

## چرخه تکامل لیزینگ، راهنمایی برای تصمیم‌گیری استراتژیک

ترجمه: سمیه حامدی بزاز - کارشناس ارشد تحقیق و توسعه

منبع: Global Leasing Resource

سودیر آممبال<sup>۱</sup> رئیس هیأت مدیره و مدیر اجرایی مؤسسه "آممبال و همکاران" است. تحت نظارت آممبال تاکنون تعداد ۶۰۰۰۰ نفر به‌صورت حرفه‌ای آموزش دیده‌اند و سمینارهای بسیاری در بیش از ۷۰ کشور جهان توسط ایشان رهبری شده است. همچنین آممبال به‌عنوان مشاور دولت جهت پیشبرد صنعت لیزینگ در بیش از ۲۰ کشور جهان همکاری داشته و به‌عنوان نویسنده بیش از ۱۶ نشریه توسط و یا با همکاری او نوشته شده است. آممبال یکی از مؤسسان نشریه "اخبار جهانی لیزینگ" است و از سال ۱۹۹۳ ریاست همایش جهانی لیزینگ را بر عهده دارد. آممبال در مقاله حاضر با استفاده از تجربیات لیزینگ کشورهای مختلف و شناسایی نقاط عطف این صنعت راهبردهای مناسبی را برای کشورهای که صنعت لیزینگ در آنها نوظهور می‌باشد ارائه نموده است. از طرف دیگر با اشباع و ثبات صنعت لیزینگ در کشورهای توسعه‌یافته، سرمایه‌گذاری در سایر کشورها برای آنها مطلوبیت می‌یابد که با استفاده از چرخه تکاملی لیزینگ مناسب‌ترین زمان و نحوه برای سرمایه‌گذاری در سایر کشورها پیشنهاد شده است.

صنعت لیزینگ یکی از منعطف‌ترین و پویاترین صنایع جهان است و از طریق لیزینگ تأمین منابع مالی برای تجهیزات و یا املاک و مستغلات تسهیل می‌گردد. لیزینگ منجر به رشد اقتصادی، کاهش بیکاری و افزایش درآمدهای مالیاتی شده و نیز تمامی وجوه زندگی ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد زیرا امروزه لیزینگ با اتومبیل و یا مبلمان‌های خانگی، هواپیماها، تجهیزات رستوران، کامپیوترها، صنایع مخابرات، پزشکی و ... عجین شده است.

### اهمیت لیزینگ

گرچه صنعت لیزینگ بسیار منعطف است لکن متأسفانه اطلاعات دقیقی چون ارزش سالانه، پرتفوی لیزینگ، نوع دارایی‌ها، بخش‌های هدف، ارزیابی عملکرد و مواردی مشابه آن بدرستی مورد بررسی و ارزیابی قرار نمی‌گیرند. اگرچه آمارهای غیر رسمی حجم جهانی عملکرد لیزینگ را بیشتر از ۱ تریلیون دلار آمریکا عنوان می‌کنند!

در دنیا لیزینگ بیش از ۲۰٪ تشکیل سرمایه را در اختیار دارد، به‌عبارتی دیگر تقریباً ۲۰٪ سرمایه‌گذاری در دارایی‌های منقول با استفاده از لیزینگ تشکیل می‌گردد. با توجه به این شواهد استوار و محکم لیزینگ کمک شایانی به توسعه اقتصاد می‌کند.

رشد قابل توجه این صنعت و تأثیر آن در اقتصاد نه فقط به خاطر منافع متنوعی که از طریق لیزینگ عاید مشتری می‌شود، بلکه بدلیل مدیریت و هدایت موفقیت‌آمیز آن توسط رهبرانی است که به‌طور متناوب محصولات جدید و توسعه‌یافته را فراتر از مرزهای جغرافیایی به این صنعت معرفی کرده و همواره در مقابل تغییرات قوانین و مقررات و تغییرات مالیاتی منعطف بوده‌اند.

### تصمیم‌گیری استراتژیک

زامداران امور لیزینگ پیوسته باید تصمیمات استراتژیک اتخاذ نمایند. تصمیماتی همچون انتخاب تخصصی شدن (در مقابل اینکه بصورت عمومی فعالیت نمایند)، معرفی لیزینگ عملیاتی به بازار (در مقابل اینکه همان لیزینگ مالی را ادامه دهند) و یا سرمایه‌گذاری خارجی مشترک (در مقابل اینکه به فعالیت امن خود در داخل کشورشان ادامه دهند). تصمیماتی از این قبیل بر مبنای بسیاری از عوامل مانند "چقدر این صنعت در کشور مربوطه پیشرفته است؟"، "چقدر رقابتی هست؟"، "بازار هدف چقدر اشباع شده است؟" و "رفتار مشتریان تا چه حد پیچیده می‌باشد؟" اتخاذ می‌شوند.

یکی از عوامل مهمی که در بالا عنوان شد میزان توسعه‌یافتگی صنعت لیزینگ در کشوری است که موجد قصد دارد کسب و کار خود را در آن کشور توسعه دهد. مسلماً این امر تأثیر بسیار زیادی در تصمیم‌گیری استراتژیک دارد. در ادامه دیدگاه مناسبی برای ارزیابی توسعه‌یافتگی لیزینگ در سطح جهان ارائه می‌شود که امیدواریم برخی از زوایای تصمیم‌گیری را سهولت بخشد. همچنین نشان‌دادن چگونگی رشد و نمو لیزینگ در کشورهای جهان می‌تواند برای کسانی که درگیر تصمیمات استراتژیک نیستند نیز مفید باشد.

### سیر تکاملی لیزینگ

تکامل لیزینگ به‌نوعی متفاوت از چرخه تکامل سایر صنایع جهان نیست. مطمئناً لیزینگ در برخی از کشورهای توسعه‌نیافته جهان و یا کشورهایی که سیاست منجر به نابودی اقتصاد آنها شده است، همچون عراق و میانمار هنوز وجود ندارد، در کشورهایی نظیر رواندا به‌تازگی ظهور یافته و در اکثر کشورهای جهان همچون کشورهایی در نواحی آسیا، آمریکای لاتین، اروپای مرکزی و شرقی و همچنین آفریقا در حال تکامل می‌باشد. مرحله بلوغ در این صنعت نیازمند وجود شرایط توسعه کامل است. شرایطی که در کشورهای نظیر استرالیا، انگلستان و ایالات متحده آمریکا وجود دارد.

اکنون با مرور ۶ مرحله تکامل صنعت لیزینگ که در نمودار زیر آورده شده است، چگونگی حرکت این صنعت از آغاز تا بلوغ و عواملی که منجر به بروز این حرکت می‌شوند را مورد بررسی قرار می‌دهیم.



اجاره (فاز اول)، قرن‌ها قبل از لیزینگ وجود داشته است و حتی امروز نیز وجود دارد. این صنعت بسیار رقابتی بوده و خدمات متنوعی را در کشورهای جهان ارائه می‌نماید. قراردادهای اجاره‌ها با استفاده از دوره کوتاه مدت آنها (کمتر از ۱۲ ماه) و خدمات کاملی که ارائه می‌دهند، شناخته می‌شوند. منظور از خدمات کامل مسئولیت‌های متداولی چون نگهداری، تعمیرات و بیمه که توسط موجر و نه استفاده‌کننده مهیا می‌گردد، می‌باشد. در پایان مدت قرارداد اجاره، کاربر تجهیزات را به مالک بازمی‌گرداند.

لیزینگ با تعریف مدرن کنونی در اواسط دهه ۱۹۵۰ در دو کشور انگلستان و ایالات متحده آمریکا در قالب فرم "لیزینگ مالی ساده" (فاز دوم) آغاز به کار نمود. لغت‌های "ساده" و "خلاق" کلماتی هستند که جهت تشخیص دو نوع لیزینگ مالی در سیر تکاملی این صنعت به کار می‌روند. گرچه در بازار هر دو نوع این روش‌ها لیزینگ مالی هستند و در تمامی کشورهای جهان لیزینگ مالی ساده اولین محصولی است که در اوایل پیدایش لیزینگ به بازار معرفی می‌گردد. در این نوع محصول معمولاً مستأجر تمایل به خرید و صاحب‌شدن دارایی در پایان مدت اجاره دارد و قرارداد لیزینگ تنها به منظور تأمین منابع مالی جهت خرید کالای مورد نظر، مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدف مستأجر هم در نهایت خرید تجهیزات با قیمت اسمی در پایان قرارداد اجاره است. در این مرحله همان‌طور که لیزینگ محصولی جدید است، روند تفکر کاربر در روان‌شناسی مالکیت هنوز بسیار تعیین‌کننده می‌باشد. همچنین موجر نیز، تمایلی برای دریافت مجدد دارایی را نداشته و تنها قصد تأمین منابع مالی را دارد.

در این مرحله موجر با ریسک اعتباری، و نه ریسک دارایی، مواجه است، زیرا ریسک دارایی نیازمند توسعه بازار ثانویه می‌باشد که لزوماً در طول این فاز وجود ندارد. در طی این فاز صنعت لیزینگ به صورت کمی و نه کیفی گسترش می‌یابد. گرچه این گسترش به سرعت انجام می‌گردد لکن در انتهای این فاز با کاهش مواجه می‌گردد.

به‌طور کلی این زمان، از دیدگاه استراتژیک زمان مناسبی برای کسانی که به دنبال لیزینگ مرزگذر و توسعه کسب و کار در بازارهای نوظهور هستند، می‌باشد. اما قبل از اینکه بازار رقابتی شود! به کسانی که در کشور خود در این مرحله قراردادند توصیه می‌شود بجای ادامه فعالیت محتاطانه، ارزش افزوده خدمات خود را افزایش دهند تا قربانی افزایش رقابت شدید نشوند.

با گذشت زمان و ورود فعالان جدید به بازار لیزینگ، این صنعت وارد فاز سوم می‌شود. طی این فاز موجران آغاز به ساختار بندی لیزینگ مالی می‌نمایند و همچنین مستأجر را با حق انتخاب‌های متنوعی چون اختیار تجدید قرارداد و یا خرید با قیمت ثابت مواجه می‌سازند.

دقیقاً در این فاز است که صنعت لیزینگ در بسیاری از کشورها از نظر حجم عملکرد و نرخ نفوذ بیشترین رشد خود را تجربه می‌کنند. همچنین بسیاری از تولیدکنندگان که جهت فروش محصولات خود وابسته به شرکت‌های لیزینگ مستقل بوده‌اند، خود اقدام به تأسیس شرکت‌های لیزینگ می‌نمایند. اختیارات مالیاتی و قانون‌گذاری منجر به درک اهمیت لیزینگ و نگاه بهتری به این صنعت می‌گردد و این راهبردها محرک رشد بیشتری می‌شوند.

اگرچه این فاز نیز به‌طور کلی نرخ - محور<sup>۲</sup> است، برخی از رقبا بدلیل وجود شدت رقابت آغاز به افزایش ارزش افزوده خدمات که می‌تواند شامل کوتاه‌کردن زمان پاسخ (از زمان درخواست لیزینگ تا زمان تخصیص سرمایه) و یا ارائه خدماتی چون نگهداری باشد، می‌نمایند. در حالی که بازار رشد قابل توجهی را تجربه می‌کند، لیزینگ نرخ - محور منجر به افزایش رقابت در حجم عملکرد می‌شود. لکن موجران آغاز به کاهش گسترش فعالیت خود در بازار خریداران می‌کنند. این کاهش حجم فعالیت باعث خروج بسیاری از موجران از صنعت لیزینگ می‌شود و صنعت از این تجربه می‌آموزد که نمی‌تواند بصورت نرخ - محور باقی بماند.

اگرچه ممکن است حاشیه سود نسبتاً کمتر شده، زیرساخت‌های صنعت لیزینگ غیرمنعطف‌تر شده و شفاف‌سازی قوانین و مسائل مالیاتی مورد نیاز باشد، از دیدگاه استراتژیک این زمان نیز برای حضور در بازارهای نوظهور مناسب است. برای فعالان منطقه‌ای نیز که اصرار بر ادامه فعالیت خود به‌نحو کنونی دارند، این زمانی است که تصمیم بگیرند که آیا می‌خواهند در بازار مشخصی فعالیت نمایند یا نه؟ این بازار می‌تواند به‌صورت منطقه‌ای، برحسب دارایی، بخش، کیفیت، اعتبار و یا اندازه معاملات باشد.

فاز چهارم یا لیزینگ عملیاتی با مرور زمان، رقابت شدید، انتقال تکنولوژی در صنعت لیزینگ از یک کشور به کشور دیگر، تقاضای لیزینگ‌های چند ملیتی، و توسعه بازارهای ثانویه از راه می‌رسد. در برخی از کشورها بدلیل عدم اعتقاد به لیزینگ مالی به‌عنوان لیزینگ اصیل و یا وضعیت مالیاتی آن محصولات متنوعی ارائه و تقویت می‌شوند. با معرفی استاندارد بین‌المللی حسابداری لیزینگ تقاضا برای لیزینگ عملیاتی افزوده شد، زیرا لیزینگ مالی دیگر با تأمین مالی خارج از ترازنامه تطابق نداشت. گرچه به‌نظر می‌رسد تأمین مالی خارج از ترازنامه در نسخه آتی حسابداری بین‌المللی لیزینگ به‌طور کلی در شرف حذف باشد. البته این موضوع بدین معنی نیست که لیزینگ عملیاتی به‌عنوان یک محصول مالی از بین خواهد رفت و شرکت‌های لیزینگ با عرضه و ارائه مزایایی چون خدمات کامل، حفاظت مشتریان از ریسک تغییرات ارزش قیمت بازار محصولات و دارایی‌ها و سایر مزایای مالیاتی، فعالیتشان را در حوزه لیزینگ عملیاتی ادامه خواهند داد.

خصوصیت برجسته این محصولات، قابلیت عودت تجهیزات توسط مستأجر در پایان مدت اجاره است. گردآوری و ارائه بسته خدماتی (خرید تک‌ایستگاهی<sup>۳</sup>) توسط شرکت‌های لیزینگ مطلوبیت بسیاری را برای مستأجر با این قابلیت‌ها فراهم می‌نماید. به‌عنوان مثال در یک معامله مرتبط با کامپیوتر سخت‌افزار، نرم‌افزار، نصب، نگهداری و آموزش در یک بسته قراردادی ارائه می‌شود. در تمامی کشورهای توسعه‌یافته و از نظر اقتصادی بالغ لیزینگ عملیاتی ارائه می‌شود، در حالی‌که این محصول در اقتصادهای نوظهور به‌تازگی در حال فعالیت است.

از دیدگاه استراتژیک، این زمان مناسبی برای گسترش کسب و کار به خارج از مرزهای کشورهای با تجربه است. با استفاده از تجربیات و مهارت‌های حرفه‌ای و همکاری با کسب و کارهای نوظهوری که تمایل به ارائه محصولات جدید دارند، راهکارهای مناسبی عرضه می‌گردد. همچنین مجدداً برای فعالان محلی این مرحله زمانی است که باید تصمیم بگیرند که کماکان لیزینگ مالی را ارائه نمایند و یا به‌دنبال ارائه محصولات جدید و با ارزش‌تری باشند.

تداوم شدت رقابت منجر به افزایش خلاقیت موجر گشته و افزایش انتقال تکنولوژی صنعت را به فاز پنجم، یعنی فاز محصولات جدید سوق می‌دهد. در این فاز قراردادهای لیزینگ عملیاتی با شامل شدن پیچیدگی‌های اختیارات خرید در پایان (همچون قرارداد اولین شرط اصلاحی یا ترمیم<sup>۴</sup>، اختیار فسخ قبل از پایان قرارداد<sup>۵</sup>، اختیار تجدید تکنولوژی<sup>۶</sup> و موارد مشابه دیگر) بسیار پیشرفته می‌شود.

همچنین فاز پنجم همراه خود محصولات جدیدی چون اوراق بهادار لیزینگ پرخطر و سندیکایی را نیز به همراه دارد. از دیدگاه استراتژیک اکنون زمان ادغام با شرکت‌های محلی است. ادغام شونده‌گان در مرحله بعدی وارد فاز بلوغ می‌شوند که منجر به ثابت بودن نرخ نفوذ بازار می‌گردد.

سرانجام با دنبال کردن چرخه کلاسیک صنعت از آغاز تا بلوغ، وارد فاز ششم که همان بلوغ است می‌شود که مشخصه اصلی آن ثبات صنعت است. این بلوغ به‌همراه خود حاشیه سود کمتری را به‌همراه خواهد آورد. این امر منجر می‌شود موجر در عوض افزایش حجم فروش به‌دنبال افزایش کارایی عملیاتی باشد. لذا افزایش نرخ نفوذ تنها در صورت رشد اقتصادی در این فاز محقق می‌گردد.

اگرچه این شش فاز به‌صورت کلی در صنعت لیزینگ جهان اجرا می‌شود، لکن اشاره به دو نکته ضروری به‌نظر می‌رسد. اولاً، ترتیب چرخه عنوان شده در هر کشور بصورت کلی بوده و ممکن است برای تمامی فعالان صادق نباشد و موارد بسیاری مشاهده شده که موجران با ترتیب ذکر شده تکامل نیافته‌اند. به‌عنوان مثال برخی از آنها که محصولات جدیدی چون لیزینگ پرخطر را ارائه می‌دهند ممکن است حتی در مرحله لیزینگ عملیاتی نیز نباشند. همچنین هر فاز نیز از نظر بلوغ محدود نیست. به‌عنوان مثال در کشور ایالات متحده آمریکا اگرچه صنعت به مرحله بلوغ رسیده است، بسیاری از موجران هنوز در حوزه لیزینگ مالی فعال هستند،

برخی در لیزینگ عملیاتی متخصص شده‌اند در حالی که هستند موجرانی که در ارائه محصولات جدیدی همچون لیزینگ سندیکایی، به تنوع بخشی خدمات خود مشغول هستند.

همچنین در حالی که بازارهای نوظهور به سمت مرحله بلوغ حرکت می‌کنند، چرخه لیزینگ به دلیل تبادل اطلاعات و انتقال تکنولوژی در بازارها کوتاه‌تر و کوتاه‌تر می‌شود که با توجه به این مرحله از اهمیت بالایی برخوردار است.

### نتیجه‌گیری

عوامل بسیاری در زمان تصمیم‌گیری استراتژیک دخیل هستند که یکی از آنها تکامل لیزینگ است. امید است این مقاله دیدگاه مناسبی را برای درک رابطه تصمیمات استراتژیک و چرخه تکاملی لیزینگ فراهم ساخته باشد.

---

<sup>1</sup> Sudhir Amembal

<sup>2</sup> Rate-Focused

<sup>3</sup> One-stop shopping

<sup>4</sup> First amendment clauses

<sup>5</sup> Early termination option

<sup>6</sup> Technology refresh option