



عنوان مقاله: مدل‌های بانکی نوین در نظام بانکی کشور با رویکرد مدل بانکداری جامع

دکتر محمد جواد ایروانی، mhd@iravany.com

مجید لطفی قهرود، کارشناس بانک ملت، majidlotfigh@gmail.com

اشکان الهیاری، مشاور بانک ملت، ashcan_allahyari@yahoo.com

بازار کسب و کار هر روز گسترده‌تر از پیش به راه خود ادامه می‌دهد؛ در این بین سازمانهایی که فروشنده محصولات خود به دیگر سازمانها و افراد هستند باید نهایت تلاش خود را بکار گیرند تا نیازها، منابع و انگیزه‌های خرید را که شکل دهنده و نمایانگر چنین فضای کسب و کاری هستند را هرچه بیشتر درک کنند. امروزه در نظر گرفتن نیازهای فعلی و آتی مشتریان جهت ارائه خدمات یکی از اولویتهای نظام بانکی در سراسر دنیا می‌باشد. با در نظر گرفتن نیازهای متفاوت گروه‌های مختلف مشتریان، لازم است تا در ابتدا شناخت نسبتاً کاملی از مشتریان حاصل شده و تعاریف دقیقی از گروه‌ها و بخش‌های مشتریان ارائه شود. از این رو شناخت، بخش بندی و کسب آگاهی از نیازها، رفتار و ویژگی‌های مشتریان در ابتدای فعالیت امری ضروری به نظر می‌رسد، چرا که با دستیابی به این هدف، امکان بخش بندی، اولویت بندی، انتخاب بازارهای جذاب و ارائه خدمات و بسته‌های ارزش پیشنهادی متناسب با آنها میسر شده و از این طریق بقاء، سودآوری و رشد نظام بانکی ممکن خواهد شد. امروزه تقریباً تمامی بانکهای بزرگ و مطرح دنیا مبتنی بر گروه‌های مشتریان مدیریت می‌شوند. مدیریت بر مبنای گروه‌های مشتریان این فرصت را در اختیار بانکها قرار می‌دهد تا بتوانند محصولات و خدمات خود را منطبق با نیازهای مشتریان توسعه داده و به شیوه‌ای متناسب با خواست و انتظارات آنها ارائه دهند. طی سالهای اخیر بحث تمرکز بر مشتری و نیازهای او بجای تمرکز بر محصولات و خدمات بیشتر پررنگ شده است. در این راستا چندی است بانکداری جامع با محوریت تمرکز بر مشتری و با استفاده از روشهای نوین فناوری اطلاعات جهت شناسایی، بخش بندی و بررسی نیازهای مشتریان مطرح شده است. در بانکداری جامع فعالیت بانک در حوزه‌های بانکداری شخصی (خرد)، بانکداری تجاری، بانکداری شرکتی و بانکداری اختصاصی، دنبال می‌شود و در این بخشها با استفاده از روشهای نوین فناوری اطلاعات، پس از شناسایی مشتریان، نیازهای آنان مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این تحقیق تلاش شده است تا ضمن معرفی این مدل جدید، به بررسی نحوه بخش بندی و پیاده سازی بانکداری جامع در نظام بانکی کشور بپردازیم، همچنین روشهای نوین فناوری اطلاعات جهت جهت استقرار و استفاده از مدل نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

واژگان کلیدی

بانکداری جامع، بخش بندی مشتریان، بانکداری شرکتی، بانکداری تجاری، بانکداری خرد، بانکداری اختصاصی

۱- مقدمه

تکنولوژی در حال تغییر دادن همه ابعاد زندگی است. نظام بانکی در دنیا نیز ناگزیر از این تغییرات پیروی کرده و متناسب با نیازهای مشتریان و با استفاده از فناوری‌های نوین در حال تغییر و تحول است.



می‌توان گفت برنامه استراتژیک نظام بانکی کشور، مبتنی بر حرکت از بانکداری خرد به سمت بانکداری جامع و شروع فعالیت بانک در حوزه‌های بانکداری شخصی (خرد) ۱، بانکداری تجاری ۲، بانکداری شرکتی ۳ و بانکداری اختصاصی ۴، با در نظر گرفتن نیازهای متفاوت گروه‌های مختلف مشتریان، می‌باشد. در این راستا لازم است تا در ابتدا شناخت نسبتاً کاملی از مشتریان حاصل شده و تعاریف دقیقی از گروه‌ها و بخش‌های مشتریان ارائه شود. از اینرو شناخت مشتریان، گروه‌بندی، بخش‌بندی مشتریان و کسب آگاهی از نیازها، رفتار، ویژگی‌ها و ... در ابتدای فعالیت امری ضروری به نظر می‌رسد. چرا که با دستیابی به این هدف، امکان بخش‌بندی، اولویت‌بندی، انتخاب بازارهای جذاب و ارائه خدمات و بسته‌های ارزش پیشنهادی ۵ متناسب با آنها میسر شده و از این طریق، بقا، سودآوری و تحقق اهداف ممکن خواهد شد. [۱]

رشد روزافزون تکنولوژی و نیاز به ایجاد تغییرات دایمی در نوع و فرایند ارائه خدمات به مشتریان باعث شده است که نظام بانکی کشور نیز متناسب با این تغییرات، تحولات جدیدی را تجربه کند. بطور کلی این تغییرات را می‌توان از دو منظر مورد توجه قرارداد:

۱- تغییر شرایط، مقررات و محیط کسب و کار

تشدید رقابت، کاهش نرخ حاشیه سود تسهیلات، آئین نامه کفایت سرمایه، افزایش سفته بازی در بازارهای رقیب

۲- افزایش انتظارات مشتریان و پیچیده تر شدن نیازها و خواسته های آنها

در شرایط فعلی و با نظام بانکی سنتی موجود معمولاً به هیچ مشتری، ارزش مورد انتظارش ارائه نمی‌شود، بطور کلی می‌توان گفت یک حد وسط ارائه خدمات برای کلیه مشتریان در نظر گرفته شده است که باعث نارضایتی همه می‌باشد.

۲- ادبیات مدل بانکداری جامع

۲-۱- مدل کسب و کار جدید نظام بانکی

با توجه به تغییرات سریع تکنولوژی در دنیای امروز ضرورت بکارگیری مدل های جدید کسب و کا متناسب با نیازهای مشتریان امری غیرقابل اجتناب می باشد. در مدل کسب و کار جدید نظام بانکی، توجه به درآمدهای غیرمشاع و همچنین تنوع بخشی به کانالهای درآمدی با رویکرد استفاده از فناوری های نوین ارائه خدمات مورد توجه قرار گرفته است. در این بخش به با ذکر مشخصات دو بانک HSBC و UBS مشخصات این دو بانک و سهم درصد درآمدهای غیرمشاع به کل درآمد آنها را مورد بررسی قرار می دهیم:

جدول شماره ۱ مقایسه دو بانک HSBC و UBS

میانگین	UBS	HSBC	
۱۲	۲۱	۳	رتبه جهانی
۱۹۹,۸۰۹	۶۴,۶۱۷	۳۳۵,۰۰۰	تعداد کارمندان

¹ Retail Banking

² Commercial Banking

³ Corporate Banking

⁴ Private Banking

⁵ Proposition



۴۲۳	۷۱۹	۱۲۷	سرنانه درآمد به ازای هر کارمند (هزار دلار)
۱۵۵	۲۸۰	۳۰	سرنانه هزینه پرسنلی هر کارمند (هزار دلار)
%۷۶	%۷۷	%۷۵	هزینه به درآمد
%۴۴	%۴۳	%۴۶	درصد درآمد مشاع
%۵۶	%۵۷	%۵۴	درصد درآمد غیرمشاع

همچنان که مشخص است این دو بانک از بانکهایی هستند که رتبه بالایی در میان بانکهای بین‌المللی داشته و نکته جالب توجه این است که سهم درصد درآمدهای غیرمشاع در هر دو بانک بالاتر از درآمدهای مشاع می‌باشد.

در نمودارهای زیر به بخشهای مختلف کسب و کار این دو بانک می‌پردازیم:

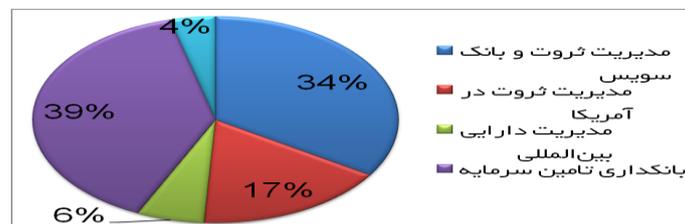
در نمودار شماره ۱ سبد فعالیتهای بانک HSBC و سهم درصد آن ارائه شده است:

نمودار شماره ۱: بانک HSBC



در نمودار شماره ۲ سبد فعالیتهای بانک UBS و سهم درصد آن ارائه شده است:

نمودار شماره ۲: بانک UBS



همانطور که در جدول شماره ۱ ملاحظه شد، سهم درآمدهای غیرمشاع از درآمد کل بانک بیش از ۵۰ درصد می‌باشد، لذا بسیاری از بانکهای موفق دنیا افزایش درآمدهای غیرمشاع را در دستور کار خود قرار داده‌اند. [۱]



۲-۲- بخش بندی مشتریان

در دنیای امروز بخش بندی مشتریان و توجه به ارزش مشتری و متناسب با آن ارائه خدمات از سوی موسسات ارائه دهنده خدمات مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به موارد زیر می توان گفت که بخش بندی مشتریان از ملزومات اجرای طرح بانکداری جامع است:

تفاوت در نوع نیازهای هر گروه از مشتریان؛

تنوع راه حل های بانک (محصولات و خدمات) در پاسخ به این نیازها

ضرورت انتخاب کانال های تحویل محصولات/خدمات متناسب با هر بخش مشتری؛

تفاوت دانش، تخصص، مهارت و کدهای رفتاری کارکنان در ارائه خدمت به هر گروه از مشتریان. [۲]

۲-۲-۱- بررسی ادبیات بخش بندی بازار

بخش بندی بازار، یکی از بنیادی ترین اصول بازاریابی نوین است که ریشه در نظریات اقتصاد خرد و توجه ویژه به نیازهای مشتریان دارد. در بخش بندی بازار، مشتریان احتمالی سازمان به بخشهایی با نیازها و خواسته های نسبتاً مشابه تقسیم می شوند. سپس با توجه به تفاوتها در خواستهها و نیازهای این بخشهای مختلف، سازمان به ارائه ترکیبی متفاوت از عناصر آمیخته بازاریابی به هر بخش از بازار می پردازد. همچنین با توجه به اینکه طبعاً تعدادی از این بخشها سودآورتر هستند و با در نظر گرفتن این نکته که سازمانها توانایی ارائه بهترین خدمت به تمامی بخشها را ندارند، تعدادی از بخشها به عنوان بازار هدف انتخاب می گردند و فعالیت های بازاریابی سازمان بر آنها متمرکز می گردد. [۳]

۲-۲-۲- تعریف بخش بندی بازار

بنا بر بررسی های بعمل آمده، بر مبنای تئوری رقابت ناقص، بخش بندی بازار را چنین تعریف شده است: "بخش بندی بازار، شامل نگاه به یک بازار ناهمگن به صورت تعدادی بازار همگن کوچک تر در پاسخ به ترجیحات مختلف محصول میان بخش های مهم بازار است".

در تعریفی دیگر: «بخش بندی بازار، یک فرایند انتخاب است که در آن بازار به گروههایی از مشتریان با ویژگی های مشترک، که قابل مدیریت هستند، تقسیم می شود».

بر مبنای تعاریف فوق، انجام صحیح و اصولی بخش بندی بازار، مزایای متعددی را برای سازمان در پی دارد. از آن جمله، می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- سازمان به درک و فهم بهتری از نیازها و خواسته های گروههای مختلف مشتریان خود دست می یابد.
- سازمان می تواند انطباق بیشتری بین نیازها و خواسته های بخش های مختلف مشتریان و محصولات و خدمات شرکت ایجاد نماید.



- منابع سازمان در بازارهایی متمرکز و تجمیع می‌شوند که مزیت رقابتی بیشتر و بازگشت سرمایه بالاتری دارند.
- سازمان می‌تواند خود را به عنوان متخصص در بخش‌های انتخاب شده بازار معرفی کند. [۳]

۲-۲-۳- معیارهای بخش بندی بازار

معیارهای بخش بندی بازار به مجموعه‌ای از متغیرها یا مشخصه‌ها اطلاق می‌گردد که برای انجام عمل بخش بندی (بخش کردن مشتریان به گروه‌های همگن) مورد استفاده قرار می‌گیرند. براساس یک تقسیم بندی، معیارهای اصلی برای بخش بندی بازار شامل متغیرهای مربوط به پروفایل مشتریان (مشتریان چه کسانی هستند و در کجا قرار دارند)، متغیرهای رفتاری (مشتریان کجا، کی، و چگونه رفتار می‌کنند؟) و متغیرهای روانشناختی (چرا مشتریان اینگونه رفتار می‌کنند؟) می‌شوند.

جدول ۲: معیارهای رایج در بخش بندی بازار

معیار پایه	معیار بخش بندی	توضیح
پروفایل مشتری	جمعیت شناختی	متغیرهای کلیدی عبارتند از: سن، جنسیت، شغل، سطح تحصیلات، مذهب، طبقه اجتماعی، درآمد و ... بسیاری از این متغیرها تعیین کننده توان بالقوه یک خریدار برای خرید یک کالا یا خدمت هستند.
	مرحله زندگی	منظور مقطعی از زندگی است که فرد در آن به سر می‌برد. مثلاً کودکی، نوجوانی، جوانی یا کهنسالی.
	جغرافیایی	این متغیرها، محل جغرافیایی سکونت یا فعالیت مشتریان را در نظر می‌گیرند.
روانشناختی	سبک زندگی	منظور از سبک زندگی، شیوه زندگی فرد است که بیانگر ارزش‌ها، نگرش‌ها و ... او می‌باشد.
	مزایای مورد انتظار	این متغیر معیارهای انتخاب شرکت و محصولش توسط مشتری، عایدی‌های حاصل از برندها و محصولات و ... را مد نظر قرار می‌دهد.
رفتاری	خرید/تراکنش	داده‌های مربوط به خرید و تراکنش، اطلاعاتی در مورد زمان، مقدار و محل انجام خرید/تراکنش فراهم می‌آورند.
	مصرف محصول	متغیرهای اصلی این معیار عبارتند از: فراوانی مصرف، زمان مصرف، و موقعیت‌های مصرف

۲-۲-۴- تقسیم‌بندی کلی روش‌های بخش بندی

روش‌های مورد استفاده در بخش بندی به دو دسته کلی پرایر^۶ و کلاستر^۷ قابل تقسیم هستند. هنگامی که محقق تعداد و نوع بخش‌ها را از پیش تعیین کند، روش پرایر را به کار گرفته است. در این حالت مدیر یا محقق بر مبنای متغیرهای

^۶ Prior

^۷ Cluster



از پیش تعیین شده از قبیل وفاداری، میزان خرید و یا هر متغیر دیگری مشتریان را گروه‌بندی می‌کند. سپس با توجه به نتایج تحقیق، اندازه تخمینی بخش‌های بازار، خصوصیات جمعیت‌شناختی و روان‌شناختی، و سایر ویژگی‌های آنها را تعیین می‌نماید. به بیان دیگر، در این روش محقق از پیش، مبنای بخش بندی و تعداد خوشه را تعیین می‌کند.

انتقادی که بر این روش وارد است این است که معمولاً ارتباط منسجمی بین بخش‌های انتخاب شده توسط محقق و رفتار خرید مشتریان وجود ندارد. برای برطرف نمودن این نقیصه، محققین از روش کلاستر استفاده می‌کنند. در این روش، یک جمعیت ناهمگون مورد پیمایش قرار گرفته و مشتریان بر مبنای الگوهای پاسخ یکسان طبقه‌بندی می‌گردند. معمولاً روش کلاستر، پیش‌بینی بهتری برای رفتارهای آتی مشتریان فراهم می‌آورد.

در یک تقسیم بندی دیگر روش‌های بخش بندی به دو روش «از پیش تعیین شده» و «روش‌های بخش بندی پس از انجام زمینه‌یابی» تقسیم می‌شوند. روش «از پیش تعیین شده» بر این فرض استوار است که بین یک سری ویژگی‌های خارجی مشتریان و نیازهایشان ارتباط و همبستگی وجود دارد. در این روش، معمولاً در مرحله نخست محقق از مشخصه‌های جغرافیایی، جمعیت‌شناختی و یا از برخی متغیرهای روانشناختی استفاده می‌کند. آنگاه بررسی می‌کند که آیا این بخش‌های مشتری از خود نیازها و یا واکنش‌های کالایی متفاوتی بروز می‌دهند یا خیر. در روش دوم، بخش‌های مشتریان بعد از انجام زمینه‌یابی تعیین می‌شوند و افراد بر حسب نحوه همگونی و یا تفاوتشان بخش بندی می‌شوند.

بر اساس ادبیات موجود در حوزه بخش بندی بازار دسته‌بندی دیگری در زمینه روش‌های بخش بندی بازار به شرح ذیل وجود دارد:

- روش‌های عینی بخش بندی
- روش‌های روانشناختی
- روش بخش بندی بر مبنای ارزش مشتری.

روش‌های عینی بخش بندی، شامل بخش بندی جمعیت‌شناختی، بخش بندی جغرافیایی، بخش بندی بر اساس چرخه عمر مشتری و بخش بندی بر اساس محصول است. روش روانشناختی شامل روش‌های بخش بندی بر مبنای مزایای مورد انتظار مشتریان و بخش بندی بر مبنای سبک زندگی است. بخش بندی بر مبنای ارزش مشتری، هنگامی است که ویژگی‌های مربوط به سبک زندگی با داده‌های سودآوری ترکیب می‌شوند.

بطور کلی با توجه به نوع بخش بندی صورت گرفته بلافاصله پس از این گام موضوع سبک زندگی مشتریان مطرح است.

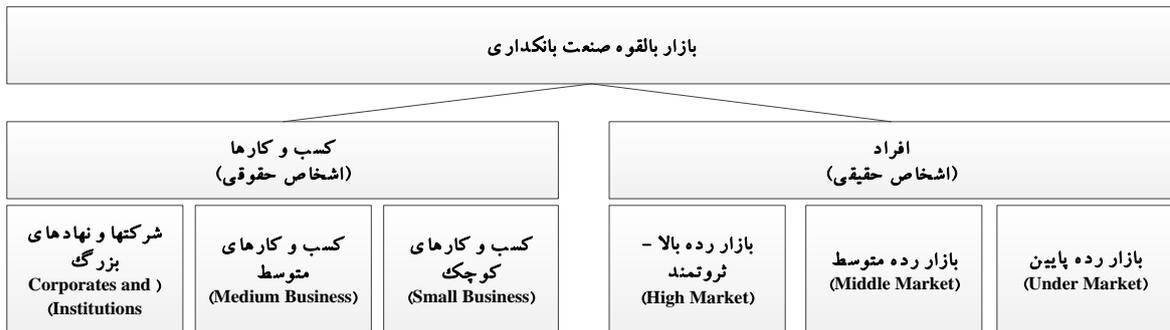
سبک زندگی مشتریان را با توجه به هدف بانک می‌توان به سه بخش زندگی کاری، مدیریت خانواده و فعالیت‌های تفریحی و اوقات فراغت تقسیم بندی کرد. در شکل شماره ۱ فرایند شناسایی مشتری تا حصول نتیجه از این فرایند ترسیم شده است.



شکل ۱: روند شناخت مشتری تا بهبود شاخص های مالی

۲-۲-۵- بررسی بخش بندی گروه‌های مشتریان در بانک‌ها

مطابق با مطالعات صورت گرفته، مشخص شده است که در سطح بسیار کلان، بانک‌ها بازار خود را براساس نوع مشتریان، به دو گروه «افراد»^۸ و «کسب و کارها»^۹ تقسیم کرده‌اند. سپس هر یک از بخشهای کلان را براساس ظرفیت بالقوه ارزش آفرینی برای بانک، به سه گروه «رده پایین»^{۱۰}، «رده متوسط»^{۱۱} و «رده بالا»^{۱۲} طبقه‌بندی نموده و در نهایت، گروه‌های مشتریان و حوزه‌های بانکداری خود را مبتنی با این طبقات تعریف نموده‌اند.



شکل ۲: تقسیم‌بندی کلان گروه‌های مشتریان

۲-۲-۶- گروه مشتریان شخصی^{۱۳} (خرد)

بررسی بانک‌های مختلف نشان داده است که گروه مشتریان شخصی (خرد) متشکل از اشخاص حقیقی^{۱۴} (خرده بازار رده پایین و متوسط افراد) و گاهاً شرکت‌ها و کسب و کارهای کوچک^{۱۵} (به دلیل مشابه بودن بخش اعظمی از نیازهای آنها با نیاز

⁸ Individuals or Consumers

⁹ Businesses

¹⁰ Under Market

¹¹ Middle Market

¹² High Market

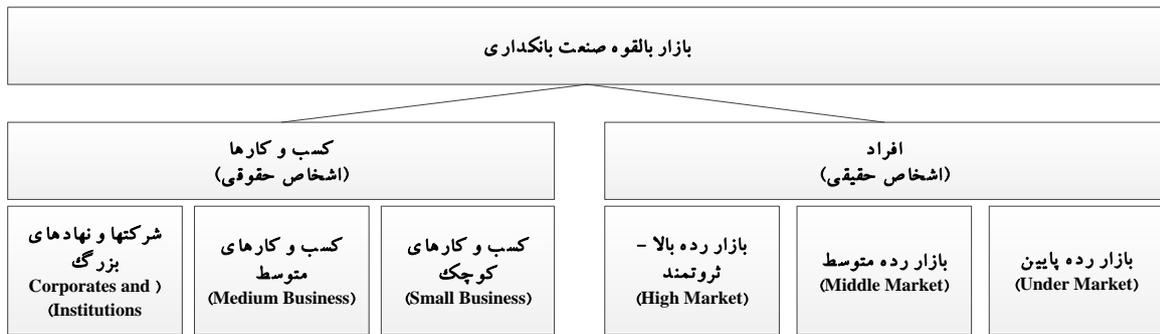
¹³ Personal & Business Customer Group

¹⁴ Individuals

¹⁵ Microenterprises & Micro-Business



افراد حقیقی و تأمین نیازهای آنها توسط محصولات بانکی رایج در بانکداری شخصی) می‌باشد. در حقیقت هر یک از مشتریان این گروه (به غیر از بخش مشتری رده بالا)، از نظر ظرفیت بالقوه ارزش آفرینی برای بانک از ارزش کمتری (نسبت به سایر گروه‌های مشتریان) برخوردار بوده و تعداد آنها در کل بازار زیاد می‌باشد. بنابراین خدمت‌رسانی به این گروه به صورت انبوه صورت گرفته و نیازمند شبکه توزیع (شعب، کانال‌های الکترونیک و ...) بسیار گسترده و تعداد کارکنان بسیار زیاد می‌باشد. [۴]



شکل ۳: تقسیم‌بندی کلان گروه‌های مشتریان

معیارهای متداول بخش بندی مشتریان خرد

عمده معیارهای رایج جهت بخش بندی این گروه از مشتریان عبارتند از:

- معیارهای مرتبط با ارزش اقتصادی مشتریان: مهمترین معیارهای تقسیم‌بندی مشتریان در این حالت به شرح ذیل می‌باشد:

- درآمد ماهانه/سالانه برای مشتریان حقیقی بالقوه
- میزان گردش یا معدل حساب‌های ایشان برای مشتریان کنونی بانک
- وضعیت اقتصادی-اجتماعی^{۱۶}

با توجه به نحوه تقسیم‌بندی گروه‌های مشتریان در بانک‌های خارجی، آشکار است که معیارهای ارزش اقتصادی مشتریان، جزء اصلی‌ترین معیارها برای گروه‌بندی مشتریان خرد محسوب می‌شوند.

- معیارهای جغرافیایی
- معیارهای جمعیت‌شناختی: برخی از مهمترین معیارهای این مدل تقسیم‌بندی عبارتند از:
 - سن
 - جنسیت
 - شغل

¹⁶ Socioeconomics



- مرحله حیات مشتری (رویدادهای زندگی)^{۱۷}: تقسیم بازار براساس مراحل مختلف عمر مشتری
- رویکرد سبک زندگی: این رویکرد، ارزیابی‌کننده رفتار هر یک از مشتریان به تفکیک میزان استفاده و میزان پس‌انداز آنان می‌باشد. این رویکرد در سازماندهی نیازها و محصولات مالی آنان موثر می‌باشد.
- معیارهای ترکیبی مرحله حیات مشتری و رویکرد سبک زندگی
 - فرهنگ‌های قومی
 - شغل و حرفه مشتری
 - تعداد افراد خانواده
- **معیارهای روانشناختی:** این ویژگی‌ها بخصوص زمانی استفاده می‌شود که بانک‌ها بخواهند به گروه‌ها با علایق ویژه (مانند ورزش یا فعالیت‌های تفریحی)، محصولات ویژه را ارائه دهند.
 - ویژگی‌های شخصیتی
 - شیوه زندگی
- **معیارهای رفتاری:**
 - چگونگی استفاده مشتریان از یک محصول یا گروهی از محصولات بانکی
 - نگرش آنان نسبت به عملکرد محصولات و مزایای محصول که توسط مشتریان به عنوان ارزش درک شده از محصول شناخته می‌شود.

۲-۲-۷- گروه مشتریان اختصاصی^{۱۸}

بخش اعظمی از مشتریان این گروه، متشکل از افراد حقیقی مرفه، پردرآمد و ثروتمند (افراد دارای خالص ثروت بسیار بالا)^{۱۹} می‌باشد که نیازهای بانکی و سرمایه‌گذاری پیچیده‌تری نسبت به مشتریان خرد دارند. در حقیقت این گروه از مشتریان، بخشی از بازار رده بالای افراد را تشکیل داده، از نظر ظرفیت بالقوه ارزش‌آفرینی برای بانک از ارزش زیادی برخوردار بوده و تعداد آنها در کل بازار کم می‌باشد.

خدمات ارائه شده به این بازار بیشتر مبتنی بر شخص و نه بازار انبوه می‌باشد. خدمات بانکداری اختصاصی به طور کلی به چهار دسته زیر قابل تقسیم می‌باشند. نیازهای مشتریان این گروه نیز در سطح کلان، در دو محور ذیل مشخص شده -
اند: [۲]

جدول ۳: طبقه‌بندی کلان خدمات ارائه شده به گروه مشتریان اختصاصی

نیازهای مشتریان

خدمات بانکداری اختصاصی

¹⁷ Life Stage (Life Events) Approach

¹⁸ Private Customer Group

¹⁹ High Net Worth Individuals



نیازهای بانکی روزمره	محصولات و خدمات روزمره بانکی (بانکداری خرد)
نیازهای مرتبط بامدیریت دارایی و ثروت	مدیریت دارایی
	خدمات متولی‌گری
	خدمات مشاوره

معیارهای متداول بخش بندی مشتریان اختصاصی

عمده معیارهای رایج جهت بخش بندی این گروه از مشتریان عبارتند از:

- **میزان دارایی‌های قابل سرمایه‌گذاری:** این معیار شامل کلیه دارایی‌های فرد با نقدشوندگی بالا مشتمل بر وجوه نقد، سپرده‌های بانکی، اوراق بهادار و مشارکت، سهام شرکت‌ها، طلا، انواع ارز و ... می‌باشد. به طور معمول با توجه به میزان دارایی‌های قابل سرمایه‌گذاری، حداقل دارایی قابل سرمایه‌گذاری در بخش بانکداری اختصاصی در نظر گرفته می‌شود تا مشتریان با ارائه این حداقل سرمایه به این بخش به عنوان مشتری بانکداری اختصاصی شناخته شوند. در حوزه بانکداری اختصاصی مشتریان براساس میزان دارایی قابل سرمایه‌گذاری به دو تا چهار گروه تقسیم می‌شوند.
- **خالص ارزش دارایی‌ها:** این معیار دربرگیرنده میزان دارایی‌های قابل سرمایه‌گذاری، منهای کلیه دیون و بدهی‌های فرد می‌باشد.
- **میزان درآمد ماهانه یا سالانه:** در تعداد معدودی از بانک‌ها در کشورهای توسعه‌یافته، بخش بندی بازار براساس میزان درآمد حاصل از مشاغل و حرف مشتریان انجام شده است. مبنای و منطق این بخش بندی، درآمد بسیار بالای برخی از مشاغل و اقشار در آن کشورها می‌باشد. برخی از این مشاغل و اقشار عبارتند از هنرمندان، ورزشکاران و قهرمانان مشهور، مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ، پزشکان و جراحان متخصص و صاحبان و مالکان شرکت‌ها. این گروه از مشتریان به دلیل تمرکز بر روی فعالیت‌های اصلی و تخصصی خود، زمان یا دانش و تخصص کافی برای انجام فعالیت‌های مربوط به مدیریت ثروت را به صورت شخصی ندارند.
- **دارایی‌های آتی:** دربرگیرنده دارایی‌هایی است که بسته به شرایط فرد (ارث، موقعیت اجتماعی و شغلی و ...) ممکن است در آینده بدست آورد.

۲-۲-۸- گروه مشتریان تجاری و شرکتی^{۲۰}

این گروه از مشتریان دربرگیرنده مشتریان حقوقی مشتمل بر شرکت‌های متوسط، بزرگ و بسیار بزرگ است. درحقیقت هر یک از مشتریان این بازار، از نظر ظرفیت بالقوه ارزش‌آفرینی برای بانک از ارزش بیشتری نسبت به گروه مشتریان خرد برخوردار بوده و تعداد آنها در کل بازار کم می‌باشد. نکته شایان توجه دیگر اینکه برخی از بانک‌های مطرح در جهان (مثل Wells Fargo)، علاوه بر تقسیم بازار خود بر اساس ظرفیت بالقوه ارزش‌آفرینی برای بانک (شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ)، بخش‌های بازار را براساس صنایع و

²⁰ Corporate & Institution Customer Group



حوزه‌های فعالیت نیز تعریف می‌کنند. در این حالت، بانک‌ها تنها شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ فعال در برخی از صنایع و حوزه‌های اقتصادی، را به عنوان بازار هدف خود انتخاب کرده‌اند.

معیارهای متداول بخش بندی مشتریان شرکتی

عمده معیارهای رایج جهت بخش بندی این گروه از مشتریان عبارتند از:

- **گردش مالی (درآمد) سالانه شرکت:** این معیار دربرگیرنده میزان کل درآمد (فروش) سالانه اشخاص حقوقی و شرکت‌ها می‌باشد. شایان توجه است که با توجه به مطالعات انجام شده بیشتر بانک‌های دنیا (به ویژه در کشورهای اروپایی و آمریکایی)، مشتریان خود را براساس معیار گردش مالی سالانه شرکت، به سه بخش اصلی به شرح ذیل تقسیم می‌کنند.

○ **شرکت‌های کوچک^{۲۱}:** درآمد سالانه کمتر از ۲۵ میلیون دلار در سال

○ **بازار رده متوسط^{۲۲}:** در آمد سالانه بین ۲۵ تا ۵۰۰ میلیون دلار در سال

○ **بازار رده بالا^{۲۳}:** درآمد سالانه بیشتر از ۵۰۰ میلیون دلار در سال

- **اندازه شرکت:** این معیار دربرگیرنده تعداد کارکنان اشخاص حقوقی و شرکت‌ها می‌باشد.
- **مرحله حیات شرکت:** این معیار دربرگیرنده مراحل مختلف چرخه حیات شرکت‌ها و سازمان‌ها (تأسیس، رشد، بلوغ، افول و ...) است. با توجه به اینکه نیازهای بانکی شرکت‌ها در مراحل مختلف چرخه حیات خود متفاوت می‌باشد مشخص بودن این معیار در ارائه خدمات مورد نیاز شرکت‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. در این رابطه می‌توان بیان داشت که در مراحل اولیه چرخه حیات شرکت، نیازهای بانکی شخصی بیشتر از نیازهای تجاری می‌باشد، در حالی که در مراحل بالاتر چرخه حیات، نیازهای تجاری بیشتر از نیازهای شخصی خواهد شد.

۲-۳- ادبیات مطرح در بانکداری جامع

از جمله مهم ترین محورهای تغییر در بانکداری جامع، تقویت مشتری محوری در فرهنگ و فرایندهای بانک است و در گام اول باید نسبت به شناسایی دقیق نیازها و خواسته های آنها اقدام نمود، از این رو طراحی و اجرای فرایند نیازسنجی از مشتریان، پیش نیازی ضروری و گام اول فرایند طراحی پروپوزیشن است. [۴]

می‌توان گفت بطور خلاصه مزایای اجرای بانکداری جامع به شرح ذیل می‌باشد:

- ارائه طیف وسیعی از خدمات سرمایه گذاری و مشاوره ای به مشتریان علاوه بر خدمات متداول سپرده ای و تسهیلاتی

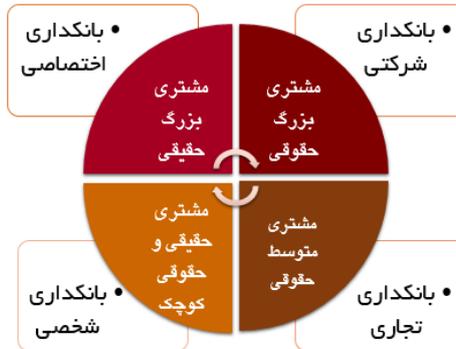
²¹ Small Business

²² Middle Market

²³ High market

- امکان فروش خدمات و محصولات بیشتر زیر چتر یک سوپر مارکت مالی (one-stop shopping)

در نمودار شماره ۳ انواع گروههای مشتریان و ترکیب آنها بیان شده است:



شکل شماره ۴ : گروههای مشتریان

۲-۳-۱- گروههای مشتریان:

بانکداری شرکتی

اهداف اصلی:

- ✓ شناسایی و رفع نیازمندی‌های مالی مشتریان حقوقی بزرگ از طریق ارائه خدمات تخصصی مالی و بانکی مورد نیاز آنها توسط مدیر مشتریان (RM) و تبدیل شدن به شریک تجاری درجه یک آنها
- ✓ کسب سهم بیشتری از عایدی مشتریان شرکتی و عدم تمرکز صرف بر ارائه تسهیلات

بانکداری تجاری

اهداف اصلی:

- ✓ ارائه خدمات و محصولات به شرکت های متوسط
- ✓ ارائه خدمات خزانه داری، بازرگانی، بیمه ای، اعطای تسهیلات، و غیره علاوه بر خدمات معمول بانکی

بانکداری اختصاصی

اهداف اصلی:

بانکداری اختصاصی را می توان به عنوان زیرشاخه بحث کلان تری بنام Wealth Management دانست که عبارت است از: "ارائه خدمات متنوع مالی و سرمایه گذاری به مشتریان متمول" [۵]

خدمات بانکداری اختصاصی (خدمات ویژه بانکی، مدیریت دارایی، کارگزاری، خدمات مشاوره، خدمات تشریفات)

بانکداری شخصی

اهداف اصلی:

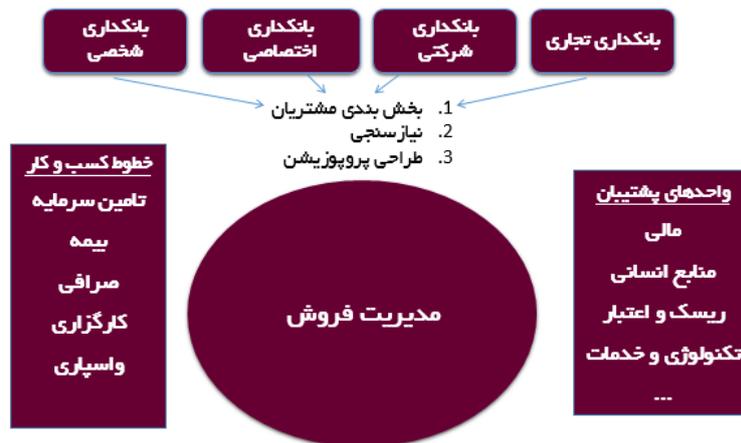
محصولات و خدمات استاندارد به واسطه تعداد انبوه مشتریان تفکیک مشتریان حقیقی بر اساس ارزش آنها و تنظیم شدت روابط با آنها مشخصات این گروه (مشتریان حقیقی یا حقوقی کوچکی هستند که نیازهای آنها در قالب محصولات و خدمات فردی برطرف می‌شود. توانایی و یا تمایل استفاده از بانکداری اختصاصی را ندارند.) [۶] در نمودار شکل ۵ میزان شناخت از مشتری و تعداد مشتری در هریک از گروههای مشتریان مورد بررسی قرار گرفته است:



شکل ۵: گروههای مشتریان (شناخت و تعداد مشتری)

۲-۳-۲- مدل ساختاری بانکداری جامع

مدل ساختاری بانکداری جامع شامل مدلی است که در آن علاوه بر گروههای مشتریان (بانکداری شخصی، تجاری، شرکتی و اختصاصی) خطوط کسب و کار (شرکتهای وابسته که جزیی از کسب و کار هستند) و بخش فروش و واحدهای پشتیبان نیز مدنظر قرار گرفته است.



شکل ۶ : مدل ساختاری بانکداری جامع

در این مدل پس از بخش بندی مشتریان و نیازسنجی آنان، طراحی پروپوزیشن در دستور کار قرار می‌گیرد. بطور کلی می‌توان گفت تعریف پروپوزیشن شامل طرح موارد ذیل می‌باشد:

۱. شناسایی Recognition

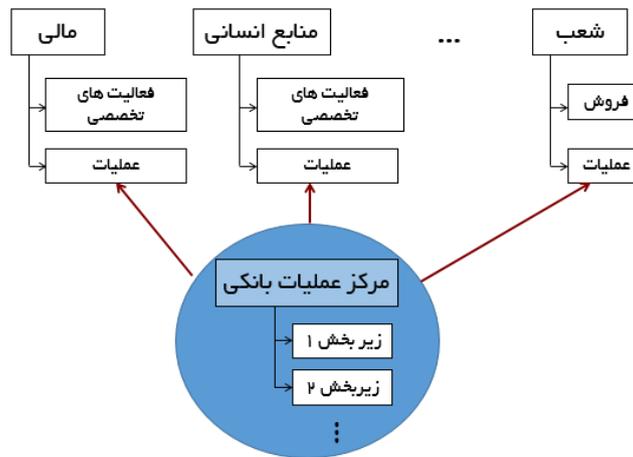
۲. رفتار ویژه Special Treatment

۳. پلتفرم Platform

۴. سبد محصولات Bundled Products

۲-۳-۳- چهارچوب مفهومی مرکز عملیات بانکی

در این بخش مرکز عملیات بانکی بعنوان واحد اجرایی وظایف اجرایی کلیه بخش‌های ساختار بانک را برعهده دارد. این واحد یک واحد متمرکز نبوده و در کلیه ادارات و واحدهای بانک وظیفه اجرای فعالیتها را برعهده دارد. شکل ۵ شماره نحوه عملکرد و فعالیت واحد عملیات را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۷: مرکز عملیات بانکی

۳- روش تحقیق:

این تحقیق با توجه به هدف از انجام آن، از جمله تحقیقات کاربردی است که حاصل آن یافتن نتایج کاربردی در زمینه اجرا و بکارگیری مدل کسب و کار جدید در نظام بانکداری کشور (بانام مدل بانکداری جامع) است. از نقطه نظر چگونگی جمع‌آوری اطلاعات، از نوع تحقیقات توصیفی است چراکه به دنبال جمع‌آوری اطلاعات واقعی و مفصل از پدیده مورد نظر است. همچنین این تحقیق از نوع تحقیقات کتابخانه‌ای محسوب می‌گردد که پژوهشگر با مراجعه به سایتها، روزنامه‌ها و مجلات، و مطالعه مصاحبه صاحب نظران نسبت به جمع‌آوری اطلاعات اقدام نموده و با توجه به تکرار برخی مطالب و استنباط آن موضوع آن را بعنوان یافته بیان می‌نماید. جهت تدوین مبانی نظری و انجام سایر مراحل تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای شامل کتب، مجلات، پایان‌نامه‌های تحصیلی و اینترنت استفاده شده است.

۴- نتیجه‌گیری و جمع‌بندی:

تحولات پیچیده و سریع چند دهه اخیر و نیز شتاب‌گیری روند جهانی شدن موجب شده است تا جوامع گوناگون تلاش کنند تا بیش از پیش خود را برای پذیرش تحول آماده کنند. با افزایش فعالیت بانکها و حضور رقبای جدید در این صنعت و پیچیده شدن متغیرهای اقتصادی و نیازهای جامعه، بکارگیری مدل‌های کسب و کار جدید متناسب با فن‌آوری‌های نوین جهت شناخت بیشتر مشتریان و نیازهایشان اجتناب‌ناپذیر شده است. بطور کلی تنوع در گروههای مشتریان، تنوع درخواستها و نیازهای مشتریان و تنوع در خدمات نظام بانکی، سیستم بانکی را وادار به اولویت‌بندی مشتریان می‌سازد. عدم وجود دسته



بندی مناسب در مشتریان باعث می‌گردد تا بخش زیادی از منابع مالی و انسانی بانکها به مشتریان کم بازده تخصیص یافته و سودآوری بانکها را تحت تاثیر قرار دهد.

یکی از مدل‌های کسب و کار نوین نظام بانکی که با بکارگیری روشهای و فناوری های نوین، موجب بهبود روابط میان مشتریان و بانک شده است، مدل بانکداری جامع می باشد که ضمن بخش بندی مناسب مشتریان به گروههای مشتری (شرکتی، تجاری، شخصی و اختصاصی) ارائه خدمات به مشتریان را با توجه به ارزش مشتری لحاظ نموده و از این بابت مشتریان با ارزش خدمات مناسب تری از سوی بانک دریافت می نمایند. در این رابطه جهت بخش بندی مشتریان و همچنین جهت ارائه خدمات ویژه به مشتریان از روشها و فناوری های نوین در ارتباط با مشتریان استفاده می گردد. از جمله این روشها می توان به ارائه خدمات مشاوره و ارائه گزارشات تحلیلی بصورت غیرحضوری (بعنوان مثال: از طریق ایمیل)، تخصیص مدیررابطه جهت مشتریان برتر (در صورت مراجعه مشتریان ویژه به شعب مدیر رابطه مسئول انجام امور مشتری می باشد)، ارائه تخفیفات و خدمات ویژه شرکتهای وابسته بانکها از جمله خدمات بیمه، کارگزاری، لیزینگ، تامین سرمایه، صرافی و ... با استفاده از سامانه های متمرکز میان بانک و این شرکتهای و بسیاری موارد دیگر که دربردارنده شناخت بانک از مشتری خود می باشد، می توان اشاره کرد.

بطور خلاصه می توان گفت، با توجه به اینکه شعار اصلی بانکداری جامع مشتری محور بودن آن می باشد، لذا با افزایش شناخت نظام بانکی از مشتریان خود، انرژی و توان نظام بانکی صرف مشتریانی می گردد که ارزش بالاتری برای بانک خلق می نمایند و مشتریان دارای ارزش کمتر با بکارگیری استراتژی کاهش هزینه در سیستم بانکی، به سمت خدمات غیرحضوری هدایت می شوند که این امر موجب افزایش کارایی نظام بانکی کشور می گردد.

منابع

- [1] مرکز تحقیقات و برنامه ریزی بانک ملت، نشریه داخلی بانکداری جامع، شماره ۲، بر مبنای گزارشات دفتر استراتژی بانک ملت
- [2] اسماعیل نیا، مصطفی، ۱۳۹۲، بانکداری اختصاصی، انتشارات ادبستان
- [3] جمعی، لیلا، بخش بندی بازار و بررسی رابطه منافع مورد انتظار مشتریان بانکها با ویژگی جمعیت شناختی
- [۴] Divanna, Joseph A., (2004), "The future of retail banking", Palgrave macmillan.
- [۵] The official website of Wells Fargo, <https://www.wellsfargo.com/>.
- [۶] American Bankers Association ,ABA Center for Commercial Lending & Business Banking, (July 2010), " Commercial Insights | Sales and Marketing"



چهارمین همایش سالانه بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت

تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی برج میلاد

۶ و ۷ بهمن‌ماه ۱۳۹۳

www.ebps.ir



کمیته ملی همایش‌ها



انجمن بانکداری الکترونیک

