

ضرورت ایجاد ساختار سازمانی مشتری‌مدار در بانک تجارت

رئوف رابطی

اندیشمندان علم مدیریت، ساختار سازمانی را ابزاری برای تحقق اهداف برنامه های سازمان می‌دانند.

اصلاح ساختار متناسب با ماهیت فعالیت های سازمان، شرایط کسب و کار، تحولات عوامل محیطی و... ضرورتی است که نشان از پویایی و زنده بودن سازمان دارد و اصلاح آن بر اساس متغیر های یاد شده از جمله ویژگی های سازمان های موفق است. ساختار سازمانی بانک در حال حاضر بر اساس وظایف طراحی شده است.

function by Departmentation: در ساختار فعلی هر کدام از واحدها بر اساس مسئولیت های تعریف شده که عمده‌تاً تخصصی است به انجام وظایف می‌پردازند. در این نوع ساختار علاوه بر آنکه کار هماهنگی و یکپارچگی دشوار می‌گردد، تمرکز و توجه کامل به مهمترین عنصر کسب و کار رقابتی (مشتری) عملاً به شکلی که مورد انتظار است صورت نمی‌گیرد.

در شرایط کنونی حاکم بر شبکه بانکی کشور که به لطف حضور تعدادی از بانک ها و موسسات مالی و اعتباری دولتی و خصوصی، در برخی از حوزه ها رقابتی نسبی شکل گرفته است، توجه و تمرکز جدی به مشتری ضرورتی است و اگر بانک تجارت به صورت جدی و در اسرع وقت به آن نپردازد، آسیب‌های فراوانی خواهد دید. در مقطع کنونی نیز در مواردی شاهد نارضایتی مشتریان، کاهش ارتباط آنها با بانک و از دست رفتن آنها هستیم.

در ساختار فعلی بانک تجارت به وضوح ضعف‌های زیر در ارتباط با مشتریان قابل مشاهده است :

تصویری کلی از بازارهای هدف بانک را منعکس نمی‌کند. یادآور می‌شود در کسب و کارهای حرفه‌ای امروز، افرادی که به عنوان مشتری می‌توانند با بانک کار کنند نباید به عنوان بازار هدف تلقی شوند. این تصور که بانک می‌تواند به هر مشتری که تمایل دارد از خدمات بانک استفاده کند، یا می‌خواهد بر اساس ارتباطات بین سازمانی در زمره مشتریان بانک قرار گیرد، به عنوان بازار هدف نگاه کند، اشتباه بزرگ و استراتژیک بانک خواهد بود.

ساختار سازمانی کارآمد در بانک‌های امروز، علاوه بر انعکاس کلی بازارهای هدف، چگونگی تمرکز و توجه بانک به مشتریان را منعکس می‌کند.

در ساختار فعلی بانک تجارت، انجام وظایف اولویت دارند، نه مشتریان و عملاً هر یک از واحدها تلاش می‌کنند در درجه اول وظیفه سازمانی خود را به بهترین شکل ممکن و با رعایت کلیه ضوابط و مقررات به انجام برسانند. اما این ضوابط و مقررات عمده‌تاً بر اساس سلیقه و درخواست مشتری تدوین نگردیده است و عملاً ارائه خدمات در چارچوب این مقررات در بسیاری از مواقع نارضایتی مشتری را به دنبال دارد.

در ساختار کنونی تمامی مشتریان با درجات اهمیت متفاوت یکسان دیده شده اند و تمهیداتی که نتایج آن در ساختار سازمانی نیز انعکاس خود را نشان می‌دهد، جهت مدیریت طیف‌های گوناگون مشتریان اندیشیده نشده است.

«پارتو» دانشمند ایتالیایی سالها پیش قانون بیست - هشتاد و مفهوم وسیع آن در حوزه‌های مختلف و از جمله در ارتباط با مشتریان را مطرح کرد. بر اساس این قانون ۲۰ درصد از مشتریان ۸۰ درصد فروش و سودآوری سازمان را رقم می‌زنند. ویلیام شردن نیز ثابت کرد که نیمی از این سودآوری صرف ۳۰ درصد مشتریانی می‌گردد که چندان سودآور نیستند.

بر اساس جدول زیر می‌توان تصویری از طیف‌های مختلف مشتریان ارائه داد:

گروه‌های مختلف مشتریان و تاثیر آنها بر سودآوری

سوال این است که تا چه اندازه در ساختار سازمانی بانک و در جلب رضایت مشتریان و برنامه‌های کاری به این طبقه‌بندی توجه

داشته‌ایم ؟

آنچه باید انجام دهیم

اصلاح سریع ساختار سازمانی بر اساس مشتری customers by departmentation، ضرورت امروز (نه فردای) بانک است. در جریان این اصلاح، تمرکز بر حوزه‌های مختلف مشتریان در قالب مشتریان شرکتی (حقوقی)، مشتریان حقیقی (در قالب بانکداری اختصاصی) و... می‌تواند یکی از الگوهای قابل استفاده باشد.

تعریف بازارهای هدف بانک به عنوان تصمیمی استراتژیک، به موازات اصلاح و جهت دادن به طراحی ساختار بسیار حیاتی است. همانطور که اشاره شد، تمامی مشتریان بازار نمی‌توانند و نباید مشتری بانک تلقی گردند. حذف و اضافه کردن مشتریان نمی‌تواند تابع سلايق شخصی و تصمیم‌گیری‌های مقطعی و کوتاه مدت و روزمره باشد و بر اساس درجه جذابیت بازارها و ظرفیت های بانک و به عنوان اقدامی استراتژیک (نه تاکتیکی) در یک مقطع انجام و تبعات آن در ساختار منعکس گردد. اما بر اساس تحولات کسب و کارها و ایجاد فرصت های جدید می‌توان با درک درست از واقعیات محیطی به توسعه بازارها در آینده توجه کافی نمود.

توجه به تفاوت‌های مشتریان و طراحی ساختار برای برخورد مناسب با مشتریان سودآور و جذاب و ایجاد انگیزه در مشتریان با پتانسیل بالا در آینده بسیار ضروری است. به این منظور پیش‌بینی و راه‌اندازی بخش‌های سیستم اطلاعات متمرکز مشتریان، باشگاه های مشتریان و... در ساختار بانک ضرورت دارد.

در طراحی ساختار بر اساس فرآیند نوین بازاریابی در بانکهای معتبر و موفق دنیا که غالباً به عنوان برندهای برتر نیز معرفی می‌شوند، اقدامات بازاریابی به عنوان اقدام کلیدی، فعالیت کلیه حوزه‌های بانک را تحت تاثیر قرار می‌دهد. بر اساس بینش نوین بازاریابی، بعد از انتخاب بازارهای هدف (که ضرورت انتخاب صحیح آن پیشتر مورد تاکید قرار گرفت)، واحدهای ارائه دهنده خدمت به هر بخش از بازار تعریف می‌شوند و دیگر واحدها نیز اقدامات خود را بر اساس نیازسنجی صورت گرفته از مشتریان و با توجه به سلايق آنها انجام می‌دهند تا بیشترین درجه رضایت مشتریان حاصل گردد. استقرار این فرآیند نیازمند بخش بازاریابی توانمند و حرفه‌ای با پیش‌بینی حوزه‌های کاری کاملاً تخصصی و با قابلیت تاثیرگذاری بر نحوه شکل‌گیری فعالیت‌ها در حوزه‌های مختلف کاری است. بر این اساس، واحدهایی همچون تحقیقات بازاریابی، مدیریت خدمات بانکی، سیستم اطلاعات بازاریابی (S.I.MK)، خدمات بعد از فروش (که در مقطع فعلی نیاز آن به شدت احساس می‌شود) و... در طراحی ساختار سازمانی بانک به گونه ای کاملاً متفاوت از آنچه امروز وجود دارد، باید مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد.

در پایان باید گفت تحولات سازمان ها از جمله تحول و پویایی در طراحی ساختار لازمه تداوم حیات و رشد و توسعه سازمان‌ها است. ایجاد این دگرگونی نیز با بینش مبتنی بر مشتری‌مداری به عنوان رویکرد اساسی در فضای فعلی کسب و کارهای امروز ضروری است و نباید به فردا موکول گردد.