



بانک تجارت پس از خصوصی سازی

بانک تجارت به عنوان یکی از پنج بانک بزرگ تجاری کشور با توجه به اعتبار و قدمت و توانمندی‌های کارکنان و مدیرانش می‌تواند پس از خصوصی سازی نیز همچنان به عنوان یک بازیگر مهم در اقتصاد کشور ایفای نقش کند. داشتن ۱۷ درصد از مجموع منابع سپرده‌ای پنج بانک بزرگ تجاری و کسب بیشترین میزان EPS در میان این بانک‌ها نشان از توفیق بانک تجارت در تثبیت جایگاه خود پس از عرضه سهام در بورس دارد. اما گذار از سازمان دولتی به بنگاه خصوصی قدرتمند و با رعایت ملاحظات حاکمیت شرکتی نیازمند برنامه‌ریزی روشن و دقیق برای طی دوران گذار و پس از آن است. مطابق چشم‌اندازی که برای بانک تجارت ترسیم شده است، این بانک باید بتواند به یکی از پنج بانک بزرگ خاورمیانه تبدیل شود و ضمن به حداکثر رساندن سود خود، سهم فعلی‌اش را از بازار منابع بانکی نیز حفظ کند. البته تحقق این مهم نیازمند افزایش ظرفیت بانک در یافتن فرصت‌های سرمایه‌گذاری جدید در داخل و خارج از کشور و توجه به لزوم برخی تغییرات بنیادین است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود:

مجیدرضا داوری
مدیرعامل بانک تجارت

گستره ذی‌نفعان بنگاه تغییر می‌کند و اهداف و خواسته‌های سهامداران در سرفلوچه عملکردهای بانک قرار می‌گیرد. ساختار بانک باید بازمهندسی شود که این موضوع در وهله اول شامل بازمهندسی کلان فرآیندها بر اساس شرایط یک بنگاه خصوصی است تا بتوان یک ساختار سازمانی چابک برای بانک طراحی کرد.

بانک تجارت در دوران پس از خصوصی سازی نیز ضمن پایبندی به تعهدات خود در پیشبرد برنامه‌های اقتصادی دولت خدمتگذار، نظیر حمایت از بنگاه‌های اقتصادی زودبازده، مسکن مهر، مسکن روستایی، طرح هدفمندسازی یارانه‌ها و... برنامه

تغییر در ساختار و مأموریت‌ها

مهم‌ترین تغییری که با خصوصی شدن یک بانک رخ می‌دهد، تغییر در شرح وظایف و مأموریت‌هاست. یک بانک دولتی عمدتاً اهدافش را با سیاست‌ها و جهت‌گیری‌های اقتصادی و پولی دولت تنظیم می‌کند و در حالت درست، مسیرهای اعطای تسهیلات و جذب منابع را بر اساس قوانین سالیانه بودجه تنظیم می‌کند. قطعاً در یک بانک دولتی نیز تحصیل حداکثر سود و جلوگیری از مطالبات معوق به عنوان یک اولویت مطرح است، اما هدف نهایی و اصلی تأمین خواسته‌های دولت به عنوان مالک اصلی بنگاه خواهد بود. پس از خصوصی سازی،

کسب و کار اصلی خود را جذب سپرده و اعطای تسهیلات و به عبارت دیگر، واسطه‌گری وجوه قرار داده است و به همین دلیل باید دسترسی فیزیکی به مشتریان خود در اقصی نقاط کشور را همچنان حفظ کند. البته دسترسی به مشتریان محدود به شعب فیزیکی نخواهد بود و بازمهندسی ساختارها و فرآیندها امکان حضور مؤثرتر بانک در بازارهای الکترونیکی و تجارت الکترونیکی را فراهم می‌آورد. استفاده از ظرفیت‌های بانکداری در فضای مجازی می‌تواند گستره دسترسی به مشتریان را وسیع‌تر سازد و هزینه‌های ارائه خدمات بانک را نیز کاهش دهد. بدیهی است در شرایط فعلی حفظ شعب کم‌بازده و پرهزینه در دستور کار بانک نیست و حذف این شعب در اولویت کاری بانک است.

یکی از مهم‌ترین حوزه‌هایی که پس از خصوصی سازی اهمیت بسیاری برای بانک پیدا می‌کند، مدیریت ارتباط با مشتری است. در برداشت جدید از مفهوم مشتری‌مداری هر مشتری، ولو کوچک، از لحاظ مبادله‌ای برای ما مهم است و در عین حال ارائه خدمات و مشوق‌ها به مشتریان با توجه به نوع ارتباط آنها با بانک نیازمند برنامه دقیق و منسجم و توجه به تفاوت خواسته‌های گروه‌های مختلف مشتریان است.

تغییر در نظام برنامه‌ریزی

با توجه به شرایط خاص حاکم بر فعالیت بانک‌ها در زمان دولتی بودن، نظام برنامه‌ریزی بانک‌هایی که مسیر خصوصی سازی را طی می‌کنند، باید دستخوش تغییرات مهمی شود. نظام برنامه‌ریزی بانک همواره باید متکی به یک هسته مرکزی باشد تا فرآیندهای لازم برای هم‌افزایی عملکرد واحدهای مختلف را طراحی کند و راهبردهای کلی در حوزه‌هایی مانند روش‌های سودآوری، افزایش بازده دارایی‌ها و بهبود شاخص‌های سرانه را تعیین کند. در نگاه اول به نظر می‌رسد برای بانک‌های تجاری کشور، که مسیر خصوصی شدن را طی می‌کنند، سودآوری اولویت بیشتری بر جمع‌آوری سپرده داشته باشد. در شرایط جدید باید با افزایش میزان اختیارات در صرف هزینه‌ها و اعطای تسهیلات، توانمندی آنها را در افزایش سود عملیاتی و ارزش‌آفرینی برای بانک افزایش داد. در این مسیر، کوتاه کردن و ساده‌سازی فرآیندهای ارائه خدمات و تسهیلات و چابک شدن ساختار بانک نقشی تعیین‌کننده دارد.

ضرورت تحول در مدیریت منابع انسانی

در فرآیند خصوصی سازی موضوع حوزه منابع انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است. به دلیل شرایط خاصی که بانک‌های دولتی در کشور ما داشته‌اند، امور مربوط به جذب و توانمندسازی نیروی انسانی از قبیل روش‌های استخدام نیرو، نظام انصاف‌ها، نظام حقوق و مزایا و ساختار آموزشی از نظام‌مندی علمی برخوردار نیست و بر اساس نیازهای واقعی سازمان هدایت نمی‌شود. به همین دلیل، یک بنگاه عظیم تجاری پس از خصوصی شدن، چالش‌های زیادی در حوزه منابع انسانی پیش رو خواهد داشت. توانمندسازی کارکنان و تقویت انگیزش و وفاداری آنها به بانک مهم‌ترین موضوع مورد توجه در این حوزه است. در بحث توانمندسازی توجه ویژه ما به حوزه آموزش است. طراحی دوره‌های آموزشی جدید بر اساس نیازهای امروز بانک، توجه به



بر آنها تأکید شده، بانک تجارت به عنوان بنگاه اقتصادی خصوصی که باید صورت‌های مالی شفاف و همراه با سود قابل قبول را به سهامداران و مشتریان خود عرضه کند، متعهد به افزایش بازده سرمایه و دارایی‌ها و نظارت دقیق بر وضعیت گردش نقدینگی تحت مدیریت خود است تا توان برآورده ساختن نیازهای در حال تغییر مشتریان را داشته باشد. تحول در برنامه‌های بازاریابی بانک، اولویت‌بخشی به رویکردهای مشتری‌مدار در ارائه تسهیلات و خدمات، نظام‌مند کردن مدیریت ریسک، بهینه‌سازی شبکه شعب، توسعه فعالیت‌ها در حوزه بانکداری بین‌الملل و افزایش شعب بانک در خارج از کشور، ارتقای سطح دانش و تخصص نیروی انسانی و توسعه زیرساخت‌های مبتنی بر فن‌آوری اطلاعات از جمله مهم‌ترین برنامه‌های بانک تجارت برای ایجاد تغییر در برنامه کسب‌وکار است.

جدا از ارائه تسهیلات و خدمات بانکی، بانک تجارت به عنوان عضوی از مجموعه بزرگ اقتصاد کشور همواره کوشیده است ضمن رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، به مسئولیت‌های اجتماعی و ملی خود نیز عمل کند. اعطای عنوان بانک سبز ایران به دلیل اقدامات گسترده بانک تجارت در اعطای تسهیلات به واحدهای صنعتی غیرآلاینده و اعطای بیش از هزار و هشتصد میلیارد ریال تسهیلات برای جایگزینی خودروهای فرسوده و نوسازی ناوگان حمل‌ونقل کشور را می‌توان از جمله مهم‌ترین وجوه عملکرد بانک تجارت در این چارچوب تلقی کرد. همچنین بانک تجارت با اعطای ده‌ها میلیارد ریال کمک بلاعوض به زندانیان دینه، تحت پوشش قرار دادن صدها کودک بی‌سرپرست، ساخت ده‌ها باب مدرسه در مناطق محروم کشور، اعطای کمک‌های بلاعوض به بیماران کلیوی و... تلاش می‌کند به عنوان بنگاه اقتصادی مسئولیت‌پذیر و مشارکت‌جو در سرنوشت کشور ایفای نقش کند.

متقاضیان، اقدام به ایجاد و توسعه پایگاه داده‌های ملی از طریق بانک مرکزی و نهاد رتبه‌بندی اعتباری و اعتبارسنجی به منظور جمع‌آوری، پردازش و انتشار اطلاعات مشتریان کرده‌اند. در کشورمان نیز علاوه بر استفاده بانک‌ها از پایگاه داده بانک مرکزی، در سال‌های اخیر اقدام به توسعه سامانه تخصصی بانکی در زمینه رتبه‌بندی اعتباری و اعتبارسنجی مشتریان، از طریق شرکت مشاوره رتبه‌بندی اعتباری ایران با مشارکت بانک‌ها و مؤسسات مالی کشور و نظارت بانک مرکزی شده است. شرکت مشاوره رتبه‌بندی اعتباری ایران بر اساس آیین‌نامه نظام سنجش اعتبار، مصوب هیئت وزیران در سال ۸۶ با حمایت وزارت امور اقتصادی و دارایی، بانک مرکزی، سهامداران تمام بانک‌های دولتی و برخی بانک‌های خصوصی و نهادهای مالی و اعتباری تأسیس شد. در حال حاضر با عملیاتی شدن سامانه اعتبارسنجی، بخش عمده بانک‌های دولتی و بخشی از بانک‌های خصوصی به سامانه متصل شده‌اند و پیش‌بینی می‌شود تا پایان امسال تمام نظام بانکی به آن متصل شود. با توجه به فرمایش‌های مقام معظم رهبری در جمع کارآفرینان کشور و تأکید ایشان بر بهبود فضای کسب‌وکار، توجه به بهبود شاخص «اخذ اعتبار» به عنوان یکی از ۹ عامل مؤثر در بهبود فضای کسب‌وکار نقش مهمی در این راستا خواهد داشت. ایجاد زیرساخت‌های قانونی مورد نیاز جهت ارائه تسهیلات و میزان دسترسی و کیفیت اطلاع‌بخش‌های عمومی و خصوصی از تسهیلات، شاخص‌های بهبودیافته‌ای است که با عملیاتی شدن سامانه اعتبارسنجی شرکت مشاوره رتبه‌بندی اعتباری ایران، به طور کامل فراهم شده است.

توجه توأمان به توسعه و ایفای مسئولیت‌های اجتماعی

ضمن توجه به اهداف کلان اقتصاد کشور که در سند چشم‌انداز و برنامه‌های اقتصادی دولت خدمتگذار

ایجاد تخصص و مهارت در فرآیندهای آموزشی و توسعه کمی و کیفی آموزش با استفاده از ابزارهای الکترونیک در دستور کار قرار دارد و خوشبختانه بخش آموزش بانک تجارت توانسته است با افزایش فراگیری دوره‌های آموزشی و حضور مؤثر در اقصی نقاط کشور جرقه لازم برای ایجاد تحولات اساسی در بانک را به وجود آورد. در کنار این موضوع، بحث مشارکت کارکنان در سرنوشت بانک بسیار مورد توجه است. کارکنان باید به بزرگ‌ترین فرصت بانک برای تغییر و پیشرفت بدل شوند و این مهم بدون ایجاد احساس ارزش و تعلق و تشخیص سازمانی در کارکنان محقق نخواهد شد. تحول در نظام سازمانی بانک و حرکت از پست‌محوری به قابلیت‌محوری، تدوین و طراحی مسیرهای شغلی درست، برقراری یک سیستم جامع مشارکت کارکنان در سود بنگاه است.

روان‌سازی فرآیندهای اعطای تسهیلات همزمان با کاهش ریسک اعتباری

در یک بانک دولتی اعطای تسهیلات با نرخ‌های مصوب صورت می‌گیرد و بخش مهمی از تسهیلات با نرخ‌های ترجیحی و با نگاه به تأثیر آن در کل اقتصاد کشور اعطا می‌شود. در شرایط پس از خصوصی‌سازی اعطای منابع باید با سودآوری بیشتر و ریسک کمتر همراه باشد و به دلیل حذف نرخ‌های ترجیحی ممکن است رقیب مشتریان ما را جذب کنند. در بانک خصوصی اصل این است که پول را به جایی بدهیم که بیشترین بازده را برای سهامداران و سپرده‌گذاران ایجاد کند. در شرایط پس از خصوصی‌سازی، موضوع اعتبارسنجی و رتبه‌بندی عمومی و داخلی مشتریان با استفاده از متدهای علمی برای جلوگیری از ایجاد مطالبات معوق و کاهش ریسک بانک امری بسیار ضروری است. کشورهای مختلف دنیا به منظور تسهیل و تسریع در فرآیند شناخت، ارزیابی و اعطای تسهیلات اعتباری به