

نگاهی به جدیدترین رویکردها

برای افزایش کارایی شعب در هزاره سوم

به شعبه خوش آمدید

منبع: marketing bank aba

برگردان: ریحانه شیرسوار مدیریت شعب خراسان رضوی - زینت مقدس نیت - واحد ارزی مشهد

در نگاه اول شاید چنین به نظر برسد که امروزه شعب بانکها در وضعیت بدی قرار دارند. طبق بررسی انجام شده توسط ماهنامه ABA ترجیح مصرف کنندگان برای دریافت خدمات بانکی از شعب طی سالهای ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۰، ۲۹ درصد کاهش یافته است اما اگر به عصر طلایی و بی پایان بانکداری مجازی رسیده ایم و شعب رو به افول هستند پس چرا بانکها پول هنگفتی را برای توسعه یا برند سازی مجدد آنها سرمایه گذاری می کنند. شاید این نکته درست باشد که تقریباً هر هفته یک فن آوری یا کانال جدید ارائه خدمت معرفی می شود. اما این حقیقت باقی است که یک شعبه یا برندی که از روی فکر بنا شده، می تواند روابط احساسی با مشتری را به گونه ای بنا کند که از طریق مجازی قابل دسترسی نیست.

برت کینگ نویسنده «بانک ۲۰» در مقاله ای می نویسد «لازم است که بانکها در خصوص کانال های ارتباط با مشتری با قاطعیت نظر ندهند، هر کانال به یک اندازه اهمیت دارد. شعبه یکی از قدرتمندترین این کانالهاست. هدف باید به عمیق کردن روابط معطوف شود». دیوید جی کاول، مؤلف مقاله «شعبه باز می گردد» می گوید: «شرط می بندم طی ۵ تا ۱۰ سال آینده شعب بالاترین سود را حاصل می کنند. امروزه تا زمانی که سه عامل موقعیت مالی، طراحی اثرگذار شعبه و کارمندان با کفایت وجود داشته باشد، برقراری روابط از طریق شعبه به خوبی صورت می گیرد». تفکر «یک شیوه مناسب برای همه»، جای خود را به راه حل های جدید و نوآورانه تحویل خدمات بانکی داده است که برای هر برند بانکی منحصر به فرد است و از مدل تحویل خدمت حمایت می کند. ۲۰ سال پیش اغلب شعب بانکها اصولاً شبیه به هم بود.

بانک ها نتوانستند درصدد است تا تغییر و تحولات ساختاری را در بیش از ۶۰۰ شعبه خود ایجاد کنند. طبق اظهار دیوید کلیفتون، نایب رئیس و عضو هیأت رئیسه بخش بازاریابی و فروش، بخشی از این مبلغ هنگفت برای تعمیر و نگهداری سیستم های پیام رسانی اختصاص یافته است اما بیشتر آن صرف ساخت شعبه هایی لوکس تر و ایجاد یک ماهیت تجاری جدید و مشتری مدار خواهد شد.

این بانک اخیراً نیروهای فعال و کارشناسانی را از سایر بانکها استخدام کرده است. کلیفتون می گوید: «مشتریان ما تمایل دارند در بانکی سپرده گذاری کنند که نزدیک محل اقامتشان باشد. ۷۰ درصد آنها حداقل یک بار در ماه به شعبه مراجعه می کنند در حالی که "تکنولوژی" بخش حیاتی از معامله دریافت وجوه می باشد، شعبه ها مهم ترین ورودی برای مشتریان ما محسوب می شوند. در طراحی شعبه های جدید چند نکته مهم در نظر گرفته شده است: رنگ های درخشان که تأثیر مثبتی بر مشتری می گذارد، لامپ های LED، ارسال پیام خوش آمدگویی و فرهنگ سازی با ارسال پیام بهترین خدمات».

روند توسعه و پیش بینی ها

امروزه توسعه شعب هزینه گزافی را در بر دارد و لازم است که هر شعبه بازدهی سرمایه خود را به حداکثر برساند. بررسی های انجام شده اشاره بر این دارد که در شرایط فعلی می بایست بعضی ساختارهای معاصر و روندهای توسعه و طراحی را مشترکاً در نظر گرفت تا هنگامی که برای طرح های دریافت وجوه در آینده برنامه ریزی می کنیم به بازدهی سرمایه مناسب دست پیدا کنیم. گرچه می توان صدها صفحه در مورد هر یک از روندهای توسعه نوشت اما در ذیل به خلاصه ای از آنها اشاره می کنیم:

۱- ظاهر شعبه:

این نگاه که همه شعب باید هم اندازه و هم شکل باشند، دیگر مورد استقبال قرار نمی گیرد. وسعت شعبه باید با فرصت های بازاریابی، رشد و سودآوری آن مطابقت داشته باشد و نحوه برخورد شعبه با مشتری برحسب شرایط بازار در نظر گرفته شود. این امر مستلزم تحلیل جغرافیایی - آماری و پیش بینی استفاده از خدمات مالی است.

۲- بهره وری شعبه:

سرانه سهم هر یک از کارمندان از فضای شعبه در طی ۱۵ سال گذشته در حدود ۳۰ درصد کاهش یافته است و در شعبه های درون فروشگاه بین ۳۰ تا ۵۰ متر تغییر پیدا کرده است اما در مقابل بهره وری جزء (فضایی که برای جذب مشتری لازم است) از میانگین ۶۵ درصد در گذشته به ۸۵ درصد افزایش یافته است.

۳- ارائه خدمات غیربانکی:

بخش آمریکایی دویچه بانک (با دارایی بالغ بر ۴۲ میلیارد دلار) و بانک آمپکوآ کالاهایی را در محل شعب خود به معرض فروش می‌گذارند که اغلب شامل لباس های ورزشی با مارک‌های معتبر و لوازم جانبی هستند. همچنین یک مؤسسه اعتباری در ونکوور کانادا ظروف کریستال و ظروف کوچک سفالی ساخت هنرمندان محلی خود را در شعبه می‌فروشد. این اقدام به مؤسسه مالی کمک می‌کند تا با علائق مشتری ارتباط برقرار کند و رابطه ای بسیار ملموس‌تر را ایجاد کند.

۴- ارائه خدمات به نحوی محسوس‌تر:

بانک آمپکوآ و دویچه بانک برخی از خدمات خود را بسته‌بندی کرده اند تا بدین ترتیب درک آنها برای مشتریان راحت‌تر باشد. به عنوان مثال با قرار دادن اطلاعات مزایای یک سرویس ویژه در داخل جعبه، آن را برای مشتری ملموس‌تر می‌کنند. هنگامی که آمپکوآ این اقدام را برای مشتریان خود انجام داد باعث شد تا بسیاری از خدمات مالی مبهم در نزد مشتریان واقعی‌تر احساس شوند.

بسته بندی خدمات به تنهایی به مردم کمک می‌کند تا بدانند که یک سرویس مالی ویژه چه خدماتی را ارائه می‌دهد. اگر احساسات مشتری ملموس‌تر باشد می‌تواند سبب شروع یک مکالمه و برقراری بخشی از جریان پیشرفت یک رابطه باشد.

۵- کامپیوتر به جای انسان:

امروزه عابر بانک‌ها و سایر تکنولوژی‌های بانکداری مجازی - الکترونیکی جایگزین تعداد بسیاری از شعبه‌ها شده اند اما اکثریت بانک‌ها در تحلیل نیازهای مشتری با یکدیگر توافق ندارند. کلیفتون در این باره می‌گوید: «تحویلداران در خط مقدم شعبه قرار دارند. اگر در ارائه خدمات مشکلی وجود داشته باشد تحویلدار با برخورد خوب و ارائه راه حل مشتری را جذب کند، ارتباط مشتری با بانک بسیار محکم‌تر می‌شود. هیچ تکنولوژی دیگری نمی‌تواند از عهده این کار برآید!».

۶- رنگ آمیزی:

تا همین اواخر، اکثر مؤسسات مالی طوری رنگ آمیزی شده بودند که دارای پس زمینه ای با رنگهای جدی نافذ برای تجارت باشند اما امروزه بیشتر از رنگ‌های شاد، جذاب و سایه روشن استفاده می‌شود تا بتوان ساختار جدید را منعکس کرد و پیش زمینه ای برای جسارت بیشتر کارمندان و سیستم‌های اطلاع رسانی فراهم نمود. این روند همچنین بر روی ساختار بانک و رنگ آرم تجاری و عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد.

۷- نوآوری:

آزمایشگاه نوآوری‌های bank Citi در منهن آخرین پیشرفت‌ها را در زمینه طراحی داخلی شعبه ارائه می‌دهد. بانک آمپکوآ طی یک دوره ده ساله در زمینه نوآوری در شعبه پیشرو بوده است. این مؤسسه و همچنین سایر مؤسسات دریافته‌اند که نوآوری در طراحی شعبه می‌تواند به نوآوری در زمینه خدمات مالی و موفقیت مشتری منجر شود. همچنین اشاره بر این دارد که پیروی از نوآوری و اشتیاق برای تغییر طراحی شعبه علاوه بر افزایش مشتری و سودآوری از ارزش ساختاری و بازاریابی حائز اهمیت برخوردار است.

به عنوان نمونه ای از موفقیت اعجاب انگیز از کاربرد شعب در بررسی خود از بانک آمپکوآ (Ump qua)، روزبرگ - ارک، (سرمایه ۹/۳ میلیارد دلار) فراتر نمی‌رویم. ری داویس، رئیس، مدیر و مؤلف «پیش به سوی رشد، چگونه بانک آمپکوآ بر خود مسلط شد و به بزرگی دست یافت». سرپرستی این بانک را برعهده داشت. این نوآور صنعتی یک سازمان بسیار موفق را ساخته است که از رقبای محلی خود عملکرد بهتری داشته است. در سال ۱۹۹۴، «آمپکوآ» تنها ۶ شعبه داشت. این مؤسسه مالی توسط بانک‌های بزرگ با منابع بیشتر احاطه شده بود. این بانک قصد داشت به یک رقیب قابل قبول تبدیل شود و مشتاقانه رشد سودآور را دنبال می‌کرد.

در موج نو طراحی شعبه این بانک ۴ موضوع مورد توجه قرار گرفتند:

*محلی‌ها مقدم هستند: جهانی فکر کن - محلی عمل کن.

*آرام کردن: مشتریان مشتاق ایجاد تعادل در زندگی شان هستند و به تجارتی اهمیت می‌دهند که آن‌ها را از روزمرگی پرمشغله شان جدا سازد.

*برخورد «لوکس» با مشتری: از آن جایی که مشتریان هر روز بیشتر از دیروز وادار به استفاده آنلاین می‌شوند افراد واقعی که خدمت واقعی ارائه می‌دهند ارزش قائل می‌شوند.

*کمتر معامله - بیشتر مشاوره: مشتریان دریافته اند که اداره جنبه‌های پیچیده زندگی اقتصادی‌شان نیازمند تخصصی است که آن‌ها فاقد آن هستند.

شعب آمپکوآ از عناصر تحویل خدمت برند تشکیل یافته اند که صفحه نمایش خدمات برای برقراری ارتباط مشتری با محصولات و خدمات با ارزش بالا، طرح‌های معماری بسیار گرم و مثبت شعبه ای که محصولات و خدمات را به شکلی عینی معرفی می‌کنند را شامل می‌شود.

آمپکوآ برای توسعه تجربه برند خود مصمم است. به عقیده مدیرعامل این بانک « با توجه به اینکه فن آوری ابزارهای جدید را فراهم می‌کند ما یک تجربه برند قابل اعتماد پیرامون آن بنا می‌کنیم. هدف ما این است که ارتباطی بی وقفه و سفارشی از طریق تمامی کانال‌های تحویل خدمت به وجود آوریم».