

آینده شعب در عصر دیجیتال

بانکداری خرد با سرعت روز افزونی در حال تغییر است و بانکها در سراسر دنیا با مسایل مختلفی روبرو هستند. به علت مسایل اقتصادی و تغییر در کسب کارها، بانکهای آمریکایی بین سالهای ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲، ۳ درصد از شعب خود را کاهش داده اند. به علت بحران اقتصادی ۱۲ درصد از شعب بانکها در اسپانیا نیز تعطیل شده است ولی این تنها تغییرات اتفاق افتاده نیست. ظهور تکنولوژی دیجیتال، تغییرات شگرفی در کانالهای ارائه خدمت و رفتار مصرف کنندگان خدمت ایجاد کرده است.

در حال حاضر در آمریکا از هر ۵ انتقال بانکی، ۴ تراکنش به صورت آنلاین انجام می شود. علاوه بر این تعداد افرادی که برای دریافت خدمات بانکی به بانکها مراجعه می کنند، کاهش یافته است چرا که بسیاری از افراد درخواستهای خود را از طریق اینترنت به بانک ارائه داده اند. از سوی دیگر، هزینه کانالهای دیجیتالی بسیار پایین تر از کانالهای شعب است: به عنوان مثال، حضور در شعبه برای انجام یک انتقال ۴۲ برابر بیشتر از استفاده از موبایل بانک توسط مشتری برای بانک هزینه دارد.

در این میان یک سؤال اساسی مطرح می شود که آیا شعب فیزیکی در آینده بانکداری نقشی خواهند داشت؟ این سوال زمانی پررنگ تر می شود که بانک ها به صورت فزاینده به راه حل ها و ابزارهای جدید دیجیتالی نیاز پیدا می کنند. در جواب این سوال باید گفت تکنولوژی دیجیتال شعب را منقرض نمی کند بلکه سرعت تغییر در کارکرد و نقش شعب را افزایش می دهد. واقعیت این است، دورانی که شعب تنها به ارائه خدمت به کل مشتریان می پرداختند، گذشته است. در حقیقت وقتی بحث از تغییر در شعب می شود منظور اصلاح یا تغییرات کوچک نیست بلکه مسئله تحول و ایجاد تغییرات شدید در مدل عملیاتی است. در این حالت باید شعب و تکنولوژی دیجیتال در کنار هم و هماهنگ با هم استفاده شوند.

ابزارهای دیجیتال شعب را به سمت دیجیتالی شدن سوق می دهد. بسیاری از بانکها آخرین تکنولوژی های بازار را برای ارائه خدمات مشخص شده به مشتری ارائه می دهند. بانکدار مجازی یکی از ابزارهایی است که بانکهای پیشرو از آن استفاده می کنند. بانکدار مجازی امکان برقراری ویدیو کنفرانس را با مشاوران بانکی فراهم می کند. بانک آمریکا (bank of America) در ۱۶ شعبه خود امکان دریافت مشاوره درخصوص وام های مناسب برای کسب و کارهای کوچک و متوسط را از طریق ویدیو کنفرانس با مشاوران بانک فراهم می کند.

استفاده از ابزارهای دیجیتال بر روی دیوارهای شعب از روشهای دیگر است. استفاده از تکنولوژی digital signage در شعب باعث می شود مشتری بایستد و با آنها تعامل کند. این ابزار براساس رفتار مشتری اطلاعات مفیدی در خصوص خدمات بانک ارائه می دهد. استفاده از ربات ها در شعب یکی دیگر از تکنولوژی هایی است که بانکها از آن استفاده می کنند. استفاده از رباتها در شعب به این معنی نیست که رباتها کنترل همه امور را به دست بگیرند بلکه به این معناست که رباتها اطلاعات اولیه را به مشتری ارائه دهند و براساس نیاز و خواسته مشتریان، آنها را به بخش مورد نظر راهنمایی می کنند.

به غیر از استفاده از تکنولوژی دیجیتال در شعب، بانکها نیازمند بهینه سازی نیروی کار و تغییر رفتار پرسنل شعب نیز هستند. به عبارت دیگر، شعب باید از حالت تراکنش (انجام خدمات بانکی) به تعاملی (مشاوره ای) تغییر پیدا کنند. در حقیقت تحویلدار بانکها باید به مشاور مشتری تبدیل شود. کارکنان موظف اند مشتریان را به تعامل با برند دعوت کنند و سعی در ایجاد صمیمیت با مشتری داشته باشند. در این حالت کارکنان باید این اختیار را داشته باشند که خارج از چارچوبهای منسوخ سنتی، مشکلات مشتریان را حل کنند. مطالعات اخیر نشان می دهد ۹۰ درصد از مشتریان برای گرفتن راهنمایی و مشورت درخصوص خدمات پیچیده، ارتباط رودررو را ترجیح می دهند. بعضی بانکها شعبی را فقط به عنوان مکان مشاوره ای تعیین کرده اند و برخی دیگر مکانی جدا در شعب برای مشاوره اختصاص داده اند. براساس یافته ها از ۱۲ بانک جهانی، موضوعات مشاوره شامل تجارت الکترونیک، تأمین مالی، سرمایه گذاری، مدیریت زنجیره تأمین مالی، مسایل حقوقی، بیمه لیزینگ، واردات و صادرات، مدیریت ریسک و ... بوده است.

مدلهای شعب در آینده

هم اکنون مدل شعب سنتی که شامل ارائه خدمات استاندارد به همه افراد است، دیگر قابل استفاده نیست. براساس سطح دیجیتالی شدن و آنلاین و آفلاین بودن (ارائه مشاوره) ۴ مدل بانکداری پیشنهاد می شود. این چهار مدل نه بر اساس چگونگی فراهم آوری سرویس، سطح صمیمیت و پیچیدگی مشاوره ای که ارائه می دهند به چهار دسته تقسیم می شوند:

مدل فروشگاه

در این مدل، سطح دیجیتالی بودن پایین است و بیشتر بر روی استانداردسازی خدمات و محصولات تأکید می شود. مدل فروشگاه برای خدمت رسانی به دانشجویان، مشتریان جوان و مشتریانی که نیازهای استاندارد دارند مناسب است.

مدل سالنی

این مدل شامل سطح پایین دیجیتالی و پرسنل متخصص برای کمک و ارائه راهنمایی به مشتریان است.

این مدل اساساً برای ایجاد یک رابطه صمیمی با مشتری طراحی شده است. مشتریان صف این مدل اشخاص با درآمد نسبتاً بالا هستند.

پوسته دیجیتالی

این مدل سطح بالایی از ابزارهای دیجیتالی و تکنولوژی مانند ویدیو کنفرانس و اشتراک اسناد دیجیتالی، امضای دیجیتال و ... است. این مدل بر فراهم آوردن یک تجربه پیشرفته و کامل دیجیتال برای مشتری تمرکز دارد و نیازمند سرمایه گذاری زیاد بر روی تکنولوژی است.

داروخانه

داروخانه یک مدل یکپارچه سطح بالای تکنولوژی دیجیتال و ارائه خدمت مشاوره زیاد برای مشتری است، در این مدل کارکنان می توانند راهنمایی و مشاوره درخصوص مسایل پیچیده ارائه دهند و مشاوره ها شخصی سازی شده است. همچنین در این مدل مشتریان، سطح بالایی از دیجیتال بودن را تجربه می کنند. این مدل تصویر برند بانک را تقویت می کند. بانکها باید چند مرحله را برای تعیین شبکه بهینه شعب طی کنند. در مرحله اول نیاز است بانکها یک آنالیز دقیق جمعیت شناختی برای درک مشخصات مشتریان هدف پیدا کنند که شامل رفتار مصرف کننده و سودآوری بانک از هر مشتری است. در مرحله دوم بانکها باید آنالیز خود را برای نسبت بهینه بین مدل های مختلف شعب به کار ببرند. در آخر، بانکها باید تعداد شعب را براساس عملکرد، سودآوری و اهداف استراتژیک خود تعیین کنند.

تهیه و تنظیم : احسان باقری - کارشناس بانکی