

میزگرد برنامه‌ریزی استراتژیک (فرصت‌ها و چالش‌ها)



ششمین میزگرد فصلنامه با موضوع « برنامه‌ریزی
استراتژیک (فرصت‌ها و چالش‌ها)» با حضور
دکتر محمدعلی دهقان / مدرس دانشگاه و پژوهشگر اقتصادی،
دکتر محمدرضا عاطفی / عضو هیأت علمی دانشگاه و رییس هیأت مدیره‌ی
گروه مشاوره‌ی مدیریت ناب، دکتر هوشنگ نظامی‌وند / عضو هیأت علمی
پژوهشکده‌ی برنامه‌ریزی و مطالعات اقتصادی سینا و مجری پروژه‌ی برنامه‌ریزی
استراتژیک بانک مسکن، آقای ابوالقاسم رحیمی انارکی / مدیر مرکز
برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد و دبیر شورای راهبردی پروژه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک
بانک مسکن، مهندس محمد امیر کرامت / رییس اداره‌کل پژوهش و
برنامه‌ریزی بانک مسکن و عضو شورای راهبردی پروژه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک
بانک مسکن و دکتر غلامرضا عباسی استاد دانشگاه و مشاور علمی
فصلنامه، در محل سالن همایش‌های ساختمان ونک برگزار شد.

مهندس کرامت در آغاز میزگرد ضمن خوشامدگویی به حضار، تدوین اولین برنامه‌ی
استراتژیک بانک مسکن را دلیل اصلی انتخاب موضوع میزگرد عنوان کرد و از دکتر عباسی
خواست تا در ابتدا توضیحی درباره‌ی موضوع میزگرد ارائه کند.

دکتر عباسی: ما بر اساس روال معمول، محور اصلی فصلنامه را تعیین و بر اساس این محور
مجموعه مقالاتی را آماده و میزگرد فصلنامه را تشکیل داده‌ایم. با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی
استراتژیک برای بانک و مطالعاتی که در این زمینه در سازمان انجام شده است، تصمیم گرفتیم
میزگرد این شماره از فصلنامه را به موضوع مدیریت استراتژیک اختصاص دهیم.

به این منظور مجموعه‌ای از پرسش‌ها در این حوزه انتخاب شده که بر اساس ماهیت آن‌ها
به‌صورت انفرادی یا گروهی مطرح می‌شوند. به این ترتیب پرسش اول را برای آقای رحیمی
انارکی مطرح می‌کنیم؛ زیرا بحث اصلی آن مأموریت بانک مسکن است.

پرسش این است که با توجه به این‌که در حال حاضر فضای رقابتی در حوزه‌ی بانکی
در حال شکل‌گیری است، علاوه بر مأموریت‌های اساسی نامه‌ای بانک، چه مأموریت‌های
جدیدی می‌توانیم برای بانک مسکن تعریف کنیم؟

رحیمی انارکی: لازم می‌دانم برای روشن‌شدن برنامه‌ریزی استراتژیک و مأموریت‌های

سازمان ابتدا به سابقه‌ی بانک مسکن بپردازم.

بانک مسکن در ۲۵ دی‌ماه ۱۳۱۷ به‌نوعی از بانک ملی منتزع و تحت عنوان بانک رهنی ایران تأسیس شد و در قالب یک بانک مستقل شروع به فعالیت کرد. این بانک به‌عنوان یک بانک تخصصی و توسعه‌ای در طول حیات خود شناخته شده و کماکان نیز شناخته می‌شود. بانک مسکن طی ده‌ها سال فعالیت خود، خدمات تخصصی حوزه‌ی مسکن را در قالب طرح‌های مختلف به مردم ارائه کرده است.

در واقع بانک مسکن با تلفیق بانک رهنی ایران به‌عنوان بانک مادر و ۱۳ صندوق پس‌انداز مسکن و شماری از بانک‌های تخصصی دیگر که در حوزه‌ی مسکن فعالیت می‌کردند، از قبیل بانک ساختمان ایران و شرکت سرمایه‌گذاری‌های ساختمانی بانک‌های ایران، شکل گرفت. در سال ۱۳۵۸، پس از قانون ادغام و ملی‌شدن بانک‌ها، مجموعه‌ی این بانک‌ها و صندوق‌ها بانک مسکن را تشکیل دادند. پس از ادغام، خط سیر فعالیت تخصصی در زمینه‌ی مسکن کماکان در بانک تثبیت شد.

در اساسنامه‌ی بانک مسکن موضوع فعالیت بانک این‌گونه تعریف شده است: پرداخت تسهیلات در برابر رهن اموال غیرمنقول به‌منظور خرید یا واریز بدهی ناشی از خرید واحد مسکونی، احداث یا تکمیل و تعمیر ساختمان و همچنین اعطای تسهیلات و اعتبار به سازندگان واحدهای مسکونی ارزان‌قیمت و متوسط‌قیمت، اعطای تسهیلات به سازندگان مجتمع‌های مسکونی در برابر ضمانت‌نامه‌های بانکی، اعطای تسهیلات به واحدهای صنعتی سازنده‌ی مصالح ساختمانی و همین‌طور انجام سایر عملیات بانکی که به‌موجب قوانین و مقررات برای بانک‌ها منع نشده باشد.

تا سال ۱۳۶۸ وجه غالب فعالیت بانک یا حتی شاید بتوان گفت، کل فعالیت بانک، تنها در حوزه‌های تخصصی مسکن بود؛ اما بانک مسکن از اواخر دهه‌ی ۶۰ و اوایل دهه‌ی ۷۰ در مسیر توسعه و تعمیق فعالیت خود، علاوه بر فعالیت‌های تخصصی مسکن، سایر فعالیت‌های بانکی را نیز در پیش گرفت. پیش از آن، عقود که بر اساس بانکداری بدون ربا در بانک مسکن لحاظ می‌شد، تماماً به حوزه‌ی فعالیت مسکن مربوط می‌شد؛ اما از اوایل دهه‌ی ۱۳۷۰ پرداخت تسهیلات مضاربه در حوزه‌های تجاری، همچنین فعالیت‌های ارزی، صدور ضمانت‌نامه و دیگر فعالیت‌های بانک‌های تجاری در بانک مسکن آغاز شد. همچنین پیش از آن، افتتاح حساب جاری در بانک مسکن به‌صورت محدود انجام می‌گرفت.

با این حال به‌رغم این که حدود ۲۰ سال از شروع دیگر فعالیت‌های بانک می‌گذرد، کماکان فعالیت اصلی و غالب بانک مسکن فعالیت تخصصی در بخش مسکن است؛ به نحوی که در همه‌ی این سال‌ها بانک مسکن بیش از ۹۰ درصد فعالیت خود را در حوزه‌ی مسکن سازماندهی و ساماندهی کرده است. بنابراین در تهیه‌ی سند راهبردی و برنامه‌ریزی استراتژیک اخیر بانک هم به این موضوع توجه زیادی معطوف شده است. در واقع در این سند، مأموریت بانک ارائه‌ی خدمات بانکداری در حوزه‌ی تجهیز و تخصیص خدمات کارمزدی به آحاد جامعه و فعالان بخش‌های اقتصادی به‌ویژه بخش مسکن و ساختمان تعریف شده است. در حال حاضر در چارچوب استراتژی‌های جدید، ضمن این که حوزه‌ی مسکن و ساختمان را از مأموریت‌های اصلی بانک برشمردیم، دیگر فعالیت‌های بانک را نیز در مجموعه فعالیت‌های خود لحاظ خواهیم کرد.

دکتر عباسی: از دکتر نظامی‌وند می‌خواهیم دیدگاه‌های خود را درباره‌ی تغییر شرایط محیطی و بازار پول و سرمایه و تأثیر آن بر فعالیت‌های بانک، ارائه دهند.

دکتر نظامی‌وند: در ابتدا لازم می‌دانم در تکمیل اظهارات آقای رحیمی انارکی درباره‌ی مأموریت بانک به این نکته اشاره کنم که در تدوین مأموریت یک بانک تخصصی دو پرسش اساسی مطرح می‌شود:

۱. بانک مسکن چون بسیاری از بانک‌های تخصصی کشور یا حتی جهان، مشخصاً چه خدماتی را ارائه می‌کند و اصولاً این خدمات به چه کسانی اختصاص می‌یابد؟

۲. آیا تخصصی‌بودن بانک مسکن مانعی در ارائه‌ی خدمات فراگیر بانکداری ایجاد می‌کند؟

در پاسخ به این پرسش باید گفت که چنین نیست. از آن‌جا که بخش مسکن و ساختمان یک بخش اقتصادی بسیار گسترده است و در آن حوزه فعالان اقتصادی زیادی کار می‌کنند، بانک مسکن حتی در این حوزه نیز می‌تواند مانند بسیاری از بانک‌های تجاری به‌صورت فراگیر عمل کند. در واقع سهم زیادی از ارزش افزوده‌ی اقتصاد در حوزه‌ی ساختمان است. بانک مسکن در این حوزه سابقه‌ی خوبی داشته و تاکنون در این زمینه تجربه‌ی بسیاری کسب کرده و از ظرفیت‌های انسانی خوبی نیز برخوردار است؛ بنابراین می‌تواند در کنار ارائه‌ی خدمات تخصصی، خدمات فراگیر را نیز در سبد خدمات خود قرار دهد و نیز، با توجه به نظریه‌های جدید، خدمات نوینی را با عنوان بانکداری شرکتی، بانکداری اختصاصی، بانکداری خرد و بانکداری سرمایه‌گذاری در حوزه‌ی تخصصی‌اش تعریف کند. بدین ترتیب برای نقش‌آفرینی بانک مسکن به‌عنوان یک بانک فراگیر در بخش مسکن و ساختمان هیچ محدودیتی وجود ندارد. بسیاری از بانک‌های

تجاری دیگر نیز در این بازار فعالیت می‌کنند، زیرا این حوزه در سطح اقتصاد کشور از جذابیت و وسعت زیادی برخوردار است.

دکتر عباسی: با توجه به اهمیت مأموریت اصلی بانک مسکن، دیدگاه‌های دکتر دهقان را نیز در این باره می‌شنویم.

دکتر دهقان: اجازه دهید از بُعد بانکداری تخصصی به مأموریت بانک مسکن نگاه کنیم. در کشور ما چهار یا پنج بانک تخصصی وجود دارد: بانک توسعه‌ی صادرات، بانک صنعت و معدن، بانک مسکن، بانک کشاورزی و بانک توسعه‌ی تعاون که اخیراً به این جمع اضافه شده است. صرف‌نظر از بانک توسعه‌ی تعاون که از دیگر بانک‌ها جدیدتر است، چهار بانک دیگر دقیقاً دوجه‌دو، دو استراتژی و مأموریت متفاوت را برای خود قائل شده‌اند. بانک مسکن و بانک کشاورزی وارد فضای بانکداری تجاری شده‌اند، درحالی‌که دو بانک دیگر بر مأموریت تخصصی خود متمرکزند و سعی کرده‌اند بخش تجاری را گسترش ندهند. این دو بانک بیش از ۳۰ یا ۴۰ شعبه ندارند؛ درحالی‌که دو بانک مسکن و کشاورزی بیش از چندصد شعبه دارند. با مقایسه‌ی این دو گروه شاید بتوان دریافت که آیا مسیر طی شده صحیح بوده یا لازم است تغییراتی در این روند ایجاد شود؟

واقعیت این است که در صورت تمرکز روی مأموریت اصلی به‌عنوان یک بانک تخصصی، به منابعی محدود می‌شویم که قدرت مانور زیادی برای تجهیزشان نداریم؛ چنان‌که بانک توسعه‌ی صادرات و بانک صنعت و معدن تا حد بسیاری یا به سرمایه‌ای وابسته‌اند که از سوی دولت به آن‌ها اختصاص می‌یابد یا به سپرده‌گذاری‌هایی وابسته‌اند که از طرف دولت، صندوق توسعه‌ی ملی یا بانک مرکزی در این بانک‌ها انجام می‌گیرد. درحالی‌که بانک مسکن و بانک کشاورزی توانسته‌اند سهم بسیار خوبی از بازار به دست آورند و به‌عنوان بانک‌های تجاری مطرح در بین بانک‌های تجاری حضور داشته باشند و شعب خود را گسترش دهند. حال باید دید این توسعه به چه بهایی تمام می‌شود؟

اگر بانکی بتواند در بازارهای بیش‌تر منابع بیش‌تری را برای خود تجهیز کند، طبیعی است که می‌تواند در مأموریت تخصصی‌اش نیز موفق‌تر باشد. حجم تسهیلاتی که این بانک‌ها در حوزه‌ی تخصصی خود ارائه کرده‌اند، به‌راحتی قابل مقایسه است. با مقایسه‌ی اجمالی مشخص می‌شود که این دو بانک تا چه حد در حوزه‌ی تخصصی خود موفق عمل کرده‌اند؛ تا جایی که این مسأله موجب شده بتوانند سیاست‌های توسعه‌ای دولت را نیز به‌نحو گسترده‌تری اجرا کنند.

به‌عنوان مثال اجرای مأموریت سنگین مسکن مهر توسط بانک مسکن، بدون ایجاد این بازار و شبکه‌ی گسترده امکان‌پذیر نبود. بخش عمده‌ای از این مأموریت به مدد گسترش بانکداری تجاری امکان‌پذیر شده است؛ بنابراین گسترش فضای فعالیت در همه‌ی بازارهای مالی موجود در کشور منطقی به‌نظر می‌رسد؛ زیرا بانک می‌تواند از محل این گسترش، مأموریت تخصصی خود را نیز در سطح وسیع‌تری اجرا کند.

دکتر عاطفی: به‌ر حال بانک طی سلسله‌ای از فرآیندهای استراتژی، مسلماً مأموریت‌هایی برای خود تعریف کرده است و شاید دیگر جایی برای طرح این موضوع نباشد. با این حال من نیز لازم می‌دانم به دو یا سه نکته اشاره کنم.

۱. از آن جا که شرایط محیطی تغییر کرده است (یعنی ادغام وزارتخانه‌هایی که بانک مسکن متولی بخشی از آن‌ها در حوزه‌ی مسکن و شهرسازی بوده)، فضای ایجادشده توسط این وزارتخانه، بالطبع دامنه‌ی عمل وسیع‌تر و فرصت‌های جدیدتری را برای بانک فراهم کرده است.

۲. با مطالعه‌ی عملکرد پنج سال گذشته‌ی بانک‌ها در می‌بایم که سهم درآمد غیرمشاء از کل درآمدهای بانک‌ها روند نزولی داشته که البته قابل پیش‌بینی هم بود؛ زیرا توسعه‌ی بانکداری الکترونیک و درگیر شدن بعضی از شرکت‌هایی که چنین خدماتی ارائه می‌دهند، از قبیل همراه اول و غیره، موجب شد فعالیت‌هایی که پیش‌تر از طریق همه‌ی بانک‌ها صورت می‌گرفت، به یک بانک خاص ارجاع شود و سهم درآمدهای غیرمشاء از درآمدهای کارمزدی در پنج سال آینده نیز روند نزولی طی کند. با توجه به این موضوع، توسعه‌ی بانکداری مبتنی بر فناوری می‌تواند بخشی از کمبود درآمدها را جبران کند.

نکته‌ی مثبت، این است که مأموریت بانک مسکن به‌صورت اختصاصی تعریف شده و خدمات آن هم احتمالاً در حوزه‌ی مسکن تعریف می‌شود. حال اگر بخواهیم رابطه‌ی بانک‌ها را با بخش مسکن و ساختمان که بازار هدف بانک مسکن است بررسی کنیم، به سه شکل از رفتار بانک‌ها با این بخش می‌رسیم:

۱. در بانک‌هایی چون اقتصاددین و تات که سهامداران‌شان اساساً دست‌اندرکار حوزه‌ی ساختمان بوده‌اند، منابع بانک برای کسب سودآوری بیش‌تر همانند یک اهرم عمل می‌کند. این بانک‌ها با توسعه‌ی شرکت‌های اقماری، منافع‌شان را در اختیار شرکت‌های خود قرار می‌دهند تا ارزش افزوده‌ی بیش‌تری برایشان به ارمغان آورد و در این زمینه عملکرد خوبی هم داشته‌اند.

۲. بانک‌هایی که حوزه‌ی تخصصی آن‌ها مسکن نیست، ولی از طریق شرکت‌های اقماری در



حوزه‌ی ساختمان فعالیت می‌کنند، مانند بانک‌های سپه و ملت، وارد این بازار شده‌اند و تسهیلاتی ارائه می‌دهند تا از این حوزه سودی برده باشند.

۳. گروه سوم که تنها بانک مسکن را می‌توانیم از جمله‌ی آن به‌شمار آوریم، منابع و مصارفش را عمدتاً در این بازار تعریف می‌کند. بنابراین باید جایگاه استراتژیک خود را در مقایسه با عملکرد بانک‌های دیگر در این حوزه ارزیابی کند و سپس با توجه به این ارزیابی، بهترین گزینه‌ها را برای مأموریت خود در نظر بگیرد.

مهندس کرامت: استادان عزیز نکات خوبی را مطرح کردند، ولی لازم می‌دانم اشاره کنم که بانک‌های تخصصی به‌دلیل تمرکزی که در حوزه‌ی تخصصی خود دارند، به‌گونه‌ای به حمایت دولتی نیازمند می‌شوند. البته شاید بانک مسکن در مقایسه با بانک‌های تخصصی دیگر، به دلیل ویژگی‌ها و اهمیت پدیده‌ی مسکن در اقتصاد ایران، شرایط متفاوتی داشته باشد. اهمیت مسکن تا حدی است که حتی بانک‌های دیگر به این حوزه به‌عنوان یک حوزه‌ی سودآور توجه خاص دارند.

از سوی دیگر اگر به بانک مسکن تنها از دیدگاه اعطای تسهیلات ننگریم و فناوری‌های نوین در خدمات بانکی را در حوزه‌ی جذب منابع گسترش دهیم، شاید بتوانیم خلایی را که در حال حاضر در بانک مسکن وجود دارد، پوشش دهیم. یکی از دیدگاه‌هایی که بانک مسکن در حوزه‌ی استراتژیک باید در نظر داشته باشد، بحث جذب منابع در همین زمینه است؛ چنان که طبق آمار، گردش مالی صنعت مسکن و ساختمان بسیار بالاست.

جایگاه بانک مسکن نسبت به بانک کشاورزی (با توجه به شرایط اقلیمی کشور) و نسبت به بانک صنعت و معدن (با توجه به این که معادن ما هنوز وارد بخش خصوصی نشده‌اند و از طرف دولت حمایت می‌شوند)، متفاوت است و همین حوزه‌ی تخصصی مسکن، امکان بهره‌برداری تجاری را فراهم آورده است.

در ادامه‌ی این نشست، **دکتر عباسی** با جمع‌بندی اظهارات حاضران، پرسش دوم را این‌گونه مطرح کرد: تقریباً همه‌ی متخصصان توافق دارند که بانک مسکن علاوه بر فعالیت در حوزه‌ی تخصصی خود، می‌تواند خدمات گسترده‌ای را تعریف کند و سهمش را از بازار پول افزایش دهد؛ اما نکته‌ی مهم این است که طبعاً تغییر شرایط محیطی، چالشی را در نظام بانکی به‌طور کلی و برای بانک‌های تخصصی به‌صورتی خاص ایجاد خواهد کرد. از دکتر نظامی‌وند می‌خواهیم نظرشان را درباره‌ی این چالش‌ها بیان کنند.

دکتر نظامی‌وند: برخی از چالش‌های موجود در محیط برای همه‌ی بانک‌ها یکسان است؛ اما متغیرهایی وجود دارند که در آینده بانک مسکن را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهند. یکی از این متغیرها قیمت مسکن است. تسهیلاتی که بانک مسکن برای خرید در اختیار مشتری قرار می‌دهد، بخش ناچیزی از قیمت مسکن را در بر می‌گیرد. پس افزایش قیمت مسکن چالشی اساسی برای بانک مسکن محسوب می‌شود. البته حتی اگر درصد زیادی از هزینه‌ی مسکن پوشش داده شود، این امر به افزایش تقاضای مسکن می‌انجامد و خودبه‌خود قیمت مسکن را افزایش می‌دهد. برنامه‌ریزان بانک باید درباره‌ی خدمات بانک تدبیری بیندیشند تا اثر افزایش نرخ مسکن بر ارزش‌آفرینی مجموعه کاهش یابد.

چالش بعدی که از اهمیت بیش‌تری برخوردار است، تغییر ترکیب مشتریان است. در گذشته درصد کمتری از مشتریان بانک مسکن جزو مشتریان پریسک بودند، اما امروزه به دلایل شرایط اقتصادی و برخی مسائل دیگر، ممکن است با مشتریان پریسک روبه‌رو شویم؛ برای مثال، افرادی که اقساط را نمی‌پردازند و موجب می‌شوند بخشی از تسهیلات در وادی مطالبات گرفتار شود. مشکل دیگر این است که گیرندگان وام ساخت مسکن یا وام‌های مربوط به سرمایه‌گذاری در حوزه‌های دیگر، بلافاصله وام را به حسابی در بانکی دیگر منتقل می‌کنند. بنابراین باید برای مشتریان خدمات جذابی ارائه کنیم تا به‌هیچ‌وجه با انتقال منابع تسهیلاتی به بانکی دیگر، آن را از چرخه‌ی منابع بانک خارج نسازند.

چالش دیگری که در حال حاضر بانک مسکن با آن روبه‌روست، چابکی بیش‌تر بانک‌های خصوصی و تازه‌تأسیس است. این بانک‌ها به شدت در زمینه‌ی فناوری فعالند و از آن‌جا که تصمیم‌گیری برای آن‌ها ساده‌تر است، نسبت به محیط بلافاصله واکنش نشان می‌دهند، درحالی‌که بانک مسکن گستره‌ی وسیعی از شعب، نیروی انسانی و سطوح تصمیم‌گیری را داراست. باین‌حال با یک بازنگری ساختاری باید چاره‌ای اندیشید تا بانک مسکن هم بتواند با چالاکی بیش‌تری تصمیم‌گیری کند. چنان‌چه چالاکی بانک مسکن به همین ترتیب فعلی کمتر از رقبای باقی بماند، بخش بیش‌تری از بازار را از دست می‌دهد. برای مثال یکی از بانک‌های کشور در بخش انرژی چنان سرعت و فاصله‌ای گرفته است که سایر بانک‌ها دیگر قادر به در اختیار گرفتن سهمی از این بازار نخواهند بود.

دکتر دهقان: اصولاً ما باید بین تخصص و مأموریت تخصصی تمایزی قائل شویم. فعالیت در حوزه‌ی مسکن یک تخصص است و هر بانکی می‌تواند این تخصص را کسب کند، اما بانک مسکن



یک مأموریت تخصصی دارد که از دولتی بودن آن نشأت گرفته است؛ یعنی در واقع خواست‌ها و سیاست‌های توسعه‌ای دولت در این بخش باید از طریق بانک مسکن اجرا شود. مسلماً بانک مسکن در این مأموریت منحصر به فرد است. منظور ما از خارج شدن از چهارچوب تخصصی مسکن این است که تنها در این حوزه متوقف نشود. مأموریت تخصصی، فلسفه‌ی وجودی بانک مسکن است، اما باید از این چهارچوب خارج شود و به شکلی فعالیتش را گسترش دهد تا حتی بتواند مأموریت تخصصی خود را نیز ارتقا بخشد.

اما درباره‌ی چالش‌های پیش روی بانک‌های تخصصی، ما در اقتصاد کلان با یک چالش محیطی، یعنی مشکلات ناشی از تحریم‌ها مواجهیم. این مشکلات خواسته یا ناخواسته سیستم مالی را تحت تأثیر قرار داده و بانک‌ها را به شدت درگیر کرده و در بازار ارز نیز بحران ایجاد کرده است. بخش عمده‌ای از این بحران به سیستم بانکی سرایت کرده و اثرات و پیامدهای آن در ماه‌های بعد بیش‌تر بروز خواهد کرد؛ به‌ویژه بانک‌هایی که بیش‌تر در حوزه‌های ارزی فعال بوده‌اند، بیش‌تر نیز با این مشکلات دست‌وپنجه نرم می‌کنند.

چالش دیگر، افزایش رقابت در صنعت بانکداری کشور است. چنان‌که می‌دانید، افزایش تعداد بانک‌ها و شعب آن‌ها در کشور بیش از توسعه‌ی صنعت مالی کشور است. در حال حاضر صرفاً به‌دلیل مقررات دستوری بانک مرکزی، رقابت محدود شده است؛ یعنی بانک‌ها در نتیجه‌ی سیاست نرخ‌های بالای سپرده‌ی قانونی، سقف نرخ سود و نظارت‌های بانک مرکزی، از رقابت بازداشته شده‌اند و همین امر به ناکارایی بانک‌ها انجامیده است.

درواقع این دو چالش بزرگ محیطی است که همه‌ی بانک‌های کشور را تهدید می‌کند. در داخل صنعت بانکداری نیز بانک‌های دولتی به‌دلیل ساختار بروکراتیک و انعطاف‌ناپذیرشان، از چابکی لازم برای رقابت با بانک‌های خصوصی برخوردار نیستند.

چالش دیگر افزایش فزاینده‌هاست، به‌شکلی که - همان‌طور که دوستان اشاره کردند - حتی ممکن است تسهیلاتی که توسط بانک پرداخت می‌شود از چرخه‌ی منابع مالی بانک خارج شود. یکی از راهکارها برای جلوگیری از این مسأله، گسترش فعالیت‌هاست. اگر شبکه‌ی بانکی در بخش‌های دیگر نیز به میزان کافی گسترش یابد، مشتری ناچار نمی‌شود تسهیلات را از این شبکه خارج کند. شبکه باید به‌حدی گسترش یابد که خروج منابع از یک بخش با ورود به بخش‌های دیگر جبران شود، یعنی منابع از حساب یک مشتری خارج و به حساب مشتری دیگر واریز شود. پس با گسترش حوزه‌ی فعالیتی بانک می‌توان به‌شکلی مؤثر بر چالش‌های داخلی

غلبه کرد.

دکتر عاطفی: به نظر من، به عنوان چالش نخست، یکی از مسائل آن است که مشتریان سنتی بانک مسکن قشر متوسط جامعه بوده‌اند و اگر نگوئیم طی دو سه سال گذشته قشر متوسط جامعه نابود شده است، دست کم می‌توانیم بگوئیم به شدت تضعیف شده و بازار هدف بانک را دستخوش تغییرات جدی کرده است. بنابراین بزرگ‌ترین چالش پیش روی بانک این است که مشتریان قدیمی بانک که در گذشته با گرفتن وام می‌توانستند خانه بخرند، دیگر قادر به خرید نیستند. پس بانک یا باید سیاست‌ها و محصولات و خدمات تعریف‌شده‌اش را تغییر دهد، یا بازار هدفش را.

چالش دوم آن است که سهم بانک مسکن از بازار صنعت مسکن و ساختمان روبه‌کاهش است. این مسأله نتیجه‌ی ورود بانک‌های دیگر، از جمله بانک‌های خصوصی، به این بازار است. چالش سوم، تغییرات محیطی زیاد سال‌های اخیر است. بنابراین بانک باید در مدل کسب‌وکار خود تغییراتی ایجاد کند. طبعاً ایجاد تغییرات در مأموریت بانک نیز تأثیر خواهد گذاشت. اما مشکل فرّایت و عدم وفاداری مشتریان، تنها خاص بانک مسکن نیست؛ بلکه بسیاری از بانک‌های دولتی نیز با آن مواجهند. در واقع اغلب مشتریان تنها به دلیل سود پول ارائه شده در بانک‌های خصوصی به این بانک‌ها روی می‌آورند، نه به دلیل خدمات این بانک‌ها. بنابراین مهم‌ترین چالش بانک مسکن این است که یک بانک دولتی است، اما باید با چندین بانک خصوصی رقابت کند، ولی به دلیل دولتی‌بودنش محدودیت‌هایی دارد که نمی‌تواند به راحتی در این فضا رقابت کند.

درعین حال چند چالش کم‌اهمیت‌تر هم وجود دارد که از آن میان، می‌توان به این موارد اشاره کرد:

۱. توسعه‌ی فناوری: بانک‌هایی که نتوانند با توسعه‌ی فناوری همراه شوند، حتماً دچار چالش خواهند شد.

۲. خلق خدمات جدید و تخصصی‌شدن: برداشت‌ها از تخصصی‌شدن متفاوت است. از دیدگاه بعضی از بانک‌ها، تخصصی‌شدن یعنی حرکت به سوی بانکداری اختصاصی یا بانکداری سرمایه‌گذاری. از دیدگاهی دیگر، اگر بانک بخشی را که در آن فعالیت می‌کند (مسکن یا کشاورزی) برای خود تعریف کند، این فرآیند به مفهوم تخصصی‌شدن است. چالش این است که تعریف درستی از این واژه نشده است یا دست کم، اتفاق نظری وجود ندارد و تا تعریف مشخصی

از آن نداشتن باشیم، نمی توانیم برنامه‌ی مشخصی ارائه کنیم.

دکتر عباسی: آقای رحیمی انارکی، از دید شما که درون بانک فعالیت می کنید، یک

بانک تخصصی ممکن است با چه چالش‌ها و فرصت‌هایی مواجه شود؟

رحیمی انارکی: من لازم می دانم به برخی مسائلی که بانک مسکن به دلیل تخصصی بودن با

آن‌ها مواجه است و تضعیف سازمان را در این فضای رقابتی در پی دارد، بپردازم.

یکی از مهم‌ترین مشکلات در مجموعه فعالیت‌های بانک، شکاف بسیار زیاد بین متوسط مدت

ماندگاری منابع و ماندگاری تسهیلات است. متوسط مدت ماندگاری منابع در بانک بین ۲۴ تا

۲۸ ماه است، در حالی که متوسط مدت ماندگاری تسهیلات بین ۱۱۰ تا ۱۲۰ ماه برآورد می شود

که بیش از چهار برابر عدد قبلی است. در نتیجه بانک همیشه با کمبود مزمون منابع مواجه است و

نمی تواند یک سیاست اعتباری تثبیت شده را در مسیر جذب مشتریان به کار گیرد؛ بنابراین طی

یک سال چندین بار سیاست اعتباری خود را تغییر می دهد و معمولاً هم به سوی انقباضی شدن

پیش می رود. از سوی دیگر، شعبی که در قبال مشتریان تعهداتی داشته اند - از آن جا که منابع

کافی در اختیارشان گذاشته نمی شود - بدقولی می کنند. در چنین شرایطی مشتریان هم چندان

منتظر نمی مانند و منابع خود را به بانک‌های دیگر منتقل می کنند. همان طور که دوستان هم

اشاره کردند، بانک باید با سرعت بیش تری عمل کند و طرح‌ها و روش‌های جدیدی را در دستور

کار خود قرار دهد.

چالش دیگری که تا حدودی سودآوری و قدرت رقابت بانک را هم تحت تأثیر قرار داده، ابلاغ

نرخ‌های سود اعم از سپرده و تسهیلات، به صورت تکلیفی توسط بانک مرکزی به بانک‌هاست.

بانک‌های خصوصی سعی می کنند به نوعی در چهارچوب اختیارات و امکانات خود، خارج از این

قاعده‌ها عمل کنند؛ اما بانک‌های دولتی ملزم به اجرای این ضوابط هستند. از آن جا که بخش

عمده‌ای از فعالیت بانک مسکن (بیش از ۹۰ درصد) در حوزه‌ی تخصصی مسکن و بخش عمده‌ای

از تسهیلات پرداختی‌اش در قالب عقود مبادله‌ای است که پایین ترین نرخ سود را دارد، از این

نظر هم این بانک با مضیقه‌ی دیگری روبه روست. در بعضی از سپرده‌ها به دلیل ماهیت تخصصی

بانک، ما می توانیم به منظور جذب منابع، یک درصد بیش تر از نرخ‌های پایه، سود به سپرده گذار

بپردازیم و شکاف موجود بین درآمد و هزینه در تسهیلات و سپرده‌ها را تا حدی کم کنیم. از

سوی دیگر، از آن جا که بخش مسکن (نه تنها در ایران، بلکه در همه‌ی کشورها) موتور محرک

اقتصاد محسوب می شود، حساسیت ویژه‌ای نسبت به آن وجود دارد. از سال ۱۳۸۴ که سقف

تسهیلات بانک مسکن ۲۰ میلیون تومان تعیین شده است، کماکان پس از گذشت هشت سال از همان سقف تسهیلاتی برخورداریم و اجازه‌ی کوچک‌ترین افزایشی در حوزه‌ی تسهیلات خرید داده نشده است؛ درحالی‌که طی این سال‌ها قیمت واحدهای مسکونی چندین برابر افزایش یافته است. درواقع یکی از چالش‌ها و نگرانی‌ها از همین مسأله ناشی می‌شود. در این شرایط، بانک مسکن سهم خود را در بازار خرید ملک از دست خواهد داد. امیدواریم با دیدگاه‌های جدیدی که ارائه خواهد شد، بتوانیم تا حدی مشکلات و مسائل موجود را کاهش دهیم.

یکی دیگر از دلایل کمبود مژمن منابع، جز شکاف ماندگاری، تعهدی بودن حساب‌هاست. نزدیک به ۵۰ درصد منابع بانک به صورت تخصصی در قالب حساب‌های خاص بانک مسکن (حساب صندوق پس‌انداز مسکن، حساب پس‌انداز مسکن جوانان و حساب سپرده‌ی ممتاز) تأمین می‌شود. این حساب‌ها برای بانک هم فرصت ایجاد می‌کند و هم می‌تواند چالش‌زا باشد. در بحث چالش باید یادآور شویم که به دلیل تعهدی بودن این حساب‌ها، بانک مکلف است به دارندگان حساب، تسهیلات پرداخت کند.

البته همان‌طور که ماهیت تخصصی بودن بانک می‌تواند چالش‌آفرین باشد، به همان نسبت نیز در صورت مدیریت صحیح، می‌تواند فرصت‌های خوب و انحصاری ایجاد کند.

بانک مسکن برخلاف سایر بانک‌ها که معمولاً از ضوابط ابلاغی بانک مرکزی پیروی می‌کنند، امکان تعریف حساب‌ها و محصولات جدید در حوزه‌ی تخصصی خود را دارد. بنابراین همه‌چیز به خود بانک بستگی دارد که تا چه میزان بتواند فعال عمل کند و حساب‌ها و ابزارها و محصولات جدید برای خود تعریف کند.

همان‌طور که می‌دانید، بیش از ۵۰ درصد منابع بانک در حوزه‌ی تخصصی جمع‌آوری شده و ظرفیت خوبی برای افزایش این نسبت وجود دارد؛ زیرا طرح‌هایی که ما تهیه می‌کنیم، تخصصی است و باید به تصویب بانک مرکزی و شورای پول و اعتبار برسد؛ ولی دیگر بانک‌ها این مجوز و امکان را ندارند.

خوشبختانه ما به دلیل همین ماهیت تخصصی، در سال ۱۳۸۹ موفق شدیم به عنوان نخستین بانک وارد بازار سرمایه شویم و پلی بین بازار پول و بازار سرمایه ایجاد کنیم. این یکی از موفقیت‌های بزرگ بانک مسکن شمرده می‌شود. برای بانک مسکن این امکان وجود دارد که به دلیل متصل بودن به شبکه‌ی بازار سرمایه، بتواند با چالاکی ابزارها و محصولات مناسب را طراحی کند و به یک بازار بکر دست یابد.



دکتر عباسی: آقای دکتر نظامی‌وند، شما درباره‌ی فرصت‌های پیش روی بانک مسکن به‌عنوان یک بانک تخصصی، چه دیدگاهی دارید؟

دکتر نظامی‌وند: در این زمینه لازم می‌دانم به سه فرصت اشاره کنم:

۱. سرمایه‌گذاری در بخش مسکن کماکان سود خوبی به دنبال خواهد داشت. با این که خیلی از بخش‌های اقتصادی کشور به‌دلیل تحریم بخشی از جذابیت‌های خود را از دست داده‌اند، اما سرمایه‌گذاری در بخش مسکن همچنان سودآور است، بنابراین فرصت خوبی برای بانک فراهم است.

۲. ساختار جمعیتی کشور به سوی میانسالی پیش می‌رود و این بدان معناست که بانک به‌زودی با قشری از جمعیت روبه‌رو خواهد شد که از ثبات مالی نسبی در جامعه برخوردار است و کمتر دچار ریسک می‌شود. پس بانک مسکن باید برای این طیف جمعیتی جدید، نوعی از خدمات جدید را (چون تبدیل ملک به احسن و بزرگ‌تر) تعریف کند.

۳. نکته‌ی سوم استقبال مردم از بانکداری مجازی یا الکترونیک است. امروزه مشتریان علاقه‌مندند همه‌ی عملیات بانکی خود را با تلفن همراه انجام دهند. بنابراین سازمان نباید در حوزه‌ی فناوری اطلاعات سردرگم عمل کند. بانک مسکن نه‌تنها باید در استراتژی خود خدمات موبایل‌بانک را مد نظر داشته باشد، بلکه باید بکوشد در این زمینه پیشروتر از بانک‌های دیگر گام بردارد.

دکتر عباسی: آقای دکتر دهقان، نظر شما در این زمینه چیست؟

دکتر دهقان: عملکرد بانک مسکن به‌گونه‌ای بوده که عدم تطابق زیادی بین سررسید بدهی‌ها و دارایی‌ها به‌وجود آمده و در نتیجه، اهمیت ریسک نقدینگی تا حد زیادی افزایش یافته است. بخش عمده‌ای از این عدم تطابق ناشی از وابستگی بانک مسکن در حوزه‌ی مأموریت تخصصی خود به دستورالعمل‌ها و سیاست‌های دولتی و بانک مرکزی است.

طبق مطالعه‌ای که در زمینه‌ی صندوق‌های پس‌انداز بانک مسکن انجام شده است، به‌طور کلی این صندوق‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: صندوق‌های باز و صندوق‌های بسته. عملکرد صندوق بسته به این صورت است که سازوکار امتیازدهی، سپرده‌گذاری، اعطای وام و غیره را دارد، منتهی مشروط بر این که منابع کافی در صندوق وجود داشته باشد. بنابراین صندوق هرگز دچار عدم تعادل نمی‌شود و نرخ‌های تسهیلات و سود آن هم ثابت می‌ماند. اما ماهیت صندوق‌های باز به‌گونه‌ای است که بانک در صورتی متعهد به پرداخت وام می‌شود که سپرده‌ی فرد به امتیاز

لازم برای اعطای وام رسیده باشد. در این جا، نرخ، ثابت نیست و صندوق می تواند با تأمین منابع از بازارهای دیگر، منابع لازم را با نرخهای بالاتر فراهم کند و تسهیلاتی را که نسبت به پرداخت آنها متعهد است، بپردازد. بنابراین صندوقها معمولاً دچار مشکلات عدم تعادل نمی شوند، زیرا از یک سو با بالا بردن نرخشان می توانند منابع بیش تری جذب کنند و از سوی دیگر می توانند تقاضا برای تسهیلات را کاهش دهند. اصولاً صندوق پس انداز بانک مسکن تنها صندوقی در دنیاست که از هر دو سو به نفع سپرده گذار است، یعنی هم بانک متعهد به پرداخت تسهیلات در موعد مقرر است و هم نرخ تسهیلات ثابت شده است. به همین دلیل طبیعی است که در بسیاری موارد، بانک دچار عدم تعادل و مشکل نقدینگی شود.

حال که بحث فرصتها پیش آمد، لازم می دانم به یکی از مزیت های بانک مسکن اشاره کنم. این بانک به رغم دولتی بودن، تجربه ی بسیار گران بهایی در حوزه ی محصول سازی دارد. این تنوع محصولات حتی در بانک های تخصصی هم مشاهده نمی شود. ما باید از این تجربه و همچنین از ارتباط خود با بازار سرمایه نهایت استفاده را ببریم. البته ضروری است بانک در محصول سازی دو استراتژی را دنبال کند:

۱. در حوزه ی مأموریت تخصصی: یکی از وظایف بانک مسکن اجرای سیاست های توسعه ای دولت در زمینه ی تأمین مالی مسکن برای افرادی است که دسترسی کافی به منابع مالی ندارند. باید دولت و بانک مرکزی و سایر مقامات ناظر را متقاعد کنیم که طراحی محصولات مان باید به گونه ای باشد که به حداکثر خود اتکایی در بخش منابع و نقدینگی منجر شود.

۲. در حوزه ی فراتر از مأموریت تخصصی: در این حوزه بدیهی است که دولت و بانک مرکزی باید متقاعد شوند که باید به بانک مسکن هم مانند بانک های خصوصی اجازه ی فعالیت دهند. برای مثال، اگر بانک های خصوصی مجازند تا ۸۰ درصد ارزش یک واحد مسکونی را برای خرید تأمین کنند، بانک مسکن هم باید این اجازه را داشته باشد، ولی با منابعی که خارج از حوزه ی تخصصی اش باشد.

ما باید بتوانیم به نرخ تسهیلاتی برسیم که بانک های کشورهای پیشرفته به مشتریان شان ارائه می دهند. در این کشورها نسبت تسهیلات به GDP، ۱/۴ و ۱/۶ است، در حالی که در کشور ما این نسبت حدود ۰/۵ است و گاهی حتی تا ۰/۴ هم کاهش پیدا می کند. حال اگر دقت کنیم، متوجه می شویم که ۷۰ تا ۸۰ درصد GDP در آن کشورها شامل اعتبارات و تسهیلاتی است که در بخش رهنی و مسکن پرداخت شده است. بنابراین در بخش مسکن، برابر با همه ی اعتبارات



پرداخت شده، فرصت برای توسعه وجود دارد. مشکل اساسی این است که بانک مسکن تسهیلاتی با سقف ۲۰ میلیون تومان پرداخت می‌کند، در حالی که اگر بانک‌ها بخواهند ۷۰ تا ۸۰ درصد هزینه‌ی یک واحد مسکونی را در تهران تأمین کنند، باید چیزی در حدود ۲۰۰ تا ۳۰۰ میلیون تومان وام دهند. این فاصله را می‌توان با محصولات مختلف و متکی به بخش‌های دیگر پر کرد.

دکتر عباسی: آقای دکتر عاطفی، نظر شما درباره‌ی فرصت‌ها و همچنین

جهت‌گیری‌های بانک مسکن در روند تجهیز و تخصیص منابع در آینده چیست؟

دکتر عاطفی: مهم‌ترین چالش پیش روی بانک سودآوری است. در واقع نتیجه‌ی همه‌ی این بحث‌ها آن است که شاید اولویت بانک مسکن به دلیل دولتی بودن، سودآوری نباشد؛ اما در شرایطی که همه‌ی رقبا در پی سود هستند، اگر ما به دنبال سودآوری نباشیم، ادبیات رقابت را به هم زده‌ایم و در نتیجه، حوزة رقابت یا ابعاد آن در جایی تعریف خواهد شد که فراسوی بازی رقابت است و مشکلی ماهوی به وجود خواهد آمد.

بانک مسکن در یکی از سودآورترین و باثبات‌ترین بخش‌های اقتصادی کشور فعالیت می‌کند و این بزرگ‌ترین فرصت است که متأسفانه ما هنوز به‌طور کامل از آن بهره نبرده‌ایم و به جای فرصت‌سازی، فرصت‌سوزی کرده‌ایم. طی سال‌های گذشته، سهم بانک‌های تازه تأسیس از این فرصت، در مواردی حتی بیش از ظرفیت منابع‌شان بوده است. به باور من دو ویژگی در این بازار وجود دارد: نخست سود خیلی بالا و سپس باثبات بودن و ضریب ریسک خیلی پایین.

فرصت بعدی بانک مسکن دولتی بودن آن است؛ گرچه به نظر من این را نمی‌توان فرصت شمرد، بلکه بیش‌تر تهدید است تا فرصت. با این حال در سال‌های اخیر که همه‌ی تلاش دولت توسعه‌ی مسکن مهر بوده، فرصتی طلایی برای بانک مسکن فراهم شده است. اصولاً در کشور ما فاصله‌ی تهدید و فرصت بسیار ناچیز است؛ اما بانک مسکن باید بسیار مراقب باشد؛ زیرا با آمدن دولت بعدی شاید چنین فرصت‌هایی دیگر پیش نیاید؛ چراکه هر دولتی فعالیت‌های دولت پیشین را به چالش می‌کشد؛ پس این فرصت‌ها ماندگار نخواهد بود.

امروزه مزیت رقابتی بانک‌ها بسیار کوتاه‌مدت شده است. برای مثال اگر بانکی خدمت جدیدی ارائه می‌کند، بانک‌های دیگر هم به سرعت از روی آن کپی می‌کنند. مزیتی که بانک مسکن دارد این است که می‌تواند با کمک بانک مرکزی خدمات جدیدی را تعریف کند؛ بنابراین عمر این خدمات می‌تواند طولانی‌تر باشد.

بانک مسکن طی دو سال آینده باید حداکثر استفاده را از این مزیت‌ها ببرد، چون قوانین

بانک مرکزی، آن‌طور که نشان داده، چندان باثبات نیست. فرصت‌ها در بازار خیلی سریع ایجاد می‌شوند و خیلی سریع هم از بین می‌روند. بنابراین فرصت خلق خدمات جدید می‌تواند برای بانک مسکن مزیت‌آفرین باشد، به‌ویژه اگر بانک بتواند با توجه به شرایط موجود مدل جدیدی برای خود تعریف کند؛ چراکه عمر مدل‌های کسب‌وکار پیشین به‌سر آمده و اگر هنوز از این مدل‌ها استفاده می‌شود، به این دلیل است که شرایط بازار ما چندان رقابتی نیست و اگر بانک مرکزی محدودیت‌ها را بردارد، مؤسسه‌های مالی و اعتباری و صندوق‌های قرض‌الحسنه وارد صنعت بانکداری خواهند شد. دولت به‌طور موقت از این فرآیند جلوگیری می‌کند؛ اما بی‌تردید ظرف دو سه سال آینده فضا بسیار رقابتی‌تر از وضعیت فعلی خواهد بود.

پس بانک باید در پی خلق مزیت‌هایی با دوره‌ی عمر طولانی‌تر باشد. طولانی‌کردن عمر مزیت‌های رقابتی به‌شدت نیازمند تناسب استراتژیک است. در واقع زنجیره‌ی عوامل، فرآیندها یا ارزش‌های بانک باید به‌شکلی متناسب رشد کند؛ به‌طوری‌که قابلیت تقلید توسط بانک‌های دیگر کمتر شود. بانک باید سه یا چهار استراتژی یا جهت‌گیری داشته باشد:

۱. استراتژی تعالی عملیاتی (کوتاه‌مدت): چه‌بسا در حال حاضر بانک دارای منابعی باشد که خیلی کارساز نیست، پس باید ظرف یکی دو سال آینده با بررسی دارایی‌هایش، دارایی‌های غیرمولد را به مولد تبدیل کند.

۲. افزایش ارزش قابل ارائه به مشتری (میان‌مدت): این جهت‌گیری برای سال دوم و سوم مناسب است؛ یعنی از اکنون باید فعالیت‌هایی شروع شود که سال دوم و سوم زمان برداشت محصول آن‌ها باشد. برای توسعه‌ی این نگاه باید با خلق عوامل انگیزشی مناسب، خدمات بیش‌تری به مشتری ارائه شود.

۳. خلق خدمات و محصولات جدید (بلندمدت): لازم است در بلندمدت خدمات جدیدی خلق و معرفی شود. ارائه‌ی این خدمات جدید باید با تغییر نگاه تجاری مدل بانک همراه باشد.

۴. نوآوری در زمینه‌ی فناوری: طبق بررسی‌ها، در دنیا نفوذ موبایل‌بانکینگ ۷۳ درصد و نفوذ اینترنت‌بانکینگ ۴۶ درصد تخمین زده می‌شود. پس ضریب نفوذ موبایل‌بانکینگ بیش‌تر از اینترنت‌بانکینگ است، گرچه با تأخیری نسبت به اینترنت وارد سیستم بانکداری شده است. بی‌تردید با گذشت زمان و توسعه‌ی فناوری کارکرد شعب کم خواهد شد، زیرا فناوری‌های جدید بخشی از خدماتی را ارائه خواهند کرد که نیاز به توسعه‌ی شعب را کاهش می‌دهد. بنابراین جهت‌گیری رشد و توسعه‌ی بانک از نظر فیزیکیال حتماً باید بیش‌تر در حوزه‌ی فناوری باشد تا

تأسیس شعب بیش تر.

دکتر دهقان: همان طور که می دانید، بیزنس مدل بانکها در طول سالها تحولاتی داشته است. زمانی در شعب هر کارمندی مسئول ارائه‌ی یکی از خدمات بود، اما امروزه بانکها به این نتیجه رسیده‌اند که کارمند پشت باجه باید بتواند همه‌ی نیازهای مشتری را برآورده کند و با توجه به توسعه‌ی فناوری این امر محقق شده است. اما این تحول هنوز متوقف نشده و به دلیل رقابت و گسترش نوآوری‌ها در صنعت بانکداری، با گذشت زمان تعداد فرآیندها نیز رشد کرده است. حال بانک باید بر اساس انواع فرآیند، کارکنان را در حوزه‌های مختلف متخصص کند. بنابراین آنچه با نام بانکداری شرکتی یا اختصاصی مطرح می‌شود، در واقع مجموعه‌ای از فرآیندهای خدمات بانکداری است که در قالب یک خط کسب و کار بانک متمرکز می‌شود. این نوع ارائه‌ی خدمات مزیت‌های بیش تری دارد و می‌تواند به عنوان یک نوع استراتژی جذب منابع بیش تر از طریق ارائه‌ی خدمات تخصصی تر و مفیدتر به مشتری دنبال شود.

ما باید بر فاصله‌ای که بین تسهیلات و قیمت مسکن وجود دارد، تمرکز کنیم. در ابتدا باید ببینیم برای پر کردن این فاصله چه خدماتی می‌توانیم ارائه دهیم و این محصولات و خدمات از نظر نوع فرآیندها در چه قالب‌هایی قابل طبقه‌بندی هستند؟

اصولاً تعریف بانکداری اختصاصی در ایران ضعیف و نادرست است. بانکداری اختصاصی یعنی بانک ارتباط مستقیمی با مشتری خاص دارد و خدماتی ارائه می‌دهد که از طیف خدمات بانکداری خارج است. مثلاً بانک به مشتری خاص توصیه می‌کند که در چه زمینه‌ای سرمایه‌گذاری کند. بانکداری شرکتی هم به این مفهوم است که بانک، شرکتی را که با بانک‌های زیادی کار می‌کند و در اغلب بانکها حساب دارد، متقاعد کند همه‌ی امور بانکی‌اش را به این بانک بسپارد. در این صورت بانک باید بیزنس لاینی تعریف کند تا بتواند همه‌ی خدمات مورد نیاز آن شرکت را تأمین کند. اگر بتوانیم این ایده‌ها را با مأموریت اصلی بانک هم‌سو کنیم، بی‌تردید به نتایج خوبی خواهیم رسید. پس ما باید بیزنس لاین بانک را متحول کنیم و برای جذب مشتری و منابع بیش تر، ساختار جدیدی به آن بدهیم. این امر قطعاً نیاز به بررسی و تحقیق بیش تری دارد.

دکتر عباسی: آقای دکتر نظامی‌وند، دیدگاه شما درباره‌ی فرصت‌هایی که بانکداری شرکتی و اختصاصی می‌توانند با توجه به مأموریت بانک مسکن ایجاد کنند، چیست؟
دکتر نظامی‌وند: در ابتدا اجازه می‌خواهم اشاره‌ای به پرسش قبلی و بحث استراتژی بانک مسکن در تجهیز و تخصیص منابع داشته باشم. به هر حال اگر قرار باشد برای بانکی جهت‌گیری

انتخاذ شود، لازم است تکلیف بانک در سه حوزه روشن شود:

۱. تجهیز منابع: منابع مالی باید از کجا تأمین شوند؟

۲. تخصیص: اعطای وام و اعتبارات در کدام حوزه‌ها باید متمرکز شود؟

۳. کارمزد: کسب چه درآمدهایی با ارائه‌ی خدمات کارمزدی برای بانک متصور است؟

در این فضای رقابتی برای رسیدن به اهداف، راه‌حل اساسی این است که در هر حوزه تنوع ایجاد کنیم. یعنی هم باید در حوزه‌ی منابعی که قرار است وارد بانک شود، اعم از سپرده و غیرسپرده، تنوع ایجاد شود و هم باید بخشی در حوزه‌ی تخصیص در بانک ایجاد شود که کارش توسعه‌ی محصول باشد و با توجه به نقطه‌ی قوت خود (یعنی همان انحصاری بودن که دولت برایش تعیین کرده است) طرح‌های تسهیلاتی جدیدتری جذب کند و ارائه دهد.

باین حال باید در نظر داشت که این محصولات همان‌طور که دوره‌ی جنینی و رشد دارند، دوره‌ی افول هم دارند؛ پس بانک باید پیوسته محصولات جدیدتری ارائه دهد و در سبد محصولاتش چند محصول در دوره‌ی تولد، چند محصول در حال رشد و چند محصول در حال افول داشته باشد، به‌نحوی که ورود منابع قطع نشود و جریان صحیح تخصیص صورت گیرد تا بانک به سودآوری خوبی برسد.

اما درباره‌ی بانکداری شرکتی و بانکداری اختصاصی - در ایران تعریف بانکداری تخصصی به این صورت است که اگر کسی منابع زیادی وارد بانک کند، مشتری اختصاصی محسوب می‌شود. با توجه به این که بانک یک مسئولیت اجتماعی نیز دارد، باید مطالعه‌ای صورت گیرد که آیا می‌توان برای مشتریانی که سپرده‌ی زیاد می‌گذارند، به‌عنوان یک مشتری خاص، کانال توزیع خدمات خاصی در نظر گرفت؟ قطعاً در حوزه‌ی *corporate banking* فرصت‌های بیشتری وجود دارد. در سال‌های اخیر بیش‌ترین تسهیلات بانک در حوزه‌ی *corporate banking* به شرکت‌های انبوه‌ساز اختصاص داده شده، زیرا در این بخش شرکت‌ها و پیمانکاران معتبری حضور دارند که به‌خوبی می‌توان کانال توزیع خدمت خاص را برای آن‌ها تعریف کرد. اما در هر صورت از نظر ساختاری باید در کوتاه‌مدت تغییراتی در ستاد بانک ایجاد کرد تا چنین فضایی برای بانک مهیا باشد.

مهندس گرامت: تدوین صحیح برنامه‌های ایجاد خدمات جدید بانکی چون بانکداری اختصاصی و شرکتی، مستلزم شناخت کامل مخاطبان اصلی این خدمات است که همان مشتریان هدف بانک هستند. طبعاً مشتریان هدف یک بانک تخصصی - که در حوزه‌ی ساختمان و مسکن



فعالیت دارند - همان صاحبان سرمایه‌های عمده در حوزه‌ی ساخت‌وساز، شرکت‌های ساختمانی، تولیدکنندگان و تأمین‌کنندگان مصالح، تجهیزات و تأسیسات مرتبط هستند.

دکتر عباسی: آقای دکتر عاطفی، به‌عنوان آخرین سؤال، به نظر شما الزامات اجرایی کردن برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟

دکتر عاطفی: ابتدا در تکمیل مباحث پیش‌درباره‌ی بانکداری شرکتی، اختصاصی و خرد، باید گفت که مسلماً ما در آغاز نوع بانکداری را انتخاب نمی‌کنیم، بلکه مشتریان هدف را در نظر می‌گیریم و بنا بر نیاز مشتریان خدمات را تعریف می‌کنیم. سپس می‌سنجیم که ارائه‌ی این خدمات و پاسخ به آن نیازها در قالب کدام‌یک از انواع بانکداری ممکن است.

همچنین ممکن است شکل بانکداری اختصاصی در ایران با کشورهای دیگر متفاوت باشد، بنابراین چنان‌که گفته شد، ما باید متناسب با نیاز مشتریان تعریف جدیدی از شکل بانکداری ارائه کنیم، حال چه بانکداری اختصاصی باشد، چه بانکداری خرد یا شرکتی و غیره. به نظر من ابتدا زنجیره‌ی ارزش صنعت مسکن و ساختمان باید در بانک تعریف شود، سپس تعیین شود که بانک می‌خواهد به کدام‌یک از حلقه‌های این زنجیره‌ی ارزش آفرین وارد شود و آن را به‌عنوان بازار هدفش تعریف کند. سپس بر مبنای پاسخ به پرسش اخیر، تعیین شود که چه اقداماتی باید صورت گیرد و بانک باید وارد چه کسب‌وکارها و چه بیزنس‌لاین‌هایی شود. پس از آن باید بتوان برای هر واحد کسب‌وکار، خدماتی کاملاً اختصاصی تعریف کرد. اصولاً بانک باید یک استراتژی کاملاً مشخص داشته باشد و نوع رفتارهایش متناسب با عصر جدید نوآوری و همچنین نیازهای مشتریان باشد.

همه‌ی این فعالیت‌ها ابزارهایی برای جذب منابع بیش‌تر است و درواقع این موضوع از مهم‌ترین بحث‌ها در حوزه‌ی استراتژی کسب‌وکار محسوب می‌شود. زیرا از هر ۱۰ شرکتی که برنامه‌ی استراتژی خود را به‌شکل کارآمد تدوین کرده‌اند، ۹ شرکت در اجرای این استراتژی با شکست مواجه شده‌اند. بنابراین اجرای استراتژی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و یکی از چالش‌های بانک پس از تدوین استراتژی محسوب می‌شود. در روند اجرای استراتژی چند چالش وجود دارد:

۱. چالش انسانی: دیدگاه‌های افراد مختلف، متفاوت است و شاید همه به یک میزان با استراتژی موافق نباشند. بخشی از این چالش احتمالاً طی فرآیند تدوین ایجاد شده است که در این مورد، می‌توان به کمک ابزارهای اطلاع‌رسانی گوناگون ابهام‌زدایی کرد.

۲. تعهد مدیریت ارشد: پرسش این است که تا چه حد می‌توان مدیریت ارشد را مجاب کرد

تا در روند اجرای استراتژی ثابت قدم بماند؟ همچنین تغییر و تحولات و جابه‌جایی‌ها در سطح مدیران نیز می‌تواند یکی از چالش‌هایی باشد که بانک با آن مواجه خواهد شد.

۳. چگونگی تسری این استراتژی به سطوح پایین‌تر سازمان: من در کتاب «دست‌آورد اجرا» مدل شش‌مرحله‌ای کاپلان و نورتون را معرفی و ارائه کرده‌ام که می‌تواند مدل مناسبی باشد. طراحی یک نظام سنجش و ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد مبتنی بر اجرای استراتژی و ربط دادن بخشی از حقوق و دستمزد به تحقق اجرای آن، می‌تواند ضامن اجرایی خوبی محسوب شود. بنابراین عامل انسانی، عامل مالی، تعهد مدیریت ارشد و قبول کارکردهای تکنیکی و فنی که سازمان برای گسترش استراتژی به بخش‌های مختلف خود در پیش می‌گیرد، چهار مسأله‌ی بسیار جدی و مهم است که توجه به آن‌ها می‌تواند چالش‌های اجرای استراتژی را تا حدودی کاهش دهد.

رحیمی انارکی: در جمع‌بندی دیدگاه‌های ارائه‌شده در این میزگرد، می‌توان گفت در این‌جا مباحث خوبی مطرح شد، البته شرایط چه از نظر اقتصادی و چه از نظر اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، بین‌المللی و غیره، چندان قابل پیش‌بینی نیست؛ اما به‌رحال دیگر سازمان‌ها هم در چنین شرایطی فعالیت می‌کنند. در هر صورت من بسیار خوشبین هستم، زیرا بانک مسکن تجارب مختلفی در زمینه‌ی فعالیت‌های متعدد و متنوع دارد.

در برنامه‌ریزی استراتژیک سعی شده است شرایط لازم برای اجرای این سند فراهم شود. در این‌باره پیش‌بینی‌هایی هم صورت گرفته است؛ به‌طوری‌که چندی است یک واحد سازمانی را با عنوان «ارزیابی عملکرد» تعریف کرده‌ایم و همکاران هم بررسی‌ها و پژوهش‌هایی در این زمینه انجام داده‌اند. برای اجرای برنامه‌ها مدل BSC انتخاب شده است و حتی همکاران بر اساس اهداف و شاخص‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، در این واحد یک مانور آزمایشی هم انجام داده‌اند که نتایج خوبی را در پی داشته است. البته برای ادامه‌ی این برنامه مسلماً با چالش‌هایی مواجه خواهیم شد، اما می‌توان با یک برنامه‌ریزی مشخص و سازماندهی مناسب به موفقیت‌هایی در پیاده‌سازی این برنامه نائل آمد.

این میزگرد با اظهارات **دکتر عباسی** در قدردانی از حضور کارشناسان محترم به پایان رسید. دکتر عباسی در این بخش گفت: موضوعاتی که مطرح شد، چشم‌انداز مثبتی را فراروی بانک می‌گشاید و به‌نظر می‌رسد که تبیین ادبیات جدید در حوزه‌ی مسائل مالی می‌تواند راه‌های جدیدی را برای جذب منابع و تخصیص آن‌ها پیش روی مدیران و کارکنان بانک قرار دهد. ■