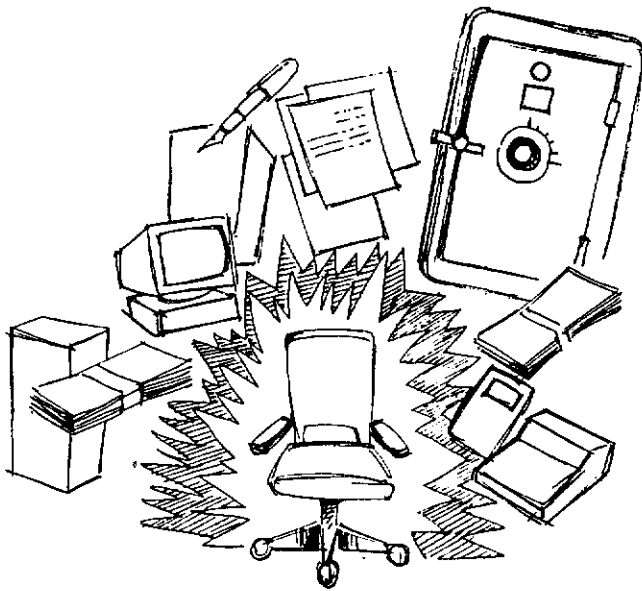


مشخصات بانک آینده

از: دکتر سیدمحمد رضا طباطبایی



این بانکها محصولات و خدمات بانکی مختلفی ارائه می‌کنند که پاسخگوی نیازهای مختلف مالی مشتریان باشند.

بانکهای پیشتاز و تداوم موفقیت در زمان حال

بررسی فهرست بانکهای موفق و پیشتاز توسط مجله «بانکر» (THE BANKER) بر مبنای بالاترین نرخ بازده واقعی آنها، که در واقع نرخ متوسط بازده روی سرمایه پس از کسر نرخ متوسط اوراق قرضه یکساله است، در دو مقطع زمانی ۸۳-۱۹۸۱ و ۹۳-۱۹۹۱، یعنی به فاصله ده سال از بین ۱۵۰ بانک بزرگ جهان به شرح جدول شماره یک است:

۱۹۹۱-۱۹۹۳	۱۹۸۱-۱۹۸۳
۱- بانک پاپولار اسپانیول	۱- کردیت لیونه
۲- بانک آمریکا	۲- اسکاندیناویا و بسکا
۳- کی کورپ	۳- دوپچه بانک
۴- توروست کورپ	۴- سکبوریسی پاسیفیک
۵- بانک وان کورپ	۵- سیتی کورپ
۶- فرست یونیون	۶- بانک ناسیونال دوپاری
۷- لویذز	۷- نگراس کامرس
۸- کورپز استیتز	۸- بانک نیویورک
۹- فرست فیدلنی	۹- بارکلیز
۱۰- بی ان سی	۱۰- آگمابنه

جدول شماره ۱ -

اشاره:

تغییرات سریع در عرصه انفورماتیک و کاربرد آن در زمینه‌های مالی - مدیریتی، سبب بروز تحولی عظیم در واحدهای اقتصادی مختلف از جمله بانکها شده و تحولات و تغییرات شدیدتری در آینده قابل پیش‌بینی است. در این ارتباط خلاصه‌ای از تصویر بانکهای آینده در ده سال دیگر یعنی سال ۲۰۰۵ میلادی، که توسط یکی از مؤسسات حسابرسی معتبر و تراز اول جهان، «کوپرز اند لیبراند» پیش‌بینی شده، ارائه می‌شود. محور این پیش‌بینی، بانکهای دارای شعب یا بانکهای خرده‌فروشی است.

ده سال دیگر، بانکهایی پیشتاز هستند که ضمن ارائه خدمت به مشتریان و واحدهای کوچک اقتصادی، بتوانند عملکردی بالاتر از حد متوسط را تداوم بخشند و دائماً در حال تغییر و یادگیری باشند، و در بازارهای توسعه‌یافته حضوری فعال داشته باشند.

● در آینده افراد پیر و همچنین زنان بخشی از تقاضای سیستم بانکی را تشکیل می‌دهند زیرا ایمنی زندگی کمتر است و قابلیت پیش‌بینی کاهش می‌یابد.

بررسی جدول یک نشان می‌دهد که هیچیک از بانکهای پیشتاز دهه ۱۹۸۰ نتوانسته‌اند موقعیت خود را در دهه ۱۹۹۰ حفظ کنند. در آینده بانکهای پیشتاز، با امروز تفاوت زیادی دارند، زیرا در سال ۲۰۰۵ مشخصه‌های زیر حائز اهمیت خواهد بود:

- مشتری بانک می‌خواهد یگانه، مستقل و تحت نظارت بانک باشد؛
- اطلاعات مشتریان را قوی کرده، و محصولات بانکی توسط مشتری انتخاب می‌شود؛
- تکنولوژی اثر مهمی بر مشتریان و شرکتهای دارد؛
- مناطقی از جهان دارای پول واحد خواهند شد، مثلاً «یوروتالر» (EUROTALER) در اروپا؛
- تغییرات در مقررات سبب افزایش تکالیف شرکتهای می‌شود.
- رقابت در بازار خدمات مالی تشدید می‌گردد.

بانکهای تکخال

بانکهای تکخال تشخیص می‌دهند که سرمایه آنها در واقع مشتریان آنهاست، لذا سعی بر آن دارند که تمامی خواسته‌های آنها را به شرح زیر برآورده سازند:

- ارائه خدمات بانکی در هر زمان، هرجا، و به هر نحو به تمام مشتریان؛

- ارائه خدمات در سطحی ارزنده و قیمتی مناسب؛
 - متناسب با توان مالی بانک؛
 - تحت نامی ممتاز، معتبر و سازمان یافته که با سایر رقبا تفاوت داشته باشد.
 طرح کلی پارامترهایی که مشخص کننده بانکهای پیشتاز آینده است مطابق نمودار یک است:

ساختار:

- تکنولوژی اطلاعاتی یک منبع استراتژیک تلقی شده و بانک سه گانه سریمأ می تواند به نیازهای مشتریان پاسخ گوید؛
 - بانک سه گانه یک بانک مستقل در قالب بانکداری شعب است؛
 - هیأت مدیره بانک به شدت نگران اعتبار و مخاطره بانک است.

● تکنولوژی اطلاعاتی به عنوان یک منبع استراتژیک تلقی می شود و بانک آتی می تواند سریمأ به نیازهای در حال تغییر مشتریان پاسخ گوید.

حد عالی، هرجا، هرزمان و به هر نحو که می خواهند باشد. بدون این کیفیتها، وفاداری مشتریان بانک به شدت کاهش خواهد یافت.
 برای برآوردن نیازهای منفرد مشتریان چهار محصول اساسی مطرح است:

در آینده افراد پیر و همچنین زنان بخشی از تقاضای سیستم بانکی را تشکیل می دهند زیرا ایمنی زندگی کمتر است و قابلیت پیش بینی کاهش می یابد. مشتریان می خواهند منفرد، مستقل و تحت کنترل باشند. مشتریان ثروتمند ترند، ولی تأمین اجتماعی کاهش می یابد. زندگی، پیچیده تر و فعالتر، و زمان پرارزتر است. مشتریان به خدمات زیر نیاز دارند:

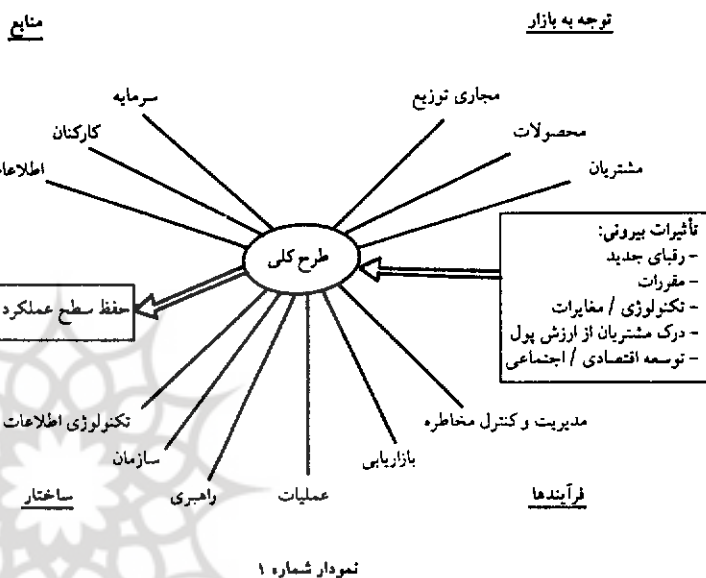
- مدیریت و جوه نقد؛
- مدیریت مخاطره؛
- سرمایه گذاری؛
- و استقراض.

بانکهای خدماتی آینده باید این نیازهای شخصی مشتریان را برآورده سازند.

سرعت پذیرش تکنولوژیهای جدید، به شدت در حال افزایش است و جدول شماره دو محصولاتی را نشان می دهد که پس از چند سال حداقل در ده درصد از خانه ها راه یافته اند یا خواهند یافت.

نام دستگاه	زمان لازم برای پذیرش عام
فراخوان	۴۱ سال
تلفن	۳۸ سال
تلویزیون کابلی	۲۵ سال
فاکس (نماین)	۲۲ سال
تلفن سیار	۹ سال
دستگاه ویدئو	۹ سال
کامپیوتر شخصی	۹ سال
دیسک خوان نوری	۶ سال
خدمات اطلاعاتی بی سیم	۶ سال
تلویزیون دوطرفه	۳ سال

جدول شماره - ۲



توجه به بازار:

- مشتریان به صورت فردی مطرح هستند نه گروهی؛
 - محصولات بانکی بر چهار گروه که نیازهای مشتریان را - در هر زمان، هرجا و به هر نحو برآورده سازد - متمرکز است؛
 - مجاری توزیع نیز به نحوی خواهد بود که دسترسی سه گانه هر زمان، هرجا و به هر نحو را امکان پذیر کند.

فرآیندها:

- بانک آینده خدمات و محصولات خود و دیگران را با هزینه بسیار پایین ارائه می کند؛
 - در زمینه بازاریابی بانک آینده بیشترین رضایت و وفاداری مشتری را با تلاش همه جانبه فراهم می آورد؛
 - در زمینه مدیریت و کنترل مخاطره، بانک آینده دارای سیستم های به هم پیوسته مدیریت و کنترل مخاطره خواهد بود.

منابع:

- با روش برخورد سه گانه از سرمایه استفاده مؤثر می شود؛
 - روش سه گانه از منابع انسانی استفاده بهینه کرده و تخصصهای مختلف را بکار می گیرد؛
 - روش سه گانه، اطلاعات را به دانش تبدیل کرده و به نحوی معقول در اختیار کارکنان و مشتریان قرار می دهد.

در آینده زندگی روزمره بسیار پیچیده تر بوده و کمتر تحت تأثیر زمان و مکان قرار می گیرد و تغییرات تکنولوژی یک مجاری جدیدی را در دسترس قرار می دهد و مشتریان منفرد و مستقل و تحت کنترل هستند و اطلاعات مشتریان را مطلع و قوی کرده است.

در بانکهای آتی، مشتریان انتظار دارند که دسترسی و ارائه خدمات و اطمینان عملیاتی در

اطلاعات:

بانک آینده، اطلاعات را به صورت دانش در می‌آورد و آن را به نحو معقولی در اختیار کارکنان و مشتریان قرار می‌دهد:

- عملیات پردازش اطلاعات و سایر عملیات تکنولوژی اطلاعاتی به شدت مورد توجه مدیریت قرار خواهد داشت؛

- بانک آینده فقط یک پایگاه اطلاعاتی سازمان یافته برای پشتیبانی فروش خدمات و پردازش معاملات خود خواهد داشت؛

- پردازش دوطرفه اطلاعات و مشارکت بانک و مشتریان در اطلاعات روش کار معمول خواهد بود.

در آینده باید اطلاعات با گستردگی هرچه تمام‌تر مورد بهره‌برداری قرار گیرد. بانکهای پیشناز در جمع‌آوری، سازماندهی و انباشت داده‌ها و اطلاعات، خیرگی خواهند داشت.

تکنولوژی اطلاعاتی:

تکنولوژی اطلاعاتی به عنوان یک منبع استراتژیک تلقی می‌شود و بانک آتی می‌تواند سریعاً به نیازهای در حال تغییر مشتریان پاسخ گوید.

- با گذشت زمان بانکها وابستگی بیشتری به تکنولوژی پیدا می‌کنند؛

- معماری تکنولوژی اطلاعاتی تصمیم‌گیری را به جبهه تماس با مشتری نزدیکتر می‌کند؛

- تکنولوژی لازم برای ارائه خدمات جدید به شیوه‌های جدید، وجود دارد؛

- همه کار توسط سیستمها انجام می‌شود؛

- بانکهای کارآمد آتی، دیدگاه مشتریان را در مورد سازمان عوض می‌کند؛

- برای مدیریت سیستمهای ارائه، تکنولوژی اطلاعاتی به نحو کارآمدی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

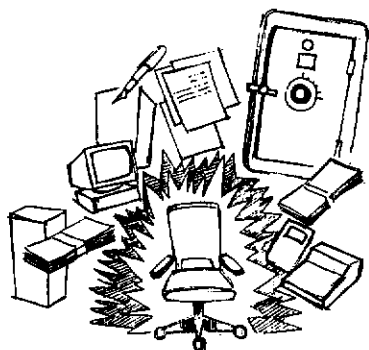
- بانک آتی در صورتی موفق خواهد بود که مدیریت آن بر مبنای تکنولوژی و اطلاعات آتی باشد.

کارکنان:

در بانکهای آتی کارایی بیشتر شده و تعداد کارکنان کاهش می‌یابد.

- ده سال دیگر تعداد کارکنان بانکهای کارآمد، ۵۰ تا ۶۰ درصد کاهش خواهد یافت؛

- این کارکنان خیلی تحصیل کرده خواهند بود و



● مدیریت مخاطره، به عنوان یک بخش جدایی‌ناپذیر از مدیریت درآمد، سودآوری و تغییرپذیری بانک آینده تلقی می‌شود.

بیش از ۴۰ درصد آنها تحصیلات دانشگاهی خواهند داشت؛

- ۵۰ درصد کارکنان این بانکها پاره‌وقت کار می‌کنند؛

- این بانکها سه نوع کارمند خواهند داشت: نمایندگان خدمات مشتریان؛

- مدیریت دفاتر میانی، که مدیریت تمامی منابع (کارکنان، سرمایه و اطلاعات) را به عهده خواهد داشت؛

- پردازندگان معاملات.

مدیریت و کنترل مخاطره:

بانک آینده، برای همه نوع مخاطره، یک سیستم پیچیده و به هم پیوسته مدیریت ریسک خواهد داشت.

مدیریت مخاطره، به عنوان یک بخش جدایی‌ناپذیر از مدیریت درآمد، سودآوری و تغییرپذیری بانک آینده تلقی می‌شود.

- بانک آینده، هفت نوع مخاطره اصلی زیر را شناسایی کرده و مدیریت آنها را عهده‌دار می‌شود. مخاطره اعتباری، بازاری، عملیاتی، حقوقی، حیثیتی، ایمنی و نقدینگی.

- فرهنگ سازمانی واحد بانک آینده را قادر می‌سازد که مخاطره را در سطح بانک از دیدگاه بده (PORTFOLIO) بپذیرد؛

- هرچا که پول در معرض مخاطره از سطوح تعیین شده تجاوز کند، بانک مازاد آن را بیمه می‌کند؛

- خط مشی‌های مدیریت مخاطره در سطح هیأت مدیره تعیین می‌شود و برای مدیریت هر نوع مخاطره یک کمیته مخصوص وجود خواهد داشت.

- بانک آینده از مدلسازی پیش‌بینی مخاطره استفاده می‌کند و دارای سیستمهای پویای تعیین حد مخاطره است.

- در تصمیم‌گیری‌ها، میزان درآمد مورد مخاطره و ارزش مورد مخاطره مقیاسهای استاندارد محوری هستند.

- در سیستمهای مخاطره در سطح بالایی از تکنولوژی اطلاعات استفاده می‌شود.

مخاطره اعتبار برای هر مشتری منفرد جداگانه اداره می‌شود.

- با استفاده از تکنولوژی اطلاعات، تصمیم‌گیری‌های اعتباری متمرکز است و تصمیمات اعطای وام بلافاصله با درخواست مشتری اتخاذ می‌شود.

- بانک آینده با تعیین امتیازات رفتاری هر مشتری، رده اعتباری وی را با توجه به مخاطره تعیین می‌کند، لذا نرخ وام و شرایط آن برای هر فرد تفاوت می‌کند.

- روش وصول مطالبات، برای هر مشتری متفاوت و متأثر از اطلاعات بانک از سابقه و پیش‌بینی رفتار آنهاست مطالبات لاوصول کاهش شدید یافته و روابط با مشتریان حسنه است.

- سطوح زیان قابل پیش‌بینی از عدم پرداخت مطالبات در ابتدای امر محاسبه و نسبت هزینه‌ها به درآمد بر اساس برآورد مخاطره تعیین می‌شود. مخاطره عملیاتی ناشی از سوء عملیات افراد، سیستمها و فرآیندها، به دقت مراقبت، نظارت و مدیریت می‌شود.

- اتکای روزافزون به تکنولوژی اطلاعات، منجر به اهمیت و اولویت برنامه‌ریزی اقتصادی می‌شود.

- بانک آینده عملیات خود را به نحوی تنظیم می‌کند که در شبکه (VIRTUAL NETWORK) از کمبود ظرفیت لطمه نخورد.

مخاطره بازار ناشی از عدم تطابق زمان‌بندی دارائیه و بدهیه‌ها، مورد نظارت قرار گرفته و دائماً تحت اداره خواهد بود.

مخاطره حقوقی-قانونی افزایش می‌یابد.

- با گسترش معاملات فراسلبیتی، چارچوب قانونی و نظارتی حاکم بر معاملات دچار ابهام خواهد بود.

- در فرآیند معامله و اطلاعات افراد بیشتری دخیل خواهند بود. بانکهای آینده در مواردی صرفاً توزیع‌کننده محصول خواهند بود نه ایجادکننده آن.

- مشتریان مطلع‌تر و مطمئن‌تر، که از مقررات حمایتی مشتریان برخوردارند، می‌توانند در موارد راهنمایی غلط توسط بانک، و یا سوء مدیریت و نقض امانت‌داری، علیه بانک اقدام دعوی کنند.

لطمه به حیثیت برای موفقیت بانک آینده خطر بزرگی محسوب می‌شود، زیرا سبب سلب اعتماد مشتریان - سرمایه اصلی بانک - خواهد شد.

- بانک آینده در اطلاع رسانی، خط مشی‌های روشنی دارد و اشتباهات خود را می‌پذیرد.

- بانک آینده در مدیریت بحران مهارت دارد و همواره دیدگاهی باز و صحیح‌العامل خواهد داشت.

دامنه مدیریت ایمنی گسترش یافته و شاهراه‌های الکترونیک، پیمانها و پیمانکاران را نیز در برمی‌گیرد.

- بانک آتی فقط از آن دسته از خدمات الکترونیک استفاده می‌کند که بدون تردید صحت معاملات را تضمین کنند.

- فرآیندها به نحوی مهندسی می‌شود که تمامیت، صحت و کامل بودن هر معامله و تعامل دسترسی و تهیه اطلاعات را تضمین کند.

- کنترل‌های لازم برای محافظت بانک و مشتریان آن علیه اعمال غیرقانونی کارکنان بانک و یا افراد دیگر داخل و خارج گروه مشتریان وجود خواهد داشت.

مدیریت مخاطره نقدینگی خیلی پیچیده خواهد بود.

- باید الگوهای تقاضا برای پول الکترونیک تحت اداره باشد.

- مشتریان می‌توانند در ۲۴ ساعت و از مجاری مختلف پول الکترونیک را دریافت کنند.

- نقاط اتصال به پول الکترونیک شامل تمامی تلفتها نیز می‌شود که آن زمان دارای دستگاه کارت‌خوان خواهند بود.

به زبان دیگر بانک آینده هر نوع مخاطره را می‌شناسد و برای اداره آنها آماده است.

شبکه توزیع بانکهای آینده (هرزمان، هرجا، به هر نحو):

این شبکه شامل دو گروه «رو در رو» و «راه دور» خواهد بود.



گروه رو در رو شامل:

- شعب بانکی سریع؛

- بانکهای سیار (ویزیتور بانک و شعبه بانک سیار)؛

- شعبه‌های قرن ۲۱ شامل شعب معمولی و مراکز مدیریت و حفاظت دارایی.

گروه راه دور:

- بر مبنای تلفن شامل صدای انسان و دستگاههای پیام؛

- بر مبنای صفحه نمایش؛

- باجه‌های تلویزیونی؛

- تلویزیون دو طرفه؛

- کامپیوتر شخصی؛

- تلفن تصویری؛

- ماشین تحویل‌دار خودکار (ATM)

چشم‌انداز بانک آتی:

بانک آتی در مقایسه با بانکهای کنونی تغییرات زیر را خواهد کرد.

شعب: تعداد شعبه‌ها کاهش چشمگیری خواهد داشت و معاملات عادی و انتقال پول به تلفن و بانکهای سلف‌سرویس واگذار می‌شود و شعبه در واقع برای معاملات پیچیده‌تر به کار گرفته می‌شود. مجاری توزیع غیر شعبه: مجاری توزیع مزبور شامل تلفن، باجه‌های چندرسانه‌ای در سوپرمارکتها و فروشگاهها، ماشین تحویل‌داری خودکار و بانکداری خانگی گسترش وسیعی خواهد یافت.

دفاتر مرکزی: به شدت کوچک شده و شامل بخشهای سیاست‌گذاری اعتبار-مخاطره، مرکز ارتباطات مشتریان، انبار اطلاعاتی مشتریان و بانک، پشتیبانی محصول و پشتیبانی سیستم اطلاعاتی خواهد بود.

مرکز پردازش اطلاعات: بسیار بزرگ شده و احتمالاً به شرکتهای خارج بانک که توانایی بیشتری دارند واگذار می‌شود. □

● بانک آینده در صورتی موفق خواهد بود که مدیریت آن بر مبنای تکنولوژی و اطلاعات آتی باشد.

● بانکهای آینده در مواردی صرفاً توزیع‌کننده محصول خواهند بود و نه ایجادکننده آن.

● بانک آینده در اطلاع رسانی، خط مشی‌های روشنی دارد و اشتباهات خود را می‌پذیرد.

● بانک آینده، اطلاعات را به دانش تبدیل می‌کند و آن را به نحو معقولی در اختیار کارکنان و مشتریان قرار می‌دهد.

○ دکتر سید محمدرضا طباطبائی: دارای دکترای مدیریت مالی است و از او تاکنون تحقیقات و ترجمه‌های زیادی در زمینه‌های مدل‌های مالی، سیستم‌های خیره، MIS، AIS، مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، بوده‌اند. انعطاف‌پذیر و مدل‌های شبیه‌سازی مالی و... منتشر شده است. او در حال حاضر علاوه بر تدریس در دانشگاهها، مدیریت عامل شرکت خدمات مالی و مشاوره مدیریت وابسته به شرکت داده‌پردازی ایران را به‌عهده دارد.