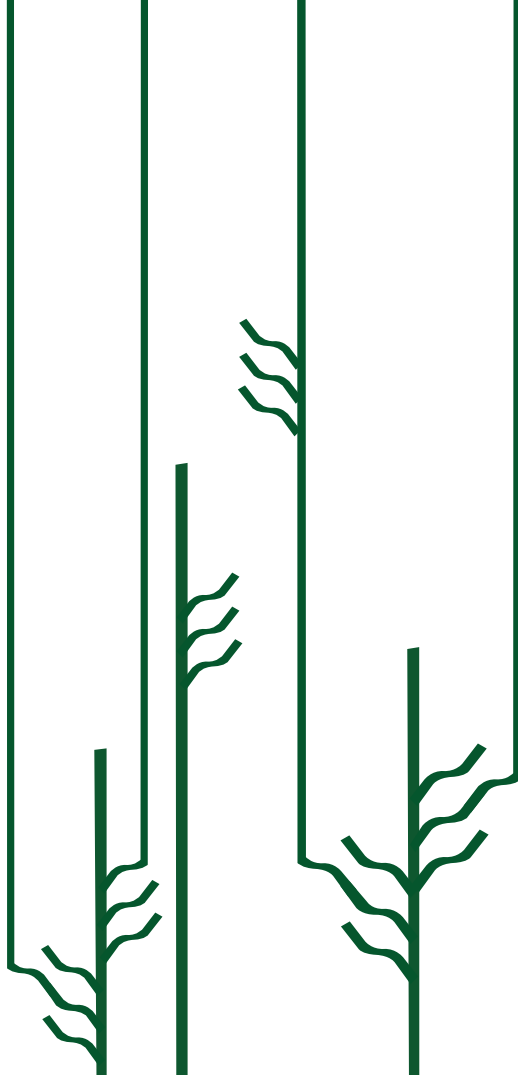




پست بانک ایران

انتشارات راه پرداخت



تولد و تکامل

پست بانک ایران

نویسندگان: دکتر بهزاد شیری

دکتر محمود محمودزاده

مهندس سامان کلاهدوز



انتشارات راه پرداخت

برای دانلود نسخه کامل به وبسایت
فروشگاه انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید
way2pay.shop

نسخه نمونه

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

۱

۲

۳

۴

تولد و تکامل پست بانک ایران



پست بانک ایران

انتشارات **راه پرداخت**

سرشناسه: شیر، بهزاد، ۱۳۵۰ / عنوان و نام پدیدآور: تولد و تکامل پست بانک ایران / نویسندگان: بهزاد شیر، محمود محمودزاده، سامان کلاهدوز / مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۰. / مشخصات ظاهری: ۱۰۴ ص.: مصور (رنگی)، جدول، نمودار (رنگی): ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م. / شابک: ۹۶-۹۷۸۲۹-۹۷۸-۹۷۸ / وضعیت فهرست نویسی: فیپا / یادداشت: کتابنامه: ص. [۱۰۱] - ۱۰۳. / موضوع: پست بانک ایران - تاریخ / موضوع: پست و خدمات پستی - ایران / موضوع: Postal service- Iran / شناسه افزوده: محمودزاده، محمود، ۱۳۵۵ / شناسه افزوده: کلاهدوز، سامان، ۱۳۵۹ / رده بندی کنگره: HG۱۹۵۶ / رده بندی دیویی: ۳۳۲/۲۲۰۹۵۵ / شماره کتابشناسی ملی: ۷۶۰۸۲۱۷ / وضعیت رکورد: فیپا

چرا از کاغذ بالکی استفاده می کنیم؟

۱. کاغذ بالکی از کاغذهای تحریر سفید، سبک تر است
 ۲. در تهیه آن از مواد شیمیایی استفاده نشده و شیوه تولید آن مکانیکال است
 ۳. نور را منعکس نمی کند و مانع از خستگی چشم هنگام مطالعه می شود
- * کاغذ بالکی به دلیل موارد بالا از کاغذ تحریر سفید گران تر است



The mark of
responsible forestry
FSC® C009732

این کتاب با کاغذ بالکی دوستدار محیط زیست تولید شده است.

تولد و تکامل پست بانک ایران

نویسندگان:

دکتر بهزاد شیری

دکتر محمود محمودزاده

مهندس سامان کلاهدوز



پست بانک ایران

انتشارات **راه پرداخت**

تولد و تکامل پست بانک ایران / ناشر: راه پرداخت / نویسندگان: دکتر بهزاد شیرازی، دکتر محمود محمودزاده، مهندس
سامان کلاهدوز / ویراستار فنی: یلدا شایسته‌فر / طراح جلد: سحر ونکی / صفحه‌آرا: علیرضا کیوان / نوبت
چاپ: اول ۱۴۰۰ / شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه / شابک: ۹۶۰-۹۷۸۲۹-۶۲۲-۹۷۸ / تمام حقوق این اثر
محفوظ و متعلق به انتشارات راه پرداخت است / تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۳۹۶۶ / دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲ / ایمیل:
way2pay.ir / وبسایت: press.way2pay.ir

فهرست

۹	سخن آغازین
۱۵	فصل اول: سیر تاریخی تحول پست بانک ایران
۱۶	مقدمه
۱۶	تحول تاریخی پست بانک ایران
۲۱	فصل دوم: درس ها و تجربه های جهانی
۲۲	مقدمه
۲۲	تغییر پارادایم (Paradigm Shift)
۲۳	پارادایم قدیمی تأمین مالی روستایی
۲۴	پارادایم جدید تأمین مالی روستایی
۲۵	تجربیات موفق جهانی
۲۶	تایلند
۲۹	فیلیپین
۳۲	اندونزی
۳۵	بنگلادش
۳۸	گواتمالا
۳۹	کامبوج
۴۲	چه درس هایی از این کشورها می آموزیم

۴۵	فصل سوم: پیامدها و آثار پست بانک ایران
۴۶	مقدمه
۴۸	مفهوم پیامدها
۴۹	فواید این کار
۵۱	الگوی تحلیلی
۵۳	سنجه‌های پیامدها: درس‌های جهانی
۵۵	شمول مالی
۵۷	ساختار فعالیت پست بانک ایران
۵۷	مدل کسب و کار بانک
۵۸	ساختار هزینه‌ها
۵۹	زیر ساخت‌های بانکی
۶۱	تراکنش‌ها
۶۳	ساختار بازار سپرده
۶۵	تسهیلات
۶۶	ریسک اعتباری
۶۸	شمول مالی در مناطق روستایی
۷۲	پیامدهای کلیدی
۷۸	برخی آثار

۷۹	فصل چهارم: پست بانک ایران در ترازوی جهانی
۸۰	مقدمه
۸۰	مقایسه تطبیقی
۸۸	خلاصه و نتیجه‌گیری

۹۱	پیوست
۹۲	نظرات و دیدگاه‌های مدیران عامل پیشین پست بانک ایران



سخن آغازین



ربع قرن از تولد پست بانک ایران می گذرد و فراز و نشیب های زیادی را در این ۲۵ سال تجربه کرده و ظرفیت های قانونی آن متناسب با زمان و شرایط اقتصادی و اجتماعی بسط پیدا کرده است. در آخرین فراز، به عنوان بانک تخصصی فناوری اطلاعات و ارتباطات و بانکداری خرد شناخته شده است. این فضای قانونی، قابلیت ها و چشم انداز جدید و روشنی را برای بانک ترسیم کرده و متناسب با آن، تلاش دوچندان برای خدمت رسانی به مناطق روستایی و کم برخوردار، ضرورتی انکارناپذیر است. بی تردید برای کسب موفقیت به راهبردهای نوینی برای همراهی با تغییرات فناوری نیاز است که البته این تحولات در برنامه پنج ساله راهبردی و عملیاتی بانک پوشش داده شده و به همین دلیل چشم انداز بانک «انتخاب اول مشتریان و پیشگام در بانکداری دیجیتال» برگزیده و تمهیدات آن برای دستیابی به اهداف مدون در مناطق کم برخوردار فراهم شده است.

کشور ما بسیار پهناور بوده و از توزیع جمعیتی گسترده ای برخوردار است. حدود ۲۰ میلیون نفر در مناطق روستایی زندگی می کنند و در یک چهارم تولید ناخالص داخلی مشارکت دارند. بیش از ۳۰ هزار روستا با بیش از ۳۰ خانوار در سراسر کشور پراکنده هستند و تعداد زیادی دارای کمتر از ۳۰ خانوار هستند. از یک سو، ارائه خدمات مستقیم پولی و بانکی در همه روستاها به هزینه های زیادی نیاز دارد و ممکن است با محاسبات اقتصادی، مقرون به صرفه نباشد و از سوی دیگر ارائه

خدمات بانکی در این مناطق ضرورتی توسعه‌ای است و باید دسترسی همه مردم به خدمات بانکی فراهم شود. بی‌تردید این موضوع یک چالش جدی به حساب می‌آید و با نگاه بانکداری سنتی، حصول هر دو هدف میسر نیست و متضاد تلقی می‌شود. با این وجود گسترش روزافزون فناوری‌های جدید و بانکداری دیجیتال، افق‌ها و فرصت‌های جدیدی را پیش روی بانک قرار داده و امکان دستیابی به هر دو هدف را میسر کرده است.

پست بانک ایران اکنون در رتبه و جایگاهی ایستاده که از ۱۵ میلیون نفر دارای بیش از ۱۵ سال، در مناطق روستایی، حدود ۹ میلیون نفر در پست بانک ایران دارای حساب بانکی هستند و نرخ شمول به ۶۰ درصد افراد بزرگسال می‌رسد. از نظر جمعیتی ۳۸ درصد جمعیت روستایی تحت پوشش خدمات مستقیم قرار دارند و ۸۵ درصد جمعیت از خدمات مستقیم و غیرمستقیم بانکی بهره‌مند هستند. در این مناطق، حدود شش هزار باجه بانکی روستایی، ۳۳ نوع خدمت پولی و مالی ارائه می‌دهند و کیفیت شمول مالی تعمیق یافته است. افزایش شبکه کاربران با بهبود دسترسی به ابزارهای بانکداری الکترونیکی و تعمیق خدمات مالی با بهره‌مندی از بانکداری دیجیتال از راهبردهای کلیدی بانک است.

از سوی دیگر حمایت از تولید و اشتغال در این مناطق از اولویت‌های پست بانک ایران است و سالیانه تسهیلات ویژه و کم‌بهره برای فعالان اقتصادی، بنگاه‌های

نوظهور و کارآفرینان بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات در سراسر کشور فراهم می‌شود. به گونه‌ای که حدود ۴۲ هزار فرصت شغلی ایجاد شده است. افزون بر این، دامنه فعالیت پست بانک ایران به گونه‌ای است که برای ۷,۷۵۴ نفر در بانه‌های بانکی روستایی اشتغال‌زایی شده است. این بانک در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی در مواجهه با شرایط اقتصادی نیز فعالیت داشته و برای حدود ۱/۷ میلیون نفر وام‌های معیشتی با بهره کم فراهم کرده است.

همه این فعالیت‌ها سبب شده که پست بانک ایران به عنوان برترین بانک دولتی شناخته شود و بر اساس ارزیابی‌های مؤسسه بنکر، دومین بانک برتر در کشور و در فهرست ۱۰ بانک برتر در جهان اسلام قرار گیرد.

کتابی که پیش رو دارید؛ «تولد و تکامل پست بانک ایران» نام دارد که به صورت اختصار به پیدایش، شکل‌گیری، تکامل و توسعه بانک می‌پردازد. بی‌تردید تبدیل تاریخ شفاهی بانک به تاریخ و دانش صریح و کدگذاری شده، زمینه را برای شناخت موفقیت‌ها و انتقال تجارب فراهم کرده و فرصت را برای ارزیابی عالمانه نقاط قوت و ضعف میسر می‌کند. از این رو این کتاب در چهار فصل تدوین و منتشر شده است. فصل اول به زمانه و زمینه پیدایش پست بانک ایران می‌پردازد و تحولات قانونی را که در ربع قرن تجربه کرده تا از یک نهال به درخت تنومند و پرثمر برسد، به اختصار توضیح می‌دهد و خواننده را با تکامل پست بانک ایران در یک نگاه و تصویر آشنا می‌کند.

فصل دوم به مرور تجربیات و درس‌های کشورهای پیشرو و مشابه در زمینه بانکداری خرد اختصاص یافته است. در این فصل تجربه کشورهایی که از برخی جهات وجوه مشترکی با کشورمان دارند و در زمینه شمول مالی و بانکداری خرد به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یافته‌اند، با جزئیات آورده شده است. هدف از تهیه این فصل بهره‌مندی از درس‌ها و تجربه‌های این کشورها و امکان‌سنجی اجرای برخی برنامه‌های آنها در کشور است که مقدمات لازم برای دریافت پیشنهادها و ایده‌های همکاران و دانش‌پژوهان در سراسر کشور را فراهم می‌کند.

فصل سوم بر سنجش و اندازه‌گیری سه مبحث کلیدی می‌پردازد که عبارت‌اند از: شمول مالی، پیامدها و آثار پست‌بانک ایران در پهنه اقتصادی کشور. لازمه رشد اقتصادی پایدار فراهم کردن دسترسی همه شهروندان به خدمات مالی و پولی است که از آن با عنوان شمول مالی یاد می‌شود. مبحث دوم پیامدها یا دستاوردهای پست‌بانک ایران است. معمولاً در ارائه گزارش‌ها بیشتر بر نهاده‌ها و محصولات تکیه و تأکید می‌شود. در صورتی که بین محصولات یک سازمان و دستاوردها و پیامدهای آن تفاوت عمده وجود دارد. هدف از تمام اقدامات و محصولات، ارتقای رفاه اجتماعی است تا بتواند رضایت‌مندی و امید را در دل مردم آسیب‌پذیر و کم‌برخوردار فراهم کند و زمینه را برای مشارکت آنها در اقتصاد، کاهش نابرابری‌ها و بهبود همگرایی اقتصادی میسر کند. برخی پیامدها به زمان طولانی‌تری نیاز دارند تا آشکار شوند که

از آن به عنوان آثار یاد می شود که دامنه وسیعی از مشارکت در تولید ملی، اشتغال و موضوعات زیست محیطی را پوشش می دهد که می توان از آن به عنوان رشد اقتصادی پایدار و فراگیر یاد کرد. در این فصل بر اساس نمایه های پذیرفته شده، پیامدها و آثار اقتصادی و اجتماعی پست بانک ایران تصویر سازی شده است.

فصل پایانی به مقایسه تطبیقی جایگاه کشورمان در قیاس با موارد موفق و بهینه اختصاص یافته تا وضع موجود و مطلوب کشور در سنجه های جهانی عیان و آشکار شود و از درس ها و تجربه های جدید برای تحرک بخشی و سرعت افزایی بر فعالیت های بانک بهره برداری شود و تلاش های پست بانک ایران در آینده و محک سنجش قرار گیرد و افق های جدیدی گشوده شود.

امید است این کتاب مورد استفاده تمام همکاران پر تلاش در مجموعه پست بانک ایران و سایر پژوهشگران و دانش پژوهان قرار گیرد. در این راستا، از همه پیشنهادها، نظرات و ایده ها برای گسترش فعالیت های بانک، بهبود عملکرد و توسعه بازار پست بانک ایران استقبال می کنیم و زمینه را برای عملیاتی و اجرایی کردن ایده های نو و گره گشا فراهم خواهیم کرد.

بهزاد شیرینی

مدیرعامل پست بانک ایران



فصل اول

سیر تاریخی تحول پست بانک ایران



مقدمه

پست بانک ایران با هدف ارائه خدمات پست مالی تأسیس شد. هدف از پیدایش بانک، ارائه خدمات مالی در مناطق روستایی و کم برخوردار بود. این بانک از زمان شکل گیری تاکنون، فراز و فرودهای زیادی را پشت سر گذاشته و در مسیر تعالی پیش رفته است. برای آشنایی با شکل گیری و استقرار آن، مهم ترین وقایع تاریخی را مرور خواهیم کرد.

تحول تاریخی پست بانک ایران

ایجاد پست مالی

از آنجا که در دهه های قبل، بانکداری به صورت متمرکز و دیجیتال توسعه نیافته بود، مردم برای مبادلات مالی و پولی خود در مراودات غیر حضوری و از راه دور، با مشکل مواجه بودند. شرکت های پست در سراسر دنیا با تبعیت از مقررات اتحادیه جهانی پست، مبادرت به ایجاد پست مالی برای تبادلات پولی مردم کردند. ایران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و در سال ۱۳۶۲ با استفاده از تجربه شرکت های پست در سراسر دنیا و بهره گیری از تجارب کشورها، نسبت به ایجاد و تأسیس پست مالی اقدام کرد. در آن دوران شرکت پست با پست و جوه نقد و همچنین حواله به تبادلات مالی اشخاص کمک می کرد؛ به نحوی که مردم با ارائه وجه نقد به شرکت پست ارسال پول های خود برای اشخاص مورد نظر را درخواست می کردند.

تأسیس شرکت دولتی پست بانک ایران

با افزایش حجم مراودات مالی و تقاضاها و همچنین تخصصی شدن این مهم، وزارت پست، تلگراف و تلفن سابق (وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات) بر آن شد که نسبت به تأسیس شرکت دولتی پست بانک ایران اقدام کند؛ بنابراین در سال ۱۳۷۴ پست مالی با انتزاع از شرکت پست و به استناد قانون تأسیس شرکت دولتی پست بانک ایران به منظور گسترش خدمات پست مالی در شهرها و روستاهای کشور، کمک به سیستم و ایجاد تسهیلات بانکی تحول نظام اداری، بهبود حمل و نقل شهری و انجام نمایندگی در پرداخت و دریافت از طرف مردم و در نتیجه کاهش مسافرت های شهری و روستایی و

هزینه‌های مربوطه، تأسیس شد.

تصویب اولین اساسنامه شرکت

به استناد تبصره ۳ ماده واحده قانون فوق، اساسنامه شرکت در سال ۱۳۷۵ به تصویب هیئت محترم وزیران رسید و بر اساس آن فعالیت شرکت رسماً در راستای تحقق اهداف مقنن آغاز شد. این شرکت نیز در راستای پیگیری اهداف قانون‌گذار و همچنین اقدامات گذشته پست مالی در مراودات مالی اشخاص از طریق حواله، نقش بسزایی داشت، اما از آنجایی که به عنوان یک شرکت دولتی تأسیس شده بود، امکان نگهداری حساب اشخاص نزد خود را نداشت و حساب‌های بانکی پست بانک ایران نیز نزد دیگر بانک‌ها نگهداری می‌شد.

اصلاح اساسنامه و اخذ مجوز بانکداری

با پیشرفت روزافزون ابزارهای تبادلات مالی و پولی، ارائه برخی خدمات شرکت به مردم با موانع قانونی مواجه بود. ضرورت نگهداری حساب اشخاص نزد پست بانک ایران، گسترش خدمات بانکی و همچنین وجود قوانینی از جمله قانون مبارزه با پول‌شویی و تأمین مالی تروریسم که بر شکل جدیدی از تبادلات مالی نظر داشت و مضافاً همسویی با نظام بانکی کشور و رعایت قوانین و مقررات موضوعه، پست بانک ایران را نیازمند یک تحول کرد؛ بنابراین شایسته بود اساسنامه شرکت با رویکرد ارائه خدمات بانکی و اخذ مجوز از شورای پول و اعتبار به استناد قانون پولی و بانکی کشور اصلاح شود و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران پس از طی تشریفات مربوطه، به استناد مصوبه ۱۰۲۴ شورای پول و اعتبار در سال ۱۳۸۳ شرکت دولتی پست بانک ایران را به عنوان یک بانک دولتی به رسمیت شناخت. از آن سال بانک با دو رویکرد ارائه خدمات پست مالی و دارا بودن مجوز خدمات بانکی، مبادرت به ارائه خدمات بانکی در اقصی نقاط کشور کرده و بر همین اساس نسبت به گسترش باجه‌های بانکی در روستاها همت گماشت.

واگذاری

با تصویب قانون سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، پست بانک ایران در فهرست

بانک‌های مشمول واگذاری قرار گرفت و با واگذاری سهام این بانک اساسنامه بانک در قالب شرکت سهامی عام در هیئت واگذاری در سال ۱۳۸۷ تنظیم و تصویب شد. بر اساس این قانون تاکنون ۴۹ درصد سهام بانک در بورس با حداکثر سهامداری دولتی واگذار شده است.

توقف واگذاری

واگذاری سهام در بورس و تغییر ماهیت شرکت که ذی نفعان جدیدی را تحت عنوان سهام‌داران به بانک اضافه کرده، این تکلیف را برای مدیران بانک ایجاد می‌کرد که در هر اقدامی باید هزینه - فایده را سنجیده و صلاح سهام‌داران را رعایت کنند که این امر با برخی تکالیف قانونی این شرکت در تعارض بود. بدیهی است که ارائه خدمت در روستاهای کشور از لحاظ اقتصادی مقرون به صرفه نیست، ولی این امر از مهم‌ترین تکالیف پست بانک ایران بود. این تعارض در سال ۱۳۹۱ مورد توجه مقنن قرار گرفت و به تصویب قانون حذف نام پست بانک ایران از فهرست شرکت‌های مشمول واگذاری قانون اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی منجر شد. بر اساس این قانون واگذاری سهام پست بانک ایران طبق قانون مزبور تا سقف ۴۹ درصد تا پایان برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران ادامه یافت و واگذاری باقی مانده سهام تا سقف ۸۰ درصد پس از مهلت یادشده، به تداوم تمامی وظایف و مسئولیت‌های پست بانک ایران در ارائه خدمات بانکی در مناطق کمتر توسعه یافته و روستایی توسط این بانک یا محول شده به حداقل یکی از بانک‌های دولتی منوط شد.

تداوم توقف واگذاری

در پایان برنامه پنجم توسعه نیز شروط ذکر شده در قانون فوق محقق نشده و هیئت محترم وزیران در راستای تعیین تکلیف موضوع و رعایت سیر اقدامات تقنینی با تصویب مصوبه شماره ۱۳۱۹۸/ت/۵۲۸۸۰ مورخ ۱۳۹۵/۰۲/۰۷ با توجه به عدم تحقق شروط مندرج در قانون و با تأکید بر ضرورت‌های موجود در تداوم حاکمیت دولت در اداره پست بانک ایران، واگذاری بیش از ۴۹ درصد سهام این بانک را تا تحقق تمامی وظایف و

مسئولیت‌های بانک در مناطق روستایی و کمتر توسعه یافته، متوقف کرد.

بانک توسعه‌ای - تخصصی حوزه ICT و خرده بانگذار روستایی

هر چند نظام بانکی ایران فاقد تعریف مشخصی از بانکداری توسعه‌ای است، ولی به نظر می‌رسد در شکل فعلی بانکداری توسعه‌ای امروز، بانک‌های این چینی ابزار برای تحقق اهداف توسعه‌ای دولت هستند؛ بنابراین نحوه اداره این بانک به شکل دولتی امری اجتناب‌ناپذیر بوده، ضمن این که با واگذاری سهام به بخش خصوصی رعایت صرفه و صلاح سهام‌دار با اجرای اهداف توسعه‌ای دولت بعضاً در تعارض قرار می‌گیرد. بانک در رعایت حقوق سهام‌دار ناگزیر از اتخاذ تصمیماتی است که دارای سوددهی باشد، اما تکالیف حمایتی دولت (از جمله ارائه خدمت در روستا) غالباً دربردارنده هزینه و زیان است؛ بنابراین این گونه بانک‌ها در قالب شرکت دولتی اداره می‌شوند تا تمام تلاش خود را - فارغ از سوددهی - به امر اجرای تکالیف حمایتی دولت و مقنن بگذارند.

بر همین اساس و متعاقب تصویب قانون اساسنامه شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۹۵، مقنن در ماده ۳۱ این قانون به تداوم ارائه خدمات پست مالی توسط پست بانک ایران تأکید کرد. بر اساس این قانون وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به تضمین تداوم و استمرار ارائه خدمات پست مالی در سراسر کشور مکلف شده؛ بنابراین ارائه خدمات پست مالی بر اساس این قانون صرفاً بر عهده پست بانک ایران است. ضمن این که پست بانک ایران به عنوان بانک توسعه‌ای تخصصی حوزه ارتباطات و فناوری تعیین شده است.

این تعریف دربردارنده حقوق و تکالیفی برای بانک است که در پیش نویس اساسنامه اصلاحی (موضوع تبصره ماده ۳۱ قانون اخیرالذکر) به آن توجه شده است. ضمن این که ارائه خدمات پست مالی، بانکداری خرد در روستاها و مناطق کمتر توسعه یافته نیز، مادامی که این خدمات توسط بخش غیردولتی قابل انجام نباشد، توسط پست بانک ایران تحقق می‌یابد که این مهم با بهره‌گیری از بیش از شش هزار باجه بانکی روستایی و ارائه خدمات به تمامی اقشار کشور، از جمله روستاها و نقاط کم‌برخوردار، پست بانک ایران را به گسترده‌ترین شبکه بانکی کشور تبدیل کرده است.

تاریخچه و سیر تحول بانک

پست بانک ایران پس از تصویب اساسنامه توسط هیأت وزیران از دی ماه سال ۱۳۷۵ فعالیت خود را آغاز کرد. این بانک در حال حاضر با دارا بودن ۶۰۰۰ شعبه و باجه بانکی روستایی در سراسر کشور انواع خدمات بانکی و مالی به هموطنان عزیز ارائه می دهد. سیر تکاملی این بانک به شرح زیر است.

۱۳۶۲	۱۳۶۵	۱۳۶۶	۱۳۷۴	۱۳۷۵	۱۳۷۸	۱۳۸۱	۱۳۸۲	۱۳۸۵	۱۳۹۵
پیشهاد ایجاد پست مالی و ارائه خدمات بانکی از طریق شبکه وسیع پستی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به هیأت محترم وزیران	تهیه تمهیدات برای تشکیل پست مالی	تاسیس پست مالی	جدا سازی وظایف پست مالی از شرکت پست و تاسیس شرکت پست بانک به موجب مصوبه مجلس شورای اسلامی	تصویب اساسنامه پست بانک ایران توسط هیأت محترم وزیران	لحاظ نمودن عاملیت بانکی در بخش مستندات قانون برنامه سوم	تصویب اصلاحیه اساسنامه پست بانک ایران با نظر بانک مرکزی ج.ا.ایران	تصویب اصلاحیه اساسنامه پست بانک ایران توسط هیأت دولت و شورای نگهبان	پست بانک ایران رسماً به عنوان یازدهمین بانک دولتی با مجوز بانک مرکزی ج.ا.ایران به خدمات رسانی خود ادامه داد	بر اساس مصوبه مجلس شورای اسلامی و تأیید شورای نگهبان، پست بانک ایران به عنوان بانک توسعه ای و تخصصی حوزه ICT و بانکداری خرد حوزه روستایی تعیین شد
ICT									

شکل ۱-۱: سیر تحول تاریخی پست بانک ایران



فصل دوم

درس‌ها و تجربه‌های جهانی



مقدمه

با وجود این که دنیا به اهمیت زیرساختی روستا در اقتصاد پی برده است، اما در کشورهای در حال توسعه هنوز این بخش، از محروم ترین بخش های سرمایه گذاری بوده و دولت ها به آنها توجه ندارند. در این کشورها معمولاً گروه های اندکی امکان استفاده از خدمات مالی را در این حوزه دارند. بدین ترتیب جامعه روستایی معمولاً به خدمات مالی، اعتباری، بیمه ای و خدمات تراکنشی، دسترسی ندارند. در کنار این موارد محدودیت دسترسی به تأمین مالی بلندمدت برای بهبود کشاورزی و فعالیت های دیگر روستایی نیز از جمله موانعی است که در بخش روستایی وجود دارد. بدین ترتیب بخش روستایی با چالش های مهمی جهت پایداری مالی مواجه است.

ظهور شمول مالی به عنوان ابزاری مؤثر جهت رشد اقتصادی پایدار، ثبات جامعه و کاهش فقر؛ باعث شده که در کشورهای در حال توسعه، به صورت دستوری استراتژی های تأمین مالی روستایی با رویکردهای مبتنی بر نتیجه مطرح شود که نتیجه آن افزایش قابل توجه تأمین مالی روستایی است. متأسفانه رویکرد بانک ها در این حوزه همچنان مبتنی بر مکانیسم سنتی بوده و توجهی به بهترین تجربیات کشورهای دیگر در این حوزه صورت نگرفته است؛ بنابراین برای ظرفیت سازی در پست بانک ایران، لازم است تجربه های بانک های کشورهای دیگر که در حوزه بانکداری خرد موفق بوده اند، بررسی شود.

همان طور که ما در بررسی های خود متوجه شدیم، مفاهیم تأمین مالی کشاورزی، تأمین مالی روستایی و تأمین مالی خرد در حوزه روستایی از سوی محققان به صورت مترادف مورد استفاده قرار می گیرد که ما در اینجا از عنوان تأمین مالی روستایی، به دلیل این که بخش وسیعی از خدمات را دربر می گیرد، استفاده می کنیم.

تغییر پارادایم (Paradigm Shift)

الگوها و سیاست های مختلفی برای پاسخگویی به مشکلات و هزینه های مترتب

بر آن در ارائه خدمات مالی در بخش روستایی در کشورهای در حال توسعه استفاده شده است. قدیمی‌ترین الگوی تأمین مالی مورد استفاده برای بخش روستایی به دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ بازمی‌گردد. بر اساس آموزه‌های الگوهای قدیمی و رویکرد سیستم‌های مالی بازبینی‌شده، الگوی جدید تأمین مالی روستایی در اواخر سال ۱۹۸۰ ظهور کرد و در سال ۱۹۹۰ به اجماع اکثریت منتقدان رسید.

پارادایم قدیمی تأمین مالی روستایی

تأمین مالی روستایی در طول دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ در تمام جهان، به‌ویژه در آسیا و آمریکای لاتین، شتاب گرفت و بسیاری از پروژه‌های اعتباری بخش روستایی به بخش‌های عمومی واگذار شد. البته با توجه به ریسک و هزینه خاص تأمین مالی روستایی، بسیاری از مؤسسات مالی و بانک‌ها نسبت به توسعه ارائه خدمات اعتباری به این حوزه بی‌توجه شدند. به همین دلیل دولت‌ها و تأمین‌کننده‌های مالی خصوصی با سرعت در این بازار مداخله کردند. از جمله این مداخلات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تخصیص سقف تأمین مالی برای حوزه روستایی در بانک‌ها و مؤسسات مالی؛
 - ارائه دیدگاه جدید برای تأمین مالی روستایی؛
 - نرخ ترجیحی سود وام؛
 - ضمانت‌های اعتباری؛
 - هدف‌گذاری برای تأمین مالی روستایی در مؤسسات مالی و بانک‌ها.
- لازم به ذکر است هدف از این مداخلات، ارتقای فعالیت‌های روستایی بود و اکثر این مداخلات با رویکرد افزایش وام روستایی و کاهش هزینه‌ها و ریسک‌های مد نظر وام‌دهندگان به بخش روستایی بوده است. نرخ سودهای یارانه‌ای و به تأخیر انداختن بازپرداخت وام یا تسویه وام باعث کاهش بدهی وام‌گیرندگان می‌شود؛ خصوصاً در مواردی که بلایای طبیعی مانند سیل و خشکسالی موجب کاهش قیمت محصولات شده است. اعتبار به‌عنوان یک وسیله مهم جهت تسریع توسعه فعالیت‌های روستایی، ارتقای فعالیت‌های کوچک، کاهش فقر و اطمینان از تأمین

مواد غذایی ارزان در مناطق شهری، مورد استفاده قرار گرفته است. لازم به ذکر است که این روش به وسیله افراد خیر به صورت مداوم مورد حمایت بوده است. این رویکرد در برخی کشورهای در حال توسعه، خصوصاً در آسیا، به بهبود بازدهی فعالیت‌های روستایی در کوتاه مدت کمک کرد؛ اما در بلندمدت پایدار نبود. این روش بسیار پرهزینه و در دسترس بخش زیادی از روستاییان نبود. همین طور، این مداخلات که به دنبال رسیدن به اهدافی چون افزایش درآمد روستایی، کاهش فقر روستایی و شکل دهی دارایی‌های روستایی بود، نتوانست به آن اهداف برسد. دلیل این موضوع هم توجه بیش از اندازه به کشاورزی بوده و به همین دلیل نتوانسته، خواسته مورد نیاز بخش‌های دیگر روستایی را برآورده کند که در واقع یکی از عوامل کلیدی برای پایداری مالی در این بخش است.

نرخ سود یارانه‌ای هم به دلیل این که هزینه‌های مؤسسات مالی را برای ادامه حیات تأمین نکرده، باعث از بین رفتن اعتماد سپرده‌گذاران شده است. بدین ترتیب حجم زیادی از وام‌های نکول شده ایجاد کرده است؛ بدین معنا که اعتبارهای ارزان قیمت باعث سرمایه‌گذاری در حوزه‌های اقتصادی کم سود اتفاق افتاده است و تمرکز وام‌ها و اعتبارات اعطایی را به سمت افراد ثروتمند و قدرتمند هدایت کرده است. همچنین نرخ سودهای یارانه‌ای اغلب باعث ناکارآمدی تولید به دلیل هدف گذاری روی محصولات اشتباه و ایجاد اولویت‌های غیرواقعی شده است. در برخی موارد نیز، وام‌گیرندگان با قصد عدم بازپرداخت، وام دریافت می‌کنند، با این هدف که دولت بدهی آنها را به تعویق انداخته یا تسویه می‌کند، یا این که هیچ اقدامی در خصوص وام‌های نکول شده در بخش‌های با اولویت بالا نمی‌کند. بدین ترتیب نظم مالی تخریب شده و واسطه‌گری تضعیف می‌شود. چندین مؤسسه مالی توسعه به این ترتیب ورشکست و تعطیل شدند.

پارادایم جدید تأمین مالی روستایی

بعد از سرنوشت بدی که برای اغلب طرح‌های تأمین مالی روستایی در الگوی قدیمی ایجاد شد، تأمین کنندگان مالی خرد مانند شرکت‌های مردمی و اتحادیه‌های

اعتباری در اواخر سال ۱۹۷۰ پا به عرصه ظهور گذاشتند. هدف آنها بهبود زندگی فقرای ساکن در مناطقی بود که به بانک دسترسی نداشتند و در الگوی قدیمی تأمین مالی به آنها توجه نشده بود. این تأمین‌کنندگان مالی خرد با اثبات این موضوع که مناطق فقیرنشین قابلیت خدمات بانکی دارند، اما سیستم بانکداری رایج در ارائه خدمات مناسب به آنها شکست خورده، باعث ایجاد تحول شدند.

با توجه به آموزه‌های الگوی قدیمی و ظهور انقلابی تأمین‌کنندگان خرد، الگوی تأمین مالی جدید در انتهای دهه ۱۹۸۰ پا به عرصه ظهور گذاشت و در اواسط دهه ۱۹۹۰ تثبیت شد. الگوی جدید، سازگاری رویکرد نظام مالی با استفاده از قوانین بازار برای ارائه خدمات مالی در مناطق روستایی بود. هدف این نظام، تسهیل توسعه روستایی بوده که در نتیجه باعث کاهش فقر و ایجاد دارایی می‌شد. الگوی جدید، تأمین مالی را به عنوان راهی برای توسعه و تجمع بازار به همراه یک ابزار سیاستی برای هدف‌گذاری بخش خاصی از بازار به کار گرفته است. این الگوی جدید تأمین مالی روستایی، بر قوانینی با رویکردهای تجاری و مبتنی بر بازار برای دستیابی به تعداد زیادی از مشتریان وفادار پایه‌گذاری شده است. این الگو نشان داد که خدمات مالی بخشی از یک نظام تعاملی از زیرساخت مالی و هنجارهای فرهنگی و اجتماعی است. در این الگو، دولت نقش ایجاد یا فعال‌سازی محیط سیاست‌گذاری مطلوب، سیستم‌های اطلاعاتی و زیرساختی و ساختار نظارتی جهت تسهیل عملکرد بازار مالی روستایی را بازی می‌کند و در محدوده شیوه اجرای آن نباید مداخله مستقیم داشته باشد.

تجربیات موفق جهانی

در این بخش از تجربه‌های شش کشور استفاده می‌شود. این کشورها عبارت‌اند از: تایلند، اندونزی، بنگلادش، فیلیپین، گواتمالا و کلمبیا. انتخاب این کشورها به دلیل موفقیت‌های ارزنده آنها در زمینه ارائه خدمات پولی و مالی به مناطق روستایی است که ساختار و فعالیتی مشابه پست‌بانک ایران دارند. هرچند در میان آنها از نظر روش، تفاوت‌هایی وجود دارد، ولی ارائه خدمات متنوع و گسترده به روستاییان و مناطق

کم برخوردار، وجه مشترک همه آنهاست. تجربیات این کشورها نشان می‌دهد که فعالیت بانکی در مناطق روستایی نه تنها زیان‌ده نیست؛ بلکه از ظرفیت سودآوری خوبی نیز برخوردار است. افزون بر این، درک اهمیت و ضرورت این موضوع و حمایت از توسعه خدمات پولی و مالی، پیامدهای اقتصادی و اجتماعی مهمی در پی داشته است. کاهش شکاف اقتصادی، فقرزدایی، خلق درآمد پایدار، اشتغال‌زایی و همگرایی منطقه‌ای از آثار برجسته فعالیت این بانک‌ها در این کشورهاست.

تایلند

یک بانک دولتی در تایلند به نام «Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC), Thailand» در سال ۱۹۶۶ تأسیس شده و مأموریت آن توسعه خدمات مالی در بخش کشاورزی است. تمرکز این بانک بر ارائه تسهیلات به گروه‌های دارای درآمد کم و متوسط است. این استراتژی با سیاست نرخ بهره یارانه‌ای همسوست که وام‌های با مبالغ بالاتر، سود بیشتر و وام‌های با مبالغ کمتر، سود کمتری پرداخت می‌کنند. برای وثیقه نیز مکانیسمی با عنوان گروه بدهی مشترک ایجاد کرده‌اند که با استفاده از آن از متقاضیان این قشر وثیقه دریافت نمی‌شود.

● **بیانیه بانک:** بانک دولتی تایلند هدایت استراتژی‌هایی جهت عملیات در ابعاد مختلف را به منظور پاسخگویی مناسب به ذی‌نفعان در همه بخش‌های فعالیت خود و با نگاه به سیاست‌های دولت مدنظر قرار داده است. به علاوه، بر ایجاد تعادل بین اقتصاد، اجتماع و شرایط محیطی برای کشاورزان متمرکز است.

● **دیدگاه:** بانک دولتی تایلند، یک بانک توسعه‌ای با قابلیت ارائه خدمات بانکی روی تمامی کانال‌ها، با مدیریت مدرن است که خدمات مالی یکپارچه، جهت ارتقای کیفیت زندگی کشاورزان ارائه می‌دهد.

● مأموریت

○ ارائه کامل خدمات مالی به منظور پاسخگویی به نیازمندی‌های مشتریان، تمرکز بر افزایش کارایی زنجیره ارزش کشاورزی با همکاری با سایر

اعضای شبکه؛

- توسعه مدیریت منابع جهت تقویت کشاورزان، انجمن‌ها، مؤسسات کشاورزی، مؤسسات مالی کشاورزی از طریق حمایت، اشتراک گذاری و توزیع عادلانه تجارب و دانش؛
- مدیریت سرمایه در سطح کفایت و ارائه هزینه‌های مناسب برای مشتریان و عملیات؛
- ترغیب به استفاده از نوآوری و فناوری جهت بهبود کارایی مدیریت و ارائه سرویس همراه با افزایش رقابت مشتریان؛
- ضمانت در اجرای حاکمیت شرکتی خوب.

● اهداف

- ارائه همیاری مالی به کشاورزان، اتحادیه‌های کشاورزی و انجمن‌های کشاورزی؛
- ارائه دانش مورد نیاز و فناوری لازم به کشاورزان و خانواده‌های آنها جهت ارتقای کیفیت زندگی‌شان؛
- همکاری با دیگر مجموعه‌ها (دولتی و خصوصی) به منظور حمایت از فعالیت‌های کسب و کاری، کشاورزی و فعالیت‌های مرتبط با آنها که باعث درآمدزایی شده و نهایتاً باعث ارتقای کیفیت زندگی‌شان می‌شود.

● **سیاست مالی:** بانک دولتی تایلند ۹۰۸ شعبه و ۹۴۵ دفتر روستایی دارد و تمامی مناطق روستایی تایلند را تحت پوشش قرار می‌دهد. این بانک به عنوان بزرگ‌ترین مؤسسه مالی خرد رسمی شناخته شده و با ۵/۶۸ میلیون خانوار روستایی (۹۸,۱ درصد از جامعه روستایی) در تماس است. منبع ارائه این خدمات، سپرده مشتریان عمومی بانک است. از سال ۲۰۰۹ به بعد، این بانک مجوز ارائه تسهیلات در بخش غیرکشاورزی را دریافت کرده که با نسبت ۸۰ به ۲۰ به بخش کشاورزی و غیرکشاورزی اعطا می‌شود.

● **روش:** این بانک برای ارائه تسهیلات، وثیقه دریافت نمی‌کند، بلکه گروهی از درخواست‌دهندگان وام، ضامن یکدیگر می‌شوند که این گروه‌ها ۱۲ تا ۱۵ عضو

دارند. مبلغ وام نیز تا ۶۰ درصد مبلغ محصول قابل فروش است.

• **استراتژی مدیریت ریسک:** بانک دولتی تایلند با وجود تمرکز بر خانواده کشاورزان، توانسته نرخ عدم بازپرداخت وام‌ها را مدیریت کند. در این مدل، نرخ بهره بر اساس میزان بازپرداخت تعیین می‌شود. برای این که بانک بتواند خسارات خود را جبران کند، دولت عهده‌دار عدم پرداخت سود و اصل وام جهت حمایت از این بخش بوده است. در واقع، این بدین معناست که این بانک در درون خود مکانیسمی خودبیمه‌ای دارد که بانک را از زیان‌های شدید محافظت می‌کند.

• **در دسترس بودن:** برترین دستاورد این بانک در دسترس بودن آن است. این بانک ۹۰۸ شعبه و ۹۴۵ دفتر روستایی دارد.

• **تسهیلات بدون وثیقه:** یکی از اصلی‌ترین دستاوردهای بانک دولتی تایلند، عدم دریافت وثایق و ضمانت‌های ملموس است. بدین شکل که بیش از ۷۰ درصد وام‌های اعطایی این بانک از طریق ضمانت گروهی اعطا می‌شود.

• **نرخ بازگشت وام‌های اعطایی:** نرخ بازگشت وام در بانک دولتی تایلند، ۹۵ درصد است و دلیل آن دیده‌بانی سخت‌گیرانه به همراه سیستم مدیریت ریسک مناسب است. این بانک به دلیل داشتن دفاتر روستایی امکان ارتباط نزدیک با مشتریان را فراهم کرده و از آن به عنوان یک ابزار رفع چالش در جامعه روستایی بهره برده است. بدین ترتیب توانسته با شناسایی جریان مالی روستاییان و نوع فعالیت آنها، نسبت به اعطای وام متناسب با توان بازپرداخت مشتریان اقدام کند.

• **پایداری مالی:** این بانک سالیانه ۱۲ میلیون دلار وام به روستاییان اعطا کرده که منبع اصلی آنها هم سپرده‌های مردم بوده که حدود ۸۷ درصد از کل این وام‌ها را فراهم کرده است.

• **تأمین مالی توسعه‌های روستایی:** این بانک نه تنها ارائه‌دهنده تسهیلات به جامعه کشاورزان بوده؛ بلکه مشوقی برای توسعه فعالیت‌های غیرکشاورزی نیز هست. نتیجه آن کاهش فقر و بالا بردن کیفیت زندگی بوده است. به همین دلیل بسیاری از سرمایه‌گذاران خصوصی را به تأمین مالی در این مناطق تشویق کرده است.

- **شخصیت‌سازی:** از دیگر موفقیت‌های بانک دولتی تایلند، تشویق وام‌گیرندگان به سمت فعالیت‌های مفید و سازنده است.
- **آموزش، راهنمایی و تعلیم:** راه‌اندازی کانال رادیویی برای ارائه اطلاعات (۳۰ دقیقه در روز) از سایر اقدامات بانک دولتی تایلند است. ارائه خدمات فناورانه مناسب توسط این بانک باعث بهبود فرایندها و زمان انجام کارها شده است.
- **جاذبیت اضافی برای وام‌گیرندگان با بازپرداخت منظم:** این بانک به وام‌گیرندگانی که بازپرداخت اقساط‌شان را به صورت منظم انجام می‌دهند، تخفیف می‌دهد که این موضوع باعث کاهش اقساط معوق و وفاداری مشتری شده است.

فیلیپین

بانک فیلیپین (Land Bank of the Philippines) بزرگ‌ترین بانک دولتی و چهارمین بانک فیلیپین است؛ تعداد زیادی شعبه روستایی دارد و به بسیاری از مشتریان در بخش‌های مختلف روستایی در ۴۵ سال خدمات ارائه کرده است. در حال حاضر این بانک دارای ۴۱۱ شعبه، ۶۵ باجه، ۵۵ واحد ارائه خدمت وام به همراه ۲۳۲۰ دستگاه خودپرداز و ۱۶۷ دستگاه خوددریافت است.

- **دیدگاه:** در سال ۲۰۲۳ بانک فیلیپین، باید الگوی بانکی جهانی باشد که رشد شمول مالی، خصوصاً در مناطق بدون بانک یا کم‌برخوردار از خدمات بانکی را از طریق ارائه محصولات نوآورانه و تقویت‌شده به کمک پلتفرم‌های بانکداری دیجیتال ارائه کند.

- **مأموریت عمومی:** بانک فیلیپین ارائه‌دهنده راهکارهای فناورانه مطلوب و در دسترس، جهت ارائه خدمات به صورت زمان‌بندی‌شده و تعامل‌گرا برای پاسخگویی به نیازمندی‌های مشتریان، خصوصاً کشاورزان و صیادان است. تعامل با شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ، مؤسسات مالی ارائه‌دهنده خدمت در مناطق حاشیه‌ای شهر، واحدهای دولتی محلی و آژانس‌های دولتی جهت بهبود اقتصاد پایدار در روستا، از اولویت‌های این بانک است.

- **تاریخچه:** این بانک در سال ۱۹۶۳ به عنوان همیار جهت خرید زمین کشاورزی

به ساکنان مناطق روستایی و ارائه‌دهنده امکان واسطاری زمین‌های کشاورزی تأسیس شده است. در سال ۱۹۷۳ به این بانک مجوز داده شد که به توسعه خدمات بانکی در مناطق روستایی اقدام کند. بانک فیلیپین برای این که بتواند قدرت مناسبی در ارائه خدمات با هزینه پایین داشته باشد، از تمامی مالیات‌ها و ارزیابی‌ها معاف شد. در سال ۱۹۸۲ نیز به منظور ارائه خدمات اعتباری به روستاییان، بانک اعتباری دیگری با این بانک ادغام شد.

• **سیاست تأمین مالی:** سیاست اصلی بانک فیلیپین ارائه خدمات مالی به کشاورزان و ماهیگیران بود. این بانک بیشتر در ارائه خدمات به کشاورزان، ماهیگیران، تأمین مالی برای کسب و کارهای خرد، کوچک و متوسط و پروژه‌های سودآور که به نام پروژه‌های معیشتی شناخته می‌شوند، فعالیت دارد. این بانک، جهت توسعه خدمات اعتباری نیز اقدام به ارائه کمک به کشاورزان جهت ارتقای انتقال فناوری کرده که باعث بهبود تولید، کیفیت کالاها و عملیات خلق ارزش شده است. این بانک در خصوص ایجاد طرح‌های بازاریابی نیز به این جامعه کمک‌های بسیاری کرده است. در حال حاضر بانک فیلیپین به عنوان برترین بانک کشور در حوزه ارائه خدمات بانکداری شناخته شده و ارائه‌دهنده خدمات و محصولات کامل بانکی است.

• **روش:** بانک فیلیپین، وام‌های خرد و کلان ارائه می‌کند و نسبت به ارائه وام به صورت مستقیم به مشتریان روستایی اقدام می‌کند. به دلیل تنوع محصولات قابل ارائه توسط این بانک، مشتری با توجه به نیاز خود، وام دریافت می‌کند. بخش اعتباری بانک نیز با توجه به نوع پروژه، مشتری، نوع توزیع (عمده‌فروشان یا خرده‌فروشان) و منبع تأمین مالی متنوع است. با وجود این تنوع، این برنامه‌ها با وظایف اصلی برای توسعه مناطق روستایی سازگار شناخته شده است.

• **برنامه‌های حمایتی توانمندسازی:** بانک فیلیپین، برای تقویت و توسعه برنامه اعتباری، به توسعه اتحادیه کشاورزان و ماهیگیران کمک می‌کند و کمک‌های فنی متنوعی برای ارتقای انتقال فناوری و بهبود تولید، کیفیت محصول، افزایش ارزش افزوده انجام می‌دهد. به علاوه، برنامه مذکور توانمندی بازاریابی برای بهبود

توان فروش را نیز دارد. هدف این بانک حمایت از دولت برای کاهش فقر و ایجاد اشتغال است.

- **افزایش سپرده‌گذاری:** جمع‌آوری سپرده‌های مشتریان در مناطق روستایی از مأموریت‌های محوری بانک فیلیپین است. این بانک حدود دو میلیون مشتری دارد و ارزش سپرده‌های آن حدود ۳/۲ میلیارد دلار است. دوسوم سپرده‌های این بانک مربوط به سازمان‌های دولتی است و بقیه توسط مشتریان خصوصی سپرده‌گذاری شده است.

- **درآمد و سود:** متوسط رشد سالیانه سود بانک فیلیپین در طول ۱۰ سال گذشته، ۹ درصد بوده است.

- **دسترس‌پذیری وام و دسترسی به متقاضیان خرد:** در بانک فیلیپین، وام‌گیرندگان کوچک، مانند کشاورزان و کارآفرینان به‌سادگی به تسهیلات مورد نیاز دسترسی دارند. علاوه بر این، امکان دریافت وام برای فعالیت‌های خانگی نیز وجود دارد که به بهبود کیفیت زندگی کمک می‌کند.

- **سادگی رویه اعطای تسهیلات:** در بانک فیلیپین با ایجاد حداقل مستندات و ساده‌سازی رویه‌های مربوطه، دسترسی به وام فراهم است. به نحوی که وام‌گیرندگان به ارائه مستندات رایج برای ارزیابی اعتبار و تأیید آن نیاز ندارند. در واقع وام‌ها بدون ارائه وثیقه پرداخت می‌شود و بازپرداخت وام بر اساس جریان مالی وام‌گیرنده تنظیم می‌شود تا وام‌گیرنده به بازپرداخت در زمان مناسب تشویق شود. بدین ترتیب مشتریان استفاده از خدمات بانکی خرد افزایش می‌یابد.

- **عدم نکول تسهیلات:** در بانک فیلیپین، وام‌گیرنده قبل از دریافت وام، تحت تعالیم آمادگی فعالیت‌های اجتماعی قرار گرفته و کمک‌های فنی جهت بازپرداخت وام خرد را دریافت می‌کند. علاوه بر این، از مکانیسم‌های وام‌دهی مختلفی مانند وام‌های گروهی و انفرادی و جذابیت‌های مبتنی بر بازار جهت انگیزش در نظم مالی بین مشتریان و متصدیان بانک استفاده می‌شود. مکانیسم‌هایی مانند فشار همراهی سایر همگروهان در دریافت وام و بدهکاری مشترک برای تمامی همگروهان در دریافت وام یا اعطای وام به مشتریان زن، از عوامل کلیدی موفقیت این بانک است.

- **اجتناب از وام‌های سفارشی:** در بانک فیلیپین، فشار سیاسی جهت اعطای تسهیلات یارانه‌ای از محل منابع کنترل می‌شود.
- **تنوع سبد خدمات:** این بانک وام‌های متنوعی برای بخش‌های دولتی، خصوصی و بهبود زیرساخت‌های روستایی ارائه می‌کند.
- **مدیریت ریسک مناسب و کنترل و ممیزی داخلی:** بانک فیلیپین با بهره‌گیری از تجارب مدیریت ریسک و بازرسی و ممیزی داخلی در پی بحران مالی سال ۱۹۹۷ در آسیا، خود را تطبیق داده است.

اندونزی

بانک اندونزی (Bank Rakyat Indonesia) سابقه ۱۰۰ ساله در ارائه خدمات مالی خرد دارد و بیش از ۴۶۷ شعبه شهری، ۶۰۳ بجه، ۹۸۳ واحد عملیات نقدی و بیش از ۵۳۶۰ واحد روستایی دارد. همچنین با کمک آخرین فناوری‌ها توانسته نیازمندی‌های مشتریان در مناطق روستایی را پاسخ دهد. این بانک بزرگ‌ترین بانک تجاری بوده و از جمله بانک‌های سودده در اندونزی است. نرخ بازگشت وام‌های آن ۹۹ درصد است و معوقات وام‌های اعطایی کمتر از شش درصد است. در حال حاضر این بانک دارای ۲۲,۷۹۲ دستگاه خودپرداز، ۱۸۷,۷۵۸ دستگاه رومیزی خدمت بانکی، ۸۹۲ دستگاه خوددریافت و ۵۷ شعبه سیار است.

- **دیدگاه:** چشم‌انداز بانک اندونزی این است که به یک بانک تجاری پیشرو تبدیل شود و اولویت آن رضایت‌مندی مشتریان است.
- **مأموریت**

- فعالیت در خصوص ارائه خدمات بانکداری بهینه با تمرکز بر ارائه خدمت به مشتریان خرد، کوچک و متوسط به منظور ارتقای اقتصادی افراد؛
- ارائه خدمات عالی به مشتریان از طریق شبکه وسیع خود به وسیله نیروی انسانی حرفه‌ای و فناوری اطلاعات قابل اطمینان به همراه پیاده‌سازی درست مدیریت ریسک؛
- به کارگیری حاکمیت شرکتی مناسب و ارائه منافع بهینه و سود به سهام‌داران.

● **تاریخچه:** نام قدیمی این بانک Priyayi Bank of Purwokerto بوده و در سال ۱۹۴۶ به نام جدید خود نام‌گذاری و در سال ۱۹۵۰ به بانک تجاری دولتی تبدیل شد. در سال ۱۹۷۰ دولت اقدام به ایجاد ۳۶۰۰ شعبه در روستاها کرد. دولت نیز از این شعبه‌ها برای پرداخت یارانه به روستاییان استفاده کرد. با این وجود این واحدها پایداری کافی نداشتند، به همین دلیل دولت در سال ۱۹۸۴، این واحدها را تغییر ساختار داد و راهکار تجاری برای تأمین مالی خرد (بدون یارانه، نرخ سود ثابت و مدیریت کارا) را در پیش گرفت که در نهایت سودآوری آنها را در پی داشت. امروزه تأمین مالی خرد بانک اندونزی، به عنوان بزرگ‌ترین و سودآورترین سیستم تأمین مالی در دنیا شناخته می‌شود.

● **روش:** بانک اندونزی به چهار بخش استراتژیک تقسیم شده است: بانکداری کوچک، خرد، شرکتی و سرمایه‌گذاری. بانکداری کوچک توسط واحدهای روستایی ارائه می‌شود. این بانک فقط یک وام خرد به نام KUPEDES داشته و برای سرمایه کاری یا اهداف سرمایه‌گذاری ارائه می‌شود. همچنین اعطای وام با دقت صورت گرفته و مبلغ آن با توجه به میزان جریان درآمدی وام‌گیرنده و با دریافت اشکال مختلف وثیقه (سپرده روستایی، زمین، اثاثیه منزل و موتورسیکلت) انجام می‌شود. کمترین وام اعطایی سه دلار بوده و بیشترین آن پنج هزار دلار است. حداقل زمان بازپرداخت یک ماه و حداکثر زمان بازپرداخت ۲۴ ماه برای سرمایه کاری و ۳۶ ماه برای سرمایه‌گذاری است. بازپرداخت‌ها نیز ماهیانه، فصلی و شش‌ماهه است. گفتنی است نرخ سود در صورت عدم بازپرداخت در زمان مقرر، ۰/۵ درصد افزایش می‌یابد. درصد بازپرداخت وام‌های اعطایی نیز ۹۹ درصد است. محصولات سپرده‌ای این بانک در مناطق روستایی شامل موارد زیر است:

○ **سپرده روستایی:** سپرده روستایی، حسابی است که محدودیت تعداد تراکنش نداشته، به همین دلیل مورد توجه خانه‌داران کم‌درآمد است. همچنین برای افتتاح حساب هیچ هزینه‌ای نداشته و برای مانده حساب‌های بالای ۱۰ دلار سود تعلق می‌گیرد. برای جذب مشتری نیز هر شش ماه یک بار قرعه‌کشی‌هایی انجام می‌شود. ۷۷ درصد حساب‌های این بانک از این

نوع هستند.

○ **سپرده شهری:** حساب سپرده شهری مانند سپرده روستایی بوده و به ساکنان شهرها ارائه می شود.

○ **TABANAS:** حساب TABANAS مربوط به سپرده گذاری دولتی است. این حساب مجوز برداشت بیش از دو بار در ماه را نداشته و جوایز قرعه کشی آن نقدی است.

● **مدیریت کارا:** در بانک اندونزی، مدیریت هر واحد کاراست. عملکرد این واحدها نیز دیده بانی می شود و انگیزه های تشویقی خاصی برای کارکنان لحاظ می شود. این واحدها امکان انتقال نقدینگی خود به شعب بانک را دارا بوده و کارمزد دریافت کرده و انتقال این وجوه از واحدها به شعب بانک را تسهیل می کنند.

● **انگیزه برای بازپرداخت وام:** در بانک اندونزی، واحدها دارای بازپرداخت وام های بالای ۹۸ درصد هستند و بخشی از آن به دلیل نظام تشویقی بازپرداخت است. در واقع، ۲۵ درصد سود دریافتی (در صورتی که وام گیرنده اقساط خود را در شش ماه متوالی بازپرداخت منظم کرده باشد)، به وام گیرنده برمی گردد. در ضمن در صورتی که وام گیرنده ای همه اقساط خود را به طور منظم تا پایان دوره بازپرداخت کند، اعتباری برای دریافت وام های بیشتر در آینده دریافت می کند.

● **تعهد به سپرده گذاری:** در بانک اندونزی، چهار نوع سپرده گذاری برای مشتریان وجود دارد که هر کدام هدف خاصی را برای پوشش شکاف بین خانواده های فقیر دارند. این موضوع به واحدها اجازه می دهد که تعداد وام ها را افزایش داده و ثبات مالی داشته باشند.

● **پایداری و سودآوری:** این بانک به کمک ارائه خدمات اعتباری و سپرده گذاری برای افراد کم درآمد و فقیر ساکن در مناطق روستایی، به موفقیت پایداری مالی و سودآوری دست پیدا کرده است. مهم ترین دلیل آن هم، جایگزینی سیاست های تسویه حساب اعتباری با تشویق بازپرداخت وام و تعهد به سپرده گذاری است.

● **تمرکز بر فقر:** بانک اندونزی تنها بانک با گستره ملی است. ۸۴ درصد

از وام‌های خرد ارائه‌شده توسط این بانک، به افراد فقیر ارائه شده است. در حقیقت برنامه ایجاد درآمد برای خانواده‌های فقیر توسط شعب این بانک اجرا و نظارت می‌شود.

- **استقلال از نظام بانکی:** کلید موفقیت بانک اندونزی در عملیات؛ استقلال این بانک به عنوان یک مرکز سودآوری است. بانک آزادانه می‌تواند قوانین وام و اعتبارات را اعمال کند. فرایند پردازش وام، بسیار سریع بوده و برای وام‌گیرندگان جدید کمتر از یک هفته زمان می‌برد. البته این زمان برای وام‌گیرندگان قدیمی کمتر است.

- **استانداردهای عملیات:** بانک اندونزی، استانداردهای سختی را در عملیات بانکی خود اعمال می‌کند. نسبت ذخیره‌گیری قانونی وام‌های اعطایی در این بانک بالاتر از تمامی بانک‌های دولتی بوده و حدود سه درصد است، در صورتی که در سایر بانک‌ها این نسبت دو درصد است. در شرایطی که مشتری بیش از سه قسط خود را پرداخت نکند، به اندازه ۱۰۰ درصد وام اعطایی ذخیره قانونی در دفاتر مالی بانک گرفته می‌شود. به همین دلیل این بانک بعد از سه سال توانسته از دریافت یارانه بی‌نیاز شده و به پایداری مالی دست پیدا کند.

- **شبکه وسیع:** این بانک بزرگ‌ترین شبکه بانکی در اندونزی را دارد که شامل ۱۳ شعبه منطقه‌ای، ۶۷ شعبه محلی و ۵۳۶۰ واحد (که ۹۶ درصد آنها سودده هستند)، ۶۰۳ باجه و ۹۸۳ دفتر پستی است.

- **خدمات متنوع مالی:** طیف وسیعی از خدمات بانکی در مناطق روستایی توسط بانک اندونزی عرضه می‌شود.

بنگلادش

بانک گرامین بنگلادش (Grameen Bank, Bangladesh) در ابتدا به عنوان یک پروژه آزمایشی آغاز به فعالیت کرد و در سال ۱۹۸۳ به عنوان بانک تأسیس شد. سهام این بانک نیمه دولتی است. روش تأمین مالی خرد آن هم روشی رایج در آسیاست

و موفقیت زیادی در دسترس پذیری و نرخ بازگشت وام به دست آورده است. این بانک ۴۷۵ میلیون دلار وام تسویه نشده دارد که مربوط به ۶/۹ میلیون وام گیرنده از ۷۴,۶۲۲ روستاست که نرخ بازپرداخت آنها ۹۸/۸ درصد است. این بانک به راه اندازی این روش در ۳۷ کشور از قبیل فیلیپین، مالزی، هند و اندونزی کمک کرده و به صورت آزمایشی در چین، ترکیه، میانمار، کوزوو و زامبیا به کار گرفته شده است. روش اعمال شده در این بانک، برنده جایزه نوبل شده و در حال حاضر دارای ۲,۵۶۸ شعبه بوده و ۸۱,۶۷۸ روستا که ۹۳ درصد روستاهای کشور هستند را تحت پوشش خود قرار داده است.

- **دیدگاه:** دیدگاه بانک بنگلادش، بانکداری برای فقر است.
- **مأموریت:** بانک بنگلادش با ارائه خدمات مالی جامع و آگاهی بخش به فقرا، آنها را از چرخه باطل فقر خارج می کند.

• **تسهیلات بدون وثیقه:** بانک بنگلادش به همه افراد فقیر در مناطق روستایی، اعتبار بدون وثیقه ارائه می دهد. این بانک از روش رایج بانکداری ولی با حذف وثیقه استفاده می کند. نظام بانکداری آن نیز بر اساس اعتماد متقابل، پاسخگویی، مشارکت و خلایق است. به دلیل درآمد پایین مشتریان این بانک و عدم دسترسی به وثایق سنتی، تسهیلات بر اساس بدهی مشترک گروهی که به یک سپرده اجباری متصل شده، انجام می شود. بدین ترتیب این بانک به موفقیت های خارق العاده ای دست یافته که باعث شده دیگر کشورها از آن الگو برداری کنند.

• **مالکیت توسط فقرا:** مالکیت بانک بنگلادش متعلق به فقرای ساکن در مناطق روستایی است که بیشتر آنها را زنان تشکیل می دهند. در حقیقت این بانک منحصراً برای این جامعه کار می کند. وام گیرندگان این بانک ۹۴ درصد سهام داران آن را تشکیل می دهند و بقیه در مالکیت دولت است.

• **عملیات بانکی فقرا:** هدف اصلی بانک بنگلادش بهبود شرایط فقرا در مناطق روستایی با دسترسی به اعتبار، تسهیلات سپرده گذاری و برخی برنامه های غیر مالی است. در حقیقت تمرکز این بانک بر اقشار کم درآمد است. در این بانک، اعتبار به عنوان ابزار مقابله با فقر مطرح بوده و از آن برای توسعه اقتصادی و اجتماعی فقرا

که امکان دریافت خدمات بانکی را ندارند، استفاده می‌شود. ایده بانک این است که اگر منابع مالی برای جامعه میلیونی با میلیون‌ها آرزوی کوچک فراهم شود، توسعه پایدار ایجاد می‌شود.

• **بدون ضمانت/وثیقه:** بانک بنگلادش هیچ نوع وثیقه‌ای برای وام‌های خرد دریافت نمی‌کند. از آنجا که این بانک در صورت عدم بازپرداخت، تمایلی به احضار وام‌گیرندگان به دادگاه ندارد، بنابراین هیچ مستند قانونی از سوی وام‌گیرندگان امضا نمی‌شود. اگرچه هر وام‌گیرنده عضوی از یک گروه پنج نفره است، اما این گروه نیازی به ارائه هیچ گونه ضمانت برای وام‌اعضای خود ندارد و بازپرداخت وام فقط بر عهده خود وام‌گیرنده است. البته گروه و مرکزی بر حسن انجام تعهدات نظارت می‌کنند تا هیچ کس دچار مشکل بازپرداخت نشود. در این حالت هیچ نوع بدهی گروهی وجود نداشته و هیچ یک از اعضای گروه متعهد به بازپرداخت عضو نکول کرده نیستند.

• **دسترسی پذیری:** بانک بنگلادش تاکنون ۷/۴۹ میلیون وام‌گیرنده داشته که ۹۷ درصد از آنها زنان هستند. این بانک با ۲,۵۱۱ شعبه، ارائه‌دهنده خدمات در ۸۱,۶۷۸ روستا بوده که پوششی معادل ۹۷ درصد کل روستاهای بنگلادش را دارد. تعداد کارمندان این بانک نیز در حال حاضر بیش از ۲۵,۱۵۶ نفر است.

• **پایداری:** ۵۶ درصد سپرده‌های بانک بنگلادش مربوط به اعضای بانک است که از ۱۰۰ درصد سپرده‌های خود به عنوان تأمین مالی استفاده می‌کنند.

• **نرخ جذاب سپرده:** حداقل سود در بانک بنگلادش ۸/۵ درصد و حداکثر آن ۱۲ درصد است.

• **نرخ بازپرداخت:** نرخ بازپرداخت وام‌های بانک بنگلادش بیش از ۹۸ درصد است.

• **درآمد حاصل از سود تسهیلات:** از زمان تأسیس بانک بنگلادش، به استثنای چند سال، این بانک سودده بوده است.

• **کاهش فقر:** طبق آخرین ارزیابی، ۶۵ درصد وام‌گیرندگان بانک بنگلادش از خط فقر عبور کرده‌اند و وضعیت بقیه بهبود یافته است.

گواتمالا

مؤسسه مالی گواتمالا (BANRURALS.A. Guatemala) یک مؤسسه مالی پیشرو در گواتمالاست که تمرکز اصلی آن توسعه مناطق روستایی این کشور به وسیله ارائه خدمات اعتباری و تسهیلاتی به کسب و کارهای کوچک و متوسط از طریق شبکه بزرگ شعب این بانک (۳۲۰ شعبه) است. این بانک جزء ۱۰ بانک برتر منطقه آمریکای مرکزی است و همچنان در حال توسعه در مناطق روستایی است.

● **دیدگاه:** حفظ جایگاه رهبری گروه مالی در حوزه تأمین مالی در منطقه از طریق کارگزاری‌ها و کانال‌های مختلف، با نرخ خدمات عادلانه و در نظر گرفتن مسئولیت‌های اجتماعی است.

● **مأموریت:** این بانک عهده‌دار توسعه روستایی در کشور به وسیله سرمایه خصوصی و چندبخشی با خدمات بانکداری جهانی و سطح پوشش منطقه‌ای و ملی با اولویت کارآفرینان خرد، کوچک و متوسط، کشاورزان و صنعتگران است.

● **تاریخچه:** مؤسسه مالی گواتمالا در سال ۱۹۹۸ پس از تبدیل از بانک دولتی BANDESA به بانک خصوصی که در سال ۱۹۷۰ با هدف ارائه خدمات اعتباری دولتی به بخش کشاورزی تأسیس شده بود، به وجود آمده است. این بانک از نظر سودآوری در رتبه سوم قرار دارد و دارای بیش از ۳۰۰ دفتر است که بیشتر عملیات خود را در مناطق روستایی انجام می‌دهند و در ارائه خدمات به کارآفرینان مناطق روستایی فعال‌اند.

● **سیاست تأمین مالی:** هدف اصلی این بانک ارتقای توسعه اقتصادی و اجتماعی مناطق روستایی با تسهیل سپرده‌گذاری، ارائه خدمات مالی و اعتباری به اتحادیه‌های اعتباری، سازمان‌های غیردولتی، انجمن‌های کشاورزی کوچک و کارآفرینان خرد، کوچک و متوسط است.

● **روش:** روش مؤسسه مالی گواتمالا سودآوری به همراه مسئولیت اجتماعی است و رفتار اعضای این بانک با مجموعه‌ای از ارزش‌های اخلاقی هدایت می‌شود. این بانک برای مدیریت ریسک اعتباری، مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها را برای

اعتبارسنجی به کار می‌برد.

- **سودآوری:** این بانک در چهار سال گذشته سود خود را دو برابر کرده است. همچنین این بانک در عرض چند سال فعالیت به یکی از سودآورترین بانک‌های کشور تبدیل شده و سومین بانک کشور از نظر بازگشت سرمایه است. این بانک نشان داده ارائه خدمات مالی به افراد فقیر می‌تواند سودآوری نیز داشته باشد.

- **خودپایداری:** این بانک به دلیل سودآوری از هیچ یارانه‌ای استفاده نمی‌کند.
- **فراگیری:** مؤسسه مالی گواتمالا نتایج خوبی در خصوص توسعه، عمق و کیفیت ارائه خدمات به مشتریان ساکن در مناطق دورافتاده کسب کرده است. این بانک بزرگ‌ترین بانک از نظر تنوع جغرافیایی و نقاط ارائه خدمات در تمام کشورهای آمریکای مرکزی است. گفتنی است رشد اصلی این بانک در مناطق روستایی است. از جمله دلایل محبوبیت این بانک، می‌توان به تعدد نقاط تماس در کل کشور و واسطه‌گری بین نقاط شهری و روستایی اشاره کرد.

- **رشد ظرفیت خدمات‌دهی:** مؤسسه مالی گواتمالا به دلیل رشد بالای ارائه خدمات اعتباری و کیفیت خوب و رضایت مشتریان مورد توجه قرار گرفته است. به همین ترتیب، رشد حجم سپرده‌ها نه تنها نشان‌دهنده اعتماد سپرده‌گذاران به این بانک بوده؛ بلکه حکایت از کیفیت خدمات واسطه‌گری ارائه‌شده توسط این بانک دارد.

- **رشد سود مؤثر:** نرخ بهره این بانک از متوسط نرخ بهره بازار کمتر است.
- **نرخ بالای بازگشت تسهیلات بالا:** نرخ وام‌های بازپرداخت‌شده در مؤسسه مالی گواتمالا حدود ۹۸ درصد است.

کامبوج

مأموریت و رویکرد اصلی بانک کامبوج (ACLEDA Bank, Cambodia) ارائه محصولات باکیفیت بانکی به کلیه اقشار جامعه و خدمات با نرخ پایه است که در حال حاضر با محدودیت یا کیفیت پایینی ارائه می‌شود و فقط در شهرهای اصلی قابل استفاده است. هدف این بانک افزایش سهام‌داران به وسیله ارائه و

فروش محصولات تجاری و خرد به مشتریان کوچک و متوسط و خدمات مالی به سازمان‌های بزرگ در بخش‌های تجاری و مالی است. در حال حاضر این بانک دارای ۲۶۳ شعبه است.

● **دیدگاه:** بانک کامبوج قصد دارد رهبری بانک‌های تجاری در کامبوج را با ارائه خدمات مالی عالی به تمام بخش‌های جامعه عهده‌دار شود.

● **مأموریت:** مأموریت بانک کامبوج این است که بتواند برای کارآفرینان خرد، کوچک و متوسط، امکان مدیریت منابع مالی خود را به‌طور کارآمد و با ارتقای کیفیت زندگی آنها فراهم کند. با دستیابی به این اهداف، منافع پایدار و روبه‌رشد را برای سهام‌داران، کارکنان و کل جامعه تضمین خواهد کرد. این بانک همیشه عالی‌ترین اصول رفتار اخلاقی، احترام به جامعه، قانون و محیط را رعایت می‌کند.

● **تاریخچه:** بانک کامبوج در سال ۱۹۹۳ به عنوان یک سازمان غیردولتی ملی برای اعتبار و توسعه شرکت‌های خرد و کوچک تأسیس شده است. از همان روزهای اول، این بانک کمک‌هایی از آژانس‌های توسعه بین‌المللی دریافت کرد. دو عامل توسعه شبکه و توانایی عملیات سودآور در جهت پایداری باعث شد که مدیران بین‌المللی نتیجه بگیرند که این سازمان می‌تواند به بانک تبدیل شود. بدین ترتیب این امکان فراهم شد که این بانک بتواند از تأمین مالی‌های بیشتری برای توسعه هسته کسب‌وکار تأمین مالی خرد پشتیبانی کند. این سازمان غیردولتی در سال ۲۰۰۰ به بانک تبدیل شد که ۳۴ درصد سهام در اختیار بانک باقی ماند و ۱۹ درصد به کارمندان آن اختصاص یافت، ۴۹ درصد مابقی نیز بین چهار سرمایه‌گذار اولیه تقسیم شد. پس از تبدیل شدن این سازمان به بانک، این بانک به متوسط رشد ۱۵ درصد تا سال ۱۹۹۷ دست پیدا کرد.

● **سیاست تأمین مالی:** این بانک تلاش می‌کند به عنوان یک ارائه‌دهنده خدمات مالی با کیفیت در کل کشور با حداقل قیمت برای برآورده‌سازی نیازمندی‌های بخش‌های تأمین مالی و تجاری فعالیت کند.

● **روش:** بانک کامبوج ارائه‌دهنده وام به اشخاص (وام کسب‌وکارهای کوچک) و گروه‌ها (وام کسب‌وکارهای خرد) است. این بانک نیازمندی‌های بانکی جامعه

شهری و روستایی را بدون تبعیض تأمین می‌کند.

● **ساختار دسترسی:** بانک کامبوج بزرگ‌ترین شبکه خدماتی در کشور است و ارتباط نزدیک با مشتری باعث خدمت‌رسانی بهتر و سریع‌تر به مشتری می‌شود. در واقع این موضوع، هم برای بانک و هم برای مشتری مفید است؛ البته این یک مزیت رقابتی برای بانک است؛ به‌طوری که رقبای این بانک قابلیت ارائه این نوع خدمت به مشتریان در این مناطق را ندارند. در صورتی که مشتری درخواست خرید اعتباری یا نقدی را در محلی داشته باشد، این بانک نماینده خود را برای ارائه خدمت به محل مشتری سازمانی یا شرکتی می‌فرستد.

● **خدمات و محصولات:** بانک کامبوج ارائه‌دهنده وام به شرکت‌های خدماتی، تجاری، تولیدی، کشاورزی یا فعالیت‌های مرتبط با کشاورزی است. تمام تسهیلات نیز در محل شعب و دفاتر این بانک ارائه می‌شود؛ همان‌گونه که بازپرداخت نیز از همین طریق امکان‌پذیر است. در صورتی که مشتری نکول‌کند نیز، مأمور وصول به محل مشتری مراجعه می‌کند.

● **کسب و کارهای کوچک و وام‌های گروهی:** در این مدل وام، گروه دریافت‌کننده وام، یکدیگر را ضمانت می‌کنند. وام دریافتی در این حالت بیش از ۳۸۰ دلار نیست و در صورتی که یکی از اعضا توان بازپرداخت نداشته باشد، سایر اعضا، مسئولیت بازپرداخت را به عهده می‌گیرند.

● **وام کسب و کارهای کوچک:** وام کسب و کارهای کوچک، نوعی از وام اشخاص حقیقی است که بین ۳۸۰ تا ۱۰ هزار دلار متغیر است. برای دریافت این نوع تسهیلات مشتریان باید ایده کسب و کاری، مهارت‌های فنی یا محل اقامت با طول مدت بیش از یک سال داشته باشند. شایان ذکر است این نوع وام مبتنی بر وثیقه است.

● **وام کسب و کارهای متوسط/صنایع مقیاس کوچک:** نوعی از وام، وام کسب و کارهای متوسط/صنایع مقیاس کوچک است که بین ۱۰ هزار تا ۷۰ هزار دلار بوده و برای دریافت آن به وثیقه نیاز است.

● **آموزش و یادگیری:** بانک کامبوج با استفاده از خدمات مشاوره‌ای کسب و کار، آموزش‌های ابتدایی را برای مشتریان خرد و کوچک ارائه می‌کند و به‌منظور راحتی،

بیشتر این آموزش‌ها در محل مشتری ارائه می‌شود. این آموزش‌ها نیز بسیار ساده بوده و بیشتر از دو ساعت به طول نمی‌انجامد.

- **ساختار مدیریتی:** ساختار تصمیم‌گیری بانک کامبوج غیر متمرکز است. این بانک می‌تواند به سرعت کمبودها را شناسایی کرده و نسبت به حل آنها در اسرع وقت، قبل از این که مشکلات گسترده‌تر شوند، اقدام کند. به دلیل این که نیروی انسانی برای این بانک بسیار مهم است، بنابراین، همان گونه که برای کارمندان جدید برنامه آموزشی دارد، برای کارمندان قدیمی نیز جهت به‌روزرسانی، برنامه‌های آموزشی ارائه می‌کند.

چه درس‌هایی از این کشورها می‌آموزیم؟

تجربه‌های این کشورها درس‌هایی برای یادگیری دارند. کشور ما پهناور است و حدود ۲۰ میلیون نفر در مناطق روستایی زندگی می‌کنند و بیش از ۳۲ هزار روستا، با ۳۰ خانوار، در مقیاس کشور پراکنده هستند. از یک سوارانه خدمات پولی و مالی به این مناطق ضرورتی توسعه‌ای است، از سوی دیگر تأمین زیرساخت‌های بانکی در این مناطق پرهزینه و از نظر اقتصادی به صرفه نیست. بنابراین دستیابی به هر دو هدف به ظاهر متضاد است و این چالش مهمی برای بانک است. بانک باید بتواند به سودآوری خود ادامه دهد و از سوی دیگر باید در این مناطق فعال و بازیگر اصلی باشد. حال راهکار چیست؟ دو راهکار وجود دارد؛ راهکار اول بهره‌مندی از دانش ضمنی انباشته در میان نیروی انسانی بانک است که با سال‌ها فعالیت در چنین فضایی از تجربیات و آموخته‌های ارزشمندی برخوردارند. در این راستا، بهره‌مندی از علم دانشوران و پژوهشگران آشنا با تجربه‌های جهانی، با اهمیت است. راهکار دوم آموختن از درس‌ها، فعالیت‌ها و تجربه‌های بانک‌های مشابه پست بانک ایران است. بی‌تردید باید در جست‌وجوی کشورهایی بود که از نظر جغرافیایی و جمعیتی مشابه ایران هستند و موفقیت‌های چشم‌گیری در تأمین مالی روستایی دارند. این تجربه‌ها به اختصار بیان شد و این درس‌ها حاصل شد. این کشورها با وجود تفاوت‌ها، دارای شباهت هم هستند. مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

- **بهره‌برداری از ساختار غیر متمرکز:** ساختار سازمانی این بانک‌ها غیر متمرکز است. تصمیم‌گیری‌ها در راستای راهبردها و متناسب با شرایط منطقه‌ای انجام می‌شود.
- **استفاده از افراد آموزش دیده در دفاتر روستایی:** نکته کلیدی این است که کارکنان به‌خوبی برای فعالیت در چنین فضایی آموزش دیده‌اند. نه تنها تحصیلات؛ بلکه دوره‌های آموزشی کاربردی متناسب با مناطق روستایی ارائه شده و کارکنان به‌خوبی به وظایف و رسالت بانک آگاهی دارند.
- **ساده‌سازی رویه ارزیابی و اعطای وام:** رویه‌های ارزیابی و اعطای وام و اعتبارات بر خلاف رویه‌های رایج بانکی ساده است. سادگی رویه‌ها نه تنها نرخ نکول را افزایش نداده؛ بلکه به کارآمدی نیز کمک می‌کند.
- **طراحی سامانه‌های مدیریت اطلاعات کارا:** گزارش‌های دقیق این بانک‌ها نشان می‌دهد دارای نظام اطلاعاتی بسیار دقیقی برای تصمیم‌گیری هستند، همچنین از آشفستگی داده و اطلاعات به دور هستند.
- **متنوع‌سازی وام‌های روستایی با توجه به جغرافیای اقتصادی:** وام‌ها در یک زمینه خاص داده نمی‌شود و متناسب با جغرافیای اقتصادی، ابزارهای مالی جدید تعریف و خدمات مالی متناسب ارائه می‌شود.
- **ارزیابی ریسک حوزه‌های فعالیت‌های روستایی:** برخلاف تصور، سادگی رویه‌ها به معنای چشم‌پوشی از ریسک‌ها نیست. ریسک‌ها به‌خوبی ارزیابی و با ارائه راهکارهای عملی مدیریت می‌شوند.
- **تطابق زمان‌بندی بازپرداخت تسهیلات با توان وام‌گیرنده:** یکی از راهکارهای جالب و جذاب این است که در برخی کشورها زمان‌بندی پرداخت متناسب با توان اقتصادی وام‌گیرنده تنظیم می‌شود. مثلاً برای کشاورزان در فصل برداشت محصولات، بازپرداخت تسهیلات در نظر گرفته می‌شود.
- **طراحی نظام انگیزشی برای افزایش ارائه محصولات وامی:** اصل مهمی وجود دارد که «انسان‌ها نسبت به انگیزه‌ها واکنش نشان می‌دهند». این اصل ساده در نظام بانکی این کشورها وجود دارد و بدان معناست که در صورتی که کارکنان بانک

در فروش محصول وامی به موفقیت برسند، بخشی از درآمد حاصله از این موفقیت مابین کارکنان تقسیم شده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در فرایند موفقیت بانک شده است.

- ارتباط نزدیک بین وام گیرنده و وام دهنده برای ایجاد فضای اعتماد: بین وام دهنده و وام گیرنده ارتباطی وجود دارد و حتی افراد آموزش دیده به وام گیرندگان مشاوره می دهند.

- استفاده از وثایق جایگزین برای راحتی در تضمین وام: وثایق رایج بانکی که در شهرها رواج دارد، چندان برای مناطق روستایی کارکرد ندارد. بنابراین آنها روش های جایگزینی را معرفی کرده اند. مثلاً از اعطای وام گروهی که افراد همدیگر را می شناسند، استفاده می کنند و هر یک ضامن دیگری می شوند. آنها از سرمایه اجتماعی قوی در مناطق روستایی بهره برداری کرده اند. نکته شگفت انگیز این که نرخ نکول این روش بسیار اندک است که با باورهای رایج در نظام بانکی همسو نیست.

- بهره برداری از فناوری برای اتوماسیون فرایندها، پردازش داده الکترونیکی و ارائه محصولات جدید: از فناوری های نوین برای بهبود رویه ها و فرایندها استفاده می کنند. آنها دارای مخازن بزرگ داده هستند و از این داده ها برای تحلیل رفتارهای مشتریان استفاده می کنند. امروزه استفاده از مخازن بزرگ داده برای تحلیل و پردازش داده ها حیاتی است. آنها تیری را در تاریکی رهانمی کنند؛ بلکه از داده ها به خوبی برای تحلیل، ارزیابی و بازاریابی بهره برداری می کنند و به جای تحلیل های ذهنی که متکی بر دیدگاه های فردی و همراه با خطای زیاد است، از اطلاعات عینی و الگوریتم هایی خاص برای تحلیل و تصمیم گیری استفاده می کنند.

بهره‌مندانه‌تر

برای سفارش اینترنتی این کتاب به وبسایت
فروشگاه انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید
way2pay.shop



انتشارات راه پرداخت

یک چهارم جمعیت در مناطق روستایی زندگی می‌کنند و در یک چهارم اقتصاد کشور نقش دارند. رسالت اصلی پست بانک ایران، بانکداری خرد و ارائه خدمات به مناطق کم‌برخوردار است که ربع قرن در این زمینه فعال بوده و شمول مالی را گسترش و تعمیق بخشیده است. به موازات آن بانک تخصصی حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور است.

در کتاب «تولد و تکامل پست بانک ایران» به صورت فشرده تغییرات و تحولات پیدایش تا تکامل پست بانک ایران تصویرسازی و ظرفیت‌های قانونی تبیین شده است. همچنین با درس‌ها و تجربه‌های موفق جهانی و تغییر پارادایم سنتی به نوین در نظام بانکداری آشنا می‌شوید.

مهم‌ترین درس نمونه‌کاوی‌ها این است که اهداف توسعه‌ای با رهیافت اقتصادی سازگار بوده و سودآوری از ویژگی برجسته این بانک‌هاست.

در این مدت، پست بانک ایران منشأ پیامدها و آثار مهمی در پهنه اقتصادی و اجتماعی کشور بوده است که در شش بعد سرمایه مالی، انسانی، فکری، صنعتی، اجتماعی و زیست‌محیطی با نمایه‌ها و معیارهای عینی سنجش و مصورسازی شده است. در پایان عملکرد پست بانک ایران در آینده و ترازوی سنجش جهانی مورد ارزیابی قرار گرفته و مقایسه تطبیقی انجام شده است.

