

- گسترش شعب در روستاها و شهرها
- گسترش خدمات بانک
- ارتقای کیفیت خدمات و جلب رضایت

مشتریان

از این دوره می‌توان به نام دوره گذر از نگرش سنتی به رویکرد جدید نام برد.

دوره دوم، گسترش رقابت بانکی

از سال ۷۷ تا ۸۴ با گسترش رقابت در نظام بانکی و حضور بخش خصوصی در عرصه بانکداری این اقدامات در دستور کار بانک کشاورزی قرار گرفت:

- تکمیل شبکه زنجیره‌ای شعب
- حضور در مناطق تجاری
- تنوع بخشی بیشتر به خدمات
- بهره‌گیری از فن‌آوری روز در قالب سیستم

مهر

- تدوین بیانیه مأموریت
- تدوین برنامه استراتژیک اول و دوم
- حرکت‌های مدیران و کارشناسان و پرسنل بانک کشاورزی در آن ایام با هدف جمع‌آوری منابع شهری و انتقال بخش عظیمی از آن به روستاها آغاز شد.

خدمات متنوع بانک کشاورزی از یک بانک وام‌دهنده یا قسط‌گیرنده به بیش از ۷۰ نوع خدمت رسید. شعب بانک در خیابان‌های اصلی شهرها مانند خیابان میرداماد یا ولی عصر در تهران و سایر کلان شهرها، چشم بینندگان را خیره می‌کرد. تبلیغات هدفمند و با برنامه، موجب جلب توجه مردم، سرمایه‌گذاران و کارآفرینان شد و کارخانه‌داران، بانکداران، صادرکنندگان، واردکنندگان، تجار و صنعتگران خانگی دولت را در بانک کشاورزی یافتند.

این بود که در مدتی کمتر از یک دهه بانک جدید کشاورزی حتی از بانک ۸۰ ساله ملی نیز پیشی گرفت و رتبه‌ی اول را در ایران کسب کرد. در حرکت بعدی موسسات اعتباری دنیا و رتبه‌دهندگان بین‌المللی به بانک کشاورزی ایران ارتقای جایگاه دادند و رتبه ۲۱۲ را بین چندین هزار بانک برای بانک کشاورزی قابل شدند.

دوره سوم، متعلق به کشاورزان

در سال ۸۴ شعار «بانک کشاورزی فقط برای کشاورزان» فعالیت‌های بانک محدود به بخش کشاورزی گردید و هر چند که باعث شد تا جماعت

مهندس داور ماهی کار درزمره معدود کارشناسانی است که از ابتدا به همت کار کارشناسی و ابتکار مدیریتی خود سلسله مراتب کاری را پیمووده است. وی علاوه بر سوابق حضور مستمر در جبهه‌های حق علیه باطل، معاونت اداره کل روابط عمومی، مدیریت شعب بانک کشاورزی در استانهای بزرگ مانند استان گیلان و سپس استان تهران و در سال جاری عضویت در هیات مدیره بانک کشاورزی، راهکارهای فراوانی را برای پیشبرد اهداف بانک کشاورزی ارائه نموده است. مطلبی که می‌خوانید نگاهی دارد به ادوار گذشته بانک کشاورزی و پیشنهادهایی برای رشد منابع بانک.



مهندس داور ماهیکار

بررسی رویکردها و چالش‌های دوره‌های فعالیت بانک کشاورزی

۱۸۰ هزار میلیارد ریال نیاز بخش کشاورزی ۷۰ هزار میلیارد ریال سرمایه بانک کشاورزی

دوره نخست، گذار از نگرش سنتی

در خلال سال‌های ۵۷ تا ۷۶ نقش دولت در تامین منابع بانک کاسته شد و سایر بانک‌ها نیز به دلیل پایین بودن نرخ بخش کشاورزی تمایلی به استقراض به بانک از خود نشان ندادند و بانک مرکزی نیز به دلیل آثار تورمی ناشی از هر گونه تزریق اعتبار، کمک خود به بانک را محدود کرده و در کنار این مسایل بحث ادغام بانک‌های تخصصی نیز مطرح می‌گردد. در اینجاست که بانک راهکارهای دیگری برای تامین منابع انتخاب می‌کند و پس از آن اقدامات زیر در دستور کارش قرار می‌گیرد:

کارشناسان و مدیران بازنشسته و برخی از دست‌اندرکاران حال حاضر بانک کشاورزی به یاد دارند که از زمان تصویب قانون تاسیس بانک فلاحتی و صنعتی ایران در ۲۱ خرداد ماه سال ۱۳۱۲ در شورای ملی، تغییرات گسترده‌ای در نام و ابعاد فعالیت آن به وجود آمد.

البته این بانک از ابتدای تاسیس تا پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی، حالت صندوق داشت و تنها موزع اعتبار بود و عملاً نقش چندانی در ارایه سایر خدمات به مشتریان نداشت. اما بانک کشاورزی پس از انقلاب اسلامی در سه دوره‌ی مشخص فعالیت خود را دنبال نمود از جمله:



صاحب حسابی که میانگین مناسب داشته باشد وام خرید لوازم خانگی، خودرو و... می‌دهند؛ پس پولش را و حتی وامی‌را که از بانک کشاورزی می‌گیرد در بانک‌های تجاری پس انداز می‌کند. ارایه مستندات یاد شده دلالت بر این دارد که بانک کشاورزی با منابع محدود خود و دور شدن از منابع شهری، تنها تزریق‌کننده‌ی پول به روستاها خواهد بود.

در کل می‌توان با برنامه‌های راهبردی در بخش‌های مختلف حوزه سرمایه‌گذاری و اعتبارات و همچنین پشتیبانی از خدمات سرمایه‌گذاری و اعتباری (تجهیز منابع) به مأموریت اساسی بانک که همانا تامین مالی بخش کشاورزی است نایل آمد.

این برنامه‌ها در امر تجهیز منابع عبارتند از:
- تدوین برنامه جامع ارتباط با مشتریان
- تمرکز بر افزایش سهم از مشتریان به موازات توجه به سهم بازار
- تبلیغات هدف‌مند و اطلاع‌رسانی صحیح به مشتریان

- همسوسازی سیاست‌های تجهیز منابع و تخصیص منابع

- توجه دادن شعب به **M.P** و **B.P**
- حفظ و بهره‌گیری از مزیت‌های رقابتی موجود و تلاش در جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار ناشی از ارایه خدمات نوین
- متمایز نمودن خدمات بانک (از نظر کیفیت، ارایه، ذهنیت)

- تدوین برنامه برای رضایت سنجی مشتریان به طور منظم از خدمات بانک
- درگیر نمودن کلیه کارکنان بانک در برنامه‌های بازاریابی

- داشتن برنامه برای مشتریان هدف و ارزش‌آفرینی برای همه مشتریان
- نهادینه نمودن تفکر و نگرش مشتری‌گرایی در لایه‌ها و سطوح مختلف
- بهسازی و مکان‌یابی مناسب شعب برای ارایه خدمات به مشتریان
- برون‌سپاری و استفاده از نیروهای

کارآفرین و پول‌ساز شهری در عین رضایت از بانک کشاورزی آرام آرام منابع خود را از بانک بیرون بکشند، اما در عین حال یکسان‌سازی نرخ تسهیلات در بخش‌های مختلف نیز شرایطی را فراهم کرد که سمت و سوی تسهیلات بانک برای بخش کشاورزی و فعالیت‌های وابسته هدایت شود.

در طی دوره‌های فوق، بانک کشاورزی به جای اتکا به منابع مالی دولت، برقراری جریان پایدار اعتبارات کشاورزی را با تکیه بر تجهیز سپرده‌ها دنبال نمود از آنجا که شرایط فعلی نیاز بخش کشاورزی حدود ۱۸۰ هزار میلیارد ریال تخمین زده می‌شود و بانک تنها ۷۰ هزار میلیارد ریال منابع در اختیار دارد. این محدودیت یکی از چالش‌ها و دغدغه‌های اساسی بانک در تامین منابع ارزان قیمت برای بخش کشاورزی است.

ضمن آن که بحث ۲۵ درصد تکلیفی هزینه منابع سایر بانک‌ها در بخش کشاورزی نیز در همه‌ی بانک‌ها محقق نشد و برخی از بانک‌های تجاری به لطایف‌الحیل از کنار آن گذشتند. قاعدتا پشت و پناه بانک کشاورزی و جایگزین قرض‌الحسنه‌های جاری و پس‌اندازهای از دست رفته میلیاردی شهری‌ها می‌بایست منابع روستاییان (حتی خرد) می‌شد، اما:

الف) روستایی و کشاورز جماعت با توجه به اینکه همواره از بانک کشاورزی وام می‌گیرد و به آن مقروض است، پول خود را در حساب‌های بانک کشاورزی نمی‌گذارد چون احتمال می‌دهد هنگام عدم پرداخت اقساط در موعد سررسید، بانک طلب خود را برداشت نماید.

ب) کشاورز احساس می‌کند هنگام درخواست تسهیلات چنانچه در حساب خود موجودی داشته باشد با این جمله مواجه شود که فعلا اولویت با کسانی است که نیازمند ضروری به اخذ تسهیلات می‌باشد.

ج) ۳-۴ میلیون خانوار کشاورز برای امور رفاهی خانواده خود و زندگی روزمره، نیاز به خرید فرش، ماشین سواری، یخچال و... دارند و رفاه زندگی برای خرید این لوازم نیاز به تسهیلات دارد؛ بانک کشاورزی هم چون چنین وام‌هایی پرداخت نمی‌کند لاجرم کشاورز بانک‌های تجاری را در پیش می‌گیرد و اندک منابع خود را به آنها می‌سپارد فارغ از شهری یا روستایی بودن، به هر

متخصص بازاریابی برای جذب منابع

- اهتمام ویژه در خصوص بانکداری الکترونیک با هدف یکپارچه‌سازی عملیات و ارایه خدمات به مشتریان

این مروری بود بر چهار دوره فعالیت بانک کشاورزی که بدون شک نگاهی به تاریخ آنچه بر این بانک تاکنون گذشته است، راهنمای خوبی برای تدوین سیاست‌ها و راهکارهای آینده می‌باشد. از نخستین روزهای آغاز فصل زمستان پیش‌بینی می‌شود بانک کشاورزی مجدداً به رویکرد دهه‌ی هفتاد خود برگردد تا این بار نیز گام‌های موفقیت‌را تکمیل کند. با این تفاوت که بانک کشاورزی اکنون تجارب متعددی را آزموده و خطاها را از میان آنها یافته است تا بار دیگر «بانک کشاورزی، بانک همه‌ی مردم ایران» باشد.

امید آن که به واسطه این قبیل از برنامه‌ها بتوان رویکردهای دولت نهم را که:

- مهرورزی است و همانا خدمت بی‌منت همراه با ارزش‌آفرینی برای مشتریان می‌باشد.

- خدمت‌گزاری است که همانا خدمت به بندگان خدا و تکریم آنان می‌باشد.

- عدالت‌گستری است که همانا ایجاد فرصت‌های برابر به منظور بهره‌مندی از خدمات بانکی برای کلیه اقشار می‌باشد.

- تعالی و پیشرفت مادی و معنوی جامعه است؛ در عمل پوشش دهیم و بدان نایل آییم.