

تاریخ دریافت: ۸۶/۷/۱۴

پذیرش نهایی: ۸۶/۱۱/۱۱

## مدلی برای رتبه‌بندی مشتریان در صنعت بانکداری به منظور اجرایی نمودن مدیریت روابط با مشتری (CRM) (بررسی موردی بانک ملت)

دکتر محمود محمدیان\*

فرشته امین\*\*

### چکیده

از جمله موضوعات مهم در زمینه بازاریابی، بازاریابی رابطه‌مند است. بازاریابی رابطه‌مند به ایجاد روابط بلندمدت و متقابل با افراد و سازمانها و گروههای ذینفع اشاره می‌کند و اساس آن برقراری ارتباطات مطلوب و مؤثر با مشتری به منظور حفظ و نگهداری مشتری است. بازاریابی رابطه‌مند به دنبال مشتری‌مداری و کسب رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان نسبت به سازمان است. زیرا مشتریان منبع اصلی درآمد و منفعت سازمانی هستند.

از طرفی تعداد زیاد مراجعه‌کنندگان سازمانی از یک سو و از طرف دیگر محدودیت منابع سازمان، سازمانها را وادار می‌کند تا اقدام به اولویت‌بندی مشتریان نمایند. تا

---

\* - عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* - کارشناس ارشد مدیریت دولتی

خدمات خود را متناسب با اولویت دسته‌های مشتریان ارائه داده و حداکثر ارزش افزوده را از برقراری رابطه با مشتری کسب نمایند (Kochan, 2001: 88).  
 در این مقاله به دو مدل مفهومی اولویت‌بندی مشتریان و فرایند اولویت‌بندی مشتریان که با استفاده از تکنیک AHP در یکی از بانکهای دولتی کشور انجام شده است اشاره می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** بازاریابی رابطه‌مند، مشتری‌مداری، رتبه‌بندی، هرم مشتری، نظام بانکی، AHP

#### مقدمه

صنعت بانکداری ایران به عنوان یکی از پایه‌های تأثیرگذار در اقتصاد کشور نقش تعیین‌کننده‌ای در فعالیت‌های اقتصادی کشور ایفا می‌کند. شکاف موجود میان صنعت بانکداری ایران و بانکداری روز دنیا بیانگر فاصله معنی‌دار بانکهای ایرانی با استانداردهای بین‌المللی است. وجود چنین شرایطی لزوم تجدیدنظر در روابط بین نظام بانکداری و مشتریان به عنوان منبع اصلی درآمد و موفقیت سازمان را ضروری می‌سازد. مشتریان را باید دلیل وجودی سازمان به حساب آورد که بقاء و رشد سازمان‌ها بستگی به میزان موفقیت در تعامل با آنها می‌باشد. مشتریان تأمین‌کننده منافع مالی سازمان می‌باشند. لذا نه تنها شناخت نیازهای آشکار آنان، بلکه پیش‌بینی، تعیین و هدایت نیازهای پنهان مشتریان، طراحی و اجرای برنامه‌های ارائه خدمات در جهت رفع این نیازها برای جذب مشتری از ارکان اساسی هرگونه فعالیت در سازمان می‌باشد (Curasi&Kennedy, 2002: 12).

شعار معروف "همیشه حق با مشتری است" اگر بدرستی اجرا شود می‌تواند باعث کسب موفقیت در نظام بانکداری کشور می‌شود. بکارگیری جدیدترین روشهای بازاریابی در زمینه مشتری‌مداری و کسب رضایت مشتری می‌تواند باعث موفقیت سازمانی گردد. زمانی که بتوانیم نیازهای مشتریان را نسبت به رقبای دیگر زودتر تشخیص داده و با ارائه راهکارهای مناسب مشتریانمان را زودتر از رقبای شناسایی و جذب نمائیم؛ آنگاه سازمانی موفق خواهیم بود.

مدلهای متنوعی برای معرفی شاخص‌های رضایت مشتری از یک طرف و از طرف دیگر رتبه‌بندی مشتریان ارائه شده است. مدل‌های شاخص رضایت مشتری با تمرکز بر مشتری به دنبال ارزیابی سطح تعامل سازمان با مشتری از دیدگاه مشتری می‌پردازد. و شدت رضایت و وفاداری را از زاویه دید مشتری مورد توجه قرار می‌دهد.

مدلهای رتبه‌بندی مشتریان، با تمرکز بر سازمان، به دنبال بهبود کیفیت رابطه سازمان با مشتری از دیدگاه سازمان می‌باشد. و رتبه‌بندی را به منظور بهبود رضایت و وفاداری مشتری از زاویه دید سازمان مورد توجه قرار می‌دهد.

سازمانها بایستی به منظور بهبود روابط خود به مشتری هر دو دیدگاه مشتری و سازمان را مورد توجه قرار دهند. ولی به نظر نگارنده با توجه به عدم تعادل در عرضه و تقاضای خدمات در صنعت بانکداری، و فزونی تقاضا بر عرضه، رتبه‌بندی مشتریان مقدم بر مدل‌های شاخص رضایت مشتری می‌باشد و بانکها از رتبه‌بندی مشتریان و سپس سنجش رضایت مشتری به نتایج مطلوب‌تری خواهند رسید.

اصولاً نتایج اندازه‌گیری رضایت پس از رتبه‌بندی، هدفمندتر و کاربردی‌تر خواهد بود. به همین دلیل این مقاله توصیه می‌نماید. که در نظام بانکداری کشور رتبه‌بندی مشتری، ارائه هدفمند خدمات و سپس رضایت‌سنجی مشتریان و طرح‌ریزی استراتژی‌های بهبود با توجه به رتبه مشتریان بسیار مفید خواهد بود.

شاخص‌های رتبه‌بندی مشتریان براساس هدفهای استراتژیک بانک استخراج می‌گردد. در نتیجه مشتریانی که نقش بیشتری در برآورد اهداف بانک داشته باشند. از جایگاه مناسب‌تری برخوردار خواهند شد. رتبه‌بندی مشتریان با توجه به استراتژی‌های بانک، به تدریج مفهوم "مشتریان استراتژیک" را برای بانک نهادینه خواهد نمود.

### تعریف بازاریابی

بازاریابی مجموعه فعالیت‌هایی است که توسط سازمان به منظور ارضاء نیاز و خواست مشتریان صورت می‌گیرد تا سازمان با کسب سطح قابل قبول سود / بازگشت سرمایه ازرقبا پیشی بگیرد (Berry L, 2000: 61) شاید بهترین جواب برای اهمیت بازاریابی این جمله باشد که "مشتریان حق انتخاب دارند".

### تعریف بازاریابی رابطه‌مدار

بازاریابی رابطه‌مند به ایجاد روابط بلندمدت و متقابل با افراد و سازمانها و گروههای ذینفع اشاره می‌کند در بین گروههای ذینفع، مشتری مهمترین بوده و بازاریابی رابطه‌مند، مشتری را به دیده یک دارایی می‌نگرد که مستهلک نمی‌شود و اگر چه در ترازنامه شرکتها جایی ندارد (Palmer, 2000: 78). اما در حقیقت از همه آن اقلام مهمتر است. بازاریابی رابطه‌مند می‌خواهد چنان روابطی با مشتریان ایجاد کند که مجدداً در آینده از او خرید و دیگران را نیز به این کار ترغیب کنند. بازاریابی رابطه‌مند به دنبال آن است که مشتریان بیشتری را حفظ کرده و مشتریان کمتری را از دست بدهد.

بازاریابی رابطه‌مدار استراتژی برخورد با مشتریان اولویت‌دار را مشخص می‌نماید. با اولویت‌بندی مشتریان می‌توان نوع و درصد رابطه با آنها را مشخص نمود. در بازاریابی رابطه‌مند عامل مؤثر در شناخت و برقراری روابط بلندمدت با مشتری، میزان ارزش افزوده ایجاد شده برای سازمان است. و سازمان روابط خود با مشتری را براساس این عامل تعریف می‌کند (Jamal&Naser, 2002: 17). هدف اولویت‌بندی دستیابی به رضایت و وفاداری مشتری است. رضایتمندی مشتری نتیجه مقایسه‌هایی است که مشتری بین واقعیت محصول یا خدمت با انتظارات، خواسته، اهداف و هنجارهای اجتماعی در ارتباط با محصول انجام می‌دهد (Villalobos, 2000:112). رضایتمندی مشتری نتیجه اصلی فعالیت بازاریاب است که موجب ایجاد و حفظ روابط بین مشتری و سازمان در طی مراحل مختلف رفتار خرید مصرف‌کننده می‌شود.

### اجزاء مدیریت روابط با مشتری

مدیریت روابط با مشتری از سه بخش اساسی تشکیل یافته است. مدیریت: عبارت از ایجاد فرایندهای کسب کار در سازمان با قرار دادن مشتری در کانون توجهات می‌باشد. و به عبارتی تمام امکانات سازمانی به منظور جذب، نگهداری و پرورش مشتریان سازمان به طور خلاقانه فعال باشند. مشتری: فردی است که تضمین‌کننده بقاء و سودآوری سازمان می‌باشد. و امکانات سازمانی به منظور خدمت‌رسانی به وی چیدمان می‌گردد.

**روابط:** ایجاد فرایندها و کانالهای ارتباطی بین سازمان (مدیریت) و مشتری به منظور حفظ، انسجام و تداوم ارتباط، روابط به صورت برد- برد تنظیم شده تا دو طرف خواستار ادامه روابط باشند.

#### اهداف مدیریت روابط با مشتری

۱. تفکیک مشتریان با توجه به درجه ارزش‌افزایی برای سازمان
  ۲. افزایش سودآوری مشتریان فعلی سازمان و تقویت روابط با آنها
  ۳. کاهش فاصله بین فروش و خدمات پس از فروش
  ۴. برقراری ارتباطات مؤثر و مستمر با مشتریان بر اساس بانک اطلاعات شکل گرفته درباره سوابق و عملکرد مشتریان
  ۵. پاسخگویی بهتر به مشتریان به علت دسته‌بندی صورت گرفته براساس ارزش‌آفرینی مشتریان برای سازمان
  ۶. دسته‌بندی مناسب در خدمات سازمانی و تطبیق آن با دسته‌بندی مشتریان
- (Mike,2005: 24)

#### فرایند مدیریت روابط با مشتری

این فرایند شامل گامهای ذیل می‌باشد (Jamal&Naser, 2002:19-21).

۱. شناسایی مشتریان سازمان
۲. جذب مشتری
۳. اولویت بندی مشتریان حین انجام فرایند جذب

#### ۱. شناسایی مشتریان سازمان

شناسایی فرایند یافتن افرادی است. که خدمات و محصولات ما برطرف‌کننده نیازهای آشکار و پنهان آنها می‌باشد. گامهای فرایند شناسایی عبارت است از:

- ۱-۱. تعریف خدمات و محصولات تولیدی: خدمات و محصولات را براساس مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان تعریف کنید باید دقت نمود که خدمات

را نباید براساس نیازی که برآورده می‌سازند تعریف نمود چون در این حالت تعریف خود از محصول را محدود نموده‌اید.

۱-۲. مشتریان خود را تعریف کنید: مشتریان سازمان را نیز باید براساس مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان تعریف نمود، دقت نمایید که مشتریان را براساس محصولات تولیدی سازمان تعریف نکنید؛ چون در این صورت تنها مشتریان بالفعل خود را در تعریف گنجانده‌اید و بسیاری از مشتریان بالقوه‌ای که براساس مأموریت سازمان، در صورت تعریف خدمات جدید می‌توانند. مشتری سازمان بشوند را از لیست مشتریان سازمان خارج می‌شوند.

۱-۳. مشتریان را براساس محصولات و محصولات را براساس مشتریان تعریف کنید: وقتی مشتریان و محصولات براساس یک عنوان مشابه تعریف و مشخص شدند (اهداف و برنامه‌های بلندمدت)، نوبت به آن می‌رسد که این دو نیز نسبت به یکدیگر تعریف گردند.

## ۲. جذب مشتری

جذب فرایند ایجاد وابستگی روانی و فکری در مشتری نسبت به محصولات ما می‌باشد

شناسایی مقدم بر جذب است. تا سازمان نتواند از انبوهی از افراد پیرامونش، مشتریان را شناسد. قادر نخواهد بود که آنها را جذب کند. فرایند شناسایی متشکل از گامها و مکانیزمهایی متفاوت با فرایند جذب می‌باشد گامهای فرایند جذب مشتری شامل موارد ذیل می‌باشد.

۱-۲. شناسایی مشتریان بالفعلی که از محصولات سازمان استفاده می‌کنند: مشتریانی می‌باشند که روابط تجاری با سازمان دارند و سازمان تقریباً اطلاعاتی کاملی از آنها در اختیار دارد.

۲-۲. شناسایی مشتریان بالفعلی که از محصولات ما استفاده نمی‌کنند: همان مشتریان رقبای سازمان می‌باشند. در بازار رقابت نباید تفکر تقسیم مشتریان به نسبت‌های تقریباً مشابه بین سازمانهایی که یک نوع خدمت را ارائه می‌کنند؛ وجود داشته باشد. هر سازمانی باید سعی کند حداکثر تعداد مشتریانی که می‌تواند جذب کند.

۲-۳- شناسایی مشتریان بالقوه‌ای که می‌توانند مشتری محصولات ما باشند: با شکل‌دهی به خدمات نوین می‌توان مشتریان بالقوه را به مشتریان بالفعل تبدیل نمود.

### ۳. رتبه‌بندی مشتریان

یکی از دلایل پرداختن به موضوع اولویت‌بندی مشتریان، محدودیت منابع سازمانی می‌باشد. محدودیت منابع باعث می‌گردد که سازمان در پی کسب حداکثر ارزش افزوده از فروش محصولات و خدمات خود باشد. در محیط بازار رقابت کامل، سازمانی موفق خواهد بود که حداکثر ارزش افزوده را از فروش محصولات و خدمات خود کسب نماید که این همان تعریف کارایی و اثربخشی سازمانی است (Lowenstein, 1999: 2).

### مدلهای متداول مدیریت روابط با مشتری

#### ۱. مدل رضایت‌مندی مشتری سوئدی (SCSB)<sup>۱</sup>

اولین مدل شاخص رضایت‌مندی مشتریان می‌باشد که در سال ۱۹۹۲ در کشور سوئد معرفی شد. این مدل اولین دارای دو محرک‌آفرین می‌باشد (Fornell & at all, 1996: 113).

۱. ارزش دریافتی<sup>۲</sup>: بیان‌کننده مقایسه‌ای است که مشتری از کیفیت دریافتی در مقابل پول پرداختی انجام می‌دهد. مشتری دوست دارد. به ازاء پول پرداختی کیفیت متناسب آن را دریافت نمایند. هر چند این کیفیت، بهترین نباشد.
۲. توقعات مشتری<sup>۳</sup>: انتظارات مشتری از محصول یا خدمت مورد نظر می‌باشد. انتظارات، ویژگی‌هایی از محصول یا خدمت می‌باشد که مشتری پیش‌بینی کرده است. دریافت خواهد نمود.

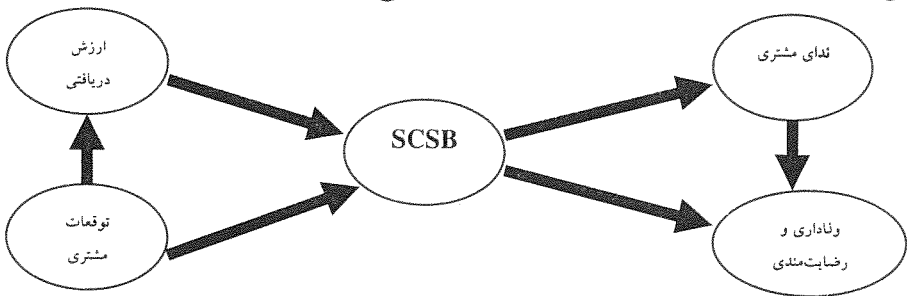
1 -Swedish Customer Satisfaction Barometer

2 -Perceived Performance Value

3 -Customer Expectations

۳. ندای مشتری<sup>۱</sup>: بیان‌کننده وضعیت مشتری از ارزش دریافتی و توقعات مشتری می‌باشد. چنانچه ارزش دریافتی مشتری مطابق سطح توقعات مشتری می‌باشد. ندای مشتری بیان‌کننده وفاداری و رضایت مشتری خواهد بود. سطح شکایات به سازمان نمایی از ندای مشتری می‌باشد.

۴. وفاداری و رضایت‌مندی مشتری<sup>۲</sup>: وفاداری به عنوان متغیر وابسته نهایی در نتیجه سطح توازن ارزش دریافتی و سطح توقعات شکل می‌یابد. که با توجه به ندای مشتری می‌توان نسبت به رضایت یا نارضایتی مشتری اطلاع یافت.



شکل ۱- مدل رضایت‌مندی مشتری سوئدی (SCSB)

## ۲. مدل شاخص رضایت مشتری در آمریکا (ACSI)<sup>۳</sup>

این مدل توسط دانشگاه میشیگان با همکاری انجمن کیفیت آمریکا در سال ۱۹۹۴ تهیه گردید. در این مدل یک پرسشنامه ۱۵ سؤالی جهت استخراج ۶ قسمت مدل می‌باشد. تفاوت این مدل با مدل سوئدی اضافه شدن کیفیت دریافتی مجزا می‌باشد (Ibid:115).

کیفیت دریافتی بیان‌کننده میزان کیفیت مورد نیاز مشتری، کیفیت ارائه شده و کیفیت مورد انتظار می‌باشد.

وفاداری مشتریان نیز به دو شیوه اندازه‌گیری می‌شود.

الف) میزان علاقه مشتری برای تکرار خرید

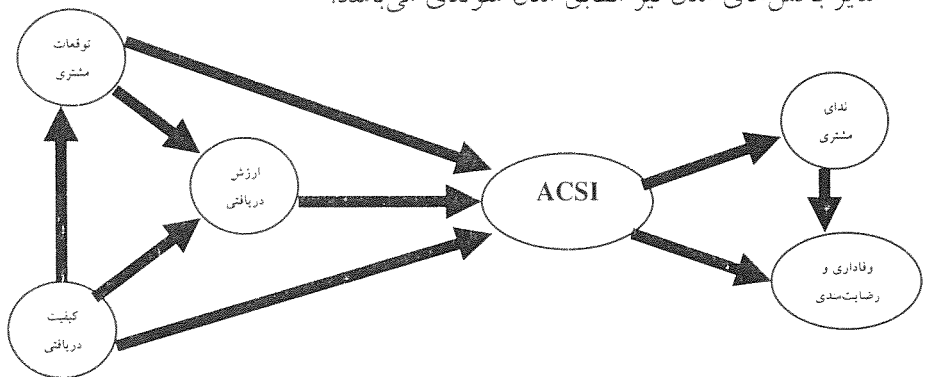
1 -Voice of customer

2 -Customer Satisfaction& Loyalty

3 -American Customer Satisfaction Index



- ب) امتیازی که سازمان از مشتری درباره دو سؤال زیر بدست می‌آورد.
۱. درصد افزایش قیمتی که در آینده مشتری حاضر است بپردازد (تکرار خرید مشتری با افزایش قیمت محصولات سازمان).
  ۲. درصد کاهش قیمت محصول توسط رقبای سازمان که باعث عدم تکرار خرید توسط مشتری از سازمان می‌شود.
- سایر بخش‌های مدل نیز مطابق مدل سوئدی می‌باشد.



شکل ۲- مدل شاخص رضایت مشتری در آمریکا (ACSI)

### ۳. سایر مدل‌های شاخص رضایت مشتری

مدلهای زیادی تحت عنوان مدل شاخص رضایت مشتری ارائه شده است که تفاوت کمی با مدل‌های فوق دارد. که می‌توان به مدل شاخص رضایت مشتری اروپا (ECSI)، مدل شاخص رضایت مشتری مالزی (MCSI)، مدل شاخص رضایت مشتری نروژ (NCISI)، مدل شاخص رضایت مشتری هنگ‌کنگ (HKCSI) اشاره داشت. تمام مدل‌های فوق گرچه به تعیین شاخص‌های رضایت مشتری می‌پردازند. و درصد اندازه‌گیری رضایت مشتری می‌باشند. و مدل‌های ناقصی برای مدیریت روابط با مشتری می‌باشند. چون یکی از اصلی‌ترین اهداف CRM دسته‌بندی و اولویت‌بندی مشتریان می‌باشد که مدل‌های مذکور در این باره نمی‌توانند؛ کمک چندانی نمایند. به همین دلیل باید از مدلهایی استفاده نمود که اقدام به اولویت‌بندی مشتریان می‌نمایند.

#### ۴. مدل روش گروه مشاور بوستون (مدل BCG)

این مدل اولین بار توسط گروه مشاور بوستون برای تجزیه و تحلیل و ارزیابی وضعیت سرمایه‌گذاریها انجام شد. هدف از این روش شناسایی دامنه فعالیت واحدهای خودگردان و تهیه برنامه استراتژیک برای آنها و اختصاص اعتبارات لازم به این واحدهای خودگردان براساس برنامه استراتژیک در نظر گرفته شده برای آنها می‌باشد. شرکت اصلی همواره وضعیت این واحدها را می‌سنجد تا نسبت به رشد، حفظ، یا به پایان دادن به عمر آنها تصمیم‌گیری نماید. در روش گروه بوستون ماتریسی در نظر گرفته شده است که دارای دو بعد نرخ رشد بازار و سهم نسبی بازار می‌باشد (کاتلر، ۱۳۸۲، ص ۱۷۸).

با توجه به وضعیتی که واحدهای خودگردان در این ماتریس قرار می‌گیرند، نسبت به آینده آنها تصمیم‌گیری می‌شود.

علامت‌های سؤال: واحدهای خودگردان این بخش جوان می‌باشند. و شرکت برای بالا بردن سهم نسبی آنها نسبت به رقبا باید سرمایه‌گذاری زیادی انجام دهد که این کار هزینه دارد.

واحدهای ستاره: این واحدها نیاز به سرمایه‌گذاری زیاد برای مقابله با رقبا دارند. در صورتی که به این واحدها به خوبی توجه شود تبدیل به گاوهای شیرده شده و سودآور خواهند بود.

گاوهای شیرده: این واحدها پول زیادی را وارد سازمان می‌کنند و به دلیل برتری نسبت به واحدهای مشابه رقبا، این واحدها اغلب سود آورند. برای توسعه این بازارها نیازی به سرمایه‌گذاری نیست، چون بازار این واحدها اشباع شده است.

سگها: این واحدها دارای سود کم یا ضررده هستند. شرکت باید بکوشد که این واحدها را منحل کند یا بفروشد، مگر آنکه دلیل قانع‌کننده‌ای برای نگهداری آنها داشته باشد.

اگر بخواهیم از مدل BCGC برای اولویت‌بندی مشتریان استفاده کنیم. بایستی این ماتریس را به شکل زیر تغییر دهیم.<sup>۱</sup>

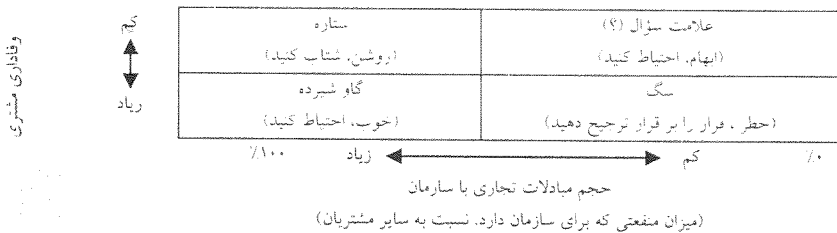
علامت‌های سؤال: گرچه از غربال‌های اولیه سازمان عبور کرده‌اند. ولی سازمان نسبت به آنها وضعیت مشخص پیدا نکرده است و نسبت به آنها در وضعیت ابهام قرار دارد و نمی‌داند که آنها در‌درساز خواهند بود و یا ممکن است سودآور باشند. این مشتریان روابط تجاری خود را به طور جدی با سازمان شروع نکرده‌اند یا روابط تا حدی نیست که سازمان نسبت به آنها شناخت پیدا کرده باشد.

ستاره‌ها: اگر مشتریانی که در مرحله علامت سؤال قرار دارند با موفقیت و با جلب نظر سازمان از این مرحله (مرحله علامت سؤال) خارج شوند، وارد مرحله ستاره می‌گردند. این مشتریان به گونه بالقوه‌ای می‌توانند برای سازمان سودآور باشند. تفاوت این دسته از مشتریان با مشتریان علامت سؤال آن است که حجم مبادلات تجاری این دسته (ستاره) با سازمان افزایش می‌یابد و به عبارتی شرط حرکت از مرحله علامت سؤال به سمت مرحله ستاره افزایش مبادلات تجاری با سازمان یا افزایش میزان منفعت دریافتی سازمان از این مشتریان نسبت به سایر مشتریان است. سازمان بایستی برای تبدیل شدن این دسته از مشتریان سرمایه‌گذاری زیادی نماید و سعی نماید. برای جلوگیری از جذب شدن این دسته از مشتریان در سازمانهای رقیب نیازهای آنها را به درستی تشخیص داده و آنها را به مشتریانی وفادار و راضی تبدیل نماید.

گاوهای شیرده: این دسته از مشتریان پول زیادی را وارد سازمان می‌کنند. این مشتریان معمولاً مشتریان دائمی و قدیمی سازمان می‌باشند که درجه وفاداری آنها نسبت به سازمان در حد بالایی قرار دارد. این دسته از مشتریان معمولاً نیاز جدیدی ندارند و تمایلی نیز به جابه‌جایی سازمانی که از آن خدمت دریافت می‌کنند، ندارند. این دسته از مشتریان بیشتر به جای خدمات جدید، به کیفیت خدمات یعنی سرعت، صحت و به موقع بودن اهمیت می‌دهند.

۱- گرچه به لحاظ اخلاقی بکارگیری برخی اصطلاحات برای انسانها (مشتریان) صحیح نمی‌باشد. ولی برای رعایت امانت‌داری از همان اصطلاحات گروه بوستون استفاده شده است.

سگها: مشتریانی که در این دسته قرار دارند، مشتریان کم سود یا ضرر رسان به سازمان می‌باشند. این مشتریان سطح توقع بالایی دارند و انرژی زیادی از سازمان را تلف می‌کنند. ولی ارزش افزوده چندانی برای سازمان نخواهند داشت. این مشتریان سعی در برقراری رابطه برد- باخت با سازمان دارند. و سعی می‌کنند تا آنجا که امکان دارند با کمترین هزینه از سازمان و خدمات آن استفاده کنند. مراجعه‌کنندگانی که در علامت سؤال قرار دارند اگر برای سازمان منفعتی نداشته باشند. و یا مشتریان ستاره که تنها با هدف بهره‌گیری از سازمان سعی در برقراری رابطه با سازمان دارند. و هیچ ارزش افزوده‌ای برای سازمان ایجاد نمی‌کنند، در این مرحله قرار دارند، به تدریج به این مرحله سوق داده می‌شوند.



### شکل ۳- الگوی گروه بوستون برای مشتری (BCGC)

#### ۴-۱- وفاداری مشتری:

یکی از اساسی‌ترین روشهای اندازه‌گیری وفاداری مشتریان سازمان استفاده از "ارزش طول عمر مشتری (CLV)"<sup>۱</sup> به عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری تمایل مشتری برای برقراری روابط بلندمدت با سازمان است. برای محاسبه ارزش طول عمر مشتری باید از روابط زیر بهره جست.

$$CLV = (RR - RC) Y - AC$$

$$P = CLV \times C$$

AC = هزینه‌های جذب یک مشتری به سازمان  
Y = طول عمر یک مشتری یا تعداد تعاملات مشتری با سازمان  
P = کل منفعت کسب شده از مشتریان در فرایند CRM

CLV = ارزش طول عمر مشتری  
RR = درآمدهای مستمر برقراری روابط  
RC = هزینه‌های مستمر برقراری روابط

#### ۴-۲- حجم مبادلات تجاری با سازمان

به منظور اندازه‌گیری این شاخص بایستی از قانون پارتو استفاده نمود. به عبارتی در ارتباط با مشتری دو عامل اساسی وجود دارد. الف) تعداد تعامل یا تراکنش با مشتری ب) حجم تبادل یا معامله (ریالی - مقداری) با مشتری می‌توان با تعیین اوزان مناسب بین این دو عامل مشتریان را از این بعد نیز دسته‌بندی نمود.

#### ۵- هرم مشتری<sup>۱</sup>

یکی دیگر از مدل‌های مفهومی دسته‌بندی مشتریان، هرم مشتری است که دارای چهار سطح می‌باشد (Winer, 2001:12).

ردیف پلاتینیوم<sup>۲</sup>: مشتریان این ردیف، مشتریان بسیار سودآور و وفادار شرکت می‌باشند. این مشتریان محصولات و خدمات زیادی از شرکت خریداری می‌کنند. هزینه نگهداری آنان پائین است و تبلیغات دهان به دهان مثبت از محصولات شرکت به راه می‌اندازند. مشتریانی که شرکت هزینه‌های زمانی، معنوی و مادی زیادی برای آنان صرف کرده و انتظار بازدهی بالایی برای آن قائلند.

ردیف طلایی<sup>۳</sup>: تفاوت این ردیف با ردیف پلاتینیومی سطح سودآوری مشتریان می‌باشد. مشتریان این طبقه سودآوری کمتری نسبت به مشتریان پلاتینیومی دارند. شاید دلیل آن، تمایلات و انتظارات مشتریان نسبت به دریافت تخفیفهایی باشد که این امر خود منجر به محدود شدن حاشیه سود می‌گردد. این دسته از مشتریان به شرکت وفاداری زیادی ندارند، ولی از خدمات شرکت رضایت دارند و به جای اینکه معاملات خود را با یک فروشنده انجام دهند، با چند فروشنده متفاوت وارد معامله می‌گردند تا ریسک خود را به حداقل ممکن کاهش دهند.

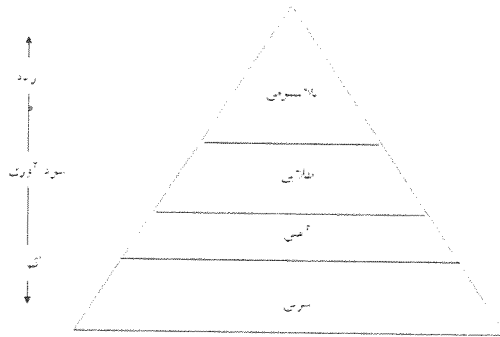
1 -Customer Pyramid

2 -Platinum Tier

3 -Golden Tier

ردیف آهنی یا نقره ای<sup>۱</sup>: این ردیف شامل آن مشتریانی می‌گردد که حجم قابل توجهی از ظرفیت شرکت را به خود اختصاص داده‌اند، اما سطوح مصرف، وفاداری و سودآوری آنها آنقدر نیست که شایسته خدمات ویژه‌ای باشند.

ردیف سربی<sup>۲</sup>: مشتریانی که در این ردیف جای می‌گیرند برای شرکت بسیار پرهزینه می‌باشند، مشتریانی پر توقع با نسبت سودآوری پایین که نرخ مصرف پائینی از خدمات سازمان را نیز دارند. نسبت به خدمات سازمان وفاداری و رضایت ندارند. نزد دیگران از شرکت زبان به شکایت می‌گشایند و منابع شرکت را هدر می‌دهند.



شکل ۴- هرم مشتریان

مدل هرم مشتریان یک مدل تک بعدی می‌باشد در حالی که مدل BCGC یک مدل دوبعدی می‌باشد که تنها از یک بعد آن یعنی سودآوری مشابه مدل هرم مشتری است. براساس این تقسیم‌بندی می‌توان الگوی هرم مشتریان و الگوی BCGC را با هم مقایسه نمود جدول ذیل مقایسه بین دو الگو را نشان می‌دهد.

جدول ۱- مقایسه بین دو الگوی اولویت‌بندی مشتریان

الگوی هرم مشتریان	گاو شیرده	ستاره	علامت سؤال	سگ‌ها
الگوی BCGC	پلاتینیومی	طلایی	آهنی	سربی

## فرایند مدیریت روابط با مشتری در نظام بانکی

### ۱. فرایند شناسایی

برای شناسایی مشتریان باید مشتریان و خدمات را بر اساس مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمانی تعریف نمود. فعالیت‌های اصلی سازمانی بیان‌کننده مأموریت، اهداف و برنامه‌های بلندمدت سازمان می‌باشد. سیستم بانکی سه فعالیت اساسی دارد (Kemal, 2001: 46).

جذب سپرده از مشتریان

۱- اعطای تسهیلات به مشتریان و کسب کارمزد از آنها

۲- سرمایه‌گذاری در طرحهای صنعتی

درآمد نظام بانکی از محل کارمزد دریافتی از مشتریان در قبال ارائه تسهیلات و انجام برخی خدمات تجاری که برعهده بانک‌ها است بدست می‌آید. در این نظام باید خواسته‌های مشتریان از سازمان و خواسته‌های سازمان از مشتریان را شناخت تا با شناسایی خواسته‌های مشتریان از بانک زمینه‌های جذب آنها به سازمان فراهم آید و با شناسایی خواسته‌های سازمان از مشتریان، دلایل منطقی که سازمان براساس آن به اولویت‌بندی مشتریان می‌پردازد؛ مشخص شود. برای شناسایی مشتریان کلیدی باید خواسته‌های دوطرف (مشتری- بانک) از یکدیگر مشخص و براساس همین خواسته‌ها به بررسی و شناخت مشتریان کلیدی بانک پرداخته شود.

دیدگاه مشتری نسبت به بانک (Mark&Nicholas,2003:125)

مشتری در وهله نخست در ابتدایی‌ترین تماس با بانک با افتتاح حساب، موجودی خود را نزد بانک می‌سپارد. به این امید که:

۱. از سپرده خود سود دریافت نماید.

۲. خدمات مالی مورد نیاز خود را به بهترین وجه از طریق بانک مذکور انجام دهد.

۳. با توجه به سپرده خود تسهیلات و اعتبارات لازم را با کمترین نرخ سود در زمان مورد نیاز دریافت نماید.

دیدگاه بانک نسبت به مشتری (Mark & Nicholas, 2003:126)

۱. از دیدگاه بانک نیز یک مشتری مطلوب مشتری است که:

۲. پول کلانی را در حساب خود داشته باشد (پول زیادی را وارد بانک کند).

۳. پول را حد الامکان در حساب‌های کم هزینه (حساب جاری- قرض الحسنه) بگذارد.

۴. تسهیلات با نرخ بالا دریافت نماید.

۵. مشتری تعهدات خود را نسبت به بانک به درستی انجام دهد.

## ۲. فرایند جذب

هر متقاضی دریافت خدمت نبایستی به عنوان مشتری تلقی گردد، بلکه با توجه به محدودیت منابع و امکانات سازمان، بایستی نحوه ارائه خدمات به متقاضیان به گونه‌ای باشد که حداکثر ارزش افزوده را عاید بانک نماید. سازمان می‌تواند با شناسایی و طبقه‌بندی مشتریان اولویت‌دار خدمات خود را با توجه به امتیاز هر مشتری و طبقه‌ای که مشتری در آن قرار دارد، ارائه نماید. برای اولویت‌بندی مشتریان بایستی مراحل زیر طی گردد.

- خواسته‌های بانک از مشتریان بایستی شناسایی گردد. (موارد ۵ گانه فوق)

- برای اندازه‌گیری هر خواسته شاخص‌هایی تعیین شود؛ تا میزان تحقق خواسته براساس شاخص‌های تعیین شده مشخص گردد.

- مشتریانی که بیشترین تلاش را در جهت تحقق خواسته‌های بانک داشته باشند به عنوان مشتریان اولویت‌دار شناسایی می‌گردند.

برای جذب مشتریان به بانک باید معیارهایی را در نظر گرفت، زیرا جذب هر فردی به عنوان مشتری، برای بانک سودمند نیست، بلکه حتی گاهی اوقات به ضرر بانک است. بدین منظور در ذیل به تعدادی از معیارهای کلی برای جذب مشتری اشاره می‌شود (Armstrang, 2000: 98-100).

- توان مالی: اولین معیاری که برای جذب مشتری باید در نظر گرفته شود، توان مالی اوست. از آنجایی که بانک یک مؤسسه مالی است، برای پایین آوردن میزان ریسک، در نظر گرفتن وضعیت مالی مشتری بسیار مهم است.

- شغل: از نظر خبرگان بانکی نوع شغل مشتریان در جذب آنها اهمیت، زیادی دارد. منظور از نوع شغل، بازرگانی، تولیدی و یا خدماتی بودن شغل مشتریان است. با



توجه به نوع شغل مشتری می‌توان میزان منابع آتی وی را پیش‌بینی کرد که این نوع پیش‌بینی می‌تواند بر تصمیم‌گیری در مورد جذب و یا عدم جذب تأثیر دارد.

- حسن شهرت: موقعیت اجتماعی، اعتبار عمومی و همچنین وضعیت مشتری در بازار تشکیل‌دهنده، معیار حسن شهرت مشتری است. خصوصیات شغلی مشتری و موقعیت وی در بازار فعالیت، تأثیر زیادی بر حسن شهرت وی دارد.

- اهلیت: منظور از اهلیت، داشتن صلاحیت عمومی و شرایط قانونی است که بانک برای جذب مشتری در نظر دارد. اهلیت شامل نیازمندیهای قانونی اولیه برای ارتباط با بانک مثلاً داشتن سن قانونی و همچنین سوابق همکاری وی با نظام بانکی مانند نداشتن چک برگشتی و نداشتن مطالبات سوخت شده، میزان گردش کاری وی با شعبه و معدل حساب می‌باشد.

- اخلاقیات: نحوه برخورد مشتری با سایر مشتریان و کارکنان در جذب مشتری مهم است. مشتریان خوش اخلاق بهتر از مشتریان پولداری هستند که کار کردن با آنها به دلیل بد رفتاری آنها با کارکنان و سایر مشتریان بسیار سخت است.

- حفظ منافع بانک: برای جذب مشتریانی که منابع بسیاری را به بانک می‌آورند و سپرده‌های بالایی در بانک دارند و در کل در حفظ منافع بانک می‌کوشند، باید تلاش کرد.

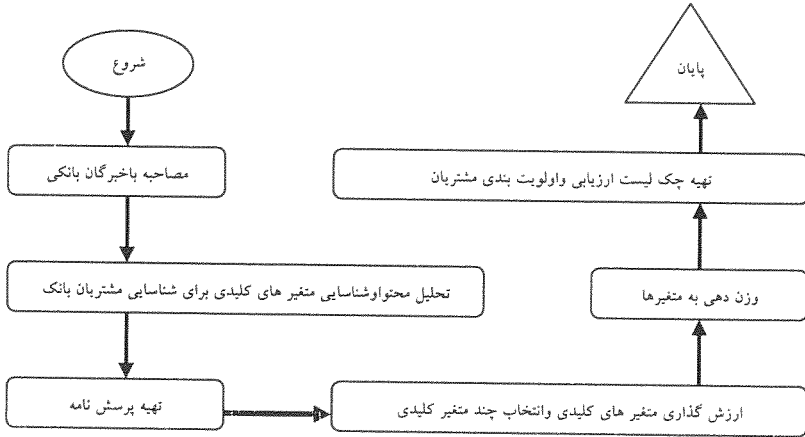
### فرایند رتبه‌بندی مشتریان

پس از مشخص نمودن معیارهای جذب مشتری باید مشتریان را براساس این معیارها جذب و اولویت‌بندی نمود. فرایند رتبه‌بندی و اولویت‌بندی مشتریان به منظور شناسایی مشتریان کلیدی شامل گامهای ذیل می‌باشد.

### ۱-۲- مصاحبه با خبرگان بانکی و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها

با تعداد ۱۰ نفر از خبرگان بانکی (تنی چند از رؤسای شعب موفق و باتجربه و بازنشستگان بانکی) مصاحبه‌ای باز صورت گرفت در این مصاحبه از آنها خواسته شد متغیرهایی که می‌توان بوسیله آنها مشتریان بانک را شناسایی کرد نام ببرند. در این مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان اجازه داده شد که به صورت تفضیلی با استفاده از تجربه

و دانش بانکی توضیحاتی در این باره بدهند. سپس نتایج مصاحبه‌ها تحلیل گردید و تعداد ۵۲ متغیر زیر استخراج شد.



شکل ۵- فرایند شناسایی مشتریان اولویت دار

جدول ۲- ۵۲ متغیر استخراج شده از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها

متغیرهای استخراج شده از تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان بانکی			
خصوصیات فردی مشتری	خصوصیات کاری مشتری	خصوصیات شغلی مشتری	خصوصیات بازاری
احراق	چک برگشتی	میزان سرمایه	بازار رفتاری با انحصاری
صافی معتبر	ماده حساب	نوع سرمایه	دانش باحصولی
شهرت خانوادگی	نوع حساب	نوع فعالیت	نروش سال قبل
موقعیت اجتماعی	گردش موجودی	نوع تولیدات	سود سال قبل
وابستگی به منابع قدرت خارج سازمان	نوع تعهد درگرفتن تسهیلات	محور فعالیت	وابستگی به مواد اولیه
وابستگی به منابع قدرت داخل سازمان	نحوه فعالیت حساب جاری مشتری	پروانه کسب دائم	وازدانی
سابقه عملکرد مثبت	استعلام معاهدات از بانکهای دیگر (استعلام)	کارت عضویت در اتحادیه صنفی	سیبیت عرضه به نقضا برای
سابقه عملکرد مثبت در شعب دیگر بانک	(از بانک مرکزی)	کارت شناسایی معتبر کارگاه	کلای تولیدی یا خدماتی
با بانکهای دیگر	گزارش اطلاعات اعتباری	سند قطعی مالکیت	
تحصیلات	انقاعی به موقع تعهدات	سند اجازه نامه رسمی	
نحوه برخورد و رفتار و کلام	وضعیت باهمی و تعهدات مشتری	جارو، نامه یا قولنامه عادی معتبر	
استعداد و دایمان	وضعیت فعلی داری و سپرده ها و وثائق	اسناد مالکیت تجهیزات کارخانه	
وضعیت ساندوگی	منسری زد شعبه	اسنادنامه شرکت	
حوش حسابی		ترازنامه و صورت های مالی	
عطف و انضباط در کار		محور استناد دارد	
		پروانه ساخت و بهره برداری	
		پروانه تأسیس	
		فرم رهنمبندی برنامه و بودجه	
		کارت بازرگانی	
		سوابق فعالیت	

### ۳-۴- تهیه پرسش‌نامه و ارزش‌گذاری متغیرهای کلیدی جهت انتخاب چند متغیر کلیدی

به دلیل آنکه یک رئیس شعبه با توجه به محدودیت زمانی، مالی و انسانی قادر به بررسی کلیه این متغیرها برای هر مشتری نمی‌باشد. تصمیم بر آن شد که پرسش‌نامه‌ای تهیه شود و در آن از تعدادی از رؤسای شعب خواسته شود که این متغیرها را براساس درجه اهمیت ارزش‌گذاری نمایند. این متغیرها براساس یک مقیاس پنج گزینه‌ای (بی‌اهمیت، کم‌اهمیت، معمولی، مهم و خیلی مهم) ارزش‌گذاری شدند. در نهایت تعداد ۲۰ متغیر از مجموع ۵۲ متغیر استخراج گردید.

#### جدول ۳-۲۰ متغیر استخراج شده از طریق پرسش‌نامه

متغیرهای استخراج شده از تحلیل نتایج پرسش‌نامه			
خصوصیات فردی مشتری	خصوصیات کاری مشتری	خصوصیات شغلی مشتری	خصوصیات بازاری
شهرت خانوادگی	ماده حساب	میزان سرمایه	بازار رقابتی یا انحصاری
سابقه عملکرد مثبت در شعبه	نوع تعهد در گرفتن تسهیلات	نوع سرمایه	فروش سال قبل
خوش‌حسابی	انگیزه به موقع تعهدات	نوع فعالیت	سود سال قبل
نظم و انضباط در کار	وضعیت فعلی دارایی و سپرده‌ها و وثائق مشتری	محور فعالیت	سبب عرضه به تقاضا
	ضامن معتبر	ترازنامه و صورت‌های مالی سابق	
	تناسب تسهیلات اعطایی با گردش و معدل حساب جاری مشتری	ترازنامه و صورت‌های مالی سابق	
		تعادلیت	

### ۵- استفاده از AHP برای وزن‌دهی به متغیرها

پس از آنکه تعداد متغیرهای کلیدی برای شناسایی مشتریان اولویت‌دار به ۲۰ عدد کاهش یافت. در این مرحله بایستی اولاً دسته‌های چهارگانه‌ای که متغیرها درون آنها قرار دارند نسبت به یکدیگر وزن‌دهی گردند. ثانیاً: متغیرهای درون هر دسته نیز بایستی نسبت به یکدیگر ارزیابی و وزن‌دهی شوند. برای وزن‌دهی متغیرها و دسته‌ها براساس متدولوژی AHP با تعداد ۵ نفر از خبرگان بانکی مصاحبه‌ای صورت گرفت. در این مصاحبه به آنها پرسشنامه‌ای داده شد و از آنها خواسته شد. که این متغیرها را براساس جدول راهنمای AHP نسبت به یکدیگر به صورت مقایسه زوجی ارزیابی کنند. در این قسمت یک نمونه از مقایسات زوجی آمده است.

بعد از انجام مقایسات زوجی توسط خبرگان بانکی و استفاده از میانگین هندسی برای محاسبه میانگین مقایسات، نوبت به محاسبه وزن هر یک از متغیرها در درون دسته‌ها و وزن دسته‌بندی کلی نسبت به هم می‌باشد.

جدول ۴- مقایسات زوجی چهار دسته بندی کلی متغیرها

خصوصیات بازار مشتری	خصوصیات شغلی مشتری	خصوصیات کاری مشتری	خصوصیات فردی
۰.۵۳۰	۰.۲۶۸	۰.۱۸۰	۱.۰۰۰
۰.۵۷۸	۰.۵۴۷	۱.۰۰۰	۰.۵۴۷
۱.۷۴۱	۱.۰۰۰	۰.۱۸۰	۲.۶۲۸
۱.۰۰۰	۰.۵۷۴	۰.۱۷۹	۱.۸۸۸
۱.۶۱۸۷۱۹۷	۷.۳۸۹۵۳۶	۱.۵۳۸۵۲۷۲۱	۱۲.۱۶۷۵۳۳۲

جدول ۵- استفاده از متدولوژی AHP برای محاسبه وزن چهار دسته بندی کلی از متغیرها

میانگین ردیف	جمع ردیف	خصوصیات بازار	خصوصیات شغلی	خصوصیات کاری	خصوصیات فردی
۰.۰۷۴	۰.۲۹۵	۰.۰۶۰	۰.۰۳۶	۰.۱۱۷	۰.۰۸۲
۰.۶۴۲	۲.۴۸۶	۰.۶۳۰	۰.۷۵۱	۰.۶۴۹	۰.۴۵۶
۰.۱۸۹	۰.۷۵۶	۰.۱۹۷	۰.۱۳۵	۰.۱۱۷	۰.۳۰۷
۰.۱۹۶	۰.۴۶۲	۰.۱۱۳	۰.۰۷۸	۰.۱۱۶	۰.۱۵۵
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰

برای سایر متغیرهای درون دسته ها وزن های اختصاص داده شده به شرح ذیل است.

خصوصیات فردی	نظم و انضباط در کار	خوش حسابی	سابقه عملکرد مثبت در شعبه	شهرت خانوادگی
وزن	۰.۱۳۶	۰.۲۹۷	۰.۵۰۰	۰.۰۶۷

خصوصیات بازار	رقابتی یا انحصاری	فروش سال قبل	سود سال قبل	نسبت عرضه به تقاضا
وزن	۰.۰۵۴	۰.۳۲۹	۰.۴۱۷	۰.۱۷۰

خصوصیات کاری	تناسب تجهیزات یا گردش حساب جاری	ضامن معتبر	وضعیت دارایی و وثایق	ایمان به موقع تعهدات	نوع تعهد، در گردش تسهیلات	ماده حساب
وزن	۰.۰۹	۰.۳۷	۰.۰۴	۰.۱۵	۰.۳۶	۰.۰۹

خصوصیات شغلی	سوابق فعالیت	ترازنامه و صورت های مالی	نوع فعالیت	مجوز فعالیت	نوع سرمایه	میزان سرمایه
وزن	۰.۱۶	۰.۰۶	۰.۱۷	۰.۱۵	۰.۲۶	۰.۱۰

در نهایت وزن هر یک از متغیرها در درون دسته‌ها و وزن دسته‌ها استخراج گردید، اما هنوز برای تصمیم‌گیری زود است. و قبل از تصمیم‌گیری بایستی نرخ سازگاری قضاوت‌ها را محاسبه نمود.

#### - محاسبه شاخص سازگاری:

تقریباً تمامی محاسبات مربوط به AHP براساس قضاوت اولیه تصمیم‌گیرنده، که در قالب ماتریس مقایسات زوجی ظاهر می‌شود، صورت می‌پذیرد. و هرگونه خطا و ناسازگاری در مقایسه و تعیین اهمیت بین گزینه‌ها و شاخص‌ها، نتیجه نهایی به دست آمده از محاسبات را مخدوش می‌سازد. نرخ ناسازگاری<sup>۱</sup> وسیله‌ای است برای محاسبه و نشان دادن درجه سازگاری و اینکه تا چه حد می‌توان به نتایج حاصل از اولویت‌ها اعتماد کرد در این قسمت نرخ سازگاری تنها برای دسته‌بندی کلی متغیرها می‌آید. و برای بقیه متغیرها تنها نتایج ذکر می‌شود.

#### - محاسبه نرخ سازگاری برای مقایسات زوجی ۴ دسته‌بندی کلی متغیرها

نرخ سازگاری	شاخص سازگاری	بردار سازگاری	بردار مجموع وزنی
CR	C.I	C.V	WSV
0.059221937	0.053299743	4.032228482	0.298
		4.382144709	2.724
		4.116139882	0.778
		4.109083843	0.475
		4.159899229	$\max \lambda$

نتیجه: نرخ سازگاری ( $0/059 < 0/1$ ) در محدوده قابل قبول قرار دارد. بین اولویت‌های مقایسات زوجی سازگاری وجود دارد.

۲) نرخ سازگاری برای مقایسات زوجی متغیرهای مربوط به خصوصیات فردی مشتریان در ارتباط با بانک نرخ سازگاری ( $0/022 < 0/1$ ) در محدوده قابل قبول قرار دارد. بین مقایسات زوجی سازگاری وجود دارد.

۳) نرخ سازگاری برای مقایسات زوجی متغیرهای مربوط به خصوصیات بازار مشتریان بانک نرخ سازگاری ( $0/1 < 0/005$ ) در محدوده قابل قبول قرار دارد. بین مقایسات زوجی سازگاری وجود دارد.

۴) محاسبه نرخ سازگاری برای مقایسات زوجی متغیرهای مربوط به خصوصیات کاری مشتری با شعبه نرخ سازگاری ( $0/1 < 0/076$ ) در محدوده قابل قبول قرار دارد. بین مقایسات زوجی سازگاری وجود دارد.

۵) محاسبه نرخ سازگاری برای مقایسات زوجی متغیرهای مربوط به خصوصیات شغلی مشتریان بانک نرخ سازگاری ( $0/1 < 0/009$ ) در محدوده قابل قبول قرار دارد. بین مقایسات زوجی سازگاری وجود دارد.

#### ۶- چک لیست ارزیابی مشتریان براساس شاخص‌های کلیدی

فرم ارزیابی مشتریان براساس شاخص‌های کلیدی		
ردیف	شاخص ارزیابی	امتیاز مشتری
۱	شهرت خانوادگی (معروفیت)	۵
۲	داشتن سابقه عملکرد مثبت در شعبه	۳۷
۳	خوش حسابی	۲۲
۴	نظم و انضباط در کار	۱۰
۵	بازار رقابتی یا انحصاری	۳۴
۶	فروش سال قبل	۲۰۵
۷	سود سال قبل	۲۷۸
۸	نسبت عرضه به تقاضا	۱۰۶
۹	مانده حساب	۱۷
۱۰	نوع نهمد در گرفتن تسهیلات (سفته - قرارداد لازم الاجراء، سیره بلندمدت، وثیقه ملکی و ...)	۴۹
۱۱	ابفای به موقع تعهدات و نداشتن چک برگشتی	۲۸
۱۲	وضعیت فعلی دارایی و سپرده‌ها و وثائق مشتری نزد شعبه	۸
۱۳	ضامن معتبر	۷۰
۱۴	تناسب تسهیلات اعطایی با گردش و معدل حساب جاری مشتری	۱۷
۱۵	میزان سرمایه	۱۲
۱۶	نوع سرمایه (نقدی - ملکی و ...)	۴۲
۱۷	مجوز فعالیت	۱۷
۱۸	نوع فعالیت	۲۰
۱۹	ترازنامه و صورت‌های مالی مشتری	۷
۲۰	سوابق فعالیت	۱۸
	جمع امتیازات	۱۰۰۰

#### تهیه دستورالعمل امتیاز دهی به مشتریان بانک

برای مشخص نمودن نحوه امتیازدهی و تکمیل چک لیست دستورالعمل تکمیل چک لیست به صورت استاندارد تهیه و در اختیار رؤسای شعب قرار داده می‌شود.

### الف) طیف امتیاز برای خصوصیات فردی مشتری

۱- شهرت خانوادگی (معروفیت): به معنای میزان شناخت شعبه (رئیس و کارکنان شعبه) اهالی محل و افراد می‌باشد اگر نسبت به مشتری شناخت منفی وجود داشته باشد. آنگاه این موضوع در خوش حسابی دیده می‌شود.

نوع شناخت	خیلی کم	کم	معمولی	زیاد	خیلی زیاد
امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵

۲- سابقه عملکرد مثبت در شعبه: یعنی اینکه به لحاظ اخلاقی، رفتاری چه مقدار کارکنان و رئیس شعبه از فرد راضی می‌باشند. یعنی عملکرد مثبت مالی و کاری در سایر مسائل در ابعاد دیگر دیده شده است.

نوع عملکرد	خیلی بد	بد	ضعیف	معمولی	خوب	خیلی خوب	عالی
امتیاز	۰	۶	۱۲	۱۸	۲۴	۳۰	۳۷

۳- خوش حسابی: منظور از خوش حسابی از بعد رفتاری یعنی اینکه مشتری به موقع و بدون توجه به زمانهایی که برای او قرار داده شده است. در زمان مقرر تعهدات خود را انجام دهد.

خوش حسابی	خیلی کم	کم	معمولی	زیاد	خیلی زیاد
امتیاز	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۲

۴- نظم و انضباط در کار: تمام مدارک و اسناد را به موقع و درست تحویل دهد. پرونده‌اش کسری نداشته باشد.

نظم و انضباط در کار	خیلی کم	کم	معمولی	زیاد	خیلی زیاد
امتیاز	۲	۴	۶	۸	۱۰

### ب) طیف امتیاز برای خصوصیات بازار مشتری

۱- بازار رقابتی یا انحصاری: انحصاری یا رقابتی بودن محصول یا خدمت عامل مهمی در بازپرداخت وام و اعتبار می‌باشد به صورتی که اگر یک محصول انحصاری باشد، تولیدکننده آن به راحتی خواهد توانست محصول تولیدی خود را به فروش برساند، ولی اگر حالت رقابتی وجود داشته باشد تولیدکننده باید توانایی رقابت با سایرین را داشته تا بتواند محصول خود را به فروش برساند و بدهی خود به بانک را بازپرداخت نماید.

کندلا انحصاری	در انحصار چند شرکت	رقابتی بین دو شرکت	رقابتی بین چند شرکت	رقابتی در سطح بین‌المللی	نظم و انضباط در کار
۳۴	۲۸	۲۱	۱۴	۷	امتیاز

۲- فروش سال قبل: این شاخص جزء مهمترین و پرامتیازترین شاخص‌های ارزیابی و اولویت‌بندی مشتریان می‌باشد. مصاحبه‌هایی با خبرگان بانکی صورت گرفت. و آنها با توجه به تجربه کاری و مسائل واقعی که در شعب با آن درگیر بودند. در نهایت با هم‌رایی گروهی دسته‌بندی زیر برای توزیع امتیاز بدست آمد.

اگر فروش سالیانه مشتری خوب باشد. اولاً موجودی مشتری بالا خواهد بود و بانک می‌تواند از حساب اندوخته مشتری در شعبه سود کسب کند. از طرف دیگر فروش بالا به معنای رونق اقتصادی مشتری است و بانک می‌تواند با ریسک کمتری با مشتری برخورد تجاری داشته باشد. نکته: این جدول بصورت تجمعی تهیه شده است. یعنی اگر فروش مشتری ۵۰۵ میلیون ریال باشد میزان امتیاز دریافتی او ۱۵۰ خواهد بود.

میزان فروش به میلیون ریال	۱۰۰ به پایین	۲۰۰	۳۰۰	۴۰۰	۵۰۰	۶۰۰	۷۰۰	۷۰۰ به بالا
امتیاز	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰	۱۲۵	۱۵۰	۱۷۵	۲۰۵

۳- سود سال قبل: سود با فروش تفاوت دارد. فروش بالا حتماً سود بالا را در پی نخواهد داشت به همین خاطر خبرگان بانکی معتقدند. که بایستی بین فروش و سود تفاوت قائل شد.

نکته ۱: جدول زیر تجمعی است. یعنی اگر فروش مشتری ۵۰۵ میلیون ریال باشد میزان امتیاز دریافتی او ۱۵۰ خواهد بود.

نکته ۲: اگر مشتری زیان‌ده باشد امتیاز دریافتی او صفر (۰) خواهد بود.

میزان سود به میلیون ریال	۱۰۰ به پایین	۲۰۰	۳۰۰	۴۰۰	۵۰۰	۶۰۰	۷۰۰	۷۰۰ به بالا
امتیاز	۳۵	۷۰	۱۰۵	۱۴۰	۱۷۵	۲۱۰	۲۴۵	۲۷۸

۴- نسبت عرضه به تقاضا: اگر برای کالا همواره تقاضا وجود داشته باشد. سود و منفعت مشتری دائمی خواهد بود ولی اگر عرضه بیشتر از تقاضا باشد نشانگر بازار رقابتی و احتمال دارد، مشتری گرفتار بحرانهای مالی گردد.

تقاضا بسیار زیاد	تقاضا کمی بیش از عرضه	عرضه برابر با تقاضا	عرضه بیشتر از تقاضا	اشباع	عرضه به تقاضا
۱۰۶	۸۱	۵۶	۳۱	۶	امتیاز

ب) طیف امتیاز برای خصوصیات کاری مشتری با شعبه

۱- مانده حساب: منظور از این شاخص میانگین گردش حسابجاری مشتری در سه

ماهه آخر فعالیت وی در شعبه می‌باشد.

مانده حساب به میلیون ریال	۳۰ به پایین	۵۰	۷۰	۷۰ به بالا
امتیاز	۵	۱۰	۱۵	۱۷



نکته ۱: جدول زیر تجمعی است. یعنی اگر مانده حساب مشتری ۵۳ میلیون ریال باشد میزان امتیاز دریافتی او ۱۵ خواهد بود.

۲- نوع تعهد در گرفتن تسهیلات (سفته- قرارداد لازم‌الاجراء، سپرده بلندمدت، وثیقه ملکی و...)

در هنگام اعطای تسهیلات بانک ابتدا از مشتری می‌خواهد که یک ضامن معتبر (همکار، کارمند دولت و غیر همکار) معرفی کند سپس از مشتری تقاضای وثیقه (نقدی، ملکی، ماشین‌آلات، کارخانه و...) و در مراحل بعدی سفته و قرارداد لازم‌الاجراء دریافت می‌کند. هنگامی که دریافت تسهیلات در مبالغ بالا باشد. از مشتری سپرده بلندمدت و چک نیز دریافت می‌شود.

وثیقه	ضامن	سفته و قرارداد لازم‌الاجراء	سپرده بلندمدت و چک	دارائی و سپرده‌ها
۴۹	۳۶	۲۴	۱۲	امتیاز

۳- ایفای به موقع تعهدات و نداشتن چک برگشتی: این متغیر نشان‌دهنده میزان قابل اعتماد بودن مشتری در بازپرداخت و عمل به تعهدات خود در قبال بانک می‌باشد.

مشتری تعهدات ندارد	۱۰	۵۰	۱۰۰	۱۵۰	۲۰۰ به پایین	ایفای تعهدات
۲۸	۲۳	۱۸	۱۳	۸	۳	امتیاز

نکته ۱: جدول زیر تجمعی است. یعنی اگر میزان تعهدات مشتری ۵۳ میلیون ریال باشد میزان امتیاز دریافتی او ۱۳ خواهد بود.

۴- وضعیت فعلی دارائی و سپرده‌ها و وثائق مشتری نزد شعبه: منظور از این شاخص این است که متقاضی اعتبار از لحاظ مالی در چه وضعیتی می‌باشد و آیا دارائیه‌ها و سپرده‌های او به نحوی است که در صورت دریافت اعتبار بتواند اعتبار دریافتی را باز پس دهد. ولی این عنصر به طور غیر مستقیم در عوامل فروش و سود مشتری دیده است. یعنی سازمانی که فروش و سود بالایی دارد. دارائی و سپرده‌های بالایی نیز خواهد داشت. و منظور از این دارائی‌ها، میزان املاک و دارائیه‌های آزادی است که مشتری در اختیار دارد و می‌تواند آن را در رهن بانک قرار دهد.

۱۰ میلیون به بالا	۱ تا ۱۰ میلیون ریال	کمتر از ۱ میلیون ریال	دارائی نزد بانک ندارد	دارائی و سپرده‌ها
۸	۵	۲	۰	امتیاز

۵- ضامن معتبر: منظور از ضامن معتبر، افرادی می‌باشند که در زمانی که فرد درخواست اعتبار از بانک بکند بتوانند او را ضمانت کنند. ضامن معتبر فردی است که بانک به او اطمینان دارد. در نتیجه به مشتری نیز اعتماد پیدا می‌کند.

بیش از یک ضامن معتبر دارد.	یک ضامن معتبر دارد.	ضامن معمولی دارد.	ضامن معتبر ندارد.	ضامن معتبر
۸	۵	۲	۰	امتیاز

۶- تناسب تسهیلات اعطایی با گردش و معدل حساب جاری مشتری: برای این عامل نمی‌توان یک شاخص عددی دقیق مشخص نمود. بلکه رؤسای شعب با توجه به شناختی که از شعبه خود دارند و همچنین با توجه به نوع مشتریان خود باید این مقیاس را امتیازدهی نمایند. بیشتر بودن نسبت گردش و معدل حساب جاری نسبت به تسهیلات اعطایی یک عامل مثبت در امتیازدهی می‌باشد. که رؤسای شعب به طور ذهنی و با در نظر گرفتن شرایط به آن امتیاز می‌دهند.

خوب	متوسط	بد	تناسب تسهیلات اعطایی با گردش و معدل حساب جاری
۱۷	۷	۰	امتیاز

#### د) طیف امتیاز برای خصوصیات شغلی مشتری

۱- میزان سرمایه: سرمایه بالا به معنای توان مالی بالای مشتری برای انجام تعهدات بانکی خود در قبال مشتری است. البته این عامل به تنهایی نمی‌تواند مبنای اعتماد به مشتری و امتیازدهی به او تلقی شود. این عامل در کنار سایر عوامل مبنای تصمیم‌گیری برای نوع رابطه با مشتری است. برای این عامل نمی‌توان یک شاخص عددی دقیق مشخص نمود. بلکه رؤسای شعب با توجه به شناختی که از شعبه خود دارند و همچنین با توجه به نوع مشتریان خود و همچنین سایر خصوصیات فرد که در پرسش نامه تهیه شده است. باید این مقیاس را امتیازدهی نمایند.

عالی	خوب	متوسط	بد	میزان سرمایه
۱۲	۸	۴	۰	امتیاز

۲- نوع سرمایه (نقدی - ملکی و...): نوع سرمایه مشتری تنها زمانی برای بانک اهمیت دارد. که بانک بخواهد به مشتری تسهیلات وام پرداخت نماید. و در مقابل آن بایستی سرمایه و دارایی مشتری را به وثیقه بگیرد تا در صورت عدم ایفای تعهدات از سوی مشتری دارایی و سرمایه وی ضبط گردد. نوع سرمایه‌ای که به وثیقه گرفته می‌شود نیز اهمیت خاصی دارد. که رؤسای شعبه در هنگام اعطای تسهیلات نوع سرمایه مشتری را مد نظر قرار می‌دهند.

معدل (حساب جاری)	ملک	مائین آلات	چک و...	نوع سرمایه
۴۲	۳۶	۲۴	۱۲	امتیاز

۴- نوع فعالیت: متقاضی اعتبار در کدامیک از بخش‌های اقتصادی بازرگانی و خدمات، کشاورزی، مسکن و ساختمان، صادرات و صنعت فعالیت می‌نماید کل امتیاز در نظر گرفته شده در این بخش ۲۰ امتیاز می‌باشد.

نوع فعالیت	بخش مسکن و ساختمان	بخش خدمات و بازرگانی	بخش کشاورزی	بخش صادرات	بخش صنعت
امتیاز	۱۰	۱۰	۱۵	۱۵	۲۰

۵- مجوز فعالیت: منظور از این شاخص این است که متقاضی اعتبار مجوزهای لازم را در موضوعی که برای آن درخواست اعتبار کرده است دارد یا خیر. امتیاز کل برای این شاخص ۱۷ می‌باشد. نکته قابل ذکر در مورد این شاخص این است که نداشتن مجوزهای لازم برای متقاضی وام به معنای عدم اعطای اعتبار یا خدمات به وی می‌باشد. از اینرو این شاخص در اعطای اعتبار به عنوان یک شاخص کلیدی و مهم به شمار می‌آید. بنابراین این عامل دو حالت بیشتر ندارد.

مجاز فعالیت ندارد	مجاز فعالیت دارد	مجاز فعالیت
۰	۱۷	امتیاز

۶- ترازنامه و صورت‌های مالی مشتری: صورت‌های مالی مشتری مانند صورت سود و زیان، ترازنامه بیانگر فعالیت سازمان در طول یک سال مالی می‌باشد. بانک برای شناخت نحوه عملیات کاری مشتری خود و اینکه تا چه اندازه در کار خود موفق می‌باشد. می‌تواند از این صورت‌های مالی استفاده کند ولی از آنجا که امکان دستکاری در این صورت‌های مالی وجود دارد. بانک باید توجه زیادی به این اسناد نداشته باشد. زیان ده یعنی نسبت هزینه به سود بالاتر از یک است. سود بالا نسبت هزینه به سود  $0/3$  است. سود متوسط نسبت هزینه به سود  $0/8$  است.

سود بالا	سود متوسط	زیان ده	ترازنامه و صورت‌های مالی
۷	۳	۰	امتیاز

۷- سوابق فعالیت: میزان تجربه و سابقه مشتری در زمینه ای که فعالیت می‌کند یا

درخواست اعتبار نموده است

۵ سال به بالا	۳-۵	۱-۳	کمتر از یک سال	سابقه فعالیت ندارد	سوابق فعالیت
۱۸	۱۵	۱۰	۵	۰	امتیاز

## نتیجه‌گیری:

- تنوع در گروه‌های مشتریان نظام بانکی، تنوع درخواست‌ها و نیازهای مشتریان، تنوع در خدمات نظام بانکی، سیستم بانکی را وادار می‌سازد تا نسبت به اولویت‌بندی مشتریان از یک سو و از سوی دیگر اولویت‌بندی خدمات قابل ارائه اقدام نماید.
- عدم وجود دسته‌بندی در مشتریان باعث می‌شود تا سیستم بانکی طبق قانون پارتو تنها ۲۰٪ از منابع مالی و انسانی خود را به مشتریان با ارزش تخصیص داده و ۸۰٪ از زمان مابقی را به سایر مشتریان کم بازده اختصاص دهد.
- عدم شناخت کافی درباره ویژگی‌های فرهنگ، روانی، اجتماعی، توزیع جغرافیایی و... دسته‌های مختلف مشتریان نظام بانکی باعث می‌گردد، که فعالیت‌های بانکی جهت‌دار نبوده و تبلیغات بانکی برای جذب مشتری به صورت یک امر کلیشه‌ای و کم بازده در بیاید.
- اهمیت ندادن به موضوع بازاریابی رابطه‌مند و سایر مفاهیم پیشرفته در زمینه علم بازاریابی، باعث شده است که نظام بانکی به علت وجود انحصارات دولتی به مقوله مشتری و مشتری‌مداری اهمیت ندهد.
- متروک ماندن موضوع مشتری‌مداری و عدم توجه به ابزارهای رقابتی باعث شده است که نظام بانکی در مقابل بانک‌های دولتی و بانک‌های خارجی آسیب‌پذیر باشد.
- در درجه‌بندی شعب، شعب با درجات پایین، توانایی ارائه سرویس‌های کمتری نسبت به شعب با درجات بالا دارند. زیرا اختیارات شعب با توجه به ادوات شعب افزایش یا محدود می‌گردد. به گونه‌ای که مدیران شعب درجه ۴ کمترین اختیارات و مدیران شعب ممتاز بیشترین اختیارات را خواهند داشت.
- بنابراین یک مشتری پلاتینیومی شعبه درجه چهار ممکن است به خدمات بیشتری نیاز داشته باشد در حالیکه از حدود اختیارات شعبه خارج باشد. در نتیجه موجبات نارضایتی این دسته مشتریان فراهم می‌شود.
- عدم تعریف خدمات جدید در نظام بانکی موجب نارضایتی مشتریان پلاتینیوم می‌شود.
- آموزش مدیران شعب بانک درباره اهمیت رتبه‌بندی مشتریان می‌تواند در ارائه بهینه خدمات بانک مطلوب باشد.

- ایجاد پایگاه داده‌پردازی، به وسیله این پایگاه بتوان فرد فرد مشتریان را از ابعاد مختلف مالی، تنوع جغرافیایی، خواسته‌ها و نیازها و... شناخت و برنامه بازاریابی ویژه هر کدام را تنظیم نمود و با تنظیم فهرست مشتریانی که جریان‌های پولی آنها برای شعبه و بانک ارزش بازاریابی بالایی دارند اعم از مشتریان موجود و بالقوه نسبت به شناسایی آنها اقدام نمود و در جذب و جلب آنها و برقراری رابطه وفادارانه با آنها کوشش نمود.

- متغیرهای شناسایی مشتریان کلیدی در چهار بعد فردی، کاری، شغلی و بازار مشتری دسته‌بندی شده است.

- مهمترین بعد در شناسایی مشتری کلیدی خصوصیات بازاری مشتری است. که ۶۲/۳٪ امتیازات را به خود اختصاص داده است. بنابراین کنترل دقیق این بعد اهمیت بسزایی دارد. رؤسای شعبه باید دقت نمایند. که داده‌های نادرست در این بعد دریافت نکنند.

- متغیرهای کلیدی در اولویت‌بندی مشتریان شامل متغیرهای شهرت خانوادگی (معروفیت)، داشتن سابقه عملکرد مثبت در شعبه، خوش حسابی، نظم و انضباط در کار، بازار رقابتی یا انحصاری، فروش سال قبل، سود سال قبل، نسبت عرضه به تقاضا، مانده حساب، نوع تعهد در گرفتن تسهیلات، ایفای به موقع تعهدات و نداشتن چک برگشتی، وضعیت فعلی دارائی و سپرده‌ها و وثائق مشتری، ضامن معتبر، تناسب تسهیلات اعطایی با گردش و معدل حساب جاری مشتری، میزان سرمایه نوع سرمایه (نقدی - ملکی و...)، مجوز فعالیت، نوع فعالیت، ترازنامه و صورت‌های مالی مشتری، سوابق فعالیت می‌باشد.

- بیشترین امتیاز در شناخت مشتری کلیدی مربوط به متغیرهای فروش، سود و نسبت عرضه به تقاضا با به ترتیب ۲۰۵ و ۲۷۸ و ۱۰۶ امتیاز است.

## منابع و مأخذ

### منابع فارسی

فیلیپ کاتلر، اصول بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده، انتشارات آتریات کتاب، چاپ سوم، ۱۳۸۳، ص ۱۷۸.

### منابع لاتین

Anna Kochan, (2001), "Catering to the Customer" **Journal: The TQM Magazine**, Vol2, No1.

Ahmad Jamal, Kamal Naser, (2002), Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking, **International Journal of Bank Marketing**, vol. 20, No. 4.

Armstrong W, Robert, Seng tan Boon, (2000), "Corporate Customer Satisfaction" **International Journal of Bank Marketing**, in the banking industry of singapore. 97-111 :pp, No.3, 18. Vol.

Avkeran N, Kemal, (2001), "Developing an instrument to Measure Customer service" **International Journal of Bank Marketing**, Quality in Branch banking, , Vol.12, No.6.

Carolyn Folkman Curasi, Karen Norman Kennedy, (2002), "From Prisoners to Apostles: A Typology of Repeat Buyers and Loyal Customers in Service Business" **Journal of Services Marketing**, Vol16, No 4.

Colgate Mark, Alexander Nicholas, (2002), "Banks Retailers and their customer" **International Journal of Bank Marketing**, a Retalionship Marketing perspective, Vol 12. No3.

Graciela Villalobos, (2000), "Web-Application for the Customer Satisfaction Measurement" Thomas Wettstein, Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Fribourg.

- Hoots, Mike, (2005), "Customer relationship management for facility managers, **Journal of Facilities Management**; Vol 3, Issue: 4.
- Leanard .Berry L, (2000), Relationship Marketing of Service perspectives, **Journal of Relationship Marketing**, vol.1, No.1.
- Michael W Lowenstein, (1999), "The Customer Loyalty Pyramid" **Journal of Consumer Marketing**, Vol16, No4.
- Palmer, Adrian, David Bejou & Christine T. Ennew, (2000), "Trust, Ethics and Relationship Satisfaction" **International Journal of Bank Marketing**, Vol 16. No 4.
- Claes Fornell, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha, & Barbara Everitt Bryant, (1996), **The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Finding**, Vol. 60.
- Russell S. Winer, (2001), "**Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future**" University of California at Berkeley, April.

