

ارزش آفرینی برای مشتریان در بانکداری

مدل مشتری مداری زوربخ

نویسندگان

اشتفانی آوگه-دیکوت، برنهارد کویه، اکسل لیبترو

ترجمه و تحقیق

دکتر ناهید پوررستمی

دکتر مسعود رهگذر

دکتر احسان شاه قاسمی

اسفند ۱۳۹۹



شماره مسلسل ۱۰۷۰۶

شماره انتشار ۴۴۰۴

انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه	آوگه- دیکوت، اشتفانی	Auge- Dickhut, Stefanie
عنوان و نام پدیدآور	ارزش آفرینی برای مشتریان در بانکداری: مدل مشتری-مداری زوریخ/ نویسندگان اشتفانی آوگه، دیکوت، برنهارد کویه، اکسل لیبترو؛ ترجمه ناهید پوررستمی، مسعود رهگذر، احسان شاهقاسمی.	
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۹.	
مشخصات ظاهری	۲۵۸ص.	
فروست	انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۴۴۰۴.	
شابک	978-964-03-0188-3	
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا	
یادداشت	عنوان اصلی: Customer Value Generation in Banking: the Zurich Model of Customer- Centricity, 2016.	
موضوع	بانک و بانکداری-- مدیریت	Bank management
موضوع	امور مالی	Finance
موضوع	مشتری‌شناسی-- مدیریت	
موضوع	Customer Relations- - Management	
شناسه افزوده	کویه، برنهارد، ۱۹۶۸-م.	Koye, Bernhard, 1968-
شناسه افزوده	لیبترو، اکسل	Liebetau, Axel
شناسه افزوده	پوررستمی، ناهید، ۱۳۴۷- مترجم	
شناسه افزوده	رهگذر، مسعود، ۱۳۳۵- مترجم	
شناسه افزوده	شاهقاسمی، احسان، ۱۳۵۷- مترجم	
شناسه افزوده	دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات. University of Tehran. Press	
رده‌بندی کنگره	۱۴۰۰ ۱۶۱۵ HG	
رده‌بندی دیویی	۳۳۲/۱۰۶۸۱	
شماره کتابشناسی ملی	۷۵۶۷۹۹۱	

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود و تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.
(این کتاب با کاغذ حمایتی به‌چاپ رسیده است.)



عنوان: ارزش آفرینی برای مشتریان در بانکداری: مدل مشتری-مداری زوریخ
تألیف: اشتفانی آوگه دیکوت- برنهارد کویه- اکسل لیبترو
ترجمه: دکتر ناهید پوررستمی- دکتر مسعود رهگذر- دکتر احسان شاهقاسمی
ویرایش ادبی: علیرضا استواری
نوبت چاپ: اول
تاریخ انتشار: ۱۴۰۰
شمارگان: ۱۰۰ نسخه
ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران
چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مترجمان است»

بها: ۹۰۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرش مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران
پست الکترونیک: press @ ut. ac. ir - تارنما: http://press.ut.ac.ir
پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲



فهرست مطالب

پیشگفتار مترجمان کتاب.....	ح
پیشگفتار دکتر مارکوس سولزبرگر.....	ذ
پیشگفتار دکتر الکس اوستروالدر.....	ش
پیشگفتار.....	ظ

چگونگی استفاده از این کتاب.....	ظ
منابع.....	ک

بخش اول - قواعد نو: محرک‌های بانکداری پایدار در آینده.....	۱
فصل اول - مشتریان: موجودیت‌های ناشناخته!.....	۳
۱-۱ پیشگفتار: فهم مشتریان و تحول آنها.....	۳
۲-۱ تله‌های فکری.....	۴
۳-۱ جمع‌بندی: تله‌های فکری.....	۱۹
۴-۱ پیام اصلی.....	۲۱
منابع.....	۲۲

فصل دوم - تازه‌واردها: گمنام‌هایی که بازی را تغییر می‌دهند.....	۲۵
۱-۲ پیشگفتار.....	۲۵
۲-۲ تازه‌واردهایی که مجوز بانکداری دارند.....	۲۶
۳-۲ تازه‌واردهای بدون مجوز بانکداری.....	۲۹
۴-۲ سرعت مهم است: قابلیت نوآوری.....	۴۰
۵-۲ جمع‌بندی: تغییردهندگان بازی.....	۴۱
منابع.....	۴۴

بخش دوم - از مدل‌های کلاسیک کسب‌وکار تا معماری بانکداری مشتری محور ۴۷

فصل سوم - اکنون تکلیف بانک‌ها چیست؟ ۴۹

فصل چهارم - چارچوب‌های تغییر ۵۱

۱-۴ عصر دیجیتال ۵۱

۲-۴ حق حیات بانک: «چیستی» ۶۲

۳-۴ شکل‌های سازمانی و هماهنگ‌سازی خدمات: «چگونگی» ۶۳

۴-۴ ارزش سهامدار به‌عنوان یک مفهوم اصلی کنترل ۶۶

۵-۴ واسطه‌گری مالی، بانک‌ها و خدمات مالی ۶۷

۶-۴ تأثیر عصر دیجیتال بر بانک‌ها ۷۱

۴-۷ جمع‌بندی: چارچوب‌های تغییر ۷۳

منابع ۷۵

فصل پنجم - ابزارهای مدیریتی ۷۹

۱-۵ پیشگفتار ۷۹

۲-۵ مدل مدیریت سنت‌گالن به‌عنوان یک مدل مرجع ۷۹

۳-۵ راهبرد ۸۰

۴-۵ ساختار ۸۷

۵-۵ فرهنگ ۹۹

۶-۵ مدل‌های کسب‌وکار، محل اتصال تحلیل ساختاری و راهبردی ۱۰۰

۷-۵ جمع‌بندی: ابزارهای مدیریتی ۱۰۳

منابع ۱۰۵

فصل ششم - مدل‌های کسب‌وکار بانک‌ها ۱۰۹

۱-۶ مفهوم مدل کسب‌وکار کلاسیک بانک‌ها ۱۰۹

۲-۶ مفهوم مدرن مدل‌های کسب‌وکار بانک‌ها ۱۱۱

۳-۶ جمع‌بندی: مدل‌های کسب‌وکار بانک‌ها ۱۳۱

منابع ۱۳۳

فصل هفتم- فوت و فن نوین موفقیت: چرخه‌های برد - برد و ارزش آفرینی برای

مشتري.....	۱۳۵
۱-۷ ساخت رابطه مشتری- بانک پیش از عصر دیجیتال.....	۱۳۵
۲-۷ تمرکز بر مشتری و وضعیت برد- برد.....	۱۳۷
۳-۷ مؤلفه‌های چرخه برد یک بانک.....	۱۳۹
۴-۷ عناصر چرخه برد مشتری.....	۱۵۹
۵-۷ جمع‌بندی: چرخه‌های برد- برد و خلق ارزش مشتری.....	۱۶۷
منابع.....	۱۶۹

بخش سوم - تغییر مسیر به سمت معماری بانکداری پایدار در آینده.....	۱۷۳
(با کمک شایان توجه از شارلوت گوتز).....	۱۷۳

فصل هشتم- بازسازماندهی موفق (۱): چارچوب‌های نظام‌مند تغییر.....	۱۷۵
۱-۸ چارچوب‌های تغییر.....	۱۷۵
۲-۸ تغییر نظام‌مند.....	۱۸۰
منابع.....	۱۸۷

فصل نهم- بازسازماندهی موفق (۲): اهرم‌های تغییر.....	۱۸۹
۱-۹ اهرم ۱: راهبرد.....	۱۹۱
۲-۹ اهرم ۲: ساختار.....	۱۹۶
۳-۹ اهرم ۳: فرهنگ.....	۱۹۷
۴-۹ جمع‌بندی: تغییر.....	۲۱۵
منابع.....	۲۱۶

بخش چهارم - دستورالعمل‌هایی برای مدل‌های کسب‌وکار پایدار در آینده.....	۲۱۹
--	-----

فصل دهم- مدل مشتری‌محوری زوریخ.....	۲۲۱
۱-۱۰ دستورالعمل‌های مدل زوریخ.....	۲۲۴
منابع.....	۲۳۵

پیشگفتار مترجمان

کتاب حاضر که توسط سه تن از متخصصان آلمانی خبره در حوزه مدیریت تحول در نظام بانکداری به رشته تحریر درآمده، کتابی است کاربردی- تخصصی که مسائل پیش روی نظام بانکداری عصر حاضر و تحولات تکنولوژیکی مربوط به آن را با استفاده از نظریه‌های علمی جدید در حوزه‌های زیر مورد تحلیل و بررسی عمیق قرار داده است.

- مدیریت تحولات سازمانی و روانشناسی منابع انسانی،

- روان‌شناسی اجتماعی، بازار و مشتریان بانکی

- آینده‌پژوهی تجاری- اقتصادی و تحولات بانکداری مدرن،

- فناوری اطلاعات و تکنولوژی‌های مدرن‌سازی زیرساخت‌های مرتبط.

استفاده از برخی اصطلاحات تخصصی و ارائه تحلیل‌های بین‌رشته‌ای از ویژگی‌های مهم این کتاب است. دیگر ویژگی مهم این کتاب، توجه به جنبه‌های کاربردی بحث است. به این معنا که در این کتاب علاوه بر تحلیل وضعیت موجود نظام بانکداری و پیش‌بینی تحولات آتی این صنعت، لزوم تغییر در این نظام و نحوه مدیریت تغییرات با رویکردی اجرایی مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند. کتاب شامل بخش‌های زیر است:

بخش ۱: تله‌های فکری از گذشته و کسانی که از آنها سود می‌برند (فصل‌های اول و دوم)

بخش ۲: از مدل‌های کلاسیک کسب‌وکار تا معماری بانکداری مشتری‌محور (فصل‌های سوم تا هفتم)

بخش ۳: تغییر مسیر به سمت معماری بانکداری پایدار در آینده (فصل‌های هشتم و نهم)

بخش ۴: دستورالعمل‌هایی برای مدل‌های کسب‌وکار پایدار در آینده (فصل دهم)

در واقع نویسندگان در فصول اول و دوم کتاب وضعیت موجود نظام بانکی را بررسی و تحلیل می‌کنند. سپس مباحث نظری، مدل‌ها، تفاوت‌های مدل بانکداری کلاسیک با مدل بانکداری آینده و پیش‌نیازهای لازم به‌منظور ایجاد آمادگی برای تحولات آتی در ساختار بانک‌ها را در فصول سوم تا هفتم مطرح و تحلیل می‌کنند. آنها با در نظر گرفتن حساسیت کار بانک‌ها و پیچیدگی‌های مدیریت تغییر در نظام بانکی در سه فصل هشتم، نهم و دهم مدل اجرایی موفق و راهکارهای مدیریت تغییر در این حوزه را با توجه تجربیات ارزشمند خود مورد بحث و بررسی قرار می‌دهند.

این کتاب حاوی نکات بسیار ظریف و مهمی برای مدیران و کارشناسان ارشد بانکی در خصوص مدیریت موفق تغییرات است.

هرچند نویسندگان به دلیل سوابق علمی و اجرایی بسیار خوبی که در حوزه بانکداری دارند، در تجزیه و تحلیل مباحث و توجه به ابعاد گسترده موضوع کاملاً موفق عمل کرده‌اند، اما متن انگلیسی کتاب به دلیل آلمانی‌الاصل بودن نویسندگان و همچنین تخصصی بودن موضوعات، بسیار پیچیده و سنگین است. به گونه‌ای که ترجمه تحت‌اللفظی جملات در برخی بخش‌ها برای افراد غیرمتخصص در حوزه‌های مذکور غیرقابل درک و در برخی موارد غیرممکن یا حتی منحرف‌کننده است. به همین دلیل مترجمان با اتکا به تجربه‌های عملی و اجرایی چندین ساله خود در زمینه مباحث مربوطه متوسل به "ارایه ترجمه مفهومی متون شده‌اند. به این معنی که به جای ترجمه صرف، به بازخوانی کامل جملات پرداخته و با اضافه نمودن توضیحات در داخل متن، و یا با درج زیرنویس، به درک درست مطالب و ارایه ترجمه‌ای روان کمک کرده‌اند."

به‌طور ویژه از سرکار خانم زهرا کلهر برای تطبیق نسخه‌های مختلف ترجمه و انجام برخی اصلاحات در متن تشکر و قدردانی می‌نماییم. همچنین بر خود لازم می‌دانیم از جناب آقای دکتر حسینی عضو محترم هیأت مدیره بانک سپه، جناب آقای دکتر سلطانی مدیر کل محترم آموزش و جناب آقای رحمتی رئیس اداره و سرکار خانم صداقت‌نژاد و سرکار خانم تقی‌زاده کارشناسان محترم اداره آموزش بانک سپه برای حمایت‌های مادی و معنوی و جناب آقای دکتر مقیمیان مشاور محترم بانک برای مطالعه ترجمه‌ها و ارائه پیشنهادها و ارزنده تقدیر و تشکر کنیم. هرچند تلاش زیادی برای ترجمه روان و قابل فهم صورت گرفته است، اما امیدواریم خوانندگان محترم با ارائه نظرها و پیشنهادهای ارزشمندشان مترجمان را در رفع نواقص و بهبود نسخه‌های آتی کتاب یاری کنند.

مترجمان

پیشگفتار دکتر مارکوس سولزبرگر

آینده نوینی برای صنعت مالی آغاز شده که به سرعت و بی‌امان از همه‌سو به پیش می‌رود. آنچه سبب شده چالش‌های پیش رو مستلزم تلاشی ویژه باشد، این واقعیت است که این تغییرات به جای اینکه در نتیجه یک انفجار بزرگ یا فاجعه روی دهند، معمولی و یا حتی نامحسوس‌اند. در نتیجه، برای تعریف ابتکارات و پروژه‌های راهبردی در جهت مدیریت این تغییرات بهترین چارچوب زمانی را نمی‌توان تعیین کرد. افزون بر آن، همواره تأخیری وسوسه‌برانگیز برآغاز بحثی جدی درباره آینده وجود دارد. این درحالیست که زمان و انرژی، به صورت روزافزون رو به کاهش است. در حال حاضر چند پروژه در بانک‌ها به عنوان صنعتی‌سازی اجرا می‌شوند و اغلب به بهینه‌سازی وضعیت موجود توجه دارند. اینها مراحل ضروری‌اند که به دلایل متعدد، اما اغلب به دلیل کاهش حاشیه سود^۱ و تقاضای مربوط به افزایش بهره‌وری اجرا می‌شوند؛ اما این مراحل برای تضمین آینده در بلندمدت کافی نیستند؛ زیرا به طور معمول در مقایسه با تحولات جهانی و مشتریان "جدید"، اولویت بیشتری برای بررسی وضعیت داخلی قائل شده‌اند. درحالی که اکنون مشتری‌ها بسیار آموزش دیده‌اند و با ابزارهای جهان دیجیتال آشنا هستند. افزون بر این، پروژه‌های صنعتی‌سازی بسیار پیچیده و پرهزینه‌اند، به گونه‌ای که زمانی برای اندیشیدن، تفکر و تأمل در چالش‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌های خاص آینده باقی نمی‌گذارند. خلاصه اینکه، درخواست ذی‌نفعان^۲ برای افزایش بهره‌وری مدام در حال افزایش است. در کنار تلاش برای مدیریت سریع مقررات در حال رشد در سطح جهانی، که امکان تأخیر در زمان تحقق آنها وجود ندارد، بیشتر کارکنان و مدیران در همه سطوح در بالاترین سطح ظرفیت خود و حتی بیش از آن کار می‌کنند. این درحالیست که، ابتکارات در زمینه توسعه بانک را نمی‌توان به سادگی در حاشیه امور اصلی قرار داد.

اکثر تحولات بیرونی شایان اهمیت برای موفقیت آتی بانک، ماهیتا یا بصورت پیوسته و سریع و یا بصورت ناپیوسته و جهشی رخ می‌دهند. یکی از محرک‌های^۳ اصلی آرایه گزینه‌های^۴ جدید (بی‌شمار) برای جذب مشتریان «جدید»، به خصوص نسل ایکس^۵ و نسل ایگرگ^۱ است. محرک مهم دیگر،

1. sinking margins

2. stakeholders

3. drivers

4. Options

۵. نسل ایکس به نسلی می‌گویند که بعد از اتمام انفجار جمعیت پس از جنگ جهانی دوم و قبل از نسل ایگرگ زاده شده‌اند. بیشتر جمعیت‌شناسان، مورخان، و صاحب‌نظران معتقدند که تولد این نسل در اوایل دهه ۱۹۶۰ آغاز شد و در اوایل دهه ۱۹۸۰ به پایان رسید که در ایران مابین دهه ۴۰ تا شروع دهه ۶۰ است. استفاده از عبارت نسل ایکس در سال ۱۹۹۱ و پس از انتشار رمان نسل ایکس: داستان فرهنگ شتاب گرفته داگلاس کپلند رواج یافت

بکارگیری فناوری‌های جدید برای توانمندسازی است. پرسش‌های بسیاری هنوز پاسخ داده نشده‌اند، جهت حرکت نامشخص است و فرصت‌ها و ریسک‌ها را فقط تا حدی می‌توان پیش‌بینی کرد، چه برسد به اینکه بخواهیم آنها را کمی کنیم. بانک‌ها هرگز ادعا نداشته‌اند که می‌توانند با این چالش‌ها رودررو شوند. به‌طور خاص، در میان بانک‌های بزرگ جهانی، ساختارهای سلسله‌مراتبی، سبب پس زدن ایده‌های نوآوری‌شده داخلی می‌شوند. احتمالاً در چنین مواردی، با نهادهای کوچک‌تر و متوسط بهتر می‌توان آغاز کرد.

زنگ هشدار مدت‌ها پیش بصدا درآمده است. بسیاری از نهادها صدای این زنگ را شنیده‌اند و تلاش می‌کنند که مشتری «جدید» را محور قرار داده و ساختارهای سازمانی و مدیریتی را با این شرایط سازگاری دهند و راه‌حل انعطاف‌پذیری را به‌کار گیرند، مانند استفاده از روش برون‌سپاری^۲، که براساس آن سلسله زنجیره سنتی تولید ارزش شکسته می‌شود، و یا مانند به‌کارگیری کارکنان موقت در سازمان. تقاضاهایی که در نتیجه این امور در فرهنگ شرکتی پدید می‌آید، باید به‌صورت مفصل پردازش شوند. همه این فعالیت‌ها به مزیت‌های واقعی برای مشتریان، سهامداران و بانک منتهی می‌شوند. این را می‌توان آشکارا در داستان موفقیت بسیاری از عرضه‌کنندگان جدید در محیط بانکداری دید. افزون‌بر این، تغییرات بنیادینی را می‌توان در حوزه زیرساخت پیش‌بینی کرد. مشتریان به‌صورت فزاینده‌ای در پی مشاوره بانکی از طریق سامانه‌های الکترونیکی^۳ هستند. این کار برای آنها آزادی‌های بیشتر و گسترده‌تری مانند مستقل شدن از زمان و مکان به‌همراه مزایای قیمت مناسب را فراهم می‌کند. منابعی که برای ایجاد زیرساخت آزاد شده‌اند باید برای یکپارچه‌سازی هوشمندانه خدمات مشتریان به‌کار گرفته شود. در این شرایط مشتریان به‌راحتی مجذوب نوآوری‌های هیجان‌انگیز می‌شوند.

همه این کارها چه به لحاظ مفهومی و چه برای پیاده‌سازی به تلاش زیادی نیاز دارند، اما متأسفانه این همه حقیقت نیست. مشتریانی که از «جوامع ۲۴ ساعته آنلاین» بدشان می‌آید و تماس شخصی را ترجیح می‌دهند، تا سالیان سال وجود خواهند داشت. این امر سبب خواهد شد از یک‌سو فضایی برای عرضه‌کنندگان جدید خدمات بانکی ایجاد شود، و از سوی دیگر، بانک‌ها باید عادت کنند که با نیازهای کاملاً متفاوت مشتریان مواجه شوند. این‌گونه تقاضاهای خاص بخشی همیشه وجود داشته‌اند؛ تفاوت امروز در این است که تأمین این تقاضاها مستلزم زیرساخت‌های فنی هزینه‌بر^۴ است و عرضه‌کنندگان

۱. نسل ایگرگ: به نسل هزاره هم شناخته می‌شود که معمولاً متولدین دهه ۱۹۸۰ و اواسط دهه ۱۹۹۰ و اوایل ۲۰۰۰ (در ایران دهه ۶۰ تا ۸۰) هستند. ویژگی‌های این نسل در نواحی مختلف متفاوت است، اما عموماً این گروه بیشتر از نسل قبلی با فناوری‌های نوین ارتباطات از جمله رسانه دیجیتال و غیره آشنا هستند.

2. sourcing

3. system-based

4. cost-intensive

جدید خدمات بانکی می‌توانند سهم بازار سنتی را تا حد چشمگیری به خطر بیندازند. بانک‌ها باید با دوگانگی‌های جدیدی رویارو شوند. تناقض‌های فزاینده‌ای روی می‌دهند که نیازمند فراست، قدرت پذیرش، و انعطاف‌پذیری همه کارکنان و مدیران است.

مؤسسات بانکی سازه‌های اجتماعی هستند که به تدریج از کارکنانی با مشخصات متفاوت به لحاظ کار، محیط کاری، و درک جدید از توازن حوزه کار و زندگی شکل گرفته‌اند. ساختارهای کلاسیک از بالا به پایین امروزه کمی منعطف‌تر شده‌اند و کم‌کم از واحدهای خودسازمانده^۱ به واحدهای خودتنظیم^۲ تبدیل می‌شوند. اقتصاد سازمانی گام‌های بلندی برداشته است، و بجای نگاه کلی به کارکردهای صرفاً کلاسیک کسب‌وکار (تولید، مشاوره، تأمین مالی) سازمان، به ارزش‌های جدید و ایجاد فضا برای علایق کارکنان توجه دارد. این امر امکان بالقوه‌ای را ایجاد می‌کند که کارکنان مسئولیت‌پذیر، بهترین شرکا برای مشتریانی باشند که روزه‌به‌روز درخواست‌های بیشتری دارند. با چنین تحولات اساسی، باید برای تمرکز روی چند ارزش اساسی (اعتماد، باز بودن) که مردم، مشتریان و کارکنان را شکل می‌دهد، نیز تشویق شود.

این تحول نیازمند رویکردهای مدیریتی و سازمانی پیشرفته‌تر است. بسیاری از پاسخ‌های بجا را می‌توان در ورای اصطلاحاتی مثل مدیریت چابک، رهبری چابک^۳، مدیریت پایدار و سازمان‌های شبکه‌ای چابک پروژه‌محور یافت. برای مدیریت بانک، یافتن راه‌حل از میان تعداد زیادی رویکرد به راه‌حل‌ها و دستورالعمل‌های موفقیت‌آمیز، دشوارتر می‌شود. برای چنین تحولات اساسی، باید مشوق‌هایی برای شکل‌گیری تمرکز افراد (هم مشتریان و هم کارکنان) بر روی چند ارزش بنیادین (اعتماد، قدرت پذیرش) وجود داشته باشد. در اینجا دو مؤلفه از عوامل موفقیت به‌شمار می‌روند. یکی از آنها به مدیریت، به‌ویژه به خود مدیریتی مربوط است. این بُعد که هنوز در مدیریت، چه از دیدگاه نظری و چه در عمل، جایگاه واقعی خود را نیافته است، فرصت‌هایی را برای پرهیز از فشارها و بارهای کاری اضافی فراهم می‌آورد. این امر در عصر روی دادن تغییرات بزرگ بسیار مهم است. مؤلفه دیگر به تجربه‌های معنادار باز می‌گردد. این کار به یافتن راه‌حل‌های پایدار کمک می‌کند. یادگیری سازمانی باید حمایت شود و هر گاه نتیجه‌ای منفی از یک تجربه روی دهد، باید ترس جمعی ناشی از این شکست از میان برداشته شود.

این کتاب فرصت خوبی برای صنعت مالی و به‌ویژه بانک‌هاست. نویسندگان این کتاب به‌روشی استثنایی و نادر، به‌صورت آشکار، شفاف، قابل فهم و اساسی، اقدام‌های مورد نیاز را معرفی می‌کنند، فرصت‌ها و ریسک‌ها را آشکار نموده و در نتیجه‌گیری‌ها به‌طور مکرر و به‌صورتی که در یاد بماند، اساس

1 self – organaizing

2 self – regulating

3. agile leadership

س □ ارزش آفرینی برای مشتریان در بانکداری

کار را توضیح می‌دهند. نویسندگان فرض را بر این نمی‌گیرند که همه چیز شناخته‌شده و روشن است. خیلی چیزها هنوز روشن نیستند. برخی موضوعات هنوز پرسش‌هایشان نیز آشکار نیست. یک نمونه از آنها این است که چطور می‌توان به‌صورت ثمربخش با داده‌های بزرگ کار کرد.

نویسندگان با ساختن مدل معماری بانکداری مشتری‌مداری زوربخ، شکافی بزرگ در گستره کنونی دستاوردهای^۱ تخصصی دانشگاهی، عملی و قابل اجرا را پر کرده‌اند. خوانندگان می‌توانند با کمک ساختار واضح این کتاب به آسانی محتوا و فصل‌هایی را انتخاب کنند که برایشان سودمندتر است. بسیار مهم است که پدیدآورندگان فضای بیشتری را به شیوه اجرایی موفق اختصاص داده‌اند.

صمیمانه امیدوارم که این اثر با پیام بسیار مهمی که برای بانک‌ها دارد، بصورت گسترده‌مورد استقبال قرار گیرد و خوانندگان، آگاهی‌ها، یافته‌ها و امیدهای زیادی را با خواندن این کتاب جالب دریافت کنند و بدانند که زمان و انگیزه، لازمه آغاز هر ابتکار راهبردی است. بدون تردید، خواندن این کتاب آغاز خوبی است.

آگوست ۲۰۱۵

دکتر مارکوس سولزبرگر

رئیس انجمن سازماندهی و مدیریت اس‌جی‌او سوییس

پیشگفتار دکتر الکس اوستروالدر

مدل‌های کسب‌وکار شبیه ماست در یخچال تاریخ مصرفشان منقضی می‌شود. زمانی یک مدیر می‌توانست تنها یک مدل کسب‌وکار را در طول زندگی حرفه‌ای خود دنبال کند، اما امروزه چنین چیزی بسیار نادر است.

همه صنایع مجبور به بازاندیشی در مدل‌های کسب‌وکارشان هستند. این امر نخست از صنایع دیجیتال مانند موسیقی، اخبار و فیلم آغاز شد. اما امروزه صنایع سنتی مثل بخش‌های داروسازی و بانکداری هم تحت تأثیر قرار گرفته‌اند. بنابراین شگفت‌انگیز نیست که نوآوری‌های کسب‌وکار در بالای فهرست اولویت مدیران جهانی قرار گرفته باشد.

با وجود این، تا امروز تعداد کمی از شرکت‌های موجود توانسته‌اند در نوآوری مدل‌های کسب‌وکار خود موفق باشند. این روزها، مدل‌های نوین کسب‌وکار اغلب یا به‌صورت اتفاقی و یا از دل یک بحران سر بر می‌آورند. بسیاری از مدیران متوجه شده‌اند که این شیوه نمی‌تواند پایه و اساس راهبردی موفق باشد. سه حوزه از مسائل مانع شکل‌گیری مدل‌های کسب‌وکارند:

نبود زبانی واحد و واضح و روشی مشترک:

مدل‌های کسب‌وکار و گزاره‌های ارزش^۱ اصطلاحاتی هستند که بارها به‌کار می‌روند، اما به روش‌های مختلف تفسیر می‌شوند. بدون فهمی مشترک، بحث‌های راهبردی خوبی که به نتایج مورد انتظار منتهی شوند بسیار دشوار است. ما از بکارگیری مدل کسب‌وکار کانواس^۲ موفقیت بسیاری کسب کرده‌ایم؛ این مدل ابزاری است که زبانی ساده، یکدست و بصری^۳ را برای ساختن مدل‌های نوین کسب‌وکار ارائه می‌کند.

مدیران اغلب با مدل‌های کسب‌وکاری که پیشتر موفق بوده‌اند «به مراتب عالی رسیده‌اند».

بسیاری از تصمیم‌گیران در سراسر زندگی حرفه‌ای خود، فقط از یک مدل کسب‌وکار پیروی کرده و با آن موفق بوده‌اند. برای آنها دشوار است که پایه‌پای جهان جدید با مدل‌های کسب‌وکاری پیش بروند که به‌سرعت منقضی می‌شوند؛ آنها به‌سختی می‌توانند مدل‌های جدید کسب‌وکار در صنعت خود را تصور کنند. تصمیم‌گیران باید بیاموزند که پیش از بحران و به‌صورت پیش‌دستانه، کارهای ساخت یک مدل کسب‌وکار را انجام دهند، زیرا وقتی بحران روی دهد، دیگر اقدام برای تغییر دیر شده است.

1. value propositions
2. Canvas
3. visual

تصمیم‌گیران باید افراد فعال و با روحیه کارآفرین را در شرکت‌هایشان وارد کنند تا پیش از اینکه شرکت مجبور به تغییر شود، طرح‌های جدید را آماده کرده باشند.

فرایندها، ابزارها و فرهنگ شرکت‌ها اغلب اجازه نمی‌دهند که نوآوری‌های پیش‌دستانه کسب‌وکار بروز یابد.

به دلیل جدید بودن موضوع، شرکت‌ها اغلب فرایندها و ابزارهای لازم برای ساخت پیش‌دستانه مدل‌های کسب‌وکار را ندارند. افزون بر آن، ساخت مدل‌های جدید نیازمند فرهنگ کاملاً متفاوت شرکتی است که فقط در پی اجرا و بهبود مدل‌های موجود کسب‌وکار نباشند (واژه کلیدی «کاهش هزینه»). کاوش برای مدل‌های جدید، نیازمند علاقه به آزمایش، نترسیدن از شکست، و تمایل همیشگی به آغاز دوباره است؛ فرهنگی که در اجرا و بهبود مدل‌های موجود حتی ممکن است اثر معکوس داشته باشد. اگر هم‌اکنون این کتاب را در دست دارید، یعنی اولین اقدام را در زمینه مدل‌های کسب‌وکار جدید و موفق برداشته‌اید؛ به شما تبریک می‌گوییم. بخش مالی به مدل‌های جدید کسب‌وکار نیاز فوری دارد.

دکتر الکس اوستروالد

بنیانگذار شرکت استراتژرز و نویسنده کتاب/یجاد مدل کسب‌وکار

پیشگفتار پروفیسور دکتر مارسل سیدل

چشم‌انداز بانکداری در حال تحول است. بنابراین، اقتباسی دقیق از مدل‌های کسب‌وکار (که برای مدت‌های طولانی با تردید درباره آن بحث می‌شد) صرفاً بلیت ورود به بازی تغییر و اصلاح مدل‌های کسب‌وکار است. همه بانک‌ها در معرض الزامات ناشی از مقررات و اقدامات کوتاه‌مدت ناشی از کاهش حاشیه سود هستند. این امر بر بودجه‌های فناوری اطلاعات و نوآوری هم فشار زیادی می‌آورد و چشم‌انداز بلندمدت بازار را در چند سال آینده تغییر خواهد داد. بنابراین، کاهش نسبت هزینه-درآمد برای بهینه‌سازی مدل کسب‌وکار لازم است، اما کافی نیست. مدل‌های کسب‌وکار کنونی باید تغییر کنند. این امر کانون توجه مدیریت در بخش بانکی در حال حاضر و در آینده نزدیک است، و خبر بد این است که حتی این «تغییر» در میان‌مدت برای ماندگاری در بازار کافی نخواهد بود. هر کسی که بخواهد دارای مدل کسب‌وکاری، موفق باشد، باید از امروز زمینه را برای معماری بانکداری پایدار فراهم نماید. به لحاظ راهبردی، مدیریت باید مدل‌های کسب‌وکار خود را به‌نحوی طراحی کند که هم «مشتریان قدیمی» خدمات را بپذیرند، و هم به‌صورت خاص نسل‌های آینده، «نسل دیجیتال»^۱ آن را قبول کنند.

این کار را می‌توان با یک مجموعه نوآورانه انجام داد. معماری‌های مشتری‌محور بانکداری، مشتری را در مرکز همه فعالیت‌ها قرار می‌دهند. در آینده علاوه بر ارزش آفرینی برای سهامداران، ارزش آفرینی برای مشتریان هم معیار خواهد بود. هدف ایجاد موقعیت برد-برد است. تنها وقتی که هر دو طرف، بانک و مشتری، مزایایی کسب کنند، رابطه موفقیت‌آمیز بلندمدت بوجود می‌آید.

منتقدان خواهند گفت که این واقعاً موضوع جدیدی نیست. مدیریت ارتباط با مشتری^۲ مدت‌هاست که ایجاد شده است. این در حالی است که، بحث ما تنها مدیریت ارتباط با مشتری نیست، بلکه موضوع جدید، طراحی فعالانه ارتباط با مشتری است. این کار آسان نیست. بدان معناست که بانک‌ها باید فعالانه به مشتری نزدیک شوند. آنها باید هدف‌ها و امیال مشتریان را خیلی بهتر از گذشته بشناسند. به همین ترتیب، کارکنان باید با علاقه مسیر سازمان را طی کنند. در عصر جهانی اینترنت، رقابت حتی یک روز هم باز نمی‌ایستد. خدمات نو در همه‌جا پدیدار می‌شوند و می‌توان همه‌جا از آنها استفاده کرد. کیفیت عالی، آسانی کاربرد و کیفیت بهینه خدمات هم برای بانک‌ها اهمیت بیشتری پیدا کرده‌اند. طراحی خدمت احتمالاً در آینده به یکی از مهم‌ترین شاخص‌های شایستگی^۳ تبدیل می‌شود. مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه و تمرکز بر مشتری در آینده به وجوه تمایز اصلی بدل خواهند شد.

1. digital natives

2. CRM, Customer Relationship Management

3 core competence

قواعد روشنی برای تغییرات لازم وجود ندارد. به دلیل ویژگی بسیار پیچیده بخش‌ها، رقیبان، محصولات، خدمات و فعالان درگیر، راه کارهای عملی مورد نیاز است. تجربه دیگر حوزه‌ها و صنایع می‌تواند کمک کند تا نوری بر این حوزه بتابانیم.

اولین بار که گوگل را دیدید یادتان می‌آید؟ گوگل به عنوان یک موتور جست‌وجو کار خود را آغاز کرد و اکنون پیشگام بازار در تبلیغات آنلاین است؛ مدت‌ها به گوگل توجه نمی‌شد، سپس مسخره‌اش کردند، و اکنون تحسینش می‌کنند. درس‌های اصلی برای بانک‌ها چیست؟ چطور می‌توان به این تحول دست یافت؟ چطور می‌توانیم مشتریان را با خود همراه کنیم؟

این کتاب ما را به سمت پاسخ به این پرسش‌ها هدایت می‌کند. کتاب نشان می‌دهد که تغییراتی که برای آینده پیش بینی می‌شوند، از قبل آغاز شده است و همچنین نشان می‌دهد که سنگ بنای منطق تغییرات آینده چیست. افزون بر آن، کتاب درکی از محرک‌های^۱ تغییر در تقابل میان صنعتی‌سازی، نوآوری، و تمرکز بر مشتری به وجود می‌آورد. این کتاب به توصیف «چیستی» بسنده نمی‌کند، بلکه تمرکزی جدی بر «چگونگی» نیز دارد. مدل‌های کسب‌وکار را چطور می‌توان (از درون) به لحاظ راهبردی، ساختاری و فرهنگی به صورت یک مدل پایدار ساخت؟ شرکت‌های بزرگ در اندیشه‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند تا این اندیشه‌ها به این پرسش‌ها پاسخ دهند. نهادهای کوچک و متوسط از منابع فردی^۲ و پرکار بهره می‌گیرند.

ارزش ویژه این کتاب دقیقاً در همین جاست. کتاب به خواننده این امکان را می‌دهد تا به صورت کاملاً فشرده دانش لازم برای درک و اجرای موفقیت‌آمیز مدل‌های کسب‌وکار را بدست آورد. براساس یک بررسی بنیادین، گام‌های عملی به سوی تغییر (با پشتوانه نظری) نشان داده می‌شود.

پروفسور دکتر مارسل سیدل

دانشگاه اقتصاد و مدیریت FOM و از بنیانگذاران گروه نوآوری بانکداری

1. drivers

2. individual

پیشگفتار

چگونگی استفاده از این کتاب

بخش بانکداری در حال گذار از یک مرحله تغییر است، چیزی که همه ما امروز آن را قبول داریم. اما در نگرش رایج این امید وجود دارد که همه چیز به زودی مثل دهه های پیش ادامه پیدا خواهد کرد و آن «هنجار»^۱ دوباره باز خواهد گشت. در چند سال گذشته مواجهه پیوسته با هزینه های در حال کاهش و مشتریان منتقد (اگرچه خوشبختانه همه آنها منتقد نیستند)، خسته کننده شده است و گاهی مشتریان درباره ارزش های بخش بانکداری می پرسند. این بخش مدت ها شغل رؤیایی بسیاری از دانش آموختگان بوده و از آغاز عصر صنعتی سازی بنیان ثروت اروپا را ساخته و در بیست سال گذشته از چشم بسیاری از شهروندان، دیگر پایش را از گلیم خود درازتر کرده است.^۲ چرا باید این کتاب را بخوانید؟ اگر شما شخصی علاقه مند یا مدیر بانک یا کارمند بانک باشید، سه دلیل برای خواندن این کتاب وجود دارد: این کتاب به شما درکی از منطق بنیادین سده بیست و یکم و اثرهای آن بر بخش بانکداری ارائه می کند. افزون بر آن، این کتاب تله های فکری کنونی درباره رفتار مشتری و ابزارهای مدرن کسب و کار را ارائه کرده و بنابراین به شما کمک می کند که منطق سده بیست و یکم را با موفقیت به کار بگیرید. در نهایت این کتاب، چگونگی اجرای موفق تغییرات موفق در سازمان را توضیح می دهد.

بخش ۱: تله های فکری از گذشته و کسانی که از آنها سود می برند (فصل های اول و دوم)

این بخش به آینده ای فرضی نگاه می کند که اکنون آغاز شده است. شما احتمالاً درباره مدل های کسب و کار به ظاهر جدید بسیار شنیده اید که در بلندمدت بانکداری را تهدید می کنند. گوگل مجوز بانکداری گرفته است. پی پال^۳ نیز همین کار را کرده است. زالاندو دارد کاری می کند که کووله^۴ می توانست انجام بدهد - «اوه، که این طوره!» یا بلکه باید بگوییم «وای، خدایا!». اگر مایلید، بررسی کنید که آیا این پیشگویی هایی که خبر از تغییر می دهند فقط تبلیغات مؤثری است که شرکت های مشاوره انجام می دهند؟ آیا از زمان انفجار دات کام واقعاً هیچ تغییری روی نداده است؟ آیا می توان

1. normality

۲. این شامل جریانی از اخبار بد بی پایان مثل جریمه ۷۲۵ میلیون یورویی بانک دوپچه به دلیل دستکاری نرخ دادوستد لیبور یا حمله های پلیس به دفاتر کامرزبانک در دسامبر ۲۰۱۳ می شود که در آغاز «تنها» با کسب و کارهای مشکوک یک فراهم آورنده بیمه مرتبط بود که محصولات آن در انباری در کامرزبانک قرار داشت (منیجر مگزین ۲۰۱۳) یو بی اس (ان زد زد ۲۰۱۲) و کردیت سویس (تگسانزیگر ۲۰۱۳ الف) هم با میلیاردها دلار جریمه به تیر یک رسانه ها بدل شدند. همین ها درباره دیگر نهادهای سوییسی مانند بانک کانتونی بسل (ان زد زد ۲۰۱۴) یا بانک کانتونی زوریخ هم اتفاق افتاد (تگسانزیگر ۲۰۱۳ ب).

3. PayPal

4. Quelle

ع □ ارزش آفرینی برای مشتریان در بانکداری

درباره تغییرات دگرگون کننده مدل های کسب و کار چیزی گفت؟ آیا پیش بینی ها درست از کار درخواهند آمد؟ بهترین اقدامات براساس عوامل نوین موفقیت چیست؟ نگاهی ساختاریافته به این پرسش ها برای شما بسیار راهگشا خواهد بود.

بخش ۲: منطق سده بیست و یکم و ابزارهای تغییر و تحول در مدل کسب و کار (فصل های سوم تا هفتم)

این بخش برای خواننده ای است که به ابزارهای معنادار و طراحی شده برای کاربردهای خاص علاقه دارد. آیا می خواهید منطق بنیادین در فشار برای تغییر، یعنی جهت مدل های کسب و کار بانک ها در ده سال آینده، را بفهمید؟ مؤثرترین ابزارهای کسب و کار برای مدیریت موفقیت آمیز این تغییر کدام اند؟ آیا بر این باورید که ابزارهای کلاسیک هنوز هم به خوبی کار می کنند؟ آیا اطمینان دارید که همیشه نیازهای مشتری را در مرکز تفکرات و کنش های خود قرار می دهید؟ با وجود این، بیایید صادق باشیم، حتما متوجه شده اید که مشتریان از همیشه ناراضی تر شده اند. آیا پس از صنعتی سازی موفقیت آمیز مدل کسب و کار بانکی شما، این بدان معناست که به همه چالش های آینده رسیدگی کرده اید تا تضمین کنید که بانک تان در ده سال آینده هم موفق باشد؟ خوب، پس لازم شد که این بخش را بخوانید. پاسخ دهی به صنعتی سازی به روشی که شما در دو یا سه سال، مزیتی قطعی نسبت به رقبای تان داشته باشید یک پیشنهاد ارزشمند در این بخش است.

بخش ۳: ساخت پل های خاص و دسترس پذیر کردن آنها (فصل های هشتم و نهم)

این بخش مختص خواننده ای است که به اجرای واقعی علاقه دارد. می توان از صبح تا شب یکسره نوشت، اما این کار سبب اجرا شدن کارها نمی شود. بسیاری از مفهوم ها از درون قفسه ها خارج نمی شوند؛ در ده سال گذشته ۷۵ درصد از پروژه های قبلی تغییر با شکست روبه رو شده اند. این کتاب به عیب یابی بسنده نمی کند، بلکه نشان می دهد که تغییر از درون با تبدیل اشخاص تحت تأثیر به افراد مشارکت کننده، و با آزادسازی خود از این تفکر اشتباه که اجرا را می توان از بالا تحمیل کرد، چقدر می تواند اثربخش باشد. در عصر شبکه های اجتماعی، مشتریان از گفت و گو درباره استدلال ها استقبال می کنند و این موضوع را باید پذیرفت. شرکت هایی که این کار را به خوبی مدیریت می کنند، در آینده هم می توانند مشتریان بیشتری را جذب کنند.

بخش ۴: متصل کردن نقطه‌ها؛ چگونگی ترکیب اجزا با یکدیگر (فصل دهم)

این بخش برای خواننده تندخوان، یافته‌های بخش‌های اول تا سوم را در مدل معماری بانکداری مشتری‌مدار زوریخ ترکیب می‌کند. بسیاری از کتاب‌ها ایده‌های خوبی را مطرح می‌نمایند، اما پاسخ نمی‌دهند که این ایده‌ها را چگونه می‌توان در اینجا و اکنون اعمال کرد. این کتاب یک گام فراتر می‌رود. مدل معماری بانکداری مشتری‌محور زوریخ، چارچوبی برای جهت‌دهی فراهم می‌کند که مفهوم کلاسیک و چالش‌های عصر جدید را در یک مدل ترکیب می‌کند. مدل زوریخ ابزاری تحلیلی برای تغییر و تحول در مدل کسب‌وکار با معیارهای دقیق و ویژه است. این مدل دستورالعمل‌هایی برای تغییر و تحول عینی فراهم می‌کند. انتخاب با شماست؛ کمک کنید تا آینده را طراحی کنیم!

جذابیت نوع جدیدی از بانکداری

به کمک این کتاب، لزوم تکامل یک مدل کسب‌وکار به سمت معماری بانکداری مشتری‌محور را درک خواهید کرد و در شناخت تغییرات پیش روی خود خبره خواهید شد. از یک سو، در نظر گرفتن مشتری به مثابه بنیان فعالیت‌های کسب‌وکار در عصر دیجیتال جذاب است. البته فقط وقتی به قدرت تشخیص واقعی دست خواهید یافت که ارزش افزوده‌ای را که برای بانک قائلید، برای مشتری هم همان قدر مهم بدانید؛ این فرضیه اصلی این کتاب است. هر دیدگاه جذاب دیگری ناشی از نگاهی کلیشه‌ای، یکسویه و ناکامل است. البته به احتمال زیاد وقتی ده سال بعد به پشت سر نگاه کنیم، متوجه درست بودن آن می‌شویم.

دوران بازار فروشندگان مدت‌هاست که سپری شده است (گیر، ۲۰۰۹). در آن زمان، خدمات، در گوشه‌ای دنج تهیه می‌شد و سپس توسط واحدهای فروش به دست مشتری می‌رسید. فرایند کار، به صورت آشکار و تکنوکراتیک سازماندهی و به دو بخش تولید و فروش تقسیم می‌شد. در زنجیره «استاندارد» ارزش، جایی برای مشتری نبود. بیانیه کلوترین^۱ (۱۹۹۹) که مجموعه‌ای از ۹۵ نظریه درباره رابطه شرکت‌ها و مشتریان‌شان در عصر اینترنت اجتماعی و اینترنت همراه بود و در آغاز سال ۱۹۹۹ منتشر شد، به این صورت آغاز می‌شود:

اگر فقط امروز برای کسب آگاهی وقت دارید، این آگاهی را در اینجا خواهید یافت. ما صندلی یا چشم کاربر نهایی یا مصرف‌کننده نیستیم. ما انسانیم و از شما هم خیلی بالاتر نشسته‌ایم. دیگر خودتان می‌دانید.

ف □ ارزش آفرینی برای مشتریان در بانکداری

بازارهای شبکه‌ای حال دیگر خودشان را سریع‌تر از شرکت‌هایی که به صورت سنتی این بازارها را تأمین می‌کردند، سازماندهی می‌کنند. با کمک وب، بازارها اطلاعات بهتری کسب می‌کنند، هوشمندتر شده‌اند و بسیاری از ویژگی‌هایی که در بیشتر سازمان‌ها نیست در این بازارها وجود دارد.

حتی در آن زمان (در اوج رونق دات‌کام) هم نگاهی عمل‌گرایانه به مردم، بازارها و فناوری‌های نوین ارتباطی وجود داشت. ساختارهای صنعتی در بسیاری از بخش‌ها از سال ۱۹۹۸ تا کنون تغییر کرده است. فروشگاه‌های فروش موسیقی از صحنه ناپدید شده‌اند؛ کتاب‌فروشی‌ها و کسب‌وکارهای الکترونیک (مانند فروشگاه‌های دستگاه‌های الکترونیکی مانند رادیو، ضبط، ویدئو و...) به دلیل کانال‌های فروش خبر اینترنتی به شدت تضعیف شده‌اند (کی‌پی‌ام‌جی، ۲۰۱۳). این کتاب نشان می‌دهد که چرا رفتار تغییر یافته مشتری در چند سال آینده بر بانکداری هم اثر خواهد گذاشت.

این نظریه تأثیر فناوری‌های نو بر رابطه میان فراهم‌آوردندگان خدمات و مشتریان را توصیف می‌کند. بیانیه کلوترین پایان ارتباطات یکسویه و فروش یکسویه را ترسیم می‌کند. بازارها و فروش‌های آینده براساس روابط شبکه‌ای^۱ در بین مردم، بین شرکت‌ها و مردم، یا بین شرکت‌ها به عنوان اعضای یک شبکه خواهند بود.

این جابه‌جایی قدرت هم‌اکنون در بانکداری آغاز شده است. ارتباطات صرفاً یکسویه و فروش یکسویه (بدون توجه به نیازهای مشتریان) روزه‌روز کم‌اثرتر می‌شوند. بازار خریداران در وب اجتماعی و وب همراه و در جهان واقعی این پیامدها را دارد:

- گفت‌وگو میان طرف‌های برابر؛
- انسان‌ها، نه گروه‌های هدف؛
- همکاری و برابری؛
- گشودگی و شفافیت.

هر چقدر که مدل کسب‌وکار و رفتار مشتری بیشتر مبتنی بر اینترنت باشد، جابه‌جایی قدرت، پیشرفته‌تر به نظر خواهد رسید. گاهی، تمرکز تاریخی مشهود همه بانک‌ها بر مشتری – بانک‌های خرد مثل رایفیسن و بانک‌های تعاونی، بانک‌های استانی، و بانک‌های سپرده به عنوان شرکای بنگاه‌های کشاورزی و متوسط؛ بانک‌های بزرگ به عنوان شرکای صنعت – دست‌کم به لحاظ ارتباط با بیرون، شکوفایی غیرمنتظره‌ای را تجربه کرده است.

رویکرد اولیه فعالیت‌ها به سمت ارزش‌آفرینی برای سهامداران، دست‌کم در ارتباطات بیرونی کنار گذاشته شده است. در عوض، سرمایه‌گذاری‌هایی روی شناخت بهتر مشتریان، سبک زندگی‌های آنها و

1. network-like

نیازهای آنها انجام گرفته است.^۱ مدیریت ارتباط با مشتری از جمع‌آوری داده صرف از مشتریان به پشتیبانی یکپارچه فرایند ارتباط با مشتری در سطح کل سازمان تبدیل شده است. سامانه‌های مدیریت ارتباط با مشتری، به رتبه‌بندی مشتریان مبتنی بر فناوری اطلاعات و تحلیل‌هایی درباره آینده بالقوه مشتریان تجهیز شده‌اند. در برخی موارد تحلیل‌های سربه‌سر^۲ هم ارائه شده‌اند، اگرچه کنترل هنوز هم اغلب براساس تعداد تماس‌های مشتری اعمال می‌شود. مفهوم‌هایی مانند ارزش چرخه عمر مشتری^۳، تحلیل‌های ای‌بی‌سی^۴، تحلیل‌های ساختار برنامه، و مدل‌های امتیازدهی به مشتری با استفاده از فناوری اطلاعات هم‌اکنون به کار گرفته می‌شوند.

در بانک‌ها مشتری‌مداری به‌طور معمول به «مسیر طلایی» خلاصه می‌شد که اهداف آن سودآوری بیشتر بود و به‌سادگی این عبارت (مسیر طلایی) به جای بهینه‌سازی ارزش سهامدار و سود به کار می‌رفت. به جای پرداختن به پرسش واقعاً مهم درباره مشتری‌مداری (اینکه بانک چه ارزش افزوده‌ای به مشتریان می‌دهد)، علاقه بیشتری به ارزش اقتصادی مشتری برای بانک بود. بهینه‌سازی یکسویه «برد» به این دلیل کارگر می‌افتاد که مشتریان از قیمت‌های رو به بالا و سود اوراق و بعضی چیزهای دیگر راضی بودند. رویکرد برد-برد واقعی که ویژگی معامله‌گران صادق است، چیزی نبود که مشتریان همواره انتظار آن را داشته باشند و بنابراین اغلب، صنعت خدمات مالی نیز این رویکرد را نادیده می‌گرفتند و این نادیده گرفتن بسته به فرهنگ رایج سازمانی، پیامدهای مختلفی داشت. از این منظر، برنامه‌های وفاداری مشتریان که امروزه برای ما آشنا هستند، واکنشی به افزایش قدرت رو به رشد مشتریانی است که مایل به حفظ و ادامه «دوران خوب گذشته» هستند. مرحله بعدی توسعه، آفرینش موقعیت‌های اثربخش برد-برد است. تلاش برای دستیابی به تعامل برد-برد (به معنای اهمیت یکسان منافع روابط کسب‌وکار هم برای مشتریان و هم برای بانک‌ها) فرضیه این کتاب است. این هدف (تعامل برد-برد) با اصل بنیادین و به حق بنگاه اقتصادی برای سودیابی تضادی ندارد، بلکه با در نظر گرفتن چشم‌انداز بلندمدت و پایدار ارزش افزوده برای هر دو طرف، این اصل را تقویت هم می‌کند.

پدیدآورندگان این کتاب تعامل برد-برد را نتیجه یک رابطه دادوستدی تعریف می‌کنند که در آن هر یک از طرفین منفعت قابل ملاحظه به‌دست می‌آورند که بدون این رابطه، تحقق‌پذیر نیست. چنین توازنی مورد توافق و علاقه هر دو طرف برابر است. این رویکرد به‌سمت موفقیت پایدار و همکاری بلندمدت تمایل دارد، نه سود کوتاه‌مدت.

۱. برای نمونه مشاوران بانکداری اختصاصی در کردیت سوییس از نوعی رویکرد مشاوره‌ای نیاز-گرا استفاده می‌کنند (هاندلریتونگ، ۲۰۱۳).

2. breakeven

3. Customer Lifetime Value (CLV)

4. ABC analyses

امروزه چالش بانک‌ها هدایت خود به سمت عوامل ارزش افزوده اثربخش در آینده، از دیدگاه مشتری در عصر دیجیتال است. این کار ممکن است آسان به نظر آید، اما این جاده سنگلاخ‌های بسیار دارد. این کتاب به شما نه تنها به عنوان یک فرد، بلکه به عنوان یک طراح تغییرات، چارچوب لازم برای مسیریابی را ارائه می‌کند.

پروفسور دکتر اشتفانی آوگه-دیکوت

زوریخ، سوییس

پروفسور دکتر برنهارد کویه

زوریخ، سوییس

اکسل لیبترو اشتوتگارت، آلمان

آگوست ۲۰۱۵

منابع

1. Cluetrain Manifest. (1999). Cluetrain Manifest. Retrieved September 29, 2013, from <http://www.cluetrain.com>.
2. Geyer, G. (2009). Das Beratungs- und Verkaufsgespräch in Banken: Mehr Erfolg durch Aktiven Verkauf. Heidelberg.
3. Handelszeitung. (2013). Bedürfnisanalyse: Nach Maß geschnittene Finanzpläne. Retrieved December 3, 2013, from <http://www.handels-zeitung.ch/unternehmen/beduerfnisanalysenach-mass-geschnittene-finanzplaene>.
4. KPMG. (2013). Die Zukunft des Einkaufens. Retrieved December 5, 2013, from http://www.kpmg.at/uploads/media /Studie_Die_Zukunft_des_Einkaufens_01.pdf.
5. Manager Magazin. (2013). Razzia: Steuerfahnder filzen Commerzbank. Retrieved December 4, 2013, from <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/razzia-bei-der-commerzbank-a-936950.html>.
6. NZZ. (2012, December 29). UBS bezahlt 1,4 Milliarden Franken. Retrieved February 3, 2014, from <http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/wirtschaftsnachrichten/ubs-bezahlt-14-milliardenfranken-busse-1.17897647>.
7. NZZ. (2014, February 3). Basler Kantonalbank—100 Millionen Franken für Busse zurückgestellt. Retrieved February 3, 2014, from <http://www.nzz.ch/aktuell/newsticker/basler-kantonalbank-100-millionen-franken-fuer-busse-zurueckgestellt-1.18207763>.
8. Tagesanzeiger. (2013a). Hornung: Credit Suisse droht Milliardenbusse. Retrieved February 3, 2014, from <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Hornung-Credit-Suisse-droht-Milliardenbusse/story/27443723>.
9. Tagesanzeiger. (2013b). ZKB fürchtet hohe Busse. Retrieved February 3, 2014, from <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/ZKB-fuerchtet-hohe-Busse/story/29827359>.