

تأثیر عوامل مدیریتی و تکنولوژی در استقرار سیستم بانکداری جامع

میثم وزیریان^۱

گروه مدیریت؛ واحد فیروز کوه؛ دانشگاه آزاد اسلامی؛ تهران؛ ایران

دکتر رسول عنایتی فر

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروز کوه

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

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: ۲۳). 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.

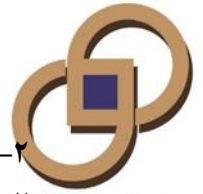
ارزیابی عملکرد و سنجش موفقیت بانک ها از جمله مباحث مدیریت است که در حوزه حسابداری مدیریت قابل بحث و بررسی است. همچنین ثابت شده که در شرایط امروزی موسساتی باقی می ماند که قوی و نیرومند بوده و به شکل کارا و موثر فعالیت نمایند. بنابراین دستیابی به شیوه های نوین در ارائه خدمات بانکی یک مزیت رقابتی برای هر بانک است. اطلاعات و جریان و مسیر اطلاعات از عواملی است که موفقیت بانکها را رقم می زند. 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؟

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 ارایه 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 ارایه 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، و خوب یک سیستم جامع، متمرکز و با قابلیت اعتماد و عملیات بالای مبتنی بر فن آوری اطلاعات برای پشتیبانی از



۲- مفاهیم نظری

مدیریت عصر پیشرفت ۱- 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 می‌کند. بانکداری الکترونیکی با استفاده از تکنولوژی های پیشرفته سخت افزاری و نرم افزاری شبکه و مخابرات انجام می‌شود. (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 می‌باشد. (زیمرین، ۲۰۱۱)

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

بینی کردند تا سال ۲۰۰۰ تعداد بانک هایی که از شبکه اینترنت استفاده می‌کنند به ۱۵۰۰ عدد افزایش پیدا می‌کند. (مسوقی، 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 می‌گردد 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).

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 برای عملیات بانکی دولت،

۳- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پول الکترونیک برای اولین بار در سال ۱۹۱۸ توسط بانک های فدرال رزرو آمریکا برای جابه‌جایی وجه توسط تلگراف استفاده شد و بانک آمریکا^۱ اولین موسسه‌ای بود که تصمیم گرفت تا کارهای زمان‌بر 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 می‌کردند که این تعداد در سال ۱۹۹۷ به ۸۰۰ بانک افزایش پیدا کرد به طوری که کارشناسان پیش

¹ Bank of America

شکل غیررسمی وجود داشته است. بانکداری جامع در اروپا اساساً به مفهوم حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات تجاری برای ارائه خدمات مالی متنوع زیر یک چتر می‌باشد. برای مثال کشورهای آلمان، سوئیس و فرانسه به بانکداری جامع پیوسته‌اند. در سال ۱۹۸۶ در انگلستان به عنوان «انفجار بزرگ» شناخته شده است و فعالیت‌های تجاری و بانکی با هم ترکیب گردیده است. در سال ۱۹۸۹ نیز، شورای تحقیقات سیستم‌های مالی ژاپن اصطلاح بانکداری جامع را به منزله تعیین یک سیستم مالی برای نهاد بانکی کشور در نظر گرفت که فعالیت‌های متنوع مالی از جمله اوراق بهادار و فعالیت‌های بازار سهام را در بر می‌گرفت. 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 می‌شود که بخش اصلی عبارتند از بانکداری خرد، اختصاصی و مجازی که بر اثر همپوشانی‌ها، شکل‌های دیگری از بانکداری را ایجاد می‌کنند. (اسنجر، ۱۹۹۹)

۵-۱- بانکداری خرد:

بانکداری خرد را می‌توان دریافت سپرده از مردم و دادن وام به افراد و بنگاه‌ها تعریف کرد. با این تعریف بانک‌ها در نقش واسطه‌های مالی عمل می‌کنند. تک تک چنین مبادلاتی ارزش اندکی دارند اما وقتی حجم چنین مبادلاتی زیاد باشد، ارزش قابل توجهی ایجاد می‌شود. معمولاً این بانک‌ها سیستم پرداخت نیز دارند. استفاده از بانک‌های خرد برای پرداخت‌ها به بانک‌های عمده‌ای که موجودی کاری‌شان را در بانک‌های خرد نگهداری می‌کنند تعمیم یافته است. به همین دلیل،

اجرای سیاست پولی و کنترل حجم اعتبارات. این بانک مسؤلیت کنترل شبکه بانکی و اداره سیاست پولی ثبات را بر عهده دارد. این بانک، بانک‌های 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 می‌شود که بازه وسیعی از خدمات مالی را به مشتریان عرضه می‌کند بانکداری جامع نوعی مفهوم می‌باشد، نه راه حل. بانک با توجه به مفهوم بیان شده به ارائه انواع خدمات متنوع می‌پردازد، اما اجباری به ارائه تمام خدمات ندارد. لذا این امکان وجود دارد که بانک‌ها بعضی از خدمات را ارائه دهند، که به عنوان بانک‌های جامع در اشکال متنوع ظاهر می‌شوند، که این خدمات عبارتند از بانکداری اختصاصی، بانکداری شرکتی، بانکداری خرد و ... بانکداری جامع اصطلاحی است که در مورد مؤسسات مالی به کار می‌رود که پیشنهادهایی در ابعاد وسیع در زمینه خدمات بانکی به مشتریان خود ارائه می‌دهند و بر اساس الزام بانک مرکزی مقرر شده است تا بانک‌ها 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 سیستم‌های بانکی تا اواخر ۱۹۸۰ کاملاً بصورت غیر جهانی بوده و پس از تصویب توافقنامه تجارت آزاد بین آمریکا، 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 بازمی‌گردد، در حالیکه در ایالات متحده آمریکا قبل از دهه ۱۹۲۰ به



ها توانایی لازم برای نظارت بر وام‌ها را در اختیار دارند. بانک‌ها رو به تکامل اند و یک دلیل این تکامل، افزایش رقابت میان بانک‌های خرد است. افزایش رقابت، موجب تلاش برای کاهش هزینه‌های عملیاتی گردیده است. یک راه کاهش هزینه، استفاده از دستگاه‌های خودپرداز است. با توجه به اینکه برداشت از حساب توسط دستگاه‌ها هزینه کمتری دارد تا از طریق شعب، لذا این تغییر به سمت دستگاه‌های خودپرداز حکایت از کاهش هزینه‌های مبادله دارد. کاهش هزینه‌های بیشتر از طریق بستن برخی شعب ممکن گردیده است که خود این امر به دلیل وجود دستگاه‌های خودپرداز میسر گردیده است. اگرچه این حرف صحیح است که بستن شعب موجب کاهش هزینه می‌شود، اما در عین حال موانع ورود بنگاه‌های جدید را نیز کاهش می‌دهد که به تشدید رقابت در بانکداری خرد منجر شده است. لذا، در سال‌های اخیر، تعدادی از بنگاه‌های غیربانکی در انگلیس به عرصه بانکداری خود وارد شده‌اند که یک نمونه آنها سوپر مارکت‌های سینسبری و تسکو است. (رستمی، ۱۳۹۹: ۳۹-۳۷)

۵-۲- بانکداری شرکتی:

یکی از مفاهیم بانکداری که به شدت کانون توجه بانک‌ها قرار گرفته و بانک‌های پیشرو به سرعت در حال آماده‌سازی و تجهیز خود برای بهره‌گیری از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های آن هستند، بانکداری شرکتی است. بانکداری شرکتی یک مدل کسب و کار و استراتژی کلان و پیچیده و نظام‌مندی است که تلاش دارد کلیه نیازهای مشتریان شرکتی که نیازهای بانکی بسیار متفاوتی با دیگر بخش‌های مشتریان دارند را با بهره‌گیری از ساختار، مدل‌ها و فرآیندهایی کاملاً متفاوت از گذشته، پاسخ دهد. بانکداری شرکتی تخصص و تجربه تامین مالی در بازار سرمایه را برای مشتریان به ارمغان می‌آورد. شاید در پی تحولات صورت گرفته در سال‌های اخیر است که بانکداری سرمایه‌گذاری و بانکداری شرکتی در حال ادغام با هم هستند. نکته قابل توجه آنکه با جهانی شدن بازارهای مالی و فعالیت‌های تجاری شرکت‌ها در سطح جهانی، بانکداری شرکتی به

بانک‌های خرد در انگلیس، بیش از مقادیر ذخیره قانونی در مرکزی انگلیس پول نگهداری می‌کنند تا به این وسیله برای تسویه حساب‌های بین بانکی مجبور نشوند از حساب‌هایشان پرداخت‌های بیشتری انجام دهند. تعداد مبادلات پرداختی در طی یک سال عدد بسیار بزرگی می‌شود. همچنین، پرداخت‌های صورت گرفته متأثر از کارت‌های هوشمندی است که تراز آن حساب‌ها در کارت‌های اعتباری نگهداری می‌شود. گفتیم که بانک‌های خرد با ریسک‌های نقدینگی و ریسک‌دارایی روبه‌رو هستند. آنها از طریق جذب تعداد زیادی مشتری اعم از سپرده‌گذار و وام‌گیرنده، می‌توانند بر این ریسک‌ها فائق آیند. این به معنی آن است که تا وقتی بانک‌ها در توانایی‌شان به بازپرداخت سپرده‌ها در صورت مطالبه سپرده‌گذاران مطمئن باشند، احتمال اینکه تعداد زیادی از سپرده‌گذاران بخواهند پولهای‌شان را از حساب‌هایشان خارج کنند، اندک خواهد بود. بانک‌ها این کار را از طریق نگهداری مقداری سکه و اسکناس برای جوابگویی به نیازهای نقدی متقاضیان انجام می‌دهند. شیوه دیگری که آنها برای حفاظت از خود در برابر این ریسک‌ها اتخاذ می‌کنند، نگهداری دارایی‌های نقدی با سبب از اوراق بهادار است که نرخ تبدیل سررسید شدن بطنی دارند. نوع دیگر شیوه نگهداری اوراق بهادار دولتی انگلستان است که به سرعت می‌توان آنها را به فروش رساند. نهایتاً اینکه بانک‌ها تحت نظارت دقیق قرار دارند تا منافع توده مردم حفظ شود. تعداد زیاد قرض‌گیرندگان ضمانتی در برابر ریسک‌دارایی است چرا که با عدم بازپرداخت تعداد کمی از وام‌ها امکان وقوع بحران مالی وجود ندارد. راه دیگری که برای مقابله با عدم بازپرداخت و لم‌ها مطرح است، بررسی تقاضاهای وام و غربال‌گری از میان آنها قبل از اعطای وام به آنهاست. همانگونه که قبلاً گفته شد، بانک‌ها از این حیث مزیت دارند چرا که به احتمال زیاد خود عملیات دریافت و پرداخت حساب متقاضیان وام را انجام می‌دهند و اطلاعات صحیحی در مورد صورت حساب‌ها و وضعیت مالی آنها در اختیار دارند. همه اینها جدا از ضمانت‌ها و شرایطی است که بانک در قبال دادن وام تحمیل می‌کند. مضاف بر این، وقتی که وام داده شد، بانک

ج) افزایش سودآوری حاصل از فعالیت شرکت ها در بانک. علاوه بر موارد فوق اهدافی نظیر افزایش ارزش اقتصادی افزوده^۱ در حوزه شرکتی، افزایش نفوذ در حوزه روابط بین الملل، افزایش تعداد مشتریان شرکتی و یا کاهش هزینه ها نیز مطرح شده است. (خواجه صالحانی، ۱۳۹۸: ۲۰۱).

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

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 می آورد. از دیدگاه مشتریان، بسیاری از آنها به دنبال شرکای بانکی معتمد و معتبری هستند که بر اساس یک مدل کسب و کار، خدمات متنوع، انعطاف پذیر، سهل و سریعی را به آنها ارائه می کنند. آنها از شریک خود انتظار دارند که ضمن شناخت کامل از محیط کسب و کار، نیازهای شرکت را در اولویت برنامه های خود قرار داده و ضمن برآوردن سریع، کامل و با کیفیت نیازها از طریق ارائه راه حل ها، مشاوره های تخصصی خود را متناسب با تحولات برای بهره برداری حداکثری از فرصت ها در اختیارشان قرار دهد. به این ترتیب بانک های برتر دنیا در ارائه خدمات بانکداری شرکتی به طور معمول با سرمایه گذاری روی ۶ مزیت اصلی شامل خدمات و محصولات، عملیات، منابع انسانی، تکنولوژی های نوین، بازاریابی و ارتباط با مشتریان، با اتخاذ استراتژی ها و ساختارهای متناسب در پی ارائه بهترین راه حل های بانکی و مالی به مشتریان شرکتی خود و بهره برداری از مزیت های بازارهایی هستند که شرکت ها بازیگران اصلی آن به حساب می آیند (باقری، ۱۳۹۳: ۵۶).

مأموریت بانکداری شرکتی:

الف) اهداف، ساختار سازمانی و محدوده بانکداری شرکتی با توجه به بررسی ها و مطالعات انجام شده، بانک های مختلف اهداف گوناگونی را در بانکداری شرکتی دنبال می کنند اما برخی موارد مشترک مطرح شده از سوی بانک های اروپایی به شرح ذیل می باشد.

الف) افزایش و توسعه حجم فعالیت شرکت ها در بانک با در نظر داشتن مشتریان جدید و بالقوه شرکتی
ب) افزایش رضایت مشتریان شرکتی

^۱ EVA



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. ارائه 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).

۵-۶- 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).

۵-۷- 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 مشتریانش 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،

بانک و مشتری می باشند. بانک های معتقد به گرایش محصول مدیریت عصر پیش‌فرد 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).

۳-۵- 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. ارائه خدمات به مشتریان اختصاصی مربوط به تمام جنبه های مالی آنها است.

۵-۴- 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.

۵-۵- بانکداری کسب و کارها:

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.

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).

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

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 واسطه‌گری را نیز از بانکها نمی‌گیرد، چیزی فراتر از واسطه‌گری 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 می‌گردد. (حیدری، ۱۳۹۳: ۲۷) بکارگیری بانکداری جامع دارای مزیت های بسیاری است، در ادامه برخی از آنها را برشمرده ایم.

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 می‌گردد. 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 می‌رسد 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 می‌کند.

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

آسان باز کردن حساب: به راحتی و در حالی که در خانه ایم می‌توانیم 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 سرپاره اضافی کمی خواهد داشت. معمولاً ندارد) و هزینه های مثل دریافت اضافی را حذف می‌کند. مثلاً 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» می‌دانند در صورتیکه بانک مجازی مملو از اینگونه مزایا می‌باشد.

اطلاع رسانی فراگیر و اثربخش: بانک مجازی به ما اجازه می‌دهد که خدمات و معاملات را به خوبی و به راحتی مقایسه و ارزیابی نماییم. زیرا به راحتی می‌توان 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 اعتباریچه سقفی و چه میزان اعتبار می‌پذیرد و می‌توان شرایط وام آن را بررسی و مقایسه نمود و اینکه آن بانک با چه های فروشگاهی قرار داد دارد تا بتوان از آنان خرید کرد.

آگاهی تمام وقت: هر روز می‌توانیم در هر کجا و هر زمان حسابمان را بررسی کنیم و هر گونه تراکنش واقع شده روی آنرا بررسی نماییم. و یا برای کسب اطلاعاتی و خبر، لازم نیست مسیر خانه تا بانک

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.

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 پای و ۳. ثبات مالی اشاره کرد. (محمدی، ۱۳۹۳: ۹۱)

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.

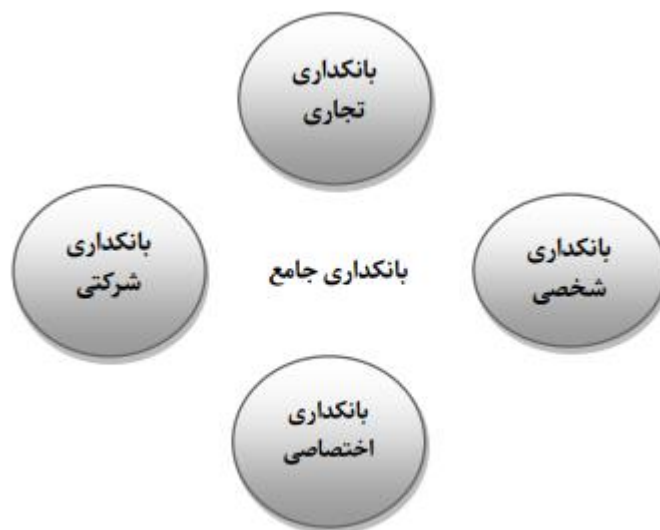
اندیشه در مورد پلانفرم و بعد از آن انتخاب راه حل مناسب. راه حل می تواند ساخت، خرید (درون سپاری و یا برون سپاری و یا ترکیبی از هر دو باشد). (سیرام، ۲۰۱۶).

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.

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).

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



شکل ۱- رویکردهای مختلف بانکی در بانکداری جامع

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. (ریبئی، ۱۳۹۸: ۶۷)

۸-۱- موانع استقرار سیستم بانکداری جامع:

همواره اجرایی نمودن و استقرار سیستم ها یکی از مهمترین و چالش برانگیزترین مراحل چرخه سیستم ها محسوب می شود. (سینها، ۲۰۱۸) تحقیقات نشان می دهد مسایل بسیار زیادی در

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

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



مشخص و واحد از سیستم بانکداری جامع و نبود روش های (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- تأثیر عوامل مدیریتی و تکنولوژی در بانکداری جامع

چندی است تب ارائه خدمات بانکداری جامع بانک های ایرانی را فرا گرفته است. در این میان هریک از بانک ها در تلاشند تا زمینه های ارائه خدمات نوین بانکداری را فراهم آورده و از فرصت های رقابتی آن بهره جویند.

اما ارائه خدمات بانکداری اختصاصی و شرکتی که از بخش های بانکداری جامع و مزیت آفرین می باشند 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» می باشد 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 پروژه های استقرار بانکداری جامع، زمینه و مکانیزم های شناخت مشتریان در دستور کار قرار گیرد تا بتوان از فرصت های بکر ارائه این خدمات حداکثر بهره برداری را به عمل آورد.

از پیش شرط های 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 عالی ترین سطح خدمات را به این مشتریان ارائه دهند یکی از کلیدهای این موفقیت این است که بانک های ایرانی به مشتریان خود نشان دهند که می توانند از عهده این کار به خوبی بر آند. البته خوشبختانه با توجه به تجربیات ذی قیمت بانک های جهان و حتی منطقه خاور میانه، الگوها و راه حل های آن نیز وجود دارد و بانک های ایرانی تنها باید با مطالعه گسترده و دقیق بازار، بانکداری اختصاصی را عملیاتی کنند.

مورد دیگر که از پیش نیازهای بانکداری جامع می باشد، توجه به منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی، فرآیندی مستمر، بهم پیوسته و غیر قابل تفکیک از سایر بخش ها است. به منظور مدیریت موفق و حداکثری سود آوری لازم است به شایستگی های منابع انسانی متناسب با بانکداری جامع اشراف داشت تا در جهت توسعه منابع انسانی قطعی و جذب منابع انسانی آتی به درستی تصمیم گیری 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،

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 بین‌المللی شهر الکترونیک.

۳. حیدری، ملیحه (۱۳۹۳). کارشناس تحقیق و توسعه بانکداری جامع.

۴. خالقی، شهاب و مقدم، عبدالکریم (۱۳۹۹) بررسی تأثیر عوامل موفقیت و شناخت بر مدیریت مالی در بانک‌ها 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

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 یافته‌های تحقیق، موانع تکنولوژیکی و مدیریتی در استقرار سیستم بانکداری جامع تأثیر 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 می‌باشند اما تأثیر عوامل مالی و فرهنگی به اثبات نرسید. به نظر می‌رسد 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 آموزش‌های مختلف و درک نیازها بالا رفته است. یکی از مهمترین یافته‌های تحقیق نقش بسیار برجسته و پررنگ اطلاعات بانکی موجود در تغییر سیستم‌های بانکی است بطوریکه اطلاعات قبلی و بجا مانده از سیستم‌های قبلی برای انتقال به سیستم‌های جدید چالشی بزرگ برای سیستم را فراهم می‌آورند و تأثیر بسیار زیادی در موفقیت استقرار سیستم دارند. هر چقدر توانایی در حل و فصل و تعیین و تکلیف داده‌های قبلی و انتقال آنها به سیستم جدید بالا باشد به همان نسبت احتمال موفقیت سیستم جدید و استقرار کامل آن در سازمان بالا می‌رود.

۱۱- منابع و مآخذ فارسی

۱. باقری، امیررضا (۱۳۹۳). همه چیز درباره بانکداری جامع / نگاهی به چستی، تاریخچه،

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 Soloution. 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>
 ۱۲. معارف و نند، نادیا (۱۳۹۹). بانکداری الکترونیک چیست؟ انواع خدمات، مزایا و معایب بانکداری الکترونیکی.
 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. مسوقی، 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
- ۱-۱۱- منابع و مأخذ انگلیسی
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.

13. Zimmerman, David. (2019). Core Banking Modernization. IBM Global Website.



The effect of managerial factors and technology in the establishment of a comprehensive banking system

Meysam vazirian

management Group; Firuz Kouh Unit; Islamic Azad university; Tehran; Iran

Dr. Rasoul Enayati Far

Member of the computer science faculty of Islamic Azad University, Firuzkoh branch

Abstract

The main purpose of this article is to investigate the impact of managerial factors and technology in establishing a comprehensive banking system. The research method is descriptive-analytical and the method of collecting materials is library. The banking industry in Iran plays a decisive role in the economy as a fundamental pillar of the money market. Due to the changes in the structure and laws of banks during the last two decades, the competitive aspect among banks has been increasingly expanded and the quality of services provided is considered as an important measure of the performance of the organization, financial and banking institutions. Various surveys show that the banking industry in Iran is on the verge of major changes to achieve its strategic goals. Many banks are studying and establishing a comprehensive strategy at the level of financial institutions. One of the banking models in the world is the comprehensive banking model. Considering that many commercial banks in Iran are currently changing their business model towards comprehensive banking, it is very necessary to develop a framework to help the main decision makers of this market to achieve their goals.

Keywords: establishment, management, technology, comprehensive banking, strategy, performance