



بازاریابی بانکی به زبان خودمانی

هر روز مدیران زیادی از کار برکنار می شوند و افراد زیادی کار خود را از دست می دهند و این امر دلایل مختلفی دارد اما مهمترین مساله در عدم جذب مشتری و کاهش فروش در سازمانی است که آن شخص در آنجا کار می کند.

در کنار تمام عواملی که باعث عدم موفقیت یک سازمان می شود قطعاً مساله ی آموزش یکی از بنیادی ترین و مهمترین عوامل در رشد یا سقوط یک سازمان به حساب می آید.

بازاریابی بانکی

به زبان خودمانی

علی جاوید

مدرس و مشاور کسب و کار و بازاریابی

گام هایی ۱۰۰ درصد عملی برای مدیران،
رؤسا و کارمندان بانک ها

علی جاوید



علی جاوید مدیر سایت و مدرسه کسب و کار اوستا و دارای مدرک DBA و MBA است، او به شرکت ها، سازمان ها و اشخاص کمک می کند تا به اهداف شخصی و سازمانی شان برسند. www.movafaghyat.com



2 بازاریابی بانکی به زبان خودمانی

به نام او

movafaghyat.com



سرشناسه	: جاوید، علی، ۱۳۶۵ -
عنوان و نام پدیدآور	: بازاربایی بانکی به زبان خودمانی (گام‌هایی ۱۰۰ درمد عملی برای مدیران، روسا و کارمندان بانک‌ها) / علی جاوید ؛ به سفارش مدرسه کسب و کار اوستا.
مشخصات نشر	: تهران: رامان سخن، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۸ ص.؛ ۱۴/۲۱×۵/۵ س.م.
فروست	: مدیریت.
شابک	: 978-600-7661-19-2
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: بانک و بانکداری -- بازاربایی
موضوع	: Bank marketing
موضوع	: بانک و بانکداری -- خدمات مشتری
موضوع	: Banks and banking -- Customer services
موضوع	: آگهی‌های تبلیغاتی -- بانک و بانکداری
موضوع	: Advertising -- Banks and Banking
موضوع	: بانک و بانکداری -- ایران
موضوع	: Banks and banking -- Iran
شناسه افزوده	: مدرسه کسب و کار اوستا
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۵ ج۲ ب/ ۱۶ HG۶
رده بندی دیویی	: ۳۳۲/۱۰۶۸۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۲۸۰۲۲۰

movafag

بازاریابی

بانکی

به زبان خودمانی

علی جاوید

گام هایی 100 درصد عملی برای مدیران ، روسا و کارکنان

انتشارات رامان سخن

بازاریابی بانکی به زبان خودمانی

گام هایی 100 درصد عملی برای مدیران ، روسا و کارمندان بانکها

علی جاوید

چاپ اول 1395 – 3000 نسخه

قیمت : 15500 تومان

صحافی و چاپ : شرکت چاپ بصیرت

حروفچینی و ویراستاری : سحر غلامی – ناهید جاوید

مدرسه کسب و کار اوستا www.movafaghyat.com

آدرس ناشر : تهران ، خیابان محبوب مجاز، خیابان خرمشهر جنوبی ، کوچه وزیری

تماس با ناشر: 09149813927

www.ketab89.ir

کلیه حقوق مادی و معنوی این کتاب محفوظ و متعلق به مولف می باشد

تقدیم به

تمام جویندگان حقیقی مسیر موفقیت

و تمام مدیرانی که فقط به دنبال مدیریت نیستند و در
راستای تبدیل به رهبرانی بزرگ دوشادوش و پیشاپیش
همکاران و نیروهایشان به پیش می‌تازند.

movafaghyat.com

پیشگفتار

هر روز مدیران زیادی از کار برکنار می شوند و افراد زیادی کار خود را از دست می دهند و این امر دلایل مختلفی دارد اما مهمترین مساله در عدم جذب مشتری و افزایش فروش در سازمانی است که آن شخص در انجا کار می کند.

یقیناً شما می خواهید از افراد موفق باشید که هدفمند بوده و به دنبال کسب نتایج مثبت و بزرگ برای خود و سازمانتان هستید زیرا اکنون این کتاب را در دست دارید. از این بابت به شما تبریک می گویم.

در هر سال در دنیا بانک های مختلفی ایجاد می شوند و بانک های زیادی هم ورشکست شده و یا به دلایل مختلف تعطیل می شوند، در چند سال اخیر نمونه هایی از موسسات بانکی در کشور ما نیز دچار بحران های سنگینی شدند و می بایست تحقیقاتی وسیع در مورد چرایی این اتفاقات صورت پذیرد، اما در کنار تمام عواملی که باعث عدم موفقیت یک سازمان می شود قطعاً مساله آموزش یکی از بنیادی ترین و مهمترین عوامل در رشد یا سقوط یک سازمان به حساب می آید.

متأسفانه مبحث بازاریابی در سیستم بانکی ایران تا حدود زیادی نادیده انگاشته شده است و بدلیل نوع نگاه سیستم بانکی به اشخاص جامعه تا چند سال اخیر اقدام خاصی در حوزه مشتری مداری انجام نمی شد اما خوشبختانه با حضور بانک های خصوصی فضا تا حدودی تغییر کرد و بانک ها نگاه خود را از ارباب رجوع به مشتری تغییر دادند اما همچنان اقدام مفیدی در این زمینه انجام نمی دهند.

در چند سال گذشته تعدادی از بانک ها توجه بیشتری به بازاریابی بانکی نموده اند و تغییرات قابل ملاحظه ای را ایجاد کرده اند اما در این میان یک عامل همچنان موجب ضعف سیستم بانکی کشور ما شده است و آن چیزی نیست جز نیروی متخصص و دارای

مهارت های لازم برای سیستم بانکی. این امر را از برخورد های نادرست و بعضا نادرست کارمندان بعضی از شعب و حتی روسا یا مدیران یک بانک می توان دریافت. برای حل مشکل اکثر بانک ها پیشنهاد اول این است که به مقوله بازاریابی بانکی اهمیت ویژه ای قایل شوند و نسبت به ایجاد واحد های بازاریابی اقدام نموده و از مشاورین این حوزه استفاده لازم را ببرند و در کنار این ها می بایست بر آموزش پرسنل خود اهتمام ویژه ای بورزند زیرا تمام عملیات بازاریابی با عملکرد نادرست یک بانکدار که با مشتری رودروست، به هدر خواهد رفت.

در این کتاب تلاش کرده ام با بررسی و تحلیل وضعیت بانک های داخلی و تعدادی از بانک های خارجی مشکلات اساسی سیستم بانکی کشور را یافته و برای آن راه حل های کاربردی ارائه نمایم. با تجربه حدود 7 سال در سیستم بانکی و خدمت در بخش های مختلف و آشنایی نسبی با عملکرد اکثر واحدهای بانکی تصمیم به جمع آوری و تدوین مطالبی گرفتم که شاید بتواند در فقدان منابع کاربردی در حوزه بازاریابی بانکی قدمی مثبت هرچند کوچک باشد.

یقینا هیچ تلاشی بی نقص نخواهد بود، بنابراین از تمام خوانندگان و صاحب نظران گرانقدر تقاضا دارم نظرات و پیشنهادات خود را از طریق ایمیل javid@movafaghyat.com به اینجانب اعلام نمایید تا در چاپ های بعدی اصلاح شود. همچنین می توانید یا از طریق سایت های زیر با من در ارتباط باشید.

سایت مدرسه کسب و کار اوستا www.movafaghyat.com

سایت شخصی من www.alijavid.ir

علی جاوید

بهار 1395

فهرست مطالب

- فصل اول - مدیریت کافی نیست ----- 11
- فصل دوم - بازاریابی در بانک ----- 58
- فصل سوم - بازاریابی در شعب ----- 81
- فصل چهارم - بازاریابی رابطه‌ای ----- 91
- فصل پنجم - اصول و فنون مذاکره ----- 118
- فصل ششم - شناسایی مشتریان ----- 148

movafaghyat.com

فصل اول

دیگر مدیریت کافی نیست

در عصر کنونی، که عصر اطلاعات و ارتباطات نامیده می‌شود، مدیران شرکت و سازمان‌ها برای اداره‌ی موفق سازمان خود و باقی ماندن در عرصه رقابت نیازمند رویکردهای جدیدی در تمام حوزه‌های کسب‌وکار خود هستند.

عنوان این فصل را "دیگر مدیریت کافی نیست" گذاشته‌ام زیرا در شرایط کنونی پیروی از رویه‌های مرسوم مدیریت، برای اداره‌ی امور شرکت‌ها، کافی نیست

بررسی تعداد زیادی از شرکت‌های بزرگ و موفق تفاوت بزرگی را با دیگر سازمان‌ها آشکار کرد و آن‌هم وجود رهبری در رأس و در لایه‌های مختلف آن سازمان است. اکثر شرکت‌ها و سازمان‌های موفق و حتی اکثر جنبش‌های بزرگ و ماندگار و انقلاب‌ها در طول تاریخ مرهون وجود یک رهبری کاریزماتیک و در رأس شرکت یا جنبش بوده است که توانسته اثری ماندگار از خود بر جای بگذارد.

اکنون برای اداره‌ی سازمان‌ها و افراد شاغل در آن، مدیریت به‌تنهایی پاسخگو نیست و به‌جرت می‌توان گفت پاسخ نیاز کنونی سازمان‌ها رهبری است. اهمیت این موضوع آن زمان روشن می‌شود که می‌بینیم سازمان‌های کنونی علیرغم صرف هزینه‌های زیاد در تمام جنبه‌های کسب‌وکار، اغلب موفقیت مشهودی کسب نمی‌کند و غالب اوقات ناهماهنگی بین اهداف سازمان و اهداف اشخاص قابل‌مشاهده است. این ناهماهنگی آنجایی به زبان سازمان خواهد بود که موجب تعارض شود. یعنی شخص اهداف خود را در تعارض با اهداف سازمان می‌بیند و آنچه اتفاق می‌افتد چیزی جز شکست سازمان نیست.

به‌طورقطع می‌توان گفت مشکل اساسی اکثر شرکت‌ها و سازمان‌های کشور ما اکنون فقط سوء مدیریت نیست بلکه مشکل اصلی‌تر و ژرف‌تر نبود رهبری در سازمان است. مدیران و رؤسا دیگر به شیوه‌ی آمرانه نمی‌توانند سازمان خود را در راستای دستیابی به اهدافشان مدیریت کنند و کارکنان شاید در ظاهر و به دلیل بعضی مسائل، در راستای اهداف مدیران حرکت کنند اما تا زمانی که در عمق

وجود خود به سازمان و مدیران خود متعهد نباشند سازمان راهی به سوی موفقیت نخواهد داشت.

مطالعه‌ی شیوه‌های رهبری در سازمان‌های بزرگ دنیا پرده از این واقعیت مهم برداشت که لازمه‌ی موفقیت یک شرکت وجود رهبری الهام‌بخش است که سوای از ساختار رسمی و خشک و غیر منعطف بتواند در دل‌های کارکنان حکومت کند و آنجاست که یک سازمان باوجود کمبودهای بسیار می‌تواند بر مشکلات فائق آید.

دیگر مدیریت به‌تنهایی کافی نیست و یک مدیر هراندازه حرفه‌ای و کار بلد باشد مادامی که نتواند در دل کارکنان نفوذ کند و روش‌های مؤثر رهبری سازمان را نداند قطعاً نخواهد توانست سازمانی چابک و پویا و موفق را پدید آورد.

لذا به اعتقاد من شایسته است عبارت "مدیریت منابع انسانی"، را به "رهبری سرمایه فکری" تغییر دهیم و این تغییر فقط تغییر چند واژه نیست بلکه مدیران سازمان باید به‌طور کامل هر یک در جایگاه خود مهارت‌های رهبری را فراگیرند و گامی فراتر از مدیریت بردارند.

اکنون اهمیت رهبری نیروی انسانی در شرکت‌های بزرگ و تراز اول دنیا کاملاً شناخته شده است و در تک‌تک واحدهای آن این امر نهادینه شده است. اکنون دیگر زیاد کار کردن، پر از هیجان بودن و حکمرانی آمرانه در کسب‌وکار وزندگی هرگز دلیلی برای موفقیت نیست بلکه باید بدانیم در هر مغزی اندیشه‌ای نهفته است و این اندیشه‌ها هستند که اعجاز می‌کنند "رهبری" هنر هم سو کردن و جهت دادن

به این اندیشه‌هاست. درواقع رهبران تفاوت فاحشی با معلمان و اساتید و مدیران دارند. اساتید سعی می‌کنند با ایجاد هیجان و شور باعث برانگیختگی عواطف و احساسات هنرجویان شوند تا آنان را به حرکت درآورند و اکثر مدیران تلاش می‌کنند با ایجاد چارچوب‌های خشک و قوانین و مقررات درون‌سازمانی افراد و سازمان را در راستای اهداف خود به حرکت درآورند بعضی از مدیران با ایجاد هیجان و انرژی مقطعی و چارچوب‌های خشک و دست و پاگیر سعی در نیل به اهداف دارند اما رهبران دیدگاه و نگرش را تغییر می‌دهند. یک رهبر به همکارانش اجازه‌ی اظهارنظر می‌دهند تک‌تک آن‌ها را باور می‌کند و خود پیشاپیش آن‌ها حرکت می‌کند.

اکنون روی سخنم با شما مخاطب عزیز است که این کتاب را در دست گرفته‌اید لطفاً تصمیم بگیرید تازندگی‌تان را و بالأخص ارتباطتان را با دنیای اطراف رهبری کنید نه مدیریت و به‌جای اینکه از انسان‌های اطرافتان، ربات‌هایی بی‌اراده سازید که همیشه در هراسند تا خدای نکرده موجب نارضایتی شما شوند و اشتباهی از آنان سر بزنند، به آن‌ها اجازه خلاقیت نوآوری، رشد و شکوفایی بدهید. و این، همان دلیل جاودانی رهبران ماندگار است.

مردم نیز نه‌تنها به رهبر نیاز ذاتی دارند بلکه به او عشق می‌ورزند. اشتیاق و سکوت همراه با احترام و تحسین مردم هنگام سخنرانی رهبرانی چون گاندی و کاسترو گواهی بر این مدعاست همان‌گونه که مردم نیاز به رهبر را درون خود احساس می‌کنند، رهبران نیز نیاز دارند قدرت رهبری خود را متجلی سازند.

***رهبر زمانی هویت می‌یابد و متولد می‌شود که ذهن مردم پذیرای آن**

چنین مفهومی باشد*

رهبری تنها به دنیای سیاست ختم نمی‌شود بلکه حتی در کوچک‌ترین سطح سازمان‌ها و شرکت‌ها و خانواده نیز نمود پیدا می‌کند.

مطلبی را می‌خواهم به شما یادآوری کنم، اولین تجربه رانندگی‌تان را به یاد بیاورید. مربی به ما می‌گفت چگونه فرمان را در دست بگیریم و بچرخانیم و خلاصه قواعد و تکنیک‌های خاصی را آموزش می‌داد. همه‌ی آن قواعد معتبر بودند اما سؤال این است: آیا شما امروز دقیقاً به همان شیوه رانندگی می‌کنید؟ واقعیت این است که اکثر ما دقیقاً به همان شیوه که آموزش دیده‌ایم عمل نمی‌کنیم. بسیاری از اصول و ملزوماتی که در کتاب‌های ارزشمند مدیریت می‌خوانید یا در کلاس‌ها می‌آموزید کاملاً صحیح‌اند اما این قواعد همواره آن‌هایی نیستند که شما برای حصول نتایج موردنظرتان به آن‌ها نیاز دارید.

***بعضی اوقات زمانی از اصول و قواعد بهترین نتیجه را می‌گیریم که آن‌ها**

را درک کنیم و سپس نقض کنیم*

رهبران به‌خوبی قادر به درک، اصلاح و تغییر اصول و قواعد هستند یعنی رهبران ابتدا اصل را درک می‌کنند و سپس هنگام نقض آن، آن را به طریقی دیگر جبران می‌نمایند.

• **حس بسیار بدی است کسی را که هیچ بویی از علم، هنر و**

تجربه مدیریت نبرده است، به‌ناچار مدیر بنامیم.

مراقب باشد این حس به کارکنان دست ندهد.

اهمیت یک رهبر

امروز، دنیا دچار تغییرات وسیعی شده است. برای موفقیت در هر عرصه‌ای در شرایط کنونی باید روبه‌روز بر دانسته‌هایمان بیفزاییم. دیگر زمان آن سررسیده که باوجود یک روش خاص بتوان به هدفی خاص نائل شد. لازمه‌ی موفقیت، یادگیری و آموزش مداوم است. مقاومت در برابر تغییر معمولاً محکوم به فناست طبق قانون بقا که سال‌ها قبل داروین در مورد فرآیند سازگاری موجودات با تغییرات طبیعت مطرح کرد. هر شخص و هر سازمانی برای ماندگاری در شرایط رقابتی باید بتواند با تغییرات محیط خود را سازگار کند. در سال‌های اخیر سرعت تغییرات بسیار افزایش یافته است. تبلیغات و بازاریابی پیشرفته‌تر و پیچیده‌تر می‌شوند تغییرات سال‌های گذشته به ما نشان داد که دیگر با روش‌های دیکتاتوری و آمرانه نمی‌توان شرکتهای سازمان‌ها را اداره کرد و به سمت مدیریت پیش رفتیم. مدیریت بسیاری از مسائل را حل کرد اما چالش‌های زیادی را حل نکرد و باید به دنبال راهکاری برای حل چالش‌های پیش روی مدیریت باشیم. چاره‌ی کار یافتن اهمیت رهبری است.

مدیر یا رهبر؟

برای درک تمایز بین مدیر و رهبر لازم است تفاوت دقیق آن‌ها را بررسی کنیم کار یک مدیر به انجام رساندن یک وظیفه یا مسئولیت و یا مدیریت یک حوزه خاص کاری است.

یک مدیر مسئول است وظایف اعضای گروه‌های متفاوت را تعیین کند و اطمینان حاصل کند تا برنامه‌ها مطابق بودجه پیش برود، اهداف و مقاصد برآورده شوند، اصول و قوانین رعایت شوند و پیشرفت کار به‌طور کامل گزارش شود.

مهم‌تر از همه مدیر باید قابلیت سازمان‌دهی خوبی داشته باشد تا بتواند مسئولیت موردنظر را به انجام برساند. یک مدیر لازم است فاکتورهای زیر را زیر نظر داشته باشد:

- 1- اهداف: ضرورت آگاهی به آنچه قرار است حاصل شود.
- 2- دانش: داشتن آگاهی و علم برای انجام کار
- 3- توانایی: داشتن قابلیت و مهارت لازم برای انجام کار موردنظر
- 4- نظارت: آگاهی به اینکه کار موردنظر قبل از ارجاع به مقام بالاتر تا کجا باید پیش برود.
- 5- ارزیابی: دانش اندازه‌گیری و ارزیابی دستاوردها

این عوامل بسیار حائز اهمیت‌اند و مدیران باید آن‌ها را به روشی در ذهن داشته باشند بسیاری از مواقع پیش می‌آید که شما کاری را به شخصی واگذار می‌کنید و تمام فاکتورهای فوق را نیز مدنظر قرار می‌دهید و انتظار دارید کار موردنظر در زمان مشخص و به نحو صحیح انجام شود اما متوجه می‌شوید آن شخص حتی کار را شروع نکرده است. در اینجاست که بسیاری از مدیران صبر خود را از دست می‌دهند و می‌خواهند ببینند چرا کار به انجام نرسیده است. تمامی تقصیرها متوجه شخص موردنظر خواهد بود و در نتیجه در دفعات بعد بی‌میلی زیادی برای محول کردن کار به آن فرد به وجود می‌آید. حتی

ممکن است شما ترجیح دهید کار را خودتان انجام دهید تا قضیه تکرار نشود و حتماً ممکن است در جلسات و یا نزد سایر همکاران خود از بی‌کفایتی آن شخص صحبت کنید و بدین ترتیب همه‌ی کسانی که آن شخص را می‌شناسند یا اسم او را از شما می‌شنوند تصویر ذهنی مبنی بر ناکارآمدی آن شخص در ذهن خود شکل خواهند داد. مسلماً این فرد بینو از آن لحظه به بعد باید برای اثبات شایستگی‌اش برای حفظ سمت یا جایگاه خود در تقلا باشد. این فقط نمونه‌ی کوچکی از چالش‌های پیشروی مدیران است.

شاید در چنین مواقعی به این نتیجه رسیده‌اید که «مدیریت» با این شیوه شمارا به نتیجه دلخواه نمی‌رساند و به چیزی بیش از آن نیاز دارید.

مدیران اشیاء را کنترل می‌کنند، رهبران مردم را رهبری می‌کنند

یک مدیر اشیاء، (تجهیزات، مدارک و اسناد، زمان، پول، منابع و ...) را کنترل می‌کند، اما رهبر، مردم را رهبری می‌کند. مردم از اینکه کنترل شوند متنفرند اما به همان اندازه مایل‌اند تحت رهبری قرار گیرند. در حقیقت اکثر افراد خواهان این هستند که یک رهبر داشته باشند. مردم از تصور اینکه کسی به آن‌ها امرونی کند متنفرند اما کسی را می‌خواهند که آن‌ها را راهنمایی کند و به آن‌ها جهت دهد.

رهبری چیست؟

یک رهبر الزاماً ویژگی‌های سازمانی ندارد. با این وجود وی قادر است مردم را برای انجام کار در مهلت تعیین شده برانگیزاند همچنین می‌تواند با تصویری که از آینده در ذهن خود دارد به مردم انگیزه ببخشد.

بزرگی رهبری را به شکل زیر تعریف کرده است:

«چالشی که یک رهبر با آن مواجه است این است که مردم را بر آن دارد تا به خواست خود بیش از آنچه در حالت عادی انجام می‌دهند، از خود به نمایش بگذارند، از هنجارهای رایج فراتر بروند و از بیشترین سطح پتانسیل خود استفاده نمایند»*

آنچه در جمله‌ی بالا بیش از همه اهمیت دارد عبارت "به خواسته‌ی خود" است با اداره کردن، ترس، اخاذی، دستور دادن می‌توان به نتایج کوتاه‌مدتی دست یافت اما برانگیختن مردم برای اینکه "به خواسته‌ی خود" دست به عمل بزنند کار آسانی نیست به‌ویژه زمانی که این کار چیزی نباشد که مردم برای انجام آن احساس نیاز کنند.

همه می‌توانند برای انجام کاری در کوتاه‌مدت به مردم انگیزه ببخشند و آن‌ها را متعهد به انجام کاری می‌کند مثلاً می‌توانید افراد را تهدید نمایید یا آن‌ها را از عواقب انجام ندادن کار بترسانید. با این کار می‌توان افراد را به مدت محدود وادار به انجام کاری کرد اما این انگیزه قطعاً پایدار نیست. رهبری، توانایی انگیزه بخشیدن به مردم است تا «به درخواست خود» کاری را برای مدت‌زمان طولانی انجام دهند تا به نتیجه برسند.

اما مدیران برای وادار کردن مردم به کار همواره از ابزارهای خاص قدرت استفاده می‌کنند اگر مدیری رهبر نباشد و نتواند افرادی را به خواست خود بر آن دارد تا به سطح بالاتری از قابلیت خود برسند، نتایجی چون میزان بالای جایگزینی کارکنان، روحیه پایین آن‌ها و عملکرد متوسط و معمولی را در سازمان خود شاهد خواهد بود.

سال‌ها قبل در بریتانیا در شرکت‌های مختلف یک نظرسنجی انجام شد که در آن اصلی‌ترین سؤال این بود: چه چیزی موجب ایجاد انگیزه در شما و کسانی که برای شما کار می‌کنند می‌شود؟ نتیجه جالبی به دست آمد و آن، این بود که در همه‌ی سطوح سازمان از مدیران عالی گرفته تا کارمندان رده پایین موفقیت و علاقه‌ی کاری بیشتر از فاکتورهای دیگر در ایجاد انگیزه در افراد مؤثر است. یک رهبر از این مسئله آگاه است و برخلاف اکثر مدیران تلاش می‌کند تا محیطی را ایجاد کند که در آن افراد انگیزه‌ی بیشتری پیدا کنند، زیرا از نظر رهبر، افراد هستند که اهمیت دارند نه چیزی دیگر.

در شرایط کنونی اقتصادی در کشور ما که بیشتر شرکت و سازمان‌ها با چالش‌های مختلفی دست‌وپنجه نرم می‌کنند ما به رهبری نیاز داریم و دیگر مدیریت به‌تنهایی نمی‌تواند آینده ما را تضمین کند اکنون اهمیت رهبری در هر سازمانی کاملاً واضح و روشن است، تمام بنگاه‌های اقتصادی از جمله بانک‌ها برای آن که بتوانند در شرایط رقابتی به‌پیش‌بازند باید کارکنانی با انگیزه داشته باشند، کارکنانی که سازمان را متعلق به خود بدانند و از جان‌ودل برای سازمان خود مایه بگذارند و این امر مستلزم وجود رهبری آگاه و قاطع است که بتواند انگیزه‌ی موردنیاز را در کارکنان زیرمجموعه‌ی خود ایجاد کند. هر یک از کارکنان در هر جایگاهی که هستند علاوه بر یادگیری مهارت‌های شغلی و

مدیریتی باید مهارت‌های رهبری را نیز فراگیرند. ممکن است افرادی این مسئله راحتی به سخره بگیرند که مثلاً یک تحویل‌دار بانک که کاری جز دریافت و پرداخت ندارد چه نیازی به یادگیری مهارت‌های رهبری دارد؟

پاسخ این مسئله را به روشنی می‌توان از چند جنبه بررسی کرد. اول آنکه هر رهبری ابتدا خود پیرو بوده و به قول شعر معروف «تا راهرو نباشی کی راهبر شوی» ابتدا باید در مسیر رهبر شدن حرکت کرد و مهارت‌ها را فراگرفت تا بتوان جمعی را رهبری کرد. هر شخصی در هر جایگاه سازمانی که قرار دارد بدون شک نیاز به ترقی و پیشرفت و موفقیت را درون خود دارد و یک تحویل‌دار بانک برای همیشه تحویل‌دار نخواهد ماند. دوم آنکه مهارت‌های رهبری به شخص کمک خواهد کرد در هر جایگاهی که قرار دارد بتواند با اطرافیانش ارتباطات بهتر و مؤثرتری ایجاد نماید و ابعاد این ارتباط منحصر به همکاران نیست بلکه شامل مشتریان و مراجعان نیز می‌شود. ارتقای مهارت‌های تک‌تک کارکنان موجب ارتقای کل سازمان خواهد شد.

اداره‌ی موفق سازمان

شرکت‌های موفق در دنیای کنونی، مشتری را در کانون توجه خود قرار می‌دهند و بسیاری از شرکت‌ها به این واقعیت پی برده‌اند که خدمات مشتری عامل اساسی در شروع کار شرکت و بقا و موفقیت آن است. به همین دلیل در تمام دنیا و همچنین در کشور ما، تقاضا برای آموزش در حوزه خدمات مشتری و مشتریمداری بالاست زیرا گمان می‌رود که این کار مشکلات به وجود آمده را حل خواهد کرد اما این امر پاسخگوی

نیازهای کنونی نیست تحقیقات نشان داده است برای موفقیت بلندمدت یک شرکت، اصول و قواعد خاصی موردنیاز است و ساختارهای مشخصی باعث موفقیت شرکتها می‌شود. این ساختارها معمولاً شامل عوامل زیر است:

1- استانداردها

برای موفقیت یک شرکت ابتدا لازم است جهت و استانداردها مشخص شود، مقصد مشخص شود، بازارهای فعال شناسایی شود و استانداردهای آن بازار شناسایی شود سازمان‌های موفق بر عملیات خود تمرکز می‌کند و سعی می‌کند کار خود را به بهترین وجه انجام دهند.

2- افراد باانگیزه

پس از ایجاد پیش‌نیازهای یک سازمان موفق که روشن کردن جایگاه، اهداف و برنامه‌ها و استانداردهای شرکت است. گام بعدی یافتن کارکنان باانگیزه یا ایجاد انگیزه‌ی پایدار در کارکنان فعلی است.

3- توجه به مشتری

هیچ‌گاه در طول تاریخ، توجه به مشتری تا این حد شدید نبوده است. در عصری که عرضه محصول به یک رقابت وسیع تبدیل شده است تنها برگ برنده‌ی شرکت‌ها و سازمان‌های خدماتی ازجمله بانک‌ها نحوه‌ی برخورد آن‌ها با مشتری است. مهم است بدانیم ارائه‌ی خدمات مناسب به مشتری ممکن نیست مگر اینکه فلسفه‌ی حاکم بر

شرکت رفتار توأم با احترام همکاران و برخورد با احساسات و عواطف درونی یکدیگر باشد از سوی دیگر رسیدن به چنین سطحی از انگیزه و اشتیاق برای افراد میسر نیست مگر اینکه آن‌ها جهت و استانداردهایی را که شرکت در پی رسیدن به آن‌هاست بشناسند.

4- توانایی نوآوری و خلاقیت

این ویژگی بسیار مهم است زیرا در شرایط فعلی که سرعت تغییرات فناوری بسیار بالاست توانایی ایجاد نوآوری توسط شرکت‌ها، باعث پیشرفت آن‌ها خواهد شد این خلاقیت می‌تواند در حوزه‌ی بازاریابی، شیوه‌ی برخورد با مشتری، تولیدکنندگان، جامعه یا محصول و خدمات باشد. و این امر باید در تمام سازمان نهادینه شود یعنی از تمام سازمان انتظار رود که در فرآیند خلق ایده‌ای نو شرکت کنند.

*** موفقیت شرکت از بالاترین رده آغاز می‌شود و توسط رهبر صورت**

می‌گیرد*

یک رهبر به شرکت جهت می‌دهد، استانداردها را تعیین می‌کند، در افراد انگیزه ایجاد می‌کند که این خود منجر به شیوه‌ای نوآورانه در شرکت می‌شود.

رهبر بودن یا توانایی رهبری

همان‌طور که قبلاً ذکر کردیم یادگیری توانایی‌ها و مهارت‌های رهبری برای تمام افراد در هر سطح و هر جایگاهی که هستند مؤثر و ضروری است. شاید هنگام انجام یک کار یا حتی در یک بازی گروهی تجربه کرده باشید که کار را بدون آنکه رهبری در میان

باشد به خوبی انجام داده‌اید. در این موقعیت رهبری است که اهمیت دارد نه رهبر. رهبری در گروه ممکن است به چشم نیاید زیرا در اکثر موارد با پیش رفتن بازی از فردی به فرد دیگر تغییر می‌کند، رهبری در اینجا یک داده کوتاه‌مدت است اگر بازی گروهی چند روز یا چند هفته طول بکشد وضعیت تغییر خواهد کرد و یک رهبر لازم خواهد بود و البته احتمالاً خود به خود ظاهر می‌شود.

بنابراین به این نتیجه می‌رسیم که تفاوت مشخص بین رهبر بودن و ویژگی رهبری داشتن وجود دارد. رهبر بودن چیزی است که هستید نه آنچه انجام می‌دهید. رهبر واقعی همواره رهبر باقی می‌ماند اما همیشه آماده است برای پیشبرد اهداف تیم، رهبری را واگذار نماید آن‌ها سپردن رهبری را به بهترین فرد ممکن، برای کسب بیشترین بازدهی از افراد، ضروری می‌دانند.

دو ویژگی مهم رهبران

1- رهبر خودجوش

یک رهبر باید ویژگی‌های خاص و چارچوب ذهنی خاص داشته باشد. ترکیب این ویژگی‌های خاص با چارچوب ذهنی باعث می‌شود یک فرد تبدیل به یک رهبر شود یک رهبر واقعی همواره به دنبال رشد مهارت «خود رهبری» در افراد تحت رهبری خود است نه اینکه صرفاً سعی در رهبری داشته باشد. در ادامه ویژگی‌های رهبر را بررسی می‌کنیم.

2- واگذار کردن جایگاه رهبری

همان‌طور که قبلاً گفتیم رهبران واقعی به دنبال رهبری مردم نیستند و می‌دانند که در شرایط خاص رهبری را باید واگذار کنند و در صورت نیاز خودشان با تشویق و حمایت و راهنمایی به کار خود ادامه می‌دهند.

در بررسی تعدادی از شعب بانک‌های مختلف کشور متوجه تفاوت‌های فاحش در رشد شعب در دوره‌هایی خاص شدیم که گروهی منسجم اهداف منظمی را دنبال کرده به آن نائل شده‌اند تا زمانی که یک رهبر واقعی کنترل سازمان و شعبه را بر عهده نگیرد پیشرفت قابل‌ملاحظه‌ای اتفاق نخواهد افتاد و حتی ممکن است اوضاع بدتر شود در چنین مواردی اعضای گروه یا کارکنان آن واحد یا شعبه اغلب دچار سرخوردگی یا ناامیدی می‌شوند.

تفاوت بین یک رهبر واقعی و داشتن نقش یک رهبر را می‌توان به‌روشنی در مواقع سختی یا بحران مشاهده کرد. یک رهبر واقعی در شرایط بحرانی کشتی را با موفقیت به ساحل می‌رساند و درعین‌حال انسجام بین کارکنان را حفظ می‌کند. ممکن است در شرایطی جایگاه خود را به کسانی که بهترین عملکرد را دارند واگذار کند. فردی که توانایی رهبری را ندارد معمولاً واکنش مشخصی دارد وی نگران و دستپاچه خواهد شد زیرا نگران است کنترل امور را از دست بدهد به همین دلیل قوانین سخت‌گیرانه وضع می‌کند و باعث می‌شود کارکنان به‌جای آن‌که انرژی خود را صرف انجام وظایف خود کنند بیشتر به شکایت از وضع موجود بپردازند این امر را در بسیاری از شعب بانک‌ها به‌کرات دیده‌ام مشاهده کرده‌ام افرادی بنا به دلایل مختلف مدیریت یک واحد با یک شعبه را به دست می‌آورند پس از آن‌تصاب آن‌ها گویی انفجار یا زلزله‌ای اتفاق افتاده باشد، قوانین

عجیب و غریبی وضع می‌شود نارضایتی بسیار افزایش می‌یابد و اغلب کارکنان از ترس از دست دادن موقعیت یا جایگاه سعی می‌کنند در ظاهر خود را با وضع موجود هماهنگ کنند اما در خلوت خود و در بحث‌های بین همکاران نزدیکی‌شان همواره از وضع موجود شاکی هستند و به اصطلاح مدام زیر لب غُر می‌زنند هیچ‌گاه فراموش نخواهم کرد که در دوران تجربه در سیستم بانکی به شعبه‌ای منتقل شدم از همکاران خواستم وقتی بساط صبحانه را آماده می‌کنند مرا نیز مدنظر قرار دهد و با شگفتی فراوان از ایشان شنیدم که در این شعبه صبحانه خوردن ممنوع است.

من به مدت بیش از نیم ساعت گیج و منگ بودم و به این فکر می‌کردم وقتی یک کارمند بانک مجبور است رأس ساعت 7 صبح در محل کار حاضر باشد و عموماً در شهرهای بزرگ و شهری مانند تهران باوجود ترافیک و مسائل مختلف دیگر، افراد حداقل یک ساعت قبل‌تر مجبورند منزل را به قصد محل کار ترک کنند، چه زمانی باید صرف خوردن صبحانه کنند؟ اکثر متخصصان تغذیه بر این باورند که صبحانه مهم‌ترین و حتی اصلی‌ترین وعده‌ی غذایی است. با توجه به اینکه در سیستم بانکی معمولاً حداقل نیم ساعت قبل از شروع روز کاری و ارائه‌ی خدمات به مشتری زمان برای آماده شدن کارکنان پیش‌بینی شده است. من هنوز فلسفه‌ی آن مدیر محترم را متوجه نشده‌ام و به گمان من جای بسی تعجب و شگفتی برای هر صاحب‌خردی است.

رهبر بودن به معنای در دست گرفتن کنترل نیست. بلکه به معنای تسلط داشتن بر امور است واحدی که بتوان رهبری را به دیگران واگذار کرد و حتی دیگران را به آن ترغیب کرد

کارکنانی که توسط رهبر انگیزه گرفته‌اند در کنترل کار خود مشکلی نخواهد داشت و نمی‌خواهد با قوانین بعضاً احمقانه محدود شوند قوانین دست و پاگیری که برای در دست گرفتن کنترل وضع شده‌اند. تنها این پیام را به کارکنان منتقل می‌کنند که آن‌ها قابل اعتماد نیستند. بدین ترتیب تمام تلاشی که رهبر برای انسجام و اعتماد دوجانبه صورت می‌دهد با یک حرکت ساده و ناشیانه از بین می‌رود.

ویژگی‌های بایسته‌ی یک رهبر

اگر بنا باشد از میان تمام نیروهای موجود برای رسیدن به اهداف متفاوت، یکی را انتخاب کنیم به‌طور قطع این نیرو نیاز به رهبر است. اهمیت رهبران به حدی است که برای رشد سازمان‌های موفق الزامی است. باوجود آموزش‌ها و کتاب‌های فراوان هنوز تعداد رهبران بسیار انگشت‌شمارند.

به‌راستی چه ویژگی‌های باعث می‌شود یک شخص رهبر باشد و چه خصوصیتی باعث می‌شود در افراد ایجاد انگیزه کند؟

برای درک نقش یک رهبر باید به خاطر داشته باشیم که اولویت رهبر باید رسیدن به هدف دلخواه و انجام کار موردنظر باشد. در شرایط نظامی می‌تواند شکست دشمن، در

دنیای تجارت رسیدن به یک موقعیت خاص در بازار یا سطح معینی از سوددهی، در سیاست، رسیدن به سطح خاصی از شکوفایی برای کشور و ... باشد. یک رهبر باید به صورت متعادل بر نیازهای هدف، نیازهای تیم و نیازهای افراد متمرکز شود به طور مثال تمرکز متعادل را می توان این گونه تعریف کرد. وقتی شما در حال راندگی هستید باید تمام جوانب را در نظر داشته باشید، کنترل خودرو، اطراف، جلوی خودرو، پشت سر و علائم هشداردهنده کنار جاده و عقبه های خودرو عدم توجه به هر یک از این موارد یا توجه بیش از حد به یک مورد قطعاً موجب عواقب ناخوشایند خواهد شد. برای رسیدن به مقصد باید تمامی عوامل را در نظر داشته باشد و تمرکزی متعادل بر تمام جنبه ها داشته باشید.

پس لازم است همواره سه عامل زیر را رعایت کنید.

1- درک یا دانش 2- مهارت 3- بینش یا چارچوب ذهنی

در مثال راندگی شما باید درک درستی از پدال ها، فرمان، دنده ها و غیره و نیز درک کلی از آنچه که باید در موقعیت های خاص انجام شود را داشته باشید همچنین باید مهارت لازم برای راندگی را کسب کرده باشید و برای اینکه خطری متوجه خود و دیگران نکنید لازم است چارچوب ذهنی صحیحی داشته باشید و قوانین و قواعد راهنمایی و راندگی را رعایت کنید.

برای یافتن ویژگی های یک رهبر واقعی لحظه ای فکر کنید و رهبران بزرگی را که به گونه ای الهام بخش زندگی شما بوده اند تصور کنید، آن ها چه ویژگی خاصی داشتند؟ چرا

آن‌ها را تحسین می‌کنید؟ تصور کنید چنین فردی رهبری شمارا برعهده گرفته است و شما در اینکه تحت فرمان او کار کنید احساس خوبی دارید، اکنون درباره‌ی این فرد یا افراد به‌دقت فکر کنید. آن‌ها چه خصوصیتی دارند که شمارا برمی‌انگیزانند یا احترامی را که شمارا به پیروی از آن‌ها وادار می‌کند ایجاد می‌کند؟ شیوه‌ی برخورد آن‌ها با زندگی، مردم، کار و مشکلات چگونه است؟

طی مطالعه‌ی کتب و منابع مختلف در زمینه‌ی خصوصیات و ویژگی‌های رهبری هر کدام از نویسندگان و صاحب‌نظران ویژگی‌های مختلفی را برای رهبر برشمرده‌اند اما با بررسی اکثر منابع به 5 ویژگی کلی دست پیدا کردیم که در ادامه هر یک را بررسی می‌کنیم.

پنج ویژگی اساسی رهبری

1- دوراندیشی (تصویر ذهنی از هدف و مقصد)

نخستین ویژگی هر رهبری دوراندیشی و توانایی مشاهده‌ی آینده است. این مهم شامل کلمات و عبارات مختلفی می‌شود که به‌طور خلاصه می‌توان کلمات زیر را با این مفهوم هم‌معنی دانست :

- داشتن مأموریت
- هدف‌گرا
- متمرکز

- شناختن مقصد
- مصمم
- خلاق و کارآفرین
- جسور و بی پروا
- نتیجه گرا

داشتن درکی شفاف از جهتی که سازمان در آن پیش می‌رود برای رهبری بسیار ضروری است افراد باید به شخصی که بناست از او پیروی کنند ایمان داشته باشند زیرا درک صحیحی از موقعیت و هدف لازم را دارد.

فرض کنید سوار بر یک کشتی هستید. ما به ناخدای کشتی اعتماد داریم زیرا می‌دانیم او درک صحیحی از مسیر و مقصد دارد و اطمینان داریم او می‌تواند ما را به مقصد مورد نظر برساند و درواقع رهبر سفر همواره می‌داند که در هر شرایطی چه کارهایی باید انجام شود.

این قضیه در مورد هر کسب و کاری صادق است. این قدرت دوراندیشی است که قدرت بیان رهبران را بالا می‌برد اعتقاد مردم تحت فرمان خود را جلب می‌کند دوراندیشی اولین ویژگی بایسته‌ی هر رهبری است دوراندیشی همراه با اشتیاق فراوان سبب ایجاد جوش و خروش و انگیزه در پیروان می‌شود.

2- ارزش‌ها

دومین مقوله‌ی اصلی در ویژگی‌های رهبری، ارزش‌های اوست. این مفهوم بسیاری از ایده‌ها را درباره شیوه‌های زندگی یک رهبر در برمی‌گیرد. کلمات و عبارات مترادف با ارزش‌های رهبری شامل عبارات زیر است:

- دوستی
- اعتماد
- اعتبار
- عدالت و برابری
- اطمینان
- وفای به عهد
- صداقت
- حمایت
- متانت و پایداری

رهبران قدرتی دارند که احترام و حتی تحسین افراد خود را برمی‌انگیزانند مردم جایگاه و موضع خود را در قبال رهبر می‌شناسند و به توانایی‌های او احترام می‌گذارند. رهبر باید مورد اعتماد اعضای تیم خود باشد و برای ایجاد این احترام نیاز به مجموعه‌ای ثابت از ارزش‌هاست. ارزش‌های یک رهبر از باورهای درونی او نشأت می‌گیرد.

واکنش نشان دادن به‌طور متفاوت به شرایط یکسان، خلق احترام را در پی نخواهد داشت زیرا زمانی که افراد قادر نباشند عکس‌العمل رهبر را پیش‌بینی کنند دچار دغدغه و نگرانی

خواهند شد در این صورت احترامی ایجاد نخواهد و هیچ‌گونه اعتمادی را در پی نخواهد داشت. تجربه من در سیستم بانکی بارها مؤید این موضوع بوده است. بارها دیده‌ام که رؤسای شعب یا مدیران یک بخش در شرایطی کاملاً یکسان برخورد‌های متفاوت و متناقض با افراد زیرمجموعه خود داشته‌اند و این امر موجب ایجاد بی‌اعتمادی حتی دلهره در میان کارکنان شده و طبعاً سبب کاهش بهره‌وری آن‌ها می‌شد یک رهبر باید با افراد خود صادق باشد به‌گونه‌ای که آن‌ها بتوانند به او تکیه کنند. چنین فردی باید ثبات داشته باشد و مظهر امید برای تیمش باشد. چند لحظه به مدیرانی که با آن‌ها کار کرده‌اید فکر کنید. اگر هر یک از آن‌ها ارزش‌های تثبیت‌شده‌ای نداشتند، به احتمال زیاد از کار کردن با او لذت نمی‌بردید. مثلاً ممکن بود، در بعضی موارد که ایده‌ای یا پیشنهادی ارائه می‌گردید حمایت می‌شدید و در مواردی دیگر مورد سرزنش قرار می‌گرفتید احتمالاً موقعیت‌هایی برایتان پیش آمده که وظیفه‌ای به شما محول شود و پس از آن از ادامه‌ی انجام آن منع شوید یا به خاطر نتیجه‌ی به‌دست آمده مقصر شناخته شوید. به خاطر دارم سال‌ها قبل در شعبه‌ای مشغول به کار بودم در یک زمینه‌ی خاص پیشنهادی به رئیس شعبه ارائه کردم و ایشان که دیدی باز و گسترده داشته و بسیاری از ویژگی‌های رهبری در ایشان مشهود بود از پیشنهاد استقبال کردند و موضوع را به مدیرشان منتقل کردند ابتدا برخوردی مثبت مشاهده کردیم اما پس از چند روز متوجه شدیم که آن مدیر محترم یک تذکر کتبی به رئیس شعبه داده بودند که چرا شما در این امور دخالت می‌کنید در صورتی که پیشنهاد مطرح‌شده نه دخالت در وظایف کسی بود نه مداخله در استانداردهای سازمانی بلکه روشی بود برای انجام بهینه‌ی بعضی از کارها، اما متأسفانه برخورد قهری با این موضوع قطعاً میل و رغبت هر کارمندی را برای ارائه ایده و پیشنهاد به‌طور کلی محو و نابود خواهد

کرد. جالب آن است که چند ماه بعد از آن ماجرا در کمال شگفتی مشاهده کردیم همان پیشنهاد اجرایی شد. این برخورد نمود بارز نبود صداقت و ثبات بود. از میان تمام ویژگی‌های رهبر، این ویژگی بیشترین تأثیر را بر افراد خواهد داشت.

3- رابطه‌ی با افراد

سومین خصوصیت یک رهبر نوع رابطه‌ای است که با افراد دارد. دیدگاه‌های یک رهبر در قبال افراد و شیوه‌ی واکنش نشان دادن او به آن‌ها تأثیر زیادی در توانایی او در رهبری دارد. این مفهوم شامل کلمات زیر می‌شود:

- برقراری ارتباط موفق
- شنونده خوبی بودن
- علاقه نشان دادن
- مهربان
- ارزش قائل شدن برای مردم
- صمیمی و صبور
- ابراز همدردی کردن
- خود را بالاتر ندانستن

رهبران بدون توجه به جایگاه افراد در سازمان، لیاقت و شایستگی آن‌ها را می‌بینند و به آن‌ها اعتقاد دارد آن‌ها شنونده‌های خوبی برای افراد خود هستند و به آسانی با آن‌ها ارتباط صمیمانه برقرار می‌کنند و به این رابطه به صورت یک خیابان دوطرفه می‌نگرید شیوه‌ی

رهبران احترام متقابل است رهبران درک صحیحی از نیازهای افراد دارند و قادرند تا با حفظ احترام آن‌ها به این نیازها پاسخ دهند.

یک رهبر واقعی به همکارانش عشق می‌ورزد. عشق واقعی به مردم، جزء ذاتی چارچوب فکری رهبر است. این ویژگی او را در برخورد با دیگر افراد راهنمایی می‌کند.

4- حمایت و پرورش افراد

چهارمین ویژگی بایسته‌ی هر رهبری جنبه‌ی دیگری از ارتباط او با افراد را شامل می‌شود که می‌توان آن را حمایت و پرورش نامید. زیرا رهبران رشد و پیشرفت را در دیگران تشویق می‌کنند برای این مفهوم از کلمات و عبارات زیر نیز استفاده می‌شود.

- کمک به رشد افراد
- مربی بودن
- کمک به عملی کردن همه‌ی پتانسیل‌های افراد
- آماده یادگیری بودن
- تغییر وظایف متفاوت برای افراد متفاوت
- تلاش برای رفع ضعف‌های افراد
- تشویق دیگران
- ایجاد محیطی برای رشد و یادگیری
- سرزنش نکردن دیگران
- بیان نظرات سازنده و پاسخ به کارهای دیگران

- استقبال از ایده‌های نو و بدیع افراد

رهبران واقعی مصمم هستند تا به رشد مردم کمک کنند و بیشترین پتانسیل‌های آن‌ها را به فعلیت برسانند حتی زمانی که خود افراد از وجود قابلیت‌های خودآگاه نیستند آن‌ها مربیان خوبی هستند که قادرند توانایی‌های افراد را شناسایی کنند، آن‌ها را به جایگاهی برسانند که از این توانایی‌ها به نحو مؤثری استفاده کنند. رهبران همواره به یادگیری ادامه می‌دهند و هرگز از یادگیری قانع نمی‌شوند و هرگز گمان نمی‌کنند به اندازه کافی می‌دانند.

رهبر باید حد اعلائی اعتماد به نفس باشد و درعین حال پذیرای یادگیری چیزهای جدید باشد. رهبران از اشتباهات خود درس می‌گیرند و به دیگران نیز کمک می‌کنند بدون احساس گناه اشتباهات خود را بپذیرند. کمک به رشد دیگران به معنی مربی بودن برای تک‌تک افراد نیست، بلکه رهبر با این کار اطمینان حاصل می‌کند که همه‌ی افراد به اندازه‌ای آموزش دیده‌اند و رشد کرده‌اند که خود قادر به ادامه‌ی مسیر پیشرفت هستند.

رهبران خوب در کنار پرورش دیگران اشتیاقی سیری ناپذیر برای یادگیری و دانش جدید دارند و همواره مشتاق‌اند دانش خود را با دیگران سهیم شوند. این ویژگی مهم‌ترین ویژگی از میان ویژگی‌های رهبری است.

یک رهبر عطشی سیری ناپذیر برای یادگیری دارد و یادگیری را فرآیندی

مستمر و مداوم می‌داند که هیچ‌گاه پایان نمی‌پذیرد.

* ریک وارن می‌گوید:

آن لحظه که دست از یادگیری کشیدید، آخرین لحظه رهبری شما خواهد بود.

به جرئت می‌توان گفت اگر فردی از این اشتیاق برای یادگیری برخوردار نباشد. پایه‌ای ندارد که رهبری خود را بر آن بنا کند. یک رهبر واقعی به دنبال یافتن مقصر برای اشتباهات نیست بلکه سعی می‌کند از آن‌ها درس بگیرد و برای خود و دیگران به کار بندد مثال مشهوری در این زمینه ماجرای «تام واتسون» در شرکت IBM است. زمانی که از او سؤال شد آیا کارمندی را که مرتکب اشتباهی شده و با این اشتباه 600 هزار دلار به شرکت IBM خسارت زده بود را اخراج می‌کند؟ او با خونسردی پاسخ داد: «خیر، چرا باید او را اخراج کنم؟ من فقط 600 هزار دلار برای آموزش ??? صرف کرده‌ام»

ممکن است شما هم همانند من در طول زندگی کاری خود به نشانه‌های مختلفی که مربوط به این ویژگی هستند توجه کرده باشید اگر موفقیتی کسب شود. رهبر آن را منحصرأ از آن خود نمی‌داند بلکه همه‌ی افراد تیم را در آن سهیم می‌داند و رهبر واقعی از موقعیت همتهای خود دغدغه‌ای به دل راه نمی‌دهد و به‌جای در نظر گرفت آن‌ها به‌عنوان یک تهدید و سعی در سرکوب آن‌ها، مایل به تشویق آن‌ها برای رسیدن به مراحل بالاتر خواهد بود. متأسفانه در بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی مخصوصاً سازمان‌های دولتی این ویژگی کمتر به چشم می‌خورد. بسیاری از مدیران همواره از ترس از دست دادن موقعیت خود یا دلایل دیگر نه‌تنها تلاشی برای ارتقای کارکنان زیرمجموعه‌ی خود نمی‌کنند بلکه بعضاً مشاهده می‌شود حتی تلاش می‌کنند سد راه کارکنان لایق خود شوند و مانع پیشرفت و ترقی آن‌ها شوند. این مسئله، بسیار بغرنج بوده و مانع پیشرفت کل سازمان خواهد شد. علاوه بر این، بعضی از مدیران که به‌زعم خود

رهبرانی عالی هستند خود را به اصطلاح عامیانه "شاخ مدیریت" می‌دانند در مواردی برخوردی با کارکنان خود می‌کند و می‌پندارند برخوردی مدیرانه کرده‌اند برای آن کارمند مفید واقع خواهد شد اما متأسفانه این برخوردها چیزی جز تنفر و سرخوردگی را در کارمند ایجاد نخواهد کرد. مثالی از خودم برایتان بازگو می‌کنم، قطعاً شما نیز ممکن است موارد مشابهی را تجربه کرده باشند. یاد دارم درجایی مشغول به کار بودم به خاطر یک سوءتفاهم و به غلط من را متهم به گفتن حرف‌هایی کردند که بیان نکرده بودم و توضیحات من و شهادت سه تن از همکارانم نسبت به صحت گفته‌های من منجر به توجیه جناب مدیر نشد و بنا به دلایل واهی این‌جانب را محکوم نمودند و دستور دادند در شعبه کار نکنم و به بخش بایگانی و تحصیل‌داری بروم. این دستور علاوه بر آن که کاملاً غیرقانونی بود و آن مدیر محترم حق چنین کاری را نداشت بلکه با توجه به جایگاهی که در محل کار و میان همکاران داشتم عملی کاملاً غیرانسانی بود و در آن هنگام من هیچ کلمه‌ای جز «ترور شخصیت» به ذهنم نرسید تا بتوانم این عمل غیراخلاقی را توصیف کنم. به دلیل آنکه در آن لحظه به دنبال ایجاد تنش نبودم حکم ناحق را پذیرفتم و از محیط کار خارج شدم و در پایان روز نزد ایشان رفتم و بابت سمت جدیدی !!! که به من داده از ایشان تشکر کردم! آن مدیر محترم که گویا خود به اشتباه خود پی برده بود از من خواست تا جلسه‌ای داشته باشیم. پیرامون مسئله گفتمان کنیم اما متأسفانه ایشان به جای پذیرش اشتباه و تلاش برای جبران آن، سعی در توجیه برخورد اشتباه خود داشت و به من گفت این کار را برای خودت کردم، در آینده متوجه خواهی شد این کار کاملاً به نفع تو بوده است. من به ایشان گفتم: بله من هرگز این رفتار شما را فراموش نخواهم کرد این عمل شما نمود واقعی بی‌عدالتی و بی‌تدبیری و ترور شخصیت افراد است و با توجه به

تجاری که خودم در مدیریت، هدایت و رهبری تیم‌های مختلف داشته‌ام. هرگز قانع نخواهم شد که این برخورد شما نفعی برای من داشته است و هرگز این برخورد شما را یاد نخواهم برد و درس بزرگی برای من خواهد بود که در چنین موقعیت‌هایی چه رفتاری صحیح و چه رفتاری غلط خواهد بود و یاد گرفتم چگونه باید عمل کنم. اکنون که چندین سال از آن ماجرا می‌گذرد وقتی به اعماق ذهنم فرو می‌روم و آن ماجرا را در ذهنم مرور می‌کنم هنوز نتوانسته‌ام دلیلی قانع‌کننده برایش بیابم و هنوز در اعماق ذهنم حس خوشایندی نسبت به آن داستان ندارم و علیرغم وجود موارد مثبت از رفتارهای ایشان، اما همواره سنگینی آن اتفاق تمام موارد مثبت را محو می‌کند.

مراد از بیان این ماجرا، فقط ذکر این نکته بود که با برخوردهای زننده و ترور شخصیت افراد مخصوصاً افرادی که جایگاهی محکم در میان همکاران خوددارند صدمه‌ای به آن‌ها وارد نمی‌شود بلکه خود شخص مدیر و به طبع، آن سازمان است که از این برخورد نادرست متضرر خواهد شد شاید شما نیز موارد مشابهی را تجربه کرده باشید اکنون به گذشته بنگرید احساس خود را بررسی کنید. احساسات نسبت به آن سازمان و نسبت به آن شخص را به یاد بیاورید، اکنون چه احساسی دارید؟ شما چه ضرری کردید و آن شخص دچار چه مشکلاتی شده است؟ یقیناً مدیریت مشکلات و چالش‌های سازمان از وظایف مدیر و رهبر تیم است اما رهبر باید در جایگاهی ماورای اشخاص قرار بگیرد نه اینکه بدون درک اصل ماجرا پیشاپیش حکم را به نفع یکی از طرفین صادر کند. اتفاقی که در این موارد می‌افتد. ایجاد سرخوردگی و بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به مدیر خواهد

بود و معمولاً خواسته یا ناخواسته تلاش خواهند کرد کاری را انجام دهند که بتوانند آن برخورد نادرست را پاسخ بگویند.

5- نظارت بدون دخالت

آخرین ویژگی از ویژگی‌های رهبر «نظارت» است، کلمات و عبارت مرتبط با این مفهوم به شرح ذیل است.

- اختیار دادن
- در دسترس بودن
- انگیزه درونی
- عزت نفس بالا
- آمادگی و استقامت
- اهل عمل بودن
- خودساخته بودن

درواقع «نظارت» با تمام موارد دیگر ارتباط دارد. رهبر باید در جایگاهی و رای جایگاه افراد به مسائل بنگرد. اینجاگاه به معنی بالاتر قرار داشتن از دیگر افراد نیست بلکه به معنی وضعیتی است که در آن بتوان بدون آنکه وارد جریان کار شد همه چیز را زیر نظر گرفت. رهبر نباید مانع جریان کار شود بلکه باید بر اوضاع مسلط باشد و به امور سرکشی کند. رهبر از پشت میز رهبری نمی‌کند بلکه در امور نظارت می‌کند و به افراد اجازه می‌دهد امور محوله را به سبک خود انجام دهند و در مواقع نیاز راهنمایی لازم را به آن‌ها بدهد.

رهبر باید تک‌تک افراد خود را قهرمانانی بداند که نیاز به آموزش دارند و با حمایت و پرورش آن‌ها را آماده کند و به آن‌ها اجازه دهد حتی گاهی مرتکب اشتباه شوند زیرا اشتباه لازمه‌ی رشد است.

لوکا پاچولی پدر علم حسابداری می‌گوید:

کسی که کاری انجام نمی‌دهد اشتباهی هم مرتکب نمی‌شود و کسی که اشتباهی نمی‌کند یقیناً کاری هم انجام نخواهد داد.

رهبر تلاش می‌کند پس از رسم تصویر نهایی به افراد خود اجازه دهد برای رسیدن به آن ، خودشان تلاش کنند، مراقبت، ارتباط و درعین‌حال اختیار دادن به افراد وظیفه‌ی رهبر است اختیار دادن به کارکنان به معنی فاصله گرفتن رهبر از کارکنان نیست. درواقع کاری نیست که رهبر انجام دادن آن را در شأن خود نداند بلکه رهبر همواره آماده‌ی انجام هر کاری است ولی وقتی وظایف اشخاص را مشخص کرد باید از سر راه آن‌ها کنار رود تا آن‌ها بتوانند برای رسیدن به مراحل بعد خود را آماده کند.

درواقع رهبر همیشه آماده‌ی کمک کردن است. رهبر ممکن است خود دست‌به‌کار شود و یا در صورت نیاز به وضعیت ناظر برگردد. این موضوع را در مورد یکی از رؤسای شعب که افتخار همکاری با ایشان را در سیستم بانکی داشته‌ام بارها مشاهده کردم. ایشان در عین آنکه کنترل امور را در دست داشت در مواقع موردنیاز مشاهده می‌کردم که پشت میز تحویل‌داری می‌نشست و بدون آنکه این کار را کسر شأن بداند مشغول کار دریافت و پرداخت می‌شد و بارها نیز مشاهده می‌کردم که هنگامی که اکثر همکاران مشغول فعالیت

بودند و سرشان شلوغ بود، آن رئیس محترم خود سینی چای بر دست می‌گرفت و برای تک‌تک کارکنان چای می‌آورد. این عمل ایشان نه تنها از ارزش و جایگاه ایشان نمی‌کاست بلکه محبوبیتی که ایشان نزد همکاران داشتند روز به روز افزون‌تر می‌شد و در نقطه مقابل در شعبه‌ای از یک بانک، معاون شعبه‌ای را می‌شناختم که می‌گفت «مگر معاون شعبه هم باید کار کند؟» حال این گفته‌ی ایشان شوخی بود یا عمیقاً به آن باور داشت نمی‌دانم اما تحقیقات روان‌شناسان نشان داده است معمولاً اکثر شوخی‌ها نیز کاملاً حدی است.

در خاتمه‌ی فصل رهبری مواردی را به صورت خلاصه جهت جمع‌بندی بیان می‌کنم: در دنیای کنونی که عصر ارتباطات و اطلاعات است یقیناً تنها راهی که می‌توان به جرئت نجات‌دهنده‌ی سازمان‌های کنونی باشد ایجاد رهبری منسجم در شرکت‌هاست رهبری که بتواند رابطه‌ای عمیق با همکارانش داشته باشد و فرصت رشد و یادگیری و ترقی را برای آن‌ها مهیا کند و با ایجاد دور نمایی روشن از اهداف و آینده‌ی گروه خود آن‌ها را جهت دهد.

در هر کاری که انجام می‌دهیم همواره باید سه جنبه را در نظر قرار دهیم: درک یا دانش، مهارت و دیدگاه یا چارچوب ذهنی صحیح.

ویژگی‌های اساسی رهبری که ارتباط استواری باهم دارند به شرح زیر است:

1- **بینش به همراه اشتیاق:** رهبر باید درک روشی از مقصد و اشتیاق لازم را

برای رسیدن به آن و الهام بخشیدن به دیگران داشته باشد.

2- مجموعه‌ای تثبیت‌شده از ارزش‌ها: ارزش‌ها سبک زندگی رهبر را

منعکس می‌کنند ثبات در ارزش‌ها، اعتقاد و احترامی را که برای رهبر لازم است تا به خواست خود از او پیروی کنند به دنبال دارد.

3- عشق به مردم: رهبر قادر است تا احساس علاقه و همدلی خود را نسبت به

دیگران نشان دهد صداقت موجود در این نوع عشق، از چارچوب ذهنی رهبر نشأت می‌گیرد.

4- پرورش قهرمان: رهبران مصمم‌اند تا به رشد افراد کمک کنند تا به

حداکثر توانایی‌های خود دست یابند

5- نظارت و سرکشی: توانایی اختیار دادن به افراد از ویژگی‌های رهبر است

برای او انجام هیچ کاری کسر شأن محسوب نمی‌شود وی می‌داند چه موقع باید برای کمک وارد صحنه شود و چه زمانی و چگونه کار را به دیگران محول کند.

برای رهبر بودن لازم است همواره همه‌ی این ویژگی‌ها را به کار ببندید و این ویژگی‌ها را می‌توان برای اندازه‌گیری و سنجش میزان پیشرفت خود با توجه به انتظارات مردم از یک رهبر در هر زمان استفاده کرد.

15 گام اساسی در مدیریت خدمات بانکی

گام یک: شناخت اهداف بانک

فلسفه وجودی بانک نیز همانند سایر بانکها و سازمانها، ارائه خدمات مطلوب و مورد نیاز به مخاطبین خود یعنی مشتریانی است که به دلیل رقابت تنگاتنگ بین شعب بانکی و مؤسسات مالی و اعتباری و... از گستره وسیعی در حق انتخاب برخوردار می‌باشند. از این جهت مشتریان ترجیح می‌دهند مکانی را به عنوان کارگزار در فهرست منتخبین خود منظور نمایند که بتواند خدماتشان را به گونه‌ای برجسته، برتر، سریع و مطمئن توأم با احترام به مشتری عرضه دارد.

صاحب نظران اصول بازاریابی و مدیریت بازرگانی اعتقاد دارند:

"مهم‌ترین فرد در هر سازمان مشتری است. او هیچ‌گاه به ما وابسته نیست بلکه ما به او وابسته‌ایم. مشتری نه تنها مانع کار ما نیست، که هدف کار ما است. ما با خدمت به او در حق او لطف نکرده‌ایم، بلکه او با در اختیار قرار دادن چنین فرصتی به ما لطف می‌کند. نباید با مشتری بحث کرد و یا با او به مسابقه عقلی پرداخت. هیچ‌کس در بحث با مشتری برنده نمی‌شود.

مشتری کسی است که خواسته‌های خود را برای ما به ارمغان می‌آورد و وظیفه ماست که این خواسته‌ها را سودمندانه پاسخ دهیم. سودمند برای مشتری و سودمند برای ما"

"نقل از کتاب اصول بازاریابی، فیلیپ کاتلر"

گام دوم : وفاداری به بانک

اعتقاد و علاقه‌مندی به بانک از ضرورت‌های اولیه کامیابی درک متقابل بین بانک و شما در پیشبرد امور تلقی می‌گردد. در این صورت است که با افزایش صبر و تحمل روسای شعب نقش آنان در مواجهه با مشکلات و حل آن‌ها ضریب اطمینان بیشتری را به خود اختصاص می‌دهد.

گام سوم : تسلط بر مهارت‌های مدیریتی

در این گام پیش‌بینی می‌رود تسلط روسای محترم شعب به تعدادی از مهارت‌های مدیریتی، توان و اثربخشی و کارائی مدیران شعب را به نحو قابل ملاحظه‌ای افزایش دهد که به اختصار می‌توان بیان نمود:

۱. در دنیای پرقاب‌ت کنونی مدیر نمی‌تواند تنها با تکیه بر مهارت‌های فنی موفق شود. او باید از نظر روابط انسانی نیز از مهارت و توانائی بالائی برخوردار باشد.

۲. مدیران شعب ترتیبی می‌دهند که کارهای شعب به وسیله خود و با همکاری سایر کارکنان انجام شود. آنان تصمیم می‌گیرند، و کارهای دیگران را هدایت می‌کنند، تا اهداف بانک تأمین شود.

۳. مدیر علاوه بر وظایف اصلی خود (هماهنگ‌کننده، کنترل‌کننده، هدایت‌کنندگی نیروها و برنامه‌ریزی) ایفاگر نقش‌های متفاوتی خواهد بود:

• رابطه: برقراری ارتباط با خارج از بانک و نظارت بر همه اموری که منجر به برقراری ارتباط با دنیای خارج می‌شود.

• مدیران در نقش اطلاع‌رسان به کارکنان: مدیران شعب با ارسال پیام‌های شفاهی به کارکنان و ابواب‌جمعی، تشکیل جلسه و دادن پیام‌های فوری به افراد، دریافت اطلاعات از طریق مجله‌های و روزنامه‌ها، اخبار مربوط به میزان سپرده‌ها و نحوه عمل سایر بانک‌ها در خصوص جذب منابع و مصرف آن را برای بهبود مدیریت شعب به اطلاع همکاران می‌رسانند.

• روسای شعب به‌عنوان نماینده بانک: ریاست شعبه می‌تواند فهرست اهم برنامه‌ها، سیاست‌ها، فعالیت‌ها و نتایج اقداماتی که از سوی هیئت‌مدیره تدوین و مجاز شناخته شده است را پس از انجام هماهنگی‌های لازم در اختیار سایرین بگذارد.

• مدیر خلاق و نوآور: رئیس شعبه برای ایجاد تغییر و تحول در بانک به تحقیق و بررسی می‌پردازد و با استفاده از فرصت‌ها و امکانات موجود، پیشنهادها و طرح‌های خود را جهت بهبود امور ارائه می‌کند.

• مسئول رفع بحران: هنگامی که در شعبه مسائل مهم و ناگهانی روی می‌دهد روسای شعب با هماهنگی‌های مربوطه مسئول ارائه راه‌حل‌ها و اقدامات لازم می‌باشند.

بدیهی است متانت رفتار و مناعت طبع ریاست شعبه و پرهیز از عکس‌العمل‌های سریع در برابر رفتارهای ناهنجار تعدادی از کارکنان، اثر مثبت غیرقابل‌انکاری را بر سایر همکاران بجا خواهد گذاشت که نوعی آموزش غیرمستقیم تلقی می‌شود.

گام چهارم: هدایت نیروی کار ناهمگون

مدیران شعب باید قادر به هدایت نیروی کاری، که از نظر خصوصیات فردی با یکدیگر متفاوت هستند، باشند بدین ترتیب مدیران باید بیاموزند که فلسفه رفتار یکسان با افراد را به فراموشی بسپارند و لازم است به تفاوت‌های آن توجه بیشتری معطوف کنند و به تدریج

آنان را متقاعد سازند که موردتوجه مدیریت هستند، تا بدین منوال ضمن افزایش بهره‌وری افراد، خلاقیت و نوآوری آنان را موجب شوند.

گام پنجم: تفویض اختیار توأم با نظارت و کنترل مستمر

مدیران شعب باید موضوع واگذاری اختیارات به کارکنان را که در آن مسئولیت کارها به این افراد محول می‌شود، تجربه و به کارگیرند و به طرق غیرمستقیم مسائل را تحت کنترل خود درآورند.

گام ششم: مشارکت کارکنان در امور شعبه

ضرورت دارد روسای شعب، کارکنان را بیشتر در اداره امور شعبه مشارکت دهند. هدف از اجرای این رویه تشویق و ترغیب کارکنان به دادن تعهد و مشارکت آنان در موفقیت بانک است.

بدین ترتیب افراد در کار اداری خود آزادی عمل بیشتری برخوردار می‌گردند و کنترل‌های لازم را بر زندگی کاری خود اعمال می‌کنند. این عمل انگیزش و افزایش بهره‌وری کارکنان را به همراه خواهد داشت، اما ناگفته نماند که برقراری این روش بستگی به ارزیابی مدیر شعبه از وضعیت و ظرفیت فرهنگی افراد تحت پوشش دارد که می‌بایست آموزش‌های لازم تدارک دیده شود.

گام هفتم: توجه به اثربخشی کارگروهی در شعبه

درک این موضوع حائز اهمیت است که عملکرد یک واحد سازمانی (اداره ، سرپرستی حوزه و یا شعبه) نتیجه کار تیمی افراد است . بدین نحو می‌توان گفت که :

- دستیابی به هدف در یک کار گروهی در نتیجه عملکرد یکایک افراد امکان‌پذیر است.
- در یک گروه مجموع تلاش و کوشش یکایک افراد از مجموع عملکرد اعضاء کارکنان اتفاق می‌افتد، بدین معنا که : نتیجه کار تیمی $1+1=3$ بیشتر است و در نتیجه هم‌افزایی همیشه بیشتر از نتیجه کار تک‌تک اعضاء گروه است .
- مسئولیت پاسخ گوئی به عملکرد در گروه شعبه متوجه تمام افراد خواهد بود.
- تمام اعضاء شعبه مهارت‌های دارند که کار یکدیگر را تکمیل می‌کنند و نتیجه ایدئال حاصل می‌گردد.

- نتیجه آنکه : اداره یک شعبه همانند یک تیم امکان‌پذیر است بنابراین مربی این تیم (رئیس شعبه) الزاماً می‌بایست دارای خصوصیتی از قبیل خلاقیت ، نوآوری ، تحلیلگری ، واریسی کننده ، مشاور و هماهنگ‌کننده باشد. روسای محترم شعب از طرق آموزش‌های موردنیاز باید سعی کنند کارکنان شعبه را به عضویت تیم شعبه درآورند.

گام هشتم : رئیس شعبه در مقام رئیس بنگاه اقتصادی

رئیس شعبه به‌عنوان مسئول یک موسسه اقتصادی و تخصصی موظف است بامطالعه کتاب ، روزنامه، مجلات ، مقالات اقتصادی ، روزنامه‌های محلی و آمارها ، اطلاعات مفید جامع و کامل در خصوص اهداف ، خدمات و سایر مسائل بانکداری ، سطح بینش کارکنان را افزایش دهد و همچنین جوابگوی مخاطبین باشد.

گام نهم: رئیس شعبه در نقش مشاور مشتریان

روسای شعب در مقام مشاور مشتری با احاطه بر دستورالعمل‌ها و ضوابط اجرائی انواع سپرده‌ها و تسهیلات اعطائی، و سایر خدمات بانکی و همچنین توان مالی مشتریان، باید اطلاعات کامل را در اختیار آنان قرار دهند به نحوی که مشتریان قادر باشند در جهت تأمین نیاز خود برنامه‌ریزی مناسب را با انتخاب یکی از روش‌های سپرده‌گذاری اتخاذ کنند.

گام دهم: تحلیل هزینه‌ها و درآمدها

روسای شعب در حکم رئیس یک بنگاه اقتصادی محسوب می‌شوند، که هزینه‌هایی را متحمل و درآمدهایی را کسب می‌کنند. از نقطه نظر اقتصادی شعبه‌ای موفق عمل می‌کند که بتواند میزان هزینه‌ها را کنترل و درآمدهای دریافتی را افزایش دهد.

به بیانی دیگر تعیین نقطه سربه‌سر شعب به صورت ماهیانه یا فصلی تصویری گویا از درون فعالیت‌ها و توان جذب منابع توسط شعبه ارائه می‌کند که به سادگی و با در نظر گرفتن شاخص‌های مورد اشاره، شعبه خواهد توانست موقعیت نسبی خود را حتی در مقایسه با سایر بانک‌ها مستمراً با کمک آمارهای مقایسه‌ای تخمین بزند.

بنابراین مدیریت شعبه‌ای دارای عملکرد اقتصادی موفق خواهد بود که بتواند در توازن ترکیب منابع جذب شده درصد سهم سپرده‌های ارزان قیمت را نسبت به سایر سپرده‌ها و درآمدهای حاصله از ارائه خدمات را به میزان قابل توجه افزایش دهد.

گام یازدهم: مدیریت مشتری

هدایت مشتریان غیر سود ده و تمرکز بر روی مشتریان برتر اداره مؤثر مشتری یکی دیگر از وظایفی است که به عهده رئیس شعبه محول شده است .

بدین معنا که یکی از وظایف مهم روسای شعب شناسایی و برقراری ارتباط فعال با مشتریانی است که خواهان ارائه خدمات مطلوب و سریع می‌باشند و در این مسیر می‌بایست به جلب و جذب این‌گونه مشتریان اهتمام ورزند.

گام دوازدهم : مشارکت رئیس شعبه در کار تیمی کارکنان

حضور فعال رئیس شعبه در شعبه ، ضمن در اختیار گرفتن نبض اداره شعبه سبب می‌شود که از نارسائی‌های احتمالی آگاه شده و راه حل مناسب را به موقع ارائه کند. در بعضی از مواقع ایجاب می‌کند که رئیس شعبه به عنوان یکی از اعضا تیم در کار ابواب جمعی خود سهیم شود و با آنان همکاری لازم را به منظور تسریع در انجام امور مشتریان اعمال کند .

گام سیزدهم : ضرورت اعمال مدیریت باجه

تدبیر استفاده مناسب از خدمات تمامی کارکنان شعبه در مواقع پرازدحام کاری و در کمک به همکاران پشت باجه به منظور ارائه خدمات سریع به مشتریان یکی دیگر از وظایف مهم روسای شعب در اعمال مدیریت باجه است.

گام چهاردهم : جانمائی یا طرح استقرار میزهای همکاران

رئیس شعبه موظف است به منظور تسریع در انجام امور مشتریان، ترتیبی اتخاذ کند که مبنای ارتباط کاری همکاران میزهای کاری آنان نیز به نحو مقتضی در شعبه استقرار یابد . تا بدین ترتیب ضمن کاهش زمان معطلی مشتریان و تسریع امور بانکی ، کارانی شعبه در پاسخ گوئی به ازدحام مشتریان افزایش یابد.

گام پانزدهم : توجه به آراستگی و بهداشت شعبه

توجه و نظارت بر بهداشت و آراستگی درونی و بیرونی شعبه از نکات مهم دیگری است که موردتوجه مشتریان قرار می گیرد و ضرورت دارد روسای شعب برای این موضوع اهمیت ویژه ای قائل گردند.

مسئول شعبه به چه چیزهایی باید توجه کند ؟

الف – در شعبه

روحیه و انگیزه همکاران

برخورد و ارتباطات همکاران با یکدیگر و با مسئولین شعبه

برخورد و ارتباطات همکاران و مسئولین شعبه با مشتریان

منابع و امکانات فرایند و سیستم های کاری موجود در داخل شعبه

نظم و زیبایی ظاهری استقرار لوازم و امکانات در داخل شعبه

مکان استقرار شعبه و نمای بیرونی شعبه

عملکرد همکاران و شعبه در تجهیز منابع و تحقق اهداف تجهیز منابع

ب - در بانک

روابط کاری با ارکان مدیریت شعب منطقه کاری شعبه بانک

روابط کار با ستاد مرکزی بانک

آئین نامه ها و بخش نامه ها

ج - در بیرون شعبه

خانوارهای موجود در محدوده استقرار شعبه

مدارس ، آموزشگاه ها، مؤسسات فرهنگی و غیره در محدوده شعبه

شرکت ها ، سازمان ها ، نهادهای دولتی و خصوصی در محدوده شعبه

مغازه ها و کاسب های موجود در محدوده شعبه

شخصیت های ساکن در محدوده شعبه

شعب و فعالیت های بانک های رقیب دولتی و خصوصی در محدوده کاری

ویژگی‌های یک رئیس خوب

روسا اغلب ازجمله عوامل اصلی می‌باشند که باعث شده کارکنان شغل خود را دوست داشته باشند و یا آن را ترک کنند. همان‌گونه که ژوان لویید (Joan Lloyd) می‌نویسد یک رئیس بانک مثل بند نافی است که کارکنان را به سازمان پیوند می‌دهد. اگر این بند صدمه‌دیده باشد فرد نهایتاً سازمان را ترک خواهد کرد اگر شما ازجمله کارکنان خوش‌شانسی هستید که رئیس بانک خوبی دارید این موضوع را کم‌اهمیت قلمداد نکنید. در ادامه مطلب ویژگی‌های یک رئیس بانک خوب را ملاحظه می‌کنید...

۱- بیان انتظارات به صورت شفاف

یک رئیس بانک خوب از همان ابتدا با یک کارمند جدید در خصوص اولویت‌ها و انتظارات خود صحبت می‌کند. او درباره بازنگری عملکرد بحث نموده و بیان می‌کند که از نظر او یک عملکرد عالی چگونه عملکردی است. او از ابتدا جلسات و مباحثات منظمی را در خصوص تبیین انتظارات برگزار می‌کند. یک رئیس بانک مؤثر به کارکنان خود نمی‌گوید که کارها را چگونه باید انجام دهند. او بیشتر در خصوص نتایج و دستاوردها صحبت می‌کند و کارکنان را در خصوص جزئیات کار و انجام آن به روش مناسب، آزاد می‌گذارد. انتظارات می‌تواند به روش‌های مختلفی از قبیل طرح در جلسات رسمی بازنگری (مرور عملکرد) و یا در خلال یک گفتگوی غیررسمی (گپ دوستانه) در خصوص یک موضوع خاص مطرح شود.

۲- مربیگری

یک رئیس بانک خوب به پست خود از دو دیدگاه مربی و رهبر می‌نگرد. وی همانند فردی است که علاوه بر آموزش بازیکنان، تیم را از طریق یک الگو هدایت و رهبری می‌نماید. یک رئیس بانک مؤثر فرض نمی‌کند که کارکنان می‌دانند که چه کاری و چگونه باید آن را انجام دهند. وی مثل یک مربی خوب بازیکنان خود را از کنار زمین صدا می‌زند و گاهی اوقات که بازیکنان تکنیکی را به خوبی فرامی‌گیرند و سوسه می‌شود که خود وارد زمین شده و بازی کند. یک رئیس بانک عالی درمی‌یابد که موفقیت در مربیگری در توانایی ایجاد یک تعادل مطلوب بین کنترل بیش‌ازاندازه یا کمتر از اندازه نهفته است. حضور وی یک منبع کمک است اما نه تا اندازه‌ای که عملکرد بازیکنان را تحت‌الشعاع قرار دهد.

۳- ارائه بازخورد

بسیاری از روسا تا زمان جلسه رسمی بازنگری عملکرد منتظر می‌مانند تا پس‌از آن بازخوردهای منفی به کارکنان خود بدهند. هنگامی که این موضوع اتفاق می‌افتد کارکنان مدام از خود می‌پرسند که چرا رئیس بانک این موضوع را زودتر به من نگفت؟ من تلاش می‌کردم که تغییر کنم و یا کار را به روش متفاوتی انجام دهم. ارائه بازخورد در طی انجام کار رابطه‌ای مانند رابطه مربی - بازیکن را در کارکنان ایجاد می‌کند. در این حالت یک احساس گفتگو، رهبری و همکاری وجود دارد. درحالی که انتظار تا جلسه بازنگری عملکرد حس محاکمه‌کننده - محاکمه شونده یا دادگاه - حکم را داشته و بازخورد منفی مانند تنبیه عمل می‌کند.

۴- قدردانی از تلاش‌ها

کارکنان نیاز دارند که مورد تقدیر واقع شوند. تحقیقات نشان می‌دهد که انسان‌ها تلاش می‌کنند که مورد قدردانی واقع شوند و هرگز از آن دل‌زده نمی‌شوند. هیچ‌چیز مؤثرتر از تقویت (بازخورد) مثبت نیست. یک رئیس بانک مؤثر از این موضوع آگاه است و کارهایی که دوست دارد کارکنان انجام دهند را به ایشان یادآوری می‌کند و اینجای تعجب ندارد که متعاقباً آن رفتارها را در کارکنان خود بیشتر مشاهده نماید. اگر فردی یک روز شلوار آبی می‌پوشد و کلی تعریف و تمجید درباره آن می‌شنود آن فرد آن شلوار را دوباره خواهد پوشید. بدین ترتیب مشاهده می‌شود که رفتار انسانی یقیناً پیچیده نیست.

۵- استثناء قائل نشدن

برای کارکنان مهم است که احساس برابری کرده و مشارکت یکسانی را به‌عنوان عضو تیم داشته باشند. یک رئیس بانک مؤثر محیطی مملو از انسجام، اعتماد و احترام ایجاد نموده که مشوق بازخورد، نوآوری و خلاقیت است. در چنین محیطی استعدادهای کارکنان شکوفا می‌شود.

۶- شناخت کارکنان

یک رئیس بانک خوب در سلام کردن پیش‌قدم است. او برای کارکنان خود وقت کافی می‌گذارد. مهم نیست که او در حال انجام چه کاری است. وقتی کارکنان با او صحبت می‌کنند او با تمام وجود به کارکنان توجه می‌کند. یک رئیس بانک مؤثر علاقه فردی ویژه‌ای به زندگی کارکنان خود دارد. او کنجکاوی نمی‌کند. وی سعی می‌کند بیشتر ضمیر درون کارکنان را بشناسد. رئیس بانکی که زندگی کارکنانش را درک می‌کند به احتمال زیاد با آن‌ها همدلی نیز می‌کند. برای مثال در موقع نیاز با ساعت کاری منعطف موافقت

می‌کند. کارکنانی که احساس می‌کنند که رئیس بانک آن‌ها علاقه‌مند است بدانند که آن‌ها چه کسانی هستند به کارشان بیشتر متعهد خواهند شد.

۷- هر فرد را به‌عنوان یک استعداد منحصر به فرد دیدن

یک رئیس بانک عالی کارکنان را زیر نظر می‌گیرد تا بدانند آن‌ها چه کاری را به بهترین نحو انجام می‌دهند. او درباره این امر که آن‌ها از انجام دادن چه بخشی از شغل خود بیشتر لذت می‌برند با آن‌ها صحبت می‌کند. یک رئیس بانک مؤثر برای ارتقا مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان تلاش می‌کند. یک رئیس بانک مؤثر در موفقیت کارکنان خود سرمایه‌گذاری می‌کند. او با آن‌ها در خصوص اهدافشان صحبت می‌کند و هر آنچه در توان دارد جهت کمک به کارکنان به‌منظور دستیابی به اهداف انجام می‌دهد.

۸- بی‌محابا کار کردن

یک رئیس بانک مؤثر کارکنان خود را تشویق می‌کند تا نگران اشتباهاتی که در حین کار ممکن است رخ دهد، نباشند. ذهنیت یک رئیس بانک مؤثر مشوق یادگیری است نه انتقال دادن ترس ناشی از ارتکاب اشتباه. امتحان کردن کارها و فعالیت‌های جدید و کنار گذاشتن محدودیت‌های فردی یک فرصت است. ترس مانع رشد می‌شود. یک رئیس بانک مؤثر از اشتباهات به‌عنوان ابزار یادگیری استفاده می‌کند.

۹- صادق و قابل اعتماد بودن

یک رئیس بانک مؤثر، رک و روراست ولی دقیق است. او ضرورت ارتباطات را درک می‌کند و اگر می‌بیند که عملکرد رو به بدتر شدن است زیاد منتظر نمی‌ماند تا درباره آن

صحبت کند. دانش کارکنان تهدیدی برای او به شمار نمی‌رود بلکه او آن را بیشتر تشویق می‌کند.

۱۰- رئیس بانک خوب بودن امری اکتسابی است نه ذاتی

این یک حقیقت است که بعضی از روسا دارای استعداد طبیعی برای رهبری، ایجاد انگیزه و تحت تأثیر قرار دادن دیگران هستند. گفته می‌شود بیشتر آنچه باعث می‌شود یک فرد رهبر مؤثری باشد رفتارهای آموخته شده هستند. بسیاری از افراد دارای قابلیت‌های ذاتی هستند که می‌تواند آن‌ها را به یک رهبر عالی تبدیل کند و مهم توسعه آن دسته از قابلیت‌هاست. یک رئیس بانک خوب بندرت بدون بهبود مهارت‌هایش می‌تواند خوب باقی بماند. خوب بودن می‌تواند از طریق حضور در سمینارها و دوره‌های مدیریتی، خواندن کتاب‌ها و انجام بسیاری از خودارزیابی‌ها حفظ شود.

ویژگی‌های دیگر کلی یک رئیس شعبه به شرح ذیل است:

- توجه بیشتر از معمول به بخش خصوصی (باجه‌ها)
- بیان علل مؤثر در نمره ارزشیابی و پرداخت سایر مزایا به کارمند برای تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف
- ریسک منطقی و اصولی
- تلاش در جهت افزایش اطلاعات و دانش بانکی
- داشتن روحیه بازاریابی و مشتری مداری
- شناخت استراتژی‌ها و سیاست‌های بانک
- آشنایی با آخرین دستاوردهای بانک
- آشنایی با قراردادهای

- سازمان دهی و چینش مناسب شعبه
- تربیت و جانشین پروری نیروی انسانی ماهر
- تقسیم کار به طور مناسب و متعادل بین کارکنان شعبه بدون تبعیض بر اساس شایسته سالاری و توانمندی افراد
- فراهم نمودن محیطی شاداب برای کارکنان و خود
- تعامل با سایر سازمان ها و ادارات و رقبا (بانک ها)
- توجه به وضعیت ظاهری شعبه و کارکنان
- صرفه جویی منطقی در هزینه ها
- ایجاد فضای انگیزه بجای ترساندن
- مدیریت و برقراری ارتباط مناسب با باجه ها
- ایجاد انگیزه برای متصدیان باجه ها
- آموزش و توانمندسازی متصدیان باجه ها

بازاریابی بانکی به زبان خودمانی

فصل دوم

بازاریابی در بانک

چرا بانک‌ها در بازاریابی کمتر موفق‌اند؟

نظام بانکی کشور نیازمند تحول عظیم در حوزه‌ی بازاریابی است اما تحولی که مبتنی بر گردش رقابتی، انگیزش لازم، دانش روز و رویکرد و رفتار حرفه‌ای باشد بازاریابی در نظام بانکی ایران خدمتی گم‌شده، فراموش‌شده و سرگردان است که نیاز به توجه جدی و

فوری در سطح خرد و کلان دارد بازاریابی خدمات بانکی به دو دلیل هنوز نتوانسته جایگاه و ارزش واقعی خود را در نظام بانکی کشورمان بیابد این دلایل عبارت‌اند از:

(1) تصور غلط که شامل بدفهمی، دیرفهمی و یا درک ناقص، سطحی و غیرواقعی بازاریابی است.

(2) مدیریت غلط که شامل مدیریت ناتوان، ناوارد و گاهی سوء مدیریت بازاریابی است.

به عبارت دیگر، نتیجه تصور و درک نادرست و مدیریت غلط و ناتوان در مورد هر نوع پدیده از جمله بازاریابی خدمات بانکی، انتظارات کاذب از آن پدیده و اقدامات نامناسب، عدم کارایی و بازدهی و کاهش بهره‌وری است. بازاریابی در نظام بانکی ایران وقتی معنا، ارزش و جایگاه واقعی خود را پیدا خواهد کرد که صاحبان و مدیران بانک‌های کشور، بازاریابی و اهداف وظایف و دستاوردهای آن را باور کرد، و آن را در ذات همه‌ی امور و فعالیت‌ها و خدمات بانکی بدانند و بیابند.

اکثر بانک‌های کشور توجه چندانی به بخش بازاریابی نمی‌کند و هنوز در ساختار بسیاری از بانک‌ها دپارتمان بازاریابی یا به چشم نمی‌خورد یا فقط یک واحد تشریفاتی است و بانک‌هایی هم که این واحد را ایجاد کرده‌اند هنوز تمامی وظایف و اختیارات و منابع را برای این واحد فراهم نیاورده‌اند. استراتژی‌های بازاریابی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین استراتژی‌های بانک‌ها در برهه‌ی کنونی است.

تجربه نشان می‌دهد که بانک‌ها وظایف بازاریابی را بین واحدهای دیگر تقسیم می‌کند به‌عنوان مثال در طراحی آمیخته‌های بازاریابی که بخش اصلی در بازاریابی است اکثر بانک‌ها ویژگی‌های آن که شامل جامعیت، رشد، یکپارچگی و هماهنگی است را نادیده می‌انگارند و به‌طور کل آن را زیر پا می‌گذارند به‌عنوان مثال اکثر بانک‌ها طراحی خدمت و یا قیمت‌گذاری را بر عهده‌ی واحدهای طرح و برنامه‌ی خود قرار داده‌اند و طراحی و اجرای پیشبرد و فروش را از واحد روابط عمومی خود انتظار دارند و مکان‌یابی و شواهد فیزیکی و دیگر را بر امور پشتیبانی یا اداره‌ی املاک واگذار کرده‌اند و فرآیندهای کاری را تنها از مدیریت امور شعب انتظار دارند و وظیفه‌ی استخدام و آموزشی افراد را بر دوش منابع انسانی نهاده‌اند.

همه‌ی عوامل فوق باعث می‌شود تا واحدی منسجم وجود نداشته باشد و استراتژی‌های بازاریابی بانک‌ها که معمولاً در هیئت‌مدیره با نظر خبرگان بانکی و بازاریابی تدوین می‌شود یا اشکالات عمده‌ای روبه‌رو می‌شود، اول اینکه استراتژی‌ها در حالت کلی باقی می‌مانند و ترجمه و تفسیر نمی‌شوند دوم آنکه به دلیل تعویض وظایف بازاریابی به بخش‌های مختلف که عملاً فاقد دانش و دیدگاه بازاریابی هستند اجرای استراتژی معمولاً عقیم می‌ماند و سوم آنکه به دلیل عدم برخورداری از ساختاری متناسب، فعالیت‌ها از یکپارچگی و جامعیت برخوردار نبوده و حتی وجود واحدهای موازی یا متقاطع سبب خنثی شدن اثر هم نیز می‌شوند. لذا با افزایش رقابت و سخت‌تر شدن ماندگاری در بازار و افزایش سرعت تغییرات لازم است بانک‌ها در ساختار خود تجدیدنظر کنند و ایجاد دپارتمان مستقل بازاریابی را در اولویت اقدامات خود قرار دهند.

وظیفه‌ی واحد بازاریابی آن است که بتواند استراتژی‌های رقابتی را ترجمه و در قالب تاکتیک‌ها و ابزارهایی که از آن‌ها به‌عنوان آمیخته‌ی بازاریابی یاد می‌شود به بهترین شکل پیاده کند تا زمانی که امور منابع انسانی تنها با تکیه بر توانایی‌های لازم برای انجام وظایف بانکداری استخدام و آموزش کارکنان بانک را انجام می‌دهد، تا زمانی که مدیریت امور پشتیبانی تنها با معیارهای مهندسی و بر پایه‌ی کم‌هزینه بودن شعب را انتخاب و تجهیز می‌کند، مدیریت امور شعب بدون در نظر گرفتن نظر مشتری و تنها بر پایه‌ی تجربیات گذشته به تدوین فرآیندهای اجرایی عملیات می‌پردازند، روابط عمومی بدون فهم استراتژی‌های بازاریابی و ناهماهنگی با دیگر بخش‌ها به انتخاب شعار و تبلیغات پرهزینه و بی‌نتیجه می‌کند، مدیریت تحقیق و توسعه، دستاوردهای تحقیقاتی خود را در قالب گزارش‌های پرزرق‌وبرق تنها برای مدیران ارشد ارسال می‌کند، مدیریت طرح و برنامه محصولات و قیمت‌گذاری‌ها را با کمترین تحلیل و ارتباطی با محیط و توانایی‌ها و منابع سازمان سامان می‌دهد و همه‌ی این‌ها به‌دوراز هم و بدون هماهنگی کار می‌کنند دستاوردی در حوزه‌ی بازاریابی برای بانک رقم نخواهد خورد، لذا تجدید ساختار در اکثر بانک‌های کشور برای مواجهه با تحولات کنونی نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت است که بانک‌ها باید به‌سرعت نسبت به ایجاد یا بازآفرینی آن اقدام نمایند، بدون وجود واحد بازاریابی منسجم، نمی‌توان از رؤسای شعب و کارکنان انتظار خاصی داشت.

در این بخش نگاهی کوتاه بر سیاست‌های کلی بانک‌ها می‌اندازیم و مسیری که بانک‌ها باید طی کنند تا بتوانند بانکی خلاق و پویا ایجاد کنند و درنهایت به روش‌های بازاریابی در شعب می‌پردازیم از آنجایی که هدف این کتاب همان‌گونه که از عنوان کتاب پیداست:

معرفی و شناسایی روش‌های کاربردی برای بازاریابی خدمات بانکی به زبانی ساده و خودمانی برای مدیران، رؤسا و کارکنان بانک‌هاست. لذا از بررسی بیشتر سیاست‌های کلی و تغییرات موردنیاز در سطح کلان خودداری می‌کنیم که این امر خود موضوع تألیف کتاب دیگری تحت عنوان بازاریابی خدمات مالی و بانکی است که در آینده‌ای نزدیک منتشر خواهد شد.

بازاریابی خدمات بانکی

بازاریابی خدمات بانکی شامل سه رکن اساسی به شرح ذیل است که چنانچه هر یک از آن‌ها به‌درستی انجام شوند، خدمات بانکی کشور را متحول خواهند ساخت.

1. **بازارشناسی:** عبارت است از شناخت نظام بازار خدمات بانکی شامل جایگاه خدمات فعلی بانک‌ها و قوت‌ها و ضعف‌های آن‌ها، انتظارات، خواسته‌ها، ایده‌ها و نظرات مشتریان، شرایط و عوامل محیطی اثرگذار بر نظام بازار به‌ویژه سیاست‌های دولت و قوانین حاکم و حتی تحولات جهانی در نظام بانکی الگوهای موفق در ایران.

2. **بازار سازی:** بازار سازی عبارت است از استفاده از انواع تکنیک‌های ساده و پیچیده بازاریابی و استراتژی‌های رقابتی و رشد و توسعه و ابزارهای بازاریابی یا عناصر آمیخته بازاریابی جهت ایجاد و افزایش سهم بازار، سهم مشتری، سهم فرصت و منابع بیشتر و بهتر. بازار سازی در نظام بانکی نیازمند شناخت و درک مشتریان داخلی (کارکنان) و مشتریان بیرونی و ارتباط درست با آن‌ها و پاسخگویی به نیازها و خواسته‌هایشان است. استراتژی مبتنی بر رفتار و اخلاق حرفه‌ای که بتواند مناسبات و ارتباط پایدار و قابل اعتماد و اطمینان به وجود آورد، می‌تواند نقش مهمی در جذب و جلب مشتریان و بازار سازی داشته باشد.

3. **بازار داری:** یکی از مهم‌ترین وظایف بازاریابی در نظام بانکی کشور، حفظ سهام بازار، ارتباط پایدار با مشتریان عادی به نیروهای طرفدار، هوادار و وفادار است. هراندازه رقابت بیشتر و شدیدتر می‌شود، وجود مشتریان وفادار و همیشگی ارزشمندتر خواهد شد. چراکه تحقیقات بازاریابی در دنیا نشان داده که هزینه یافتن مشتری جدید در شرکت‌ها و بنگاه‌ها با توجه به نوع تولیدات و خدمات، 3 تا 30 برابر هزینه حفظ مشتریان فعلی است.

ویژگی‌های منحصربه‌فرد خدمات بانکی

درک خدمات بانکی مستلزم بررسی ویژگی‌ها منحصربه‌فرد آن است.

خدمات عبارت است از «انجام دادن اموری که مجموعه‌ای از مزایا را به مشتریان عرضه می‌کند.» در نظام بانکداری، خدمات ممکن است به‌وسیله دستگاه کارت‌خوان (POS)، خودپرداز، فرد (مشاور) یا ترکیبی از این دو (تحویله‌دار) ارائه شود.

خدمات، اعم از عمومی یا خصوصی و انتفاعی یا غیرانتفاعی، چهار ویژگی مهم دارند که آن‌ها را از کالاها متمایز می‌سازد. این چهار ویژگی عبارت‌اند از: ناملموس بودن، تفکیک‌ناپذیری، تغییرپذیری، فناپذیری، دوره مصرف، مصرف اقتضایی و مسئولیت امانت‌داری. این چهار ویژگی بر برنامه‌های بازاریابی خدمات، تأثیر زیادی می‌گذارند.

ناملموس بودن Intangibility

خدمات اصولاً نامحسوس‌اند. یعنی نمی‌توان قبل از خرید، آن‌ها را دید، مزه مزه یا لمس کرد، شنید یا بود کرد. کسانی که می‌خواهند جراحی پلاستیک کنند نمی‌توانند قبل از خرید نتیجه کار خود را مشاهده کنند. به همین ترتیب، مسافران هواپیما فقط دارای بلیت پرواز و قول مساعد تحویل سالم در مقصدند. از همین رو است که، خریداران خدمات برای کاهش میزان مخاطره به دنبال شواهدی خواهند بود که دال بر کیفیت خدمات

باشند. قضاوت و نتیجه‌گیری‌های خریداران در خصوص کیفیت یک خدمت، ناشی از مشاهدات ایشان درباره مکان، اشخاص، تجهیزات، ابزارهای ارتباطی و قیمت است. بنابراین، وظیفه ارائه‌کننده خدمت این است که حتی‌المقدور به طریقی خدمت را محسوس کند. جالب این است که تولیدکنندگان سعی می‌کنند به کالاهای محسوس و لمس‌شدنی خود، ویژگی‌های نامحسوسی را هم اضافه کنند و در عوض، بازاریابان خدمات می‌کوشند به خدمات خود ویژگی‌های محسوسی را بی‌افزایند.

بانکی را در نظر بگیرید که می‌خواهد این ذهنیت را در مشتری ایجاد کند که دارای خدماتی سریع و عالی است. این بانک باید این جایگاه را در کلیه سطوح تماس با مشتری برای او محسوس گرداند. ظاهر بانک باید این احساس را ایجاد کند که خدمات بانکی آن، سریع و خوب است. بیرون و درون بانک باید آراسته باشد. برای برخورد با مشتریان، باید ترتیب دقیقی برنامه‌ریزی شده باشد. صف‌های انتظار نباید طولانی به نظر برسند. موسیقی زمینه باید ملایم و آرام باشد. کارکنان باید دائماً مشغول کار بوده و لباس ایشان شیک باشد. ابزار و وسایل مورد استفاده نظیر کامپیوتر، ماشینهای فتوکپی، میز و صندلی باید نو و شیک باشد. آگهی‌های تبلیغاتی و سایر وسایل ارتباطی، باید تماماً بر کارایی بانک دلالت داشته باشند و جایگاه بانک را به نحو احسن انتقال دهند. این بانک باید نام و علامتی برای خدمات خود انتخاب کند که مبین سرعت و کارایی باشد. نرخ کارمزد خدمات بانک هم باید قابل‌فهم و روشن باشد.

تفکیک‌ناپذیری Inseparability

کالاهای محسوس و لمس‌شدنی پس از تولید انبار می‌شوند. سپس فروخته می‌شوند و ممکن است مدتی طول بکشد تا به مصرف برسند. در مورد خدمات، وضع به گونه دیگری است. خدمت ابتدا فروخته می‌شود، سپس تولید می‌شود و همزمان به مصرف می‌رسد. بنابراین خدمت، صرف‌نظر از اینکه ارائه‌کننده آن اشخاص یا ماشین باشد، از ارائه‌کننده خود جدانشدنی است. اگر شخص، ارائه‌کننده خدمت باشد، او بخشی از خدمت است.

در اغلب موارد مصرف‌کنندگان نه می‌توانند و نه می‌خواهند تا "خدمت" را از ارائه‌دهنده آن و وضعیت و شرایط دریافت خدمات جدا سازند، برای مثال اگر مشتریان از طرز برخورد کارکنان بانک ناراضی باشند، خدمات بانکی هرچند باکیفیت بالا باشد، بازهم مشتریان از بانک راضی نخواهند بود.

تفکیک‌ناپذیری، توالی رویدادهایی را که در مبادله بازاریابی درگیر هستند تغییر می‌دهد. همچنان که در بالا اشاره شد در بازاریابی کالاها، کالا ابتدا تولید سپس فروخته می‌شود و پس از آن مصرف می‌شود لیکن در خدمات ابتدا محصول به فروش رسیده پس از آن تولید و مصرف همزمان خواهد بود. در اینجا چون مشتری نیز معمولاً در طول تولید خدمت، حضور دارد، نوعی ارتباط متقابل میان خدمت دهنده و مشتری به‌عنوان شکل خاصی از بازاریابی، به وجود می‌آید و در نتیجه خدمت دهنده و مشتری هر دو بر نتیجه خدمت تأثیر می‌گذارند.

اساساً تفکیک‌ناپذیری، انعطاف‌پذیری ارائه‌کنندگان خدمات را محدود می‌سازد. زیرا مقدار خدمتی که می‌توانند ارائه کنند تا حد زیادی وابسته به مقدار زمانی است که در اختیاردارند. از طرفی به دلیل تفکیک‌ناپذیری غالب، در گذشته سازمان‌های خدماتی در روش توزیع و ارائه خدمات تولید گرا بودند. برای مثال بانک‌ها در یک مکان مشخص قرار داشت و مشتریان می‌بایست به این مکان مراجعه می‌کردند. لیکن امروزه به دلیل افزایش رقابت، بانک‌ها به‌منظور ایجاد راحتی برای مشتریان به گستردگی و پراکندگی بیشتر شعب، استفاده از دستگاه‌های خودپرداز، استفاده از اینترنت برای ارائه خدمات و ... پرداخته‌اند.

نامشابه بودن و ناپیوستگی Inconsistency

داشتن کیفیت ثابت در مورد تمام محصولات اهمیت دارد، و در خصوص خدمات بانکی از اهمیت بیشتری برخوردار است. کیفیت خدمات بانکی اغلب متفاوت و ناپیوسته است. چرا؟

زیرا خدمات بانکی توسط کارکنان ارائه می‌گردد و چون کارکنان هم دارای قابلیت‌های مختلف و رفتارهای مختلف و حتی عملکرد متفاوت می‌باشند، لذا کیفیت ارائه خدمات آن‌ها باهم فرق می‌کند. به خاطر همین است که یک مشتری در دفعات مختلف دریافت خدمات بانکی، کیفیت‌های مختلفی را مشاهده می‌کند، یعنی در یک‌زمان کارکنان، خدمات بانکی را با یک سطوح کیفیتی ارائه می‌دهند و در زمانی دیگر کیفیت ارائه خدمات تفاوت می‌کند. یا یک شعبه بانک خدمات بانکی را با یک سطح کیفیتی ارائه می‌دهد، درحالی‌که شعبه دیگر همان خدمات را با درجه کیفیت دیگری ارائه می‌دهد. این مشکل برای کالاها وجود ندارد.

فناپذیری Perishability

خدمات فناپذیرند، یعنی خدمات را نمی‌توان برای فروش یا مصرف بعدی انبار کرد. پزشکان حق ویزیت خود را از بیمارانی که سر وقت حاضر نشده‌اند وصول می‌کنند، زیرا خدمت درمانی فقط سر وعده آماده ارائه بوده و پس از آن از بین رفته است. زمانی که تقاضا یکنواخت است، فناپذیری خدمات، مشکلی ایجاد نمی‌کند، اما مؤسسات خدماتی وقتی با مشکل مواجه می‌شوند که تقاضا برای خدمات ایشان دچار نوسان شود. مثلاً شرکت‌های اتوبوس‌رانی شهری به دلیل مواجه‌شدن با ازدحام مسافر در ساعات بخصوصی از روز، به اتوبوس‌های بیشتری نیاز پیدا می‌کنند. اگر تقاضای خدمات حمل‌ونقل شهری در طول روز یکنواخت بود این شرکت‌ها با این مشکل مواجه نمی‌شدند. (Kotler, 2000)

مسئولیت امانت‌داری Fiduciary Responsibility

مسئولیت امانت‌داری اشاره به مسئولیت ضمنی شرکت‌های خدمات مالی نسبت به منابع پولی مشتریان و مشاوره‌های مالی به آنان می‌گردد. هرچند غالب شرکت‌ها نسب به کیفیت، امنیت، دوام محصولاتشان در مقابل مشتریان خود مسئول هستند که به نظر می‌رسد این مسئولیت در شرکت‌های خدمات مالی بیشتر باشد. در اینجا شرکت‌ها علاوه

بر مسئولیت‌های فوق امانت نگه‌دار دارائی‌های (نقد و غیر نقد) مشتریان‌شان هستند و در مقابل حتی افزایش ثروت مشتریان (علی‌الخصوص در بانکداری اختصاصی Private Banking) نیز مسئولیت دارند.

دوره مصرف Duration of Consumption

اکثر محصولات مالی (بانکی و بیمه‌ای) دربرگیرنده یک رابطه بلندمدت بین یک بنگاه مالی و مشتری است. مشتریان برای استفاده از خدمات یک بانک بایستی یک حساب جاری افتتاح نمایند یا برای یک قرارداد تسهیلات می‌بایستی بسته به نوع تسهیلات مدت زیادی با بانک در تعامل باشد. از طرف دیگر مشتریان برای استفاده از فواید برخی خدمات همچون حساب‌های بلندمدت سرمایه‌گذاری یا خرید گواهی سپرده مدتی حدود چند ماه یا یک سال صبر نمایند. این رابطه بلندمدت که غالباً قراردادی نیز می‌باشد فرصت‌های بی‌بدیلی برای شرکت‌های خدمات مالی به ارمغان می‌آورد که شرکت‌های فروشنده محصولات مصرفی از آن بی‌بهره‌اند. بانک‌ها و بیمه‌ها می‌توانند در تعاملات بسیاری که با مشتریان خود دارند با تدبیرهای هوشمندانه آن‌ها را به خود وفادار نمایند به‌طوری‌که فکر جدایی را در سر نپرورانند.

مصرف اقتضایی Contingent Consumption

این ماهیت بسیاری از خدمات مالی به‌ویژه بانکی است که مصرف‌کنندگان پس از صرف پول، بازدهی و یا فواید مستقیم آن را کسب نمی‌کنند. برای مثال یک حساب پس‌انداز مسکن را در نظر بگیرید. در این مورد مشتری پس از افتتاح حساب بایستی حدود 15 سال یا بیشتر صبر کند و سپس از مزایا و فواید آن استفاده نماید ولی در خصوص محصولات مصرفی این‌گونه نیست وقتی شما یک بستنی خریداری می‌کنید به احتمال زیاد پس از چند ثانیه از آن استفاده می‌کنید و از آن لذت می‌برید. معمولاً محصولات مالی درآمد مصرفی مصرف‌کنندگان را کاهش می‌دهد و آن‌ها از مصرف بسیاری از محصولات که لذت آنی دارند بی‌بهره خواهند نمود. مسئولان بازاریابی بانک برای فروش محصولات

بانکی بایستی این ویژگی مهم را در برنامه‌های ارتباطات بازاریابی و طراحی محصولات در نظر بگیرند.

مسیر ایجاد خلاقیت در بانکها

1- اگر به‌عنوان یک مدیر با یک رهبر می‌خواهید بانکی خلاق داشته باشید باید از خودتان سؤال کنید آیا آماده هستید کارکنانتان بایبان ایده‌های خود سبب آزار شما شده و یا با استدلال برای شما بیان کنند که نظرات آن‌ها هوشمندانه‌تر است؟ بسیار در این خصوص فکر کنید.

در فصل رهبری مثالی در خصوص ارائه‌ی یک پیشنهاد خلاقانه ارائه کردم و پاسخی که دریافت کردیم یک تذکر کتبی بود. پس ابتدا اطمینان حاصل کنید که ویژگی‌های یک رهبر را کسب کرده‌اید و توانایی تحمل و موشکافی ایده‌های کارکنانتان را دارید.

2- توجه داشته باشید شما دارای بانکی نسبتاً خلاق هستید، شما کارکنانی دارید که قابلیت‌های نهفته‌ای دارند و ایده‌های فراوانی درون خود دارند. آن‌ها ایده‌های خود را مدام به یکدیگر منتقل می‌کنند و در صورتی که فعالانه به دنبال یافتن این ایده‌ها نباشید خیلی سریع این ایده‌ها فراموش خواهند شد. سال‌ها قبل که هدایت تیمی صدوچند نفره را بر عهده داشتم، در ابتدای ورودی هر یک از دفاترمان یک صندوق قرار دادیم و کنار آن یک تخته وایت برد، هر روز یا هرچند روز که بنا بود راجع به مسئله‌ای تصمیم‌گیری کنیم مثلاً

راجع به گسترش بازار یا هر چیز دیگر، موضوع آن چالش را بر روی تخته می‌نوشتیم و به تمام اعضای تیم گفته بودیم اول صبح هنگام ورود به محل کار موظف‌اند حداقل یک ایده در مورد آن موضوع بنویسند و در صندوق بیاندازند در پایان هرروز تیم چندنفره‌ی اتاق فکر مسئول بررسی ایده‌های داخل صندوق بودند و با همفکری بهترین ایده‌ها را گلچین می‌کردند و روی وایت برد می‌نوشتند و روز بعد افراد به‌محض ورود به دفتر بهترین ایده‌های روز قبل را روی تخته مشاهده می‌کردند و موظف بودند حداقل یک ایده یا یک راه‌حل برای تکمیل یا تغییر و یا اصلاح ایده‌های گلچین شده بنویسند و در صندوق بیاندازند این فرآیند بستگی به مدت‌زمان موردنظر تا اجرای مسئله ادامه پیدا می‌کرد و درنهایت بهترین ایده‌ها انتخاب و اجرایی می‌شد و پاداش‌هایی هرچند در حد یک تقدیر و تشکر از کسانی که در ارائه یا تکمیل آن ایده مؤثر بودند ارائه می‌شد.

3- امنیت ایجاد کنید. این نکته اهمیتی ندارد که کارکنان شما چقدر خلاق هستند به خاطر داشته باشید اگر کارکنان شما را به‌عنوان یک رهبر قبول نداشته باشند و به مدیریت شما اعتماد نداشته باشند هرگز ایده‌های خود را منتقل نخواهند کرد زیرا ممکن است بایان عقیده مورد مخالفت یا تحقیر و تمسخر قرار گیرند و یا چنانچه ایده‌ای خوب و باارزش باشد کارکنان به دلیل عدم اعتماد حاضر نیستند منفعتی را نصیب سازمان کنند و از بیان ایده‌هایشان خودداری می‌کنند.

4- شرایطی را در سازمان ایجاد کنید تا ارتباطات تسهیل شده و ایده‌ها در سازمان

به گردش درآیند و مدیریت نیز با جدیت آن‌ها را تحویل گرفته و موردبررسی قرار دهد. مثلاً همان صندوق ایده‌ها را می‌توان در تک‌تک واحدها یا شعب ایجاد نمود یا تابلوی ثبت نظرات را ایجاد نمود تا هرکسی هر ایده‌ای به ذهنش می‌رسد آن را بانام خود ثبت کند. در این زمینه به مدیرعامل یکی از سازمان‌های بزرگ کشور که از من مشاوره خواسته بود پیشنهاد کردم یک شماره تلفن همراه انحصاری برای این کار در نظر بگیرد و این شماره را در اختیار تمام کارکنان قرار دهد. نتیجه شگفت‌آور بود در کنار پیام‌هایی از نارضایتی و شکایت که خود منبع و الهام‌بخش ایده‌هایی نو بودند معمولاً ایده‌هایی ناب و بسیار باارزش به دست ایشان می‌رسید و ازآنجایی که شماره‌ی ارسال‌کننده‌ی ایده مشخص بوده سریع‌ترین روش ممکن ایده منتقل می‌شد و پاداش‌هایی نیز به ایده‌های برتر اهدا می‌شد.

5- شرایطی را فراهم کنید که افراد در بیان ایده‌ها مشارکت کنند، هر ایده‌ای در ابتدا مانند جرقه‌ای است که با مشارکت سایر کارکنان می‌تواند به انفجاری عظیم و مثبت تبدیل شود.

6- اطمینان حاصل کنید که تمامی کارکنان در تمام واحدهای سازمان امکان شرکت در فرآیند دادن ایده‌های خود و توسعه آن‌ها را دارند. ایده‌های ارزشمند می‌تواند حتی توسط کارکنان رستوران یا حتی نیروهای خدماتی سازمان ارائه شوند.

7- اگر کارکنان ایده‌های خوبی ارائه می‌کنند به آن‌ها پاداش بدهید. این پاداش صرفاً پول نخواهد بود دادن مرخصی، هدایا، گواهی، تقدیرنامه و یا تشویق از سوی مدیرعامل سازمان می‌تواند ارزشمند باشد. حتی می‌توان کارکنان را در منافع حاصل از ایده‌هایشان سهیم کرد.

8- هیچ‌گاه کارکنان را به خاطر ایده‌های نامناسب سرزنش نکنید، حتی یک پوزخند می‌تواند سبب کاهش اعتمادبه‌نفس شخصی شود که ممکن است فردا ایده‌ای عالی ارائه کند.

9- همواره بر روی تحلیل‌ها و تحقیق‌ها تکیه نکنید. تحقیقات معمولاً ضروری و ارزشمند هستند اما بزرگ‌ترین ایده‌ها اغلب از طریق الهام به‌دست‌آمده‌اند.

10- فرآیند خلاق کردن سازمان، فرآیندی بلندمدت است و ایده‌ها تا زمانی که اجرایی نشوند ارزش نخواهند داشت و باید به عرصه عمل برسند تا ارزش واقعی ایده‌ها مشخص شود

موارد فوق بیشتر در سطح کلان بانک قابل طرح است اما هر واحد یا هر شعبه به تناسب می‌تواند از آن‌ها بهره‌برد و هر مدیر شعبه‌ای می‌تواند با ایجاد محیطی خلاق، زمینه‌های رشد خود، همکاران و سازمانش را فراهم آورد.

آشنایی با برخی از تکنیکهای بانکهای موفق دنیا در جذب ، احیا و ماندگار سازی مشتریان

1- برنامه‌های مالی

بانک‌ها با ارائه برنامه‌های وفادار سازی مالی می‌توانند روابط خود را با مشتری گسترش دهند. در این برنامه‌ها، بانک سعی می‌کند تا با ارائه محرک‌های قیمتی وفاداری مشتریان خود را افزایش دهد. به‌طور کلی آیت‌های زیر می‌توانند نمونه‌ای از برنامه‌های مالی در صنعت بانکداری برای وفادار سازی مشتریان باشد:

- 1) بانک برنامه‌هایی جهت اعطای امتیازات ویژه را فراهم می‌کند.
 - 2) بانک هدایایی را برای انجام مبادلات منظم بانکی تقدیم می‌کند.
 - 3) اگر مشتری مبالغی بیشتر از یک مبلغ معین موجودی داشته باشد، بانک تخفیف‌های بیشتری برای او در نظر می‌گیرد.
- بنابراین استراتژی وفادار سازی از طریق اجرای برنامه‌های مالی به‌طور مثبت ارزش‌های اقتصادی و مادی ادراک‌شده توسط مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

2- برنامه‌های اجتماعی

در استراتژی وفادار سازی از طریق اجرای برنامه‌های اجتماعی، توسعه و گسترش روابط بانک و مشتری از طریق تعاملات شخصی، روابط دوستانه و هم ذات‌پنداری‌ها (خود را یکی دانستن) اجرا خواهد شد. طرفداران این استراتژی اهمیت ویژه‌ای را برای ارتباط مداوم و منسجم با مشتری، مطلع بودن از او، یادگیری درباره نیازهای او و حفظ رابطه مثبت با او قائل هستند. از نقطه‌نظر مشتری، استراتژی ایجاد حلقه اجتماعی در حقیقت

یک مزیت مهم اجتماعی روانی را برای او فراهم می‌کند. حلقه‌های اجتماعی مشتریان را ترغیب می‌نمایند تا خود را نشان دهند، گوش کنند و نوع دوست باشند تا به‌مرور زمان درک متقابل بین بانک و مشتری بهبود یابد.

همچنین این برنامه‌ها به‌طور مثبت هیجانات و احساسات مشتری را در مورد استفاده او از خدمات را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در جهت شکل‌گیری ارزش عاطفی نسبت به بانک و استفاده از خدمات آن گام برمی‌دارد. مهم‌ترین معیارهای وفادار سازی از طریق برنامه‌های اجتماعی عبارت‌اند از:

- 1- بانک ارتباط و تماس با مشتری را حفظ می‌کند و رابطه خوبی با او برقرار می‌کند.
- 2- بانک به نیازهای مشتری توجه دارد و در راستای برآورده ساختن آن تلاش می‌کند.
- 3- بانک جهت خاتمه دادن مشکلات مربوط به تعاملات مالی به مشتری کمک می‌کند.
- 4- بانک از نظرات مشتری درباره خدمات سؤال می‌کند.
- 5- بانک برای مشتری کارتهای تبریک یا هدایایی در روزهای خاص می‌فرستد.

3- برنامه‌های بنیادین

روش سوم افزایش وفاداری مشتری، طراحی و اجرای برنامه‌های بنیادین است. در این برنامه‌ها، بانک برای مشتریان هدف خود مزایایی باارزش افزوده فراهم می‌کند، به‌طوری‌که فراهم کردن این مزایا برای بانک مشکل یا گران است و در جای دیگر نیز به‌آسانی و بلافاصله در دسترس قرار نمی‌گیرد. به‌طور کلی در برنامه‌های بنیادین، بانک تلاش می‌کند تا با فراهم کردن خدمات ارزشمندی که از سایر منابع دست‌نیافتنی است، مشتریان خود را حفظ کند.

با توجه به اینکه ارائه برنامه بنیادین توسط هزینه تغییر بانک و پیوستن به رقیب را برای مشتریان ما افزایش می‌دهد، لذا بسیاری از محققان این برنامه‌ها را در رتبه نخست سلسله‌مراتب برنامه‌های وفادار سازی دانسته و آن را به‌عنوان بزرگ‌ترین فرصت ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌دانند. معیارهای برنامه‌های بنیادی وفادار سازی در بانک عبارت است از:

- 1- بانک روش‌های متنوعی را برای فراهم کردن اطلاعات برای مشتریان ارائه می‌نماید.
 - 2- بانک برای مشتری خبر، گزارش و یا اطلاعات مبادله‌ای که او نیاز دارد، فراهم می‌کند.
 - 3- بانک به‌منظور حل مشکلات مشتری، محصولات یا خدماتی را از سایر منابع فراهم و ارائه می‌نماید.
- یکی از روش‌های بسیار مناسب نظرسنجی و نظرخواهی از مشتریان بانک، برقراری ارتباطات برنامه‌ریزی‌شده مستمر با مجموعه‌ای از انواع مشتریان کلیدی به روش‌های حضوری و غیرحضوری از طریق پرسشنامه است.

تجارب بانک‌ها

1- بانک فرست یونیون (BANK FIRST UNION)

در بانک فرست یونیون در جهت جذب مشتریان جدید و وفادار سازی مشتریان بانک ترتیبی داده شد که فعالیت‌های بانک را به‌جای تمرکز روی محصول به سمت تمرکز روی مشتری سوق دهد به‌عبارت‌دیگر به‌جای مدیریت بر محصولات بر مشتریان مدیریت کند. با این هدف بانک نرم‌افزاری با عنوان «انیشین» طراحی نمود که با کمک این

نرم افزار کامپیوتری هر یک از کارکنان بانک می توانستند کلیه فعالیت های مورد نیاز مشتری را یکجا ارائه نماید.

از سوی دیگر برای مشتریان «5ستاره» که سودآوری آن ها برای بانک زیاد است خدماتی ارائه می شود که متناسب با وضعیت و نیازهای مالی و اعتباری آن ها باشد و یکی از این خدمات CAP نام دارد که به معنای حساب های مدیریت سرمایه است. در این نوع حساب ها مشتریان حداقل 15000 دلار نزد بانک می سپارند و مقداری کارمزد سالانه پرداخت می کنند. در مقابل این کمیسیون دریافتی، بانک برای کارتهای اعتباری، اوراق بهادار و سهام، تخفیف ارائه می نماید و ضمناً صندوق امانات رایگان، گزارش ها کارکرد حساب که با توجه به نیاز مشتری طراحی شده اند و مشاوره های مجانی سرمایه گذاری ارائه می شود.

با توجه به ارائه این خدمات بانک فرست یونیون توانست علاوه بر وفادار سازی مشتریان و جذب مشتریان جدید موجبات بازگشت مشتریان قدیمی خود را فراهم سازد.

در تحقیقی که در این بانک صورت گرفت نشان داد نیمی از مشتریانی که فقط یک حساب جاری دارند معمولاً پس از یک سال بانک خود را عوض می کنند. یک سوم مشتریانی که حساب پس انداز سرمایه گذاری دارند پس از یک سال بانک خود را عوض می کنند. ولی فقط ده درصد مشتریانی که هر دو نوع حساب را دارند پس از یک سال بانک خود را عوض می کنند و دو درصد مشتریانی که از خدمات متنوع تری استفاده می کند پس از یک سال بانک خود را عوض می کنند.

این واقعیت به این معنی است که اگر بانک بتواند خدمات متنوع تری را به هر مشتری ارائه کند، سبب خواهد شد که در کوتاه مدت سوددهی مشتری به نفع بانک باشد و احتمال حفظ مشتری را در بلندمدت افزایش دهد و موجبات جذب مشتریان جدید بازگرداندن مشتریان قدیمی را فراهم سازد. ولی انجام این کار ساده نیست و بانک ها

می‌بایست در این خصوص سیستم‌های انگیزشی مناسبی را برای کارکنان خود به وجود آورند.

در سالگرد تأسیس این بانک تمامی مشتریانی که با این بانک سال‌های متمادی کار کرده‌اند و جزء مشتریان وفادار بانک محسوب می‌گردند در جشن تأسیس بانک از آن‌ها دعوت شده و می‌توانند برای یکی از نزدیکان خود به‌صورت رایگان حساب بانکی افتتاح نمایند که این فرد از خدمات ویژه‌ای از سوی بانک برخوردار خواهد شد.

به‌وسیله «بانکداری ویژه» مشتری از سبک بانکداری خاصی برخوردار می‌شود که دقیقاً متناسب با انتظارات و نیازهای مشتری شکل گرفته است. ممکن است یک مشتری چیزی بیش از عملیات بانکی فعلی ما انتظار داشته باشد، بنابراین بانک خدمت جدید را که بسیار شخصی و ویژه است برای مشتریان خاص خود ارائه می‌دهد. تمامی عملیات بانکی ویژه با اثربخشی کامل و بدون عیب و نقص توسط مدیر ارتباطات انجام می‌گیرد و از ساده‌ترین معاملات تا پیچیده‌ترین خدمات بانکی که مشتری نیازمند آن است فقط توسط یک نفر انجام می‌شود.

2- بانک فرست یو.اس.ای (USA FIRST)

در این بانک، ارزش هر مشتری بر مبنای میزان استفاده وی از کلیه خدمات بانکی محاسبه می‌شود و نه بر مبنای هر خط تولید مجزا. فرایندهای فروش، بازاریابی و خدمات کاملاً مکانیزه است. اطلاعات مشتری در کل بانک، جاری و قابل استفاده از سوی واحدها و افراد ذی‌ربط خواهد بود. مدیران با بهره‌گیری از پایگاه داده‌های قابل اتکا، گسترده و همگون می‌توانند فعالیت‌های مشتریان را با شاخص‌های مناطق جغرافیایی، اطلاعات جمعیتی، درآمد، خرده‌بازارها، و متغیرهای گوناگون دیگر ردیابی کنند. کلیه افراد مرتبط با مشتری به‌گونه‌ای آموزش دیده‌اند که بتوانند حداکثر بهره‌برداری و استفاده را از تکنولوژی‌های اطلاعاتی همزمان و یکپارچه بانک بنمایند. در هر مرحله مشتری ردگیری

می‌شود و داده‌های ارزشمند وی ثبت می‌شوند. در یک چنین محیطی مملو از ارتباطات، فرصت حفظ و نگهداری مشتری، فروش و سودآوری وجود خواهد داشت.

«ریچارد وگ» عضو هیئت‌مدیره بانک فرست یو.اس.ای می‌گوید: «اگر بهترین شوید، شما برنده نهایی مسابقه نخواهید بود بلکه بهترین ماندن، اصل است. اگر شما قابلیت جذب مشتری را داشته باشید، باید قابلیت نگهداری آن‌ها را نیز داشته باشید.»

در این بانک «برنامه به‌محض تقاضای شما» از این‌قرار است که پس‌ازاین که شما به مدت یک سال از کارتهای اعتباری صادرشده توسط این بانک استفاده کردید، برای شما دعوت‌نامه‌ای ارسال می‌شود. در پرسشنامه مربوطه نام و تاریخ تولد افراد نزدیک شما سؤال می‌شود. همچنین در مورد سرگرمی‌های شما، مجالات، فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی موردعلاقه شما سؤال می‌شود. سؤالاتی نظیر تاریخ وقایع مهم شخصی، سالروزها و حتی وقت ملاقات نیز مطرح می‌شود و در پایان پرسیده می‌شود که از طریق چه وسیله‌ای می‌خواهید پیغام به شما رسانده شود. این بانک از خدمات 50 نفر مشاور و محقق برای ارائه این خدمات استفاده می‌کند و برای مشتریان خود از رزرو کردن هتل تا پیدا کردن اشیاء عتیقه، از ارسال گل تا فروش خانه، خدمات متنوعی ارائه می‌دهد. به‌طور خلاصه هر کاری را برای جذب و حفظ مشتریان انجام می‌دهد.

3- یو.ا.بی بانک (UOB BANK)

رسالت این بانک کسب برتری و حفظ آن در حوزه کشورهای جنوب شرقی آسیاست. بنابراین این بانک خود را متعهد می‌داند که برترین خدمات را به مشتریان عرضه کند و کیفیت ارائه خدمات را در بالاترین سطح ممکن در مقایسه با رقبا حفظ کند. در حال حاضر این بانک خدمات متنوع الکترونیکی را به مشتریان خود ارائه می‌دهد و با شعار «بانک در نوک انگشتان شماست» مشتریان خود را راضی نگاه داشته است.

ازجمله خدمتی جالبی که این بانک به مشتریان خاص خود ارائه می‌دهد قرار دادن تصویر اشخاص حقیقی بر روی کارتهای الکترونیکی و یا گذاشتن آرم مشتریان حقوقی ویژه

خود بر روی دسته‌چک و همچنین کارت‌های الکترونیک کارکنان آن سازمان است که توانست با ارائه این خدمت علاوه بر وفادار نگه‌داشتن مشتریان ویژه خود و کسب رضایت بیشتر آنان سهم بازار خود را افزایش دهد.

4- بانک آمریکا (BANK OF AMERICA)

بانک آمریکا که بزرگ‌ترین بانک موجود در سرتاسر قاره آمریکا است با شناخت تغییرات در سلیقه و خواست مشتریان و همچنین شناخت شیوه‌های جدید رقابت بانکی علاوه برافزایش سهم خود در بازار، موقعیت خود را نیز تثبیت کرده است.

این بانک علاوه بر تعهدات خود در رابطه با ارضای نیاز مشتریان به بهترین وجه ممکن در مورد تعهدات زیست‌محیطی نیز پایبند است. برای مثال با استفاده از بانکداری بدون کاغذ (PAPERLESS BANKING) و پشتیبانی و حمایت از باز فراوری زباله‌ها (کاغذ و ...) یکی از مهم‌ترین اصول اخلاقی را در نزد مردم آمریکا به اجرا گذاشته به‌طوری‌که از این طریق توانست شهرت و اعتبار خود و مشتریانش را در جامعه آمریکا دوچندان سازد.

از دیگر کارهای مفید این بانک در راستای کسب مشتریان جدید و وفادار سازی مشتریان خود ارائه «بسته‌های ارزشمند» از خدمات مالی متنوع را می‌توان نام برد.

5- بانک زیونوس (ZEUONS BANK)

در «زیونوس بانک» توجه به نوآوری، بهبود و متنوع سازی خدمات نه تنها به دلیل طیف گسترده‌ای از خدمات برای مشتریان باید موردتوجه قرار گیرد بلکه باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری بانک به‌عنوان یک بنگاه اقتصادی می‌شود. این بانک برای استفاده از راهبرد متنوع-سازی برای کاهش هزینه‌ها، ناگزیر به یک چرخش استراتژیک روی آورد. راهبرد اصلی این بانک، "ایجاد نیاز" در مشتریان بود. یعنی با ایجاد کانال‌هایی کم‌هزینه، خدمات را طراحی و به مشتریان معرفی و به‌تدریج این نیازها را در آن‌ها نهادینه می‌نماید.

6- بانک میامی (MIAMI BANK))

بانک میامی در راستای احترام به مشتریان برگزیده خود خدمات ویژه ارائه می‌کند. آن‌ها برای کارهای بانکی در صف نمی‌ایستند و به اتاق‌های ویژه با مبلمان راحت و پذیرایی با قهوه و میوه هدایت می‌شوند. آنان حتی می‌توانند برای پرداخت و دریافت وجه به بانک مراجعه نکنند و خدمات را در خانه و محل کار خود دریافت دارند.

7- بانک فورتیس (FORTIS BANK)

بانک «فورتیس» که بزرگ‌ترین بانک بلژیک است دارای یک پایگاه داده‌های غنی است که اطلاعات مشتریان در آن وجود دارد. استفاده بانک از تکنولوژی جدید داده‌ها به آنان این امکان را داده است که در بازاریابی و وفادار سازی مشتریان خود و همچنین جذب مشتریان بالقوه به بانک، موفقیت بیشتری کسب کند.

8- دی.بی.اس بانک (DBS BANK)

این بانک از طریق ارائه خدمتی با عنوان هشت (EIGHT) مشتریان خود را بسیار خشنود ساخت و موجب جذب مشتریان بسیاری به این بانک گردید. این بانک با یک شرکت معظم که مشاوران بزرگ سرمایه‌گذاری هستند همکاری خود را آغاز کرد این همکاری موجب خلق بهترین تخصص مشاوره سرمایه‌گذاری شد و تخصص این بانک به مشتری این امکان را داد تا از پس‌اندازهای خود بیشترین بهره را ببرد. عدد 8 لاتین بیانگر اتصال بانک و شرکت مشاوره‌ای به عنوان دو حلقه متصل به هم هستند.

9- یونیون بانک (UNION BANK)

با تشکیل باشگاه مشتری در این بانک و ارائه کارت باشگاه به مشتریان ویژه این بانک توانست در اذهان عمومی موقعیت ویژه‌ای را به دست آورد. این کار به عنوان عاملی که رابطه‌ای قوی بین مشتریان با بانک ایجاد کرده و از روی آوردن مشتریان به رقبا

جלוگیری می‌کند، تأثیر به سزایی داشت زیرا عضویت در باشگاه منافی اضافی را برای مشتریان مهم بانک نسبت به دیگر مشتریان، به همراه می‌آورد این منافع می‌تواند به‌عنوان پاداش‌هایی در نظر گرفته شوند که مشتریان را تشویق کند که روابط خود را با بانک ادامه دهند.

10- بانک ولس فارگو (VELS FARGO)

این بانک با مشخص شدن انتظارات و خواسته‌های مشتریان و اطمینان از توانایی‌های بانک در پاسخگویی و ارائه خدمات مناسب و مورد انتظار به مشتریان خود تعهد و تضمین خدمات موردنظر را داد، چنین رویه‌ای قطعاً موجب علاقه‌مندی و جذب مشتریان به این بانک شد. بدین منظور بانک «ولس فارگو» در شعب خود تابلویی با مضمون (5 دقیقه یا 5 دلار) آویخته است، بدان معنی که اگر مشتریان برای دریافت خدمات بانکی بیش از پنج دقیقه در شعب این بانک معطل شوند و در صف بمانند بانک پنج دلار به حساب آن‌ها منظور خواهد کرد.

بازاریابی بانکی به زبان خودمان

درباره علی جاوید

دارای مدرک DBA مدیریت پیشرفته کسب و کار

دارای مدرک کارشناسی ارشد MBA گرایش بازاریابی

مولف کتاب های :

کارخانه پول سازی

بازاریابی بانکی

بازاریابی هیپنوتیزی



*مدرس و مشاور ارشد حوزه کسب و کار و بازاریابی

*سابقه ی ارائه مشاوره و آموزش به بیش از ۱۰۰ شرکت

*سابقه ای ارائه ی صدها مشاوره خصوصی و نیمه خصوصی به

اشخاص در حوزه موفقیت و بهبود شخصی و کسب و کار

*موسس و مدیر شرکت و وب سایت مدرسه کسب و کار اوستا -

کانون موفقیت ایران : سایت تخصصی آموزش بازاریابی

علی جاوید فارغ التحصیل دوره DBA مدیریت پیشرفته کسب و کار و کارشناسی ارشد مدیریت (EMBA) مدرس و مشاور در حوزه ی بهبود شخصی و سازمانی است که سازمانها را در توانمند سازی کارکنان و توسعه ی سیستم ها و گسترش فعالیت هایشان یاری می دهد. وی همچنین در طول سالهای ۸۵ تاکنون ده ها دوره ی آموزشی در حوزه های موفقیت و اصول زندگی بهتر و همچنین آموزش بازاریابی در استان های مختلف کشور برگزار کرده است. علی جاوید مدرس مراکز مختلف از جمله مرکز تحقیقات مدیریت ، موسسه فرا مدیران ، موسسه عرشیا ، شرکت های بیمه ای (بیمه ایران ، سامان ، رازی ، ملت) و تعداد بیشماری مراکز در نقاط مختلف کشور در حوزه های ارتباطات موثر ، روانشناسی و فروش حرفه ای ، بازاریابی و ... می باشد. صدها مشاوره خصوصی و نیمه خصوصی در حوزه ی موفقیت و بهبود شخصی و مطالعه ی صدها عنوان کتاب و شرکت در ده ها سمینار و کارگاه آموزشی اساتید معتبر داخلی و خارجی وی را بر آن داشت تا بخشی از تجارب و آموخته های خود را در اختیار دوست داران و طالبان حقیقی موفقیت قرار دهد.

تماس جهت دعوت برای سخنرانی و برگزاری دوره :

02122836115 مدرسه کسب و کار اوستا

برای تهیه کتاب " بازار یابی بانکی به
زبان خودمانی " به سایت مدرسه
کسب و کار اوستا در لینک زیر
مراجعه کنید

<http://goo.gl/VcLTck>