروش ارز آزاد با منشاء صادرات غیر نفتی و سرمایه‌گذاری خارجی؛
- ۵- افزایش مبادلات ارزی از طریق گشایش اعتبار اسنادی نزد بانک‌ها؛

- ۶- رفع تحریم‌ها و افزایش کارگزاران خارجی و دریافت خدمات ارزی از آنها؛
- ۷- راه‌اندازی شبکهٔ پرداخت کارتی بین‌المللی در ایران؛
- ۸- افزایش سرمایه‌گذاری خارجی از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم در بخش‌های صنعت؛
- ۹- امید به رشد معاملات بورس با توجه به کاهش نرخ سود بانک‌ها و حذف تخصیص ارز مبادله‌ای؛
- ۱۰- افزایش تقاضای خرید کالاهای با دوام به وسیلهٔ تحریک بخش تقاضا با استفاده از طرح کارت خرید اعتباری؛
- ۱۱- افزایش رونق در بخش مسکن با توجه به کاهش قیمت‌ها و افزایش قدرت خرید متقاضیان؛
- ۱۲- رشد معاملات بخش خودرو با ورود خودروهای جدید تا پایان سال جاری؛
- ۱۳- رشد صنعت در بخش‌های مختلف تولیدی با توجه به رفع تحریم‌ها و افزایش سهولت واردات مواد اولیه و ماشین‌آلات مورد نیاز بخش‌های تولیدی و پیمانکاری؛
- ۱۴- جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در بخش صنعت و رشد صنایع جذاب از نگاه سرمایه‌گذاران خارجی؛
- ۱۵- تداوم استثناها در عدم رعایت آئین‌نامهٔ تسهیلات و تعهدات کلان بانک مرکزی در صنایع بزرگ توسط بانک؛
- ۱۶- وجود شرکت مشاور مدیریت و خدمات ماشینی تأمین به‌عنوان بازوی ارائهٔ خدمات نوین الکترونیکی به سازمان تأمین اجتماعی؛
- ۱۷- تجمیع دانش بسیار خوبی در سازمان در خصوص سرمایه‌گذاری‌ها.

۲-۲-۲-۷- تهدیدها

- ۱- فقدان نظام سازمان‌مند به‌منظور افزایش کارایی و بهره‌وری فعالیت‌های شرکت‌داری سازمان از طریق استفاده از امکانات بالقوهٔ بانک رفاه؛
- ۲- تغییرات استراتژیک در بانک‌های داخلی در جهت استقرار بانکداری شرکتی؛
- ۳- رشد قابل توجه بانکداری شرکتی در بانک‌های داخلی طی ۳ سال گذشته و افزایش رقابت داخلی به دلیل افزایش رقبا در این بازار؛

- ۴- فروش بنگاه‌های تحت مالکیت بانک‌ها در راستای رعایت قانون رفع موانع تولید؛
- ۵- قوانین مربوط به ابزارهای نوین تأمین مالی مانند اوراق صکوک، اوراق رهنی و اوراق مبتنی بر بدهی؛
- ۶- تحولات و بحران‌های سیاسی منطقه و اثر آنها بر مبادلات شرکت‌ها با طرف‌های تجاری خارجی؛
- ۷- به‌روز بودن نرم‌افزارهای بانکداری متمرکز در سایر بانک‌های رقیب در حوزه بانکداری شرکتی؛
- ۸- نبود شریک تجاری در بانک در امور مرتبط با توسعه فناوری‌های نرم‌افزاری و نوین در بانک؛
- ۹- نبود شریک تجاری در بانک در امور مرتبط با پرداخت‌های الکترونیکی.

<p>فهرست ضعفها (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - نبود ساختار و برنامه مدون و موثر در بانکداری شرکتی؛ - نبود برنامه بازاریابی مدون در خصوص شرکت‌های سازمان تأمین اجتماعی بالاخص شرکت‌های شستا. 	<p>فهرست قوت‌ها (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - دانش و تجربه بالای فعالیت‌های بانکی در بانک رفاه در حوزه‌های مختلف بانکداری؛ - در اختیار داشتن شبکه وسیعی از شعب. 	<p>عوامل داخلی</p> <p>عوامل محیطی</p>
<p>ناحیه ۲</p> <p>از مزیت‌هایی که در فرصت نهفته است استفاده نماییم برای جریان نقاط ضعف (WO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - اصلاح ساختار بانک رفاه در راستای برنامه‌های راهبردی سازمان. 	<p>ناحیه ۱</p> <p>استفاده از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت (SO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - جذب و تمرکز شرکت‌های زیرمجموعه سازمان تأمین اجتماعی در بانک رفاه از طریق ایجاد ساختار بانکداری شرکتی و توسعه آن. 	<p>فهرست فرصت‌ها (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - شرکت‌های سرمایه‌پذیر سازمان تأمین اجتماعی بالاخص شرکت‌های شستا؛ - راهبرد کلان ۶ و برنامه‌های بخشی در این راهبرد با عنوان اصلاح ساختار تأمین مالی سرمایه‌گذاری.
<p>ناحیه ۴</p> <p>به‌حداقل رساندن زبان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (WT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - استقرار بانکدار شرکتی با اولویت بالا در بانک رفاه. 	<p>ناحیه ۳</p> <p>استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تهدیدها (ST)</p> <ul style="list-style-type: none"> - تمرکز و برنامه‌ریزی به‌منظور تجمیع تجارب موجود در بانک برای ارائه خدمات بانکداری شرکتی. 	<p>فهرست تهدیدها (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - توسعه بانکداری شرکتی در سایر بانک‌های خصوصی و دولتی شده.

Δ جدول ۵. ماتریس SWOT

باتوجه به ماتریس SWOT راهبردی که در راستای برنامه‌های استراتژیک سازمان

تأمین اجتماعی می‌توان اتخاذ نمود، راهبرد پیاده‌سازی بانکداری شرکتی و توسعه آن بر اساس استانداردهای آن با در نظر گرفتن نیازهای شرکت‌هایی است که سازمان تأمین اجتماعی در آنها سرمایه‌گذاری نموده است. به منظور پیاده‌سازی این راهبرد در بانک رفاه، ساختار بانکداری شرکتی و نقشه راه پیاده‌سازی آن در فصل آتی عنوان شده است.

۷-۳- برآورد تقریبی از اثربخشی استراتژی

باتوجه به عدم دسترسی به اطلاعات از وضعیت مالی شرکت‌های زیر مجموعه سازمان تأمین اجتماعی و شرکت‌هایی که سازمان در آن سرمایه‌گذاری نموده است، تقریبی از میزان منابع و مصارف جذب شده در بانک رفاه که حاصل از پیاده‌سازی استراتژی پیشنهادی است، در زیر عنوان می‌شود:

- برآورد میزان گردش مالی ایجاد شده در بانک رفاه: حداقل ۱۵۰,۰۰۰ میلیارد ریال؛
- برآورد منابع جذب شده در بانک رفاه حاصل از پیاده‌سازی استراتژی: بیش از ۴,۰۰۰ میلیارد ریال؛
- برآورد تسهیلات اعطا شده به شرکت‌های سازمان حاصل از پیاده‌سازی استراتژی: حداقل ۵۰,۰۰۰ میلیارد ریال.

۷-۴- اثر پیاده‌سازی بانکداری شرکتی در بانک‌ها

عملکرد بانکداری شرکتی در مناطق مختلف متفاوت است. تحلیل‌های اخیر در حوزه بانکداری شرکتی در ۲۰ کشور نشان داده است که به طور متوسط بازدهی حقوق صاحبان سهام ۱۳,۱ درصد و ارزش کسب شده از زیر صفر تا ۳۰ درصد است. ۶۰ درصد از بانک‌ها کمتر از ۱۵ درصد بازده دارند.

تحلیل ما نشان می‌دهد که مکان جغرافیایی عامل مهمی که تأثیر قابل توجهی در عملکرد بانک‌ها به صورت کلی و به خصوص در عملکرد بانکداری شرکتی دارد. تفاوت بازده در بیشترین و کمترین مناطق حدود ۳۱ درصد است. بانک‌های آمریکای شمالی و استرالیا به طور متوسط بازده ۲۰ درصد را دارند، بانک‌های اروپای جنوبی و اروپای

مرکزی بازده ۱۰ درصد و بانک‌های آسیایی و مناطق شمالی و انگلستان از ۱۲ تا ۱۵ درصد بازده دارند.

بر اساس داده‌های در دسترس از سه بانک مطرح بین‌المللی که در حوزه بانکداری شرکتی فعال هستند، اطلاعات زیر به دست آمده است. همانطور که مشاهده می‌شود، سهم بانکداری شرکتی از کل سود در این سه بانک از ۳۰ تا ۸۰ درصد در سال ۲۰۱۳ به ۳۲ تا ۸۵ درصد در سال ۲۰۱۴ رسیده است. از طرف دیگر علی‌رغم کاهش سود این سه بانک در سال ۲۰۱۴ به نسبت سال ۲۰۱۳، سود بانکداری شرکتی در این دو بانک افزایش یافته است و در نهایت سهم سود بانکداری شرکتی به کل سود بانک طی سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۴، ۲ تا ۶ درصد افزایش را نشان می‌دهد. نتیجه اولیه از این آمار نشان می‌دهد که بانکداری شرکتی یکی از بخش‌های اثرگذار در سودآوری بانک‌های بین‌المللی بوده به طوری که با وجود کاهش سود کل آنها، به رشد خود ادامه داده است.

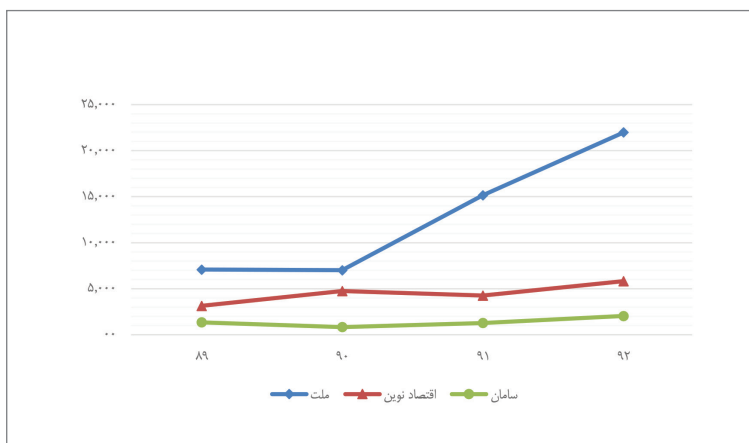
باتوجه به حیطه تحقیق جاری که فقط مربوط به یک کشور (ایران) است. باتوجه به نوظا بودن آن و در دسترس نبودن آمار عملکرد بانک‌ها به تفکیک بخش‌های آن بالاخص در بخش بانکداری شرکتی، محاسبه دقیق اثربخشی بانکداری شرکتی در بازده بانک‌های داخلی بسیار دشوار است. با این وجود بر اساس بررسی بازدهی سود خالص در سه بانک اقتصاد نوین، سامان و بانک ملت که از سال ۱۳۸۹ به صورت برنامه‌ریزی شده، در حوزه بانکداری شرکتی پیشرو بوده‌اند، افزایش قابل ملاحظه‌ای در آن مشاهده می‌شود (جدول زیر):

نام بانک	نام بخش مرتبط با بانکداری شرکتی	۲۰۱۴			۲۰۱۳		
		سود خالص بانکداری شرکتی از کل سود	کل سود خالص	سهم بانکداری شرکتی از کل سود	سود خالص بانکداری شرکتی	کل سود خالص	سود خالص بانکداری شرکتی
HSBC	commercial banking	۶,۶۹۴	۲,۱۹۵	۳۰,۷۸ درصد	۳۲,۷۹ درصد	۲,۰۱ درصد	۲,۱۴۴

△ جدول ۶ عملکرد بانکداری شرکتی در سه بانک منتخب

۲۰۱۳ - ۲۰۱۴	۲۰۱۴			۲۰۱۳			نام بخش مرتبط با بانکداری شرکتی	نام بانک
	سهام بانکداری شرکتی از کل سود	کل سود خالص	سود خالص بانکداری شرکتی	سهام بانکداری شرکتی از کل سود	کل سود خالص	سود خالص بانکداری شرکتی		
۶,۱۴ درصد	۸۵,۸۱ درصد	۸,۴۶۱	۷,۲۶۰	۷۹,۶۶ درصد	۸,۵۴۵	۶,۸۰۷	commercial banking	BMO
۳,۴۵ درصد	۵۱,۸۷ درصد	۱۸,۵۷۰	۹,۶۳۲	۴۸,۴۲ درصد	۱۸,۶۵۱	۹,۰۳۰	corporate banking	Deutsche bank

△ ادامه جدول ۶



△ نمودار ۲ رشد سود خالص در سه بانک منتخب

۸- ساختار بانکداری شرکتی

۱-۸- مقدمه

در فضای بانکداری کنونی، باتوجه به محدودیت‌های اعمال شده توسط بانک مرکزی و هزینه بالای پول، راهکار رقابت قیمتی بیش از پیش باعث فرسایش بانک‌ها می‌گردد. در این مجال ارائه خدمات مورد نیاز مشتریان، باعث وفاداری بیشتر مشتری، کاهش هزینه‌های جذب و بازاریابی مشتری و افزایش سودآوری می‌گردد.

تمرکز بر مشتریانی که با ریسک قابل قبول، بازده و سودآوری بلندمدتی را برای بانک داشته باشند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مشتریانی که با تخصیص منابع قابل قبولی از سازمان، بیشترین سودآوری را ایجاد می‌کنند. از این رو به کارگیری یک مدل جامع در سطح کلان شامل گروه‌بندی مشتریان، بخش‌بندی مشتریان گروه، تعریف محصولات و خدمات و هدف‌گذاری فروش، امری اجتناب ناپذیر است. به‌این ترتیب بانک قادر خواهد بود با شناخت کامل نیازها و ملزومات بخش‌های مشتریان و با ارائه خدمات متفاوت، پیچیده و خاص متناسب با گروه و بخش مشتری نسبت به خلق ارزش برای مشتری و بانک اقدام نماید.

۲-۸- هدف

الگوی ساختاری بانکداری در بانک رفاه با هدف تمایز در ارائه خدمات و ارزش‌آفرینی برای گروه‌های مختلف مشتریان بالاخص شرکت‌های سازمان تأمین اجتماعی، در راستای تغییر و حرکت به سوی برتری و تبدیل شدن به بانک پیشرو و نیل به اهداف کلان بانک رفاه، پیشنهاد می‌گردد.

۳-۸- دامنه کاربرد

- مدیریت امور مشتریان ویژه و بانکداری شرکتی؛
- مدیریت امور اعتباری؛
- مدیریت امور شعب (تهران و شهرستان)؛
- اداره امور بین‌الملل؛

- مدیریت امور فناوری اطلاعات؛

- مدیریت مالی؛

- شرکت‌های برون‌سپار مرتبط با خدمات مالی مورد نیاز مشتریان شرکتی.

▲ ۴-۸- بانکداری خرد

این شیوه بانکداری برای ارائه خدمات به اشخاص حقیقی است که به فعالیت تجاری اشتغال ندارند و به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱- مشتریان عادی: مشتریان حقیقی هستند که مجموع ارزش ریالی سپرده‌های آنها کمتر از حد مشخصی بوده و ارائه خدمات به آنها به صورت عادی در شعب انجام می‌شود؛

۲- مشتریان ویژه: مشتریان حقیقی هستند که مجموع ارزش ریالی سپرده‌های آنها بیشتر از حد مشخصی بوده و ارائه خدمات به آنها در شعب و از طریق باجه یا باجه‌های ویژه مشتریان ویژه انجام می‌شود. حد تمایز مشتریان عادی و ویژه توسط بانک تعیین می‌گردد.

▲ ۵-۸- بانکداری اختصاصی

این شیوه بانکداری با هدف جذب مشتریان ویژه و با خالص ارزش دارایی بالا و ارائه خدمات متمایز به آنها پایه‌گذاری گردیده است. هسته اصلی در ارائه خدمات این بخش، مدیریت ثروت مشتریان این گروه است. کلیه مشتریان این گروه دارای مدیر ارتباط با مشتری هستند و کلیه خدمات بانکی به شکل منحصر به فرد و خاص به این افراد ارائه می‌شوند.

▲ ۶-۸- معیارهای بخش‌بندی مشتریان

در ساختار بانکداری بخش‌بندی شده، با توجه به اهمیت تعیین دسته‌بندی مشتریان در هر بخش، بانک‌ها از شاخص‌های متفاوتی به شرح زیر استفاده می‌کنند.

ردیف	شاخص مورد استفاده در سطح نخست بخش‌بندی
۱	فروش شرکت
۲	میزان حد اعتباری یا تسهیلات اعطا شده
۳	میزان حد اعتباری یا تسهیلات استفاده شده
۴	نرخ رشد فروش شرکت

Δ جدول ۷

حجم کلی تجارت شرکت	۵
سهم بانک از کل خطوط اعتباری اعطایی توسط بانکها	۶
صنعتی که مشتری در آن فعالیت دارد	۷
سهم فروش شرکت از صنعت مورد فعالیت آن شرکت	۸
ماهیت حقوقی مشتری از لحاظ گستره فعالیت (داخلی - بین المللی - چندملیتی)	۹
معیارهای ذهنی - قضاوتی	۱۰
سایر معیارها (براساس پراکندگی جغرافیایی مشتریان)	۱۱
سایر معیارها (توانایی فروش مشتریان)	۱۲

△ ادامه جدول ۷

در بانک‌های ایران از شاخص‌های قابل سنجش همانند فروش شرکت، میزان حد اعتباری یا تسهیلات اعطا شده و یا استفاده شده، حجم کلی تجارت شرکت، صنعتی که مشتری در آن فعالیت دارد و ماهیت حقوقی مشتری از لحاظ گستره فعالیت استفاده می‌شود.

▲ ۷-۸- بانکداری کسب‌وکار

این شیوه بانکداری برای ارائه خدمات به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (حقیقی و حقوقی) طراحی شده است که به حجم محدودی از فعالیت اقتصادی اشتغال دارند. بانک متناسب با اهمیت و اولویت مشتریان این گروه نسبت به اختصاص «مدیر ارتباط با مشتری» به برخی مشتریان اقدام می‌نماید. مشتریان بدون «مدیر ارتباط با مشتری» این گروه نیز کماکان از کلیه خدمات و محصولات متناسب با وضعیت و شرایط خود در بانک بهره‌مند هستند. چنانچه پتانسیل رشد رابطه و ارتقاء ارتباط با مشتری به وجود آید، بانک جهت پیشینه کردن ارزش مشتری و جلب وفاداری وی نسبت به اختصاص «مدیر ارتباط با مشتری» به ایشان اقدام خواهد نمود.

از آنجا که شناخت مدیران ارتباط با مشتریان نسبت به عملکرد مشتری و کسب‌وکار ایشان از ارکان موفقیت بانک به شمار می‌روند، لذا واحدهای بانکداری کسب‌وکار معمولاً متناسب با موقعیت جغرافیایی مشتریان تقسیم‌بندی می‌شوند.

هر واحد بانکداری کسب‌وکار از یک مدیر واحد، تعدادی مدیر ارتباط با مشتری و تعدادی پشتیبان مدیر ارتباط با مشتری تشکیل می‌گردد.

به منظور تعیین مشتریان حوزه بانکداری کسب و کار، بانک رفاه می‌تواند از شاخص‌های زیر استفاده نماید:

۱- با استناد به صورت‌های مالی حسابرسی شده و یا اظهارنامه مالیاتی که دارای فروش کمتر از سقف معینی باشند؛

۲- با استناد به صورت‌های مالی حسابرسی شده و یا اظهارنامه مالیاتی که دارای حد اعتباری کمتر از سقف معینی باشند.

توجه: سقف‌های فوق‌الذکر بر اساس اطلاعات کسب‌شده از مشتریان موجود بانک استخراج شده و پس از تأیید مدیریت ارشد بانک، اجرا می‌شود. لازم به ذکر است این سقف‌ها بر اساس تغییر شرایط و بازار هدف به صورت دوره‌ای قابل تغییر است. از میان عواملی که در تغییر این سقف موثر هستند، می‌توان به نرخ رشد تورم، تغییر پرتفولیوی این دسته از مشتریان در بانک رفاه و تغییر در بازارهای هدف بانک رفاه بر اساس استراتژی بانک رفاه، اشاره نمود. هر چند پیشنهاد می‌شود انتخاب اولیه آنها به گونه‌ای باشد که حداقل به مدت ۵ سال نیاز به تغییر سقف وجود نداشته باشد زیرا مدیریت اثرات ناشی از تغییر آن در بانک بسیار مشکل است.

لازم به ذکر است این بخش از بانکداری قابل اجرا در شعب بانک است، لذا ضرورتی به تشکیل واحد مجزایی در بانک نداشته و کافی است با مهندسی مجدد فرآیندهای موجود در شعب، آنها را مدیریت نمود.

▲ ۸-۸- بانکداری شرکتی

این شیوه بانکداری برای ارائه خدمات به کسب و کارهای بزرگ (عمدتاً حقوقی) که با به کارگیری حجم گسترده‌ای از منابع مالی به فعالیت‌های اقتصادی اشتغال دارند، طراحی شده است. بانکداری شرکتی تلاشی فراگیر برای تمرکز بر نیازهای مشتریان این حوزه و خلق راه‌حل‌های مالی و بانکی متناسب برای پاسخگویی مؤثر و دقیق به آنها است. کلیه مشتریان بانکداری شرکتی دارای مدیر ارتباط با مشتری هستند.

▲ ۸-۹- واحدهای بانکداری شرکتی

از آنجا که شناخت مدیران ارتباط با مشتریان از کسب و کار و وضعیت عملکرد مشتری از ارکان موفقیت بانکداری شرکتی هستند، لذا واحدهای بانکداری شرکتی بر اساس دسته‌ای از معیارهای بخش‌بندی مشتریان تقسیم‌بندی می‌شوند.

پس از تشکیل واحدهای بانکداری شرکتی هر واحد از یک مسئول واحد، تعدادی مدیر ارتباط با مشتری و تعدادی پشتیبان مدیر ارتباط با مشتری تشکیل می‌گردد. عموم وظایف این بخش مدیریت ارتباط با مشتری و اطلاع رسانی، پیگیری مشکلات و مسائل مشتری و پاسخگویی به سوالات و ابهامات ایشان است. لازم به ذکر است جهت افزایش بهره‌وری و ایجاد امکان خدمات رسانی فراگیر، در مواردی مدیر ارتباط با مشتری توسط فردی زیر نظر مستقیم وی با سمت پشتیبان مدیر ارتباط با مشتری، پشتیبانی می‌گردد. در این صورت وظایف مدیر ارتباط با مشتری در قالب تیم ارتباط با مشتری تعریف می‌گردد، اگرچه مسئولیت این تیم بر عهده مدیر ارتباط با مشتری خواهد بود لذا سطوح سازمانی در بانکداری شرکتی حداکثر از سه لایه به شرح زیر تشکیل خواهد شد:

اول: مسئول واحدهای بانکداری شرکتی؛

دوم: مدیران ارتباط با مشتریان شرکتی؛

سوم: پشتیبان ارتباط با مشتریان شرکتی.

۱-۹-۸- واحد اعتبارات شرکتی

به منظور تفکیک وظایف و تسریع در رسیدگی به درخواست‌های اعتباری مشتریان شرکتی، واحد متولی تصمیمات اعتباری مشتریان شرکتی از بخش بانکداری شرکتی مجزا است. این بخش از یک مسئول و تعدادی کارشناس تحلیلگر اعتباری شرکتی تشکیل شده است. دسته‌بندی این کارشناسان معادل با دسته‌بندی واحدهای بانکداری شرکتی صورت خواهد گرفت. به طوریکه معادل هر واحد بانکداری شرکتی، یک یا گروهی کارشناس تحلیلگر اعتباری شرکتی تخصیص داده خواهد شد. عمده وظایف این کارشناسان، اخذ درخواست‌های اعطای اعتبار شرکت و کلیه مدارک ضروری مرتبط با آن از مدیر ارتباط و تهیه پیشنهاد اعتباری و طرح آن در ارکان اعتباری بانک است. کلیه قوانین و مقررات اعتباری در این بخش تدوین و این بخش از سازمان متولی ارتباط با برون سازمان در حوزه اعتباری است. لذا این سطوح سازمانی در واحد اعتبارات شرکتی حداکثر از دو لایه به شرح زیر تشکیل خواهد شد:

اول: مسئول واحد اعتبارات شرکتی؛

دوم: کارشناس تحلیل اعتباری شرکتی.

ردیف	وضع موجود	وضع پیشنهادی	توضیح
۱	مدیریت اعتبارات	مدیریت بانکداری کسبوکار واحدهای بانکداری شرکتی	این واحد سازمانی جهت ارائه خدمات به کسبوکارهای کوچک و متوسط (حقیقی و حقوقی) طراحی شده است که در حجم محدودی به فعالیت اشتغال دارند. بانک بانوجهبه پتانسیل رشد رابطه و جهت بیشینه کردن ارزش و جلب وفاداری مشتری نسبت به اختصاص مدیر ارتباط با مشتری به ایشان اقدام خواهد نمود. معیارهای دسته‌بندی این مشتریان بر اساس تصمیمات بانک است. این واحد لزوماً اسنادی نیست و بانوجهبه ساختار موجود بانک رفاه و استفاده از پتانسیل‌های موجود، پیشنهاد می‌شود این واحد در شعب بانک استقرار یابد.
۲	ارکان اعتباری	کمیته‌های اعتباری و هیئت مدیره	این واحد مسئول دریافت درخواست‌های اخذ اعتبار شرکت و کلیه مدارک ضروری مرتبط با آن از مدیر ارتباط و تهیه پیشنهاد اعتباری و طرح آن در ارکان اعتباری بانک است. مسئول بررسی و تصویب پیشنهادات اعتباری هستند.

جدول ۸-۱. وضع موجود و وضع پیشنهادی در رابطه با بانکداری شرکتی در بانک رفاه. Δ

توضیح	وضع پیشنهادی	وضع موجود	ردیف
مدیران ارتباط با مشتری در واحدهای بانکداری کسبوکار شعب و واحد بانکداری شرکتی ستاد استقرار خواهند داشت. جهت افزایش بهره‌وری و ایجاد امکان خدمات‌رسانی فراگیر بسته به نیاز و حجم فعالیت، مدیران ارتباط با مشتری توسط فردی زیر نظر مستقیم وی یا سمت پشتیبان مدیران ارتباط با مشتری، پشتیبانی می‌گردد. در این صورت وظایف مدیران ارتباط با مشتری در قالب تیم ارتباط با مشتری تعریف می‌گردد، اگرچه، مسئولیت این تیم بر عهده مدیران ارتباط با مشتری خواهد بود.	بانکداری کسبوکار در شعب عادی و مسئول عملیات بانکداری شرکتی در شعب بانکداری شرکتی مسئول رسیدگی به نیازهای بانکداری مشتری هستند	مسئولین شعبه، بخش اعتبارات شعبه، بخش صندوق شعبه	۳
اشخاص حقیقی (تراکنش‌های کسبوکار) اشخاص حقوقی (کوچک و متوسط، بزرگ، پتانسیل کم، سودآوری کم، اعتبار بانکی کم)	بانکداری کسبوکار: تخصیص «مدیران ارتباط با مشتری در شعب عادی» با توجه پتانسیل رشد رابطه و در جهت پیشینه کردن ارزش و جلب وفاداری مشتری در شعبه	مسئولین شعبه و طبقه مدیریت ارتباط با کلیه مشتریان (شرکتی و غیرشرکتی) را بر عهده دارند.	۴
اشخاص حقوقی (بزرگ، پتانسیل بالا، سودآوری بالا، اعتبار بانکی بالا، اهمیت بالا)	بانکداری شرکتی: تخصیص «مدیران ارتباط با مشتری» به کلیه مشتریان بانکداری شرکتی		۵
سمت «مدیران ارتباط با مشتری» در بخش‌های امور بین‌الملل و دیگر بخش‌ها نیز به کار می‌رود که ضروری است جهت جلوگیری از ابهام برای مشتریان، این سمت صرفاً به همکاران مسئول در بانکداری کسبوکار (شعب) و بانکداری شرکتی اطلاق گردد.	مدیران ارتباط با مشتری در بانکداری کسبوکار و بانکداری شرکتی	ارتباط با مشتری از بخش‌های مختلف بانک (شعبه، مدیریت اعتبارات، بین‌الملل)	۶
کل‌نگری جایگزین جزئی‌نگری گردد، بدین معنی که هر تراکنش به‌طور مستقل مبنای تصمیم‌گیری نخواهد بود و بانک یا نگاه بلندمدت نسبت به قبول یا رد درخواست‌های مشتری اقدام می‌نماید.	ارتباط محور Relationship Oriented	تراکنش محور Transaction Oriented	

∆ ادامه جدول ۸

توضیح	وضع پیشنهادی	وضع موجود	ردیف
-	کانال‌های ارتباطی در خدمت "ارتباط با مشتری"	کانال‌های ارتباطی مستقل (واگرا)	۷
-	کانال‌های ارتباط با مشتری مراکز هزینه جهت ارائه خدمات و محصولات به گروه‌های مشتریان		
-	کانال‌های ارتباطی همگرا		
-	ارتباط محور متمرکز	ارتباط مشتری با بانک پراکنده و شعبه محور، اعتبارات محور و ...	۸
-	مدیر ارتباط با مشتری؛ مسئول مدیریت ارتباط با مشتری شامل پیش، نگهداشت و توسعه	کارشناس اعتبارات؛ مسئول مدیریت اعتباری	۱۰
معرفی و انتصاب مدیر ارتباط با مشتری به معنای انتقال تمام یا بخشی از خدمات قابل ارائه توسط کانال‌های ارتباطی مختلف به مدیر ارتباط با مشتری نیست، بدین معنی که کانال‌های مختلف ارتباطی بانک - مشتری با نگاهی ارتباط محور و تحت نظارت عالیۀ مدیر ارتباط با مشتری خدمات‌رسانی خواهند نمود.	کانال‌های ارتباطی بر اساس دسته‌بندی مدیریت می‌شود.	کانال‌های ارتباطی متولی ارائه خدمات به مشتریان	۱۱
	کانال‌های ارتباطی متولی ارجاع موارد به مدیر ارتباط با مشتری	کانال‌های ارتباطی متولی تصمیم‌گیری در موارد مختلف	۱۲
	تعریف و دسته‌بندی خدمات بر اساس نوع مشتری، ریسک اعتباری و نوع نیازهای مشتری	عدم تعریف و دسته‌بندی خدمات بر اساس دسته‌بندی مشتریان	۱۳

△ ادامه جدول ۸

ردیف	وضع موجود	وضع پیشنهادی	توضیح
۱۴	شرح وظایف واحدها همپوشانی دارند	شرح وظایف مشخص بوده و از تداخل شرح وظایف جلوگیری می‌شود.	
۱۵	کانال‌های ارتباطی مسئول خدمات‌رسانی به مشتری	کانال‌های ارتباطی مسئول خدمات‌رسانی به مشتری و گزارش‌دهی به مدیر ارتباط با مشتری حسب درخواست	از آنجا که ارائه خدمات مورد نیاز مشتریان، باعث وفاداری بیشتر مشتری، کاهش هزینه‌های جذب و بازاریابی مشتری و افزایش سودآوری می‌گردد، لذا تمرکز بر مشتری‌یابی که با ریسک قابل قبول، پلازه بر خوردار هستند. مشتریان کسب‌وکار (نا محدودی) از اهمیت ویژه برخوردار هستند. مشتریان بانک داشته باشند، از مشتریان شرکتی (بطور قابل ملاحظه‌ای) از این دست مشتریان بانک هستند، لذا خدمات‌رسانی به مشتریان بانکداری کسب‌وکار و بانکداری شرکتی در خدمت «ارتباط با مشتری» تعریف گردیده و تحت نظارت عالیبه «مدیر ارتباط با مشتری» هستند.
۱۶	عدم تمرکز در ارتباط عالی مشتری – بانک	تمرکز در ارتباط عالی مشتری – بانک	مشتری در عالی‌ترین سطح مدیریت در امور کلان، ساختاری و توسعه‌ای صرفاً با مدیر ارتباط با مشتری در ارتباط است.
۱۷	عدم تمرکز در تخصص اطلاعات و فعالیت‌های مشتری	تمرکز در تخصص اطلاعات و فعالیت‌های مشتری قابل استفاده در جهت پایش، نگهداشت و توسعه	-
۱۸	خدمات‌رسانی به‌صورت عمومی	خدمات‌رسانی به‌صورت عمومی و تخصصی	از آنجا که شناخت مدیران ارتباط با مشتریان از مشتری و کسب‌وکار ایشان از کان موقعیت بانک به‌شمار می‌رود، لذا واحدهای بانکداری کسب‌وکار متناسب با موقعیت جغرافیایی مشتریان و واحدهای بانکداری شرکتی متناسب با موقعیت جغرافیایی مشتریان یا حوزه کسب‌وکار ایشان تقسیم‌بندی می‌شوند.

۸ ادامه جدول ۸

۲-۹-۸- شعبه بانكداري شركتي

با هدف تفكيك دو بخش تصميم گيري و اجرا و نظارت بهتر بر اساس اصول كنترل هاي داخلي و استفاده از پتانسيل هاي موجود در بانك رفاه، بخش اجراي مصوبات اعتباري به شعب بانكداري شركتي سپرده خواهد شد. ساختار بخش صندوق اين شعب مشابه ساختار شعب عادي است، اما ساختار اعتبارات آن متناسب با نيازهاي مشتريان شركتي است. به منظور ايجاد تناسب و هماهنگي فيما بين واحد بانكداري شركتي و اعتبارات شركت عمليات اعتباري شركتي شعبه نيز بايد بر اساس مشتريان دسته بندي شود و نيازي به تفكيك اعتبارات شعبه به بخش هاي تسهيلات و تعهدات نيست. در اين ساختار هر مشتري به يك مسئول / متصدي عمليات اعتباري كهوظيفه اش اجراي مصوبه اعتباري است، تخصيص داده مي شود. با اين اقدام مشتريان شركتي در زمان اجراي مصوبه اعتباري خود، با يك فرد در شعبه ارتباط داشته و مدير ارتباط با مشتريان نيز به ازاي هر مشتري با يك فرد مشخص در ارتباط است. با ايجاد اين ساختار، مثلث ارتباطي فيما بين مدير ارتباط با مشتري - مشتري - مسئول عمليات اعتباري شركتي تشكيل خواهد شد، كه باعث افزايش كاري و سرعت تصميم گيري و رسيدگي به درخواست ها و مشكلات شده و در نهايت رضايت مشتريان شركتي را به همراه خواهد داشت. لازم به ذكر است وجود بخش نقدي در شعبه ضرورتي ندارد و پيشنهاده مي شود اين بخش از شعبه بانكداري شركتي حذف گردد. به طوري كه كليۀ خدمات غير نقدي و مرتبط با مسائل اعتباري مشتريان شركتي شعبه قابل پوشش دهی باشند. لذا با توجه به موارد فوق، بخش عمليات اعتباري در شعبه داراي سه سطح زير خواهد بود:

اول: رئيس شعبه بانكداري شركتي؛

دوم: مسئول عمليات اعتباري بانكداري شركتي؛

۳- كارشناس / متصدي اعتباري بانكداري شركتي.

۳-۹-۸- مسئول ناظر مديريت ارشد بانك بر بانكداري شركتي

به منظور نظارت بر حسن اجراي كليۀ ساختار پيشنهادهي فوق، ضروري است فردي به عنوان مسئول / معاونت ناظر بر بانكداري شركتي در بانك رفاه ايجاد شود. به طوري كه هر سه بخش تحت نظارت اين مسئول / معاونت قرار داشته و مدير ارشد بانك بتواند از طريق آن نظارت لازم را داشته باشد.

۴-۹-۸- شاخص‌های تعیین مشتریان شرکتی

به‌منظور تعیین مشتریان حوزه بانکداری شرکتی، بانک رفاه می‌تواند از شاخص‌های زیر استفاده نماید:

- با استناد به صورت‌های مالی حسابرسی شده و یا اظهارنامه مالیاتی دارای فروش بیش از سقف معین؛

- مشتریانی که دارای حد اعتباری بیشتر از سقف معینی باشند؛

- مشتریانی که درصد فروش آنها از کل صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند، بالاتر از حد مشخصی باشد؛

- مشتریانی که نرخ رشد فروش شرکت از حد مشخصی بالاتر باشد.

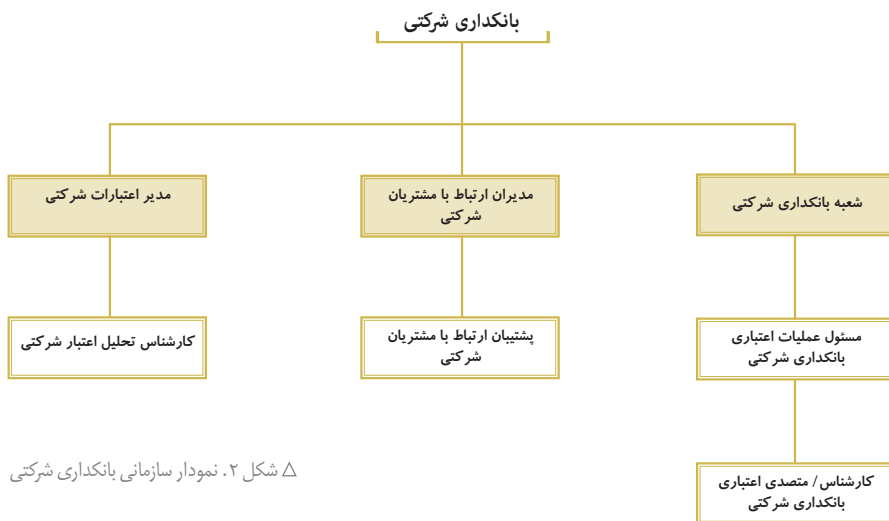
توجه: سقف‌های فوق‌الذکر بر اساس اطلاعات کسب شده از مشتریان موجود بانک استخراج شده و پس از تایید مدیریت ارشد بانک، اجرا می‌شود. لازم به ذکر است این سقف‌ها بر اساس تغییر شرایط و بازار هدف به‌صورت دوره‌ای قابل تغییر است. عواملی که در تغییر این سقف موثر است می‌توان به نرخ رشد اقتصادی کل کشور، نرخ رشد اقتصادی بخشی، نرخ رشد تورم، تغییر پورتفولیوی این دسته از مشتریان در بانک رفاه، تغییر در بازارهای هدف بانک رفاه بر اساس استراتژی بانک رفاه اشاره نمود. هر چند پیشنهاد می‌شود انتخاب اولیه آن به گونه‌ای باشد که حداقل به مدت ۵ سال نیاز به تغییر سقف وجود نداشته باشد، زیرا مدیریت اثرات ناشی از تغییر آن در بانک بسیار مشکل است.

▲ ۱۰-۸- مقایسه ساختار پیشنهادی در بانکداری شرکتی با وضعیت موجود

جهت مقایسه ساختار پیشنهادی بانکداری کسب‌وکار و بانکداری شرکتی با وضعیت موجود، جدول زیر به تبیین نکات اشتراک و وجوه تمایز این دو ساختار می‌پردازد.

۱۱-۸- نمودار سازمانی پیشنهادی

جهت پیاده‌سازی الگوی ساختاری پیشنهادی بانکداری کسب و کار و بانکداری شرکتی، لزوم تغییرات در نمودار سازمانی بانک ضروری است.



△ شکل ۲. نمودار سازمانی بانکداری شرکتی

۱۲-۸- محصولات و خدمات بانک

به محصل فعالیت بانک محصولات و خدمات بانک می‌گویند. تعریف یکسان‌سازی شده‌ی مهم محصولات و خدمات فعلی بانک پیوست است.

محصولات و خدمات بانکداری شرکتی	
انتقال الکترونیکی وجوه	سیستم‌های پرداخت
کارت‌های اعتباری و نقدی شرکتی جهت استفاده پرسنل و شرکت	
بانکداری شرکتی اینترنتی مرسوم	
بانکداری شرکتی اینترنتی پیشرفته و ایجاد دسترسی به اطلاعات تراکنش‌های شرکت به‌صورت الکترونیکی	
تهیه سیستم‌های الکترونیکی مدیریت فروش شرکت‌های تجاری	
فعالیت‌های بین‌المللی	

△ جدول ۹. محصولات و خدمات بانکداری شرکتی

محصولات و خدمات بانکداری شرکتی	
تسهیلات از محل صندوق‌های ارزی ملی	تسهیلات
تسهیلات سندیکایی و وجوه اداره شده	
طرح‌های اعطای تسهیلات به کارکنان مشتریان شرکتی	
تسهیلات کوتاه‌مدت	
تسهیلات میان و بلندمدت	
تسهیلات با نرخ ترجیحی بر اساس روش‌های امتیازدهی	
خدمات مدیریت ریسک نرخ ارز	مدیریت ریسک‌های مالی
خدمات مدیریت ریسک نرخ بهره	
خدمات مدیریت ریسک قیمت	
خدمات مدیریت ریسک کالا	
خدمات مدیریت دارایی - بدهی	
ریسک بیمه شرکتی	خدمات مدیریت ریسک تجاری
ریسک بیمه شخصی	
مدیریت انتقال ثروت	
مدیریت طرح‌های بازنشستگی و تأمین اجتماعی	
مدیریت جریان وجه نقد شرکت‌ها	مدیریت دارایی
معامله‌گری	
مدیریت اموال شخصی	
مدیریت دارایی شرکتی	
خدمات حاکمیت شرکتی (مدیریت روابط با اشخاص مرتبط)	

△ ادامه جدول ۹

محصولات و خدمات بانکداری شرکتی	
تأمین مالی شرکت‌ها از طریق پذیرش ارکان انواع اوراق بهادار بورسی	خدمات مالی شرکتی
مدیریت زنجیره تأمین و فروش شرکت‌ها	
خدمات مشاوره‌ای در خصوص مدیریت اوراق بهادار	
مشاوره استراتژیک، سازمانی، قانونی و مالی	
خدمات مربوط به انواع سرمایه‌گذاری در شرکت‌ها (مدیریتی، اهرمی و غیره)	
سرمایه‌گذاری خطرپذیر و سهام خصوصی	
شرایط پذیرش در بورس اوراق بهادار	
مدیریت بحران و تجدید ساختار سازمانی	
تأمین مالی خرید املاک و مستغلات	
تأمین مالی پروژه‌ها از طریق وجوه اداره شده	
خدمات مشاوره مربوط به تحلیل بازار و فرصت‌یابی کسب‌وکار	خدمات مربوط به مکان‌یابی بازارها
ارائه خدمات بین‌المللی و تأمین مالی ارزی	خدمات مربوط به جهانی‌سازی فعالیت‌ها
ارائه خدمات بین‌المللی به طرف‌های تجاری خارجی شرکت‌ها	

△ ادامه جدول ۹

۱۳-۸- کانال‌های ارائه محصولات و خدمات در بانک

خدمات و محصولات بانک از طریق بخش‌هایی که کانال‌های ارائه خدمات به مشتریان نامیده می‌شود، ارائه می‌گردد. این بخش‌ها متشکل از پنج بخش هزینه‌ای (Profit Centre) و یک بخش درآمدی (Cost Centre) هستند. کانال‌های ارائه محصولات و خدمات بانک عبارتند از:

- شعب؛
- خدمات اعتباری؛
- خدمات ارزی (بین‌الملل)؛
- خدمات خاص (این کانال ارتباطی جهت ارائه خدمات پیچیده بانکی مانند تسهیلات سندیکایی، تعهد تأمین مالی، حساب امین، قبولی ارکان اوراق بهادار و مواردی از این قبیل شکل می‌گیرد)؛

- خدمات جانبی (این کانال ارتباطی شامل مراکز درآمدی است که توسط خطوط کسب و کار مجزا ارائه می‌گردد، مانند بیمه، تأمین سرمایه، صرافی و ...)

هر یک از این بخش‌ها دارای مدیریت مستقل بوده و خدمات و محصولات آن در مراکز تعالی که به‌منظور بازنگری، به‌روزرسانی و بهبود مداوم محصولات و خدمات بخش‌ها تشکیل می‌گردد، ارتقا می‌یابد.

خدمات و محصولات بانک متناسب با نیاز هر یک از گروه‌های مشتریان توسط بخش (کانال) خدمات و محصولات مربوطه ارائه می‌گردد. از آنجا که ارائهٔ درست و به‌هنگام خدمات و محصولات بانک به مشتری موجب رضایت وی و وفاداری به بانک را فراهم می‌آورد، ایجاد ارتباط مؤثر بین بخش‌های ارائه‌کنندهٔ محصولات و خدمات و مدیران ارتباط با مشتری از اهمیت بالایی برخوردار است.

▲ ۱۴-۸- مرکز تعالی کانال‌های ارائهٔ محصولات و خدمات بانک

به‌منظور بازنگری، به‌روزرسانی و بهبود مداوم محصولات و خدمات کانال‌های ارائه، مراکزی تحت عنوان مراکز تعالی در نظر گرفته شده که مسئولیت ارتقاء مداوم کیفی محصولات و خدمات بانک را به‌عهده دارند.

به‌عنوان مثال خدمات بانکداری الکترونیکی که به مشتریان بانک ارائه می‌گردد، در مدیریت فناوری اطلاعات به‌عنوان مرکز تعالی این بخش مورد بازنگری و ارتقاء قرار می‌گیرد. خدمات اعتباری در مرکز تعالی مدیریت اعتبارات مورد بازنگری و ارتقاء قرار می‌گیرد.

▲ ۱۵-۸- درآمد حاصل از ارتباط بانک با مشتری

بانک با استفاده از رابطهٔ خود با مشتری کسب درآمد می‌کند. این درآمد می‌تواند از محل کارمزد دریافتی از مشتری، حق‌الوکالهٔ به‌کارگیری سپرده‌های مشتری، درآمد حاصل از فروش خدمات جانبی به مشتری و کلیهٔ منابع درآمدی مشاع و غیر مشاع حاصل شود. بانک به‌منظور برنامه‌ریزی بهینه باید بر اساس مدلی درآمد حاصل از هر مشتری را محاسبه نماید.

▲ ۱۶-۸- هزینهٔ خدمات بانک به مشتری

هر کدام از خدمات و محصولات بانک دارای هزینه‌ای مستقیم و غیرمستقیم (قابل شناسایی دقیق با استقرار سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت) است که این هزینه‌ها برای هر یک از مشتریان توسط مدیریت مالی شناسایی و به حساب ارزش مشتری مربوطه منظور می‌گردد.

▲ ۱۷-۸- ارزش مشتری

ارزش مشتری سود حاصل از ارتباط مشتری با بانک در طول دوره مورد بررسی (یک سال مالی) است. از آنجا که مشتریان مختلف ارزش متفاوتی را برای بانک ایجاد می‌کنند، برخی مشتریان ممکن است سود آور، سربه‌سر یا زیان آور باشند. لذا محاسبه دقیق و به‌هنگام سودآوری مشتری، بخش مشتریان و گروه مشتریان می‌تواند در نوع و میزان تعاملات بانک با ایشان تعیین‌کننده باشد.

منظور از ارزش مشتری، تفاوت در آمد و هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم برای هر مشتری بانک است تا تصویر واقعی از ارزش مشتری فراهم شود.

▲ ۱۸-۸- مدیر ارتباط با مشتری

مدیر ارتباط با مشتری فردی است کارآموده و متخصص در امور بانکی که به‌صورت ستادی^۱ در واحدهای بانکداری کسب‌وکار و بانکداری شرکتی زیر نظر مدیر واحد مربوطه فعالیت می‌نماید.

در حوزه بانکداری کسب‌وکار و بانکداری شرکتی در بانک‌های بین‌المللی، «مدیر ارتباط با مشتری» با یکی از عناوین زیر شناخته می‌شود:

- “Relationship Manager/Executive”
- “Corporate Relationship Manager/Executive”
- “Commercial Relationship Manager/Executive”
- “Business Relationship Manager/Executive”

همچنین در حوزه بانکداری کسب‌وکار و بانکداری شرکتی در بانک‌های بین‌المللی، «پشتیبان مدیر ارتباط با مشتری» با عنوان زیر شناخته می‌شود:

- “Assistant Relationship Manager/Executive”

▲ ۱۹-۸- شرح وظایف مدیر ارتباط با مشتری

مدیر ارتباط با مشتری مسئولیت نگهداشت، پایش و توسعه سبدهی از مشتریان بانک را به شرح زیر بر عهده دارد:

ایجاد ارتباط مؤثر با مشتریان موجود جهت نگهداشت و پایش مشتریان که در بر گیرنده موارد زیر است:

1- Back Office Operation

- شناخت جامع مشتریان و کسب و کار آنها شامل مالکیت، مدیریت، مدل کسب و کار، حلقه ارزش، وضعیت صنعت، جایگاه مشتری در صنعت، تحلیل مالی، شناخت فروشندگان به مشتری، شناخت خریداران از مشتری، اطلاع از بانک‌های ارائه‌دهنده سرویس به مشتری، اطلاع از تسهیلات دریافتی از سیستم بانکی، بهینه‌سازی ساختار اعتباری، بررسی منابع بازپرداخت، شناخت فرصت‌های درآمدی بانک؛

- نظارت ادواری بر عملکرد مشتریان شامل اخذ و تحلیل صورت‌های مالی میان دوره‌ای و پایان سال، بازدید از کارخانه، کارگاه، انبار و محل کسب و کار مشتری، عملکرد حساب‌های بانکی مشتری، میزان تعامل با فروشندگان و خریداران مشتری؛

- حصول اطمینان از صحت و سلامت عملکرد مشتریان و رعایت ضوابط و چهارچوب‌های قوانین ابلاغی مانند دستورالعمل مبارزه با پولشویی؛

- حصول اطمینان از تحقق شروط ناظر بر اعطای تسهیلات؛

- پاسخگویی به شکایات مشتریان در راستای نگهداشت مشتری و رفع موانع عملیاتی. در این حالت مدیر ارتباط با مشتری ابتدا نسبت به رفع مشکل خدمت‌رسانی از طریق کانال مربوطه اقدام و سپس با ثبت مورد شکایت یا نقصان در خدمت‌رسانی، نسبت به انعکاس موضوع به مدیر کانال خدمات‌رسانی مربوطه و مدیریت بانک جهت حل و فصل ساختاری مشکل اقدام می‌نمایند؛

- رفع موانع عملیاتی با ایجاد ارتباط مؤثر با ارائه‌کنندگان محصولات و خدمات بانک و جلب رضایت مشتری؛

- تهیه پیشنهاد کاهش / تغییر ساختار تسهیلات بانکی به استناد برداشت مدیر ارتباط با مشتری از شواهد و ریسک‌های محتمل شامل شناخت و پیگیری علائم هشدار زود هنگام مدیریتی، عملیاتی، مالی و بازار، اطلاع به‌هنگام به مدیریت ریسک و اعتبارات و مدیریت بانک، ارزیابی به‌هنگام وثایق و تضمین‌ها و عکس‌العمل سریع‌تر از رقبا در تحکیم نسبی وضعیت تضمین‌ها.

توسعه کسب و کار از راه بهره‌وری بیشتر از مشتریان موجود و جذب مشتریان جدید که در برگیرنده موارد زیر است:

- شناخت جامع کسب و کار و نیاز مشتریان و تلاش جهت بهینه‌کردن ارزش مشتری بانک به صورت ترغیب جهت استفاده از تسهیلات مصوب، افزایش‌های موردی و فصلی

تسهیلات، افزایش سقف تسهیلات، جایگزینی بانک‌های رقیب، ارائه سایر خدمات بانکی؛
- تهیه پیشنهاد اعطا / افزایش تسهیلات بانکی با نگرش بر ساختار مدیریتی، عملیاتی،
مالی و ساختار اعتباری مشتری؛
- شبکه‌سازی و تلاش جهت جذب مشتریان جدید.

ارزیابی و شناخت سایر نیازهای مشتریان موجود و بازاریابی و فروش محصولات کسب و کارهای جنبی بانک که در برگیرنده موارد زیر می‌شود:

- شناخت جامع کسب و کار و نیاز مشتریان و تلاش جهت بازاریابی و فروش محصولات
کسب و کارهای جنبی بانک شامل بیمه، تأمین سرمایه، لیزینگ، صرافی و کارگزاری؛
- ایجاد ارتباط مؤثر با ارائه‌کنندگان محصولات و خدمات جنبی بانک و تلاش جهت
ایجاد هم‌افزایی و جذب مشتریان.

▲ ۲۰-۸- صلاحیت و آموزش مدیران ارتباط با مشتری

برای پیاده‌سازی و کسب موفقیت پایدار در ساختار بانکداری کسب و کار و بانکداری
شرکتی، مدیران ارتباط با مشتری نقشی مهم و کلیدی را در بانک ایفا می‌نمایند.
چراکه عاملین شکل‌گیری، تغییر و بهبود در این حوزه هستند. به همین دلیل مدیران
ارتباط با مشتری محور دستیابی به اهداف بانکداری شرکتی‌اند. حال پرسش این است
که صلاحیت‌ها و توانایی‌های مدیران ارتباط با مشتری چیست و چه کسانی می‌توانند
این نقش را در بانک ایفا کنند؟ از این رو مشخص نمودن مهارت‌های عمومی مورد نیاز
جهت تصدی این شغل و همچنین آموزش، امری ضروری و بدیهی است.

▲ ۲۱-۸- مهارت‌های مدیران ارتباط با مشتری

- **مهارت‌های عددی و تحلیلی:** توانایی تجسم، تفسیر و تحلیل مفاهیم عددی و مالی با
استفاده از اطلاعات در دسترس است. این مهارت همچنین نشان‌دهنده توانایی فرد در
استفاده از تفکر منطقی برای جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات مورد نیاز جهت تحلیل است؛
- **مهارت‌های مذاکره، بازاریابی و فروش:** به مهارت‌های فرآیندی گفت‌وگو - محور
گفته می‌شود که با استفاده از آن مدیر ارتباط با مشتری جهت رسیدن به منافع
مشترک بین بانک و مشتری تلاش می‌نماید. نتیجه این فرآیندها در نهایت فروش
محصولات بانک و ارزش‌آفرینی برای بانک و مشتریان است و لازمه آن اشراف به

امکانات و نیازهای مشتری است. مدیر ارتباط با مشتری بایستی اطلاعات مربوط به اشخاص مرتبط با مشتری (مانند تأمین کنندگان)، اطلاعات مربوط به رقبا، اطلاعات مربوط به بازار و اطلاعات کامل از محصولات قابل ارائه بانک را داشته باشد؛

- **توانایی حل مساله:** رویکردی منظم و متوالی است که مدیر ارتباط با مشتری می‌تواند به کمک آن به‌طور مؤثر برای حل مسائل پیش‌روی مشتری و بانک راه‌حل ارائه نماید. این رویکرد شامل مراحل شناخت و تعریف مساله، ارائه راه‌حل‌های ممکن، تصمیم‌گیری و انتخاب بهترین راه‌حل و در نهایت اجرا و ارزیابی نتیجه است؛

- **توانایی در برقراری ارتباط مؤثر:** مهارتی است که از طریق آن احساسات و نظرات به شکل پیام‌های کلامی یا غیر کلامی بیان گردیده و سپس ارسال، دریافت و ادراک می‌شوند. مدیر ارتباط با مشتری باید توانایی شخصیت‌یابی مشتریان خود را داشته، با عقاید و سلیقه‌های آنها آشنا شود و در برقراری ارتباط مدنظر قرار دهد. از این طریق می‌تواند اعتماد مشتری را جلب نموده و مؤثر واقع شود.

- **توانایی در برنامه‌ریزی و مدیریت زمان:** مهارت تعیین اهداف، طراحی و به‌کارگیری و کنترل آگهانه بر روی زمان به‌منظور افزایش اثربخشی و کارایی است. مدیر ارتباط با مشتری باید با شناخت اولویت‌های مورد نظر مشتری برنامه‌ریزی منظم انجام داده و با پیگیری مستمر در زمان مقبول نیازهای او را مرتفع نماید؛

- **توجه به جزئیات:** توانایی تشخیص و دریافت نکات، جنبه‌های پنهان و جنبه‌های دور از دید مسائل و پاسخ مناسب و به‌موقع به آنها است. مدیر ارتباط با مشتری باید فردی تیزبین با حافظه قوی باشد. به‌طوری‌که بتواند در طول مدت ارتباط با مشتری موارد را در کنار هم قرار داده و تحلیل و نتیجه‌گیری دقیق انجام دهد؛

- **توانایی کار گروهی:** مدیر ارتباط با مشتری باید بتواند ضمن اخذ تجربیات صاحب‌نظران امر، اقدام به مشاوره نموده و روحیه انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری و هماهنگی داشته باشد تا بتواند مجموعه‌ای از عملیات مرتبط به هم را به نتیجه برساند.

▲ ۲۲-۸- آموزش مدیران ارتباط با مشتری

لازمه نیل به اهداف بانکداری شرکتی طراحی و تدوین سیستم آموزشی مناسب جهت نیروی انسانی شاغل در این بخش است. لذا سرفصل‌های آموزشی لازم جهت مدیران ارتباط با مشتری در سه گروه زیر تدوین و به دو شکل بدو خدمت و ضمن خدمت ارائه می‌گردد:

دوره‌های مقدماتی: این مجموعه متشکل از دوره‌هایی است که در بدو استخدام برای همکاران ارائه می‌گردد. دوره‌های موجود در این گروه شامل موارد زیر می‌شود:

معرفی بانک رفاه^۱: این دوره جهت کلیه همکاران، در همه رده‌های شغلی برگزار می‌شود. در طی این دوره که به صورت روزانه و عمومی برگزار می‌شود اطلاعات کلی و زمینه‌ای در ارتباط با ساختار، روش‌ها و اهداف بانک رفاه به همکاران داده خواهد شد.

خدمات قابل ارائه در بانک^۲: این دوره به صورت اجمالی به تشریح خدمات قابل ارائه در بانک رفاه می‌پردازد. با توجه به اینکه نیاز همکاران به دانش خدمات و محصولات بانک بسته به رده شغلی آنها متفاوت است، این دوره جهت مدیران ارتباط با مشتریان به صورت مستقل برگزار خواهد شد.

دوره‌های تخصصی: این مجموعه متشکل از دوره‌های تخصصی برای سمت‌های «مدیر ارشد ارتباط با مشتری»، «مدیر ارتباط با مشتری» و «پشتیبان مدیر ارتباط با مشتری» است که باید در زمان بندی مشخصی با برنامه ریزی مدیریت سرمایه انسانی ارائه گردد. محتوا و زمان بندی دوره‌ها باید به گونه‌ای باشد که علاوه بر آموزش تئوری، کاربرد عملی آن نیز به تدریج دریافت گردد. یک بازه زمانی ۱۲ تا ۱۵ ماهه برای انجام این دوره‌ها مناسب پیش بینی می‌گردد. دوره‌های تخصصی شامل موارد زیر است:

- مقدمات تجارت^۳

- شناخت مشتری^۴

- حسابداری^۵

- تحلیل اعتباری^۶

- طراحی ساختار تأمین مالی^۷

- شناخت علائم هشدار زودهنگام^۸

1- Introduction

2- Products Knowledge

3- Trade Foundation

4- Due Diligence (KYC)

5- Accounting

6- Credit Analysis

7- Structuring Facilities

8- Early Warning Signals

- حقوق تجارت^۱

- صورت‌های مالی بانک^۲

- بازل ۳^۳

دوره‌های مدیریتی: این مجموعه متشکل از دوره‌های مدیریتی برای سمت‌های مختلف در بانک است. شرکت در این دوره‌ها بنا به ضرورت و تشخیص مدیریت بوده و به عنوان دوره‌های پیش‌نیاز جهت تصدی شغل «مدیر ارتباط با مشتری» نیستند. دوره‌های مدیریتی شامل موارد زیر می‌شوند:

- مهارت‌های مذاکره^۴

- مدیریت زمان^۵

- گزارش‌نویسی مؤثر^۶

- مهارت‌های فروش^۷

- مهارت‌های کار گروهی^۸

دوره‌های عمومی: این مجموعه متشکل از دوره‌هایی است که برای حوزه وسیع‌تری از همکاران ارائه می‌گردد و با زمان‌بندی مشخص طی سال تکرار می‌شود. این دوره‌ها شامل موارد زیر می‌شوند:

- مبارزه با پولشویی

- حفاظت از اطلاعات مشتریان

1- Commercial Legal

2- Refah Financial Reports

3- Basel III

4- Negotiation Skills

5- Time Management

6- Effective Writing

7- Marketing Skills

8- Team Work and Engagement Skills

۲۳-۸- مدل ماتریسی ساختار، کانال‌های ارتباطی، محصولات و خدمات

		گروه‌های مشتریان				
		بانکداری خرد		بانکداری اختصاصی	بانکداری کسب و کار	بانکداری شرکتی
		عادی	ویژه			
محصولات و خدمات						
شعبه	سپرده‌ها					
	صندوق امانات					
	تسهیلات					
	نقل و انتقال وجوه					
	خدمات کارت					
	پایانه‌های فروش					
	خزانه					
خدمات غیر حضوری	تلفن بانک					
	اینترنت بانک					
	موبایل بانک					
	درگاه پرداخت الکترونیکی					
	خدمات در محل مشتری					
خدمات اعتباری	تسهیلات ریالی					
	ضمانت‌نامه‌های ریالی					
	گشایش اعتبار اسنادی ریالی					
خدمات ارزی	گشایش اعتبار اسنادی ارزی					
	نقل و انتقال وجوه ارزی					
	بروات ارزی					
	تسهیلات ارزی					
	ضمانت‌نامه‌های ارزی					

△ جدول ۱۰. مدل ماتریسی ساختار کانال‌های ارتباطی، محصولات و خدمات

		گروه‌های مشتریان				
		بانکداری خرد		بانکداری اختصاصی	بانکداری کسب و کار	بانکداری شرکتی
		عادی	ویژه			
محصولات و خدمات						
خدمات تأمین مالی	گواهی سپردهٔ عام و خاص					
	تسهیلات سندیکایی					
	تسهیلات صندوق ذخیره					
	قبولی ارکان اوراق بهادار					
	حساب امین					
	تعهد تأمین مالی					
خدمات مرتبط مالی	بیمه					
	تأمین سرمایه					
	معاملات سهام و کارگزاری					
	صرافی					

△ ادامه جدول ۱۰

۹- پیاده‌سازی بانکداری شرکتی

پیاده‌سازی بانکداری شرکتی در بانک‌هایی که سابقهٔ فعالیت زیادی با ساختارهای سنتی داشته‌اند در مقایسه با بانک‌های تازه تأسیس بسیار پیچیده‌تر است. هر گونه تغییری در سازمان همیشه با مقاومت قسمت‌هایی از بدنهٔ سازمان مواجه می‌شود، بر اساس اصل قدرت - کنترل، تغییرات سازمانی باعث جابه‌جایی در قدرت‌های کنترلی سازمان می‌شود. از این رو، لایه‌های میانی که شامل مدیران اجرایی بانک می‌شوند، در مقابل این تغییرات مقاومت به خرج می‌دهند و یا در بهترین حالت، همراهی لازم را با عوامل تغییر نداشته، تعهدی نسبت به تغییر ندارند. لذا ضروری است برنامه‌ریزی اثربخشی به‌منظور پیاده‌سازی بانکداری شرکتی در بانک رفاه صورت پذیرد.

۹-۱- استراتژی‌های پیاده‌سازی بانکداری شرکتی در بانک

به‌منظور استقرار ساختار بانکداری شرکتی در بدنهٔ بانک، استراتژی‌های زیر وجود دارد:

۱-۱-۹- استراتژی تغییر سریع^۱

در این راهبرد، ساختار ایده‌آل در ابتداء طراحی شده و کلیه وظایف واحدهای مرتبط با بانکداری شرکتی مجدداً بازنگری و اصلاح می‌شود، ضروری است شرح وظایف، مسئولیت‌ها و حدود و اختیارات جدید واحدهایی نظیر اعتبارات، شعب و بین‌الملل بازنگری اساسی شود.

در این راهبرد پیش از مرحله پیاده‌سازی در ابتداء باید وضعیت مشتری‌های موجود بانک بررسی گردد. ضروری است بر اساس مشتریان موجود دسته‌بندی مورد نیاز بانکداری شرکتی صورت پذیرفته و در نحوه تعامل واحدهای عملیاتی با آنها تبیین گردد. این مرحله باید به گونه‌ای پیاده‌سازی گردد که باعث نارضایتی مشتریان موجود نگردد. بدیهی است همان‌گونه که بدنه بانک در مقابل تغییرات مقاومت به خرج می‌دهند، مشتریان نیز رفتاری همانند بدنه بانک داشته باشند. لذا ضروری است اهداف پیاده‌سازی بانکداری شرکتی برای مشتریان ارزنده و هدف بانک بیان شده تا پس از اطلاع آنها از مزایای بانکداری شرکتی، حمایت و پشتیبانی مشتریان را نیز به همراه داشته باشیم.

آموزش پرسنل واحدهایی از بانک که با مشتریان سروکار دارند پیش از پیاده‌سازی ضروری است. آشنایی آنها با مفاهیم بانکداری شرکتی و مشتری شرکتی و اهمیت این دسته از مشتریان برای بانک و مزایای این ساختار برای بانک و مشتری، نقش به‌سزایی در شکستن مقاومت بدنه بانک و جلب حمایت آنها را دارد. عمده تغییرات در بدنه بانک که ضروری است برای آنها برنامه‌ریزی شود به شرح زیر هستند:

- بازنگری در ساختار سازمانی کلی بانک و ایجاد ساختار بانکداری شرکتی و تدوین شرح وظایف و مسئولیت‌های آن؛

اصلاح ساختار سازمانی واحدهای اعتبارات، بین‌الملل، شعب، بازاریابی، طراحی محصولات و بخش سازمان و روش‌ها و تدوین شرح وظایف، مسئولیت‌ها و نحوه تعاملات آنها؛

- اصلاح حدود و اختیار ارکان اعتباری بانک، اعم از شعبه و کمیته‌های اعتباری ستاد؛
- تدوین فرآیندهای مربوط به تصمیم‌گیری اعتباری مشتریان شرکتی؛

- تدوین فرآیندهای مربوط به اجرای مصوبات اعتباری بانکداری شرکتی؛
- ایجاد زیرساخت‌های نرم‌افزاری به منظور مدیریت مصوبات و اعتبارات شرکتی و تهیه گزارشات مربوط به آن؛
- ایجاد زیرساخت نرم‌افزاری به منظور استقرار نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری؛
- گنجانیدن نظرات بخش‌های ریسک و تطبیق بانک در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرایی اعتبارات شرکتی.

۲-۱-۹- استراتژی استفاده از ساختار میانی

در این راهبرد، ساختار میانی، مابین ساختار موجود و ساختار ایده‌آل طراحی می‌شود. از مزایای آن می‌توان به مقاومت کمتر بدنه بانک و مشتری بوده اشاره نمود، زیرا تغییرات به سرعت رخ نخواهند داد.

در این راهبرد همانند راهبرد قبل، در ابتداء مشتریان موجود دسته‌بندی شده و برای مشتریان شرکتی، واحدی با عنوان مدیران ارتباط با مشتری زیر نظر مدیر عامل ایجاد می‌نماییم. پرسنل این واحد مدیران ارتباط با مشتری بوده که به مشتریان بانکداری شرکتی تخصیص داده می‌شوند. آنها در تعاملات خود فی‌مابین شعب، اعتبارات و بین‌الملل، خدمات مورد نیاز مشتریان شرکتی را با برنامه‌ریزی بیشتر و کیفیت بهتر از قبل ارائه می‌کنند. عمده تغییرات در بدنه بانک که ضروری است برای آنها برنامه‌ریزی شود به شرح زیر هستند:

- ایجاد واحد مدیریت ارتباط با مشتری و تدوین شرح وظایف آنها با رویکرد ساختار موقت و میانی؛

- تغییر حدود و اختیار و ساختار ارکان اعتباری مشتریان شرکتی؛

- تغییر در نحوه ارتباط با مشتریان شرکتی.

لازم به ذکر است، اگر چه پیاده‌سازی راهبرد دوم طولانی‌تر است، ولی در صورت اجرای درست آن، مقاوت و احتمال شکست آن بسیار کمتر از راهبرد اول است.

۱۰- نقشه راه

در این بخش پروژه‌های آتی در راستای پیاده‌سازی و اجرای راهبردی در جهت هم‌افزایی بین فعالیت‌های بانکی و شرکتی سازمان تأمین اجتماعی در دو بخش سازمان و بانک رفاه بیان می‌شود:

۱-۱۰-۱ سازمان

تشکیل کمیته مشترک بانکداری شرکت شستا و بانک رفاه و تدوین برنامه عملیاتی تعامل و افزایش همکاری فی‌مابین به‌منظور هم‌افزایی و تعامل هرچه بیشتر با ارائه خدمات گسترده‌تر و با کیفیت مطلوب و مورد انتظار شرکت‌های زیر مجموعه شستا از طریق بانک رفاه.

۱-۱۰-۲ بانک رفاه

- طراحی ساختار سازمانی، شرح وظایف و مسئولیت‌ها و فرآیندهای بانک رفاه در راستای نیازهای بانکی شرکت‌های زیر مجموعه سازمان تأمین اجتماعی بالاخص شستا به‌منظور پوشش حداکثری خدمات پولی و بانکی مورد نیاز آنها از طریق بانک رفاه در قالب بانکداری شرکتی؛

- توسعه بخش تطبیق مقررات و مبارزه با پولشویی در بانک و مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی با در نظر گرفتن توصیه‌های FATF در خصوص AML و CFT بنا به ضرورت‌های برقراری روابط بین‌المللی با کارگزاران خارجی و تطابق با استانداردهای بانکداری جهانی.

- توسعه روابط کارگزاری با بانک‌های بین‌المللی به‌منظور ارائه خدمات متنوع ارزی به شرکت‌های زیر مجموعه سازمان تأمین اجتماعی بالاخص شستا به‌منظور جلب و جذب آنها و تمرکز هرچه بیشتر فعالیت‌های بانکی آنها در بانک رفاه. در این بخش ضروری است در ابتدا ساختارهای تطبیق، ریسک و مبارزه با پولشویی در بانک رفاه تقویت شده و منطبق با استانداردهای بین‌المللی قرار گیرد.

- پیاده‌سازی نظام مدیریت اطلاعات و آمار بانکی در تطابق با استانداردهای جهانی به‌منظور مدیریت ریسک و افزایش اثر بخشی تصمیمات بانک.

- [۱] اساسنامه سازمان تأمین اجتماعی مصوب ۱۳۵۸/۰۴/۲۸.
- [۲] آینده‌پژوهی تغییرات جمعیتی ایران طی دوره ۱۳۹۰ تا ۱۴۲۰، معرفت فرهنگی اجتماعی، سال چهارم، شماره اول، زمستان ۱۳۹۱.
- [۳] بانکداری شرکتی و ارزش آفرینی برای مشتریان، دکتر رئوف رابطی، سازمان برتر، شماره ۱۰.
- [۴] سالنامه آماری سازمان تأمین اجتماعی، سال ۱۳۹۳.
- [۵] شرکت‌ها و مؤسسات گروه تأمین، ۱۳۹۳.
- [۶] قانون تأمین اجتماعی و آیین‌نامه‌های آن، دفتر قوانین و مقررات سازمان تأمین اجتماعی.
- [۷] گزیده آمار سرشماری نفوس و مسکن ۱۳۹۰، مرکز آمار ایران.

[8] Doing Business 2016, Measuring Regulatory Quality and Efficiency, World Bank Group

[9] Five Forces Shaping The Banking Industry, A.T.Kearney

[10] Modern Commercial Banking, H.R. Machiraju

[11] Strategy and Organization of Corporate Banking, Professor Giacomo De Laurentis

(Footnotes)

۱. منظور از "حجم تولید" در این جدول، مجموع آمار وزنی صادرات و فروش داخلی است که به جای داده‌های "تولید" ارائه شده در آمار بانک مرکزی آورده شده است. دلیل این کار این است که مجتمع‌های پتروشیمی برخی از خروجی‌های یک فرآیند تولیدی خود یا دیگران را به عنوان ورودی فرآیندی دیگر استفاده می‌کنند ولی این تولیدات واسطه‌ای را نیز در آمار تولید خود منظور می‌دارند. به این دلیل آمار «تولید» محصولات پتروشیمی بیشتر از مجموع مقادیر صادرات و فروش داخلی آن‌ها بوده و می‌تواند گمراه کننده باشد.