

## متن سخنرانی جناب آقای عزیز عظیمی نوبر ضرورت کوشش مداوم برای بهبود خدمات بانکی

امروزه خدمات بانکی خاص فقط بازرگانان و شرکتها نیست. میلیونها نفر از اقشار مختلف از خدمات بانکی استفاده می نمایند. با رونق هر چه بیشتر اقتصاد تعداد خدمات بیشتر و کیفیت آنها بهتر می شود. اثر بانک در اقتصاد و جامعه همانند تنوع مشتریان آن متعدد و گوناگون است. بانکها نه تنها می توانند در به گردش در آوردن کارخانجات، احداث ساختمانها، توسعه مزارع و افزایش مبادلات تجاری مؤثر باشند بلکه می توانند در رونق اقتصاد حتی از طریق تأمین نیازمندیهای مختلف افراد و خانواده ها کارساز باشند. بانکها با مشخص نمودن نیازهای قشرهای مختلف در حقیقت با بازاریابی در جامعه می توانند خدمات و تسهیلات خاص مورد نیاز و قابل قبول را در امور بانکی مانند دریافت و پرداخت آسانتر پول، نقل و انتقال سریع وجوه و نیز تسهیلات برای مسکن و تأمین هزینه های تحصیل، ازدواج، مسافرت، درمان و بالاخره تسهیلات برای شروع کارهای تخصصی و حرفه ای و تولیدی را فراهم نمایند. با جذب قسمتی از امکانات وسیع معاملات متوسط و کوچک در بین طبقات مردم توأم با جذب سپرده های افراد، امکانات بانکها حتی در زمینه معاملات با بازرگانان و با مؤسسات تجاری، صنعتی و نیز در سایر بخشها تقویت می شود و توان آنها برای فعالیتهای اقتصادی بالا می رود. جذب فقط سپرده های از طریق آگهی و تبلیغ و به کارگیری آن عمدتاً در تجارت و

صنعت بدون ارائه خدمات مناسب برای صاحبان سپرده‌ها به تنهایی پاسخگوی نیازهای عصر حاضر نیست. ضرورت ایجاد می‌نماید بانکها فراگیرتر عمل نمایند.

بانکها باید در زمینه اصلاح ساختار سیستم بانکی، تحول‌پذیری و اهداف عمومی با یکدیگر همکاری و در عین حال تعادلی بین همکاری در این زمینه‌ها و رقابت در جذب مشتری و ارائه خدمات برقرار سازند. رقابت در عرضه خدمات و بهبود کیفیت آنها به عملیات بانکها تحریک می‌بخشد و موجب پیشرفت همه بانکها خواهد شد. به هر حال میدان وسیع و امکانات فراوان است. البته تعیین اهداف به تنهایی کافی نیست و بانکها باید برنامه‌ریزی صحیح داشته باشند و همراه کاروان همیشه در حرکت جامعه خود نیز مدام در حرکت باشند و نیازهای مؤسسات اقتصادی و افراد خصوصی را همانطوری که شرایط روز ایجاد می‌نماید تأمین نمایند.

در صحبت از تلاش برای تأمین نیازهای مشتریان جا دارد اشاره به فعالیتهای مشهور در بانکهای بین‌المللی در سیستم بانکداری سنتی بشود. همانطوری که اطلاع دارند برخی از بانکهای بزرگ اروپائی ضمن پویائی مداوم در فضای خود، حتی از اصول مشارکت در سیستم بانکداری اسلامی نیز بهره می‌گیرند و علاوه بر آن بعضاً بانکداری اسلامی را به همین نام به عنوان شاخه‌ای از فعالیتهای خود ارائه می‌دهند و از عقود اسلامی به صورت انواع دیگری از محصولات یا خدمات بانکی برای جذب معاملات در برخی از کشورها استفاده می‌نمایند.

بدون تردید می‌توان گفت ضرورت دارد بانکها خود را از حیث کادر، تجهیزات و روشها با عنایت به تحولات جامعه و دنیا مجهز نمایند و همواره به تکمیل و بهبود خدمات خود پردازند.

#### استفاده از تکنولوژی پیشرفته در بانکها

استفاده از تکنولوژی پیشرفته برای هر سازمان اقتصادی حیاتی است. بانکها از مدتها پیش برای تقلیل هزینه‌ها و افزایش سرعت عمل از دستگاههای مکانیزه و در سالهای اخیر از تجهیزات الکترونیک عمدتاً کامپیوتر و مینی کامپیوتر استفاده نموده‌اند. سیستم On - line

به عملیات بانکی شکل جدیدی داده و محاسبات مربوط به معاملات مشتریان را بروز و در حقیقت لحظه‌ای کرده است. ارتباطات مخابراتی بین‌المللی به قدری وسعت و سرعت پیدا کرده که انتقال وجوه و پیامها به صورت لحظه‌ای درآمده و حتی دریافت تسهیلات مالی با استفاده از کارت از راه دور را به طور خودکار میسر ساخته است. این تحولات در ضمن، باعث نیاز و ضرورت تخصصهای جدید و مدیریتهای جدیدی که بتواند در نهایت از این تجهیزات به نفع بانکها استفاده نماید شده است. در عین حال که این تجهیزات می‌تواند هزینه‌ها را تقلیل و انجام کارها را سرعت بخشد، عدم استفاده صحیح و کافی از آنها موجب افزایش هزینه‌ها و وابستگیهای غیرضروری شده مشکلاتی را هم به وجود می‌آورد. البته ضرورتاً تکنولوژی باید در خدمت بانکها باشد و هر بانکی می‌تواند متناسب با نیازهای خود از تکنولوژی پیشرفته توأم با آموزش کادر و آمادگیهای داخلی بهره‌گیرد با این نظر که بانک همواره رو به پیشرفت باشد و بتواند به سهم خود در پیشبرد اهداف اقتصادی جامعه نقش مؤثری را ایفاء نماید. در خرید و بهره‌برداری از تجهیزات کامپیوتری از خارج باید به مسئله آموزش کارکنان و نیز به هزینه‌های سرمایه‌گذاری و هزینه‌های سالیانه که تعلق می‌گیرد مخصوصاً به صرفه اقتصادی آن و چگونگی استمرار بهبود خدمات در سالهای بعد توجه و عنایت کافی بشود.

موضوع نرم‌افزار و اینکه آیا در داخل تهیه می‌شود یا با هزینه‌های سنگین از خارج خریداری و سالیانه هزینه هنگفت نگهداری به ارزش پرداخت می‌گردد بسیار مهم است. خرید سخت‌افزار خود یک مسئله است ولی به کارگیری آن و چگونگی استفاده از نرم‌افزارهای مختلف در طولانی مدت مسئله دیگر. این موضوع حائز نهایت اهمیت است و جا دارد همزمان با اوج‌گیری هیجان برای اتوماسیون، به مسئله آموزش اساسی در جهت بالا بردن توان تهیه نرم‌افزارها در داخل کشور و دستیابی به کارآئی بیشتر در به کارگیری تجهیزات مدرن خریداری شده از خارج توجه خاص مبذول گردد. سرمایه‌گذاری در جذب پرسنل مناسب و آموزش آنها بیش از سرمایه‌گذاری در تهیه تجهیزات کامپیوتری ضروری است و این موضوع خود بحث مفصلی است که یقیناً به موقع از طرف اساتید و اهل فن جداگانه مورد بحث قرار می‌گیرد. از لحاظ بانکها بسیار

مهم است که به مسئله آموزش پرسنل و توان تهیه قسمت عمده نرم افزارها در داخل کشور توجه لازم بشود. در این باره می توان به وضع برخی از بانکها در بعضی از کشورهای دیگر که با وجود خرید تجهیزات فراوان نتوانسته اند کار آئی خود را متناسب با سرمایه گذاریها بالا ببرند توجه نمود. انشاء... توفیق حاصل شود بانکها در ایران با بررسی پیشرفتهای و نواقص مشهود در سایر کشورها با حداقل هزینه ممکن حداکثر بهره برداری را از تکنولوژی به کار گرفته شده بنمایند و متناسب با اتوماسیون، تحولات لازم را هم در نحوه اتخاذ روشها و ارائه خدمات به عمل آورند تا به کارگیری تکنولوژی کمک به بهبود خدمات و بالا بردن کیفیت آنها بنماید.

#### محصولات یا خدمات بانکی

شیوع عرضه خدمت به عنوان محصول چهره بانکها را در خیلی از کشورها عوض کرده به طوری که همانند کارخانه یا مؤسسه تولید کننده امروز در برخی از بانکها صحبت از محصول یا Product می شود. برای مثال گفته می شود این بانک ۳۵ نوع محصول یا خدمت بانکی را ارائه می دهد و یا اینکه کدام یک از محصولات آن پرفروش است یا کدام کم به فروش می رسد. بدون شک و تردید می توان گفت این تحول یک اثر خیلی خوب داشته و آن اینکه مدیران و کارکنان بانک متوجه می شوند بانک یک دستگاه اداری نیست بلکه یک مؤسسه خدماتی است و باید همانند یک مؤسسه تولیدی، خدمات خود را آماده و برای فروش عرضه نماید. برای این کار بانک باید، ضمن مقابله با رقبا، همه گونه تمهیدات اولیه را برای تهیه محصول فراهم آورد و روشهای متناسب با فروشندگی را در عرضه «خدمت» مشابه کالا به کار گیرد و محیط بانک را همانند یک فروشگاه دلدیر و قابل قبول مشتریان آماده سازد.

لذا برای عرضه یک خدمت یا محصول، بانک نیز باید نخست وضع بازار را بررسی و سپس برای آن محصول بازاریابی نماید و خدمت طراحی شده از قبل را با اتخاذ تدابیر لازم برای فروش عرضه نماید. این طرز فکر که خدمات بانکی از نظر تهیه و فروش مشابه کالاهای تولیدی در صنعت است هنوز برای برخی از همکاران بانکی قابل تصور نیست.

خدمت بانکی را قابل مقایسه با محصول تولید شده در کارخانه نمی‌دانند و مشکل عمده در خیلی از سلسله مراتبهای اداری و حتی نزد برخی از تصمیم‌گیرنده‌های مؤثر نیز از همین طرز تلقی ناشی می‌شود. واقعیت این است که اگر به اصل موضوع که تأمین یک «تقاضا» مطرح است، از نظر نحوه ارایه، توجه کنیم فرقی نمی‌کند که تقاضا برای یک نوع وسیله برقی خانگی است یا فرضاً برای یک «وام شخصی». هر دو نوع (کالا یا تسهیلات) مشتری را از نظر تأمین یک تقاضا راضی می‌کند و برای فروشنده نهایتاً سودی را حاصل می‌نماید. در نوع اول فروشنده، کالای بادوام در اختیار مشتری می‌گذارد و در نوع دوم تسهیلات مالی که بتواند با آن هر خریدی را که مایل است نقدی انجام دهد.

البته منظور تشبیه پول به کالا نیست (مخصوصاً که این تشابه در بانکداری اسلامی پذیرفته نیست) مقصود تشبیه ارایه کالا با ارایه خدمت می‌باشد. به هر حال کارخانه تولید کننده لوازم برقی نخست بازاریابی کرده می‌داند چه تعدادی را می‌تواند در چه منطقه جغرافیائی به فروش برساند، هزینه تولید و سایر هزینه‌ها را برآورد نموده و قیمت‌های رقبا را هم می‌داند و سود را هم پیش‌بینی کرده است و حتی برای خدمات بعد از فروش نیز به عنوان «جاذبه برای مشتری» تمهیداتی را هم فراهم نموده است. کارخانه ممکن است لوازم خانگی و محصولات متعدد دیگری داشته باشد ولی برای آن محصول بخصوص همه اقدامات از جمله طراحی، بازاریابی، عرضه و فروش را جداگانه انجام داده است. حال بانکدار نیز باید برای هر کدام از خدمات خود بررسیهای دقیق بنماید و قابلیت عرضه آن را ارزیابی کند. تصور بفرمائید در صورتی که بانکی امکانات مالی داشته باشد که مبالغی وام یا تسهیلات با قشری از جامعه عرضه نماید یا مثلاً برای فارغ‌التحصیلان دانشگاهها، تحت شرایطی، برای شروع کار حرفه‌ای تسهیلات مالی اعطاء کند، از قبل مطالعات لازم را بنماید، همه مشکلات حقوقی، اعتباری و مقرراتی را رفع و با پیش‌بینیهای لازم محصول خود یعنی «تسهیلات مالی» را برای فروش عرضه نماید، ظرف ۲۴ یا حداکثر ۴۸ ساعت از لحظه مراجعه متقاضی، درخواست او را رد و یا در صورتی که شخص واجد کلیه شرایط باشد تسهیلات را در اختیار وی بگذارد و در انجام درخواست مشتری عیناً مانند یک فروشنده عمل کند، ملاحظه بفرمائید چه نشاط و

تحرکی در بین مشتریان به وجود خواهد آمد! واقعاً اگر بانکها بتوانند با بررسیهای مداوم و با اتخاذ روشهای نو خدمات خود را بر پایه اقتصادی قرار دهند به طوری که حذف کارهای زائد ملموس و تلاش آنها در جهت تسهیل امور خدماتی برای مشتریان محسوس باشد و در این زمینه بانکها با هم رقابت نمایند به حق بانکها محکهای اقتصادی و در عین حال مؤسسات نمونه کارآئی، سرعت و سودآوری خواهند بود.

امروزه مشتری حاضر است حتی مبلغی کارمزد بیشتر بپردازد ولی کارش سریع انجام گیرد. با بررسی مختصر در خیلی از اموری که امروز افراد به خاطر آن شخصاً به بانکها مراجعه می کنند ملاحظه خواهد شد که وقت زیادی از مردم و در مجموع از مملکت بی جهت تلف می شود. خیلی از کارها را می شود با نامه، تلفن و حتی در ساعات غیراداری انجام داد. البته تعدادی از نارسائیهها از مؤسسات و سازمانهای دیگر به بانکها منتقل گردیده، معهداً اگر به خدمات ارائه شده پایه اقتصادی داده شود، بانکها خواهند توانست با برخورد اقتصادی و تجاری نارسائیهها را برطرف نمایند.

بدیهی است در صورتی که بانکی معتقد به روش ارائه خدمت همانند محصول تولید شده باشد باید شبکه و سیستم اداری خود را نیز مشابه یک مؤسسه اقتصادی با بخشهای امور تولید و فروش طوری مطابق با اهداف تغییر دهد که هر محصولی متولی داشته باشد و خدمت عرضه شده از مرحله طراحی تا فروش و امور بعد از فروش مسئولین مشخص داشته باشد و بالاخره ترازنامه هر یک از واحدهای بانک و نتایج حاصله ملاک و معیار سنجش قرار گیرد و هیچ عملکردی مثبت یا منفی در انبوه جمع عملیات گم نشود. به عبارت دیگر نمی شود در بانکی صحبت از Product یا محصول کرد ولی در عین حال مشتری را «ارباب رجوع» تلقی نمود و با روحیه «اداری» محض و بی توجه به آثار اقتصادی معاملات و عملیات کارکرد.

گاه در صحبت از توسعه خدمات بانکی، برخی از بانکداران مشخص بودن عقود اسلامی و محدودیتهای قانونی و شرعی را عنوان می نمایند. بانکداری اسلامی مبتنی بر حرام بودن ربا (بهره) می باشد و این اصل است. خوشبختانه قانون عملیات بانکی بدون ربا در ایران به نحوی تنظیم و تدوین گردیده که با رعایت کامل اصول و موازین شرعی،

ضمن حفظ منافع صاحبان سپرده‌ها و توجه به جهات اجتماعی، میدان فعالیت بانکها را بسیار وسیع پیش‌بینی کرده است. مثلاً ماده پنج قانون مقرر می‌دارد:

«منافع حاصل از عملیات مذکور در تبصره ماده ۳ قانون مزبور بر اساس قرار داد منعقدۀ متناسب با مدت و مبالغ سپرده‌های سرمایه‌گذاری و رعایت سهم منابع بانک به نسبت «مدت و مبلغ» در کل و جوه به کار گرفته شده تقسیم خواهد شد.»

لذا در هر معامله مجاز، به صورت مشارکت، می‌توان متناسب با «مدت و مبلغ» به کار گرفته شده طرف مشارکت، صاحب سپرده و بانک در سود حاصله شریک باشند. این ماده خیلی از امکانات را برای بانک میسر می‌سازد و یقیناً به استناد سایر مواد نیز می‌توان از امکانات دیگری استفاده نمود. در حالی که در انواع عقود پیش‌بینی شده، می‌توان تحت همان عقود مشخص شده مثلاً عقد مشارکت یا عقد جعاله دهها نوع محصول خدماتی و تسهیلاتی را ارائه داد. حتی در زمینه جذب سپرده‌ها می‌توان با ارائه روشهای جدید تحت مقررات موجود سپرده‌ها را در مقابل گواهی سپرده برای مدتهای کمتر مثلاً سه ماه و شش ماه نیز قبول کرد و از این نظر به گردش سریعتر پول و نقدینگی صاحبان سپرده‌ها و بالا بردن توان معاملاتی و سرمایه‌گذاری اشخاص کمک بیشتری کرد. مدیریتهای بانکی باید از قوانین موجود و شرایط مجاز، با تحقیق و بررسیهای مداوم، در جهت راه‌یابی برای تسهیل و ارائه خدمات بیشتر و جهت بالا بردن کیفیت خدمات استفاده کنند. بسیار ضروری است که در بانکها روحیه تفکر برای تحول، راه‌یابی و تلاش جهت بهبود خدمات ادامه یابد و حتی اگر لازم باشد لوایح و آئین‌نامه‌های جدید نیز پیشنهاد گردد.

در هر صورت، در ارایه محصولات یا خدمات آنچه باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد نیاز مشتریان و قابلیت فروش محصول یا خدمت است. همانطوری که خیلی از تولیدکنندگان به علت عدم مرغوبیت محصولشان نمی‌توانند فروش خوبی داشته باشند بانکها نیز در سطح بین‌المللی گاه با وجود ارائه خدمات یا محصولات متعدد در مورد برخی از این خدمات مواجه با عدم توفیق و مالا ضرر می‌شوند. بهبود کیفیت خدمات و حفظ صرفه اقتصادی شرط اساسی است. بانکها باید مدام در این زمینه مجاهدت نمایند و

باید قبول کنند روش امروز لزوماً مناسب فردا نخواهد بود. باید با آینده‌نگری و آمادگی برای پذیرش تحول مدام کوشش به اصلاح روشها و بالا بردن کیفیت خدمات خود بنمایند.

### لزوم اداره بانک به عنوان یک واحد اقتصادی

بانکها را نمی‌توان به صورت مؤسسات اداری صرف نگاه داشت و از آنها انتظار خدمت خوب یا سود کافی داشت. نه تنها سرمایه و نیروی انسانی قابل توجهی در یک بانک به کار گرفته شده بلکه میلیاردها سپرده مردم نیز در آن به کار گرفته می‌شود. یک چنین مؤسسه عظیم اقتصادی نمی‌تواند فقط با شرایط مطلقاً اداری کار کند و یا به اصطلاح فقط در حد مقررات و مطابق معیارهای اداری انجام وظیفه نماید. در دنیای امروز عموماً بانکها متحول شده‌اند. آنهایی که نتوانستند خود را با شرایط تطبیق دهند از رده خارج شدند و اگر هم باقی ماندند در ارایه خدمات با کیفیت عالی توفیق نداشته‌اند. بانکدار امروز نه تنها باید مدیر خوبی باشد بلکه باید قدرت سرپرستی یک مؤسسه عظیم اقتصادی و توان ایجاد انگیزه در کارکنان را نیز داشته باشد. معلومات بانکی لازم ولی به تنهایی کافی نیست. اعضای بانک باید در انگیزه و فکر مانند کارکنان یک مؤسسه تولیدی و تجاری با مدیریت همسو و هماهنگ باشند. مدیران و کارکنان جملگی باید روحیه فروشندگی داشته باشند. در بانکها باید فرهنگ «عملکرد» اساس امتیازات کارکنان باشد و برای ایجاد این فرهنگ باید مدیریتها جمیع امکانات را به کار گیرند تا انگیزه کافی برای همه اعضای بانک فراهم شود و همگی با هم در یک جهت تلاش نمایند. عامل مهم تغییر و تحول در بانکها اول سطح بالای مدیریت است. قبل از ایجاد تغییر در کارکنان باید خود مدیریت بالای بانک ضرورت تحول در خود را بپذیرد.

حتی در کشورهایی هم که بانکهای خصوصی فعالیت دارند، بانکهای صدرصد دولتی و یا ملی شده وجود دارند. تعلق به دولت به خودی خود دلیل این نیست که بانکها نتوانند با موازین تجاری کار کنند و نتوانند خود را با شرایط روز تطبیق دهند. اصل این است که قبول کنیم هدف از تأسیس یک بانک «فعالیت اقتصادی» است. پس کلیه



روشهای پذیرفته شده اقتصادی، سیستمها، تجهیزات و امکاناتی که برای پیشرفت بانک و توسعه خدمات بانکی با کیفیت بالاتر موجود باشد باید مورد استفاده قرار گیرد. در انتخاب پرسنل، آموزش آنها، اتخاذ روشهای عمل و کسب سود کافی برای صاحبان سپرده و نیز فراهم آوردن خدمات و تسهیلات مورد نیاز افراد و مؤسسات در جامعه بانکهها باید همواره بر پایه اقتصادی و با روحیه تحول پذیری و با آینده نگرایی گام بردارند. خوشبختانه در دهه اخیر تحولات زیادی در سیستم بانکی ایران حاصل شده است و بانکهها طبق قانون بانکداری بدون ربا با موازین اسلامی فعالیت دارند و در جهت ارائه خدمات به مشتریان نیز قدمهای مؤثری برداشته اند. با عنایت به اینکه تحول هیچ وقت متوقف نمی شود و یک ضرورت مستمر می باشد، لازم است بانکهای ایران نیز با نگرشی به آنچه اکنون در بانکهای دیگر کشورها انجام می شود و با توجه خاص به انتظارات مردم و با حفظ معتقدات و رعایت قوانین خودمان، نسبت به بهبود کیفیت خدمات تلاش بیشتری بنمایند. در این زمینه انتظار از رده های بالای مدیریتهای بانکی این است که با ایجاد تحولات عمیقتر و با اقتصادی تر کردن فعالیتهای بانکی و به کارگیری روشهای نو و تجهیزات مدرن طوری عمل نمایند که بانکها در جمهوری اسلامی ایران با پویایی بیشتری خدمات خود را با کیفیت بهتر به مردم عزیز مملکتمان ارائه دهند و در این راه و در شکوفائی هر چه بیشتر اقتصاد جمهوری اسلامی ایران به توفیقات بیشتر نائل آیند.

انشاء...!