



## نهج اللين في الخدمات المصرفية للأفراد

## لمحة عامة

بما أن شباب الخدمات المصرفية الاستثمارية يميل إلى الأفلو، يبدو أن الأناظر تتحوّل مرة أخرى نحو الخدمات المصرفية للأفراد بغية تحقيق أرباح ثابتة وتمويل مستقر تحتاج إليه البنوك كي تستعيد دعم المستثمرين. ويبدو أن توقيت الخدمات المصرفية للأفراد مناسب لاستعادة الاهتمام، بما أن المستهلكين يغيرون بشكل واضح طرق تفاعلهم مع بنوك التجزئة من خلال استخدام التكنولوجيا المتقلّة. ومع ذلك يبقى هناك نقطة جوهرية خاضعة للنقاش: مستقبل فرع البنك. هل ستلقى الفروع التي تم الإعلان عن وفاتها قبل أوانها مرات عدة على مدى العقود الماضية، مصير المكتبات ومحلات الموسيقى ووكلاء السفر الذين يختفون تدريجيًا من الشوارع الرئيسة حول العالم؟ أم أنه لا يزال للثقة شأنها في الخدمات المصرفية للأفراد، حيث أن الناس لن يودعوا مدخراتهم إلا مع البنوك التي تمتلك شبكة واسعة من الفروع التي ترمز إلى استقرارها؟

نحن في شركة المبادئ الأربعة نعتقد بأن الفروع تلعب دورًا حيويًا في الخدمات المصرفية للأفراد وأن عمرها ما يزال طويلًا. وهذا لا يصحّ إلا إذا ركّزت بنوك التجزئة بإصرار على تقديم قيمة متميزة للعملاء من خلال اتباع قيم اللين وتنفيذ عمليات التحسين المستمر التي من شأنها أن تحسّن جودة المنتج / الخدمة ومهلة تقديم الخدمات وتقلّص التكاليف على نحو مستدام مع تمرير الوفورات جزئيًا إلى عملائها.

## التحديات

تكافح بنوك الخدمات المصرفية للأفراد بشكل متزايد لحجز حصة أكبر في المحفظة من عملائها، مع كون ولاء العملاء هو المحرك الرئيس للنمو. ويتشكّل ولاء العملاء من خلال تفاعلات العملاء الرئيسة مع بنك الخدمات المصرفية للأفراد الخاص بهم، وهي تسمى أيضًا «لحظات الحقيقة». وكي يثر أي بنك للخدمات المصرفية للأفراد إعجاب العملاء باستمرار، لم يعد يكفي تلبية توقّعات العملاء فقط؛ عليه أن يبذل قصارى جهده على طول خط «لحظات الحقيقة». وكيف سيشكل إدخال نهج اللين في هذه المشهدية عنصرًا مساعدًا؟ يقوم نهج اللين بتمكين بنوك الخدمات المصرفية للأفراد من تحسين جودة منتجاتهم / خدماتهم وتقديمهم للخدمات ووضع التكلفة بشكل مستمر ومستدام، بينما يتخطون في الوقت نفسه توقّعات عملائهم.

## أماكن التركيز

إن العمليات التشغيلية في المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية في بنوك الخدمات المصرفية للأفراد ستصبح أكثر كفاءة من خلال تنفيذ نهج اللين، مما يؤدي إلى إتاحة الوقت لموظفي المبيعات وخدمة العملاء لتعزيز مستوى تقديمهم للخدمات للعملاء، الأمر الذي يترك تأثيرًا إيجابيًا على ولاء العملاء، ويرفع بالتالي مجمل الإيرادات والأرباح.

وتُظهر البحوث أن أكبر تأثير على ولاء العملاء يتم خلقه من خلال «لحظات الحقيقة» الست التالية:

- ترتيب الرهن العقاري
- التقديم الاستباقي للمنتج
- طلب المشورة المالية
- استكشاف الأخطاء وإصلاحها
- فتح حساب بنكي
- الإبلاغ عن زيادة الأسعار

هناك حاجة إلى عمليات مرنة لتقديم «لحظات الحقيقة» الإيجابية، والتي يمكن أن تصبح بسرعة مكلفة للغاية. من ناحية أخرى، يمكن توحيد تفاعلات العملاء التي لا يمكن تصنيفها على أنها «لحظات الحقيقة» إلى حد كبير جدًا، وبالتالي يجب أن يتم تسليمها بالطريقة الأكثر فاعلية من حيث التكلفة. وفي حين أن «لحظات الحقيقة» الست مكلفة إذا تم تقديمها بشكل فردي، فإنها لا تحدث بشكل متكرر على غرار تفاعلات العملاء القياسية، والتي بدورها تمثل، بسبب حجمها الكبير، أعلى حصة من إجمالي التكاليف. يتناول نهج اللين جانبَي اللطيف من خلال الإلغاء المستمر والمستدام للهدر.

## مجالات الهدر في الخدمات المصرفية للأفراد، باستخدام عملية الرهن العقاري كمثال:

<p><b>النقل</b></p> <p>نسخ ورقية من وثائق الرهن العقاري المرسله من الفروع إلى المكتب الخلفي والعكس بالعكس.</p>	<p><b>الإفراط في الإنتاج</b></p> <p>عقود الرهن العقاري يبلغ حجمها 30 صفحة، عندما يكون بالإمكان استبدالها بثلاث صفحات.</p>
<p><b>المخزون</b></p> <p>ملفات الرهن العقاري للعملاء بانتظار أن تتم معالجتها بعد التغييرات في فترات السداد.</p>	<p><b>الإفراط في العمليات</b></p> <p>التحقّق من تقييم الممتلكات مرات عدة، بدلاً من مرة واحدة فقط.</p>
<p><b>الحركة</b></p> <p>البحث يدويًا في أكوام من المطبوعات من قبل مختلف الموظفين للعثور على الصفحات المتعلقة بعقد الرهن العقاري.</p>	<p><b>العيوب</b></p> <p>إعادة كتابة عقد الرهن العقاري بسبب خطأ في إدخال المعلومات، مثل مدة الرهن وقيمه وغيرها...</p>
<p><b>الانتظار</b></p> <p>مدير علاقات العملاء ينتظر الحصول على تصنيف ائتماني للموافقة على الرهن العقاري، والذي يمكن القيام به في الوقت الحقيقي.</p>	<p><b>المهارات غير المستخدمة</b></p> <p>استخدام الموظفين المؤهلين (مستوى الدراسات العليا) لحمل النسخ المطبوعة من عقود الرهن العقاري من مكتب إلى مكتب.</p>

وعلاوة على الأوجه المذكورة أعلاه من الهدر، فإن عدم كفاية عملية تتبع الأخطاء تؤدي إلى مضاعفة العمل، عندما يضطر الموظفون إلى إصلاح المشكلة نفسها مرارًا وتكرارًا من دون أن يتمكنوا من تحديد جذور هذه المشكلة ومعالجتها، وبالتالي إلغائها نهائيًا بشكل حاسم. إعادة العمل هذه، إلى جانب الافتقار للتوقعات المناسبة والقوة العاملة غير المرنة بتاتًا، ينتج عنها فترات زمنية طويلة ومتقلبة للغاية كي يتم إنجاز خدمة الرهن العقاري للعميل.

ويمكن عادة ربط الهدر الموصوف في عملية الرهن العقاري لبنك الخدمات المصرفية للأفراد بيضعة أسباب جذرية مشتركة، مثل أخطاء الإنسان / العملية، والإفراط في مقاييس أنظمة الجودة، والحركة المفرطة بين المكاتب / الإدارات، والافتقار إلى توحيد وأتمتة الإجراءات البسيطة، وافتقار تعطل الوصلات ما بين البنية التحتية وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات.

في عملية نموذجية للرهن العقاري لدى بنك خدمات مصرفية للأفراد، يكون إجمالي الوقت ذي القيمة المضافة من حيث القدرة ما بين 10% و30% تقريبًا، أمّا الباقي (70% إلى 90%) فهدر. 50% إلى 60% من الهدر له أسبابه الجذرية في الأسباب الجذرية المشتركة المذكورة أعلاه، في حين يعود 10% إلى 15% منها إلى عدم المرونة (جدول العمل غير المرنة، درجة عالية من تخصّص الموارد)، والباقي 10% إلى 15% فيعود إلى التباين (الغياب، وموسمية الطلب على المنتجات / الخدمات، والاختلافات في الإنتاجية بين الموظفين كأفراد). وهذا يعني أنه في أحسن الأحوال يمكن أن يعمل بنك الخدمات المصرفية للأفراد بنسبة 30% فقط من طاقته الإجمالية، رغم أنه عند النظر إليه سطحياً، يبدو أن كل موظف وقسم يبذل قصارى جهده في العمل.

يظهر المثال أعلاه بوضوح أن هناك مجالاً واسعاً للتحسين من خلال تطبيق نهج اللين على الخدمات المصرفية للأفراد.

## الحلول اللبّنة

بغية معالجة مجالات الهدر المذكورة أعلاه، يمكن تطبيق نهج اللين في الخدمات المصرفية للأفراد على النحو التالي:

### مبدأ النبض

من خلال تطبيق مبدأ النبض تتم تسوية عبء العمل في عملية تطبيق الرهن العقاري برمتها، مما يتيح لبنك الخدمات المصرفية للأفراد إنشاء / الحفاظ على سير عمل ثابت وتحديد الاختناقات. ويتألف «خط الإنتاج» في الرهن العقاري من ثلاث مراحل: فتح المعاملة وتجهيز المعاملة والتحقق من الائتمان. وتُعدّ المرحلة الأولى والثانية ضروريتين لجميع معاملات الرهن العقاري، أما المرحلة الثالثة فمطلوبة فقط في نحو 50٪ من مجمل معاملات الرهن العقاري. وبما أن كل مرحلة تستغرق مدة مختلفة، لا بد من احتساب عدد الموظفين المطلوب في كل مرحلة للحفاظ على «خط الإنتاج» في الرهن العقاري متوازناً، وبالتالي تدفق معاملات الرهن العقاري.

### إدارة الأداء المرئية

تخلق الشفافية التي تساعد الموظفين على تحديد المشاكل بسهولة وإيجاد الحلول لإلغاء الأسباب الجذرية بسرعة. الشفافية هي الخطوة الأولى والأكثر أهمية للمباشرة بعملية التحسين المستمر والحفاظ عليها. يتم عرض لوحات الإشعارات مع مؤشرات الأداء الرئيسية اليومية المعروضة (مثل معدلات معالجة الملفات، وإنتاجية كل موظف) في منطقة كل فريق، بحيث يمكن تتبع الأداء اليومي والأسبوعي والشهري ومناقشته ما بين المشرف وفريقه، وبالتالي استخلاص التدابير المضادة اللازمة.

### الفرق العامة والمختصة

هذا يساعد على زيادة المرونة وضبط قدرات الفريق بدقة في ما يتعلق بتذبذب الحجم. ويتم تأمين الإنتاجية وتبسيط إدارة الجدولة / الأداء عن طريق تشكيل فرق متخصصة تتولّى نطاق مهام أو حالات محدد بوضوح، مما يؤدي إلى استقرار عبء العمل، ومن ثم يتم استيعاب بقية المهام أو الحالات من قبل الفرق العامة. ويجب تعديل أرقام الموظفين بشكل ديناميكي تبعاً لتقلب عبء العمل «المتبقي»، والذي يمكن القيام به باستخدام مزيج من العقود الكاملة والنصفية والمؤقتة.

### مركزية المكتب الخلفي

المركزية الكاملة لوظائف المكتب الخلفي ليست وسيلة في حد ذاتها، وذلك لأسباب عدة مثل حجم العملية وعدد المناطق الزمنية التي سيتم تقديم الخدمة لها ومتطلبات العميل / الفرع المحددة. بشكل عام، يمكن القول بأن مركزية جميع العمليات من نوع معين معاً في موقع واحد من شأنه أن يعزز الكفاءة، طالما أنه يتم التعامل معها كوسيلة لتحقيق هدف ما وليس كوسيلة في حد ذاتها. على سبيل المثال، يمكن لبنك الخدمات المصرفية للأفراد أن ينظر في توحيد عملياته الختامية مع الإبقاء على عدة مراكز اكتتاب منفصلة لاستيعاب الاختلافات الإقليمية، بينما يحافظ على شبكة المبيعات واسعة الانتشار كي يتيح لفريق مبيعاته البقاء على مقربة من عملائه في أسواقهم الخاصة.



## التحسينات الملموسة

### المهلة

- تم خفض وقت عملية طلب الرهن العقاري من عميل إلى عميل بنسبة 65%، عبر تخفيض نقاط البيانات المراد تعيئتها في الفرع مع العملاء، وتقليل تعقيدات الوثائق عمومًا والتواقيع المطلوبة.
- تم تخفيض وقت انتظار العميل ليحصل على الخدمة من موظف الكونتوار في الفرع بنسبة 75%، من خلال إدخال مخطط لين جديد للفرع أدى إلى تقليص حركة الموظفين / وقت العملية بمجملها، وإدخال أجهزة الصراف الآلي متعددة الأغراض مع درجة أعلى من وظائف الخدمة الذاتية.

### الجودة

- طلبات الرهن العقاري الصحيحة من المرة الأولى ارتفعت من 40% إلى 80%، عن طريق الحد من إرسال موظفي مبيعات الخطوط الأمامية للملفات غير المكتملة إلى موظفي المكاتب الخلفية، وذلك عبر إدخال مهام ومسؤوليات واضحة مرتبطة بمؤشرات الأداء الرئيسة وهياكل حوافز الفرق / الأفراد.

### التكاليف

- الموارد المخصصة لإذن السحب على المكشوف انخفضت بنسبة 70%، من خلال خفض مستويات الرخص من 10 مستويات إلى 3 مستويات.
- تكاليف خدمة العملاء في الفروع انخفضت بنسبة 50%، من خلال إلغاء الهدر المتأصل في العمليات، وبالتالي زيادة الوقت ذي القيمة المضافة المتاح لمندوبي خدمة العملاء كي يتمكنوا من تلبية العملاء الإضافيين.

إذا كنت مهتما بمعرفة المزيد عن خدماتنا اللينة بشأن هذا الموضوع، الرجاء التواصل معنا على:

الهاتف

+971 4 368 2124

البريد الإلكتروني

info@fourprinciples.com

دبي الامارات العربية المتحدة

مدينة دبي للاعلام

ميني رقم 8

مكتب رقم 212

P.O. Box 502621

دبي - الامارات العربية المتحدة