

# بانک صادرات ایران، تغییر در نگاه مدیران

سیدمحمد باقری



## مقدمه

در جوامع امروزی مهمترین عامل برای پیشبرد اهداف اقتصادی دولت ها، وجود موسسات اعتباری قدرتمند و پاک در آن اجتماع است. همچنان که مویرگها خون را از قلب به تمامی اعضای بدن می رسانند، شعب بانکها نیز با ارائه خدمات متنوع مالی سیاستهای کلان دولت را اجرا می کنند. موسسات مالی برای انجام دادن

فعالیت های خود نیازمند وجود نقدینگی هستند تا با تزریق آن در بازار به اهداف خود دست یابند.

بانک صادرات به عنوان یکی از بزرگترین بانک های کشور به دلیل دارا بودن سابقه ای طولانی، شعب متعدد و کارمندان کوشا در جذب مشتری به موفقیت های فراوانی در این راه دست یافته است، اما در سالهای اخیر به دلیل سیاستهای انقباضی دولت و بالا بودن مطالبات بانکها، در نتیجه ارائه نکردن

تسهیلات به مشتریان و از سوی دیگر بالا رفتن تعداد رقبای جدید، موجبات فرار مشتریان از شعب فراهم شده است.

در این مقاله کوشیده شده است به تفصیل به علل ضعف و قدرت نظام حاکم بر خدمات بانک صادرات ایران پرداخته شود تا با ارائه تصویری صحیح از نقاط ضعف و قدرت بزرگترین بانک خصوصی کشور، گامی در ارائه هرچه بهتر خدمات برای مشتریان فراهم شود.



## بررسی راهکارهای موجود در پیشبرد اهداف مالی بانک صادرات

### ۱- ارائه سریع خدمات به عنوان دروازه جذب منابع:

مشتری بانک به لحاظ فکری دارای افکار تجار است و اصل مهمی که در قانون تجارت بر تمامی افعال حکمفرمایی می کند، سرعت درمبادلات است تا با صرفه جویی در زمان‌های از دست رفته، این زمان‌ها تبدیل به یک زمان طلایی شده و در نهایت، گامی در جهت کسب سود برداشته شود.

در ۲ سال اخیر بانک صادرات با تعداد زیادی مشتریان روبه‌رو شده بود. در نتیجه بسیاری از مشتریان گروه دوم ترجیح دادند به جای ایستادن در صف‌های طولانی، بانک خود را عوض و به بانک خلوت‌تر که همانند بانک صادرات خدمات ارائه می دهند، مراجعه کنند.

البته چند ماهی است با دریافت نکردن قبوض به صورت دستی در شعب و راهنمایی مسئولان شعبه به استفاده از خدمات بانکداری الکترونیک این معضل مشتریان رفع شده است و به وضوح دیده می شود که مشتریان گروه دوم در حال فعال کردن حساب خود هستند.

### ۲- اهمیت ظاهر شعب و همکاران در هنگام ارائه خدمات به بانک:

از مهمترین عوامل جذب مشتری در درون شعب ظاهر و رفتار کارمندان صف است. بانک همه ساله با برگزاری کلاس‌های کنترل استرس و... در بهبود اخلاق همکاران تلاش فراوانی می کند و امید می رود همکاران نیز با تلاش و صبر در تقویت رفتار پسندیده خود بکوشند.

بانک صادرات در سال‌های اخیر تغییراتی را در شکل ظاهری شعب و باجه‌ها ایجاد کرده و گام مهمی در زیباسازی شعب برداشته است. در این میان استفاده از امکانات جدید مانند دستگاه نوبت شمار و... نقش بسزایی را

### گروه بندی مشتریان

فارغ از تقسیم بندی های ارائه شده برای مشتریان به لحاظ عملیاتی می‌توان مشتریان شعبه را به ۳ گروه تقسیم بندی کرد:

### گروه (الف) مشتریانی را که به عنوان «مشتری مخصوص» یا ویژه بانک از آنها نام برده می شود:

این گروه از مشتریان اکثراً شرکت‌های بزرگ یا افراد متمول هستند که در نقل و انتقال عمومی وجه در شعبه نقشی را ایفا نمی کنند، اما به دلیل میزان وجهی که در حساب خود دارند و ورود و خروج چک‌های رمزار، ساتنا و... تاثیر بسزایی بر منابع خواهند داشت.

البته فارغ از این موضوع که وجود این افراد برای شعب لازم است، همکاران شعب نیز در حفظ و نگهداری این مشتریان با ذکر عنوان مشتری خاص، ویژه و... آنان تلاش می کنند.

### گروه (ب) مشتریانی که آنان را می توان به «مشتریان دائمی» تعبیر کرد:

این گروه از مشتریان به لحاظ مبلغ موجودی حساب، دارای موجودی بالایی نیستند، ولی به لحاظ اینکه این افراد همه روزه به بانک رجوع و با واریز وجه به حساب خود، وجه نقد بانک را تأمین می کنند، از اهمیت بالاتری از مشتریان گروه «الف» برخوردار هستند.

نکته قابل توجه این است که شعب بعضاً به این گروه از مشتریان به لحاظ کم بودن وجه حساب آنان توجه خاصی نمی کنند، اما به دلیل اینکه این مشتریان وجه نقد شعبه را تأمین می کنند و تعداد آنان نیز برای هر شعبه بسیار است، نقش بسزایی بر منابع شعبه دارند.

### گروه (ج) مشتریان این گروه را می توان «مشتریان گذری» نام گذاشت:

مشتریانی این گروه به ۲ گروه بستانکار و بدهکار تقسیم می‌شوند.

بستانکار مشتریانی هستند که با واریز وجوه اتفاقی به شعب رجوع می کنند، مثل پرداخت قبوض و... بدهکاران مشتریانی هستند که با برداشت‌های اتفاقی مشتری شعب به حساب می آیند، همانند پرداخت حقوق و...



اصل مهمی که در قانون تجارت بر تمامی افعال حکمفرمایی می کند، سرعت درمبادلات است تا با صرفه جویی در زمان‌های از دست رفته، این زمان‌ها تبدیل به یک زمان طلایی شده و در نهایت، گامی در جهت کسب سود برداشته شود



در نظم‌دهی به فضای داخلی شعب داشته است.

در خصوص موقعیت اقتصادی شعب باید این نکته را متذکر شد شاید امروز اکثر شعب دارای موقعیت اقتصادی مناسب هستند، اما نباید ظهور رقبای جدید را که تعداد آنان نیز کم نیست، از یاد برد .

### ۳- جذب منابع به عنوان هدف عمده همکاران شعب:

از مهمترین اهداف همکاران شعب، بالابردن منابع است و فارغ از ارزان قیمت یا گران قیمت آن، همکاران در شعب سعی به جذب آن می‌کنند.

در رسیدن به این هدف جذب منابع ارزان قیمت از اهمیت بالایی برخوردار است و تمایل در تبدیل منابع گرانقیمت به ارزان قیمت است. این امر موضوعی بدیهی برای کسب منفعت برای بانک و یک رویه قابل قبول است، اما مشتری که بانک را محتاج خود می‌داند، زمانی که سرمایه او در بانک برای او منفعت خاصی را فراهم نمی‌آورد، رغبتی به کار با آن بانک ندارد و سرمایه خود را به بانک‌هایی دیگر که هم خلوت تر هستند و هم تسهیلات برتری ارائه می‌دهند، می‌برد.

پیشنهاد می‌شود که شعب از منفعت حد اکثر صرف نظر کنند و به منفعت حداقل رضایت دهند. شعب باید برای تشویق سرمایه‌گذاری در بانک صادرات تمامی مشتریانی را که در بانک به عنوان مشتری حساب جاری فعالیت می‌کنند، به استفاده از حساب پشتیبان تشویق کنند تا هم مشتری یادشده حفظ شود و هم مشتریان دیگر بانک‌ها تشویق به سرمایه‌گذاری در بانک صادرات شوند.

### ۴- نگاه به کارمزدها به عنوان یک وسیله، نه هدف:

امروزه در بانک برای دریافت سود از تمامی مشتریان کارمزد دریافت می‌شود، ولی با کمی تامل به نارضایتی مشتریان از این رویه پی خواهیم برد. برای نمونه، دریافت کارمزد از حساب‌های پس‌انداز یا چک‌های جاری در وجه صاحب چک نه تنها برای بانک منفعتی ندارد، بلکه موجب نارضایتی و در نتیجه فرار مشتری خواهد شد.

بانک باید خدمات خود به مشتریان را به دو دسته تقسیم کند: دسته اول خدماتی هستند که بانک به لحاظ جذب منابع از سوی مشتریان به آنان نیازمند است مانند واریز وجه، دریافتی وجه از حساب پس‌انداز، دریافت وجه از حساب کوتاه مدت یا جاری، افتتاح انواع حساب و... دسته دوم خدماتی هستند که مشتری به لحاظ استفاده از خدمات اولیه بانک به آنان نیاز دارد. مثل پاس شدن چک‌ها، رفع اثر انواع چک، برات، نواح ارتباط حساب، تسهیلات، ضمانتنامه‌ها و...

بانک باید تا حد امکان برای گروه اول خدمات، راه را برای مشتریان هموار و از دریافت هر گونه هزینه خوداری کند، اما گروه دوم خدمات بانک باید هزینه‌های مربوطه را دریافت کنند که میزان و چگونگی دریافت آن بسته به تعداد و مبلغ خدمات باید متفاوت باشد.

### ۵- تدوین یک روش نوین در ارائه پاداش و کارانه به همکاران:

حجم کار کارمندان نظام بانکی در مقایسه با کارمندان دیگر سازمان‌ها بسیار بالا است. نظام بانکی برای جبران

زحمت‌های همکاران خود از یک سو و تشویق آنان اقدام به پرداخت کارانه و پاداش بر مبنای میزان افزایش منابع شعبه و میزان مطالبات وصول شده، می‌کند.

متأسفانه آنچه امروز مبنای پیشرفت یک شعبه است، مقایسه یک شعبه با شعبه دیگر است. این امر کمی دوزخ عدالت است. مسئولان باید ضمن دقت در نوع تسهیلات، به منابع شعبه، تعداد اسناد همکاران، تعداد تسهیلات پرداختی و... توجه داشته باشند.

### ۶- لزوم اهمیت به ایده‌های نو از سوی کارمندان و مشتریان:

شاید این سخن درست باشد که می‌گویند: «مدیر باید دستور بدهد و کارمند اجرا کند»، اما این امر نافی آن نیست که مجری یک دستور، بهتر از دستور دهنده متوجه نقاط قوت و ضعف دستور شود. در نتیجه می‌تواند با ارائه پیشنهادهای کاربردی در پیشبرد اهداف مدیریت گام مؤثری بردارد. البته در بانک صادرات، مجاری قانونی برای ارائه نظرات پیش‌بینی شده است، اما متأسفانه در عمل این مجاری قابل اتکا برای حل معضلات موجود نیست و مدیران بانک باید ساز و کار مناسبی را برای این مسئله در نظر بگیرند.

نکته قابل توجه این که نوآوری باید چندین برابر ارزش مادی آن مورد تبلیغ قرار گیرد تا باب نوآوری‌های جدید را بگشاید.

### ۷- تسهیلات باید برای حل مشکل مردم داده شود، نه حل مشکل بانک:

امروزه شعب بانک‌ها تسهیلات مختلف می‌پردازند و هدف نهایی تسهیلات غیر تکلیفی، راضی نگه داشتن مشتری است تا به عنوان مشتری ناراضی منابع خود را از شعبه خارج نکنند.

اما واقعیت این است که فارغ از راضی بودن مشتری، مشتری در این نوع دریافت به دلیل حالت اضطرار موجود در خارج مجبور به مراجعه به بانک است و بانک نیز به سختی نیاز وی را برآورده می‌سازد.

بانک باید با شناسایی نیازهای موجود در بازار تسهیلاتی را روی ویتترین خود قرار دهد که مشتری با میل و رغبت به بانک رجوع کند و بانک را پناهگاه خود در هنگام سختی ببیند نه اینکه همانند اکثر مشتریان امروز بانک را به عنوان یک طناب اطمینان در نظر گرفته باشد.

به راستی اگر غیر این موضوع است، چرا یک مشتری سپرده‌های خود را در چند بانک به گردش در می‌آورد که البته یک بانک که بیشترین منافع او را تأمین می‌کند، به عنوان بانک مادر به حساب می‌آید.

برای مثال، اگر امروز مشتری به شعبه مراجعه و درخواست تسهیلات کند، اگر ارائه تسهیلات به فرض وجود کارکرد ممکن شود، در ویتترین بانک صرفاً وام مشارکت مدنی است. شاید این نظریه مخالف نظر مدیران بانک باشد و آنها بگویند راه پرداخت تمامی وام‌ها باز است، اما آنچه مهم است در عمل به دلیل وجود بخشنامه‌های متنوع و ضد و نقیض شعب قادر به پرداخت ۲ یا ۳ نوع وام هستند که امروز مشارکت مدنی راحت‌ترین شرایط را داراست.