

بانکداری جامع تجلی بینش نوین بازاریابی بانکی

یکی از وجوه تمایز بازاریابی نوین گرایش به تقسیم بازارها براساس اصول و مبانی است که امکان تدوین برنامه بازاریابی اثربخش برای هر کدام از بخش‌های بازار را فراهم می‌آورد. سال‌هاست که تفکر بازاریابی انبوه که در آن تمامی مشتریان با یک نگاه ارزیابی می‌شوند، اعتبار خود را از دست داده است. گرایش به تقسیم بازار براساس گروه‌های مختلف مشتریان و به دنبال آن شخصی‌سازی خدمات برای هر مشتری از تحولات بسیار مهم فضای کسب‌وکار در سال‌های اخیر بوده است. در حوزه بانکداری از سال ۱۹۹۸ به بعد گرایش به تقسیم‌بندی بازارها براساس الگوی بانکداری جامع مطرح شد. بانک Deutsche bank با الگوی پنج بخشی بازارهایش را برای اولین بار به شکل جدید تفکیک کرد:

مشتریان شخصی و خرد

بانکداری شرکتی و املاک

سازمان‌ها و شرکت‌های بین‌المللی

مدیریت سرمایه

بانکداری تراکنشی

این تحول آغاز حرکتی بود که منجر به تغییر ساختار سازمانی بسیاری از بانک‌ها از ساختار سازمانی سنتی به ساختارهای مدرن شد که مدل بخشی نام گرفت.

این مدل برخلاف مدل سنتی که حول محور عملکرد شکل گرفته بود براساس فرآیند و در گرد مراکز تجمع سود سازمان در کسب و کارهای مختلف بنا شده است.

این ساختار بعدها دچار تغییرات زیادی شد و الگوهای مختلف از تقسیم بازارها اما با همان رویکرد مورد اشاره ارایه شد.

یکی از جامع‌ترین تقسیم‌بندی‌ها تقسیم بازارها براساس چهار بخش ذیل است:

بانکداری شرکتی

بانکداری خرد

بانکداری اختصاصی

بانکداری کسب‌وکار

از بعد بازاریابی تقسیم فرصتی را برای بانک ایجاد می‌کند که با تمرکز بر هر گروه از مشتریان برنامه بازاریابی خاص هر حوزه را طراحی و در جهت رضایت مشتریان اقدام کند، این رویکرد در بازاریابی امروز تحت عنوان بازاریابی تفکیکی مطرح می‌شود.

استراتژی بازاریابی تفکیکی برای بازارهای هدف براساس الگوی بانکداری جامع

برای سایر بازارها (بانکداری اختصاصی) نیز به همین منوال آمیزه‌های بازاریابی طراحی و تدوین می‌شود. بدیهی است در هر کدام از گروه‌های بازار هدف می‌توان دسته‌بندی متمایز و جزیی‌تری نیز ترسیم کرد که عملاً اصلاح آمیزه‌ها را به تناسب زیربخش‌ها امکان‌پذیر خواهد کرد، به عنوان مثال می‌توان در حوزه بانکداری شرکتی مشتریان را در سه گروه مشتریان بزرگ، متوسط و کوچک دسته‌بندی و آمیزه بازاریابی در حوزه بانکداری شرکتی را برای هر زیربخش متناسب به ابعاد آن اصلاح کرد.

بر این اساس با رویکرد فوق می‌توان در مسیر تامین رضایت مشتریان و به تبع آن تامین منافع بانک و افزایش سودآوری اقدام کرد. در مقطع فعلی که بانک تجارت برنامه استقرار نظام بانکداری جامع را در دستور کار خود دارد و با عنایت به آنچه که عنوان شد توجه به چند موضوع کلیدی ذیل بسیار حایز اهمیت است:

حرکت به سمت تقسیم بازارها و طراحی آمیزه‌های بازاریابی متناسب با هر بازار مستلزم ایجاد تحول در حوزه‌های مختلف کاری بانک به ویژه اصلاح روش‌ها و فرآیندهای کاری ارایه خدمات به مشتریان، شبکه ارایه خدمات در شعب برنامه‌های ارتباطی و... است که اصل کلیدی در این تحولات انجام اصلاحات به‌گونه‌ای است که بیشترین درجه رضایت هر کدام از گروه‌های مشتریان را فراهم کرده و از طرف دیگر توجیه اقتصادی برای بانک داشته باشد.

در هر اصلاحی که در حوزه‌های کاری و طراحی عناصر اصلی آمیزه بازاریابی (خدمت، نرخ، ترفیع، توزیع، فرآیند، کارکنان و تجهیزات فیزیکی) رخ می‌دهد، حضور مشتری و وارد کردن دیدگاه‌های او ضروری بوده و در این راستا باید تیم‌های تخصصی بانک از حوزه‌های اعتباری، فناوری، حقوقی، سازمان، بازرسی و بازاریابی در تعامل با مشتریان نسبت به طراحی‌های جدید اقدام کنند. طراحی این عناصر صرفاً براساس امکانات موجود و دیدگاه‌های درون سازمانی مسیر را به بیراهه رفتن است.

اصلاح ساختار و فرآیندها بدون شک جایگاه‌های فعلی برخی از مدیران و کارکنان را تغییر خواهد داد و به مانند هر تغییر دیگری در سازمان می‌تواند مقاومت‌هایی را در پی داشته باشد. حمایت مدیریت ارشد و اعتماد جدی طراحان و مجریان این برنامه در این مسیر بسیار راهگشا و کمک‌کننده خواهد بود.

گرچه از ظهور بانکداری جامع به نحوی که عنوان شد زمان زیادی نمی‌گذرد و در کشور ما رویکردی کاملاً جدید محسوب می‌شود اما تجارب موفق بانک‌های خارجی و برخی از اقدامات بانک‌های داخلی را پیش‌رو داریم. بدون شک بهره‌گیری از این تجارب در مسیر حرکت بسیار ارزشمند بوده و منجر به کاهش برخی از هزینه‌ها خواهد شد.

نکته کلیدی آخر اینکه این پروژه باتوجه به ابعاد گسترده آن باید توسط یک تیم کاملاً حرفه‌ای (از داخل و خارج بانک) راهبری شود، پیگیری این پروژه به عنوان یکی از چندمین کارهای اجرایی مدیران و کارشناسان روند حرکت آن را کند کرده و به یک پروژه فرسایشی تبدیل خواهد کرد، طبیعتاً رویکرد سریع رقابتی موجود باعث عقب افتادن بانک در این کورس از رقابت خواهد شد.

مشتریان شرکتی

آمیزه بازاریابی مشتریان بانک

آمیزه بازاریابی مشتریان متوسط

آمیزه بازاریابی مشتریان کوچک

زیربخش‌های بانکداری شرکتی و طراحی آمیزه بازاریابی خاص هر زیربخش