

# کیوی بانک

نیوزلند

## مطالعه موردی ، ضرورت توسعه دانش و تجربه

انجام مطالعات موردی بویژه ، در خصوص وضعیت موسسات و بانک های پستی بعضی از کشورها که دارای جنبه های مشترک با کشور ما می باشند ، مفید به فایده بنظر می رسد .

مطالعه فرایند ایجاد ” کیوی بانک “ نیوزلند و کارکردهای آن در قالب جزوه ای تحت این عنوان توسط کارشناس اداره کل روابط عمومی و امور بین الملل سرکار خانم صالحی ترجمه شده است و فرصت مغتنمی جهت شناخت ساختاری ، شیوه ها و استفاده از تجارب کشوری است که در مسیر ایجاد بانک پستی و ارائه خدمات مالی - پستی به موفقیت های چشمگیری دست یافته است .

اهمیت این مقوله در تبیین نقش راهبردی بانک پستی ، با توجه به مزیت مطلق و منحصر بفرد حضور گسترده پست در گستره جغرافیای سرزمینی و بدلیل قدمت طولانی نهاد پست و تاثیر آن بر

حیات اقتصادی و اجتماعی و برخورداری مردم از سطح مناسب خدمات است . مجموعه این شرایط، موجب ایجاد اعتماد ساختاری و نهادینه در جوامع مختلف شده است .

عوامل متعدد دیگری از جمله ساخت تشکیلاتی ، سازماندهی ، حمایت ، نظارت و سیاستگذاری دولتهای ملی و سازمانهای بین المللی در این زمینه ، در تعمیق و تضمین اعتماد میان مردم نقش تعیین کننده ای دارد . هم پوششی و سازواری عوامل یاد شده در قالب بانک پستی با وجود برخورداری و استفاده از نقاط تماس متعدد ادارات پست ، نقش موثر و فعال در پر کردن خلاء ناشی از عدم حضور بانک های تجاری در مناطق دور افتاده و روستایی کشورها داشته ، به نحویکه امروزه در بسیاری از کشورها شبکه ای فراگیر و قابل دسترس برای مردم (مشتریان ) فراهم شده است .

پاسخ به نیاز فزاینده و متغیر مردم ( مشتریان ) در زمینه های مالی و بانکی و تولید محصولات جدید مقوله ایست که موسسات مالی - پستی هر کشور را به شیوه ای خاص به عرصه این چالش می کشاند . پست نیوزلند با ایجاد ” کیوی بانک ” و ورود به عرصه فعالیت های بانکی در استمرار بقای پست موثر بوده است ، و نام و نشان پست و ارزش های حاکم بر آن را نیز حفظ کرده است .

محصولات ارائه شده توسط ” کیوی بانک ” به جامعه نیوزلند در اشکال خلاق و ساز و کارهای جدید بر بستر فناوری اطلاعات IT ، بویژه تاسیس شبکه فروشگاههای خرده فروشی سرویس های مالی - پستی باعث افزایش کار آمدی پست نیوزلند گردیده ، و توسعه حمایت از جامعه و تامین نیازهای اقشار محلی ، تقویت و گسترش رقابت منطقی بین سیستم بانکی ، کاهش هزینه ها ، افزایش سرعت و سهولت در ارائه خدمات مالی - پستی را در پی داشته و گامی بلند به سوی تحقق آرمان UPU در ایجاد سرزمین واحد پستی و سرویس جهانی برداشته است . در ذیل خلاصه ای از مطالعه مذکور آورده شده است .

سید کمال الدین هادیان

معاون روابط عمومی و امور بین الملل

## مطالعه موردی ایجاد کیوی بانک

### پیشینه فعالیت های بانک پستی نیوزلند

پست نیوزلند در حال حاضر بانک جدیدی را با سرویس های کامل ایجاد نموده که به قصد سودآوری طراحی شده است. این تقاضای دیرینه کشوری بود که با کثرت بانک روبرو بود. کیوی بانک اخیراً با بودجه محدود ولی به موقع ایجاد شد. جلب مشتری اولین هدف بود که سر لوحه طرح قرار داشت و با عکس العمل مثبت روبرو شد. مدیر برنامه ریزی کیوی بانک، پال فریمتون، دلایل منطقی ایجاد بانک جدید را ارائه و در خصوص تجربه بعضی از چالش ها در طول مسیر ایجاد این بانک، توضیح می دهد. پست نیوزلند مثل پست خیلی از کشورها بخشی از وزارت پست و مخابرات بود. این وزارتخانه در اواخر سال های ۱۹۸۰ به سه بخش مجزا تقسیم شد، که عبارتند از:

- مخابرات که تبدیل به شرکت مخابرات نیوزلند شد و سپس خصوصی گردید.
- پست که تبدیل به پست نیوزلند و شرکتی با مالکیت دولتی گردید.
- بانک پس انداز اداره پست که در سال ۱۹۸۷ به (شرکت بانکی نیوزلند و استرالیا) فروخته شد.

از سال ۱۹۸۷ پست نیوزلند، تعدادی از نقل و انتقالات مالی رو به افزایش، را از جمله حوالجات پولی، پرداخت صوب حساب و نمایندگی نقل و انتقالات از طرف موسسات دیگر را به عهده گرفت. به نحویکه، برداشت وجه نقد و سپرده گذاری در حساب بانک منطقه ای کوچک نیوزلند که از طریق فروشگاه های پست امکان پذیر می شد.

### فعالیت بانکی - فرصتی برای پست نیوزلند

پست نیوزلند به عنوان شرکتی با مالکیت دولتی متعهد به تجارتی مستمر، پیشرو و سودآور شد. اگر چه پست نیوزلند ۱۰۰٪ وابسته به دولت بود، لیکن دارای هیات مدیره مستقل و مشتاق به بررسی فرصتهایی برای تجارت جدید بود. پست نیوزلند دارای شبکه توزیع خرده فروشی با تعداد ۳۱۴ فروشگاه پست، مشتمل بر ۱۴۰ شرکت که مالک فروشگاه های پست بودند و ۱۴۰ نمایندگی به همراه ۳۴ دفتر بود. علاوه بر آن، تعدادی مراکز ارائه خدمات نیز موجود بود که به غیر از فروش تمبر هیچ نوع سرویس پستی دیگر ارائه نمی داد.

**شبکه فرعی تحت بهره برداری :** پست نیوزلند متعهد به حفظ شبکه خرده فروشی خود بود و در چند سال اخیر تعداد فروشگاه های را افزایش داده بود . به هر حال ، حرفه اصلی پست نیوزلند و شبکه خرده فروشی به سبب استفاده از پست فیزیکی به مدت چند سال با رکود روبرو شد . متعاقباً ، پست نیوزلند فرصت تجارت دیگری را بررسی کرد که موقعیت جاری و توانایی هایش را تقویت می نمود که سرویس کامل بانکی از آن جمله بود .

**دسترسی عموم به سرویس های بانکی کم هزینه :** شکاف بازار در نیوزلند به دلیل عدم فعالیت مناسب بانکهای موجود بود .

- در نیوزلند از بانک ها آنطور که باید استقبال نمی شود و دلیل اصلی مربوط به قیمت ها و هزینه هایی است که در بسیاری موارد بیش از اندازه ، غیر شفاف و نامعقول تعیین شده است . به نظر می رسد که بانکهای موجود بر ارائه خدماتی متمرکز شده اند که دارای " قیمت تمام شده بالا " در بازار می باشند .
- بسیاری از مشتریان از محدودیت دسترسی به بانک ها بدلیل تعطیلی شعب تاسف می خورند .
- در حال حاضر بانک ها سود سرمایه قابل توجه در حدود ۲۵٪ را به خود اختصاص می دهند .
- بانک ها در نیوزلند عمدتاً مالکیت خارجی دارند و سودهای حاصله از عملیات بانکی به خارج از کشور بر می گردد .
- بسیاری از نیوزلندی ها از بانک نیوزلند که جنبه کاملاً ملی دارد حمایت می کنند ، زیرا سود حاصله از عملیات بانکی در داخل و نه خارج از کشور باقی می ماند .
- شرکت کنندگان جدید در بازار بانکی با استفاده از فناوری جدیدی قادر به صرفه جویی و کاهش هزینه های تولید می شوند . بانک های نیوزلند ، همانند دیگر بانک ها در سراسر جهان، مملو از سیستم های فناوری گران قیمت و نامکارآمد می باشند .
- پست نیوزلند به ارائه طیف وسیعی از محصولات و خدمات به شبکه جهانی از طریق نمایندگی ها و شرکتهای مالک فروشگاه ها ، متعهد گردیده است . بدین ترتیب ، این امکان برای بانک جدید ایجاد می شود تا قیمتهای متنوعی را برای توزیع و خدمات رسانی ، ارائه و کل هزینه تاسیس شبکه خرده فروشی خود را متحمل شود .

**اهرمی برای تقویت نشان تجاری پست :** پست نیوزلند از شهرت بسیار برخوردار و مورد اطمینان جامعه بود و در جایگاهی قرار داشت که می توانست سرویس های اضافی را به مشتریان بانکی ارائه دهد . از جمله :

- دسترسی فیزیکی بهتر از طریق شبکه گسترده فروشگاه های پست . در واقع بین ۲۵۰ و ۳۱۴ شعبه که خدمات بانکی ارائه می دهند ، بانک جدید شعبات بیشتری را نسبت به هر بانک دیگری در نیوزلند بخود اختصاص داده است .
- ساعت کار طولانی و هماهنگ با ساعت کار فروشگاه های خرده فروشی که نسبت به ساعات کار سنتی بانک ها بهتر می باشد .

نتایج حاصله از یک طرح تحقیقاتی نشانگر طرز تفکر و تلقی مردم نیوزلند نسبت به پست نیوزلند به عنوان یک مالک ایده آل ، بانی و حامی بانک می باشد . بر اساس این نگرش می بایست بانک از پست نیوزلند جدا و بطور مستقل دارای مدیریت مناسب ، هیات مدیره و ساختار دولتی باشد . این رویکرد توسط بانک اندوخته نیوزلند متولی ثبت و نظارت بر بانک ها ، تقویت گردید . آنها به بانکی نیاز داشتند که دارای ساختار دولتی بوده و در عین حال مستقل از شرکت مادر غیر بانکی عمل نماید .

### موقعیت راهبردی

پست نیوزلند خواستار تقویت موقعیت و ایجاد یک سرویس بانکی کامل و تحت مالکیت نیوزلند بود . سرانجام تصمیم عادی بودن بانک جدیدالتاسیس و ورود به فرایند رقابت با بانک های تجاری بنظر منطقی می رسید . چراکه در این شرایط نیاز به قانون خاصی برای حمایت از بانک جدید نبود و بانک با شخصیت حقوقی مستقل تشکیل ، اما ارتباط نزدیک ، همسو و مداوم با پست را حفظ می کرد . بدین صورت بانک نیوزلند متعلق به تمام مردم نیوزلند بود .

**چشم انداز کیوی بانک** ، ارائه عملیات بانکی ساده و مستقیم به مردم و **ماموریت** آن جلب احترام و تحسین مردم نیوزلند ضمن توسعه نشان تجاری جدید حرفه بانکداری می باشد . کیوی بانک طیف کاملی از سرویس های بانکی را در مرحله اول به مشتریان غیر تجاری خود ارائه می دهد ، اگر چه بعدها به این مشتریان نیز سرویس خواهد داد . محصولات شامل حساب جاری ، حساب پس انداز ، کارتهای debit ، رهن و مکانهای قابل دسترس از جمله فروشگاه های پست ، تلفن بانک ، دستگاه خودپرداز ATM ، خود پرداز IVR و اینترنت می باشند . در واقع بسیاری از محصولات و تسهیلات ارائه شده ، نسبت به بانک های دیگر در نیوزلند برتر می باشد .

### چالش های موجود در مسیر حرکت

فعالیت با توسعه موقعیت تجاری ، به منظور ایجاد یک بانک در ژوئن ۲۰۰۰ شروع شد و مصوبه تاسیس بانک توسط پست نیوزلند در ژانویه ۲۰۰۱ اخذ گردید . کیوی بانک با مشتریان محدود در

اوایل دسامبر ۲۰۰۱ شروع به کار کرد. در اواسط فوریه ۲۰۰۲ با گشودن فروشگاه پستی که تا جولای ۲۰۰۲ طول کشید، به رقابت اصلی در جلب مشتریان بالقوه به منظور تغییر بانک خود و باز نمودن حساب در کیوی بانک پرداخت، نتایج کاملاً رضایت بخش و تعداد مشتریان بیش از برنامه پیش بینی شده، بود.

### موانع موجود در فرایند توسعه کیوی بانک :

۱. توسعه فعالیت تجاری که مورد رضایت تمام سهامداران باشد همیشه با مشکل مواجه بوده است. در فرایند توسعه کیوی بانک نه تنها فرضیات و صحت نتایج یک الگوی تجاری مورد بررسی قرار گرفت، بلکه چالش های سیاسی در مورد اینکه آیا دولت باید در صنعت بانکداری وارد شود، نیز صورت گرفت. در نهایت پست نیوزلند با ارائه منطق قانع کننده از نظر تجاری، شبکه فروشگاه خرده فروشی خود را با هدف ارائه سرویس های بانکی با هزینه اندک مورد تاکید قرار داد. به این ترتیب این الگوی تجاری تصویب و اجرای برنامه شروع شد.

۲. توجه به جامعه و اهداف اجتماعی از سوی کیوی بانک با رویکرد الگوی تجاری مستحکم و سودآور، پذیرفته شد. از آنجایی که، همیشه ایجاد توازن در برابر تعهدات جامعه برای پست از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده است، پست نیوزلند اقدام به ایجاد شبکه خرده فروشی فروشگاه های پست، به منظور حمایت از جامعه و برآوردن نیاز های اقشار بومی نمود.

۳. غلبه بر مشکلات نظارتی؛ در نیوزلند زمانی می توان به حرفه بانکی روی آورد، که گواهینامه مورد قبول بانک اندوخته نیوزلند را گرفته باشید. اخذ گواهینامه، نشانگر کارایی و کارآمدیست، مخصوصاً برای کیوی بانک که از نظر سیاسی دارای شهرت بوده لیکن سابقه ای در حرفه بانکداری نداشته است. (اغلب بانک های جدید الناسیس، سابقه فعالیت بانکی داشته و یا در قالب موسسات و شرکت های مالی بودند که در صدد کسب جایگاه برتر و دستیابی به اندازه های یک بانک تمام عیار تلاش کرده اند. این امر باعث اطمینان بانک اندوخته نیوزلند می شود.)

۴. تخصیص اعتبار؛ بانک اندوخته نیوزلند به منظور گرفتن اعتبار مورد نیاز برای بانک های حرفه ای اقدام می نماید. کیوی بانک اولین بانک جدیدالتاسیسی بود که دستخوش این دگرگونی گردید. تحقق این امر با دو مشکل بزرگ روبرو بود، اولاً نمایندگی تخصیص اعتبار، تا زمانی که کیوی بانک بصورت یک بانک در نمی آمد، نمی توانست به آن اعتبار بدهد. به همین سبب بانک اندوخته نیوزلند نیز

نمی توانست به این بانک تا زمانی که اعتبار لازم را کسب نماید ، گواهی بانکی بدهد .  
از این رو ، باید عوامل و موانعی که منجر به این مشکلات می شد مورد بررسی قرار  
می گرفت . ثانیاً ، نمایندگی تخصیص اعتبار معتقد بود که کیوی بانک باید بخش  
مکمل استراتژی پست نیوزلند باشد . به موجب این خواسته ، کیوی بانک در حد  
امکان به پست نزدیک گردید . در مقابل ، بانک اندوخته نیوزلند بر این عقیده بود که  
کیوی بانک باید از مادر غیر بانکی خود جدا گشته و هیات مدیره مجزا داشته باشد .

#### ۵. هماهنگی با فعالیتهای بانکی موجود و نظام تسویه پرداخت ؛ بسیاری از بانکهای

جدید التاسیس در نیوزلند مصمم به تاسیس بانک پرداخت شدند که پرداخت روزانه را  
برای آنان انجام دهد . این روش آسانتر و سریعتر است . به هر حال ، بهتر است که  
شما خود بانک تسویه باشید زیرا یکبار که طرف سومی بجای شما این کار را انجام  
داد ، دیگر انجام آن از طرف خودتان مشکل می شود . کیوی بانک روشی را به کار  
گرفت که آن را از روز اول به یک بانک دارای نظام تسویه پرداخت کامل تبدیل نمود.

#### ۶. راه حل های از پیش تعیین شده ؛ کیوی بانک نیاز به یک سیستم بانکی هماهنگ و

مدرن داشت . بدین دلیل کیوی بانک با اتخاذ یک راه حل کلی سیستم خود را توسعه  
می داد . روش انتخابی بدلیل هزینه و سرعت اجرا در یک مسیر کلی قرار گرفت . لذا  
تصمیم بر این شد که ترجیحاً انجام کارهای بانکی توسط یک نظام تعیین شود ، تا  
انتخاب روش دیگری مثل محدود نمودن تعداد اصلاحات مجموعه مورد نظر ، که این  
نیز هزینه بر می بود .

#### ۷. انتخاب یک نشان تجاری مناسب ؛ با رنگ آمیزی و طرحی زیبا نیز مهم بود . بنابراین

این ، طراحی نشان تجاری با حفظ ارتباط معنایی با پست نیوزلند ، لیکن بطور مجزا و  
مستقل ضروری بود . از این رو ، نام کیوی بانک به رنگ سبز با رنگ پر حرارت قرمز  
پست نیوزلند ترکیب و هماهنگ شد .

#### ۸. توسعه ارائه محصول ؛ روز اول ارائه محصول همیشه نقطه بحث و گفتگو بوده است .

آیا کیوی بانک باید با طیف محدودی از محصولات و با استفاده از کانال های محدود  
شروع به کار می کرد یا باید با طیف وسیعتری از محصولاتی که قابل توزیع از طریق  
چندین کانال می باشند کار را شروع می کرد . بررسی بازار حاکی از ارائه طیف  
وسیعتری از محصولات با استفاده از بستر منسجم IT بود در این صورت فرصت برای  
تمام شعبات فراهم ، تا از همان روز اول به ارائه خدمات بپردازند . بنابراین کیوی بانک



با ارائه سرویس جامع از طریق شعبات ، دستگاه های خود پرداز ، EFTPOS ، تلفن بانک ، خودپرداز IVR و انجام امور بانکی از طریق اینترنت شروع به کار کرد .

۹. **ایستگاه های آزمایشی موفق ؛** کیوی بانک توانست به منظور جلب رضایت بانک اندوخته نیوزلند ، مدیران ، روسا ، صاحبان و مفسرین مثل یک بانک واقعی عمل کند و بخوبی از عهده آن برآید . طرح آزمایشی از اوایل دسامبر شروع شد که شامل ، بالغ بر ۳,۰۰۰ نقل و انتقال کامل در یک دوره ۲ ماهه و در یک محیط کنترل شده بود . کیوی بانک تا اواسط ژانویه توانست با توانمندیهای خود از این آزمایش سربلند خارج شده، اطمینان بانک اندوخته نیوزلند را جلب نماید و به اخذ گواهی بانکی کامل نایل گردد . این دوره آزمایشی به منظور اثبات کارایی در روبرو شدن با مشتری چهار هفته دیگر نیز ادامه داشت و سبب شد تا مدیریت و بدنه با اعتماد به نفس با مردم مواجه شوند .

۱۰. **بازسازی شعبات و مقیاس زمانی ارائه خدمت** نیز مشکل دیگری بود . بدیهی است که فروشگاه های پست بهتر شده اند ، اما این بهسازی تا کی باید ادامه پیدا می کرد ؟ نیاز به ایجاد روابط نزدیک مجدد با فروشگاه های پست در آن واحد باعث می شد که این فروشگاه ها کمی بیشتر شبیه به بانک شوند . علاوه بر آن ، تغییرات اساسی و تکمیل خدمات مدت زمان زیادی را صرف می کرد . در نهایت تصمیم بر این شد که امکانات جدید با بعضی از امکانات موجود ترکیب شود . لذا انجام کارها نسبتاً سریع تر انجام شد .

۱۱. **استخدام اشخاص مناسب در زمان مناسب ؛** تیمی که این حرفه را توسعه داده اند اکثراً در قسمت اجرا مشغول به کار می باشند . به هر حال ، بسیاری از آنها فاقد مهارت های مناسب برای مدیریت آینده و فعالیت کیوی بانک بودند . مشکل دیگر ، استخدام اشخاص ماهر و مناسب و همچنین انتقال دانش تیم اجرایی به مدیریت جدید و کارکنان بود .

۱۲. **ایجاد فرهنگی جدید در داخل سازمانی بزرگتر؛** کیوی بانک یک شخصیت حقوقی مستقل از پست نیوزلند با هیات مدیره منحصر به فرد خود بود . این حرفه متفاوت و به دلیل کوچکتر بودنش الگوی کاری متفاوتی داشت . کیوی بانک خواستار توسعه فرهنگی مجزا اما در عین حال نزدیک به پست نیوزلند بود . این خواسته از طریق رابطه نزدیک کاری و انطباق یا اقتباس از سیاستهای پست نیوزلند و شیوه اجرایی آن میسر گردید .

کیوی بانک طیف وسیعی از سرویسهای بانکی را ارائه می دهد از جمله سرویس های بانکی به اشخاص ، خانواده ها ، شرکتهای کوچک فامیلی ، فروشندگان ، افراد خویش فرما و موسسات غیر انتفاعی . این بانک دارای حسابها و سرویس های مورد نیاز اشخاص نیز می باشد که عبارتند از:

- حساب های روز به روز
- حساب های پس انداز
- سپرده های مدت دار
- وام های مسکن
- کارت اعتباری کیوی بانک با سود اندک
- سایر سرویس های بانکی
  - تلفن بانک
  - کارت ATM و EFTPOS
  - Email alert
  - Email statements
  - دفترچه حساب
  - واریز خودکار
  - Direct debit
  - پرداخت صورت حساب
  - Sweep
  - Dynamic sweep

- Pay stream
- اضافه برداشت

پال فریمتون ، مدیر برنامه ریزی کیوی بانک می گوید ؛  
 ” با نگاهی به گذشته ، ارزش کوششی را که برای ایجاد زیر بنای این بانک نمودیم ، درک می کنم .  
 این کوششها به ما اطمینان می دهد که کیوی بانک با بودجه محدود ، به موقع وارد عمل شد . “

**کیوی بانک طیف وسیعی از سرویسهای بانکی را ارائه می دهد** از جمله سرویس های بانکی به اشخاص ، خانواده ها ، شرکتهای کوچک فامیلی ، فروشندگان ، افراد خویش فرما و موسسات غیر انتفاعی . این بانک دارای حسابها و سرویس های مورد نیاز اشخاص نیز می باشد که عبارتند از :

- حساب های روز به روز
- حساب های پس انداز
- سپرده های مدت دار
- وام های مسکن
- کارت اعتباری کیوی بانک با سود اندک
- سایر سرویس های بانکی
- تلفن بانک
- کارت ATM و EFTPOS
- Email alert
- Email statements
- دفترچه حساب
- واریز خودکار
- Direct debit
- پرداخت صورت حساب
- Sweep
- Dynamic sweep
- Pay stream
- اضافه برداشت