

Corporate banking and customer value proposition

Dr. Raeof Rabeti
University Lecturer



بانکداری شرکتی و ارزش آفرینی برای مشتریان

..... دکتر رئوف رابطی، مدرس دانشگاه

اشاره:

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 مختلف 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 به بررسی حوزه کاری بانکداری شرکتی و مفهوم ارزش آفرینی برای مشتریان و تجارب موفق بانک‌های اروپایی در خلق ارزش برای مشتریان حوزه بانکداری شرکتی می‌پردازیم. با استفاده از یک تحقیق میدانی از مشتریان و مدیران مرتبط با یکی از بانک‌های بزرگ تجاری نظرسنجی به عمل آمد و دیدگاه 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 موجود در تعامل با مشتریان حوزه بانکداری شرکتی، طراحی خدمات متناسب با کسب و کار همراه با درک عمیق از فعالیت‌های آن‌ها، افزایش سرعت در ارائه خدمات مختلف بانکی، آشناسازی 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 است.

مقدمه

وسیع‌تر، خدمات مالی بهتر) را با بهره‌گیری از ابزارها و فن‌آوری‌های جدید دریافت نمایند. در این شرایط ارتقای سطح توانمندی‌های کارکنان و حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد نیز از جمله دیگر چالش‌های بانکداران است.

امروز حرکت به سمت ایده جدیدی با عنوان «بانکداری جامع»^۱ مطرح گردیده است؛ دیدگاهی

فضای کسب و کار بانکی نسبت به گذشته تغییرات زیادی کرده است. رقابت نسبت به گذشته بیشتر است و بانک‌های بیشتری در جهت کسب سهم بازار و مشتری تلاش می‌کنند. از سوی دیگر، سطح انتظارات مشتریان نیز بالا رفته و مایلند برای تسهیل و تسریع در کسب و کار خود، خدمات بانکی بهتر (و در یک طیف

1. universal banking

که امکان ارائه خدمات به طیف وسیعی از مشتریان با توجه به تفاوت‌ها و تمایزات آن‌ها را فراهم می‌نماید. در این بین ساختار بانک‌ها به صورت ارگانیک و مشتری‌مدارانه و با گسترش عدم تمرکز و تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر جهت تسریع و تسهیل در تصمیم‌گیری‌های 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 راه‌اندازی بانکداری جامع توسط بانک‌ها بود. اصلاح ساختار بانک‌ها و تبدیل آن از وظیفه‌مداری به مشتری‌مداری یکی از گام‌های اصلی در این مسیر است. حوزه‌هایی چون «بانکداری خرد،

بانکداری اختصاصی، بانکداری شخصی، بانکداری تجاری، و بانکداری شرکتی»^۱ از جمله زیربخش‌های این حوزه بانکداری به شمار می‌روند که در ساختار سازمانی بانک‌ها ایجاد گردید.

بانکداری شرکتی

بانکداری شرکتی، به عنوان یکی از مهم‌ترین زیربخش‌های حوزه بانکداری جامع، عبارت است از مجموعه خدمات بانکی طراحی شده جهت تأمین 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، ارتقای سطح رضایت و افزایش ارزش ایجاد شده در این حوزه است. گرایش به این سیستم می‌تواند افزایش تعداد مشتریان، کاهش هزینه‌های عملیاتی، کاهش خروج مشتریان، و 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

«ارزش آفرینی»^۲ تعهد تلویحی سازمان به مشتریان با هدف فراهم آوردن مجموعه‌ای ویژه از ارزش‌ها برای آن‌ها است. این خلق ارزش با ابزارهایی چون قیمت مناسب، کیفیت عالی، ایجاد حق انتخاب، راحتی و سرعت در خرید کالاها و خدمات، و غیره تجلی می‌یابد. در این میان باید ۲ مؤلفه کلیدی دیگر نیز مورد توجه قرار گیرند. مؤلفه اول داشتن یک الگوی عملیاتی «ارزش‌گرا»^۳ است. الگوی عملیاتی ارزش‌گرا یعنی انتخاب ترکیبی از فرآیندهای کار، نظام مدیریتی، ساختار سازمانی، و فرهنگی که شرکت را قادر به انجام تعهد ارزش آفرینی می‌نماید. بر این اساس، اگر ارزش آفرینی هدف باشد، الگوی عملیاتی ارزش‌گرا وسیله رسیدن به این هدف است. مؤلفه دوم «انضباط ارزشی»^۴ است. بر اساس انضباط ارزشی باید برای خلق ارزش برای مشتریان راه‌کاری ارائه گردد که با بازار تناسب کافی داشته باشد که معمولاً سازمان‌ها می‌توانند در این مسیر بر یکی از ۳ محور زیر اساسی تمرکز کنند:

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 و مناسب گروه میانه بازار عرضه کنند.

- 2 value proposition
- 3 value-driven
- 4 value-discipline



- 1. retail banking, private banking, personal banking, business banking and corporate banking

۲. برتری در فرآورش

شرکت‌هایی که این رویکرد را دارند به دنبال ساخت فرآورده‌هایی هستند که مرزهای عملکرد کالاها و خدمات را پشت سر بگذارند. تعهد این شرکت‌ها به مشتری، عرضه بهترین فرآورده روز است. در این جا جهت‌گیری افزایش کارایی فرآورده مد نظر 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 راه‌حل را برایتان داریم. ما همه توان خود را برای دستیابی شما به نتیجه دلخواه از هر خرید به کار خواهیم گرفت."

تجارب بانک‌های اروپایی در ارزش آفرینی

برای مشتریان در حوزه بانکداری شرکتی

مطالعات مؤسسه تحقیقاتی «آسوشیتس گرینویچ»^۱ در سال ۲۰۱۳ نشان می‌دهند که «دویچه بانک»^۲ و «بی‌ان‌پی پاریباس بانک»^۳ برترین بانک‌های اروپایی در بخش بانکداری شرکتی هستند. حدود ۵۰ تا ۵۵ درصد از شرکت‌های بزرگ اروپایی از خدمات بانکداری شرکتی این دو بانک استفاده می‌کنند. برخی بر این باورند که حتی رهبری دویچه بانک در بانکداری اروپا ناشی از توانمندی و ظرفیت‌های این بانک در بخش بانکداری شرکتی است. این دو بانک ضمن رقابت با هم برای کسب مقام اول در بازار اروپا با دیگر رقبایی چون بانک‌های HSBC و RBS با ضریب نفوذی معادل ۴۶٪ و CITI Bank با ضریب نفوذ ۴۱٪ در حال رقابتند.

1. Associates Greenwich

2. Deutsche Bank

3. BNP Paribas Bank

مطالعات نشان می‌دهند، بانک‌های تراز اول پایه‌های قدرت خود را در کشورهای اصلی خود بنا کرده‌اند. با این حال، این بانک‌ها موفقیت خود را در دیگر کشورها و در رقابت با دیگر رقبا نیز جست‌وجو می‌کنند. به عنوان مثال، بی‌ان‌پی پاریباس 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 دارد. دویچه بانک آلمان نیز در سوییس پس از «کردیت سوییس بانک»^۴ و UBS دارای بالاترین ضریب نفوذ است.

علت موفقیت دویچه بانک و بی‌ان‌پی پاریباس در بازارهای خارج از کشور متبوعشان این است که می‌توانند مشتریان محلی خود را در خصوص مسائل اصلی و مبتلا به بانکی‌شان و در زمینه مدیریت نقدینگی حمایت کنند. تحقیقات نشان می‌دهند 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 بی‌ان‌پی پاریباس را بیشتر بررسی می‌کنیم.

۱- بانک بارکلیز

بانکداری شرکتی بازوی اجرایی «گروه بارکلیز»^۵ 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 غیره. تلاش برای دسترسی مشتریان به سبد کاملی از

4. Banque Credit Suisse

5. Barclays Group

خدماتی چون تأمین مالی کوتاه مدت، خدمات مالی کسب و کار، مدیریت نقدینگی، و غیره. 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 از جمله خدمات ارائه شده به مشتریان هستند.

مدیریت نقدینگی یکی از سرویس‌های ویژه این بانک برای مشتریان است. جمع‌آوری وجوه نقد در هر نقطه از دنیا و واریز به حساب‌های مشتریان، سپرده‌گذاری وجوه آن‌ها به نحوی که بیشترین سود به سپرده‌های آن‌ها پرداخت گردد، و ایجاد تعادل در 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 پر هزینه مشکل و پر ریسک خواهد بود و بهتر است آن را به کسی بسپارید که متخصص بوده و زیرساخت‌های لازم برای این کار را دارد».

تمرکز بر کسب درآمد برای بانک از طریق دریافت کارمزد خدمات، در مقایسه با کسب درآمد از طریق اعطای تسهیلات ارجحیت دارد و مقدم بر آن است. به لحاظ بالا بودن هزینه تأمین منابع از بازار و الزام به رعایت نرخ‌های استاندارد



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. از جمله طرح‌های ویژه بانک «طرح طول و عرض جغرافیایی» است که در واقع باشگاه مشتریانی است که در ۸ کشور جهان اجرا گردیده است. باشگاه شامل مکان‌هایی در کشورهای مختلف است که امکان دیدار با مشتریان در سراسر جهان را مقدور می‌سازد. وقتی مشتری به کشوری می‌رود که دفاتر باشگاه در آن جا دایر است می‌تواند در طول اقامت خود از اتاق جلسات، سیستم‌ها، و اتاق کار، و سایر امکانات آن 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 اجزای 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 بی‌ان پی پارibas

هدف این بانک تأمین کلیه خدمات مورد نیاز مشتریان در حوزه بانکداری شرکتی است؛





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 یک سیستم اطلاعات مشتری است که ضمن ثبت کلیه تعاملات مشتریان در آن، شناسایی مشتریان در تمامی بخش‌های بانک را امکان‌پذیر نموده، 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 تأمین رضایت مشتریان در بهره‌گیری از خدمات بانکی است. در این مسیر بانک‌ها باید بر روی ۴ محور تمرکز جدی داشته باشند:

الف) توسعه بانکداری الکترونیکی ویژه مشتریان حقوقی. این حوزه با توجه به بسترسازی‌هایی که در سال‌های اخیر در این حوزه انجام شده کاملاً امکان‌پذیر است و برخی بانک‌ها در این بخش حرکت‌های بسیار خوبی انجام داده‌اند که باید تداوم داشته باشند.

ب) ساده‌سازی فرایند ارائه خدمات و بازنگری در برخی از پروسه‌هایی که متأسفانه در حال حاضر زمان‌بر است.

ج) تفویض اختیارات بیشتر به حوزه‌های اجرایی که طبیعتاً برای کاهش ریسک‌های مترتبه، لازم است مکانیزم‌های مورد نیاز طراحی گردد.

د) اصلاح ساختار سازمانی و کاهش لایه‌های سلسله مراتبی بانک‌ها که امکان تصمیم‌گیری

بازار، گرایش به این حوزه برای بانک‌ها پرهزینه و توأم با ریسک بالا است و به این خاطر کم‌تر به این سمت گرایش پیدا می‌کنند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

مطالعه صورت گرفته در مورد مشتریان شرکتی در این تحقیق، جهت گیری‌های مشخصی به شرح ذیل را برای راه‌اندازی بانکداری شرکتی در ایران به دست 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 تعریف ارزش آفرینی در معنای «تعهد تلویحی سازمان به مشتریان برای ایجاد ارزش‌های مورد درخواست با ابزارهایی چون قیمت مناسب در ارائه خدمات، کیفیت عالی، ایجاد حق انتخاب، و غیره» ارائه شده‌اند.

۱. مشتریان شرکتی انتظار دارند متناسب با سطح ارتباط خود با بانک‌ها بتوانند از نرخ‌های ارائه خدمات متفاوت بهرمنند شوند. به عبارت دیگر، انعطاف‌پذیری در نرخ ارائه خدمات (سود سپرده‌ها، کارمزدهای دریافتی، اعطای تسهیلات، و ...) از جمله اولویت‌هایی است که باید مورد توجه بانک‌ها قرار گیرد. تحقق این امر اگر چه به لحاظ برخی محدودیت‌ها در قیمت‌گذاری و اعمال نرخ‌های دستوری از جانب ارکان ناظر بر فعالیت بانک‌ها با

سریع را در مواردی که نیازمند اخذ مجوزهایی از ارکان ارشد است به وجود آورد. جالب است که در برخی بانک‌های کشور حرکت اصلاح ساختار خلاف جهت‌گیری 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 ۲ رویکرد ذیل توصیه می‌شود:
الف) طراحی خدمات استاندارد ویژه کلیه مشتریان حوزه شرکتی
ب) طراحی خدمات متناسب با کسب و کارهای مشتریان

در هر دو حالت توصیه به بانک‌ها تشکیل تیمی 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 خلأقت کافی برخوردار بوده و توسط افراد مسلط به مکانیزم‌های رهبری تیم‌های خلاق راهبری شوند.

معرفی شاخص موفقیت در این حوزه نیز می‌تواند برای بانک‌ها مفید باشد. 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 کرده‌اند).

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 این که در بسیاری از این موارد، بعد از آشنا

شدن با خدمات بانک‌ها، یا به همان صورت موجود خواهان آن‌ها شده‌اند و یا اصلاحات جزئی مورد درخواستشان بوده است.

اشتباه دیگری که بعضاً دیده می‌شود آشنایی 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 است؛ روش‌هایی که امکان فراگیری مباحث فنی و تخصصی و خدمات بانکی را با روش‌های ساده برای مدیران امکان‌پذیر 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 در عین حالی که باید به طور مستقل و با توجه به کسب و کار سازمان‌ها ارائه گردند، با توجه به نقش مدیران و کارکنان در انتخاب بانک و گرایش به یک بانک خاص، باید خدمات ویژه مدیران و کارکنان در چارچوب بانکداری خرد نیز دیده شود. در این حوزه طبیعتاً باید بر اساس سطح و نوع تعاملات بانک با سازمان خدمات حوزه بانکداری خرد نیز به صورتی متفاوت و با مزیت‌های خاص دیده شود.

۷. نظرسنجی صورت گرفته از مشتریان و بررسی تجارب موفق بانک‌های خارجی بیان‌گر آن است که مشتریان انتظار دارند بانک‌ها بر اساس تخصص و توانمندی‌هایی که دارند در نقش مشاور و راهنمای آن‌ها ظاهر شوند و حتی حاضرند از بابت این نوع خدمات هزینه‌هایی را هم بپردازند. این امر رویکرد صحیحی را که بسیاری

از بانک‌های موفق دنیا برگزیده‌اند و کسب درآمدهای کارمزدی را برای بانک‌های کشور می‌تواند به دنبال داشته باشد؛ قابلیتی که هم اکنون در برخی از بانک‌های کشور (به ویژه در بانک‌های با سابقه بیشتر) غالباً 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 چون مشاوره‌های سرمایه‌گذاری، و بیمه‌ای، و غیره که در این باب باید توانمندی‌های لازم در بانک ایجاد گردد.

ب) آموزش‌های تخصصی برای ارائه مشاوره به مشتریان و حاکم کردن تفکر و نگاه مشتری‌مدارانه 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 یکپارچه، به ایفای نقش صحیح کارکنان در شبکه گسترده بانک بستگی دارد. به این لحاظ باید تمهیدات لازم برای ارائه خدمات باکیفیت و یکپارچه به عمل آید. نظرسنجی‌های به عمل آمده از مشتریان بیان‌گر درخواست آن‌ها مبنی بر ارائه خدمات مناسب در کل شبکه بانک، داشتن توجه لازم توسط تمام واحدهای بانک، و ارائه مستمر خدمات باکیفیت است.

۸. ارتباط نزدیک بانک با مشتریان از دیگر موارد خلق ارزش برای 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 کارهای مهمی است که باید به طور مستمر توسط بخش‌های تحقیق و توسعه بانک‌ها و حوزه بازاریابی 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 نیز اهمیت فراوان دارد. از جمله انتظارات مشتریان درک آن‌ها توسط بانک‌ها در شرایط خاص و به ویژه به بحران‌ها است که توقع دارند بانک‌ها به کمک بیایند.

۱۰. استقرار فرایند ۴ مرحله‌ای خلق ارزش برای مشتریان به شرح زیر:

الف) شناسایی عوامل خلق ارزش برای مشتریان با سؤال از خود آن‌ها.

ب) انتخاب ارزش‌هایی که می‌خواهید خلق کنید با توجه به نظرات مشتریان، امکانات بانک، و تحلیل هزینه-فایده.

ج) شناسایی بخش‌هایی از بازار و مشتریان که باید در آن‌ها در مقایسه با رقبای دارای مزیت رقابتی بیشتری باشیم.

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



منابع و مآخذ:

- ترسی، مایکل. ۱۳۸۴، راهکارهای پیشتازان بازار، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، چاپ سوم، تهران، خدمات فرهنگی رسا
- آلن، مارتین، ۱۳۹۲، بانکداری شرکتی، جزوه آموزشی منتشر شده دوره تخصصی بانکداری شرکتی، ۶۰-۴۰
- Ernest & Young. (2013), Successful Corporate banking, Report of Research, EPGM Limited, 20-26