

در گفت‌وگو با حجت اله صیدی، مدیر عامل بانک صادرات ایران، تشریح شد؛

فصل جدید بانک صادرات ایران

طی ۳۰ ماه گذشته بانک صادرات ایران شاهد اتفاقات مهمی بود؛ عبور از زیان دهی، افزایش سهم بانک از بازار پول کشور و گسترش خدمات الکترونیکی. بانک صادارت ایران این روزها موفق شده از زیان‌دهی عبور کند و به سوددهی برسد. همچنین شواهد موجود حاکی از حل شدن مسأله زیان انباشته بانک صادرات ایران تا نهایتا یک‌سال دیگر است. این‌ها به‌همراه موضوعاتی همچون افزایش سرمایه بانک صادرات ایران و اصلاح ساختار مالی را در گفت‌وگو با حجت‌اله صیدی مدیرعامل این بانک بخوانید.

■ در دوره تقریباً ۳۰ ماهی که شما به‌عنوان مدیرعامل بانک صادرات ایران فعالیت می‌کنید، شاهدیم که بانک از زیان‌دهی عبور کرده است. در این برهه چه اقداماتی انجام شده و چه برنامه‌ای برای استمرار این روند و سودده ماندن بانک صادرات ایران دارید؟

در آغاز فعالیت خود در بانک صادرات ایران یک آسیب‌شناسی انجام دادم که منشأ زیان‌دهی کجاست. در آن برهه هم در سمت درآمدها و هم هزینه‌های بانک مشکل داشتیم. ترکیب درآمدهای بانک که معمولاً درآمد حاصل از سود تسهیلات اعطایی، درآمدهای کارمزدی و سایر درآمدهای عملیاتی دیگر مانند عملیات ارزی است، ترکیب نامناسبی داشت. برای نمونه در آن زمان بانک صادرات ایران درآمد عملیاتی مناسبی نداشت.

در سمت هزینه‌ها نیز یک سری هزینه‌های متداول مانند هزینه‌های اداری و عمومی داریم که نمی‌شد آن‌ها را به‌طرز چشمگیری کاهش داد و رو به افزایش هم بود. با این حال چند قلم هزینه قابل کنترل بود. نخست هزینه‌های مالی بود که ناشی از اضافه‌برداشت از بانک مرکزی، دوم هزینه مطالبات مشکوک‌الوصول و مورد سوم سایر هزینه‌ها بود که مربوط به عملیات اصلی بانک می‌شد. برای این مشکل باید چاره‌ای اندیشیده می‌شد. برنامه‌ریزی شد که در سمت درآمدها با افزایش منابع و اصلاح ترکیب سبد عقود تسهیلاتی بتوانیم نرخ مؤثر تسهیلات را افزایش دهیم. علت اصلی زیان این بود که نرخ مؤثر تسهیلات پایین‌تر از نرخ سود سپرده‌هایی بود که به مردم اعطا می‌شد.

با افزایش حجم خدمات بانکی مانند ضمانت‌نامه‌ها و عملیات ارزی، درآمد در این سمت افزایش یافت. در سمت هزینه‌ها نیز با جذب منابع بیشتر موفق شدیم که استقراض از بانک مرکزی را که اضافه‌برداشت محسوب می‌شود و همچنین استقراض از بازار بین‌بانکی را به صفر برسانیم. بنابراین تقریباً هزینه مالی در برخی ماه‌ها صفر و در ماه‌های دیگر نیز نزدیک به صفر شد و به‌شدت کاهش پیدا کرد.

مورد بعدی تلاش برای وصول مطالبات معوق بود. در بانک صادرات ایران معاونت وصول مطالبات ایجاد شد و تلاش کرد مطالبات سنواتی بانک از بدهکاران را وصول یا حداقل تعیین تکلیف کند. البته بخش‌نامه‌های بانک مرکزی درباره استمهال، محدودیت‌هایی را ایجاد می‌کرد، ولی توانستیم با رعایت آن محدودیت‌ها بخش مهمی از مطالبات را تعیین تکلیف کنیم. خبر خوش این است که مطالبات بانک صادرات ایران کاهش پیدا کرده و نیازی به ذخیره اضافه پیدا نکرده‌ایم. با این حال مطالبات صفر نشده و ریسک مطالبات بانک از نزدیک ۹ درصد به کمتر از ۸ درصد رسیده است. این موضوع نیز باعث شده هزینه مطالبات مشکوک‌الوصول که گاهی بیش از دو تا سه‌هزار میلیارد تومان بود، کاهش یابد.

مورد بعدی تغییر ترکیب منابع و برقراری توازن بین منابع گران‌قیمت و ارزان‌قیمت بود. حساب‌های جاری و قرض‌الحسنه وزن بیشتری پیدا کرد و از حدود ۱۵ درصد به ۳۰ درصد رسید. متقابلاً وزن حساب‌های بلندمدت کاهش پیدا کرد و این باعث خروج بانک از زیان شد. در بهمن ۱۳۹۶، یک برنامه سه مرحله‌ای تدوین کردیم. به این صورت که تا تیر ماه ۱۳۹۷ فاز اول و کاهش سیر صعودی زیان باشد. در فاز دوم و تا آخر سال ۱۳۹۷ بتوانیم به نقطه سربه‌سری برسیم و در فاز نهایی که سال ۱۳۹۸ بود، وارد مرحله سوددهی شویم.

البته نتوانستیم تا انتهای سال ۱۳۹۷ به نقطه سربه‌سری برسیم و همچنان زیان داشتیم، اما در سه ماهه نخست ۱۳۹۸ وارد سودآوری شدیم و این روند را ادامه دادیم. خوشبختانه حساب‌های سال ۱۳۹۸ بانک صادرات ایران با سود بسته شد. البته مأموریت اصلی بانک خلق سود بالا نیست، بلکه مقدار معقولی از سود برای تداوم فعالیت بانک و توسعه عملیات بانک لازم است و باید به این مرحله برسیم. به همین علت سعی نکردیم تمام هزینه‌ها را کاهش دهیم یا دارایی مولد را بفروشیم تا بتوانیم فقط سود شناسایی کنیم، بلکه با اصلاح ترکیب‌هایی که اشاره کردم، توانستیم به سود برسیم. امیدواریم این روند را ادامه دهیم و بانک صادرات ایران بتواند خدمات بیشتری را به مردم ارائه کند.

■ برای رسیدن به سودآوری پایدار نیاز به افزایش سهم بانک صادرات ایران از بازار پول است. مشخصاً برنامه‌ریزی مدیریت بانک صادرات ایران در این مورد چیست و آیا عدد خاصی برای این هدف مشخص شده است؟

نخستین هدف ما افزایش سهم بانک صادرات ایران از بازار پول بود؛ زیرا نقطه آغاز خروج از زیان و کسب درآمد، افزایش منابع بانک است. لازم است سپرده‌های بانک افزایش یابد تا بتوان تسهیلات بیشتری اعطا کرد. نیمه دوم بهمن ۱۳۹۶ که تنها ۶ هفته تا پایان سال باقی مانده بود، هدف‌گذاری کردیم تا پایان سال ۱۳۹۶ منابع بانک ۸ درصد افزایش پیدا کند. تمام شعب بانک صادرات ایران در سراسر کشور تلاش کردند و این عدد محقق شد.

در سال ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ این روند ادامه یافت و حجم سپرده‌ها از نزدیک به ۱۵۰ هزار میلیارد تومان در پایان سال ۱۳۹۶ به بیش از ۲۶۵ هزار میلیارد تومان در حال حاضر رسیده است. سهم بانک صادرات ایران از بازار نیز بیش از یک درصد افزایش پیدا کرده است.

■ مجموعه شبکه بانکی کشور از جمله صنایع پیشرو در حوزه ارائه خدمات الکترونیکی محسوب می‌شود. از زمستان سال گذشته که بیماری کرونا شیوع پیدا کرد، اهمیت این خدمات بیش از پیش مشخص شد. بانک صادرات ایران در دوره مدیریت شما چه برنامه‌ریزی‌هایی در حوزه بانکداری الکترونیکی انجام داد و چه خدمات و ابزارهایی تا کنون ارائه شده است؟

بر چهار موضوع در حوزه بانکداری الکترونیکی برنامه‌ریزی جدی صورت گرفت. نخست تعریف نرم‌افزار «صاب» بود. صاب به‌عنوان یک اپلیکیشن نقل و انتقال پول، پرداخت قبوض، خرید بلیت و... تعریف شد که اخیراً کیف پول نیز به آن اضافه شده تا کاربران بتوانند در شرایط شیوع بیماری کرونا، صرفاً با اسکن از QR کد، خریدهای خود را پرداخت کنند. در فروشگاه‌هایی که کارتخوان اندرویدی وجود دارد، این امکان هست که همزمان با اسکن QR کد، رسیدی هم برای فروشنده صادر شود. در حال حاضر تعداد کاربران صاب بیش از ۲/۵ میلیون نفر است و کاربران فعالش بیش از دو میلیون نفر هستند، البته هدف‌گذاری بالاتری کرده‌ایم و نرم‌افزار نیز مرتباً در حال ارتقا است.

اقدام دیگر کار روی همراه‌بانک بود که آن را ارتقا دادیم. به‌ویژه با الزام به استفاده از رمز دوم، همراه‌بانک ارتقا پیدا کرد و حجم عملیات و ظرفیتش را ارتقا دادیم. گام سوم ما درگاه‌های الکترونیکی بود. در جاهای مختلف که شخص باید به درگاه پرداخت برود تا پرداختی را انجام دهد، درگاه بانک صادرات ایران جزو پرکاربردترین‌ها شد. علت آن نیز سرعت ارائه خدمات و تلاش همکاران شعب و بازاریابی بود.

چهارمین اقدام نیز توسعه پایانه‌های فروش و کارتخوان‌ها به‌همراه مکان‌یابی بهینه آن‌ها بود. یک تغییر جهت از پایانه‌های فروش زیان‌ده به سودده انجام دادیم. این دستگاه‌ها را در فروشگاه‌هایی قرار دادیم که تراکنش بیشتری دارند. این موضوع باعث شد حجم اسکناس در حال مبادله به‌شدت کاهش پیدا کند. در سال ۱۳۹۹ نیز این موارد را توسعه می‌دهیم.

■ افزایش سرمایه بانک صادرات ایران تا ۲۵۰ هزار میلیارد ریال چه ثمراتی برای سهامداران بانک دارد و به نظر شما چه ظرفیت‌هایی را در بانک ایجاد می‌کند؟

هدف اصلی ما از افزایش سرمایه، بهبود ساختار سرمایه بانک و ارتقای کفایت سرمایه است. بانک صادرات ایران یک بار در اسفند ۱۳۹۷ افزایش سرمایه انجام داد، منتهی از محل تجدید ارزیابی دارایی‌ها بود. با اینکه آن افزایش سرمایه واقعی است و کیفیت مناسبی هم دارد، اما از آنجایی که منجر به ورود وجوه نقد نمی‌شود، کفایت سرمایه را بهبود نمی‌بخشد. ناچار بودیم که از محل آورده نقدی، افزایش سرمایه دهیم، منتهی محدودیتی داشتیم، به‌نام آورده نقدی توسط دولت و سهام عدالت، زیرا این‌ها از سرمایه‌گذاری بیشتر منع شده‌اند.

از روزی که تصمیم گرفته شد دولت سهام خود را در بانک‌ها و شرکت‌های دولتی کاهش دهد و سهام عدالت به صاحبانش واگذار شود، احساس کردیم که این خط قرمز دیگر وجود ندارد که محدودیت دولت برای آوردن پول بیشتر، از سوی سایر سهامداران جبران شود. در نتیجه تصمیم گرفته شد از محل صرف سهام و با سلب حق تقدم سهام این افزایش سرمایه انجام شود. خوشبختانه مجوز بانک مرکزی صادر شده و گزارش حسابرسی آن نیز انجام شده است. اکنون در پی مجوز سازمان خصوصی‌سازی و سازمان بورس هستیم که بتوانیم مجمع فوق‌العاده را در اسرع وقت برگزار کنیم.

■ درباره زیان انباشته بانک صادرات ایران، سهامداران چه زمانی می‌توانند این خبر خوش را بشنوند که تعیین تکلیف شده و آیا عرضه سهام گروه مالی سپهر صادرات ایران کمکی به این روند خواهد کرد؟

حتماً این موضوع کمک می‌کند. اگر با روندی که در دو سال گذشته داشتیم بخواهیم از زیان خارج شویم، حداقل دو تا سه سال زمان می‌برد که زیان انباشته صفر شود و سپس به سود انباشته تبدیل شود. اما با عرضه سهام گروه مالی سپهر صادرات در بورس که به‌زودی اتفاق می‌افتد و سپس عرضه سهام شرکت تأمین سرمایه سپهر در بورس، شتاب خوبی اتفاق خواهد افتاد.

درزمینه تسهیلات و سود حاصل از تسهیلات و عملیات بازار باز نیز درآمد خوبی کسب خواهیم کرد. همچنین امیدوارم با مدیریت هزینه‌های تأمین نقدینگی بتوانیم سود را افزایش دهیم. امیدوارم اگر سال ۱۳۹۹ نتوانیم زیان انباشته را صفر کنیم، در اواسط سال ۱۴۰۰ بتوانیم آن را به صفر برسانیم و سود انباشته ایجاد کنیم تا قرن ۱۵ هجری خورشیدی را با سود انباشته آغاز کنیم.

■ نماد بانک صادرات ایران جزو نمادهای پربیننده بازار سهام است. ارزش بازار سهام بانک نیز تقریباً ۳۰ برابر شده است. اگر زیان انباشته برطرف شود، تصور می‌کنید نرخ و بصادر روی تابلوی بورس چه عددی باشد؟

برای مدیر اجرایی سخت است که قیمت را حدس بزند، زیرا مدیر باید سعی کند در بانک ارزش خلق کند تا قیمت سهام در بازار سرمایه افزایش یابد. با این حال، به‌عنوان تحلیلگر بازار سرمایه نظرم این است که بانک‌های بزرگ ما که بیش از ۲۰ میلیون مشتری دارند و نزدیک به ۴۰ میلیون کارت صادر کرده‌اند، با توجه به گستردگی شعب و گردش مالی آن‌ها، با همین وضعیت در مقایسه با بانک‌های مشابه دنیا قیمت هر سهمشان باید حداقل دو تا سه دلار باشد. این تحلیل کارشناسی من است، اما بازار رفتار خود را دارد.

■ از ابتدای دوره مدیریت شما در بانک صادرات ایران، چه اقداماتی برای اصلاح ساختار مالی بانک انجام شده و در آینده چه برنامه‌هایی دارید؟

اصلاح ساختار مالی در ۳۰ ماه سپری شده با آینده آن یک روند دارد. اصلاح ساختار مالی سه رکن دارد که یکی سمت راست ترازنامه و دارایی‌هاست. تلاش ما این است که دارایی‌های بانک صادرات ایران را با کیفیت‌تر کنیم. مهم‌ترین دارایی بانک‌ها تسهیلات اعطایی و طلبی است که دارند. این بخش شامل طلب بانک از بنگاه‌ها، اشخاص حقیقی و دولت است. دولت محترم تلاش‌هایی کرده و با ابداع روش‌های جدید تسویه، کمک‌هایی به تسویه طلب بانک از دولت انجام شده است. منتهی باید سال ۱۳۹۹ و ۱۴۰۰ بتوانیم طلب‌ها از دولت را جدی‌تر وصول کنیم.

با کاهش مطالبات معوق، دارایی‌های بانک باکیفیت‌تر می‌شود. وجه نقد حاصل شده از وصول مطالبات، به بانک ظرفیت تسهیلات‌دهی بیشتری می‌دهد. در نتیجه کیفیت دارایی‌های بانک به‌تدریج و به‌صورت مستمر بهتر می‌شود. این کار اصلی ما در سمت دارایی‌هاست و هر چقدر بتوانیم آن را به سمت بنگاه‌های مولد سوق دهیم، هم کشور آبادتر می‌شود و هم بانک در وصول مطالبات خود موفق‌تر عمل می‌کند.

در سمت چپ ترازنامه دو رکن دیگر وجود دارد که یکی بدهی‌هاست که شامل سپرده‌هاست. می‌خواهیم توازن بین سپرده‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت ایجاد کنیم و دیگر اینکه سعی داریم قیمت تمام شده تأمین مالی بانک کاهش یابد. در خصوص حقوق صاحبان سهام نیز با حذف زیان انباشته و افزایش سرمایه نقدی، حقوق صاحبان سهام ما کیفیت بسیار بهتری پیدا کرده و قدر مطلق آن نیز افزایش می‌یابد. در این حالت اصلاح ساختار مالی بانک موفق شده و البته این یک روند مستمر است و متوقف نمی‌شود. به نظر می‌رسد در پایان سال جاری بتوانیم یک ترازنامه به‌مراتب بهتر از سال گذشته و در سال ۱۴۰۰ نیز با کفایت سرمایه بیش از ۱۰ درصد ساختار مالی مستحکمی داشته باشیم.

■ درباره فروش اموال مازاد بانک، از یک سو ماده ۱۶ قانون رفع موانع تولید را داریم که صراحتاً بانک‌ها را مکلف به فروش اموال مازاد کرده است. از سوی دیگر نوسان بازار ارز و املاک را داریم که این نوسان‌ها می‌تواند باعث شود فروختن اموال بانک برایش زیان در پی داشته باشد. این تعارض را چگونه مدیریت می‌کنید؟

اولویت ما فروش املاک است و به این فکر نمی‌کنیم که نگاه داشتن یک ملک می‌تواند چقدر برای بانک سودآور باشد. تلاشمان این است که به‌سرعت اموال مازاد را به نرخ منصفانه روز به وجه نقد تبدیل کرده و آن را در عملیات بانکداری استفاده کنیم. البته بانک‌های بزرگ معمولاً این‌گونه‌اند که همزمان با فروش اموال مازاد، بعضاً تملیک وثایق را انجام می‌دهند و املاک جدیدی نیز اضافه می‌شود، منتهی از آنجایی که این املاک را مولد نمی‌دانیم، اولویت ما فروش آن‌هاست.

■ نرخ مؤثر تسهیلات در بانک صادرات ایران تقریباً یک درصد در پایان سال ۱۳۹۸ نسبت به پایان سال ۱۳۹۷ رشد داشته است، از سوی دیگر رشد ۳۶ درصدی منابع بانک را شاهد بودیم. برنامه شما برای تمرکز بر جذب منابع ارزان‌قیمت چیست و چگونه آن را با بخش‌نامه اخیر نهاد ناظر که با افزایش نرخ سود سپرده‌ها همراه بود، به اجرا درمی‌آورید؟

در حال حاضر جذب منابع ارزان‌قیمت خیلی دشوار است؛ زیرا اشخاص، اهل محاسبه و دنبال کسب سود بیشتر هستند. بنابراین ترجیح می‌دهند پول خود را جایی بگذارند که بازدهی بیشتری داشته باشد؛ حتی اگر هدفشان کوتاه‌مدت باشد. افزون بر این، فضا نیز به‌شدت رقابتی است. مدیریت ما مبتنی بر بخش خدمات است، به این صورت که سعی می‌کنیم با ارائه خدمات بیشتر، مشتری را راضی‌تر نگاه داریم. برای جذب حساب‌های جاری و قرض‌الحسنه، کیفیت و سرعت خدمات بانکی را افزایش داده‌ایم.

■ ۶۸ سال پیش مرحوم مفرح به‌همراه چند تن دیگر بانک صادرات ایران را بنا نهادند. این بانک با خاطره جمعی نسل‌های مختلف گره خورده است. پرسشم این است که چنین بانکی در حوزه مسؤولیت اجتماعی چه اقداماتی انجام داده است؟

تمام کار بانک صادرات ایران در حوزه مسؤولیت اجتماعی تعریف می‌شود و در پی سودآوری بالاتر نیستیم؛ بلکه به دنبال میزان معقولی از سود برای تداوم فعالیت هستیم. اصل کار بانک صادرات ایران که در شعار آن نیز متبلور است، خدمت‌دهی به مردم است. چند بار تصمیم گرفتیم یک شعار به‌روزتر و جذاب‌تر تدوین کنیم، ادبا و استادان بازاریابی هم پیشنهادهایی داشتند که برخی بسیار زیبا بود، اما در نهایت دیدیم که هیچ کدام با مأموریت بانک صادرات ایران همخوانی ندارد. این بانک از سال ۱۳۳۱ مأموریت داشته که در خدمت مردم باشد و این کل مسؤولیت اجتماعی ماست. بخشی از خدماتی که بانک ارائه می‌کند مانند خدمات الکترونیکی، اصلاً کارمزدی ندارد.

فارغ از این، بانک صادرات ایران جزو بانک‌هایی بوده که پس از وقوع بلایای طبیعی بیشترین آمار ارائه تسهیلات را داشته است. همچنین گاهی مسؤولیت‌های ویژه‌ای را در حوزه‌های گوناگون مورد نیاز مردم به عهده گرفته است. به‌علت افزایش هزینه نهاده‌های تولید، گندم داخلی بعضاً نمی‌تواند با گندم وارداتی رقابت کند. در این مواقع نیز بانک صادرات ایران تسهیلات خرید تضمینی گندم یا محصولات کشاورزی اساسی را ارائه کرده است. نیت این بوده که بخش‌های مختلف کشاورزی فعال باشند تا اشتغال در این حوزه افزایش یابد.

ابتدای سال ۱۳۹۸ طرح طراوت تعریف شد که ویژه تولید است. هنگامی که مقام معظم رهبری گفتند که سال رونق تولید است، روز پنجم فروردین این طرح را نهایی کردیم. این طرح برخی از صنایع را از ورشکستی نجات داد، زیرا بخش مهمی از تولید مربوط به بازار است و باید تقاضا وجود داشته باشد تا تولید رونق یابد؛ به همین دلیل نیز ما از تقاضا آغاز کردیم.

در خصوص کاهش آسیب‌های ناشی از کرونا طرح همیان را تعریف کردیم. به بنگاه‌هایی در مقیاس مختلف اعلام کردیم هر صاحب بنگاهی که لیست کارکنان خود را به بانک ارائه کند، بانک تا سه ماه حقوق کارکنان را به وی تسهیلات می‌دهد و پس از ۶ ماه شروع به دریافت آن می‌کند. ضمن اینکه تسهیلات تکلیفی مرتبط با کرونا و همچنین حمایت از کسب‌وکارهای آسیب‌دیده از کرونا نیز در بانک صادرات ایران انجام شده است.

همکاران ما طرح‌های دیگر هم در این حوزه‌ها اجرا کرده‌اند؛ مثلاً دو روز حقوق خود را به مدرسه‌سازی تخصیص داده‌اند. یک ستاد خیرین مدرسه‌ساز در بانک صادرات ایران وجود دارد که مکان‌یابی می‌کند و در مناطق محروم مدرسه می‌سازد. تاکنون به‌طور متوسط سه تا چهار مدرسه در سال ساخته شده که در نقاط مختلف کشور قرار دارد.

حمایت از نشر نیز یکی از کارهایی بود که از سال گذشته آغاز و برای ناشران و اهل قلم تسهیلاتی در نظر گرفته شد. سعی می‌کنیم مسؤولیت اجتماعی خود را به‌طور جدی دنبال کنیم. ضمن اینکه هر بنگاهی اگر تنها در پی سودآوری نیز باشد، در یک محیط پررونق می‌تواند به اهداف خود دست یابد، در نتیجه باید کمک کند رفاه و آسایش مردم افزایش یابد.

> تمام کار بانک صادرات ایران در حوزه مسؤولیت اجتماعی تعریف می‌شود و در پی سودآوری بالاتر نیستیم؛ بلکه به دنبال میزان معقولی از سود برای تداوم فعالیت هستیم. اصل کار بانک صادرات ایران که در شعار آن نیز متبلور است، خدمت‌دهی به مردم است

> در حال حاضر جذب منابع ارزان‌قیمت خیلی دشوار است؛ زیرا اشخاص، اهل محاسبه و دنبال کسب سود بیشتر هستند. بنابراین ترجیح می‌دهند پول خود را جایی بگذارند که بازدهی بیشتری داشته باشد؛ حتی اگر هدفشان کوتاه‌مدت باشد. افزون بر این، فضا نیز به‌شدت رقابتی است. مدیریت ما مبتنی بر بخش خدمات است، به این صورت که سعی می‌کنیم با ارائه خدمات بیشتر، مشتری را راضی‌تر نگاه داریم. برای جذب حساب‌های جاری و قرض‌الحسنه، کیفیت و سرعت خدمات بانکی را افزایش داده‌ایم