

طرز کار بانک‌های مبتکر*

نویسنده: Guillermo Kopp معاون خدمات مالی راهبردی Tower Group



خلاصه

پس از سال‌ها پیگیری روش کاهش دادن هزینه‌ها، هنوز هم بسیاری از بانک‌ها، کاهش هزینه‌های عملیاتی را از مهمترین اولویت‌ها تلقی می‌کنند. بانک‌ها برای رفع عقب ماندگی در زمینه نسبت هزینه به درآمد (که به نسبت کارایی مشهور است) تلاش می‌کنند تا از ساختار هزینه‌های ثابت خود بکاهند، ولی کاهش هزینه‌ها و محدود نمودن منابع، به ندرت می‌تواند به عنوان یک راهکار دراز مدت به کار آید و شاهراه بزرگی و عظمت را به روی شما بگشاید. به علاوه، با توجه به چگونگی هزینه‌های عملیاتی، نسبت‌های کارایی به صورت معکوس با خالص درآمد کل متناسب می‌باشد. بنابراین، رشد درآمدها، مکمل بهبود کارایی است. در سال‌های اخیر، بانک‌ها در پی راهکارهای رشد درآمد متکی بر توان جذب مشتریان جدید و فروش محصولات و خدمات جدید به مشتریان موجود هستند، ولی در بسیاری از بازارهای مالی جا افتاده و به رشد رسیده، دستیابی به رشد از طریق راهکارهای بازاریابی وسیع، در حال رسیدن به نقطه اشباع است. به طور مثال، بیش از ۹۵ درصد خانوارهای آمریکا، اکنون دارای روابط فعال بانکی هستند و بانک‌ها دریافته‌اند که در این زمینه، امکانات بالقوه چندانی باقی نمانده است. بدیهی است که در این شرایط، رقابت سخت می‌شود و برآیند رقابت در مجموع نظام بانکی، به عدد صفر نزدیک می‌شود. گذشته از رشد طبیعی اقتصادی و جمعیت، بانک‌ها اکنون به شدت تلاش می‌کنند تا سهم بیشتری از بازار را به دست آورند و در این راه، به ادغام و خریداری سایر بانک‌ها دست می‌زنند تا بر سهم بازار خود بیفزایند. در این زمینه، خبر خوب این است که ادغام، سبب کاهش هزینه و افزایش کارایی می‌شود و شانس درآمدهای بیشتری را بوجود می‌آورد، ولی هنوز هم چالش موجود در حرفه بانکداری، عبارتست از تدام رشد درآمد. در اینجا سبب که بالاخره بانک‌ها متوجه می‌شوند که در جامعه‌ای با قدرت تشخیص فزاینده رشد، مشتریان تا زمانی به خرید کالاها و خدمات بانکی خود ادامه

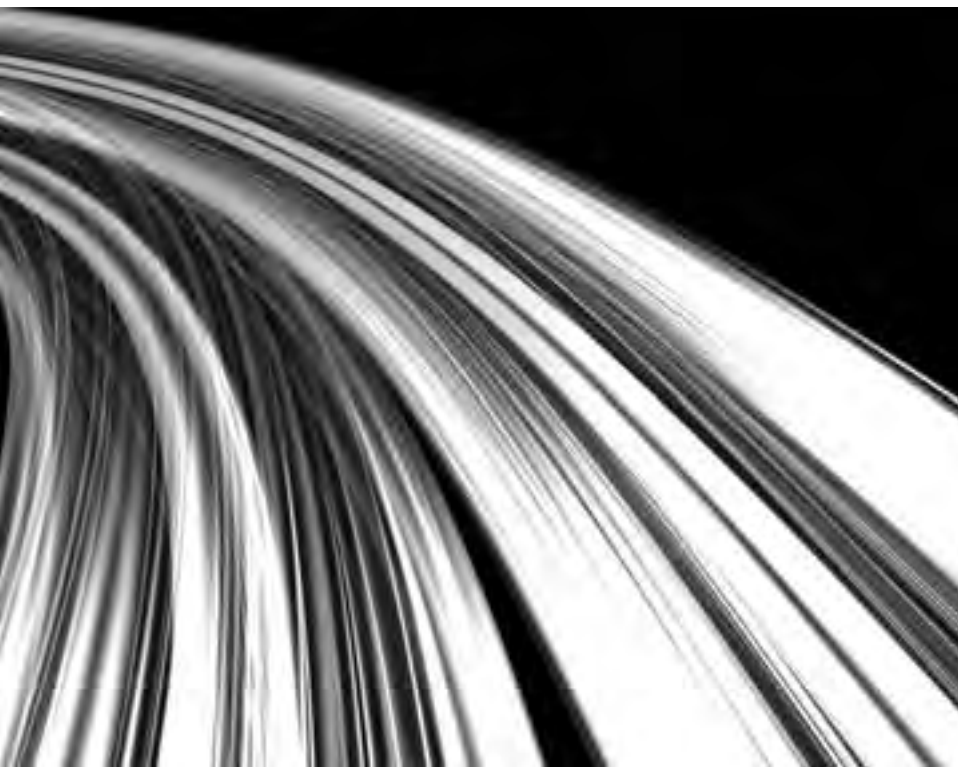
می‌دهند که این کار برای آنها ارزشی واقعی داشته باشد.

وقفه در رضایت مشتری

در مسیر یافتن زمینه‌های جدید رشد درآمد، بانک‌ها راه‌های جدیدی را برای رضایت مشتری پیدا نموده‌اند. چون شرکت‌های پیشرو در سایر خدمات مربوط به مشتری، به رضایت حدود ۹۰ درصدی مشتری رسیده‌اند، لذا انتظارات مشتریان رو به افزایش گذاشته است. با آنکه بانک‌های بزرگی چون "بانک آمریکا" موفق به افزایش ضریب رضامندی مشتریان شده‌اند، با این حال، این ضریب، حدود ۱۵ درصد پایین‌تر از شرکت‌های پیشروی خدماتی است. حال باید ببینیم که عوامل کلیدی مؤثر بر رابطه بیشتر مشتری با بانک کدامند؟ در این مورد نیز مانند سایر کارهای خدماتی، رفتار مناسب و پاسخگو بودن بانک‌ها، سبب ایجاد ۱۰ درصد رضامندی مشتریان می‌شود. پس بانک‌ها باید در

ادغام، سبب کاهش هزینه و افزایش کارایی می‌شود و امکان رشد درآمد را فراهم می‌آورد.

* http://www.microsoft.com/industry/financialservices/banking_business_value/teginnovationartical.mpx



کاهش هزینه‌ها و محدود نمودن منابع، به ندرت می‌تواند به عنوان یک راهکار دراز مدت بکار آید و شاهره بزرگی و عظمت را به روی شما بگشاید.

تعریف جدید وظایف راهکاری بانکداری

فرآوری بهتر تعدادی از وظایف بانکی، بستگی به ارایه ارزش‌های جدید به مشتریان دارد. به طور مثال، برخوردی شخصی و انتخابی برای جذب مشتری و مدیریت روابط، منجر به تهیه برنامه‌ها و روش‌های خاص برای مشتریان مختلف می‌گردد تا جوابگوی نیاز خاص هر گروه از آنها شود. مثال دیگر عبارتست از انسجام کاربردهای مدیریت ریسک به همراه توانمندی‌های قیمت‌گذاری و محصولات پویا. در اینجا، بانک‌ها به تعادلی کافی میان پاداش به دست آمده و ریسک محصولات از نظر قیمت رقابتی می‌رسند که خود کاهش نکول اعتباری و جعل را به دنبال دارد. به همین گونه، جریان کار اعطای وام خودکار، بانک را قادر می‌سازد تا فوراً به تقاضای مشتریان اعتباری و همچنین روش عملیات خودکار بانکی پاسخ دهد.

مرکزیت و اساس این معماری عبارت است از انسجام اطلاعات آنی (On-line)، به نحوی که تصویر جامعی از مشتری و محصولات مختلف موسسه را ارایه نماید. این فناوری‌ها و محصولات نو و پویا، به کارکنان کمک می‌کنند تا رشد درآمد را از طریق توانمند نمودن آنها در ارایه به موقع ارزش‌های خاص مورد توجه مشتریان، تقویت نمایند.

تداوم بخشیدن به رشد

بانک‌ها و بخش‌های مختلف عملیاتی آنها، برای اصلاح اوضاع کسب و کار خویش، به تغییر روش باز نمودن حساب از طریق بهره‌برداری از پایگاه فناوری قابل کاربرد در محیط فناوری اطلاعات مبادرت ورزیده‌اند، در حالیکه قبلاً برای دستیابی به محصولات و خدمات جدید، می‌باید فرم‌های مختلفی را مورد بررسی قرار می‌دادند و آنها را پر می‌کردند و اغلب هم از آنها خواسته می‌شد تا کارهای تکراری انجام بدهند، ولی اکنون، معماری آنی (On-line) کارهای بانکی، به

مورد سرعت ارایه خدمات و طرز برخورد کارکنان، عملکرد خود را بهبود بخشند و ارایه خدمت را متناسب با نیاز مشتری نمایند، یعنی مشتری مدار شوند. به علاوه، کاربرد فناوری‌های پیشرفته هم به کارکنان و مدیران بانک‌ها کمک می‌کند، زیرا نظام‌های بانکی پیچیده و سنتی، سبب تأخیر در ارایه خدمات سریع و انسجام اطلاعات برای مشتری می‌گردند. یک فناوری عقب افتاده، می‌تواند موانعی را در راه ارضای تقاضای مشتری بوجود آورد. فناوری، به همراه سایر ابزارهای ارضای مشتریان، مانند کیفیت و نوآوری خدمات، نقش مهمی دارد. در مجموع، بانک‌ها باید برای افزایش رضایت مشتریان، به توانمندسازی نیروی کار، اصلاح روش‌ها و فناوری‌های مربوط دست یازند.

امکانات دست نخورده این کسب و کار

در مورد بانکداری مربوط به مشتریان (خرده فروشی)، سپرده‌ها، پس‌اندازها، وام‌های شخصی، کارت‌های بانکی، رهن، وام خودرو، و پرداخت‌ها برای ده‌ها سال محصولاتی سنتی به حساب می‌آمدند و در مورد بانکداری عمده فروشی هم اساس کار شامل وام‌های تجاری، مدیریت پول نقد، تأمین مالی تجاری، محصولات خزانه‌داری و مدیریت اوراق بهادار می‌باشد.

هنوز بیشتر بانک‌ها در پی یافتن راه‌های کارآمد ترکیب ابعاد این محصولات در بسته‌های جامع‌تر برای به مشتریان هستند، اما موانع سازمانی جلوی انسجام و ارتباط مشتریان و اطلاعات مالی جهت تحلیل برده مشتریان در سطح محصولات را می‌گیرد. در عین حال، برای تازه‌کارها جای زیادی جهت تعمیق روابط مشتریان از طریق فروش محصولاتی که برای نیازهای خاص مشتریان طراحی شده، وجود دارد.

بانک‌ها در این زمینه امکانات دست نخورده زیادی دارند، مثلاً از طریق تقویت ویژگی‌های زیر:

ابداع: ارایه پیشنهادهای مالی متنوع و کاربرد رسانه‌های متنوع، زمینه‌ای مستعد برای ساختار بندی پویای محصولاتی می‌شود که ارتباط متقابل بانک با مشتری را تغییر می‌دهند. **خصوصی سازی محصولات و خدمات:** پیگیری محصولات و معماری مؤسسه طبق نیاز مشتری و به صورت آنی، سبب بهینه سازی امور مالی مشتری می‌شود و از دارایی‌ها و بدهی‌ها به صورت جامعی استفاده خواهد شد. **انسجام:** شرکت‌های بیمه و اوراق بهادار نیز از طریق ارتباط با بانک‌ها، شبکه خدماتی منسجمی را بوجود می‌آورند.

معماری‌های انعطاف پذیر فناوری

با هجوم بانک‌ها به سوی محصولات جدیدی که ارزش‌های تازه‌ای را برای مشتریان بوجود می‌آورند، دیگر جای درنگ باقی نمانده است. علاوه بر ضرورت انعطاف و سرعت بیشتر عملکرد برای عرضه محصول به بازار، اغلب بانک‌ها درگیر سیستم‌های رایانه‌ای مجزا و فرآوری تکه‌تکه (Bath-oriented) هستند که وقت گیر است. بنابراین، بانک‌ها در پی تغییر ساختار سیستم فناوری اطلاعات خود می‌باشند.

همراه ابزارهای مدیریت جریان کار، به سادگی و به طور خودکار، کارها را انجام می‌دهد. این جریان‌های کاری، به اطلاعات و فراوری چند جانبه متصل هستند. در روش پیچیده قدیمی، مشتریان می‌باید یکی دو روز از عمر عزیز خودشان را صرف ارایه اطلاعات می‌نمودند و کنترل‌های لازم را بعمل می‌آوردند و بانک هم باید حساب‌های جدید را در سیستم‌های مختلف فناوری، فعال و منابع لازم را در آنها وارد می‌کرد و تازه آنوقت بود که امکان انجام مبادلات به مشتریان داده می‌شد. اما اکنون با به دست آوردن دامنه وسیعتری از اطلاعات و تهیه یک سری اسناد منسجم و برای یکبار، بانک‌ها می‌توانند از این اطلاعات جهت دستگاه‌های خودکار و ارزیابی مشتری استفاده نمایند. روال این کار هم ساده است و بنیادی استاندارد را برای امور محلی و وظایف مختلف بوجود می‌آورد. بانک‌ها با پرهیز از جمع‌آوری اطلاعات و فرم‌های متعدد، احتمالاً زمان فراوری اطلاعات را به چند ساعت کاهش می‌دهند. بدیهی است که در مورد برخی از محصولات- و به ویژه از طریق کانال‌های ارتباط متقابل با دستگاه‌ها- مراحل کار کوتاه‌تر هم می‌شود و مشتریان خواهند توانست در چند دقیقه حساب جدیدی را باز نمایند.

پاسخگویی به نیازهای نوظهور مشتریان
بدون تردید، استفاده از تلفن همراه و فناوری‌های چند رسانه‌ای، موجب شده‌اند که معادله ارزشی خدمات ارایه شده در شعب بانکی دستخوش تغییر شود. همانگونه که بررسی

Tower Group نشان می‌دهد، با وجود در دسترس بودن و امکان استفاده از خدمات الکترونیکی بانکی، مشتریان هنوز لاقط ماهی یکبار به شعب مراجعه می‌کنند و بر تماس انسانی با کارکنان بانکی ارجح می‌نهند. بانک‌ها هم برای توجیه هزینه‌های نگهداری شعب، در پی آن هستند تا خدمات جدید با ارزشی را در شعبه‌ها ارایه دهند و راه‌های بهتری را برای واسطه‌گری جهت داد و ستد میان مشتریان و فروش محصولات پر ارزش تر پیدا نمایند.

طراحی جدید شعب به نحوی که کار با مشتری را خصوصی‌تر و دوستانه‌تر نماید، برای جذب بیشتر مشتری به سوی بانک امری اساسی است. جریان کار مبتنی بر همکاری و فناوری پیشرفته موجود در شعبه، مشتری را تشویق می‌کند تا برای تأمین منابع مالی و مبادلات مالی در بانک حضور یابد و از این رو، سبب افزایش رشد این کسب و کار گردد.

طی دو قرن گذشته، بانک‌ها توجه زیادی هم به مدیریت ریسک نموده‌اند. و اکنون تغییر شدید فناوری، ظهور بازارهای جدید و نسل مشتریان جوان‌تر سبب شده‌اند که مؤسسات مالی دیگر بیشتر در امور مالی مداخله نمایند. با توجه به ارتباط متقابل با حرفه‌های دیگر، پرسش اینست که اداره کردن این ارتباط مربوط به کیست؟ از نظر منافع مشتریان و شرکت‌ها، بانک فقط وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف اقتصادی و زندگی است. اگر بانک‌ها نکوشند تا ارزش‌های ممتاز جدید را به مشتریان ارایه دهند و نیازهای نوظهور آنان را جوابگو باشند، به طور قطع سایر مؤسسات مالی وارد این حرفه خواهند شد.

**در جامعه‌ای با قدرت
تشخیص فزاینده،
مشتریان تا زمانی به
خرید کالاها و خدمات
بانکی خود ادامه
می‌دهند که این کار
برای آنها ارزشی
واقعی داشته باشد.**

