

# استراتژی رقابتی در صنعت بانکداری

◆ مهدی رشیدی (اداره امور شعب بانک)

بهادار و تامین مالی از طریق بازارهای بین‌المللی باعث گردیده تا بحث استراتژی در صنعت بانکداری در شرایط کنونی از اهمیتی خاص برخوردار باشد.

نحوه تدوین و همچنین مفهوم استراتژی در هر بنگاه، وابسته به حوزه فعالیت بنگاه است. ویژگی‌های منحصر به فرد هر صنعت به پدیده‌های مختلف در آن معنا و مفهومی خاص می‌بخشند و معنایی ویژه به استراتژی می‌دهند. این جنبه در صنعت بانکداری با توجه به ویژگی‌های کاملاً خاص آن از جمله ۱- نسبت‌های اهرمی بالای بانک‌ها، ۲- خدماتی بودن صنعت و ۳- تاثیر گسترده آن بر اقتصاد کشور، پررنگ‌تر است.

## بررسی نیروهای رقابتی در صنعت بانکداری دنیا و ایران از نظر پورتر

الگوی نیروهای رقابتی پورتر (۱۹۷۹) یکی از رایج‌ترین ابزارهای تحلیل صنعت به شمار می‌رود. از دیدگاه این مدل تمام نیروهای رقابتی که به یک بنگاه وارد می‌شوند در تعامل با نقاط قوت و ضعف آن به استراتژی بنگاه منجر می‌شوند را می‌توان در ۵ گروه خلاصه نمود:

- ۱- شدت رقابت در صنعت، ۲- تهدید کالاهای جایگزین، ۳- قدرت چانه‌زنی خریداران، ۴- قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان ۵- تهدید تازه واردها. از دیدگاه مدل پورتر تمام تغییراتی که در محیط بنگاه رخ می‌دهد از جمله تغییرات فرهنگی، جمعیتی، قانونی و تکنولوژیکی از طریق این یک یا چند مورد (از این پنج اهرم به بنگاه نیرو وارد می‌کنند).

هر چند تمرکز بر روی صنعت بانکداری ایران است و بنابراین این نیروها باید در این محیط بررسی شوند اما بررسی محیط جهانی بانکداری نیز می‌تواند ایده‌های خوبی را در مورد آینده صنعت بانکداری ایران در اختیار ما قرار دهد.

صنعت بانکداری ایران در حال نزدیک شدن به تحولات گسترده‌ای است. چشم‌انداز شدت گرفتن رقابت در این صنعت، حرکت به سوی آزادسازی اقتصادی و نزدیک شدن به بازارهای بین‌المللی در آینده نه چندان دور، شرایطی را پدید آورده است که در آن برنامه‌ریزی استراتژیک برای بانک‌ها اهمیتی ویژه یافته است.

صنعت بانکداری ایران شرایط جدیدی را تجربه می‌کند. ورود بانک‌های خصوصی به بازار و همچنین برنامه‌های اصلاحی بانک‌های دولتی روح رقابت را به این عرصه دمیده‌اند. از سوی دیگر این صنعت نیروی قدرتمندی را از سوی صنایع رقیب حس می‌کند. هر چند بازار بورس اوراق بهادار اکنون دوران رکود خود را سپری می‌کند اما با بازگشت خوش‌بینی به آن، این بازار همانند سایر نقاط دنیا، رقیب قدرتمندی برای سپرده‌گذاری در بانک‌ها و اعطای تسهیلات به بنگاه‌ها خواهد شد. از سوی دیگر حدود دو سال است که تقاضای گسترده‌ای برای اعتبارسنجی در بین بنگاه‌های ایرانی شکل گرفته است. این فرآیند که مقدمه تامین مالی از طریق بازارهای بین‌المللی و انتشار اوراق قرضه است با خروج فیچ از ایران فعلاً متوقف شده است. اما با تغییر چشم‌انداز ایران، این روند بار دیگر ادامه خواهد یافت و رقیبان بین‌المللی نیز به عرصه تامین اعتبار در ایران گام خواهند نهاد.

از سوی دیگر با وجود اینکه مدت‌هاست تکنولوژی اطلاعات راه‌حل‌های جدیدی را برای خدمات بانکداری ممکن ساخته است اما تاثیر این تحولات با تاخیر و با ورود برخی بانک‌های ایرانی به عرصه بانکداری اینترنتی در حال ورود به ایران است. این سیر تحولات یعنی، شدت گرفتن رقابت در صنعت بانکداری، آغاز تاثیرگذاری تحولات تکنولوژیک بر بانکداری ایران همراه با تهدید قریب الوقوع کالاهای جایگزین از جمله بازارهای اوراق



## کالاها و محصولات جایگزین

بانک‌ها کارکردهای مختلف و به تبع آن محصولات و خدمات مختلفی دارند. هوگان (۱۹۹۹) کارکردهای بانک‌ها را در شش محور اصلی بررسی می‌کند: ۱- نقل و انتقال و تسویه، ۲- یکجا کردن و تقسیم کردن، ۳- انتقال منابع، ۴- مدیریت ریسک، ۵- اطلاعات، ۶- تکمیل در این بخش سپرده‌ها و تسهیلات را به عنوان عمده‌ترین محصولات بانکی مورد بررسی قرار می‌دهیم.

### سپرده

#### محیط جهانی

در طول سال‌های اخیر بانکداری دنیا شاهد شکل گرفتن جایگزین‌های قدرتمندی برای سپرده‌گذاری در بانک‌ها بوده است. یکی از مهم‌ترین این جایگزین‌ها "صندوق‌های مشاع" هستند که در سال‌های اخیر توسعه قابل توجهی را تجربه کرده‌اند. برای مثال در حالی که در اوایل دهه ۷۰، سهم دارایی‌های صندوق‌های مشاع از کل دارایی‌های مالی ایالات متحده کمتر از ۱٪ بود، این سهم هم اکنون به ۱۱٪ رسیده است. در سایر نقاط دنیا نیز در طول دهه ۷۰ و ۸۰ روند مشابهی مشاهده شده است. با توجه به آنکه صندوق‌های مشاع جایگزینی کامل برای سپرده‌گذاری در بانک‌ها محسوب می‌شوند، توسعه آنها بی‌تردید بازار سپرده‌های بانکی را تحت تاثیر قرار داده است. تا جایی که واپوز از نیروی صندوق‌های مشاع به عنوان محرک اصلی آزاد سازی و شدت یافتن رقابت در بانکداری دنیا در طول دهه ۸۰ روی داد نام می‌برد. (واپوز، ۱۹۸۱)

سرمایه‌گذاری در بازارهای "اوراق بهادار" و به طور کلی "بازارهای مالی" را نیز می‌توان جایگزین قدرتمند دیگر سپرده‌گذاری در بانک‌ها دانست. بازارهای بورس نیز در نقاط مختلف دنیا گسترش قابل توجهی را شاهد بوده‌اند که نشان‌دهنده تزریق سرمایه به آنهاست. گسترش و قدرت یافتن این کالاهای جایگزین تاثیر قابل توجهی بر سپرده‌گذاری در بانک‌ها داشته است. برای مثال در نتیجه ظهور و توسعه آنها، روند سپرده‌گیری بانک‌ها رو به افول نهاده است. تا جایی که از سال ۱۹۹۴ میزان تسهیلات اعطایی بانک‌ها از میزان سپرده‌های آنها پیشی گرفته است. در نتیجه این روند بانک‌ها برای تامین منابع مالی لازم جهت ارضای تقاضای تسهیلات که محصول دیگر آنها به شمار می‌رود (به تدریج به جای استفاده از سپرده به وجوه استقراضی روی آورد). با توجه به این دو جایگزین قدرتمند، تهدید کالاهای جایگزین سپرده در بازار بانکداری دنیا به طور کلی قدرتمند ارزیابی می‌شود.

#### محیط ایران

در شرایط کنونی (محیط ایران) تهدید نخست را نمی‌توان در کوتاه‌مدت جدی ارزیابی کرد. با وجود سپری شدن زمان قابل توجهی از گسترش و رواج صندوق‌های مشاع در دنیا، این نوع شرکت‌ها هنوز در ایران جایگاه قابل توجهی به عنوان مدیریت‌کننده دارایی‌ها ندارند. چشم‌اندازی برای تغییر سریع این وضعیت نیز وجود ندارد. البته در بلندمدت و با پیوستن ایران به زنجیره اقتصاد جهانی، این نوع صندوق‌ها نیز به تهدیدی برای

سپرده‌گذاری در بانک‌ها تبدیل خواهند شد. بازار بورس تهران نیز با توجه به ریسک بالایی که از خود نشان داده در حال حاضر قابلیت جایگزینی کمی برای سپرده‌گذاری در بانک دارد. ریسک بالایی این بازار باعث می‌شود که این بازار برای نوع دیگری از تقاضای سرمایه‌گذاری که تمایل بیشتری به پذیرش ریسک دارد قابلیت جایگزینی داشته باشد. اما در افق بلندمدت بورس تهران نیز تهدیدی قابل توجه برای سپرده‌گذاری در بانک خواهد بود. اما اوراق قرضه دولتی را شاید بتوان در حال حاضر جایگزینی برای سپرده‌گذاری در بانک‌ها تلقی کرد. البته با توجه به عدم وجود یک بازار قدرتمند جدی که تمام شرکت‌ها امکان حضور در آن را داشته باشند و همچنین بالا بودن قیمت نفت که اقتصاد دولتی ایران را از تامین مالی بی‌نیاز کرده این بخش نیز در حال حاضر تحرک چندانی ندارد. شاید به نظر برسد که تقاضای سفته‌بازی پول به علت نقدشوندگی پایین و همچنین ریسک بالایی می‌تواند به عنوان جایگزین مهمی برای سپرده‌گذاری مطرح باشد. اما شرایط بازار ایران که تا کنون برای این نوع فعالیت‌ها بازدهی تقریباً قطعی را به نمایش گذاشته و بازدهی بالایی آنها که اغلب مستلزم تحمل ریسک بالایی نیست باعث می‌شود تا از به عنوان جدی‌ترین رقیب سپرده‌گذاری در بانک‌ها یاد کنیم. مثال‌های متعددی از سفته‌بازی وجود دارند که ریسک پایین و بازدهی بالایی را در بردارند از جمله ثبت نام تلفن همراه، اتومبیل و خرید مستغلات.

◆ سرمایه‌گذاری در بازارهای "اوراق بهادار" و به طور کلی "بازارهای مالی" را نیز می‌توان جایگزین قدرتمند دیگر سپرده‌گذاری در بانک‌ها دانست

با توجه به نقدشوندگی پایین‌تری که این نوع سرمایه‌گذاری دربردارد باید بیشتر آن را جایگزین سپرده‌های بلندمدت بانک‌ها دانست تا سپرده‌های دیداری و کوتاه‌مدت.

## تسهیلات

### محیط جهانی

هرچند تسهیلات بانک‌ها نیز کمابیش در برخی بازار فشارهایی را از سوی کالاهای جایگزین حس می‌کنند اما تهدید کالاهای جایگزین در مورد تسهیلات به اندازه سپرده‌ها جدی نیست. بخش اعظم (برای مثال در مالزی بیش از ۸۰٪ تسهیلات بانکی) به دو گروه اصلی از مشتریان یعنی اشخاص حقیقی و بنگاه‌ها تعلق

می‌گیرد. در بین اشخاص حقیقی هنوز جایگزین قدرتمندی برای تسهیلات بانکی شکل نگرفته است. اما بنگاه‌ها فرصت‌های خوبی برای تامین نیازهای مالی‌شان از طریق روش‌های جایگزین را در اختیار دارند. از بین این روش‌ها می‌توان به انتشار اوراق قرضه و انتشار سهام اشاره نمود. در محیط‌هایی که بازارهای مالی در آنها وضعیت پیشرفته‌تری دارند. تسهیلات بانک‌ها در این سگمنت فشار روزافزونی را حس می‌کنند.

عدم وجود جایگزین موثر برای تسهیلات بانک‌ها در بین اشخاص حقیقی باعث شده تا سهم تسهیلات اعطایی بانک‌ها به این سگمنت بازار مرتباً سهمی صعودی داشته باشد.

به نظر می‌رسد در بخش تسهیلات با دو نوع بازار متفاوت بنگاه‌ها و اشخاص حقیقی روبرو هستیم که در مورد اول جایگزین‌های قدرتمندی وجود دارند اما در مورد دوم محصول جایگزین موثری وجود ندارد.

### محیط ایران

هرچند در شرایط کنونی شرکت‌های ایرانی هنوز به شکل موثری وارد عرصه تامین مالی از طریق اوراق قرضه نشده‌اند اما روند رو به گسترش تقاضا برای رتبه‌سنجی که مقدمه انتشار اوراق قرضه بین‌المللی است چند سالی است که در ایران شکل گرفته است. در این راستا برخی از بزرگان اقتصاد ایران از جمله شرکت ملی نفت ایران، بانک صنعت و معدن و بانک توسعه صادرات رتبه اعتباری خود را از شرکت فیچ که یکی از چهار شرکت معتبر رتبه‌سنجی در عرصه بین‌المللی به شمار می‌رود، دریافت کرده‌اند. تعداد زیادی از غول‌های صنعتی ایران از جمله سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایرانا (ایدرو)، ایران خودرو، ساپا، سرمایه‌گذاری غدیر، سرمایه‌گذاری رنا، تراکتورسازی تبریز، ماشین‌سازی اراک، هیکو، سیمان فارس خوزستان، پتروشیمی اراک و توسعه صنایع بهشهر نیز در حال طی مراحل فرآیند رتبه‌سنجی بودند که پیشرفت کار آنها با خروج فیچ از ایران به علت مسایل



سیاسی متوقف شد. با توجه به این تقاضای گسترده به نظر می‌رسد که تغییر چشم‌انداز ایران و همکاری دوباره شرکت‌های رتبه‌سنجی به کشور به معنای ورود رقیبان بین‌المللی عرصه تامین اعتبار به ایران خواهد بود.

از سوی دیگر مدتی است که بازار بورس اوراق بهادار تهران نیز به علت مسایلی مشابه با رکود مواجه شده است رکودی که سبب کم‌اهمیت شدن سهام به عنوان جایگزینی برای تسهیلات بانک‌ها شده است. اما این بخش نیز با تغییر چشم‌انداز صنعتی کشور و بازگشت خوش‌بینی به بازار، به جایگاه خود باز خواهد گشت و به جایگزینی قدرتمند برای تسهیلات بانکی تبدیل خواهد شد. بنابراین هر چند در کوتاه‌مدت نیروی کالاهای جایگزین چندان قدرتمند به نظر نمی‌رسد اما در درازمدت نیروی قدرتمندی از سوی کالاهای جانشین بر بازار تسهیلات بانکی وارد خواهد شد.

## قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان

### محیط جهانی

شاید تا مدتی پیش ارائه‌دهندگان خدمات و محصولات بانکی به غیر از نیروی انسانی و متخصصین مسایل بانکی به منابع محیطی کمیابی نیازمند نبودند و قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان در این صنعت تهدیدی کم‌اهمیت تلقی می‌شد. اما با ظهور تکنوژی اطلاعات و وابسته شدن روزافزون خدمات بانکی به تکنولوژی اطلاعات، امروزه می‌توان اهمیتی بیشتر برای این تهدید در صنعت بانکداری قایل شد. بانک‌ها از طریق به کارگیری تکنولوژی (و به طور خاص تکنولوژی اطلاعات) چه در مدیریت پرونده‌ها و فرآیندهای بانک و چه در برقراری ارتباط موثرتر و بهتر با مشتریان می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند.

به طور کلی بانک‌ها سه نوع منبع اصلی را از محیط دریافت می‌کنند: ۱- نیروی انسانی شامل بخشی که در شعب فعالیت می‌کنند و بخشی که فعالیت‌های نیازمند به



### محیط ایران

با وجود اینکه تحولات تکنولوژیک و بانکداری الکترونیک مدت‌هاست در اغلب نقاط دنیا پارادایم صنعت بانکداری را تغییر داده‌اند اما در ایران آماده نبودن بسترهای مختلف شکل‌گیری بانکداری اینترنتی باعث شده تا تاثیر تکنولوژی اطلاعات بر بانکداری تا کنون سطحی باشد.

بخش اصلی تاثیرگذاری سیستم‌های اطلاعاتی در ایران تا کنون در حوزه فرآیندهای داخلی و عملیات بانک‌ها و تا حدودی در حوزه اطلاع‌رسانی به مشتریان و سهامداران قرار داشته است. با این وصف بانکداری ایران تغییرات اساسی را انتظار می‌کشد که حاصل تزریق تکنولوژی به مدل کسب و کار بانک‌ها و تغییرات اساسی در آنها خواهد بود. با این وصف بانک‌های ایرانی در کوتاه‌مدت نیروی قدرتمندی را از سوی تامین‌کنندگان سیستم‌های نرم‌افزاری احساس نمی‌کنند هر چند در درازمدت این وضعیت کاملاً دگرگون خواهد شد.

اما در زمینه نیروی انسانی به نظر می‌آید که بستر اهمیت یافتن این منبع محیطی از هم اکنون فراهم شده است. رقابت کنونی بین بانک‌های خصوصی ایرانی به تدریج نیاز آنها به نیروی متخصص توانمند را افزایش خواهد داد و لذا این گروه از تامین‌کنندگان در افق کوتاه‌مدت قدرت چانه‌زنی مناسبی را در بازار بانکی ایران در اختیار خواهند داشت. این روند در درازمدت و با ورود بانک‌های بین‌المللی به ایران شدت بیشتری خواهد گرفت.

با توجه به آنچه گفته شد قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان در صنعت بانکداری ایران در کوتاه‌مدت پایین و در بلندمدت متوسط ارزیابی می‌شود.

تخصص بانک چون تحلیل‌های مالی و توسعه محصولات جدید و غیره را بر عهده دارند.

۲- سیستم‌های ATM، نرم‌افزاری که در بانکداری الکترونیک و در مدیریت روابط با مشتری به کار می‌روند.

۳- سیستم‌های سخت‌افزاری چون کامپیوتر، زمین و سایر ابزار مورد نیاز در شعبه.

در مورد سیستم‌های سخت‌افزاری با توجه به استاندارد بودن کالاها، تامین‌کنندگان قدرت چانه‌زنی قابل توجهی ندارند. اما در زمینه نیروی انسانی و سیستم‌های نرم‌افزاری فشار قابل توجهی از سوی تامین‌کنندگان مشاهده می‌شود. با توجه به رقابت جدی در زمینه آرایه محصولات و خدمات جدیدتر، نیروی انسانی هر روز اهمیت بیشتری در صنعت بانکداری دارد و بانک‌های بزرگ بین‌المللی نیروی انسانی را سرمایه اصلی خود می‌دانند. در نتیجه این روند فارغ‌التحصیلان رشته مدیریت مالی امروزه از فرصت‌های شغلی و درآمدی در سطح عالی برخوردار هستند. برای مثال بسیاری از فارغ‌التحصیلان دکتری مدیریت مالی در دانشگاه‌های ایالات متحده فعالیت کاری خود را با درآمد سالانه‌ای در حدود دویست هزار دلار آغاز می‌کنند در حالی که درآمد آغازین فارغ‌التحصیلان رشته اقتصاد با وضعیتی مشابه حدود شصت هزار دلار در سال است.

در مورد سیستم‌های نرم‌افزاری نیز همانگونه که پیشتر گفتیم نیازمندی بالای بانک‌ها و همچنین نقش این سیستم‌ها در خلق مزیت رقابتی برای بانک، قدرت چانه‌زنی قابل توجهی در اختیار تامین‌کنندگان سیستم‌های نرم‌افزاری برای مدیریت ارتباط با مشتری و همچنین مدیریت عملیات بانک قرار می‌دهد. با توجه به مطالب فوق قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان بر صنعت بانکداری متوسط ارزیابی می‌شود.