

سرنوشت بانک ها

در گرو فیل کیفیت



حمیدرضا نعمتبان

HRNS51@YAHOO.COM

استراتژیک طرفداران چندان زیادی ندارد. رضایت مشتریان، ارزش آفرینی برای مشتریان، وفادارسازی مشتریان همگی اعضای بدن فیل هستند که در کنار یکدیگر کیفیت خدمات بانکی را تشکیل می دهند. اینها نظیر برادرانی از یک خانواده هستند که تنها سن آنها با یکدیگر متفاوت است اما کیفیت نقش برادر بزرگتر را ایفا می کند. این نوشتار بر آن است تا به کیفیت خدمات بانکی به عنوان رویکردی چندبعدی بپردازد و ابعاد کمتر شناخته شده را معرفی کند تا مدیران بانکها به هنگام تصمیم گیری بتوانند از ابعاد مختلف در مورد تبعات تصمیمات خود، ارزیابیهای لازم را انجام دهند.

آیا موضوع اصلی شناسایی شده است؟

تاکید بانک بر بهبود کیفیت به معنای تمرکز بر مشتریان خود است. تمرکز بیشتر بر مشتریان به معنای تاکید بیشتر روی کیفیت خدمات است. تعریفی که موسسه بین المللی استاندارد از کیفیت ارائه می دهد گویای این مطلب است: «کلیه مشخصات یا ویژگیهایی که در محصول یا خدمت نهفته است تا از طریق آن بتوان رضایت مشتریان را جلب کرد» (GRONROOS, 2001, P100)

فقط هنگامی که اقدامات مربوط به کیفیت خدمات و تمرکز بر نیاز مشتریان در یک راستا قرار می گیرند سایر اجزا نیز به یکدیگر متصل می شوند. اجزایی نظیر سودآوری، رضایت مشتری، وفادارسازی، بهبود مستمر و... در واقع تاکنون تحقیقات جامعی بر روی ابعاد مختلف کیفیت خدمات بانکی صورت نگرفته است. شاید یکی از دلایل آن این موضوع باشد که عموماً هنوز بانکها موضوع اصلی را شناسایی نکرده اند و هنوز به سوالهای اساسی جواب واضحی نداده اند:

آیا واقعاً بین میزان رضایت مشتریان از خدمات بانک و سهم بازار آن بانک ارتباطی وجود دارد؟ چگونه می توان این ارتباط را برقرار ساخت؟ مشتریان حاضرند چه مبالغی بپردازند تا از خدمات یک بانک استفاده کنند؟ یک برنامه مناسب اندازه گیری رضایت مشتریان بانکی که در دوره های زمانی خاص انجام می پذیرد و هوشمندی استراتژیک لازم را برای بانکها ایجاد کند، واقعاً به چه داده هایی نیاز دارد تا بتواند اعتبار اندازه گیری رضایت را

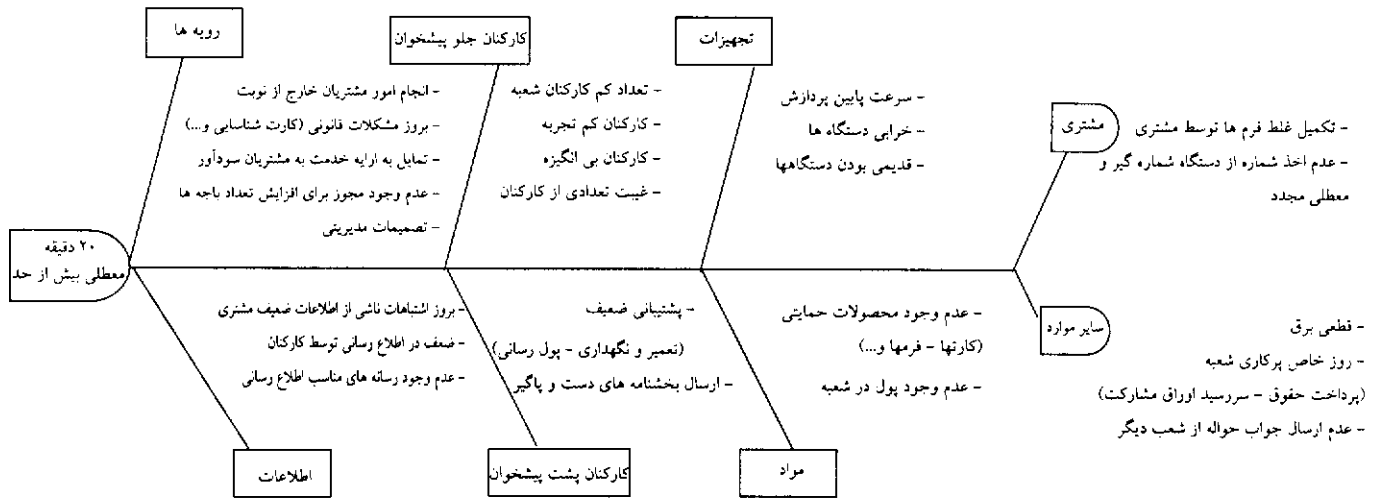
حرفه ای، کیفیت خدمات خود را با تاکید بر چنین ابعادی بهبود می بخشند.

مقدمه

مسئله ایلی نظیر مدیریت کیفیت جامع (TQM)، بهبود مستمر، شش سیگما و... همگی این مطالب تنها قسمتی از فیل کیفیت هستند و همگی کاملاً با یکدیگر در ارتباط هستند اما نوعی جزئی نگری در آنها به چشم می خورد. تعدادی از مقالات تاکید دارند که تنها راه کسب مزیت رقابتی برای یک بانک، رضایت مشتریان است؛ عده ای بر این باورند که باید بر ارزش آفرینی برای مشتریان تاکید کرد؛ تعداد دیگری بر وفادارسازی مشتریان متمرکز شده اند؛ گروهی دیگر، در مقالات خود تاکید دارند که رضایت مشتریان بانکی و وفادارسازی این مشتریان کاملاً وابسته به ارزش آفرینی برای آنهاست. بحث فرعی در مورد هریک بیپوده است اگرچه همه موارد از اهمیت خاصی برخوردارند اما غرق شدن در ورطه هریک از موارد به تنهایی، مفهومی غیراز جزئی نگری نخواهد داشت که ماحصل آنها بهینه سازی جزئی (SUB OPTIMIZATION) خواهد بود که این مفهوم، امروزه در تفکر

چکیده

رقابت برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات، سرنوشت همه صنایع و موسسات خدماتی را رقم می زند. تاکنون در مقالات متعددی به کیفیت محصولات و عوامل موثر بر آن اشاره شده اما کمتر به موسسات خدماتی پرداخته شده است. نظام بانکی دولتی ایران با بیش از ۱۷ هزار شعبه و ۱۶۰ هزار پرسنل به عنوان مراکز مالی که اکثر مردم با آنها سروکار دارند نیازمند تغییر نگرش در نحوه ارائه خدمات خود است. از طرف دیگر، حضور بانکهای خصوصی از یک طرف و زمزمه فعالیت بانکهای خارجی در ایران ضرورت توجه به فیل کیفیت را بیش از پیش عیان می سازد. در مثنوی معنوی شعری با موضوع «اختلاف در چگونگی و شکل پیل» وجود دارد. کم و بیش داستان آن را خواننده اید یا شنیده اید، داستان قبلی که در خانه ای تاریک بود و عده ای با لمس کردن هریک از اعضای بدن فیل، آن را به چیزی تشبیه می کردند، اما از شناسایی فیل به عنوان یک «کل» غافل بسودند. کیفیت خدمات بانکی نیز نظیر فیل مثنوی دارای ابعاد مختلفی است. موسسات خدماتی (به خصوص بانک ها) برای بهبود کیفیت خدمات خود و کسب موفقیت در رقابت باید آنها را بشناسند. بانکداران



شکل (۱) - علت و معلول معطلی مشتری در شعبه (LOVELOCK&WRIGHT, 1999, P52)

است دلایل احتمالی تاخیر بیش از حد انتظار مشتری هنگام حضور در شعبه را نمایش می دهد.

نمودار علت و معلول می تواند نقش راهنما برای تحلیل‌های تخصصی و توسعه دانش فنی شعبه های بانکها داشته باشد. اما مهمتر آنکه برای تهیه نمودار بانکها، ناگزیر به جمع آوری اطلاعات جامع خواهند بود پس طراحی این نمودار گامی است به سوی تهیه اطلاعات وسیع و کافی به نحوی که همواره آخرین اطلاعات در اختیار کارکنان بانک قرار گیرد. به تدریج که نمودار کامل تر می شود نقاط قوت و ضعف بیشتری از عملکرد شعب بانک نمایان می شود و از این طریق به دانش و اطلاعات مربوط به فیل کیفیت افزوده می شود. همان طور که از شکل یک پیداست گاهی بروز یک مشکل تنها یک دلیل ساده ندارد و ممکن است مشکلات، ناشی از دلایل متعددی باشند.

هزینه نگهداری فیل کیفیت چقدر است؟

پس از آنکه همه دلایل بروز یک مشکل کیفیت شناسایی شدند نوبت آن می رسد که دربارہ رفع این مشکلات تصمیماتی گرفته شوند. اما از آنجا که طراحی و اجرای بسیاری از راهبردهای افزایش کیفیت خدمات بانکی گران و پرهزینه هستند، بنابراین، بانکها نیاز دارند تا

غیرمستقیم ظاهر می شوند. اما هنوز طبقه بندی صورت گرفته کامل نشده است چون اطلاعات در خدمات بانکی نقش مهمی را ایفا می کند. بنابراین، عامل اطلاعات نیز به طبقه بندی پنج گانه «ایشی کاوا» اضافه می شود. در ساده ترین حالت اشتباه مشتری بانکی در تکمیل فرمها به شکل مستقیم به عدم آرایه اطلاعات مناسب به او توسط کارکنان بانک مربوط می شود. عامل مشارکت مشتری نیز در فرایند خدمت نقش فزاینده ای ایفا می کنند. بیشتر مشتریانی که متوسط حضور آنها نسبت به سایر مشتریان در شعبه بانک بالاست به شکل فعال در عملیات جلو پیشخوان بانکها درگیر می شوند. بنابراین، اگر آنها نیز نقش خود را به خوبی ایفا نکنند، بهره وری خدمات کاهش یافته و مشکلات کیفیتی برای سایر مشتریان ایجاد می شود. اگر یک مشتری به طور متوسط ۱۰ دقیقه انتظار برای انجام امور بانکی خود را مناسب ارزیابی کند آنگاه در صورتی که این زمان به ۳۰ دقیقه برسد نارضایتی برای مشتری ایجاد خواهد شد. اما اگر بانکها بخواهند دلایل احتمالی این انتظار بیش از حد را بررسی کنند از چه ابزاری استفاده می کنند؟ آیا اصولاً متد خاصی برای بررسی وجود دارد؟

شکل یک که از نمودار علت و معلول یا استخوان ماهی «کاروایشی کاوا» اقتباس شده

افزایش دهد؟ چگونه می توان این داده ها را به اطلاعات دست اول، مفید و سودآور تبدیل کرد؟ چگونه می توان از این اطلاعات در برنامه های استراتژیک استفاده کرد؟ چگونه می توان استراتژیک فکر کرد و تصمیم (ISHIKAWA) معتقد است که در اغلب موارد، علل موجود در خطاهای عملیاتی که نهایتاً در ویژگیها و کیفیت محصولات منعکس می شود را می توان منتسب به این عوامل دانست: الف) مواد اولیه ب) روش کار ج) نیروی انسانی د) ماشین آلات و تجهیزات ه) اشخاص

البته باید بدانیم که اشتباهات اغلب پی در پی اند یعنی یک مشکل به مشکلی دیگر در طبقه متفاوت منجر می شود (LOVELOCK&WRIGHT, 1999, P52) اما برای انطباق این نظریه با ساختار فرایند آرایه خدمات بانکی به مشتریان لازم است تا تصمیمات دیگری نیز به آن اضافه شود. توجه به فرایندهای بانکی، اشخاص را به دو طبقه اشخاص جلو پیشخوان و اشخاص پشت پیشخوان تقسیم می کنیم. بر مبنای این طبقه بندی می توان نشان داد که اغلب مشکلات خدمت جلو پیشخوان به طور بلاواسطه توسط مشتریان تجربه می شود در حالی که نقصهای پشت پیشخوان به طور

متفاوت است، مثلاً در فعالیت خطوط هواپیمایی، حمل و نقل به عنوان جوهره اصلی خدمت معرفی می شود. بنابراین، یک بانک بدون ارتباط با امور پولی و مالی مشتریان دیگر بانک نیست البته ممکن است یک فعالیت دارای چندین جوهره اصلی خدمت باشد. مثلاً یک بانک علاوه بر فعالیتهای پولی و مالی می تواند زمینه های لازم برای استفاده مشتریان از خدمات بانکننداری مجازی (VIRTUAL BANKING) را فراهم سازد. فعالیتهایی نظیر گسترش امکان استفاده مشتریان از خدمات دستگاههای خودپرداز یا گسترش پایانه های فروش و یا استفاده مشتریان از فناوری اطلاعات برای انجام امور بانکی یا بانکنداری اینترنتی (ESSINGER, 1999, P3) در عین حال برای خطوط هواپیمایی نیز می توان جوهره اصلی دیگری برشمرد. مثلاً «حمل و نقل مسافران در مسافتهای طولانی و حمل و نقل بار به اقصی نقاط جهان» امروزه اکثر موسسات خدماتی، نیازهای اساسی مشتریان خود را با ارائه تعریفی از جوهره خدمت تامین می کنند. مثال بارز این مطلب کارخانه های تولید گوشی تلفن همراه هستند که رقابت بسیار فشرده ای با یکدیگر دارند. در یکی از این شرکتها جوهره اصلی خدمت عبارتست از: «ایجاد ارتباط مخابراتی بی سیم بین عامه مردم به علاوه ایجاد امکان ارتباط از طریق پست الکترونیک به وسیله گوشی تلفنی». تعیین جوهره یا هسته اصلی خدمات برای هر بانک به عنوان اولین گام در جهت بازکردن چتر استراتژیک اقدامات و تصمیمات کیفیت تلقی می شود.

خدمات تسهیل کننده (تسهیلی): برای آنکه امکان استفاده از جوهره اصلی خدمات بانکی مهیا شود، لازم است تا خدمات اضافی عرضه شوند. خدمات مربوط به کنترل مسافران و زمانبندی حرکت (CHECK - IN) به عنوان خدمات تسهیلی برای حمل و نقل بار و مسافر از طریق خطوط هواپیمایی مورد استفاده قرار می گیرد. برای خدمات بانکی نیز بانکها نیازمندند که فضایی ایجاد کنند تا مشتریان امکان استفاده از خدمت اصلی بانک را داشته باشند. در این قسمت معمولاً خطایی در معرفی خدمات تسهیلی اتفاق می افتد. برخی از نظریه پردازان کیفیت خدمات بانکی (B.S.Q) دستگاهها و تجهیزات و حتی ساختمان شعبه ها

داد (KAMAKURA, 2004, P3). این روش اثرات تصمیمات کیفیت بر روی سطوح پایین تر فعالیت بانکها یعنی شعبه های بانک را نمایان می سازد.

آیا شمع در دست مشتری است؟

در واقع شمع که در دستان مشتری است و به روشنی قابل رویت است همان خدمتی است که مشتری از بانک دریافت می کند. بنابراین، برای مدیریت خدمات بانکی گام اول شناسایی تفاوت عمده بین سه گروه از خدمات اصلی بانکهاست. این سه گروه عبارتند از: ۱- جوهره یا هسته اصلی خدمت ۲- خدمات تسهیل کننده (تسهیلی) ۳- خدمات حمایت کننده (حمایتی). (GRONROOS, 2001, P167)

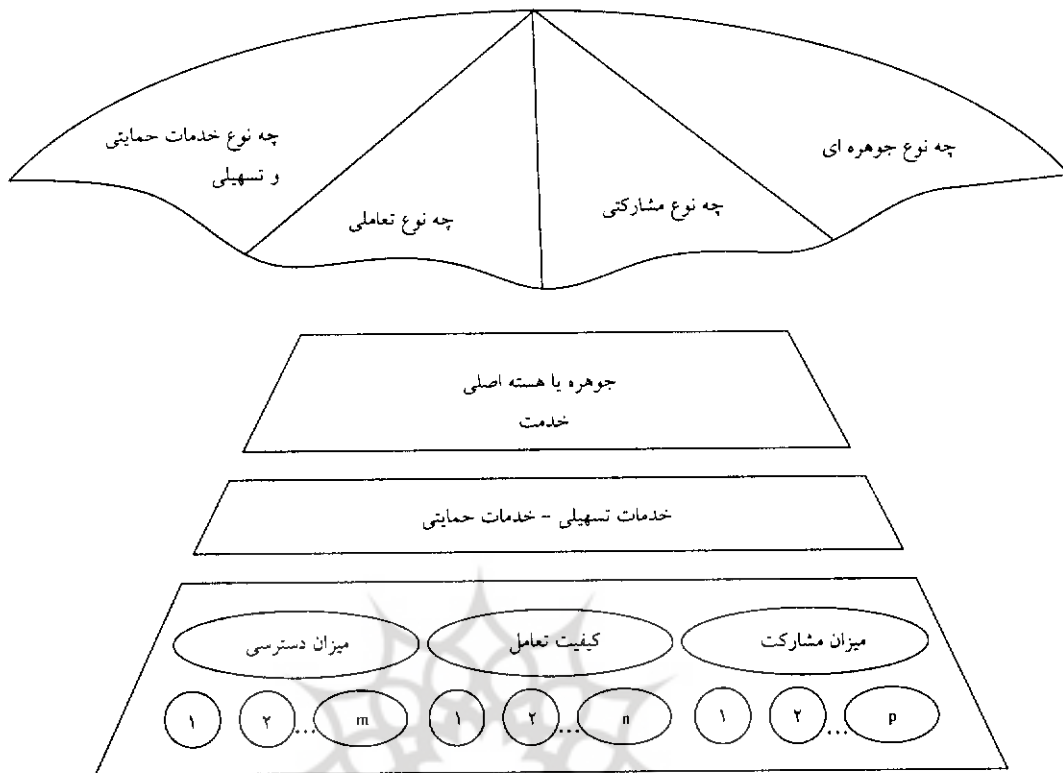
جوهره یا هسته اصلی خدمت: جوهره خدمت دلیل اصلی وجود یک بانک در بازار خدمات مالی و بانکی است. این دلیل اصلی همان انجام امور بانکی و مالی مشتریان است این جوهره از هر فعالیت خدماتی به فعالیت خدماتی دیگر

تعیین کنند کدام یک از تلاشهای بهبود کیفیت بیشترین بازگشت مالی را در برخواهد داشت. هر بانک به عنوان یک بنگاه اقتصادی ناگزیر به بررسی بازده کیفیت راهبردهای خود است. امروزه بانکها رقابت پر دامنه و وسیعی را با یکدیگر آغاز کرده اند. برخی از بانکها بر افزایش نرخ سود سپرده های خود تبلیغ می کنند تعدادی به حسابجاری مشتریان سود می پردازند، گروهی دستگاههای پیشرفته ارائه خدمات بانکی را در تبلیغات خود معرفی می کنند که بر سرعت ارائه خدمات تاکید دارد و برخی ارائه تسهیلات (وام) در زمان کمتر و با مبلغ بیشتر (به تبع آن سود بیشتر) را عامل تمایز خود نسبت به سایر بانکها می دانند. اما آیا این بانکها می دانند که رفع چه معایبی از کیفیت بعداً بهترین بازده را برای آنها خواهد داشت؟ بررسی شکایات مشتریان نشان می دهد که برخی معایب کیفیت برای مشتریان از سایر معایب مهمتر است. اما به همان نسبت اصلاح برخی معایب نسبت به دیگری هزینه های مالی بیشتری را بر بانک تحمیل می کند.

بنابراین، تنها با داشتن سود ناخالص به عنوان متغیر وابسته نمی توان اثر بهبود کیفیت در شعبه را سنجید. مگر اینکه اثرات همزمان (مثبت، منفی) کیفیت خدمات، مخارج و سرمایه گذاریهای مربوطه بر سودآوری شعبه، سنجیده شود. این روش مبتنی بر سرمایه گذاری، بازده کیفیت (RETRUN ON QUALITY) نامیده می شود. روش بازگشت کیفیت که در سال ۱۹۹۵ توسط راست (RUST) مطرح شد مدل های مختلف هزینه و منفعت را برای سرمایه گذاری بر روی کیفیت مطرح کرد (RUST, 1995, P12). بر مبنای نظرات راست تنها کسب رضایت مشتریان را نمی توان به عنوان ضامن بی قید و شرط سودآوری سازمانهای خدماتی مطرح ساخت (RUST, 1995, P14). کیفیت خدمات نیز به تنهایی ضامن سودآوری بانکها نیست. این به معنای آن نیست که کیفیت موضوع بی اهمیتی است یا اصلاً نباید به کیفیت خدمات توجه کرد بلکه به معنای شناخت رابطه دقیق بین کیفیت و سودآوری است. بازگشت کیفیت (R.O.Q) به بانکها نشان می دهد که چگونه می توان در مورد نحوه اجرای برنامه های بهبود کیفیت خدمات بانکی ارزیابی موثری صورت

تمرکز بانک بر مشتریان به معنای تاکید بیشتر روی کیفیت خدمات است.

هر بانک به عنوان یک بنگاه اقتصادی ناگزیر به بررسی بازده کیفیت راهبردهای خود است.



شکل ۲ - چتر مفهومی خدمت

استفاده کرد. از نقطه نظر مدیریتی نبود خدمات تسهیلی به معنای استفاده نکردن مشتری از خدمات بانک است. مثلاً تصور کنید بانکی خدمات مالی و پولی ارایه می کند اما هیچ نوع کانال دسترسی به خدمات توسط این بانک به مشتریان معرفی نمی شود! اما در صورت نبود خدمات حمایت کننده بانک می تواند به فعالیت خود ادامه دهد اما هیچ وجه تمایزی نسبت به رقبا ندارد. تمام فعالیتهایی که بانکها برای ایجاد جایگاه در ذهن مشتریان خود انجام می دهند امروزه بر غنی ساختن خدمات حمایتی متمرکز شده است. سوال اصلی که در این قسمت مطرح می شود و اغلب بانکها به دنبال پاسخی مقتضی برای آن هستند این سوال است که «چگونه می توان ارزش بیشتری در خدمات بانکی ایجاد کرد؟»

شعله شمع را تقویت کنید: فرایند خدمت که همان تعامل بین بانک - مشتری است از راههای مختلفی توسط مشتری ادراک می شود که از موقعیتی به موقعیت دیگر متفاوت است. اما همه موقعیتهای در سه ویژگی اصلی مشترک هستند. این ویژگیها عبارتند از: الف - نحوه و میزان دسترسی به خدمات ب - کیفیت تعامل و

یک گزینه خاص (شعبه های فیزیکی) وجود ندارد بلکه شقوق مختلفی فراروی مدیران خواهد بود. بدیهی است که انتخاب هر یک از گزینه ها نیازمند یک تصمیم مدیریتی است و هر یک از تصمیمات نیز اثرات مثبت و منفی بر سودآوری بانک خواهند داشت.

خدمات حمایت کننده (حمایتی): این خدمات نیز نظیر خدمات تسهیلی نوعی خدمات اضافی تلقی می شوند که سایر عملیات بانک را تکمیل می کند. خدمات حمایتی استفاده از جوهره اصلی خدمات را تسهیل نمی کند بلکه ارزش استفاده از خدمت را افزایش می دهد و خدمت یک بانک را نسبت به بانکهای رقیب متمایز می سازد. در مثال گوشی های تلفن همراه، بازیهایی که برای پر کردن اوقات فراغت کاربران روی گوشی ها نصب شده، صفحه رنگی گوشی یا فرکانس های خاصی که از گوشی ها ساطع می شود و حشرات را دور می کشد به عنوان خدمات حمایتی برای متمایز ساختن محصول یا خدمت اصلی از سایر محصولات رقیب مورد استفاده قرار می گیرد. (PETER & OLSON, 1999, P120) در حرفه بانکداری نیز از این خدمات می توان

را خدمات تسهیلی در نظر می گیرند در صورتی که خدمات تسهیلی امکان استفاده از خدمات را فراهم می آورند و بیشتر یک نوع تصمیم گیری در مورد انتخاب ابزارها، مکان و قطعات و تجهیزات است اما خود تجهیزات نیست چرا که ابزارها، مکانها و تجهیزات همگی جزء منابع تولید محسوب می شوند، اگرچه در حال حاضر امکان استفاده از جوهره خدمات بانکی در شعبه بانکها به وجود آمده است. اما پافشاری و تعصب بر روی این کانال خاص، بانکها را دچار «اینرسی استراتژیک» می سازد.

بر مبنای این «اینرسی» مدیران بانکها هنوز هم بر افتتاح شعبه های بانک و گسترش فیزیکی کانال های توزیع خدمات خود تاکید دارند. این «اینرسی» زمانی پدیدار می شود که مدیران فکر می کنند روشهای قدیمی هنوز هم بازدهی دارند. اگر خدمات تسهیلی وجود نداشته باشند جوهره اصلی خدمات توسط مشتریان قابل مصرف نخواهد بود. بنابراین، بانکها مجبورند تا در ارتباط با انتخاب نوع خدمات تسهیلی خود تصمیم بگیرند. بنابراین، برای قابل مصرف کردن خدمات بانکی تنها

تصمیم بگیرد، تعداد پرسنل شعبه و تعداد باجه ها را افزایش دهد اما بانک Y ساعات فعالیت شعبه های خود را افزایش می دهد چون مدیران این بانکها معتقدند که متوسط تعداد مشتریانی که در هر ساعت در شعبه حاضر می شوند زیاد است یا ساعت فعالیتهای بانکی مشتریان با ساعت فعالیت شعبه منطبق نیست. جدای از اینکه هر کدام از دو بانک چه تصمیمی بگیرند هزینه بر بودن هر دو تصمیم به روشنی قابل درک است. اما بانکها عموماً در مورد مقایسه هزینه ای این اقدامات و تاثیر این هزینه ها بر سودآوری هر شعبه تحلیلهای دقیقی در دست ندارند.

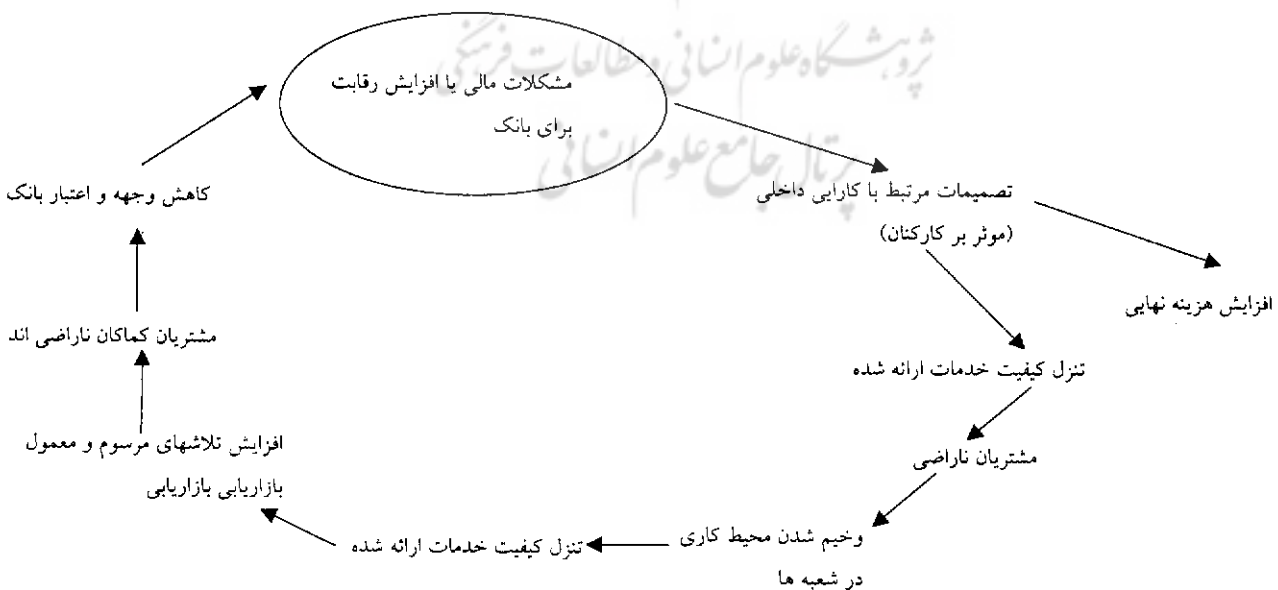
در دام مدیریت استراتژیک گرفتار نشوید: هیچ بانکی دارای منابع محدود نیست بنابراین، انتخاب استراتژی های رقابتی با سایر بانکها، همواره محدودیت منابع یکی از مشکلات است که بانکها با آن دست به گریبان هستند. حال فرض کنید یک بانک یا بانکی دیگر وارد رقابت شدید در مورد کسب سهم بیشتری از بازار یک یا چند خدمت خاص می شود. رقابت، فشار مالی بر روی بانک را افزایش می دهد و بدون دخیل کردن تاثیرات فناوری (بافرض ثابت بودن هزینه فناوری برای هر دو

شعبه (نزدیکی شعبه به محل مشتری) • ظاهر و نمای داخلی و خارجی شعبه • تجهیزات و ادوات موجود در شعبه • طراحی فرمهای مخصوص عملیات بانکی ۲ - کیفیت تعامل یا مرادده مشتری اطلاعاتی که توسط پرسنل شعبه - رسانه ها - سایر مشتریان به هر مشتری ارائه می شود. میزان دسترسی به سایر خطوط اطلاع رسانی شعبه (تلفن، فکس، سایت) ابزارهای در اختیار مشتری برای استفاده از خدمت (میز تکمیل فرم، سیستم نوبت دهی) منابع فیزیکی نظیر وضعیت بروشورهای اطلاع رسانی، سالن انتظار مشتری ۳ - میزان مشارکت مشتری • دانش مورد نیاز در نزد مشتری برای استفاده از تجهیزات و دستگاهها • کاربر آسان بودن تجهیزات • میزان مشارکت مشتری (هنگام طراحی خدمت - هنگام استفاده از خدمت) میزان آگاهی مشتری از نقش خود در تکمیل فرایند خدمت.

همانگونه که ملاحظه می شود سرفصل اقدامات عموماً برای بانکها یکسان است اما نوع اقدامی که در هر یک از موارد مطرح شده انجام می شود وجه تمایز فعالیتهای کیفیت در بانکهاست. مثلاً ممکن است بانک X برای بهبود میزان دسترسی مشتریان به خدمت

ارتباط مشتری پ - میزان مشارکت مشتری در فرایند خدمت.. (PETER & OLSON, 1999, P 135) این سه ویژگی مستقیماً با انتفاع مشتری سروکار دارد و مشتری به شدت به دنبال ارزیابی این سه عنصر در بسته ارزشی (VALUE PACKAGE) ذهن خود است. در تمام خدمات بانکی نیز نوع ارزیابی مشتری از خدمت اولیه ارائه شده توسط بانک به شدت وابسته به این سه ویژگی است، شکل ۲ که آن را چتر مفهومی خدمت می نامیم ارتباط این سه ویژگی را با انواع عملیات مربوط به بهبود کیفیت خدمات بانکی نشان می دهد.

بر اساس این چتر هر چقدر به پایین نمودار نزدیکتر می شویم کیفیت خدماتی رنگ عملیاتی تری به خود می گیرد آن چنان که برای هر یک از ویژگیهای سه گانه می توان P, N, M یا P اقدام ممکن برشمرد. اقدامات انجام گرفته در هر بانک نقطه تمایز کیفیت خدمات با بانک دیگر است. تعدادی از اقداماتی که بر روی هر یک از ویژگیهای سه گانه می توان انجام داد عبارتند از: ۱ - میزان دسترسی مشتریان به خدمت • تعداد پرسنل شعبه، تعداد باجه های ارائه خدمات در شعبه • سطح مهارت کارکنان شعبه • ساعت فعالیت شعبه • موقعیت مکانی



شکل ۳ - دام مدیریت استراتژیک
GRONROOS, 2001, P183

آن مخارج سنگین استقرار سیستم و هزینه تبلیغات خواهد بود (ESSINGER, 1999, P. 131). البته ممکن است در برخی موارد فناوری اطلاعات به کمک مدیران بسیاید و کیفیت خدمات را بهبود دهد اما در بیشتر موارد تغییراتی نامطلوب در فرایند ادراک کیفیت توسط مشتریان بجای می‌گذارد. چون مدیران از این نکته غافل بوده اند که مشتریان، تضمینی به پذیرش سیستم جدید به بانکها نداده اند و عموماً مشتریان هنوز آمادگی مصرف چنین خدماتی را ندارند یا اینکه مشتریان آموزشهای لازم برای استفاده از چنین خدماتی را ندیده اند (PETER&OLSON, 1999, P 135) و انگیزه موردنیاز برای استفاده از خدمات جدید را ندارند تمام این موارد با فرض این موضوع است که سایر نهادهای ذیربط بسترهای لازم برای گسترش این خدمات را فراهم کرده باشد (نظیر بسترهای مخابراتی یا قوانین تجارت الکترونیک). برای مدیرانی که به خوبی فرایند تغییر رفتارها را می‌شناسند حدس عواقب بعدی چندان مشکل نخواهد بود.

نکته قابل ذکر آن است که هنگامی که صحبت از تنزل کیفیت خدمات به میان می‌آید منظور، کیفیت فنی (TECHNICAL QUALITY) خدمات نیست بلکه مراد از کیفیت، کیفیت کارکردی است که دچار افت محسوسی می‌شود. چرا که خصوصیات و ویژگیهای گنجانده شده در خدمت تغییر نمی‌یابد بلکه نحوه ارائه خدمت دچار تغییرات زیادی می‌شود اگر مشتریان ناراضی شوند. ممکن است نارضایتی خود را به کارکنان یا به سایر مشتریان حاضر در شعبه ابراز کنند پس کارکنان شعبه به طور روزمره با چنین مشتریانی برخورد دارند و بازخور تصمیمات مدیران را به وضوح در شعبه لمس می‌کنند بنابراین، این تصمیمات به اقدامات ضدانگیزشی در شعبه ها منجر خواهد شد یعنی جایی که مشتریان بانک در آن حضور دارند (مشتریان خارجی و مشتریان داخلی) نهایتاً تصمیمات ناکارآمد فضای کاری و خیمی برای مشتریان داخل شعبه ایجاد خواهد کرد. در این مرحله کیفیت کارکردی خدمات به سوی وخیم شدن سوق پیدا می‌کند و در نتیجه انگیزه کارکنان کاهش پیدا کرده و مشتریان ناراضی هستند. چون به حضور آنها در شعبه توجهی نمی‌شود زمان معطلی آنها زیاد

داخلی اتخاذ شده در اغلب موارد اثری منفی بر روی کیفیت خارجی خدمات دارد. هر یک از کارکنان بانک به دلیل فشارهای ایجاد شده زمان کمتری را برای هر مشتری صرف می‌کنند و توجه کمتری به امور مشتریان نشان می‌دهند و رفع مشکلات مشتریان دیگر کانون توجه کارکنان قرار نمی‌گیرد. (اتفاق دقیقاً مغایر با شاخصهای کیفیت خدمات: سرو کوال) پس بدیهی است که زمان انتظار مشتری در شعبه افزایش می‌یابد و تمرکز کارکنان برای رفع مشکلات مشتریان کاهش می‌یابد و نهایتاً کیفیت ارائه خدمات افت می‌کند. حال، گزینه ای دیگر فراروی مدیران قرار می‌گیرد که لاجرم آن را انتخاب می‌کنند این گزینه جایگزینی ماشین به جای انسان است. یعنی استفاده از فناوری جدید در ارائه خدمات بانکی آن چنان که مشتری نیازی به حضور در شعبه نداشته باشد و حجم فعالیتهای مشتری که ناشی از حضور فیزیکی مشتریان در شعبه های بانک است کاهش یابد. سپس بانکها بر روی (IT) تبلیغات وسیعی می‌کنند که واضح است، پیامد

بانک) یکی از بانکها تصمیم می‌گیرد مکانیزاسیون را افزایش دهد و برای مشتریان زمان بیشتری صرف کند به موازات آن نیروی جدیدی استخدام نکند و پرسنل شعبه های خود را ترغیب به چند پیشگی می‌کنند و ساعات بیشتری برای فعالیت شعبه در روز در نظر می‌گیرد. عموماً در کارخانجاتی که محصولات تولید می‌کنند چنین تصمیمات استراتژیک ممکن است کارایی تولید را افزایش و هزینه ها را کاهش دهد و تغییرات محسوسی بر روی خروجی ها ایجاد کند حتی کیفیت فرایند تولید را بالا ببرد. در مورد بانکها نیز ممکن است اثرات پیش گفته حادث شوند ولی ممکن است هیچ کدام از موارد ذکر شده اتفاق نیفتد. شکل ۳ بیانگر سلسله پیامدهایی است که دام مدیریت استراتژیک ممکن است برای ی بانک ایجاد کند.

برای روشن شدن موضوع ابتدا به ذکر مثالی می‌پردازیم: «مدیران یا مالکان رستورانها در اغلب موارد خواهان آن هستند که هزینه های تمام شده مربوط به تهیه خوراکی ها و غذاهای رستوران کاهش یابد، بدون آنکه توجهی به مشتری شده باشد. از طرف دیگر، مشتریان این رستورانها به طور طبیعی متقاضی مصرف یک خوراکی با کیفیت و استفاده از خدمات رستوران در شان خود هستند. در این موقعیت هزینه ها جای ارائه ارزش به مشتری را می‌گیرند». در مورد بانکها نیز وضع تقریباً به همین منوال است. اجازه بدهید یک سناریوی فرضی از اقدامات بانک را مرور کنیم. تصمیمات مدیران بانکها که در ارتباط با فرایند تولید و ارائه خدمت اتخاذ می‌شود به شکلی موثر در کارایی داخلی بانک موثر است کارایی داخلی عبارت است از «میزان بهره وری کارکنان و بهره وری سرمایه تخصیص یافته برای عملی ساختن برنامه های کیفیت». از ظرفی بانکها با تعداد زیاد مشتریانی در شعبه های خود مواجه هستند و از سوی دیگر، قوانین محدودکننده جلو جذب کارکنان بیشتر را می‌گیرد و در همین حال هزینه های مربوط به رقابت آن چنان بر پورتفوی بانکها فشار می‌آورد که بانکها حاضرند شعبه ها با همان نیروی ناکافی به فعالیت خود ادامه دهند. اما تصمیم مدیریت بانک بر افزایش بهره وری تمرکز دارد. این تصمیم که برای بهبود کارایی



ارتباط منطقی بین سه عنصر مهم سرمایه گذاری بر روی کیفیت خدمات بانکها، کیفیت ادراک شده خدمات و سودآوری، ابعاد ناشناخته کیفیت را معرفی کند.

تمام مطالبی که در این مقاله ارائه شده است، تنها بخشی از زنجیره «خدمت - سودآوری» در خدمات بانکی است. هدف این زنجیره مرتبط ساختن ماهیت خدمات، ارزیابیهای مشتریان و کارکنان از خدمت و سودآوری است. این متن نیز به دنبال معرفی چارچوبی یکپارچه بود تا چگونگی سرمایه گذاری بانکی بر مقوله کیفیت تشریح و سازوکاری معرفی شود که از طریق آن بتوان عملیات ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان را به سرمایه گذارهای سودآور در بانک مرتبط ساخت. در این زنجیره تمرکز استراتژیک بر متصل ساختن سودآوری به وسیله تخصیص بهینه منابع بانک بر کیفیت ادراک شده خدمات است. اگرچه کیفیت خدمات می تواند درآمدزا باشد ولی به همان نسبت سودآوری بانکی ناشی از افزایش هزینه های کیفیت ممکن است کاهش یابد. بنابراین، بانکها باید به دنبال تغییر رفتار مشتریان خود به گونه ای باشند تا بتوانند هزینه های نهایی بهبود کیفیت را کاهش دهند. تمام مطالب مطرح شده تابعی از تصمیمات مدیران بانکها است. تصمیماتی که می توانند درآمدزا باشند یا فقط هزینه بر باشند. تصمیماتی که به سودآوری بانک منتهی می شود یا خساراتی شدید بر منابع بانکها وارد می سازد. □

منابع و ماخذ

۱ - مثنوی معنوی.

- 2 - PETER, G & OLSON, C, "CONSUMER BEHAVIOR AND MARKETING STRATEGY", MC GRAW - HILL, 1999.
- 3 - LOVELOCK, C & WRIGHT, L, "PRINCIPLES OF SERVICE MARKETING AND MANAGEMENT", PRENTICE HALL, 1999.
- 4 - ESSINGER, "THE VIRTUAL BANKING REVOLUTION" THOMSON, 1999.
- 5 - RUST, ZAHORIK & KEINING HAM, "RETURN ON QUALITY," IRWIN, 1995.
- 6 - KAMAKURA & MITTAL & ROSA, "ASSESSING THE SERVICE - PROFIT CHAIN" 2004, NORTH CANADIAN UNIVERSITY.
- 7 - GRONROOS, "SERVICE MANAGEMENT & MARKETING", WILLEY, 2001.

• حمیدرضا نعمتیان: کارشناس مرکز تحقیق و توسعه بانک کشاورزی

می کنند همان طور که قبلاً نیز گفته شد ممکن است بهره وری افزایش یابد و هزینه ها کاهش یابد و نهایتاً اثری مثبت بر سودآوری شرکت داشته باشد. اما در مورد خدمات بانکی وضع به گونه ای دیگر است. مشتری ها در فرایند خدمت اثری غیر قابل انکار دارند بنابراین، منابع مصرف شده و فعالیتهای مختلف انجام گرفته در بانکها که متمرکز بر موضوع کیفیت بوده است. تاثیر بسزایی بر خریدهای آتی و رفتار مشتریان دارد. فعالیتهای مرسوم بازاریابی نیز که از لحظه طراحی خدمات آغاز و فروش پیشبرد، فروش شخصی، تواناییهای ارتباطی کارکنان و تبلیغات را دربرمی گیرد می توانند از لحاظ کارکردی درآمدزا باشند. بنابراین، اثر همزمانی بر سودآوری و درآمدزایی دارند اما بر روی هزینه های اجرایی نیز موثر هستند. همان طور که مشاهده می شود معادل متعارف ساده سودآوری نمی تواند اثرات متقابل کارایی داخلی و خارجی را نمایش دهد.

نتیجه گیری

این نوشتار سعی بر آن داشت تا با تفسیر



فعالتهای انجام شده در بانکها تاثیر بسزایی بر رفتار مشتریان دارد.

بانکها باید به گونه ای دنبال تغییر رفتار مشتریان خود باشند تا بتوانند هزینه های نهایی بهبود کیفیت را کاهش دهند.

است و حتی عده ای معتقدند که زمان کمی صرف هر مشتری می شود. در این مرحله مدیران تصمیماتی اتخاذ می کنند. این تصمیمات کوتاه و واضح است، «حفظ مشتریان فعلی در بانک» اما غفلت بزرگ زمان روی می دهد که مشتریان قدیمی و وفادار بانک نیز افت کیفیت را به روشنی مشاهده کرده اند و دیگر تلاشهای مرسوم بازاریابی و تبلیغات سنگین که حاکی از وعده های گوناگون بانک به مشتریان است پاسخ درخور توجهی به بهبود وضعیت فعلی نخواهد داد و مشتریان تازه وارد نیز به محض مشاهده کوچکترین نارضایتی ناشی از عدم تعهد بانک به وعده های تبلیغاتی خود، بانک را ترک خواهند کرد یا مرادات با بانک را به حداقل میزان ممکن کاهش خواهند داد. در همین زمان وجهه و اعتبار نام بانک نیز تغییر می کند و کاهش کیفیت ادراک شده توسط مشتری و وعده و وعده های غیرواقعی به مشتریانی که در فعالیتهای بازاریابی انجام می پذیرد، اثری منفی بر اعتبار بانک نزد مشتریان قدیمی بانک خواهد داشت. تبلیغات شفاهی (WORD OF MOUTH) منفی علیه وجهه بانک صورت می گیرد و بر تصمیمات خرید مشتریان موثر خواهد بود عاقبت این سناریوی فرضی چیزی نیست جز خسارتی عمده بر منابع بانک و نام و اعتبار بانک که برای ترمیم آن منابع عظیم هزینه می شود و فعالیتهای مضاعف بسیاری باید صورت پذیرد اما دربار دوم باید از گرفتار شدن در دور باطل یا دام مدیریت استراتژیک دوری کرد.

معادله ای غیر متعارف از سودآوری تعریف کنید: تصمیمات مدیران اثرات مختلفی بر درآمد و هزینه های بانک خواهد داشت. تعدادی از تصمیمات درآمدزا هستند برخی صرفاً هزینه زا و گروهی اثری دوگانه بر درآمدها و هزینه ها دارند (KAMAKURA, 2004, P6). مثلاً انجام هر تراکنش بانکی از طریق نیروی انسانی در شعبه های بانک به طور متوسط ۸ برابر بیشتر از انجام هر معامله از طریق دستگاههای ATM هزینه می برد (ESSINGER, 1999, 167). بنابراین نصب چنین دستگاههایی از لحاظ تئوری اثری مثبت بر معادله متعارف سود یعنی «هزینه - درآمد = سود» خواهد داشت.

عموماً از چنین معادلاتی در فعالیتهای تولیدی محصولات و کالاهای فیزیکی استفاده