



علی سلیمانی بشلی
مدرس، مشاور و مولف کتب حوزه بازاریابی خدمات بانکی
۰۹۱۲۲۷۸۳۶۶
www.BanksMarketing.ir

تحلیلی بر ماهیت بانکداری شرکتی

مقدمه

در عصر رقابتی حاضر تنوع زیاد محصولات و ارائه بی شمار خدمات دامنه انتخاب متقاضیان را بسیار گسترده کرده است و در این شرایط جذب، حفظ و نگهداری مشتریان امری بسیار مهم و حیاتی می باشد. هر چه رقابت بیشتر و تفاوت ارزش ادراک شده از خدمات و محصولات عرضه کنندگان در نزد مشتریان کمتر باشد حفظ و وفادارسازی آنها سخت تر و پیچیده تر می گردد.

یکی از صنایع رقابتی امروز صنعت بانکداری است که به علت شباهت زیاد خدمات و امتیازات گوناگون قابل ارائه، وفادارسازی مشتریان در آن امری ضروری و دشوار است. از سوی دیگر با توجه به اهمیت بحث سودآوری در بانک و جذب منابع، بررسی راهکارهای کسب سود، بهترین راه و کم هزینه ترین راه افزایش درآمد و به تبع آن کسب سود، توجه و ارائه خدمات به مشتریان خواهد بود. بر این اساس یکی از راهکارهای تخصصی که در دهه های اخیر مورد توجه بانک های بین المللی مانند مرلینچ، سیتی گروپ و اچ اس بی سی قرار گرفته است توجه خاص به نیازهای مشتریان شرکتی در قالب بانکداری شرکتی^۱ است. بانکداری شرکتی، تأمین نیازهای مالی و بانکی یک کسب و کار یا شرکت در قالب خدمات و محصولات قابل ارائه به بهترین، سریع ترین و دقیق ترین شکل ممکن است، تا زمینه های رشد مشتریان شرکتی فراهم شده و از این طریق بانک منابع بیشتری نیز جذب کند.

خدمات بانکداری شرکتی در اکثر بانک ها به شرکت های کوچک، متوسط و بزرگ ارائه می شود و عمدتاً طیف گسترده ای از نیازهای آنان، اعم از الزامات اولیه شرکتی، تسهیلات اعتباری سرمایه در گردش، تأمین مالی مبتنی بر دارایی، تأمین مالی تجهیزات و تأمین مالی موجودی را در بر می گیرد. در دهه اخیر با ورود بانک های خصوصی و تحقق خصوصی سازی بانک های دولتی کشور، ضرورت توجه به روش های نوین بانکی در جهت حفظ و یا توسعه سهم بانک ها

^۱ - Corporate Banking

احساس می‌شود. از این رو در سال‌های اخیر، برخی از بانک‌های کشور در جهت ارائه خدمات جدید بانکی مانند بانکداری شرکتی توجه کرده‌اند و سهم بازار خود را در این زمینه توسعه داده‌اند.

بانکداری شرکتی به‌رغم چند دهه قدمت در صنعت بین‌المللی بانکداری، به تازگی جای خود را در برنامه‌ها و محصولات آتی سبد خدمات بانک‌ها باز کرده‌است. به‌رغم چالش‌های مهم پیش روی بانک‌های ایرانی در توسعه این خدمت (که ناشی از چالش‌های فراگیر صنعت بانکداری در کشور است)، نفس حرکت بانک‌های ایرانی به سمت ارائه محصولات جدید را باید مهم و ارزشمند قلمداد کرد.

به نظر می‌رسد یکی از مهمترین وجوه تمایل بانک‌های ایرانی به ارائه خدمات بانکداری شرکتی را باید ناشی از تغییر شرایط کلی اقتصاد کشور و وضعیت کسب‌وکار بانک‌های ایرانی دانست. تا همین سال‌های اخیر، رقابت در بازار پول کشور شبه انحصاری و چندقطبی بود. سپرده‌گذاری در بانک‌ها برای بخش بزرگی از نهادهای اقتصادی کشور که مستقیم یا غیرمستقیم به بودجه‌های نفتی متصل بودند تنها انتخاب ممکن بود و رقابت بانک‌ها در بازاریابی و جذب منابع در عمل منتهی به جذب همین گونه سپرده‌ها می‌شد. فاصله چند درصدی نرخ سپرده‌ها و تسهیلات، حاشیه امن صورت‌های مالی بانک‌ها بود. دولت به عنوان بزرگترین سرمایه‌گذار و تاجر اقتصاد ایران بنا به سیاست‌ها و اهداف خود محرک سرمایه‌گذاری و ایجاد در یکی از زیربخش‌های اقتصاد کشور از پتروشیمی و پالایشگاه گرفته تا مسکن و راهسازی می‌شد و بودجه‌های دولتی از طریق سازمان‌ها و بنیادها و بنگاه‌های وابسته به دولت در اختیار پیمانکاران بخش خصوصی قرار می‌گرفت و بانک‌ها ناگزیر بودند تا سیاست‌های کلان خود در اعطای تسهیلات و جذب منابع را بر اساس لوایح سالانه بودجه تنظیم کنند.

نحوه اجرای قانون سیاست‌های کلی اصل ۴۴ که به افزایش ناگهانی حجم معاملات بورسی و رونق بازار سرمایه منجر شد و در عین حال بسیاری از نهادهای مرتبط با بودجه عمومی را به سمت بنگاه‌داری و سرمایه‌گذاری سوق داد، سیاست‌های پولی دستوری که به کاهش توان بانک‌ها در جذب منابع و متورم شدن مطالبات معوق انجامید، حضور پررنگ ابزارهای خدماتی مبتنی بر بانکداری الکترونیک و هوشمندی برخی بانک‌ها در این حوزه، چرخش مهمی در گردش انبوه منابع خرد پدید آورد و دست آخر کاهش چشمگیر درآمدهای ارزی کشور که در کنار افزایش قابل توجه هزینه‌های جاری دولت، چرخه گردش بودجه‌های عمرانی در کشور را با چالش‌های جدی مواجه ساخت. به هر روی، برآیند این تحولات، ناگزیر شدن بانک‌ها به ایجاد تحول در شیوه‌های کسب‌وکار از طریق اتخاذ رویکردهای مدرن و تغییر برخی ساختارهای سنتی و ناکارآمد بود. حرکت به سمت بانکداری شرکتی، یکی از وجوه مهم این تغییر است. تغییری که در راستای طرح تحول نظام بانکی و به منظور وسعت بخشیدن به کارکردها و چشم‌اندازهای صنعت بانکداری و در راستای رویکردهای کلان اقتصادی کشور صورت می‌گیرد.

شاید این پرسش مطرح شود که مگر تاکنون بانک‌های ایرانی به مشتریان حقوقی خود ارائه خدمت نمی‌کرده‌اند؟ البته که مشتریان حقوقی همیشه نقشی مهم در برنامه‌های بازاریابی و تسهیلاتی بانک‌ها داشته‌اند، اما حوزه خدمات بانکداری شرکتی بسیار فراتر است. بانکداری شرکتی یک راهبرد کلان و نظام‌مند براساس مدل کسب‌وکار بانک است که می‌کوشد خواسته‌های متفاوت مشتریان حقوقی از سایر مشتریان را پاسخ گوید. بانکداری شرکتی را مجموعه خدمات بانکی طراحی شده جهت برآوردن نیازهای ویژه مشتریان شرکتی با توجه به شرایط و نیازهای خاص هر کسب‌وکار تعریف کرده‌اند.

این گونه خدمات بانکی سعی در برآورده ساختن تمامی نیازهای مالی یک شرکت در اسرع وقت و با بهترین کیفیت ممکن در قبال جذب منابع پایدار را دارد.

بانک‌ها با ورود به عرصه بانکداری شرکتی، افزایش سهم بازار از طریق افزایش سهم از مشتری را مدنظر دارند. سهم از مشتری را می‌توان میزان نیازهای برآورده شده مشتری توسط بانک تعریف کرد. مسلماً یک شرکت نیازمند دریافت خدمات مالی گوناگون و متنوعی می‌باشد که معمولاً این خدمات را از طرق مختلف دریافت می‌کند. هدف نهایی واحد بانکداری شرکتی این است که مشتری همه خدمات مالی مورد نیاز خود را از طریق بانک دریافت کند و به این ترتیب به جای ارائه خدماتی محدود به مشتریانی پرتعداد که باعث افزایش هزینه‌های ارائه خدمات و مانع از شخصی‌سازی خدمات قابل ارائه می‌گردد، خدماتی گسترده و خاص به مشتریان مهم‌تر مد نظر قرار می‌گیرد که ضمن کاهش هزینه‌های عملیاتی باعث افزایش بلندمدت بهره‌وری بانک و مشتریان نیز خواهد شد.

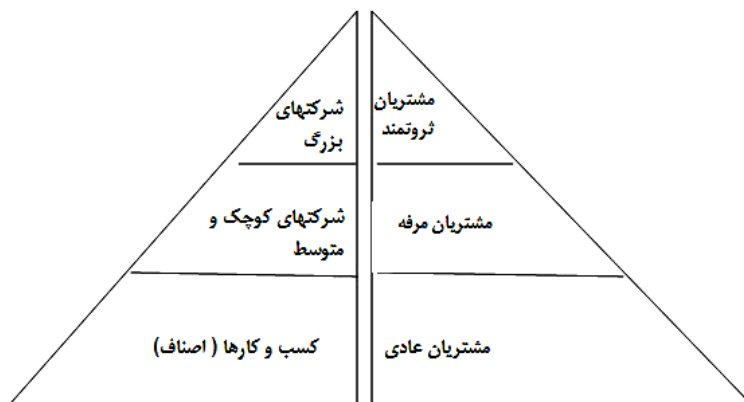
خدمات رایج در حوزه بانکداری شرکتی می‌تواند شامل طیف گسترده‌ای از نیازهای مشتریان باشد. خدمات پرداخت شرکتی شامل سیستم الکترونیکی انتقال وجوه، کارت‌های پرداخت نقدی و اعتباری و مدیریت نقدینگی، خدمات تسهیلات شرکتی شامل ارائه انواع تسهیلات مورد نیاز شرکت، ارائه مشاوره به شرکت برای تحلیل وضعیت بازار و حضور موثر در بازار و ارائه مشاوره‌های حقوقی، سرمایه‌گذاری، مالیاتی و بیمه‌ای، خدمات بین‌المللی شامل ارائه خدمات بانکی ویژه به مشتریان شرکتی از طریق بانک‌های خارجی طرف قرارداد و خدمات پرداخت‌های برون مرزی را می‌توان از جمله خدمات بانکداری شرکتی برشمرد.

ارائه این بازه وسیع و متنوع از خدمات تنها توسط یک واحد سازمانی مجزا در بانک امکان‌پذیر نیست. در بانک‌های بزرگ دنیا برای ارائه این خدمات از گروه‌های تخصصی مشاوره در هر یک از حوزه‌های فوق استفاده می‌شود، به این ترتیب که مدیر با شناختی کلی از تمامی خدمات مورد اشاره و تشخیص نیازهای مشتری، متخصصان هر حوزه را به فعالیت جهت تامین نیازهای مشتری و با هماهنگی‌سازی مشتریان با این متخصصان سعی در برآوردن نیازهای آنان می‌کند.

اقدامات برخی بانک‌های داخلی در ایجاد واحدهای بانکداری شرکتی و بانکداری اختصاصی در سال‌های اخیر را نیز می‌توان حرکتی در راستای همین تغییر تفکر و روی آوردن به ساختار عملیاتی مدرن ارزیابی کرد، این موارد نمایانگر ادراک نیاز به ایجاد تغییر در سیستم‌های بازاریابی و به تبع آن، ایجاد تغییرات در ساختارهای عملیاتی و رفتاری بانک توسط مدیران این بانک‌هاست. با آغاز این حرکت در چند بانک مهم کشور، دیگر بانک‌ها نیز دیر یا زود مجبور به تغییر در نگرش و ساختار خود برای حفظ سهم بازار خود خواهند شد.

تقسیم بازار

با فراگیر شدن تلاش‌ها برای استقرار شیوه‌های نوین بانکداری در کشور، پیش از پیش نیاز به فهم موضوعات مرتبط با این موضوعات در بین بانکداران کشور احساس می‌شود. گستردگی مفاهیم از یک سو و ماهیت و شکل آنها از سوی دیگر بر پیچیدگی و تنوع تفسیرها می‌افزاید و خود به مانعی برای توسعه سریع و جامع آنها بدل می‌شود. لذا در این فصل، به تشریح، تعریف و طبقه‌بندی این مفاهیم می‌پردازیم.



شکل ۱ بخشبندی مشتریان بانک در رویکردهای مختلف بانکی

در عصر رقابتی امروز شاید هیچ استراتژی موثرتر از تقسیم بازار با هدف تخصیص بهینه منابع به بخش‌های دارای مزیت نباشد. از این روی صنعت بانکداری نیز به تقسیم مشتریان خود پرداخته و شیوه‌های نوینی برای ارائه خدمات به هر بخش از بازار بر اساس شرایط محیطی و مزیت‌های داخلی طراحی و به مرحله اجرا گذاشته است. بانکداری اختصاصی، شرکتی، مجازی، خرد و... با این دید و رویکرد یک نوع استراتژی تقسیم بازار به شمار می‌روند. مطابق شکل ۱، بانکداری اختصاصی ارائه خدمات به مشتریان ثروتمند، بانکداری شخصی^۲، ارائه خدمات به مشتریان مرفه و بانکداری خرد^۳، ارائه خدمات به مشتریان عادی بانک‌ها، بانکداری تجاری^۴ ارائه خدمات به کسب و کارها (اصناف)، بانکداری شرکت‌های کوچک و متوسط^۵، ارائه خدمات به شرکت‌های کوچک و متوسط، بانکداری شرکتی ارائه خدمات به شرکت‌های بزرگ را هدفگذاری کرده‌اند. لذا اولین مفهومی که باید به آن پرداخت، تفکیک صحیح این شیوه‌های بانکداری بر اساس اصل مشتری‌محوری است.

با این رویکرد می‌توان به سئوالات مهمی در زمینه شیوه‌های نوین بانکداری پاسخ داد. نخست، با توجه به اینکه این مفاهیم از جنس و ماهیت استراتژی هستند، لذا هدفگذاری‌ها، تعیین مرزها، ساختارهای متناسب و مناسب، شکل‌های ارائه،

^۲ - Personal Banking

^۳ - Retail Banking

^۴ - Business Banking

^۵ - SME Banking

خدمات و محصولات، منابع لازم و... در هر بانکی و هر کشوری می‌تواند متفاوت باشد. بنابراین لازم است با هدفگذاری صحیح و شناخت درست محیط داخلی و خارجی، نسبت به طراحی و پیاده‌سازی هر یک از این شیوه‌های بانکداری همت گماشت و از نظر دور نداشت که لزومی ندارد یک بانک بخواهد تمامی بازارهای موجود را هدفگذاری نماید. اما اگر یک بانک تمامی این استراتژی‌ها را به کار گیرد، در اصطلاح به استقرار بانکداری جامع اقدام نموده است.

دوم، باید تا جای ممکن از تعاریف مبهم، گسترده و نامشخص دوری کرد. منظور از بانکداری شرکتی که مشتریان آن را شرکت‌ها (مشتریان حقوقی) تشکیل می‌دهند، می‌تواند بانکداری شرکت‌های بزرگ، کوچک و متوسط، کسب و کارها و حتی شرکت‌های جهانی باشد، لذا برای تمرکز، شناخت و بسیج مناسب منابع لازم است بین این بخش‌ها تفکیک قائل شد و تفاوت‌های آنها را به درستی از هم باز شناخت. در این صورت است که ما قادریم به طراحی درستی از خدمات برای مشتریان بازار هدف اقدام کنیم. این مشکل در بانکداری خرد و شخصی نیز نمود دارد. به عنوان مثال، ساختار، خدمات قابل ارائه، ماهیت نیروی انسانی (مدیر حساب یا مدیر ارتباط)، نوع مشاوره و... برای یک شرکت بزرگ و کوچک کاملاً با هم متفاوت است. یا درجه شخصی‌سازی خدمات در بانکداری شخصی و خرد به کلی تفاوت دارد. در بانکداری خرد ارائه خدمات استاندارد، در بانکداری شخصی خدمات سفارشی و در بانکداری اختصاصی خدمات کاملاً شخصی خواهد بود.

سوم، شیوه‌های اصلی بانکداری به دلیل تشابه نیاز مشتریان، هم‌پوشانی‌هایی دارند. این هم‌پوشانی‌ها کمک می‌کند ضمن شناخت فرصت‌های ارزش آفرینی، طراحی موثر و کارآمد محصولات و خدمات برای هر بخش از بازار انجام شود. در ادامه باید افزود که تعریف درست، طبقه‌بندی صحیح و شناخت مفاهیم، اولین گام در پیشبرد بانکداری نوین.

درس اول اینکه به دلیل ماهیت استراتژی بودن این مفاهیم، تعریف جامع، یکنواخت و مدونی از این شیوه‌های بانکداری وجود ندارد و هر بانک با توجه به ماهیت خود، اهداف، منابع، نقاط قوت و ضعف و شرایط محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) باید به خلق استراتژی متناسب اقدام کند. نکته دوم اینکه تعاریف باید از ابهام و ابهام‌میرا باشند تا تدوین و خلق استراتژی و سیاست‌های صحیح ممکن شوند. نکته سوم، با شناخت نقاط مشترک این شیوه‌ها می‌توان اثربخشی و کارآمدی طراحی و خلق محصولات و خدمات و راه‌حل‌های ارزش آفرین بر اساس نیازهای مشتریان را تضمین نمود.

بانکداری شرکتی

مطالعه بانک‌های خارجی همگی بیانگر این مطلب است که بانکداری شرکتی به دنبال ایجاد رویکردهای جدید در محیط کسب و کار بانکی ایجاد شد که در خصوص بررسی وجود این رویکردها و بسترها در ایران باید مطالعات لازم انجام گردد. چهار حقیقت اصلی در بانک‌هایی که ساختار بانکداری شرکتی را ایجاد نموده‌اند وجود دارد که عبارتند از:

- ۱) تلاش مستمر برای درک ماهیت واقعی کسب و کار خود به منظور بهینه‌سازی واحدهای تولیدی و کانال‌های توزیع
- ۲) فقدان یک چارچوب تئوریک و مدل مفهومی غالب برای بانکداری شرکتی
- ۳) ریسک زیاد عدم هماهنگی استراتژی، خط مشی‌های بازار، شکل‌های سازمانی خرد و کلان و سخت و نرم

¹ - Universal Banking

۴) افزایش فشار برای اینگونه تغییرات که به مدیران و کارمندان بانک‌ها تحمیل می‌شود و کارکنان این حوزه باید مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را طبق یک الگوی جدید که نسبت به گذشته از وضوح و روشنی کمتری برخوردار است توسعه دهند.

همچنین بر اساس مطالعه‌ای که در بانک‌های اروپایی انجام شده، عوامل تعیین کننده فلسفه وجودی بانکداری شرکتی عبارتند از:

- گرایش به ایجاد رضایت مشتریان به عنوان عنصر اصلی در فلسفه وجودی بانکداری شرکتی
- گرایش به حمایت از فرایندهای جهانی سازی موسسات
- گرایش استراتژیک به توسعه فعالیت‌ها در سطح بین‌الملل
- تعیین معیار حداقل برای دسترسی به مشتریان شرکتی و تعریف حوزه شرکتی به عنوان یک بخش بزرگ

آنچه که مشهود است مدیریت واحد بانکداری شرکتی در پی گرایش استراتژیک به توسعه فعالیت‌ها در سطح بین‌الملل ایجاد شده است و توسعه دفاتر بین‌المللی ویژه بانکداری شرکتی نیز در این راستا در بانک‌های خارجی دنبال شده است. این در حالی است که بانک‌های ایرانی هیچ یک حتی در سطح منطقه‌ای نیز دارای شعبه فعالی نیستند. به هر حال موانع مختلفی در این زمینه در ایران وجود دارد که بعضی از آنها عبارتند از:

۱) محصولات و خدمات بانکداری شرکتی

خدمات و محصولات حوزه بانکداری شرکتی بانک‌های مختلف همان خدمات و محصولات قبلی بانک‌ها می‌باشد و تغییر و تحولی در این عرصه مشاهده نشده است. خدمات و محصولات مختلفی از قبیل مدیریت نقدینگی، مشاوره مدیریت ریسک، خدمات بازار، خدمات مالی شرکتی و خدمات مشاوره تخصصی مطرح می‌باشد که هیچ یک به دلیل فراهم نبودن بسترهای لازم قابل عرضه نبوده است.

۲) شعبه سالاری در سیستم بانکی ایران

مدیران عامل شرکت‌ها عادت کرده‌اند که از طریق به کارگماری تحصیلداران، کلیه امور بانکی خود را پیگیری نمایند و خودشان نیز تمایل به تماس مستقیم با مدیران ارشد بانک را داشته باشند و لذا اثربخشی کانال‌های توزیعی جدید و نوپا از قبیل دفاتر و شعب ویژه بانکداری شرکتی را تحت الشعاع قرار می‌دهند.

۳) ویژگی‌های شرکت‌های بزرگ

شرکت‌های بزرگ در ایران دارای ویژگی‌هایی هستند که بعضی از آنها قابل ذکر است، از جمله اینکه تعداد شرکت‌های بزرگ در ایران نسبت به کشورهای پیشرفته محدود می‌باشد، این شرکت‌ها در ارائه اطلاعات مالی به منظور اعتبارسنجی خست اطلاعاتی دارند، کمتر در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کنند، ترجیح می‌دهند صرفاً در یک بانک تمرکز حساب نداشته باشند، اغلب مشاورین زبده‌ای در زمینه‌های حقوقی، حسابداری، اعتباری و بین‌الملل دارند و در خصوص محصولات

بانکداری شرکتی مطرح شده نیز کمتر احساس نیاز می‌کنند. در مجموع بررسی بانک‌های مختلف در حوزه بانکداری شرکتی بیانگر نکات ذیل است:

۱) آنچه که تحت عنوان بانکداری شرکتی در سیستم بانکی کشور دنبال می‌شود چیزی جز مدیریت ارتباط با مشتریان شرکتی نیست و در واقع می‌توان گفت در چند سال اخیر با تشکیل ساختارهای بازارگرا، جایگاه بازاریابی در سیستم بانکی ارتقاء یافته است و بانک‌ها علاوه بر جذب مشتریان به حفظ و پایش مستمر آنها اقدام نموده‌اند.

۲) ساختارمحوری در مقابل محصول‌محوری در همه بانک‌ها مشهود است. ایجاد استراتژی و ساختار بانکداری شرکتی به عنوان یک توسعه ششگانه از بانکداری شرکتی در ایران با موفقیت نسبی انجام شده است اما هیچ یک از بانک‌ها در زمینه توسعه محتوایی و طراحی بسته‌ها و خدمات متمایز و توسعه محصولات خاص بانکداری شرکتی از قبیل مدیریت ریسک، مدیریت نقدینگی، خدمات بازار و غیره و تفویض اختیارات ویژه به حوزه بانکداری شرکتی اقدام برجسته‌ای صورت نداده‌اند.

۳) رویکرد انطباقی همه بانک‌ها تقلید از رقبا و یا تدافعی و صرفاً برای عقب نماندن از رقبا بوده است.

۴) با توجه به رویکرد تدافعی بانک‌ها، تبلیغات و اطلاع‌رسانی به عموم در خصوص خدمات و مزایای بانکداری شرکتی بسیار محدود بوده است.

۵) بانک‌ها در گام اول به دنبال تفکیک‌سازی مشتریان بزرگ از سایر مشتریان فعلی بانک خود و ایجاد پایگاه داده مشتریان هستند و بر ارائه خدمات به مشتریان گذری و جدید تمرکز ندارند.

۶) محل اختلاف بانک‌های فعال در زمینه بانکداری شرکتی بیشتر در شکل و ظاهر است تا محتوا که در هر بانک متناسب با اقتضانات سازمانی و کمتر بر اساس نیازسنجی مشتریان طراحی شده است. در واقع مزیت‌های احتمالی ارائه شده برای مشتریان شرکتی بسیار محدود و حول الزامات اساسی مشتریان می‌باشد.

۷) تفاوت آنچه که در پیاده‌سازی بانکداری شرکتی در ایران و بانک‌های خارجی وجود دارد همگی بیانگر این مطلب است که به منظور شناسایی بسترهای لازم برای توسعه بانکداری شرکتی در ایران باید تحقیقات بیشتری انجام گردد. لذا انجام تحقیقات بیشتر جهت توسعه محتوایی بانکداری شرکتی ضروری می‌باشد.

به دلیل عدم آشنایی با کارکردهای این شیوه بانکداری سوالات بسیاری برای بانکداران پدید می‌آید که یکی از مهمترین آنها این است که مگر نمی‌توان خدمات به شرکت‌ها را از طریق بانکداری خرد ارائه کرد. لذا لازم است در پاسخ به این سوال به تفاوت‌های اساسی مشتریان شرکتی و خرد اشاره کرد. با بررسی این تفاوت‌ها است که مشخص خواهد شد که ارائه خدمات بانکی به شرکت‌ها نیازمند تدابیر، فرآیندها و راهکارهای متفاوتی است. لذا در ادامه به اختصار به مرور این تفاوت‌ها خواهیم پرداخت.

جدول ۱- تفاوت‌های مشتریان بانکداری شرکتی و خرد

رد	شرکت	موضوع	
۱	گسترده	گستره فعالیت	محدود
۲	تخصصی	حوزه فعالیت	غیرتخصصی
۳	سهام	مالکیت	دارایی‌های شخصی
۴	سازمانی	تصمیم‌گیری	فردی
۵	ساختار مالی مشخص	ساختار مالی	عدم ساختار
۶	صورت‌های مالی	مبنای اعتبارسنجی	سوابق معاملاتی و گردش حساب
۷	دارایی‌های شرکت	وصول مطالبات معوق	دارایی‌های فرد
۸	قابل اندازه‌گیری	ریسک	اندازه‌گیری دشوار
۹	در تعداد کم و مبالغ بالا	بانکداری الکترونیک	در تعداد زیاد و مبالغ کم
۱۰	معمول	خدمات مشاوره‌ای	برای مشتریان خاص
۱۱	کارکنان شرکت	مواجهه با مشتری	دارنده حساب
۱۲	ترازنامه	فروش و سودآوری	نامشخص
۱۳	مشخص	شکل دارایی‌ها	نامشخص
۱۴	نظارت زیاد	حیطه نظارت توسط نهادها	نظارت کم
۱۵	زیاد	حجم مبادلات	کم
۱۶	رشد و توسعه شرکت و فعالیتها	محل استفاده از منابع مالی	نامشخص
۱۷	قوانین قانون تجارت	ورشکستگی/فوت	قوانین وراثت
۱۸	نامحدود	عمر همکاری	محدود
۱۹	متوسط	هزینه ترک بانک	کم
۲۰	پیچیده	مذاکرات تجاری	آسان
۲۱	بالا	قدرت چانه زنی	متوسط رو به پایین
۲۲	پیچیده	سنجش رضایت	ساده
۲۳	گسترده	بازارهای مکمل	محدود
۲۴	گسترده	امکان مشارکت در سرمایه‌گذاری بلندمدت	محدود
۲۵	امکان پذیر	پیش‌بینی روندهای توسعه فعالیت	دشوار

همان گونه که در جدول مشخص شده است تفاوت‌های این دو دسته از مشتریان را می‌توان چنین توضیح داد. گستره فعالیت شرکت‌ها به صورت معمول بسیار وسیع و در خصوص افراد بسیار محدود است. لذا تامین خواسته‌های شرکت طیف وسیعی از فعالیت‌های بانکی پیچیده و متنوع را طلب می‌کند. به این ترتیب لازم است تا تمامی ارکان بانک برای ارائه

خدمات به شکل منسجمی یکپارچه شوند. از سوی دیگر حوزه فعالیت شرکت‌ها تخصصی و یا چند تخصصی بوده و برای افراد غیرتخصصی است. تخصصی بودن فعالیت شرکت‌ها بر شکل خدمات بانکی تاثیر گذاشته و برای هر نوع خدمت بانکی شکل های متنوعی را متصور می‌سازد.

مالکیت در شرکت‌ها به صورت سهام و برای افراد به صورت دارایی‌های فردی است که این امر تاثیر به‌سزایی در شکل مواجهه و ارائه خدمت به مشتریان دارد. شکل مالکیت، بر تعهدات، تضامین، اعتبار و غیره که مورد علاقه بانک‌ها است تاثیر دارد. یکی دیگر از مهمترین تفاوت‌ها را می‌توان به شکل تصمیم‌گیری مربوط دانست. این امر به آن معنی است که در شرکت‌ها به طور معمول تصمیمات سازمانی و گروهی اتخاذ می‌شود در حالی که افراد بر تصمیمات فردی اتکا دارند، بنابراین تاثیر گذاری بر تصمیمات شرکتی نیازمند دانش، تخصص و فعالیت‌هایی متفاوت از بانکداری خرد است.

ساختار مالی نیز عامل دیگری است که برای تشریح وضعیت مشتریان شرکتی مورد استفاده قرار می‌گیرد، شکل و اندازه دارایی‌ها، ساختار بدهی و موارد مشابه موضوعاتی است که تعریف چارچوب‌های مواجهه با شرکت‌ها را تعریف می‌کند در حالی که برای افراد چارچوب‌های کاملاً متفاوتی ملاک عمل است.

شاخص دیگر مبنای اعتبارسنجی به عنوان شاخص اصلی بانکداری در ارائه خدمات در بخش تسهیلات و تعهدات است که برای شرکت‌ها مستندات مالی و برای افراد سوابق معاملاتی و گردش حساب‌ها ملاک تصمیم‌گیری در خصوص رتبه‌های اعتباری است؛ بنابراین تفاوت‌های بسیاری را می‌توان در شیوه‌های اعتبارسنجی این دو گروه جست‌وجو کرد. در خصوص موضوع وصول مطالبات نیز همان گونه که مشخص است شکل برخورد با هر یک از دو دسته و منابع در اختیار برای وصول مطالبات و غیره دارای تفاوت‌های ذاتی و ماهوی است که همین امر شکل وصول مطالبات را در این دو گروه به کلی تحت تاثیر قرار می‌دهد.

موضوع حائز اهمیت دیگر شناسایی ریسک هر یک از این دو بخش است. به‌رغم نوپا بودن مدیریت ریسک در نظام بانکی، ریسک شرکت‌ها قابل اندازه‌گیری است، ولی شناسایی ریسک افراد به خصوص در کشور ما بسیار دشوار است. از سوی دیگر، ارائه خدمات مشاوره‌ای برای شرکت‌ها بسیار معمول بوده و برای بانک‌ها توجیه اقتصادی دارد اما ارائه این نوع خدمت برای مشتریان خرد به جز مشتریان بانکداری اختصاصی غیرمعمول و به صورت موردی و غیرسیستماتیک اتفاق می‌افتد.

در خصوص مواجهه با مشتری نیز باید گفت که در بانکداری خرد افراد شخصاً با بانک مواجه هستند، اما در بانکداری شرکتی هر یک از کارکنان یا مدیران می‌توانند تجربه‌ای متفاوت از دریافت خدمات را تجربه کنند که ارزیابی کیفیت خدمات و رضایت را با چالش مواجه می‌سازد. آنچه برای ارزیابی مشتریان شرکتی ملاک عمل قرار دارد میزان درآمد، فروش و سودآوری است که مشخص و مستند است، حال اینکه ارزیابی درست افراد بسیار محدود است. در خصوص نظارت بر رفتارهای مالی نیز باید اذعان داشت شرکت‌ها بیش از افراد تحت نظارت و کنترل قرار دارند، بنابراین این مهم بر رفتارهای مالی و بانکی آنها تاثیرگذار است و برای بانک‌ها ملاکی برای تصمیم‌گیری در خصوص مشتری تلقی می‌شود. حجم مبادلات به عنوان یکی از ملاک‌های اصلی در ارزیابی مشتریان و اثرگذاری ایشان در سودآوری و درآمد بانک‌ها در این دو بخش به شدت متفاوت است، گو اینکه برای شرکت‌ها این حجم می‌تواند نامحدود ولی برای افراد محدود و با موانع قانونی همراه باشد.

یکی دیگر از تفاوت‌های مورد توجه در خصوص مشتریان شرکتی و خرد، محل استفاده تسهیلات بانکی است. اگرچه تسهیلات بانکی در قالب عقود و برای کاربردهای مشخص ارائه می‌شود اما شرکت‌ها به طور معمول از منابع برای توسعه، مدیریت نقدینگی و ... استفاده می‌کنند، حال اینکه تعیین محل دقیق استفاده افراد از این منابع به درستی امکان‌پذیر نیست.

عمر استفاده از خدمات بانکی برای شرکت‌ها نامحدود و در چارچوب قوانین تجارت تعریف می‌شود و برای افراد محدود و در قالب قوانین وارث قرار می‌گیرد. هزینه جابه‌جایی شرکت‌ها به دلیل اثرگذاری بالا بر سودآوری بانک، زیاد و در خصوص افراد کم است. به این ترتیب نگهداری مشتری شرکتی از اولویت بسیار بالایی برای بانک‌ها برخوردار است. نکته دیگر آنکه مذاکرات تجاری به دلیل ماهیت، تعدد و سطوح مختلف تصمیم‌گیری در شرکت‌ها پیچیده و زمان‌بر است، در حالی که مذاکره با افراد ساده و کوتاه‌مدت است. لذا تربیت و استفاده از مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای یکی از اقدامات بانک‌ها در حوزه بانکداری شرکتی است. قدرت چانه‌زنی شرکت‌ها نیز بسیار بالاتر از افراد است لذا باید فرآیندها و مدل‌های قیمت‌گذاری بانکی به صورتی پویا و منعطف قادر باشند تا قدرت مشتری شرکتی را مدیریت کنند. همچنین سنجش رضایت مشتریان شرکتی دشوار و پیچیده است در حالی که رضایت سنجی افراد آسان و ساده است.

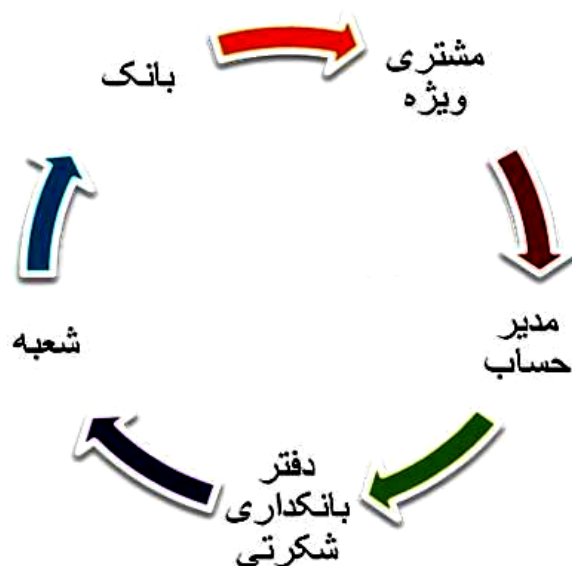
نباید از نظر دور داشت که شرکت‌ها بازارهای مکمل بسیاری در کنار خود برای فروش دیگر محصولات بانکی دارند در حالی که این بازارها برای افراد بسیار محدود و ناچیز است. در نهایت اینکه با شرکت‌ها می‌توان به مشارکت‌های بلندمدت بر اساس پیش‌بینی دست زد در حالی که این امکان برای افراد محدود است.

همانگونه که به اختصار به آن اشاره شد برای پاسخگویی به تمامی تفاوت‌های برشمرده شده نیاز است تا اهداف، استراتژی‌ها، راهکارها، فرآیندها، شیوه‌ها و سیستم‌های متفاوتی در بانک‌ها به مشتریان شرکتی پردازند. این همان بانکداری شرکتی است که بر مبنای این تفاوت‌ها و برای پاسخ شایسته به نیازهای مشتریان پا به عرصه نهاده است.

مدل ارتباط در بانکداری شرکتی

در این مدل (شکل ۲)، ارتباط یکطرفه در بانکداری شرکتی بطور خلاصه ترسیم شده است. فرایندهای این مدل ارتباطی عبارتند از:

- ۱- ابتدا بانک مشتری را رصد و انتخاب می‌کند
- ۲- سپس مشتری با مدیر حساب ارتباط برقرار می‌کند
- ۳- بعد از تعیین مدیر حساب برای مشتری، مدیر حساب اقدامات لازم و دسته‌بندی و... را در دفاتر بانکداری شرکتی هماهنگ می‌کند و سپس به عنوان نماینده مشتری با شعب بانک مربوطه برای اقدامات لازم ارتباط برقرار می‌کند
- ۴- پس از آن شعب گزارش‌های خود را طبق برنامه‌های مربوطه به بانک ارائه کرده و این چرخه ادامه پیدا می‌کند.



شکل ۲- مدل ارتباط در بانکداری شرکتی

مدیران حساب در بانکداری شرکتی

همانطور که اشاره شد بانکداری شرکتی عبارت است از مجموعه خدمات بانکی طراحی شده جهت برآوردن نیازهای ویژه مشتریان شرکتی با توجه به شرایط و مسائل خاص هر کسب و کار. این گونه خدمات بانکی معمولاً حول نقش محوری مدیران حساب مشتریان و با تکیه بر روابط نزدیک بین شرکتها و مدیران حساب شکل گرفته، سعی در برآورده ساختن تمامی نیازهای مالی یک شرکت در اسرع وقت و با بهترین کیفیت ممکن دارد. با بررسی عبارت فوق به نظر می‌رسد جهت روشن شدن مطلب بایستی در خصوص برخی واژگان به کار رفته در این تعریف توضیح بیشتری ارائه شود.

بانکها با ورود به عرصه بانکداری شرکتی، افزایش سهم بازار از طریق افزایش سهم از مشتری را مد نظر دارند. سهم از مشتری را می‌توان میزان نیازهای برآورده شده مشتری توسط بانک تعریف نمود. مسلماً یک شرکت نیازمند دریافت خدمات مالی گوناگون و متنوعی می‌باشد که معمولاً این خدمات را از طرق مختلف دریافت می‌کند، هدف نهایی واحد بانکداری شرکتی این است که مشتری همه خدمات مالی مورد نیاز خود را از طریق بانک دریافت کند و به این ترتیب به جای ارائه خدماتی محدود به مشتریانی پرتعداد که باعث افزایش هزینه‌های ارائه خدمات و مانع از شخصی‌سازی خدمات قابل ارائه می‌گردد خدماتی گسترده و خاص به مشتریانی بسیار ارزنده مدنظر قرار می‌گیرد که ضمن کاهش هزینه‌های عملیاتی باعث افزایش بلندمدت بهره‌وری بانک و مشتریان نیز خواهد گردید.

مدیران حساب حلقه واسط مشتری و سیستم بانکی می‌باشند. در واقع تمامی درخواست‌های مشتری از طریق مدیر حساب بررسی شده و در صورت نیاز جهت تصمیم‌گیری به مقامات بالاتر ارجاع داده می‌شود. از سوی دیگر، تمامی خدمات و امکانات بانک از طریق مدیر حساب به مشتری معرفی می‌گردد.

بایستی به این نکته اشاره کرد که مدیران حساب نقش بسیار مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت یک سیستم بانکداری شرکتی دارند. این افراد به عنوان کارشناسان و مشاورین خبره بانکی تاثیر به سزایی در تسريع و تسهيل انجام فرایندهای سیستم دارند و رابطه تنگاتنگ این مدیران با صاحبان حساب‌های تحت پوشش می‌تواند به افزایش چشمگیری در سطح رضایت مشتریان بیانجامد.

مدیر حساب بایستی فردی متبحر در امور بانکی و آشنا به تمامی رویه‌ها و آئین‌نامه‌های سیستم بانکی کشور باشد. علاوه بر این احتیاج مبرمی به تخصص مدیر حساب در امر ایجاد ارتباط با شرکت‌های بزرگ و آشنایی کامل در حوزه تخصصی فعالیت و نوع محصول شرکت‌های تحت پوشش آن مدیر وجود دارد. به همین دلیل و با توجه به اهمیت وجود مهارت‌های برقراری ارتباط صحیح در نزد مدیران حساب از ایشان تحت عنوان مدیر ارتباط مشتریان نیز نام برده می‌شود. موارد زیر را می‌توان به عنوان اهم وظایف مدیران حساب‌ها عنوان نمود:

- ۱- مدیریت رونده شرکت‌های تخصیص داده شده
- ۲- شناسایی نیازهای مشتریان
- ۳- توسعه روابط با مشتریان
- ۴- مدیریت اعتباری و مدیریت ریسک اعتباری مشتریان
- ۵- نیازسنجی مشتریان و طراحی خدمات جدید
- ۶- قیمت‌گذاری خدمات بانکی
- ۷- هماهنگ‌سازی مشتریان و مشاوران و متخصصان
- ۸- به فعالیت واداشتن مشاورین و متخصصین بر اساس نیازهای مشتریان

با نگاهی اجمالی به وظایف مدیران حساب می‌توان دریافت که بخش عمده‌ای از وظایف فوق هم اکنون توسط مسئولین شعب انجام می‌پذیرد، در واقع از جمله اهداف مهم بانکداری شرکتی افزایش سرعت ارائه خدمات به این بخش از مشتریان از طریق کاهش مکاتبات و ارجاعات در سیستم اداری بانک می‌باشد؛ به این ترتیب می‌توان امیدوار بود که مسئولین شعب با فراغ بال بیشتری به مدیریت شعبه و پایش کیفیت خدمات ارائه شده بپردازند و مشتریان نیز با دریافت خدمات سریعتر از رضایتمندی بیشتری برخوردار گردند.

خدمات رایج در حوزه بانکداری شرکتی را عموماً می‌توان به ۸ دسته تقسیم نمود؛ البته بایستی به این نکته توجه نمود که تمامی این خدمات از وزن یکسانی برخوردار نیستند:

۱) خدمات پرداخت شرکتی

- سیستم الکترونیکی انتقال وجوه
- کارتهای پرداخت نقدی و اعتباری
- مدیریت نقدینگی

۲) مدیریت ریسک مالی

- مدیریت ریسک ارزی

- مدیریت ریسک کالا
- ۳) مدیریت ریسک شرکتی
 - مدیریت ریسک بیمه شرکت
 - مدیریت ریسک بیمه‌های شخصی
 - مدیریت انتقال دارایی‌ها
- ۴) مدیریت سرمایه
 - مدیریت دارایی‌های شخصی
 - مدیریت سرمایه شرکت
- ۵) خدمات بین‌المللی
 - ارائه خدمات بانکی به مشتریان شرکتی از طریق بانک‌های خارجی طرف قرارداد
 - خدمات پرداخت‌های برون‌مرزی
- ۶) خدمات تسهیلات شرکتی
 - ارائه تسهیلات به کارمندان
 - تسهیلات کوتاه مدت
 - تسهیلات میان مدت و بلندمدت
 - تسهیلات تخفیفی
- ۷) مدیریت بازار
 - مشاوره جهت حضور موثر در بازار
 - تحلیل و مدیریت بازار
 - مدیریت مالی شرکت
 - مشاوره در اوراق بهادار شرکت
 - مدیریت ادغام و تصرف شرکتی
 - عرضه سهام شرکتها در بورس
 - تامین مالی خرید املاک شرکت
 - تامین مالی پروژه‌های شرکت

با نگاهی به خدمات فوق می‌توان دریافت که ارائه این بازه وسیع و متنوع از خدمات تنها توسط یک فرد امکان پذیر نمی‌باشد، در بانک‌های بزرگ دنیا جهت ارائه این خدمات از گروه‌های تخصصی مشاوره در هر یک از حوزه‌های فوق استفاده می‌شود، بدین ترتیب که مدیر مشتری با شناختی کلی از تمامی خدمات مورد اشاره و تشخیص نیازهای مشتری، متخصصین هر حوزه را به فعالیت جهت تامین نیازهای مشتری وا می‌دارد و با هماهنگ‌سازی مشتریان با این متخصصین سعی در برآورده‌سازی نیازهای خاص ایشان می‌نماید.

از آنجایی که هدف از راه‌اندازی واحد بانکداری شرکتی جذب مشتریان بسیار ارزنده و ارائه خدمات ویژه به ایشان است، خدمات بانکداری شرکتی به شکل مجموعه‌ای از خدمات انعطاف‌پذیر طراحی می‌شود و به صورتی اختصاصی بنا به خصوصیات و نیازهای هر شرکت و با توجه به امکانات بانک شخصی‌سازی می‌گردد. بدیهی است بایستی رویکرد بانک در این زمینه ایجاد حداکثر کارایی و سهولت جهت مشتریان باشد. جهت دستیابی به این مهم، بانک بایستی همواره در توسعه و بهبود رویه‌های نرم و سخت سازمانی خود جهت دستیابی به بالاترین سطح رضایتمندی مشتری کوشا باشد.

بخش‌بندی بازار در بانکداری شرکتی

بخش‌بندی و انتخاب بازار هدف یکی از مهمترین فرایندها در علم بازاریابی به شمار می‌رود. بخش‌بندی، تفکیک یک بازار نامتجانس به بخش‌های متجانس برای پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی است. بخش‌بندی بازار، به نوعی مجزا نمودن ویژگی‌های خریداران به دو منظور است: نخست، انتخاب بازارهایی که بانک می‌خواهد در آن وارد شود و دوم، طراحی محصولات و برنامه‌های بازاریابی بانک برای آن بازار انتخاب شده است.

بانکداری شرکتی که بر ارائه خدمت به شرکت‌ها تمرکز دارد به مانند هر کسب و کار دیگری نیازمند ارائه طرحی برای بخش‌بندی بازار و انتخاب بازار هدف است. بر همین مبنا، بانک‌های تراز اول جهانی که به ارائه خدمات بانکداری شرکتی اشتغال دارند شاخص‌های متفاوتی را برای تقسیم بازار مد نظر دارند.

بخش‌بندی بر اساس صنایع یکی از معمول‌ترین شیوه‌ها است که در بانکداری شرکتی بسیار رایج است. به مثال‌های زیر

توجه کنید:

- سیتی بنک: صنعت انرژی، واسطه‌گرهای مالی، کشاورزی و...
- دویچ: صنعت واسطه‌گرها مالی، بهداشت، مخبرات، املاک و مستغلات، فنآوری و...
- بانک برکلیز: صنعت کشاورزی، نفت و گاز، خدمات بازرگانی، بخش بهداشت و درمان، حمل و نقل و...

یکی دیگر از معیارها، بخش‌بندی بر اساس میزان فروش، درآمد و گردش مالی است. این معیار اندازه مشتریان شرکتی و نیازهای متفاوت هر بخش را برای ارائه خدمات بانکداری متناسب با آن بازار مد نظر دارد. به عنوان مثال، ارائه خدمات فوق تخصصی مربوط به بخش‌های مختلف صنایع که در مثال بالا ارائه شد بیشتر برای مشتریان بخش‌بندی شده در بانکداری شرکتی توسعه یافته است. خدمات مشاوره‌ای نیز برای مشتریان بخش بانکداری تجاری که در تلاشند تا کسب و کارهای خود را توسعه دهند، طراحی و ارائه می‌گردد.

جدول ۲- بخشبندی مشتریان در رویکردهای مختلف بانکداری در برخی از بانکهای بزرگ

نام بانک	بخش بندی بازار		
	بانکداری شرکتی	بانکداری تجاری	بانکداری شرکتهای متوسط
۱ سیتی بانک	-	فروش ۲۰ میلیون دلار به بالا	فروش ۵ تا ۲۰ میلیون دلار
۲ چاسه بانک	-	درآمد بالای ۲۰ میلیون دلار	درآمد تا ۲۰ میلیون دلار
۳ استاندارد بانک	گردش مالی ۲۵۰ هزار تا ۱ میلیون پوند	-	گردش مالی تا ۲۵۰ هزار پوند
۴ اچ اس بی سی	گردش مالی ۲۵ میلیون دلار به بالا	درآمد از ۲ تا ۲۵ میلیون دلار	گردش مالی تا ۲ میلیون دلار
۵ ای ان زد بانک	گردش مالی بالای ۴۰ تا ۴۰۰ میلیون دلار	-	گردش مالی ۵ تا ۴۰ میلیون دلار
۷ جی پی مورگان	-	درآمد بالای ۱۰ میلیون دلار	-

همانگونه که در این دو شیوه بخشبندی مشخص است، امکان دارد بانکی تنها بر اساس معیارهای جدول ۲ مشتریان را بخشبندی کند و صنعت خاصی را هدف گذاری نکرده باشد. شکل دیگر ترکیب این دو شاخص با هم است. به هر طریق بخشبندی بر اساس گردش مالی، فروش و درآمد مبنایی اصلی برای بخشبندی مشتریان شرکتی است که ساختار و نوع خدمات قابل ارایه را به شدت تحت تاثیر قرار می دهد.

علاوه بر دو شاخص فوق، شکل دیگری از بخشبندی در حوزه بانکداری شرکتی که مربوط به بخشبندیهای جغرافیایی بوده و به طور معمول در بانکهای بین المللی که در کشورها و نواحی مختلف فعالیت می کنند، دیده می شود. بانک اچ اس بی سی یکی از این بانکها است که شعار این بانک^۷ در حوزه بانکداری شرکتی نیز نمود و ظهور دارد. این بانک برای هر قسمت از بازارهای جهانی خود بخشبندی متفاوتی را مبنای ارایه خدمات قرار داده است. به عنوان مثال، در بازار هند صنایع انرژی، نرم افزار، ارتباطات، خودرو، بهداشت و درمان، حمل و نقل، فلزات و معادن و رسانهها بخش هایی هستند که این بانک مشتریان هدف خود را در میان آنها جستجو می کند.

^۷ - The World's Local Bank