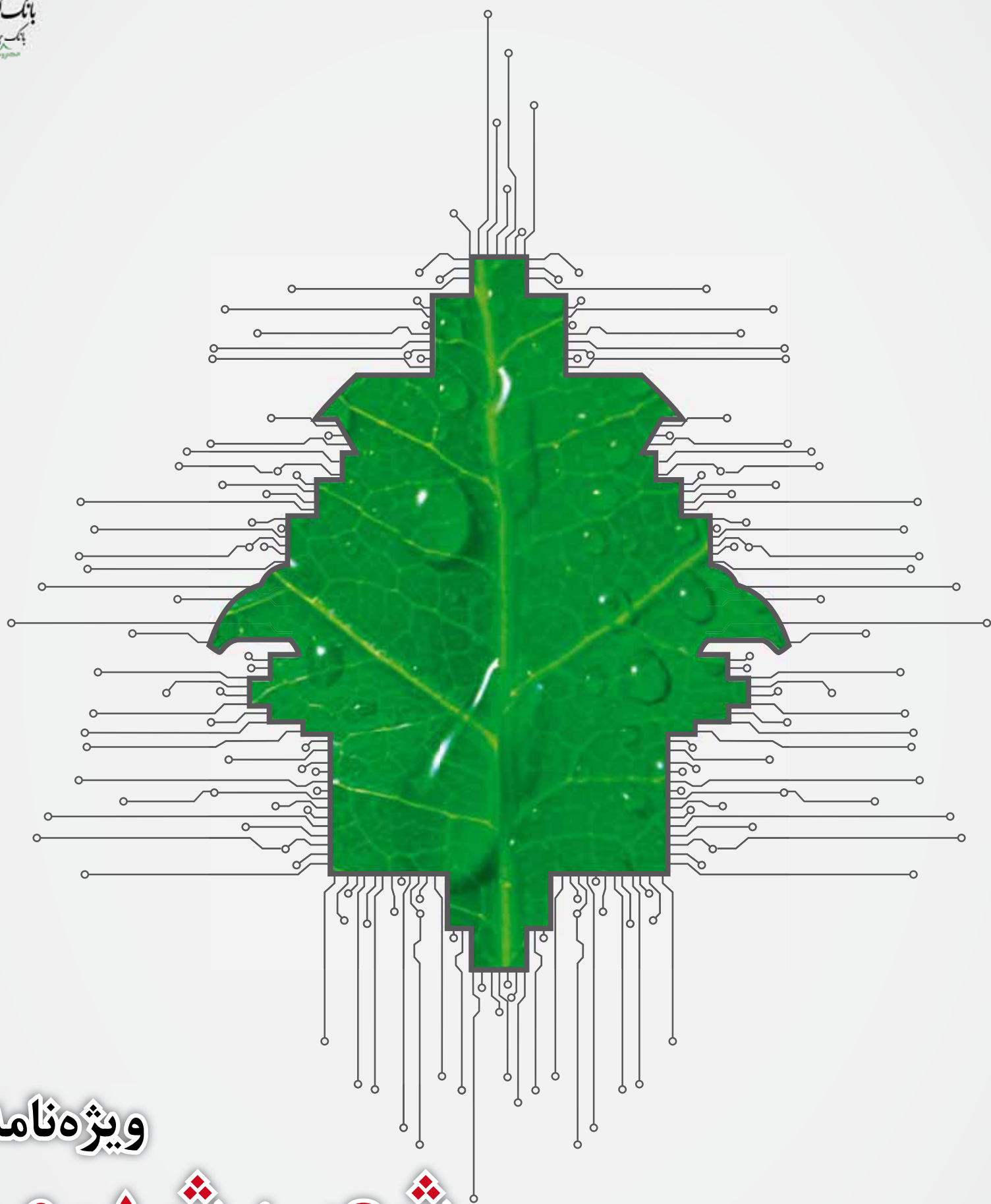




ویژه نامه

شعب شهری



سر آغاز

سخن اول

مفهوم شعب شهری یک مرزبندی تجریدی انعطاف‌پذیر در درون بانک است تا به واسطه آن فارغ از چارچوب‌های موضوعه برای شعب اعتباری، امکان فعالیت بانک در گستره فراخی از مشتریان و بازارهای موجود در جغرافیای شهری فراهم آید. فلسفه وجودی این شعب نه تنها ماهیت فصل‌گونه برای مجموعه شعب ندارند بلکه تماماً در راستای وصل هر چه بیشتر بانک به جامعه مشتریان اولویت‌دار، یعنی فعالان بخش کشاورزی تعریف شده‌اند. در واقع تبادر ذهنیت واگرایی در شعب بانک، به واسطه ایجاد تقسیم‌بندی‌هایی چون شعب شهری، روستایی، شعب اعتباری و... باید به ذهنیت همگرایی تغییر یابد و همه بخش‌های ستادی، مدیریت‌ها و شعب به این باور برسند که هر شعبه به واسطه مأموریت تعیین شده اگر در ظاهر ممکن است مسیری موازی با گروهی دیگر از شعب طی کند اما در عمل همه این فعالیت‌های موازی، متقاطع و... در جهت تقویت پیکره یک بانک کشاورزی واحد است تا شعار وحدت در عین کثرت در عمل تحقق یابد.

رصد شعب شهری از بعد چپ‌سستی و چگونگی، به‌خوبی گواه این مدعاست که ضرورت چنین تمایز قراردادی صرفاً برای ایجاد پیوند بیشتر و بهتر با جامعه پیرامون است تا در راستای حرکت در مسیر اجتناب‌ناپذیر بخش‌بندی مشتریان و تعریف بسته‌های خدماتی برای هر بخش و زیربخش‌ها، بانک بتواند تا حد ممکن درست و متناسب با مقتضیات روز عمل کند و هم بانک ماهیت مشتری‌مدارانه خود را اثبات کند و هم در راستای عمل به مفاد بیانیه مأموریت اصلی خود گام‌های موثر بردارد.

در این مسیر ویژه‌نامه شعب شهری تلاشی است برای تعمق در وضعیت موجود شعب شهری و تقویت این ذهنیت که این شعب در کنار سایر شعب اعم از روستایی و اعتباری معنا پیدا می‌کند و هیچ شعبه‌ای از نظر ماهوی و عملکردی مستقل نیست بلکه حلقه‌ای از زنجیره بزرگ‌تر به نام بانک کشاورزی است که هر یک با توجه به پتانسیل‌های محیطی و انسانی پیرامون، موظف به تقویت این زنجیره و تحکیم روابط با مشتریان است.

امین مرادی

مدیر امور برنامه‌ریزی و بازاریابی بانکی

بسم الله الرحمن الرحيم



پیام مهر

نشریه داخلی بانک کشاورزی

ویژه‌نامه شعب شهری

صاحب امتیاز:

بانک کشاورزی

مدیر مسئول: عبدالله سلیمانی

سردبیر: مرتضی مهدویان

مدیر داخلی: مرضیه امیری

ناظر کیفی: الهام خرمی

همکاران این ویژه‌نامه:

مسعود آتشی، مصطفی احمدی، امین مرادی،

فاطمه برزین، منوچهر نبی

- افزایش کارایی شعب شهری؛ نیاز امروز بانک/۲
- کارکرد مطلوب شعب شهری، توسعه شبکه بانکی را تضمین می‌کند/۴
- رئیس شعبه توانمند، اقتصاد ملی را منتفع می‌کند/۵
- باید سهم سرانه بانک را از بازار افزایش دهیم/۶
- شعب شهری از تعریف تا اجرا/۷
- اینجا شعبه شهری است؛ مرکز فعالیت تجاری بانک/۱۰
- شعب شهری، از هسته‌ها تا پایدها/۱۱
- کارکرد دوگانه، خروجی واحد/۱۴
- بسته ویژه برای بهبود عملکرد شعب شهری/۱۶
- هر شعبه، یک برنامه/۱۷
- مشتریانی متفاوت با حوزه تاثیرگذاری بالا/۱۸
- به سوی افزایش سهم بازار/۲۰
- یک بسته پیشنهادی برای افزایش بهره‌وری در شعب شهری/۲۱
- نکته کلیدی در خصوص حفظ مشتریان ویژه/۲۶
- آسیب‌شناسی شعب شهری و راهکارهای بهبود/۲۸
- نقش جدید شعب شهری بانک کشاورزی فرصت‌ها و راهکارها/۳۰
- مکان‌یابی شعب بانک کشاورزی/۳۳
- شعب شهری و واقعیات محیط پیرامون/۳۸
- بررسی عملکرد شعب شهری و ارائه راهکارهای بهبود آن براساس هوش عاطفی/۴۱
- اصلاحات در بانک کشاورزی، چالش‌ها و عملکردها/۴۶
- شعب شهری و گام‌هایی تا رسیدن به هدف/۵۰



مدیرعامل بانک کشاورزی در همایش روسای شعب شهری مطرح کرد:

افزایش کارایی شعب شهری؛ نیاز امروز بانک

پتانسیل شعب شهری بیش از کارکرد فعلی است. حال برای رسیدن به سطح بالاتری از کارایی باید ابتدا وضعیت عملکرد موجود شعب شهری را بررسی کرد و سپس برای افزایش بهره‌وری برنامه‌ریزی کرد. این در شرایطی است که بانک کشاورزی به‌عنوان یک بانک تخصصی، بر این مبنا تشکیل شده که به حوزه کشاورزی خدمات دهد. در نتیجه سوال بزرگ پیش روی امروز بانک این است که آیا بانک تخصصی امکان فعالیت تجاری را دارد یا خیر و مورد دیگر اینکه وظیفه شعب شهری که با کشاورزی و کشاورز سروکار ندارند چیست؟

بی‌شک پاسخ به این سوالات، نخستین گام در افزایش کارایی شعب شهری است. دکتر محمد طالبی، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل بانک کشاورزی پاسخ صریحی برای این پرسش‌ها دارد. وی که در همایش روسای شعب شهری بانک کشاورزی سخن می‌گفت، به صراحت بیان کرد که بانک تخصصی کشاورزی برای افزون ساختن خدمات و بهبود عملکرد، چاره‌ای جز فعالیت هم‌زمان تخصصی و تجاری ندارد. مدیرعامل بانک کشاورزی بر این عقیده است که با توجه به اینکه امروزه گردش مالی بخش کشاورزی تنها نزدیک به ۱۴ درصد از حجم گردش مالی اقتصاد کشور را تشکیل می‌دهد، بانک کشاورزی نمی‌تواند از ۸۶ درصد بقیه گردش مالی جامعه چشم‌پوشی کند. چراکه نمی‌توان یک بانک بزرگ را با وجود تمام توانایی‌ها و زیرساخت‌ها از این ۸۶ درصد اقتصاد بی‌بهره گذاشت. در نتیجه پاسخ به این سوال که آیا بانک کشاورزی باید وارد حوزه‌های تجاری شود کاملاً روشن است و تجربه بانکداری در دنیا نیز بر این عملکرد هم‌زمان در دو بخش تجاری و تخصصی صحنه می‌گذارد.

ایشان مهمترین ویژگی این بانک را ارائه خدمات هم‌زمان به بخش‌های کشاورزی و تجاری ذکر کرد و افزود: ساختار بانک کشاورزی به‌گونه‌ای تعریف شده است که می‌تواند در عین پاسخگویی به انتظارات بیرونی برای عملکرد مناسب در بخش کشاورزی، از نظر تجاری نیز به‌خوبی عمل کند.

طالبی به تفاوت‌های شعب تخصصی و تجاری اشاره کرد و گفت: کار در شعب تخصصی، تکلیفی است و سیاست‌گذار تکلیف می‌کند در صورتی که در شعب تجاری مشتری انتخاب می‌شود و مشتری نیز می‌تواند بانک خود را انتخاب کند. بر همین مبنا باید به شعب شهری به‌گونه دیگری نگاه کنیم.

وی همچنین با اشاره به شعب شهری که در



کار در شعب تخصصی،

تکلیفی است و

سیاست‌گذار تکلیف

می‌کند در صورتی

که در شعب تجاری

مشتری انتخاب می‌شود

و مشتری نیز می‌تواند

بانک خود را انتخاب

کند. بر همین مبنا باید

به شعب شهری به‌گونه

دیگری نگاه کنیم

فرصت است زیرا با داشتن ۶۰۰ شعبه شهری و استفاده از ظرفیت بنگاه‌های اقتصادی در حوزه کشاورزی می‌توانیم از این منبع برای جذب سرمایه نهایت استفاده را بکنیم.

مدیرعامل بانک کشاورزی با طرح این سوال که برای توفیق شعب شهری چه کاری انجام دهیم، گفت: به‌نظر می‌رسد که بهترین پاسخ را می‌توان از بازار و از مشتری داشت. اگر می‌خواهیم حرکتی را در شعب شهری ایجاد کنیم، نمی‌تواند حرکتی باشد که تنها خودمان از آن بهره ببریم. مانند اینکه بگوییم چه نرم‌افزار پیشرفته‌ای درست کردیم و یا عجب آموزشی برای همکاران ارائه دادیم. بلکه باید ابتدا از مشتری شروع کنیم. باید بدانیم که مشتری چه چیزی می‌خواهد و اقتضای بازار چیست و چطور می‌توان به این بازار و این مشتری دسترسی پیدا کرد. به‌عنوان مثال اگر به اقتصادمان به دقت نگاه کنیم، می‌بینیم که در ۱۰ یا ۱۲ سال اخیر، به‌تدریج بنگاه‌های اقتصادی کوچک، متوسط و بزرگ در حال ایجاد، رشد و نمو هستند و بخش مهمی از اقتصاد را به خود اختصاص داده‌اند. بنابراین باید برای این بخش عمده از بازار برنامه‌ریزی داشته باشیم و بدانیم که این بخش از بازار از ما چه می‌خواهد. اقتضات کاری این بخش از بازار چگونه است و چگونه می‌توانیم به آن کمک کنیم.

وی افزود: اگر بخواهیم در این بخش با برنامه‌ای خوب عمل کنیم، باید برای این صحنه از بازار یک برنامه متفاوت و متمایز داشته باشیم. این شرکت‌ها نیازهایی مانند خدمات ارزی، خدمات بین‌المللی، سقف اعتباری، مدیریت نقدینگی و ... دارند، از این‌رو برای بهره‌مندی از سهم ایشان در اقتصاد باید توان ارائه این خدمات را داشته باشیم. این بخش از فعالیت بانکی، همانی است که در اصطلاح بانکی به آن بانکداری

حوزه تجهیز منابع و شعب روستایی که در حوزه‌های خدماتی و کشاورزی در سراسر کشور فعالند گفت: در شعب شهری که برای تجهیز منابع ایجاد شده‌اند، کماکان روح کشاورزی حاکم است و به واقع سایه بخش کشاورزی بر تمام سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های این بانک حاکم است.

مدیرعامل بانک کشاورزی با تاکید بر لزوم استفاده از ظرفیت‌های موجود برای افزایش سهم شعب شهری از بازار خاطرنشان کرد: ما همواره در جهت بهبود کیفیت خدمات گام برداشته‌ایم تا شعب شهری در توانایی‌های خود برای رقابت با سایر بانک‌ها تردیدی نداشته باشند.

وی با بیان این نکته که مهمترین معیار ارزیابی عملکرد یک شعبه، تعداد مشتریانی است که جذب شعبه یا از آن جدا شده‌اند یادآور شد: شعب باید در حد منطقه‌ای که در آن قرار گرفته‌اند، منابع را جمع‌آوری کرده و تعداد مشتریان را افزایش دهند. طالبی با بیان این نکته که مقایسه عملکرد شعب شهری عملکرد رو به رشد این شعب را نشان می‌دهد گفت: قضاوت و رضایت مشتری از عملکرد شعبه اهمیت زیادی دارد و راهنمای ما برای انجام اصلاحات مورد نیاز است.

وی همچنین به برنامه‌ریزی‌ها و دستورالعمل‌های تدوین شده برای شعب بانک کشاورزی در حوزه‌های مختلف اشاره کرد و افزود: انعکاس نظرات و دیدگاه‌های روسای شعب درباره این برنامه‌ها موجب دستیابی سریع به اهداف تعیین شده می‌شود. باوجود اینکه به نظر برخی کشاورزی بودن مانعی برای پیشرفت بانک کشاورزی است و بخش مهمی از انرژی مدیران و کارکنان شعب بانک صرف این بخش می‌شود، کشاورزی بودن برای ما یک منبع



تاکید دوباره بر لزوم ارائه خدمات ویژه چون بانکداری شرکتی، اختصاصی و شعبه کوچک، افزود: این ۳ بخش از بازار جزو بخش هایی هستند که باید متفاوت باشند. ساختار متفاوت و شعبه های متفاوت و همکاری که عرضه خدمات را انجام می دهند نیز باید متفاوت باشند. البته ما در ادارات مرکزی یک حوزه برای Private Banking و یک حوزه برای Little Banking و حوزه های برای Cooperated Banking داریم. یعنی الزامات ساختاری آن را فراهم کرده ایم. وی در پایان موفقیت بانک کشاورزی در ارتباط با شعب شهری را منوط به نگاه و رویکرد و نحوه عملکرد همکاران وابسته دانست و تصریح کرد: در میان شعب شهری، شعبی داریم که بسیار عالی کار کرده و به صورت حرفه ای فعالیت دارند. اما در مقابل و به استناد آمار و ارقامی که داده شده برخی از شعب شهری مرکز هزینه هستند و هیچ منفعتی برای بانک ندارند. در این مورد ممکن است مجبور شویم

خاص سرمایه گذاری در شرکت های تازه تاسیس دسترسی دارد، به سراغ آن شعبه ها خواهند رفت. بنابراین باید برای این نیازها برنامه ریزی داشته باشیم و به تدریج شروع کنیم و به مراحل بهتر آن برسیم. باید برای Private Banking شعبی اختصاص دهیم که متفاوت از شعب عادی باشند.

مدیرعامل بانک کشاورزی به مشتریان عادی بانک هم اشاره کرد و یادآور شد: بخش دیگر بازار که شاید عمده بازار هم به شمار می روند، همان افراد معمولی هستند که ما روزانه با آنها سروکار داریم. اینها معمولاً مخاطبان branch Banking یا بانکداری شعبه ای هستند. شعبی که در کوچه و پس کوچه ها مختلفی وجود دارند و مردم عادی به آنها مراجعه می کنند و از آنها انتظار دارند که خدمات سپرده ای، بین بانکی و غیره انجام دهند، بانکداری شعبه ای را انجام می دهند. ما برای اینها نیز باید برنامه متفاوتی داشته باشیم. معمولاً کسانی که متقاضی این

شرکتی می گویند. بنابراین بهتر است ما ۲ یا ۳ شعبه داشته باشیم، که مخصوص بانکداری شرکتی (Cooperated banking) باشند. اینها شعبی هستند که می توانند خدمات ارزی ارائه دهند، کسانی که در آن هستند، مفاهیم شرکتی و قوانین تجاری را خوب می شناسند و در سطحی هستند که می توانند با مدیران عامل و هیئت مدیره شرکت ها، ارتباط برقرار کنند و مذاکره داشته باشند. حوزه الکترونیک و حوزه بازاریابی و امور مشتریان ما نیز باید نگاه متفاوت نسبت به این شعب داشته باشند. شاید به جایی برسیم که در ادارات مرکزی حوزه ای داشته باشیم و نام آن را حوزه بانکداری شرکتی بگذاریم. یا اینکه این حوزه را در حوزه های الکترونیک، اعتباری و بازاریابی جای دهیم.

مدیرعامل بانک کشاورزی در اشاره به اهمیت بانکداری شرکتی، تصریح کرد: کشور هند، پیش بینی می کند که تا سال ۲۰۱۵ بین ۳۵ تا ۴۰ میلیارد دلار درآمد نظام بانکی اش از همین نظام Cooperated Banking باشد. هنگامی که ما از سهم یک حوزه در بانک صحبت می کنیم، بیشتر آن درباره منابع است، ولی آنها براساس درآمد این محاسبات را انجام می دهند. بنابراین برای این بخش، حتماً باید برنامه ریزی کنیم.

دکتر طالبی در ادامه، مقوله بانکداری اختصاصی را نیز به عنوان یک نیاز برای شعب شهری مطرح کرد و گفت: در جامعه شهری امروز به لحاظ اینکه توسعه اقتصادی اتفاق افتاده و ثروت زیادی جمع آوری شده است، افراد ثروتمند زیادی وجود دارند که این دارایی ها متعلق به آنهاست. این افراد بخش بزرگی از بازار نظام بانکی هستند. این افراد درصد زیادی از ثروت جامعه را به خود اختصاص داده و درصد بالایی از درآمد جامعه در تصاحب آنهاست. اگر به دنبال جذب ایشان هستیم باید برای آنها برنامه ویژه داشته باشیم. اینها به عملیات بانکی نیاز دارند، اما نیازها و الزامات آنها متفاوت است و برنامه های متفاوت را از ما می خواهند. بنابراین در برنامه ریزی هایمان باید برای آنها حرفی جداگانه داشته باشیم. این برنامه ویژه همان پروسه نوینی است که در اصطلاح بانکی به آن بانکداری اختصاصی (Private Banking) می گویند. این افراد معمولاً کسانی هستند که گرچه سپرده گذاری برایشان فرصت خوبی محسوب می شود، ولی معمولاً در جاهای مختلف سرمایه گذاری می کنند و علاقه دارند که همه خواسته های مربوط به مدیریت ثروت آنها در یک موسسه مالی انجام شود. برای مثال اگر ببینند که شعبه ای از بانک هست که کارگزاری بورس نیز دارد و دسترسی او را به بازار سرمایه فراهم می کند، از آن شعبه استقبال می کنند؛ اگر ببینند که شعبه ای هست که خدمات بیمه عمر و پس انداز خیلی خوب دارد، از آن استقبال می کنند؛ اگر شعبه ای باشد که به فرصت های



یک سری از شعب شهری را کاملاً برداریم. زیرا وجود آنها ضرورت و الزامی ندارد. چرا باید یک سری از پرسنل در این شعب بیهوده کار کنند و یک سری از شعب شهری که فرصت رشد دارند، با کمبود نیرو و پرسنل مواجه باشند. بنابراین به یک بازنگری اساسی نیاز داریم. همچنین در جلساتی که با مدیران ستادی بانک در استان ها داشتیم، مطرح شد که اگر شعب شهری آنها نتوانند الزامات ما را تامین کنند، باید آن شعبه شهری از یک استان حذف و به یک استان دیگر که با برنامه و پتانسیل مناسب است، اضافه شود. در مجموع باید از ظرفیت شعب موجود استفاده کنیم و منابع بیشتری را جذب کنیم. همکاری که در شعب شهری هستند، بهترین پتانسیل برای بانک به حساب می آیند و بهترین کسانی هستند که می توانند ما را در این مسیر راهنمایی کنند

نوع بانکداری هستند، که بسیار هم زیادند، یک شرایط دیگری نیاز دارند، نوع تبلیغات آنها متفاوت است، اگر قرار است که این نوع بانکداری را انجام دهیم، باید با برنامه ریزی خاص باشد. اگر بخواهیم که اعلام کنیم در این نوع بانکداری موفق بوده ایم یا خیر، علامت هایی است که در این قسمت وجود خواهد داشت، مثل تعداد مشتریانی که از Internet Banking استفاده می کنند یا تعداد مشتریانی که Mobile banking به کار می برند. معمولاً مشتریان خرد دیگر علاقه ای به مراجعه به شعبه ندارند، دوست دارند تمام عملیات بانکی خود را به صورت الکترونیکی انجام دهند. آن چیزی که به اسم Online Banking می شناسند را ترجیح می دهند. باید این حوزه الکترونیکی را تقویت کنیم و به عنوان یک شاخص عملکردی از شعبه بخواهیم و برایش برنامه ریزی کنیم. طالبی با



حشمت الله نظری، عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی:

کار کرد مطلوب شعب شهری، توسعه شبکه بانکی را تضمین می کند

یکی از اهداف مهم وعده بانکداری به عنوان واسطه وجود دسترسی به منابع نامحدود و ارزان قیمت و به دنبال گردش مالی بالا و جذب مشتریان بیشتر است. با توجه به اینکه توسعه شعب بانک در مناطق شهری کمک بزرگی در جذب سپرده ها و تقویت منابع بانک و کاهش وابستگی بانک به استقراض از بانک مرکزی و سایر بانک ها و موسسات مالی داشته و منابع ایجاد شده در مناطق شهری عملاً موجب تزریق اعطای تسهیلات در بخش کشاورزی و زیربخش های تخصصی می شود، می توان شعب شهری را به عنوان ابزاری مهم برای توسعه شبکه بانکی قلمداد نمود. حشمت الله نظری، عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی در گپ وگفتی کوتاه به تبیین نقش و کار کرد شعب شهری پرداخته است. بخوانید.



■ شعبه شهری چیست؟

همانطوریکه از نام این شعب استنباط می شود شعب شهری، شعبی هستند که در شهر مستقر بوده و وظیفه آنها ارائه خدمات بانکی نوین با هدف تأمین منابع مورد نیاز بانک است. به عبارت دیگر اینها مجموعه ای از شعب بانک هستند که فارغ از چارچوب های تعیین شده برای شعب اعتباری، خدمات عمومی بانکی ارائه می دهند. شعب شهری محدودیت های موجود در شعب اعتباری در امر سرویس دهی به بخش کشاورزی و زیربخش مربوطه را ندارند و زمینه فعالیت آنها خاص و محدود نیست. بنابراین می توانند با عملکرد مناسب، پول پر قدرت را هدایت و ضریب پولی را افزایش و منابع مورد نیاز را برای اعطای تسهیلات در بخش کشاورزی فراهم نمایند.

■ علل تأسیس شعب شهری در بانک کشاورزی چه بوده است؟ به عبارتی دیگری چه وجوه تمایزی سبب تأسیس اینگونه شعب شده است؟

در گذشته نه چندان دور موسسات خدماتی از جمله بانک ها برای جذب مشتری و پاسخ متمرکز به نیازهای آنان، به دلیل محدودیت های فنی و ... خدمات خاص و متمایزی در تعدادی از واحدهای زیرمجموعه عرضه می کردند، تا جایی که این نوع عرضه خدمت، خروج مشتریان از یک واحد به واحد دیگر سازمان را در برداشت و علاوه بر نارضایتی مشتری، عدم رغبت کارکنان برای بازاریابی را موجب می شد. این مهم رفته رفته به راهبرد و استراتژی اصلی بانک ها برای برقراری امکان ارائه سبد کامل خدماتی در همه واحدها تبدیل شده و ضمن استفاده تدریجی از تجهیزات مدرن در بانکداری متمرکز، تمایز بین واحدی کمرنگ شده و به سمت تمایز با سایر رقبا و افزایش سهم از بازار تبدیل شده است. اکنون با برخورداری از سبد خدماتی متنوع و ارائه آن در تمامی واحدهای شهری و روستایی علاوه بر سطوح بالای رضایتمندی و وفاداری مشتریان، مزیت رقابتی در بین رقبا را نیز موجب شده است؛ زیرا که در بازار امروز تنها چاره ماندن در رقابت توجه خاص به کیفیت و نوع خدمات در همه واحدهای مناطق مختلف کشور و عدم تمایز در بین آنهاست. علاوه بر آن تکمیل شبکه شعب و دسترسی و امکان پذیری ارائه خدمات به مردم عزیز کشور، ایجاد شعب شهری از اواخر دهه هفتاد در برنامه های کاری بانک قرار گرفت که بررسی عملکرد آن و افزایش سهم از بازار بیانگر اتخاذ تصمیم منطقی و صحیح بانک بوده است.

■ شعب شهری طی سال های فعالیت چه مزیت هایی برای بانک کشاورزی داشته اند؟

همانطوریکه اشاره شد تأسیس شعب شهری و افزایش سهم بازار این شعب موجب ایجاد مزیت رقابتی در تعامل با سایر بانک ها برای بانک کشاورزی شده است. به نحوی که در سال های اخیر بانک کشاورزی علاوه بر عملکرد بسیار مناسب در بخش تخصصی کشاورزی، به عنوان یکی از بانک های مطرح و پیشرو در ارائه خدمات بانکی نیز مطرح می باشد. این در حالی است که در صورت عدم افزایش تعداد شعب شهری، علاوه بر کاهش سهم بازار و از بین رفتن مزیت های رقابتی، بانک در بخش تخصصی کشاورزی نیز با کسری و کبود منابع مواجه می گردید. گسترش عددی شعب شهری موجب افزایش تعداد مشتریان بانک می شود، به نحوی که با افزایش مشتریان شهری، دسترسی به منابع برای بانک نیز آسان تر بوده و همچنین دسترسی به امکانات اجرایی جهت وصول در مقایسه با مناطق پراکنده روستایی بیشتر می شود.

■ حال مهمترین عوامل موفقیت در شعب شهری چیست؟

همانگونه که مدیرعامل محترم بانک نیز بارها اشاره کرده اند برای توفیق در هر بخش، باید مشتری و خواسته هایش را مدنظر قرار داد. شعب شهری نیز خارج از این قاعده کلی تلقی نمی شود. اگر قصد داریم عملکرد شعب شهری را به سوی مثبت شدن نیل دهیم، باید ابتدا از مشتری شروع کنیم. باید بدانیم که مشتری چه چیزی می خواهد و اقتضای بازار چیست و چه طور می توان به این بازار و این مشتری دسترسی پیدا کرد. به عنوان مثال اگر به اقتصادمان به دقت نگاه کنیم، می بینیم که طی دهه ۱۲ سال اخیر، به تدریج بنگاه های اقتصادی کوچک، متوسط و بزرگ در حال ایجاد، رشد و نمو هستند و بخش مهمی از اقتصاد را به خود اختصاص داده اند. بنابراین باید برای این بخش عمده از بازار برنامه ریزی داشته باشیم و بدانیم که این بخش از بازار از ما چه می خواهد. اقتضات کاری این بخش از بازار چگونه است و چگونه می توانیم به آن کمک کنیم. در مجموع باید برای این صحنه از بازار یک برنامه متفاوت و متمایز داشته باشیم. چراکه در نهایت رضایت مشتری توفیق و توسعه سیستم بانکی را به همراه دارد.

■ و سوال آخر اینکه؛ یکی از مواردی که امکان فعالیت بانک های تخصصی و دولتی را در شهرها محدود می کند، حضور بانک های خصوصی و

نوظهور است. این روند رقابت در سیستم بانکی را چطور ارزیابی می کنید؟

با ظهور بانک های خصوصی در کشور، عرصه خدمات بانکی با تنوع و رقابت بسیاری همراه شد. بانک های خصوصی برای رقابت با بانک های دولتی که سابقه بالای کاری و به تبع آن منابع و قدرت حرکت بیشتری داشتند سعی در فراهم آوردن امکانات و خدمات جدید بانکی کرده تا در میان مردم جایگاه مناسبی را به دست آورند که این امر بدون انجام بازاریابی و تبلیغات موثر امکان پذیر نبود. از طرفی بانک های دولتی که به طور عمده با روش های سنتی و رعایت ضوابط و مقررات خود و تقریباً به پیروی از یکدیگر مشغول انجام خدمات بودند، به ناگاه متوجه شدند در حال از دست دادن منابع و عدم مطلوبیت در میان مردم هستند و ناگزیر خود را نیازمند بازسازی و تجدید نظر در ساختار و خدمات دیدند. نتیجه این شد که بازاریابی و جذب منابع و مشتری در بانک ها شکل جدی تری به خود گرفت. از اینرو بانک های خصوصی و دولتی، هر دو برای حضور در صحنه رقابت هر روزه خدمات بیشتر و بهتری ارائه می کنند. خدماتی که به واسطه مولفه های چون فناوری اطلاعات و ارتباطات، مهارت نیروی انسانی شاغل در بانک ها، تنوع و کیفیت خدمات بانکی، مطلوبیت محیط داخلی و محل استقرار شعب، نوآوری های جدید مانند پول الکترونیکی، پایانه های انتقال و دریافت و پرداخت اتوماتیک، بانکداری مجازی و بانکداری اینترنتی و ... بهبود یافته یا تضعیف می شوند.

از سوی دیگر، در عصر حاضر به دلیل وجود رقابت بین بانک ها و موسسات مالی برای جذب بیشتر منابع، تسلط بر مولفه های موثر بر تجهیز منابع مالی اهمیت ویژه ای یافته است و یکی از مهمترین وظایف بازاریابی در نظام بانکی کشور، حفظ سهم بازار، ارتباط پایدار با مشتریان و تبدیل مشتریان عادی به نیروهای طرفدار، هوادار و وفادار است. هر اندازه رقابت بیشتر و شدیدتر می شود، وجود مشتریان وفادار و همیشگی ارزشمندتر خواهد شد، چراکه تحقیقات بازاریابی در دنیا نشان داده که هزینه یافتن مشتری جدید در شرکت ها و بنگاه ها با توجه به نوع تولیدات و خدمات ۳ تا ۳۰ برابر هزینه حفظ مشتریان فعلی است. بنابراین آنچه رفت می توان حضور متعدد بانک های خصوصی در عرصه رقابت، لطمه ای به نظام بانکداری نژده و تنها رقابت برای ارائه خدمات مطلوب تر با کیفیت بالا و هزینه کم به مشتریان را بیشتر می کند.



عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی در جمع روسای شعب شهری:

رئیس شعبه توانمند، اقتصاد ملی را منتفع می کند

به منابع سایر بانکها در طول دهه ۶۰ است. در ادامه بانک کشاورزی اقدام به توسعه شعب روستایی تا ۶/۵ برابر و شعب شهری تا ۳/۲ برابر در مقطع سالهای ۱۳۷۶-۱۳۷۰ کرد که به واسطه این اقدامات نسبت خوداتکایی به ۴۳/۴ درصد و سهم از منابع نظام بانکی به ۲/۷۶ درصد رسید و در مجموع توسعه شعب روستایی توانست موقعیت بانک را در خصوص حمایت از بخش کشاورزی بهبود بخشد اما همچنان مشکلاتی در زمینه تجهیز منابع برای پرداخت تسهیلات وجود داشت. از این رو برای چیره شدن بر این دشواریها از سال ۷۷ اصلاحات در بانک وارد مرحله نوینی شد و برنامه های عیدیه ای چون تکمیل و توسعه شعب شهری، معرفی خدمات جدید بانکی و توسعه عملیات بانکداری الکترونیک در دستور کار قرار گرفت. اتخاذ رویکرد یادشده در تامین مالی بخش کشاورزی توانست آثار بسیار مطلوبی بر عملکرد بانک داشته باشد به گونه ای که نسبت خوداتکایی بانک به ۸۰/۱۲ درصد و سهم از منابع نظام بانکی به ۸ درصد در سال ۸۴ رسید.

ماهیکار افزود: دوره دیگری در بانک مربوط به سالهای ۸۶-۸۵ است. در این مقطع بحث یکسان سازی نرخ تسهیلات و جهت گیری دولت محترم در راستای عدالت گستری و خودکفایی محصولات کشاورزی مطرح شد. به دنبال آن، بانک باید در رویکردها و خط مشی های خود بازنگری می کرد تا بتواند همچون گذشته در خدمت توسعه اقتصادی کشور باشد در ادامه مسیر هشدار رئیس مجمع بانک در خصوص کاهش سهم از منابع شبکه بانکی و همچنین نظرخواهی، همکاران بانک را به این تصمیم گیری رساند که با تقویت شعب شهری به منظور افزایش منابع، حضور پررنگی در حمایت مالی از بخش کشاورزی داشته باشد همچنین بانک در این دوره، بانکداری متمرکز را به مفهوم واقعی کلمه عملیاتی کرده و به واسطه بانکداری یکپارچه خدمات نوین جدیدی برای مشتریان عرضه کرد. به گفته این عضو هیئت مدیره بانک، اتخاذ این رویکرد و حضور در نواحی شهری نه تنها تاثیر منفی در خدمت رسانی به بخش کشاورزی نداشت بلکه به حضور گسترده تر و موثرتر بانک در بخش کشاورزی منجر شد.

ماهیکار در پایان به بیان انتظارات هیئت مدیره بانک کشاورزی از روسای شعب شهری پرداخت و این انتظارات را به صورت تیتروار بیان کرد. به گفته وی پرهیز از روزمرگی، تمرکز روی نقش نظارتی و همچنین مذاکره با مشتریان در راستای جذب منابع، نگهداری مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید، کنترل روزانه عملکرد، کیفی کردن خدمات، شناسایی حوزه های جدید در امر بازاریابی، پایبند بودن به تعهدات داده شده به مشتری در زمان مذاکره و تیم محور بودن از اهم این انتظارات است.



- مهارت های حقوقی.
- مهارت در وصول مطالبات.
- مهارت های اقتصادی به منظور بررسی توانایی و استقامت شخصیت های دریافت تسهیلات در مقابله با رکورد اقتصادی، از دست رفتن موقت بازار محصول، فشار رقبا، کمبود مواد.
- مهارت خدمات مشاوره ای به مشتریان به لحاظ تسلطی که به بخشنامه ها و دستورالعمل ها دارند.
- مهارت در مربی گری تیم سازی و آموزش یا مهارت رهبری و مدیریت افراد.
- مهارت در بازاریابی، تجهیز منابع و ارتباطات.

تامین مالی در دوره های مختلف

عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی در بخش دیگری از سخنان خود یادآور شد: یکی از چالش های مهم بانک کشاورزی تامین منابع مالی و جواب گویی به تقاضای رو به افزایش تسهیلات اعطایی در بخش کشاورزی است. در پاسخ گویی به این نیاز بخش کشاورزی در بعد تامین مالی دوره های مختلفی در بانک سپری شده است که نظر تان را به گزیده آن جلب می کنم، نخستین نقش بانک حالت صندوقی و موزع اعتبار در قبل از دهه ۶۰ بوده است. مرحله بعد وابستگی

عضو هیئت مدیره بانک در همایش شعب شهری بر نقش روسای توانمند برای ارتقای شعب تاکید کرد. داور ماهیکار گفت: اگر بخواهیم به نقش بانکها در رشد و شکوفایی اقتصادی کشور اشاره کنیم شاید نتیجه یک تحقیق ما را به نقش بانکها در عرصه اقتصادی کشور بیشتر واقف کند و آن اینکه ۷۵ درصد تولید ناخالص داخلی کشور به واسطه حضور و تلاش بانکها حاصل می شود. اما اگر بخواهیم به اهمیت شعب بانکها به عنوان پلی بین اقتصاد کلان و اقتصاد خرد اشاره کنیم. شاید اینچنین بشود گفت که مشتری در برخورد با شعبه است که کل بانک را مورد قضاوت و ارزیابی قرار می دهد و به همین خاطر است که شعبه را ویرترین و نیز آینه تمام نمای بانک می دانند. حال برای پی بردن به اهمیت روسای شعب باید گفت که روسای شعب عامل اجرایی کلیدی در حلقه رابط بین اقتصاد کلان کشور با اقتصاد خرد هستند به عبارتی آنان سیاست های کلان کشور را در راستای تامین نیازهای بنگاه های اقتصادی اجرا می کنند. نامبرده گفت: روسای شعب برای ایفای نقش سازنده خود نیازمند مهارت های فنی، انسانی و ادراکی هستند. وی در ادامه، مهارت های فنی را نیاز اصلی و حیاتی روسای شعب دانست و این مهارتها را به ترتیب زیر دسته بندی کرد:

- مهارت های نظارتی و کنترلی در راستای حصول اطمینان از اجرای صحیح فعالیتها.
- مهارت های تسلط بر دستورالعمل ها و بخشنامه ها به منظور اجرای درست وظایف محوله در شعبه.
- مهارت های حسابداری و مالی که این مهارت برای فهم اسناد، تجزیه و تحلیل صورت های مالی شعبه، سودآوری، محاسبه قیمت تمام شده پول، تحلیل هزینه و درآمد شعبه و یافتن مناسب ترین ترکیب سپرده های شعبه مورد نیاز است.
- مهارت های تخصیص منابع و چگونگی توجه به ضوابط و معیارهای اساسی اعطای تسهیلات.

پرهیز از روزمرگی، تمرکز روی نقش نظارتی و همچنین مذاکره کنندگی با مشتریان در راستای جذب منابع نگهداری مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید، کنترل روزانه عملکرد، کیفی کردن خدمات، شناسایی حوزه های جدید در امر بازاریابی، پایبند بودن به تعهدات داده شده به مشتری در زمان مذاکره و تیم محور بودن اهم این انتظارات است

عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی در جمع روسای شعب شهری:

باید سهم سرانه بانک را از بازار افزایش دهیم



با اینکه بانک کشاورزی در سیستم بانکی ایران در میانگین متوسط قرار دارد اما سهم سرانه بازاریش از میانگین متوسط پائین تر است. محمدحسن فروغی فر، عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی که در جمع روسای شعب شهری بانک کشاورزی سخن می گفت، با اعلام این مطلب افزود: بانک کشاورزی بدون در نظر گرفتن اینکه در چه مرحله ای قرار دارد، چه رتبه ای دارد، چه امکاناتی دارد و چگونه این امکانات را ارائه می دهد، در حد متوسط سیستم بانکی ایران قرار دارد. چنانکه از تمام جهات مانند تجهیزات، دانش کارکنان، توان مدیران، توان فنی، سرویس دهی، گسترش شبکه، شعب و درگاه های پرداخت و ... هم در اندازه متوسط سیستم بانکی است. اما سهم سرانه اش با میانگین متوسط فاصله زیادی دارد. وی در توضیح این موضوع، به ذکر آمار و ارقام پرداخت و گفت: در پایان سال ۹۰ با ۱,۴۸۱,۵۶۰ میلیارد ریال (هم صندوق یکم، هم گواهی سپرده) نزدیک به ۸/۸۴ سرانه پرسنلی داشتیم. در همان تاریخ، متوسط سرانه سیستم بانکی ۱۲/۹۶ درصد بود. یعنی ما ۴/۱۲ درصد سرانه پرسنلی پائین تری نسبت به متوسط سیستم بانکی داریم. به گفته فروغی فر جبران این کسری تلاش ویژه همکاران بانک را طلب می کند. اما پیش از تلاش باید علت را جست و جو کرد که



رسیدن به سرانه متوسط بانکی وظیفه ماست. زیرا که در بانک کشاورزی امانت دار مردم هستیم، امکانات، پتانسیل ها و ظرفیت هایی در اختیار ما قرار گرفته که باید در بالاترین حد ممکن از آن استفاده کنیم

بفرمائید که علت این فاصله چیست، در حالی ما اکنون خدمات و امکاناتی را ارائه می دهیم که در هیچ بانکی وجود ندارد. فروغی فر در ادامه با تاکید دوباره بر اینکه بانک کشاورزی قرار نیست کار ویژه ای انجام دهد و تنها قصد دارد به اندازه توان و امکاناتش از بازار سهم داشته باشد، تصریح کرد: در واقع نمی خواهیم ادعای تو خالی داشته باشیم ولی قادر هستیم در حد متوسط سیستم بانکی باشیم. هر متخصص و اقتصاددانی هم بر این موضوع صحنه می گذارد. بنابراین رسیدن به سرانه متوسط بانکی وظیفه ماست. زیرا که در بانک کشاورزی امانت دار مردم هستیم، امکانات، پتانسیل ها و ظرفیت هایی در اختیار ما قرار گرفته که باید در بالاترین حد ممکن از آن استفاده کنیم. این نکته را نیز نباید فراموش کنیم که باید با تمام وجود برای به موفقیت رسیدن سازمان تلاش کنیم. بنده آرزو دارم که صبح هنگامی که شروع به کار می کنیم اول دعایی برای پایداری سازمان کنیم بعد برای خودمان. ما به دلیل فلسفه وجودی همین سازمان است که اکنون این گونه دور هم جمع شده ایم و بنا به فلسفه وجودی و بنا به اعتقادات موجود سازمان است که زندگی ما در حال گردش است، بنابراین خواهش دوباره من این است که ذهنمان را به سمت امانت داری و بازگرداندن امانتی که در اختیار ما گذارده شده است حرکت دهیم. چراکه چیزی وجود ندارد که اثبات کند ما در حد متوسط سیستم بانکی نیستیم.





در نشست تحلیلی روسای ادارات مرکزی بانک کشاورزی بررسی شد؛

شعب شهری از تعریف تا اجرا

از سوی مسئولان ارشد بانک، پرداختن به موضوع شعب شهری و تلاش در ارتقای کیفی آنها، به عنوان یک اولویت کاری در سال ۱۳۹۱ بانک کشاورزی برشمرده شد. به واسطه اهمیت موضوع و رسیدن به یک چارچوب مفهومی مشخص از این شعب، اداره کل بازاریابی و امور مشتریان با دعوت از روسای ادارات کل مرتبط با موضوع در بانک، نشست برگزار کرد و طی آن ضمن تمرکز بر چارچوب مفهومی موضوع، بستری را فراهم آورد تا روسای ادارات حاضر، به برنامه های خود درخصوص این ادارات اشاره کنند. این نشست با حضور آقایان میرزایی رئیس اداره کل اعتبارات و هدایت سرمایه گذاری، اعظمی رئیس اداره کل امور کارکنان، مرادی رئیس اداره کل وصول مطالبات و اجراء، جمشیدی رئیس اداره کل مدیریت ریسک، احمدی رئیس اداره کل بازاریابی و امور مشتریان، معماران معاونت مستقل امور مشتریان و نبی معاون بازاریابی و امور مشتریان برگزار شد. ماحصل این نشست را در ادامه بخوانید.

۷

تقسیم بندی براساس مکان جغرافیایی را کنار بگذاریم زیرا عوامل بسیاری مثل عوامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و ... نیز وجود دارند که باید در تعریف ها و تقسیم بندی ها دیده شوند. اصلی ترین مبحث در تقسیم بازار، عامل اقتصادی است. اگر بتوانیم براساس نوع فعالیت های اقتصادی، بازارهای خود را طبقه بندی کنیم، در آن صورت به جایگاه یابی مناسبی رسیده و راحت تر می توانیم به راهبردهایی از قبل تدوین شده، دست یابیم. بعد از آن نیز می توان به طبقه بندی مشتریان رسید. از سوی دیگر و با توجه به اینکه اکنون در یک شرایط رقابتی جدی قرار داریم، باید خدماتی که قرار است به مشتریان ارائه شود هر چه جامع تر و کامل تر باشد تا مشتریان هدف بیشتری را تحت پوشش خود قرار دهند. به عنوان نمونه در شعب شهری ابتدا می توانیم همه را مورد توجه قرار داده و بعد یک طیف مشخص را براساس فعالیت های اقتصادی انتخاب کنیم. همچنین اگر هدف نشست، انتخاب یک اسم و شناسه برای این شعب است باید حاوی همه داشته ها باشد و دامنه شمول فعالیت ها گسترده باشد، اما در این فرآیند نباید از قاعده نفی خارج شده و به تعریف هویت پردازیم. از این رو یک چارچوب اصلی لازم است تا بر اساس آن و با توجه به عوامل محیطی بتوانیم فعالیت های اقتصادی موجود را تعریف کنیم.

میرزایی: با توجه به صحبت هایی که تا اینجا انجام شده می توان گفت، شعب شهری، شعب غیراعتباری مستقر در شهرها هستند که وظیفه آنها ارائه خدمات بانکی به شهروندان است و شعب اصلی مرکزی و اصلی مستقر

تعریفی مشخص از شعب شهری داشته باشیم. برای شروع، تعریف اولیه و پیشنهادی برای شعب شهری می تواند چنین باشد: «شعب شهری شعبی هستند که مرکزی، مرکزی اصلی و مستقر در روستاها نیستند. الزام به پرداخت تسهیلات در بخش کشاورزی ندارند اما به دلیل رسالت بانک کشاورزی ارجح است نوع مشتریان به گونه ای انتخاب شوند که به نحوی با زیربخش های کشاورزی ارتباط داشته باشند.» می توانیم روی همین تعریف، بحث را شروع کنیم.

جمشیدی: برای رسیدن به تعریف مشخص ابتدا باید بازار را تعریف کنیم و اینکه فعالیت ها براساس بازار شهری و بازار روستایی چگونه مصداق می یابند. فارغ از تعریف شهر که وزارت کشور ارائه داده و طبق آن جمعیت بالای ۵۰۰۰ نفر را شهر می داند باید ببینیم بانک های خصوصی و بانک های تجاری، شهر را چگونه دیده اند و شعب شهری خود را در کجا مستقر کرده اند، ما نیز از تفکر، ایده ها و تجربه های مفید آنها استفاده کنیم.

اعظمی: از اوایل دهه ۷۰ در اداره سازمان و بهره وری بحث توسعه شعب مطرح شده و بعدها به این نتیجه رسیدیم که باید شعب را براساس نوع خدمتی که انجام می دهند تفکیک کنیم. بنابراین پیشنهاد می کنم



احمدی: ترکیب جمع موجود به گونه ای است که همه حاضران ارتباط مستقیم و بنیادی با موضوع بحث یعنی «بررسی چپستی و چگونگی شعب شهری در بانک کشاورزی» دارند. در ابتدا و برای

ورود، نگاهی گذرا بر کم و کیف وضعیت شعب شهری بانک می اندازیم. از مجموع ۱۹۱۴ شعبه فعال بانک کشاورزی، ۶۸۰ شعبه، جزو شعب شهری هستند که با هدف اولیه جمع آوری منابع و تقویت عملکرد بانک در بخش کشاورزی ایجاد شدند. تولد این شعب به دهه ۷۰ برمی گردد که به واسطه عملکرد و نتایج خوبی که در پی داشتند منجر به ایجاد توسعه شعب شهری بانک کشاورزی در سراسر کشور شدند و امروز در نقطه ای قرار داریم که باید برای این شعب، برنامه های خاص تدوین کنیم. شعب شهری از زوایای مختلف قابل بررسی هستند؛ ویژگی ها، شرایط، مکان استقرار، رویه ها و مقررات حاکم بر آنها و چگونه دیده شدن مشتری در این شعب از جمله مباحثی است که می توان به آن پرداخت.

نبی: هدف این نشست این است که نگرش های مختلف درخصوص شعب شهری جمع آوری شود تا براساس آنها، تصمیم های مناسبی برای ارتقای این شعب از نظر کیفی اتخاذ شود. بنابراین در ابتدا لازم است



در سازمان‌ها در این تعریف نمی‌گنجند، و اگر در تعریف به‌جای واژه شهروندان از کلمه مشتریان استفاده کنیم، شعب روستایی را نیز در بر می‌گیرد که در این صورت تعریف درستی برای شعب شهری نداریم.

جمشیدی: در مروری گذرا می‌بینیم بانک از ابتدای تاسیس تاکنون، ۶ مرحله را پشت سر گذاشته است. مرحله اول: از سال ۵۸ تا ۶۹ است که بانک کشاورزی تاسیس می‌شود و با کش‌وقوس‌های مربوط به شکل‌گیری اولیه سازمان درگیر است. مرحله دوم: بانک در سال ۶۹ با بیشترین زیان انباشته مواجه است. مرحله سوم: از سال ۶۹ تا ۷۶ است که بانک توانست با تمام فعالیت‌هایش شعب خود را به ۵۰۰ شعبه روستایی گسترش دهد اما تنها توانست ۱ درصد از سهم بازار را تجهیز کند. مرحله چهارم: از سال ۷۶ تا ۸۴ است که بانک وارد فاز سوم خود می‌شود، به توسعه شعب شهری می‌رسد، ۷۰۰ الی ۸۰۰ شعبه در شهرها تاسیس می‌شود و سهم بازار در آن زمان به ۸/۷ درصد از سیستم بانکی رسید. مرحله پنجم: از سال ۸۴ تا ۸۶ است که بانک وارد فاز چهارم خود شده است. فاز چهارم یعنی توقف فعالیت‌های شتابزده بانک؛ و به‌دلیل این توقف، توجه کمتری به شعب شهری شد و به موازات آن و در بیرون، شعب بانک‌های خصوصی با سرعت هرچه تمام‌تر گسترش پیدا کردند. مرحله ششم و مرحله آخر: از سال ۸۶ تا ۹۱ است که این مرحله را باز یافت حرکت‌های اولیه بانک نامگذاری می‌کنیم؛ به این صورت که اصلاحات و تغییراتی باید در تمام مراحل ایجاد شود تا به‌واسطه این تغییرات بتوان به بالاترین رشد سرانه بانکی رسید و برای تحقق انتظاراتی را که برآورده نشده‌اند، تلاشی مضاعف صرف کرد. از جمله این انتظارات از بین بردن فاصله‌ای است که بین شعب شهری بانک با شعب شهری بانک‌های خصوصی وجود دارد. بانک‌های خصوصی عمدتاً با پرسنل بیشتر، به مشتریان سرویس می‌دهند و شاید به همین خاطر می‌توانند خدمات ویژه و تخصصی به مشتریان خود ارائه و مشتریان خاص را جذب کنند و به منابع بالا هم دست پیدا کنند.

معمارن: ضرورت دارد دوباره به تعریف شعب شهری برگردیم و برای این ۶۸۰ شعبه به یک تعریف برسیم. شعب اصلی الزام به پرداخت تسهیلات کشاورزی دارند، شعب مستقر در سازمان‌ها هم چنین الزامی دارند؛



حالا از این زاویه به موضوع نگاه کنیم. البته به این نکته هم باید توجه داشته باشیم که شعب بانک‌های خصوصی، عمدتاً شعب خلوتی هستند. آنها از همان ابتدا مشتریان خود را طبقه‌بندی و شعب خود را در بهترین نقاط مستقر می‌کنند؛ چون تمایل دارند سراغ مشتریان خاص بروند. در حالی که ما در شعب اصلی و مرکزی خود ملزم هستیم هر کشاورزی با هر مبلغی که مراجعه کرد با او تعامل داشته باشیم و این سبب می‌شود در شعب شهری بانک کشاورزی، رقم بالایی حساب بالاکلیف ایجاد شود. محاسبات نشان می‌دهد هزینه نگهداری یک مشتری در شعب بانک کشاورزی

بالاست و این امر در نهایت موجب زیان رساندن به سرانه بانکی می‌شود.

میرزایی: اگر می‌خواهیم شعب شهری را منفک از فعالیت‌های کشاورزی دیده و ساماندهی کنیم و یک تعریف کلی از آنها داشته باشیم، باید انتظارات‌مان را از این تعریف مشخص کرده، افق دیدمان را تعریف کنیم و بعد از آن سرانه پرسنلی و سرانه شعب را مطرح کنیم. اما در مجموع و به‌طور کلی نگاه غالب این است، شعب شهری به دنبال این هستند که خدمات بانکی را به مجموعه مشتریان مراجعه‌کننده خود ارائه دهند.



احمدی: مشکل ما در اکثر مواقع این است که دنبال اجرای ایده‌های کهنه و قدیمی خود هستیم. به نظر من نیاز به شجاعت داریم تا از چارچوب‌های ذهنی گذشته فاصله گرفته و به موضوعی مثل شعب شهری از زاویه دیگر بنگریم. شعبه شهری و غیرشهری معنی ندارد. شاید اطلاق عناوینی اینچینی، بار منفی هم داشته باشد. ما شعب را باید دو دسته کنیم؛ می‌توان به‌عنوان مثال عناوینی چون فرصت و غیرفرصت را برای آنها در نظر گرفت. باید در اصل، ماموریت‌هایشان متفاوت باشد و مانند بانک‌های تجاری عمل کنند. در واقع مشکل ما در نگرش است؛ باید با ایده‌هایی جدیدتر به سمت تعریف این شعب برویم. کار آنها باید هم‌راستا با بانک‌های تجاری منظور شود؛ بانک‌ها منابع جمع‌آوری می‌کنند و منابع مازاد باید در بخش کشاورزی مصرف شوند. برای مدیریت این هدف باید شعب شهری یا شعب فرصت یا هر عنوان دیگری، برای این منظور را به‌گونه‌ای تعریف کنیم که شاخص‌های ورودی برای آن مشخص باشد، هر سال ارزیابی شوند، رقابت سالم میان آنها ایجاد شود و پویا باشند. یعنی وقت آن رسیده که از بحث‌های گذشته خارج شویم و مشکلات را با توجه به اهدافی که داریم ببینیم و تهور حرکت به سمت نگرش‌های جدید را در خود تقویت کنیم.

مرادی: حال اگر به موضوع تعریف برگردیم به نظرم بهتر است در تعریف پیشنهادی، واژه مشتریان و شهروندان را حذف کنیم و بگوییم که وظیفه شعب شهری ارائه خدمات بانکی و تامین منابع مورد نیاز برای بانک است؛ یعنی تامین منابع، در این تعریف باید یک عامل ممیزه باشد.

اعظمی: بانک‌های خصوصی در شرایط فعلی رقیب ما

هستند. باید دید با توجه به اینکه آنها از ویژگی‌های شعب شهری برخوردارند در قیاس با ما از بعد هویتی، چه تفاوت‌هایی دارند. همین‌طور از نظر قوانین و مقررات، تفاوت‌ها در کجاست؟ ما در کنار بانک‌های تخصصی مثل بانک مسکن قرار نمی‌گیریم؛ یا با بانک‌های صادرات و سپه رقابت نمی‌کنیم؛ چون شرایط ناظر بر ما متفاوت است. در واقع تفاوت ما در نام نیست، بلکه در هویت است. قبل از تعریف جدید هویت برای شعب شهری و شعب غیرشهری باید آسیب‌شناسی انجام شود؛ دریابیم چرا این هویت‌ها ناشناخته باقی مانده و شعب ما نتوانسته‌اند آن را اثبات کنند. به‌عبارت دیگر از لحاظ کارکردی، شعبی را که خدمات بانکی ارائه می‌دهند از شعبی که خدمات اعتباری در بخش کشاورزی ارائه می‌دهند، تفکیک کنیم تا بتوان عملکرد آنها را ارزیابی کرد. چنانکه اگر شعب را مثلاً به دو بخش اعتباری و بخش تامین‌کننده منابع برای بخش اعتباری تقسیم کنیم، تضادی در هویت اصلی ایجاد نمی‌شود.

احمدی: حال قصد دارم به موضوع هویت از این منظر نگاه کنم که هویت اصلی بانک‌ها چه دولتی و چه خصوصی به کلمه بانک باز می‌گردد. اگر وظایف بانک را تعریف کنیم این تعریف شامل بانک کشاورزی هم می‌شود و اینکه شعبه‌های بانک را به‌صورت قراردادی به دو گروه تقسیم کنیم، در نهایت تضادی در هویت بانک ایجاد نمی‌کند. در واقع در دل بانک کشاورزی، دو بخش در کنار هم فعالیت می‌کنند؛ یکی بخش کشاورزی و اعتباری و بخش دیگر منابع مالی را است. در عین حال هر دو زیر چتر بانک کشاورزی زیست می‌کنند و هویتی که بانک کشاورزی به‌عنوان یک بانک از آن برخوردار است شامل هر دو می‌شود. در شرایط حاضر، لازم است هم تفکیک شعب شهری و سایر شعب و هم برنامه‌های مدون و جدا برای این دو دسته شعب داشته باشیم تا بتوانیم روی منابع انسانی، تفکرات، نیروها و اصلاح نگرش کارکنان در شعب شهری کار کنیم؛ که تفکری مطابق با تفکر بانک‌های تجاری دیگر داشته باشند. هدف شعب شهری جمع‌آوری منابع برای شعب اعتباری است. بنابراین می‌توانیم برای حمایت از بخش کشاورزی، شعب شهری را تقویت کنیم و این هویت بانک را نقض نمی‌کند.

مرادی: با توجه به اینکه تقویت شعب شهری، در راستای تفکرات و سیاست‌های هیأت مدیره، ساختار بانک و نیز در مسیر تاریخی و تکوینی بانک مطرح شده باید ببینیم برای رسیدن به نقطه مطلوب، تصویر



ذهنی از شعب شهری چه مشخصه‌هایی دارد. یکی از اهداف شعب شهری چابک و سریع بودن آنهاست؛ چنانچه وقتی ماموریتی به آنها محول می‌شود، الزاماتی دست‌وپاگیرشان نباشد. اما آنگونه که شعب اعتباری مقید به پرداخت اعتبارات حوزه کشاورزی هستند، شعب شهری این تقید را ندارند. از این مسیر هم می‌توان به تکمیل تعریف شعب شهری پرداخت.

میرزایی: پس این تعریف را می‌توان اینگونه کامل کرد که: شعب شهری، شعبی هستند که در شهر مستقر

احمدی:

مشکل ما در اکثر مواقع این است که دنبال اجرای ایده‌های کهنه و قدیمی خود هستیم. به نظر من نیاز به شجاعت داریم تا از چارچوب‌های ذهنی گذشته فاصله گرفته و به موضوعی مثل شعب شهری از زاویه دیگر بنگریم. شعبه شهری و غیرشهری معنی ندارد. شاید اطلاق عناوینی اینچینی، بار منفی هم داشته باشد



شعب شهری در نظر گرفت. البته من با ارائه تعریف جداگانه موافق نیستم اما معتقدم می توان ماموریت جداگانه ای برای آنها تعریف کرد. باید این تفاوت در خط مشی و همچنین ساختار و نیروی انسانی خودش را نشان دهد. در حوزه وصول، در خط مشی تفاوتی قائل نشده ایم اما اعتقاد داریم شعب شهری در برنامه های که پیش رو داریم، کمک بیشتری می کند. از برنامه های مهم ما در سال ۹۱، استقرار سامانه پیگیری وصول و مطالبات است. این سامانه چند کار کرد دارد؛ مانند بازپرداخت اقساط از طریق شبکه شتاب و ... که شعب شهری در بحث بازپرداخت اقساط کمک زیادی در امر وصول دارند. البته این موضوع اجرایی نشده، اما جزو برنامه ریزی سال ۹۱ است. در شعب شهری معمولاً ارتباطها سریع تر و کامل تر است و می توان پیش بینی کرد در آینده ماموریت های جداگانه ای برای بخش وصول داشته باشیم.

نبی: آقای اعظمی، سوال ما از شما کمی متفاوت تر است. با توجه به این موضوع که شعب شهری در مراکز اقتصادی قرار دارند و در کانون های پولی - مالی، موضوع رقابت مطرح است و در مباحث رقابتی، نیروهای انسانی نقش کلیدی دارد، آیا در رابطه با نیروی انسانی در شعب شهری قائل به تفاوت از نظر ویژگی نیروی انسانی به لحاظ تعداد، شاخص های رفتاری و... هستید؟

اعظمی: حوزه سرمایه انسانی یک مسئولیت کلی در بانک دارد و آن جذب نیروهای مستعد و جامعه پذیر کردن و پرورش نیروهای چند مهارتی و مسلط کردن آنها به دانش روز است که در نهایت بتواند این افراد را به بانکدار و مدیران بانکی تبدیل کند. هر کدام از این نیروها باید بتوانند در جایگاه خودشان یک بانکدار باشند و در محیط متفاوت، با قواعد و مقررات و اولویت هایی که در هر بخش وجود دارد، ایفای نقش کنند و در واقع نقش متکثر داشته باشند. در واقع نیروی انسانی نباید فقط یک بعدی کار کند، این رویه با برنامه های راهبردی بانک، انطباق ندارد. باید به افرادی که به عنوان بانکدار تربیت می کنیم، رفتارهای ویژه هر محیط کاری را بیاموزیم. فرد باید بداند وقتی در سازمان فعالیت می کند، چه رفتاری را در ارتباط با مشتری از خود بروز دهد. همین طور اگر فرد در یک محیط بازاری صرف کار می کند، در آنجا چارچوب های رفتاری و مدیریت ارتباط با مشتری باید تعریف شده باشد و او به آنها عمل کند. همه دغدغه ما در حوزه منابع انسانی باید این باشد که افراد را مسلط بر دانش روز و در عین حال مقید به رعایت مقررات و چارچوب ها تربیت کنیم. بر اساس دستورالعمل رفتاری، کارکنان باید بتوانند در هر جایگاه که قرار گرفتند مانند هنرپیشه ایفای نقش کنند. هنرپیشه، همیشه همه نقش ها را بازی می کند بدون اینکه هیچ کدام را به عنوان پارادایم غالب بر خود بپذیرد.

احمدی: بحث را باید این گونه جمع بندی کنیم که شعب شهری نقش مهمی در تامین منابع دارند و لازم است تعریف مجزایی برای آنها ارائه شده، برنامه ریزی های متناسبی در حوزه اعتباری، ریسک، وصول، نیروی انسانی نیز برای آنها در نظر گرفته شود که با کمک همکاران، امیدواریم این برنامه ها ما را به بالاترین درجه در امر بانکداری نوین برساند.

کرد، بانک می تواند پرتفوی منابع در شعب شهری را در بخش تجارت، صنعت و کشاورزی پخش کند تا پوشش ریسک از طرق دیگر جبران شود. نکته دیگر اینجاست که در جایی مانند تهران بزرگ که چند شعبه به واسطه چند مشتری، بیشترین بار تجهیز منابع را بر دوش می کشند، شرایطی به وجود می آید که وقتی این چند مشتری جابه جا شوند، منابع بانک دچار نوسان می شود؛ این امر موجب ریسک تمرکز می شود و بانک باید توجه کند مشتریانش را به گونه ای انتخاب کند که با ورود و خروج برخی مشتریان، منابع بانک دستخوش تغییرات قابل توجه نشود.

نبی: به این ترتیب می توان نتیجه گرفت پس از جداسازی شعب شهری و غیرشعبی براساس تعریف توافقی جدید، ضروری است برای شعب شهری، ریسک های جدید و مختص آنها نیز تعریف شود.



جمشیدی: دقیقاً همین طور است. بحث ریسک تمرکز و ریسک نقدینگی بسیار مهم است. شعبی که تسهیلات پرداخت می کنند باید برنامه را با منابع و مصارف طوری تنظیم کنند تا بانک دچار مشکل نقدینگی نشود.

نبی: جناب آقای مرادی، می خواهم همان سوال را که از آقای میرزایی پرسیدم، از جنابعالی هم بپرسم اینکه برنامه اداره وصول برای شعب شهری چیست؟

مرادی: لازم می دانم ابتدا نکته ای درخصوص موضوع ریسک مطرح کنم؛ دلیل اینکه ریسک شعب شهری پایین تر از شعب روستایی است، غیر از الزاماتی که آقای جمشیدی اشاره کرد، این است که تسهیلات عمده در شعب شهری نداریم و همچنین شعب شهری وثائق محکم تری دارند. در عین حال وقتی مانده تسهیلات عدد کوچک تر است، ریسک اگر قدری بالاتر هم باشد توجیه دارد. بنابراین در بحث ریسک، به طور کلی شعب شهری ریسک اعتباری کمتری نسبت به شعب روستایی، شعب مرکزی و اصلی و شعب مستقر در سازمان ها دارند. اما در رابطه با اینکه اداره کل وصول مطالبات برای شعب شهری تصمیم و برنامه جداگانه ای دارد یا خیر، باید گفت در واقع، خط مشی ما واحد است و هیچ تفکیکی در خط مشی وصول بین شعب قائل نیستیم؛ اما در صورت ارائه تعریف جداگانه برای شعب، می توان ماموریت جداگانه ای هم به تناسب این تعریف برای

هستند و وظیفه آنها ارائه خدمات بانکی با هدف تامین منابع مورد نیاز بانک است. فکر می کنم اکثریت با این تعریف موافق باشند.

نبی: حال با توجه به مباحث طرح شده و توافق به وجود آمده روی تعریف، ضروری است دیدگاه و برنامه ادارات را نیز در این خصوص جویا شویم. آقای میرزایی دیدگاه بخش اعتبارات بانک نسبت به موضوع شعب شهری چیست؟ آیا برنامه خاصی برای شعب شهری دارید؟

میرزایی: با تعریف جدید به شعب شهری نگاه نکرده ایم اما به عنوان مثال برای مدیریت تهران بزرگ به دلیل ماهیت کاری برنامه ای تدوین شد که براساس آن، می توانست نسبت به ۳۰ درصد از منابعی که جمع آوری شده، برای پرداخت تسهیلات تامین اعتبار کند، که این امر هم عاملی برای ایجاد انگیزه در مشتریان بود و هم خود بانک می توانست از مازاد ۷۰ درصدی آن استفاده کند. برای سازماندهی این موضوع لازم است یک خط مشی جداگانه برای شعب شهری تدوین و دستورالعمل و اختیارات جدیدی تعریف شود تا به واسطه آنها هر تصمیمی که گرفته می شود قابل کنترل باشد. در واقع اختیارات و الزاماتی باید تعیین شود تا بتوان براساس آنها به اهداف مورد نظر رسید. اما لازم است در نظر داشته باشیم که از نکات ضعف، کنترل نداشتن روی مصارف این شعب است. سودآوری مبحث مهمی است اما باید امکانی باشد که در کنار توجه به سودآوری، تجهیز و تامین منابع برای بخش و امکان دسترسی به بیلان ها در هر لحظه فراهم باشد. این نگاه باید سازماندهی شود که اگر شعب شهری را به صورت یک بسته جدا می بینیم باید برای آنها مدیریت گزارش گیری داشته باشیم.

نبی: جناب آقای جمشیدی، به عنوان رئیس اداره مدیریت ریسک بفرمائید آیا مطالعاتی درخصوص چگونگی و میزان ریسک در شعب شهری و اینکه چه عامل یا عواملی سبب افزایش ریسک در شعب شهری می شوند، انجام شده است؟

جمشیدی: به تازگی مروری بر شاخص های ریسک اعتباری داشته ایم که براساس آن شاخص ریسک اعتباری برای شعب روستایی نسبت به شعب شهری، اصلی - مرکزی، مناطق آزاد و شعب مستقر در سازمان



بسیار متفاوت بوده و کمترین ریسک از آن شعب مستقر در سازمان بوده است. البته باید در نظر داشت بحث حوادث غیرمترقبه مانند خشکسالی، ریسک را در شعب روستایی افزایش می دهد و در عین حال در شعب شهری نیز، به واسطه اینکه بیشتر پرداخت ها، به ویژه پرداخت های ارزی در این شعب انجام می شود، ریسک اعتباری بالا می رود. در واقع در شعب شهری بحث تنوع مشتریان و موضوع توجه به ریسک تمرکز مطرح است. زمانی که بانک تصمیم می گیرد از طریق شعب شهری در شهر حضور یابد و در حوزه تجاری فعالیت کند، می تواند پرتفوی منابعش را متنوع کند. در این شرایط اگر خشکسالی در جایی رخ داد و ۶۰ درصد پرتفوی تسهیلاتی بانک را با مشکل بازپرداخت مواجه

مرادی:

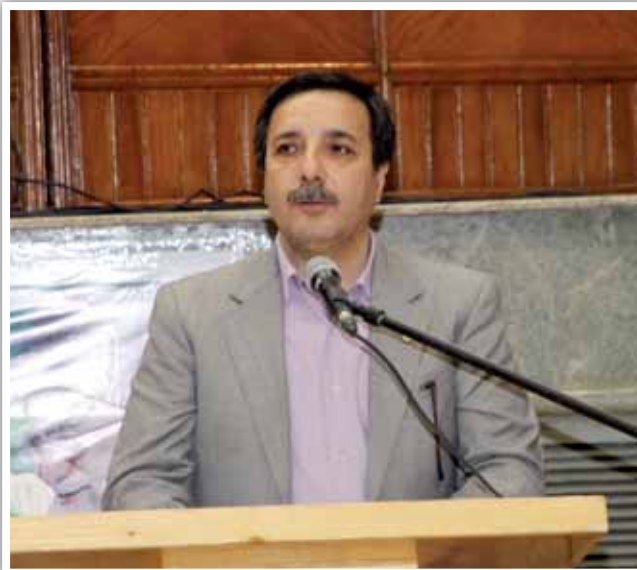
ریسک شعب شهری پایین تر از شعب روستایی است زیرا تسهیلات عمده در شعب شهری نداریم و همچنین شعب شهری وثائق محکم تری دارند. در عین حال وقتی مانده تسهیلات عدد کوچکتر است، ریسک اگر قدری بالاتر هم باشد توجیه دارد

مدیر وقت امور برنامه ریزی و بازاریابی بانک کشاورزی:

اینجا شعبه شهری است؛ مرکز فعالیت تجاری بانک

مدیر امور برنامه ریزی و بازاریابی بانک کشاورزی با تاکید بر اینکه شعب شهری باید شعبی پول ساز برای بانک باشند، خاطرنشان ساخت: قرار بر این بوده که شعب شهری برای بانک منابعی را جمع آوری کنند که در حوزه کشاورزی و حوزه روستایی توزیع شوند و در حوزه شهری هم عرضه خدمات داشته باشند. مشتریان در حوزه شهری برخلاف حوزه روستایی به دنبال خدمات هستند تا تسهیلات و بسیاری از مشتریان شهری ما واقعا مشتری بانک هستند و به تسهیلات به عنوان یکی از خدمات بانکی نگاه می کنند. اما ما اولین چیزی که به مشتری می گوییم، مقدار تسهیلاتی است که قرار است ارائه شود و آن را در رأس منوی خدمات بانکی خود قرار می دهیم، چون در عرصه رقابت به نظر می رسد که چیزی غیر از این نداریم. این در حالی است که خدمات کمی و کیفی برای افزایش رضایت مشتریان به شاخص مهمی تبدیل شده است. برای مشتری آن چیزی که می بیند، آنچه که احساس می کند و آنچه که دریافت می کند، بیشترین اهمیت را دارد. وی همچنین بر لزوم ارائه جامع تر به مشتریان شعب شهری تاکید دوباره کرد و گفت: یک مشتری شعبه شهری تمایل دارد دیده شود که این موضوع را می توان با بحث سیستم فراگیر CRM مرتبط دانست. در نرم افزار CRM براساس فرمول هایی بسیار مناسب، مشتریان براساس شیوه های مختلف به مشتریان بالفعل، بالقوه و ... تقسیم می شوند. ارزش آنها محاسبه شده و براساس آن، پیشنهادهای به مشتری ارائه می شود. همچنین وقتی مشتری به باجه مراجعه می کند، کاربر باجه شماره مشتری را وارد می کند و در سیستم تمام اطلاعات مشتری را می بیند و بنابر اطلاعات، می تواند خدمات متفاوت و مختلفی را به او پیشنهاد بدهد. البته مسئولان باجه باید روی خدماتی که عرضه می شود، تسلط کامل داشته باشند. در شعب شهری مشتری باید حق دسترسی به دریافت اطلاعات را نیز داشته باشد.

شهرها برای ما به وجود آورد. به گفته مدیر امور برنامه ریزی و بازاریابی بانک کشاورزی عملکرد شعب شهری چندان با توفیق همراه نبوده است. وی در توضیح این موضوع تصریح کرد: اگر بخواهیم بفهمیم درست عمل کرده ایم باید مروری به گذشته داشته باشیم. با استناد به جلساتی که با استان ها داشتیم، متوجه شدیم که در حیطه شعب شهری خیلی موفق عمل نکرده ایم در حال حاضر شعب شهری که با دو یا سه نفر تشکیل شده بودند، به شعبه های بزرگ بانک و با درجه بالا بدل شده اند. این شعب به واسطه عملکردشان سازمان را وادار کرده اند امکانات بیشتری به آنها دهد. به عنوان نمونه هنگامی که درخصوص خرید ساختمان یا بهسازی آن صحبت می شود، در گام اول شعب شهری مدنظر قرار می گیرد. درخصوص بهسازی و بهینه کردن نیروی انسانی هم مجددا شعب شهری در اولویت قرار گرفته و سعی می شود بهترین نیروها، تا جایی که امکانات اجازه می دهد به شعب شهری اختصاص داده شود. حتی اگر نیروی های باتجربه ای داشته باشیم که سال ها خوب خدمت کرده اند و خارج از استان هستند و قرار باشد به مرکز استان منتقل شوند، غیر از شعب شهری جایی برای آنها نداریم. یعنی برد با شعب شهری است و از امکانات مناسب می توانند بهره مند شوند. حال باید دید که چرا این شعب موفق نبوده اند و در عرصه رقابت، سایر بانک های دولتی و خصوصی قدرت مانور بیشتری نسبت به ما دارند؟ آتشی در تشریح علل عدم توفیق شعب شهری افزود: شعب شهری ما به عنوان یک بانک دیگر شناخته شده اند. مثلاً یک همکار بسیار خوش فکر و فعال و توانمند را از شعب غیرشهری در یکی از استان ها برمی داریم و در یکی از شعب شهری مستقر می کنیم، بعد می بینیم عملکرد خوبی ندارد، زیرا فضای یک شعبه شهری با شعب روستایی متفاوت است. در نتیجه باید در جلسات، بیشتر درباره داشته ها و امکانات مان صحبت کنیم و دانسته های مان را درمورد شعب شهری مرور کنیم.



مسعود آتشی، مدیر امور برنامه ریزی و بازاریابی بانک کشاورزی در همایش شعب شهری گفت: براساس آخرین آمار، بانک کشاورزی ۶۸۰ شعبه شهری دارد. این شعبه ها که زمانی در حاشیه اهمیت قرار داشتند، اکنون در مرکز توجه قرار داشته و جزو شعب اصلی ما به حساب می آیند.

وی به سابقه تاسیس شعب شهری اشاره کرد و گفت: در سال های گذشته، بانک احساس کرد باید در شهرها حضور پررنگ و فعالی داشته باشد و شعب دونفره و سه نفره تشکیل داد که به دلیل مهم بودن شعب روستایی در آن زمان، مورد انتقاد و ایراد هم قرار گرفت. اما ایجاد شعب دو یا سه نفره آغاز یک حرکت انفجاری بود و تعدادشان در یک دوره کوتاه مدت به چندصد شعبه رسید. امروز برخی از آنها جزو شعب درجه یک، دو و سه ما هستند. یکی از دلایل ایجاد شعب شهری در آن زمان ضعف شبکه بانکی بود. برای مثال اگر حواله ای برای تهران صادر می شد، عموماً این حواله ها به ۴ شعبه مرکزی و اصلی فرستاده و متمرکز می شد. در نتیجه مشتری که حاضر نبود مسیری طولانی برای ارسال یک حواله طی کند، به ما رجوع نمی کرد. دلیل بعدی این بود که شهرها مراکز پولی هستند. به عنوان مثال ۵۰ درصد از منابع پولی در تهران قرار دارد. این موارد ضرورت تاسیس شعبه را در مراکز پولی و در



**براساس آخرین آمار،
بانک کشاورزی ۶۸۰
شعبه شهری دارد. این
شعبه ها که زمانی در
حاشیه اهمیت قرار
داشتند، اکنون در مرکز
توجه قرار داشته و جزو
شعب اصلی ما به حساب
می آیند**



نشست روسای شعب شهری بانک کشاورزی به میزبانی اداره کل بازاریابی و امور مشتریان برگزار شد

شعب شهری، از هست‌ها تا باید‌ها

می‌شود، می‌توان با بخش کشاورزی تعامل برقرار کرد اما این تعامل تنها ارائه تسهیلات نیست.

مسعودیان: این تفکر در میان برخی همکاران وجود دارد که ارائه خدمات و جذب منابع را فقط از طریق ارائه تسهیلات می‌بینند و شعارشان این است که اگر وام ندهیم نمی‌توانیم رشد کنیم.

معماران: شعب شهری الزامی به پرداخت ندارند. این در حالی است که در شعب اعتباری در مراکز استان‌ها و شهرستان‌ها یا روستاهایی که طیف فعالیت آنها کشاورزی است الزاماتی داریم. یعنی حتی اگر منابع و مصارف‌مان هم دقیقاً رعایت نشود باز ملزم به پرداخت هستیم. اما شعبه شهری می‌تواند براساس روابط مالی تسهیلات بدهد، نه براساس ارتباطات کاری. به عبارت دیگر، شعبه شهری در پرتوی تسهیلات باید در نظر بگیرد که در ازای تسهیلاتی که به مشتری داده می‌شود، چه چیزی از آنها گرفته شده و سودآوری آنها چگونه است؟

نبی: با بحث‌هایی که تا اینجا مطرح شد، به نظر می‌رسد پذیرش خود این تعریف، مانعی نداشته و می‌توانیم با قبول آن به نقاط ضعف و قوت احتمالی موجود در شعب شهری بپردازیم.



حاضران خودداری شده و تنها به ذکر اسامی بسنده می‌شود.

نبی: در نشست‌هایی که با حضور روسای ادارات مرتبط با امور شعب شهری برگزار شد، به تعریفی قراردادی از این شعب رسیدیم. براساس این تعریف؛ شعب شهری، شعبی هستند که در شهر مستقر بوده و وظیفه آنها ارائه خدمات بانکی نوین با هدف تامین منابع مورد نیاز بانک است. نقد این تعریف، می‌تواند مدخل مناسبی برای بحث باشد.

مسعودیان: بعضاً مطرح می‌شود که شعب شهری، تسهیلات کشاورزی به مشتریان ارائه ندهند اما این امر در شهرهایی که قطب فعالیت‌های کشاورزی هستند، قابل اجرا نیست. بنابراین اگر برای تعریف شعب شهری، تمرکز روی خدمات بانکی و گسترش آن باشد، بهتر به نتیجه می‌رسیم.

معماران: نکته اساسی در حال حاضر این است که شعب شهری ما نسبت به شعب شهری بانک‌های خصوصی یا بانک‌های تجاری دولتی چگونه باید عمل کنند که موفق باشند. به نظر بنده مشکل اینجاست که نگاه شعب شهری ما صرفاً تسهیلاتی است. در حالیکه باید این نگاه را تغییر داده و آن را تبدیل به نگاه خدماتی کنیم. در شعب شهری مستقر در شهرهایی که فعالیت‌های کشاورزی در آنجا انجام

بانک کشاورزی به عنوان یک بانک تخصصی، با هدف ارائه خدمات ویژه به کشاورزان و جامعه روستایی شکل گرفت و نخستین شعب این بانک در قرابت با قطب‌های کشاورزی تاسیس شد. اما مرور زمان و بزرگ شدن شهرها با سرمایه‌ای انباشته از یک سو و انجام برخی امور مرتبط به کشاورزی در شهرهای بزرگ چون تدوین سیاست‌ها، فروش محصولات و ... از سوی دیگر سبب شد تا این بانک تخصصی از جامعه مشتریان شهری و حجم بالای منابع مالی ایشان نیز غافل نشده و فعالیت در قالب یک شعبه شهری را به همان جدیت روستا دنبال کند. اما سوال بزرگی که امروزه پیش روی شعب شهری بانک تخصصی کشاورزی قرار می‌گیرد این است که آیا تنها وظیفه این شعب تامین منابع مالی از شهرهاست یا اینکه به مثابه دیگر بانک‌های تجاری امکان فعالیت گسترده و همه‌جانبه در شهرها را دارند؟ لزوم کنکاشی مستدل پیرامون این موضوع سبب شد تا نشست با حضور برخی روسای شعب شهری بانک کشاورزی و به میزبانی اداره کل بازاریابی و امور مشتریان بانک برگزار شود. در این نشست آقایان پیمانی رئیس شعبه شهید بهشتی استان تهران، بابایی رئیس شعبه بلوار کشاورز تهران بزرگ، نجف‌لو رئیس شعبه ولنجک تهران بزرگ، حاتمی رئیس شعبه آبیک قزوین، قمی رئیس شعبه قم، مسعودیان رئیس شعبه شاهرود استان سمنان، ببرینجه رئیس شعبه مرکزی استان البرز به همراه آقایان؛ معماران معاونت مستقل امور مشتریان ویژه بانک و نبی معاون بازاریابی اداره کل بازاریابی و امور مشتریان به بحث و تبادل نظر پرداختند. مشروح این نشست از نظر تان می‌گذرد. گفتنی است در ادامه گزارش به دلیل پرهیز از تکرار مکرر، از بیان عنوان

قمی: در شرایط حاضر هدف از طرح بحث شعب شهری، جمع‌آوری نقدینگی برای شعب مادر است و انتظار می‌رود این شعب وجوه را جمع کنند و به شعب مادر تحویل دهند. شعب مادر نیز که شعب اصلی و اعتباری هستند بتوانند منابع لازم را جذب کنند. اما مشکل ما این است که دولتی هستیم و این به اهداف کلی اجرایی بانک برمی‌گردد و ارتباطی به شعب شهری یا عملکرد آنها ندارد. این در حالی است که برای نیل به این مقصود باید دیدگاه تجاری داشته باشیم و تجاری فکر کنیم.

معماران: پیشنهاد بنده این است در بحث‌هایی که مطرح می‌کنیم، تمرکز روی نقاط مثبت موجود باشد. به عنوان مثال به دنبال ۱۰ فاکتور مثبت بگردیم و متناسب با آن، نگرش و شرایط کاری‌مان را تغییر دهیم. ما باید بتوانیم در کنار وجود نقاط ضعف احتمالی، یک وضعیت بهینه برای خودمان تثبیت کنیم. قوانینی هم در سیستم بانکی فعلی وجود دارد که غیرقابل تغییر است. بنابراین در صورت محدودکننده بودن این قوانین، باید رفتار و عملکرد خود را نسبت به آنها به گونه‌ای تنظیم کنیم که نه تنها از آنها آسیب ندیده، که بهترین استفاده را هم ببریم. یک پیشنهاد در این زمینه، می‌تواند جابه‌جایی یا تغییر همکاران با سابقه کاری بیشتر با همکاران جدید باشد که نسبت به مسائل روز آموزش‌دیده‌تر هستند به عبارتی دیگر در بحث شعب به ویژه شعب





شهری عامل اصلی را می توان فاکتور انسانی قرار داده و بحث را در این زمینه دنبال کرد.

نجف‌لو: از منظر کلی تر، اعتماد مشتریان نسبت به بانک کشاورزی، در مقایسه با سایر بانکها، یک نقطه قوت مهم به حساب می آید. برای تقویت این موضوع، همکاران ما می توانند در شرایط رقابتی قرار



گیرند، تا بتوانند توانایی های خودشان را نشان داده و مشتریان بیشتری جذب کنند. پس از حفظ و تقویت اعتماد مشتریان نسبت به بانک، موضوع مهم دیگر، تدوین برنامه مناسب برای عرضه خدمات لازم و مورد نیاز به مشتریان است.

بابایی: اجازه می خواهم نکته ای چالشی را در اینجا مطرح کنم. دوستان واقفند که در گذشته به واسطه کم بودن تعداد شعب، روسای شعب از میان افراد کارآزموده و با سنوات خدمتی بالاتر،



دست چین می شدند؛ روسای شعب از میان کسانی بودند که تفکر بانکی و سیاست های بازاری را هضم می کردند. امروز هم اگر کسانی باشند که در بخش بازار تبحر دارند، بانکداران خوبی هم خواهند بود، نه افرادی که از دانشگاه فارغ التحصیل و بلافاصله جذب بانک شده و ۴ سال بعد کلید بانک را به دستشان دادند و گفتند رئیس شعبه شوند. ما مدعی هستیم نزدیک به ۲۰۰۰ شعبه در بافت شهری و روستایی تاسیس کرده ایم و کسانی که با ۴ تا ۵ سال سابقه آمده اند و هنوز تجربه محاوره با مشتری را به خوبی کسب نکرده اند، رئیس شعبه شده اند؛ این جاست که ما دچار چالش می شویم. چنین انتخابی، کاهش ریسک پذیری را به دنبال دارد. یکی از دلایل موفقیت بانک های خصوصی دست چین کردن کسانی است که ۳۰ سال خدمت در بانک های دولتی را داشتند و آنها را در مسند کار قرار می دهند. در نتیجه باید در بخش نیروی انسانی، نگرش بهتری داشته باشیم. در سیستم های بانکی، افرادی باید تصمیم گیرنده باشند که قدرت لازم در تفسیر اختیارات موجود در خط مشی ها و دستورالعمل ها را دارند. یعنی باید قدرت تفسیر، ریسک پذیری و پیش بینی آینده را داشته باشند.

نبی: برای مشخص تر شدن مسیر بحث ها می توانیم یک تقسیم بندی داشته باشیم و عوامل محیطی، فیزیکی و اقتصادی را جدا کنیم. تا اینجا به مباحثی چون رصد رقبا، عملکرد رقبا و خدماتی که دارند و موضوع نگاه به بانک از بیرون و از درون و اینکه چه عواملی بر آنها تاثیر گذار هستند، میزان ریسک پذیری

و بحث نیروهای انسانی اشاره شد. اما آنچه لازم است در اینجا به آن بپردازیم، موضوع بازاریابی در سیستم بانکی است که از دوستان دعوت می کنیم به این مبحث هم توجه داشته باشند.

پیمانی: بعد بازاریابی مواردی در بانک وجود دارد که حسن است. می توان از تسهیلاتی که اعطا می شود، درآمدزایی کرد. ما می توانیم از شعب ارزی درآمد بسیار خوبی داشته باشیم، منوط بر اینکه همکاران



ما تفکر بازاری داشته باشند. نکته دیگر این است که اختیارات شعب یکسان دیده نشود. در بحث شعب شهری، یک شعبه ممتاز با شعبه ممتاز دیگر به لحاظ استقرار جایگاه و عملیاتی که انجام می دهد، متفاوت است. برای اینکه شعب بتوانند موفق تر عمل کنند، اختیارات نباید محدود باشد و در صورت وجود اختیارات مناسب، گام بعدی، خود مدیر است. یک مدیر مناسب باید قدرت تجزیه و تحلیل داشته باشد، تا بتواند چارچوب ها و ساختارهای یک سازمان را به درستی کنترل کند و ریسک منطقی در زمان لازم انجام دهد. بنابراین باید اختیارات مدیران بازاریابی را افزایش داد. آنها غالباً ریسک را خوب تشخیص می دهند و به راحتی می توانند در یک سیستم بانکی مسائل را آسیب شناسی کنند.

مسعودیان: به واسطه تفاوت شرایط در شهرها، نگرش ها هم متفاوت است و لازم است این موضوع در بحث نیز مورد توجه قرار گیرد؛ اما به طور کلی اگر بخواهیم روی مسائل عمومی تر شعب شهری بحث کنیم، در کنار وجود نقاط قوتی چون مکان جغرافیایی و محل استقرار شعب و ... مسائلی مانند یکنواختی کارها و فعالیت ها هم وجود دارد، که همکاران را دچار روزمرگی می کند و عدم اعمال تغییرات لازم، انگیزه همکاران را برای بهینه ساختن سازمان از بین می برد. نکته دیگر اینکه روسای شعب باید از میان افراد باتجربه و متعهد انتخاب شوند. وقتی سنوات خدمتی یک رئیس شعبه از ۲۰ سال می گذرد، او میل به بازاریابی نشسته پیدا می کند. یعنی تمایل دارد از طریق تلفن و پست میز نشستن بازاریابی کند و می دانیم که در شرایط حاضر، رویه متفاوت است. در بانک های جدید چنین کاری نمی کنند و اصل بر بازاریابی حضوری متمرکز است.

نجف‌لو: هر آیتی می تواند هم نقطه قوت و هم نقطه ضعف باشد. ما در بانک خود برای انواع مشتریان انواع خدمات را داریم. اما این خدمات متنوع نیازمند نظارت و پیگیری هستند تا به عنوان مزیت رقابتی باقی بمانند. همین طور لازم است برای مشتریان، راه اندازی سیستم CRM، شتاب بیشتری پیدا کند. در شعب VIP برخی از بانک ها، در موبایل مشتریان یک قطعه Chip Radio نصب می کنند که به محض ورود به شعبه، توسط کارکنان شعبه

شناسایی می شود و نیازی به ورود به شماره مشتری و ... ندارد. در این وضعیت، حالت رو در رو نشستن مشتری و مسئول باجه تغییر می کند. مشتری روی مبل می نشیند و همکار بانک ایستاده است تا او را پیدا کند، به سراغش برود و خدمت مورد نیازش را به او ارائه دهد. در واقع بانکداری به این سمت می رود که مشتری را واقعا مشتری می دانند نه ارباب رجوع. البته ما برای همه نوع مشتری، خدمت داریم اما این خدمات نیازمند تقویت و به روزرسانی هستند. در کنار تقویت خدمات موجود، رسیدگی به نیازهای جانبی مشتری نیز مطرح است. به عنوان مثال در شمال تهران، برخی بانک ها ساختمان های مسکونی را می خرند، تا برای مشتریان خود پارکینگ داشته باشند. در واقع هر شعبه با توجه به مکان استقرار خود و نوع مشتریان موجود در آن محیط، نیازمند دستورالعمل خاص خود است.

حاتمی: پول در بازار هست اما مشتری به دنبال سود بیشتر است، به ویژه در شهرها، به واسطه وجود رقبا متعدد دولتی و خصوصی مشتری توقع بیشتری از بانک پیدا می کند و به دنبال سود



بیشتر است. کاری که بانک می تواند بکند، مطالعه سود و زیان است تا درایب امکان پرداخت سود بیشتر توسط سایر بانک ها چگونه توجیه پذیر است. همین طور کار دیگر در شعب شهری این است که به دنبال شناسایی طیف گسترده ای از مشتریان تقسیم بندی شده باشیم. برخی از مشتریان به گونه ای تعریف شده اند که امکان استفاده از تسهیلات و خدمات چند بانک را دارند. باید سراغ کسانی برویم که خدمات خاصی برای آنها تعریف نشده است. گروهی مثل کارمندان که خدمت ویژه ای برای آنها ایجاد نشده است. در شعب شهری که ارائه خدمات نوین جزو اصول کلیدی برای تعریف این شعب است باید توجه کنیم آیا بیش از ۱۲۰ خدمتی که ما عرضه می کنیم، فقط خاص بانک ما است یا سایر بانک ها هم آن را ارائه می دهند. این خدمات زمانی مهم تلقی می شوند که متمایز از خدمات دیگر بانک ها باشند.

برپنجه: یکی از فعالیت های بازاریابی برعهده ستاد تبلیغات بانک است. تبلیغات برای بانک برندسازی می کند و به نظر می رسد در این زمینه آن چنان که لازم است خوب عمل نمی شود. همچنین از دیگر مواردی که مدت ها است در بازاریابی مطرح شده، بازاریابی دهان به دهان با مشتری است و لازم است در شعب، به ویژه شعب شهری آموزش های لازم در این زمینه به همکاران داده شود. از طرفی زمان آن رسیده است که با توجه به گسترش روزافزون کاربران اینترنتی و تغییرات جامعه و سطح آگاهی مردم، بانک هم به سویی حرکت کند که بتواند از بانکداری مجازی در کنار بانکداری الکترونیکی



روحیه و افزایش تعلقات سازمانی و اطلاعات و دانش و مهارت‌های شغلی همکاران منجر شود. آموزش‌هایی که جنبه کاربردی داشته باشند قطعا در عملکرد همکاران تاثیر مستقیم و مثبت خواهند داشت.

بابایی: متأسفانه نسبت به خیلی از اتفاقاتی که در کنار ما رخ داده است، غافل هستیم. در حالی که ما یک عامل مهم در جمع‌آوری منابع در سیستم بانکی هستیم، اما گاهی اوقات خودمان از درون آسیب ایجاد می‌کنیم. برای شناسایی و حل این آسیب‌ها لازم است که در راستای دستورالعمل و خط‌مشی‌هایی که در این چند سال تدوین شده، حرکت کنیم. چندین سال است تنها موردی که توجه بسیاری به آن می‌شود موضوع تجهیز منابع است، و وصول، اعتبارات و آموزش و خدمات ارزی و خدمات نوین کم‌رنگ دیده شده‌اند. در قسمت وصول، مطالباتی داریم که باید پیگیری کنیم و به جای حل مشکل وصول، نباید به دنبال تجهیز منابع جدید رفت. این منابع نیز ممکن است در چند سال آینده در کنار مطالبات معوقه چند سال قبل، قرار گیرند و این یک معضل برای بانک ایجاد می‌کند. باید به دنبال راه کارهایی باشیم که برای بانک سودآور باشد و منابع بیشتری جذب شود و در کنار آنها بتوانیم بهترین خدمات را با بالاترین سرعت لازم ارائه دهیم و از طرف دیگر با شناسایی آسیب‌ها بتوانیم از بانک‌های دیگر پیشی بگیریم.

نبی: در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت اهم نظرات مطرح شده متمایل به این سو بود که در بانک مانند هر سازمان دیگر هم نقاط قوت و هم نقاط ضعف وجود دارد. بنابراین باید به گونه‌ای عمل شود تا نقاط ضعف به قوت تبدیل شود و برعکس این موضوع اتفاق نیفتد. طبق نظر حاضران، از جمله نقاط قوت بانک نیروی انسانی است که در شعب شهری به واسطه تنوع سلاقی مشتریان، توجه به آن اهمیت بیشتر می‌یابد. از طرف دیگر مطرح شد اگر به این نیروی انسانی توجه نشود، بحث‌های انگیزشی و رقابتی برای آنها مطرح نباشد و آموزش لازم به آنها داده نشود، همین نقطه قوت مانند شمشیر دولبه عمل می‌کند و به نقطه ضعف تبدیل می‌شود. از دیگر مباحثی که مطرح شد این بود، که در شعب شهری عرضه خدمات نوین برای حفظ بازار رقابتی، جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان موجود، مهم است. هماهنگی بین اطلاع‌رسانی و تبلیغات خدمات و اجرای آنها و مراقبت از عملیاتی‌شدن درست طرح‌ها و خدمات در شعب از جمله عواملی است که بهبود عملکرد بانک را تضمین می‌کند. همکاران بانک نکات خوبی هم درخصوص ارتباط با مشتری بیان کردند، که هر یک جای تامل دارد و امیدواریم بتوانیم از این نقطه نظرات در جای خود استفاده کنیم. این نشست در واقع گام اولیه‌ای در راستای شناسایی وضعیت موجود شعب شهری بود و امید است این گام اول که در راه ساماندهی بیشتر شعب شهری برداشته شده است، به برداشتن گام‌های موثر بعدی منجر شود.

مشتریان را ندارند. موضوع دیگر دشواری دسترسی به برخی از شعب است، که جزو عوامل محیطی و فیزیکی هستند و محل نامناسب برخی از شعب هم نیاز به بررسی دارد. مورد بعدی این است که بعضی از خدمات ایجاد می‌شود و اطلاع‌رسانی درباره آنها صورت می‌گیرد، بانک هم برای آنها برنامه‌ریزی می‌کند، ولی در اجرا و ارائه دچار ضعف می‌شود که باید برای آن چاره‌اندیشی کرد. هم‌چنین باید از یک سو با تبلیغات و اطلاع‌رسانی مفید و کامل از طریق رسانه‌ها، و از سوی دیگر درجه‌بندی مشتریان، معادله‌ای تعریف شود که گرایش به شرایط برد-برد برای طرفین داشته باشد. از این رو باید هرچه سریع‌تر، نگرش توجه به خواسته‌های بانک و در کنار آن توجه به مشتری، در میان همکاران تقویت شود. از جمله راه کارها برای نزدیک شدن به این وضعیت تشکیل تیم‌های بازاریابی برای کنترل عملکرد شعب است. ایجاد باجه‌های آموزشی در شعب برای مشتریانی که

استفاده کند. کشورهای مثل فنلاند، سوئیس و اتریش ۷۵ درصد از دارایی‌های خود را به بانک‌های مجازی اختصاص می‌دهند. از این رو لازم است در کنار رفع نواقص نگاهی به این موضوع داشته باشیم، تا اگر بسترهای لازم که در کشور به مرور زمان حال مهیا شدن است، فراهم شد، از این موضوع عقب نمانیم و بتوانیم استفاده بهینه از آن داشته باشیم. به واسطه بانکداری مجازی، می‌توان هم‌زمان با کاهش هزینه‌های پرسنلی، سرعت و دقت را در عرضه خدمات سریع و گسترده برای مشتریان فراهم کرد. هم‌چنین عطف به مباحث مطروحه در این نشست، مطلوب است برای شعب شهری اختیارات شناور در نظر گرفته شود، چه در تجهیز منابع و چه در مصارف. به طوری که مسئول شعبه یا مسئول بازاریابی مربوطه، بتوانند امکان برگزاری یک مذاکره برد-برد را داشته باشند.



مهارت استفاده از خدمات روز را ندارند، از اموری است که می‌توانیم به آن توجه کنیم. افتتاح سرویس‌دهی مشتریان ویژه و VIP از دیگر الزامات است و مسائلی از این دست که فاصله ما را با مشتری کمتر و روابط ما را محکم‌تر می‌کند و باید به سمت آن حرکت کنیم.

مسعودیان: من هم کاملاً موافقم که تمام راه‌های ارتباطی با مشتری باید تقویت شود. روابط عمومی یک عامل ارتباطی بین همکاران و مشتریان است. اگر این رابطه ایجاد شود، فعالیت‌های روابط عمومی در نگهداری مشتری موثر است. تقویت خدمات نوین مانند موبایل بانکینگ و اینترنت بانکینگ و ... هم به ایجاد روابط جدید کمک می‌کند و هم در کاهش حجم فعالیت کارکنان شعبه اثر گذار است. طبق تحقیقات انجام شده، نسل نو و قشر جدیدی وارد جامعه شده‌اند که توقعات آنها متفاوت است و امکانات و تجهیزات بیشتری را می‌خواهند و به نیازهای این قشر باید پاسخ داده شود. از طرف دیگر لازم است آموزش‌های همگانی برای تمام همکاران داشته باشیم تا به غنی‌سازی شغل، تقویت

پیمانی: هنگامی که ستاد بانک طرح خاصی را تصویب و برای اجرا به شعبه می‌فرستد، بهتر است قبل از اجرای آن، از تعدادی رئیس شعبه دعوت شود تا کارشناسی لازم روی طرح را انجام دهند. شاید یک طرح از لحاظ تئوری خیلی خوب و مناسب باشد، ولی در عمل به مشکل برخورد کند. مثلاً به نظر من طرح‌های چهارگانه ایران نباید برای همه شعب الزامی می‌شد، برای بعضی از طرح‌ها باید بعضی شعب درگیر شوند مثل تفکیکی که شما برای شعب شهری و روستایی و ... قائل می‌شوید.

قمی: اجازه می‌خواهم به این نکته در اینجا اشاره کنم که ما در کل شعب ضعف‌هایی داریم که یکی دقت و سرعت در انجام عملیات بانکی بوده و جزو عوامل انسانی است و باید تقویت شود. باید در نظر داشته باشیم امروز مردم به دنبال سرعت‌بخشیدن هرچه بیشتر به فعالیت‌های خود هستند و در بانک باید به این موضوع توجه جدی کرد؛ دیگری تعامل با مشتریان است که به نظر می‌رسد در این زمینه، همکاران شعب قدرت لازم برای برقراری ارتباط با



شعب شهری و روستایی:

کارکرد دو گانه، خروجی واحد

• کامران رسولی

هدف اصلی موسسات مالی و خدماتی از جمله بانک‌ها در جهان رقابتی امروز با گسترش رقابت در عرصه تجارت، عرضه خدمات متناسب و مورد رضایت مشتریان است. در این میان بانک کشاورزی نیز با بیش از ۸ دهه فعالیت به‌عنوان اصلی‌ترین نهاد مالی و اعتباری بخش کشاورزی ایران با تامین ۷۰ درصد اعتبارات مورد نیاز بخش کشاورزی علاوه بر تکمیل و توسعه مستمر سبد خدماتی، توأم فرهنگ‌سازی و عرضه محصولات متنوع برای طیف‌های مختلف جوامع شهری و روستایی را دنبال کرده است. با توجه به رویکردهای مختلف بانک در سنوات گذشته و توسعه شعب شهری و روستایی، همواره روش‌های مطلوب فروش و عرضه خدمات، برخورد شایسته با ارباب رجوع و ارتباط‌گیری موثر با مشتریان را مدنظر داشته و تمایزی در نوع خدمات مورد نیاز شعب شهری و روستایی قائل نشده است.

البته در حال حاضر نیز با تفاوت‌های مختلف جوامع شهری و روستایی با شرایط خاص فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، عرضه و فروش موفق محصولات، ارتقا و بهبود ذهنیت مشتریان تنها با آگاهی و شناخت کامل همکاران از توانمندی‌ها و موانع موجود میسر است.

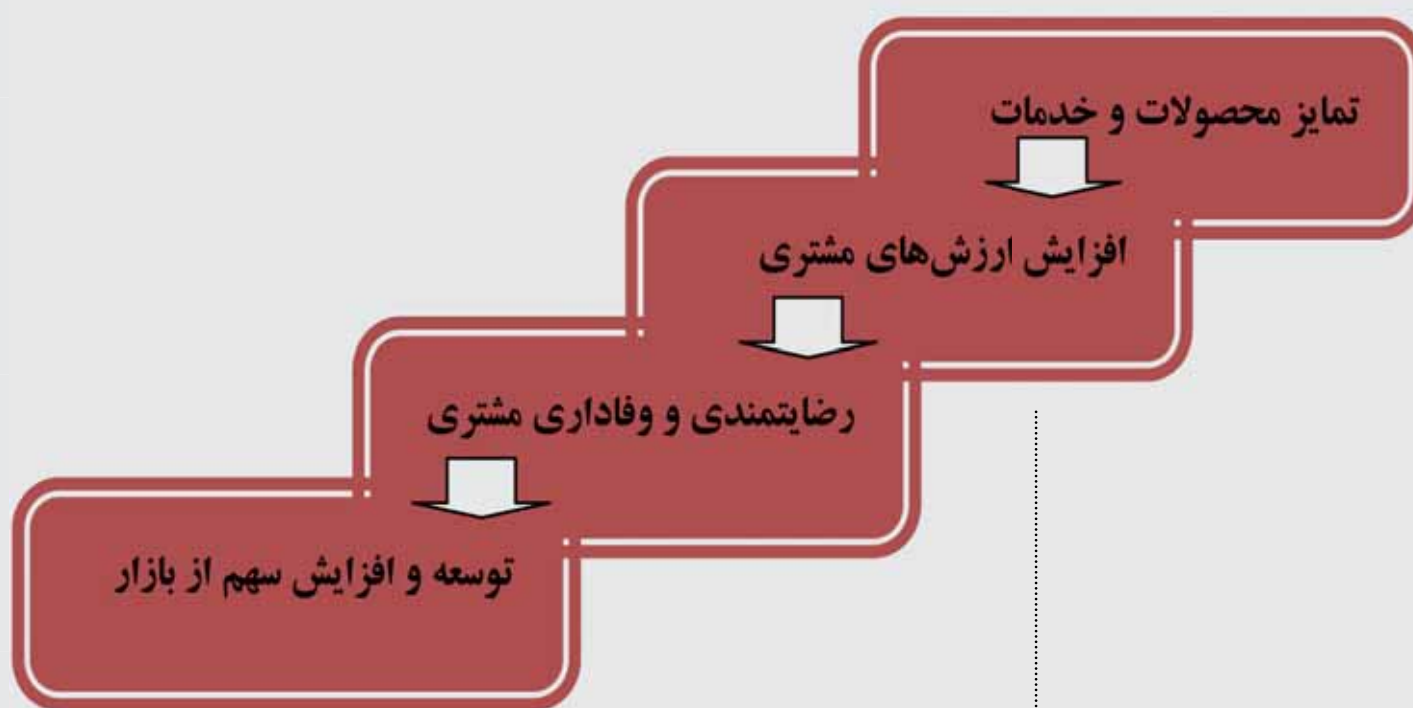
طرح موضوع

در گذشته نه چندان دور موسسات خدماتی از جمله بانک‌ها برای جذب مشتری و پاسخ متمرکز به نیازهای آنان، به‌دلیل محدودیت‌های فنی و ... خدمات خاص و متمایزی در تعدادی از واحدهای زیرمجموعه عرضه می‌کردند، تا جایی که این نوع عرضه خدمت، خروج مشتریان از یک واحد به واحد دیگر سازمان را در برداشت و علاوه بر نارضایتی مشتری، عدم رغبت کارکنان برای بازاریابی را موجب می‌شد. این مهم رفته‌رفته به راهبرد و استراتژی اصلی بانک‌ها برای برقراری امکان ارائه سبد کامل خدماتی در همه واحدها تبدیل شده و ضمن استفاده تدریجی از تجهیزات مدرن در بانکداری متمرکز، تمایز بین واحدی کمرنگ شده و به سمت تمایز با سایر رقبا و افزایش سهم از بازار تبدیل شده است. اکنون با برخورداری از سبد خدماتی متنوع و ارائه آن در تمامی واحدهای شهری و روستایی علاوه بر سطوح بالای رضایتمندی و وفاداری مشتریان، مزیت رقابتی در بین رقبا را نیز موجب شده است؛ چرا که در بازار امروز تنها چاره ماندن در رقابت توجه خاص به کیفیت و نوع خدمات در همه واحدهای مناطق مختلف کشور و عدم تمایز در بین آنهاست.

لزوم تمایز محصولات با بانکداری متمرکز

بانکداری نوین و محصولات متنوع به‌عنوان خروجی این صنعت، بازمهندسی مجدد روش‌ها و اعمال تغییرات فراوان در نحوه ارائه خدمات و اداره واحدهای کوچک و بزرگ در مناطق مختلف را اجباری کرده است. تأثیر عمیق در گام‌های متنوع الکترونیکی، کانال‌های ارتباطی و ابزارهای مالی متعدد برای رفع تفاوت و تمایز بین واحدها، با امکان ارائه جامع خدمات متمرکز، ضمن تسهیل در امور هر روزه بر اهمیت کاربرد این امکانات افزوده است. طبیعتاً این مهم برای بانک کشاورزی با سیستم مهر گستر و زنجیره گسترده خدمت‌رسانی با همه مشکلات زیرساختی و برون‌سازمانی با بیشترین جامعه هدف شهری و روستایی و ارائه سبد خدماتی متنوع در همه شعب (مناطق محروم، برخوردار و همسان با یکدیگر)، بیش از سایر رقبا مشهود است.

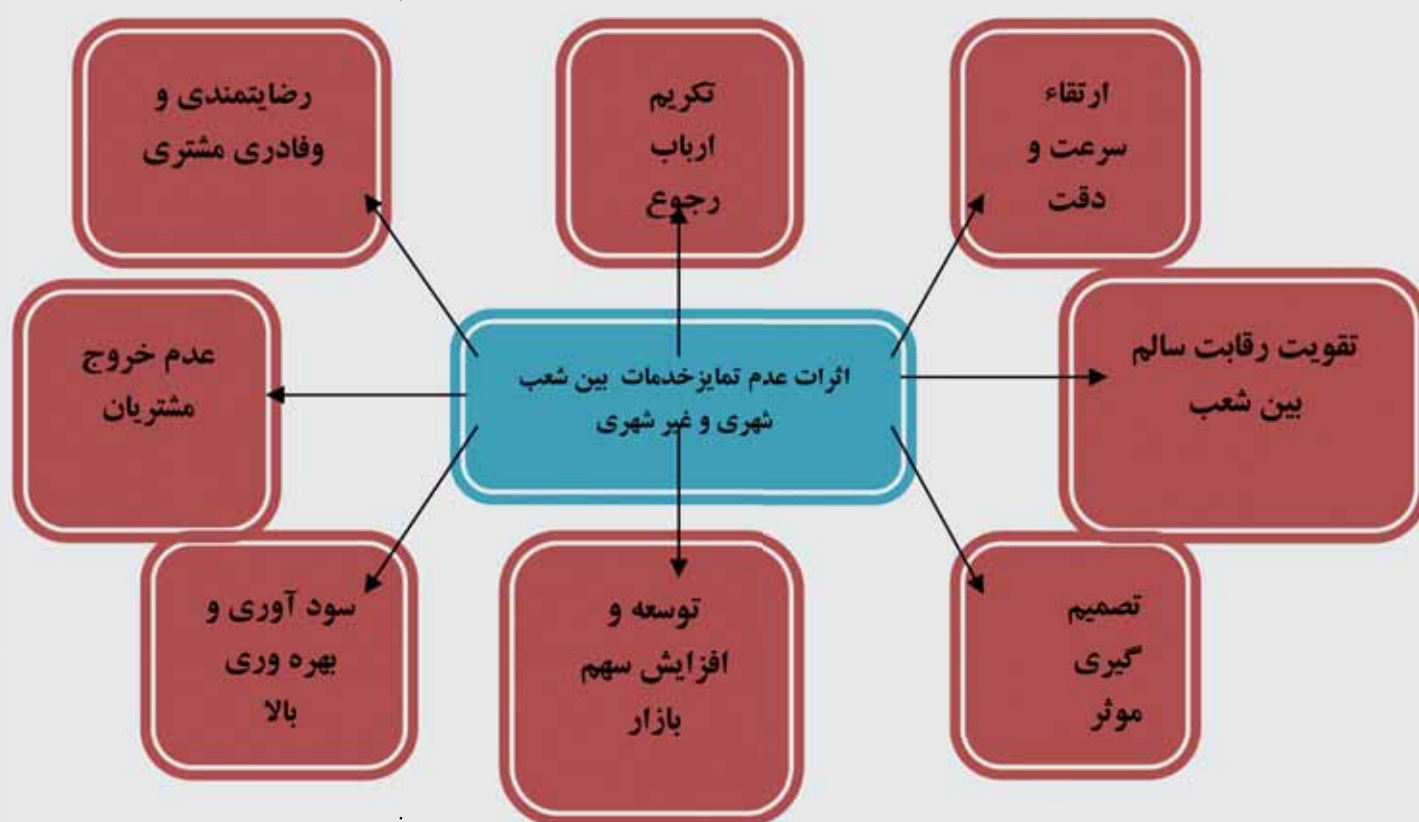
۱۴





عدم تمایز میان خروجی شعب شهری و روستایی

تغییرات محیط کسب و کار در زمینه خدمات مالی، لزوم مشارکت همگانی در ایجاد و تقویت فرهنگ شهروند الکترونیک و به تبع آن حذف مراجعات حضوری و ترافیک شعبه ای برای انجام عملیات بانکی و تسریع در انجام امور، تکریم ارباب رجوع، حفظ و نگهداری مشتری، رضایتمندی و وفادارسازی مشتری، ایجاد رقابت سالم بین واحدها و ... تدابیر سازمان ها و برنامه ریزی ها را علاوه بر بهره گیری از تکنولوژی ها و فناوری های روز به سمت نبود تمایز بین واحدها و بهبود کیفیت و تنوع خدمات پیش برده است.



مسیر روشن

نگاه بانک کشاورزی در این مسیر با اهداف زیر تعریف می شود.

۱. داشتن مشتریان راضی برای مناطق روستایی و شهری با رویکرد شعبه محوری
۲. ایجاد فرصت برای فروش چندجانبه با محصولات متنوع برای طیف های مختلف
۳. توسعه ارتباط با مشتری
۴. افزایش فروش و توسعه سهم از بازار
۵. ارتقای و بهبود ذهنیت همکاران و مشتریان
۶. افزایش کارایی کسب و کار و مزیت های رقابتی
۷. بهبود وضعیت تامین منابع مالی و پاسخ به نیاز بخش های مختلف
۸. ایجاد ساختار سازمانی منعطف (ساختار تخت جایگزین ساختار عمودی)
۹. ایجاد تمایز در محصولات و خدمات:

یعنی هدف گذاری برای تولید و عرضه محصولاتی که در مقایسه با رقبا خلایق محسوب شده و با ویژگی های خاص، منحصربه فرد هستند. از جمله می توان به طرح حساب های جاری بدون دسته چک ۷۷ مهر گستر و طرح های چهار گانه ایران یا طرح تبسم اشاره کرد.

نتیجه

با تفاوت های طبیعی جوامع شهری و روستایی و شرایط خاص فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی تمایز برای تولید و تکمیل سبد خدماتی متنوع همواره مدنظر بوده و توسعه مرزهای فعالیت بانک با ایجاد تمایز بین واحدهای مختلف شهری و روستایی منافات دارد. اکنون نیز با رویکرد شعبه محوری، اندیشه و ذهن ما متمرکز بر تغییر مستمر و به روز رسانی خدمات توأم با تولید محصولات جدید و برخورداری از سهم حداکثری در بازار و مشتری است. اما عرضه و فروش موفق محصولات مشابه با رقبا یا محصولات متمایز تنها در صورت آگاهی و شناخت کامل همکاران از توانمندی ها و موانع موجود و تلاش مضاعف برای ارتقاء و بهبود ذهنیت و القای این مهم به مشتریان خصوصا در مناطق محروم میسر است. چراکه در بازار امروز، تنها چاره ماندن در رقابت تمایز در محصولات، توجه خاص به کیفیت و نوع خدمات، استاندارد سازی در همه واحدها و عدم تمایز در بین آنهاست. پس به کارگیری این شیوه ارائه خدمات در گذشته نیز به دلیل مشکلات متعدد و نبود سیستم های اتوماسیون و غیره برای پاسخگویی به نیازهای مشتری، حفظ و نگهداری، جلوگیری از خروج مشتری و پوشش نارسائی واحدها ضعیف انجام می شده و مزیت رقابتی و افزایش ارزش مشتری تلقی شده و هدف تمایز در بین شعب نبوده است.



در گفت‌وگو با رئیس اداره کل بازاریابی و امور مشتریان مطرح شد:

بسته ویژه برای بهبود عملکرد شعب شهری

با آغاز سال ۹۱ موضوع پرداختن به شعب شهری و برنامه‌ریزی برای ارتقای کیفی و کمی عملکردی این شعب در دستور کار بانک کشاورزی قرار گرفت. به موازات اولویت یافتن این موضوع در بانک، ادارات مربوطه به نوبه خود در مقام طراحی برنامه و استراتژی‌های کارآمد برای شعب شهری بانک کشاورزی برآمدند. از ادارات مرتبط با شعب شهری که همواره به‌عنوان یک بازوی حمایتی از شعب فعالیت می‌کنند، اداره کل بازاریابی و امور مشتریان است. با مصطفی احمدی، رئیس این اداره در بانک کشاورزی به گفت‌وگو نشستیم. بخوانید.

بازمی‌گردد و هم به سطح آگاهی و دانش سازمانی همکاران مربوط می‌شود. در واقع انتظار این است همکاران این شعب از نظریه‌پوشش، نوع کلام و گفتار، تکنیک‌های هدایت و جذب مشتری و ... باید در حد مطلوبی قرار داشته باشند تا بتوانند به ذائقه و نیازهای متنوع مشتریان این شعب پاسخ مناسب دهند. نکته قابل تأمل دیگر این است که به‌واسطه سطح دسترسی بیشتر مشتریان در شهر به تکنولوژی‌های ارتباطی، اینترنت و نیز سطح آگاهی بالاتر آنها، عملاً کار همکاران در شعب تسهیل می‌شود. اما از دیگر سو، در این موقعیت ضرورت آگاهی کامل همکاران از خدمات بانکی به‌ویژه خدمات بانکداری الکترونیک مطرح می‌شود تا در صورت مراجعات حضوری بتواند به‌خوبی به سوالات و نیازهای احتمالی مشتریان در این زمینه پاسخ دهند. بنابراین تفاوت به نوع روابط و درخواست‌های مشتریان نیز برمی‌گردد.

■ آیا در سال‌های گذشته، تغییرات محسوسی در نگرش و برنامه‌ریزی‌های بانک نسبت به شعب شهری ایجاد و اجرا شده است؟

این تغییر نگرش چندین نوبت در بانک تجربه شده است و چرخش و نوسان از توجه صرف به بخش کشاورزی تا توجه به شعب شهری را به تنوع در دوره‌های مختلف شاهد بوده‌ایم که پرداختن به همه آنها خارج از حوصله این بحث است. اما از آغاز سال ۹۱ شاهد بودیم که به طور جدی، توجه ویژه به این شعب شروع شده است. چنانکه در اولین سخنرانی مدیرعامل در مراسم تبریک سال نو، یکی از محورهای سه‌گانه‌ای که ایشان برای فعالیت بانک در سال ۹۱ به آنها تأکید کردند، توجه به شعب شهری بود. برنامه ما نیز

■ خوب است برای آغاز صحبت با ارائه یک تعریف کلاسیک از شعب شهری، از منظر بازاریابی شروع کنید؟

ساده‌ترین تعریفی که برای این شعب با توجه به ماهیت عملکردشان می‌توان قائل شد این است که اینها مجموعه‌ای از شعب بانک هستند که فارغ از چارچوب‌های تعیین‌شده برای شعب اعتباری، خدمات عمومی بانکی ارائه می‌دهند. در واقع این شعب، بانک‌های تجاری به‌معنای واقعی هستند که می‌توانند با عملکرد مناسب، پول پر قدرت را هدایت و ضرب پولی را افزایش دهند. به این خاطر، شاید اطلاق عنوان شعب شهری برای این دسته از شعب، خیلی گویا و منطبق با عملکرد واقعی و مورد انتظار از آنها نیست. این شعب به‌معنای واقعی، واسطه وجوه هستند و باید به‌عنوان یک بانک تجاری تمام‌عیار عمل کنند.

■ تمایز شعب شهری با سایر شعب از یک منظر به آزادی عمل بیشتر این شعب در انجام فعالیت‌های بانکی عمومی و برخورداری از حوزه فعالیت گسترده‌تر آنها باز می‌گردد. آیا تفاوت‌های دیگری نیز بین این شعب نسبت به سایر شعب وجود دارد؟

در واقع تمایز اصلی در محور عملکرد است. یعنی شعب شهری محدودیت‌های موجود در شعب اعتباری در امر سرویس‌دهی به بخش کشاورزی و زیربخش مربوطه را ندارند و زمینه فعالیت آنها خاص و محدود نیست. البته به‌واسطه محل استقرار شعب شهری و نوع مشتریان و مراجعان، توانایی ارتباطی همکاران در این شعب باید به نوعی فراتر از سایر همکاران در شعب اعتباری و روستایی باشد. این توانایی هم به مهارت‌های شغلی و توانمندی‌های رفتاری



در اولین سخنرانی مدیرعامل

در مراسم تبریک سال نو، یکی از

محورهای سه‌گانه‌ای که ایشان برای

فعالیت بانک در سال ۹۱ به آنها

تأکید کردند، توجه به شعب شهری

بود. برنامه ما نیز همین این است که

موضوع را به‌خوبی زیر ذره‌بین برده

و با آسیب‌شناسی واقع‌گرایانه، بهترین

برنامه ممکن را برای این شعب از بعد

بازاریابی و امور مشتریان اتخاذ کنیم



هر شعبه، یک برنامه

منوچهر نبی

معاون وقت اداره کل بازاریابی و امور مشتریان

شعب شهری به واسطه پیچیدگی های مناسبات در شهر، نسبت به روستا با جامعه متفاوت تری روبه رو هستند این پیچیدگی به مرور زمان و بنا بر اقتضای روش زندگی شهری، موضوعات امنیت فردی، حاکمیت قوانین، گستردگی روابط افراد با سازمان ها، بحث های اقتصادی و ... شکل گرفته است و از این رو هر ارتباطی در شهر مستلزم شناخت پیچیدگی های رفتاری و اشراف بر آداب ارتباطی در شهر است. برای موسسه اقتصادی مانند بانک که تحقق همه اهداف آن در سایه ارتباط معنا می یابد هم نگهداری شرایط و مشتریان موجود و هم توسعه مرزها و افزایش مشتریان جدید، مستلزم ورود جدی به عرصه تقویت مهارت های ارتباطات اجتماعی است.

بانک برنده بانکی است که از زاویه دید مشتریان به خود بنگرد. نگاه از بیرون به داخل بانک ضمن نمایش کاستی ها و نقاط ضعف، مسیر حرکت و برنامه های آتی بانک را باز می نمایاند. اگر از این منظر و از زاویه دید مشتریان در جامعه شهری به بانک بنگریم آنها به تنوع خدمات، بهای خرید خدمت، کیفیت ارائه خدمت، محیط ارائه خدمت و رفتارهای حین ارائه خدمت به صورت هم زمان توجه می کنند و در مرحله بعد هر یک از این موارد را در قیاس با سایر بانک ها می سنجند و برای مرادده با بانک دست به انتخاب می زنند این انتخاب در خصوص ماندن و رفتن هم مصداق دارد و مشتری در استمرار ارتباط خود با بانک، قیودی نمی شناسد در حالی که در محیط روستایی، هم تنوع رقبا بسیار کمتر و در نتیجه قدرت انتخاب مشتری محدود است و هم مشتری به واسطه ارتباط درازمدت مایل به قطع رابطه با بانک خود نیست، در شعب اعتباری هم بحث نیاز مشتری را مقید به حفظ رابطه تا زمان رفع نیاز می کند.

از این رو باید برای جذب حداکثری مشتریان در شعب شهری و حفظ آنها به عنوان مشتریان ثابت به آداب و اصول اثرگذار بر ایجاد و تقویت این ارتباط توجه کرد.

در شعب شهری مشتری میل به دیده شدن دارد و این میل به تناسب میزان مرادده مالی او با بانک متفاوت است. در واقع مشتری بر این نکته واقف است که وجود بانک به واسطه وجود اوست بنابراین انتظار دارد خواسته های او به عنوان یک مشتری برای بانک قابل درک و پاسخ باشد. از این رو باید با تمام وجود مشتری را دید، این دیدن با نگاه آغاز می شود با حرکات، رفتار و کلام احترام آمیز تقویت می شود. مشتری شهری قبل از شروع هر تجربه جدید با بانک، شرایط را بررسی می کند و در صورت وجود اندک تفاوت و تمایز، جذب بانکی می شود که دارای جنبه متمایزتری است، این تمایز بعضاً فقط در سطح رفتار کارکنان شعبه است بنابراین کیفیت در ارائه خدمت امر سرنوشت سازی در انتخاب های مشتری است.

کیفیت در واقع برآیندی از رفتار، امکانات محیطی، قوانین و مقررات سازمانی و میزان توجه به عواملی چون دقت و سرعت است که در مجموع، ارتقای آن نظر مشتری را تأمین می کند. بنابراین در فضایی مانند شعب شهری حتی یک امکان رفاهی ساده مانند وجود آب سردکن مناسب می تواند در سرنوشت یک شعبه اثرات عمیقی به دنبال داشته باشد.

از دیگر سو آموزش نیروی انسانی برای تقویت مهارت های ارتباطی، شناخت مشتری و به موازات آن ایجاد بسترهای تفکیکی برای هر نوع درخواست و نیاز، بانک را به نقطه تعالی نزدیک می کند. این موارد همه مکمل یکدیگر بوده و در صورت وجود بستر مناسب باید به دقت توجه کرد حرکات رفتاری بتواند به عنوان حلقه کامل کننده زنجیره ارتباطی موثر عمل کند.

بنابراین ایجاد و تقویت برند بانک نزد مشتری ناشی از همسویی و همراهی مجموعه ای از عوامل است که در صورت فقدان یا کاستی در هر یک، نوع و چگونگی رفتار کارکنان شعبه باید به گونه ای باشد که این کاستی را پوشش داده و آن را جبران کند. به عبارتی نقش محوری منابع انسانی در شعب شهری، بارزتر و حساس تر است و به واسطه وجود تعدد مشاغل، گروه های سنی، تحصیلی و ... که منجر به لایه های بیشتری از نظر میزان و نوع توقعات در مشتری می شود، کارکنان شعب شهری باید چند مهارتی عمل کنند و قادر به ایجاد ارتباط مناسب با هر یک از این گروه باشند. بدیهی است برای حصول به این امر، وجود یک برنامه مدون ضروری است. در اینجا نقش رئیس شعبه مشهود می شود که به عنوان هماهنگ کننده و تعیین کننده مناسبات و ارتباطات از پتانسیل و توانمندی مطلوب برای تدوین این برنامه برخوردار باشد. به عبارتی شعبه موفق، شعبه ای است که محیط را بشناسد و با آن تعامل برقرار کند، مسیریابی و ورود به این عرصه نیازمند برنامه است و تدوین این برنامه باید توسط رئیس شعبه و با مشارکت همکاران انجام شود.

نکته در همین جاست که بانک زمانی می تواند بر شانه های شعب شهری تکیه کند که روسای شعب از بینش و منش مناسب برای راهبری ارتباط با محیط پیرامون برخوردار باشند به عبارتی هر شعبه یک برنامه، نسخه کارآمد بهبود شرایط موجود و حرکت به سمت شرایط مطلوب است.

همین این است که موضوع را به خوبی زیر ذره بین برده و با آسیب شناسی واقع گرایانه، بهترین برنامه ممکن را برای این شعب از بعد بازاریابی و امور مشتریان اتخاذ کنیم. بدیهی است لازمه این امر ایجاد نگرش مناسب در میان همکاران است که با کمک ادارات مرتبط همچون امور کارکنان، آموزش و بهبود مدیریت و اداره کل تحقیق و توسعه و ... این مهم محقق خواهد شد.

■ به استناد صحبت های شما درخصوص شعب شهری، ذهن کمی معطوف به شعب فرصت می شود. آیا شعب فرصت را می توان عصاره یا نمونه قابل قبولی از شعب شهری دانست؟

آری. می توان گفت عصاره است اما این عصاره تمام عیار نیست و نیاز به بازبینی دارد. انتظاری که ما از شعب فرصت داریم همسو با انتظاری است که از تمام شعب شهری و حتی بسیار فراتر از آن داریم. اما در پی آن هستیم شرایط ورودی جدیدی برای ورود سایر شعب شهری به مجموعه شعب فرصت بانک تعریف کنیم. همچنین با ایجاد سازوکار رقابتی سالم و مناسب بین شعب، در ایجاد تحرک بین شعب برای ورود به سطح مورد انتظار موفق باشیم. البته این حرکت زمانی موفقیت آمیز خواهد بود که شعب، مدیریت و ستاد در کنار یکدیگر، مثلث همکاری را کامل کنند.

■ به تدوین برنامه ها برای شعب شهری اشاره کردید. آیا می توانید به برخی از این برنامه ها اشاره کنید؟

از برنامه های اصلی که داریم و همه همکاران را در شعب شهری، غیرشهری، مدیریت و ... در بر می گیرد، این است که باور و اعتقاد لازم را در رابطه با مشتری مداری و مهارت های ارتباطی خوب بین آنها و مشتریان در بانک تقویت کنیم. این موضوع، یک الزام برای ما محسوب می شود. اما قبل از شروع هر کاری این باور باید در میان همه همکاران نهادینه شود که حیات بانک وابسته به مشتری است و باید برای حفظ رضایت هر چه بیشتر این مشتریان کوشید. این امر هم صرفاً مختص شعب شهری، شعب فرصت و ... نیست. اما برنامه تخصصی برای شعب در وهله اول تحلیل وضعیت موجود و آسیب شناسی است که برای انجام این کار نیاز به همکاری سایر ادارات داریم که بتوانیم با رصد وضعیت موجود، یک برنامه کامل رهنمون سازد. در پایان؛ تأکید روی این نکته را ضروری می دانم که ما به دنبال مرزبندی بین شعب و ایجاد فاصله بین آنها نیستیم. اگر ورودی های خوبی تعریف کنیم و شرایط انگیزشی و رقابتی هم فراهم شود بر آنیم، شعب بانک در وضعیت حرکت دائمی روبه رشد قرار گیرند.



مشتریان ویژه، شامل چه طیفی از مشتریان می‌شوند و چه انتظاراتی از بانک دارند

مشتریانی متفاوت با حوزه تاثیر گذاری بالا

● محمد معماران
معاون مستقل امور مشتریان ویژه

– مشتری یا مجموعه وابسته به مشتری که سپرده‌ای حداقل معادل ده میلیارد ریال نزد بانک دارند، می‌توانند مشتری ویژه محسوب شوند.
– میانگین حساب جاری بالغ بر ده میلیارد ریال می‌تواند عامل پذیرش مشتریان در گروه مشتریان ویژه تلقی شود.

– مشتریانی که تسهیلاتی بالغ بر سی میلیارد ریال از بانک دریافت کرده‌اند، جزو مشتریان ویژه هستند.
– مشتریانی که محصولات آنها از برندهای معروف و معتبر گروه‌های صنعتی و تجاری است (مانند تک ماکارون، سن ایچ، ب. آ، کاله و ...) می‌توانند از جمله مشتریان ویژه بانک ما به حساب آیند.

– مشتریانی که نزد افراد جامعه شناخته شده و قابل اعتماد بوده یا به عبارتی از گروه‌های مرجع جامعه هستند، می‌توانند در جایگاه مشتریان ویژه قرار گیرند.

مشتریانی که محصولات تولیدی آنها نقش مهمی در اقتصاد ملی داشته و ارتباط با این مشتریان موجب ارتباط بانک با قشر عظیمی از مردم جامعه می‌شود (مانند شرکت‌های خودروسازی، صنایع شیر ایران، تولیدکنندگان سیمان و ...)؛ مشتری ویژه برای بانک محسوب می‌شوند.

مشتریان ویژه می‌توانند کسانی باشند که خدماتی را به جامعه ارائه می‌دهند و اتصال به شبکه آنان موجب خدمت‌رسانی و ارتباط با قشر بزرگی از جامعه می‌شود (مانند شرکت‌های بیمه‌ای، شرکت‌های ارتباطات سیار و ...).

– وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی که شبکه‌های مرتبط با آنها (مانند پیمانکاران) منابع قابل توجه و غیردولتی دارند؛ از مصادیق مشتریان

و احتیاجات بخش کشاورزی به آنها نیاز دارد و حیات خود را به نوعی وابسته به آن می‌داند. برای این گروه عنوان «مشتریان ویژه» انتخاب شده است و برای مدیریت بهینه امور مربوط به آنها و تدوین برنامه ارتباطی مناسب، سازوکار مشخصی در قالب یک معاونت مستقل جدید تعریف شده است تا از این رهگذر ارتباطی هدفمند و در جهت انتفاع طرفین و نهایتاً تزریق منابع بیشتر به بخش کشاورزی و عمل به مسئولیت اصلی بانک شکل گیرد. بنابراین می‌توان گفت این امر نوعی تغییر جدی در رویکرد به مشتری در جهت مطلوب بوده است به گونه‌ای که در گذشته مهمترین ملاک برای تقسیم‌بندی مشتریان، میزان سپرده‌ها بود. وضعیت این گروه نیز به تناسب وجوهی که نزد بانک داشتند متغیر بوده و با نوسان میزان سپرده‌ها، این گروه از مشتریان از یک تا چند پله در هرم مشتری جابه‌جا می‌شدند.

اما در شرایط فعلی، تعریفی که برای این گروه از مشتریان اثرگذار لحاظ می‌شود دستخوش تغییر شده و در تعریف جدید، محورهای زیر مدنظر قرار گرفته است:

بخش‌بندی مشتریان در هر موسسه تولیدی و خدماتی از مهمترین فاکتورهای شناسایی مشتریان است چراکه به واسطه شناسایی دقیق‌تر مشتریان می‌توان نیازهای آنها را بهتر شناخت و برای تامین این نیازها برنامه‌های کاربردی‌تری تدوین نمود.

بانک کشاورزی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و با بخش‌بندی مشتریان خود و بررسی و تحلیل آمارها به این نتیجه رسیده است که برای ارائه خدمات بهتر و مطلوب‌تر به همه مشتریان خود باید تغییراتی از بعد نگرش به مشتری در سازمان ایجاد کرد. در همین راستا ابتدا بر شناسایی عمیق نیازهای مهمترین گروه مشتریان بانک یعنی کشاورزان تمرکز کرده و برای ساماندهی امور آنها تصمیم به تدوین برنامه گرفته است و با تفکیک و برون‌سپاری فعالیت‌های این گروه به صورت الگویی یکی از مهمترین تغییرات را در چند دهه گذشته در بانک رقم زده است. به موازات این رویکرد، گروهی دیگر از مشتریان نیز رصد و شناسایی شده‌اند که از نظر ماهیت وجودی، تأثیر به‌سزایی در تامین منابع بانک دارند. همان منابعی که بانک برای انجام رسالت خویش یعنی پاسخگویی به خواست‌ها



توسط آنان که نسبت به رفتارهای بازار حساس هستند دیده و انتخاب خواهیم شد و بی شک ارتباط گسترده با شبکه های پولی کشور تأثیرات مطلوبی در درازمدت بر وضعیت منابع بانک خواهد گذاشت. اما سوال مهم دیگر این است که مسئولیت حفظ و نگهداری این گروه از مشتریان با کیست؟

در وهله اول ممکن است اینگونه به نظر آید که مسئولان شعبی که حساب این گروه از مشتریان نزد آنهاست، باید مسئولیت حفظ و مراقبت از حسابها و خواسته های ایشان را بر عهده داشته باشند و یا گروهی در ستاد مرکزی باید عهده دار مراقبت و پرستاری از حسابهای این مشتریان باشند.

اما واقعیت فراتر از این است و مراقبت از حسابهای مشتریان ویژه محدود به شعبه ای خاص و یا مدیریتی مشخص نیست و در ستاد هم، عملاً نمی توان امکانی فراهم کرد که گروهی خاص تمامی امور مربوط به مشتریان ویژه را انجام دهند.

در واقع اهمیت موضوع به قدری است که تک تک همکاران از نگرانی تا رئیس شعبه، مسئولان باجه ها، مدیران استان ها، مدیران ستادی و ... همه و همه در انجام امور مشتریان ویژه سهیم اند. این مشتریان متعلق به شعبه خاصی نیستند. به عنوان اولین بانک دارای سیستم Core Banking باید پذیرفت با ایجاد امکان دسترسی همگانی به اطلاعات، مسئولیت نگهداری همگانی از صاحبان حسابها به ویژه پرستاری از حسابهای مشتریان ویژه برای همه مطرح می شود. باید از مرزبندی های قراردادی عبور کرد و مشابه حرکات زیبای چرخ دنده های ساعت عمل کرد. چرخ دنده ها با حرکات متفاوت و منظم می چرخند تا در نهایت عقربه های ساعت، زمان را به ما درست نشان دهند. بدیهی است ساعت هایی که نامنظم عمل می کنند و عقب می مانند، از دایره انتخاب خارج و طرد می شوند.

برای دوری از مرز طرد شدن، هیچکس نباید به صورت مستقل عمل و فقط به خود فکر کند، در یک حرکت تیمی آنچه مهم است نتیجه کار است. این قصه برای مشتریان، به خصوص مشتریان ویژه هم کاربرد دارد. یعنی مسئولیت امور مشتریان ویژه با تمام همکاران بانک در سراسر کشور است. اگر چه ایجاد سازوکاری مستقل با عنوان معاونت مستقل امور مشتریان ویژه تا حدودی رفع کننده نیازهای همگانی، برنامه ریزی و نظارت بر حسن اجرای برنامه ها و رفع موانع است اما باید در نظر داشت در نهایت این معاونت بدون مساعدت، همکاری و همفکری تک تک همکاران در سراسر کشور راه به جایی نخواهد برد. در این راستا یاری شعب شهری که شعب پرپتانسیل تر از نظر میزان برخورداری از مشتریان ویژه هستند، جایگاه مهم تری دارد.

معاونت مستقل امور مشتریان ویژه مدیریت، پشتیبانی و پیگیری امور این گروه از مشتریان و نحوه ایجاد ارتباط و تعامل با تمام ادارات ستادی، مدیریت ها و شعب سراسر کشور را به موجب اختیارات تفویض شده از سوی هیئت مدیره محترم بانک و سایر ارکان مدیریتی عهده دار شده و افتخار دارد همه امور مربوط به این گروه از مشتریان را مدیریت کند.



نقش مهمی دارند، بسنده می شود. در این خصوص و در گام اول می توان گفت بنا به تجربه مشخص شده است این مشتریان میل به دیده شدن دارند بنابراین بدیهی است شعب شلوغ و پرازدحام و جایی که فرصتی برای دیدن آنها فراهم نیست را انتخاب نمی کنند و چنانچه در چنین شعبی دارای حساب هم باشند فعالیت زیادی بر روی حسابهای خود انجام نخواهند داد.

مشتریان ویژه معمولاً صاحبان مشاغل بزرگ و حساس هستند و سرعت و دقت در امور آنها اهمیت ویژه ای دارد چه بسا تأخیری چند دقیقه ای در انجام کارها - که از منظر اپراتور چندان مهم به نظر نمی رسد - برای این مشتریان بسیار مهم باشد و بتواند منشأ توسعه روابط یا کاهش مرادفات قرار گیرد.

شاید تا چند سال پیش ارائه برخی خدمات بانکی فقط در انحصار چند بانک بود و این خدمات به نوعی مزیت نسبی محسوب می شد اما امروز حتی موسسات مالی و اعتباری که شروع به فعالیت می کنند تمام خدمات موجود را در سبد خدمات خود قرار می دهند. پس چه عواملی در انتخاب بانک برای مشتریان ویژه تأثیرگذار است؟ و این سوال مطرح می شود چرا مشتریان باید در این بازار پررقابت ما را انتخاب کنند؟

یکی از مهمترین پاسخهایی که خصوصاً در مورد بانک کشاورزی می توان به این سوال داد این است که نوع رفتار و حسن برخورد همکاران بانک کشاورزی موجب جذب و نگهداری تعداد بسیار زیادی از مشتریان شده است. حال اگر سرعت، دقت و توجه به مشتری ویژه را به داشته هایمان اضافه کنیم قطعاً

ویژه هستند.

- از دیگر گروه های تشکیل دهنده جامعه مشتریان ویژه، شرکت های بزرگ توزیع کننده کالا و خدمات هستند که با شبکه ای عظیم از فروشندگان در ارتباطند هستند و اتصال به شبکه آنان موجب ارتباط با این قشر عظیم می شود (مانند شرکت های توزیع کننده محصولات غذایی، دارویی، بهداشتی و آرایشی و ...).

- شرکت های بزرگ که هم زمان چند فعالیت غیرهمگن و مختلف را مدیریت می کنند، نقش مشتریان ویژه را برای بانک دارند.

- در نهایت شرکت های تولیدی، بازرگانی و خدماتی که مجموع معاملات سالانه آنها بالغ بر پانصد میلیارد ریال است، در شکل دادن به مجموعه مشتریان ویژه بانک سهیم هستند.

تعاریف فوق نشان می دهد این گروه از مشتریان متمایز از مشتریان عادی هستند و در نتیجه انتظارات آنها هم متفاوت و فراتر از مشتریان معمول است. از دیگر سو باید در نظر داشت توزیع جغرافیایی مشتریان ویژه در کشور به گونه ای است که عملاً همه شعب بانک در سراسر کشور از چنین مشتریانی برخوردار نیستند و با شرایط مربوط به چگونگی رفتار، نگهداری و ... این گروه مواجه نیستند اما نکته در اینجا است که مشخصاً در شعب شهری (به ویژه شهرهای بزرگ) که امکان برخورداری از چنین مشتریانی بیشتر است روابط بانک با این گروه باید چگونه باشد؟

صرف نظر از وضعیت شعب شهری و شرایط این شعب، در این مطلب صرفاً به نوع انتظارات مشتریان ویژه از بانک و شعب که در شکل گیری این ارتباط



۲۰

نقش شعب شهری در مدیریت ریسک بانک کشاورزی

به سوی افزایش سهم بازار

● دکتر محمدتقی جمشیدی
رئیس اداره کل مدیریت ریسک

به‌طور حتم ترکیب پرتفوی بانک از بازدهی کافی برخوردار خواهد بود.

بنابراین توجه به ترکیب پرتفوی منابع و مصارف بانک و کنترل جریان‌های ورودی و خروجی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین مولفه‌های مدیریت ریسک نقدینگی بوده و دارای اهمیت به‌سزایی است.

از سوی دیگر، بخش اعظم جریان‌های خروجی شامل پرداخت انواع تسهیلات ارزی و ریالی نیز در شعب شهری متمرکز است که این امر نیز موجب تغییرات عمده در شاخص‌های ریسک اعتباری بانک می‌شود. در نتیجه برای ارتقای سطح فعالیت بانک و ایجاد مزیت‌های رقابتی، لازم است مدیریت ریسک در زمینه‌های مختلف جهت پایش و کنترل ریسک‌های موجود به‌طور کامل پیاده‌سازی شود.

با توجه به اینکه یکی از مولفه‌های کاهش ریسک و افزایش منابع، تنوع

وجود ریسک‌های بالقوه در بخش کشاورزی و محدودیت منابع در این بخش، مأموریت بانک کشاورزی را برای تامین منابع مالی با مخاطراتی مواجه می‌کند. از این‌رو برای جبران کسری منابع و تعدیل ریسک‌های خاص بخش کشاورزی، این بانک ناگزیر از تامین منابع جدید و ایجاد عوامل کنترل‌کننده ریسک بخش کشاورزی است. در این راستا با توجه به تنوع فعالیت شعب شهری و تنوع منابع این شعب یکی از بهترین راهکارها افزایش سهم بازار شعب شهری بانک است. با توجه به آمار و اطلاعات موجود در حال حاضر شعب شهری با توجه به پراکندگی، نوع فعالیت و تعداد مشتریان و وجود امکانات شهری و دسترسی آسان‌تر به منابع مالی، سهم بیشتری در تجهیز منابع بانک دارند. این امر هم‌زمان مزیت‌ها و ریسک‌های متعددی به همراه دارد که در صورت کنترل این ریسک‌ها و مدیریت صحیح،

بخش تجاری نیز هست. این در حالی است که در صورت عدم‌افزایش تعداد شعب شهری، علاوه بر کاهش سهم بازار و از بین رفتن مزیت‌های رقابتی، بانک در بخش تخصصی کشاورزی نیز با افول مواجه می‌شود.

گسترش عددی شعب شهری موجب افزایش تعداد مشتریان بانک می‌شود، به‌نحوی که با افزایش مشتریان شهری، دسترسی به منابع برای بانک نیز آسان‌تر بوده و همچنین دسترسی به امکانات اجرایی برای وصول در مقایسه با مناطق پراکنده روستایی بیشتر می‌شود.

به‌طور کلی شعب شهری و روستایی در بانک دو جزو جداناپذیرند و وجود هر کدام برای دستیابی به اهداف رسالت بانک بسیار مهم هستند. در حال حاضر شعب شهری بانک علاوه بر فعالیت تجاری و خدماتی پیش‌زمینه تخصصی کشاورزی نیز دارند، به‌نحوی که حتی عملکرد تجاری شعب شهری نیز در راستای بخش تخصصی کشاورزی است. از این‌رو توجه به مدیریت صحیح در زمینه کاهش ریسک‌های موجود در هر دو بخش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

فعالیت‌هاست، شعب شهری می‌توانند در افزایش تنوع زمینه‌های فعالیت و کاهش ریسک در بخش‌های غیرکشاورزی بسیار موثر باشند. علاوه بر آن بانک کشاورزی همچون سایر بانک‌های تخصصی همواره با ریسک تمرکز (مناطق جغرافیایی، فعالیت و ...) مواجه است، که باید با تمرکززدایی در زمینه‌های مختلف، این نوع ریسک‌ها در بانک به حداقل برسد. در این راستا با توجه به اینکه پیش از این اکثر شعب بانک با تمرکز بر فعالیت خاص کشاورزی و تمرکز در مناطق جغرافیایی خاص در افزایش ریسک تمرکز، نقش به‌سزایی داشتند. همچنین ایجاد شعب شهری برای تعدیل و کاهش این نوع ریسک به‌دلیل تنوع فعالیت، تنوع مشتریان و پراکندگی در مناطق جغرافیایی مختلف بسیار موثر بوده است. تأسیس شعب شهری و افزایش سهم بازار این شعب موجب ایجاد مزیت رقابتی در تعامل با سایر بانک‌ها برای بانک کشاورزی شده است. به‌نحوی که در سال‌های اخیر بانک کشاورزی علاوه بر عملکرد بسیار مناسب در بخش تخصصی کشاورزی، یکی از بانک‌های مطرح و پیشرو در



یک بسته پیشنهادی برای افزایش بهره‌وری در شعب شهری

• سعید حبیب‌الله

کند. از اینرو کارکنانی که در تماس با مشتریان هستند توانمند باید هم به اهداف عملیاتی و هم اهداف بازاریابی توجه داشته باشند. به طور خلاصه از کارکنان جلو باجه به عنوان مرزبانان یا سفیران بانک یاد می‌شود چرا که آنها در مرز و خط مقدم بانک فعالیت می‌کنند. بر این اساس است که نقش شعبه و کیفی کردن خدمات آن در توسعه شبکه بانکی بیش از گذشته رخ عیان می‌کند. حال با توجه به موضوع ویژه‌نامه حاضر (شعب شهری)، پیشنهاداتی در ۹ سرفصل تهیه شده که به کار گرفتن بخشی از آنها نیز بی‌شک به ارتقای کیفی شعب شهری منجر خواهد شد.

سرفصل اول - شاخص منابع انسانی

بی تردید منابع انسانی در همه اعصار و قرون، مهمترین عامل دستیابی به توسعه بشمار می‌رفته و همواره بعنوان موتور توسعه مطرح شده است. در عصر حاضر نیز که بشر به پیشرفتهای فوق‌العاده در زمینه علوم و تکنولوژی دست یافته، به رغم نقش تکنولوژی در تحقق توسعه اقتصادی و صنعتی، نه تنها از اهمیت منابع انسانی کاسته نشده بلکه توجه به موضوع منابع انسانی بعنوان خالق

پول وسیله تسهیل مبادلات است و بانک مهمترین نهادی است که به تهیه پول، توزیع آن و تنظیم اعتبار پرداخته و از طرفی سیاستهای پولی دولت را تنظیم می‌کند. از اینرو پول و بانک به عنوان بخشی از یک سیستم بزرگ به نام سیستم مالی و جزیی از نظام اقتصاد جامعه به شمار می‌رود. حال فعالیت همین عنصر مهم نظام اقتصادی در سرتاسر کشور توسط شعب بزرگ و کوچک بانکی شکل عملیاتی پیدا می‌کند؛ شعب بزرگتر فعالیت گسترده‌تر و شعب کوچکتر مسئولیت‌های محدودتری دارند. اما شعبه‌ها در هر اندازه‌ای که باشند یک وجه مشترک دارند و آن خط مقدم بودن است. چراکه مشتریان رفتارها و نقشهای ایفاء شده توسط کارکنان جلو باجه بانک را بیش از سایر جنبه‌های عملیات به خاطر سپرده و اساسا کارکنان یک شعبه بخشی از خدمات بانک محسوب می‌شدند. به سخنی دیگر به دلیل ویژگی تفکیک ناپذیری خدمات بانکی، ما تمایل داریم که ارائه کننده خدمت را از خدمت ارائه شده جدا ندانیم. یک کارمند جلوی باجه باید چندین نقش (مثلاً به عنوان بخشی از خدمت دریافت شده، بخشی از سیستم ارائه خدمت، مشاور و راهنمایی مشتریان، فروش خدمات جدید) را ایفاء

و بکار گیرنده فن آوری، ضرورتی روز افزون یافته است. به عبارتی دیگر مهم‌ترین رکن هر نظامی را نیروی انسانی تشکیل می‌دهد که می‌تواند کشور را به سوی اهداف توسعه‌ای هدایت کند. استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه است. شعب بانک نیز از این قاعده مستثنی نبوده و از اینرو نیروی انسانی کارآمد نقش انکار ناپذیری در عملکرد یک شعبه دارد و شاخص منابع انسانی برای رتبه‌بندی شعب بسیار حائز اهمیت است. بنابراین، مواردی که در ادامه می‌آید، به عنوان شاخص‌های کیفی منابع انسانی در شعب پیشنهاد می‌شود.

- انتخاب رئیس شعبه شهری با شاخصه‌های برجسته مانند مدرک تحصیلی، روابط عمومی، برخورد مناسب، اعتماد به نفس بالا، وجود روحیه مدیریت مشارکتی، به روز بودن دانش بانکی و بازاریابی، تعامل سازنده با مشتری و ...

- اخذ تعهد لازم از مسئولین شعب برای تحقق بخشیدن به برنامه‌های ابلاغی

- تشکیل کارگروه ارتقاء کیفی شعب

- یکسان‌سازی پوشش مسئولان باجه

- تدوین برنامه زمانی مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان

- تعیین گروه مذاکره شعب با ابلاغ حکم رسمی

- انجام تصمیم‌گیری ویژه جهت استخدام و گزینش نیروی انسانی

- استفاده از نیروی کاری خلاق مطلع از خدمات به روز بانک





- چند مهارتی کردن کاربران
- شناسایی افراد مستعد و توانمند و علاقمند به پست رئیس شعبه
- چرخش پرسنل شعب شهری به صورت هر سه سال یکبار
- نقش داشتن مسئول شعبه در انتخاب نیروهای شعبه
- طراحی و برگزاری آزمون مهارت‌های بانکی
- استفاده از بخش خصوصی در امر بازاریابی و خدمات کارت
- حضور موثر مدیران گروه‌های بازاریابی در جلسه کمیته نقل و انتقالات پرسنلی
- جوانگرایی
- پست سازمانی و مزایای دریافتی کارکنان نزدیک به یکدیگر باشد
- تعیین کارشناس معین اعتباری در مدیریت یا شعبه
- افزودن یک کارشناس کشاورزی به نمودار سازمانی شعب اصلی
- بررسی عملکرد کارکنان هر ۶ ماه یکبار
- امکان جابجایی نیروی انسانی در شعب
- جانشین پروری در بین پرسنل
- جبران کمبود نیروی انسانی در شعب شهری
- انتخاب نماینده از بین روسای شعب شهری به عنوان رابط روسای شعب و مدیریت استان
- سرفصل دوم - شاخص حدود اختیارات
- صدها شعبه یک بانک، ده‌ها گونه خدمت بانک، هزاران ساعت فکر و تلاش و اندیشه برای ارائه سرویس‌های جدید و ...؛ هیچکدام از این‌ها ارتباطی با تصویری که یک مشتری از بانک خود می‌سازد ندارد. تمام برداشت یک مشتری از بانک به شعبه‌ای باز می‌گردد که با آن ارتباط دارد. به عنوان مثال تمام تصویر یک روستایی از بانک کشاورزی با سابقه‌ای هفتاد ساله و دارا بودن صدها شعبه در شهرهای بزرگ، همان شعبه‌ای است که با دو یا سه نفر پرسنل در روستایش مشغول به کار است. حال با توجه به اینکه سقف بیشتر اختیارات شعب، روند کار مشتری را تسهیل می‌کند، بسیار در رضایتمندی مشتری بانک دخیل است. بر این اساس پیشنهادهای برای افزایش کارایی شعب شهری با محور شاخص حدود اختیارات ارائه می‌شود.
- بازنگری در رویه پرداخت منابع و مصارف
- کاهش میانگین زمان پرداخت تسهیلات
- تفویض اختیار برای پرداخت تسهیلات به مشتریان جدید
- افزایش حدنصاب پرداخت تسهیلات در شعب درجه ۴ و ۵
- واگذاری مسئولیت کاهش منابع به رئیس شعبه
- افزایش سقف ضمانتنامه‌های بانکی به خصوص در شعب درجه ۴ و ۵
- افزایش اختیارات تفویضی به شعب شهری در زمینه افزایش قدرت ریسک جهت جذب مشتریان
- عمده
- پرداخت سود ویژه و ترجیحی به مشتریان هدف
- پرداخت تسهیلات خارج از بخش و بدون اعمال میانگین ۶ ماهه به برخی از مشتریان اعتباری سودآور
- تدوین قوانین خاص جهت افزایش توان رقابتی با بانک‌های تجاری
- تدوین خط مشی‌های تجاری تجهیز منابع
- افزایش حدنصاب اعطای تسهیلات
- ایجاد امکان تخفیف و یا بخشودن کارمزد خدمات بانکی به مشتریان شریک و هدف
- داشتن اختیار لازم از سوی مسئول شعب شهری در جابجایی پرسنل در داخل شعبه
- دو برابر بودن حدنصاب ضمانت نامه‌های صادره شعب شهری
- بخشودگی کارمزدها در چارچوب دستورالعمل‌های شفاف
- افزایش حدنصاب پرداخت تسهیلات مضاربه برای مشتریان شریک حداکثر تا ۵ برابر میانگین ۶ ماهه حساب
- پرداخت تسهیلات ضمانتی حداکثر ظرف ۵ روز
- کاهش فرایند زمان پرداخت تسهیلات
- حذف محدودیتهای ایجاد شده برای پرداخت تسهیلات مضاربه
- اعطای مجوز پرداخت تسهیلات مضاربه اقساطی به شعب به مدت حداکثر یکسال
- هدفمند کردن پرداخت تسهیلات رفاهی
- امکان پرداخت تسهیلات اقساطی با کارمزد بالا برای کلیه صنوف
- اعطای حدنصاب پرداخت تسهیلات به روسای شعب شهری به میزان ۲ برابر حدنصاب فعلی
- تعریف مشخص و شفاف برای سطوح مختلف مشتریان
- محدودیت نسبت به پرداخت تسهیلات برای انواع حسابها در خارج از بخش برداشته شود
- قرار گرفتن ۱۰ درصد رشد سپرده‌ها در اختیار مسئول شعبه جهت پرداخت تسهیلات جدید
- افزایش حدنصاب پرداخت تسهیلات تا مبلغ سیصد میلیون ریال و در موارد خاص تا مبلغ ۵۰۰ میلیون ریال
- ایجاد و افزایش باجه ارزی در شعب شهری
- قرار دادن مبلغی جهت تأمین کسری موجودی حسابهای جاری مشتریان ویژه برای حداکثر ۳ تا ۱۰ روز با مسئولیت مسئول شعبه
- اعطای تسهیلات به مشتریانی که به مدت ۲ سال حساب در بانک دارند برای یک نوبت تا ۵ برابر میانگین حسابها
- تخفیف برای خرید کارت هدیه در قالب مقررات
- ارتقاء سرانه سپرده‌های شعب شهری حداقل تا سطح ۱/۵ برابر متوسط سرانه سیستم بانکی
- قرار گرفتن حداکثر ۱۵ درصد تسهیلات قابل پرداخت سالیانه شعبه، خارج از خط مشی ابلاغی در اختیار رئیس شعبه
- پرداخت ۱ تا ۳ درصد سود بیشتر به سپرده‌گذاران با مبلغ سپرده بیش از ۵ میلیارد ریال
- حدنصابهای مربوط به سقف ضمانتی تا ۵۰ درصد بیش از اختیارات سایر شعب همتراز باشد
- مجاز بودن به پرداخت تسهیلات روزشمار





- تدوین کاربرگ عملیاتی توسط حوزه نظارت و بازرسی

- بازرسی ادواری توسط ناظرین اداره کل بازاریابی

- ایجاد سیستم بررسی هوشمند خودکنترلی و الکترونیکی برای کلیه امور شعب

- ایجاد سیستم بازرسی و نظارت از راه دور به جای کنترلها و بازرسیهای حضوری

- تعریف مشخص و شفاف حد و مرزهای انجام فعالیتهای مختلف در شعب

- محرمانه نگهداشتن تخلفات انجام شده در شعب

- قرار گرفتن رزومه کاری پرسنل شعبه در اختیار بازرس مربوطه قبل از انجام بازرسی

- جنبه ارشادی و راهنمایی داشتن بازرسیها

- قرار نگرفتن بازرس پشت میز رئیس شعبه

- بازخواست نکردن همکاران توسط بازرس در حضور مشتریان

- آگاهی داشتن بازرس از بخشنامه ها و قوانین و مقررات

- انجام بازرسی نامحسوس توسط ناظرین ویژه

- ارزیابی میزان رضایت مشتریان

- منابع و مصارف شعبه توسط بازرسی مدیریت و ستاد به صورت ماهانه

- انعطاف پذیری گروه بازرسان شعبه در ارتباط با امور مربوط به مشتریان ویژه

- استقرار سیستمهای نظرسنجی آنی و الکترونیکی در شعب شهری

- ایجاد و طراحی سیستم کنترل داخلی جهت کاهش مشکلات و پاسخگویی به مشتریان

سرفصل چهارم - شاخص نظام انگیزشی

در دنیای امروز اداره امور سازمانها با توجه به دو اصل بهبود کیفیت و خدمات و رقابت جویی روز به روز دشوارتر می شود. از اینرو مدیران در سازمانهای نوین بدنبال آن هستند که از نیروی انسانی کارآمد استفاده بیشتری ببرند، ضمن آنکه بر این نکته واقفند که نیروی انسانی به عنوان عامل اصلی توسعه منابع انسانی زمانی انرژی و توانمندی خود را به سازمان اعطاء می کند که احساس خوشایندی نسبت به مدیریت، سازمان و آینده شغلی خود داشته باشد. بنابراین باید به گونه ای مدیریت کرد که کارکنان با علاقه مندی فعالیت کنند و برای رسیدن به این مقصود لازم است تا عوامل محرک در انگیزش کارکنان معلوم و مشخص گردد، بدیهی است نیازهای اولیه و ثانویه کارکنان محرک انگیزش کارکنان است. مدل های پیشنهادی که در ادامه می آید در راستای فعال تر کردن نظام انگیزشی در میان کارکنان شعب شهری است.

- تصویب و ابلاغ پاداش هر ۳ ماه یکبار

- ترسیم چشم انداز برای شاخص های شعب شهری منتخب در پروژه ارتقاء کیفی

- اختصاص پاداش ویژه کیفیت خدمات و سرعت خدمات به کارکنان

- برنامه ریزی جهت تقدیر و تشویق از مسئولان

- برقراری امکان صدور ضمانتنامه با امضای مدیران شرکتها

- پرداخت تسهیلات به دارندگان حساب جاری ۷۷

- برقراری امکان پرداخت تسهیلات به خریداران اوراق سپرده عام با نرخ بازرگانی

- پرداخت تسهیلات به انواع حرف به صورت سرمایه در گردش

- برقراری اعتبار در حساب جاری

- تحویل پایانه های بی سیم بدون اخذ وجه نقد

- پرداخت سود سپرده های کوتاه مدت با نرخ ۱۷ الی ۱۹ درصد

سرفصل سوم - شاخص بازرسی و نظارت

بانکها در هر جامعه، علاوه بر آنکه از طریق اعطای تسهیلات می توانند به خلق پول بپردازند، تنظیم کننده عمده نظام پرداخت های جامعه نیز به شمار می روند؛ و بدین جهت است که اجرای سیاست های مربوط به تجهیز و تخصیص منابع پولی جامعه بر عهده آنها گذارده می شود. حال اجرای صحیح و دقت این مسئولیت با توجه به توان بالای عملیات بانکی و تاثیر قابل توجه آن در نظام اقتصادی کشور، مستلزم نظارت دقیق بر عملکرد بانکهاست. پیشنهاداتی که در زیر آمده است، جهت تسهیل کارکرد یادشده در شعب شهری است.

- پایش جدید

- تشکیل کارگروه کارشناسی جهت بازرسی و نظارت از شعب در مدیریت و ستاد

- بارز کردن نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت از طریق بازرسی های ادواری و موردی

- عدم محدودیت شعب شهری در پرداخت تسهیلات به بخش های مختلف اقتصادی به عنوان یک ابزار بازاریابی و تجهیز منابع

- افزایش سقف تسهیلات ضمانتی خارج از بخش و مشتریان ویژه تا ۲ برابر سقفهای تعیین شده در بخش کشاورزی

- دریافت تسهیلات توسط سپرده گذار معادل ۸۰ تا ۹۰ درصد مبلغ سپرده در قبال توثیق سپرده بلندمدت

- ادغام فرمهای مختلف مثل فرمهای مختلف تسهیلات

- عدم واگذاری تسهیلات تکلیفی و غیر تکلیفی به شعب شهری

- پرداخت تسهیلات تا سقف ۵۰ درصد رشد منابع و وصول مطالبات

- قرار گرفتن حساب پشتیبان در اختیار رئیس شعبه

- داشتن حق رای (نظر) مسئول تجهیز منابع شعب در پرداخت تسهیلات

- تعیین حدود اعتباری برای مشتریان با اعتبارسنجی آنها

- تدوین قوانین براساس شرایط جغرافیایی منطقه

- پرداخت تسهیلات بیش از حدنصاب تفویضی به استان با اختیار مدیریت استان و به صورت شناور

- برقراری تسهیلات خرید دین

- افزایش سقف پرداخت اعتبارات اسنادی و تسهیلات ارزی مطابق با سایر رقبا

- بررسی و اصلاح مجدد بخشنامه ها و دستورالعملهای خدمات بانکی





باجه و روسای شعب برتر

- شناور شدن بعضی از سرفصلهای حقوق مانند کسر ابواب جمعی و پرداخت براساس تراکنشهای هر کاربر

- تغییر عناوین برخی پستهای شعبه مانند عنوان رئیس دایره باجه یا رئیس دایره صندوق به جای عنوان مسئول باجه

- اعزام همکاران ساعی شعبه به مسافرتهای تفریحی و زیارتی

- بررسی و شناسایی مشکلات همکاران و سعی در برطرف کردن آنها

- انتصاب کارکنان در شعب شهری براساس اصل شایسته سالاری

- استفاده از توان مشارکتی کارکنان در امور جاری شعبه

- اختصاص مبلغی در اختیار مسئول شعبه جهت هزینه برای افزایش بهبود عملکرد کارکنان

- تفویض اختیار کامل به رئیس شعبه برای توزیع اعتبار اضافه کار بین کارکنان

- ارتقاء پست مسئولان شعب موفق و تنزل پست روسای شعب ناموفق

- ایجاد یک استاندارد دقیق برای اندازه گیری کار و درجه بندی مسئولان باجه ها

- افزایش مزایای رئیس شعبه در شعب درجه ۴ و ۵

- ارتباط مستقیم نظام انگیزشی با رشد سرانه سپرده ها، افزایش سودآوری، افزایش رضایت مشتریان و کاهش مانده حساب مرکز

- تخصیص فوق العاده تشویقی به میزان ۱۰ درصد به مدت محدود به شعب شهری که ۲ برابر منابع

تعهدی با رشد میانگین هفتگی بالای ۸۰ درصد، تعهدات ابلاغی در پایان سال نسبت به سال قبل

محقق کنند

- افتتاح حساب کوتاه مدت برای همکاران با نرخ سود حداکثری مطابق گواهی سپرده

- طراحی شعبه همراه با آسایش کامل مشتری

- توجه ویژه به شاخص سودآوری شعب شهری

- تشکیل کارگروه بررسی منابع انسانی در شعب

- تشویق و ارتقاء سمت همکاران به پست مسئول قسمت در صورت افزایش درجه شعب شهری

- اهداء جوایز قرض الحسنه به مشتریان با مراسم ویژه در شعب آنها

- پرداخت حق انگیزشی به کارکنان شعبی که عملکرد رشد سپرده های مردمی آنها حداقل به مدت ۳ ماه متوالی از میانگین بالایی برخوردار باشد

- سرفصل پنجم - شاخص ساختار سازمانی

عصری که در آن زندگی می کنیم، به تعبیری عصر سازمانها نام دارد. در این دوره پیرامون ما

را سازمانهای بزرگ و کوچک احاطه کرده است و بیشترین بخش از نیازهای متفاوت ما توسط

سازمانهای برآورده می شوند. هر چند که سازمان در طول تاریخ زندگی انسان پیوسته مطرح بوده

است اما در واقع از زمان انقلاب صنعتی به بعد بوده که با پیدایش سازمانهای بزرگ صنعتی و بازرگانی

و ایجاد و بسط مؤسسات بزرگ دولتی، بر سازمان به عنوان یک پدیده اجتماعی تاکید شد؛ تا به

امروز که سازمان های به عنوان یکی از متنوع ترین و پیچیده ترین نظام ها مطرح هستند. حال چه

می شود که در دنیای کنونی بعضی از سازمانها موفق و اثربخش و بعضی دیگر ناموفق و غیر اثربخش هستند . بی شک عوامل گوناگونی در

موفقیت و اثربخشی سازمانها تاثیر دارد. یکسری از عوامل خارج از کنترل سازمانها و تعدادی هم

تحت کنترل سازمانها هستند . اما از مهمترین این فاکتورها ساختار سازمانی است. پیشنهاداتی که در

ادامه ارائه می شوند، به بحث حائز اهمیت اصلاح و ارتقای کیفیت ساختار سازمانی شعب شهری

پرداخته است. این پیشنهادات به صورت موردی بیان می شوند.

- انحلال شعب کم بازده مستقر در مراکز شهرستانها و ادغام آنها در شعب درجه ۱ و ممتاز

- افزودن ۱ نفر پیشخدمت ثابت و یک نفر

بازاریاب چند مهارتی به نمودار سازمانی شعب

شهری

- استفاده بهینه از نمودار سازمانی انعطاف پذیر در مدیریتها با توجه به شرایط ویژه و خاص بعضی از شعب

- ایجاد پست معاون شعبه در شعب شهری خدماتی

- زیاد کردن پست کاربر باجه

- ایجاد پست کاربر ارشد کنترل اسناد در شعب شهری درجه ۳ و پست تلفیقی معاون و کنترل

اسناد در شعب درجه ۴ شهری

- تجدیدنظر در نمودار سازمانی فعلی به لحاظ تعداد پرسنل، به نحوی که تعداد پرسنل یک شعبه کمتر از ۴ نفر نباشد

- استقرار کلیه کارکنان در پشت گیشه به استثناء مسئول شعبه

- افزایش باجه ها با تغییر نمودار سازمانی شعب

- ایجاد پست ارزیاب در شعب شهری جهت جلوگیری از تأخیر در پرداخت تسهیلات به مشتریان

- جدا کردن امور کنترل اسناد از مسئولیتهای مسئول شعبه

- تدوین نمودار سازمانی شعب شهری با حداقل ۵ نفر

- حذف لایه های مختلف سازمانی و سطوح مختلف مدیریتی در شعبه

- ایجاد پست کارشناس مسئول برای مسئولین دواير

- ایجاد پست رئیس شعبه سیار

- ایجاد پست سازمانی مسئول اعتبارات ارزی و ریالی با آموزشهای لازم همراه با افزایش باجه های ارزی در شعب منتخب

- درجه بندی کردن شعب شهری به نام شعبه فرصت از درجه ۱ تا ۳ و اختصاص پرسنل کافی

- در نظر گرفتن بخش اعتباری در نمودار سازمانی شعب

- تغییر ساختار سازمانی از شکل سلسله مراتبی به مسطح همراه با افزایش اختیار و مسئولیت کارکنان

سرفصل ششم - شاخص تنوع خدمات

نظر به تعدد بانکهای خصوصی که تنها بر پایه فعالیت های تجاری شکل گرفته اند و همچنین به

روز شدن بانک های دولتی با پیشینه و قدمت بیشتر، هر روز شاهد ارائه خدمات جدیدی در شبکه بانکی

هستیم. حال به منظور حضور در فضای رقابتی و ارائه خدماتی درخور به مشتریان، ضروری است در

شعب شهری بانک کشاورزی مواردی مدنظر قرار گیرد. به کار گیری مواردی که در ادامه به صورت

پیشنهاد می آید، می تواند رتبه شعب را نیز ارتقا دهد.

- ارتقاء شکل ظاهری و ساختاری پایانه های فروش و تبیین پایه و کاور مخصوص کنترل

خروجی کاغذ و رول مخصوص





افرادی را که در آن کار کرده و به مردم خدمت ارائه می‌دهند را تأمین کند. این قاعده کلی برای شبکه بانکی و بانک کشاورزی هم صادق است. لذا پیشنهاداتی که در این بخش ارائه شده به منظور افزایش کارایی شعب شهری برای افزایش رضایت مشتریان و مشتری‌مداری است. این موارد به صورت تیتروار در ادامه می‌آید.

- عدم اخذ هزینه صدور کارتهای بانکی برای شعب شهری جهت افزایش سهم از بازار در مناسبتهای خاص

- بررسی مجدد قراردادهای شرکتهای PSP طرف قرارداد پایانه‌های فروش به خصوص استانهای دوردست کشور

- انجام کنترلهای لازم جهت کوتاه شدن زمان تخصیص پایانه‌های فروش (POS)

- اختصاص پایانه فروش (POS خام) و یا جایگزین برای ارائه پاسخ به مشتریان بانک

- تخصیص اعتبار ویژه و خاص جهت تکریم از مشتریان عمده و تأثیرگذار در زمینه تجهیز منابع ، وصول مطالبات و ...

- استفاده از ابزارهای مشتری‌مدار خاص مانند ارسال پیامک، تجهیز شعب به سیستم کیوسک بانک، خودپرداز، سیستم نوبت دهی و ...

- ایجاد رضایتمندی کارکنان به عنوان مشتریان داخلی جهت بهبود رضایت مشتریان بیرونی

- صداقت در گفتار و رفتار در مواجهه با مشتریان - بالا بردن فرهنگ بازاریابی بانکی و استمرار فرهنگ مشتری‌مداری در بین همکاران

- ایجاد فضایی آرام و زیبا به منظور القای آرامش به هنگام حضور مشتری در شعبه

- تعیین مدیر حساب برای مشتریان ویژه و شریک و هدف

- رعایت سرعت لازم در راه اندازی مشتریان منتظر در صف

- آراستگی ظاهر پرسنل و رعایت ادب و نزاکت در برخورد با مشتری

- تشکیل فایل اطلاعات مشتریان

ساختار فرهنگی ، اجتماعی و قومیتی

- گسترش خدمات بیمه ای

- افتتاح شعب مجازی و ۲۴ ساعته

- پیاده سازی بانکداری شرکتی به عنوان یک نیاز به روز مشتریان بزرگ (شرکتها)

- راه اندازی سیستم کارت متوازن امتیازی مشتریان جهت بهره‌مندی از امتیازات وفاداری مشتری

- برقراری امکان انتقال وجه از کارتهای هدیه به وسیله پایانه فروش

- واریز وصول چکهای واگذاری و پاس شدن چکهای کلر به صورت متمرکز در شعبه مرکزی

- افزایش سود روزشمار و برقراری حساب ۲ منظوره در شعب خدمات شهری براساس توافقات بانک و مشتری

- تجهیز کلیه شعب به دستگاه ایستا بانک

سرفصل هفتم - شاخص رضایت مشتریان

دنیای کسب و کار بر پایه مشتری‌مداری و رضایتمندی مشتریان استوار شده است به گونه‌ای که گسترش و ارایه خدمات بدون در نظر گرفتن این اصل، نه تنها مشکل بلکه غیر ممکن است. از

اینرو سازمانهای مشتری‌مدار درک این سخن که همیشه حق با مشتری است را سر لوحه برنامه‌های خویش می‌دانند. زیرا حضور مشتری در یک واحد

اقتصادی علاوه بر آنکه سود مالی به دنبال دارد، امکان رقابت را نیز فراهم می‌سازد. برای همین

احترام به ارباب رجوع و تکریم مشتریان سال‌هاست که در دنیا رواج پیدا کرده است. از سوی دیگر برای

مشتریان مشکلات سازمانها اهمیت ندارد بلکه آنها می‌خواهند کسی مشکلاتشان را حل کند و سازمان

مشتری‌مدار سازمانی است که پاسخگویی به همین مشکلات را هدف خود دانسته و رضایت مشتری

را سرمایه خود و ضامن برگشت سرمایه سازمان می‌داند. همچنین ملاک واقعی برای ارزش گذاری

یک شرکت، میزان رضایت مشتریان است، چیزی که اگر نباشد هیچ کسب و کاری نمی‌تواند ادامه

حیات داده، ایجاد شغل کرده و یا حتی زندگی

- فعال کردن گزینه کارت به کارت

- ارتقاء خدمات همراه بانک

- پرداخت درصد سود بیشتر برای مشتریان ویژه بانک

- استفاده از بسترهای الکترونیکی برای پرداخت اقساط تسهیلات و تکمیل امکانات بسترهای الکترونیکی

- ارائه یک کارت چند منظوره به مشتریان که دارای قابلیت‌های زیادی باشد

- راه اندازی سوئیچ بانک و استفاده از آن جهت نصب نرم افزارهای جانبی بر روی دستگاههای POS و ATM.

- رفع نقائص نرم افزاری دستگاههای POS

- تجهیز کلیه شعب به دستگاه صدور آنی کارت - استفاده از تجربیات سازمانهای موفق و ایجاد خدمات جدید

- تجهیز کلیه شعب به سیستم نوبت دهی و کیوسک بانک

- طراحی خدمات جدید بر مبنای نیازهای روزافزون مشتریان

- خروج ضمانت نامه‌ها از بخش تسهیلات و صدور آن به عنوان یک خدمت

- تقسیم بندی چکها براساس اعتبار مشتریان - ارائه خدمات مطلوب کلر و به حداقل رساندن زمان وصول چکهای واگذاری

- عملیاتی کردن عقد خرید دین - تعیین حد اعتباری برای مشتریان ویژه

- افزایش پرداخت سود سپرده‌های کوتاه مدت و بلندمدت به تناسب سپرده همانند بانکهای رقیب

- فراهم کردن شرایط قبول اقساط از طریق درگاه‌های بانکداری الکترونیکی

- توسعه فرهنگ ثبت‌نامه اینترنتی تسهیلات - برقراری تسهیلات برای صاحبان سپرده های بلندمدت حداقل به میزان ۶۰ درصد مبلغ سپرده

- برقراری امکان پرداخت سود قبل از سرسید برای سپرده های بلندمدت

- ارائه مشاوره مالی رایگان به مشتریان ویژه - سفارشی کردن برخی خدمات برای مشتریان خاص مثل چاپ تبلیغات مشتری روی دسته چک

او

- ارائه حسابهای کوتاه مدت با کیفیت و تنوع بیشتر - صدور کارت هدیه و ارائه رمز مجدد کارت هدیه در شعبه

- ایجاد امکان اخذ و تأیید رمز چکهای بین بانکی در سیستم مهرگستر

- بالابردن حدنصاب نگهداری نقدینگی خزانه شعب شهری متناسب با موقعیت مکانی ، محلی و حجم مراجعین

- تعریف بسته های خدماتی برای گروههای خاص از مشتریان

- توسعه و ارتقاء مستمر سیستم یکپارچه بانکداری الکترونیک

- متناسب سازی خدمات ارائه شده با توجه به



۲ نکته کلیدی در خصوص حفظ مشتریان ویژه

هنر بانکدار و بانکداری این نیست که هر روز خدمات جدیدی تعریف کند و به واسطه همین خدمات جدید، دایره مشتریان خود را افزون تر سازد؛ که بی شک این وظیفه بانکدار بوده و در زمره امور روتین و روزانه قرار دارد. هنر بانکداری حفظ و نگهداری مشتریان بوده که به مراتب سخت تر از جذب آنهاست. نگهداری مشتریان نیز جز با شناخت ایشان و ارائه سرویس های خاص بر اساس نیاز هر گروه میسر نخواهد شد. بخش از مشتریان یک بانک که شناخت نیازهای آنها ضرورت دارد، مشتریان ویژه هستند. این افراد به واسطه حجم منابع مالی و دایره تاثیر گذاری بالا، ماندگاری شان در یک از اهمیت بالایی برخوردار است. این در حالی است که گروه یادشده، خواسته های متفاوت و متعددی دارند که خارج از حوصله گفتار حاضر است. لذا تنها به ذکر نکته کلیدی برای سرویس دهی بهتر به مشتریان ویژه در بانک کشاورزی اشاره می شود.

نخستین موردی که در خصوص مشتریان ویژه حائز اهمیت است، موضوع گردش کار امور اعتباری این دسته از مشتریان است. در حال حاضر گردش کار امور اعتباری مشتریان ویژه، همان گردش کار معمول تمامی مشتریان است. این رویه با توجه به طولانی بودن زمان بررسی مطلوبیت لازم را ندارد. لذا اصلاح گردش کار باید با نظر اداره کل اعتبارات و هدایت سرمایه گذاری و توافق دوطرف براساس مقررات، محدودیت ها و همچنین انتظارات مشتریان ویژه مورد بازنگری قرار گیرد.

دومین نکته مهم در ارتباط با شعب شهری و مشتریان ویژه است. در این رابطه پیشنهاد می شود به منظور سهولت انجام امور، جذب مشتریان وفادار و در نهایت تجهیز منابع در شعب، اعتبارسنجی مشتریان ویژه در مرحله اول با یک ساز و کار اجرایی در دستور کار مدیریت عالی بانک قرار گیرد. بدیهی است در صورت اجرایی شدن این پیشنهاد و رتبه بندی مشتریان ویژه براساس نتایج اعتبارسنجی، سرعت و دقت سرویس دهی به مشتریان ویژه در شعب افزایش یابد. همچنین علاوه بر تأمین منابع مالی، می توان با فعال سازی سایر خدمات نظیر صدور ضمانت نامه و اعتبارات اسنادی فرصتی برای شعب به وجود آورد تا بازارهای مناسب تر و بیشتری را برای تأمین و تجهیز منابع جستجو کنند.

- جدا کردن بودجه تبلیغاتی شعب شهری از بودجه کلی استان

- چاپ بروشور، پوستر و بنر و ارسال آن به شعب توسط اداره کل روابط عمومی و مدیریت

- تهیه اقلام تبلیغاتی برای استفاده در جلسات مذاکره با مشتریان

- ارسال به موقع اقلام تبلیغاتی به شعب

- استفاده از تابلوهای تبلیغاتی و تلویزیونهای شهری در شهرهای بزرگ برای معرفی طرحهای جدید بانک

- تهیه کلیپ های تبلیغاتی

- شرکت در نمایشگاهها و همایشهای بین المللی

- چاپ بروشورهای مناسبی همراه با آدرس شعب شهری مانند ایام نوروز

- نصب تابلوی دیجیتالی به منظور اعلام خدمات بانک در شعب شهری

- قرار دادن بودجه تبلیغات در اختیار گروه بازاریابی و امور مشتریان استان تا به صورت سرفصل جداگانه در اختیار روسای شعب قرار گیرد

- تخصیص بودجه خاص به شبکه های رادیویی و تلویزیونی و نشریات محلی

- نصب صندوق پیشنهادات در جای مناسب و قابل دسترس مشتریان

- انجام امور تبلیغاتی در زمانهای مورد نیاز

- انجام تبلیغات با توجه به ساختار اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی و ترکیب جمعیتی شعب

- استفاده تبلیغاتی از مشتریان کلان و گیرندگان وام

- استفاده از بخش خصوصی جهت بازاریابی و معرفی خدمات بانک

- اختصاص یک جایزه ممتاز به دارنده بالاترین مبلغ سپرده در یک مقطع خاص

- نصب تابلوی اطلاعات در شعب

- ارائه هدیه خوش آمدگویی به مشتریان جدید بانک

- تخصیص کارت شناسایی برای مشتریان ویژه شعب

- ایجاد ترکیب خاص در چیدمان باجه ها و استفاده از دکوراسیون یکسان در شعب شهری

سرفصل نهم - برنامه های آموزشی

حال در کنار تمامی سرفصل های مطروحه در بسته حاضر، مبحث آموزش شعب شهری نیز خودنمایی می کند. پیشنهادات آموزشی شعب شهری نیز در چهار محور خلاصه می شود که در زیر می آید.

- تدوین برنامه های متمرکز آموزشی مانند دوره های فنون مذاکره، مدیریت ریسک، روانشناسی و آشنایی با رفتارهای مشتریان، رفتار سازمانی و ... - برگزاری کلاسهای ویژه ارتباط با مشتری برای مسئولین باجه ها

- آموزش طرحهای جدید (خدمات جدید بانک) به همکاران مدیریت و شعب قبل از اجرایی کردن آنها

- استقرار نظام آموزش مبنی بر شغل جهت ارتقای مسیر شغلی

- رعایت خلاصه گویی در هنگام پاسخگویی به مشتری

- کاهش مکالمات تلفنی در وقت اداری

- جلوگیری از سرگردانی مشتری در فضای داخلی شعبه

- اعمال مدیریت در ترکیب وجوه پرداختی به مشتریان

- افزایش حقوق پرسنل شعب جهت افزایش انگیزه و مشتری مداری بیشتر

- تأمین به موقع نقدینگی شعب شهری در اعتمادسازی مشتریان اثربخشی زیادی دارد

- تنظیم ساعات کاری روزانه شعب شهری متناسب با فعالیت بازار و مشتریان حوزه عمل شعبه

- پرداخت پاداش مبتنی بر عملکرد کارگروهی

- ایجاد فضای رقابت بین شعب و قرار دادن شعبه در این فضا

- اهداء جوایز به مشتریان خوش حساب بدون قرعه کشی

- پیاده سازی هرچه سریعتر نرم افزار CRM در مدیریتها و شعب

- اجرای طرح «مشتری همکار» و استفاده از مشتریان در پیشبرد اهداف بانک نظیر تعیین رابطین طرحهای نوین بانک

- تعیین همکارمعین مشتری

- تسریع در فرایند صدور کارت اعضاء باشگاه مشتریان ویژه به صورت کشوری

- آسیب شناسی رفتار متصدیان (تحویله داران) و تلاش در جهت برطرف کردن

- تشکیل پرونده مادر در بخش اعتباری شعب

- ایجاد باجه یا ایستگاه کاری در مراکز پولی

- ایجاد باجه VIP برای مشتریان ویژه در شعبی که امکان آن وجود دارد

- استقرار مکان شعب شهری در مرکز بازارهای پولی

- افزایش تعداد باجه ها در شعب شهری

- انجام سریع تقاضاهای مشتریان ارزی

سرفصل هشتم - شاخص تبلیغات

از دیگر موارد و شاخص های مهم و تاثیرگذار در عملکرد سازمان ها، نهادهای مالی و بنگاه های اقتصادی، عنصر تبلیغات است. چنانکه تبلیغات سالم موثر و کارآمد نقش به سزایی در موفقیت سازمان دارد. بر این اساس مجموعه شبکه بانکی نیز به طرق مختلف در این راه گام نهاده و نهادهای مالی و بانکی همواره سعی بر ربودن گوی سبقت از هم در این مسیر دارند. حال آنکه صرف هزینه های گراف تنها گزینه پیش رو برای تبلیغات نبوده و تبلیغات کارآمد حاصل خردورزی در کنار هزینه کرد معقول است. مواردی زیر پیشنهاداتی است که برای تبلیغات موفق در شعب شهری ارائه شده است.

- اختصاص اعتبار کافی برای انجام تبلیغات در داخل و خارج شعبه و اختصاص اعتبار لازم برای

تکریم ارباب رجوع

- تخصیص اعتبار برای تهیه اقلام تبلیغاتی به صورت ویژه در شعب شهری

مقالات همکاران





آسیب شناسی شعب شهری و راهکارهای بهبود

تهیه کنندگان: علیرضا کشاورز، ایرج ریسی، سیاوش یحیوی
کارشناسان اداره کل نظارت و امور شعب

مقدمه

از آنجا که توسعه شعب در مناطق شهری کمک بزرگی در جذب سپرده‌ها و تقویت منابع بانک و کاهش وابستگی بانک به استقرار از بانک مرکزی و سایر بانک‌ها و موسسات مالی داشته و منابع ایجاد شده در مناطق شهری عملاً موجب تزریق اعطای تسهیلات در بخش کشاورزی شده بنابراین ضرورت ایجاد تعدادی شعب در تهران و شهرهای بزرگ برای ارائه خدمات مورد نیاز مشتریان اجتناب‌ناپذیر بوده و از طرفی حضور در مراکز تولیدی، تجاری و بازارهای پولی و مالی و اقتصادی عامل مهمی برای ایجاد رقابت تلقی می‌شود. بدین ترتیب می‌توان ادعا کرد که بانک کشاورزی، پس از تکمیل زنجیره شعب در روستاها، ایجاد شعبه شهری را در دستور کار قرار داده است تا از این طریق در راستای تجهیز منابع بانک از طریق جمع‌آوری سپرده‌های مردمی و کسب درآمد حاصل از ارائه خدمات بانکی به رسالت اصلی خود که توزیع اعتبارات در بخش کشاورزی است بپردازد. بررسی‌ها نشان داده که این امر در چند سال اخیر با توجه به عملکرد شعب شهری و اهدافی که بانک از افتتاح شعب شهری پیش‌بینی کرده بود (۱- جمع‌آوری منابع مالی در سطح شهر و تزریق آن به بخش کشاورزی ۲- تکمیل شبکه شعب به منظور پاسخ‌گویی به نیاز مشتریان ۳- ارائه خدمات بانکی و تسریع در امور مشتریان ۴- حضور در مناطقی که از نظر تجاری و اقتصادی از پتانسیل‌های محیطی و نقدینگی مناسبی برخوردار هستند و...) نتایج مطلوبی در جلب و جذب سپرده‌های مردمی و وجوه در جریان و تقویت منابع مالی بانک در پی نداشته است؛ که در زیر به علل آن اشاره خواهد شد.

آسیب‌شناسی شعب شهری

در این مقاله سعی شده تا آسیب‌های شعب شهری در ۳ دسته درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و مطالعه وضعیت عملکردی موجود تقسیم‌بندی شوند که به شرح زیر هستند.

الف- آسیب‌های درون‌سازمانی

محدودیت‌های درون‌سازمانی شامل تامین نیروی انسانی مجرب، عدم تناسب

بین حجم فعالیت و نمودار سازمانی در برخی از شعب، محدودیت در دستورالعمل‌ها و خط‌مشی‌های اعتباری و تجهیز منابع شعب شهری، وجود مشکلات در تهیه مکان مناسب برای جابه‌جایی شعب کم‌بازده، نداشتن دانش کافی در زمینه فعالیت حرفه‌ای و تخصصی برخی کارکنان که معمولاً دانش و اطلاعات تخصصی کارکنان شعب سبب خواهد شد که افراد از توانایی قابل ملاحظه‌ای برای انجام وظایف برخوردار شده و نقش موثری در جذب مشتریان ایفا کنند.

ب - آسیب‌های برون‌سازمانی

در محدودیت‌های برون‌سازمانی می‌توان به عدم وجود اختیار استخدام کارکنان برای تامین کسری نیروی انسانی، عملکرد رقیب، سیاست‌های دولت و بانک مرکزی و فشارهای غیرمستقیم از طرف ارگان‌ها و سازمان‌ها و ... اشاره کرد. مهمترین نکته‌ای که در آسیب‌شناسی شعب شهری می‌توان اشاره کرد این است که در سال‌های اخیر به دلیل تغییر در راهبردهای کلان بانکی، شاهد حضور بانک در مراکز تجاری شهرها و استان‌ها هستیم که در این حضور فعالیت برخی از شعب به دلیل عملکرد رقیب و محدودیت دستورالعمل‌های داخلی با تهدید مواجه شده است که تمام موارد فوق به‌عنوان بحران‌های بانکی است که در صورت ادامه یک دوره طولانی، شعب با ناکارآمدی مواجه خواهند شد.

ج- مطالعه وضعیت عملکردی موجود شعب

مطالعه حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش از نوع پیمایشی تبیینی است. یافته‌ها:

نتایج آمار عملکرد شعب شهری در شاخص‌های سرانه سپرده‌ها، وصول به آنچه باید وصول شود، رعایت روش مانده، وضعیت ریسک اعتباری، ضریب خوداتکایی مالی برگرفته از سیستم DSS در پایان آبان ماه سال ۱۳۹۰ نشان‌دهنده مطالب زیر است:

۱- سرانه میانگین سپرده‌های مردمی شعب شهری در تاریخ یادشده بدون احتساب شعب شهری تهران بزرگ به میزان ۸۱۲۷ میلیون ریال است که به

تعداد ۳۴۰ شعبه در این شاخص کمتر از میانگین عملکرد فوق قرار گرفته‌اند.

۲- میانگین نرخ رشد سپرده‌های مردمی نسبت به پایان سال قبل در این شعب ۱۵ درصد است که به تعداد ۲۷۳ شعبه بالاتر از میانگین عنوان شده در این شاخص فعالیت داشته‌اند. ضمناً از کل تعداد شعب شهری به تعداد ۷۰ شعبه نیز در تاریخ یادشده از رشد منفی برخوردار بودند.

۳- بررسی‌ها نشان می‌دهند میانگین درصد تحقق برنامه‌های سپرده‌های شهری در کل ۴۵ درصد است؛

- ضمن اینکه به تعداد ۷۳ شعبه بالاتر از برنامه‌های تعیین شده عمل کرده و عالی بودند (بالاتر از ۱۰۰ درصد)

- به تعداد ۴۸ شعبه در این شاخص بین ۸۰ الی ۱۰۰ درصد بوده و عملکرد قابل‌قبولی داشته‌اند.

- در این شاخص ۷۷ شعبه عملکردی بین ۶۰ الی ۸۰ درصد داشته که دارای عملکرد متوسط هستند.

- حدود ۴۷ درصد از شعب نیز با عملکرد پایین‌تر از ۶۰ درصد وضعیت ناموفقی در این زمینه داشتند.

۴- همچنین سرانه میانگین سپرده‌های مردمی شعب شهری به ازای هر نفر در مقایسه با سرانه سپرده شعب روستایی معادل ۹۰۷۳ میلیون ریال معادل ۵۸۳ میلیون ریال کمتر بوده که حاکی از عملکرد مطلوب شعب روستایی نسبت به شعب شهری در شاخص یادشده است.

۵- باعنایت به اینکه در شاخص ریسک اعتباری میانگین عملکرد شعب شهری ۱۱ درصد است بیش از ۶۰ درصد از شعب شهری در این زمینه موفق عمل کرده‌اند.

۶- باتوجه به اینکه ماهیت شعب شهری ایجاب می‌کند در راستای تحقق اهداف عالی بانک در بخش جذب منابع نسبت به پرداخت تسهیلات بیشتر فعالیت کنند قابل ذکر است در ضریب خوداتکایی مالی (نسبت مانده سپرده‌های مردمی به مانده تسهیلات) بیشتر از ۸۷ درصد از شعب شهری عملکرد موفقی داشته‌اند.

۷- در زمینه رعایت روش مانده، لازم به توضیح است مطابق خط‌مشی اعتباری سال‌جاری بیش از ۶۰ درصد

چکیده

امروزه تامین و تجهیز منابع مالی بانک‌ها یکی از دغدغه‌های بزرگ مدیران این سازمان‌ها محسوب می‌شود. بنابراین داشتن بانک برتر و منابع ارزان‌قیمت یکی از آرزوهای مدیران و کارشناسان نظام بانکی کشور است که این امر بر اهمیت تجهیز منابع در موسسات مالی و اعتباری می‌افزاید. با این تلقی تمام تلاش و کوشش مدیران و کارکنان بر آن است که با به‌کارگیری روش‌های مختلف و استفاده از ابزارهای گوناگون به این مهم دست یابند. بنابراین هدف اساسی این آسیب‌شناسی تحلیل عملکرد شعب شهری (مطالعه وضع موجود) با توجه به وضعیت عملکردی آنها و ارائه راهکارهای بهبود وضعیت اینگونه شعب است. جامعه آماری مورد مطالعه در این بررسی ۶۸۶ شعبه شهری در بانک کشاورزی است که در شاخص‌های سپرده‌پذیری (تجهیز منابع)، وصول مطالبات، ریسک اعتباری، خوداتکایی مالی، رعایت روش مانده که تاثیر مستقیم و غیرمستقیم در سایر شاخص‌ها دارند در نظر گرفته شده است. باتوجه به اینکه شاخص سپرده‌پذیری در این موضوع از اهمیت به‌سزایی برخوردار بوده و در همه شاخص‌های نوعی تاثیرگذار است از این‌رو هرگاه مباحثی در زمینه سپرده‌پذیری بانک‌ها و شعب به میان می‌آید یک پرسش اساسی مطرح می‌شود که چگونه می‌توان به سپرده‌پذیری مناسب دست یافت و شعب برتر در این بخش چه شعبی هستند و کارکنان آنها چه ویژگی‌هایی باید داشته باشند تا عملکرد مطلوب تحقق یابد؟ در این راستا عوامل متعددی بر عملکرد تجهیز منابع تاثیرگذار هستند که می‌توان به پتانسیل‌های درآمدی منطقه، نوع و تنوع فعالیت‌های اقتصادی، نرخ بازدهی فعالیت‌ها، سیاست‌های دولت، مکان‌یابی مناسب، تنوع خدمات و همچنین تلاش و کوشش همکاران که جزو عوامل رفتاری است اشاره کرد. در این رابطه کارکنان شعب براساس فرصت‌های به‌وجود آمده سعی می‌کنند تا با استفاده از ابزارهای مختلف به منابع مالی بیشتری دست یابند. در عین حال تحقق اهداف و برنامه‌های بانک ممکن است از طریق شعب مرکزی اصلی - شهری، تهران بزرگ، روستایی و مستقر در سازمان صورت‌پذیرد، بررسی وضعیت شعب شهری ما را به نکات جالبی رسانده که در این مقاله به برخی از آنها اشاره می‌شود.



و- با توجه به اینکه سال ۱۳۸۸ بازار مسکن برای اولین بار در طول ۱۵ سال گذشته با افت شدید قیمت مواجه شده بود و بازار سکه رشد قیمت خوبی داشته و در سال جاری نیز افزایش قیمت را تجربه می‌کند و (در مقایسه با سال ۱۳۸۶ ارزش معاملاتی سکه به ۲۴۸ درصد رسید) سرمایه‌گذاران ترجیح می‌دهند با توجه به اینکه افزایش قیمت مسکن از نرخ تورم پیروی می‌کند، اما خرید و فروش طلا و سکه علاوه بر تورم از دو شاخص بازار جهانی طلا و نرخ ارز پیروی می‌کند بنابراین بیشتر سرمایه‌گذاری به سمت کالاهای با نقدشوندگی بالاتر و سهل‌البيع‌تر و قابلیت جابه‌جایی راحت حرکت کرده است که این موضوع سبب خروج سپرده‌ها در شعب شهری شده است.

در خاتمه لازم به ذکر است با توجه به اینکه زمینه استخراج آمار عملکرد شعب شهری در مقاطع مختلف مهیا شده است می‌توان در مقاطع کوتاه مدت از وضعیت شعب شهری در شاخص‌های مطروحه در این مقاله آگاهی پیدا کرد و شعبی که عملکرد آنها در هر یک از شاخص‌های جداگانه ضعیف بوده یا به تحقق اهداف تعیین شده نرسیده‌اند شناسایی کرد و از مدیریت‌هایی که شعب تحت پوششان دارای عملکرد کمتر از حدانتظار بوده درخواست شود تا ضمن بررسی دلایل عدم تحقق شاخص‌های عملکردی با برنامه‌ریزی بهتر زمینه ارتقای شعب شهری را فراهم کنند.

تفاوت در پرداخت سود سپرده‌ها یا ارائه خدمات جدید بانکی منابع را به بانک‌های دیگر انتقال دهند.

ج- دستورالعمل‌ها، خط‌مشی و راهکارهای جذب سپرده در شعب شهری به دلیل قرار گرفتن آنها و رقابت با سیستم بانکی، سپرده‌پذیری شعب شهری را تحت تاثیر خود قرار داده است. به عنوان مثال در شعبی که در مناطق تجاری یا صنعتی واقع شده‌اند خط‌مشی‌های موجود راه‌های متمایزی برای جذب سپرده قلمداد نمی‌شود.

د- در شهرها و مراکز پولی ابزارهای بانک مرکزی برای کنترل نقدینگی (نرخ سود سپرده‌ها، نرخ سود اوراق مشارکت و ...) جذابیت لازم را ندارد به همین دلیل با وضعیت تورم کنونی مردم برای حفظ ارزش و قدرت سرمایه‌های خود تمایل به سرمایه‌گذاری در بازار ارز، سکه، بورس و مسکن و... را ترجیح می‌دهند که این موضوع نیز به عنوان عامل تهدید برای شعب شهری قلمداد می‌شود.

ه- با توجه به اینکه تفکر مردم در شهرها بیشتر سرمایه‌گذاری و رسیدن به سودهای آنی است بنابراین بیشتر ترجیح می‌دهند سپرده‌ها را در بخش‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که به صورت مقطعی سودآورتر است. به این دلیل سود بیشتر موسسات مالی و اعتباری در مقایسه با سود پرداختی بانک به سپرده‌گذاران تهدید جدی برای شعب شهری تلقی شده و سبب خروج بسیاری از سپرده‌ها در این شعب شده است.

از شعب شهری در پرداخت تسهیلات عملکرد مطلوبی داشته و عدول از پرداخت نداشته‌اند.

۸- در بخش وصولی عملکرد شعب شهری به شرح زیر است:

- به تعداد ۱۱۱ شعبه از کل شعب شهری بالاتر از ۹۵ درصد وصول داشته‌اند.
- درصد وصولی ۲۰۵ شعبه بین ۸۵ الی ۹۵ درصد بوده است.
- ۱۹۰ شعبه بین ۷۵ الی ۸۵ درصد وصولی داشته‌اند.
- به تعداد ۹۳ شعبه بین ۶۵ الی ۷۵ درصد وصولی داشته‌اند.

چنانچه ملاحظه می‌فرمایید در این بخش بیش از ۷۵ درصد از کل شعب شهری بالاتر از ۷۵ درصد وصولی داشته‌اند که بیانگر عملکرد مطلوب شعب در زمینه وصولی‌ها است. (در صورت نیاز فایل اطلاعات فوق ارسال می‌شود)

با توجه به مطالب و تشریح وضعیت‌های فوق می‌توان نتیجه گرفت:

الف- با توجه به اینکه شعب شهری در مناطقی واقع شده‌اند که رقابت سیستم بانکی به دلیل حضور شعب سایر بانک‌ها بسیار فشرده و تنگاتنگ است از این رو قدرت تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی این شعب برای جذب منابع بیشتر، کم شده است.

ب- وابستگی و تعلق به یک بانک، در شهرها به دلیل تعدد بانک‌ها (انواع شعب موجود در سیستم بانکی) کم رنگ شده، زیرا مشتریان ترجیح می‌دهند با اندک



بانک کشاورزی، پس از

تکمیل زنجیره شعب در

روستاها، ایجاد شعبه

شهری را در دستور کار

قرار داده است تا از این

طریق در راستای تجهیز

منابع بانک از طریق

جمع‌آوری سپرده‌های

مردمی و کسب در آمد

حاصل از ارائه خدمات

بانکی به رسالت اصلی

خود که توزیع اعتبارات

در بخش کشاورزی

است پیردازد

راهکارهای بهبود برای خروج از وضعیت موصوف

همان‌طوری که مطلع‌اید بانک کشاورزی در بخشی فعالیت می‌کند که در مقایسه با سایر بخش‌های اقتصادی به دلایل متعدد به‌ویژه آسیب‌پذیری شدید در مقابل تغییرات و ناملایمات غیرقابل کنترل جوی و اقلیمی و پدیده خشکسالی از جذابیت کمتری برخوردار است به همین جهت در تمام کشورها از جمله کشور ما، دولت‌ها سعی کرده‌اند به بانک‌هایی که در این زمینه فعالیت می‌کنند از طریق افزایش سرمایه و کمک‌های نقدی مستقیم و غیرمستقیم مساعدت لازم را بنمایند. با نگاه اجمالی به عملکرد شعب می‌توان به این نکته پی برد که شعب شهری در شاخص ریسک اعتباری، وصول مطالبات، خوداتکایی مالی عملکرد نسبتاً مطلوب داشته‌اند و لیکن در سپرده‌پذیری عملکرد و کارنامه چندان قابل قبولی را ارائه نداده‌اند. بنابراین مدیران و کارشناسان بانک نیز می‌توانند با پیش‌بینی اقدام‌های زیر گام‌های موثری برای خروج و ارتقای وضعیت عملکردی شعب شهری بردارند:

۱- به جای افزایش و ایجاد شعب جدید بهینه‌سازی شبکه شعب (از طریق جابه‌جایی واحدها از محل کم‌بازده، ادغام و...) توجه کنند.

۲- دستورالعمل‌ها و خط‌مشی‌های اعتباری - تجهیز منابع، وصول و... براساس نوع شعب و به صورت جداگانه و متناسب با هم با شفافیت بیشتری تهیه شود تا شعب شهری به تناسب فعالیت از اختیارات بیشتری برخوردار شوند.

۳- حوزه‌های ذی ربط به توسعه و بهبود فعالیت‌های فعلی و متنوع کردن فعالیت‌ها و افزایش خدمات جدید بیندیشند.

۴- افزایش نرخ سود سپرده‌های بانکی توسط بانک مرکزی برای ایجاد و جاذبه برای مردم با توجه به نرخ تورم (۱۹/۸) انجام شود.

۵- عرضه و فروش اوراق مشارکت منحصر توسط بانک مرکزی به منظور جمع‌آوری وجوه و تغییر جهت سرمایه‌گذاری‌ها در کارخانجات برای تولید بیشتر و کاهش قیمت تمام‌شده کالاها انجام شود.

۶- اجرای ماتریس استراتژی‌های مختلف بهبود در دستورالعمل تجهیز منابع شعب شهری مورد توجه قرار گیرد.

- استراتژی بهبود توسعه خدمات

- استراتژی متنوع‌سازی خدمات

- استراتژی نفوذ در بازار و افزایش سهم

- استراتژی توسعه بازار (بازارهای هدف)



از محل منابع دولتی و عمدتاً به صورت سرمایه تامین شده است. در دهه ۱۳۶۰ و به ویژه از سال ۱۳۶۳ که همزمان با اجرای قانون عملیات بانکداری بدون ربا بود، روند فعالیت بانک به گونه‌ای دیگر تغییر یافت، بدین ترتیب که منابع مورد نیاز بانک از محل مازاد منابع بانک‌های تجاری یا به صورت استقراض از بانک مرکزی تامین می‌شد.

محدودیت تامین منابع مالی مورد نیاز بانک کشاورزی از یک سو و افزایش تقاضا برای تسهیلات اعطائی در بخش کشاورزی از سوی دیگر و نیز عدم سودآوری و زیان‌دهی در سال‌های آغازین دهه ۱۳۷۰، منجر به شکل‌گیری ضرورت تغییر راهبرد بانک کشاورزی و اتخاذ رویکرد جدید این بانک شد. در این رویکرد به جای تاکید بر دریافت کمک و منابع مالی از دولت و نظام بانکی و هدایت کردن آن به بخش کشاورزی، خوداتکائی از طریق تجهیز منابع و جذب سپرده‌های مردمی توسط خود بانک و ورود به حوزه تمام‌عیار بانکی مورد توجه و تاکید قرار گرفت.

مرحله اول رویکرد جدید (دوران گذار)، با گسترش شعب بانک در دوره زمانی ۱۳۷۱ تا ۱۳۷۶ در بانک کشاورزی اجرا شد. در این مقطع عملاً گسترش شعب بانک به مناطق روستائی اختصاص و تلاش برای جذب سپرده‌های مردم و روستائیان، ساده‌سازی روش‌ها، توجه به مشتری، مناسب‌سازی وضعیت ظاهری و مکان شعبه، ارائه خدمات عمومی بانکی و تلاش برای ارائه خدمات جدید مورد توجه قرار گرفت، اما به دلیل مکان‌یابی نامناسب شعب جدید و عدم اقدام جدی برای هماهنگی فرهنگ سازمانی بانک با فضای مشتری‌مداری، توفیق چندانی حاصل نشد.

از سال ۱۳۷۷ به بعد، اصلاحات در بانک کشاورزی وارد مرحله جدیدی شد. در این مرحله تلاش شد ضمن فراهم کردن زیربنای ایجاد سازمانی یادگیرنده و توسعه برنامه‌های تواناسازی کارکنان، متنوع کردن خدمات بانکی، خلق و ارائه محصولات و خدمات جدید به مردم و مشتریان نظام بانکی، گسترش بانکداری الکترونیک و ایجاد بانکداری متمرکز و ارائه محصولات و خدمات الکترونیکی، توجه به گروه‌های مختلف مشتریان مانند کشاورزان، زنان، کودکان و نوجوانان، جوانان و ... مورد توجه قرار گیرد.

به موازات اقدام‌های فوق، شعب در مناطق شهری و به ویژه پایتخت کشور که برآورد می‌شود بیش از ۵۰ درصد نقدینگی کشور را درون خود دارد، گسترش یافت و به جای آن شعب زبان‌ده و غیربانکی تقویت، تعطیل یا ادغام شدند. این امر بانک را وارد مرحله نوینی از حیات و فعالیت اقتصادی خود کرد.

۳- جایگاه شعب شهری در تجهیز منابع بانک کشاورزی
بررسی آمار سپرده‌های مردمی در تاریخ ۱۳۹۰/۱۰/۲۰ حاکی از آن است که شعب شهری با برخورداری از ۶۸۵ شعبه (۳۵/۸ درصد از کل شعب بانک)، توانسته‌اند بیش از ۴۱,۵۷۷ میلیارد ریال (۳۱/۶ درصد) از سپرده‌های مردمی بانک را به خود اختصاص دهند. در جدول و نمودار مقابل جزئیات آماری مربوطه ارائه شده است.

همانطور که در جدول و نمودار فوق قابل مشاهده است، شعب شهری نقش قابل توجه و اثرگذاری در تجهیز سپرده‌ها ایفا می‌کنند. از این رو، اندیشیدن تدابیری برای ارتقاء نقش این شعب در افزایش سهم از بازار بانک کشاورزی و مقابله با رقبا ضروری است.

۴- نقش جدید شعب شهری و راهکارهای پیش‌رو
در رویکردهای جدید بازاریابی بانکی، بانک‌ها به این درک مشترک رسیده‌اند که مشتریان آنها شعب را نسبت به سایر کانال‌های ارتباطی ترجیح می‌دهند و هنوز خواستار شعبه هستند. این دسته از مشتریان کارکنان شعب را



نقش جدید شعب شهری بانک کشاورزی فرصت‌ها و راهکارها

ابوالفضل صالحیان عمران، کارشناس مسئول اداره کل تحقیق و توسعه بانک کشاورزی

Salehian@agri-bank.com

حمید بکامیری، کارشناس اداره کل تحقیق و توسعه بانک کشاورزی

Bekamiri@agri-bank.com

۱- مقدمه

شعب بانک‌ها یکی از مهمترین کانال‌های بازاریابی برای ارائه خدمت به مشتریان محسوب می‌شوند. مطالعات صورت‌گرفته در کشورهای مختلف موید آن است که این نقش علی‌رغم ایجاد کانال‌های جدید ارائه خدمت به مشتریان همچون دستگاه‌های خودپرداز، تلفن بانک، بانکداری اینترنتی، بانکداری همراه و ... کماکان به قوت خود باقی مانده است و مردم هنوز ترجیح می‌دهند که در تماس‌های حضوری و رودررو خدمات مورد نیاز خود را دریافت کنند؛ این در حالی است که در برخی از کشورها شبکه‌های ارتباطی پیشرفته و نوین به اندازه کافی گسترش یافته‌اند. همچنین براساس یافته‌های یکی از پروژه‌های مطالعاتی اجراشده در اداره کل تحقیق و توسعه بانک کشاورزی، در نظام بانکی ایران مهمترین عوامل انتخاب یک بانک به ترتیب وزن و اهمیت عبارتند از: دسترسی به شعبه، کیفیت خدمات، پرسنل، تنوع خدمات، خدمات الکترونیکی، تبلیغات و در انتها شواهد فیزیکی شامل: نمای درونی و بیرونی شعبه و تجهیزات رفاهی داخل شعبه.

این واقعیات بیانگر آن است که برنامه‌های توسعه و گسترش بانک‌ها با تامل و دقت بیشتری باید به اجرا درآید. رشد و گسترش بانکداری الکترونیکی به عنوان یکی از واقعیات و ضروریات توسعه فعالیت‌های بانکداری بر کسی پوشیده نیست، اما به موازات این موضوع توجه به نقش شعب و

ارتقای سطح قابلیت‌ها و توانمندی‌های آنها به منظور ارائه خدمات مورد نیاز مشتریان به صورت حضوری و با کیفیت مورد انتظار کماکان از اهمیت زیادی برخوردار بوده و نباید از آن غافل شد. توانمندسازی کارکنان شعب و ارتقای مهارت‌های آنها، اجرای برنامه‌های بازاریابی در سطح شعبه، ساده‌سازی فرآیندهای ارائه خدمات به مشتریان و ... می‌تواند مزیت رقابتی قابل‌تکایی را در کنار توسعه و گسترش بانکداری الکترونیک برای بانک ایجاد کند.

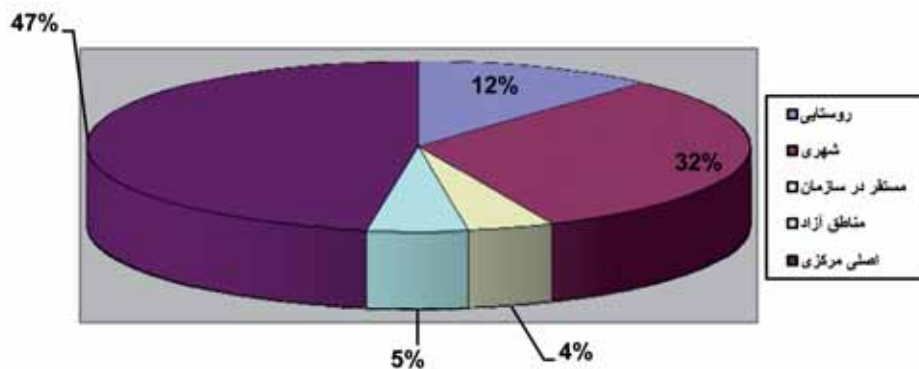
در سال‌های اخیر، بانک کشاورزی نیز با درک اهمیت این موضوع، به موازات توسعه و گسترش کانال‌های ارتباطی الکترونیکی و خدمات بانکداری الکترونیکی، اقدام به بازتعریف نقش و جایگاه شعب خود، به ویژه شعب شهری کرده است. طرح‌هایی مانند طرح «شعب فرصت» را می‌توان در راستای تحقق این مهم ارزیابی کرد.

در نوشتار حاضر، ضمن بررسی فلسفه پیدایش شعب شهری در بانک کشاورزی، اهداف و جایگاه آنها در تجهیز منابع بانک و تشریح نقش جدید آنها در نظام بانکی، در نظر است به معرفی مهمترین فرصت‌های پیش‌رو و راهکارهای اثربخش برای ارتقای جایگاه این شعب پرداخته شود.

۲- فلسفه پیدایش شعب شهری در بانک کشاورزی
بانک کشاورزی ایران از آغاز تاسیس خود در سال ۱۳۱۲ فعالیت خود را به صورت یک نهاد مالی حامی بخش کشاورزی آغاز کرده و منابع مالی آن در سالیان متمادی



ویژه نامه شعب شهری



سهم انواع شعب از سپرده های مردمی

مورد بررسی و جست و جو قرار دهند. هدف از این کار، خلق فرهنگ فروش فعالانه^۱ است. به کارگیری نرم افزارهای جامع، یکپارچه و متمرکز این امکان را به کارکنان بانک ها می دهد تا در آن واحد تمام روابط خود را با هریک از مشتریان مشاهده کنند. این نرم افزار میزان سوددهی هر مشتری و ارزش روابط با او را نیز محاسبه می کند و در نهایت به کارکنان اجازه می دهد تا خدمات کاملاً ویژه و انحصاری به هر یک از مشتریان ارائه کنند. به طور مثال کارکنان می توانند با توجه به ارزش هر مشتری در شرایط خاص امتیازی را به مشتری بدهند تا وفاداری و پایبندی او را به بانک تداوم بخشند. این نرم افزار به کارکنان بانک فرصت تفکر بیشتر در رابطه با هر مشتری را می دهد از این رو تصمیمات همه یا هیچ در خصوص مشتریان کمتر اخذ می شود.

۴-۴- تدوین استراتژی جامع و یکپارچه کانال های ارتباطی اگر چه سه رویکرد مطرح شده در بالا برای تجدید حیات شعب بسیار موثر هستند، اما لازم است تا با اتخاذ رویکردی استراتژیک در تعیین جایگاه شعب در میان کانال های ارتباطی بانک، استراتژی جامع و یکپارچه ای در این خصوص تدوین و اجرا شود. بنابراین بانک ها به منظور رویارویی با تغییرات شتابان محیطی و کاهش هزینه های عملیاتی و خدمت رسانی، به دنبال بهینه سازی و یکپارچه سازی کانال های مجزای خود هستند. در این راستا بانک ها باید به منظور همسویی و مطابقت با نیازها و خواسته های بخش های مختلف مشتریان و استمرار ارزش آفرینی برای آنها، استراتژی های خود را مجدداً تدوین کنند. به طور کلی استفاده از فرآیند سه مرحله ای زیر می تواند در این خصوص کاربرد داشته باشد:

- تدوین استراتژی مشتری محوری

- اتخاذ رویکرد رابطه مدار

- تجدید حیات نقاط تماس بانک با مشتریان

۴-۴-۱- تدوین استراتژی مشتری محوری

هر اقدامی در بهینه سازی شبکه توزیع باید با درک شالوده مشتری و شناسایی مشتریانی که خدمت به آنها ارائه می شود آغاز شود. در این مرحله بانک ها باید با شناسایی محرک ها و عوامل موثر بر رفتار خرید مشتریان، آنها را بر مبنای رفتارهای خرید مختلف، بخش بندی کنند. به منظور ارزش آفرینی برای گروه های مختلف مشتریان، معمولاً سه محرک (عامل) اصلی موثر بر رفتار خرید مشتریان در نظر گرفته می شود: قیمت، اعتماد و سهولت. این محرک ها نقش مهمی در تدوین استراتژی های بازاریابی و فروش بانک ها ایفا می کنند. بخش بندی مشتریان بر مبنای محرک های خرید فوق می تواند به بانک ها در جذب، ارائه خدمات و نگهداری بهتر مشتریان کمک کند.

مشتریان علاقه مند به قیمت^{۱۱}: نوعاً مشتریانی هستند که

روزافزونی بانکداران از تجربه «خرده فروشان»، به ویژه در ارتباط با طرز تفکر آنها در خدمت رسانی، روش های وفادارسازی و ایجاد روابط مطمئن و تبدیل شدن به عامل مورد اعتماد مشتریان، انسجام نام تجاری و شرایط فضا و جو فروشگاه استفاده می کنند.

در فرآیند نوسازی و تجدید حیات شعب همواره باید شناسایی مستمر «تجربه مشتری»^{۱۲} را سرلوحه کارهای خود قرار دهیم؛ در غیر این صورت، تمام سرمایه گذاری ها بدون ارائه بازدهی مناسب از دست خواهد رفت. به منظور بازنگری و تغییر فضای فکری حاکم بر شعب و رسیدن به قالب ذهنی صحیح خرده فروشی باید موارد زیر مورد توجه قرار گیرد:

- استخدام و آموزش مناسب همکاران برای خدمت رسانی - ارتقای سیستم های اطلاعاتی مدیریت ارتباط با مشتریان (پایه سازی CRM عملیاتی)

- ارائه دستورالعمل ها و رویه های کاری صمیمانه تر و سازگارتر با مشتریان

- بهبود سیستم بازاریابی و سایر ابتکار عمل های مشتری محور ۴-۳- ساده سازی، تنوع خدمات و فروش فعالانه^{۱۳}

در یک بازار رقابتی، بانکی ماندگار خواهد بود که نیازهای مشتریان را بهتر از رقبای تامین کند. این واقعیت مهم، اساس استراتژی رقابتی است. یک بانک برای موفقیت باید از میان مشتریان و خدمات بالقوه بی شمار، مناسب ترین آنان را برگزیند و سپس خدمات خود را به نحو برتری نسبت به رقبای عرضه کند. در همین راستا، به منظور خلق تجربه بهتر در شعب لازم است تا طراحی و تنوع خدمات از دیدگاه مشتری و مدیر حساب^{۱۴} مورد توجه و تأمل قرار گیرد. بانک ها باید از خود بپرسند: آیا خدمات ما به طور مناسب و صحیح بخش بندی شده اند؟ آیا بانک تنوع مناسبی از خدمات را برای هر بخش ارائه کرده است؟ آیا سادگی فرآیند ارائه خدمات مورد توجه قرار گرفته است؟

بانک ها می توانند با تکنیک های جمع آوری داده ها و به کمک ابزارهای مدیریت ارتباط با مشتریان، پایگاه داده های خود را

افزادی صادق و امین می دانند که به موازات ارائه خدمات، بهترین فرصت های بانکی و سرمایه گذاری را به آنها پیشنهاد می کنند. البته مشتریان می خواهند تا رفتن به شعبه را نه به عنوان یک کار زجرآور و ناراحت کننده، بلکه به عنوان یک عمل مثبت و خوشایند تجربه کنند. در شرایط کنونی، بانک های پیشرو به این واقعیت پی برده اند که شعب آنها ممکن است همانند گوه های زنگار گرفته ای باشند که نیاز فوری به جلا دادن دارند؛ و سؤال اساسی این است که چگونه می توان این گوه را استراتژیک را جلا داد؟

۴-۱- تجدید حیات شعب به عنوان کسب کارهای کوچک کارآفرین^{۱۵}

در شرایط فعلی، شعب شهری به منظور برآورده کردن انتظارات مشتریان از خدمات بانکی و کسب مزیت از برقراری ارتباطات و ایجاد فرصت های مضاعف، نیازمند تفکر بازتری^{۱۶} هستند. یکی از روش های دستیابی به مزیت، خلق یک سازمان کارآفرین در سطح شعب است. بانک می تواند با ایجاد این حس در میان کارکنان خود که آنها در حقیقت «سرمایه های اصلی بانک و مالکان حقیقی کسب و کار» هستند، موجب شکل گیری ذهنیت کارآفرینی در سطح شعب شود. بانک با اعطای اختیارات بیشتر به مدیران شعب برای تصمیم گیری در مورد اعتبارات، تجهیز منابع، بازاریابی، هزینه های عملیاتی و ... می تواند به این هدف نائل شود. به منظور اطمینان از موفقیت آمیز بودن این رویکرد، بانک باید مشوق هایی را با توجه به عملکرد فردی کارکنان و سودآوری شعبه که اهداف آنها را با اهداف بانک در یک راستا قرار می دهد، پیش بینی کند. البته این امر مستلزم نظارت جدی در اجرا، به منظور پرهیز از افزایش ریسک یا از دست دادن کنترل است.

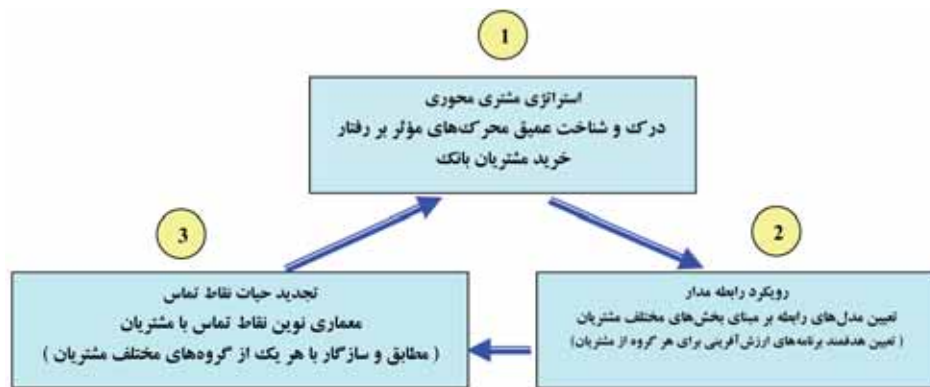
در برخی از بانک ها مانند Fifth third در آمریکا و Bankinter در اسپانیا، مدیران ارشد از روسای شعب خود می خواهند تا در قالب برنامه های بازاریابی، استراتژی های بازاریابی را طراحی و تدوین کرده و به عنوان یک استراتژیست بازاریابی^{۱۷}، برنامه های بازاریابی شعبه^{۱۸} را به صورت مکتوب تهیه کنند. به طور کلی، رویکرد تمرکززدایی منجر به متمایز کردن بانک از رقبای و دستیابی به رشد مطمئن خواهد شد.

۴-۲- خلق تجارب ارزنده برای مشتریان^{۱۹}

خلق تجارب ارزنده از طریق برقراری رابطه شخصی و چهره به چهره با مشتریان (به منظور ارزیابی و بررسی مشکلاتشان و توضیح روشن برای حل آنها) و البته انجام مبادلات بانکی ساده و آسان در تحقق این امر مهم است. فراهم کردن این مزایا برای مشتریان تا حدود زیادی بستگی به پذیرش و اتخاذ رویکرد و قالب ذهنی، «خرده فروشی»^{۲۰} توسط بانک دارد؛ به طوری که در این قالب ذهنی بانک باید برخلاف تصویر قدیمی، خشک و محافظه کار بانک های سنتی، به صورت کاملاً منعطف عمل کند. امروزه به طور

آمار سپرده های مردمی به تفکیک انواع شعب در روز منتهی به ۱۳۹۰/۱۰/۲۰

نوع شعبه	تعداد شعبه		مانده سپرده های مردمی (میلیون ریال)		سرانه سپرده های مردمی هر شعبه (میلیون ریال)
	تعداد	سهم (درصد)	مانده	سهم (درصد)	
روستایی	۴۷۳	۲۴/۷	۱۵،۵۱۴،۰۰۲	۱۱/۸	۳۲،۷۹۹
شهری	۶۸۵	۳۵/۸	۴۱،۵۷۷،۲۱۱	۳۱/۶	۶۰،۶۹۷
مستقر در سازمان	۷۴	۳/۹	۵،۵۳۳،۲۰۹	۴/۲	۷۴،۷۷۳
مناطق آزاد	۹	۰/۵	۶،۴۷۹،۹۸۰	۴/۹	۷۱۹،۹۹۸
اصلی - مرکزی	۶۷۳	۳۵/۲	۶۲،۵۲۲،۸۱۰	۴۷/۵	۹۲،۹۰۱
جمع	۱۹۱۴	۱۰۰	۱۳۱،۸۶۷،۸۰۸	۱۰۰	۶۸،۷۷۱



«مدل بهینه سازی کانال های ارتباطی در بانک»

2. O Malley, M. (2003), "The branch s role is far from over", Bank technology news, vol.16, No.1.

3. Financial Technology Bulletin (2000), "Branch remains number one customer channel", Vol.18, No.8.

4. Goldfarb, J. (2001), "customers prefer branch visits to online banking survey finds", BNA s banking report, 30 April.

5. Nicholson, J., Kurstjens, H. and Orlander, P. (2003), "Bank Branches: Polishing the strategic jewels", www.bcg.com/publications.

6. Silverstein, M., Rhodes, D. and Trascasa, c. (2002), "Remembering the Retail in Retail Banking", www.bcg.com/publications.

7. Moutinho, L. and etal, (1997), "The future role of bank branches and their managers: comparing managerial perceptions in Canada and Spain", International Journal of Bank Marketing", 15/3, pp.99-105.

8. Silva, Jerry. (2002), "Branch Renewal in the US: The Market, the Technology and the Vendors" Tower Group.

9. "E- banking Strategies in Europe", (2002)." Data monitor. October 2001.

10. Forbes, S. (2004), "Creating Profitable Customer Experiences", American Banker, 17 November.

11. Markids, Constantinos C., "A Dynamic View of Strategy", Sloan Management Review, 1999 spring.

پی نوشت:

1. Re-creating Branches as small Entrepreneurial Businesses
2. open-minded
3. Marketing Strategist
4. Branch Marketing Plan
5. Creating a more Rewarding customer experience
6. Retail mindset
7. customer experience
8. simplifying the product range and selling proactively
9. Account manager (Focal Point)
10. Proactive selling culture
11. Price-minded customers
12. Trusters
13. Cross-selling
14. Convenience seekers
15. Switching cost

۴-۳- تجدید حیات نقاط تماس با مشتری
این مرحله شامل اصلاح و تعدیل نقاط تماس با مشتری (کانال های مختلف خدمت رسانی مانند شعبه، تلفن، اینترنت، ATM و ...) برای انطباق با ترجیحات و پتانسیل سودآوری هر گروه از مشتریان است. هنگامی که بانک وارد بازار جدیدی می شود یا کانال جدیدی را ایجاد می کند، طراحی نقاط تماس ویژه هر بخش آسان تر است؛ اما با توجه به اینکه اغلب بانک ها در نقطه آغازین فعالیت خود نیستند، لذا بهینه سازی کانال ها مستلزم یافتن مبنای منطقی و در نظر گرفتن شالوده مشتری، زیرساخت کانال و پرتفوی خدمات بانک است.

اجرای فرآیند سه مرحله ای فوق تاندازه بسیار زیادی موجب بهینه شدن کانال توزیع و رضایت مشتریان خواهد شد.

۵- نتیجه گیری

بانکداری شعبه مدار می تواند به عنوان راهبردی مستحکم و سودآور همچنان مطرح باشد و هیچگاه اهمیت خود را از دست نخواهد داد. در همین راستا تعداد زیادی از بانک ها در حال بازنگری و اصلاح استراتژی های شعب خود هستند. در محیط پرتلاطم و متغیر بانکی، برندگان اصلی کسانی خواهند بود که به طور اثربخشی در انجام موارد زیر از خود تعهد نشان دهند:

- ایجاد یک سازمان کارآفرین در سطح شعب و ترغیب احساس کارآفرینی در میان کارکنان با تمرکز بر انعطاف پذیری، برآورده کردن نیازهای تک تک مشتریان و اعطای پاداش به کارکنان برای ارائه عملکرد بهتر.

- فراهم کردن محیط مناسب جهت خلق تجاربازنده تر برای مشتریان با پذیرش رویکرد و قالب ذهنی «خرده فروشی» که علاوه بر شخصی سازی تجربه خدمت رسانی، وفادارسازی و حفظ مشتریان را نیز به همراه خواهد داشت.

- اثربخش کردن ارائه خدمات برای گروه های مختلف مشتریان با به کارگیری ابزار قوی سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) و مدیریت رابطه با مشتری (CRM) به منظور هدایت و رهبری خطوط مقدم سیستم چند کاناله از طریق شعب و فروش فعالانه.

- تدوین استراتژی جامع آمیخته توزیع بانک با تاکید بر نقش استراتژیک شعب.

این ابتکار عمل ها مستلزم صرف زمان و سرمایه گذاری زیاد به ویژه در تغییر نگرش کارکنان و ارتقای رضایت شغلی آنهاست. با خلاقیت، تعهد و استقامت، می توان ادعان کرد که شعب بانک ها می توانند به عنوان «نگین درخشان و گوهری استراتژیک» از نو بدرخشند.

منابع و مآخذ

1. Lund, V., Watson, I., Raposo, J. and Maver, c., (2005), "Optimizing distribution channels: the next generation of value creation", IBM institute for business value.

به منظور پرداخت پایین ترین کارمزد و دریافت بالاترین نرخ های سود، از خدمات بانک استفاده می کنند و تمایل کمتری به برقراری روابط بلندمدت با موسسات مالی دارند. نگهداری و حفظ آنها با توجه به تمایل شدید آنها به جست و جوی برای یافتن «بهترین معامله»، سخت است.

اعتماد کنندگان^{۱۲}: این گروه از مشتریان بهترین فرصت را برای انجام «فروش متقاطع»^{۱۳} برای بانک پدید می آورند و عموماً مجموعه ای از خدمات مالی را خریداری می کنند. این مشتریان در ایجاد و حفظ روابط با بانک خود صادق هستند. در مقایسه با مشتریان علاقه مند به قیمت، آنها تمایل دارند تا در مقایسه با سایر مشتریان از سابقه و منزلت بالاتری برخوردار باشند. آنها خواستار دریافت مشاوره هستند و دقیقاً بر مبنای سفارشات و توصیه ها عمل می کنند؛ اگر چه این مشتریان بر روی بالاترین نقطه منحنی درآمدی بانک قرار ندارند، اما در کیفیت رابطه با بانک فوق العاده هستند.

جست و جوی گران سهولت^{۱۴}: مشتریانی بسیار وفادار هستند، اما این وفاداری آنها ناشی از «هزینه های تغییر»^{۱۵} بسیار بالایی است که بانک برای آنها ایجاد می کند. در این حالت بانک با فراهم کردن مشوق هایی، هزینه تغییر بانک و پیوستن به بانک های رقیب را برای این مشتریان افزایش می دهد. آنها به نزدیک بودن به محل شعبه، به آزادی عمل و انعطاف پذیری ایجاد شده توسط سایر کانال ها مانند وب و ATM علاقه مند هستند. این مشتریان در صورت مشاهده ارزش قابل ملاحظه در خدمات دیگر ارائه شده توسط بانک، از فروش متقاطع استقبال کرده و خوشحال می شوند که پرتفوی متنوعی از خدمات بانک را مورد استفاده قرار دهند.

۴-۲- اتخاذ رویکرد رابطه

در این مرحله، بانک اهداف استراتژیک خود را برای هر گروه از مشتریان در راستای ارزش آفرینی برای آنها، طراحی و تدوین می کند. در این گام از آمیخته هایی مانند قیمت گذاری، خدمات، ترفیع و کانال (شبکه) توزیع استفاده خواهد شد که در داخل یک مدل یکپارچه و منسجم رابطه، نهاده می شوند. به طور کلی، متناسب با سه بخش اصلی مشتریان (علاقه مند به قیمت، اعتماد کنندگان و جست و جوی گران سهولت) سه اهرم و ابزار تشویقی جهت ارزش آفرینی برای مشتریان وجود دارد که در زیر به آنها پرداخته شده است:

کاهش هزینه ارائه خدمت: هدایت مشتریان «علاقه مند به قیمت» به سوی کانال های اقتصادی تر می تواند تا حدود زیادی هزینه های پایین تر ارائه خدمات را به همراه داشته باشد. این امر مستلزم تعیین چگونگی تحقق خواسته های این مشتریان با بهترین شرایط است؛ البته باید به تمرکز این مشتریان بر روی هزینه ارائه خدمت و تمایل آنها به تغییر بانک نیز توجه کرد. با دقت و بررسی مستمر فعالیت حساب های این مشتریان، بانک ها به نحو بهتری می توانند نیازهای مشتریان را پیش بینی و برای جذب آنها به طور فعال عمل کنند.

افزایش سهم از مشتری: با پذیرفتن نقش مشاور، بانک ها می توانند خدمات متنوع مالی را به صورت فروش متقاطع به «اعتماد کنندگان» بفروشند.

بهبود حفظ و نگهداری مشتری: بانک ها می توانند قیمت های بالاتر را تعدیل کرده و مشتریان سهولت طلب را با ارائه خدمات نوآورانه و خدمت رسانی فوق العاده حفظ کنند. این مشتریان توجه فوق العاده ای به کارایی خواهند داشت. به منظور حفظ این مشتریان، بانک ها باید تعیین کنند که چه مجموعه ای از خدمات، بهترین انطباق و همسویی را با انتظارات مشتریان دارد.



مکان یابی شعب بانک کشاورزی

علی ولی پور، کارشناس و مسئول تجهیز منابع و خدمات مشتریان شعبه تاکستان

مدیریت استان قزوین

a-valipour@agri-bank.com

چکیده

بانک کشاورزی به منظور جوابگویی به تقاضای رو به افزایش تسهیلات اعطایی، در قالب طرح اصلاحات راهبردی توجه ویژه به تجهیز منابع از طریق جذب سپرده های مردمی و ارائه خدمات متنوع بانکی را به عنوان گرایش جدید خود انتخاب کرده است. گسترش هدفمند شبکه، اصلاح ساختار و موقعیت شعب، حضور بیشتر در مراکز پولی و اقتصادی در تهران و مراکز استان ها، تقلیل، ادغام و تغییر مکان های شعب و بهسازی آن به عنوان سیاست های راهبردی در این جهت ضروری بوده و مطالعه حاضر این موارد را مورد بررسی قرار می دهد و نتایج این مطالعه نشان می دهد توزیع شعب بانک به دلیل سیاست های گذشته و الزام شورای عالی بانک ها برای توزیع شعب بانک در مراکز روستایی و غیر تجاری از الگوی معمول سیستم بانکی فاصله گرفته و بانک کشاورزی نتوانسته به اندازه سهم خود از شعب و نیروی انسانی سیستم بانکی، سپرده جمع آوری کند. این موضوع در استان های تهران، خراسان، خوزستان، سمنان، فارس، کرمان، مازندران، کهگیلویه و بویراحمد، مرکزی و ایلام بیشتر از سایر استان ها نمود داشته است. با توجه به موارد یادشده و برای دستیابی به اهداف راهبردی و تخصیص بهینه منابع در بانک در این مطالعه با ارائه پیش فرض ها، معیارها و ملاک های تعیین اولویت گسترش یا تعدیل شعب و با استفاده از ۳۰ شاخص مختلف اقتصادی (اعم از بانکی، تولیدی و اشتغال)، اجتماعی، فرهنگی و توسعه شهری اکنون به بررسی مکان یابی شعب بانک و نحوه استقرار شبکه شعب در نقاط مختلف شهرها و روستاها و مواردی که حضور سیستم بانکی را مطالبه می کند خواهیم پرداخت. واژگان کلیدی: منابع و مصارف، شعب شهری، تجهیز منابع، مکان یابی، مشتری مداری، خدمات بانکی

مقدمه

فعالیت های اقتصادی در فضا و مکان انجام می شود و علی رغم تمام تحولات فنی و تکنولوژیکی نه تنها اهمیت فضا و مکان در تصمیم گیری اقتصادی و برنامه ریزی کاهش نیافته، بلکه افزایش نیز یافته است. عدم توجه کافی به مکان در تصمیم های اقتصادی، به ویژه برای فعالیت هایی که به صورت شعبه ای عمل می کنند، منشا هزینه های بسیار زیادی خواهد بود. در این میان بانک ها از جمله فعالیت هایی هستند که تاثیر مکان بر عملکرد شعبه های آنها و

در نتیجه کل بانک بسیار مهم است. این امر زمانی از اهمیت برخوردار می شود که علاوه بر بانک مورد مطالعه، سایر بانک های دولتی و خصوصی نیز در حال گسترش یا تنظیم شبکه شعب خود بوده و تلاش می کنند به منظور افزایش عملکرد خود، علاوه بر بهبود نحوه ارائه خدمات و افزایش بهره وری نیروی انسانی و فیزیکی خود، از بهترین مکان ها از نقطه نظر جذب مشتری برای تنظیم شبکه خود استفاده کنند. نزدیک به هشتاد سال از تاسیس اولین موسسه مالی بخش کشاورزی که بعدها

بانک کشاورزی نامیده شد می گذرد. بانک کشاورزی یک موسسه مالی تخصصی است که در زمینه تامین مالی بخش کشاورزی و زمینه های مرتبط با آن فعالیت می کند. این بانک در گذشته بر مبنای رهیافت سنتی تامین مالی کشاورزی یعنی ایجاد موسسات مالی تخصصی - توسعه ای با تکیه بر سرمایه و سایر کمک های دولتی شکل گرفته و سال های متمادی بر همین منوال عمل کرده است. بانک کشاورزی در سال های پس از انقلاب اسلامی و به ویژه در سال های اخیر با محیط و شرایط تغییر



رابطه آن با میزان عملکرد بانک را سنجید و سپس براساس یافته‌های این سنجش به شناسایی بهترین موقعیت مکانی در ناحیه موردنظر پرداخت. ویژگی‌های مکانی که باید مورد توجه قرار گیرند، شامل مواردی مانند واقع شدن شعبه در خیابان اصلی، خیابان دوطرفه، نزدیکی به محل خرید افراد منطقه، وجود پاسگاه نیروی انتظامی در نزدیکی شعبه، امکان پارک کردن اتومبیل مشتریان در اطراف شعبه، سر نش خیابان واقع شدن شعبه و ... هستند.

جذب منابع و راه‌های پیش روی آن: با ظهور بانک‌های خصوصی در کشور عرصه خدمات بانکی با تنوع و رقابت بسیاری همراه شد. بانک‌های خصوصی برای رقابت با بانک‌های دولتی که سابقه بالای کاری و به تبع آن منابع و قدرت حرکت بیشتری داشتند سعی در فراهم آوردن امکانات و خدمات جدید بانکی کردند تا در میان مردم جایگاه مناسبی به دست آورند که این امر بدون انجام بازاریابی و تبلیغات موثر امکان پذیر نبود. از طرفی بانک‌های دولتی که به‌طور عمده با روش‌های سنتی مدیریتی خود و تقریباً به پیروی از یکدیگر مشغول انجام خدمات بودند، به ناگاه متوجه شدند در حال از دست دادن منابع و عدم مطلوبیت در میان مردم هستند و ناگزیر خود را نیازمند بازسازی و تجدیدنظر در ساختار و خدمات دیدند. اینگونه شد که بازاریابی و جذب منابع و مشتری در بانک‌ها شکل جدی‌تری به خود گرفت.

در بانکداری نوین مولفه‌های متعددی وجود دارند که بر روند تجهیز منابع پولی بانک‌ها و موسسات مالی تأثیر می‌گذارند. شناسایی و تعیین میزان تأثیر و نوع ارتباط این مولفه‌ها با موفقیت بانک‌ها در تجهیز منابع پولی مقوله‌ای مهم است. امروزه شرایط و موقعیت‌های موسسات مالی و بانک‌ها با یکدیگر یکسان نیست و ممکن است مولفه‌های تأثیرگذار بر تجهیز منابع پولی حتی برای هر یک از شعب یک

و نیروی انسانی سیستم بانکی سپرده جذب کند از این رو مکان‌یابی شعب بانک در استان‌های مختلف کشور می‌تواند در دستیابی به اهداف راهبردی بانک و تخصیص بهینه و کارآتر منابع کمیاب بانکی (اعم از سرمایه و نیروی انسانی) موثر واقع شود. مطالعه در مورد شبکه فرض‌های زیر به بررسی نحوه پراکنش یا توزیع شعب، تعیین شعب مطلوب و تعیین کمبود یا مازاد شعب در شهرهای مختلف استان پرداخته است.

۱- کارکرد اساسی شعب، عرضه خدمات بانکی و تجهیز منابع است.

۲- اندازه شبکه یا تعداد شعب داده است.

۳- الگوی پراکنش شعب باید متناسب با سطح توسعه شهرها و در نتیجه سطح تقاضا برای خدمات بانک و نقدینگی در منطقه باشد.

عوامل موثر بر مکان‌یابی و ویژگی‌های مکانی موثر بر عملکرد بانک‌ها و آسیب‌های پیش رو

عوامل متعددی بر تصمیم‌های مکان‌گزینی شعب توسط یک بانک موثر هستند. عوامل جمعیتی، اقتصادی و رقابتی مهمترین عوامل تأثیرگذار در این زمینه هستند. با بررسی این عوامل می‌توان مناسب‌ترین مکان‌ها را برای ایجاد شعب جدید توسط یک بانک، تعیین کرد یا شعب موجود را مورد ارزیابی قرار داد. به‌عنوان بردار تصمیم‌گیری، این عوامل هم‌جهت و هم‌شدت دارند بنابراین نه تنها بهترین انتخاب اهمیت دارد، بلکه درجه بهتر بودن گزینه بهتر نسبت به سایر گزینه‌ها نیز دارای اهمیت است.

مسئله مهم دیگری که باید در مسئله مکان‌یابی به آن توجه کرد این است که پس از تعیین منطقه یا ناحیه‌ای که احداث شعبه در آن از توجیه اقتصادی برخوردار است، باید به شناسایی بهترین مکان در ناحیه فوق پرداخت. برای این منظور لازم است که ویژگی‌های مکانی شعب فعلی و

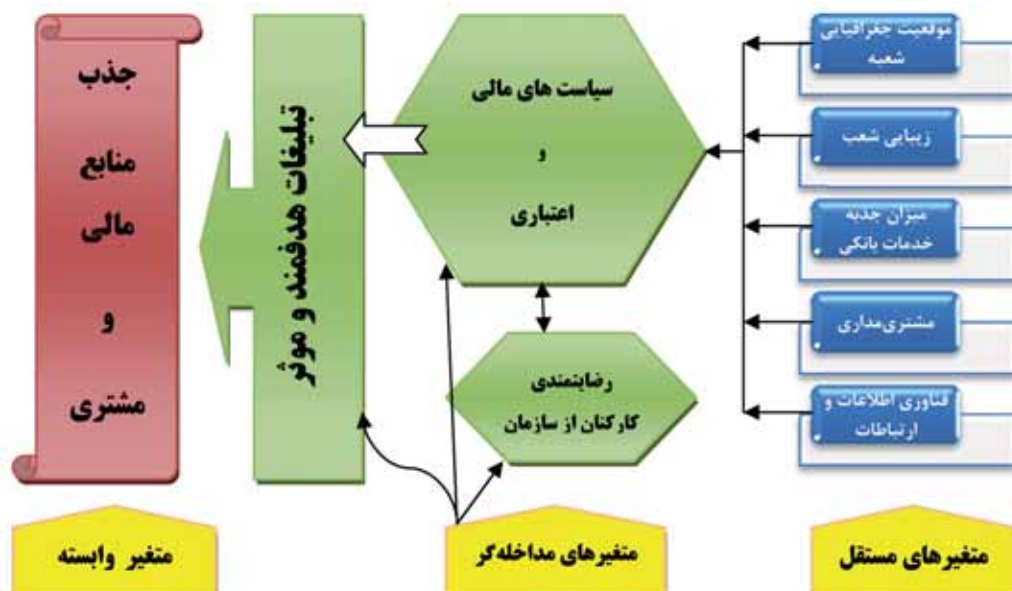
یافته‌ای مواجه شده است. در شرایط فعلی تقاضا برای تسهیلات اعطایی بانک‌ها ساله افزایش و تامین منابع لازم برای پاسخگویی به این تقاضای رو به افزایش هر سال از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود. در این میان اتکا به تامین مالی از طریق تسهیلات بین‌بانکی با توجه به تشدید رقابت بین بانک‌ها با محدودیت مواجه است بنابراین در قالب طرح اصلاحات راهبردی بانک کشاورزی، فعالیت‌های بانک سمت‌وسوی جدیدی پیدا کرده و توجه ویژه به تجهیز منابع از طریق جذب سپرده‌های مردمی و ارائه خدمات متنوع بانکی هسته مرکزی این گرایش جدید به‌شمار می‌رود. گرایش جدید بانک کشاورزی بر مبنای تامین مالی بخش کشاورزی نه صرفاً با اتکا به منابع و کمک‌های دولتی بلکه از طریق کارکردهای متعارف یک واسطه مالی با تأکید بر تجهیز منابع مردمی شکل گرفته است.

لازمه موفقیت بانک در پیرایش جدید، اتخاذ تصمیم‌های راهبردی در زمینه گسترش هدفمند شبکه، اصلاح ساختار و موقعیت شعب، ارتقای کمی و کیفی خدمات بانک، توسعه، خودکارسازی شعب و اطلاع‌رسانی است. افزایش سهم سپرده‌های بانک کشاورزی به سپرده‌های سیستم بانکی، دستیابی به اهداف افزایش خدمات به مشتریان، حضور بیشتر در مراکز پولی و اقتصادی در تهران و مراکز استان‌ها، تقلیل و ادغام و تغییر مکان واحدهای بانک برای تقویت موقعیت بانک در شهرهای بزرگ و به‌ویژه در مراکز استان‌ها، گسترش شعب ارزی بانک، سرعت در ارائه خدمات به مشتریان، توسعه و تکمیل شعب و بهسازی مکان‌های شعب به‌عنوان سیاست‌های راهبردی بانک تصویب و به اجرا گذاشته شده است.

علی‌رغم بهبود جذب منابع در سال‌های اخیر، به‌دلیل عدم استقرار مناسب شعب ناشی از الزام شورای عالی بانک‌ها و قرار نداشتن آن در مراکز تجاری و اقتصادی، بانک توانسته به نسبت سهم خود از شعب



ویژگی‌های مکانی که باید مورد توجه قرار گیرند، شامل مواردی مانند واقع شدن شعبه در خیابان اصلی، خیابان دوطرفه، نزدیکی به محل خرید افراد منطقه، وجود پاسگاه نیروی انتظامی در نزدیکی شعبه، امکان پارک کردن اتومبیل مشتریان در اطراف شعبه، سر نش خیابان واقع شدن شعبه و ... هستند





گروه بانکی متفاوت باشد. مولفه هایی چون: فناوری اطلاعات و ارتباطات، مهارت نیروی انسانی شاغل در بانکها، تنوع و کیفیت خدمات بانکی، رضایت مشتریان از کارکنان و مطلوبیت محیط داخلی و محل استقرار شعب در بانکداری نوین ابزارهای مهمی هستند که برای جذب بهینه منابع پولی از آنها استفاده می شود. همچنین در بخش بانکداری، نوآوری های جدید مانند پول الکترونیکی، پایانه های انتقال و دریافت و پرداخت اتوماتیک، بانکداری مجازی و بانکداری اینترنتی لحظه ای تحول عظیمی را در این بخش ایجاد کرده اند و موجب ارتقای کارایی، بهره وری، سرعت در برقراری ارتباطات و کاهش هزینه های عملیاتی برای بانکها شده اند.

امروزه بانکها برای افزایش قدرت نقدینگی و بالا بردن کیفیت خدمات خود، خدمات مالی غیربانکی نیز به مشتریان ارائه می کنند و با خرید سازمان های کارگزاری مانند شرکت های بیمه و معاملات ملکی در بازارهای غیررسمی نیز فعالیت و منابع عمده ای را به سمت خود جذب می کنند. واقعیتی که بانکها و موسسات مالی در ایران نباید از آن غافل باشند این است که در یک بازار رقابتی سالم جهانی، منابع مالی چه از طریق عملیات بانکی و چه از طریق فعالیت های غیربانکی به راحتی قابل دسترسی نیست.

به همین دلیل بانکها و موسسات مالی برای انجام فعالیت های بانکی مطابق استانداردهای جهانی و همچنین برای انجام فعالیت های مالی غیربانکی نیاز به بسترسازی و انجام اصلاحات اساسی در ساختار خود دارند.

با توجه به مباحث مطرح شده در عصر حاضر به دلیل وجود رقابت بین بانکها و موسسات مالی برای جذب بیشتر منابع، تسلط بر مولفه های موثر بر تجهیز منابع مالی اهمیت ویژه ای یافته است و یکی از مهمترین وظایف بازاریابی در نظام بانکی کشور، حفظ سهم بازار، ارتباط پایدار با مشتریان و تبدیل مشتریان عادی به نیروهای طرفدار، هوادار و وفادار است. هر اندازه رقابت بیشتر و شدیدتر می شود، وجود مشتریان وفادار و همیشگی ارزشمندتر خواهد شد، چراکه تحقیقات بازاریابی در دنیا نشان داده که هزینه یافتن مشتری جدید در شرکتها و بنگاهها با توجه به نوع تولیدات و خدمات ۳ تا ۳۰ برابر هزینه حفظ مشتریان فعلی است.

جذب منابع در موقعیت کنونی بانکها نمای شماتیک مقابل بیانگر مقصود این نوشته در موارد و مسائل موثر در جذب منابع است. در اینجا بر سه متغیر مستقل، مداخله گر و وابسته تاکید شده است.

متغیرهای مستقل

۱- موقعیت جغرافیایی شعبه
جذب مشتری و منابع در سیستم بانکی

و به طور کلی بازاریابی به عوامل مختلفی از جمله این موارد بستگی دارد:

نخستین عامل، «موقعیت جغرافیایی شعبه» بوده که در حجم عملیات آن بسیار تاثیرگذار است. واضح است که برای تاسیس یک شعبه جدید باید فاکتورهای زیادی را از نظر گذراند که این اهداف، برای بانکی که در شهر فاقد شعبه بوده یا آنکه قبلا در شهر شعبه هایی تاسیس شده اند، متفاوت است.

الف- بانک فاقد شعبه: حتما این جمله مشهور را در خاطر دارید که «اولین برخورد بیشترین تاثیر را دارد.» پس برای تاسیس چنین شعبه ای ضمن شناخت از مناطق مختلف شهر باید بهترین منطقه امکان سنجی شود. به طور معمول بهترین منطقه برای اولین حضور، مرکز آن شهر است که کانون توجه و فعالیت های اقتصادی و روزمره مردم است. انتخاب این محل خود به تنهایی دارای بار تبلیغاتی برای شعبه خواهد بود، بدون آنکه هزینه ای را متقبل شویم! از این رو در چنین شرایطی و با وجود محدودیت شعبه ای که موجود است؛ بهترین مکان مرکز و بازار آن است.

ب- بانک چندشعبه ای: چنانچه در شهری که قصد تاسیس شعبه داریم چند شعبه دیگر هم فعالیت می کنند، کار کمی پیچیده می شود. در مرحله اول باید با مطالعه نقشه شهر موقعیت فعلی شعب را بر روی نقشه مشخص کرد و ضمن منطقه بندی کردن شهر، موقعیت های مناسب را انتخاب و نسبت به اهداف پیش رو و خواسته هایی که از شعبه مورد نظر است عمل کرد. حال باید توجه خود را به مناطقی معطوف کنیم که هیچ شعبه ای با حوزه فعالیت که از قبل بررسی کرده ایم در آن مناطق حضور نداشته باشد.

در مرحله دوم می توان با تجزیه و تحلیل مناطق، بهترین مکان را انتخاب کرد. در وهله اول باید بررسی کرد منطقه انتخاب شده دارای چه ظرفیتی است. طبیعی است که ظرفیت بخش های مسکونی، تجاری، صنعتی کاملا متفاوت است. دقیقا نوع منطقه ای که برای شعبه انتخاب می کنیم بر روی استراتژی پیش روی شعبه، اهداف و برنامه های آن تاثیر مستقیم دارد.

در گام بعدی می توانیم بررسی کنیم آیا شعبی از بانک های رقیب در منطقه مورد نظر ما حضور دارند یا نه؟ این امر ۳ مزیت برای ما خواهد داشت:

۱) رقبا به احتمال زیاد در آن منطقه امکان سنجی کرده و ظرفیت مناسبی را یافته اند. حال ما با صرف هزینه ای بسیار کم و با تحقیق در مدت زمان اندکی از بازاریابی آنها استفاده کرده و شعبه ای افتتاح می کنیم یا اگر عکس این مطلب بود اشتباه رقبا را تکرار نمی کنیم.

۲) در صورت حضور، بازار رقیب را از انحصار خارج کرده و با استفاده از

مزیت های رقابتی خود از ظرفیت های آن منطقه بهره می بریم.

۳) چون عملکرد رقیب را در آن منطقه دیده ایم می توانیم تصمیم بهتری برای عملکرد شعبه خود بگیریم. به عنوان مثال چه مکانی برای شعبه مناسب تر از مکان شعبه رقیب است؟ یا آیا رقیب دستگاه خودپرداز دارد یا نه؟ و اگر اینطور است آیا ارزش سرمایه گذاری برای دستگاه خودپرداز بازگشت سرمایه موجهی خواهد داشت؟ چه روش و راهکار تبلیغاتی را برای حضور و رقابت انتخاب کنیم؟ در واقع با درک نقاط قوت و ضعف و آنالیز فرصت ها و چالش های پیش رو برای تصمیم گیری می توانیم با ضریب بالایی از اطمینان تصمیم گیری کنیم.

در بالا به ظرفیت های بخش های مناطق شهری که به سه دسته مسکونی، تجاری و صنعتی تقسیم کردیم اشاره شد که در ادامه به تشریح بیشتر هر یک پرداخته می شود:

بخش مسکونی

شعبه ای که در این مناطق قرار می گیرد برای بازاریابی، برنامه های خاص منطقه خود را ترسیم و پیگیری کند. اینگونه شعب باید خدمات بانکی را متناسب با نیاز منطقه ای که قرار گرفته اند تطبیق دهند. در اینگونه شعب با نیمنگاهی به تمام ظرفیت ها و قابلیت های شعبه باید نگاه ویژه ای به حساب پس انداز و حساب های وام خواه برای خرید، ساخت یا تعمیر خانه که مورد نیاز بیشتری است، داشت. از طرف دیگر میزان پرداخت قبوض (حضور و غیرحضور) از آمار نسبتا بالایی برخوردار خواهد بود. ضمن اینکه باید با جذب فروشگاه های منطقه روی حساب جاری، انواع حواله، پایانه های فروشگاهی (POS) و صدور کارت بانکها برنامه ریزی کرد.

بخش تجاری

حضور در چنین منطقه ای از شهر، بدون شک یکی از بهترین انتخابها خواهد بود. چراکه در مرکز تبادل مالی قرار گرفته ایم. از مزایای این مناطق می توان به جذب سریع سپرده اشاره کرد. به دلیل نیاز و کشش مراوده های مالی موجود می توان به سرعت و با هزینه تبلیغاتی پایین منابع مالی و پولی را جذب کرد. البته قدمت حضور بانک در این مناطق هم چون ریشه درخت تنومندی است که اهمیت به سزایی در جذب مشتری و منابع دارد. در این مناطق تعداد حسابها شاید زیاد نباشد اما از نظر رسوب منابع مالی قابل توجه هستند. عمده علاقه مندی مشتریان منطقه یادشده حساب جاری، انواع حواله و استفاده از تسهیلات ویژه بانک در بخش های تجاری و سرمایه گذاری مانند تسهیلات مضاربه یا استفاده از روش های سودده برای بخش راکد سرمایه مشتری است که می تواند به بخش هایی چون



امروزه بانکها برای افزایش قدرت نقدینگی و بالا بردن کیفیت خدمات خود، خدمات مالی غیربانکی نیز به مشتریان ارائه می کنند و با خرید سازمان های کارگزاری مانند شرکت های بیمه و معاملات ملکی در بازارهای غیررسمی نیز فعالیت و منابع عمده ای را به سمت خود جذب می کنند



سپرده های کوتاه مدت، بلندمدت و اوراق گواهی سپرده سرمایه گذاری هدایت شود. همچنین باید برای صدور کارت بانکی ها و پایانه های فروشگاهی (POS) برنامه ریزی و مانور زیادی انجام داد.

بخش صنعتی

همانطور که می دانیم کشور ما در میان کشورهای در حال توسعه قرار دارد و طبیعتاً صنعت جایگاه ویژه ای در این نوع کشورها دارد. سرمایه گذاری در این بخش چه از طریق خرید سهام و بورس و چه از طریق اعطای تسهیلات بانکی از راه های جذب منابع سرشار است. در بخش سرمایه گذاری اتخاذ تدابیر و استراتژی در سطح کلان باید انجام شود اما با تاسیس شعبه در این مناطق می توان از ظرفیت های ویژه این بخش استفاده کرد. در این مورد به اعطای تسهیلات مورد نیاز صنعت از قبیل خرید مواد اولیه، ماشین آلات، ساخت واحدهای صنعتی و خط تولید می توان پرداخت.

انتظار می رود شعبی که در این مناطق حضور دارند با جذب منابع مالی اینگونه شرکت ها و صنایع که بسیار هم قابل توجه است سهم زیادی از جذب منابع را داشته باشند. برای مثال پرداخت حقوق کارکنان کارخانه ها و شرکت ها که به صورت پرداخت های الکترونیکی و صدور کارت همراه است. همچنین ارائه انواع خدمات حساب های جاری به دلیل گردش مالی بالای آنها از مطلوبیت زیادی برای مشتریان اینگونه مناطق برخوردار است. همچنین با برنامه ریزی برای صدور «بن کارت» برای شرکت ها، می توان خدمات مطلوب و منابع مضاعفی را جذب کرد. از دیگر قابلیت های شعب این مناطق ارائه خدمات به تعاونی های داخلی اینگونه کارخانه ها و موسسه ها، مانند تعاونی های مسکن و مصرفی است.

در ادامه مناطق سه گانه فوق، منطقه ای با شرایط خاص وجود دارد که شامل دو بخش مسکونی و تجاری است که این منطقه را «تجاری- مسکونی» می نامیم. این منطقه به دلیل شرایط خود هم امتیاز منطقه تجاری را دارد و هم مسکونی؛ پس از شعبی که در این مناطق قرار می گیرند انتظار جذب منابع و مشتری بیشتری می رود.

۲- زیبایی شعب

توجه به نمای داخلی و خارجی شعب یکی دیگر از عوامل موثر برای جذب مشتری است. استفاده از سبکی خاص در معماری و نماها که در ذهن تداعی گر نام و نشان بانک خواهد بود، سبب می شود که هم زمان با شنیده شدن نام بانک در حافظه مخاطبان آن نمای منحصر به فرد هم شکل گیرد و مخاطب بیش از پیش با نام بانک

احساس قربایت کند.

شعبه در واقع یک مکان عمومی و اجتماعی است که در نظر گرفتن امکانات مناسب سرمایه شی و گرمایشی در آن در افزایش رضایتمندی مشتریان تاثیرگذار است. فضا و نمای داخلی باید به گونه ای باشد که کارمندان در آن احساس آرامش کنند. برخورداری از نور مناسب، ابزار کار و مواردی که سبب آسودگی خاطر کارمندان می شود موجب انتقال آرامش به کارمند است و تاثیر مستقیم در طرز برخورد با مشتریان دارد. با دکوراسیون مناسب نمای داخلی شعبه می توان به ذهن مشتری «نظم و محیطی امن برای سپرده گذاری» را القا و به طور ناخودآگاه مشتری را جذب فضا و محیط کرد. از دیگر مواردی که می توان در مورد فضای خارجی شعبه در نظر گرفت فراهم بودن مکانی برای پارک وسیله نقلیه است که موجب می شود مشتری رغبت بیشتری برای مراجعه به شعبه داشته باشد.

۳- میزان جذب خدمات بانکی

مهمترین و اساسی ترین مسئله مورد توجه، نوع و تنوع خدمات بانکی است که یک بانک باید توانایی عرضه آن به طیف وسیعی از مردم را داشته باشد. اما مهمترین عامل پس از آن، توانمندی بانک در ارائه خدمات است یعنی خدمات بانکی با مکانیزم ها و تدابیر موثر چنان در اختیار مشتریان قرار گیرد که در نزد آنان از اقبال و محبوبیت بیشتری برخوردار شود. استفاده از تکنولوژی و فناوری های روز و داشتن گزینه های مختلف انتخاب نوع و نحوه خدمات برای مشتریان کمک شایانی به افزایش مطلوبیت خواهد کرد. علاوه بر اینکه مشتری با داشتن سابقه ذهنی خوب از یک نوع خدمات بانکی

برای دریافت خدمات دیگر هم مراجعه می کند. سیاست ها و برنامه ریزی های کلان و خرد بانک به شیوه ای باید رهنمون شود که پاسخگوی نیاز و درخواست های به روز مشتریان باشد.

۴- مشتری مداری

دنیای تجارت در دوره های اخیر دریافته که توجه به مشتری و روش های مشتری مداری بر نتایج فروش و سودآوری تاثیر مستقیم داشته و اهمیت بسیاری دارد. ضمن آنکه سازمان های خدماتی مانند بانک حیاتشان نسبت مستقیم با مشتریان و تعامل با آنها دارد. همانطور که قبلاً اشاره شد هزینه یافتن مشتری جدید در شرکت ها و بنگاه ها با توجه به نوع تولیدات و خدمات ۳ تا ۳۰ برابر هزینه حفظ مشتریان فعلی است، پس آنچه که در گام اول برای شعبه و در سطوح بالاتر برای تمام مجموعه بانک حایز اهمیت است حفظ ارتباط موثر با مشتریان است.

در گام بعدی برنامه ریزی برای افزایش مشتریان و حضور گسترده تر در جذب آنان است. برقراری ارتباط موثر و مستمر با مشتری و حفظ آن در سطح مطلوب، موجب خواهد شد که مشتریان تبدیل به مشتری وفادار شوند. در بررسی های بازاریابی مشخص شده است که ۸۰ درصد فروش یا ارائه خدمات به خاطر ۲۰ درصد مشتریان است که در گروه «مشتریان وفادار» سازمان، شرکت یا موسسات قرار می گیرند. بنابراین با استفاده از روش های مختلف تبلیغات و متدهای مشتری مداری باید به گونه ای عمل کنیم که مشتریان از کوچک ترین خدمات بانکی مانند پرداخت قبوض تا گرفتن انواع خدمات تسهیلاتی و پیچیده تر مانند تسهیلات و تراکنش های الکترونیکی؛ بانک و شعبه ما را انتخاب



برخورداری از نور

مناسب، ابزار کار

و مواردی که سبب

آسودگی خاطر

کارمندان می شود

موجب انتقال آرامش

به کارمند است و تاثیر

مستقیم در طرز برخورد

با مشتریان دارد. با

دکوراسیون مناسب

نمای داخلی شعبه

می توان به ذهن مشتری

«نظم و محیطی امن

برای سپرده گذاری» را

القا و به طور ناخود آگاه

مشتری را جذب فضا و

محیط کرد





- ۶- قرار گرفتن در مکان های مسکونی دارای جمعیت بالا
- ۷- حتی الامکان واقع شدن در مکان هایی که امکان پارک اتومبیل فراهم باشد.
- ۸- واقع شدن شعبه در نزدیکی شعب سایر بانک ها به شرط تامین موارد گفته شده
- ۹- استفاده از شعب ملکی به جای شعب استیجاری
- ۱۰- حضور هر چه بیشتر در فضاهای صنعتی و توسعه شعب در این مناطق
- ۱۱- تسهیل خدمات بانک و سرعت دهی به اینگونه خدمات

منابع و مأخذ:

- ۱- ابراهیمی، ابوالقاسم، بازاریابی داخلی، تدبیر، شماره ۱۴۱، <http://www.imi.ir>
- ۲- اکرامی، احمد، ارتباط بین کیفیت خدمات دریافتی کارکنان سازمان با قابلیت خدمت رسانی آنها به مشتری (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۸۰
- ۳- دایره آمار و اطلاعات بانک کشاورزی مدیریت شعب استان قزوین
- ۴- حسینی مقدم، مریم السادات، بررسی امکان سنجی استقرار بانکداری الکترونیکی در نظام بانکی کشور از دیدگاه مدیران و کارکنان خبره بانکی، نشریه علمی تخصصی روند، شماره های ۴۰ تا ۴۱ بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۳
- ۵- حمزه پور، محمدحسن، تعیین اولویت گسترش شعب بانک کشاورزی برای تجهیز بهتر منابع؛ مرکز تحقیق و توسعه بانک کشاورزی
- ۶- دان پیرز، دکتر راجرز، مارتا، ترجمه علی عیاری، بازاریابی تک به تک، انتشارات فرا، ۱۳۸۱
- ۷- سایت بانک رفاه
- ۸- سایت بانک ملت
- ۹- سایت بانک سپه
- ۱۰- سایت بانک اقتصاد نوین
- ۱۱- شاهینی، محمدرضا، بدون مشتری هرگز، سایت همکاران سیستم، ۱۳۸۳
- ۱۲- کیانی فر، ندا، ایجاد مدیریت الکترونیک ارتباط با مشتری در صنعت هتلداری، میراث آریا
- ۱۳- گزیده آمارهای پایه ای استان قزوین ۱۳۸۸- استاندارد قزوین - معاونت آمار و اطلاعات
- ۱۴- گزیده شاخص ها و نماگرهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان قزوین - استانداری قزوین
- ۱۵- ونوس، داور و صفاریان، میترا، روش های کاربردی بازاریابی خدمات بانکی برای بانک های ایرانی، چاپ سوم، ۱۳۸۳
- ۱۶- هفران، شلاک، ترجمه علی پارسائیان و علیرضا شیرانی، بانکداری نوین در تئوری و عمل، چاپ اول، ۱۳۸۲

که در بانک ها و موسسات مالی، بر کیفیت خدمات بانکی اثرگذار هستند می توانند شامل انواع نرخ های بانکی، مدیریت پاسخگویی به شکایات، اطلاع رسانی به مشتریان، سرعت و دقت در ارائه خدمات، رفتار مناسب کارمندان در برخورد با مشتریان و امین بودن کارکنان در مورد اطلاعات مشتری باشد.

۷- ذهنیت مثبت مشتریان از کارکنان سازمان با استفاده از کارکنان، خدمات به مشتریان ارائه کرده و رضایت مشتری را جلب می کند. وجود و بقای یک بانک بستگی به مشتریان آن بانک دارد، اگر مشتریان نباشند بانکی نیز وجود نخواهد داشت سهم عمده ای از مشتریان بانک ها به دلیل بی توجهی یا بی تفاوتی کارکنان، ارتباط خود را با بانک قطع می کنند. رضایت مشتریان به کیفیت خدمات دریافتی کارکنان بانک بستگی دارد و قابلیت خدمت رسانی کارکنان نیز به کیفیت خدمات داخلی سازمان وابسته است.

۸- فضای مناسب داخلی بهترین خدمات اگر در قالب یک فضای مناسب ارائه نشوند کاملاً بی تاثیر خواهد بود. محیط مناسب بر ارزش گذاری کارکنان و افزایش بهره وری آنان اثرگذار است. با افزایش تعداد مشتریان و به تناسب آن افزایش حجم فعالیت های بانکی، ساماندهی محیط کار و ایجاد محیطی آرام و کارا در سازمان به صورتی که منجر به فعال شدن بیشتر نیروی انسانی، آرامش فکری و شادابی آنها و در نهایت افزایش کارایی شود، ضروری به نظر می رسد. سازمان برای جذب و رضایت بیشتر مشتریان باید به محیط کاری مناسب که دارای شاخص های استاندارد فیزیکی، روانی و اجتماعی باشد آگاهانه بنگرند و برنامه ریزی کنند.

نتیجه گیری و پیشنهادات

با توجه به عوامل و موارد گفته شده و آسیب های ارائه شده در مورد مکان قرارگیری شعب بانک کشاورزی و خصوصاً شعب تازه تاسیس و شهری و با جمع بندی از مباحث ارائه شده، راهکارهای پیشنهادی برای جذب بهتر منابع در بانک به شرح زیر است:

- ۱- استخدام و به کارگیری نیروی انسانی کارآمد در شعب
- ۲- استفاده از ابزارهای نوین خدمات بانکی به منظور بالا بردن سرعت، دقت و کیفیت ارائه خدمات
- ۳- واقع شدن در مناطق دارای فراوانی بالاتر جمعیت در محدوده سنی ۲۰ تا ۵۰ سال
- ۴- واقع شدن شعبه در مکان هایی که محل تجمع مشاغل فراوان است.
- ۵- وضع ظاهری ساختمان شعبه از نظر زیبایی، فضای مناسب و کافی در داخل شعبه و ...

صرفه جویی در زمان و هزینه برای مشتری و متعاقب آن برای سازمان خواهد داشت که نقش به سزایی در خرسندی مشتری و کسب اعتبار برای سازمان را در پی دارد.

۵- بازاریابی خدمات

بانک برای ارائه خدمات جدید خود نیاز به بازاریابی نوین دارد. شناسایی مشتریان و شناخت نیازهای متنوع آنان با این شیوه از بازاریابی امکان پذیر است. در بانکداری نوین، بانک ها برای شناسایی مشتریان و نیازهای آنها دست به بازاریابی تک به تک و بازاریابی براساس پایگاه می زنند، بازاریابی تک به تک یعنی ایجاد و مدیریت رابطه فردی با تک تک مشتریان. امروزه با بهره گیری از سیستم های مدیریت ارتباط با مشتریان، بازاریابی تک به تک در مقیاس وسیعی قابل اجرا است. با استفاده از پایگاه داده ها این امکان برای بانک به وجود می آید که برای تک به تک مشتریان خود برنامه ای داشته باشد. بانک فوریتس که یکی از بزرگترین بانک های بلژیک است دارای یک پایگاه داده غنی است که با نگهداری اطلاعات مشتریان در بازاریابی، موفقیت بیشتری را کسب کند. بنابراین بازاریابی مناسب و علمی استراتژی هایی را به سازمان می دهد که محصول متناسب با زمان و در قالبی مناسب به مشتری ارائه شود.

۶- خدمات باکیفیت

کیفیت در خدماتی یافت می شود که قادر باشد نیازها و خواسته های مشتریان را به نحو مطلوبی برآورده کند. در این روند اگر خدمتی انتظارات مشتریان را برآورده کرده یا فراتر از آن باشد، با کیفیت تلقی می شود. در حقیقت سازمان های مشتری مدار سازمان هایی هستند که به صورت مستمر خدمت باکیفیت ارائه داده و به حفظ و نگهداری مشتری اهمیت می دهند. عواملی

کنند.

مراجعه مشتریان به کارکنان، جزو مراحل ویژه ای است که می توان به عنوان اولین مرحله جذب مشتری از آن یاد کرد. حتی اگر سازمان بهترین تبلیغات و روش های اطلاع رسانی را انجام داده باشد، اما در مرحله مراجعه، مشتری خدمات و برخورد مناسب را دریافت نکند به طور قطع تبلیغات و روش های اطلاع رسانی هر چقدر هم بکر و موثر باشند بی اثر خواهند بود و منجر به از دست رفتن مشتری می شوند. از این رو اصل مشتری مداری را می توان اساس و ستون بقای سازمان دانست.

همچنین باید توجه داشته باشیم که بانکداری خود به یک صنعت تبدیل شده است و نسبت به سایر صنایع به دلیل درگیری مستقیم در بازارهای مالی و حتی بورس و سهام؛ باید از هوشمندی بیشتری برخوردار بود. چراکه تصمیم یا برنامه ای اشتباه در هر مرحله (چه مرحله اتخاذ و چه اجرا) سریعاً به از دست دادن منابع مالی منجر می شود، در حالی که در سایر صنایع، تولیدات ابتدا دچار مشکل و عدم تقاضا می شوند و زنگ خطر را برای صنعت مربوط قبل از ضایع مالی بزرگ به صدا درمی آورند که نوعی فرصت را قبل از زیان دهی در اختیار صاحب صنعت قرار می دهند.

در سازمان های خدماتی چون بانک که حیات آن وابسته به مشتری است، محصول آنها خدمات است، بنابراین بانک ها ناچار به تمرکز بر روی کیفیت ارائه محصول و نحوه ارائه آن هستند. رویه مشتری مداری برای سازمان ها باید به سمت و سویی حرکت کند که مشتریان به طرز ملموسی از تسهیل در دریافت خدمات و حذف بوروکراسی های اداری برخوردار شوند. تحقق این امر





شعب شهری و واقعیات محیط پیرامون

فاطمه برزین کارشناس مسئول برنامه ریزی اداره کل بازاریابی و امور مشتریان

نوع تازه‌ای از سازوکار و روابط است که به تدریج در حال تسری بر تمام مناسبات اقتصادی در محیط شهری است. این شبکه یا از بخش‌های شرکت‌ها و موسسات و بنگاه‌های مختلف تشکیل شده یا از تقسیمات درونی در یک بنگاه بزرگ پدید می‌آید. مانند شرکت‌های چندملیتی، اتحادهای استراتژیک میان موسسات بزرگ، شبکه فعالیت‌های اقتصادی و تجاری که به وسیله دولت‌ها تمشیت می‌شوند و ارتباطات میان بنگاه‌های خصوصی شبکه فعالیت‌های اقتصادی دولتی.

بنابراین وجود رفتارهای شبکه‌ای و نیز اقتصاد شبکه‌ای، بستر مناسبی برای حرکت بانک به سمت نوع خاصی از بانکداری زنجیره‌ای و گرایش و رویکرد به بازاریابی شبکه‌ای فراهم می‌کند تا با ورود به یک بازو در درون شبکه، همه بازوهای ارتباطی درونی شبکه را تحت‌الشعاع خدمات خود قرار داده و جذب کند.

ملزم به سرویس‌دهی به فعالان بخش کشاورزی هستند، عمل کنند و بر بازاری بسیط، به صورت عام تمرکز کنند و بتوانند در پاسخ به نیازهای بانکی مطرح در محیط شهری، به تحقق مأموریت ارائه و فروش خدمات بانکی و تجهیز منابع برای تقویت بخش کشاورزی و کمک به بانک در انجام مأموریت اصلی خود بپردازند.

در شهرها به واسطه کثرت جمعیت، محدودیت زمان، هزینه‌ها، نوع فرهنگ و ...، نوع ارتباطات و پیوندها میان افراد و میان افراد با سازمان، متفاوت از محیط غیرشهری است. نوع مناسبات در آنها اصطلاحاً به سمت ارتباطات شبکه‌ای گرایش دارد و هر چه ارزش عددی شهر فزونی یابد به تناسب آن گرایش و تحقق شهر شبکه‌ای بیشتر خواهد بود. در شهرهای شبکه‌ای مولفه‌ها از جمله رفتارها و فعالیت‌های اقتصادی تغییر می‌کنند و اقتصاد نیز شبکه‌ای می‌شود. "فعالیت‌های اقتصادی شبکه‌ای

بانک و نقش و کارکردهای شهر نقش‌ها و کارکردها، مرزهای مفهومی هستند که شهرها را از روستاها جدا می‌سازند. بنابر نظر صاحب‌نظران دو کارکرد مهم که این تمایز را بین شهر و روستا ایجاد می‌کنند در وهله اول کارکرد غیرکشاورزی در شهر و نکته دیگر، تمرکز شهر بر تولید کالا و خدمات و انجام فعالیت‌های غیرکشاورزی است از این منظر در ظاهر، نوعی تضاد صوری بین ماهیت بانکی مانند بانک کشاورزی با زیست‌بوم شهری که بر کارکردهای غیرکشاورزی متمرکز است، به ذهن متبادر می‌شود اما با اندک تأمل می‌توان دریافت در صورت تعریف مأموریت دوگانه برای شعب شهری و شعب روستایی و نیز شعب اعتباری فعال در شهرها، می‌توان نحوه حضور بانک در شهر را به گونه‌ای مهندسی و مدیریت کرد که شعب شهری فراتر از چارچوب‌های منظور شده برای شعب روستایی و شعب اعتباری که

چکیده:

نگاه ادواری سازمان‌ها به زیست‌بوم پیرامونی خود و بازخوانی و تعمق بر واقعیات‌های موجود اعم از واقعیات تازه خلق شده و موارد تغییر یا تکامل یافته، نقش مهمی در بهسازی سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمانی دارند به‌ویژه اگر این سازمان انتفاعی و مشتری محور باشد. از این منظر می‌توان شعب شهری بانک را نیز در تناظر با شهر به عنوان زیست‌بوم پیرامون و محیط مادر، بازخوانی کرد. در تعریف، شهر مفهومی مجرد است که هویت آن براساس ارزش‌های عددی، کارکردها و نقش‌ها، کالبد، تأسیسات و ساختمان‌ها، ساکنان و روح و فرهنگ‌سازی و جاری در آن شکل می‌گیرد. با توجه به این مفروضه، ماهیت و کارکرد بانک در محیط شهری با تأکید بر عناصر ساکنان و کارکرد و نقش‌های شهر، مرور می‌شود چرا که به نظر می‌رسد در تداوم حیات و بقای بانک، این دو عنصر نقش محوری تری دارند. به عبارتی ساکنان شهر، مشتریان بالقوه و بالفعل بانک‌ها هستند و کارکردها و نقش‌های شهر نیز که در ساختار اقتصاد شهری برپایه تولید کالا و خدمات تعریف شده‌اند، در شکل‌دهی رفتار و ایجاد نیاز مشتریان اعم از حقیقی و حقوقی نقش محوری دارند و دو عامل انسانی و رفتار و فرهنگ اقتصادی، اثر مستقیم در تعریف و تولید خدمات بانکی و چگونگی ارائه آن به منظور تأمین منافع مالی بانک‌ها و در عین حال جلب رضایت مخاطبان آنها دارند.

کلیدواژه:

شعب شهری، نقش‌های شهر، مشتریان در شهر، هویت مجازی، بازاریابی درونی



در شرایط حاضر جامعه به واسطه جبر تکنولوژی، مقتضیات پیرامونی، کثرت جمعیت جوان در ترکیب جمعیتی جامعه و گرایش درونی آنها به برخورداری حداکثری از امکانات فناوری های نوین، میل به آگاهی هر چه بیشتر در افراد، تمایل شدید به گسترش ارتباطات بدون انقیاد به مرزهای قراردادی جغرافیایی و... حضور افراد در فضای مجازی به صورت فرآیند پررنگ تر می شود. در پی این حضور، نوع سلاقی، خواسته ها و رفتارها نیز متأثر از فضا متفاوت می شود. بدیهی است این تغییر رفتار به همه مناسبات و ارتباطات تسری می یابد به عبارتی تمام مرادوات اجتماعی، اقتصادی و... در هیئتی نو برقرار می شود از این رو همه سازمان ها از جمله بانک ها نیز ملزم به پذیرش این فضا، ورود به آن و شناسایی مشتریان خود در این بستر هستند و در جغرافیایی شهری که تراکم جمعیت، ترافیک، زندگی ماشینی و... انسان ها را به سمت رویکرد هر چه بیشتر به بی زمانی و بی مکانی و استفاده از خدمات در بستر فضای مجازی سوق داده است، عملاً سازمان هایی برنده واقعی هستند که خدمات متناسب چنین بستری را ارائه دهند و به موازات تقویت خدمات موجود خود، در خلق و ارائه خدمات جدید به صورت مداوم بکوشند و در عین حال، به کیفی سازی فرآیند ارائه این خدمات نیز توجه کنند.

مشتري شهری که به دنبال سرعت، صرفه جویی در زمان، کاهش هزینه و دقت است، امکان دریافت خدمات را در بستر مجازی جست و جو می کند. چنانچه سازمان بتوانند مشتری را در فضای واقعی و فضای مجازی به صورت توأمان مورد توجه قرار دهد، می توان انتظار داشت که به موفقیت مورد نظر برسد و به نظر می رسد در گام بعدی، چنانچه بانکداری الکترونیک پارادایم مسلط بر تعاملات بانکی در نظر گرفته شود، اگر در این پارادایم، محوریت از آن موبایل بانک در نظر گرفته شود، می توان به نزدیکی هر چه بیشتر بانک و مشتری امید داشت چرا که موبایل، رسانه در حرکتی است که ضمن ایجاد امکان حضور فرد در محیط مجازی، امکان بهره گیری از خدمات بانکی را به خوبی و با سهولت برای او مهیا می کند.

سایر ویژگی های مخاطب عصر حاضر اعم از افزایش میزان آگاهی او نسبت به موقعیت هایی که پیرامون وی وجود دارند و نیز آگاهی او نسبت به حقوق خود به عنوان یک مشتری، نیز تابعی از حرکت از مناسبات سنتی به مناسبات نوین در بستر مجازی است. به عبارتی ویژگی های



است. مشتری در این بستر ارتباطی از مقام «مخاطب مجبور» به مقام «مشتری مختار»، آگاه و انتخاب گر می رسد و در حال تجربه ای جدید و گذار از وضعیت سابق است. شناخت ویژگی های مشتریان این عصر، اثری مستقیم در تدوین برنامه های موفق برای سازمان مشتری محور چون بانک دارد. به اختصار عمده ترین ویژگی های مشتریان بانک ها در دوران گذار را می توان چنین برشمرد:

- مشتریان دوهویی هستند.
- مشتریان آگاه و غیر منفعل هستند.
- مشتریان تمایل شدید به صرفه جویی در زمان دارند.
- مشتریان تمایل به حضور فیزیکی برای دریافت خدمت ندارند.

به تعبیر صاحب نظران جامعه انسانی با «دو جهان موازی» مواجهه است. "جهان اول: جهان واقعی و جهان دوم: جهان مجازی. جهان اول، جهانی است که در آن زندگی و فعالیت اجتماعی عینی جریان دارد. جهان دوم، جهانی است که انسان را در مواجهه با واقعیت های مجازی قرار می دهد" (عاملی نامه علوم اجتماعی ش ۲۱، صفحه ۱۴۴)

اقتضایی مشتری مداری که در صنعت از آن به پسافودیسیم تعبیر می شود در پی انعطاف پذیری حداکثری در عرصه تولید کالا و خدمات است و گرایش به این رویه برای موسسات اقتصادی و بانک ها نیز امری الزامی است. بانک کشاورزی به عنوان موسسه ای اقتصادی که به صورت توأمان هم در بخش تخصصی کشاورزی و هم در بخش بانکداری تجاری فعال است، باید روی این واقعیت به اندازه کافی تمرکز کند و به طور مستمر به مخاطب شناسی و شناخت شیوه های کارآمد ارتباط با بازار بپردازد.

مشتري در دوران گذار به واسطه ظهور و بسط تکنولوژی های ارتباطی، همه مناسبات انسانی در عرصه اجتماعی، اقتصادی، ارتباطات میان فردی و... متأثر از این فضای جدید، دستخوش تغییر شده است بی زمانی و بی مکانی، پارادایم مسلط بر گفتمان تکنولوژی های نوین ارتباطی روز است که امکان آزادی انسان از محدودیت های زمانی و مکانی را فراهم آورده اند و این امر افق تازه ای را در تعاملات به ویژه در حوزه مناسبات اقتصادی، مطرح کرده

با پذیرش پیش فرض شبکه ای شدن شهر، اقتصاد و... باید در نظر داشت که در چنین جامعه ای سیاست های ارتباطی نیز از حالت روابط یک سو به خطی و عمودی خارج و حالت تعاملی می یابند. با عبور از فضای کلی حاکم بر جامعه امروزی و تمرکز بر فضای اقتصادی، بازار و مشتری درمی یابیم که مرور ادبیات و تاریخچه بازار، نشان از وجود قرائت های مختلف از مفهوم مشتری دارد؛ این قرائت ها چنانچه بر روی یک پیوستار جانمایی شوند نشانگر مسیری خطی در جهت تکامل هستند. در این مسیر تکاملی، مشتری از حالت مخاطب منفعل و مجبور در یک فرآیند ارتباطی خطی یک سو به با ارائه دهنده کالا (خدمات)، تا موقعیت شریک و تصمیم ساز در فعالیت های ارائه دهنده کالا (خدمات) پیش رفته است. به ویژه موسسات اقتصادی که حیات سازمانی خود را مرهون مشتری می دانند بر روی مشتری به عنوان دال مراکزی گفتمان مسلط بازار امروز، متمرکز شده اند و به صورت هم زمان هم در کیفیت بخشی و تنوع بخشی حداکثری به خدمات و هم در ارتقای کیفیت هنگام ارائه خدمات، متمرکز شده اند. سیاست



مشتری در ارائه سازمان تقویت و موجب رضایت مشتریان خواهد شد (Keller et al ۲۰۰۶, ۱۰۹-۱۳۷) در محیط شهری، همکاری و همسویی کارکنان متضمن ایجاد یک مزیت رقابتی است.

سخن آخر

در نهایت می توان اذعان داشت در پیوند بانک یا هر سازمان مشتری محور و انتفاعی با محیط پیرامون، لازم است به طور همزمان مفروضه های نگاه به درون سازمان و نگاه به بیرون مورد توجه قرار گیرند. در نگاه به درون، سازمان به بازاریابی درونی پرداخته و با جلب رضایت مشتری درونی یا همان کارکنان، خیز بلند را برای ارتباط موثر با بیرون برمی دارد. این ارتباط هم از جنبه توسعه برنامه های بانک و هم از بعد تقویت برند و ایجاد مزیت رقابتی دارای اهمیت است. اما در نگاه به بیرون، سازمان باید با تمرکز بر محیط پیرامون در پی ایجاد و تقویت ارتباط با مشتریان باشد که در این رابطه شناخت نقش ها امری الزامی است تا به واسطه این شناخت بر ذائقه، نیاز و رفتارهای ساکنان شهر اشراف حاصل کرده و قادر به ایجاد ارتباط تعاملی و پایدار از طریق خلق خدمات جدید و به روز رسانی خدمات موجود شود. در این زمینه حفظ حداکثر انعطاف پذیری در خلق خدمت و محصول یک عامل تضمینی در حصول بانک به موفقیت خواهد بود.

باید در نظر داشت شهرها از بعد کارکرد و نقش، تقسیمات متفاوتی دارند و از شهرهای کوچک تا متوسط، بزرگ، کلان شهر (متروپل)، کلان شهر (متروپل ملی) را در بر می گیرند که شاخص ارزش عددی جمعیت و عملکرد در این تقسیم بندی نقش دارد و در این رابطه وضعیت ایده آل برای فعالیت بانک، درک موقعیت عملکردی شهر، کشف شبکه های اجتماعی و اقتصادی فعال در شهر و تدوین برنامه های بومی مناسب برای هر شهر است.

از این رو تدوین یک خط مشی واحد برای فعالیت بانک، نسخه کارآمدی برای کل کشور نیست و باید به سمتی حرکت کرد تا با توجه به طیف تقسیمات شهری، خط مشی و برنامه مناسب با توجه به ویژگی های آن شهر تدوین و اجرا شود و در تحقق چنین امری، دانش و بینش رئیس شعبه نقش ممکن و تعیین کننده دارد.

منابع در اداره کل بازاریابی و امور مشتریان موجود است



کیفیت در هنگام ارائه خدمت نیز نقش به سزایی در تقویت جایگاه و برند بانک نزد مشتری دارد. اگرچه تکریم مشتری و ارائه خدمات مطلوب از اصول اساسی هر سازمانی و جزو اخلاق سازمانی است ولی باید در نظر داشت به واسطه ذائقه و نگرش مشتریان در محیط های مختلف، نیاز مشتری به دیده شدن متفاوت خواهد بود و برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان به تناسب محیط، مشاغل، نوع مناسبات، موقعیت اجتماعی و توجه همزمان سازمان به مشتریان بیرونی و مشتریان درونی امر الزامی است.

از دید "گرونروس" کیفیت شامل دو بعد فنی (Technical quality) و بعد عملکردی (Functional quality) است. کیفیت فنی جنبه های محسوس خدمات را در بر می گیرد و کیفیت عملکردی به جنبه های غیر محسوس خدمات و چگونگی ارائه آن اشاره دارد. بدیهی است جنبه دوم که مکمل جنبه اول است منوط به میزان همکاری و همراهی مشتریان داخلی (کارکنان) است و تقویت آن مستلزم تدوین یک برنامه بازاریابی درونی منسجم است.

بازاریابی درونی کارکنان را به عنوان مشتریان درونی و مشاغل را به عنوان محصول درونی می نگرد (Lee and chen, ۲۰۰۵, ۶۶۱-۶۷۲) در واقع کارکنان زمانی تعامل و روابط با مشتریان را توسعه می دهند که با آنان به عنوان یک دارایی مهم برخورد شود و آنها در طراحی اهداف کلان مشارکت داشته باشند زمانی که این بینش نسبت به مشتریان درونی وجود داشته باشد، رویکردهای

آگاهی، صرفه جو بودن و تمایل به حضور غیر فیزیکی در مشتریان عصر حاضر را می توان برآیند دنیای مجازی دانست بنابراین بانک ها ملزم به پذیرش و هضم هویت مجازی مشتریان و تعامل با آنان در هر دو فضا هستند.

بانک و مشتریان داخلی و اما حلقه اتصال بانک به تحقق خواسته ها، هم در امر درک کارکردها و نقش های شهر و هم در خصوص درک مشتریان که با نیازها و رفتارهای جدید، در مقابل بانک قرار گرفته اند، استفاده از سرمایه انسانی کارآمد است تا هم در تصمیم سازی و هم در اجرا و بازخوردگیری، امکان برنامه ریزی مناسب را برای بانک فراهم آورند. برای درک این موضوع لازم است این نکات مرور شود که در شرایط روز، اقتصاد خدماتی، بخش مهمی از فعالیت ها و نهایتا تولید ناخالص ملی را به خود اختصاص داده است و به عاملی برای مزیت رقابتی بین سازمان ها تبدیل شده است. به واسطه ماهیت ناملموس خدمت، چند و چون و مزایای آن به صورت عینی و فیزیکی در زمان کوتاه برای کاربر مشهود نیست از این رو عوامل جانبی مانند کیفیت ارائه خدمت، نوع تعامل ارائه دهنده خدمت با کاربر و ... به عنوان وجوه تمایز محسوب می شوند. برخی صاحب نظران مانند "ریچهند" و "سالبر" توجه به کیفیت خدمات مناسب را از استراتژی های اساسی برای بقای سازمان می دانند.

در جغرافیای شهری به واسطه تعدد رقبا، دسترسی و همراهی بیشتر شهروندان به امکانات و ابزار تکنولوژیک که اثر مستقیم بر صنعتی چون بانکداری الکترونیک دارد،



در شرایط حاضر

جامعه به واسطه جبر

تکنولوژی، مقتضیات

پیرامونی، کثرت

جمعیت جوان در

ترکیب جمعیتی جامعه

و گرایش درونی آنها به

برخورداری حداکثری

از امکانات فناوری های

نوین، میل به آگاهی

هر چه بیشتر در افراد،

تمایل شدید به گسترش

ارتباطات بدون انقباض

به مرزهای قراردادی

جغرافیایی و ... حضور

افراد در فضای مجازی

به صورت فرآیند

پورنگ تر می شود



بررسی عملکرد شعب شهری و ارائه راهکارهای بهبود آن براساس هوش عاطفی

(مطالعه‌ای موردی در بین روسای شعب بانک کشاورزی استان لرستان)

علی کاظم شیخیان، کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، مسئول اعتبارات شعبه نورآباد دلفان، نویسنده مسئول مقاله

E-Mail: K_sheikhian@yahoo.com

حمید یاری، دانشجوی کارشناسی ارشد کشاورزی، کارشناس کشاورزی شعبه نورآباد دلفان

حمیدرضا منصوری، کارشناس علوم بانکی، شعبه نورآباد دلفان

چکیده

مطالعه حاضر با هدف آسیب‌شناسی عملکرد شعب شهری و ارائه راهکارهای بهبود آن براساس هوش در بین شعب بانک کشاورزی در استان لرستان انجام گرفته است. داده‌های تحقیق با استفاده از تجزیه و تحلیل رگرسیون ساده و چندگانه، ضریب همبستگی اسپیرمن، تجزیه و تحلیل واریانس تحلیلی شده‌اند. پایایی پرسشنامه تحقیق با استفاده از ضریب آلفای کرانباخ تایید شده است. نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق نشان می‌دهد که یکی از آسیب‌پذیری‌های شعب شهری عملکرد پایین آنها نسبت به سایر شعب بانک است. یافته‌های این پژوهش حاکی از این است که شعب شهری از لحاظ سودآوری، وصول مطالبات، پرداخت تسهیلات، خدمات بانکی و انضباط مالی نسبت به سایر شعب بانک عملکرد پایین‌تری دارند (آسیب‌پذیری دارند). تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از رگرسیون گام‌به‌گام حاکی از این است که هوش عاطفی روسای شعب تاثیر معناداری بر عملکرد شعب بانک دارد و از بین ابعاد پنج‌گانه هوش عاطفی، به ترتیب ابعاد: خودمدیریتی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی بیشترین تاثیر را بر عملکرد شعب بانک دارند و دو بعد خودآگاهی و خودانگیزشی تاثیر معناداری بر عملکرد شعب بانک ندارند. بنابراین براساس یافته‌های این پژوهش می‌توان شعب شهری را آسیب‌شناسی کرد و عملکرد کلی و جزئی آنها را بهبود بخشید.

کلیدواژه: هوش عاطفی، عملکرد شعب، آسیب‌شناسی

مقدمه

هدف از مدیریت عملکرد افزایش اثربخشی سازمانی، افزایش بهره‌وری کارکنان و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی، تعهد و انگیزه کارکنان است (آرمسترانگ، ۲۰۰۱). عملکرد در بانک نیز همچون سایر سازمان‌ها و موسسات از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. در این پژوهش عملکرد شعب بانک در ابعاد مختلفی مثل: سودآوری، تجهیز منابع، وصول مطالبات، پرداخت تسهیلات (مصارف)، اسناد خدمات بانکی سنجیده می‌شود. این ابعاد هر کدام نقش مهمی را در موفقیت بانک ایفا می‌کنند.

راهبردهای عملکردی کارکنان سازمان، ترکیبی از هوش شناختی و هوش عاطفی است (سبحانی‌نژاد و یوزباشی، ۱۳۸۷) و به رهبران سازمان کمک می‌کند بهترین عملکرد را از طریق بهترین کارکنان به‌دست آورند. بسیاری از محققان در مطالعات خود رابطه بین هوش عاطفی و عملکرد را مورد مطالعه قرار داده‌اند. بررسی ادبیات هوش عاطفی نشان می‌دهد که تحقیقات در زمینه هوش عاطفی در محیط کار در حال افزایش است (تورنر، ۲۰۰۸؛ کوکران، ۲۰۰۷؛ هفرنان و همکاران، ۲۰۰۸؛ دولویز و هیگز، ۲۰۰۰؛ لیونز و اشنایدر، ۲۰۰۵؛ استیو، ۲۰۰۴؛ بیروول و همکاران، ۲۰۰۹؛ درایز و پیرمن، ۲۰۰۷؛ کومن و ولف؛ ۲۰۰۷؛ تالاریکو و همکاران، ۲۰۰۸؛ جوردن، ۲۰۰۲؛ کارملی، ۲۰۰۳). نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که هوش عاطفی منجر به بهبود عملکرد فردی و سازمانی می‌شود. این بررسی‌ها همچنین نشان می‌دهد که هوش عاطفی نقش مهمی را در اثربخشی عملکرد شغلی دارد و عامل مهمی در اثربخشی سازمانی به حساب می‌آید (تورنر، ۲۰۰۸). کارکنانی که دارای هوش عاطفی هستند در تعاملات با محیط کاری و

همکارانشان موثرتر و کاراتر خواهند بود (لاو و همکاران، ۲۰۰۸). وانگ و لاو در مطالعات خود نشان دادند که رابطه مثبتی بین هوش عاطفی و عملکرد شغلی وجود دارد (وانگ و لاو، ۲۰۰۲). افراد دارای هوش عاطفی بالا می‌توانند احساسات خود را تشخیص دهند، آنها را سازماندهی کنند و از این احساسات برای بهبود و ارتقای عملکردشان استفاده کنند (لاو و همکاران، ۲۰۰۸).

هوش عاطفی در زمینه عملکرد شامل توانایی درک مناسب، ارزیابی و بیان احساسات، توانایی دستیابی یا ایجاد احساسات، توانایی فهمیدن احساسات و دانش عاطفی و توانایی تنظیم احساسات به منظور بهبود رشد فکری و عاطفی است (هالستان و هاگتوت، ۲۰۰۹). هوش عاطفی بر عملکرد تصمیم‌گیری تاثیرگذار است (لیونز، ۲۰۰۵) و منجر به بهبود عملکرد می‌شود. هوش عاطفی در روانشناسی سازمانی و اجتماعی یک تعیین‌کننده اصلی برای پیامدهای سازمانی مثل عملکرد شغلی به حساب می‌آید (کافتسیوس و زامپاکیس، ۲۰۰۸). شواهد موجود دلالت بر این دارد که توانایی‌های هوش عاطفی تاثیر مثبتی بر عملکرد دارد (تالاریکو و همکاران، ۲۰۰۸؛ لیونز و شناید، ۲۰۰۵؛ هفرنان و همکاران، ۲۰۰۸؛ استیو، ۲۰۰۴؛ بیروول و همکاران، ۲۰۰۹؛ درایز و پیرمن، ۲۰۰۷؛ کومن و ولف، ۲۰۰۷؛ کوکر و همکاران، ۲۰۰۷؛ ترام و اوهارا، ۲۰۰۶).

با توجه به آنچه گفته شد، ضروری است در زمینه تاثیر هوش عاطفی بر عملکرد شعب بانک، بررسی بیشتری انجام گیرد تا از این طریق راهکارهای مناسب مدیریتی را برای بهبود عملکرد شعب بانک در راستای آسیب‌شناسی شعب شهری ارائه داد. تحقیق حاضر در پی این است که اولاً عملکرد شعب شهری را مورد بررسی قرار داده و آن را با عملکرد سایر شعب بانک مقایسه کند

(آسیب‌شناسی عملکرد شعب شهری) ثانیاً در صورت وجود رابطه بین عملکرد و هوش عاطفی راهکارهای مناسبی را برای بهبود عملکرد شعب بانک به‌ویژه شعب شهری ارائه کند. با توجه با آنچه در بالا گفته شد، در تحقیق حاضر سعی بر این است که به سوالات زیر پاسخ داده شود:

۱. وضعیت عملکرد کلی و جزئی شعب شهری در مقایسه با سایر شعب بانک چگونه است (آسیب‌شناسی عملکرد شعب شهری)؟
۲. آیا هوش عاطفی روسای شعب، بر عملکرد شعب بانک کشاورزی تاثیرگذار است؟
۳. آیا میانگین نمره هوش عاطفی روسای شعب بانک کشاورزی در حد مناسبی است؟
۴. ترتیب اولویت‌گذاری ابعاد هوش عاطفی روسای شعب بر عملکرد شعب بانک کشاورزی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

عملکرد بانک‌ها

سنجش عملکرد، وسیله‌ای برای اندازه‌گیری و حصول اطمینان از اینکه استراتژی‌های سازمان منجر به دستیابی به اهداف شده است. سنجش عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده و مشکل است (پانیگراکیس و تئودوریدیس، ۲۰۰۷) که محققان در سنجش آن با مشکلاتی مواجه شده‌اند (داوسون، ۲۰۰۵). بحث عملکرد سازمانی موضوعی است که تحقیقات تجربی زیادی در مورد آن انجام گرفته است (استبان و کانسوجرا، ۲۰۰۸؛ ژو و همکاران، ۲۰۰۸؛ هاگلند، ۲۰۰۷؛ جاورسکی، ۱۹۹۰؛ پانیگراکیس، ۲۰۰۷). برای سنجش عملکرد سازمانی از دو سری مقیاس استفاده می‌شود. این مقیاس‌ها عبارتند از: مقیاس‌های عینی و مقیاس‌های ذهنی. در این تحقیق ضمن حساسیت اطلاعات مالی بانک‌ها، از



مقیاس‌های عینی برای سنجش عملکرد استفاده شده است. بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که مطالعات زیادی در مورد شیوه‌های سنجش عملکرد انجام گرفته است (هو، ۲۰۰۸؛ گارنت و همکاران، ۲۰۰۸؛ گرین و اینمن، ۲۰۰۷؛ چوانگ و لو، ۲۰۰۷) انجام گرفته است. اما با بررسی این مطالعات درمی‌یابیم که هیچ‌کدام از آنها در صنعت بانکداری انجام نگرفته است. در این تحقیق برای سنجش عملکرد شعب از پرسشنامه درجه‌بندی شعب بانک کشاورزی استفاده شده است. در این پژوهش عملکرد بانک در ابعاد مختلفی مانند سودآوری، تجهیز منابع، وصول مطالبات، پرداخت تسهیلات (مصارف)، اسناد خدمات بانکی سنجیده می‌شود.

هوش عاطفی

مفهوم هوش عاطفی، یک اصطلاح فراگیر است که مجموعه گسترده‌ای از مهارت‌ها و خصوصیات فردی را در بر می‌گیرد و معمولاً به مهارت‌های بین‌فردی اطلاق می‌شود که فراتر از حوزه مشخصی از دانش‌های پیشین، بهره‌های و مهارت‌های فنی یا حرفه‌ای است. هوش عاطفی با تأثیر بر زمینه‌هایی همچون به‌کارگیری، حفظ و نگهداری کارکنان، توسعه و بهسازی افراد مستعد، کار تیمی، سلامتی، روحیه و تعهد کارکنان، نوآوری، بهره‌وری، کارایی و فروش، درآمدها، کیفیت خدمات، وفاداری مشتریان و کارکنان به اثربخشی سازمان کمک می‌کند (چرنیس، ۲۰۰۱). از آنجایی که هوش عاطفی می‌تواند عملکرد را تحت تأثیر قرار دهد (الیزابت، ۲۰۰۷؛ هفرنان و همکاران، ۲۰۰۸؛ دولویز و هیگز، ۲۰۰۰؛ لیونز و اشنایدر، ۲۰۰۵؛ استیو، ۲۰۰۴؛ بیرو و همکاران، ۲۰۰۹؛ درایز و پیرمن، ۲۰۰۷؛ لاو، ۲۰۰۸؛ کومن

و ولف، ۲۰۰۷)، بررسی نقش هوش عاطفی روسای شعب بر عملکرد شعب بانک‌ها و کشف رابطه بین این متغیرها می‌تواند چشم‌انداز روشنی را برای بهبود عملکرد بانک‌ها ارائه دهد. با توجه به اهمیت تجهیز و تخصیص منابع، وصول مطالبات و ... ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد شعب بانک‌ها به‌ویژه شعب شهری نقش مهمی را در موفقیت بلندمدت بانک ایفا می‌کند. با توجه به تعاریف ارائه شده در مورد هوش عاطفی (قلی‌پور، ۱۳۸۶؛ راستی و ساروجی، ۲۰۰۵؛ تالاریکو و همکاران، ۲۰۰۸؛ مایر و سالوی، ۱۹۹۳؛ سبحانی‌نژاد و یوزباشی، ۱۳۸۷) می‌توان اینگونه خلاصه کرد که هوش عاطفی عبارت از توانایی درک و ابراز احساسات، ترکیب احساس با عقل، فهمیدن و استدلال با احساسات و تنظیم و جهت‌دهی به احساسات خود و دیگران است از این‌رو می‌توان بیان کرد که هوش عاطفی دربرگیرنده شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی است که به درک، فهم و تنظیم هوش عاطفی در خود و دیگران منجر می‌شود. با بررسی مطالعات انجام گرفته در زمینه هوش عاطفی (تالاریکو و همکاران، ۲۰۰۸؛ لیونز و شناید، ۲۰۰۵؛ هفرنان و همکاران، ۲۰۰۸؛ استیو، ۲۰۰۴؛ بیرو و همکاران، ۲۰۰۹؛ درایز و پیرمن، ۲۰۰۷؛ کومن و ولف، ۲۰۰۷؛ کوکر و همکاران، ۲۰۰۷؛ ترام و اوهارا، ۲۰۰۶؛ مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۴؛ راؤ، ۲۰۰۶) نتیجه می‌گیریم که ابعاد هوش عاطفی عبارتند از: خودآگاهی، خودکنترلی، انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی.

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه ۱: بین عملکرد کلی شعب شهری با سایر شعب تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۱: شاخص‌های آماری ابعاد هوش عاطفی در بین تمام شعب

نام متغیر	شاخص‌های آماری	حجم نمونه	میانگین	واریانس
همدلی	51	13.23	10.62	
خودمدیریتی	51	12.72	11.20	
خودآگاهی	51	14.82	12.70	
خودانگیزشی	51	13.94	9.53	
مهارت‌های اجتماعی	51	14.29	11.13	

جدول ۲: تجزیه و تحلیل واریانس بین عملکرد کلی شعب شهری با سایر شعب

نوع شعبه	نوع شعبه	تعداد	میانگین	Sig
اصلی	18	661.5		
عملکرد شهری	13	438.26		
کلی شعب روستایی	15	499.20		.000
بانک مستقر در سازمان	5	470.50		
کل شعب	51	539		

فرضیه ۲: بین سودآوری شعب شهری با سایر شعب تفاوت معناداری وجود دارد.
فرضیه ۳: بین تجهیز منابع عملکرد شعب شهری با سایر شعب تفاوت معناداری وجود دارد.
فرضیه ۴: بین وصولی شعب شهری با سایر شعب تفاوت معناداری وجود دارد.
فرضیه ۵: بین پرداخت تسهیلات شعب شهری با سایر شعب تفاوت معناداری وجود دارد.
فرضیه ۶: بین خدمات بانکی شعب شهری با سایر شعب تفاوت معناداری وجود دارد.
فرضیه ۷: بین انضباط مالی شعب شهری با سایر شعب تفاوت معناداری وجود دارد.
فرضیه ۸: هوش عاطفی روسای شعب تأثیر معناداری بر عملکرد مالی شعب دارد.
فرضیه ۹: ابعاد هوش عاطفی روسای شعب تأثیر معناداری بر عملکرد مالی شعب دارند.
فرضیه ۱۰: وضعیت هوش عاطفی در بین روسای شعب بانک کشاورزی در سطح مناسبی نیست.
فرضیه ۱۱: وضعیت ابعاد هوش عاطفی در بین روسای شعب بانک کشاورزی در سطح مناسبی نیست.

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق به‌کار برده شده در این مطالعه از لحاظ هدف کاربردی و براساس نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی - پیمایشی است. اطلاعات مورد نیاز در مطالعه‌ای میدانی و با استفاده از دو پرسشنامه (پرسشنامه هوش عاطفی و پرسشنامه عملکرد) گردآوری شده‌اند. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام روسای شعب بانک کشاورزی در این استان است. از آنجایی که تعداد شعب بانک کشاورزی در این استان برابر با ۵۱ شعبه است، بنابراین جامعه آماری تحقیق برابر با ۵۱ رئیس شعبه برآورد شد. با استفاده از روش سرشماری، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌های آماری تحلیل همبستگی اسپیرمن و تجزیه و تحلیل رگرسیون خطی ساده و چندگانه استفاده شده است. برای تأیید پایایی پرسشنامه هوش عاطفی از ضریب آلفای کرانباخ استفاده شده که طی انجام پیش‌آزمونی تعداد ۲۴ پرسشنامه بین جامعه آماری توزیع شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که ضریب آلفای کرانباخ برای پرسشنامه هوش عاطفی برابر با ۰/۹۳۳ و برای پرسشنامه عملکرد ۰/۷۹۵ است.

تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که بعد خودآگاهی دارای بیشترین میانگین (۱۴/۸۲) و بعد خودمدیریتی دارای کمترین میانگین است. جدول زیر سایر شاخص‌های مربوط به ابعاد هوش عاطفی را نشان می‌دهد:

همانطور که جدول فوق نشان می‌دهد، میانگین نمره بعد خودآگاهی (۱۴/۸۲) و مهارت‌های اجتماعی (۱۴/۲۹) نسبت به سایر ابعاد بیشتر است و میانگین سایر ابعاد به ترتیب برابر با خودانگیزشی



جدول 3: تجزیه و تحلیل واریانس بین عملکرد جزئی شعب شهری با سایر شعب

نوع شعبه	نوع شعبه	تعداد	میانگین	Sig	نتایج آزمون فرضیه
سودآوری	اصلی	18	73		
	شهری	13	39		
	روستایی	15	71	0.000	تایید فرضیه 2
	مستقر در سازمان	5	47		
	کل شعب	51	62		
تجهیز منابع	اصلی	18	159		
	شهری	13	135		
	روستایی	15	134	0.282	رد فرضیه 3
	مستقر در سازمان	5	122		
	کل شعب	51	144		
وصول	اصلی	18	177		
	شهری	13	106		
	روستایی	15	122	0.001	تایید فرضیه 4
	مستقر در سازمان	5	123		
	کل شعب	51	138		
پرداخت تسهیلات	اصلی	18	96		
	شهری	13	49		
	روستایی	15	64	0.000	تایید فرضیه 5
	مستقر در سازمان	5	45		
	کل شعب	51	71		
خدمات بانکی	اصلی	18	107		
	شهری	13	74		
	روستایی	15	65	0.000	تایید فرضیه 6
	مستقر در سازمان	5	81		
	کل شعب	51	85		
انضباط مالی	اصلی	18	47		
	شهری	13	46		
	روستایی	15	42	0.018	تایید فرضیه 7
	مستقر در سازمان	5	50		
	کل شعب	51	44		

شعب شهری است، فرضیه های ۲ الی ۷ در این راستا تدوین شده اند. نتایج تجزیه و تحلیل این فرضیه ها در جدول زیر ارائه شده است.

با توجه به مقادیر ارائه شده در جدول بالا می توان گفت که بین سودآوری، وصول مطالبات، پرداخت تسهیلات، خدمات بانکی و انضباط مالی شعب شهری با سایر شعب تفاوت معناداری وجود دارد و بین تجهیز منابع شعب شهری با سایر شعب تفاوت معناداری وجود ندارد. بنابراین نتیجه می گیریم که فرضیه ۲، ۴، ۵، ۶ و ۷ پذیرفته می شوند و فرضیه ۳ رد می شود. جدول فوق همچنین نشان می دهد که میانگین عملکرد شعب شهری در ابعاد سودآوری، وصول مطالبات، پرداخت تسهیلات، خدمات بانکی و انضباط مالی نسبت به سایر شعب (شعب اصلی، روستایی و مستقر در سازمان) و از میانگین کل شعب کمتر است. یعنی اینکه شعب شهری در ابعاد سودآوری، وصول مطالبات، پرداخت تسهیلات، خدمات بانکی و انضباط مالی نسبت به سایر شعب (شعب اصلی، روستایی و مستقر در سازمان) آسیب پذیر هستند.

آزمون فرضیه ۸

یکی دیگر از اهداف پژوهش حاضر، بررسی میزان تاثیرگذاری هوش عاطفی روسای شعب بر عملکرد است. بنابراین برای بررسی این رابطه، فرضیه «هوش عاطفی روسای شعب تاثیر معناداری بر عملکرد شعب دارد» تدوین شده است. برای آزمون این فرضیه از تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده می شود. در تحقیق حاضر برای تحلیل فرضیه اصلی ۸ از روش گام به گام استفاده شده است. ضمناً به خاطر اینکه تاثیر متغیرهای تعداد کارکنان و درجه شعبه بر عملکرد شعب نیز در تحلیل این فرضیه سنجیده شود. جدول زیر رابطه بین متغیرها را نشان می دهد.

همانطور که جدول بالا نشان می دهد در مرحله اول تنها متغیر هوش عاطفی وارد مدل رگرسیون شده است بنابراین با توجه به اینکه مقدار احتمال گزارش شده (Sig) کوچک تر از سطح معنی داری آزمون است، بنابراین فرض $H_0: \rho = 0$ مردود است. به عبارت دیگر شواهد کافی دال بر رابطه خطی بین متغیرهای هوش عاطفی و عملکرد موجود است. یعنی می توان گفت که بین هوش عاطفی و عملکرد ارتباط خطی معنی دار مثبت و مستقیمی وجود دارد (چون که شیب خط رگرسیون مثبت است). بنابراین با اطمینان ۹۵٪ نتیجه گرفته می شود که یک رابطه مثبت و مستقیم بین هوش عاطفی روسای شعب و عملکرد شعبه وجود دارد (مرحله اول). پس نتیجه می گیریم که شواهد کافی برای تایید تاثیر هوش عاطفی بر عملکرد موجود است. بنابراین فرضیه اصلی ۸ پذیرفته می شود. مقدار ضریب همبستگی به دست آمده برابر ۹۰۳٪ است. می توان گفت که ۸۱٪ از تغییرات عملکرد شعب توسط متغیر هوش عاطفی روسای شعب توضیح داده می شود.

در مرحله دوم متغیر تعداد کارکنان نیز وارد مدل رگرسیون شده که در این حالت مقدار R^2 تعدیل شده از ۸۱۲٪ (در مرحله اول) به ۸۸۲٪ (در مرحله

بنابراین نتیجه می گیریم که بین عملکرد شعب چندگانه بانک تفاوت معناداری وجود دارد. از این رو براساس میانگین داده ها می توان دریافت که کدام نوع شعب عملکرد بالاتری دارند. بررسی میانگین شعب مختلف بانک نشان می دهد که بیشترین میانگین (بالاترین عملکرد) به ترتیب مربوط به شعب اصلی (۶۶۱) و روستایی (۴۹۹) است و شعب مستقر در سازمان و شهری (آسیب عملکردی در شعب شهری) به ترتیب از لحاظ میانگین در اولویت های بعدی هستند. به عبارت دیگر شعب شهری دارای کمترین میانگین (پایین ترین عملکرد) هستند. بنابراین می توان گفت یکی از آسیب های شعب شهری، عملکرد پایین آنها نسبت به سایر شعب بانک است.

آزمون فرضیه های ۲، ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷

از آنجایی که یکی از اهداف اصلی تحقیق حاضر بررسی تفاوت بین ابعاد عملکرد (سودآوری، تجهیز منابع، وصول مطالبات، پرداخت تسهیلات، خدمات بانکی و انضباط مالی) شعب شهری با سایر شعب بانک به منظور شناسایی آسیب پذیری

۹۴/۱۳، همدلی ۱۳/۲۳، خودمدیریتی ۱۲/۷۲ است. به عبارت دیگر کمترین میانگین مربوط به بعد خودمدیریتی است.

آزمون فرضیه ۱

فرضیه اصلی اول به منظور بررسی اینکه آیا عملکرد شعب شهری با سایر شعب تفاوت دارد یا نه تدوین شده است. به منظور بررسی عملکرد براساس نوع شعب (اصلی، شهری، روستایی و مستقر در سازمان)، داده های مربوط به سال مالی مورد مطالعه (۱۳۸۶) با استفاده از تجزیه و تحلیل واریانس، مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج این تجزیه و تحلیل در جدول زیر ارائه شده است. همانطور که جدول بالا نشان می دهد از بین ۵۱ شعبه استان، ۱۸ شعبه اصلی، ۱۳ شعبه شهری، ۱۵ شعبه روستایی و ۵ شعبه مستقر در سازمان هستند. تجزیه و تحلیل واریانس داده ها به منظور بررسی تفاوت عملکرد بین شعب چندگانه بانک (شعب اصلی، شهری، روستایی و مستقر در سازمان) نشان می دهد که مقدار احتمال گزارش شده کمتر از سطح معنی داری آزمون است،



جدول 4: نتایج مدل رگرسیون تاثیر گذاری هوش عاطفی بر عملکرد

مدل رگرسیون خطی	ضرایب		ضرایب تعیین		ANOVA	
	B	Sig	R ²	R ² تعدیل شده	F	سطح معنی داری (آماره F)
مرحله اول	903.	000.	816.	812.	217	.000
مرحله دوم	626.	0.000	.886	.882	187	.000
مرحله سوم	501.	0.000	.901	.895	142	.000
تعداد کارکنان	273.	0.001				
درجه شعبه	249.	0.012				

درجه شعبه توضیح داده می شود.

آزمون فرضیه ۹

بررسی میزان تاثیر گذاری ابعاد هوش عاطفی بر عملکرد شعب از دیگر اهداف تحقیق حاضر است. در این راستا فرضیه ۹ (ابعاد هوش عاطفی روسای شعب تاثیر معناداری بر عملکرد شعب دارد) تدوین شده است. برای آزمون این فرضیه از تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده می شود. جدول زیر رابطه بین متغیرها را نشان می دهد:

با توجه به جدول بالا مقدار R² و R² تعدیل شده به ترتیب برابر با ۰.۸۹۰ و ۰.۸۷۷ گزارش شده. بنابراین از آنجا که مقدار احتمال گزارش شده کمتر از سطح معنی داری آزمون است، نتیجه می گیریم که فرضیه ۹ (ابعاد هوش عاطفی روسای شعب تاثیر معناداری بر عملکرد شعب دارد) تایید می شود. با توجه به مقادیر ارائه شده در ستون بتا، از آنجایی که مقادیر احتمال گزارش شده برای ابعاد: خودآگاهی و خودانگیزشی بیشتر از سطح معنی داری آزمون است نتیجه می گیریم که این دو بعد تاثیر معناداری بر عملکرد شعب ندارند و فقط سه بعد: مهارت های اجتماعی، خودمدیریتی و همدلی تاثیر معناداری بر عملکرد شعب دارند. ضرایب ارائه شده در جدول فوق نشان می دهد که بعد خودمدیریتی در اولویت اول، بعد همدلی در اولویت دوم و بعد مهارت های اجتماعی در اولویت سوم قرار دارد.

آزمون فرضیه ۱۰

در این پژوهش همچنین سعی بر این بوده که وضعیت هوش عاطفی در بین روسای شعب مورد بررسی قرار گیرد. به همین منظور فرضیه اصلی ۱۰ به صورت: «وضعیت هوش عاطفی در بین روسای شعب در سطح مناسبی نیست» تدوین شده که با

استفاده از آزمون میانگین یک جامعه مورد بررسی و آزمون قرار گرفته است. نتایج تحلیل این فرضیه در جدول زیر ارائه شده است.

همانطور که جدول بالا نشان می دهد مقدار احتمال گزارش شده کمتر از سطح معنی داری آزمون است (۰.۰۰۴ ≤ Sig). از طرف دیگر با توجه به اینکه مقادیر دو ستون حد بالا و حد پایین هر دو منفی هستند، می توان گفت که وضعیت هوش عاطفی در بین روسای شعب در سطح مناسبی نیست. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که فرضیه اصلی ۱۰ رد نمی شود. به عبارت دیگر می توان گفت که نمونه مورد بررسی (روسای شعب) از وضعیت هوش عاطفی بالایی برخوردار نیستند.

آزمون فرضیه ۱۱

بررسی وضعیت ابعاد هوش عاطفی در بین روسای شعب از دیگر اهدافی است که تحقیق حاضر به بررسی آن پرداخته است. بنابراین برای این منظور فرضیه اصلی ۱۱ به صورت «وضعیت ابعاد هوش عاطفی در بین روسای شعب بانک کشاورزی در سطح مناسبی نیست» تدوین شده است. برای بررسی این فرضیه از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شده است. نتایج تحلیل این فرضیه در جدول زیر ارائه شده است.

با توجه به جدول فوق، مقادیر احتمال گزارش شده برای ۲ مولفه همدلی و خودمدیریتی، مقادیر احتمال گزارش شده کمتر از سطح معناداری آزمون است (۰.۰۵ ≤ Sig) و برای سایر ابعاد مقادیر احتمال گزارش شده بیشتر از سطح معناداری آزمون است. از طرف دیگر با توجه به اینکه مقادیر دو ستون حد بالا و حد پایین برای هیچ کدام از مولفه ها مثبت نیست، می توان گفت که وضعیت تمام ابعاد هوش عاطفی در بین روسای شعب در سطح نسبتاً مناسبی نیست. بنابراین نتیجه می گیریم که فرضیه اصلی ۱۱ رد نمی شود.

بحث و نتیجه گیری

- تجزیه و تحلیل داده های تحقیق نشان داد که میانگین نمره بعد خودآگاهی در محدوده ۵ الی ۲۵ برابر با ۱۴/۸۲ و مهارت های اجتماعی نیز در این محدوده برابر با ۱۴/۲۹ است که نسبت به سایر ابعاد بیشتر است و میانگین سایر ابعاد نیز در این محدوده، به ترتیب برابر با خودانگیزشی

جدول 5: نتایج مدل رگرسیون چندگانه تاثیر ابعاد هوش عاطفی روسای شعب بر عملکرد شعب

نتیجه آزمون فرضیه	ضرایب		ضرایب تعیین		ANOVA	
	B	Sig	R ²	R ² تعدیل شده	F	سطح معنی داری (آماره F)
ابعاد هوش عاطفی و عملکرد	0.356	0.005				
- همدلی	0.449	0.000	0.890	0.877	72	0.000
- خودمدیریتی	0.023	0.756				
- خودآگاهی	-0.0070	0.919				
- خودانگیزشی	0.234	0.004				
- مهارت های اجتماعی						



جدول 6: نتایج تحلیل وضعیت هوش عاطفی در بین روسای شعب

نام متغیر	تعداد	میانگین	Sig	حد بالا	حد پایین
هوش عاطفی	51	69	.004	-1.88	-9.64

۱۳/۹۴، همدلی ۱۳/۲۳، خودمدیریتی ۱۲/۷۲ است. به عبارت دیگر کمترین میانگین مربوط به بعد خودمدیریتی است. از طرف دیگر یافته های تحقیق نشان داد که میانگین نمرات هوش عاطفی و ابعاد آن کمتر از حد وسط مقیاس مورد استفاده در تحقیق (مقیاس لیکرت) است بنابراین نتیجه می گیریم که وضعیت هوش عاطفی و ابعاد آن در بین نمونه مورد بررسی در حد مطلوبی نیست.

- تجزیه و تحلیل فرضیه ۱ نشان داد که عملکرد کلی شعب شهری در مقایسه با سایر شعب بانک (اصلی، روستایی، مستقر در سازمان) پایین تر است. بنابراین نتیجه می گیریم که یکی از آسیب پذیری های شعب شهری در مقایسه با سایر شعب عملکرد پایین آنهاست. از این رو برای غلبه بر این آسیب پذیری باید تدابیر مدیریتی مناسبی اتخاذ شود تا بتوان عملکرد شعب شهری را بهبود بخشید.

- آزمون فرضیه های ۲ الی ۷ نیز حاکی از این بود که بین سودآوری، وصول مطالبات، پرداخت تسهیلات، خدمات بانکی و انضباط مالی شعب شهری با سایر شعب تفاوت معناداری وجود دارد و بین تجهیز منابع شعب شهری با سایر شعب تفاوت معناداری وجود ندارد. بدین ترتیب می توان نتیجه گرفت که شعب شهری در ابعاد سودآوری، وصول مطالبات، پرداخت تسهیلات، خدمات بانکی و انضباط مالی نسبت به سایر شعب آسیب پذیری دارند و عملکردشان در این ابعاد در حد مطلوبی نیست.

- نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه ۹ تحقیق نشان می دهد که هوش عاطفی روسای شعب تاثیر معناداری بر عملکرد شعب بانک دارد و از آنجایی که مقدار ضریب تعیین گزارش شده برابر با ۸۱ است، می توان نتیجه گرفت که هوش عاطفی روسای شعب ۸۱ درصد عملکرد شعب بانک را تبیین می کند. ضمناً با توجه به اینکه شیب خط رگرسیون مثبت گزارش شده، می توان گفت که ارتباط بین هوش عاطفی روسای شعب و عملکرد شعب مثبت است. یعنی اینکه هر چه هوش عاطفی روسای شعب بیشتر باشد، عملکرد شعب بهتر خواهد بود. نتایج مطالعات گزارش شده در سایر کشورها از جمله: وانگ و لائو (۲۰۰۲)، لائو و

همکاران (۲۰۰۸)، تالاریکو و همکاران (۲۰۰۸)، لیونز و اشنایدر (۲۰۰۵)، هفرنان و همکاران (۲۰۰۸)، لانگهورن استیو (۲۰۰۴) نشان می دهد که هوش عاطفی تاثیر معناداری بر عملکرد دارد. با توجه به این نتایج و یافته های تحقیق حاضر نتیجه گرفته می شود که نتایج حاصله در این پژوهش توسط سایر مطالعات تایید می شود. تجزیه و تحلیل فرضیه اصلی ۹ همچنین نشان داد که تعداد کارکنان و درجه شعبه تاثیر معناداری بر عملکرد شعب دارند. با توجه به ضرایب گزارش شده نتیجه می گیریم که با افزایش تعداد کارکنان می توان عملکرد شعب بانک را بهبود بخشید.

- بررسی و تحلیل تاثیر ابعاد هوش عاطفی روسای شعب یکی دیگر از اهداف این پژوهش است. نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه نشان می دهد که از بین ابعاد پنج گانه هوش عاطفی، به ترتیب ابعاد خودمدیریتی، همدلی و مهارت های اجتماعی بیشترین تاثیر را بر عملکرد شعب بانک دارند و دو بعد خودآگاهی و خودانگیزشی تاثیر معناداری بر عملکرد شعب بانک ندارند. بنابراین پیشنهاد می شود مهارت های خودمدیریتی، همدلی و مهارت های اجتماعی را در بین کارکنان بانک بهبود بخشید و آموزش داد تا از این طریق بتوان عملکرد شعب بانک را بهتر کرد.

- بررسی وضعیت هوش عاطفی روسای شعب نشان داد که وضعیت هوش عاطفی روسای شعب تقریباً در سطح مناسبی است. اما با مقایسه میانگین نمره کلی هوش عاطفی روسای شعب که برابر با ۶۹ گزارش شده، نتیجه می گیریم که این نمره در مقایسه با نمره کلی هوش عاطفی (براساس مقیاس استفاده شده نمره هوش عاطفی در دامنه ۲۵ الی ۱۲۵ است) خیلی بالاتر از نمره وسط میانگین (۶۲/۵) نیست. بنابراین پیشنهاد می شود اقدام های لازم در راستای بهبود مهارت های هوش عاطفی کارکنان (از جمله آموزش آنها) به عمل آید یا اینکه افراد با هوش عاطفی بالا برای پست ریاست شعب انتخاب شوند.

پیشنهادهای مدیریتی

این مطالعه آسیب پذیری شعب شهری از لحاظ

جدول 7: نتایج تحلیل وضعیت ابعاد هوش عاطفی در بین روسای شعب

نام متغیر	تعداد	میانگین	Sig	حد بالا	حد پایین
همدلی	51	13.23	.000	-0.84	-2.6
خودمدیریتی	51	12.72	.000	-1.33	-3.21
خودآگاهی	51	14.82	.725	0.83	-1.18
خودانگیزشی	51	13.94	.018	-0.19	-1.93
مهارت های اجتماعی	51	14.29	.137	0.23	-1.64

عملکرد کلی و جزئی (در ابعاد سودآوری، وصول مطالبات، پرداخت تسهیلات، خدمات بانکی و انضباط مالی) را مورد بررسی قرار داد. در نتیجه این آسیب پذیری نقاط ضعف شعب شهری از نظر عملکرد کلی و جزئی شناسایی شدند. همچنین مطالعه حاضر شواهد کافی برای تایید تاثیرگذاری هوش عاطفی روسای شعب بر عملکرد شعب بانک را سنجیده است. به عبارتی مطالعه حاضر نقش هوش عاطفی در عملکرد مالی شعب بانک را تبیین ساخت. براساس نتایج تجربی این تحقیق و مولفه های هوش عاطفی که ارتباط آنها با عملکرد شعب بانک مورد بررسی قرار گرفت، می توان چندین پیشنهاد مدیریتی را به منظور بهبود عملکرد بانک ارائه داد:

- از آنجایی که هوش عاطفی بر عملکرد بانک تاثیرگذار است (با توجه به یافته های تحقیق) و از طرف دیگر با توجه به عملکرد کلی پایین شعب شهری، به مدیران بانک پیشنهاد می شود که در فرآیند استخدام کارکنان و واگذاری مسئولیت به کارکنان موجود در شعب شهری، آزمون هوش عاطفی را بگنجانند تا از این طریق، کارکنان دارای هوش عاطفی بالاتر جذب و استخدام شوند تا بتوان عملکرد بانک را افزایش داد.

- پیشنهاد تحقیق نشان می دهد که مهارت های هوش عاطفی را می توان به افراد آموزش داد. از طرف دیگر نتایج تحقیق نشان می دهد که هوش عاطفی بر عملکرد تاثیرگذار است. بنابراین به مدیران ارشد بانک پیشنهاد می شود که آموزش مهارت های هوش عاطفی را در برنامه های آموزشی کارکنان بانک بگنجانند تا از این طریق بتوان عملکرد شعب شهری بانک را بهبود بخشید.

- به دلیل اینکه ابعاد خودمدیریتی و همدلی به ترتیب بیشترین تاثیر را بر عملکرد شعب بانک دارند و از سوی دیگر از آنجایی که سودآوری، وصول مطالبات، پرداخت تسهیلات، خدمات بانکی و انضباط مالی شعب شهری نسبت به سایر شعب بانک پایین تر است از این رو به مدیران بانک پیشنهاد می شود در زمان استخدام کارکنان و به کارگیری آنها در شعب شهری، سعی کنند افرادی را جذب کنند که در این دو بعد نمره بیشتری کسب می کنند.

- تجزیه و تحلیل فرضیه ۱۱ اصلی تحقیق نشان داد که وضعیت هوش عاطفی و تمام ابعاد هوش عاطفی در بین روسای شعبی که در این تحقیق مشارکت داشته اند در حد مطلوبی نیست بنابراین به منظور بهبود عملکرد شعب بانک به ویژه شعب شهری، پیشنهاد می شود از یک طرف در برنامه های آموزشی کارکنان تمرکز بیشتری بر آموزش هوش عاطفی و ابعاد آن شود و از طرف دیگر کارکنانی که از لحاظ مهارت های هوش عاطفی از توان بالاتری برخوردارند در پست ریاست شعب به ویژه شعب شهری منصوب شوند.

منابع در اداره کل بازاریابی و امور مشتریان موجود است



اصلاحات در بانک کشاورزی، چالش‌ها و عملکردها

با نگاهی به اصلاحات صورت گرفته در بانک کشاورزی

عباس خدابخشی

کارشناس اداره کل مطالعات و بررسی‌های اقتصادی

مقدمه

بخش کشاورزی در بیشتر کشورهای جهان، به‌ویژه کشورهای در حال توسعه، از جایگاه اقتصادی و اجتماعی ویژه‌ای برخوردار است. عمده‌ترین نقش آن تامین بخش اعظم اشتغال و مواد غذایی است که در نهایت سهم چشمگیری از تولید ناخالص داخلی (GDP) را به خود اختصاص می‌دهد. این بخش در کشورهای در حال توسعه به‌طور مستقیم حدود ۲۰ درصد و به‌صورت غیرمستقیم تا دو برابر میزان گفته‌شده از تولید ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهد.

بخش کشاورزی با وجود نقش بسیار مهمی که در اشتغال و تولید کشورهای در حال توسعه دارد، از ریسک بالاتری نیز نسبت به سایر بخش‌های اقتصادی برخوردار است. به‌عبارت دیگر می‌توان گفت مجموع ریسک در سایر بخش‌های اقتصادی، تنها بخشی از ریسک در بخش کشاورزی است. تولیدات کشاورزی به‌شدت به واکنش فرآیندهای بیولوژیکی مانند آب‌وهوا و حوادث قهری و طبیعی وابسته است و از این‌رو ریسک سرمایه‌گذاری در این بخش بسیار بالا است. بر این اساس تامین مالی فعالیت‌های کشاورزی نیز به‌دلیل تغییرات در محیط کشاورزی و عدم قطعیت در متغیرهای کلان اقتصادی با چالش‌های جدی روبه‌روست. از همین‌رو بانک‌های خصوصی و تجاری علاقه‌ای به حضور در این بخش ندارند. حضور کمتر بانک‌های تجاری در بخش کشاورزی سبب می‌شود بانک‌های تخصصی فعال در این بخش، علاوه بر تحمل ریسک بالا، متحمل هزینه‌هایی شوند که سایر موسسات مالی غیرفعال در بخش کشاورزی با آن مواجه نیستند. بنابراین لازم است بانک‌های تخصصی در فرآیند فعالیت خود به اصلاحاتی دست بزنند تا ضمن حضور گسترده‌تر در بخش کشاورزی، زبان‌های ناشی از فعالیت در این بخش را به حداقل برسانند. از این‌رو در این نوشتار ابتدا به

موضوعاتی مانند نرخ‌های ارز بیش از حد ارزش‌گذاری‌شده، قیمت‌های پایین فصلی و کنترل‌شده محصولات کشاورزی، نرخ‌های حمایت موثر بالا برای صنعت داخلی که تامین‌کننده نهادهای کشاورزی هستند، تخصیص نامناسب بودجه به زیرساخت‌های شهری در مقایسه با روستاها، سرمایه‌گذاری نامناسب در منابع انسانی شهری و روستایی، الزامات قانونی و مقرراتی کمتر از حد توسعه یافته درباره رهن و وثیقه برای دارایی‌های روستایی (زمین، محصولات، ابزارآلات کشاورزی) نسبت به دارایی‌های شهری (ماشین‌آلات، کالاهای بادوام، لوازم خانگی)، مالیات بیش از اندازه بر صادرات کشاورزی و مواردی از این قبیل.

ویژگی‌های خاص مناطق روستایی دربرگیرنده مواردی همچون فقر، تراکم جمعیتی بالا، بازارهای پراکنده، ریسک آب‌وهوایی خیلی زیاد، فصلی بودن تولید، نبود وثیقه کافی، نوسان‌های درآمدی بالا، فرصت‌های محدود برای تنوع بخشیدن به ریسک و دیگر موارد.

مداخلات ناکارآمد دولتی مانند تخصیص اعتبارات یارانه‌ای، برقراری نرخ‌های ترجیحی، سهمیه‌بندی بخشی از منابع بانکی به پرداخت تسهیلات

روستایی و تصور واسطه‌گرهای مالی مبنی بر نداشتن سودآوری در بازارهای روستایی، سبب غفلت نهادهای مالی رسمی از حضور گسترده در روستاها شده است. در حقیقت می‌توان گفت که واسطه‌گری‌های مالی روستایی در کشورهای در حال توسعه با چالش‌هایی مواجهند که مانع از عملکرد کارایی آنها می‌شود. چالش‌های چهارگانه‌ای که واسطه‌گری‌های مالی روستایی یا به‌عبارت دیگر اینگونه نهادها با آن روبه‌رو هستند از این قرار است:

موانع واسطه‌گری مالی دربرگیرنده مواردی همچون سیاست‌های اقتصاد کلان نادرست، سیاست‌های مالی، تحریف شده، انعطاف‌ناپذیری‌های مالی، اطلاعات ناقص و محدودیت‌های قانونی و مقرراتی و مانند آن. سیاست‌های شهری گرایانه دربردارنده

چالش‌ها و مشکلات نهادهای مالی روستایی و دلایل اصلاحات در نظام بانک‌های کشاورزی در سطح دنیا اشاره خواهد شد، در ادامه، رویکرد جدید بانک کشاورزی در تامین مالی بخش کشاورزی و دستاوردهای آن مورد اشاره قرار گرفته، چالش‌ها و برنامه‌های آینده بانک بیان شده و در نهایت خلاصه و نتیجه‌گیری مطالب ارائه می‌شود.

۱- چالش‌ها و مشکلات نهادهای مالی روستایی

با وجود تاثیر چشمگیر بازارهای مالی روستایی کارآمد در توسعه بخش کشاورزی، کشورهای در حال توسعه با چالش‌ها و مشکلاتی در این زمینه مواجه هستند. در واقع عوامل گوناگونی همچون سیاست‌های بخشی، اقتصاد کلان تحریف‌شده، فقدان قدرت سیاسی و اقتصادی نزد فقرای





بازسازی سازمانی و مالی، آموزش کارکنان و توسعه سرمایه انسانی است. اصلاحات همچنین مستلزم مطالبات مشکوک الوصول از پرتفوی بانک است (این کار شاید نیازمند تقویت و نوسازی واحدهای اقتصادی زیان‌ده دولتی باشد، چراکه این واحدها در حقیقت مشتریان اصلی بانک‌های توسعه کشاورزی برشمرده می‌شوند.

در این زمینه می‌توان به حجم وسیع مطالعاتی که ایفاد (IFAD) انجام داده است، اشاره کرد. مطالعات مختلف این نهاد بین‌المللی، به‌طور عمده به این مسئله می‌پردازد که آیا بانک‌های کشاورزی را باید اصلاح کرد یا تعطیل؟ یا اینکه ناکارآمدی آنها را نادیده گرفت و به وضع موجود راضی بود. نتایج به‌دست آمده از مطالعات ایفاد نشان داده که بهترین گزینه برای بانک‌های کشاورزی، انجام اصلاحات است و آن بانک‌هایی که برنامه‌های اصلاحی مناسبی اجرا کرده‌اند، توانسته‌اند گذشته از چیره شدن بر مشکلات موجود به یکی از مهمترین و سودآورترین نهادهای مالی در کشور خود تبدیل شوند. در غیر این صورت به فرآیند ادغام یا انحلال دچار شده‌اند.

بانک‌های توسعه کشاورزی همانند موسسه‌های اعتباری تجاری، باید بر ارائه خدمات مالی و بانکی منطبق با نیازهای واقعی مشتریان روستایی و با تاکید بر فقرای روستایی که بیشترین جوامع در حال توسعه را تشکیل می‌دهند، تمرکز یابند؛ به همین دلیل تاسیس شبکه شعبه‌های غیرمتمرکز که به‌عنوان مراکز سودآور فعالیت می‌کنند، ضرورت دارد. چالش اصلی برای این اصلاحات، یافتن راهی برای همکاری نهادهای حمایتی بین‌المللی، دولت‌ها و جامعه‌های روستایی در کار اصلاحات است. به‌طور خلاصه، عوامل کلیدی برنامه‌های اصلاحی در بانک‌های توسعه کشاورزی به شرح زیر است:

پیگیری خط‌مشی (استراتژی) اصلاحی مناسب (برای نمونه: خصوصی‌سازی)

فرآیند برنامه‌ریزی موثر فعالیت در فضایی به دور از مداخلات سیاسی

چارچوب قانونی مناسب و منظم تجدید ساختار

توسعه سرمایه انسانی از جمله آموزش کارکنان

نظام سلسله اختیارات موثر (شبکه غیرمتمرکز شعب و مراکز سود)

منابع مالی بیشتر برای این موسسه‌ها و نیز تامین اعتبارات یارانه‌ای کشاورزی با مشکلاتی روبه‌رو شدند. در واقع می‌توان گفت که دلیل اصلی این مشکلات، نداشتن خوداتکایی مالی این نهادها بود. از این‌رو در سطح دنیا برای افزایش خوداتکایی این نهادها تلاش‌های بسیاری شد.

بررسی تجربه‌های جهانی نشان می‌دهد که بانک‌های توسعه کشاورزی به‌دلیل دولتی بودن، پیوسته با تغییر معیارهای مالی، همچون نرخ سود روبه‌رو می‌شوند. نرخ‌های سود کنونی سبب شده است که این بانک‌ها در سطح دنیا نتوانند هزینه‌های خود را پوشش دهند و از این‌رو در ارائه خدمات به فقرا دچار محدودیت شوند. حال آنکه کشاورزان بی‌ضاعت به‌منظور توسعه فعالیت‌های کشاورزی و واحدهای اقتصادی کوچک خود، چه در حال حاضر و چه برای آینده به خدمات مالی به‌ویژه در زمینه تسهیلات سپرده‌گذاری اعتباری و بیمه نیاز دارند. به همین جهت است که بانک‌های توسعه کشاورزی به اصلاحات نیازمندند. این اصلاحات باید آنها را به وضعیت باثبات و بادوام در ارائه خدمات به طیف وسیعی از روستاییان برساند. در بسیاری موارد، اصلاحات به معنای

در حال توسعه، بانک‌های کشاورزی از نمونه‌های شناخته‌شده بانک‌های تخصصی و توسعه‌ای به‌شمار می‌آیند. بنا به ماهیت بخش کشاورزی و به‌ویژه طولانی‌تر بودن دوره تولید در اغلب فعالیت‌های آن، این بخش نیاز بیشتری به اعتبار دارد. از طرفی تقریباً در تمام کشورها، بخش کشاورزی در مقایسه با سایر بخش‌های اقتصادی از حمایت‌های دولتی بیشتری برخوردار است. در واقع ایجاد بانک‌های کشاورزی با هدف هدایت اعتبارات دولتی و سایر خدمات مالی به بهره‌برداران روستایی و کشاورزی که بانک‌های تجاری رغبت کمتری به ارائه خدمت به آنها داشتند، از اوایل دهه ۱۹۵۰ میلادی مورد توجه قرار گرفت. این بانک‌ها اگرچه در بیشتر دوره‌های فعالیت خود زیان‌ده یا دارای سودآوری پایین بوده‌اند، اما توانسته‌اند نقش مهمی در مبارزه با فقر روستایی، حمایت از کشاورزان و توسعه بخش کشاورزی ایفا کنند.

از اوایل دهه ۱۹۸۰ به‌تدریج مشکلاتی در زمینه فعالیت این قبیل موسسه‌ها پدید آمد. عدم توجه به تجهیز سپرده‌ها سبب شد که بیشتر این موسسه‌ها از نظر منابع، وابستگی شدیدی به دولت‌ها پیدا کنند و دولت‌ها نیز به‌طور عمده در تامین

تکلیفی (در مورد ایران) و مواردی از این قبیل.

تمام این عوامل مانع از حضور گسترده بخش رسمی بازارهای مالی در اقتصاد روستاها می‌شود و غیر از بانک‌های تخصصی کشاورزی که با حمایت دولت در این مناطق به فعالیت می‌پردازند، دیگر نهادهای رسمی مالی حضور بسیار اندکی در مناطق روستایی دارند؛ چراکه فعالیت در روستاها برای این نهادها هزینه بسیار دارد. بنابراین برای غلبه بر چالش‌ها و مشکلات پیش روی موسسه‌ها و نهادهای مالی روستایی که از پیش‌نیازهای اساسی توسعه کشاورزی و روستایی است، باید دو نوع اقدام انجام شود:

اصلاحات در سیاست‌های اقتصادی کشور

اصلاحات درونی در نهادهای مالی روستایی

بحث در مورد اقدام اول در این نوشتار نمی‌گنجد و نیاز به مطالعه مستقل و جداگانه دارد، اما به مقوله اصلاحات در نهادهای مالی روستایی با نگاه خاص به اصلاحات در بانک کشاورزی ایران پرداخته خواهد شد.

۲- بانک‌های کشاورزی و نیاز به اصلاحات در عملیات بانکی در ایران و اغلب کشورهای





سپرده گیری، پرداخت اعتبارات و ارائه دیگر خدمات مالی منطبق با تقاضای مشتریان روستایی.

ثبات مالی

کنترل درونی و نظارت بیرونی موثر به طور خلاصه تحولاتی که در زمینه تامین مالی کشاورزان در دو دهه گذشته ایجاد شده بیشتر به این صورت بوده که کار تدارک وام برای کشاورزان و فعالان در بخش کشاورزی به عنوان بخشی از جریان واسطه گری مالی مورد توجه قرار می گیرد و به بانک های کشاورزی توصیه می شود که به جای اتکا بر منابع مالی دولت، برقراری جریان پایدار اعتبارات کشاورزی را از راه واسطه گری مالی و با تکیه بر تجهیز سپرده ها دنبال کنند.

در همین راستا بانک کشاورزی ایران نیز اصلاحاتی را از سال ۱۳۷۰ در دستور کار خود قرار داد که در ادامه، دلایل توجیهی و ضرورت انجام این اصلاحات و پیامدهای آن که کمک شایانی به ثبات و پایداری بانک در بخش کشاورزی کرده است بیان خواهد شد.

و شروع برنامه های سازندگی کشور، فعالیت اعتباری بانک های تجاری نیز گسترش یافت و این بانک ها تمایل کمتری به حضور در بخش کشاورزی از خود نشان دادند.

بانک مرکزی نیز، تزریق هر گونه منابع در اختیار را به بانک کشاورزی، موجب تقویت پایه پولی و افزایش تورم می دانست و به این ترتیب امکان تامین مالی از این راه ها برای بانک کشاورزی به شدت محدود شد.

بررسی عملکرد بانک کشاورزی در دوره یادشده دربردارنده نکات زیر است:

الف- در دوره ۱۳۶۳-۷۰ فقط در حدود ۲۰ الی ۲۲ درصد تسهیلات پرداختی بانک کشاورزی از محل جمع آوری سپرده ها تامین می شد و بانک برای تامین تسهیلات اعطایی خود به منابع دیگر از جمله کمک های دولت و تسهیلات دریافتی از دیگر بانک ها وابسته بود.

ب- در این دوره بیش از ۵۰ درصد از منابع بانک به تسهیلات دریافتی از

تحولاتی که در زمینه تامین مالی کشاورزان در دو دهه گذشته

ایجاد شده بیشتر به این صورت بوده که کار تدارک وام برای

کشاورزان و فعالان در بخش کشاورزی به عنوان بخشی از

جریان واسطه گری مالی مورد توجه قرار می گیرد و به بانک های

کشاورزی توصیه می شود که به جای اتکا بر منابع مالی دولت،

برقراری جریان پایدار اعتبارات کشاورزی را از راه واسطه گری

مالی و با تکیه بر تجهیز سپرده ها دنبال کنند



۴۸

۳- عملکرد بانک کشاورزی و ضرورت تغییر رویکرد، شروع قانون عملیات بانکداری بدون ربا (۱۳۶۳-۷۰)

بانک کشاورزی ایران از آغاز به عنوان یک نهاد مالی دولتی حامی بخش کشاورزی تاسیس شد و با همین انگیزه فعالیت می کرد، بنابراین منابع مالی آن در سالیان متمادی از محل منابع دولت و بیشتر به صورت سرمایه تامین می شد از این رو این بانک در طول سال های قبل از دهه ۱۳۶۰، دغدغه کمتری برای تامین منابع مالی داشته و کارکرد اساسی آن توزیع منابع مالی تامین شده از سوی دولت بوده و در واقع تا آن مقطع به صورت یک صندوق تامین مالی بخش کشاورزی عمل می کرد. در دهه ۱۳۶۰ روند فعالیت بانک به گونه ای دیگر تغییر یافت، به این ترتیب که منابع مورد نیاز بانک از محل مازاد منابع بانک های تجاری یا به صورت استقراض از بانک مرکزی تامین می شد. به دلیل خاتمه جنگ تحمیلی

دیگر بانک ها وابسته بود. این وضعیت در سال های آخر دوره وخیم تر شد، به طوری که نسبت وابستگی بانک به تسهیلات دریافتی از دیگر بانک ها افزایش چشمگیری یافت و به ۶۷ درصد در سال ۱۳۷۰ رسید.

ج- در همین دوره، نسبت مانده سپرده های بانک به کل بدهی ها و حقوق صاحبان سهام کمتر از ۲۰ درصد بود.

د- در دوره یادشده سهم بانک کشاورزی از کل سپرده های سیستم بانکی کشور در حدود یک درصد بوده است. پایین بودن این نسبت در واقع گویای این نکته است که در این دوره، عملکرد بانک کشاورزی به مثابه یک بانک تخصصی نسبتا مناسب نبوده، بلکه بانک بیشتر به عنوان یک صندوق پرداخت اعتبار عمل می کرد.

با توجه به نکات یادشده که بیان کننده وابستگی شدید مالی بانک کشاورزی به دیگر موسسه ها و

نهادهای اعتباری در آن دوره است و نیز محدودیت منابع مالی بانک برای پاسخگویی به تقاضای روبه افزایش تسهیلات بانکی در دوره پس از پایان جنگ تحمیلی موجب شد که رسماً بحث ادغام یا انحلال بانک کشاورزی مطرح شود و در نهایت پیشنهاد بانک کشاورزی مبنی بر تغییر رویکرد خود در تامین مالی بخش کشاورزی مورد پذیرش قرار گیرد. بنابراین از سال ۱۳۷۰ برنامه های اصلاحی در بانک آغاز شد. آغاز برنامه های اصلاحی و گزینش رویکرد جدید در تامین مالی کشاورزی، توانست آثار و دستاوردهای مثبتی برای عملکرد بانک و حمایت بیشتر از بخش کشاورزی داشته باشد که در قسمت بعد مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۴- عملکرد بانک کشاورزی پس از گزینش رویکرد جدید

در مقطع برنامه اول توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور (۱۳۶۸-۷۲)،

ضرورت تغییر راهبرد بانک کشاورزی آشکار شد و گام هایی نیز در این زمینه برداشته شد. در واقع بانک

با درک این موضوع که تقاضا برای تسهیلات اعطایی همه ساله افزایش می یابد و در مقابل، کار تامین منابع لازم برای پاسخگویی به این تقاضای روبه رشد، هر سال دشوارتر می شود، رویکرد جدیدی در زمینه تامین مالی کشاورزی برگزید. در این رویکرد جدید به جای تاکید بر دریافت کمک و منابع مالی از دولت و سیستم بانکی و هدایت کردن آن به بخش کشاورزی، تجهیز منابع از راه جذب سپرده های مردمی و ارائه خدمات متنوع بانکی مورد توجه قرار گرفت. رویکرد جدید اتخاذ شده از سوی بانک کشاورزی را می توان براساس نوع فعالیت ها و نتایج حاصل شده به دو دوره کوتاه تر تقسیم کرد که مرحله اول آن (۱۳۷۱-۷۶) دوران گذار و مرحله دوم آن (بعد از سال ۱۳۷۷) اوج گیری فعالیت ها و شکوفایی بانک (دوران جدید) است.

۱-۴ مرحله اول رویکرد جدید بانک کشاورزی، دوران گذار (۱۳۷۱-۷۶)

آغاز مرحله اول رویکرد جدید بانک به پایان سال ۱۳۷۰ و شروع سال ۱۳۷۱ برمی گردد. رؤس فعالیت های انجام شده در این مرحله به شرح زیر است:

گسترش شعب بانک به مناطق روستایی و تلاش برای جذب سپرده های مردم و روستاییان ساده سازی روش ها





ج- بررسی های انجام شده بیانگر آن است که بانک پس از سال های ۱۳۷۶ و ۱۳۷۷ که به گسترش شعب شهری اقدام کرد، پس از مدت کوتاهی یعنی از سال ۱۳۷۷ به بعد از حالت زیان دهی به سودآوری رسید و توانست به تدریج به هدف سودآوری خود حتی فراتر از برنامه دست یابد.

۵- چالش ها و برنامه های آینده بانک کشاورزی
با توجه به فعالیت بانک های خصوصی و همچنین گسترش فعالیت های موسسه های مالی و اعتباری غیردولتی، فضای حاکم بر فعالیت سیستم بانکی ایران در حال تحول به فضای رقابتی است. افزون بر این، اهتمام ویژه دولت به مسئله اشتغال و تلاش برای ایجاد رونق اقتصادی از یک سو و آگاهی جامعه از تحولات و پیشرفت های نظام بانکی در سطح جهان از سوی دیگر، انتظار عمومی از بانک های کشور را به طور چشمگیری افزایش داده است. بانک کشاورزی علاوه بر رویارویی با

کارکنان در دستور کار قرار گرفت. در این دوره اصلاحات ساختاری در ابعاد مختلف فعالیت های بانک براساس مطالعات و بر مبنای منطق علمی متناسب با شرایط زمان انجام گرفت. گزینش رویکرد جدید در تامین مالی کشاورزی توانست اثرات بسیار مطلوبی بر عملکرد بانک داشته باشد، به طوری که در فرآیند اجرای رویکرد جدید، با وجود رشد گسترده پرتفوی تسهیلات بانک، درصد خودتکایی بانک از طریق منابع تجهیز شده از سوی بانک افزایش یافته و بانک توانسته است ضمن تامین بخش عمده ای از اعتبارات مورد نیاز بخش کشاورزی با اتکا به توانایی های به دست آمده در نتیجه اتخاذ رویکرد جدید، فعالیت های خود را در زمینه بیمه محصولات کشاورزی و پرداخت غرامت به خسارت دیدگان کشاورزی افزایش چشمگیری دهد. بررسی عملکرد بانک کشاورزی در دوره گفته شده نشان دهنده مطالب زیر است:
الف- چنانکه بیان شد هدف اصلی

مناسب سازی وضعیت ظاهری و مکان شعبه
ارائه خدمات عمومی بانکی و تلاش برای ارائه خدمات جدید
آغاز مطالعه و تحقیق در امور مورد نیاز بانک
بررسی عملکرد بانک کشاورزی در دوره یاد شده شامل نکات زیر است:
الف - در این مقطع درصد تسهیلات پرداختی بانک کشاورزی از محل سپرده های جمع آوری شده توسط بانک با یک روند افزایشی از ۸/۲۰ درصد در سال ۱۳۷۱ به ۴/۴۳ درصد در سال ۱۳۷۶ رسیده است که نشان دهنده افزایش بیش از دو برابر است. بنابراین شاهد کاهش وابستگی بانک به تسهیلات دریافتی از دولت و دیگر بانک ها هستیم.
ب - سهم بانک کشاورزی از کل سپرده های موجود نزد سیستم بانکی از یک درصد در سال ۱۳۷۱ به ۷۶/۲ درصد در سال ۱۳۷۶ رسیده است. این روند نشان می دهد که بانک کشاورزی به تدریج در حال افزایش سهم خود از بازار سپرده های بانکی است.

ج - در همین دوره، نسبت مانده سپرده های بانک به کل بدهی ها و حقوق صاحبان سهام از ۴/۱۹ درصد در سال ۱۳۷۱ به ۶/۳۴ درصد در سال ۱۳۷۶ رشد پیدا کرده است.
د - روند سودآوری بانک در دوره گفته شده نشان می دهد که به دلیل عدم مکان یابی مناسب صحیح شعب جدید و عدم اقدام جدید برای هماهنگی فرهنگی داخلی بانک با فضای مشتری مداری، نه تنها توفیقی حاصل نشد بلکه بانک به بالاترین میزان زیان دهی در طول عمر خود رسید، به نحوی که بیش از دو سوم حساب سرمایه بانک را زیان انباشته تشکیل می داد.

در مجموع توسعه شعبه های روستایی و اقدام های انجام شده در این مقطع هر چند توانست موقعیت بانک را نسبت به دهه ۱۳۶۰ بهبود بخشد، اما بانک همچنان مشکلاتی در زمینه تجهیز منابع پیش رو داشت. از این رو برای غلبه بر این دشواری ها از پایان سال ۱۳۷۶ به بعد، اصلاحات در بانک کشاورزی وارد مرحله نوینی شد.
۲-۴ مرحله دوم رویکرد جدید بانک کشاورزی، دوران جدید (سال ۱۳۷۷ به بعد)

در این مرحله ابتدا تلاش شد زیربنای ایجاد سازمانی یادگیرنده فراهم شود و برای آزادسازی توانایی های نیروی انسانی بانک، برنامه تواناسازی

باتوجه به فعالیت بانک های خصوصی و همچنین گسترش فعالیت های موسسه های مالی و اعتباری غیر دولتی، فضای حاکم بر فعالیت سیستم بانکی ایران در حال تحول به فضای رقابتی است. افزون بر این، اهتمام ویژه دولت به مسئله اشتغال و تلاش برای ایجاد رونق اقتصادی از یک سو و آگاهی جامعه از تحولات و پیشرفت های نظام بانکی در سطح جهان از سوی دیگر، انتظار عمومی از بانک های کشور را به طور چشمگیری افزایش داده است

پدیده ها و چالش های یاد شده، به دلیل تنگناها و شرایط حساس بخش کشاورزی کشور، رسالت سنگینی را بر عهده دارد. بانک کشاورزی باید از یک سو به رقابت با دیگر بانک ها و موسسه های اعتباری دولتی و خصوصی بپردازد و منابع بیشتری جمع آوری کند و از سوی دیگر منابع جمع آوری شده را به بهترین شیوه در اختیار فعالان بخش کشاورزی قرار دهد. در واقع این بانک زمانی خواهد توانست خدمات بیشتر و مطلوب تری به بخش کشاورزی ارائه کند که بتواند قدرت تجهیز منابع خود را افزایش دهد و از اتکای خود به منابع مالی دولتی بکاهد. در این راستا از چند سال گذشته بانک کشاورزی به منظور بهبود تجهیز منابع خود، فعالیت بانکداری تجاری را در دستور کار خود قرار داده و با تاسیس شعب جدید در شهرهای بزرگ و انجام خدمات متنوع بانکی قدرت تجهیز منابع و سپرده های مردمی را افزایش داده است.

بانک از گزینش رویکرد جدید در تامین مالی بخش کشاورزی، حضور گسترده تر در نواحی شهری به منظور تجهیز منابع بیشتر و به دنبال آن حضور گسترده تر در بخش کشاورزی از راه اعطای اعتبارات و تسهیلات بیشتر به کمک منابع جمع آوری شده، بوده است. بررسی عملکرد بانک در دوره یاد شده نشان می دهد که گزینش رویکرد جدید، سیاست درستی بوده است.

ب- یکی از مشکلاتی که بانک کشاورزی در گذشته با آن روبه رو بوده وابستگی شدید به منابع استقراضی از سایر بانک های کشور و کمک های دولتی بوده است. حل این مشکل و افزایش میزان خودتکایی مالی بانک، یکی دیگر از اهداف بانک در تغییر رویکرد به شمار می رفت. بررسی های انجام گرفته بیانگر افزایش سهم بانک کشاورزی از بازار سپرده های بانکی است.





کشاورزی توسط بانک کشاورزی مستلزم بازنگری و تغییرات بنیادین و استراتژیک در شیوه‌های تامین مالی متکی بر قابلیت‌ها و توانمندی‌های داخلی بانک بود.

این تحولات موجب جهت‌گیری‌های جدید بانک کشاورزی در راستای خوداتکایی در بخش کشاورزی و اندیشه دستیابی به منابع جدید شد و یکی از این راهکارها حضور فعال در کلان‌شهرها، شهرها و مراکز پولی و مالی - تجاری متمرکز در حوزه‌های شهری بوده که در درجه اول با هدف جذب منابع موجود در این بخش‌ها و تزریق به بخش کشاورزی و در درجه دوم با هدف توسعه و تکمیل شبکه بانکی در سراسر کشور اتخاذ و عملیاتی شد.

قطعا با توجه به حجم نقدینگی و منابع پولی و مالی در گردش و بسیار قابل ملاحظه موجود در مناطق شهری و تجاری اتخاذ راهبرد «تاسیس شعب شهری» در همگرایی هرچه بیشتر بانک کشاورزی با الزامات رشد و توسعه بخش استراتژیک کشاورزی راهبردی هوشمندانه بود که یقینا با نگاهی اجمالی بر فلسفه وجودی این شعب همگان بر ضرورت تداوم این راهبرد اتفاق نظر داشته و در ادامه راه نیز باید با تجدیدنظر در ساختارها و رویه‌های مورد عمل در مورد شعب شهری زمینه تجدید حیات این شعب متناسب با فلسفه وجودی آنها را فراهم ساخت که در ادامه و به اجمال پس از اشاره‌ای کوتاه به اهداف و فلسفه وجودی این شعب و نیز بررسی آسیب‌های موجود پیش روی آنها راهکارهایی نیز برای بهبود عملکرد این شعب متناسب با انتظارات و خواسته‌های موجود و متصور از آنها ارائه خواهیم کرد:

ب) اهداف شعب شهری:

اگرچه بانک کشاورزی به‌عنوان تنها بانک تخصصی بخش کشاورزی از سالیان دور نقش اول در تامین مالی این بخش را عهده‌دار بود، اما عدم تجدید ساختار سازمانی بانک تا قبل از دهه هفتاد از یک سو و نیز تحولات روبه‌رشد بخش کشاورزی از سوی دیگر و به تبع آن نیاز فزاینده فعالان عرصه کشاورزی به تامین مالی پایدار و مطمئن به‌عنوان نهادهای حیاتی در رشد و گسترش فعالیت‌های مرتبط با بخش کشاورزی موجب شده بود عملا بانک کشاورزی در تامین منابع مالی حوزه کشاورزی با چالش‌ها و محدودیت‌های عمده‌ای مواجه شود. محدودیت در اعتبارات دولتی و عدم تکافوی منابع دولتی و نیز عدم امکان اتکای صرف به منابع یادشده برای توزیع و تزریق به بخش کشاورزی موجب شد بانک کشاورزی با تغییرات راهبردی و اتخاذ رویکردهای نوین به‌دنبال منابع مطمئن و پایدار و مستقل از حمایت‌های دولتی باشد



۵۰

شعب شهری و گام‌هایی تا رسیدن به هدف

اصغر احمدی - کارشناس مسئول گروه آمار مدیریت بانک در استان زنجان
نسترن قاسمی - کارشناس بازاریابی

الف) فلسفه پیدایش شعب شهری در بانک کشاورزی:

اگر در سال‌های نه‌چندان دور واژه بانک کشاورزی برای همگان به ناگاه تداعی گر روستا و روستایی بود (که البته چندان هم بیراه نبود)، اما در حال حاضر این برند برای بسیاری نماد یک بانک فعال و فراگیر در سراسر ایران بوده و این در حالی است که اصل و بنیاد مأموریت و فلسفه وجودی بانک کشاورزی در همه عرصه‌های خدمت‌رسانی بانک همواره مبتنی بر توسعه، رشد و ارزش‌آفرینی حداکثری برای حوزه‌های

مرتبط با بخش استراتژیک کشاورزی بوده است. این مأموریت تا قبل از دهه هفتاد بیشتر متکی بر منابع و حمایت‌های دولتی بود، اما با توجه به رشد و توسعه روزافزون کشاورزی و همسویی با سیاست‌های کلان اقتصادی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران که بیشتر متکی بر شناسایی، گسترش و بسط مزیت‌های تولیدی ویژه در زیربخش‌های کشاورزی بوده ادامه راهبردها و سیاست‌های قبلی بانک کشاورزی تناسبی با تحولات یادشده نداشته و ایفای نقش موثر و راهبردی در تامین مالی بخش



اگر در سال های

نه چندان دور واژه

بانک کشاورزی

برای همگان به ناگاه

تداعی گز روستا و

روستایی بود، اما در

حال حاضر این برند

برای بسیاری نماد یک

بانک فعال و فراگیر در

سراسر ایران بوده و این

در حالی است که اصل

و بنیاد ماموریت و فلسفه

وجودی بانک کشاورزی

در همه عرصه های

خدمت رسانی بانک

همواره مبتنی بر توسعه،

رشد و ارزش آفرینی

حداکثری برای

حوزه های مرتبط

با بخش استراتژیک

کشاورزی بوده است

که البته تا قبل از ابلاغ بسته سیاستی و نظارتی در مورد شبکه بانکی خصوصی نیز کاملاً مشهود و محسوس بود، مجموعاً موجب تقلیل و افت قابل توجه توان رقابتی بانک به ویژه در مناطق شهری و تجاری در تحقق سهم از بازار توسط این شعب شد.

۲- ج - فقدان مزایای رقابتی در امکانات و توانمندی های شعب شهری نسبت به رقبا از ابعاد مختلف به ویژه موارد مطروحه در بند یک که اخیراً بیان شد. برخی مصادیق فقدان مزایای رقابتی شعب شهری نسبت به رقبا به ویژه در چند ساله اخیر عبارتند از: ۱- ۲- ج - عدم برابری و تناسب نرخ سود سپرده های بانک نسبت به بانک های خصوصی (تا قبل از ابلاغ بسته نظارتی و سیاستی بانک مرکزی) و موسسه های مالی و اعتباری (با توجه به اینکه استراتژی بسط و توسعه شبکه رقباي مختلف در مناطق شهری و تجاری اتفاق افتاده است)

۲- ۲- ج - آزادی عمل و اختیارات نامحدود اغلب رقباي بانکی در ارائه انواع خدمات مورد انتظار مشتریان که صرفاً اشاره به فرآیند، نحوه و میزان ارائه ضمانت نامه های بانکی به عنوان یکی از خدمات مورد انتظار در حوزه تجاری گواه بر این مدعاست.

۳- ج - استیجاری بودن بیشتر شعب شهری و فقدان برخورداری از مکان ملکی و قابل قیاس نبودن فضا و مکان شعب شهری نسبت به انواع رقباي موجود در کلان شهرها و شهرها.

۴- ج - افت کیفی خدمات ارائه شده توسط شعب شهری به دلایل متعدد از جمله درگیر بودن شعب شهری با انواع اعتبارات خرد که در سنوات اخیر موجب ایجاد ترافیک کاری سنگین در شعب شهری و عدم امکان خدمت رسانی مطلوب به مشتریان شده است.

۵- ج - عدم وجود خط مشی ها و رویه های متفاوت برای ارتقای توان رقابتی شعب شهری در مجموعه سیستم بانکی به جز یکی دو ساله اخیر که البته گرچه این تغییرات در خط مشی ها در شعب شهری محسوس بوده، اما متناسب با نیازها و خواسته های این شعب در مواجهه با رقبا نبوده است.

۶- ج - عدم توانمندی لازم و کافی در مدیریت موثر و کارآمد مشتریان بخش تجاری و شهری با روستایی و تفاوت های موجود در خواسته ها و انتظارات در قشر یاد شده که نیازمند ارائه خدمات به گونه و شیوه های متفاوت به ایشان بوده که از مصادیق این عدم توانمندی می توان به ضعف در مذاکره با مشتریان، ضعف در چگونگی ترویج و پیشبرد برنامه های فروش خدمات و ... اشاره کرد.

۷- ج - عدم تغییر نگرش شعب شهری در

بسترها، شرایط و پیش نیازهای مطابق با شرایط محیطی، در نهایت موجب پیشبرد اهداف عالی بانک در بسیاری از ابعاد مختلف و بهبود حیات سازمانی بانک کشاورزی خواهد شد.

ج) عملکرد شعب شهری «از آغاز تا امروز»

نگاهی اجمالی به وضعیت عملکردی شعب شهری موید آن است که این شعب در بدو تاسیس و طی چند سال از عملکرد قابل قبولی برخوردار بوده به نحوی که بسط و توسعه شعب شهری در مجموع موجب افزایش سهم از بازار شده و تاحدی نسبت به قبل از دوره رشد و توسعه این شعب، منابع قابل توجهی را جذب بانک کرده که این امر در بهبود خودتکایی مالی بانک که تا قبل از حضور فعال و گسترده در عرصه شهری و تجاری بیشتر محدود و محصور به منابع استقرای و حمایت های دولتی بوده نیز تاثیرگذار است به نحوی که موجب شد بانک کشاورزی پس از حضور فعال در عرصه تجارت شهری بتواند حجم قابل ملاحظه ای از اعتبارات و تسهیلات را در زیربخش کشاورزی عرضه و نقش بارزتری را در بالندگی و پویایی روبه رشد حوزه کشاورزی ایفا و منابع پایدار و مطمئنی را برای آن ارائه کند

در گذر زمان و البته به دلایل متعدد به ویژه تغییر و تحولات در محیط پیرامونی بانک به خصوص تغییرات محیطی اثرگذار بر ادامه فعالیت های شعب شهری و تغییرات بنیادین در رویکردهای نظام بانکی طی چندساله اخیر موجب شد عملاً انتظارات موجود از این شعب در هاله ای از ابهام قرار گیرد به گونه ای که حتی در مواقعی نه تنها شعب شهری در چرخه جذب منابع توفیق چندانی نداشته باشند بلکه بعضاً به مصرف کننده منابع نیز تبدیل شوند و در سایر شاخص ها نیز با افت های محسوسی همراه باشند که از جمله آنها می توان به ضعف در شاخص های سودآوری، انضباط مالی و ... اشاره کرد.

در این مجال به برخی از عوامل موثر در عدم تحقق اهداف و انتظارات از شعب شهری به شرح زیر اشاره می شود:

۱- ج - رشد روزافزون و غیرقابل تصور رقبا در ابعاد و اشکال مختلف از بانک های خصوصی گرفته تا انواع و اقسام موسسه های مالی و اعتباری آشنا و ناآشنا به گونه ای که در چند سال اخیر شعب شهری بانک کشاورزی در تنگنای رقبا محصور شده اند. به جز حصار تعدد، تنوع و تکثر قارچ گونه رقبا، رفتار خارج از عرف، رویه و قانون اغلب موسسه های مالی و اعتباری به ویژه در سال های اخیر و عدم تبعیت از ضوابط جاری در نظام بانکی و ضوابط بانک مرکزی

و بسط و توسعه شعب در مراکز شهری و تجاری یکی از مهمترین رویدادها در دوره حیات بانک کشاورزی بوده است.

این شعب باید ضمن توسعه و تکمیل شبکه بانکی در سراسر کشور و ارائه خدمات به اقشار مختلف با جمع آوری منابع مردمی موجود در سایر زیربخش ها، امکان ارتقای توان مالی بانک در حمایت از بخش کشاورزی را فراهم می کردند.

البته شعب شهری و فلسفه وجودی آنها به جز تامین مالی از سایر بخش ها و تزریق به بخش کشاورزی (به عنوان مهمترین و اصلی ترین هدف بانک از بسط و گسترش شعب شهری)، اهداف دیگری را نیز دنبال کرده که می توان از آن به موارد زیر اشاره کرد:

۱- ب - بهبود و ارتقای شاخص های عملکردی بانک به ویژه شاخص ها و استانداردهای نظام بانکداری بین المللی از جمله اصلاح و بهبود نسبت های مالی همچون نسبت خودتکایی مالی و بسیاری از شاخص های دیگر متصور در سیستم بانک جهانی که موید ارتقای توان مالی و تغییر نگرش در سیستم بانکی بانک کشاورزی از جزئی نگری به کلی نگری است.

۲- ب - امکان ارائه خدمات فراگیر برای فعالان عرصه کشاورزی در اقصی نقاط کشور و عدم محدود و محصور بودن خدمات بانکی مورد نیاز این بخش در حوزه های روستایی یا صرفاً بخش هایی از مناطق جغرافیایی کشور.

با اتخاذ این راهبرد (بسط و توسعه شعب شهری) ضمن ارائه خدمات بانکی به همه اقشار و بخش ها، حوزه عمل دریافت خدمات فعالان عرصه کشاورزی از صرفاً روستاها یا مراکز استان ها به کل مناطق ایران افزایش یافته که خود به نوعی تکمیل و بهبود چرخه ارزش آفرینی بانک به لحاظ ابعاد مکانی و زمانی نیز تلقی می شود.

۳- ب - ارتقای سطح و دامنه عملکردی بانک در راستای راهبردهای منتهی به تبدیل بانک کشاورزی به یک بانک تمام عیار. اگرچه رشد روزافزون تکنولوژی موجب تعدد و تنوع بسترهای دریافت خدمات بانکی شده و حتی بعضاً موجب تقلیل قابل توجه ابعاد زمانی و مکانی در چگونگی و نحوه دریافت خدمات مذکور شده، اما همچنان موضوع «مکان» به عنوان یکی از مولفه های مهم در تحقق اهداف بانک و نیز از مولفه های مورد توجه مشتریان در ارزیابی ها و مقایسه بین بانک ها مطرح بوده، از این رو بسط و گسترش شبکه بانکی در سراسر کشور از پیش فرض های تحقق راهبرد بانک تمام عیار تلقی می شود.

بر این اساس وجود شعب شهری و بسط و گسترش آنها در صورت فراهم شدن



تغییر نگرش در شعب شهری از اتکای صرف به قابلیت اعتباری برای رقابت با رقبای موجود و تبدیل آن به نگرش مبتنی بر ارتقای کیفیت خدمات از موثرترین راهکارها در بهبود عملکرد شعب شهری تلقی می شود

چگونگی رقابت با مجموعه رقبای موجود در حوزه عمل به عنوان یک عامل بسیار موثر که از ابتدای تاسیس شعب شهری همچنان شاهد تداوم آن هستیم. نگرش غالب شعب شهری در چگونگی رقابت با نظام بانکی (خصوصی - دولتی) و موسسه های مالی و اعتباری مبتنی بر امکان اعطای تسهیلات بوده که البته افراط در آن مغایر و معارض با فلسفه وجودی شعب شهری است که متأسفانه این نگرش و تلقی موجب شده برخی شعب شهری نه تنها توفیقی در جذب منابع مورد نظر بانک نداشته باشند بلکه با چالش های عمده ای از جمله مسائل مرتبط با وصول تسهیلات اعطایی مواجه باشند که بیشتر نیز ناشی از عدم بهره مندی صحیح از امکانات و قابلیت های طراحی شده در سال های اخیر بوده است.

د) راهکارهای بهبود عملکرد شعب شهری:

شاید به جرات بتوان ادعا کرد تغییر نگرش در شعب شهری از اتکای صرف به قابلیت اعتباری برای رقابت با رقبای موجود و تبدیل آن به نگرش مبتنی بر ارتقای کیفیت خدمات از موثرترین راهکارها در بهبود عملکرد شعب شهری تلقی می شود. با قبول این موضوع که شاکله فکری و عملکردی همکاران در بانک کشاورزی همواره مبتنی بر اعطای تسهیلات شکل گرفته و اغلب شعب شهری نیز با این شاکله فکری هدایت و مدیریت می شوند بنابراین تغییر در نگرش همکاران در مورد فلسفه وجودی شعب شهری و اصلاح آن به سوی ارائه خدمات به جای تمرکز صرف بر اعطای تسهیلات بتواند گام بلندی در جهش عملکردی این شعب محسوب شود. علاوه بر لزوم بهبود تغییر در نگرش، راهکارهای دیگری که هم زمان با تغییر نگرش باید در برنامه های کاری بانک در مورد شعب قرار گیرد عبارتند از:

۱- تدوین خط مشی های سالانه متناسب با شرایط محلی: اگر بتوان خط مشی های سالانه بانک را متناسب با شرایط و مولفه های موثر هر منطقه از جمله در سطح یک استان تدوین و ابلاغ کرد، می توان با لحاظ کردن تمام محدودیت ها و معذورات برون سازمانی، توان رقابتی شعب را متناسب با شرایط حاکم بر منطقه بهبود بخشید

۲- تجدیدنظر در پراکنش شعب شهری و لزوم بررسی های منطقه ای در قالب طرح «آمایش شهری» به منظور اصلاح و بهبود پراکندگی شعب مزبور: واقعیت آن است که تغییرات موجود در شهرهای مختلف موجب تغییر در مرکزیت نظام پولی بسیاری از شهرها شده و این واقعیت لزوم بررسی و مکان یابی مجدد برای شعب شهری را اجتناب ناپذیر کرده است.

۳- تدوین نظام ارزیابی و تجدیدنظر بنیادی در مولفه ها و شاخصه های ارزیابی شعب شهری: با توجه به اینکه شاخص ها و مولفه های ارزیابی در واقع جهت دهنده رفتار و عملکرد شعب هستند، بنابراین قطعا بخشی از عدم تحقق انتظارات از شعب شهری به واسطه شاخص ها و مولفه های ناکارآمد فعلی در ارزشیابی و رتبه بندی آن شعب بوده و از آنجا که فلسفه وجودی این شعب متفاوت از شعب اعتباری و روستایی است، شاخص ها و مولفه های ارزیابی و رتبه بندی شعب شهری نیز باید کاملاً متفاوت و متناسب با انتظارات و خواسته ها از این شعب طراحی، تدوین و اجرا شود.

۴- لزوم طراحی و تدوین نظام ارزشیابی کاملاً متمایز و متفاوت برای پرسنل شعب شهری نسبت به شعب روستایی:

شاخص ها و مولفه های ارزشیابی پرسنل شاغل در شعب شهری باید به گونه ای طراحی و تدوین شود که برآیند آن، تحقق

اهداف متصور از شعب شهری متناسب با فلسفه وجودی را به همراه داشته باشد در غیر این صورت تغییر نگرش همکاران این شعب نیز که به عنوان یک مولفه ممتاز در بهبود و ارتقای شعب شهری مطرح است، محقق نخواهد شد.

۵- طراحی و تدوین خدمات جامع بانکداری اختصاصی (PRIVATE BANKING)

۶- تسریع در عملیاتی کردن سامانه مدیریت ارتباط با مشتریان به منظور ارتقای توان و آگاهی همکاران در ارائه یا پیشنهاد خدمات اختصاصی (سفارش سازی) برای مشتریان شعب شهری مبتنی بر مولفه های موثر در طبقه بندی انتظارات گروه های مختلف مشتریان به منظور حداکثر ارزش آفرینی برای مشتریان.

۷- لزوم تجدیدنظر در خدمات بانکداری الکترونیک با هدف ارتقای مزیت های نسبی و رقابتی از جمله بهینه سازی خدمات در قالب موبایل بانک، اینترنت بانک، تلفن بانک و سایر سامانه های خدماتی.

۸- بررسی آثار تفویض اختیار بر ارائه بهینه خدمات و تسهیلات شعب و مقایسه آن با سایر بانک ها.

۹- بررسی راهکارهای کاهش دوباره کاری ها و عملیات تکراری و زائد در فعالیت بانکی و تاثیر آن بر سودآوری.

۱۰- طراحی الگوها و ارائه راهکارهای مناسب برای جذب مشتریان جدید و افزایش وفاداری مشتریان قدیم.

۱۱- ارائه مدل مطلوب و بهینه تعداد گیشه ها و دوایر شعب شهری برای رعایت اصول مشتری مداری.

۱۲- بررسی شیوه های تبلیغات برای جذب مشتریان با توجه به ویژگی منطقه ای.

۱۳- بررسی عوامل موثر بر ایجاد منابع پایدار در بانک و اثرات آنها در تخصیص بهینه منابع.

کلام آخر

تهیه و چاپ ویژه نامه موضوعی شعب شهری، نتیجه همکاری صمیمانه و مشارکت مجموعه ای از همکاران بانک در مدیریت ها و شعب مختلف سراسر کشور است که به فراخوان دریافت مقاله اداره کل بازاریابی و امور مشتریان درخصوص موضوع شعب شهری، با حس مسئولیت و تعلق خاطر سازمانی پاسخ گفته و علی رغم نبود منابع، پیشینه و سوابق مدون درخصوص این موضوع، هر یک به فراخور، گامی قابل ستایش در این راه برداشته اند که به واسطه محدودیت فضای چاپ، امکان استفاده از همه آنها در این شماره میسر نشد و به رسم قدردانی از همکاری همه این عزیزان تشکر می شود.

اداره کل بازاریابی و امور مشتریان