

## فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در بانک تجارت

### با هدف افزایش کارایی منابع در اختیار

### جناب آقای مهندس سیدعلی میلانی

مدیر عامل بانک تجارت

#### پیشگفتار

از برنامه‌ریزی در شبکه بانکی کشور به عنوان بنگاه‌های اقتصادی، سابقه چندانی در دست نیست. در واقع بانک‌های پیش از انقلاب اگر هم دارای برنامه استراتژیک برای تحقق اهداف عالی خود بوده‌اند، سوابق روشنی از برنامه‌ریزی مزبور ثبت و ضبط نشده است. بانک‌های پس از انقلاب نیز به دلیل ماهیت خود اساساً نیازی به تدوین اهداف استراتژیک و برنامه‌ریزی به معنی اخص آن احساس ننموده، ضرورت امر را عموماً به گردن صاحب سهم (دولت) انداخته‌اند. در بانک‌داری پس از انقلاب (بانک‌داری دولتی) ملی شدن و ادغام بانک‌ها تحت نام‌های جدید از یک سو و الزامات مترتب بر سیستم بانکی طی دو دهه گذشته از سوی دیگر وضعیتی را پدید آورد که تعیین گروه اهداف و برنامه‌ریزی استراتژیک در مفهوم علمی آن موضوعیت چندانی نیافت و به تدریج این مهم به بوته فراموشی سپرده شد.

مقاله حاضر بر باور ضرورت وجود برنامه‌ریزی استراتژیک در بانک‌های کشور تنظیم شده است. به این امید که ارائه آن، به عنوان آغاز کوششی هر چند کوچک، بتواند زمینه‌های لازم را برای واقعی کردن جایگاه بانک‌ها (به عنوان بنگاه‌های اقتصادی فعال و دارای برنامه) در شرایط رقابتی فراهم سازد. مقاله مشتمل بر دو بحث متمایز است. در مبحث نخست به مفاهیم تئوریک برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی مالی و استراتژیک‌های یک بانک در اقتصاد رقابتی اشاره گردیده و در مبحث بعد به رئوس برنامه‌ریزی استراتژیک در بانک تجارت پرداخته شده است. ذکر این نکته ضروری است که در ارائه مبحث نخست از تئوری‌های برخی نظریه پردازان بانکی در کشورهای در حال توسعه بهره‌گیری شده است.

## فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در بانک تجارت با هدف افزایش کارایی منابع در اختیار

### مقدمه

بخش حقیقی اقتصاد عمدتاً دو بازار "کالا"، "خدمات" و "بازار کار" را در بر می‌گیرد و بخش مالی آن را می‌توان مجموعه‌ای از پس‌اندازکنندگان، گیرندگان تسهیلات و مؤسسات مالی دانست که دارای روابط متقابل با یکدیگرند. بخش مالی عبارتست از مجموعه نهادها و مؤسسات مالی برای تسهیل جریان پول و اعتبار بین تجار، خانوارها و دولت. بخش حقیقی و بخش مالی اقتصاد به مثابه دو بال یک پرنده‌اند که کارکرد غیر کارآمد هر بخش، بخش دیگر را از انجام وظایف خود باز می‌دارد. از این رو کارکرد مؤثر و بهینه این دو بخش لازم و ملزوم یکدیگرند.

حضور کارایی در بخش مالی اقتصاد تأثیر مستقیم در رشد و توسعه اقتصادی دارد و در این میان علاوه بر این که روابط نظام یافته میان نهادهای مالی تشکیل دهنده بازارهای مالی باید منسجم و مؤثر و کارا باشد، ساختار درونی این نهادها نیز باید به گونه‌ای طراحی و تعبیه گردد که بتوانیم شاهد افزایش روز افزون کارایی در عملکرد این نهادها باشیم. نهادهای تشکیل دهنده بازارهای مالی شامل بورس اوراق بهادار، شرکت‌های سرمایه‌گذاری، صندوق‌های بازنشستگی، شرکت‌های بیمه، نظام بانکی و... است.

عملکرد بهینه هر یک از این نهادها در پشتیبانی از بخش حقیقی اقتصاد نقش مؤثری دارد. لیکن با توجه به عدم گستردگی بازار سرمایه در ایران و نقش مسلط نظام بانکی در تأمین مالی بنگاه‌های اقتصادی، نحوه عملکرد این نظام اثر تعیین‌کننده‌ای دارد و از این رو ضرورت برنامه‌ریزی و اتخاذ روشهای نوین در بهره‌گیری از منابع در دسترس نظام بانکی بیش از پیش اهمیت می‌یابد.

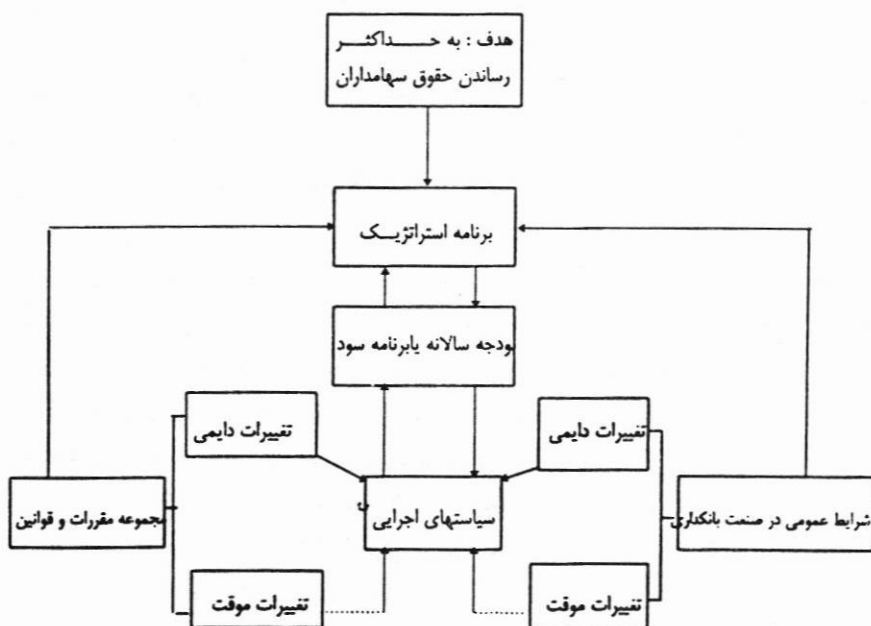
### ۱- فرآیند تئوریک برنامه‌ریزی استراتژیک در یک مؤسسه مالی

فرآیند برنامه‌ریزی در یک مؤسسه مالی مانند بانک، روندی منظم برای دستیابی به اهداف حداکثرسازی حقوق صاحبان سهام می‌باشد. به بیان ساده این نوع برنامه‌ریزی، روابط متقابل ریسک و بازده را در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در بر می‌گیرد. همان‌گونه که در شکل (۱) نشان داده شده است، فرآیند برنامه‌ریزی را می‌توان به سه مرحله یا افق زمانی تقسیم نمود. برنامه استراتژیک اغلب یک دوره ۳ ساله و یا بیشتر را تحت پوشش قرار می‌دهد ولی برنامه ریزی سود یا بودجه‌بندی یک فرآیند سالانه است. سیاست‌های عملیاتی نیز فعالیت‌های برنامه‌ریزی روزمره بانک‌های تجاری را پوشش داده و مدیران میانی و رؤسای شعب بانک‌ها را راهنمایی و هدایت نموده و حدود وظایف آنها را مشخص می‌کند.

یکی از وظایف عمده برنامه‌ریزان در مرحله اجرایی، مشخص نمودن اثرات تحولات دایمی در فضای عمومی صنعت در برنامه‌ریزی سود و برنامه استراتژیک می‌باشد. این برنامه‌ها باید دارای انعطاف‌پذیری مناسب در مقابل این تغییر و تحولات باشند.

معمولاً دگرگونی در برنامه‌های بلند مدت منجر به ارزیابی مجدد در سیاست‌های اجرایی کوتاه مدت می‌گردد. از طرف دیگر تغییرات در مراحل اجرایی نادیده گرفته شده و لذا تأثیری در فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک نمی‌گذارد.

### شکل (۱) - فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در بانک



در اغلب موارد، برنامه استراتژیک بنگاه‌های اقتصادی توسط مدیران ارشد آن انجام می‌گیرد. برنامه‌ریزی استراتژیک نیاز به بررسی همه جانبه موضوعات زیر دارد:

- ۱- بانک باید چه اقداماتی را برای به حداکثر رسانیدن حقوق صاحبان سهام انجام دهد؟
  - ۲- تهیه گزارش جامعی از نقاط قوت و ضعف سازمان بانک.
  - ۳- تعریف و شناخت فاصله میان جایگاه کنونی و جایگاه مطلوب ترسیم شده آن در آینده.
- نتایج بدست آمده در این مرحله ممکن است رهنمودهایی را برای تعیین اهداف استراتژیک بانک فراهم سازد و آن‌بخش از موقعیت‌هایی که فرصت‌های بالقوه بیشتری را در اختیار بانک قرار می‌دهد،

مشخص می‌نماید. سرانجام اقدامات جدیدی که جهت بهره‌برداری از این فرصت‌ها لازم است را معین می‌کند. این رهنمودها ممکن است شامل یک سیستم جدید ارتباط با مشتری، تجدیدنظر در سیاست‌های اعطای تسهیلات، ساختار قیمت‌گذاری خدمات، پیشنهادهای مربوط به صرفه‌جویی در هزینه، گزارشی از فلسفه مخاطرات درونی سازمانی و شناخت فعالیت‌های غیرمحوری سازمان باشد.

### ۱-۱- اهداف بلند مدت بانک

تبیین مأموریت اصلی بنگاه‌های اقتصادی یکی از بحث‌انگیزترین و مهم‌ترین تصمیمات در فرآیند برنامه‌ریزی است. منظور از مأموریت، توسعه سهم و نقش بانک‌های تجاری در بازار است. جایگاه و نقش یک بانک ارائه‌دهنده کلیه خدمات مالی متفاوت است از جایگاه بانک یا مؤسسه مالی که در یک زمینه خاص به صورت عمده و یا خرد به فعالیت تخصصی بپردازد. یان مسئله حائز اهمیت است که بانک تجاری بپذیرد که هدف یک مؤسسه مالی در اقتصاد تأمین نیازهای مالی آن اقتصاد است. این صحیح نیست که خود را به عنوان سازمانی که ارائه‌کننده یک سری محصولات مشخص نظیر حساب‌های جاری، سپرده‌ها و تسهیلات باشد معرفی نماید. یعنی این‌که اهداف بانک تجاری می‌بایست حول محور هدف تأمین نیازهای مالی مشتریان باشد. یک بانک همچنین باید محل جغرافیایی ارائه خدمات خویش را مشخص نموده و تعیین کند که دامنه تنوع خدماتش چقدر باشد، کدام بخش از بازار او را به اهداف خود می‌رساند و چگونه باید پاسخ‌گوی موقعیت‌های ایجاد شده ناشی از تغییرات قانونی و محیطی باشد. نهایتاً سازمان بایستی نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی و برای سرمایه‌گذاری بر روی نقاط قوت یک استراتژی رقابتی طراحی نماید.

**اهداف و مقاصد:** یک بانک تجاری باید مجموعه‌ای از اهداف مشخص و شفاف داشته باشد تا این‌که بتواند از ایجاد شبهه و اختلاف سازمانی در تعریف آنچه که این مؤسسه مالی به دنبال آن است، اجتناب کند. اهداف باید به صورت کمی قابل بیان بوده و به‌طوری‌که کارکنان و مدیران برای محک زدن عملکرد خود در چرخه برنامه‌ریزی، شاخص و مقیاس لازم را در اختیار داشته باشند.

**فرآیند ارتباط متقابل:** از موقعی که برنامه استراتژیک به مرحله اجرا گذارده می‌شود این برنامه، بایستی بر اساس یک اصول دائمی و ممتد کنترل شود. قواعد تصمیم‌گیری طراحی شده در برنامه منابع، باید قابلیت انعطاف‌پذیری برای اجرای سیاست‌های دیگر را نیز داشته باشد. این برنامه همواره باید مورد بازنگری و ارزشیابی قرار گیرد تا مشخص گردد آیا برنامه پاسخ‌گوی سؤالات فراروی بانک خواهد بود یا خیر؟

### ۲-۱- جایگاه برنامه‌ریزی استراتژیک

وضعیت موجود برنامه‌ریزی استراتژیک در بنگاه‌های اقتصادی نشان می‌دهد که این نوع

برنامه‌ریزی مورد توجه زیادی قرار نگرفته و مباحث مربوطه به فرهنگ حاکم بر بانک، کیفیت خدمات، و کاربرد استراتژی، جایگزین آن شده‌اند. دلیل چنین واکنشی ممکن است تاکید زیاد بر برنامه‌ریزی و عدم ایجاد محیطی مناسب به منظور ارائه افکار استراتژیک در کارکنان باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک همچنین قربانی تطبیق یافته با یک یا چند تکنیک ساده و نظیر تحلیل منحنی‌های آموزشی، پرتفوی خدمات، چرخه عمر محصول و برنامه‌ریزی پرتفوی شده است. ایراد همه این تکنیک‌ها اینست که تنها نقش یک متغیر را در محیط رقابتی در نظر می‌گیرند.

## ۲- برنامه‌ریزی مالی

استراتژی عبارت است از تخصیص مجدد منابع در طول زمان به منظور دستیابی به اهداف روشن در آینده. برنامه‌ریزی به معنی مراحل به کارگیری استراتژی‌هاست و سیاست‌ها عبارتند از به کارگیری وظایف اجرایی خاص. از آنجائی که اعمال سیاست‌ها، تأثیر متقابل در برنامه‌ها و سایر سیاست‌های اجرایی دارد، یکی از وظایف مدیریت مرتبط ساختن تصمیم‌گیری‌ها با همدیگر است. البته به دلیل این‌که آینده غیر قابل پیش‌بینی است، بنابراین تصمیم‌گیری همواره با عدم اطمینان همراه خواهد بود. در این قسمت ما ابتدا به مفاهیم برنامه‌ریزی مالی می‌پردازیم و سپس ابعاد مختلف عوامل اثرگذار در آن را بررسی می‌نمائیم.

### ۲-۱- مفاهیم برنامه‌ریزی مالی بانک

وظیفه اصلی مدیریت بانک تهیه یک استراتژی رقابتی مبتنی بر اطلاعات موجود در خصوص محصولات، بازاریابی آنها، و متغیرهای مالی می‌باشد. چنانچه این سه عامل در نظر گرفته نشوند. مؤسسه مالی به اهداف اساسی خود که همانا افزایش دادن حقوق صاحبان سهام است، دست نخواهد یافت. تئوری‌های مالی معتقدند که حقوق صاحبان سهام یا از طریق کاهش ریسک بنگاه همراه با EPS<sup>۱</sup> ثابت میسر است و یا این‌که می‌توان با افزایش EPS در یک حد ریسک ثابت نیز به این هدف رسید. جالب توجه است که بدانیم تصمیم‌گیری‌های مالی بانک‌های تجاری مرتبط و اداری سلسله مراتب خاصی می‌باشند. برای مثال وقتی یک بانک تجاری شعبه جدیدی را که سودآور هم هست افتتاح می‌کند، سود بیشتری در اختیار بانک قرار می‌گیرد که می‌تواند آن را مجدداً سرمایه‌گذاری کرده و یا بین سهامداران تقسیم نماید. فرآیند تجهیز منابع، سرمایه‌گذاری و توزیع منابع حاصله چرخه ارزش<sup>۲</sup> نامیده می‌شود. چرخه ارزش پس از پایان اولین مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک آغاز می‌شود یعنی هنگامی که بانک درک روشنی از موقعیت رقابتی خود بدست می‌آورد. سه عامل مختل در تقابل و

تعامل اند که بتوانند بر روی ارزش سهام بانک تأثیر بگذارند این سه عامل عبارتند از:

۱- سری جریانات نقدی ورودی و خروجی بانک.

۲- زمان بندی این سری جریانات نقدی.

۳- ترجیحات ریسکی سپرده گذاران.

## ۲-۲- ابعاد مختلف عوامل مؤثر در برنامه ریزی

برای بنا نهادن یک استراتژی مالی که به موجب آن حقوق صاحبان سهام بانک رو به افزایش گذارد، مدیریت مالی باید کلیه عناصر مرتبط با چرخه ارزش و رابطه داخلی این عناصر را در نظر داشته باشد. ابعاد مختلف این وظیفه به شرح زیر قابل بیان است:

الف: رابطه میان عوامل خارجی (نظیر بازارهای مالی و مقررات و قوانین حاکم) و انتخاب های راهبردی بانک های تجاری.

ب: مراحل کسب نقدینگی و قیمت گذاری دارایی ها برای بدست آوردن سود و درآمد عملیاتی.

ج: رابطه میان ساختار تأمین مالی بانک و حقوق صاحبان سهام در یک بانک تجاری.

د: تأثیر تکنولوژی رایانه بر هزینه مبادلات و تحول بازارهای مالی.

باید توجه داشت بحث حداکثر سازی حقوق صاحبان سهام بانک، پیچیده تر از مقوله افزایش عادی هر سهم (EPS) می باشد. به کارگیری EPS به عنوان تنها شاخص عملکرد یک مؤسسه مالی با مسائل زیر مرتبط است:

الف: در یک بانک، عایدی هر سهم از طریق اتخاذ تصمیمات حسابداری تحت تأثیر قرار می گیرد. مثلاً تصمیمی مبتنی بر افزایش ذخیره وام های سوخت شده، منجر به کاهش سود بانک می گردد و در حالی که در همان سال ممکن است نسبت درآمد به فروش (خدمات) افزایش یافته باشد.

ب: ارقام مربوط به درآمد معمولاً میزان ریسک فعالیت های بانک را منعکس نمی نماید.

ج: روش EPS قادر نیست اثر تورم و نرخ سودهای دریافتی بر درآمد خالص بانک را از هم دیگر متمایز نماید.

د: روش EPS بر این نکته واقف نیست که برای افزایش حقوق صاحبان سهام نرخ بازدهی بانک باید بالاتر از میانگین موزون هزینه سرمایه آن باشد.

لذا روشن است که باید موازنه ای بین سودآوری، ریسک و رشد منابع بانک ایجاد شود تا دستیابی به هدف حداکثر سازی حقوق صاحبان سهام عملی گردد.

## ۳- سیاست های رقابتی بانک

دنیای امروز، دنیای رقابت بنگاه های اقتصادی به منظور تسخیر بازارها و جلب مشتریان آنهاست.

محور عمده این رقابت‌ها، اتخاذ روش‌ها و سیاست‌های جذب برای اقناع مشتریان به منظور جذب آنان است. بانک‌ها نیز در این میان استثناء نیستند و با ارائه راه کارهای گوناگون سعی در رقابت کردن با سایر بانک‌ها و مؤسسات مالی در عرصه‌های ملی و بین‌المللی دارند.

در این قسمت علاوه بر ارائه مطالب حائز اهمیت در برنامه‌ریزی برای رقابت، راهکاری متداول را در ایجاد رقابت در نظام بانکداری مورد توجه قرار خواهیم داد.

### ۳-۱- اجزای استراتژی رقابتی در فرآیند برنامه‌ریزی

آنچه که در خصوص موضوع رقابت بانک‌ها در فرآیند برنامه‌ریزی باید مورد توجه قرار گیرد، به شرح زیر خواهد بود:

- با ارائه یک تحلیل کلی و تفصیلی در مورد صنعت بانکداری، چگونگی تحولات آن در آینده را باید مورد توجه قرار داد.
- شناخت ریشه‌های مزیت‌های رقابتی بانک نظیر توانایی ارائه خدمات باقیمت پایین‌تر و یا توانایی ارائه خدمات متمایز و منحصر به فرد.
- تهیه‌گزارشی از نقاط قوت و ضعف بانک و توانایی بانک برای سرمایه‌گذاری در این زمینه‌ها.
- ایجاد فرآیند انتخاب و یا اصلاح استراتژی‌های موجود.

### ۳-۲- راهکارهای متداول در ایجاد رقابت در صنعت بانکداری

در بازارهای امروزی مشتری ضامن بقای سازمان است. آنچه مشتری بخواهد دارای ارزش است و سازمان باید در جهت خواست‌های مشتریان گام بردارد. مشتریان نیز ارزش را در کیفیت بالای توأم با قیمت معقول می‌دانند. مشتریان از دارایی‌های بسیار با ارزش سازمان هستند و بدون وجود آنها، عملکرد سازمان بی‌معنی خواهد بود. از این‌رو محور رقابت بانک‌ها جذب مشتری بیشتر منظور تجهیز منابع بیشتر است. استراتژی‌های موجود برای رقابت بین بانک‌ها را می‌توان به شرح ذیل بیان کرد:

#### الف - استراتژی ارائه خدمات با هزینه پایین:

این استراتژی نیازمند:

- الف - ۱: بدست آوردن سهم قابل توجهی از بازار، تا بانک بتواند قادر به صرفه‌جویی در هزینه‌های فن‌آوری، پرسنلی، آماری و اطلاعات، و بازاریابی گردد.
- الف - ۲: طراحی ابزارهایی برای تسهیل ارائه خدمات؛ نظیر عملیات حساب‌های جاری، تسهیلات با نرخ سود پایین، کارت‌های اعتباری و غیره.

الف - ۳: سرمایه‌گذاری‌های کلان: به عنوان نمونه به کارگیری سیستم ATM<sup>۱</sup>، هزینه‌های مبادله را کاهش می‌دهد.

### ب - استراتژی متمایز سازی خدمات:

در این مورد بانک باید سیاست‌های متنوعی را به منظور متمایز ساختن خدمات خود از سایر بانک‌ها به کار گیرد. از جمله:

ب - ۱: طراحی خدمات؛ برای مثال ایجاد خطوط اعتباری مرتبط با انواع خاصی از حساب‌های جاری.

ب - ۲: به کارگیری فن‌آوری جدید؛ مانند استفاده از اتاق پایاپای خودکار اسناد برای ارائه برنامه‌های مدیریت نقدینگی جامع به مشتریان تجاری.

ب - ۳: ارائه ویژگی‌های جدید از قبیل شبکه ATM کشوری.

ب - ۴: خدمات مشتریان: اختصاص باجه‌های خاص در ساعات شلوغ به مشتریانی که گردش حساب بالایی دارند.

### ج - تعیین گروه‌های هدف:

این استراتژی به بانک امکان خواهد داد تا بر روی گروه‌های خاصی از مشتریان به صورت متمرکز عمل نماید، مانند تمرکز بر روی گروه‌های سنی یا درآمدی خاص، و یا تمرکز بر روی بخشی از بازار یا بازار جغرافیایی ویژه.

## ۳-۳- مسایل و مشکلات استراتژی‌های رقابتی

### الف - مشکلات به کارگیری استراتژی ارائه خدمات با هزینه پایین:

- تغییر تکنولوژی ممکن است آموزش‌ها و سرمایه‌گذاری‌های قبلی را بی‌اثر نموده کند و رقبا را قادر سازد تا بتوانند با به کارگیری تکنولوژی جدیدتر، با هزینه پایین‌تری به مشتریان خدمات ارائه نمایند.

- توجه زیاد به کنترل هزینه ممکن است بانک را از حرکت‌های مؤثر بازاریابی و ارائه خدمات باز دارد.



### ب - مشکلات به کارگیری استراتژی متمایز سازی خدمات:

- تقلید رقبا ممکن است تمایز محصولات را از میان ببرد.
- مشتری به مرور زمان به سیستم فعلی ارائه خدمات عادت کرده و نیازی به ارائه خدمات متمایز احساس نشود.
- هزینه متمایز سازی خدمات بین بانک‌ها افزایش یافته و مشتریان نسبت به پرداخت مازاد هزینه ارائه خدمات رغبت چندان نشان ندهند.

### ج - مشکلات تعیین گروه‌های هدف:

- به مرور زمان تفاوت میان بازارهای مورد نظر اهداف استراتژیک و بازار به مفهوم کلی آن از بین رفته و تشخیص این گروه‌ها مشکل می‌گردد.
- به هر حال هدف از به کارگیری این استراتژی‌ها توانمند کردن بانک‌ها برای بدست آوردن موقعیت برتر در بازار است. این استراتژی‌ها با تمام مزایا و معایبی که در خود دارند عمدتاً توسط بانک‌ها به کار گرفته می‌شوند و یک بانک لزوماً مجبور به استفاده از یک استراتژی مشخص نیست بلکه اغلب ترکیبی از این استراتژی‌ها به منظور دستیابی به اهداف مشخص به کار گرفته می‌شوند.

### ۴- برنامه‌ریزی استراتژیک در بانک تجارت

بانک تجارت در راستای تبیین اهداف استراتژیک خود، به عنوان نخستین قدم، نهاد برنامه‌ریزی را با تشکیل اداره مطالعات و برنامه‌ریزی در نیمه اول سال ۱۳۷۷ ایجاد نمود. اولین مرحله از فعالیت‌های برنامه‌ریزی با تهیه گزارش شناخت تنگناها و تبیین اهداف و برنامه‌های توسعه بانک در روزهای پایانی سال ۱۳۷۷ به انجام رسید. ارزشمندی این مطالعات از آنجاست که تدوین کنندگان به لحاظ تجربیات حرفه‌ای خود علاوه بر شفاف کردن و طبقه‌بندی موضوعی تنگناها و انعکاس پیشنهادات مسئولان و صاحب‌نظران بانک، توانسته‌اند اهداف تفصیلی و عناوین برنامه‌های توسعه را نیز به صورت علمی با قابلیت کاربردی ترسیم نمایند. به این ترتیب تصمیم‌گیری و اولویت‌گذاری برای آغاز کار برنامه‌ای در بانک و اقدامات اجرایی توسعه، تسهیل گردیده است.

#### ۱-۴- اهداف بلند مدت بانک تجارت

استراتژی توسعه بانک تجارت با تکیه بر اهداف تفصیلی طرح سازماندهی اقتصادی، مضماین برنامه سوم توسعه، اهداف اساسنامه‌ای بانک، سیاست‌های اعلام شده از سوی بانک مرکزی و استنتاجات حاصل از نظرات کارشناسی صاحب‌نظران و مدیران بانک به شرح زیر تبیین شده است:

### الف - اهداف استراتژیک توسعه بانک:

- ۱- اعتلای رسالت سازمان برای انجام مأموریت اصلی (بانک‌داری).
- ۲- برنامه‌ای کردن تدریجی کلیه فعالیت‌ها.
- ۳- اعتلای انضباط، سرعت، دقت و نظارت در امور.
- ۴- صرفه‌جوئی در کلیه ابعاد فعالیت.
- ۵- کوتاه کردن روش‌های انجام خدمات بانکی و پشتیبانی.
- ۶- چاره‌جوئی خلأ نیروی انسانی ناشی از بازنشستگی سریع کارکنان متخصص در پنج ساله آتی.
- ۷- ارتقای انگیزش کارکنان برای خدمت به مشتریان.
- ۸- متناسب ساختن اختیارات و مسئولیت‌ها و توسعه آن به پائین‌ترین رده‌های سازمانی.

### ب - جهت‌گیری‌های عمومی توسعه:

- ۱- توسعه و تجهیز نهاد برنامه‌ریزی بانک.
- ۲- سیستمی کردن و بهینه‌سازی مستمر روش‌ها.
- ۳- توسعه اتوماسیون برای ارائه خدمات بانکی و فعالیت‌های پشتیبانی.
- ۴- توسعه اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری در کلیه بخش‌ها و عدم تمرکز کامل در امور اعتباری، مالی، اداری و پشتیبانی.
- ۵- برقراری نظام انتقال یافته‌ها و بها دادن به ظرفیت کارشناسی در مشاغل تخصصی.
- ۶- برقراری نظام مدیریت مشارکتی از طریق نظر سنجی از جامعه کارکنان و مشتریان.
- ۷- احتراز از توسعه و گسترش فعالیت‌های غیراصلی از حد متعارف.
- ۸- متناسب ساختن ساختار سازمانی و تشکیلات با کم و کیف فعالیت‌ها.
- ۹- ارتقای آموزش‌های شغلی از نظر کمی و کیفی.
- ۱۰- جاری ساختن نظام گردش شغل و مسئولیت‌ها.

با در نظر گرفتن اهداف و جهت‌گیری‌های توسعه بانک به شرح فوق، اولویت‌های زیر ملحوظ نظر قرار گرفت:

**اول:** تجهیز کلیه منابع و امکانات بانک به منظور شکوفا ساختن مأموریت اصلی بانک (بانک‌داری) در قبال کاهش فعالیت‌های غیربانکی در سطح حداقل نیازهای اضطراری.

**دوم:** اتخاذ سیاست‌های کارآمد برای مقابله با بحران "کاهش نیروی انسانی متخصص و نقصان انگیزه در کارکنان".

**سوم:** برداشتن گام‌های اساسی برای ارتقاء جایگاه بانک متناسب با امکانات و توان بالقوه موجود آن.

#### ۲-۴- برنامه‌ریزی مالی در بانک تجارت:

در راستای مدیریت بهینه منابع، اهم اهداف در مدیریت‌های ذی‌ربط به شرح زیر است:

##### الف - مدیریت امور اعتباری:

- کوتاه کردن روش‌های مورد عمل در بخش اعتباری.
- افزایش مشارکت بانک در توسعه صادرات غیرنفتی.
- گسترش سطح پوشش خدمات بانکی.
- حمایت از طرح‌های داری صرفه‌جویی ارز و داشتن کارایی بالا.

##### ب - مدیریت امور مالی:

- ارتقای نقش نظارتی و هدایتی مدیریت مالی.
- تقویت جایگاه مدیریت منابع.
- بهسازی ساختار سازمانی و ساختار مالی بخش.

#### ۳-۴- استراتژی‌های رقابتی در بانک تجارت

نگاهی به وضعیت بانک تجارت در سال ۱۳۷۷ نشان می‌دهد این بانک از نظر تعداد شعب مقام چهارم، از نظر تعداد کل پرسنل در سیستم بانکی مقام چهارم، از نظر رشد سپرده‌ها، مقام پنجم از نظر سرانه سپرده‌ها مقام چهارم، از نظر رشد مانده تسهیلات مقام ششم را در میان سایر بانک‌ها احراز کرده است. در حالی‌که در سال ۱۳۷۲ این بانک در تمامی شاخص‌های مزبور در مقام دوم قرار داشت. از این رو پتانسیل ارتقاء به موقعیت بالاتر در بانک کاملاً قابل درک است.

بانک تجارت به منظور دستیابی به جایگاهی متناسب با استعدادهای بالقوه خودش تلاش مضاعفی را از سال ۱۳۷۷ شروع نموده است. اهم سیاست‌ها و برنامه‌ها در این خصوص که عموماً رویکرد رقابتی دارد، به شرح ذیل است:

- احیای طرح بازایابی برای مراقبت از سپرده‌های موجود و شناخت استعدادهای سپرده‌گذاری.
- استاندارد کردن روش‌های مورد عمل اعتباری و ابلاغ نمودار گردش عملیات به شعب.
- به هنگام کردن بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی.
- پذیرش چک‌های مسافرتی سایر بانک‌ها به عنوان عامل مهم در جذب سپرده.
- کوتاه کردن فاصله زمانی وصول بروات شهرستان از طریق اصلاح روش‌ها.
- پیش‌بینی صندوق امانات در شهرهای بزرگ و مراکز استان.

- ارائه خدمات مشاوره‌ای به مشتریان ارزی بانک و تبلیغ گسترده نسبت به این خدمات.
  - پیش‌بینی ابزار تشویقی برای افزایش حجم فروش چک‌های مسافرتی.
  - کاهش تعرفه حوالجات برای رقابت با سایر بانک‌ها در بخش ارزی و ریالی یا بررسی امکان اعطای اختیار به عاملان اجرایی.
  - توجه به مکان، فضا و تجهیزات شعب به عنوان عامل مهم جذب سپرده.
  - ارتقای فرهنگ و آموزش بازاریابی در میان رؤسای شعب و مناطق برای جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی.
  - بازنگری در شرایط افتتاح حساب‌های ارزی.
  - غیر متمرکز نمودن تصمیمات اعتباری.
  - کوتاه کردن گردش امور اعتباری و حذف تشریفات زائد.
  - اولویت مناطق مسکونی با تراکم بالا (به ویژه در محلات و مجموعه‌های مسکونی دارای خانوارها دهک درآمدی بالاتر از ۷) در افتتاح شعب جدید.
  - اولویت نقاط خاص اقتصادی شهرهای بزرگ و تهران در افتتاح شعب جدید.
  - اولویت مناطق آزاد تجاری کشور در افتتاح شعب جدید.
  - افتتاح شعب جدید کلاً به صورت مکانیزه.
- بخشی از سیاست‌ها و برنامه‌های رقابتی فوق به منظور ارتقای نقش بانک در شبکه بانکی کشور در حال انجام و بخش‌هایی دیگر در آینده نزدیک به مورد اجرا گذارده خواهد شد. اقداماتی که در گذشته بانک در بازار رقابتی انجام شده عبارتند از:
- راه‌اندازی سیستم کارت پول.
  - راه‌اندازی حساب‌گویای تجارت.
  - چک پول.
  - کارت‌های اعتباری.
- عضویت در سازمان جهانی سوئیفت (S.W.I.F.T)<sup>۱</sup> به عنوان تنها بانک ایرانی عضو در سال ۱۹۸۳ و به کارگیری سیستم خبری رویتر در بانک تجارت.

## ۵- خلاصه و نتیجه‌گیری

کارایی مقوله‌ای است که مورد توجه اغلب بنگاه‌های اقتصادی است. هدف اصلی بنگاه‌های

1- Society for World Wide Interbank Financial Telecommunication.

اقتصادی کسب سود، افزایش ارزش دارایی‌ها و بالاتر بردن حقوق صاحبان سهام می‌باشد. برای نیل به این هدف، برنامه‌ریزی کارآمدترین ابزاری است که مدیریت بنگاه‌ها می‌توانند از آن استفاده نمایند.

برنامه‌ریز در بانک نیازمند تعیین اهداف و سیاست‌های همسو با استراتژی‌های عمومی توسعه اقتصاد ملی است. بانک تجاری به منظور دستیابی به موقعیت بهتر و برتر در نظام بانکی کشور با ایجاد برنامه‌ریزی نسبت به شناخت وضع موجود و تعیین اهداف و سیاست‌های توسعه اقدام نموده است. این برنامه‌ریزی محورهای گوناگون فعالیت بانک را با توجه به تنگناهای موجود مورد توجه قرار داده و برای هر محور، پیشنهادات و برنامه‌های اجرایی ویژه‌ای را مطرح نموده است. محوریت این سیاست‌ها در مقوله برنامه‌ریزی مالی، مدیریت هر چه بهتر منابع مالی در اختیار به منظور نیل به سودآوری بیشتر می‌باشد. همچنین در مقوله استراتژی‌های رقابتی، محوریت سیاست‌ها و برنامه‌های بانک به افزایش توان رقابتی بانک در ارائه خدمات بیشتر، بهتر، ارزان‌تر به مشتریان به منظور جذب منابع مالی بیشتر استوار است. ذکر این نکته حائز اهمیت است که برنامه‌ریزی و سیاست‌های مالی پیشنهاد شده با توجه به برنامه‌های سایر حوزه‌ها تهیه و تدوین گردیده است تا در هماهنگی کامل با کل بانک قرار گیرد و به عبارت دیگر یک برنامه‌ریزی سیستماتیک مورد توجه بوده است. بانک امیدوار است با حرکت برنامه‌ای که از ابتدای سال ۱۳۷۸ آغاز نموده است، بتواند نقش فعال‌تری در بازار پول و سرمایه ایفا کند.

## منابع و مأخذ

- ۱- اداره مطالعات و برنامه‌ریزی بانک تجارت، برنامه‌ریزی توسعه بانک؛ شناخت تنگناها و تبیین اهداف و عناوین برنامه‌های توسعه، گزارش اول، اسفند ۱۳۷۷.
- ۲- اداره مطالعات و برنامه‌ریزی بانک تجارت، برنامه‌ریزی توسعه بانک؛ برنامه سال ۱۳۷۸ بانک، گزارش دوم، تیرماه ۱۳۷۸.
- ۳- بانک تجارت، گزارش عملکرد بانک تجارت، شماره‌های گوناگون.
- ۴- اولین سمینار سراسری سال ۱۳۷۸، سخنرانی مدیرعامل بانک تجارت.
- 5- DUANE B. GRADDY and AUSTIN H. SPENCER, *Managing Commercial Banks; Community, Regional, And Global*, Prentice Hall International, Inc, 1990.
- 6- DEGULDRE, "Corporate Planning and Modeling in a Large Bank". *Long Range Planing*, vol. 13: August 1980.