



تأثیر عوامل مدیریتی و تکنولوژی در استقرار سیستم بانکداری جامع

میثم وزیریان

کارشناس ارشد رشته مدیریت بازرگانی؛ گرایش کارآفرینی. دانشگاه آزاد فیروزکوه. ایران

meysamvazirian@yahoo.com

چکیده

هدف اصلی این مقاله بررسی تأثیر عوامل مدیریتی و تکنولوژی در استقرار سیستم بانکداری جامع است. روش تحقیق به صورت توصیفی-تحلیلی و روش گردآوری مطالب به صورت کتابخانه ای می باشد. صنعت بانکداری در ایران به عنوان رکن اساسی بازار پول، نقش تعیین کننده ای در اقتصاد ایفا می کند. با توجه به تغییر ساختار و قوانین بانکها طی دو دهه گذشته، جنبه رقابتی میان بانکها بطور فزاینده ای گسترش یافته است و کیفیت خدمات ارائه شده به عنوان یک معیار مهم از عملکرد سازمان، موسسات مالی و بانکی در نظر گرفته شده است. بررسی های مختلف نشان می دهد که صنعت بانکداری در ایران برای نیل به اهداف استراتژیک خود، در آستانه تحولات اساسی قرار گرفته است. بسیاری از بانکها در حال مطالعه و استقرار استراتژی جامعی در سطح بنگاه های مالی هستند. یکی از مدل های بانکداری در دنیا مدل بانکداری جامع است. با توجه به اینکه هم اکنون بسیاری از بانکهای تجاری در ایران در حال تغییر مدل کسب و کاری خود به سمت بانکداری جامع می باشند، تدوین چارچوبی جهت کمک به تصمیم گیرندگان اصلی این بازار جهت دستیابی به اهداف بسیار ضروری است .

کلمات کلیدی: استقرار، مدیریتی، تکنولوژی، بانکداری جامع، استراتژی، عملکرد



۱- مقدمه

در سال های اخیر دامنه فعالیت بانکداری مبتنی بر فن آوری اطلاعات تحت عنوان بانکداری الکترونیک به شدت توسعه یافته و بانک ها مصمم به استفاده از تمام ظرفیت های ایجاد شده از قبیل اینترنت بانک موبایل بانک بانکداری مبتنی بر اس ام اس، خود پردازها و کیوسک های اطلاع رسانی، پرداخت موبایلی و غیره هستند و همچنین روش های کسب و کار جدیدی بر اساس خدمات فن آوری از قبیل بانکداری شرکتی یا تجاری (هدف قرار دادن نهادهای کسب و کار)، بانکداری شخصی (انجام خدمات بانکی و ارائه محصولات متناسب با نیازهای مشتریان) و بانکداری عمده (هدف قرار دادن بانک های دیگر به عنوان مشتریان نخست) مطرح شده است. (باقری، ۱۳۹۳: ۲۸).

بانکداری الکترونیک بانک ها را به استفاده از فن آوری پیشرفته برای ارائه خدمات قادر می سازد و امکان استفاده از انواع کانال های پرداخت را فراهم می آورد. علاوه بر این چهار جنبه اساسی پذیرش و به هنگام نگهداشتن مقررات، قانونمندی و تعریف و تدوین قوانین جدید، هماهنگی و تعریف عملیات در حیطه انواع مرزها و یکپارچگی به عنوان فرآیند فناوری اطلاعات و سبک های عملیاتی مرتبط با آن را در تعریف و تنظیم روابط مطرح می سازد. اصل یکپارچه سازی در بانکداری الکترونیک مستلزم وجود یک سیستم اطلاعاتی یکپارچه و متمرکز با نقش راهبردی در کسب و کار بانکی تحت عنوان سیستم بانکداری جامع می باشد.

در سال های اخیر بخش عظیمی از بانک ها سیستم های خود را به سمت سیستم بانکداری جامع سوق داده اند. استفاده از سیستم بانکداری جامع به تبع بانک های دنیا و با توجه به گستره کسب و کار بانکی امری اجتناب ناپذیر در چرخه کسب و کار بانکی می باشد. (بانک مرکزی، ۱۳۹۴). پیچیدگی سیستم های اطلاعاتی بانک ها، افزایش روز افزون داده ها و تراکنش های بانکی، وجود یک سیستم جامع، متمرکز و با قابلیت اعتماد و عملیات بالای مبتنی بر فن آوری اطلاعات برای پشتیبانی از کسب و کار بانک را بیش از پیش نمایان ساخته است. (منصوری، ۱۳۹۸: ۲۲-۳۱).

ولی مفهوم سیستم بانکداری جامع و کارایی آن برای بسیاری از افراد هنوز شناخته شده نیست و به همین دلیل بهره برداری بهینه ای از سرمایه گذاری های انجام شده در این بخش صورت نمی گیرد (مهتابی، ۱۳۹۳: ۳۳). از سوی دیگر چالش مدیریت، هزینه ها و بسیاری از موارد دیگر بهره برداری از نظام ها و فن آوری های نو را با مشکلات مواجه می کند. علاوه بر این واگرایی در تفکر حاکم بر فناوری اطلاعات نظام بانکی، شناسایی موانع و مشکلاتی که بر سر راه استقرار سیستم های نوین بانکداری وجود دارد از اهمیت زیادی برخوردار است. بنابر این رسیدن به یک تعریف جامع از سیستم



بانکداری جامع و شناسایی عوامل موثر در استقرار این سیستم رتبه بندی تاثیر عوامل مدیریتی و استراتژیکی و ارایه راه حل و پیشنهاد جهت از بین بردن یا کاهش آثار سوء عوامل موثر، هدف اصلی این پژوهش می باشد که با توجه به ضرورت و اهمیت راهبردی استقرار چنین سیستمی برای بانک، جهت کمک به استقرار بهینه سیستم بانکداری جامع انجام پذیرفته است. ارزیابی عملکرد و سنجش موفقیت بانک ها از جمله مباحث مدیریت است که در حوزه حسابداری مدیریت قابل بحث و بررسی است. همچنین ثابت شده که در شرایط امروزی موسساتی باقی می ماند که قوی و نیرومند بوده و به شکل کارا و موثر فعالیت نمایند. بنابراین دستیابی به شیوه های نوین در ارائه خدمات بانکی یک مزیت رقابتی برای هر بانک است. اطلاعات و جریان و مسیر اطلاعات از عواملی است که موفقیت بانکها را رقم می زنند. از این رو شاخص هایی برای موفقیت و کارایی بانکها ضروری هستند که باعث ایجاد مزیت رقابتی و اثربخشی بیشتر شود. (خالقی و مقدم، ۱۳۹۹: ۲۳)

اکنون این سوال مطرح است که نقش و تاثیر عوامل مدیریتی و استراتژیکی بر استقرار سیستم های جامع چگونه است؟

3

۲- مفاهیم نظری

۱-۲- **بانکداری الکترونیک:** یکی از انواع بانکداری است که تمامی انتقالات پول و فرآیندهای بانکی را در بستر اینترنت و به صورت الکترونیکی بدون نیاز به حضور فیزیکی مشتریان در بانک مدیریت می کند. بانکداری الکترونیکی با استفاده از تکنولوژی های پیشرفته سخت افزاری و نرم افزاری شبکه و مخابرات انجام می شود. (معارفوند، ۱۳۹۹: ۶۷)

۲-۲- **سیستم های جامع بانکداری:** عبارتست از یک سیستم فن آوری اطلاعات استراتژیک با قابلیت های مورد نیاز برای اجرای عملیات بانک یا موسسه اعتباری که در آن علاوه بر اتوماسیون کسب و کار اصلی، اتصال به درگاه های پرداخت مختلف از یک سو و ارتباط با انواع سیستم های فن آوری از سوی دیگر مطرح می باشد. (زیمیرین، ۲۰۱۱)

۳-۲- **عوامل مدیریتی-استراتژیکی:** این عوامل سیاست های مدیریتی و حسن انتخاب آنها در اجرای پروژه های عملیاتی خود در سازمان های مختلف در بانکها مربوط میشود. این عوامل نهایتا از مدیران ارشد تا مدیران عملیاتی به اجرا درمی آید. (گیلانی، شهبازی، ۱۳۸۹: ۵۶).

۳- مبانی نظری و پیشینه پژوهش



پول الکترونیک برای اولین بار در سال ۱۹۱۸ توسط بانک های فدرال رزرو آمریکا برای جابه جایی وجه توسط تلگراف استفاده شد و بانک آمریکا^۱ اولین موسسه ای بود که تصمیم گرفت تا کارهای زمان بر و بسیار سختی مانند وصول چک و مدیریت حساب های مشتریان خود را توسط کامپیوتر انجام دهد.

سال ۱۹۹۴ بانک ها و سازمان ها برای انجام فعالیت های خود شروع به استفاده از اینترنت کردند و در سال ۱۹۹۵ فقط ۲۴ بانک از اینترنت استفاده می کردند که این تعداد در سال ۱۹۹۷ به ۸۰۰ بانک افزایش پیدا کرد به طوری که کارشناسان پیش بینی کردند تا سال ۲۰۰۰ تعداد بانک هایی که از شبکه اینترنت استفاده می کنند به ۱۵۰۰ عدد افزایش پیدا می کند. (مسبوقی، ۱۳۹۸: ۲)

استراتژی بانکداری جامع از قرن ۱۹ در جهان توسعه یافت در حالی که تا سال ۱۸۷۰ در مقیاس کوچکتر در صنعت بانکداری آلمان بکار گرفته شده و موجب رونق اقتصادی شده بود. موجودیت سیستم های بانکی تا اواخر ۱۹۸۰ کاملاً به صورت غیر جهانی بوده و پس از تصویب توافقنامه تجارت آزاد بین آمریکای شمالی و کشورهای شریک (ایالات متحده آمریکا، کانادا و مکزیک) سیستم بانکی به بانکداری جامع تغییر روش داد. منشاء بانکداری جامع در کشور آلمان به سال ۱۸۵۰ باز می گردد در حالی که در ایالات متحده آمریکا قبل از دهه ۱۹۲۰ به شکل غیررسمی وجود داشته است. بانکداری جامع در اروپا اساساً به مفهوم حمایت از شرکتها و موسسات تجاری برای ارائه خدمات مالی متنوع زیر یک چتر میباشد (خلیل لو و ملک زاده، ۱۳۹۵: ۷۸).

4

۴- بانکداری جامع

بانک نهادی اقتصادی است که وظیفه هایی چون تجهیز و توزیع اعتبارات، عملیات اعتباری، عملیات مالی، خرید و فروش ارز ها، نقل و انتقال وجوه، وصول مطالبات اسنادی و سود سهام مشتریان، پرداخت بدهی مشتریان، قبول امانات، نگهداری سهام و اوراق بهادار و اشیای قیمتی مشتریان، انجام وظیفه قیومیت و وصایت برای مشتریان، انجام وکالت خریدها و فروش را بر عهده دارند. وظایف بانک مرکزی عبارتست از انتشار اسکناس و تنظیم حجم پول در گردش، نگهداری فلزات گرانبها و ارزهای متعلق به دولت، نگهداری ذخایر قانونی و موجودی نقدی بانک های تجاری، ایجاد امکانات اعتباری برای بانک های تجاری، انجام دادن عملیات تصفیه حساب بین بانک ها، صندوقداری و نمایندگی مالی

^۱ Bank of America



برای عملیات بانکی دولت، اجرای سیاست پولی و کنترل حجم اعتبارات. این بانک مسؤلیت کنترل شبکه بانکی و اداره سیاست پولی ثبات را بر عهده دارد. این بانک، بانک های دیگر را در جهت ارائه خدمت و هماهنگی با اقتصاد به فعالیت وامیدارد. (حیدری، ۱۳۹۳: ۴۹).

۴-۱- مفهوم بانکداری جامع

اصطلاح بانکداری جامع به معنای ارائه خدمات مختلف به اقشار مختلف مردم است و نوعی نگرش مشتری محور در صنعت بانکداری محسوب می شود که بازه وسیعی از خدمات مالی را به مشتریان عرضه می کنند بانکداری جامع نوعی مفهوم می باشد، نه راه حل. بانک با توجه به مفهوم بیان شده به ارائه انواع خدمات متنوع می پردازد، اما اجباری به ارائه تمام خدمات ندارد. لذا این امکان وجود دارد که بانک ها بعضی از خدمات را ارائه دهند، که به عنوان بانک های جامع در اشکال متنوع ظاهر می شوند، که این خدمات عبارتند از بانکداری اختصاصی، بانکداری شرکتی، بانکداری خرد و ... بانکداری جامع اصطلاحی است که در مورد موسسات مالی به کار می رود که پیشنهادهایی در ابعاد وسیع در زمینه خدمات بانکی به مشتریان خود ارائه می دهند و بر اساس الزام بانک مرکزی مقرر شده است تا بانک ها مشتریان خود را بر اساس معیارهایی طبقه بندی کرده و خدمات خود را متناسب با طبقه بندی مشتریان ارائه کنند (باقری، ۱۳۹۳: ۴۲).

۴-۲- تاریخچه بانکداری جامع

استراتژی بانکداری جامع از قرن ۱۹ در جهان توسعه یافت. در حالیکه تا سال ۱۸۷۰ در مقیاس کوچک تر در صنعت بانکداری آلمان بکار گرفته شده و موجب رونق اقتصادی شده بود. موجودیت سیستم های بانکی تا اواخر ۱۹۸۰ کاملاً بصورت غیر جهانی بوده و پس از تصویب توافقنامه تجارت آزاد بین آمریکای شمالی و کشورهای شریک (ایالات متحده آمریکا، کانادا و مکزیک) سیستم بانکی به بانکداری جامع تغییر روش داد. منشاء بانکداری جامع در کشور آلمان به سال ۱۸۵۰ بازمی گردد، در حالیکه در ایالات متحده آمریکا قبل از دهه ۱۹۲۰ به شکل غیررسمی وجود داشته است. بانکداری جامع در اروپا اساساً به مفهوم حمایت از شرکت ها و مؤسسات تجاری برای ارائه خدمات مالی متنوع زیر یک چتر می باشد. برای مثال کشورهای آلمان، سوئیس و فرانسه به بانکداری جامع پیوسته اند. در سال ۱۹۸۶ در انگلستان به عنوان «انفجار بزرگ» شناخته شده است و فعالیت های تجاری و بانکی با هم ترکیب گردیده است. در سال ۱۹۸۹ نیز، شورای تحقیقات سیستم های مالی ژاپن اصطلاح بانکداری جامع را به منزله تعیین یک سیستم مالی برای نهاد بانکی کشور در نظر گرفت که فعالیت های متنوع مالی از جمله اوراق بهادار و فعالیت های بازار سهام را در بر می گرفت. این سیستم بانکی در ژاپن تا حد زیادی مشابه موارد استفاده شده در ایالات متحده آمریکا بوده است و تا همین اواخر، در کانادا و



مکزیک نیز کاربرد داشته است. (ایجیان، ۲۰۰۴). مدل بانکداری جامع، یکی از مهمترین رویکردهای نوین بانکداری، در بسیاری از بانکهای تراز اول جهانی پیاده سازی شده است.

۵- مدل بانکداری

مدل بانکداری جامع از ۷ بخش اصلی تشکیل می شود که بخش اصلی عبارتند از بانکداری خرد، اختصاصی و مجازی که بر اثر همپوشانی ها، شکل های دیگری از بانکداری را ایجاد می کنند. (اسنجر، ۱۹۹۹)

۵-۱- بانکداری خرد:

بانکداری خرد را می توان دریافت سپرده از مردم و دادن وام به افراد و بنگاه ها تعریف کرد. با این تعریف بانک ها در نقش واسطه های مالی عمل می کنند. تک تک چنین مبادلاتی ارزش اندکی دارند اما وقتی حجم چنین مبادلاتی زیاد باشد، ارزش قابل توجهی ایجاد می شود. معمولا این بانک ها سیستم پرداخت نیز دارند. استفاده از بانک های خرد برای پرداخت ها به بانک های عمده ای که موجودی کاری شان را در بانک های خرد نگهداری می کنند تعمیم یافته است. به همین دلیل، بانک های خرد در انگلیس، بیش از مقادیر ذخیره قانونی در بانک مرکزی انگلیس پول نگهداری می کنند تا به این وسیله برای تسویه حساب های بین بانکی مجبور نشوند از حساب هایشان پرداخت های بیشتری انجام دهند. تعداد مبادلات پرداختی در طی یک سال عدد بسیار بزرگی می شود. همچنین، پرداخت های صورت گرفته متأثر از کارت های هوشمندی است که تراز آن حساب ها در کارت های اعتباری نگهداری می شود. گفتیم که بانک های خرد با ریسک های نقدینگی و ریسک دارایی روبه رو هستند. آنها از طریق جذب تعداد زیادی مشتری اعم از سپرده گذار و وام گیرنده، می توانند بر این ریسک ها فائق آیند. این به معنی آن است که تا وقتی بانک ها در توانایی شان به بازپرداخت سپرده ها در صورت مطالبه سپرده گذاران مطمئن باشند، احتمال اینکه تعداد زیادی از سپرده گذاران بخواهند پولهای شان را از حساب هایشان خارج کنند، اندک خواهد بود. بانکها این کار را از طریق نگهداری مقداری سکه و اسکناس برای جوابگویی به نیازهای نقدی متقاضیان انجام می دهند. شیوه دیگری که آنها برای حفاظت از خود در برابر این ریسکها اتخاذ می کنند، نگهداری دارایی های نقدی با سبدهای از اوراق بهادار است که نرخ تبدیل سررسید شدن بطنی دارند. نوع دیگر شیوه نگهداری اوراق بهادار دولتی انگلستان است که به سرعت می توان آنها را به فروش رساند. نهایتا اینکه بانک ها تحت نظارت دقیق قرار دارند تا منافع توده مردم حفظ شود. تعداد زیاد قرض گیرندگان ضمانتی در برابر ریسک



دارایی است چرا که با عدم بازپرداخت تعداد کمی از وام ها امکان وقوع بحران مالی وجود ندارد. راه دیگری که برای مقابله با عدم باز پرداخت و لم ها مطرح است، بررسی تقاضاهای وام و غربال از میان آنها قبل از اعطای وام به آنهاست. همانگونه که قبلا گفته شد، بانک ها از این حیث مزیت دارند چرا که به احتمال زیاد خود عملیات دریافت و پرداخت حساب متقاضیان وام را انجام می دهند و اطلاعات صحیحی در مورد صورت حساب ها و وضعیت مالی آنها در اختیار دارند. همه اینها جدا از ضمانت ها و شرایطی است که بانک در قبال دادن وام تحمیل می کند. مضاف بر این، وقتی که وام داده شد، بانک ها توانایی لازم برای نظارت بر وام ها را در اختیار دارند. بانک ها رو به تکامل اند و یک دلیل این تکامل، افزایش رقابت میان بانک های خرد است. افزایش رقابت، موجب تلاش برای کاهش هزینه های عملیاتی گردیده است. یک راه کاهش هزینه، استفاده از دستگاه های خودپرداز است. با توجه به اینکه برداشت از حساب توسط دستگاه ها هزینه کمتری دارد تا از طریق شعب، لذا این تغییر به سمت دستگاه های خودپرداز حکایت از کاهش هزینه های مبادله دارد. کاهش هزینه های بیشتر از طریق بستن برخی شعب ممکن گردیده است که خود این امر به دلیل وجود دستگاه های خودپرداز میسر گردیده است. اگرچه این حرف صحیح است که بستن شعب موجب کاهش هزینه می شود، اما در عین حال موانع ورود بنگاه های جدید را نیز کاهش می دهد که به تشدید رقابت در بانکداری خرد منجر شده است. لذا، در سال های اخیر، تعدادی از بنگاه های غیر بانکی در انگلیس به عرصه بانکداری خود وارد شده اند که یک نمونه آنها سوپر مارکت های سینسبری و تسکو است. (رستمی، ۱۳۹۹ : ۳۹-۳۷)

7

۵-۲- بانکداری شرکتی:

یکی از مفاهیم بانکداری که به شدت کانون توجه بانک ها قرار گرفته و بانک های پیشرو به سرعت در حال آماده سازی و تجهیز خود برای بهره گیری از قابلیت ها و ظرفیت های آن هستند، بانکداری شرکتی است. بانکداری شرکتی یک مدل کسب و کار و استراتژی کلان و پیچیده و نظام مندی است که تلاش دارد کلیه نیازهای مشتریان شرکتی که نیازهای بانکی بسیار متفاوتی با دیگر بخش های مشتریان دارند را با بهره گیری از ساختار، مدل ها و فرآیندهایی کاملا متفاوت از گذشته، پاسخ دهد. بانکداری شرکتی تخصص و تجربه تامین مالی در بازار سرمایه را برای مشتریان به ارمغان می آورد. شاید در پی تحولات صورت گرفته در سال های اخیر است که بانکداری سرمایه گذاری و بانکداری شرکتی در حال ادغام با هم هستند. نکته قابل توجه آنکه با جهانی شدن بازارهای مالی و فعالیت های تجاری شرکت ها در سطح جهانی، بانکداری شرکتی به عنوان یک نیاز اصلی و اساسی کسب و کار در دنیای امروز از یک سو به تامین مالی از بخش های مختلف بازارهای مالی جهانی برای مشتریان خود می پردازد، از سوی دیگر خدمات بانکی متنوعی را برای کمک، تسهیل



و تسریع تعاملات تجاری در اقصی نقاط دنیا برای زنجیره ارزش مشتریان خود فراهم می‌آورد. از دیدگاه مشتریان، بسیاری از آنها به دنبال شرکای بانکی معتمد و معتبری هستند که بر اساس یک مدل کسب و کار، خدمات متنوع، انعطاف‌پذیر، سهل و سریعی را به آنها ارائه می‌کنند. آنها از شریک خود انتظار دارند که ضمن شناخت کامل از محیط کسب و کار، نیازهای شرکت را در اولویت برنامه‌های خود قرار داده و ضمن برآوردن سریع، کامل و با کیفیت نیازها از طریق ارائه راه حل‌ها، مشاوره‌های تخصصی خود را متناسب با تحولات برای بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها در اختیارشان قرار دهد. به این ترتیب بانک‌های برتر دنیا در ارائه خدمات بانکداری شرکتی به طور معمول با سرمایه‌گذاری روی ۶ مزیت اصلی شامل خدمات و محصولات، عملیات، منابع انسانی، تکنولوژی‌های نوین، بازاریابی و ارتباط با مشتریان، با اتخاذ استراتژی‌ها و ساختارهای متناسب در پی ارائه بهترین راه حل‌های بانکی و مالی به مشتریان شرکتی خود و بهره‌برداری از مزیت‌های بازاریابی هستند که شرکت‌ها بازیگران اصلی آن به حساب می‌آیند (باقری، ۱۳۹۳: ۵۶)

۵-۳- مأموریت بانکداری شرکتی:

8

الف) اهداف، ساختار سازمانی و محدوده بانکداری شرکتی
با توجه به بررسی‌ها و مطالعات انجام شده، بانک‌های مختلف اهداف گوناگونی را در بانکداری شرکتی دنبال می‌کنند اما برخی موارد مشترک مطرح شده از سوی بانک‌های اروپایی به شرح ذیل می‌باشد.

الف) افزایش و توسعه حجم فعالیت شرکت‌ها در بانک با در نظر داشتن مشتریان جدید و بالقوه شرکتی

ب) افزایش رضایت مشتریان شرکتی

ج) افزایش سودآوری حاصل از فعالیت شرکت‌ها در بانک.

علاوه بر موارد فوق اهدافی نظیر افزایش ارزش اقتصادی افزوده^۲ در حوزه شرکتی، افزایش نفوذ در حوزه روابط بین الملل، افزایش تعداد مشتریان شرکتی و یا کاهش هزینه‌ها نیز مطرح شده است. (خواجه صالحانی، ۱۳۹۸: ۲۰۱).

در خصوص ساختار سازمانی، تعداد اندکی از بانک‌ها حوزه بانکداری شرکتی را با توجه به موقعیت جغرافیایی در قالب یک برند یا شرکت جداگانه معرفی می‌نمایند تا ارتباط بهتری با محیط و مشتریان مختلف (با قومیت‌های گوناگون) برقرار گردد ولی در حالت کلی معمولاً چنین تغییر ساختاری رخ نمی‌دهد. جهت تعیین محدوده بانکداری شرکتی،

² EVA



وجود یک معیار اساسی جهت تفکیک و شناسایی مشتریان مورد نظر ضروری است. بسیاری از بانک های اروپایی میزان فروش / درآمد شرکت ها را به عنوان معیار اصلی تعیین محدوده بانکداری شرکتی انتخاب نموده اند. اما حداقل و حداکثر رقم تعیین شده جهت این گردش مالی در بانک های مختلف بسیار متفاوت بوده است. به نحوی که حداقل گردش مالی جهت ورود یک شرکت به حوزه بانکداری شرکتی در بانک های مختلف از ۵/۱ تا ۲۰۰ میلیون یورو متفاوت بوده است. برخی از بانک ها نیز حداقل گردش مالی را صفر لحاظ نموده اند که نشان دهنده حوزه وسیع تر فعالیت آنان است. همچنین برخی بانکها رقم حداکثر نیز تعیین نموده اند. به طور کلی تعیین محدوده مرزهای بانکداری شرکتی، تعداد مشتریان شرکتی هر بانک را نیز تعیین می نماید و می توان نتیجه گرفت هر بانک با توجه به اهداف و امکانات در اختیار خود نسبت به تعیین این محدودهر عمل می نماید. در این میان بعضی از بانک ها مشتریان شرکتی خود را نیز به بخش های کوچک تر و تحت عناوینی نظیر شرکت ها و نیمه شرکت ها تقسیم نموده اند. (مقدسی، ۱۳۹۶: ۲۹).

ب) بررسی دو گرایش محصول محور و مشتری محور گرایش محصول محور و مشتری محور دو دیدگاه متفاوت در روابط بانک و مشتری می باشند. بانک های معتقد به گرایش محصول محور عقیده دارند تنوع و کیفیت محصولات جهت مشتریان شرکتی می بایست به طور مداوم از سوی بانک ارتقا یابد. از سوی دیگر برخی بانکها اعتقاد دارند گرایش مشتری محور اجتناب ناپذیر است و ضروری است محصولات، خدمات و راهکارها براساس خواست و نیاز مشتری تهیه و ارائه گردد. (گیمودی، ۲۰۰۵).

۵-۴- بانکداری اختصاصی:

مشتریان با ثروت و درآمد خالص بالا هدف این شیوه بانکداری هستند. این طبقه از نظر تعداد بسیار محدود است اما منابع بسیاری در اختیار دارند که بانکها بسیار علاقه مند هستند که کنترل و مدیریت این منابع را در دست داشته باشند. این دسته از مشتریان نیازمند خدمات متفاوتی نسبت به مشتریان خرد دارند و بانکها برای به دست آوردن این مشتریان نیازمند زیرساختهای بسیار متفاوتی هستند. این دسته از مشتریان از قدرت چانه زنی بالایی برخوردارند و ارتباط نزدیک و متفاوتی با بانکهای خود دارند. خدمات برای این دسته از مشتریان شخصی سازی شده است. آرایه خدمات به مشتریان اختصاصی مربوط به تمام جنبه های مالی آنها است.

۵-۵- بانکداری سرمایه گذاری:



راهکار بانکداری شرکتی و اختصاصی برای مدیریت دارایی و ثروت مشتریان است. بدین ترتیب می توان دید که بانکداری سرمایه گذاری بیشتر با دو دسته از مشتریان که دارای سرمایه و دارایی هستند یعنی شرکتها و مشتریان ثروتمند در ارتباط است. این شکل از بانکداری که با بازار سرمایه در ارتباط است در تلاش است تا خدمات مالی مورد نیاز مشتریان را از طریق کلیه ابزارهای مالی به خصوص بازار سرمایه برآورده سازد. بر اساس قوانین ایران این دسته از خدمات توسط شرکت های تامین سرمایه انجام می شود.

۵-۶- بانکداری کسب و کارها:

همپوشانی بانکداری خرد و شرکتی نیز به کسب و کارهایی (اصناف) اشاره دارد که ماهیت شخصی اما دارای کار کردی تجاری هستند. لذا اگر این دسته از مشتریان به لحاظ ماهیت حقیقی اند اما به لحاظ خدمات مورد نیاز به خصوص در بخش تجارت و تامین مالی، خدماتی از جنس بانکداری شرکتی نیاز دارند. ارایه خدمات به این دسته از مشتریان بیشتر بر مدیریت پرداختها، رفع نیازهای اعتباری آنها و توسعه کسب و کارشان تمرکز دارد. (سیجایی، ۱۳۹۹: ۸۸-۷۹).

۵-۷- بانکداری شخصی:

این بخش از مشتریان، طیفی از مشتریان بین مشتریان عادی و اختصاصی هستند. این مشتریان تعداد بیشتری با منابع محدود تر نسبت به مشتریان اختصاصی را شامل می شود. این بخش از بازار مزایای مشتریان اختصاصی و خرد را با هم دارد. ریسک کمتر نسبت به مشتریان اختصاصی و منافع بیشتر نسبت به مشتریان خرد از ویژگی آنها است. اما این بخش به دلیل تمایل ذاتی بانکها به سوی حرکت به سوی طبقات بالای مشتریان مغفول می ماند. اما برخی از بانکهای تراز اول جهانی مانند بانک بارکلیز این بخش از مشتریان را هدفگذاری کرده اند. (جعفر پور، ۱۳۹۸: ۲۳).

۵-۸- بانکداری مجازی:

جهان در حال مجازی تر شدن است. بانک های مجازی هم، در سطح جهانی رو به رشدند و امکان انتخاب و انعطاف بیشتری به مشتری داده اند. بانک مجازی مانند سایر بانک ها است، با این مزیت که قادر است خدمات خود به مشتریان را به جای شعبه های فیزیکی در فضای مجازی مانند اینترنت ارائه کند. بانک های مجازی و الکترونیکی نسل جدید و رو به رشد بانک ها هستند و روش های جدیدی در ارائه خدمات بانکی ارائه می کنند که می تواند هم هزینه ها و اتلاف وقت مشتریان را به طور چشمگیری کاهش دهد و هم تنوع و کیفیت خدمات ارائه شده را افزایش دهد بانک



مجازی این امکان را به شما می دهد که بتوانید از روی مبل راحتی منزل، پشت میز کار و یا هنگام سفر، در نیمه شب با روزهای تعطیل که بانک های رایج تعطیل اند و یا در دسترس نیستند، عملیات بانکی خود را پیگیری کنید.

۶- پیدایش بانک های مجازی و اهداف آن

از آنجا که مبادلات مالی و پولی جزء جدایی ناپذیر مبادلات تجاری می باشند، در جهان امروزی و به ویژه در کشور های پیشرفته، همگام با گسترش حجم تجارت الکترونیک در اثر تحولات گسترده فناوری ارتباطات و اطلاعات، نهادهای پولی و مالی نیز دریافته اند که به منظور پشتیبانی و تسهیل تجارت الکترونیک باید به طور گسترده ای به استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات روی آورند. به همین دلیل است که طی چند دهه اخیر سیستم های پرداخت و تبادل وجوه الکترونیکی به تدریج در حال توسعه می باشند. هدف بانکداری مجاز استفاده از فناوری های پیشرفته نرم افزاری و سخت افزاری مبتنی بر شبکه و مخابرات برای تبادل منابع و اطلاعات مالی مشتریان به صورت الکترونیکی است که می تواند باعث حذف نیاز به حضور فیزیکی مشتری در شعب بانک ها شود. استفاده از سیستم های رایانه ای متمرکز، عدم محدودیت زمانی و مکانی جهت انجام عملیات بانکی، امنیت بالا و قابلیت پیگیری عملیات بانکی، و افزایش سرعت و کارایی، ویژگی هایی است که ضرورت تاسیس بانک های مجازی در دنیای کنونی را اجتناب ناپذیر می کنند. (شجاعی، ۱۳۹۷: ۲۳-۱۷).

11

۶-۱- فعالیت های بانکداری مجازی

مهمترین فعالیت های بانکداری مجازی عبارتند از:

الف) تمرکز بر کانال های توزیع جدید

ب) ارائه خدمات اصلاح شده به مشتریان

ج) استفاده از راهبردهای تجارت الکترونیک (منصوری، ۱۳۹۸: ۶۶).

می توان گفت مشتری محوری به معنای ارائه خدمات و محصولات بر اساس نیازهای مشتریان طبقه بندی شده به اتکاء سیستم یکپارچه اطلاعات مشتریان و یا سیستم مدیریت ارتباط مشتریان و قابلیت برقراری ارتباط و تبادل اطلاعات با سایر سیستم ها و سازمان های بیرونی از طریق نرم افزار های واسط و امکان برقراری و برخورداری از امنیت مناسب و پایدار به لحاظ اینکه کلیه ارتباطات لازم به شکل امن و بر اساس استانداردهای ایمنی بر پا شود، از جمله فعالیت های



این نوع بانکداری می باشد. به علاوه، بانک مجازی باید بتواند همه گونه خدمات و محصولات بانکی مورد نیاز مشتریان را به ایشان ارائه دهند. (سعیدی، ۱۳۹۹: ۴۳).

۲-۶- مزایای بانکداری مجازی

- **آسودگی و تسهیلات:** برخلاف بانکهای سنتی که در شبانه روز اکثر ساعات را تعطیل میباشند، سایت بانک مجازی هرگز بسته و تعطیل نیست و در ۲۴ ساعت روز و هفت روز هفته فعال است و با یک کلیک وارد آن می شویم.
- **فراگیر بودن:** بانک مجازی از همه نقاط کشور و دنیا قابل دسترس است و هر کجای دنیا به مشکل مالی برخوردیم به راحتی به سایت وارد شده و به انجام فعالیت بانکی می پردازیم.
- **سرعت تراکنش:** سرعت انجام عملیات در این بانک بسیار بالاست و معمولا از خودپرداز هم سریعتر می تواند پردازش نماید.
- **کارایی:** می توان به تمام حسابهای بانکی خود دسترسی داشت و آنها را مدیریت کرد.
- **اثربخشی:** بسیاری از سایتها و بانک مجازی ابزارهای هوشمند و خبره ای را ارائه می کنند. مانند اخطاردهنده میزان موجودی، سند و سبد دارایی، برنامه های مدیریتی برای کمک به مدیریت دارائی ها. صرفه جویی در زمان.
- **آسان باز کردن حساب:** به راحتی و در حالی که در خانه ایم می توانیم وارد سایت بانک مجازی شده حساب باز کنیم و فرم مربوطه را پر کنیم و کلمه عبور بدهیم و به همین راحتی صاحب حساب در آن بانک شویم. (مهتابی، ۱۳۹۳: ۳۴).
- **ارزانی خدمات و نگهداری آن:** هیچ ساختار فیزیکی ندارد و سرباره اضافی کمی خواهد داشت. معمولا ندارد) و هزینه های مثل دریافت اضافی را حذف می کند. مثلا بانکهای سنتی و معمولی مشتریان را ترغیب به استفاده از اینترنت برای دریافت صورتحساب و پرداخت صورتحساب کرده و تبلیغات هم انجام میدهند که اینگونه خدمات اینترنتی ما رایگان است و رایگان بودن را «مزیت» می دانند در صورتیکه بانک مجازی مملو از اینگونه مزایا میباشد.
- **اطلاع رسانی فراگیر و اثربخش:** بانک مجازی به ما اجازه می دهد که خدمات و معاملات را به خوبی و به راحتی مقایسه و ارزیابی نماییم. زیرا به راحتی می توان به سایت سایر بانکها مراجعه نمود و از قوانین و مشوقها



و جاذبه های آنها مطلع شد. مثلاً چه نوع کارت اعتباری ارائه میدهد، هر کارت اعتباری چه سقفی و چه میزان اعتبار می پذیرد و می توان شرایط وام آن را بررسی و مقایسه نمود و اینکه آن بانک با چه های فروشگاههایی قرار داد دارد تا بتوان از آنان خرید کرد.

- **آگاهی تمام وقت:** هر روز می توانیم در هر کجا و هر زمان حسابمان را بررسی کنیم و هر گونه تراکنش واقع شده روی آنرا بررسی نماییم. و یا برای کسب اطلاعات و خبر، لازم نیست مسیر خانه تا بانک را طی نماییم، همه چیز در سایت موجود میباشد. (محمدی، ۱۳۹۳: ۸۷).

۷- مزایا و ضرورت های بانکداری جامع

بسیاری از طرفداران بانکداری جامع معتقدند که بانکداری جامع با امتیازات متعددی که دارد، به نوبه خود روش مناسبی برای رشد و توسعه کشورها است. و ضمن آنکه امکان واسطه گری را نیز از بانکها نمی گیرد، چیزی فراتر از واسطه گری میان عرضه کنندگان و تقاضا کنندگان وجوه است و نقش بانکها را از یک وکیل مالی به یک مدیر و شریک کاری ارتقاء داده است. تغییر جهت بانکداری به سمت بانکداری جامع از یک سو موجب شفاف نمودن و کنترل فعالیتهای مالی و بانکی و از سوی دیگر باعث نوآوری و ایجاد کارایی بانکی در بسیاری از سطوح کسب و کار می گردد. (حیدری، ۱۳۹۳: ۲۷) بکارگیری بانکداری جامع دارای مزیت های بسیاری است، در ادامه برخی از آنها را برشمردیم.

۷-۱- **انعطاف پذیری:** از لحاظ انعطاف پذیری موجب ادغام یکپارچه سیستم های بانکی و خدمات آنها با یکدیگر و اضافه کردن محصولات و فرآیندهای نوین می گردد. بانکداری جامع به دلیل انعطاف پذیری در اقتصاد از ثبات مالی بالایی برخوردار است. بیانگر اثرات مفید یکپارچگی در کسب و کار هستند. با این حال به نظر می رسد استراتژی بکار گرفته در بانکداری جامع به دلیل تنوع در کسب و کار و نحوه ارائه خدمات گزینه مناسبی برای مدیریت نوسانات بازار و اندازه گیری انحراف رشد سالانه باشد.

۷-۲- **انتخاب:** از حیث انتخاب نیز، بانکداری جامع بعنوان یک سرور مرکزی عمل نموده و با مدیریت روابط و حساب های مشتریان به حمایت از مشتریان و پیاده سازی خدمات جامع در چارچوب نیاز و خواسته مشتریان اقدام می کند.

۷-۳- **مقرون به صرفه بودن:** با توجه به مدیریت هزینه ها و تضمین بازگشت سرمایه با اتکاء به برنامه عملیاتی مدون در بانکداری جامع، بانکها و موسسات مالی بانکی با کاهش هزینه روبرو می شوند که این موضوع در بلندمدت موجب سود آوری می گردد.



۷-۴- **تعامل**: بانکداری جامع موجب بهبود در بهره وری همزمان و برقراری ارتباط با مشتریان و ارائه یک نمای کلی از تمام حسابهای بانکی مشتریان می شود.

۷-۵- **مبتنی بر فناوری**: بانکداری جامع با هدف فروش خدمات به مدیران کسب و کار از طریق اجرای برنامه عملیاتی و سیستماتیک نمودن عملکرد، موجب درک بهتر کارکنان از نیازهای مشتریان می شود، این نیازسنجی سیستماتیک باعث ایجاد تحول در عملکرد بانک ها و برقراری تعامل با مشتریان می شود که مانند پلی میان بانکداری سنتی و بانکداری جهانی تشبیه می شود. (محمدی، ۱۳۹۳: ۹۱)

۷-۶- **مشتری مداری**: در واقع نگرش بانکداری جامع نگرشی ۳۶۰ درجه ای است که از تمام کانال های چند بعدی برای تعامل با مشتریان بهره می برد و سازمان های مالی بلند پرواز را قادر می سازد تا بعنوان مشتریان ارزنده، محصولات و خدمات چشمگیری دریافت نمایند. بانکداری جامع طی ماههای اخیر با توجه به اقتصاد مدرن در اروپا رشد چشمگیری داشته است و به همین علت برای مشتریان سود آور نیز خواهد بود. از جمله دلایل سودمندی بانکداری جامع برای مشتریان می توان به ۱. طیف گسترده خدمات، ۲. اقتصاد واقعی و هزینه های پایینی و ۳. ثبات مالی اشاره کرد. (محمدی، ۱۳۹۳: ۹۱)

14

۷-۷- **افزایش بهره وری عملیاتی**: اصلاحات بخش مالی بانک ها در تدوین طرح کسب و کار و طراحی پلتفرم یکپارچه در فعالیت های بانکی باعث افزایش بهره وری آنها شده است. در حال حاضر تمرکز بانک ها در کسب سود حتی بیش از ترانزنامه به دلیل تلاش برای افزایش بودجه و کاهش هزینه هاست. علاوه بر این، آزادی عمل در فعالیت های تجاری فرصت های جدیدی برای بانک ها به ارمغان می آورد که این موضوع نیز به افزایش رقابت در بخش بانکی منجر خواهد شد.

۷-۸- **امنیت**: به دلیل طراحی مدل بر اساس فناوری های روز و بر حسب نیازهای ارزیابی شده دارای امنیت و پشتوانه بوده و متضمن حفظ امنیت در انجام عملیات بانکی در تجارت است.

۷-۹- **ثبات مالی**: بانکداری جامع به دلیل امکانات طراحی شده در اقتصاد نقدینگی راه حل مناسبی برای حفظ منافع مالی است و در نتیجه به ثبات مالی نظام بانکی کمک می کند. (حیدری، ۱۳۹۳: ۳۵).

در خصوص ساز و کار استقرار بانکداری جامع ۴ روش کلی زیر که شامل بخش های مجزا و یا پیوسته ای است، پیشنهاد می گردد.



- ۱- بانکداری جامع طیف گسترده ای از خدمات مالی بانکی، اوراق بهادار و بیمه (را تحت یک ساختار واحد توسط شرکت های سرمایه گذاری تحت نظارت خود پشتیبانی می کند. به گونه ای که تمامی فعالیت ها به عنوان بانک با استراتژی ها وی صورت می گیرد.
- ۲- نوعی از بانکداری یکپارچه برای ارائه خدمات بانکی از قبیل بیمه، وام مسکن، مدیریت دارایی، اجاره، تامین منابع مالی، مشاوره، مدیریت می باشد و دیگر فعالیت های تخصصی از طریق شرکت های تابعه یا به صورت جداگانه است. انجام فعالیت های تخصصی از طریق شرکت های تابعه به نام بانک مانند بیمه بانک ملت به نام بیمه ما می باشد. که فعالیت ها جدا از فعالیت های بانک می باشد.
- ۳- در این نوع بانکداری جامع خدمات بانکی به سه نوع خدمات مالی و سرمایه گذاری و بیمه ای تقسیم می شوند. لذا بانک های ارائه دهنده خدمات مالی چون سپرده ها و وام های تجاری به نام بانک های تجاری و سایر خدمات مالی چون کارگزاری و خرید و فروش سهام به عنوان بانک سرمایه گذاری معرفی می شوند. در واقع تنوع خدمات بانکی به تفکیک انواع بانک ها می پردازد.
- ۴- ساختار نهایی، بدین گونه است که بانک تجاری تنها به نظارت بر عملکرد شرکت های وابسته پرداخته که شامل کنترل نحوه اجرا و برگزاری، سرمایه گذاری، بیمه و انواع دیگری از فعالیتهای مالی و غیر مالی می شود. در واقع تمامی فعالیت ها و خدمات بانکی از طریق شرکت های وابسته صورت می گیرد. (عزیزی و همکاران، ۱۳۸۳ : ۸۹).

15

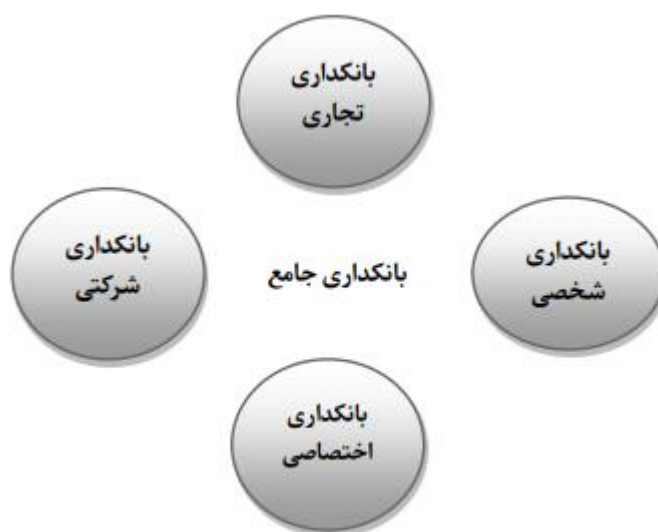
۸- استقرار سیستم بانکداری جامع:

روش مناسب توسعه و استقرار بانکداری جامع به عوامل بسیاری مانند اهداف، وظایف و جدول زمانی بستگی دارد. (زیمرن، ۲۰۱۹) استقرار یک سیستم بانکداری جامع بسیار پیچیده و زمانبر و پر هزینه است. (سینها، ۲۰۱۸) مدل استقرار دارای سه مرحله اساسی است مرحله اول تمرکز بر معماری سیستم سپس اندیشه در مورد پلاتفرم و بعد از آن انتخاب راه حل مناسب. راه حل می تواند ساخت، خرید (درون سپاری و یا برون سپاری و یا ترکیبی از هر دو باشد. (سیرام، ۲۰۱۶).

مرحله اول، انتخاب نقشه راه بانک، تعهد و سیاستهای حاکمیتی در استقرار سیستم می باشد. (زیمرن، ۲۰۱۹) در مرحله بعد تعریف درست از کسب و کار و ایجاد یک درک مشترک از تاثیر آن در کسب و کار بر عملکرد مالی، بانک



بسیار مهم است. (سینها، ۲۰۱۸) بعد از آن شناسایی عوامل موثر و موانع و چالش های استقرار سیستم بانکداری جامع باید به دقت انجام گرفته و راه حل مناسب برای آن پیش بینی شود. (رز، ۲۰۱۹) با انتخاب یک استراتژی درست استقرار و اندیشیدن به راه حل موانع شناسایی شده در کنار تمام مولفه های فوق امکان استقرار موفق سیستم بانکداری جامع فراهم می شود.



شکل ۱ - رویکردهای مختلف بانکی در بانکداری جامع

۸-۱- موانع استقرار سیستم بانکداری جامع:

همواره اجرایی نمودن و استقرار سیستم ها یکی از مهمترین و چالش برانگیز ترین مراحل چرخه سیستم ها محسوب می شود. (سینها، ۲۰۱۸) تحقیقات نشان می دهد مسایل بسیار زیادی در حوزه یکپارچه سازی، سازگاری و مدیریت تغییر در اجرای سیستم وجود دارد (رز، ۲۰۱۹) و بانک های بزرگ چالش ها و مسایل بسیار مهمی برای استقرار کامل سیستم بانکداری جامع و کنار گذاشتن تمامی سیستم های قدیمی شان دارند. (ربیعی، ۱۳۹۸: ۶۷)

لاو و همکاران (۲۰۲۰) عوامل موثر در به وجود آمدن سیستم را در سه مرحله تقسیم بندی نمودند:



۱- عوامل و چالشهای قبل از سیستم مفاهیمی چون معماری کلان فن آوری، برنامه های کلی، مطالعات امکان سنجی، قابلیت شناسایی بهترین فن آوری برای سازمان، حاکمیت و گرایش مدیران، فرهنگ سازمانی، آموزش و توجیهات اقتصادی باید قبل از شروع به استقرار سامانه بانکداری جامع مورد بررسی و نتیجه گیری قرار گیرند.

۲- عوامل بعد از استقرار سیستم

لاو عواملی چون استقبال و انگیزه های لازم جهت استفاده، میزان آموزش های داده شده، اعتماد کاربران، امنیت الکترونیکی را از موضوعاتی برشمرد که بعد از استقرار سیستم باید مورد توجه قرار گیرند.

۳- عوامل حین استقرار سیستم

لاو عوامل موثر در استقرار سیستم را به دو گروه تقسیم بندی کرد (لوئیس ۲۰۱۹) آنها را در چهار دسته کلی قرار داد. مجموعه تحقیقات محققان در سال های مختلف به تکمیل شدن مدل پیشنهادی لاو و لوئیس انجامید.

الف) عوامل سخت: مجموعه عوامل ملموس و مربوط به تجهیزات، امکانات، هزینه ها

الف-۱- عوامل مالی: مجموعه هزینه های مربوط به بخش های مختلف یک سیستم بانکداری جامع را شامل می شود. (لوئیس، ۲۰۱۹).

۱- **هزینه زیرساخت:** میزان هزینه ای که برای ایجاد یک شبکه امن و اختصاصی جهت برقراری ارتباط مجموعه بانک با یکدیگر مورد نیاز است (میلر، ۲۰۱۷).

۲- **هزینه سخت افزار:** هزینه های مربوط به تهیه و فراهم نمودن قطعات سخت افزاری، سرورها، مین فریم ها، سیستم های موجود در شعبه، ابزارهای درگاه های مختلف از قبیل خود پرداز، پایانه فروش شعب فروشگاهی، پرینتر، اسکنر و سایر سخت افزارهای قابل استفاده در سیستم بانکی (اسمیت، ۲۰۱۸).

۳- **هزینه نرم افزار:** میزان هزینه ای که برای تهیه نرم افزار جامع سیستم بانکداری جامع چه از طریق برون سپاری، درون سپاری و یا تلفیق هر دو روش مورد نیاز است (اسمیت، ۲۰۱۸).

الف-۲- عوامل تکنولوژیکی: عوامل مربوط به تکنولوژی فن آوری اطلاعات، امکان تهیه سخت افزار و نرم افزار مورد نیاز، وجود نیروی انسانی متخصص و فرایند پیچیده انتقال داده ها و فرایندها از سیستم های قدیمی بانک به سیستم بانکداری جامع که در سه شاخص کلی دسته بندی می شوند (لوئیس، ۲۰۱۹).



۱- شبکه: توانایی ایجاد شبکه ضروری با امنیت کافی جهت استقرار سیستم بانکداری جامع (اسمیت، ۲۰۱۸).

۲- سخت افزار و نرم افزار: توانایی تامین و تهیه سخت افزارها و نرم افزارهای جامع مورد نیاز (اسمیت، ۲۰۱۸).

۳- نیروی انسانی ماهر: وجود نیروی انسانی متخصص در زمینه بانکداری جامع و توانایی استخدام و تربیت نیروی ماهر با قابلیت حل و فصل مشکلات پیش بینی نشده و بحرانی در مواقع ضروری و همچنین قابلیت تشخیص بهترین فن آوری برای کسب و کار بانک (اسمیت ۲۰۱۸).

(ب) عوامل نرم: عواملی که نا ملموس بوده (لوئیس، ۲۰۱۹) و میزان تاثیر گذاری آنها طولانی و بیشتر می باشد.

ب-۱: عوامل اجتماعی/ فرهنگی: آنچه که مربوط به سطح فرهنگ، آموزش و خلاقیت سازمان مربوط می شود در این گروه دسته بندی می شود (لوئیس، ۲۰۱۹).

۱- انطباق: انطباق واقعیات کسب و کار بانک با مفاهیم استاندارد سیستم بانکداری جامع (لاو، ۲۰۲۰؛ لوئیس ۲۰۱۹، کشتی، ۲۰۱۶).

۲- قوانین و مقررات: کمبود قوانین و مقررات مورد نیاز در حوزه استقرار سیستم بانکداری جامع، نبود تعریف مشخص و واحد از سیستم بانکداری جامع و نبود روش های استاندارد استقرار سیستم در این شاخص طبقه بندی می شوند (لاو، ۲۰۲۰؛ لوئیس، ۲۰۱۹؛ کشتی، ۲۰۱۶).

۳- خلاقیت: انعطاف پذیری و فقدان یک چارچوب مشخص در کسب و کار بانکی، میزان علاقه کارکنان به علت سختی کار و تعارض با منافع شخصی، نگرانی مدیران سازمان از حصول نتایج عملکردی، ضعف فرهنگ سازمانی و آموزش کارکنان، اقتصاد دستوری و دولتی در این شاخص طبقه بندی می شوند (لاو ۲۰۲۰، لوئیس ۲۰۱۹، کشتی ۲۰۱۶)

ب-۲- عوامل مدیریتی: مجموعه عوامل موثر مربوط به مدیریت سازمان در این دسته قرار دارند. (لوئیس، ۲۰۱۹).

۱- مدیران متخصص: آگاهی و دانش مدیران ارشد میانی، توانایی توجیه سیستم توسط مدیران میانی (پولند ۲۰۱۹، لوئیس ۲۰۱۹).

۲- مدیریت تصمیم: رابطه مناسب بین مدیران ارشد و فن آوری اطلاعات، همکاری واحدهای مختلف دست اندر کار در استقرار سیستم. (لاو ۲۰۲۰، پولند ۲۰۱۹، لوئیس ۲۰۱۹).



۳- تغییرات مدیریتی: میزان تغییرات در مدیریت ارشد و استمرار مدیریت پروژه بانکداری با هدف برنامه ریزی کافی برای استقرار سیستم.

۹- تاثیر عوامل مدیریتی و تکنولوژی در بانکداری جامع

چندی است تب ارائه خدمات بانکداری جامع بانک‌های ایرانی را فرا گرفته است. در این میان هریک از بانک‌ها در تلاشند تا زمینه‌های ارائه خدمات نوین بانکداری را فراهم آورده و از فرصت‌های رقابتی آن بهره‌جویند.

اما ارائه خدمات بانکداری اختصاصی و شرکتی که از بخش‌های بانکداری جامع و مزیت‌آفرین می‌باشند نیازمند تغییر نگرش در رویکردهای بانکداری است و شکی نیست که بدون توجه به این تغییرات، اهداف مورد نظر محقق نخواهند شد. یکی از این تغییرات «شناخت کامل مشتریان هدف» می‌باشد و این در حالی است که این مسئله در نظام بانکی ما در حد شعار باقی مانده است. بنابراین لازم است پیش از اجرای سریع پروژه‌های استقرار بانکداری جامع، زمینه و مکانیزم‌های شناخت مشتریان در دستور کار قرار گیرد تا بتوان از فرصت‌های بکر ارائه این خدمات حداکثر بهره‌برداری را به عمل آورد.

از پیش شرط‌های لازم دیگر برای اجرای بانکداری اختصاصی موفق آن است که بانکها انتظارات مشتریان خود را دقیق تجزیه و تحلیل و درک کنند و حاضر باشند تا عالی‌ترین سطح خدمات را به این مشتریان ارائه دهند یکی از کلیدهای این موفقیت این است که بانک‌های ایرانی به مشتریان خود نشان دهند که می‌توانند از عهده این کار به خوبی برآند. البته خوشبختانه با توجه به تجربیات ذی‌قیمت بانک‌های جهان و حتی منطقه خاورمیانه، الگوها و راه‌حل‌های آن نیز وجود دارد و بانک‌های ایرانی تنها باید با مطالعه گسترده و دقیق بازار، بانکداری اختصاصی را عملیاتی کنند.

مورد دیگر که از پیش‌نیازهای بانکداری جامع می‌باشد، توجه به منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی، فرآیندی مستمر، بهم‌پیوسته و غیر قابل تفکیک از سایر بخش‌ها است. به منظور مدیریت موفق و حداکثر سودآوری لازم است به شایستگی‌های منابع انسانی متناسب با بانکداری جامع اشراف داشت تا در جهت توسعه منابع انسانی قطعی و جذب منابع انسانی آتی به درستی تصمیم‌گیری شود (حیدری، ۱۳۹۳: ۵۶).



۱۰- نتیجه گیری

بانکداری جامع نوعی نگرش مشتری محور به بانکداری است که از دهه گذشته در بانکداری غرب شکل گرفته و اصطلاحاً به بانک‌هایی گفته می‌شود که بازه وسیعی از خدمات مالی اعم از خدمات تجاری، سرمایه گذاری، شرکتی، خرد و... را به مشتریان خود ارائه می‌دهند. نکته مهم در بانکداری جامع، تفکیک مشتریان به گروه‌های مختلف و ارائه محصولات مطابق با نیازهای هر گروه مشتریان است. به همین دلیل است که زیرمجموعه‌های بانکداری جامع هر یک به نوعی از گروه بندی مشتریان اشاره دارد.

بر اساس یافته های تحقیق، موانع تکنولوژیکی و مدیریتی در استقرار سیستم بانکداری جامع تاثیر دارند. بنابر این عواملی چون محدودیت تهیه سخت افزار و نرم افزار لازم، سرعت پایین و قطعی شبکه و نبود نیروی انسانی ماهر و متخصص در زمینه بانکداری جامع و همچنین عواملی مانند تغییرات مدیریتی، عدم وجود مدیران متخصص و مراکز چند گانه تصمیم گیری از عوامل موثر و بازدارنده در استقرار سیستم بانکداری جامع می باشند اما تاثیر عوامل مالی و فرهنگی به اثبات نرسید. به نظر می رسد مدیران امروزه برای سرمایه گذاری و هزینه در زمینه فن آوری اطلاعات دیدگاه استراتژیک دارند و همچنین آگاهی و درک کل سازمان از سیستم بانکداری جامع به سبب آموزش های مختلف و درک نیازها بالا رفته است. یکی از مهمترین یافته های تحقیق نقش بسیار برجسته و پررنگ اطلاعات بانکی موجود در تغییر سیستم های بانکی است بطوریکه اطلاعات قبلی و بجا مانده از سیستم های قبلی برای انتقال به سیستم های جدید چالشی بزرگ برای سیستم را فراهم می‌آورند و تاثیر بسیار زیادی در موفقیت استقرار سیستم دارند. هر چقدر توانایی در حل و فصل و تعیین و تکلیف داده های قبلی و انتقال آنها به سیستم جدید بالا باشد به همان نسبت احتمال موفقیت سیستم جدید و استقرار کامل آن در سازمان بالا می رود.

۱۱- منابع و مأخذ فارسی

۱. باقری، امیررضا (۱۳۹۳). همه چیز درباره بانکداری جامع / نگاهی به چستی، تاریخچه، مزایا و پیش‌نیازهای بانکداری جامع. کارشناس ارشد بازاریابی خدمات بانکی.
۲. جعفرپور، محمد، آماده. حمید (۱۳۹۸) بانکداری الکترونیک «بررسی موانع و راهکارهای توسعه آن در کشور»، مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین المللی شهر الکترونیک.
۳. حیدری، ملیحه (۱۳۹۳). کارشناس تحقیق و توسعه بانکداری جامع .



۴. خالقی، شهاب و مقدم، عبدالکریم (۱۳۹۹) بررسی تاثیر عوامل موفقیت و شناخت بر مدیریت مالی در بانک ها و اولویت بندی عوامل، همایش ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب و کار، تهران
۵. خواجه صالحانی، مریم (۱۳۹۸). «تأثیر فناوری اطلاعات و رویکرد بانکداری جامع بر توسعه محصولات بانکی». نشریه پیام آینده، شماره ۸.
۶. ربیعی، م (۱۳۹۸). روش انتخاب بانکداری الکترونیک، بانکداری الکترونیک، شماره ۶۰.
۷. رستمی، ح (۱۳۹۹). «مروری بر فناوری کارت هوشمند و کاربردهای آن»، اولین همایش بانکداری الکترونیک، بانک توسعه صادرات ایران.
۸. سعیدی، س، میرابی، ولی (۱۳۹۹). «تجارت الکترونیک»، چاپ اول، تهران، انتشارات پرسمان.
۹. سیجانی، امیرعلی (۱۳۹۹) سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) چیست؟
۱۰. شجاعی، م. ملکی زاده، الف (۱۳۹۷) «تجارت الکترونیک»، چاپ اول، مشهد، انتشارات پرتونگار.
۱۱. عزیزی، امین، رضانی فرد، محمد (۱۳۸۳). سیر تحول بانکداری الکترونیک در ایران
۱۲. معارف‌وند، نادیا (۱۳۹۹). بانکداری الکترونیک چیست؟ انواع خدمات، مزایا و معایب بانکداری الکترونیک.
۱۳. محمدی، ع (۱۳۹۳). «عوامل موفقیت در توسعه بانکداری مجازی چیست؟» <http://rooykard.ir>
۱۴. مقدسی، علی، فیضی، کاظم (۱۳۹۶) دولت الکترونیک – بازآفرینی در عصر اطلاعات، تهران، انتشارات ترمه،
۱۵. منصوری، ع (۱۳۹۸). پیش درآمدی بر سامانه های بانکی، بانکداری الکترونیک، شماره ۴۰.
۱۶. مهتابی، ز (۱۳۹۳). معماری بانکداری یکپارچه، بانکداری الکترونیک، شماره ۴۰.
۱۷. مسبوقی، ماهان (۱۳۹۸). تاریخچه بانکداری الکترونیک (اینترنتی) در ایران و جهان. <https://zibal.ir/blog>
۱۸. وبگاه راه پرداخت بانک مرکزی قابل دسترس در www.way2pay.ir

1. Essinger, James (1999). The Virtual Banking Revolution: The Customer, the Bank and the Future. London: Thomson Business Press
2. gmudi.k.Ajinkya, R. Tushar, (2005) "Aspects of electronic fund transfer", Finacial Dially, Indiasercer.com, May,
3. Kshetri Nir & Dholakia Ruby Roy. (2016). Factors Impacting the Adoption of the Internet among SMEs. Small Business Economics. Springer. vol23(4). pages 311-322. November.
4. Lau, H C & Idris, M A. (2020) , The Soft Foundation of The Critical Success Factors on TQM Implementation in Malaysia, The TQM Magazine , Vol. 13 , No. 1. 51-62.



5. Lewis, W G & Pun, K F & Lalla, T R M. (2019). Exploring Soft Versus Hard Factors For TQM Implementation In Small And Medium-sized Enterprises. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 55 Iss: 7, pp. 539 – 554.
6. Miller, David. (2017). Building Sustainable Change Capability. Industrial And Commercial Training. Vol 36, No 1. 9-12.
7. Poland, M & Williams, M. (2019). available at [www. Statistics. gov. uk](http://www.statistics.gov.uk).
8. Roz, Margrite. (2019). Banks Are Not Contemplating Core System Replacement Available In [www. Serachcio. In](http://www.Serachcio.In).
9. Sinha, Saket, (2018). IBM Global Banking Industry. IBM Global Website.
10. Siram, Revathy. (2016). Core Banking Solution. india. dehli
11. Smith, Ian. (2018). Continuing Professional Development And Workplace Learning 13. Resistance To Change – Recognition And Response. Library Management. Vol 26. No 8/9. 519-522.
12. Vijayan, P. (2004). Service Quality Evaluation of Internet Banking in Malaysia. From: <http://www.arraydev.com/commerce/JIBC/0306-06htm>
13. Zimmerman, David. (2019). Core Banking Modernization. IBM Global Website.