



مکانیزم‌های عملی خلق ارزش برای مشتریان در حوزه بانکداری شرکتی ایران و بررسی تجارب موفق و چشم اندازهای آینده

دکتر رئوف رابطی

محقق مدرس و مشاور بازاریابی

چکیده

تحولات فضای کسب و کار بانکی، حرکت به سمت رویکردی متفاوت با مشتریان توسط بانکداران را طی سالهای گذشته رقم زد که از آن به عنوان بانکداری جامع یاد می‌شود. براساس چارچوبهای بانکداری جامع مشتریان در حوزه‌های مختلفی بخش‌بندی می‌شوند که یکی از بخشهای مهم آن بانکداری شرکتی است. مخاطب بانکداری شرکتی، اشخاص حقوقی هستند. از جمله مسائل مهم در مدیریت مؤثر این بخش از بازار، خلق ارزش برای این مشتریان است.

در این مقاله پس از بررسی حوزه کاری بانکداری شرکتی و مفهوم ارزش آفرینی برای مشتریان تجارب موفق بانکهای اروپایی در خلق ارزش برای مشتریان حوزه بانکداری شرکتی بررسی گردید. با استفاده از یک تحقیق میدانی از مشتریان و مدیران مرتبط با یکی از بانکهای بزرگ تجاری نظرسنجی به عمل آمد و دیدگاههای آنها در خصوص خلق ارزش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد دیدگاه مشتریان و مدیران در خصوص درجه اهمیت یک سری از متغیرهای تأثیرگذار در خلق ارزش در مواردی از هم فاصله دارد که خود بیانگر عدم درک کامل مشتریان توسط مدیران مرتبط با آنها است.

انعطاف پذیری در بهره‌گیری بانکها از ابزارهای در اختیار در تعامل با مشتریان حوزه بانکداری شرکتی، طراحی خدمات متناسب با کسب و کار و با درک عمیق از فعالیت‌های آنها، افزایش سرعت در ارائه خدمات مختلف بانکی، آشنا سازی مدیران و کارکنان مرتبط سازمانها با خدمات بانکی با یک رویکرد ترویجی (نه آموزشی) تبدیل بانکها به مشاوران امین مشتریان نه صرفاً در حوزه بانکی بلکه در سایر حوزه‌های مالی از جمله پیشنهادات جهت خلق ارزش برای مشتریان در حوزه بانکداری شرکتی می‌باشد.

واژه های کلیدی: بانکداری جامع، بانکداری شرکتی، ارزش آفرینی، کسب و کار مشتریان



مقدمه

فضای کسب و کار بانکی نسبت به گذشته تغییرات زیادی کرده است. رقابت نسبت به گذشته بیشتر است بانکهای بیشتری در جهت کسب سهم بازار و مشتری تلاش می‌کنند. سطح انتظارات مشتریان بالا رفته است آنها علاقه‌مندند که برای تسهیل و تسریع در کسب و کار خود خدمات بانکی و در یک طیف وسیع‌تر خدمات مالی بهتری را با بهره‌گیری از ابزارها و فن‌آوری‌های جدید دریافت نمایند در این شرایط ارتقاء سطح توانمندیهای کارکنان و حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد نیز از جمله دیگر چالشهای بانکداران می‌باشد.

در چنین شرایطی حرکت به سمت ایده جدیدی تحت عنوان بانکداری جامع (Universal Banking) مطرح گردیده دیدگاهی که امکان ارائه خدمات به طیف وسیعی از مشتریان با توجه به تفاوتها و تمایزات آنها را فراهم می‌نماید در این بینش ساختار بانکها به صورت ارگانیک و مشتری مدارانه و با گسترش عدم تمرکز و تفویض اختیار به سطوح پائین تر جهت تسریع و تسهیل در تصمیم گیری‌های مرتبط با مشتریان اصلاح می‌گردد.

جذب منابع و مشتریان بیشتر، ایجاد مکانیزمی دفاعی در مقابل رقبای فعال و اتخاذ رویکردی برای حضور در تمامی حوزه‌های بانکداری از جمله اهداف اصلی راه اندازی بانکداری جامع توسط بانکها بود. اصلاح ساختار بانکها و تبدیل آن از وظیفه مداری به مشتری مداری یکی از گامهای اصلی در این مسیر بوده حوزه‌هایی همچون بانکداری خرد (Retail Banking) بانکداری اختصاصی (Private Banking) بانکداری شخصی (Personal Banking) بانکداری تجاری (Business Banking) و بانکداری شرکتی (Corporate Banking) و ... از جمله زیر بخشهای این حوزه بانکداری به شمار می‌روند که در ساختار سازمانی بانکها ایجاد گردید.

در این مقاله پس از بررسی مفهوم بانکداری شرکتی و ارزش آفرینی مکانیزمهای مختلف برای ارزش آفرینی را مورد بررسی قرار می‌دهیم و سپس تجارب موفق حوزه بانکداری شرکتی در کشورهای اروپایی را که عملاً بانکداری شرکتها از این کشورها شروع گردیده است را مرور می‌کنیم. سپس با توجه به نتایج نظر سنجی صورت گرفته از مشتریان شرکتی و مدیران اجرایی یکی از بانکهای بزرگ تجاری پیشنهادات لازم جهت خلق ارزش برای مشتریان حوزه بانکداری شرکتی در ایران ارائه گردیده است.



بانکداری شرکتی^۱

بانکداری شرکتی یکی از مهمترین زیربخشهای حوزه بانکداری جامع است. بانکداری شرکتی عبارت است از مجموعه خدمات بانکی طراحی شده جهت برآوردن نیازهای ویژه مشتریان شرکتی با توجه به شرایط و مسائل خاص هر کسب و کار.

اهداف اولیه بانکداری شرکتی، افزایش حجم داد و ستد در حوزه شرکتی، ارتقاء سطح رضایت و افزایش ارزش ایجاد شده در این حوزه می‌باشد. گرایش به این سیستم می‌تواند افزایش تعداد مشتریان، کاهش هزینه‌های عملیاتی، کاهش خروج مشتریان، افزایش ارزش افزوده اقتصادی در حوزه شرکتی را به دنبال داشته باشد. همانطور که اشاره شد خلق ارزش برای مشتریان از کلیدی‌ترین اهداف استقرار نظام بانکداری شرکتی است که در ادامه در خصوص مکانیزمهای اجرایی آن بحث خواهیم کرد.

ارزش آفرینی^۲

ارزش آفرینی تعهد تلویحی سازمان به مشتریان است تا مجموعه‌ای ویژه از ارزشها را برای آنها فراهم نمائیم. این خلق ارزش با ابزارهایی همچون قیمت مناسب، کیفیت عالی، ایجاد حق انتخاب، راحتی و سرعت در خرید کالاها و خدمات و ... می‌تواند تجلی پیدا کند.

البته در مسیر ارزش آفرینی برای مشتریان نباید فراموش کرد که باید ۲ عنصر کلیدی دیگر نیز مورد توجه قرار گیرند. عنصر اول داشتن یک الگوی عملیاتی ارزش گرا^۳ است. الگوی عملیاتی ارزش گرا یعنی انتخاب ترکیبی از فرآیندهای کار، نظام مدیریتی، ساختار سازمانی و فرهنگی که شرکت را توانا به انجام تعهد ارزش آفرینی می‌نماید. بر این اساس اگر ارزش آفرینی هدف باشد. الگوی عملیاتی ارزش گرا وسیله رسیدن به این هدف است. عنصر دوم انضباط ارزشی^۴ است. براساس انضباط ارزشی برای خلق ارزش برای مشتریان راه کاری ارائه گردد که با بازار تناسب کافی داشته باشد که معمولاً سازمانها می‌توانند در این مسیر بر یکی از ۳ محور زیر اساسی تمرکز نمایند:

۱- فرآورده‌های برتر:

شرکتهایی که به دنبال فرآورده برترند به دنبال نوآوری در کالا و خدمات نیستند آنها قصد دارند فرآورده‌هایی با بهترین قیمت و کمترین مشکل آفرینی مناسب گروه میانه بازار عرضه کنند.

¹ -Corporate Banking

² -Value Proposition

³ -Value- driven

⁴ -Value- discipline



۲- برتری در فرآورش

شرکتهایی که این رویکرد را دارند بدنبال ساخت فرآورده‌هایی هستند که مرزهای عملکرد کالاها و خدمات را پشت سر بگذارند. تعهد این شرکتها به مشتری، عرضه بهترین فرآورده روز است. در اینجا جهت‌گیری افزایش کارایی فرآورده مدنظر است نه کاهش قیمت‌ها.

۳- تمرکز بر مشتری نوازی

در این حالت تمرکز شرکت بر دیدگاه مشتری و تحویل چیزی است که او دقیقاً خواهان آن است نه چیزی که در بازار هم اکنون آماده است. شرکتهایی که بر این رویکرد تمرکز دارند به عمق نیاز مشتریان دقت می‌کنند و پیام مشخص آنها برای مشتریان این است:

" ما بهترین راه حل را برایتان آماده داریم ما همه توان خود را در دستیابی شما به نتیجه دلخواه از هر خریدی بکار خواهیم گرفت."

تجارب موفق بانکهای اروپایی در ارزش آفرینی برای مشتریان در حوزه بانکداری شرکتی

بانکهای دویچه بانک (Deutsche Bank) و بی ان پی پاریباس (BNP Paribas) بانک برترین بانکهای اروپایی در بخش بانکداری شرکتی هستند. ۵۰ تا ۵۵ درصد از شرکتهای بزرگ اروپایی از خدمات بانکداری شرکتی بانکهای دویچه (Deutsche Bank) و بی ان پی پاریباس (BNP Paribas) استفاده می‌کنند.

مطالعات موسسه تحقیقاتی ASSOCIATES GREENWICH در سال ۲۰۱۳ در خصوص برترین بانکهای اروپا در بخش بانکداری شرکتی نشان می‌دهند، بانکهای (Deutsche Bank) و بی ان پی پاریباس (BNP Paribas) بانک برترین بانکهای اروپایی در بخش بانکداری شرکتی هستند. برخی بر این باورند که حتی رهبری دویچه بانک (Deutsche Bank) در بانکداری اروپا برگرفته از توانمندی و ظرفیتهای این بانک در بخش بانکداری شرکتی است.

این تحقیقات نشان می‌دهد ۵۰ تا ۵۵ درصد از شرکتهای بزرگ اروپایی از خدمات بانکداری شرکتی بانکهای دویچه (Deutsche Bank) و بی ان پی پاریباس (BNP Paribas) استفاده می‌کنند. این دو بانک ضمن رقابت با هم برای کسب مقام اول در بازار اروپا با دیگر رقابایی چون بانکهای RBS و HSBC با ضریب نفوذی معادل ۴۶ درصد و CITI Bank با ضریب نفوذ ۴۱ درصد در حال رقابت‌اند.



مطالعات نشان می‌دهد، بانکهای تراز اول پایه‌های قدرت خود را در کشورهای اصلی خود (مادر) بنا کرده‌اند. با این حال این بانکها موفقیت خود را در دیگر کشورها و در رقابت با دیگر رقبا نیز جستجو می‌کنند. به عنوان مثال بی ان پی پاریباس (BNP Paribas) با ورود به بازار ایتالیا خود را به عنوان سومین بانک شرکتی در این کشور مطرح ساخته است. این بانک در اسپانیا نیز رتبه سوم را داراست. یا به عنوان مثال دیگر بانک دوپچه (Deutsche Bank) در سوئیس پس از کردیت سوییس و UBS دارای بالاترین ضریب نفوذ است. موفقیت بانکهای "دوپچه بانک" و "بی ان پی پاریباس" در بازارهای خارج از کشور خود، به دلیل آن است که آنها می‌توانند مشتریان محلی خود را در خصوص مسائل اصلی و مبتلا به بانکی‌شان و مدیریت نقدینگی حمایت کنند. تحقیقات نشان می‌دهد به دلیل تغییر شرایط و قوانین حاکم در اروپا، شرکت‌های بزرگ تعداد بانکهای خود را کاهش داده‌اند. این در حالی است که در جریان بحران اقتصادی به دلیل نیاز به اعتبار و ریسک بانکها، این شرکتها برای دسترسی به اعتبار و خدمات مناسب، تعداد بانکهای خود را به شدت افزایش داده بودند. در ادامه تجارب موفق بارکلیز و بی ان پی پاریس را بیشتر بررسی می‌کنیم .

۱- بانک بارکلیز

بانکداری شرکتی بازوی اجرایی گروه بارکلیز برای ارائه خدمات به کسب و کارهایی است که بیشتر از ۵ میلیون پوند گردش مالی سالانه دارند. خدمات و محصولات این بانک در حوزه بانکداری شرکتی عبارتند از :

انواع وام، مدیریت ریسک، تأمین مالی کسب و کارها، مدیریت نقدینگی و دارایی و امور مالی فروش و

تلاش برای دسترسی مشتریان به سبد کاملی از خدمات در حوزه بانکداری شرکتی از جمله اقدامات مستمر در حوزه بانکداری شرکتی است. در بانک بارکلیز برای ارائه مشاوره به مشتریان شرکتی از افراد مشاور حرفه‌ای دعوت به کار می‌گردد و از جمله طرحهای ویژه بانک " طرح طول و عرض جغرافیایی " نام دارد.

این طرح در واقع باشگاه مشتریانی است که در ۸ کشور جهان اجراء گردیده است. باشگاه شامل مکانهایی در کشورهای مختلف است که امکان دیدار با مشتریان در سراسر جهان را مقدور می‌سازد. وقتی مشتری به کشوری می‌رفت که دفاتر باشگاه در آنجا دایر است می‌تواند در طول اقامت خود از اتاق جلسات، سیستمها و اتاق کار و ... استفاده نماید. حوزه بانکداری شرکتی در بارکلیز شامل ۶ بخش، محصول، ریسک، عملیات تکنولوژی، منابع انسانی، بازاریابی و ارتباطات است. تعریف مدیر پشتیبانی و ارتباط با مشتریان از اجزاء کلیدی بانکداری شرکتی در بارکلیز است. فروش



محصولات بیشتر با درک کسب و کار مشتری، اصلاح و تطبیق خدمات متناسب با نیاز مشتری از کلیدی‌ترین اقدامات بارکلیز در حوزه ارزش آفرینی برای مشتریان بانکداری شرکتی است.

۲- بانک بی . ان . پی پاریباس (BNP Paribas)

تأمین کلیه خدمات مورد نیاز مشتریان در حوزه بانکداری شرکتی مدنظر این بانک است. خدماتی همچون تأمین مالی کوتاه مدت، خدمات مالی کسب و کار، مدیریت نقدینگی و ... دو تیم در بانکداری شرکتی این بانک وجود دارد: تیم کسب و کار و تیم بازار. تجزیه و تحلیل کسب و کارهای مشتریان، شناسایی فرآیندهای کاری درک عمیق کسب و کار و پیشنهاد وام‌های مورد نیاز متناسب با ساختارهای مالی مشتریان و مشاوره‌های استراتژیک در این حوزه‌ها به مشتریان ارائه می‌گردد.

یکی از سرویس‌های خاص به مشتریان در این بانک مدیریت نقدینگی است. جمع‌آوری وجوه نقد در هر نقطه از دنیا و واریز به حسابهای مشتریان، سپرده گذاری وجوه آنها به نحوی که بیشترین سود به سپرده‌های آنها پرداخت گردد و ایجاد تعادل در دریافتها و پرداختها در حسابهای مختلف آنها از دریافتها و پرداختها در حسابهای مختلف آنها از جمله خدمات این بانک و ارزش آفرینی‌ها در حوزه بانکداری شرکتی برای مشتریان است.

مدیر بانکداری شرکتی این بانک می‌گوید:

خدمات مدیریت نقدینگی را خود شرکتها هم می‌توانند انجام دهند اما این کار مانند آن است که به جای استفاده از خدمات شرکت پست، شما نامه‌هایتان را خودتان ببرید. این کار برایتان پرهزینه مشکل و پر ریسک خواهد بود تا اینکه آن را به کسی بسپارید که متخصص بوده و زیرساختهای لازم برای این کار را دارد. تمرکز بر کسب درآمد برای بانک با دریافت کارمزد خدمات اولویت اول و مقدم بر کسب درآمد از طریق اعطاء تسهیلات است به لحاظ بالا بودن هزینه تأمین منابع از بازار و الزام به رعایت نرخهای استاندارد بازار گرایش به این حوزه برای بانکها پرهزینه و توأم با ریسکهای بالایی است و به این خاطر کمتر به این سمت گرایش پیدا می‌کنند.



مطالعه میدانی از مشتریان حوزه بانکداری شرکتی ایران:

به منظور آگاهی از دیدگاه‌های مشتریان در حوه بانکداری شرکتی و عواملی که می‌تواند برای آنان خلق ارزش کند یک تحقیق میدانی انجام شد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی - پیمایشی می‌باشد. اطلاعات از مشتریان حقوقی یک بانک بزرگ تجاری مستقر در تهران و همچنین مدیران ارائه دهنده خدمت به این مشتریان گردآوری شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه با استفاده از روش عقیده سنجی لیکرت و همچنین انجام مصاحبه عمیق با مشتریان و نهایتاً استفاده از طوفان مغزی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راه کارهای خلاقانه بود.

۷۵ مشتری حقوقی و ۲۰ مدیر در نظرسنجی شرکت کردند اطلاعات پرسشنامه‌ها با استفاده از روشهای آماری توزیع فراوانی و وسیله آزمون فریدمن و با بهره گیری از نرم افزار آماری SPSS وزن دهی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۱- دیدگاه مشتریان

تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده بیانگر آن است که مهمترین خدمات خاص قابل ارائه به مشتریان از دیدگاه مشتریان، اعطای انواع تسهیلات می‌باشد. این عامل با میانگین رتبه (۲۱/۳۹) بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است. دومین درخواست مشتریان تعدیل نمودن کارمزدهای خدمات بانکی بر اساس میانگین مانده طی یک دوره خاص می‌باشد. این عامل میانگین رتبه (۲۰/۰۴) را به خود اختصاص داده است. از دیگر معیارهای مهم به ترتیب اولویت عبارتند از ایجاد باشگاه VIP برای مشتریان طراز اول بانک و برخورداری از مزایای آن با میانگین رتبه (۱۹/۹۹)، تسریع در فرایند صدور ضمانت نامه‌ها و گشایش اعتبارات اسنادی با میانگین رتبه (۱۹/۴۷)، ارسال صورت حساب و انواع گزارشات با استفاده از کانال‌ها و ابزارهای متنوع مورد درخواست مشتری (از قبیل پست الکترونیک، تلفن بانک و ...). با میانگین رتبه (۱۹/۴۵)، تسریع در ارائه انواع خدمات بانکی با ارائه کارت VIP با میانگین رتبه (۱۹/۴۳)، برقراری ارتباط بین حساب جاری و سپرده سرمایه گذاری کوتاه مدت به عنوان حساب پشتیبان با میانگین رتبه (۱۹/۳)، پرداخت سود به مانده حساب جاری بعد از یک سقف معین با میانگین رتبه (۱۹/۲۹) و معافیت از کارمزد صدور حوالجات، بروات و سایر خدمات (مانند هزینه پست و مخابرات) با میانگین رتبه (۱۹/۱۳).

با توجه به موارد بالا بنظر می‌رسد عوامل مالی از اهمیت بسیار زیادی برای مشتریان برخوردار بوده و در عین حال مشتریان بر اساس سطح ارتباط با بانک انتظار دارند به آنها توجه ویژه و متفاوت شود. تسهیل و تسریع در لازم را با توجه کسب و کار آنها در ارائه خدمات داشته باشد. جزئیات سایر دیدگاه‌های آنها در جدول ذیل آمده است:



جدول ۱- میانگین رتبه درخواستهای مشتریان حقوقی از بانک

ردیف	خدمات	میانگین رتبه مشتریان
۱	اعطای انواع تسهیلات	۲۱,۳۹
۲	تعدیل نمودن کارمزد های خدمات بانکی بر اساس میانگین مانده طی یک دوره خاص	۲۰,۰۴
۳	ایجاد باشگاه VIP برای مشتریان طراز اول بانک و برخورداری از مزایای آن	۱۹,۹۹
۴	تسریع در فرایند صدور ضمانت نامه ها و گشایش اعتبارات اسنادی	۱۹,۴۷
۵	ارسال صورت حساب و انواع گزارشات با استفاده از کانال ها و ابزارهای متنوع مورد درخواست مشتری (از قبیل پست الکترونیک، تلفن بانک و ...)	۱۹,۴۵
۶	تسریع در ارائه انواع خدمات بانکی با ارائه کارت VIP	۱۹,۴۳
۷	برقراری ارتباط بین حساب جاری و سپرده سرمایه گذاری کوتاه مدت به عنوان حساب پشتیبان	۱۹,۳
۸	پرداخت سود به مانده حساب جاری بعد از یک سقف معین	۱۹,۲۹
۹	معافیت از کارمزد صدور حوالجات، بروات و سایر خدمات (مانند هزینه پست و مخابرات) این معافیت چه تاثیری بر ادامه فعالیت شما با بانک دارد؟	۱۹,۱۳
۱۰	اولویت در صدور کارت اعتباری برای مشتریان	۱۸,۵۴
۱۱	انتقال وجه از هر حساب مشتری به هر یک از حسابهای بانک با استفاده از یک سیستم امنیتی پیشرفته در سیستم بانکداری اینترنتی	۱۸,۴۱
۱۲	افزایش سقف برداشت از ATM برای مشتریان خاص VIP	۱۷,۸۱
۱۳	ارائه خدمات مشاوره ای خاص (مانند مشاوره مالی و بانکی، حقوقی و...)	۱۷,۳
۱۴	افزایش سقف مبلغ قابل انتقال در بانکداری اینترنتی به جهت بالا بودن حجم تراکنشهای مشتری	۱۷,۰۶
۱۵	ارائه خدمات ارزی، صرافی و بیمه ای	۱۶,۸۹
۱۶	آموزش آشنایی با انواع خدمات بانکی ویژه مشتریان	۱۵,۸
۱۷	فعال سازی تجهیزات ATM و Pos در محل مورد درخواست مشتری	۱۵,۵
۱۸	امکان بهره برداری از مراکز تفریحی، فرهنگی طرف قرارداد بانک در صورت عضویت در باشگاه VIP	۱۵,۴۵
۱۹	فراهم آوردن امکان پرداخت صورت حساب های کارت اعتباری از طریق اینترنت و ATM	۱۵,۳۸
۲۰	امکان فروش اینترنتی محصولات از طریق درگاه پرداخت اینترنتی بانک تجارت برای کلیه کارتهای عضو شتاب	۱۵,۰۱
۲۱	فراهم آوردن امکان پرداخت گروهی قبوض توسط مشتریان در اینترنت بانک (مانند دانشگاهها که قبوض زیادی دارند که باید ماهیانه پرداخت کنند)	۱۴,۷۷
۲۲	خدمت Check Digit جهت جمع آوری وجوه مشتریان شرکتهای بزرگ بصورت مکانیزه (بانک این خدمت را به شرکتهای بزرگی که دارای مشتریان زیادی هستند ارائه می دهد تا بتوانند با یک شناسه خاص که در کلیه شعب قابل شناسایی می باشد تمام وجوه مشتری را در یک حساب جمع آوری و واریز کننده را مشخص نماید).	۱۴,۷
۲۳	اهدای هدایای ویژه در مناسبتهای خاص	۱۳,۷۳



ردیف	خدمات	میانگین رتبه مشتریان
۲۴	صدور کارتهای خاص جهت استفاده در دستگاههای POS در مراکز خاص (مانند سفر کارت که صرفا در مراکز خاص مانند رستورانها، هتلها و ... ارائه می شود)	۱۳,۳۴
۲۵	امکان ایجاد مکانیزم ارائه تخفیف یا خرید اقساطی به دارندگان کارت شتاب تجارت در صورت خرید از دستگاههای POS بانک	۱۲,۷۱
۲۶	انتقال سپرده از شعبه ای به شعبه دیگر با حفظ شرایط سود بنا به درخواست شما	۱۲,۶۱
۲۷	ارائه کارت ATM، خرید و هدیه با Logo مشترک برای کارکنان و یا طراحی خاص مرتبط با صنعت مشتری بصورت گروهی و با هر میزان و هر مبلغ	۱۲,۳۴
۲۸	صدور کارت های اضافی بدهی برای یک حساب بنا به درخواست مشتری (کارت خانواده)	۱۰,۹۲
۲۹	اختصاص صندوق امانات با شرایط ویژه	۱۰,۲۶
۳۰	صندوق قرض الحسنه ویژه (این خدمت به مشتریانی ارائه می شود که بخواهند مبالغی از وجوه خود را به افراد واجد شرایط و با مدیریت بانک وام دهند	۱۰,۱۷
۳۱	انتقال بخشی از سپرده به شخص ثالث با حفظ شرایط سود بنا به درخواست شما	۹,۹۱

۲- دیدگاه مدیران

تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده بیانگر آن است که مهمترین خدمت خاص قابل ارائه به مشتریان از دیدگاه مدیران، تسریع در فرایند صدور ضمانت نامه‌ها و گشایش اعتبارات اسنادی می‌باشد. این عامل با میانگین رتبه (۲۲/۸۱) بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است. این موضوع به این معنی است که از نظر مدیران تسریع فرایند ارائه خدمات از مهمترین خدمات قابل ارائه به مشتریان می‌باشد. دومین مهمترین معیار خدمات خاص قابل ارائه به مشتریان ارزنده انتقال وجه از هر حساب مشتری به هر یک از حسابهای بانک با استفاده از یک سیستم امنیتی پیشرفته در سیستم بانکداری اینترنتی می‌باشد. این عامل میانگین رتبه (۲۱/۰۴) را به خود اختصاص داده است. از دیگر معیارهای مهم به ترتیب اولویت عبارتند از افزایش سقف مبلغ قابل انتقال در بانکداری اینترنتی به جهت بالا بودن حجم تراکنشهای مشتری با میانگین رتبه (۲۰/۴۶)، اولویت در صدور کارت اعتباری برای مشتریان با میانگین رتبه (۲۰/۳۸)، ارسال صورت حساب و انواع گزارشات با استفاده از کانالها و ابزارهای متنوع مورد درخواست مشتری (از قبیل پست الکترونیک، تلفن بانک و ...) با میانگین رتبه (۲۰/۲۷)، برقراری ارتباط بین حساب جاری و سپرده سرمایه‌گذاری کوتاه مدت به عنوان حساب پشتیبان با میانگین رتبه (۲۰/۱۹)، خدمت Check Digit جهت جمع‌آوری وجوه مشتریان شرکتهای بزرگ بصورت مکانیزه با میانگین رتبه (۱۹/۸۱). با توجه به موارد بالا بنظر می‌رسد از دید مدیران عوامل غیر مالی از اهمیت بسیار زیادی برای مشتریان برخوردار می‌باشد.



جدول ۲- میانگین رتبه خدمات خاص قابل ارائه مشتریان ارزنده با توجه به نظر مدیران

ردیف	خدمت	میانگین رتبه مشتریان
۱	تسریع در فرایند صدور ضمانت نامه ها و گشایش اعتبارات اسنادی	۲۲,۸۱
۲	انتقال وجه از هر حساب مشتری به هر یک از حسابهای بانک با استفاده از یک سیستم امنیتی پیشرفته در سیستم بانکداری اینترنتی	۲۱,۰۴
۳	افزایش سقف مبلغ قابل انتقال در بانکداری اینترنتی به جهت بالا بودن حجم تراکنشهای مشتری	۲۰,۴۶
۴	اولویت در صدور کارت اعتباری برای مشتریان	۲۰,۳۸
۵	ارسال صورت حساب و انواع گزارشات با استفاده از کانال ها و ابزارهای متنوع مورد درخواست مشتری (از قبیل پست الکترونیک، تلفن بانک و ...)	۲۰,۲۷
۶	برقراری ارتباط بین حساب جاری و سپرده سرمایه گذاری کوتاه مدت به عنوان حساب پشتیبان	۲۰,۱۹
۷	خدمت Check Digit جهت جمع آوری وجوه مشتریان شرکتهای بزرگ بصورت مکانیزه (بانک این خدمت را به شرکتهای بزرگی که دارای مشتریان زیادی هستند ارائه می دهد تا بتوانند با یک شناسه خاص که در کلیه شعب قابل شناسایی می باشد تمام وجوه مشتری را در یک حساب جمع آوری و واریز کننده را مشخص نماید).	۱۹,۸۱
۸	تسریع در ارائه انواع خدمات بانکی با ارائه کارت VIP	۱۹,۱۹
۹	تعدیل نمودن کارمزد های خدمات بانکی بر اساس میانگین مانده طی یک دوره خاص	۱۹,۱۹
۱۰	پرداخت سود به مانده حساب جاری بعد از یک سقف معین	۱۸,۹۲
۱۱	اعطای انواع تسهیلات خرید خودرو، خرید کالای با دوام ساخت داخل، قرض الحسنه ضروری و ازدواج و جعاله تعمیرات به شما و افراد معرفی شده توسط شما	۱۸,۷۳
۱۲	معافیت از کارمزد صدور حوالجات، بروات و سایر خدمات (مانند هزینه پست و مخابرات) این معافیت چه تاثیری بر ادامه فعالیت شما با بانک دارد؟	۱۸,۵۸
۱۳	فراهم آوردن امکان پرداخت صورت حساب های کارت اعتباری از طریق اینترنت و ATM	۱۷,۷۷
۱۴	امکان فروش اینترنتی محصولات از طریق درگاه پرداخت اینترنتی بانک تجارت برای کلیه کارتهای عضو شتاب	۱۷,۷۳
۱۵	ارائه کارت ATM، خرید و هدیه با Logo مشترک برای کارکنان و یا طراحی خاص مرتبط با صنعت مشتری بصورت گروهی و با هر میزان و هر مبلغ	۱۷
۱۶	فراهم آوردن امکان پرداخت گروهی قبوض توسط مشتریان در اینترنت بانک (مانند دانشگاهها که قبوض زیادی دارند که باید ماهیانه پرداخت کنند)	۱۶,۹۶
۱۷	اهدای هدایای ویژه در مناسبتهای خاص	۱۶,۸۸
۱۸	امکان ایجاد مکانیزم ارائه تخفیف یا خرید اقساطی به دارندگان کارت شتاب تجارت در صورت خرید از دستگاههای POS بانک	۱۶,۴۲
۱۹	ارائه خدمات ارزی، صرافی و بیمه ای	۱۶
۲۰	ایجاد باشگاه VIP برای مشتریان طراز اول بانک و برخورداری از مزایای آن	۱۵,۵۶
۲۱	افزایش سقف برداشت از ATM برای مشتریان خاص VIP	۱۳,۴۶



ردیف	خدمت	میانگین رتبه مشتریان
۲۲	فعال سازی تجهیزات ATM و Pos در محل مورد درخواست مشتری	۱۳,۴۶
۲۳	ارائه خدمات مشاوره ای خاص (مانند مشاوره مالی و بانکی، حقوقی و...)	۱۳,۱۲
۲۴	آموزش آشنایی با انواع خدمات بانکی ویژه مشتریان	۱۲,۷۷
۲۵	انتقال سپرده از شعبه ای به شعبه دیگر با حفظ شرایط سود بنا به درخواست شما	۱۱,۷۳
۲۶	صدور کارتهای خاص جهت استفاده در دستگاههای POS در مراکز خاص (مانند سفر کارت که صرفاً در مراکز خاص مانند رستورانها، هتلها و ... ارائه می شود)	۱۱,۱۹
۲۷	اختصاص صندوق امانات با شرایط ویژه	۱۰,۵
۲۸	صدور کارت های اضافی بدهی برای یک حساب بنا به درخواست مشتری (کارت خانواده)	۱۰,۳۸
۲۹	صندوق قرض الحسنه ویژه (این خدمت به مشتریانی ارائه می شود که بخواهند مبالغی از وجوه خود را به افراد واجد شرایط و با مدیریت بانک وام دهند	۹,۱۹
۳۰	انتقال بخشی از سپرده به شخص ثالث با حفظ شرایط سود بنا به درخواست شما	۸,۸۸
۳۱	امکان بهره برداری از مراکز تفریحی، فرهنگی طرف قرارداد بانک در صورت عضویت در باشگاه VIP	۷,۳۱

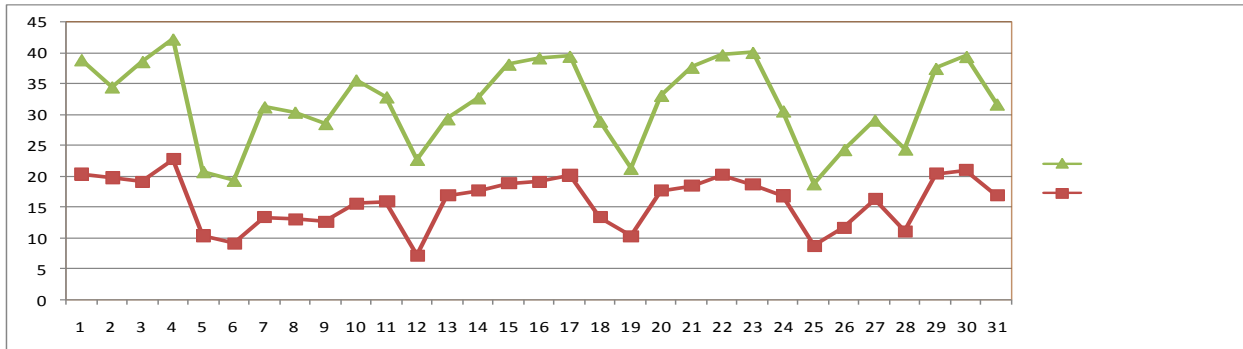
جدول ۳- مقایسه دیدگاههای مدیران و مشتریان

ردیف	خدمات	میانگین رتبه مدیران	میانگین رتبه مشتریان
۱	اولویت در صدور کارت اعتباری برای مشتریان	۲۰,۳۸	۱۸,۵۴
۲	خدمت Check Digit جهت جمع آوری وجوه مشتریان شرکتهای بزرگ بصورت مکانیزه (بانک این خدمت را به شرکتهای بزرگی که دارای مشتریان زیادی هستند ارائه می دهد تا بتوانند با یک شناسه خاص که در کلیه شعب قابل شناسایی می باشد تمام وجوه مشتری را در یک حساب جمع آوری و واریز کننده را مشخص نماید).	۱۹,۸۱	۱۴,۷
۳	تسریع در ارائه انواع خدمات بانکی با ارائه کارت VIP	۱۹,۱۹	۱۹,۴۳
۴	تسریع در فرایند صدور ضمانت نامه ها و گشایش اعتبارات اسنادی	۲۲,۸۱	۱۹,۴۷
۵	اختصاص صندوق امانات با شرایط ویژه	۱۰,۵	۱۰,۲۶
۶	صندوق قرض الحسنه ویژه (این خدمت به مشتریانی ارائه می شود که بخواهند مبالغی از وجوه خود را به افراد واجد شرایط و با مدیریت بانک وام دهند	۹,۱۹	۱۰,۱۷
۷	افزایش سقف برداشت از ATM برای مشتریان خاص VIP	۱۳,۲۶	۱۷,۸۱
۸	ارائه خدمات مشاوره ای خاص (مانند مشاوره مالی و بانکی، حقوقی و...)	۱۳,۱۲	۱۷,۳
۹	آموزش آشنایی با انواع خدمات بانکی ویژه مشتریان	۱۲,۷۷	۱۵,۸



۱۹,۹۹	۱۵,۶۵	ایجاد باشگاه VIP برای مشتریان طراز اول بانک و برخورداری از مزایای آن	۱۰
۱۶,۸۹	۱۶	ارائه خدمات ارزی، صرافی و بیمه ای	۱۱
۱۵,۴۵	۷,۳۱	امکان بهره برداری از مراکز تفریحی، فرهنگی طرف قرارداد بانک در صورت عضویت در باشگاه VIP	۱۲
۱۲,۳۴	۱۷	ارائه کارت ATM، خرید و هدیه با Logo مشترک برای کارکنان و یا طراحی خاص مرتبط با صنعت مشتری بصورت گروهی و با هر میزان و هر مبلغ	۱۳
۱۵,۰۱	۱۷,۷۳	امکان فروش اینترنتی محصولات از طریق درگاه پرداخت اینترنتی بانک تجارت برای کلیه کارتهای عضو شتاب	۱۴
۱۹,۲۹	۱۸,۹۲	پرداخت سود به مانده حساب جاری بعد از یک سقف معین	۱۵
۲۰,۴	۱۹,۱۹	تعدیل نمودن کارمزد های خدمات بانکی بر اساس میانگین مانده طی یک دوره خاص	۱۶
۱۹,۳	۲۰,۱۹	برقراری ارتباط بین حساب جاری و سپرده سرمایه گذاری کوتاه مدت به عنوان حساب پشتیبان	۱۷
۱۵,۵	۱۳,۴۶	فعال سازی تجهیزات ATM و POS در محل مورد درخواست مشتری	۱۸
۱۰,۹۲	۱۰,۳۸	صدور کارت های اضافی بدهی برای یک حساب بنا به درخواست مشتری (کارت خانواده)	۱۹
۱۵,۳۸	۱۷,۷۷	فراهم آوردن امکان پرداخت صورت حساب های کارت اعتباری از طریق اینترنت و ATM	۲۰

ردیف	خدمات	میانگین رتبه مدیران	میانگین رتبه مشتریان
۲۱	معافیت از کارمزد صدور حوالجات، بروات و سایر خدمات (مانند هزینه پست و مخابرات) این معافیت چه تاثیری بر ادامه فعالیت شما با بانک دارد؟	۱۸,۵۸	۱۹,۱۳
۲۲	ارسال صورت حساب و انواع گزارشات با استفاده از کانال ها و ابزارهای متنوع مورد درخواست مشتری (از قبیل پست الکترونیک، تلفن بانک و ...)	۲۰,۲۷	۱۹,۴۵
۲۳	اعطای انواع تسهیلات	۱۸,۷۳	۲۱,۳۹
۲۴	اهدای هدایای ویژه در مناسبتهای خاص	۱۶,۸۸	۱۳,۷۳
۲۵	انتقال بخشی از سپرده به شخص ثالث با حفظ شرایط سود بنا به درخواست شما	۸,۸۸	۹,۹۱
۲۶	انتقال سپرده از شعبه ای به شعبه دیگر با حفظ شرایط سود بنا به درخواست شما	۱۱,۷۳	۱۲,۶۱
۲۷	امکان ایجاد مکانیزم ارائه تخفیف یا خرید اقساطی به دارندگان کارت شتاب تجارت در صورت خرید از دستگاههای POS بانک	۱۶,۴۲	۱۲,۷۱
۲۸	صدور کارتهای خاص جهت استفاده در دستگاههای POS در مراکز خاص (مانند سفر کارت که صرفا در مراکز خاص مانند رستورانها، هتلها و ... ارائه می شود)	۱۱,۱۹	۱۳,۲۴
۲۹	افزایش سقف مبلغ قابل انتقال در بانکداری اینترنتی به جهت بالا بودن حجم تراکنشهای مشتری	۲۰,۴۶	۱۷,۰۶
۳۰	انتقال وجه از هر حساب مشتری به هر یک از حسابهای بانک با استفاده از یک سیستم امنیتی پیشرفته در سیستم بانکداری اینترنتی	۲۱,۰۴	۱۸,۴۱
۳۱	فراهم آوردن امکان پرداخت گروهی قبوض توسط مشتریان در اینترنت بانک (مانند دانشگاهها که قبوض زیادی دارند که باید ماهیانه پرداخت کنند)	۱۶,۹۶	۱۴,۷۷



نمودار ۱: مقایسه ای میانگین رتبه مشتریان و مدیران

مقایسه دیدگاه‌های مشتریان و اولویتهای مورد نظر آنها با دیدگاههای مدیران فاصله بین این دیدگاهها در برخی از موارد را نشان میدهد. مشتریان مزایای مالی قابل لمس را مورد توجه بیشتری قرار داده در حالی که مدیران بیشتر بر تسهیل فرایندهای کاری و تسریع در ارائه خدمات تمرکز دارند. در حالی که مشتریان علاقه‌مندی خود را برای عضویت در باشگاه و استفاده از مزایای مختلف آن ابراز کرده‌اند و جزء اولویتهای بالای آنها محسوب می‌گردد از دید مدیران اولویت باشگاه و جذابیت آن برای مشتریان کمتر است. این امر بیانگر آن است که حداقل در این حوزه‌ها باید مدیران شناخت بیشتری از علائق مشتریان و در خواستها و اولویتهای مورد نظر آنها داشته باشند.



نتیجه گیری و پیشنهادات

مطالعه صورت گرفته در مورد مشتریان شرکتی در این تحقیق جهت گیری‌های مشخصی به شرح ذیل را برای راه اندازی بانکداری شرکتی در ایران بدست می‌دهد که توجه به آنها می‌تواند در اجرای این رویکرد که امروزه به عنوان یک الزام در فضای رقابتی شبکه بانکی در آمده مفید باشد. این پیشنهادات بر اساس مفهومی از ارزش آفرینی است که در ابتدا این نوشتار مورد تاکید قرار گرفت. "تعهد تلویحی سازمان به مشتریان برای ایجاد ارزشهای مورد درخواست با ابزارهایی همچون قیمت مناسب در ارائه خدمات کیفیت عالی ایجاد حق انتخاب و..."

۱- مشتریان شرکتی انتظار دارند متناسب با سطح ارتباط خود با بانکها بتوانند از نرخهای ارائه خدمات متفاوت بهرمنند شوند. به عبارت دیگر انعطاف پذیری در نرخهای ارائه خدمات (سود سپرده‌ها - کارمزدهای دریافتی - اعطای تسهیلات و...) از جمله اولویتهایی است که باید مورد توجه بانکها قرار گیرد. تحقق این امر اگرچه به لحاظ برخی از محدودیتهای قیمت‌گذاری به لحاظ دستوری بودن برخی از نرخها توسط ارکان نظارتی بر بانکها با محدودیتهایی همراه است اما در یک دامنه تعریف شده قابل اجرا است.

۲- مشتریان انتظار دارند که در قبال تعاملات خود با بانکها در دراز مدت متفاوت دیده شوند. لازمه پاسخ دادن به این انتظار ایجاد نظام اطلاعاتی از مشتریان است که ضمن ثبت کلیه تعاملات مشتریان در آن شناسائی مشتریان در تمامی بخشهای بانک امکان پذیر و در عین حال رفتارهای متناسب را موجب گردد. مدیران ارتباط با مشتری یا مدیران حساب که در حوزه بانکداری شرکتی یکی از ارکانهای اصلی محسوب میشوند جریان ارتباط با مشتری را تسهیل و این انتظار مشتری را به نحو مطلوب پاسخ میدهند.

۳- سرعت در ارائه خدمات از جمله مهمترین عناصر تامین رضایت مشتریان در بهره‌گیری از خدمات بانکی است. در این مسیر بانکها باید بر روی چهار محور تمرکز جدی داشته باشند:

الف- توسعه بانکداری الکترونیکی ویژه مشتریان حقوقی. این حوزه با توجه به بستر سازیهایی که در سالهای اخیر در این حوزه انجام شده کاملا امکان پذیر است. گو اینکه برخی از بانکها در این بخش حرکت‌های بسیار خوبی را انجام داده‌اند که باید تداوم داشته باشد.

ب- ساده سازی فرآیند ارائه خدمات و بازنگری در برخی از پروسه‌هایی که متاسفانه در حال حاضر زمان بر است.

ج- تفویض اختیارات بیشتر به حوزه‌های اجرائی که طبیعتا برای کاهش ریسکهای مترتبه مکانیزمهای مورد نیاز باید طراحی گردد.



د- اصلاح ساختار سازمانی و کاهش لایه‌های سلسله مراتبی بانکها که امکان تصمیم‌گیری سریع را در مواردی که نیازمند اخذ مجوزهایی از ارکان ارشد است بوجود آورد. جالب است که در برخی از بانکهای کشور حرکت اصلاح ساختار خلاف جهت گیری مورد اشاره شکل گرفته است.

۴- ارائه خدمات متناسب با کسب و کارهای مشتریان شرکتی. در ارتباط با خدمات مشتریان در حوزه بانکداری شرکتی توجه به دو رویکرد ذیل توصیه میشود:

الف- طراحی خدمات استاندارد ویژه کلیه مشتریان حوزه شرکتی.

ب- خدمات متناسب با کسب و کارهای مشتریان است. ماموریت این گروه طراحی خدمات سفارشی متناسب با هر کدام از مشتریان شرکتی است.

در هر دو حالت توصیه به بانکها راه‌اندازی تیم مرکب از کارشناسان حوزه‌های مختلف برای تجزیه و تحلیل کسب و کارهای مشتریان از نزدیک است. این تیم باید علاوه بر اشراف کامل بر خدمات بانکی و ظرفیتهای خلق محصولات جدید از خلاقیت کافی برخوردار بوده و توسط افراد مسلط به مکانیزم‌های رهبری تیم خلاق راهبری شوند.

معرفی شاخص موفقیتی در این حوزه نیز میتواند برای بانکها مفید باشد. شاخصی که البته با این فرض که معرفی خدمات به مشتریان صورت گرفته باشد. این شاخص عبارت است از مقایسه خدمات طراحی شده و تعداد خدمات فروش رفته (خدماتی که مشتریان از آن استفاده می‌نمایند).

۵- آموزش کاربردی خدمات طراحی شده به مشتریان با استفاده از روشهای ترویجی.

نتایج این تحقیق و ملاقاتها و مذاکرات مکرر نگارنده با مدیران ارشد و مدیران مالی شرکتها نشان میدهد که بسیاری از خدمات بانکها برای آنها ناشناخته است و جالب اینکه در بسیاری از این موارد بعد از آشنائی با خدمت یا به همان صورت موجود خواهان آنها شده و یا اصلاحات جزئی مورد درخواستشان بوده است.

اشتباه دیگری که بعضا دیده می‌شود آشنائی مشتریان با خدمات بانکی با روشهای آموزشی متداول انجام می‌شود. در حالی که آشنا نمودن مشتریان حقوقی بانکها با خدمات بانکی نیازمند استفاده از روشهای ترویجی (extention) است. روشهایی که امکان فراگیری مباحث فنی و تخصصی و خدمات بانکی را با روشهای ساده برای مدیران امکان پذیر می‌سازد. (مشابه روشی که در آموزش تکنیکهای کشاورزی در ایران و جهان سابقه دارد) در این بخش باید حوزه‌های آموزش بانکها به صورتی تخصصی با این تکنیکها آشنا و به حوزه‌های آموزش و ترویج خدمات بانکی تبدیل شوند.



۶- خدمات حوزه بانکداری شرکتی درعین حالی که باید به طور مستقل و با توجه به کسب و کارهای سازمانها ارائه گردد با توجه به نقش مدیران و کارکنان در انتخاب بانک و گرایش به یک بانک خاص باید خدمات ویژه مدیران و کارکنان در چابوب بانکداری خرد نیز دیده شود. در این حوزه طبیعتا باید بر اساس سطح و نوع تعاملات بانک با سازمان خدمات حوزه بانکداری خرد نیز به صورتی متفاوت و با مزبتهای خاص دیده شود.

۷- نظرسنجی صورت گرفته از مشتریان و بررسی تجارب موفق بانکهای خارجی بیانگر آن است که مشتریان انتظار دارند بانکها براساس تخصص و توانمندیهای که دارند در نقش مشاور و راهنمای آنها ظاهر شوند و حتی حاضرند از بابت این نوع خدمات هزینه‌هایی را هم بپردازند. این امر رویکردی صحیحی را که بسیاری از بانکهای موفق دنیا برگزیده‌اند و کسب درآمدهای کارمزدی را برای بانکهای کشور میتواند بدنبال داشته باشد قابلیتی که هم اکنون در برخی از بانکهای کشور (به ویژه در بانکهای با سابقه بیشتر) غالبا بلا استفاده است. البته در این میان توجه به موارد زیر نیز ضروری است:

الف- خدمات مشاوره‌ای مورد انتظار مشتریان حوزه بانکداری شرکتی در مواردی فراتر از خدمات بانکی است مواردی همچون مشاوره‌های سرمایه‌گذاری و بیمه‌ای و ... که دراین باب باید توانمندیهای لازم در بانک ایجاد گردد.

ب- آموزشهای تخصصی برای ارائه مشاوره به مشتریان و همچنین حاکم کردن تفکر و نگاه مشتری مدارانه در پرسنل فعال در این حوزه ضروری است. این ضرورت زمانی بیشتر احساس میشود که بدانیم سابقه چنین تعاملاتی با مشتریان در سیستم بانکی کشور وجود ندارد.

ج- ویژگی خاص بازاریابی خدمات بانکی این است که ارائه دهنده خدمت همراه خدمت است و احساس رضایت مشتریان از خدمت و ارائه خدمات استاندارد و یک پارچه به ایفای نقش صحیح کارکنان در شبکه گسترده بانک بستگی دارد به این لحاظ باید تمهیدات لازم برای ارائه خدمات با کیفیت و یک پارچه به عمل آید. نظر سنجی‌های به عمل آمده از مشتریان درخواست آنها را مبنی بر ارائه خدمات مناسب در کل شبکه بانک و داشتن توجه لازم توسط تمام واحدهای بانک و ارائه خدمات باکیفیت مستمر را در بردارد.

۸- ارتباط نزدیک بانک با مشتریان از دیگر موارد خلق ارزش برای مشتریان مشتریان است. مدیران ارتباط نقش کلیدی در این حوزه دارند اما در کنار این افراد مکانیزمهای مناسبی باید تدبیر گردد که مدیران ارشد نیز از نزدیک با مشتریان تعامل داشته باشند.

۹- تجزیه و تحلیل وضعیت " صنعت " مشتریان در حوزه بانکداری شرکتی از جمله مسائل مهمی است که توسط بخشهای تحقیق و توسعه بانکها و حوزه بازاریابی به طور مستمر باید صورت گیرد. این بررسی نه تنها در انتخاب



بازارهای هدف بانک به عنوان تصمیمی استراتژیک حائز اهمیت است بلکه در تنظیم تعاملات بانک با مشتریان حقوقی در حوزه بانکداری شرکتی بسیار حائز اهمیت است. از جمله انتظارات مشتریان درک آنها توسط بانکها در شرایط خاص و به ویژه در بحرانها است که توقع دارند بانکها به کمک بیایند.

۱۰- استقرار فرایند چهار مرحله‌ای خلق ارزش برای مشتریان به شرح ذیل:

الف- شناسایی عوامل خلق ارزش برای مشتریان با سوال از خود آنها.

ب- انتخاب ارزشهایی که میخواهید خلق کنید با توجه به نظرات مشتریان امکانات بانک و هزینه - منفعت.

ج- شناسایی بخشهای از بازار و مشتریان که باید در مقایسه با رقبا دارای مزیت رقابتی بیشتری باشیم.

د- اجرا و عملیاتی کردن خلق ارزش با تمرکز بر مشتریان جذابتر.



منابع و مأخذ:

۱- ترسی، مایکل. ۱۳۸۴، راهکارهای پیش‌تازان بازار، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، چاپ سوم، تهران، خدمات فرهنگی رسا

۲- آلن، مارتین، ۱۳۹۲، بانکداری شرکتی، جزوه آموزشی منتشر شده دوره تخصصی بانکداری شرکتی، ۴۰-۶۰
3-Ernest & Young.(2013), Successful Corporate banking, *Report of Research*, EPGM Limited, 20-26