

در بانکداری، ارزش مشتری را می‌توان به روش‌های مختلفی اندازه‌گیری کرد. یکی از روش‌های رایج، استفاده از مدل مشتری محور است. این مدل به بانک‌ها کمک می‌کند تا بفهمند مشتریان خود چه نیازهایی دارند و چگونه می‌توانند خدمات خود را بهبود بخشند.

در این کتاب، ما به شما خواهیم آموخت که چگونه می‌توانید از مدل مشتری محور برای اندازه‌گیری ارزش مشتری در بانکداری استفاده کنید. ما به شما خواهیم آموخت که چگونه می‌توانید داده‌های مشتریان خود را جمع‌آوری کنید، آن‌ها را تحلیل کنید و از نتایج آن‌ها برای بهبود خدمات خود استفاده کنید. ما همچنین به شما خواهیم آموخت که چگونه می‌توانید از مدل مشتری محور برای اندازه‌گیری ارزش مشتری در بانکداری استفاده کنید. ما به شما خواهیم آموخت که چگونه می‌توانید داده‌های مشتریان خود را جمع‌آوری کنید، آن‌ها را تحلیل کنید و از نتایج آن‌ها برای بهبود خدمات خود استفاده کنید.

ارزش آفرینی برای مشتری در بانکداری با استفاده از مدل مشتری محور زوریخ

تالیف: اشتفانی آوگه دیکهوت، برنهار دکویه، آکسل لیبتراو
مترجمین: عبدالله رضایی، زهرا پورکریمی، عطیه بهشتی



ارزش آفرینی برای مشتری در بانکداری با استفاده از مدل مشتری محوری زوریخ

سرشناسه: آوگه-دیکهوت، اشتفانی، Auge-Dickhut, Stefanie

عنوان و نام پدیدآور: ارزش آفرینی برای مشتری در بانکداری با استفاده از مدل مشتری محوری زوریخ / نویسندگان: اشتفانی آوگه دیکهوت، برنهارد کویه، آکسل لیبتراو؛ مترجمان عبدالله رضایی، زهرا پورکریمی، عطیه بهشتی؛ [به سفارش] بانک رفاه کارگران.

مشخصات نشر: تهران: گروه بین الملل طرفه، انتشارات حک، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۲۴۸ ص. مصور (رنگی)، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۳۲۵-۰۹-۷

وضعیت فهرست نویسی: فیبا.

یادداشت: عنوان اصلی: Customer Value Generation in Banking: The Zurich Model of Customer-Centricity, 2016

موضوع: بانک و بانکداری - مدیریت

موضوع: Bank management

موضوع: امور مالی

موضوع: Finance

موضوع: مشتری شناسی - مدیریت

موضوع: Customer relations Management

شناسه افزوده: کویه، برنهارد، ۱۹۶۸-م.

شناسه افزوده: Koye, Bernhard, 1968

شناسه افزوده: لیبتراو، آکسل

شناسه افزوده: Liebetrau, Axel

شناسه افزوده: رضایی، عبدالله - مترجم

شناسه افزوده: پورکریمی، زهرا - مترجم

شناسه افزوده: بهشتی، عطیه - مترجم

شناسه افزوده: بانک رفاه کارگران

رده بندی کنگره: ۱۳۹۸: ۴ الف ۸۳ الف ۱۵ HG۱۶۱۵

رده بندی دیویی: ۳۳۲/۱۰۶۸۱

شماره کتابشناسی ملی: ۵۶۰۸۴۹۷

ارزش آفرینی برای مشتری در بانکداری با استفاده از مدل مشتری محوری زوریخ

نویسندگان: اشتفانی آوگه دیکهوت، برنهارد کویه، آکسل لیبتراو

ترجمه: عبدالله رضایی، زهرا پورکریمی، عطیه بهشتی

طراح جلد: مجید تقوی پور

طراحی شکل ها: هانیه افشار

صاحب امتیاز: بانک رفاه کارگران

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۳۲۵-۰۹-۷

نوبت چاپ: اول/ یک هزار و سیصد و نود و هشت

تیراژ چاپ: دو هزار جلد

طراحی، صفحه آرای و چاپ: گروه طرح طرفه

ناشر: انتشارات حک (عضو هلدینگ طرفه)

مترجمین دارای امتیاز یکسان و مشارکت برابر در ترجمه هستند.

۳۰۰,۰۰۰ ریال



www.graphicgroup.ir
www.irannashr.ir

ISBN: 978-622-6325-09-7

پیش گفتار دکتر مارکوس سولزبرگر	۶
پیش گفتار دکتر الکس اوستروالدر	۱۰
پیش گفتار پروفسور مارسل سیدل	۱۲
پیش گفتار	۱۴
دییچه	
شیوه استفاده از این کتاب	۱۸
فصل اول	
قوانین جدید: عوامل بانکداری موفق آینده	۲۵
فصل دوم	
تأثیر واران: تغییر دهندگان ناشناخته بازی	۲۷
فصل سوم	
ار مدل های کسب و کار سنتی تا یک معماری بانکی مشتری محور	۶۹
فصل چهارم	
تغییر و تحول چهار ریلها	۷۳
فصل پنجم	
ابزارهای مدیریت	۹۹
فصل ششم	
مدل کسب و کار بانکها	۱۲۹
فصل هفتم	
ساز و کار جدید موفقیت: چرخه های برد-برد-برنده-برنده-برنده مشتری	۱۵۳
فصل هشتم	
سازماندهی مجدد موفق (۱): چارچوب های تغییر سیستمیک	
تغییر: مسیر یک معماری بانکی موفق در آینده (با مشارکت شارلوت گواتز)	۱۸۹
فصل نهم	
سازماندهی مجدد موفق (۲): اهرم های تغییر	۲۰۳
فصل دهم	
دستور العمل هایی برای مدل های کسب و کار موفق در آینده	۲۳۳

پیش گفتار دکتر مارک سولزبرگر^۱

آینده جدیدی در صنعت مالی آغاز شد. صنعت که به سرعت و به طور اجتناب ناپذیری رو به جلو در حرکت است؛ تاکنون قدم‌های مهمی هم در این راه برداشته شده است. آنچه به طور ویژه باعث دشواری بیشتر چالش‌های مرتبط با این موضوع می‌شود، این نکته است که تحولاتی مانند این برخلاف یک فاجعه بزرگ، معمولاً به طور نامحسوسی رخ می‌دهند و جلب توجه نمی‌کنند؛ در نتیجه، غالباً بهترین بازه زمانی برای راه‌اندازی طرح‌ها و پروژه‌های راهبردی از دست می‌رود؛ علاوه بر این، انتظار برای شروع یک بحث جدی درباره آینده بانکی، وسوسه‌انگیز است. زمان و انرژی تدریجاً به منابع بسیار کمیابی تبدیل می‌شوند. در حال حاضر، تعدادی از بانک‌ها تحت عنوان کلی صنعتی سازی^۲ در حال انجام است که در درجه اول به بهینه‌سازی وضعیت موجود مربوط می‌شود؛ هر چند به دلایل مختلفی از جمله سقوط حاشیه سود^۳ و تقاضا برای افزایش بهره‌وری، این اقدامات ضروری هستند.

با این حال، این پروژه‌ها برای تضمین آینده‌ای دراز مدت کافی نیستند. غالباً، در چند سال آینده، تحولاتی داخلی داده می‌شود تا تحولات جهانی یا جذب مشتری جدید، مشتریان جدید بسیار پرهیخته هستند و با ابزارهای دنیای دیجیتال، آشنایی خوبی دارند؛ به علاوه، این گونه پروژه‌های صنعتی بسیار پیچیده و پرهزینه هستند؛ به طوری که به ندرت فرصتی برای تفکر درباره چالش‌ها و فرصت‌ها و خطرات آینده باقی می‌گذارند؛ در نهایت، تقاضای مصرانه ذی‌نفعان برای افزایش بهره‌وری به طور مداوم در حال رشد است. همراه با تلاش برای مدیریت کردن تغییر و تحولات سریع جهانی، که اجازه هیچ درنگی را نمی‌دهند، بسیاری از کارکنان و مدیران در تمام سطوح تا حداکثر ظرفیت خود

1-Dr. Markus Sulzberger

2-Industrialization

3-Margins

و حتی بیش از آن تلاش می‌کنند. ابتکارات صورت گرفته در زمینه توسعه شرکت‌ها را نمی‌توان صرفاً یک کار فرعی قلمداد کرد.

بیشتر تحولات خارجی‌ای که مربوط به موفقیت آینده بانک می‌شوند، بی‌وقفه و سریع هستند و حتی به‌طور ناپیوسته حرکت می‌کنند. گردانندگان اصلی، گزینه‌های تقریباً بی‌پایانی هستند که مشتری «جدید»، به‌خصوص نسل X و Y را جذب می‌کنند. محرک اصلی دوم، فناوری است که راه را برای تحولات هموار می‌کند. بسیاری از پرسش‌ها هنوز بی‌پاسخ مانده‌اند؛ مسیر نامشخص است و فرصت‌ها و خطرات را می‌توان تنها تا حد محدودی پیش‌بینی کرد؛ چه رسد به اینکه بتوان به اندازه‌گیری آن‌ها اقدام نمود. بانک‌ها تاکنون با چنین چالش‌هایی به‌طور شایسته و مؤثر برخورد نکرده‌اند. ایده‌های نوآورانه داخلی بانک‌ها، به‌خصوص در حوزه دغدغه‌های کلان و جهانی، اغلب با ساختارهای سلسله‌مراتبی موازی می‌شوند. می‌توان گفت مؤسسه‌های کوچک‌تر و متوسط، نقطه شروع بسیار بهتری در این زمینه هستند.

زنگ خطر از مدت‌ها پیش به صدا آمده است. بسیاری از مؤسسات این زنگ را شنیده‌اند و تلاش می‌کنند مشتری «جدید» را در مرکز توجه خود قرار دهند؛ ساختارهای سازمانی و مدیریتی‌شان را تغییر دهند و راه‌حل‌های انعطاف‌پذیری مانند یافتن منابع جدید در آننجیره ارزش سنتی پی‌درپی شکسته می‌شود یا استفاده از کارکنان موقت را اعمال نمایند. همه این فعالیت‌ها ایجاد رایای ملموسی برای مشتریان و سهامداران و بانک منجر می‌گردد. این نکته را می‌توان به‌وضوح در تجربه‌های موفق بسیاری از عرضه‌کنندگان جدید بانکی مشاهده کرد؛ علاوه بر این، تغییرات اساسی در حوزه زیرساخت‌ها را می‌توان پیش‌بینی کرد. مشتریان به‌طور فزاینده‌ای خواستار مشاوره بانکی نظام‌مند هستند. این موقعیت به آن‌ها آزادی‌های بیشتری، مانند استقلال زمانی و مکانی و مزایای ارزشی می‌دهد. منابعی که برای زیرساخت‌ها در نظر گرفته شده است باید برای یک ارچه جدی هوشمند مشتری استفاده شود؛ چون در این صورت، مشتری راحت‌تر جذب نوآوری‌های هیجان‌انگیز می‌شود.

طرح اولیه و پیاده‌سازی این برنامه‌ها بسیار دشوار است؛ اما متأسفانه موعود اینجاست ختم نمی‌شود. پس از گذشت سالیان سال، هنوز هم تعدادی از مشتریان هستند که «جامعه برسط ۴ ساله» را قبول ندارند و ترجیح می‌دهند به‌صورت حضوری، به بانک مراجعه کنند. این شرایط از سویی موجب شکست موقعیت‌های مناسبی برای عرضه‌کنندگان جدید می‌شود؛ اما از سویی دیگر، بانک‌ها را ملزم می‌کند تا خود را تقاطع‌های کاملاً متفاوت مشتریان سازگار کنند. این تقاضاهای خاص همیشه وجود داشته است؛ با این تفاوت که امروز، زیرساخت‌های فنی مقرون به‌صرفه بیشتری لازم است و عرضه‌کنندگان جدید می‌توانند سهام بازار سنتی را تا حد بسیار بالایی تهدید کنند. بانک‌ها باید با تناقضات جدید کنار بیایند. تناقض‌های بیشتر و بیشتری اتفاق می‌افتد که مدیریت این وضعیت، نیازمند بینش بالا و انعطاف‌پذیری تمام کارکنان و مدیران است.

بانک‌ها نوعی از نهادهای اجتماعی هستند که به‌طور فزاینده‌ای به‌وسیله کارکنانی در حال شکل‌گیری‌اند که از لحاظ تعادل زندگی، شرایط و محیط‌های کار با هم تفاوت‌های فراوانی دارند. ساختارهای سنتی بالا به پایین که امروزه در حال تعدیل شدن هستند، به تدریج از واحدهای خودسازمان‌یافته به نهادهایی تبدیل خواهند شد که توسط خود کارکنان اداره شوند. اقتصاد سازمانی در حال برداشتن گام‌های بزرگی در جهت تحقق نگرشی نو نسبت به مفهوم «شرکت» است؛ به‌صورتی که دیگر بر کارکردهای کلاسیک کسب‌وکار، یعنی تولید، مشاوره و تأمین مالی، تکیه نداشته باشد؛ بلکه با در نظر گرفتن ارزش‌های جدید و فضا دادن به گرایش‌های کارکنان، دیدگاه همه‌جانبه‌ای را سرلوحه کار خود سازد؛ در نتیجه کارکنان مسئولیت‌پذیری که تا حدی نتیجه‌ی رفاه مولد^۱ هستند، بهترین شریک مشتریانی خواهند شد که، ائمه تقاضاهایشان افزوده می‌شود. دستیابی به این هدف، به رویکردهای مدیریتی و سازمانی مؤثرتری نیاز دارد. نسخ بسیاری از این‌گونه مسائل را می‌توان در پس عباراتی همچون «مدیریت چابک^۲»، «رهبری چابک^۳»، «مدیریت پایدار^۴» و «سازمان‌های شبکه‌ای چابک مبتنی بر پروژه^۵» جست‌وجو کرد. با وجود فراوانی رویکردها و راهکارهای مختلف ارائه شده پس رسیدن به موفقیت، جهت‌گیری برای بانک‌ها بیش از پیش دشوار شده است.

لازم است در کنار این تحولات، به مداد محدودی از ارزش‌های اساسی، مانند اعتماد و شفافیت که هم مشتریان و هم کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد توجه ویژه‌ای شود. دو مؤلفه در اینجا به عنوان عوامل موفقیت شناخته شده‌اند؛ یکی از آن‌ها مربوط به مدیریت، به خصوص مفهوم «خودمدیریتی^۶» است. این بُعد که هنوز هم در نظریه و عمل مدیریتی دست‌کم گرفته می‌شود، از تقاضاها و حجم کار بیش از حد می‌کاهد. این امر در عصر تغییرات بزرگ کنونی بسیار مهم است. جزء دیگر، شامل انجام آزمایش‌های مداوم^۷ است که بتواند به یافتن راه‌حل‌های پایدار کمک کند. لازم است از یادگیری سازمانی^۸ حمایت شود و در صورت حصول نتیجه منفی از یک آزمایش، ترس جمعی از شکست از بین برود.

این کار می‌تواند فرصتی را برای صنعت مالی و به‌طور خاص برای بانک‌ها فراهم سازد. نویسندگان این مجموعه به شیوه‌ای روشن، شفاف، جامع و جذاب توانسته‌اند به نیاز برای اقدام و عمل نو به نمونه‌ها و فرصت‌ها و خطرات بالقوه را شناسایی کنند و همچنین نکات بارز هر مبحث را مکرراً در انتهای گفتار خوب بگنجانند. آن‌ها وانمود نمی‌کنند که همه چیز آشنا و روشن است. اتفاقات و مسائل زیادی هستند که هنوز ظهور نکرده‌اند و موانع و عائق وجود دارد که هنوز بررسی نشده‌اند؛ برای نمونه می‌توان به چگونگی برخورد و استفاده مؤثر از کلان داده‌ها^۸ اشاره کرد.

1-Productive well-being

2-Agile management

3-Agile leadership

4-Sustainable management

5-Agile project-based network organizations

6-Self-management

7-Organizational learning

8-Big data

نویسندگان با معرفی «مدل معماری نظام بانکی مشتری محور زوریخ»^۱، شکاف بزرگی را در زمینه تحقیقات دانشگاهی و عملی و اجرایی پر کرده‌اند. با توجه به ساختار شفاف کتاب، خوانندگان به راحتی می‌توانند محتوا و فصل دلخواه خود را انتخاب کنند. این نکته نیز حائز اهمیت است که مؤلفان به عملکرد موفق در شرایط بحرانی، عنایت ویژه‌ای داشته‌اند. صمیمانه امیدوارم که این کار با موضوع فوق العاده مهم آن برای بانک‌ها، مورد استقبال گسترده‌ای قرار گیرد و خوانندگان نکات ارزنده و یافته‌های فراوانی از این مجموعه الهام‌بخش دریافت کنند و به این نکته برسند که نیاز به زمان به علاوه تفکر و تأمل، جزء جدانشدنی شروع هر طرح راهبردی‌ای است. خواندن این کتاب برای ناآشنا شدن به این هدف، قطعاً می‌تواند شروع خوبی باشد.

اوت ۲۰۱۵. دکتر مارکوس سولزبرگر. رئیس انجمن سازمانی و مدیریتی سوئیس^۲

1-The Zurich model of customer-centered banking architecture

2-Swiss Association for Organization and Management