

مشتری مداری: طراحی خدمات حول محور نیازهای

مشتریان

علیرضا ایلخانی - کارشناس اداره بازاریابی و روابط با مشتریان

فلسفه وجودی هر سازمان و هر کسب و کار برآورده ساختن یک یا چند نیاز از مجموعه نیازهای جامعه می‌باشد و افراد هر جامعه بنابر سطح نیازمندی به خدمات ارائه شده در طبقه مشتریان بالقوه یا بالفعل آن کسب و کار خاص قرار می‌گیرند. آنچه مسلم است میزان موفقیت هر سازمان در برآورده ساختن نیازهای این مشتریان مترادف با موفقیت سازمان در کسب سهمی بیشتر از بازار و به تبع آن سودآوری بیشتر است. محوریت این موضوع در انتخاب مشتریان آنجا نمود می‌یابد که اغلب افراد بدون توجه به مواردی از قبیل اندازه، قدمت و سابقه سازمان‌های ارائه‌کننده خدمات روی به سوی سازمانی می‌آورند که به بهترین نحو نیازهای آنان را برآورده می‌سازد. همین موضوع را می‌توان به عنوان علت اصلی رویکرد سازمانها به مشتری مداری دانست، در واقع برخلاف آنچه از "مشتری مداری" در ذهن بسیاری از افراد وجود دارد، تکریم ارباب رجوع و سعی در ایجاد محیطی مطلوب جهت مشتریان به تنهایی به عنوان مولفه‌های یک سازمان مشتری مدار محسوب نمی‌شوند و اولین گام به سوی مشتری مداری بازتعریف خدمات ارائه شده توسط سازمان حول محور نیازهای مشتریان است. نیازهای مشتریان هر روز و بر اساس شرایط و سطح توسعه یافتگی بازار تغییر می‌نماید. در بازارهای کمتر توسعه یافته سازمانها می‌توانند با ارائه خدماتی واحد به تمامی طیف‌های مختلف مشتریان سازمان رضایت ایشان را به دست آورند اما در بازارهای در حال توسعه و بازارهای توسعه یافته که تمامی خدمات و فعالیتها شکلی کاملاً تخصصی پیدا می‌کند به علت تفاوت نیازهای هر گروه از مشتریان و تنوع خدمات قابل ارائه امکان جلب رضایت تمامی مشتریان صرفاً از طریق ارائه یک نوع خدمت وجود ندارد. اینجاست که نیاز به تمرکز بیشتر بر تقسیم بازار و شناسایی بیشتر و بهتر نیازهای گروههای مشتریان نمایان می‌گردد.

پوشش طیف وسیع خدمات مورد نیاز مشتریان

بازار بانکداری ایران - به عنوان یکی از پیشروترین بازارهای عرصه خدمات کشور- را می‌توان بازاری در حال توسعه نامید. با نگاهی به گروههای مشتریان و خدمات ارائه شده توسط بانکهای کشور می‌توان متوجه این موضوع شد که بانکها نتوانسته اند خدمات خود را همگام با نیازهای مشتریان خود توسعه دهند و نحوه کنونی ارائه خدمات دیگر جوابگوی نیازهای مشتریان نمی‌باشد.

عنوان	نمونه	با	نگاهی	به	نیازهای	دانشجویان	به	عنوان
نماینده ای از مشتریان خرد و شرکتهای فعال در عرصه پخش و توزیع کالا	به عنوان نماینده ای از گروه مشتریان کلان	می‌توان کاملاً تصدیق نمود که برآورده ساختن نیازهای این دو گروه از طریق سبد خدماتی واحد امکان پذیر نمی‌باشد. خدمات مورد نیاز این گروهها را میتوان به صورت زیر مقایسه نمود:	هر دو گروه مشتریان فوق از اهمیت خاصی برای بانک برخوردار می‌باشند اما چگونه می‌توان این نیازهای کاملاً متفاوت را که گویی در دو سوی طیف نیازهای مشتریان بانک قرار دارند به نحوی رضایت بخش پوشش داد؟ این سوال و سوالاتی از این دست بسیاری از بانکهای خارجی و داخلی را به سمت ایجاد تغییراتی اساسی در نگرش، ساختار و عملکرد خود سوق داده است.					

بحث تقسیم بازار یا (Segmentation Market) به همین موضوع و تقسیم مشتریان حول محورهای مختلف از قبیل عوامل جمعیت شناختی (سن، جنس، تحصیلات، سبک زندگی و...)، عوامل جغرافیایی، عوامل روانشناختی و عوامل رفتاری می‌پردازد. با این وجود تقسیم مشتریان حول محور نیازهای خرد گروههای مشتریان و فارغ از عوامل فوق موردی است که در این مبحث کمتر بدان پرداخته شده است و به نظر می‌رسد که جهت بهبود خدمت رسانی به مشتریان و افزایش سطح رضایتمندی ایشان ضروریست تا فعالیت بیشتری در حوزه روشهای نوین تقسیم بازار صورت پذیرد.

تجربه جهانی

در عرصه بانکداری بین المللی، مدیران بانکهای اروپایی در سالهای میانی دهه ۸۰ میلادی متوجه این مسئله شدند و به این نتیجه رسیدند که برای حل این مشکل می‌توان از ایجاد روشی متفاوت جهت تقسیم بازار بهره برد. این تغییر برای اولین بار در سال ۱۹۹۸ توسط یکی از بزرگترین بانکهای اروپایی عملی شد و Bank Deutsche به عنوان یکی از بانکهای نوآور جهان اقدام به تغییر سیستم تقسیم بازار خود به شکل زیر نمود:

مشتریان شخصی و خرد Clients Private and Retail

بانکداری شرکتی و املاک Estate Real& Banking Corporate

سازمانها و شرکتهای بین المللی Corporation Global

مدیریت سرمایه Management Asset

بانکداری تراکنشی Banking Transaction

در طی سالهای گذشته تقریباً تمامی بانکهای بزرگ جهان اقدام به تغییر سیستمهای تقسیم بازار خود بر اساس این رویه نوین نموده اند. هرچند که این تغییرات تنها به سیستم تغییر بازار محدود نماند و باعث ایجاد تغییراتی اساسی در تفکرات و ساختار اجرایی بسیاری از بانکها گردید. در این فرایند بانکهای بسیاری

ساختار عملیاتی خود را از ساختار وظیفه گرا (Structure Functional) به ساختاریشی (Structure Divisional) تغییر دادند. در ساختار سنتی یا وظیفه گرا

سود آور بانک به گروه‌های مختلف تسهیلات، سرمایه گذاری‌ها، عملیاتی‌های کارمزدی و... تقسیم می‌شود و تمامی فعالیت‌های سازمان حول توسعه این خدمات و ارائه آنها به مشتریان سازمان شکل گرفته و ارزیابی می‌شوند اما در ساختار مدرن یا بخشی، بیشتر بر روی شناخت مراکز منفعت سازمانی به عنوان واحدهای کسب و کار استراتژیک سازمان تمرکز می‌شود. با اجرای این سیستم بانکها به جای شناسایی فعالیتها و عملکردهای سازمانی به عنوان واحدهای تمرکز سود، اقدام به شناسایی بخشهایی از بازار می‌کنند که می‌توان با ارائه خدمات به آنها برای سازمان سود طولانی مدت کسب نمود. بر این اساس می‌توان بازار را به گروههای مشتریان خرد، مشتریان شرکتی، مشتریان شخصی و مشتریان سرمایه گذار تقسیم نمود.

از آنجایی که سود درازمدت سازمان در گرو برآورده سازی نیازهای این مشتریان از طریق ارائه خدمات مناسب و متناسب با نوع فعالیت ایشان است می‌توان واحدهای کسب و کار استراتژیک (Units Business Strategic) بانک را حول محور خدمت رسانی به این مشتریان به شکل زیر تعریف نمود:

بانکداری شرکتی Banking Corporate

بانکداری خرد Banking Retail

بانکداری سرمایه گذاری Banking Investment

بانکداری اختصاصی Banking Private

براساس این تعریف جدید هریک از واحدهای فوق تنها به ارائه کلیه خدماتی می‌پردازند که به طور تخصصی مورد نیاز گروههای مشتریان مربوطه است. بدین ترتیب با تخصصی تر شدن سیستمهای خدمت رسانی به مشتریان و حتی در بعضی موارد با شخصی سازی خدمات مربوط به هریک از مشتریان میتوان با افزایش رضایتمندی ایشان نسبت به برقراری رابطه ای بلندمدت و وفادارسازی مشتری نسبت به سازمان اقدام نمود.

احساس نیاز در بازار داخلی

اقدامات برخی بانکهای داخلی در ایجاد واحدهای بانکداری شرکتی و بانکداری اختصاصی در ماههای اخیر را نیز می‌توان حرکتی در راستای همین تغییر تفکر و روی آوردن به ساختار عملیاتی مدرن ارزیابی نمود، این موارد نمایانگر ادراک نیاز به ایجاد تغییر در سیستم بازار و به تبع آن ایجاد تغییرات در ساختارهای عملیاتی و رفتاری بانک توسط مدیران این بانکهاست. با آغاز این حرکت دیگر بانکها نیز دیر یا زود مجبور به تغییر در نگرش و ساختار خود جهت حفظ سهم بازار خود خواهند شد.

های آینده به معرفی این واحدها و بررسی ساختار، اختیارات و مسئولیتهای این واحدها در برای آشنایی بیشتر با مفهوم بانکداری شرکتی در شماره بانکهای خارجی و داخلی خواهیم پرداخت.