

در این شماره می‌خوانیم

- مدیریت دانش مشتری در خدمات بانکی
- مدیریت دانش مشتری در بانک آینده
- مطالعه موردی بانک ICICI



**بانک آینده به عنوان بانکی نوگرا در سیستم پولی و مالی کشور و با بهره‌گیری از پرسنل جوان و تحصیل کرده در حوزه‌های مختلف، در مدت زمان کوتاه توانسته رضایت مشتریان خود را کسب کرده و به ایجاد برندی متمایز در خصوص ارائه خدمات نوین و به روز مالی و بانکی مبتنی بر نیاز مشتری دست یابد. چالش‌های کاری، تغییرات و تجارب به‌دست آمده در دو حوزه سازمانی و مشتری، مدیران محترم بانک را بر آن داشت تا با جدیت تمام، مقوله مدیریت دانش را در هر دو حوزه پیگیری و به‌صورت فرایندی مستمر در تار و پود فعالیت‌های بانک، دنبال نمایند.**

بر این اساس و با همکاری تیم خبره مشاوران توسعه آینده، طرحی هشت ماهه بر پایه مدل بومی مدیریت دانش در خدمات مالی و بانکداری تعریف و اقدامات اجرایی آن از اواسط آبان ماه سال جاری، شروع گردید.



## مدیریت دانش مشتری در خدمات بانکی

امروزه سازمان‌ها با توجه به کوتاه شدن دوره عمر محصولات و فعالیت در بازار به شدت رقابتی، نیازمند حفظ مشتریان و متمرکز بر جلب رضایت آنها هستند. طی سالیان اخیر، اقتصاد کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه تحت نفوذ بخش خدمات قرار گرفته است. برای بقا در این بخش و دستیابی به مزیت رقابتی در این شرایط، سازمان‌های خدماتی نیازمند رویکردی فعال، چابک، آماده تغییرات شدید و چشم‌اندازی وسیع و بلندمدت هستند و باید بر انتظارات و ترجیح‌های مشتری، کیفیت و فناوری متمرکز باشند.

با توجه به ماهیت خدمات بانکی و میزان توسعه آن به عنوان یکی از شاخص‌های مهم در اقتصاد و همچنین ویژگی‌های خاص این صنعت از قبیل رقابت بالا، انتظارات و خواسته‌های نسبتاً بلوغ‌یافته مشتریان و تعامل بسیار زیاد بین بانک و مشتری، نیاز به مدیریت دانش مشتری برای بانک‌ها، بیشتر از حوزه‌های دیگر احساس می‌شود. همچنین با ظهور بانک‌های خصوصی و ایجاد شرایط رقابتی فزاینده، توسعه ارتباطات با مشتریان و حفظ روابط پایدار با آنها از اهمیت بیشتری برخوردار شده است.

در سال‌های اخیر بسیاری از بانک‌های کشور به درک روشنی از اهمیت مشتری رسیده و ابزارهای کارآمدی را جهت بهبود ارتباط با مشتریان به کار گرفته‌اند. این ارتباطات باید بتواند مشتری را از حالت انفعالی خارج کرده و به شریک فعال در خلق ارزش برای خود و سازمان تبدیل نماید، لذا لازم است جریان‌های دانش و اطلاعات مرتبط با هر بخش از مشتریان، شناسایی شده و به واحدهای مرتبط درون سازمان متصل شوند. همچنین دانش مورد نیاز مشتری درباره انواع محصولات و خدمات سازمان، شرایط بازار، ویژگی‌های محصول و غیره از مسیرهای دانشی مشخص و با استفاده از ابزارهای ارتباط با مشتریان، در اختیار آنها قرار گیرد.

مدیریت دانش مشتری با تقسیم‌بندی مشتریان بر اساس سطح تعامل آنها با سازمان و شناسایی نیازهای هر بخش از مشتریان، از پتانسیل‌های آنها جهت بهبود فرآیند کسب، توسعه، تسهیم و استفاده از دانش استفاده کرده و منجر به خلق ارزش برای سازمان و توسعه محصولات و خدمات جدید، متناسب با نیاز مشتریان می‌شود.



## مطالعه موردی بانک ICICI

شرکت خدمات مالی و بانکداری هندی ICICI، به عنوان دومین بانک بزرگ هند بر پایه میزان دارایی شناخته می‌شود و دفتر مرکزی آن در بمبئی هندوستان می‌باشد. این بانک در ۱۷ کشور جهان فعالیت می‌کند و دارای بیش از ۴۰۰۰ شعبه و ۱۳۰۰۰ دستگاه خودپرداز در هندوستان است. مزیت رقابتی ICICI در ارائه خدمات متنوع به مشتریان، از طریق ایجاد شعبات تخصصی است.

فعالیت‌های مدیریت دانش این بانک در سال ۲۰۰۰ میلادی، زمانی که اندازه آن بسیار کوچک بود شکل گرفت. با توجه به رشد بی‌وقفه‌ی این بانک، داشتن استراتژی مدیریت دانش ضروری به نظر می‌رسید لذا پایگاه مدیریت دانش شرکت با نام WiseGuy با هدف کسب، توسعه، تسهیم و استفاده از دانش‌های داخل سازمان و به‌روش‌های خارج سازمان ایجاد شد. همچنین به منظور ایجاد رابطه‌ی پایدار با مشتریان، فعالیت‌هایی را جهت راه‌اندازی بانک اطلاعاتی از دانش مشتریان شروع کردند.

با توجه به فراهم بودن زیرساخت‌های اولیه و افزایش درک مدیران ارشد بانک از اهمیت مدیریت دانش مشتریان، ارتقاء مشخصات و امکانات این پایگاه در اولویت قرار گرفت. از جمله:

- به‌روزرسانی روزانه: این ویژگی شامل به‌روزرسانی عناوین، رویدادهای بازار و مفاهیم ارزشمندسازی مشتریان سازمان است که به صورت روزانه به‌روزرسانی می‌شود.
- بخش پرسش و پاسخ: این بخش از نرم‌افزار شامل مخزن مرکزی سوالات متداول در خصوص اعتبار مشتریان و نیازمندی‌های آن‌ها می‌باشد.
- قابلیت تعاملی: این بخش به تیم خدمات مشتریان و کارمندان که به صورت مستقیم با مشتریان در ارتباطند امکان می‌دهد تا اطلاعات پیرامون مشتری از جمله شکایات مشتریان، کیفیت خدمات و رضایت مشتری و همچنین بهینه‌کاوای در خصوص رضایت مشتریان را با سایر همکاران به اشتراک گذارند.

مشاوران توسعه آینده بر اساس رسالت خود، طی ده سال فعالیت تخصصی در حوزه مدیریت دانش کشور، همواره تلاش نموده با ارائه راهکارهای به‌روز و در عین حال بومی، نیازمندی‌های سازمان‌های صنعتی و خدماتی کشور را برطرف نماید. بر این اساس، واحد تحقیق و توسعه شرکت، با رصد شرکت‌های برتر خارجی فعال در صنعت مشاوره از یک سو و سازمان‌های پیشرو در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش از سوی دیگر، ابزارها، تکنیک‌ها و متدولوژی‌های به‌روز دنیا را استخراج و با کار مطالعاتی جامع با نگاه عملیاتی و اجرایی، به ایجاد محصولات جدید اقدام نموده است.

مدیریت دانش مشتری حاصل چنین نگاه و رسالتی است و با ترکیب و تخصیص ابزارها و تکنیک‌های مختلف در سه حوزه فرهنگ، ساختار و تکنولوژی آماده ارائه به سازمان‌های خصوصی و ارگان‌های دولتی کشور می‌باشد. این مدل، همگام و هم‌راستا با فرآیندهای مدیریت دانش، نه تنها قابلیت همسوسازی با منابع استراتژیک سازمان در حوزه مشتری را داشته، بلکه پا را فراتر گذاشته و دانش کلیه ذینفعان سازمان (نظیر تأمین‌کنندگان، پیمانکاران، شرکای تجاری و ...) را پوشش می‌دهد.

