

چکیده

رقابت برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات، سرنوشت همه صنایع و مؤسسات خدماتی را رقم می‌زند. تاکنون مطالعات متعددی در ارتباط با بهبود کیفیت و تنوع محصولات و عوامل مؤثر بر آن صورت گرفته، اما کمتر به مؤسسات خدماتی پرداخته شده است. نظام بانکی دولتی ایران با بیش از 17000 شعبه و 000.160 نفر نیروی انسانی شاغل، به عنوان مراکز مالی که اکثریت مردم با آنها سروکار دارند، امروزه با چالش‌های بی‌شماری مواجه شده است. حضور بانک‌های خصوصی، زمزمه فعالیت بانک‌های خارجی و همچنین پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی، نیاز به تغییر نگرش در نحوه ارائه خدمات را به یک الزام تبدیل نموده است. الزامی که خود نیازمند راهبردهای متنوعی است تا بتوان به وسیله آن‌ها بر چالش‌های مذکور فائق آمد. استراتژی بهبود و تنوع خدمات یکی از این راهبردهاست. این دو استراتژی در بطن خود نیازمند چرخش‌های استراتژیک در فن آوری ارائه خدمات و ارزش آفرینی برای مشتریان است. به موازات تحول در فن آوری و ساختار اجتماعی جامعه، چرخش از بانکداری متعارف به بانکداری الکترونیکی، یک بستر گریز ناپذیر برای بهبود و تنوع خدمات خواهد بود. همچنین توجه به سرمایه‌های انسانی بانک‌ها به عنوان یک گام بنیادین در جهت بهبود کیفیت خدمات و ارزش آفرینی بی‌شمار برای مشتریان تلقی می‌گردد. مدیریت ریسک، لزوم تنوع در درآمدها و همچنین دامنه گسترده خدمات مطابق با استانداردهای بانک‌های جهانی می‌طلبند تا بانک‌ها همزمان با اتخاذ استراتژی خصوصی سازی، در جهت ایجاد مؤسسه مادر تخصصی (هولدینگ) به امور سرمایه‌گذاری، بیمه‌گری و سایر فعالیت‌های تخصصی بپردازند. و مهمتر از همه، افزایش سطح انتظارات مشتریان از بانک‌ها، راه حلی جز بهبود کیفیت خدمات و به کار بستن راهبردهای ارزش آفرینی برای مشتریان نخواهد داشت. این مقاله بر آن است تا با کالبدشکافی فضای فعالیت نظام بانکی و معرفی چالش‌های مختلف، راهبردهای بهبود و متنوع سازی خدمات را در قالب تجارب بانک کشاورزی به شکلی نظام‌مند معرفی کند.

کلمات کلیدی: بانک کشاورزی، زنجیره ارزش خدمات، مهندسی خدمت، استراتژی متنوع‌سازی، استراتژی بهبود خدمات، فرصت‌ها.

مقدمه

سیر تاریخی تحولات بانکداری در مقیاس جهانی، بیانگر ظرفیت بهبود و متنوع‌سازی، نهفته در خدمات بانک‌ها است. تحول در نوع انجام معامله مشتریان با بانک از حضور فیزیکی مشتری در شعبه و انجام معامله با بانک تا استفاده از خدمات پستی برای جابه‌جایی و واریز پول و انجام سایر عملیات بانکی، انجام معامله از طریق تلفن و مراکز ارتباط با مشتریان، استفاده از کلیدهای تلفن جهت تعامل با بانک و پاسخگویی صوتی و تصویری، انجام امور بانکی از طریق رایانه شخصی، استفاده از مودم‌ها و نرم‌افزارهای ویژه و در نهایت استفاده از اینترنت بیانگر مسیر تاریخی تحولاتی است که منجر به بهبود و افزایش تنوع خدمات بانکی به مشتریان شده است. به موازات این تحولات، جنبش کیفی خدمات بانکی نیز از سال 1980 آغاز گردید. تأکید بر تغییر مداوم و همسویی ساختار با تحولات محیطی، استراتژی و فناوری بانک‌ها، حمایت از خلاقیت و نوآوری در خدمات بانکی، بهبود مستمر کیفیت خدمات و تغییر نگرش در مدیریت و نیروی انسانی در زمینه ارزش‌آفرینی برای مشتریان، همواره مورد نظر بانک‌های برتر جهانی قرار گرفته است.

ارزیابی بانک‌ها براساس شاخص‌های فوق و انتخاب بانک برتر از طریق مؤسسات مستقل ارزیاب، خود دلیل دیگری بر این نکته است که عنصرهای خلاقیت، نوآوری و بهبود روز افزون کیفیت خدمات در محیط متحول و رقابتی بانکداری نقش سرنوشت‌سازی دارد.

تجربه بانک‌های موفق در سطح بین‌المللی نشان داده است که یک بانک برای حفظ و بهبود جایگاه خود در بازارهای موجود یا ایجاد بازارهای جدید؛ ملزم به ارائه خدمات نوین و در عین حال بهبود خدمات موجود خود است. برای تحقق این هدف، بانک از راهبردهای مختلفی از جمله راهبرد متنوع‌سازی و راهبرد بهبود خدمات بهره می‌گیرد. این مقاله که در چهار بخش تدوین شده است. در حقیقت می‌خواهد، به بررسی راهبردهایی بپردازد که از یک سو موجب بهبود خدمات جاری بانک‌ها می‌شود و از سوی دیگر منجر به تنوع خدمات بانکی می‌گردد.

در بخش اول ابتدا مروری خواهیم داشت، بر نتایج تحقیقات معتبر جهانی که در زمینه بهبود و متنوع‌سازی خدمات بانکی انجام پذیرفته است. آنگاه ضمن معرفی راهبردهای رشد به چرخش‌های اجتناب‌ناپذیر سیستم بانکی برای تنوع‌بخشی و بهبود خدمات بانکی می‌پردازیم.

در بخش دوم، با تأکید بر ویژگی‌ها و محیط حاکم بر بازار خدمات بانکی ایران، رویکرد تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش خدمات برای شناسایی و تجزیه و تحلیل فرصت‌های بهبود و گوناگونی خدمات مطرح می‌شود. همچنین رویکرد مهندسی خدمت در شناسایی و تجزیه و تحلیل فرصت‌های بهبود و گوناگونی خدمات مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در بخش سوم، بانک کشاورزی و بهبود خدمات بانکی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این راستا موضوعات ارزش‌آفرینی برای مشتریان، کاهش زمان معطلی مشتری و مهندسی خدمت در این بانک مطرح شده است و سرانجام در بخش پایانی مقاله به ارائه نتیجه و پیشنهادات می‌پردازیم.

7-1- جنبش بهبود و تنوع خدمات و استراتژی‌های رشد

7-1-1- جنبش بهبود و تنوع خدمات

یک بانکداری موفق در محیطی رقابتی و بازاری فرار، نیازمند ایجاد بازارهای جدید به شیوه‌ای مؤثر، کارایی در هزینه و ایجاد سازمانی چابک است که توان واکنش سریع در بازار را داشته باشد. به‌ویژه آنکه دستیابی به کیفیت مطلوب خدمات بر مبنای بازده کیفیت¹ و ارائه راه‌حل‌های مبتکرانه در این محیط پر رقابت برای بانکداران حرفه‌ای، امری ضروری به نظر می‌رسد.

موارد بالا منشأ پیدایش راهبردهایی است که آنرا "بهبود و تنوع خدمات" نامیده‌اند. بانک‌های بزرگ و کوچک اما پیشرو در سرتاسر جهان، هر یک از جنبه‌های مختلفی، این راهبرد را در ساختار بانکی خود عملیاتی نموده‌اند. تعدادی از این بانک‌ها حرکت به سوی

¹ return on quality

بانکداری الکترونیک^۱ و استقرار سیستم جامع بانکداری^۲ را به‌عنوان راهبرد اصلی خود برگزیده‌اند. برخی دیگر با انجام تغییرات بنیادی در ساختار سازمانی خود، به‌دنبال سازمانی تخت، چابک و انعطاف‌پذیر در مقابل تغییرات فراروی خود بوده و عده‌ای نیز با افزایش کیفیت خدمات، همراه با مدیریت هزینه‌ها سعی در ارزش‌آفرینی برای مشتریان خود داشته‌اند و در نهایت گروهی نیز از مجموعه‌ای از راهبردهای فوق به شکل همزمان سود جسته‌اند. اما جوهره اصلی تمام راهبردهای مذکور همان ضرورت تغییر متناسب با محیط و سازگار با نیازهای مشتریان بوده است.

در ادامه این نوشتار با ارائه تجارب چند بانک بزرگ و کوچک که تغییرات همسو با نیازهای مشتریان را به‌عنوان یک الزام شناسایی کرده‌اند، با ابعاد مختلف بهبود و تنوع خدمات و رویکردهای متنوع بانک‌ها در این باره بیشتر آشنا خواهیم شد.

1-1-1-7- یونیون بانک کالیفرنیا^۳

این بانک از سال 2003 میلادی برای دستیابی به مزیت رقابتی، پیوسته راه‌کار استراتژیک بهبود خدمات از طریق نوآوری و استقرار فناوری برتر ارائه خدمات را انتخاب کرده است. همین‌طور بانک مذکور برای گسترش ناحیه وجه ممیزه خود، نوآوری‌هایی نظیر؛ استقرار سیستم یکپارچه خدمت دهنده‌ها،^۴ ارتقای شبکه بین بانکی و متنوع نمودن گزینه‌های فراروی مشتری برای استفاده از خدمات بانک را در دستور کار خود قرار داده است.^۵

به عقیده مدیران دفتر فناوری یونیون بانک، حمایت و پشتیبانی از مشتریان، جوهره اصلی ایجاد فناوری نوین در خدمات بانکی است. " ... ما بعضی از سیستم‌های خود را حفظ کرده‌ایم، تعدادی از فناوری‌های نوین بانکداری را به چرخه عملیات خود افزوده‌ایم

¹ E- banking

² core banking

³ Union Bank of California

⁴ servers

⁵ bank system & technology, 2005, 27.

و برخی از فرآیندهای فعلی خود را حذف نموده‌ایم و تمام این اعمال را برای پشتیبانی از خدمات مشتریان خود انجام داده‌ایم.¹

این بانک راهبردهای مناسبی را برای مشتریان بر مبنای پژوهش‌های انجام شده که اساس آن بر تحقیق درباره نیازها و انتظارات مشتریان بود اتخاذ نمود. یکی از این پژوهش‌ها کانال‌های مورد نیاز مشتریان برای دریافت خدمات از بانک‌ها را به شرح جدول زیر نشان می‌دهد. درصدهای درج شده بر اساس ترجیحات مشتریان و اولویت‌های آنها رتبه‌بندی شده است.

جدول 1-7: کانال‌های خدماتی مورد نیاز مشتریان

درصد خانوارها	کانال ارائه خدمت
86/77	خدمات حضوری در شعبه
57/4	پست بانک
26/7	تلفن بانک
17/6	انتقال الکترونیک وجوه
34/4	دستگاه خودپرداز ATM
19/6	کارت بدهی (Debit card)
59/6	سپرده مستقیم (Direct deposit)
23/6	کارت اعتباری
3/7	بانکداری اینترنتی

مأخذ: University Of Pennsylvania, "Innovation in Retail Banking" 1999,11.

ارقام جدول (1-7) نشان‌دهنده این نکته است که مشتریان از طیف گسترده‌ای از خدمات مرسوم (سنتی) بانک و خدمات نوین به‌صورت توأم استفاده می‌کنند. در این تحقیق همچنین مشخص شد که حدود 35 درصد مشتریان به شکلی همزمان بیش از چهار نوع کانال ارائه خدمات را مورد استفاده قرار می‌دهند. بر مبنای انتظارات مشتریان، بانک ضمن بهبود کیفیت خدمات در بازار کنونی خود، راهبرد ایجاد خدمات جدید و توسعه کانال‌های خدمت‌رسانی را به‌عنوان مزیت رقابتی خود انتخاب کرد.

¹ همان مأخذ.

2-1-1-7- زیونس بانک¹

این بانک از یکپارچه‌سازی خدمات در قالب طرح بانکداری جامع استفاده کرده است. به عقیده مایک دی‌ویکو² مدیر فناوری نوین بانک "یکپارچه‌سازی خدمات در قالب طرح بانکداری جامع، توان بانک را برای اجرایی کردن تغییر با شتابی مضاعف افزایش داده است و بانک را در جهت مدیریت هزینه‌های خود کارآمدتر نموده است. اما بانکداری جامع و بانکداری مرسوم که هم اکنون از طریق شعب بانک انجام می‌شود به عنوان موتور رشد دوگانه در دنیای دیجیتالی مورد نظر است، به نحوی که سهم مناسبی از بازار و مشتریان را نصیب بانک کند."³

تجربه این بانک نشان می‌دهد، توجه به نوآوری، بهبود و متنوع‌سازی خدمات نه تنها به دلیل ایجاد طیف گسترده‌ای از خدمات برای مشتریان باید مورد توجه قرارگیرد بلکه باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری بانک به عنوان یک بنگاه اقتصادی می‌شود. این بانک برای استفاده از راهبرد متنوع‌سازی برای کاهش هزینه‌ها، ناگزیر به یک چرخش استراتژیک روی آورد. به آسانی می‌توان حدس زد که انجام امور بانکی مشتریان از طریق شعبه‌ها، به مراتب هزینه‌ای بیش از سایر کانال‌های خدمت‌رسانی خواهد داشت. این امر بانک‌ها را بر آن داشته تا با تغییر در رفتار مشتریان خود آنها را به استفاده از سایر کانال‌های کم هزینه ترغیب نمایند و از آنجا که بیشتر تقاضای مشتری از بانک‌ها مربوط به خدمات دریافت، پرداخت و انتقال وجوه بوده، بنابراین کانال‌های دیگر خدمت‌رسانی با تأکید بر این نوع از خدمات طراحی شده‌اند. لذا راهبرد اصلی این بانک، ایجاد نیاز در مشتریان بود. یعنی با ایجاد کانال‌هایی کم هزینه، ارائه خدمات را طراحی و به مشتریان معرفی و به تدریج این نیازها را در آنها نهادینه نمود.

¹ Zions Bank Corporation

² Mike Devico

³ bank system & technology, 2005, 32.

جدول 2-7: مقایسه هزینه هر تراکنش برای کانال‌های متنوع خدمت‌رسانی

(دلار)

هزینه هر واحد تراکنش	کانال‌های خدمت‌رسانی
1/4	امور باجه‌ای
1	تلفن بانک (پاسخگویی به وسیله اپراتور)
0/15	تلفن بانک (پاسخگویی اتوماتیک)
0/4	دستگاه خودپرداز

مأخذ: Virtual Banking Revolution, J. Essinger, 1999.20.

3-1-1-7- فرست نشنال بانک آیوا¹

فرست نشنال بانک در سال 2003 میلادی با چالشی جدی مواجه شد، این بانک کوچک با 150 میلیون دلار دارایی که در بخش روستایی فعال بود، در رقابت شدیدی با بانک‌های بزرگ قرار گرفت. بنابراین، برای ماندن در صحنه رقابت، این بانک مجبور بود تا در مقایسه با رقبای خدمات مطلوب‌تری به مشتریان اندک خود ارائه دهد. اما مدیریت هزینه به عنوان چالش اصلی برای این بانک مطرح بوده است. جولی ویلیامز² مدیر دفتر شکایات مشتریان بانک معتقد است که بستر اطلاعاتی شبکه آنها، که دسترسی به اطلاعات حساب مشتریان به صورت همزمان³ را تسهیل می‌کند، چندان کارآمد نیست و اگر مشتری به شعبه‌های این بانک مراجعه می‌کرد زمانی بین 5 تا 10 دقیقه طول می‌کشید تا به اطلاعاتی که بعضاً به روز نبودند، دسترسی یابد. راه حل مورد نظر برای این بانک کوچک که با 5000 مشتری و 25000 حساب بانکی فعالیت می‌کرد، گسترش شبکه اطلاعاتی از طریق نصب 1800 دستگاه شتابگر داده‌ها⁴ بود. چنین فناوری نه چندان پیشرفته‌ای به کارکنان بانک کمک می‌کرد تا از طریق کاهش زمان معطلی مشتری در شعبه، به ارائه خدمات مطلوب با صرف حداقل هزینه بپردازند.⁵ این بانک نیز راهبرد بهبود خدمات خود را بر مبنای نیازهای مشتریان بنا نهاد.

¹ First National Bank of Iowa² Juli Williams³ online⁴ accelerator data⁵ bank system & technology, 2005,47.

4-1-1-7- بانک عسگری پاکستان¹

بانک عسگری پاکستان یک بانک تجاری است که تحت پوشش ارتش پاکستان بوده و در سال 1999 گواهینامه فعالیت بانکداری نوین را دریافت نمود. 80 درصد سهم درآمدهای این بانک از طریق عملیات تجاری بانکی، 8 درصد خرید و فروش سهام و 12 درصد به وسیله خدمات بانکی تأمین می‌گردد. اما این بانک برای متنوع‌سازی درآمدهای خود رویکرد متنوع‌سازی و بهبود خدمات را اتخاذ نمود. راهبرد اتخاذ شده توسط این بانک در سال 2003 حاکی از افزایش سهم 12 درصد درآمدهای خدمات مشتریان به 20 درصد و همچنین افزایش درآمدهای سرمایه‌گذاری بوسیله حرکت به سوی تأسیس بانکداری، سرمایه‌گذاری² تا سقف 20 درصد و تبدیل قسمت عمده‌ای از فعالیت بانکداری تجاری به مدیریت وجوه ارزی تا سقف 60 درصد بوده است. در عین حال عملیات بانکداری اسلامی نیز در این بانک انجام می‌پذیرد. به‌گونه‌ای که 3 درصد از حجم وام‌های این بانک در قالب وام‌های بدون بهره پرداخت می‌گردد. به گفته حکمی الرحمان مدیرعامل بانک عسگری: "نرم‌افزار بانکداری جامعی که تاکنون فعالیت‌های بانکی ما را پشتیبانی می‌کرد، دیگر برای گسترش خدمات و تنوع بخشی به آنها کافی به نظر نمی‌رسد، چرا که اکنون برای متنوع‌سازی خدمات خود تصمیم به گسترش شبکه خودپردازها³ در بیمارستان‌ها و پایانه فروش نفت و بنزین گرفته‌ایم تا خدمات بانکداری خود را تقویت کنیم و این رویکرد به تغییر در سرمایه‌های انسانی و فناوری به صورت همزمان نیازمند است."⁴

تجارب بانک‌های فوق نشان می‌دهد، بهبود مستمر و متنوع‌سازی خدمات بانک به سیستم بانکی کمک می‌کند که:

- 1- تمایزی ایجاد کند و قادر به حفظ آن باشد.
- 2- ارزش بیشتری برای مشتریان خود خلق کند.
- 3- ارزشی معادل ارزش رقبا بیافریند، اما هزینه‌ای کمتر از رقبا داشته باشد.
- 4- ارزشی بیش از ارزش رقبا خلق کند و هزینه‌های کمتری را متحمل شود.

¹ Askari Commercial Bank of Pakistan.

² investment banking

³ ATM

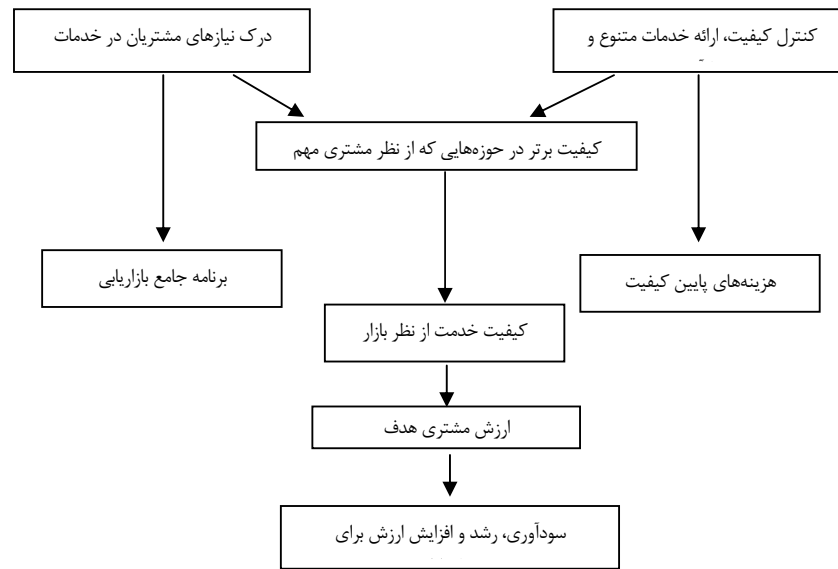
⁴ Asian Banker Journal.

این موارد همگی حاکی از آن است که مشتری کالا یا خدمتی را از بنگاه می‌خرد و براساس نیاز خود، تحویل به موقع و پاسخگویی بالای بنگاه، همواره در ذهن خود عملکرد کالا یا خدمات را ارزیابی می‌کند.¹

یافته‌های بالا، نشان‌گر تأثیر بهبود کیفیت خدمات همزمان بر رضایت مشتری و کاهش هزینه‌هاست. بهبود کیفیت و متنوع‌سازی خدمات نه تنها اعتبار بانک را در برآوردن نیازهای مشتریان بهبود می‌بخشد، بلکه باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمد نیز خواهد شد. لذا، پیروی از راهبرد کاهش هزینه‌ها به معنی آن نیست که یک شرکت می‌تواند اهمیت ارائه خدمات مطلوب به مشتری را نادیده بگیرد. اما مشتریان به دنبال آن هستند که در برابر پولی که می‌پردازند خدمات مطلوبی به دست آورند. بنابراین، حتی ارائه‌کنندگان خدمات بانکی کم هزینه نیز باید به‌طور مستمر به دنبال راهکارهایی برای بهبود کیفیت، توسعه عملکرد و تنوع خدمات خود براساس محدودیت‌های مالی رقابتی خود باشند. نمودار زیر نمایان‌گر اقداماتی است که به منظور بهبود اعتبار خدمات بانک از حیث کیفیت نزد مشتری و یا کاهش هزینه‌ها صورت می‌گیرد و هر دو بر ارزش ایجاد شده برای مشتری، تأثیرگذار هستند.

¹ Michael Porter (1985).

نمودار 1-7: فرآیند مدیریت ارزش مشتری



مأخذ: managing customer value, Bradley, 1994, p:53.

2-1-7- استراتژی‌های رشد

با مروری کوتاه بر تحقیقات انجام گرفته و تجارب بانک‌های موفق کوچک و بزرگ به آسانی می‌توان نتیجه گرفت که هر بنگاه اقتصادی مانند بانک، برای دستیابی به رشد در آینده، به‌طور لزوم باید از یکی از دو روش زیر استفاده کند:

- توسعه و بهبود فعالیت‌های کنونی بانک (راهبرد دفاع از وضعیت موجود)
 - متنوع نمودن فعالیت‌ها و انجام فعالیت‌های جدید (راهبرد مبتنی بر خلاقیت و نوآوری)
- ماتریس زیر که بیانگر راهبردهای متفاوت رشد است، به شکلی ساده راهبردهای مختلف بانک را بر اساس عناصر چهارگانه: بازار موجود، بازار جدید، خدمات موجود و خدمات جدید، معرفی می‌کند.

جدول 3-7: ماتریس استراتژی‌های مختلف رشد در یک بانک

	خدمات موجود	خدمات جدید
بازارهای موجود	<p>استراتژی نفوذ در بازار</p> <ul style="list-style-type: none"> - افزایش سهم از بازار - افزایش سهم از مشتری به وسیله: - افزایش دفعات استفاده از خدمات - افزایش مقدار استفاده از خدمات - کاربردهای جدید خدمات 	<p>استراتژی بهبود و توسعه خدمات</p> <ul style="list-style-type: none"> - بهبود خدمات - توسعه و بهبود خانواده یک خدمت - ارائه خدمات جدید برای بازارهای موجود
بازارهای جدید	<p>استراتژی توسعه بازار</p> <ul style="list-style-type: none"> - گسترش و توسعه بازار خدمات موجود: - گسترش جغرافیایی - ایجاد بازار هدف جدید 	<p>استراتژی متنوع‌سازی خدمات</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنوع همگن - تنوع ناهمگن - ادغام رو به بالا - ادغام رو به پایین

ماخذ: Stiroh (2002)

در ادامه، هر یک از استراتژی‌های موجود در ماتریس فوق با رویکرد بانکداری، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

استراتژی نفوذ در بازار: این استراتژی بر مبنای افزایش سهم بانک از بازار موجود شکل گرفته است. انجام این امر مستلزم اعمالی چون بهبود خدمات از جنبه‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مغزافزاری، همچنین تمرکز تبلیغات بر بازارافزایی و مدیریت هزینه‌ها است. در این استراتژی با تأکید بر وفادارسازی مشتریان موجود و افزایش دفعات مرادده با بانک، سهم بانک از هر مشتری افزایش یابد.

استراتژی بهبود و توسعه خدمات: در این استراتژی ابتدا فرصت‌های بهبود و توسعه یک خدمت مورد تحلیل قرار گرفته و با تأکید بر قابلیت‌های خدمت، خدمات موجود بهبود یافته و یا خدمات تکمیلی به مشتریان ارائه می‌گردد.

استراتژی توسعه بازار: این استراتژی از طراحی برنامه‌های جامع بازاریابی بانکی برای جذب بخش‌های ناخریدار (مشتریان بالقوه) یا خریدار اتفاقی (مشتری گذری) از بانک نشأت می‌گیرد. ورود به بازارهای جغرافیایی جدید و تمرکز در بازار هدف جدید، از طریق جذب مشتریان بالقوه و خریدار تصادفی منجر به تحقق استراتژی رشد در بانک‌ها می‌شود.

استراتژی متنوع‌سازی خدمات: بانک‌ها همچنین از طریق متنوع ساختن عملیات و فعالیت‌های خود به دنبال رشد هستند. در این راهبرد بانک‌ها ملزم هستند تا عملیات جدیدی را بیاموزند و اجرا کنند و با گروه‌های جدید و ناآشنایی از مشتریان کار کنند. مثال‌های ذکر شده از تجارب بانک‌ها که قبلاً از نظر گذشت نشان‌دهنده این امر است که بیشتر بانک‌های آمریکایی، اروپایی و آسیایی کم و بیش متنوع شده‌اند.

الف - تنوع همگن:^۱ این راهبرد هنگامی رخ می‌دهد که بانک در درون خود، شرکتی را که خدمات یا مشتریان مشابه خدمات فعلی ندارند، خریداری یا ایجاد می‌کند. این خدمات جدید یا فعالیت‌های جدید از طریق سهام شدن در دانش فنی، مهارت‌های بازاریابی، توزیع و هم‌افزایی درونی منجر به تحقق استراتژی رشد در بانک‌ها می‌گردد.

ب - تنوع ناهمگن:^۲ در این استراتژی که به‌طور اساسی مالی است تا عملیاتی، ادغام دو مؤسسه که هیچ‌گونه وجه اشتراکی از حیث خدمات با یکدیگر ندارند، صورت می‌پذیرد. فرایند متنوع‌سازی، زمانی روی می‌دهد که تعدادی از فعالیت‌های کنونی یک بانک به دلیل کاهش تقاضا، افزایش رقابت یا کهنه شدن فناوری ارائه خدمات، دچار رکود می‌شوند و بانک‌ها باید مسیرها و روش‌های جدیدی را برای رشد جست و جو کنند.

ج - ادغام رو به بالا:^۳ در این استراتژی، بانک‌ها برای کاهش هزینه‌ها و بهبود ارائه خدمات به مشتریان خود، فرآیند ارائه خدمات از طریق شعب را حذف نموده و به وسیله سایر کانال‌ها (بانکداری تلفنی، بانکداری اینترنتی) عرضه خدمات خود را به‌طور مستقیم به محل مشتری منتقل می‌کنند.

د - ادغام رو به پایین:^۴ بانک‌ها معمولاً از طریق به‌کارگیری این راهبرد تمام فعالیت‌های مربوط به تهیه تجهیزات، خرید مواد و تجهیزات لازم برای تولید را به فعالیت‌های قبلی خود اضافه می‌کنند. به عنوان مثال، برخی بانک‌ها از طریق خرید تجهیزات تولید کارت‌های اعتباری و بدهی هوشمند^۵ کنترل لازم بر تولید، بازاریابی و توزیع، خدمات و

^۱ related (or concentric) diversification.

^۲ unrelated (or conglomerate) diversification.

^۳ forward vertical integration.

^۴ backward integration.

^۵ debit & credit card.

محصولا خود را افزایش می‌دهند. به عنوان مثال، میدلند بانک و نت وست بانک^۱ هنگام طراحی کارت اعتباری موندیکس^۲ از چنین راهبردی استفاده کرده‌اند.^۳

3-1-7- چرخش استراتژیک، الزام یا انتخاب

با مروری بر تجارب ناموفق در عرصه بانکداری می‌توان دریافت که اکثر بانک‌های ناکارآمد به دو دلیل کلی در فعالیت‌های خود با بحران یا شکست روبه‌رو شده‌اند. این دو دلیل را می‌توان تمایلات نادرست در برنامه‌های استراتژیک بانک نامگذاری کرد. این دو دلیل مذکور عبارتند از:

- 1- توجه بیشتر به ویژگی‌های منبع عرضه (آنچه که بانک عرضه می‌کند) به جای توجه به ویژگی‌های تقاضا (نیازهای مشتری)
 - 2- تمایل به نادیده گرفتن تحولات محیطی و توجه نکردن به ضرورت تغییر
- بنابراین، وقتی یک بانک به نقطه‌ای می‌رسد که مجموعه محدودیت‌ها، تنگناها و تحولات، آن را ناگزیر به تغییر می‌کند، آنگاه چرخش استراتژیک در نحوه نگرش و عملیات بانکی دیگر یک انتخاب نخواهد بود، بلکه یک الزام است. بانک‌های موفق و پیشرو، حتی قبل از آنکه الزامی برای تغییر به سراغشان بیاید با تحلیل محیط بیرونی سازمان، ساختار و فعالیت‌های خود را سازگار با تحولات آتی، تغییر می‌دهند.
- در این نوشتار چهار چرخش استراتژیک مطرح می‌شود:
- چرخش استراتژیک بانکداری الکترونیکی
 - چرخش استراتژیک تمایز کیفیت و کاهش هزینه‌ها به منظور ارزش‌آفرینی بیشتر برای مشتریان
 - چرخش استراتژیک تشکیل مؤسسه مادر (هولدینگ)
 - چرخش استراتژیک سازماندهی بر پایه کار گروهی

¹ midland bank & nat west bank

² mondex

³ James Essinger (1999).

1-3-1-7- چرخش استراتژیک بانکداری الکترونیک

تجارب بانک‌های پیشرو که پیش از این از نظر گذشت، حاکی از آن است که بانکداری الکترونیک در جوهره خود دارای ماهیت بهبود و تنوع خدمات بوده و حتی پاسخگوی عناصر ارزش‌آفرین مطابق با خواست مشتری است.

بانکداری الکترونیک الزامات¹ نظام بانکی ایران را جهت کسب رضایت مشتریان هنگام حضور در میدان رقابت با بانک‌های خصوصی داخلی و خارجی تأمین می‌کند. این الزامات عبارتند از:²

- 1- افزایش خدمت‌رسانی به مشتریان سودآور از طریق کسب سهم بیشتری از مشتریان
- 2- افزایش کیفیت فراگیر خدمات
- 3- کاهش حضور مشتری در شعب هنگام استفاده از خدمات روزمره بانکی
- 4- افزایش سهم تراکنش‌های سودآور (انواع تسهیلات، وام‌های رهنی، بیمه و ...)
- 5- بهبود رضایت نسبی مشتریان از بانک
- 6- بهبود سرعت پاسخگویی به نیازهای مشتریان
- 7- کاهش هزینه‌ها اعم از هزینه‌های ثابت و هزینه‌های جاری
- 8- افزایش ضریب نفوذ خدمات بانکی در خانوار (افراد زیر 15 سال)
- 9- بهبود نظام بازاریابی جامع بانک
- 10- افزایش درآمد کل، از طریق تحقق برنامه تجاری³ بانک

2-3-1-7- چرخش استراتژیک تمایز کیفیت و کاهش هزینه‌ها به‌منظور

ارزش‌آفرینی بیشتر برای مشتریان

خدمات موجود که توسط بانک‌ها به مشتریان ارائه می‌شود، تا چه حد انتظارات مشتریان را برآورده یا فراتر از انتظار مشتری عمل کرده است؟ پاسخگویی به این پرسش معرف بررسی عملکرد خدمت است.

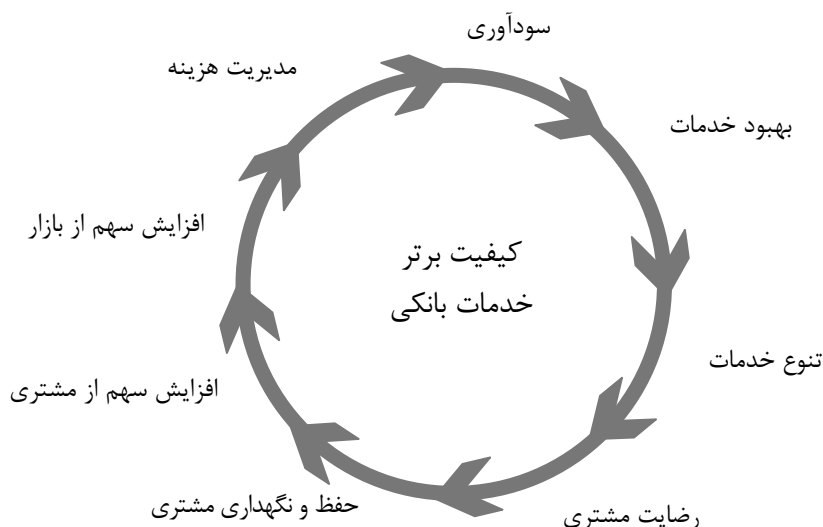
¹ requirements

² Essinger (1999).

³ business plan.

زنجیره کیفیت- سودآوری¹ به‌عنوان اصلی پذیرفته شده در نظام بانکی جهانی و الگوی چرخش استراتژیک تمایز کیفیت تلقی می‌شود.

نمودار 2-7: زنجیره کیفیت - سودآوری در نظام بانکی



روشن است که کیفیت برتر به‌عنوان جوهره چرخش استراتژیک معرفی می‌شود، اما بانک‌ها نیز باید اطمینان حاصل نمایند تا صرف هزینه‌های مربوط به بهبود کیفیت خدمات برای آنها از نظر اقتصادی مقرون به صرفه² بوده و امکان محاسبه هزینه‌های کیفیت برای آنها وجود داشته باشد. ارتقای کیفیت و کاهش هزینه‌ها دو پدیده متناقض هستند. افزایش کیفیت با افزایش هزینه‌ها روبه‌رو است. ولی آنچه که جوامع را توسعه‌یافته نموده است و ضامن بقای سازمان‌های موفق شده است، مدیریت همزمان ارتقای کیفیت و کاهش هزینه است و این مدیریت تنها از طریق خلاقیت و نوآوری مدیران و سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها میسر خواهد شد. به‌نظر می‌رسد، حرکت به‌سوی بانکداری الکترونیک

¹ quality – profit chain

² cost - effective

می‌تواند استراتژی ارتقای کیفیت و همزمان کاهش هزینه‌ها را محقق سازد. هرگز نباید فراموش کرد که بانک به‌عنوان یک بنگاه اقتصادی به‌دنبال پول‌سازی¹ است و نه هزینه تراشی. اما بهبود کیفیت خدمات و تحقق کیفیت برتر سرانجام منجر به سودآوری بانک خواهد شد. بیشترین دلایل سودآوری بانک از طریق تحقق برنامه‌های بهبود کیفیت خدمات که در آن‌ها دو اصل بهبود و تنوع خدمات گنجانده شده است عبارتند از:

1- از طریق ارائه خدمات متنوع و جدید نظیر دستگاه‌های خودپرداز چند منظوره² و نقل و انتقال الکترونیکی وجوه³ بر کیفیت خدمات افزوده شده و امکان جذب مشتریان بالقوه افزایش خواهد یافت و سرمایه‌گذاری نزد بانک را شدت می‌بخشد.

2- خدمات بهبود یافته و جدید، هزینه هر واحد تراکنش بانکی در مقایسه با هزینه حضور مشتری در شعبه، را به شدت کاهش می‌دهد.

جدول 4-7: مقایسه هزینه هر تراکنش نسبت به امور باجه‌ای

(دلار)

نسبت هزینه هر واحد تراکنش به امور باجه‌ای	کانال خدمت‌رسانی
$\frac{1}{1/4} = 0.71$	تلفن بانک (پاسخگویی توسط اپراتور)
$\frac{0.15}{1/4} = 0.11$	تلفن بانک (پاسخگویی اتوماتیک)
$\frac{0.4}{1/4} = 0.29$	دستگاه خودپرداز (ATM)
$\frac{0.25}{1/4} = 0.18$	اینترنت (PC Banking)
$\frac{0.2}{1/4} = 0.14$	انتقال الکترونیک وجوه (POS)

مأخذ: Essinger (1999)

¹ money making

² ATM

³ POS

- 3- از طریق گسترش شبکه مجازی بانکی به جای گسترش شبکه شعب، هزینه‌های مربوط به نیروی انسانی، افتتاح شعب و سایر هزینه‌های جاری کاهش می‌یابد اما ضریب نفوذ جغرافیایی بانک توسعه پیدا می‌کند.
- 4- به‌وسیله تقویت سیستم گردآوری اطلاعات مربوط به تشکیل بانک اطلاعاتی مشتریان؛ تعداد مشتریان سودآور، تعداد دفعات استفاده مشتریان از خدمات، صورت جامع منابع و مصارف، مدیریت اطلاعات مشتریان¹ بهبود یافته و کیفیت ارتباط (E-care) با مشتریانی که از این کانال ارائه خدمت استفاده می‌کنند، آسان می‌گردد.
- 5- از طریق تأکید بر مهمترین دارایی مشتری یعنی "زمان" و کاهش زمان معطلی و انتظار مشتری، ارزش‌آفرینی برای وی صورت گرفته، همزمان سایر هزینه‌های مشتری را نیز کاهش می‌دهد.
- 6- شکسته شدن مرز زمان و مکان (24 ساعته در 365 روز سال) برای ارائه خدمات.

3-1-7- چرخش استراتژیک تشکیل مؤسسه مادر (هولدینگ)

حرکت به‌سوی سازمانی تخت و چابک که بر اساس کار تیمی فعالیت می‌کند، به‌مقدار بسیار زیادی مستلزم تخصصی شدن فعالیت‌ها در سطح ستاد مرکزی است. آن‌چنان که در قسمت قبل این مقاله مطرح شد، تعدادی از بانک‌ها از طریق تنوع همگن، در درون خود شرکتی را که خدمات یا مشتریان مشابه خدمات فعلی ندارند، خریداری یا ایجاد می‌کنند. این خدمات یا فعالیت‌های جدید، از طریق سهیم شدن در دانش فنی، مهارت‌های بازاریابی، توزیع و هم‌افزایی درونی، منجر به تحقق استراتژی رشد، کاهش ریسک‌ها و متنوع کردن درآمد در بانک‌ها می‌شود.

4-1-3-7- چرخش استراتژیک سازماندهی بر پایه کار گروهی

اجرای منطقی و درست فرآیند چرخش استراتژیک باید با چیزی بیش از جنبه‌های سخت‌افزاری پدیده تغییر در ارتباط باشد. این به این معنی است که بیشتر باید بر ارزش‌های فرهنگی سازمان نظیر اعتماد، مسئولیت‌پذیری، مشارکت، هماهنگی و علاقه‌مندی

¹ customer information management.

گروهی تمرکز نمود. این عوامل گویای نیاز به توانمندسازی کارکنان در قالب کار گروهی است. چرا بعضی اوقات مشتریان از بانک ناراضی هستند؟ چرا گاهی اوقات نمی‌توان ارزش‌ها را با مشتری مبادله کرد؟ چرا نمی‌توان ارزش‌های مشتری را در بانک پذیرفت و برای تحقق آن ارزش، کاری انجام داد؟ مهمترین دلیل این است که گروهی کار نمی‌شود. یک نفر رئیس شعبه، یک نفر معاون، فردی مسئول قسمت باجه و شخصی تحویل‌دار و ... خلاصه برای هرکس شغلی تعریف شده، اما تمام این‌ها در قالب کار تیمی ارزش پیدا می‌کند. تیم‌های خودگردان¹، نگرشی جدید به نوع ارتباط بین کارکنان، مدیران و سازمان است. این خود یک روش مدیریت مشارکتی است.² معمولاً بانک‌های بزرگ آفت‌های اطلاعاتی بزرگی دارند. به عبارت دیگر، بانک‌ها سلسله مراتبی، با لایه‌های مدیریتی بسیار از یک سو در انتقال استراتژی‌های بانک به وسیله مدیران ارشد به نقطه اصلی و اجرایی (شعب) دچار اختلال هستند (افول استراتژیک) و از سوی دیگر ارسال اطلاعات از شعب به مدیران عالی به‌کندی صورت می‌گیرد (افول اطلاعاتی) بنابراین، کاهش لایه‌های سازمانی ضروری به نظر می‌رسد. لذا نظام بانکی باید از ساختار سلسله مراتبی به صورت سازمان مسطح حرکت کند تا افول استراتژیک (از بالا به پایین) و افول اطلاعات مشتریان و کارکنان (از پایین به بالا) به حداقل خود برسد.

نبود برنامه کار گروهی در قالب گروه‌های توانمند شده تمام چرخش‌های استراتژیک دیگر را با شکست مواجه می‌سازد، چرا که کیفیت از کارکنان آغاز می‌شود و به خدمت ارائه شده به مشتری و ایجاد ارزش برای وی خاتمه پیدا می‌کند.

7-2-7-ویژگی‌ها و محیط حاکم بر بازار خدمات بانکی ایران و بانک پیشرو و ارزش آفرین

7-2-1-ویژگی بازار خدمات بانکی ایران

در پنج سال اخیر رقابت در سیستم بانکی افزایش یافته است. بانک‌های ایرانی در پی تغییرات و تحولات عمده‌ای که در فعالیت‌های بانکی در سطح جهان حادث شده است،

¹ self – direct teams.

² Keighly (1994).

به دنبال استفاده از خدمات نوین بانکی و ابزارهای پیشرفته‌تر هستند. بازار خدمات بانکی در ایران از جنبه‌های متفاوتی قابل بررسی است که این موارد عبارتند از:

- 1- مشخصات بازار 2- مشخصات خدمات بانکی 3- مشخصات رقبا 4- تحقیقات بر روی نیاز مشتری، که در زیر هر یک از موارد چهارگانه فوق شرح داده می‌شود.

1- مشخصات بازار: به دلیل حجم زیاد مراودات بانکی مشتریان، تقاضای بالقوه زیادی برای استفاده از خدمات بانک وجود دارد. نیازهای مشتریان به‌طور نسبی همگن است. در عین حال مشتریان به سرعت خدمات جدید را می‌پذیرند، بخصوص به دلیل ساختار سنی جوان کشور و افزایش آگاهی‌های مشتریان، تقاضا برای خدمات نوین بالا است.

2- مشخصات خدمات: از آنجایی که خدمات نوین به ثبت نمی‌رسند، بنابراین به‌راحتی قابل تقلید هستند، پس عمر انحصاری چندان طولانی ندارند. اکثر ابزارهای ارائه خدمت که آنها را خدمات تسهیل کننده می‌نامند وارداتی بوده و تأمین قطعات آن به علت محدودیت منابع دشوار است. خدمات به‌طور کلی همگن بوده و بنابر محدودیت‌های قانونی، بانک‌ها نمی‌توانند بر روی سود سپرده‌ها مانور زیادی دهند. مهمترین عامل مورد نظر مشتریان عامل رفتاری و عامل سرعت در ارائه خدمات است. بنابراین، تحقق این دو امر مزیت رقابتی ایجاد می‌نماید.

3- مشخصات رقبا: تعداد رقبا در حال گسترش است، رقبا به سرعت در حال ایجاد تمایز در خدمات خود هستند. اگرچه به دلیل عادت و اطمینان بیشتر مشتریان بانکی به استفاده از خدمات بانک‌های دولتی، هنوز بانک‌های خصوصی از اقبال زیادی برخوردار نیستند، ولی این وضع ادامه نخواهد داشت. با خصوصی شدن تعدادی از بانک‌های دولتی، گسترش بانک‌های خصوصی و حتی افتتاح شعبه به‌وسیله بانک‌های خارجی، بانک‌ها با رقابت شدیدتر روبه‌رو خواهند شد.

4- تحقیقات بر روی نیاز مشتری: تحقیقات کافی بر روی خواست و نیاز مشتریان صورت نمی‌گیرد و عموماً هنوز بانک‌ها به‌طور دقیق نمی‌دانند که مشتریان از حضور فیزیکی در شعبه راضی هستند، یا تمایلی به حضور در شعب ندارند؟ آیا مشتریان به استفاده از ماشین‌های خودپرداز تمایل دارند یا اطمینان آنها نسبت به صحت انجام

معاملات این ماشین‌ها پایین است؟ چند درصد از مشتریان به اینترنت دسترسی دارند و چه درصدی تمایل به استفاده از اینترنت را دارند و خدمات بانکی خود را از این طریق انجام می‌دهند. آیا مشتریان از وجود خدمات نوین و متنوع در بانک اطلاع دارند و چه خدماتی را از بانک‌ها انتظار دارند؟

نتایج پژوهش انجام شده در بانک کشاورزی بر روی نیازها و انتظارات مشتریان، نشان می‌دهد که اکثر مشتریان بانک خواهان دریافت خدمات با سرعتی زیاد هستند. به عبارت دیگر، تمایلی به معطل ماندن هنگام استفاده از خدمات ندارند. بر مبنای این تحقیق که اختلاف بین نیازهای مشتریان و انتظارات آنها از بانک را نمایش می‌دهد پس از سرعت در ارائه خدمات، مشتریان خواهان رفتار و برخورد محترمانه کارکنان هستند. بانک کشاورزی در پاسخگویی به این انتظارات، محورهای اساسی برنامه دوم استراتژیک خود را به گونه‌ای تعیین کرد تا بتواند به راحتی چرخش‌های استراتژیک لازم را انجام دهد.

2-2-7- روندهای کلان محیطی

شش جزء کلان محیطی که باید توسط بانک‌ها شناسایی شوند، عبارتند از:

1- جمعیت شناختی

2- اجتماعی، فرهنگی

3- اقتصادی

4- حقوقی، سیاسی

5- تکنولوژیکی

6- فیزیکی

جمعیت شناختی: تغییرات در ساختار خانواده و گسترش فعالیت اقتصادی زنان، توزیع جغرافیای جمعیت و تمرکز جمعیت در شهرها، افزایش فعالیت اقتصادی طبقه متوسط جامعه و افزایش تقاضا برای انجام فعالیت‌های خدماتی از جمله عوامل شناخته شده و مؤثر بر فعالیت بانک‌ها در این حیطه بوده‌اند.

اجتماعی، فرهنگی: تغییر در ارزش‌های فردی، افزایش سن ازدواج جوانان، تکامل ساختار خانواده و افزایش نگرانی پدر و مادر در مورد آینده اقتصادی فرزندان، تصمیم‌گیری مشترک اعضای خانواده در مورد نوع سرمایه‌گذاری و پس‌انداز، تعدادی از مهمترین عناصر مؤثر در محیط اجتماعی و فرهنگی بانک‌ها هستند.

محیط اقتصادی: تغییرات کلی در درصد سپرده‌های بانکی از کل درآمد خانوار، افزایش تقاضا برای وام و تسهیلات (تولیدی- خدماتی- صنعتی)، افزایش سرانه قدرت خرید منهای یارانه‌های اعطایی، تغییرات نرخ سود سپرده‌ها، تک‌نرخ شدن نرخ تسهیلات بانکی و در نهایت حضور رقبای جدید اعم از داخلی و خارجی به‌عنوان عناصر مهم در محیط اقتصادی به چشم می‌خورند.

حقوقی، سیاسی: کاهش ریسک‌های سیاسی، حمایت از سرمایه‌گذاری‌های خارجی، حرکت دولت در جهت کاهش تعداد و پیچیدگی مقررات به نفع تولیدکنندگان و فعالان اقتصادی از جمله عناصر مهم در این محیط به شمار می‌آیند.

تکنولوژیکی: کاهش هزینه‌های برقراری ارتباطات، افزایش سرعت ارتباطات، بیوتکنولوژی و تأثیر آن بر روی تولیدات کشاورزی و زیست‌محیطی و گسترش شبکه IT به‌عنوان مهمترین متغیرهای مؤثر در محیط تکنولوژیکی شناسایی شدند.

فیزیکی: کاهش منابع آبی، گسترش استفاده از کودهای آلی بی‌اثر بر محیط زیست و انسان، محصولات سبز و مزارع با انرژی بادی کم هزینه، گسترش استفاده از انرژی‌های تجدید شونده، تعدادی از متغیرهای محیط فیزیکی بانک‌ها از جمله بانک کشاورزی هستند.

3-2-7- فرصت‌های محیطی

جدول زیر نمایان‌گر تعدادی از مهمترین فرصت‌های محیطی است که بعد از شناسایی متغیرهای مؤثر بر 6 روند کلی، به‌وسیله بانک کشاورزی شناسایی شده‌اند.

جدول 5-7: فرصت‌های نهفته در محیط پیرامون بانک کشاورزی

فرصت‌های موجود	روند کلان
<ul style="list-style-type: none"> - صندوق پس‌انداز زنان - طرح ایران - ارائه اعتبارات خرد به زنان فعال اقتصادی و سودآور کردن این اعتبارات - نفوذ در بازار بخش خدمات از طریق ارائه خدمات بانکی سازگار با نیازهای این بخش - بانک کودک و نوجوان 	جمعیت شناختی
<ul style="list-style-type: none"> - متنوع کردن خدمات برای جوانان - عرضه خدمات نوین همگام با پیشرفت در فناوری اطلاعات (IT) - بازاریابی از طریق شناسایی نیازهای تلویحی مشتریان 	اجتماعی، فرهنگی
<ul style="list-style-type: none"> - متنوع کردن درآمدهای بانک از طریق ایجاد مؤسسه مادر، فعالیت بانکداری سرمایه‌گذاری و ایجاد صندوق‌هایی مثل صندوق تضمین، سرمایه‌گذاری، بورس و ... - تغییر در ترکیب تسهیلات غیر تکلیفی متناسب با نیاز و سودآوری در بخش تولیدی 	اقتصادی
<ul style="list-style-type: none"> - طرح اعتبارات خود - جلب حمایت مؤسسات پولی و مالی جهانی، مانند بانک توسعه اسلامی - همکاری با نهادهای بین‌المللی بانکی - سرمایه‌گذاری بر روی طرح‌های مشترک بین‌المللی 	حقوقی، سیاسی
<ul style="list-style-type: none"> - امکان رشد بالقوه در بازار خدمات اینترنتی، استفاده از پست الکترونیک - گسترش بانکداری الکترونیک 	تکنولوژیکی
<ul style="list-style-type: none"> - تأمین مالی طرح‌های مشترک با مشتریان شریک بانک - موقعیت‌یابی نزد سایر مشتریان بالقوه 	فیزیکی

4-2-7- بانک ارزش آفرین، بانک پیشرو

در تفکر سنتی بازاریابی استراتژیک، فرض بر آن است که مشتری هنگامی ارزش یک خدمت را لمس می‌کند که درست در آخرین مرحله از زنجیره خرید خدمت قرار بگیرد. فرآیند سنتی: جستجو، دستیابی، خرید، استفاده و ارزیابی، نمایان‌گر این نکته است که مشتری در مرحله ارزیابی پس از استفاده از خدمت، به بررسی ارزش موجود در خدمت می‌پردازد. اما بانک‌های پیشرو، ساختار سنتی را متحول نموده‌اند و مشتری را از اولین مرحله یعنی طراحی خدمت تا آخرین مراحل، درگیر ساخته‌اند.

جدول زیر بیان‌گر مقایسه تفکر سنتی و رویکرد جدید طراحی زنجیره ارزش برای مشتریان بانک‌ها است.

جدول 6-7: مقایسه قواعد ارزش آفرینی خدمات در بانکها

مشتري با حضور در شعبه هنگام استفاده از خدمات، ارزش خدمات را درک می‌کند.	قاعده سنتی	زنجیره ارزش
مشتري در هر مکان و زمان از تولید فکر تا عرضه خدمت با مشارکت فعال خود، ارزش خدمات را درک می‌کند.	قاعده جدید	مشتري

مقصود ویژه این نوشتار طراحی زنجیره ارزش جدید برای مشتری، تقویت مدیریت مرادده با مشتری به موازات تقویت همزمان مدیریت زنجیره ارائه خدمات، مدیریت مرادده با کارکنان و مدیریت ارتباط با تأمین‌کنندگان بانکها است. این زنجیره جدید که آنرا "زنجیره ارزش با مشارکت فعال مشتری"¹ می‌نامیم، تمام اجزای مرتبط با مشتریان بانک را در بر می‌گیرد که با اطمینان بر میزان رضایت مشتری تأثیر مثبتی خواهد داشت و در گامی فراتر، وفاداری مشتریان را جلب خواهد نمود. چرا که بانکها اینک به دنبال جذب مشتریان مادام‌العمر² هستند.

صرف‌نظر از بزرگی و کوچکی یک بانک، تقریباً در اکثر بانک‌هایی که به شکل سریع تغییر و تحول را در ساختار کلان خود ایجاد کرده‌اند و از قواعد کهنه فارغ شده‌اند، روزآمد ساختن زنجیره ارزش مشتریان بانک به عنوان عنصری سرنوشت‌ساز در کسب حداکثر مزیت رقابتی معرفی شده است. از دیدگاه چنین بانک‌هایی مزیت رقابتی عبارت است از، کسب برتری مکرر در ارائه خدمات در مقایسه با خدمات سایر بانکها اما مدیران این بانکها همچنین معتقدند که به دلیل ماهیت خدمات بانکی (عمر انحصاری کوتاه‌مدت)، مزیت رقابتی بسیار گذرا و زودگذر خواهد بود. از سوی دیگر تمام بازیگران عرضه خدمات بانکی نظیر ساختار (رویه‌ها و فرآیندهای تجاری)، تأمین‌کنندگان، کارکنان، کانال‌های فرعی پشتیبانی و حتی مشتریان نیز به دنبال کسب مزیت رقابتی برای خود هستند. وجود چنین عناصری و اهمیت رقابتی حاکم بر محیط زنجیره ارزش، پتانسیل پویایی زنجیره ارزش با مشارکت فعال مشتری را به شدت افزایش داده است. در چنین محیطی، مشارکت مشتری شریک از ابتدا تا انتهای زنجیره ارزش می‌تواند با خود

¹ customer value – chain involvement

² lifelong customers

فرصت‌ها و بازارهای جدیدی به ارمغان آورد، بازارهایی که از دید سایر رقبا پنهان مانده است.

هر قسمت از عناصر زنجیره ارزش تحت تأثیر ترجیحات مشتری هدف قرار دارد. به همین ترتیب، این ترجیحات به شدت بر جذب، حفظ و نگهداری مشتریان وفادار اثرگذار خواهد بود و تأثیر مضاعفی بر روی سهم کسب شده از مشتری و در نهایت سهم از بازار و سودآوری بانک خواهد داشت. به این دلیل است، که مشتری هدف، جای خود را به مفهوم مشتری شریک و در یک معنای وسیع‌تر، مشتری سهام‌دار می‌دهد.

5-2-7- زنجیره ارزش با مشارکت فعال مشتری چیست؟

به‌طور اساسی هر شخص، فرآیند و هر خدمتی در بانک، در زنجیره ارزش مشتری، ارزش افزوده‌ای ملموس یا ناملموس ایجاد می‌نماید. صرف‌نظر از آن‌که خدمت موجود یا خدمت جدید موردنظر باشد، زنجیره ارزش با مشارکت فعال مشتری تحت تأثیر چهار عامل مهم قرار می‌گیرد.

1- اشخاص درونی¹

2- اشخاص بیرونی²

3- فرآیندها³

4- خدمات⁴

هر یک از عوامل ذکر شده، دربرگیرنده اجزای متفاوتی هستند که در ارتباط متقابل با یکدیگر قرار دارند. این ارتباط به‌صورت انفعالی نبوده بلکه تعاملی فعال است که به‌صورت روزمره به وجود می‌آید و تمام بازیگران این عرصه در آن مشارکتی فعال دارند. بنابراین برای شناسایی اجزای زنجیره لازم است تا نمودار 3-7 مشاهده شود:

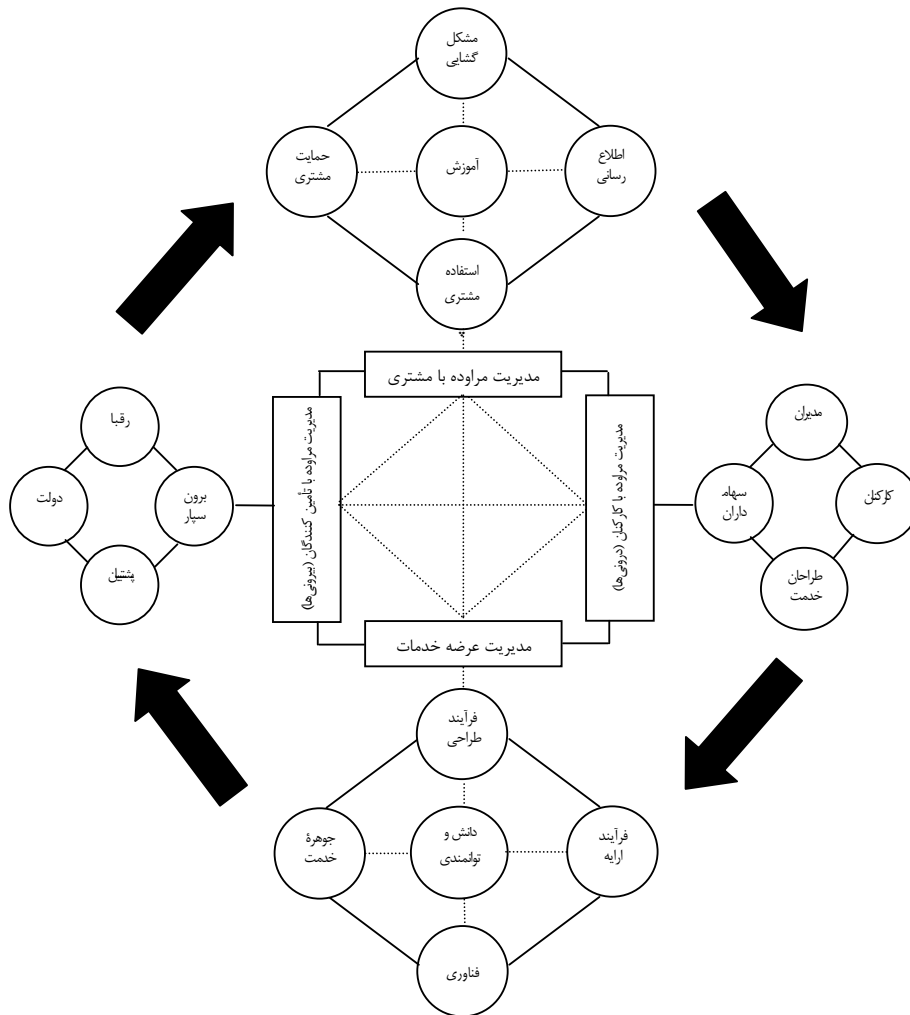
¹ insiders

² outsiders

³ processes

⁴ services

نمودار 3-7: اجزای زنجیره ارزش با مشارکت فعال مشتری در بانک

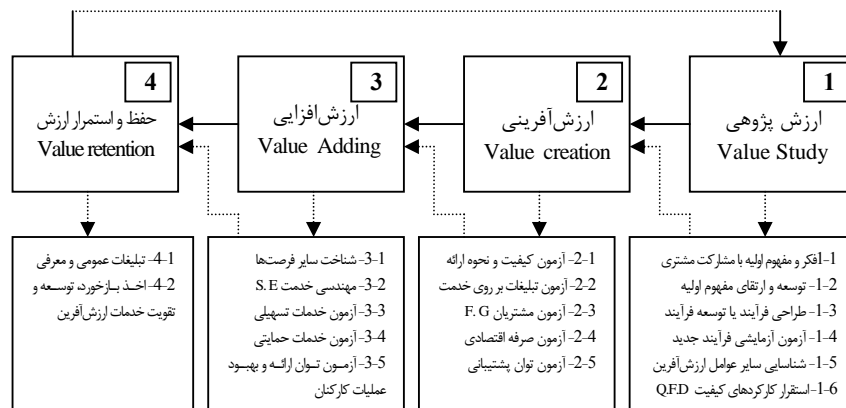


Journal of consumer marketing مأخذ:

بر اساس این نمودار می‌توان دریافت که ارزش افزوده برای مشتری با مشارکت تمام عناصر چهارگانه ایجاد می‌گردد. بنابراین، اگر بانکی تمایل به ایجاد زنجیره ارزش

خدمات داشته باشد باید با توجه به عوامل مؤثر بر زنجیره فوق، مراحل عملیاتی را بر اساس الگو ریتم زیر تهیه نماید:

نمودار 4-7: الگو ریتم زنجیره ارزش با مشارکت فعال مشتری



6-2-7- مهندسی خدمت، زنجیره ارزش را غنا می‌بخشد

الگوریتم ارائه شده در نمودار 4-7، برای عملیاتی ساختن زنجیره ارزش با مشارکت فعال مشتری، کفایت نمی‌کند. بلکه تنها در حد یک طرح اولیه¹ بر روی کاغذ باقی می‌ماند. اما یکی از ابزارهایی که زنجیره ارزش را به شکل عملیاتی مورد تحلیل قرار می‌دهد، مهندسی خدمت است. این واژه در ابتدا و به موازات ایجاد نگرش "گسترش خدمات جدید" در آمریکا مطرح شد، اما در کشور آلمان به ادبیات علمی و جنبه‌های عملیاتی آن مطالب ارزشمندی افزوده شد. مهندسی خدمت را می‌توان به‌عنوان ایجاد یک نظم تخصصی در ارتباط با طرح‌ریزی و توسعه منظم خدمات، با استفاده از رویه‌ها و ابزارهای مناسب دانست. مهندسی خدمت یک نگرش تخصصی است که تلاش می‌کند با بهره‌گیری کارآمد از دانش فنی روز در عرصه گسترش خدمات موجود به توسعه خدمات ابداعی بپردازد.

¹ blue print.

مهندسی خدمت به هر دو جنبه بهبود و تنوع به شکلی همزمان می‌پردازد و از اصول زیر پیروی می‌کند:

- 1- مهارت‌های ابتکاری را حمایت می‌کند و شناسایی مناسب‌ترین راه حل را آسان می‌سازد.
 - 2- راه حل‌هایی که منظم هستند را به جای راه حل‌های تصادفی به وجود می‌آورد.
 - 3- به کارگیری فرآیندهای تحلیل داده‌ها را ممکن می‌سازد.
 - 4- امکان آموزش و یادگیری مهارت‌های ابتکاری را آسان می‌کند. (تحقق بانک یادگیرنده)
- نظام بانکی ایران، در اتخاذ راهبردهای بهبود و تنوع خدمات خود نیازمند تجربه و تحلیل‌های نظام‌مندی است که با جلوگیری از اتلاف زمان و منابع به راهکارهای مناسبی دست پیدا کند. در این نوشتار، مهندسی خدمت به‌عنوان رویکرد منظم و سیستماتیک برای شناسایی اجزاء، ساختار، عملکرد خدمت و شناخت عوامل ارزش‌آفرین برای مشتریان با هدف حفظ و نگهداری مشتریان کنونی و جذب مشتریان جدید به شیوه‌ای سودآور در نظام بانکی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

3-7- بانک کشاورزی و بهبود خدمات

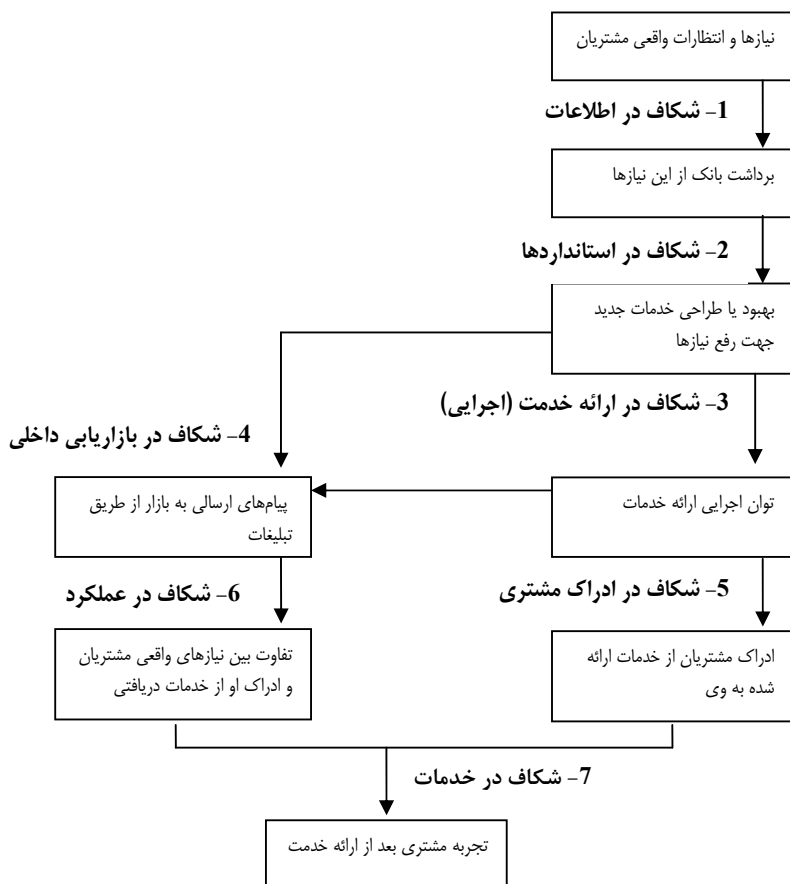
بانک کشاورزی به میزان رضایت مشتریان خود از خدمات ارائه شده به‌عنوان، یک جریان اطلاعاتی می‌نگرد و از آن به‌صورت درونداد پژوهشی مفید در تحلیل خدمات خود استفاده می‌کند، اگر رضایت مشتریان، به شکل حداقل کردن شکاف بین ادراک مشتری و ارائه خدمت تعریف شود، آن‌گاه کسب رضایت مشتری از بانک به معنی به صفر رساندن، تفاوت بین خدمات ادراک شده توسط مشتری و خدمات ارائه شده به وی خواهد بود. بنابراین، طراحی مسیر بهبود خدمات موجود با هدف جلب رضایت مشتریان یک نیاز ضروری تلقی می‌گردد. رویکرد نظام‌مند بانک کشاورزی در مورد راهبرد بهبود خدمات موجود در دو قسمت کلی خلاصه می‌گردد.

قسمت نخست؛ ارائه درست خدمت در همان مرحله اول و قسمت دوم، مدیریت مؤثر شکاف خدمات بانک است. کلی‌ترین راهکار ارائه شده برای ارائه صحیح خدمت در مرحله اول، آموزش و انگیزش کارکنان است. بر این اساس، آموزش و بهسازی نیروی انسانی بانک تغییرات و تحولات کلی نمود و علاوه بر، تهیه و تدوین برنامه جامع

آموزشی بانک، سایر طرح‌های آموزشی نظیر، طرح، کار در گردش کارکنان بر مبنای ساختار انعطاف‌پذیر شعب، برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی کارکنان شعب، طرح‌های آموزشی بهسازی مدیران، انجام آموزش‌های غیرحضوری، آموزش از راه دور و استقرار نظام پیشنهادهای کارکنان و مشتریان، با هدف تحقق استراتژی بانک یادگیرنده - بانک برتر انجام پذیرفت. همچنین با هدف اصلاح فرآیندهای ارائه خدمات به مشتریان، مهندسی مجدد فرآیندها صورت پذیرفت که در سه حوزه سیستم‌ها و روش‌های اعتباری، سیستم‌ها و روش‌های تجهیز منابع، فرآیندها و روش‌های مورد عمل در مدیریت استان‌ها و شعب با مشارکت مراکز پژوهشی و تحقیقاتی، بهبود و اصلاحات لازم صورت پذیرفت.

در قسمت دوم لازم بود تا مدیریت مؤثر شکاف خدمات در بانک کشاورزی به شیوه‌ای سیستماتیک استقرار یابد و کاربردی گردد. بنابراین هفت شکاف بالقوه در کیفیت خدمات شناسایی شدند و در مورد هر یک از شکاف‌ها اقدامات اصلاحی و اقدامات پیشگیرانه صورت پذیرفت. نمودار 5-7 رویکرد بانک کشاورزی در مدیریت شکاف خدمات را نمایش می‌دهد. خاطر نشان می‌سازد، هر یک از هفت شکاف شناسایی شده به صورت بالقوه توان ایجاد خسارت به ارتباط بین بانک کشاورزی و مشتریان را دارا هستند و این شکاف‌ها از تعدادی تجارب خدمات موفق و ناموفق ارائه شده در بانک شناسایی شده‌اند. اقدام پیشگیرانه در مورد وقوع این شکاف‌ها در هر برخورد خدمتی، به بانک کمک کرده است تا با بهبود کیفیت خدمات، میزان رضایت مشتریان را افزایش دهد.

نمودار 5-7: هفت شکاف کیفیت خدمات در بانک کشاورزی بر اساس مدل Servqual



در جدول 7-7، بر مبنای هر یک از شکاف‌های شناسایی شده، اقدامات انجام پذیرفته در بانک از نظر خواهد گذشت. لازم به ذکر است که این اقدامات به‌عنوان خاتمه عملیات مدیریت شکاف خدمات تلقی نمی‌شود بلکه به‌عنوان اقداماتی جهت به حداقل رساندن اشتباهات به‌منظور تأمین رضایت بیشتر مشتریان شناسایی شده‌اند.

جدول 7-7: اقدامات مربوط به اصلاح و بهبود خدمات موجود بانک کشاورزی

ردیف	نام شکاف	تعریف	اقدامات اصلاح و بهبود
1	شکاف اطلاعات	عدم اطلاعات کافی از خواست و نیاز مشتریان از بانک کشاورزی	1-1- طرح نظام پذیرش پیشنهادات مشتریان و کارکنان (فیزیکی و روی Web) 1-2- تأسیس مرکز ارتباط سبز بانک کشاورزی (call center) 1-3- تعیین ناظران ویژه شعب برای اخذ نظرات مشتریان در شعب 1-4- جمع‌آوری و تحلیل نظرات و نیازهای مشتریان از خدمات بانک در برنامه استراتژیک 1-5- نظر سنجی ادواری
2	شکاف در استانداردها	اختلاف بین ادراک از انتظارات و استانداردهای کیفیتی	2-1- مهندسی مجدد فرآیندها 2-2- استقرار سیستم جمع‌تضمین کیفیت (ISO) در شعب بانک 2-3- مهندسی خدمت و تجزیه و تحلیل کمی خدمات و عملکردها
3	شکاف اجرایی	اختلاف بین استانداردهای ارائه و عملکرد واقعی	3-1- سنجش و ارزیابی بهره‌وری شعب 3-2- ارزیابی کیفیت خدمت بانکی (banking service quality) 3-3- تجزیه و تحلیل علی مشکلات 3-4- توانمندسازی شعب 3-5- طرح ناظران ویژه و تشکیل همایش بانک با مشتریان بانک
4	شکاف در بازاریابی داخلی	اختلاف بین موارد مطرح شده در تبلیغات و ویژگی‌های خدمات	4-1- مدیریت تبلیغات بانک در خدمات نوین 4-2- مدیریت تبلیغات بانک در خدمات موجود 4-3- جایگاه‌یابی بر مبنای ویژگی‌های اصلی خدمت
5	شکاف در ادراک مشتری	اختلاف بین ادراک مشتری و عملکرد واقعی خدمات	5-1- معرفی عملکرد خدمت به مشتریان از طریق جزوات و بروشورها 5-2- چانه‌زنی با نهادهای فرابانکی جهت کاهش قوانین و مقررات دست و پاگیر 5-3- ساده‌سازی روش‌های (اعتباری) ارائه خدمات 5-4- گسترش شبکه بانکداری مجازی
6	شکاف در عملکرد	اختلاف بین عملکرد واقعی ارائه‌کنندگان خدمت و تصور مشتری	6-1- طراحی انگیزشی بهبود عملکرد مسئولین قسمت باجه 6-2- طراحی نظام پاداش‌های گروهی کارکنان بر مبنای سیستم ارزیابی عملکرد گروه‌های راهبردی در شعب بانک 6-3- تدوین سازوکار خصوصی‌سازی برای تقویت عملکرد شعب 6-4- طرح ناظرین ویژه
7	شکاف در خدمات	اختلاف بین انتظار مشتری و ادراک مشتری پس از استفاده از خدمات	7-1- پیگیری مستمر شکایات ارسالی مشتریان (وب Web، صندوق صوتی، گزارش‌ها) و تأکید بر انجام اقدامات اصلاحی 7-2- شناسایی و بهبود مستمر 7-3- ایجاد واحد رسیدگی به درخواست مشتریان و ناظران ویژه

1-3-7- بانک کشاورزی و ارزش آفرینی برای مشتریان

همانگونه که قبلاً نیز ذکر شد، طراحی زنجیره ارزش با مشارکت فعال مشتری نیاز به الگوریتم چهار مرحله‌ای دارد که شامل ارزش‌پژوهی، ارزش‌آفرینی، ارزش‌افزایی و حفظ و استمرار ارزش است. در اولین مرحله، فکر و مفهوم اولیه از طریق مشتریان ایجاد می‌گردد، اما مشتری به تنهایی نمی‌تواند مفهوم اولیه را ملموس سازد. این بانک‌ها هستند که باید با رویکردی نظام‌مند و بر اساس یک متدولوژی خاص این مفاهیم را شناسایی کرده و ملموس سازند. معمولاً بیشترین درون‌داد این الگو ریتیم انتظارات عملیاتی است که توسط برخی از مشتریان شناسایی شده و به اطلاع بانک می‌رسند. این انتظارات دو منشأ داخلی و خارجی دارند. برخی از این انتظارات بر اساس جدول (8-7) معرفی می‌گردد:

جدول 8-7: مهمترین عوامل مؤثر بر انتظارات مشتریان از بانک کشاورزی* (عوامل کلان)

عوامل داخلی	عوامل خارجی
- مناسب بودن فرآیندهای ارائه خدمت	- استانداردهای موجود در نظام بانکی
- نحوه مدیریت بر کارکنان صف و ستاد	- عملکرد رقبا
- روزآمدی مدیریت پیشنهادها	- جنبه‌های قانونی
- میزان انگیزه کارکنان	- تصویر ذهنی مشتری از بانک
- استانداردهای داخلی خدمات	- عوامل غیرقابل کنترل

در مفهومی جزئی‌تر اگر انتظاراتی در مشتریان نسبت به عملکردهای شعب بانک ایجاد می‌شود، این انتظارات را می‌توان به یک یا چند عامل از 5 مورد زیر نسبت داد:

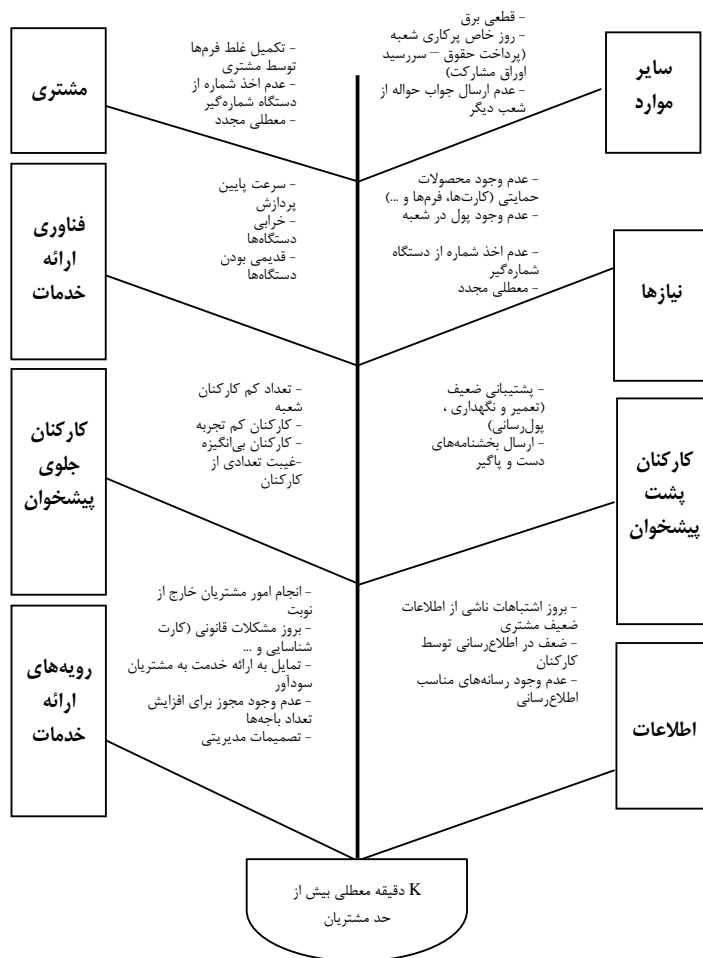
- 1- نیازهای مشتریان
- 2- روش ارائه خدمات
- 3- نیروی انسانی
- 4- فناوری ارائه خدمات
- 5- اطلاعات

*بانک کشاورزی "تضمین خدمات، راهی برای ارزش‌آفرینی در بانک‌ها"، شیوا مصطفوی، مرکز تحقیق و توسعه

توجه به خدمات ارائه شده به مشتریان در شعب و فرآیندهای تکمیل خدمات، نشان داد که تأثیر نیروی انسانی شاغل در شعب را می‌توان، به دو گروه جلوی پیشخوان و پشت پیشخوان ارجاع داد که نیروهای ستادی بانک در واقع جزئی از افراد پشت پیشخوان هستند.

بر اساس بررسی میدانی انجام گرفته در برنامه استراتژیک دوم بانک، مهمترین انتظار مشتریان از بانک کشاورزی، سرعت در ارائه خدمات توسط شعب بانک بوده است. بنابراین طبق پنج عامل مطرح شده می‌توان نمودار انتظار مشتریان را بر اساس کاهش زمان معطلی مشتری در شعبه نمایش داد.

نمودار 6-7: نمودار علت و معلولی معطلی مشتری در شعبه (صدور چک در گردش)



2-3-7- رویکرد ارزش آفرینی جهت کاهش زمان معطلی مشتری

مرحله اول- تعیین استاندارد برای هر یک از خدمات

نام خدمت: صدور چک در گردش

خدمت اصلی (جوهره خدمت): جوهره اصلی این خدمت صدور چک‌های در گردش به‌منظور جلوگیری از انتقال وجه و جابجایی فیزیکی پول بوده و دامنه کاربرد آن فقط در شعبه صادرکننده است.

استاندارد اندازه‌گیری: زمان انجام فرآیند برای مشتریان 10 دقیقه است. (600 ثانیه) زمان کسب اطلاعات: به علت آشنا نبودن اکثر مشتریان؛ فرآیند صدور چک در گردش زمانی در حدود 180 ثانیه جهت اطلاعات صرف می‌شود. استاندارد مجموع زمان حضور مشتری در شعبه¹: 780 ثانیه (600+180=780) متوسط زمان مورد نیاز برای صدور چک در گردش در نظام بانکی²: 800 ثانیه (13/5 دقیقه)

با مقایسه ارقام مربوط به استانداردهای داخلی (بانک کشاورزی) و استاندارد خارجی (نظام بانکی) می‌توان دریافت که عملکرد ارائه این خدمت نسبت به صنعت بانکداری مطلوب است، اما از دید مشتریان زمان انتظار و معطلی در شعبه کماکان بیش از حد تحمل، ارزیابی می‌شود. بنابراین، بانک به‌دنبال رفع عواملی بود که در نمودار علت و معلولی معطلی مشتری در شعبه نمایان گشته بود.

رفع این مشکلات به‌عنوان، خدمات تسهیل‌کننده معرفی شده‌اند. بیشترین خدمات تسهیل‌کننده عبارت بودند از: ارائه اطلاعات درمورد عملکردهای خدمت که این عمل از طریق تکثیر دفترچه‌های تشریح خدمات در بانک صورت پذیرفت³ و در اختیار مشتریان بانک قرار می‌گیرد. برای انجام این خدمات تسهیلی از راه‌های مرسوم (سنتی) و سایر رسانه‌های اطلاع‌رسانی نوین با هم استفاده شد. ایجاد پست راهنمای مطلع به‌منظور تأمین اطلاعات اولیه و حذف زمان جمع‌آوری اطلاعات از طریق متصدی مربوط به صدور چک از دو جهت سودمند بود. اول آنکه در زمان ورود مشتری به شعبه، مشتری در آغاز در فرآیند تکمیل خدمت درگیر خواهد شد و دوم اینکه بدون قطع فعالیت متصدی مربوطه، مشتری به آسانی می‌توانست، از طریق راهنمای مطلع شعبه، خدمت

¹ بانک کشاورزی، (1383)

² بانک کشاورزی، (1381)

³ محمدی، محمد سلطان (1380)

مورد نظر خود را شناسایی و حتی با تکمیل اسناد و فرم‌ها، زمان انتظار را به زمان فعالیت تبدیل نماید و در نهایت زمان کل معطلی خود را در شعبه کاهش دهد. به این صورت کاهش زمان ارائه خدمات برای مشتری به‌عنوان، یک ارزش مطرح می‌شود و ضمناً کیفیت خدمات از طریق افزایش سرعت ارائه، بهبود می‌یابد.

3-3-7- مهندسی خدمت و بانک کشاورزی

بانک کشاورزی در هفتاد و دو سال فعالیت خود با چالش‌های بی‌شماری مواجه شده است. اما نوع و شدت چالش‌هایی که طی 10 سال اخیر با آن مواجه بوده به مراتب متفاوت‌تر از قبل است. به موازات فعالیت تخصصی، حضور بانک کشاورزی در عرصه بانکداری تجاری رویکردی نظام‌مند را می‌طلبید تا در عرصه ایجاد ارزش افزوده در بخش روستایی¹ و نیز طراحی ساختار زنجیره ارزش برای مشتریان تجاری - تخصصی به شکلی عام فعال باشد. گسترش شعب با هدف تحقق شبکه بانکی در سرتاسر کشور و حضور مشتریان بخش کشاورزی، تجاری و خدماتی در این شعب نیاز به طراحی راهکارهای بهبود و تنوع خدمات را ضروری می‌ساخت. به همین دلیل، بانک برای رویارویی با این چالش‌ها به‌دنبال رویکردی نظام‌مند بود تا در فضای رقابتی حاکم در نظام بانکی تجاری نیز بتواند سهم قابل قبولی برای خود ایجاد نماید. مثالی که در زیر از نظر خواهد گذشت بیانگر رویکرد تصمیم‌گیری، هنگام طراحی زنجیره ارزش خدمات در بانک کشاورزی است، به‌گونه‌ای که از عوامل زمان، سرمایه انسانی، منابع مالی در بهترین حالت ممکن سود برده شود و در نهایت رضایت مشتریان خود را نیز تأمین کند.

4-3-7- زنجیره ارزش بانک کشاورزی با "کاهش زمان انتظار مشتریان"

یک شعبه بزرگ بانک چگونه باید در مقابل رقابت رو به رشد تأمین‌کنندگان خدمات مالی، اعم از مؤسسات مالی و اعتباری، صندوق‌ها و بانک‌های خصوصی واکنش نشان

¹ بر اساس یک تحقیق انجام گرفته در مورد ارزش افزوده ایجاد شده در بخش کشاورزی به واسطه پرداخت تسهیلات توسط بانک کشاورزی که در قالب یک پایان نامه کارشناسی ارشد صورت گرفته، به ازای هر 10,000 ریال تسهیلات اعطایی بانک کشاورزی 410 ریال ارزش افزوده ایجاد شده است. (بررسی میزان اثربخشی اعتبارات اعطایی بانک کشاورزی به سرمایه‌گذاری، اشتغال و ارزش افزوده در بخش کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، ارغوان فرزین معتمد)

دهد؟ تفکر غالب در بانک کشاورزی این است که بهبود و تنوع خدمات ارائه شده به مشتریان، عامل مهمی برای تحقق سایر راهبردهای بانک است. یک فرصت جهت بهبود ارائه خدمات به مشتریان و ارزش آفرینی برای آن‌ها، کاهش زمان انتظار مشتری در شعب بانک بوده است. یکی از موارد همیشگی شکایات مشتریان در بانک‌ها، شکایات مربوط به صرف زمان انتظار طولانی آن‌ها در شعب برای استفاده از خدمات بانکی است. اما بانک کشاورزی از رویکرد مهندسی خدمت برای رویارویی با این چالش سود جست، تا همزمان از فرصت‌های جدیدی برای کسب رضایت مشتریان استفاده نماید. در یک بررسی مقدماتی که در یکی از شعب پرازدحام صورت پذیرفت، بانک برای کاهش زمان انتظار خط مشی پنج‌گانه‌ای را در نظر گرفت:

1- ابتدا اصلاحات فنی بر روی عملیات خدمات شعبه انجام پذیرفت. این اصلاحات با معرفی یک سیستم نوبت‌دهی الکترونیک (طرح نوبت‌دهی به مشتریان بانک کشاورزی) در 139 شعبه بانک آغاز شد. این سیستم نه تنها مشتریان را در هنگام ورود به شعبه براساس نوع خدمت مورد انتظار به سوی مسئولان قسمت باجه هدایت می‌کرد بلکه به کمک رایانه، اطلاعاتی را در اختیار مدیران قرار می‌داد که آنها را در تطبیق نیروی انسانی با تقاضای مشتریان یاری می‌کرد. همچنین با پیشرفت کیفی رایانه‌ها و نرم‌افزار نصب شده بر روی سیستم، اطلاعات بیشتری به تفکیک خدمات در مورد مشتری، عملکرد باجه‌ها و زمان معطلی مشتری، زمان دریافت خدمت و کل زمان انتظار فراهم می‌کرد. همچنین به وسیله سیستم گزارش‌دهی امکان اعمال مدیریت زمان در شعب را فراهم می‌ساخت.

2- در مرحله بعد تغییراتی در راهبردهای مدیریت منابع انسانی بانک به عنوان بیشترین منبع بهبود خدمات صورت پذیرفت و بانک شروع به تدوین آیین‌نامه جدیدی برای ایجاد انگیزه در مسئولان قسمت باجه‌ها و ارزیابی عملکرد آنها نمود تا به موازات تحلیل اطلاعات کسب شده از سیستم در مورد هر باجه، پرداخت‌های انگیزشی متناسب با عملکرد مسئولان باجه‌ها صورت پذیرد. (ارتقای رضایت مشتریان داخلی برای کسب رضایت مشتریان بیرونی)

3- در مرحله سوم، به منظور مساعدت مشتریان و کاهش زمان معطلی آنها هنگام تکمیل و ارائه فرم در پشت باجه‌ها، پست "راهنمای مطلع"¹ در این شعب ایجاد شد تا ضمن کمک به مشتریان در انتخاب خدمات، آنها را در انجام خدمات مقدماتی شعبه یاری نماید.

4- سپس آموزش کوتاه و بلندمدت مسئولان باجه‌ها برای آشنایی با سیستم و بهبود عملکرد آنها انجام پذیرفت.

5- در نهایت ایجاد پست مسئول باجه به جای تحویل‌دار در نمودار سازمانی شعب. اما این رویکرد پنج گزینه‌ای به‌عنوان خاتمه کار بهبود خدمات شعبه، تلقی نشد. به‌منظور ارزش‌آفرینی برای مشتریان لازم بود تا سنجش‌های داخلی بر اساس رویکرد مهندسی خدمات مورد استفاده قرار گیرد. لذا فرآیند اصلی شعبه به اجزای مختلفی تفکیک شد. این اجزا بر اساس جدول (7-9) قابل مقایسه هستند.

جدول 9-7: اجزای خدمات ارائه شده در شعبه بانک

محصول فیزیکی Physical product	محصول خدماتی Service product	محیط خدماتی Service environment	ارائه خدمت Service delivery
کارت‌های اعتباری	نرخ سود سپرده‌ها	حجم و فضای شعبه	استاندارد خدمات
اوراق مشارکت	مکان شعبه	تمیزی سالن شعبه	کیفیت خدمات
چک پول‌ها	کانال‌های دسترسی به خدمات	تعداد باجه‌ها	سرعت ارائه و زمان انتظار مشتری
فرم‌ها و دسته چک‌ها	تنوع خدمات	دستگاه‌های پول شمار مشتری	نحوه برخورد محترمانه با مشتریان

همچنین عناصر موجود و مؤثر در سیستم نوبت‌دهی نیز شناسایی شدند که این عناصر عبارتند از:

- 1- جمعیت مشتریان: جمعیت منتظر فراخوان مسئول باجه و حاضر در شعبه
- 2- جریان ورود: زمان و حجم درخواست‌های خدماتی
- 3- امتناع: تصمیم مشتری تازه وارد مبنی بر منتظر شدن در صف
- 4- شکل‌بندی صف: طرح سیستم نوبت‌دهی بر حسب تعداد، مکان و ترتیب مشتریان
- 5- انصراف: مشتریانی که تحمل انتظار را ندارند و صف را ترک می‌کنند.

¹ lobby teller

6- سیاست‌های انتخاب مشتری: نحوه فراخوانی توسط مسئولان قسمت باجه‌ها
 7- فرآیند خدمات: طراحی فیزیکی سیستم نوبت‌دهی، جایگاه انتظار مشتریان و انعطاف‌پذیری کارکنان و سیستم منطبق با حجم تقاضای مشتریان
 بررسی عناصر موجود و مؤثر در سیستم نوبت‌دهی منجر به شناسایی تعدادی از مشتریان شد که در ابتدای فرآیند خدمت‌دهی امتناع کرده یا در حین فرآیند انصراف می‌دهند و بیشترین، دلیل وقوع موارد مذکور به‌رغم اصلاحات انجام شده، طولانی بودن زمان انتظار مشتریان بوده است. لذا، لازم بود تا دوباره این زمان مورد اندازه‌گیری و تحلیل قرار گیرد. بنابراین، اطلاعات جدیدی از سیستم نوبت‌دهی گرفته شد که در جدول زیر از نظر می‌گذرد:

جدول 10-7: تعداد کل واردشوندگان به شعبه

سر رسید	83/3/5	83/3/10	83/3/20	84/3/25	4/10/83	83/4/15	83/4/20	83/4/25
تعداد واردشوندگان	600	574	847	782	624	655	838	583
متوسط تعداد در هر ساعت	80	76	113	104	83	87	111	77

در این میان استانداردسازی خدمات شعب بانک کشاورزی در قالب نظام تضمین کیفیت¹ نیز در بانک صورت گرفت تا ضمن بهبود کیفیت فرآیندها و خدمات، شعب قادر باشند، نسبت به شناسایی، کنترل و اصلاح فرآیندهای خود اقدامات لازم را انجام دهند. بر مبنای اطلاعات اخذ شده از سیستم نوبت‌دهی مشاهده شد که سهم بیشتری از امور خدماتی مشتریان در خصوص خدمات دریافت و پرداخت بوده و اوراق مشارکت و حساب مهر در رتبه‌های بعدی تقاضای مشتریان قرار می‌گیرد.

¹ ISO 9001:2000

جدول 11-7: تعداد مشتریان شعبه بر حسب نوع خدمت

میانگین	4/30	4/25	4/15	10/4	3/25	20/3	10/3	83/3/5	تاریخ نوع خدمت
497	393	665	541	446	401	675	420	435	دریافت و پرداخت
116	76	131	88	106	303	70	69	88	اوراق مشارکت
66	73	80	69	57	55	82	58	53	حساب مهر
22	21	19	22	18	23	20	27	24	امور بانکی

جدول 12-7: متوسط تعداد مشتریان ورودی به تفکیک نوع خدمت در هر ساعت فعالیت شعبه

میانگین ورود مشتریان در هر ساعت	4/30	4/25	15/4	10/4	3/25	20/3	10/3	83/3/5	تاریخ نوع خدمت	شماره
66	52	88	72	60	53	90	56	58	دریافت و پرداخت	1
15	10	17	11	14	40	9	9	11	اوراق مشارکت	2
9	10	10	9	7	7	11	7	7	حساب مهر	3
3	3	3	3	2	3	3	4	3	امور بانکی	4

از طرف دیگر اطلاعات مربوط به متوسط زمان خدمت‌دهی به تفکیک نوع خدمات در هر باجه (عملکرد واقعی هر باجه) لازم بود تا عملکرد و ظرفیت واقعی هر یک از باجه‌ها مورد مقایسه قرار گیرد و از این طریق شکاف زمانی پیش آمده که منجر به نارضایتی مشتریان به دلیل زمان انتظار طولانی آنها در صف بود، شناسایی شود. جدول 10 معرف میانگین زمان ارائه خدمت در شعبه بر حسب دقیقه به تفکیک هر یک از خدمات است.

جدول 13-7: میانگین زمان ارائه خدمت بر حسب دقیقه

تعداد مجاری خدمت	نوع خدمت	میانگین زمان (دقیقه)
6	دریافت و پرداخت	4/5
1	اوراق مشارکت	6/8
1	حساب مهر	7
1	امور بانکی	9/5

اکنون لازم بود تا ظرفیت واقعی شعبه محاسبه گردد تا بعد از آن بتوان اقدامات مربوط به بهبود خدمات به مشتری را انجام داد. بر این اساس، محاسباتی صورت پذیرفت که بر مبنای این محاسبات M (تعداد مجاری خدمت‌رسانی) λ (متوسط تعداد مشتریانی که در هر ساعت وارد می‌شوند) μ (تعداد مشتریان هر مجرای خدمت‌رسانی در هر ساعت) P (متوسط درصد استفاده از ظرفیت مجرای خدماتی) که از فرمول $P = \frac{\lambda}{\mu}$ محاسبه می‌شود. U (ظرفیت بهره‌برداری از کل امکانات) که فرمول محاسبه آن $U = \frac{\lambda \times 100}{M \mu}$ است، Lg (طول مورد انتظار صف) یا تعداد مشتریانی که منتظر دریافت خدمات هستند و Wg (زمان انتظار) قبل از اینکه مجرای جدیدی به مجراهای قبل خدمت‌رسانی افزوده شود.

باید توجه داشت که در حالت واقعی امکان ارائه خدمات به مشتریان به شکل مطلوب هنگامی تحقق می‌یابد که تعداد مشتریان خدمت داده شده (μ) از متوسط تعداد مشتریان ورودی (λ) تجاوز نماید. جدول 7-14 نحوه تحلیل داده‌ها را به تفکیک هر یک از خدمات ارائه شده در شعبه نشان می‌دهد.

جدول 7-14: تحلیل اطلاعات و تعیین متوسط بهره‌وری مجراهای خدمت‌رسانی

نوع خدمت	تعداد مجراها (پاچه‌ها) M	متوسط ورود مشتری در هر ساعت λ	تعداد مشتریان هر مجرا در هر ساعت μ	شدت جریان $P = \frac{\lambda}{\mu}$	طول دوره انتظار صف (قر) Lg	زمان انتظار قبل از ارائه خدمت (دقیقه) $wg = \frac{Lg}{\lambda} \times 60$	کل زمان انتظار قبل و هنگام ارائه (دقیقه) $wg + \frac{60}{\mu}$	متوسط بهره‌وری ظرفیت $U = \frac{\lambda}{\mu} \times 100$
دریافت و پرداخت	6	66	13	5/07	0/686	0/6	5/2	٪84
اوراق مشارکت	1/5 *	15	9	1/66	0/525	2/1	8/7	٪111
حساب مهر	2	9	8	1/12	0/699	4/6	12/1	٪56
امور بانکی	1	3	6	0/5	0/5	9/9	19/9	٪50

* لازم به ذکر است که انتخاب عدد 1/5 به‌عنوان تعداد مجراهای خدمت اوراق مشارکت به‌دلیل افزودن یک باجه در برخی روزهای پرازدحام سررسید اوراق مشارکت بوده است.

بنابراین، براساس نتایج حاصل شده از جدول بالا مشاهده می‌شود که امور مربوط به دریافت و پرداخت، حساب مهر و امور بانکی در محدوده ظرفیت خود فعالیت نمی‌کنند.

حال چگونه می‌توان برای مشتریان ارزشی ایجاد نمود به نحوی که از این طریق بهره‌وری هر یک از مجراها نیز هنگام ارائه خدمت افزایش یابد؟

به‌وسیله پژوهشی که در قالب نظرسنجی از مشتریان در بانک کشاورزی صورت پذیرفت، دریافتیم که برای مشتریان بانک دو عامل سرعت و نحوه رفتار و برخورد کارکنان با مشتریان نسبت به سایر عوامل کیفیت خدمات بانکی از ارجحیت بیشتری برخوردار است.

بنابراین، به آسانی می‌توان دریافت که فرصت ایجاد ارزش برای مشتریان در کاهش زمان معطلی و انتظار مشتری در شعبه نهفته است. اما بر اساس رویکرد مهندسی خدمت، این سؤال مطرح می‌شد که اصولاً چرا باید مشتریان در شعبه حاضر شوند تا زمان انتظاری هم به دنبال آن ایجاد شود؟ پاسخ به این پرسش نیازمند تفکری استراتژیک در چرخه ارائه خدمت توسط شعبه است. بنابراین می‌توان سلسله مراتبی از ارزش‌آفرینی برای مشتریان را ایجاد نمود؛ به نحوی که در مطلوب‌ترین حالت، اصلاً نیازی به حضور مشتری در شعبه و اخذ شماره نباشد. بدین ترتیب مدیریت زمان به‌وسیله خود مشتری انجام می‌پذیرد.

جدول 15-7: سلسله مراتب ارزش‌آفرینی در شعبه بانک

سؤال	پاسخ	راه حل (پیشنهاد) با توجه به خلق ارزش برای مشتری
1- چرا ازدحام مشتریان در برخی روزها در شعبه زیاد است؟	به دلیل همزمانی حضور و تداخل نیازهای بانکی تعدادی از مشتریان در روزهای خاص	ارائه بروشورهایی که به مشتریان بانک که سررسیدهای ازدحام مشتریان در آن‌ها قید شده باشد و با اطلاع‌رسانی به مشتریان، پراکندگی حضور مشتری در روزهای هفته یا ماه را افزایش دهیم.
2- چرا زمان انتظار برای مشتری ملال‌آور است؟	انتظار توضیح داده نشده بسیار طولانی‌تر از انتظار توضیح داده شده است.	زمان انتظار مشتری بر روی شماره‌های سیستم نوبت‌دهی درج شود تا مشتری نسبت به کل زمان انتظار خود آگاهی حاصل نماید.
3- زمان انتظار مشتری برای استفاده از خدمات در شعبه را چگونه تخمین بزنیم تا بتوان آن را در شماره مشتری قید کرد؟	از طریق استانداردهای موجود در ارائه خدمات که به‌وسیله استقرار سیستم تضمین کیفیت (ISO) شناسایی شده است.	بازنگری در فرآیندهای ارائه خدمات که توسط فرآیند شکل‌گیری خدمات طراحی شده است و استانداردهای زمانی و کیفی را تعیین نموده است.
4- فرصت‌های بهبود (کاهش) زمان انتظار مشتری در شعبه کجاست؟	- طراحی مجدد فرم‌ها و ساده‌سازی آن‌ها برای افزایش سرعت تکمیل فرم توسط مشتری - گسترش استفاده از خدمات کارت‌های اعتباری (کارت طلایی، کارت نقره‌ای، کارت سبز) - بهبود بهره‌وری کارکنان مجراهای خدمت‌رسانی (باجه‌ها و گروه‌های پشتیبانی شعبه)	- ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس گزارش‌های اخذ شده از سیستم نوبت‌دهی و پرداخت پاداش‌های بهبود عملکرد (ماهانه) - تکمیل فرم‌ها قبل از زمان استفاده از خدمت به وسیله مشتری (با همکاری راهنمای مطلع) - بهبود فرم‌ها

استقرار سیستم شماره‌گیری تلفنی متصل به سیستم نوبت‌دهی شعبه - استقرار سیستم شماره‌گیری روی وب (Web)	- خیر مشتری می‌تواند از هر مجرای دیگری از نوبت خود اطلاع حاصل کند. بنابراین زمان انتظار مشتری در شعب را می‌توان حذف نمود.	5- آیا اصولاً نیازی به حضور مشتری در شعبه و دریافت شماره از سیستم نوبت‌دهی است؟
--	---	---

نتیجه‌گیری

هر بانک، برای ورود به دنیای جدید تجارت و فعالیت حرفه‌ای بانکداری نوین، باید هزینه‌هایی را بپردازد. برای ایجاد مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی، فناوری اطلاعات و بهبود و تنوع خدمات با کیفیت جهانی، هزینه‌ای مطرح است که نظام بانکی ایران می‌پردازد، تا به این دنیای جدید بپیوندد. پرداختن چنین هزینه‌هایی مستلزم کسب درآمد از راه‌های گوناگون یا به عبارتی ساده‌تر، متنوع شدن منابع درآمدی بانک‌هاست. بنابراین، فعالیت سنتی بانکی که امروزه بانک‌ها به آن می‌پردازند، تکاپوی پرداخت هزینه‌های ورود به تجارت جهانی را نخواهد کرد. راهبردهای بهبود و تنوع خدمات منجر به افزایش رضایت نسبی مشتریان از بانک شده و ماندگاری مشتریان را در بانک تضمین می‌کند. ماندگاری بیشتر مشتریان، به معنی افزایش سودآوری برای بانک و افزایش سهم از مشتری است. به علاوه، هزینه جلب مشتریان جدید را کاهش خواهد داد. تنوع خدمات، تنوع منابع درآمدی را محقق می‌سازد و توان رقابتی و سودآوری بانک را افزایش می‌دهد. در عین حال مدیریت وفادارسازی کارکنان، هم‌تراز با وفادارسازی مشتریان، میزان اعتقاد و تعهد کارکنان برای تحقق چنین راهبردی افزایش می‌دهد. توسعه سازمانی و حمایت از کارگروهی در قالب تکمیل فرآیندهای انجام کار، بانک‌ها را به ارزش‌آفرینی برای مشتریان خود نزدیک‌تر می‌کند، آنچنان که هر فردی در نظام بانکی خود را در برابر مشتری پاسخگو می‌داند. در این مقاله سعی شد با معرفی چالش‌هایی که نظام بانکی کشور با آن‌ها روبه‌روست، مأموریت جدیدی برای نظام بانکی معرفی و راهبردهای کاربردی جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده معرفی گردد. راهبردهایی که با استانداردهای نظام بانکی جهانی انطباق داشته و در عین حال به شکلی بومی، کاربردی شده هستند.

در نهایت پیشنهادهای زیر به منظور تحقق اهداف ذکر شده ارائه می‌شود:

1- طبق آخرین بررسی‌ها، حتی مؤسسات مالی پیشرو در سرتاسر جهان به طور متوسط بین 10 تا 30 درصد از مشتریان خود را در هر سال از دست می‌دهند، اما اکثر این

- مؤسسات به طور دقیق نمی‌دانند کدام مشتریان را از دست داده‌اند و این عمل چرا و چگونه انجام گرفته است. بنابراین پیشنهاد می‌شود تا نظام بانکی با هدف حفظ و نگهداری مشتریان موجود، فعالیت‌های دامن‌داری را برای تحقق این هدف آغاز نماید.
- 2-** برای تحقق هدف حفظ و نگهداری مشتریان، چرخش‌های استراتژیک در مأموریت و عملیات بانک‌ها، به یک الزام تبدیل می‌شود. چرخش استراتژیک بانکداری جامع الکترونیک، سازماندهی ساختار بانک‌ها براساس کار گروهی، چرخش مؤسسه مادر (هولدینگ)، تمایز کیفیت و مدیریت هزینه‌ها، استراتژی‌های بنیادینی هستند که بستر لازم را برای عملیاتی نمودن سایر استراتژی‌ها فراهم می‌سازند.
- چرخش استراتژیک سازماندهی تخت و چابک و مبتنی بر کار تیمی، زیربنای چرخش‌های استراتژیک دیگر است. لازم است سیستم بانکی از سازماندهی سلسله مراتبی وظیفه‌ای، به سوی سازماندهی مبتنی بر گروه‌های خودگردان و بخشی حرکت کند.
- 3-** استراتژی‌های پایه که در قالب چهار چرخش مطرح شد، این امکان را به نظام بانکی می‌دهد تا از استانداردهای کمی در همه خدمات خود بهره‌برد و استقرار این استانداردها، راه را برای تضمین خدمات بانکی باز می‌کند. تضمین خدمات به‌عنوان، علامت (سیگنال) کیفیت، مشتریان بانک‌ها را در مرکز کسب و کار بانکداری قرار می‌دهد و بانک‌ها را به حفظ و رعایت مشخصات کمی خدمات ملزم می‌سازد.
- استقرار نظام Servqual و TQM و دیگر نظام‌های تضمین‌کننده کیفیت از ضروریات تحول در کیفیت خدمات بانک‌ها است.
- 4-** رویکرد ارزش‌آفرینی با مشارکت فعال مشتری، تصادفی حاصل نمی‌شود، بلکه بانک‌ها نیازمند مدیریت این فرآیند هستند، الگوریتم ارزش‌آفرینی برای مشتریان، مدیریت ارزش‌آفرین را آسان می‌کند و ابزارهایی نظیر مهندسی خدمت به ارزیابی الگوریتم حاصل می‌پردازد. پیشنهاد می‌شود تا بانک‌ها چرخه مدیریت ارزش‌آفرینی برای مشتریان را در فرآیندهای ارائه خدمات به مشتریان به شکلی فعال به کار برند و از تفکر مشتریان شریک و سهام‌دار به جای تفکر بازار محور و مشتریان هدف استفاده کنند.

- 5- ضمانت خدمات، مهندسی خدمت، زنجیره ارزش مشتریان به تنهایی نرخ ماندگاری مشتریان را تضمین نکرده و حاشیه سود بانکها را افزایش نمی‌دهد، بلکه عملکرد کارکنان عملیاتی بانکها (شعب و ستاد) معرف تمام فرآیندهای ذکر شده خواهد بود. پیشنهاد می‌شود تا بانکها با استقرار فنون توسعه سازمانی، وفاداری‌سازی کارکنان (مشتریان داخلی) را هم‌تراز با وفادارسازی مشتریان خارجی خود عملیاتی نمایند.
- 6- برای جلب مشارکت کارکنان، مشتریان (مشتریان داخلی و خارجی) در تمام فرآیندهای فوق پیشنهاد می‌شود؛ طراحی و اجرای نظام پیشنهادات کارکنان و مشتریان با مشارکت دادن آنها در منافع ناشی از بهبودهای حاصله صورت پذیرد.
- 7- ترویج تفکر استراتژیک در چهار حوزه زیر چارچوب اصلی حرکت نظام بانکی را در آینده بیان می‌کند.

فرصت‌یابی استراتژیک: (تشخیص انتظارات و نیازهای مشتریان)

مزیت‌یابی استراتژیک: (توانمندی‌های منحصر به فرد برای ارائه خدمات)

گلوگاه‌یابی استراتژیک: (تشخیص نقاط ضعف ارائه خدمات)

راه‌یابی استراتژیک: (راهبردهای تبدیل گلوگاه به مزیت‌های استراتژیک)

منابع و مأخذ

اداره کل بازاریابی و تجهیز منابع بانک کشاورزی، (1383) "فرآیندهای کار اصلی و فرعی شعب".

برنامه دوم استراتژیک بانک کشاورزی، (1383).

سلطان محمدی، محمد، (1380) "آشنایی با خدمات متنوع بانک کشاورزی" اداره کل بازاریابی و خدمات نوین بانکی.

فرزین معتمد، ارغوان، (1384) "بررسی میزان اثربخشی اعتبارات اعطایی بانک کشاورزی به سرمایه‌گذاری، اشتغال و ارزش‌افزوده در بانک کشاورزی"، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.

گزارش کمیسیون تلفیق نرخ کارمزدهای ارائه خدمات بانکی، (1381).

مصطفوی، شیوا، (1384) "تضمین خدمات راهی برای ارزش‌آفرینی در بانک‌ها"، مرکز تحقیق و توسعه بانک کشاورزی.

Asian Banker Journal (2005), "Askari Commercial Bank Of Pakistan", 50,58-59.

Bank, System & Technology (2005), "Union Bank of California", April, 35.

Bradly (1994), "Managing Customer Value", 53.

Essinger, j. (1999), "Virtual Banking Revolution", 20.

Gronroos, Christian (2001), "Service Management & Marketing", 170.

Journal of Consumer Marketing (2004) “*Customer Value Chain Involvement Of Co-creating Customer Delight*”, 280-490.

Journal of Marketing (1996) “*Lines, Lines, Lines,... The Expert are Trying to Ease the Wait*”, 80.80-90.

Keighly (1994) “*Creating an Empowered Organization*”, 110.

Porter, Micheal (1985) “*Competitive Advantage*”, 107.

Stiron, Kevin (2002) “*Is Noninterest Income The Answer*”, 20.

University of Pensylvania (1999) “*Innovation In Retail Banking*”, 110.

Zahorik, Rust (1995) “*Return on Quality*”, 110.