



پژوهشکده پولی و بانکی

بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

اولین سمینار بانکداری جامع ویژه مدیران ارشد نظام بانکی

بانکداری شرکتی و اهمیت آن در مدل کسب و کار جدید بانکها

Corporate and Investment Banking and Markets

دکتر ناصر هماپور

جزئیات مدل فعلی بانکداری در ایران

ضعف‌ها و ضرورت ایجاد مدل جدید بانکداری (بانکداری جامع؟)

Universal Banking Model Financial Supermarket

تولید محور- محصول محور

- جذب سپرده با نرخ‌های مشخص و یکسان برای تمامی مشتریان - و همچنین ارائه تسهیلات به آنها باز هم با نرخ‌های مشخص و ثابت و دریافت کارمزد از پاره‌ای محصولات
- سودآوری بسیار و پائین در مقایسه با استانداردهای جهانی
- تسلط شعبه به عنوان کانال اصلی ارتباط با مشتری و توسعه هرچه بیشتر شبکه شعب

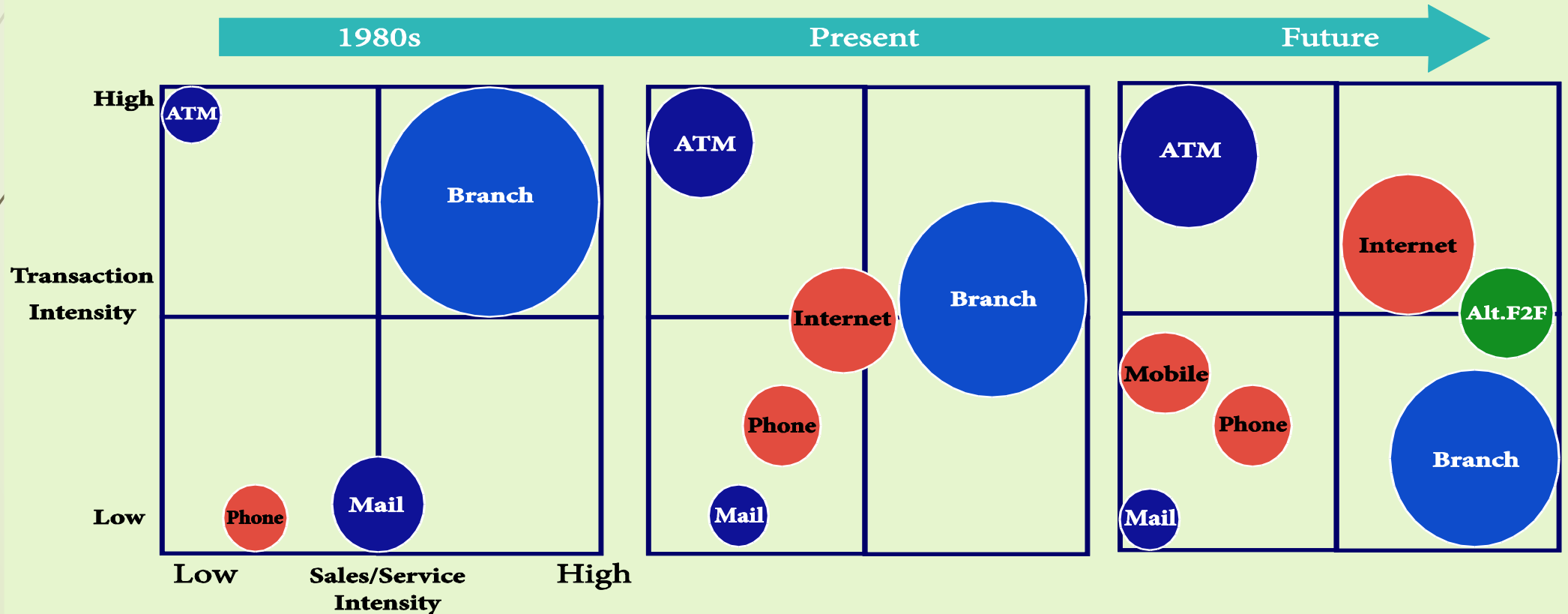
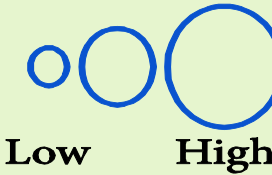
Banking Channel Evolution

Banking Channel Evolution

Channel Group:

Branch ● Direct ● Alternative F2F ● ATM of Mail ●

Relative Importance to Customer:





در واقع شعبه به جای محلی برای انجام تراکنش‌های معمول بانکی (که می‌تواند به سایر کانال‌ها منتقل شود) بایستی به محلی برای معرفی محصولات به مشتریان و انجام عملیات فروش حرفه‌ای باشد.

عدم بخش بندی مشتریان

- بخش بندی مشتریان یکی از موتورهای اصلی رشد برای سازمان های مشتری محور است.

متمرکز بودن مدیریت ریسک عملیاتی

- بازرسی - بعد از وقوع

زنجیره تأمین منفصل

- محصولات توسط واحدهای جداگانه تولید و جداگانه عرضه می شود.
- نبودن هم افزائی - فروش متقاطع و غیره

تداخل فروش و ریسک اعتباری

معیارهای نادرست برای رتبه‌بندی بانک‌ها

- سهم بازار از سپرده‌ها
- تعداد مشتریان - شعب - ATM - POS

وثیقه‌گرایی بانک‌ها در اعطای تسهیلات

- (عدم توجه به قدرت بازپرداخت از طریق ایجاد درآمد)

توسعه سیستم‌های غیریکپارچه

- سیستم‌های نرم‌افزاری جزیره‌ای
- از هم گسیختگی و عدم ارتباط بین سامانه‌ها
- دریافت سخت و وقت‌گیر گزارش‌ها

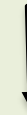
حسابداری مالی به جای مدیریت مالی

حسابداری مدیریت



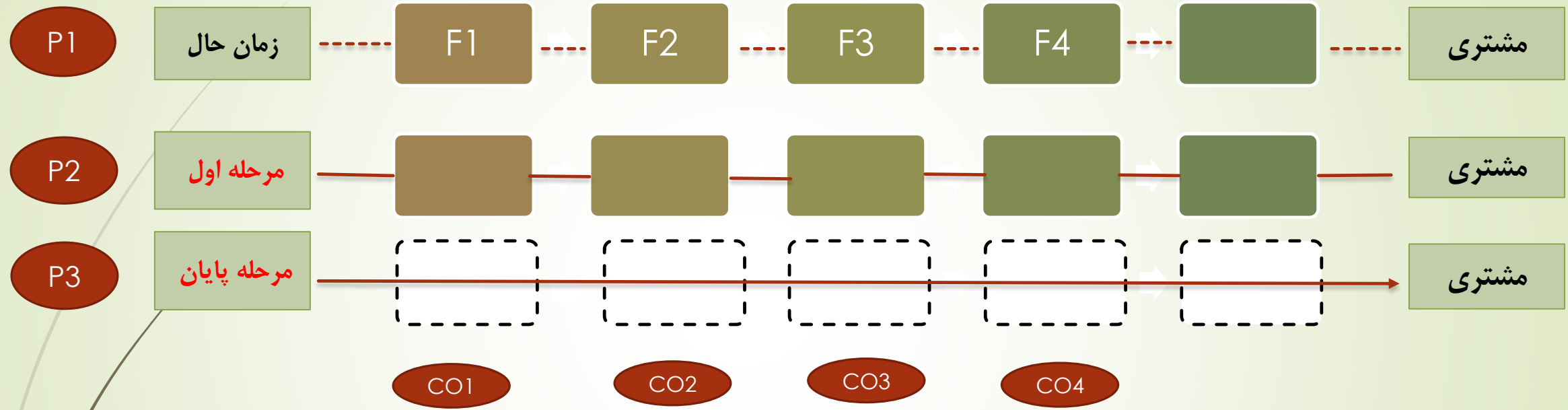
محاسبه بهای تمام شده
محصولات بودجه‌ای
برنامه‌ریزی و ارزیابی
ابزار تصمیم‌گیری مهم مربوط به کسب و کار

حسابداری مالی



چارت حساب‌ها
کدینگ حساب‌ها
صورت‌های مالی

مدیریت وظیفه‌ای



Process
Owner

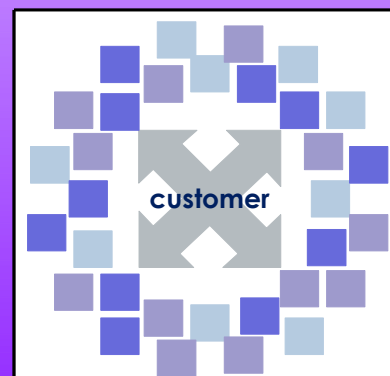
COs go to the background
processes come to foreground

Customer

بانکداری جامع مشتری محور

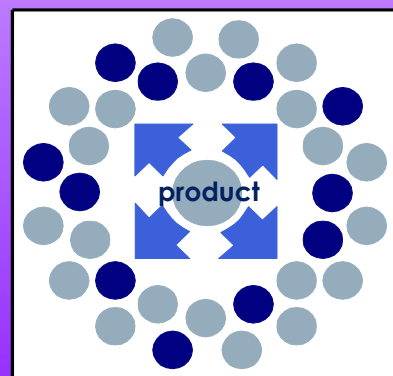
مبتنی بر مدیر مشتری

آن چه نیاز است، مدیران مشتری هستند که درگیر تک تک مشتریان یا بخش‌های باریکی از بازار در ارتباطی دوجانبه می‌شوند و از طریق ترویج محصولاتی که مشتریان ارزش بیشتری برایشان قائل شده‌اند، به توسعه روابط بلندمدت با مشتریان می‌پردازند.



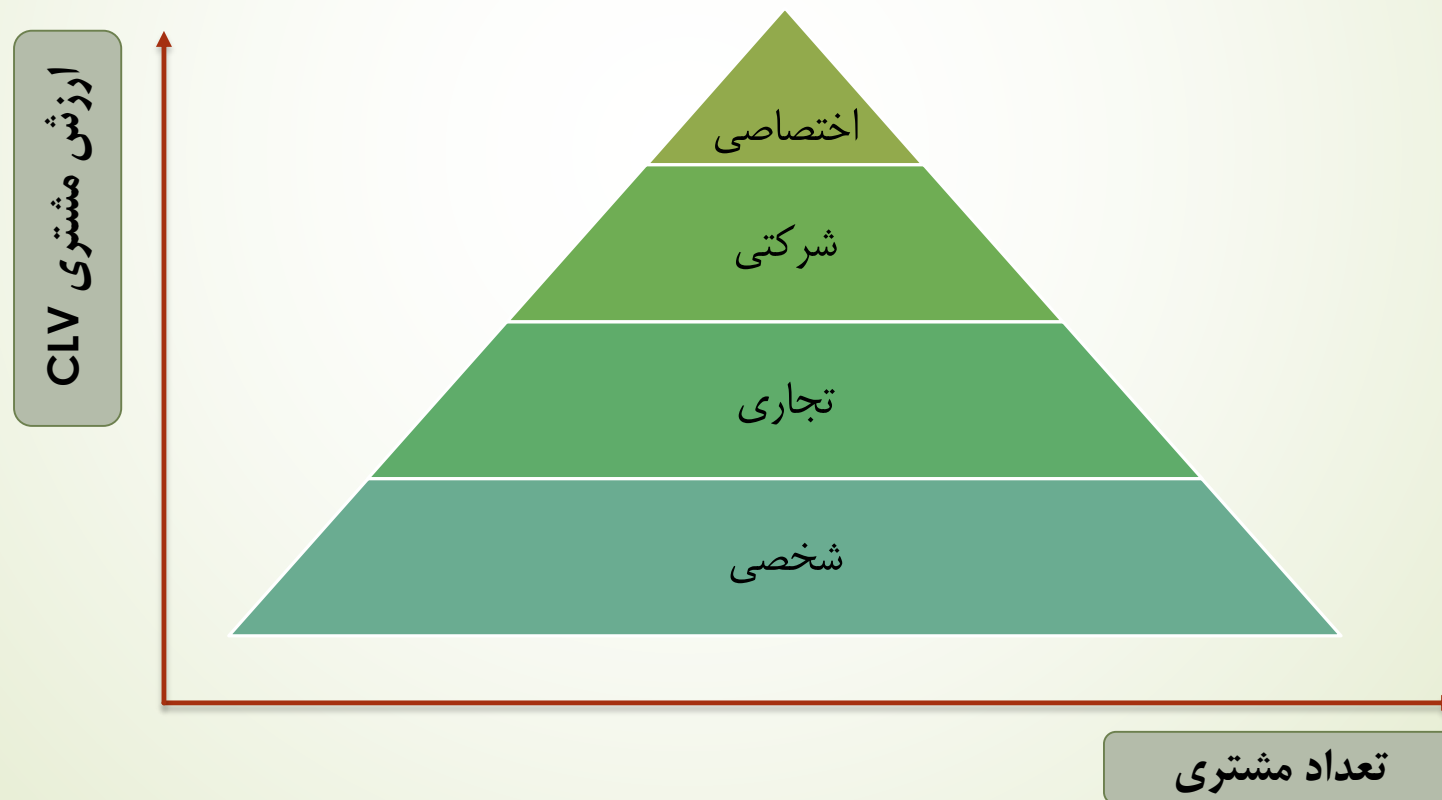
مبتنی بر مدیر محصول

بسیاری از شرکت‌ها همچنان به مدیران محصول و بازاریابی انبوه یک طرفه برای سوق دادن یک محصول به سمت تعداد زیادی از مشتریان وابسته هستند.



مدیریت مشتری / بخش بندی مشتری

PB	CIBM	CMB	RBWM
بانکداری اختصاصی	بانکداری شرکتی	بانکداری تجاری	بانکداری شخصی - مدیریت ثروت



ساختار بانکداری جامع

بانکداری جامع

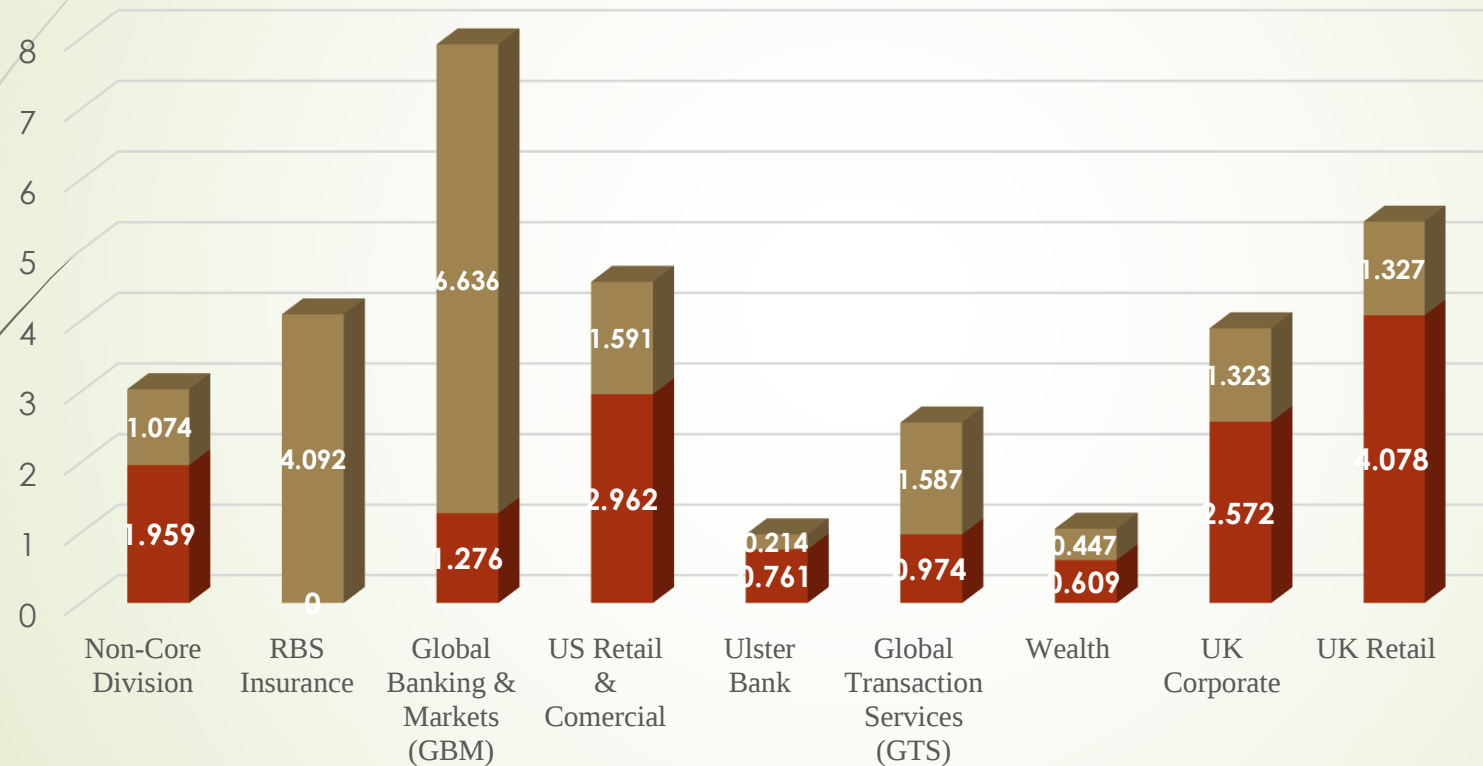
الگوی ساختاری بانک جامع



شکل - ساختار بانکداری جامع

سهم درآمدهای بهره‌ای و غیربهره‌ای در هر بخش از کانال‌های درآمدی RBS

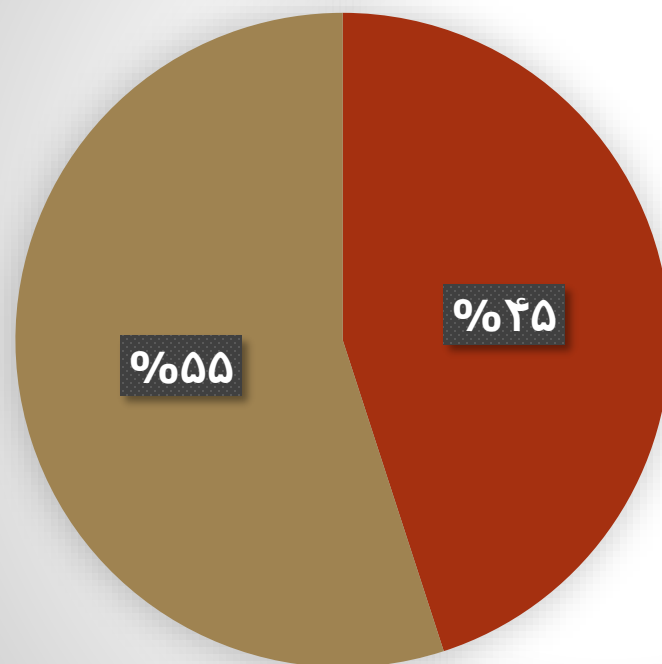
سهم درآمدهای بهره‌ای و غیربهره‌ای در هر بخش از کانال‌های درآمدی RBS



■ سهم تقریبی از درآمدهای بهره‌ای ■ سهم تقریبی از درآمدهای غیر بهره‌ای

سهم درآمدهای بهره‌ای و غیربهره‌ای از کل درآمدهای بانک RBS

سهم درآمدهای بهره‌ای و غیربهره‌ای از کل درآمدهای بانک RBS

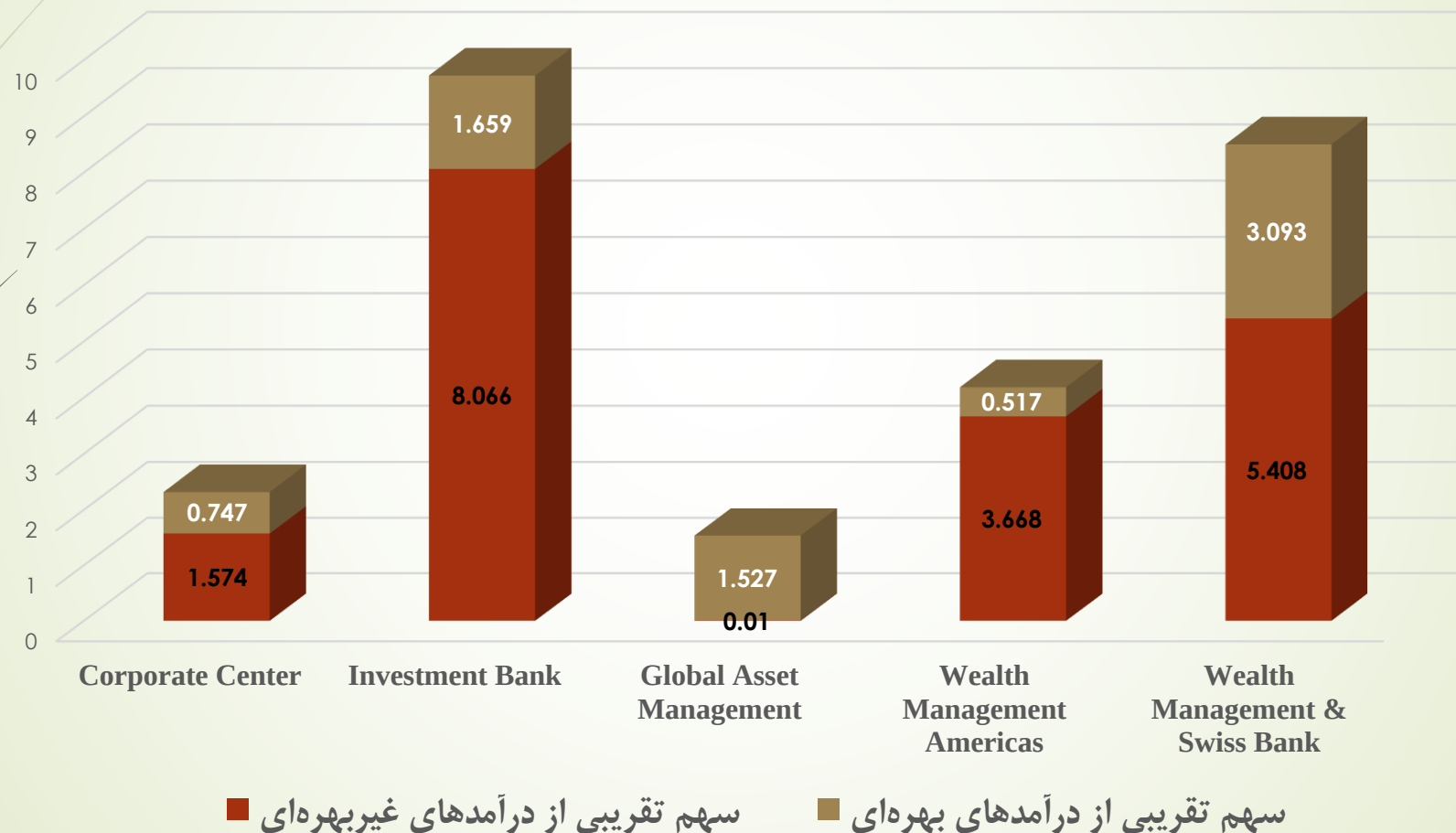


■ سهم تقریبی از درآمدهای مشاع

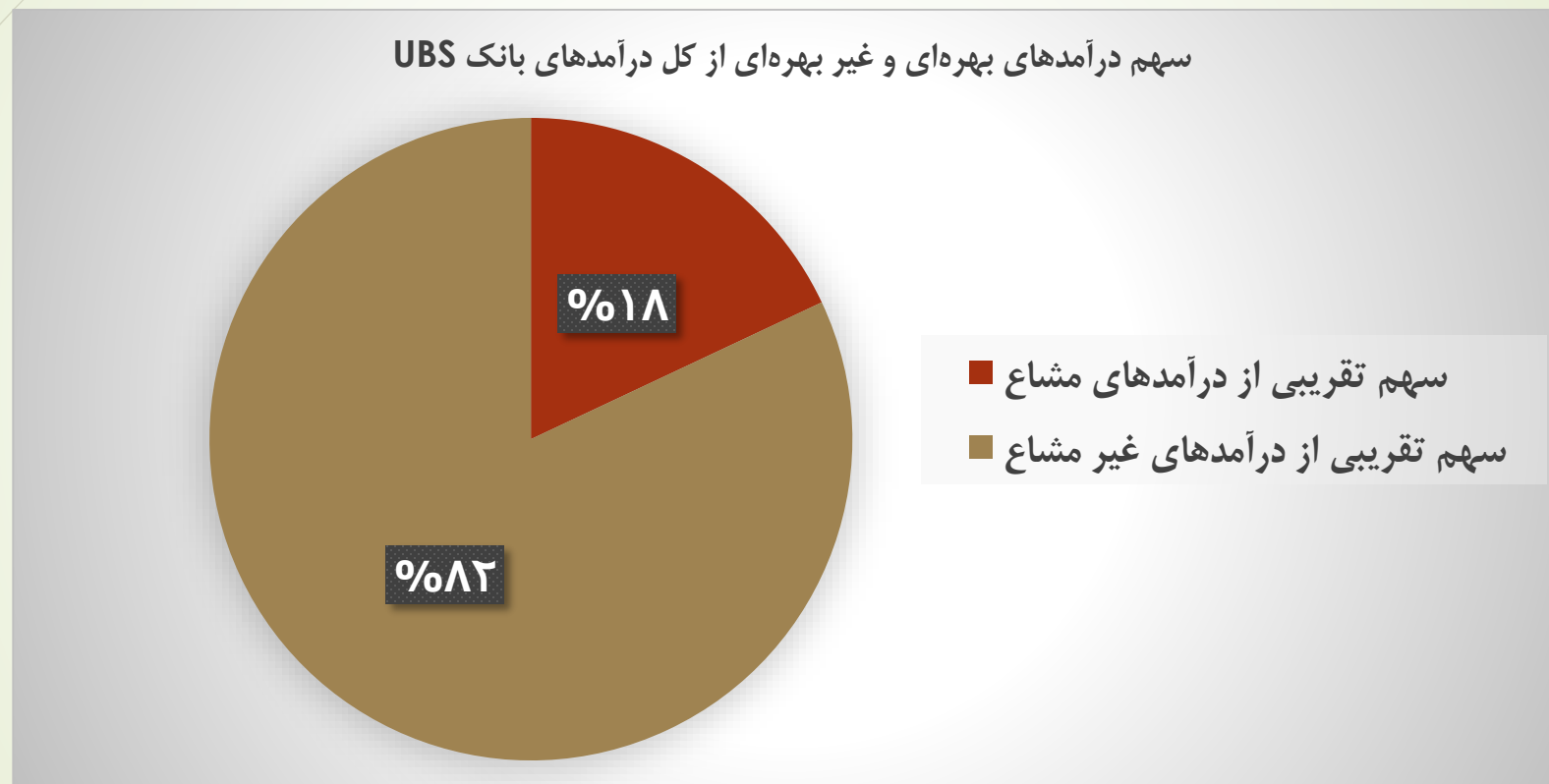
■ سهم تقریبی از درآمدهای غیر مشاع

سهم درآمدهای بهره‌ای و غیربهره‌ای در هر بخش از کانال‌های درآمدی UBS

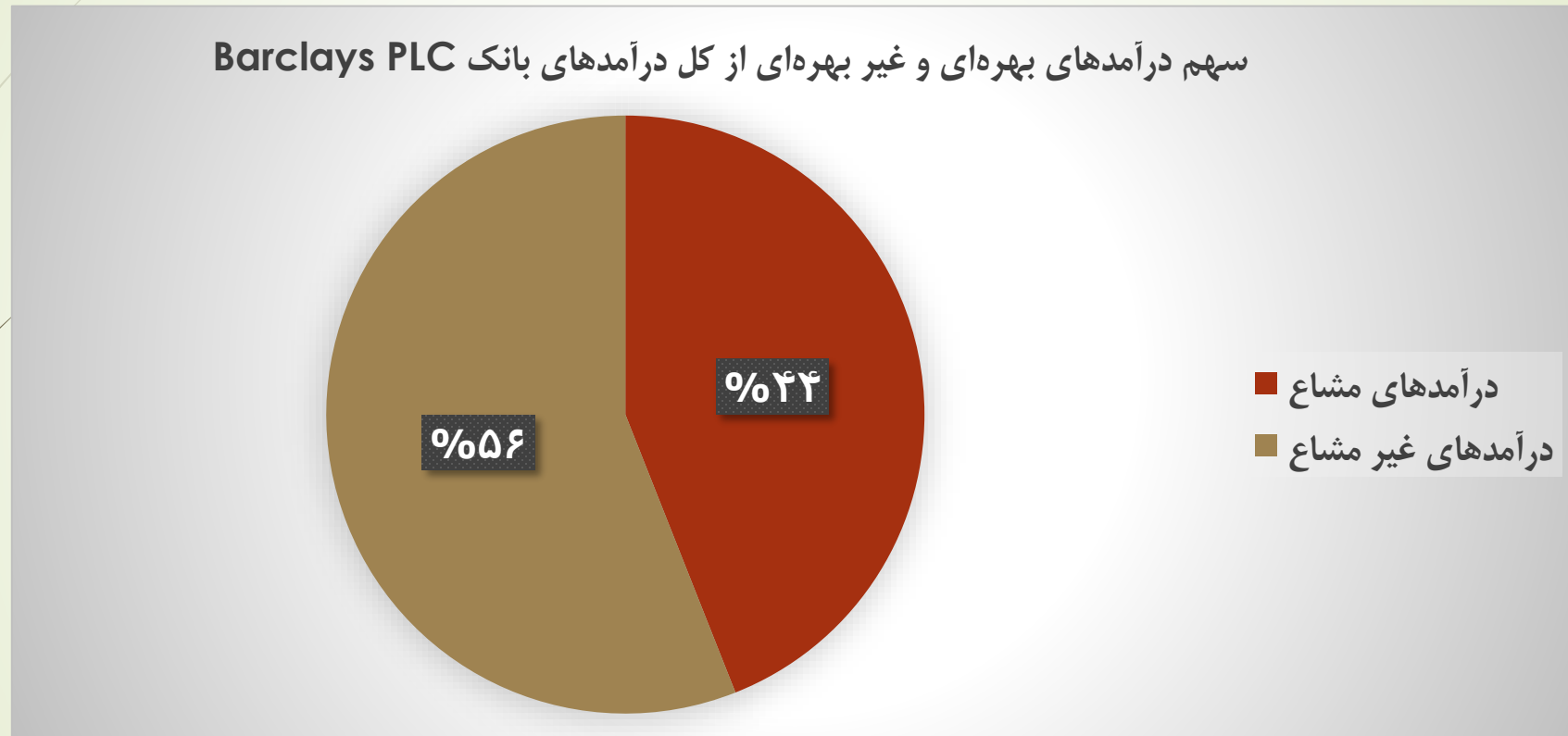
سهم درآمدهای بهره‌ای و غیربهره‌ای در هر بخش از کانال‌های درآمدی UBS



سهم درآمدهای بهره‌ای و غیر بهره‌ای از کل درآمدهای بانک UBS



سهم درآمدهای بهره‌ای و غیر بهره‌ای از کل درآمدهای بانک Barclays PLC



بانکداری شرکتی

CIBM

➤ اهمیت بانکداری جامع برای بانک‌های ایران از نقطه نظر سودآوری

➤ پاسخ نیازهای مشتریان

➤ تقسیم‌بندی مشتریان و اهمیت بانکداری شرکتی برای توسعه اقتصادی کشور و سیستم بانکی و

سودآوری بانک‌ها

➤ نقش بانکداری شرکتی به همراه بانکداری جهانی (بین‌الملل) در جذب سرمایه و توسعه ساختاری

بخش خصوصی و اقتصاد کشور

بانکداری شرکتی

CIBM

- چگونه بانکداری شرکتی - بانکداری جهانی و بانکداری تأمین سرمایه، بخش‌های یکپارچه‌ای از یک مدل کسب و کار هستند؟
- اهمیت بانکداری جامع و به ویژه بانکداری شرکتی برای تقویت **مهارت** رقابتی بانک‌های ایران در برابر بانک‌های بین‌المللی در دوران پس از تحریم و ورود بانک‌های بین‌المللی به ایران
- بررسی قابلیت‌های مورد نیاز بانک‌های ایران برای ایجاد یک مدل کسب و کار و موفق بانکداری شرکتی و نقش راهبردی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

موضوعات سخنرانی روز اول

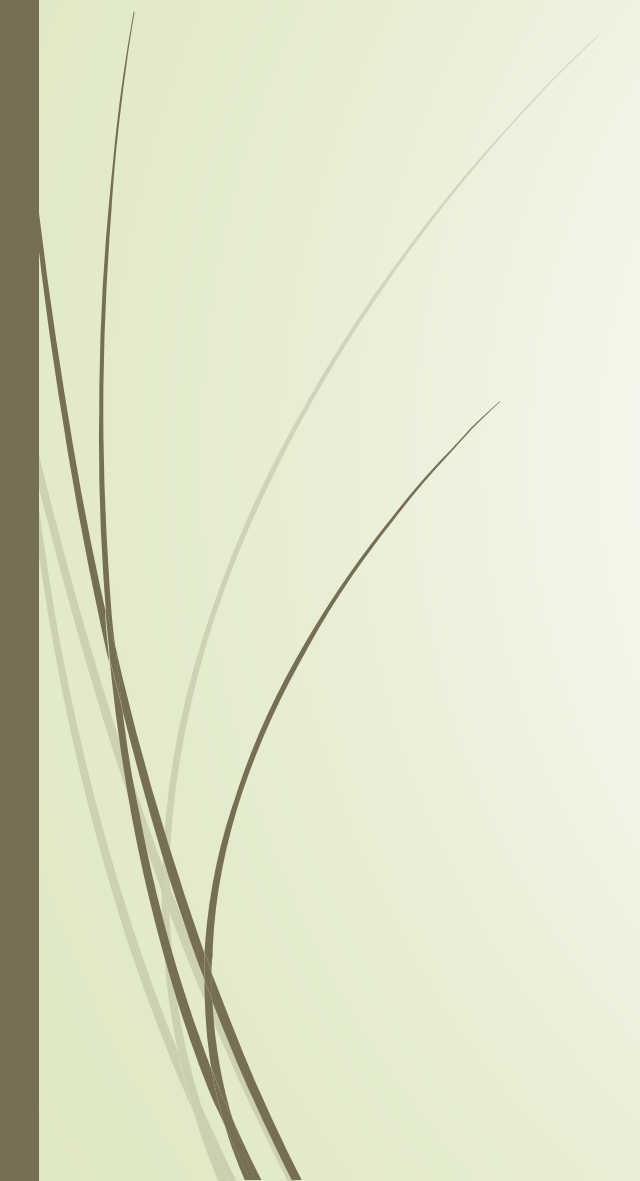
بانکداری شرکتی

- بخش‌بندی مشتریان و شناسایی مشتریان با بالاترین ارزش دوره عمر
 - چرا شرکت‌های بزرگ از مهمترین مشتریان برای بانک‌ها به حساب می‌آیند؟ بررسی ملاحظات درآمدهای بهره‌ای در برابر کارمزدی
 - نیاز سنجی شرکت‌های بزرگ و توسعه محصولات و خدمات متناسب برای ایشان
 - نقش مدیران ارتباط با شرکت‌ها در بانکداری شرکتی
 - چرا شرکت‌های بزرگ شریک کسب و کار بانک‌ها هستند و فقط مشتری بانک‌ها به حساب نمی‌آیند؟
 - چگونه بانکداری شرکتی - بانکداری جهانی و بانکداری تأمین سرمایه، بخش‌های یکپارچه‌ای از یک کسب و کار هستند؟
 - بررسی قابلیت‌های مورد نیاز بانک‌ها برای ایجاد یک مدل کسب و کار موفق بانکداری شرکتی
- Investment Banking –Global Banking-ALCO-Treasury-Risk-BAL

موضوعات سخنرانی روز دوم

رقابت با بانک‌های خارجی در دوران پساتحریم

- چرا ایران به بانک‌های خارجی نیاز دارد و باید به آنها خوشامد بگوید
- نقش بانک‌های خارجی در انتقال و جابجایی سرمایه چگونه است
- بررسی تمرکز رقابتی بانک‌های خارجی در دوران پساتحریم و پویایی‌های رقابتی برای بانک‌های داخلی
- مدل کسب و کار برنده - برنده برای بانک‌های ایرانی در برابر بانک‌های خارجی: همکاری در برابر رقابت
- الزامات، ضرورت‌ها و اقدامات مورد نیاز برای برقراری امکان مشارکت با بانک‌های خارجی



با تشکر از حوصله شما