

## تبیین الگوی انتخاب راهبردهای بازاریابی بانکداری تجاری مبتنی بر ارزش ویژه مشتری

علی دیواندری<sup>۱</sup>، امیرحسین داودیان<sup>۲</sup>، محسن نظری<sup>۳</sup>، عزیزالله معماریان<sup>۴</sup>

**چکیده:** انتخاب راهبرد بازاریابی از مهم‌ترین اقدامات برای ایجاد ترکیب مناسب مشتریان در زمینه دستیابی به بقا و سودآوری پایدار برای سازمان است. با این حال، برخی کسب‌وکارها برداشت درستی از ترکیب مشتریان و شناخت مناسبی از ارزش مشتریان ندارند. در این بین، بانک‌های تجاری مشتریان میلیونی دارند و زیرساخت‌های فنی و انسانی گسترده‌ای به‌منظور خدمت‌رسانی به این حجم از مشتریان تجهیز کرده‌اند، اما فعالیت‌های مرتبط با اداره کسب‌وکار در آن‌ها کمتر بر مبنای مشتری سازماندهی شده است. در این پژوهش، با استفاده از رویکرد کیفی اکتشافی و نظریه برخاسته از داده‌ها تلاش شده است تا درک بهتری از چگونگی انتخاب راهبرد بازاریابی از نظر مدیران ارشد فعال در بخش‌های فروش و بازاریابی به‌دست آید. پس از تحلیل یافته‌ها، ۴۰۰ کد، ۶۵ مفهوم، ۱۷ مقوله اولیه و ۵ مقوله نهایی به‌دست آمد که براساس آن‌ها برای تبیین نظریه‌ای که بتواند انتخاب‌های بازاریابی مدیران بانک را براساس ادراک از ارزش مشتری توضیح دهد، اقدام شد.

**واژه‌های کلیدی:** ارزش ویژه مشتری، راهبرد بازاریابی، محرک‌های ارزش ویژه مشتری، نظریه برخاسته از داده‌ها.

۱. استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴. استاد دانشکده مالی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۷/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۱۰/۱۳

نویسنده مسئول مقاله: امیرحسین داودیان

E-mail: a.davoodian@gmail.com

### مقدمه

بازاریابی عبارت است از آنچه تمام یک شرکت برای رضایت مشتری انجام می‌دهد و از آن طریق ارزش سهامدار را پدید می‌آورد (آمبلر و رابرت، ۲۰۰۸). براین اساس، ارزیابی مشارکت و کمک بازاریابی به عملکرد شرکت موضوع مهم و مورد توجهی بوده است (روست، لمون و زیتمال، ۲۰۰۴). به این ترتیب، می‌توان برنامه‌ها و اقدامات بازاریابی را به نحوی سازماندهی کرد که بازدهی آن با هدف حداکثرسازی ارزش ویژه مشتریان و از این طریق حداکثرسازی ارزش سهامداران هدف‌گذاری شود، درحالی‌که در صنعت بانکی ایران نه تفکیک دقیقی میان بخش‌های بازار وجود دارد و نه به‌طور کلی کسب‌وکار بانکی به شیوه‌ای نظام‌مند براساس تعادل میان ارزش مشتری و سرمایه‌گذاری‌های بانک اداره می‌شود.

این موضوع مهم است، زیرا به انتخاب راهبردهای بازاریابی برای بخش‌های مشتریان به‌منظور دستیابی به اهداف سودآوری پایدار کمک می‌کند؛ برای مثال، ایجاد وفاداری در مشتری و کسب سهم بیشتری از کیفیت پول مشتری به‌وضوح یک ضرورت راهبردی برای مؤسسات مالی است. مطالعات نشان می‌دهد ۵ درصد افزایش در ابقای مشتری، سودآوری بانک را با ۵۰ درصد افزایش مواجه می‌کند. همچنین، می‌دانیم جذب یک مشتری جدید پنج تا ده برابر پرهزینه‌تر از ابقای مشتری فعلی است. ترک سودآورترین مشتریان بانک نیز به‌ویژه آسیب‌رسان است، زیرا قانون ۲۰-۸۰ هیچ‌جا بیش از خدمات مالی معنادار نیست، اما در بازار رقابتی‌تر با حضور اینترنت و تغییرات قانونی کار برای بانک‌ها دشوارتر شده است.

بنابراین، بازاریابی از تمرکز بر برند به تمرکز بر مشتری متحول می‌شود و امروزه مشتری به‌عنوان یک دارایی در شرکت‌ها مدیریت می‌شود (بل، دیتون، رینارتز، روست و سوارتز، ۲۰۰۲). هم‌اکنون مشتری و ارزش ویژه مشتری برای بسیاری از شرکت‌ها موضوع محوری‌تری نسبت به برند و ارزش برند به حساب می‌آید. حرکت از تفکر محصول‌محور به تفکر مشتری‌محور نیازمند تغییر از راهبرد محصول‌محور به راهبرد مشتری‌محور است؛ به عبارت دیگر، فرصت‌های راهبردی شرکت به بهترین شکل می‌تواند برحسب فرصت‌های شرکت برای بهبود پیشران‌های ارزش ویژه مشتری‌اش دیده شود (روست و همکاران، ۲۰۰۴). مشتری منبع واقعی خلق ارزش و ثروت است، اما برندها سازوکاری برای افزایش ارزش ویژه مشتری هستند و هرگز به‌اندازه خریداران آنها اهمیت ندارند (بلتبرگ و دیتون، ۱۹۹۶). ارتباط میان سنج‌های مشتری و سودآوری به‌منظور دنبال کردن و توجیه مخارج بازاریابی شرکت‌ها ضروری و حیاتی است (کاماگورا و همکاران، ۲۰۰۵)، درحالی‌که نظام بانکی شناختی کافی از مشتریان خود و بخش‌بندی دقیقی حتی در حد بازار برای هدف‌گذاری به‌منظور کسب ارزش مورد انتظار ندارد تا از این طریق راهبردهای

بازاریابی خود را برای کسب ارزش در بخش‌های سودآور بازار متمرکز کند. به این ترتیب و با توجه به ضرورت شناخت ارزش مشتریان و انتخاب راهبردهای بازاریابی مبتنی بر آن، پرسش اصلی تحقیق عبارت است از:

«کدام نظریه، چگونگی انتخاب راهبردهای بازاریابی بانکداری تجاری را براساس ادراک از ارزش ویژه مشتریان توضیح می‌دهد؟»

### پیشینه پژوهش

در طول دهه‌های گذشته، رشته بازاریابی تغییراتی را در تمرکز، تفکر و عمل حاکم بر آن تجربه کرده است. در هر مرحله از ظهور و بروز، این رشته حوزه‌های جدی از بازاریابی را ایجاد کرده و بصیرت‌های مهمی را شکل داده است که موجب تحقیقات آتی شده‌اند. شش دهه ابتدایی بعد از سال ۱۹۳۶ تغییرات تدریجی در تحقیقات و بازاریابی دیده می‌شد، اما از سال ۱۹۹۶ با ظهور چندین موضوع جدید در این رشته، سرعت کسب تجربه‌های تازه افزایش یافته است (کومار، ۲۰۱۵). رشته بازاریابی از آن زمان تاکنون سه رویکرد مختلف را به شرح زیر طی کرده است:

**نگاه حساس به منابع:** بین سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۴ این رویکرد بر موضوع سودآوری مشتری و استفاده از منابع به‌منظور ارتقای اثربخشی بازاریابی متمرکز بوده است. این تمرکز بر سودآوری مشتری و منابع بازاریابی بی‌دلیل نبوده و سه عامل توسعه در فناوری پایگاه داده، توان به‌دست‌آوردن داده‌های تک‌تک مشتریان و توان انجام‌دادن تحلیل در سطح فردی مشتریان به‌عنوان محرک آن قلمداد می‌شود. استعاره‌ای که برای این دوره به‌کار رفته است، بازاریابی به‌مثابه منابع محدود است.

**رویکرد سرمایه‌گذاری محور:** از سال ۲۰۰۴ تخصیص بهینه منابع به کانون توجه انجمن‌های آکادمیک و تجاری تبدیل شد و سنجه‌هایی برای اعتباربخشی به تصمیمات تخصیص منابع به‌کار گرفته شد. ادبیات موضوع نیز سنجه‌های متعددی را برای استفاده و راهنمایی فعالان در این بخش برای تخصیص منابع بازاریابی ارائه و پیشنهاد داده است. همچنین، محرک‌های این رویکرد را می‌توان در پیشرفت‌های فناورانه در برنامه‌های کاربردی مدیریت داده پیچیده دانست که به کسب سطح عمیق‌تر بیش درباره مشتری و سهولت در فرمول‌بندی فعالیت‌های بازاریابی در سطح مشتری منجر شد.

**رویکرد یکپارچه:** بازاریابی باید بخش یکپارچه‌ای از چارچوب تصمیم‌گیری سازمان باشد. این امر نیازمند یکپارچگی کامل فعالیت‌های بازاریابی با سایر کارکردهای کسب‌وکار است و فرصت منحصربه‌فردی را برای دانش‌پژوهان بازاریاب فراهم می‌آورد، زیرا هم‌اکنون تحقیقات نه‌تنها باید کارکرد بازاریابی بلکه تداخل آن با سایر کارکردهای کسب‌وکار را مدنظر قرار دهند. محرک‌های پدیدارکننده این رویکرد نیز عبارت‌اند از: ۱. تغییر عمده در الگوهای استفاده از رسانه با تمرکز استفاده بیشتر افراد از رسانه‌های تعاملی (مانند اینترنت و شبکه‌های اجتماعی)، ۲. فشار بیشتری برای پاسخگویی فعالیت‌های بازاریابی و کسب سود و ایجاد ارزش افزوده توسط کارکرد بازاریابی که بیشتر به‌واسطه اقدامات قبلی بازاریابی یعنی تمرکز بر جذب مشتری به‌جای ابقای مشتری، قیمت به‌جای ارزش افزوده و تراکنش‌های کوتاه‌مدت به‌جای توسعه روابط سودآور پایدار پدیدار شده است، ۳. سودآوری از طریق درگیر کردن مشتری، زیرا به‌واسطه وجود شبکه‌های اجتماعی و سناریوهای چالشی سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی تصور می‌شود که درگیر کردن مشتریان می‌تواند به سودآوری کمک کند (کومار، ۲۰۱۵).

به‌عبارت دیگر، در مورد اخیر به‌جای تشویق مشتریان برای شدت بیشتر در طول زمان خرید کنیم، باید آنها را برای توصیه محصولات و خدمات شرکت به دیگران تشویق کنیم تا درباره شرکت با دیگر مشتریان یا مشتریان مورد انتظار صحبت کنند و در نهایت بر آنها برای تعامل با شرکت تأثیر بگذارند و در قالب بازخورد به شرکت اطلاعات بدهند. وقتی این سطح از درگیری با مشتری به‌صورت اثربخش ایجاد و حفظ شود، سودآوری شرکت افزایش می‌یابد (کومار، ۲۰۱۳). ممکن است تحقیق در زمینه نحوه انتخاب راهبردهای بازاریابی با تمرکز بر ارزش ویژه مشتری، ریشه‌های خود را در دو پارادایم ابتدایی به‌خوبی پیدا کند، اما نتایج تحقیق فعلی نشان می‌دهد که چگونه این انتخاب‌ها می‌توانند در قالب پارادایم پدیدارشونده سوم به بهترین نحو اقدامات بازاریابی و انتظاراتی در آن زمینه را توضیح دهند.

### **مشتری محوری و انتخاب راهبرد بازاریابی**

انقلاب خدمات، محور تبادلات را بین شرکت و مشتریان از محصولات به ارائه خدمات تغییر داده است و ارتباطات تک‌به‌تک با مشتریان اهمیت یافته است، درحالی‌که دیگر به تراکنش‌های مشتریان - که اساس اقتصاد محصولی به حساب می‌آمد - کمتر تأکید می‌شود (کومار و شاه، ۲۰۱۵). حاکمیت تفکر مشتری‌محور پس از تفکر محصول‌محور نیازمند تغییر از راهبردهای بر پایه محصول به راهبردهای بر پایه مشتری است (آروینداکشان، روست، لمون، و زیتال، ۲۰۰۴). این تغییر و تحول حتی پا را فراتر می‌گذارد و تحول از بازاریابی متمرکز بر برند به بازاریابی متمرکز بر مشتری و شروع نگاه به مشتری به‌عنوان یک دارایی را رقم می‌زند (بل، دیتون،

رینارتز، روست و سوارتز، ۲۰۰۲)؛ دارایی‌ای که بیشتر نامشهود قلمداد می‌شود و در رویکردهای متعارف حسابداری جای نمی‌گیرد، ولی تا حد زیادی بر تخمین ارزش سهام شرکت‌هایی که در بورس معامله می‌شوند تأثیرگذار است و ارزش بالقوه مالی مشتریان فعلی و آتی شرکت به‌عنوان محرک کلیدی ارزش سهامدار از فعالیت‌های عملیاتی شرکت قلمداد می‌شود (بایون، گوئش و بوئر، ۲۰۰۲). از این‌رو، ارزش مشتری به‌عنوان موضوع محوری در مزیت رقابتی و موفق بلندمدت کسب‌وکار مطرح می‌شود و حتی منبع سایر ارزش‌ها از جمله ارزش سهامدار و ارزش سایر ذی‌نفعان به حساب می‌آید (خلیفا، ۲۰۰۴).

اما با تأکید بر تغییر پارادایم بازاریابی و تغییر تمرکز آن از محصول و برند به مشتری، مشتری به‌عنوان واحد حسابداری بازاریابی قرار می‌گیرد؛ بنابراین، معیارهای ارزشیابی و سودآوری مشتری که- به‌صورت تاریخی به آن حسابداری مشتری اطلاق می‌شود (لیند و استورمستن، ۲۰۰۶ و گولدینگ و مک مائوس، ۲۰۰۲)- در سه سطح مختلف ظاهر می‌شود، گسترش می‌یابد و پای به میدان می‌گذارد. سطح اول محاسبه ساده سود مشتری و تحلیل سودآوری مشتری و بخش مشتری است. سطح دوم تحلیل ارزش و سودآوری دوره عمر مشتری را در نظر می‌گیرد و سطح سوم براساس ارزش دوره عمر مشتری برای ساخت مفاهیم<sup>۱</sup> ارزش ویژه مشتری است (ویر، ۲۰۰۸).

آنچه در گذشته بر ارزش مشتری<sup>۲</sup> متمرکز بود، در ادامه بیشتر در زمینه تأثیر بر ارزش شرکت دنبال شد. این حرکت در ادبیات با عنوان ارزش ویژه مشتری نام گرفت و اولین بار بلتبرگ و دیتون (۱۹۹۶) درباره‌اش تحقیق کردند.

ارزش ویژه مشتری به‌طور معمول به‌عنوان جمع ارزش دوره عمر تنزیل شده فردی مشتریان حال و آینده برای دوره‌ای تعریف می‌شود که آنها به تعامل با شرکت ادامه می‌دهند (بلتبرگ و دیتون، ۱۹۹۶ و روست و همکاران، ۲۰۰۴) و همچنین بر دو نگرانی مهم بازاریابی تمرکز می‌کند: ارتباطات با مشتری<sup>۳</sup> و پاسخگویی مالی<sup>۴</sup> (ریچارد و جونز، ۲۰۰۸).

به این ترتیب، از آنجاکه ارزیابی مشارکت و کمک بازاریابی به عملکرد شرکت همواره موضوع مهم و مورد توجهی بوده است (روست و همکاران، ۲۰۰۴)، هدف غایی بازاریابی در یک سر طیف، بهبود ارزش سهامدار عنوان می‌شود؛ بنابراین، عملکرد بازاریابی باید با سنجش‌های مالی

- 
1. Notions
  2. Customer Value
  3. Customer Relationship
  4. Financial Accountability

قضاوت شود و به این منظور جریان نقدی تنزیل شده، بازده سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی<sup>۱</sup> یا بازده سرمایه‌گذاری باید استفاده شود. در سر دیگر طیف سنج‌های مالی برای کشف عملکرد بازاریابی ناکافی هستند، زیرا آن‌ها به اندازه کافی با دارایی‌های بازاریابی - که اغلب ارزش ویژه برند خوانده می‌شود (آکر، ۱۹۹۱) - سرو کار ندارند (آمبلر و رابرت، ۲۰۰۸)، در حالی که آمبلر (۲۰۰۳) ارزیابی عملکرد بازاریابی را شامل سود خالص یا جریان نقدی قابل اتصال به بازاریابی به علاوه بهبود در ارزش برند می‌داند. با این حال، به صورت سنتی مدل‌های بازده سرمایه‌گذاری برای ارزیابی مخارج بازاریابی مورد نیاز راهبردها و بازده مالی دریافتی از آن استفاده می‌شد، اما بررسی تاریخی ارزیابی عملکرد بازاریابی در شرکت‌ها، تغییر و تحول صورت گرفته را در سه زمینه اصلی به شرح زیر نشان می‌دهد:

۱. سنج‌های مالی به غیر مالی،
  ۲. فراتر رفتن از ارزیابی صرف نتایج بازاریابی به ورودی‌های بازاریابی،
  ۳. تکامل از سنج‌های عملکردی تک‌بعدی به چندبعدی (کلارک، ۱۹۹۹).
- با این همه و به واسطه تأکید بر قابلیت پاسخگویی فعالیت‌های بازاریابی در قالب سنج‌های مالی (آمبلر و رابرت، ۲۰۰۸)، می‌توان گفت قابلیت پاسخگویی بازاریابی عبارت است از: مسئولیت مدیریت نظام‌مند منابع و فرایندهای بازاریابی به منظور دستیابی به دست‌یافته‌های قابل سنجش بازده سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی و کارایی فزونی‌یافته بازاریابی در حالی که کیفیت حفظ می‌شود و ارزش شرکت افزایش می‌یابد (امریکن مارکتینگ اسوسیشن، ۲۰۰۵). در این زمینه، تکنیک‌هایی مانند ارزش ویژه مشتری و ارزش دوره عمر مشتری بسیار مفید قلمداد شده‌اند (آمبلر و رابرت، ۲۰۰۸). به این ترتیب ارزش ویژه مشتری، فرصتی را برای بازاریابان فراهم می‌آورد تا راهبردهای بازاریابی را از بعد مالی نیز پاسخ دهند (آروینداشکان و همکاران، ۲۰۰۴). این پاسخگویی از بعد بازده مشتری قابل کمی‌سازی است که عبارت است از: جریان نقدی دوره فعلی شرکت (خالص) از مشتریان به علاوه هر تغییری در ارزش ویژه مشتری، تقسیم بر کل ارزش ویژه مشتری در ابتدای دوره (پیر و راجر، ۲۰۰۵).

### راهبرد بازاریابی در بانکداری تجاری

شرکت‌های خدماتی همواره رویکرد ارتباطی داشته‌اند، اما دو عامل موجب شده است که وقتی شرکت‌های خدماتی مانند بانک‌ها بزرگ می‌شوند، مشتریان آنها از شرکای کسب‌وکار به آمار سهم بازار بدل می‌شوند. اول دشواری مدیریت ارتباط با مشتری در مقیاس وسیع و دوم تأثیر

1. ROMI

گسترده رویکردهای غیرارتباطی بازاریابی که در بازاریابی محصولات مصرفی ریشه دارند (گرانراس، ۱۹۹۵). به لطف فناوری، مدیریت ارتباط با مشتری بهبود یافته و حتی شخصی سازی در سطح هر مشتری امکان پذیر شده است، به طوری که امروزه گوش دادن به مشتری و ایجاد روابط شخصی با وی و ایجاد محصولات شخصی شده، قابلیت رقابتی به حساب می آید (کراوس، ۲۰۱۲). در نتیجه، بازاریابی ارتباطی امروزه نه تنها مهم تر، بلکه در سطح وسیع ممکن تر شده است. تحقیقی در مالزی (فرناندو، هو، الگونید و زایلانی، ۲۰۱۳) نشان می دهد اعتماد، تعلق و ارزش های مشترک برای ایجاد رابطه موفق با مشتریان باید بین بانک و آنها شکل بگیرد. مدیریت ارتباط با مشتری به طور فزاینده اهمیت می یابد، زیرا هزینه جذب مشتری جدید و میزان ترک مشتریان به طور مرتب افزایش می یابد (فولر، ۲۰۰۵)، در حالی که حفظ وفاداری مشتری و طولانی کردن طول دوره ارتباط با مشتری بر افزایش ارزش دوره عمر مشتری در بانک تأثیرگذار است (صفری و صفری، ۲۰۱۱). به این ترتیب، ابقای مشتری و سیاست های ابقای مشتری برای بانکها مهم است، هر چند اغلب چندان موفق نیستند و گاهی بانکها تا ۴۰ درصد مشتریان جدید خود را قبل از پایان سال اول از دست می دهند (فولر، ۲۰۰۵).

شرکتها می توانند رویکرد راهبردی خود را در سرتاسر طیف راهبرد قرار دهند و هرچه بیشتر از یک راهبرد ارتباطی استفاده شود، سرمایه گذاری بیشتری باید در بازاریابی تعاملی صورت پذیرد (گرانراس، ۱۹۹۵)، اما مدیریت ابعاد تعاملی آمیخته بازاریابی مانند افراد، شواهد فیزیکی و فرایندها اهمیت بیشتری نسبت به ابعاد آمیخته بازاریابی مانند محصول، قیمت و پیشبرد فروش در ارتباط مدیریت مشتریان در بانکها دارد (کوشوها و اگر اوال، ۲۰۱۵).

لوتایف (۲۰۰۴) چهار عامل مرتبط با بانک از جمله ویژگی های دموگرافیک مانند تجربه و تعداد پرسنل بانک، اهداف بانک مانند سهم بازار، کسب سودآوری یا رضایت مشتری، رقبای بانک و مزایای رقابتی رقبای بانک را بر انتخاب راهبرد بازاریابی مؤثر دانسته است. رضایت مشتری بانک یعنی سودآوری بیشتر و بانک باید پیش از همه مشتریانی را راضی کند که بیشترین سودآوری را دارند (جاگر و ریچاردز، ۲۰۰۰). در این زمینه، جکسون (۲۰۰۶) چارچوبی را با عنوان تبادل ارزش مشتری ایجاد کرده است که به بانکها امکان می دهد تا راهبردهای مؤثری را بر مبنای نیازها و ادراک مشتریان خود از ارزش بسازند که محرک سودآوری هستند. در نهایت، وی قابلیت هایی را برمی شمرد که در این مسیر به بانکها کمک می کند و عبارتند از: بهینه کاوی، تحقیقات بازار، انبار داده سازی، رویکردهای کمی و تکنیک های بازاریابی، مدیریت کمپین، همراستایی فروش و کانال های عرضه و انتقال دانش زیرساختی. هر چند این نیازها و ادراکات در همه جا یکسان نیست و به بررسی در بستر جغرافیایی خود نیاز دارد؛ برای مثال، نتایج

تحقیقی در هنگ کنگ در زمینه چگونگی انتخاب کانال‌های عرضه خدمات بانکی ممکن است با پیش‌فرض‌ها همخوان نباشد و عادت‌های رفتاری مشتری در انتخاب آنها مؤثر است (وان، لوک و چو، ۲۰۰۵).

### ارزش ویژه مشتری

الگوهای ارزش‌گذاری شرکت‌ها به‌طور عمده به محاسبه دارایی‌های مشتری‌گرایش پیدا کرده است (بوئر و همراشمیت، ۲۰۰۵؛ بوئر، همراشمیت و بریلر، ۲۰۰۳ و کومار و شاه، ۲۰۰۹) و ارزش بلندمدت یک شرکت به‌طور عمده به‌واسطه ارزش ارتباط مشتریان شرکت شناسایی می‌شود که به ارزش ویژه مشتری منجر می‌شود (بلیتبرگ و دیتون، ۱۹۹۶) و طبق تعریف عبارت است از جمع ارزش دوره عمر تنزیل‌شده تمام مشتریان که فقط شامل سودآوری فعلی مشتریان نمی‌شود و شامل تمام جریان‌های آتی تنزیل‌شده آنهاست (روست، زیتمال و لمون، ۲۰۰۰).

این تغییر جهت‌گیری در جریان‌های جدید رفتار مصرف‌کننده ریشه دارد و آثار اقتصادی به‌همراه دارد، به‌نحوی که روندهای متعدد، وسیع و مرتبطی وجود دارد که تغییرات اقتصادی را در هر اقتصاد توسعه‌یافته می‌کنند که حتی حرکت مدیریت را از تمرکز بر ارزش ویژه برند- که در ادبیات بازاریابی (کلر، ۲۰۰۱؛ یو، دانتو و لی، ۲۰۰۰ و کلر، ۲۰۰۳)، تأثیر بر عملکرد مالی شرکت (کیبیم و کیبیم، ۲۰۰۵؛ بالدوف، کراونس و بیندر، ۲۰۰۳ و آسامواه، ۲۰۱۴) و حتی تصمیمات اکتساب شرکت‌های دیگر (ماهاجان، راثو و سریواستاوا، ۱۹۹۴) بسیار مورد توجه بوده است- به ارزش ویژه مشتری ناگزیر کرده است. این تغییرات عبارت‌اند از:

- تغییر از محصولات به خدمات،
- تغییر از تراکنش‌های مشتریان به ارتباطات با مشتریان،
- تغییر از جذب مشتریان به ارتباط با مشتریان،
- تغییر از تمرکز بر محصول به تمرکز بر مشتریان (آروینداکشان و همکاران، ۲۰۰۴).

برای بیشتر شرکت‌ها ارزش ویژه مشتری مهم‌ترین جزء ارزش شرکت به‌حساب می‌آید؛ بنابراین، درک اینکه چگونه می‌توان ارزش ویژه مشتری را به حرکت درآورد در کانون تصمیم‌گیری هر شرکتی است و ایجاد رویه‌ای برای حصول آن می‌تواند به شرکت مزیت رقابتی مهمی اعطا کند. در این زمینه، بهره‌گیری از چارچوب‌های راهبردی برای انتخاب گزینه‌های راهبردی بازاریابی براساس عایدی حاصل از آن مفید است (روست و همکاران، ۲۰۰۴).

به‌این‌ترتیب، می‌توان ارزش ویژه مشتری را به ارزش سهامدار متصل کرد و برای حداکثر کردن ارزش شرکت کوشید. به‌این‌منظور، باید محرک‌های ارزش ویژه مشتری را شناسایی و با تأثیرگذاری بر آن برای ارتقای ارزش شرکت و سهامدار اقدام کرد. در این زمینه، در تحقیقات



پیشین به توسعه مدل‌هایی برای شناسایی تأثیر راهبردهای بازاریابی بر ارزش شرکت، ارزش ویژه مشتری و محرک‌های آن پرداخته شده است (سرینیواسان و هانسز، ۲۰۰۹؛ ونکاتسان و کومار، ۲۰۰۴؛ رینارتز و کومار، ۲۰۰۰؛ ویلانوا، یو و هانسز، ۲۰۰۸؛ ورهوف، ۲۰۰۳ و رینارتز و کومار، ۲۰۰۳). تحقیقات نشان می‌دهد چگونه شرکت‌هایی که در صورت‌های مالی خود زیان نشان می‌دهند، می‌توانند به واسطه ارزش مشتریان خود در حال رشد باشند و چگونه روند ارزش بازار آن‌ها در طول زمان، از روند ارزش مشتریان آن‌ها پیروی می‌کند (گویتا، لمان و استوارت، ۲۰۰۴). با این حال، علاوه بر نیاز به داده‌های طولی، این مدل‌ها در شناسایی تأثیر راهبردهای بازاریابی در ارزش ویژه مشتری شرکت دچار نقص هستند (آروینداکشان و همکاران، ۲۰۰۴) و همین راه را برای مطالعات بیشتر باز گذاشته است.

### روش پژوهش

این تحقیق به شکل اکتشافی استقرایی در پی استخراج و ارائه چارچوب مفهومی از ارزش ویژه مشتری است که از بطن تجربه‌های بازاریابی خارج می‌شود، زیرا در تحقیقات پیشین مطالعه ساختاریافته و جامعی یافت نشده است که از چنین رویکردی برای تسهیم دانش در این زمینه استفاده کرده باشد. همچنین، از آنجاکه این تحقیق در پی کشف چگونگی انتخاب راهبردهای بازاریابی توسط متخصصان بازاریابی و فروش بر مبنای درک آن‌ها از ارزش ویژه مشتری است، استفاده از روش‌های تحقیق انعطاف‌پذیرتر و عمیق‌تری را طلب می‌کند تا بتواند این پدیده را بهتر کشف و درک کنند. موضوعی که پیش از این بیشتر با رویکردهای کمی به آن پرداخته شده و تلاش شده است تا هرچه بیشتر جنبه‌های مالی آن به نمایش گذاشته شود. از این نظر، تحقیق کیفی با توجه به ظرفیت‌هایش برای کشف و درک جامع‌تر از پدیده‌ها انتخاب شده است. این تحقیق ضمن اتخاذ رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از نظریه برخاسته از داده‌ها الگوی انتخاب راهبردهای بازاریابی مبتنی بر ارزش ویژه مشتری را تبیین کرده است که با توجه به جنبه‌ها، وجوه و ملاحظات گوناگون آن از نظر متخصصان بازاریابی و فروش در سطح سازمانی استفاده می‌شود.

### جامعه آماری

جامعه آماری شامل تمام مدیران فروش و بازاریابی دارای زمینه علمی و تجربی مرتبط با صنعت بانکداری و سابقه فعالیت گسترده مدیریتی به عنوان مدیران میانی و ارشد بانک ملت است. به این ترتیب، جامعه آماری معادل ۵۱ نفر است. در این تحقیق، نگارندگان با توجه به شناخت خود از بستر تحقیق و پرسش اولیه تحقیق که در ذهن داشتند، برای نمونه‌گیری اولیه اقدام کردند.

نمونه اولیه حدود دوازده نفر در نظر گرفته شده بود که در نهایت ضمن نمونه‌گیری نظری با انجام دادن چهارده مصاحبه اشباع در مقوله‌ها به دست آمد. معیارهای انتخاب خبرگان در نمونه‌گیری اولیه عبارت بود از:

- داشتن مسئولیت فروش،
- داشتن سابقه بیش از ده سال در بخش فروش،
- رتبه سازمانی بالاتر در سطح مدیر منطقه و بالاتر،
- داشتن سابقه فعالیت با مشتریان تجاری.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌های گردآمده در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار اتلس<sup>۱</sup> صورت پذیرفت. سه شیوه متداول کلمه به کلمه، سطر به سطر و واقعه به واقعه برای انجام دادن مرحله کدگذاری اولیه یا باز وجود دارد (کوربین و اشتراوس، ۲۰۰۸ و شارماز، ۲۰۰۶). محققان پس از مرور مصاحبه‌ها، شیوه سطر به سطر را با زمینه تحقیق و برای کسب اطلاعات و جدا کردن بخش‌های داده مناسب‌تر دانستند و از این روش برای انجام دادن کدگذاری اولیه استفاده کردند. در مرحله اول، مصاحبه‌های صورت گرفته با یازده نفر از مدیران ارشد مرتبط با سازمان بازاریابی و فروش تحلیل شد و به منظور اشباع یافته‌ها علاوه بر مراجعه مجدد به مصاحبه‌ها، مصاحبه‌های دیگری نیز صورت پذیرفت و تحلیل شد. این فرایند به صورت رفت و برگشتی در چندین مرحله صورت گرفت تا غنای کافی در داده‌ها حاصل شود و اشباع نظری به دست آید. در مراحل بعدی، که مقوله‌های اصلی به دست آمده و حتی تا حدودی نظریه ظاهرشونده پدیدار شد، با استفاده از کدگذاری واقعه به واقعه صحت و اعتبار مقوله‌های پدیدار شده آزمون شد. در نهایت، چهارده مصاحبه با مدیران ارشد بانک صورت گرفت و همه آنها به خوبی تحلیل شدند. کدگذاری باز در مرحله اول به خلق بیش از ۵۴۰ کد منجر شد که در مرحله بعدی با پالایش آنها، تعداد کدها به کمتر از ۴۰۰ مورد رسید. با مرور مجدد کدهای به دست آمده، محقق کوشید تا از طریق ترسیم نقشه‌های موقعیت (کلارک، ۲۰۰۵) بخش‌های داده مرتبط و توسعه مفاهیم و مقوله‌ها را شناسایی کند.

### روایی و پایایی پژوهش

کیفیت یافته‌های حاصل از پژوهش (روایی) با بهره‌گیری از روش‌های «ارزیابی یافته‌ها و فرایند پژوهش» (شارماز، ۲۰۰۶) و همچنین با استفاده از رهنمودهای مدل لینکولن و گوبا (۱۹۸۵)

1. Atlas.ti 6.0

بررسی شد و به منظور دستیابی به اعتبار، از روش‌های بازبینی همکار استفاده شد. به این ترتیب، در طول جریان تحقیق از یک نفر از محققان آشنا به موضوع، روش تحقیق و بستر تحقیق تقاضا شد تا در تمام مراحل تحقیق با به‌چالش کشیدن هریک از مراحل تقلیل و انتزاعی‌سازی و یافته‌های به‌دست‌آمده و بعضاً معرفی و درخواست تحلیل موارد نقض، به غنا و افزایش قابلیت اعتماد تحقیق کمک کند. همچنین، تکنیک مثلث‌سازی در روش به‌کار گرفته شد، به نحوی که از ابزار مصاحبه و مشاهده به‌صورت همزمان استفاده شده است تا نتایج فرایند تقلیل و انتزاعی‌سازی با مشاهدات سازمانی به‌طور مستمر تطابق داده شود و تناقض‌ها در صورت وجود توضیح داده شوند. درگیری طولانی‌مدت و مشاهده مداوم نیز به‌واسطه حضور محقق در بستر تحقیق (بانک ملت) در مدت طولانی امکان‌پذیر شد. در نهایت، پس از به‌دست‌آوردن نتایج تحقیق، خروجی‌ها به دو نفر از خبرگان و متخصصان مرتبط با صنعت بانکداری ارائه شد و علاوه بر این به‌منظور بهره‌گیری از روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان، نتایج تحقیق در اختیار چهار نفر از خبرگان مشارکت‌کننده در تحقیق قرار گرفت و نظرها و راهنمایی‌های آنها ضمن تأیید یافته‌ها اخذ شد.

به‌منظور دستیابی به اعتماد لازم در تحلیل و کدگذاری داده‌ها نیز از روش توافق دو کدگذار<sup>۱</sup> در تحلیل مصاحبه‌های عمیق استفاده شد (کمپبل، کوئینسی، اوسرمن و پدرسون، ۲۰۱۳). در این روش، پایایی میان کدگذاری از طریق تقسیم کل کدهای توافق‌شده به جمع کل کدهای شناسایی‌شده به‌دست می‌آید. برای محاسبه پایایی با استفاده از این روش، از یکی از فارغ‌التحصیلان مقطع کارشناسی ارشد که با موضوع پژوهش و زمینه پژوهش آشنایی کافی داشت و به روش‌های تحقیق کیفی و تجزیه و تحلیل مصاحبه مسلط بود، درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. به همین دلیل، پژوهشگر به همراه همکار پژوهش، چهار مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق کدگذاران که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به‌کار می‌رود با استفاده از فرمول مذکور حاصل شد. نتایج این کدگذاری‌ها در جدول ۱ آمده است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش با استفاده از رابطه بالا متناسب است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۸۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

1. Intercoder Agreement

جدول ۱. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی (درصد)
۱	۸۶	۷۴	۸۲
۲	۱۳۶	۱۰۹	۸۴
۳	۹۳	۸۶	۸۲
۴	۱۱۳	۱۰۲	۸۵

## یافته‌های پژوهش

در سطح اولیه کدگذاری، ابتدا بیش از ۵۰۰ کد اولیه کشف شد و سپس براساس کدگذاری‌های سطح بالاتر، این تعداد به کمتر از ۴۰۰ کد باز و در نهایت به ۶۵ مفهوم، ۱۷ مقوله و ۵ مقوله نهایی به شرح زیر تقلیل یافت.

جدول ۲. نمونه‌های فرایند کدگذاری

نقل قول‌ها	کدهای اولیه	مفاهیم	کدگذاری متمرکز مقوله اولیه مقوله نهایی
بحث ارزش‌گذاری مشتریان در بانک در سال‌های گذشته فقط بر مبنای منابع مشتری بود.	اهمیت منابع مشتری	مشتری یعنی منابع	کسب‌وکار منابع تغییر پارادایم بانکداری
آن زمانی که ما رئیس شعبه بودیم، می‌گفتیم این مشتری که منابع بیشتری پیش ما دارد، اون که کمتر دارد؛ اون که بیشتره ارزشش برای بانک بیشتره.	بخش‌بندی کردن مشتریان	بخش‌بندی مشتریان	شناخت از مشتری دانش و ادراک از مشتری
برای اینکه معیارها در شعب مختلف متفاوت است. به همین دلیل هم فکر می‌کنم مثلاً تابه‌حال نتوانسته‌اند یک چیز مکتوب بنویسند.	نبود سناریوی ارزش‌گذاری مشتریان برای تمام شعب	سیاست‌گذاری محلی	تمایل به داشتن جهت‌گیری راهبردی انتخاب راهبرد بازاریابی
یعنی نمی‌شود مشتری تسهیلاتش را از من و ضمانت‌نامه را از بانک دیگر بگیرد و LC اش را جای دیگر باز کند بعد برود بیمه‌اش را جای دیگر.	خرید تمام نیازهای مالی توسط مشتری	سودآوری مشتری	مشتری تمام‌عیار دانش و ادراک از مشتری
آن سود درواقع معیار کلی و اصلی محاسبه میزان ارزشمندبودن مشتری برای بانک است.	سودآوری معیار اصلی ارزش مشتری	سودآوری	بانکداری در پارادایم خصوصی تغییر پارادایم بانکداری
مشتریانی که مشتریان دیگر را معرفی کنند برای ما ارزشمندند.	توصیه مشتری	بازاریابی از طریق مشتری	بانکداری از طریق مشتری
وقتی صحبت از بانک می‌شود می‌گویند بانک‌های بزرگ، بعد می‌گویند بانک‌های کوچک... بانک‌های بزرگ کدام‌اند؟ می‌گویند ملی، ملت، صادرات، تجارت. فقط از لحاظ منابع این‌ها را می‌سنجند.	منابع معیار قیاس و سهم بازار بانک‌ها	رقابت منابع	پویایی‌های رقابت تغییر پارادایم بانکداری

ادامهٔ جدول ۲

نقل قول‌ها	كدهاى اوليه	مفاهيم	كدهاى اوليه
درمورد مشترى پلائينيومى، با مديرانشان ملاقات مى‌كرديم. اگر كارى به من ارجاع مى‌شد، شخصاً پيگيرى مى‌كردم. سريع پاسخ مى‌دادم. يا حتى كار غيربانكى داشتند، اگر مى‌توانستم، برايشان انجام مى‌دادم و اين برايشان خيلى اهميت داشت.	ايجاد حس بانكدار شخصى براى مشترى	ادراك از ارزشمندی رابطه با بانك	كدهاى اوليه مقولهٔ اوليه مقولهٔ نهايى
تا جايى كه امكان داشت و مى‌شد، برايشان امكانات ايجاد مى‌كرديم و رابطهٔ عاطفى ايجاد مى‌كرديم.	رابطهٔ عاطفى با مشترى	راهبردهاى ابقاى مشترى	راهبردهاى ارتباط با مشترى انتخاب راهبرد بازارىبى
كارمندان كه سر ماه حقوق مى‌گيرند تا آخر ماه ذره‌ذره خرج مى‌كنند و هزينه‌اى براى بانك ندارند و بعضاً حسايشان در قرض الحسنه است و به اين فكر هم نمى‌كنند كه مى‌توانند يك‌دهم حقوقشان را از بانك سود بگيرند. اين براى بانك سودآور است.	مشترى سودآور	سودآورى مشترى	مشترى تمام‌عبار دانش و ادراك از مشترى
از زمانى كه بانك وارد خصوصى‌سازى شد و موضوع مديريت عملكرد و ساختن سود اهميت بيشتري پيدا كرد اين بحث‌ها مطرح شد.	خصوصى‌شدن بانك	هدف‌گرایی	بانكدارى در پاراداييم خصوصى تغيير پاراداييم بانكدارى
آن زمان يادم مى‌آيد مفهومی را به‌عنوان هرم مشترىان به‌صورت نظرى تدریس مى‌كرديم: مشترىان سربى، آهنى، طلايى، پلائينى.	بخش‌بندی مشترى براساس ارزش	بخش‌بندی مشترىان	شناخت از مشترى دانش و ادراك از مشترى
فلاں مشترى آيا براى بانك منفعت ايجاد مى‌كند يا براى بانك ضرر ايجاد مى‌كند.	تناسب هزينهٔ منفعت مشترى	سودآورى مشترى	مشترى تمام‌عبار دانش و ادراك از مشترى
از من انتظار دارد كه درواقع سود برآش ايجاد كنم كه بخشى از سوءمديريتش رو در بيزنس خودش از طريق من پر كند.	مشترى كاسب از بانك	مشترى زيان‌آور	مشترى تروچان دانش و ادراك از مشترى
مصرف‌كننده‌هاى كه تسهيلات مى‌گيرند و تسهيلات را به‌موقع هم برمى‌گردانند، براى بانك هم مشكلى ايجاد نمى‌كنند.	مشترى متعدد و مشهور به خوش‌حسابى	ريسك اعتبارى مشترى	مشترى تمام‌عبار دانش و ادراك از مشترى
آن‌هاى كه بى‌حساب كتاب تسهيلات مى‌گيرند، ريسك‌هاى خيلى بالا انجام مى‌دهند، به چندين بانك بدهكارند، وقتى ذى‌نفع‌هاى اين‌ها را جمع مى‌زنى عددش مى‌رود بالا و حتى وثيقه‌هايشان تكميل نيست.	نامشترى	مشترى زيان‌آور	مشترى تروچان دانش و ادراك از مشترى

برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اطلس نسخه ۶ استفاده شد که امکان ثبت سوابق تحلیل و مراحل کدگذاری را به صورت منظم فراهم می‌آورد.

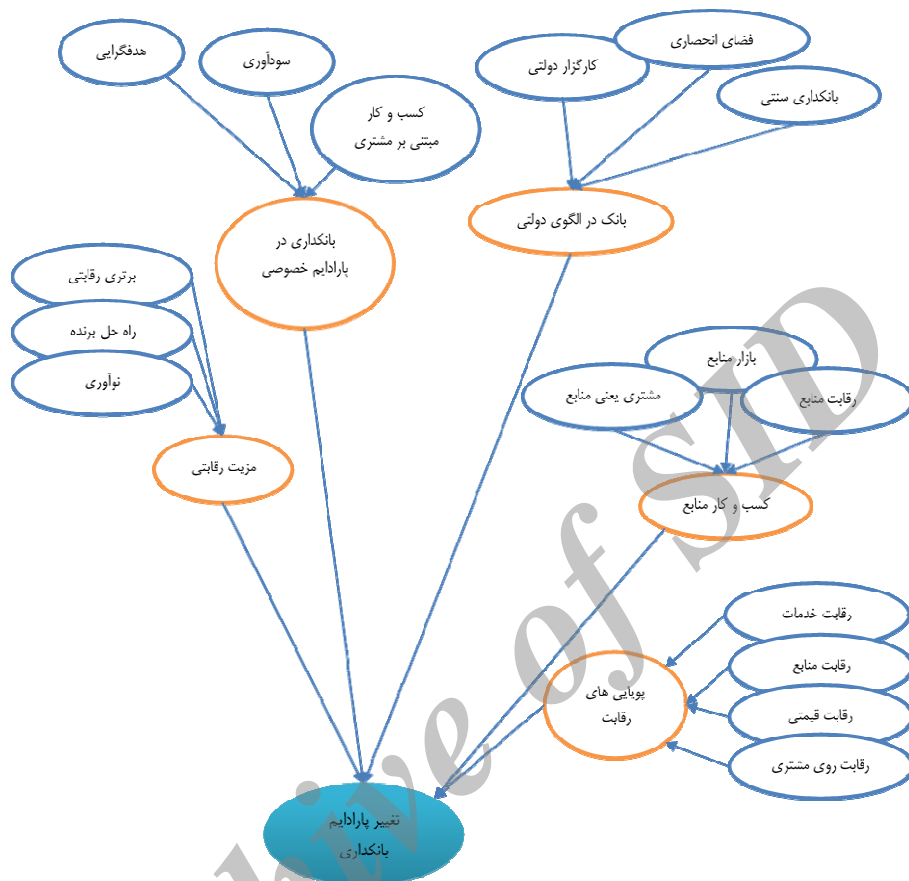
### **فرایند انتخاب راهبرد بازاریابی**

#### **بانکداری از طریق مشتری و مقوله‌های تأثیرگذار بر آن**

بنابر آنچه از یافته‌های مصاحبه‌ها درک می‌شود، مصاحبه‌شوندگان، ظرفیت مشتری در کمک به بانک در انجام دادن فعالیت‌های کلیدی بانک را به عنوان محور انتخاب راهبردهای بازاریابی خود در ارتباط با مشتری قلمداد می‌کنند. به این ترتیب، فعالیت بانکداری با مشتریان بانک و اراده و ظرفیت‌های آنها رقم خورده است و بانکداری به فعالیتی مشترک با مشتری و با کمک وی قلمداد می‌شود.

#### **تغییر پارادایم بانکداری**

در نظر پاسخگویان، وضعیت گذشته تمام کسب‌وکار بانک به دو محور اساسی خلاصه می‌شده است؛ منابع و مشتری. منابع مانند خون برای بانک است. بانک در رسالت اصلی خود به عنوان واسطه‌گر مالی است و در ادبیات بانکداری (هفرنان، ۲۰۰۳) به چند دلیل امکان اقتصادی را در این واسطه‌گری مالی دارد؛ از جمله اینکه منابع مازاد خرد را برای مصارف نیازمندان به آن جمع‌آوری کند. این منابع لزوماً از نظر زمانی با یکدیگر تطبیق ندارند و بانک این معضل را نیز مرتفع می‌کند. همچنین، بانک قدرت بررسی اطلاعات به خصوص اعتباری را دارد و از این نظر صرفه اقتصادی در بعد اطلاعاتی دارد، چیزی که تک‌تک افراد از آن بی‌بهره‌اند. به این ترتیب، بانک‌ها برای این واسطه‌گری مالی و مدیریت ریسک‌های مرتبط با آن از مشتریان کارمزد می‌گیرند، اما نتایج تحقیق نشان می‌دهد تمام این فعالیت‌های بانکداری به نظر فقط در فعالیت بازاریابی، جذب و نگهداری منابع خلاصه شده است و سایر اجزای مرتبط با بانک یا حتی قانون‌گذار، مدیران ارشد، مردم و سایر بانک‌ها همه چیز را با منابع می‌سنجند. عملکرد بانک، بزرگی و برند بانک به منابع وابسته است، حتی تسهیلات نیز چندان مهم نیست. در گذشته، تسهیلات چندان ریسکی هم نداشته است (به گفته برخی مصاحبه‌شوندگان). در درجه بعد، مشتری مهم می‌شود، زیرا این منابع را در اختیار دارد. از بین تمام مشتریان دارای منابع اعم از جاری یا منابع سرمایه‌گذاری، مشتری بزرگ از همه مهم‌تر است، زیرا منابع زیادی به همراه دارد. به این ترتیب، کسب‌وکار منابع در کنار پارادایم بانکداری دولتی، بانک را به سمتی پیش برده است که عمده کسب‌وکار خود را با توجه به منابع پیش ببرد و حتی درباره سودآوری - که هدف اصلی تشکیل هر کسب‌وکار تجاری است - کمتر حساس باشد.



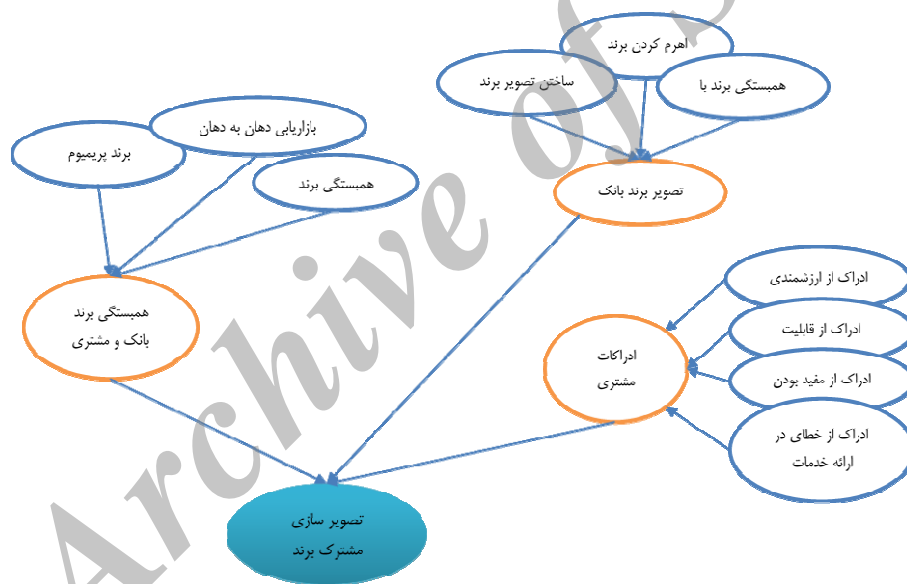
شکل ۱. تغییر پارادایم بانکداری

### تصویرسازی مشترک برند

تصویر برند بانک و همبستگی میان برند بانک و مشتری به نوعی با هم ارتباط دارند، چراکه عملکرد بانک به گونه‌ای بوده که برند خود را از مشتریان جذب شده ساخته است و از دو طریق عمده برای تصویرسازی و ساخت پایه مشتری خود اقدام کرده است: اول تلاش کرده است تا مشتریان سرشناس را برای برندسازی به بانک جذب کند. دوم از این مشتریان به‌عنوان اهرم استفاده کرده است تا مشتریان جدیدی را معرفی کنند که به خودشان شباهت دارند. در نتیجه، توصیه مشتری برایشان بسیار مهم است. حتی این ممکن است به متجانس شدن پایه مشتریان منجر شود و بانک را به یک بانک تجاری برای مشتریان بزرگ تبدیل کند.

مشتریان نیز به نوبه خود به دنبال خدمات ویژه و راهکارهایی برای موفقیت در کسب و کار در برابر رقبا هستند. می توان گفت این مرحله بیشتر به شکل متمایز شدن از طریق «محصولات در نسخه محدود» بانک، نزدیکی به مدیران رده بالاتر برای سرعت بخشیدن به فرایندهای خدمت و پیگیری در بانک و درخواست خدمات و محصولات شخصی شده است. در نهایت، بانک از طریق این فرایند برای «ساخت مشترک برند» اقدام می کند.

به این ترتیب، مقوله کلی تری با عنوان تصویرسازی مشترک برند قابل شناسایی است که قصد در نمایش پویایی رابطه میان بانک و مشتری را در تصویرسازی برند نشان می دهد. به این منظور، تصویرسازی مشترک برند از طریق مشارکت مؤثر مشتریان در تصویرسازی برند بانک حاصل می شود و به نحو بهتری رابطه مقوله های زیرمجموعه را با بانکداری از طریق مشتری توضیح می دهد.



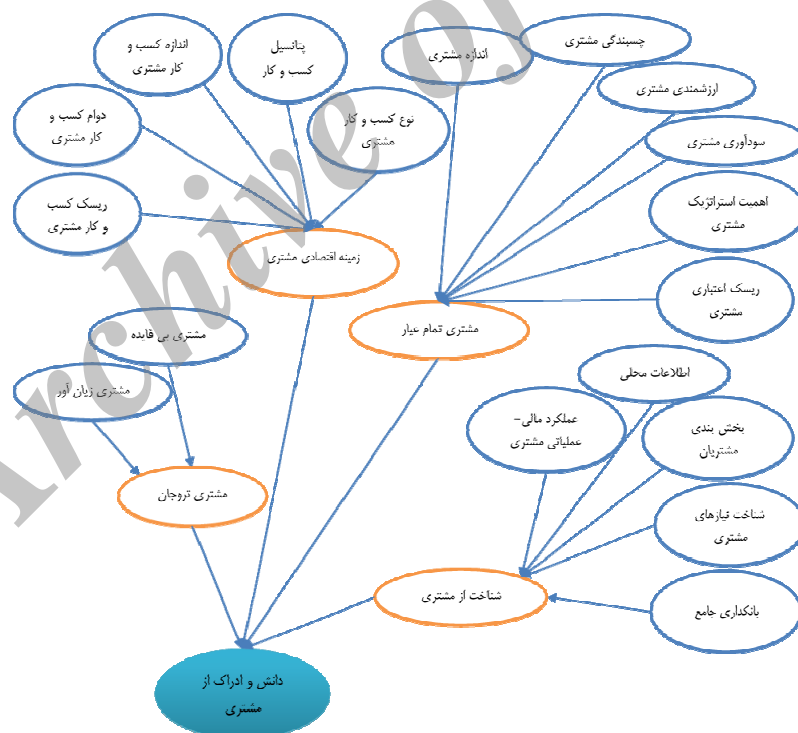
شکل ۲. تصویرسازی مشترک برند

### دانش و ادراک از مشتری

درک و شناخت کلی از مشتری این نظریه را تأیید می کند که ارتباط با مشتری متضمن انجام دادن کارکردهای متعددی در بانک است که سودآور، دوسویه و بلندمدت است. برداشت از مشتری خوب نیز بر مبنای دغدغه مدیران مختلف در زمینه انجام دادن هر یک از کارکردها



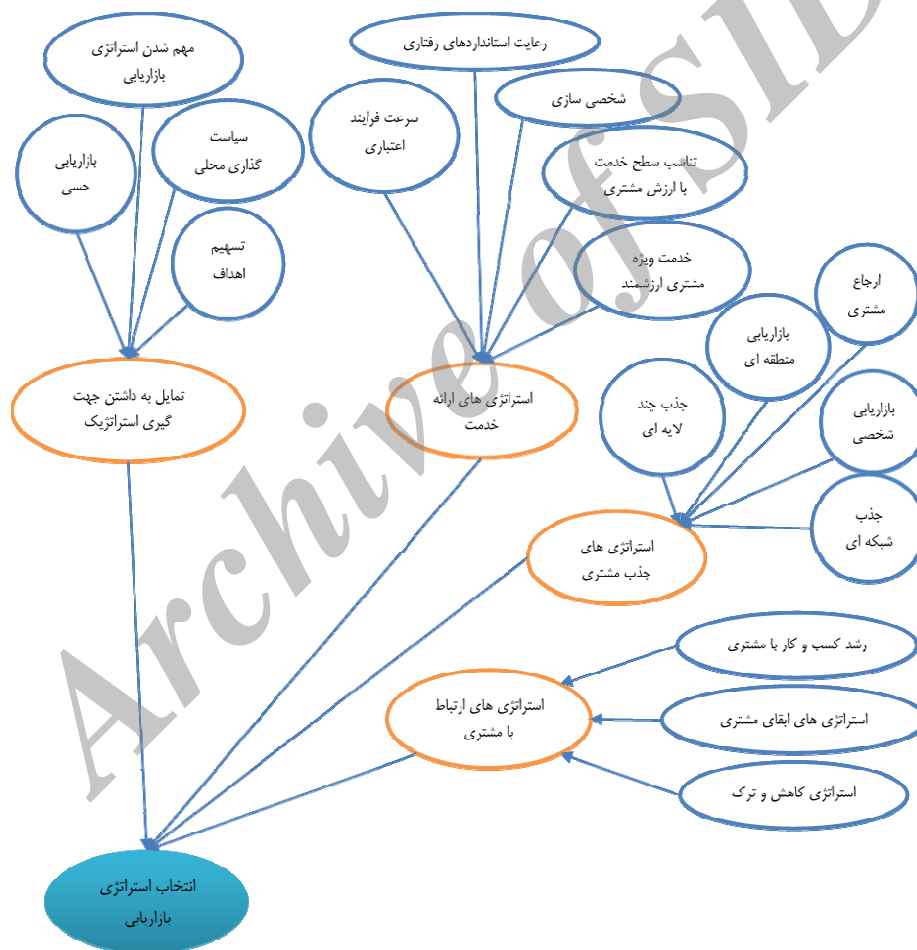
متفاوت است. به این منظور، مدیران صف بیشتر به سبک کسب و کار منابع - که در پارادایم خصوصی رنگ و بوی جدیدی به خود گرفته است - و با توجه به مهم شدن سودآوری، از مشتری خوب به جز رسوب منابع، انتظار کم هزینه بودن نیز دارند. همچنین، به واسطه واگذار شدن صریح یا ضمنی وظیفه انجام دادن کارکردهایی مانند مدیریت نقدینگی به مدیریت فروش، مدیران و پرسنل فروش را وادار می کنند تا درک، انتظارات و شناخت خود را از مشتریان بر مبنای توان آنها در کمک به انجام دادن این وظایف شکل دهند. به این ترتیب شاید بعضی از افراد، مشتری خوب را دارای انعطاف بیشتر و چانه زنی کمتر در زمینه مصارف بدانند، در حالی که از نظر برخی مشتری خوب کسی است که در کسب و کار خود سود به دست می آورد و به دنبال حداکثر کردن سود از طریق بانک نیست. در نتیجه با توجه به الگوی شناختی هریک از مدیران، واقعیت های چندگانه ای از مشتری ارزشمند وجود دارد که از نحوه درک آنها از وظایف و مسئولیت ها ناشی شده است. در شکل زیر، می توان مقوله ها و مفاهیم مرتبط با دانش و ادراک از مشتریان را مشاهده کرد.



شکل ۳. دانش و ادراک از مشتری

### انتخاب راهبرد بازاریابی

براساس آنچه گفته شد، انتخاب راهبرد بازاریابی کاملاً به دانش و ادراک مدیران فروش از مشتریان و چگونگی کمک و مشارکت آنها در به انجام رساندن وظایفشان بستگی دارد. این وظایف در طول زمان و در گذار از پارادایم بانکداری دولتی به خصوصی، دچار تغییرات جدی شده است و به همین نسبت بر پیچیدگی‌های محیط اقتصادی و به تبع آن رفتار مشتریان و ماهیت رقابت افزوده است؛ بنابراین، موجب تغییرات در انتخاب راهبردها و راه‌حل‌های بازاریابی بانک برای برنده شدن در بازار رقابت شده است.



شکل ۴. انتخاب راهبرد بازاریابی

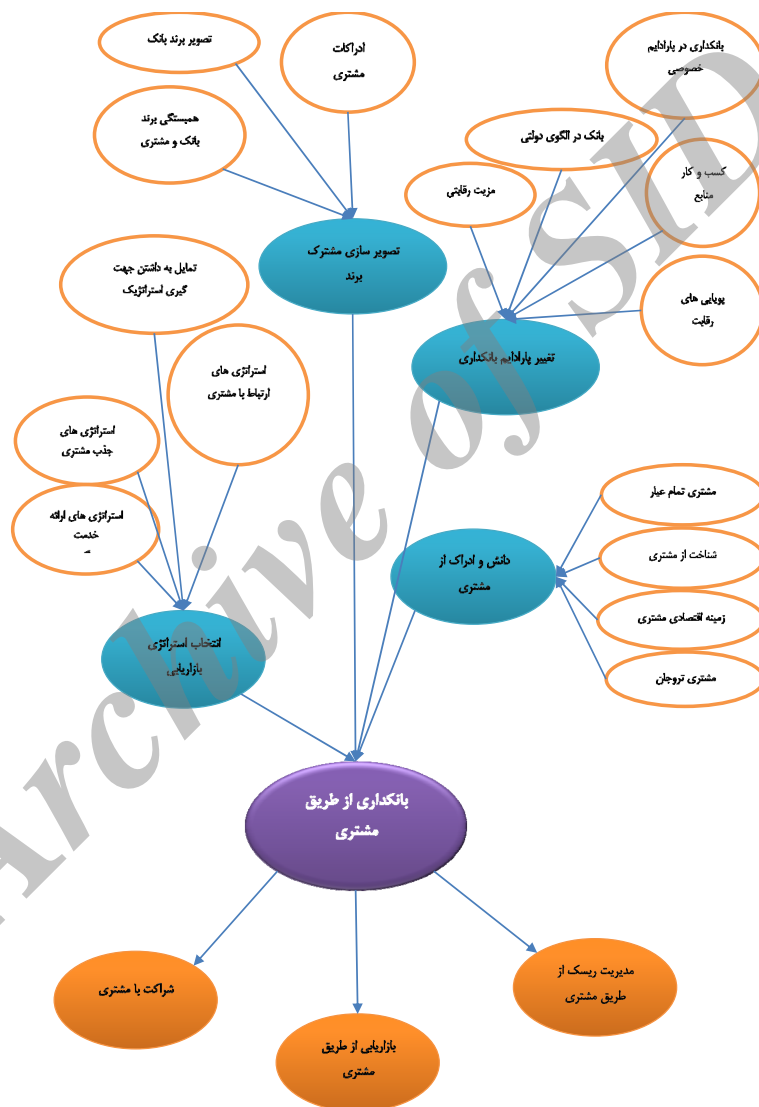
با بازگشت و اشاره مجدد به الگوی کسب و کار منابع - که همچنان و با قوت کافی در بانک جاری است - و با توجه به نبود امکان ارائه مزیت رقابتی برای مشتری، منابعی که بانک مرکزی تعیین می‌کرد (مثلاً تغییر نرخ در گذشته)، عامل برنده در جذب منابع مشتری، نحوه رابطه و دوستی با مشتری بوده است. این موضوع نشانگر محصول محور بودن در توسعه راه‌حل‌ها و همچنین مشتری محور بودن در بازاریابی است؛ یعنی رابطه مهم‌ترین عامل برای حفظ مشتری است، اما راه‌حل‌ها و مزیت‌ها همچنان در قالب محصولات مجزای از هم مطرح می‌شود (برای مثال نرخ سپرده).

### یکپارچه‌سازی نظری: بانکداری از طریق مشتری و ارزش ویژه مشتری

عوامل زیادی در شکل‌دهی به این واقعیت نقش دارند و مدیران فروش بانک، ارزش ویژه مشتری را براساس ادراک از پتانسیل و اراده مشتری در کمک به بانک برای انجام دادن فعالیت بانکداری خود شناسایی می‌کنند و براین اساس راهبردهای بازاریابی را انتخاب می‌کنند. از آن جمله می‌توان به شرح وظایف نوشته و نانوخته‌ای اشاره کرد که از این مدیران و خواهی می‌شود و نشان‌دهنده بسیاری از وظایف بنیادی یک بانک است که باید در قالب کارکردهای پشتیبان در بانک موجود باشد یا در وظایف واحدهای صفی مشاهده می‌شود یا از آنها درخواست می‌گردد. وظایفی مانند تصمیم‌گیری اعتباری که با مدیریت ریسک اعتباری مرتبط است، مدیریت عملیات، بازاریابی مدرن، مدیریت نقدینگی و حتی به‌تازگی سودآوری که با توجه به عمده فعالیت بانک در حوزه درآمدهای بهره‌ای و با توجه به شرایط بازار در چند سال اخیر، به شدت مربوط به ریسک نرخ بهره است. مشتری و کارکردن با وی ابزاری است که فقط در اختیار مدیران صف است؛ بنابراین، آنها سعی کرده‌اند تمام این وظایف را با مشتری مدیریت کنند.

در نتیجه، با توجه به تحلیل داده‌ها می‌توان بانکداری از طریق مشتری را به‌عنوان مقوله مرکزی قلمداد کرد و به این نتیجه رسید که ارزش ویژه مشتری فراتر از ویژگی‌های متعارف مشتری در تجارت دوطرفه و فراهم‌آوردن ارزش و سود برای بانک، اراده و توان وی در کمک هرچه بیشتر به بانک در انجام دادن فعالیت بانکداری وی و دستیابی به اهداف است. به این ترتیب، تقسیم‌بندی مشتریان نه فقط براساس ماهیت و حجم کسب و کار مالی و بانکی و ویژگی‌های تجاری و اقتصادی آنها بلکه بر مبنای نحوه مشارکت و همکاری با بانک تعیین می‌شود. این تلاش برای جذب کمک و مشارکت مشتریان در مواردی به‌واسطه هوشمندی در انجام دادن فعالیت بازاریابی و استفاده از ظرفیت مشتریان و در مواردی به‌واسطه نقص در تفویض مسئولیت‌ها و استقرار نداشتن کارکردهای حرفه‌ای در بانک بوده است، اما هیچ‌گاه در این تحلیل نمی‌توان از حاکمیت پارادایم بانکداری دولتی و الگوی کسب و کار منابع در بانک ملت و تأثیر آن

بر شکل دهی به انتخاب‌های بازاریابی چشم‌پوشی کرد. به این ترتیب، ادراک از ارزش مشتری به ادراک از پتانسیل و اراده مشتری در کمک به اداره کسب‌وکار بانکداری و دستیابی به اهداف وابسته است و بر انتخاب راهبردهای بازاریابی تأثیرگذار است. شکل زیر نمایانگر چگونگی اتصال میان مقوله‌ها و ابعاد مطروحه با مقوله مرکزی است.



شکل ۵. بانکداری از طریق مشتری

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحقیقات پیشین در زمینه مرتبط با این تحقیق به‌طور عمده بر تأثیر و رابطه میان تصمیمات و راهبردهای بازاریابی از جمله ابعاد آمیخته بازاریابی (کوشوها و اگراوال، ۲۰۱۵ و رضوی و خداداد حسینی، ۱۳۸۹) با ارزش ویژه مشتری و به‌طور عمده ارزش ویژه برند متمرکز بوده‌اند (دیواندری، حقیقی، اللهیاری و باقری، ۱۳۸۸؛ آقای، واحدی، صفری، پیروز، ۲۰۱۴؛ حمیدی‌زاده، بلاغی ایلانلو، عطایی، ۱۳۹۳) و در آن عمدتاً به تست و کاربرد مدل‌های موجود در قالب روش‌های کمی پرداخته (میرا و کریمی، ۱۳۹۱ و آقازاده، خانلری و اکبرپور، ۱۳۹۴) و کمتر از روش‌های اکتشافی کیفی برای شناخت ابعاد جدید موضوع استفاده شده است. در مقابل، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد ادراک از ارزش مشتری در بانک به ادراک از پتانسیل و اراده مشتری در کمک به اداره کسب‌وکار بانکداری وابسته است و براین اساس انتخاب راهبردهای بازاریابی خود را شکل داده است. این ادراک از ارزش مشتری در سه دوره زمانی در قالب سه پارادایم متأثر از شرایط تغییر کرده و عمل تعامل و نتایج گوناگونی را به ارمغان آورده است. دوره اول یعنی قبل از سال ۱۳۸۵، به‌عنوان دوره حاکمیت کسب‌وکار منابع قلمداد می‌شود. مفاهیمی مانند تمرکز بر منابع، رشد منابع، ارزش‌گذاری شعبه براساس منابع، اهمیت منابع مشتری، رقابت فقط روی منابع و نظایر آن متعلق به این دوره است. دوره دوم دوره خصوصی‌سازی است و در آن اهمیت سودآوری زیاد است. در این پارادایم، توجه به منابع مشتری همچنان بسیار مهم است، اما بانکداری از طریق مشتری معنی عملیاتی بیشتری پیدا می‌کند و جنبه‌های بیشتری روی آن سوار می‌شود. درنهایت، دوره سوم یعنی دوره تحول شدید اقتصادی و ظهور بانکداری مدرن است که در آن بیش از همه بر منطقی‌کردن کسب‌وکار بانک، تمرکز بر مدیریت ریسک و مشتری‌محوری در فعالیت‌های اصلی کسب‌وکار تأکید می‌شود.

تحولات شدید اقتصادی در چند سال اخیر، از جمله تحریم نظام مالی تا افزایش نرخ ارز، رکود اقتصادی و افزایش شدید مطالبات معوق، بیانگر شرایطی است که بر نگرش مشتریان به بانک تأثیر گذاشته، کشش‌پذیری در زمینه نرخ بهره را کم کرده است و همزمانی آن با کسری منابع بانک‌ها به دلیل پیشگیری از پرداخت جریمه به بانک مرکزی به بروز رقابت قیمتی در جذب منابع بین بانک‌ها منجر شده است. نابالغ بودن برخی کارکردهای کلیدی مانند مدیریت ریسک، تقسیم کار ناصحیح و تضاد منافع در بخش مدیریت فروش در کنار این نگرش مشتریان موجب شده است تا روش اتکای به مشتریان دیگر کارساز نباشد و کسب‌وکار عمده بانک‌ها را دچار مشکل کند؛ بنابراین، بانکداری از طریق مشتری ممکن است روش فوق‌العاده و سینرژیک برای پیروزی در بازار باشد و در قالب پارادایم سوم بازاریابی با سایر کارکردهای شرکت همخوانی

داشته باشد، اما این روش در صورتی فایده حداکثری دارد که جای کارکردهای کلیدی در بانک خالی نباشد.

به این ترتیب، با توجه به وجود برداشت‌های متفاوت در بین مدیران ارشد و تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی مرتبط با انتخاب راهبردهای بازاریابی متأثر از ادراک از ارزش ویژه مشتری، پیشنهاد می‌شود تا الگوی یکسانی در بین تمام این دسته از مدیران و در تمام سطوح مدیریت اجرایی بانک در بخش فروش تسهیم شود تا درک مشترکی از ارزش ویژه مشتری در بانک پدید آید و براساس آن تصمیم‌گیری شود.

همچنین، پیشنهاد می‌شود محرک‌های ارزش ویژه مشتری مطابق با نتایج این تحقیق مدل‌سازی شود و به منظور تسهیل در امر تصمیم‌گیری در انتخاب راهبردهای بازاریابی از آن استفاده شود. به این منظور، باید برخی اطلاعات که هم‌اکنون در رکوردهای عملیاتی بانک ثبت نمی‌شوند (برای مثال نرخ توصیه مشتری) جمع‌آوری شوند. به منظور ایجاد قابلیت تعمیم و استفاده از نتایج تحقیق در نظام بانکی، پیشنهاد می‌شود تحقیق مشابهی با مطالعه چند بانک صورت پذیرد.

## References

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*, Free Press, New York.
- Aghaei, M., Vahedi, E., Safari kahreh, M., & Pirooz, M. (2014). An examination of the relationship between Services Marketing Mix and Brand Equity Dimensions, *Social and Behavioral Sciences*, (109): 865– 869.
- Aghazadeh, H., Khanlari, A. & Akbarpour, H. (2015). Investigating the relationship between customer equity and the performance of Parsian International Hotel Group, *Journal of Business Management. (in Persian)*
- Ambler, T. & Roberts, J. H. (2008). Assessing marketing performance: Don't settle for a silver metric, *Journal of Marketing Management*, 24 , 733- 750.
- Ambler, T. (2003). *Marketing and the bottom line*, 2<sup>nd</sup> edition, FT Prentice Hall, London.
- American Marketing Association. (2005). *Marketing Accountability Study: White Paper*, American marketing Association, Chicago.
- Arvindakshan, A., Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithmal, V. A. (2004). Customer equity: Making marketing strategy financially accountable, *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 13(4): 1- 17.

- Asamoah, E. S. (2014). Customer based brand equity (CBBE) and the competitive performance of SMEs in Ghana, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1): 117- 131.
- Baldauf, A., Cravens, K. S. & Binder, G. (2003). Performance consequences of brand equity management: Evidence from organizations in the value chain, *Journal of Product & Brand Management*, 12(4): 220- 236.
- Bauer, H. H. & Hammerschmidt, M. (2005). Customer based corporate valuation: Integrating the concepts of customer equity and shareholder value, *Management Decision*, 43,331- 348.
- Bauer, H. H., Hammerschmidt, M. & Braehler, M. (2003). The customer lifetime value concept and its contribution to corporate valuation, *Year Book of Marketing and Consumer Research*, 1:47- 67.
- Bayon, t., Gutsche, J. & Bauer, H. (2002). Customer equity marketing: Touching the Intangible, *European Management Journal*, 20(3): 213- 222.
- Bell, d., Deighton, J., Reinartz, W. J., Rust, R. T. & Swartz, G. (2002). Seven barriers to customer equity management, *Journal of Service Research*, 5, 77- 85.
- Blattberg, R. C. & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test, *Harvard Business Review*, 74, 136- 144.
- Campbell, J. L., Quincy, C., Osserman, J. & Pederson, O. K. (2013). Coding in-depth semistructured interviews: Problems of unitization and intercoder reliability and agreement, *Sociological Methods & Research*, 42(3): 294- 320.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory A Practical Guide Through Qualitative Analysis*, Sage Publications, London.
- Clark, B. H. (1999). Marketing performance measures: History and interrelationships, *Journal of Marketing Management*, 15(8): 711- 732.
- Corbin, J. & Straus, A. (2008). *Basics of qualitative reaserch: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3<sup>rd</sup> edition, Sage publications, London.
- Divandari, A., Haghghi, M., Allahyari, A. & Bagheri, T. (2009). Improving customer based brand equity through image creation for functional and non functional benefits (Case study of Bank Mellat), *Journal of Business Management Vision*, 8(30): 29- 48. (in Persian)
- Fernando, Y., Ho, T. C., Algunaid, N. & Zailani, S. (2013). A study of relationship marketing in Malaysian banks: Does guanxi influence small medium

- enterprise owner's satisfaction, *Journal of Relationship Marketing* (12): 22-40.
- Fuller, L. (2005). A simple customer-retention strategy: Securing direct deposits, *ABA Bank Marketing*: 47- 48.
- Gronroos, C. (1995). Relationship marketing: The strategy continuum, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 23(4): 252- 254.
- Guiding, C. & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: An exploratory note, *Accounting, Organizations and Society*, 27: 45- 59.
- Gupta, S., Lehmann, D. R. & Stuart, J. A. (2004). Valuing customers, *Journal of Marketing Research*, 41(1): 7- 18.
- Hamidzadeh, M., Balaghi Ilanloo, M. & Atai, M. (2014). Investigating influential factors on improving brand equity with enforcement on promotion and corporate image (Case study of mobile telecommunication companies), *Journal of Business Management*, 6(4): 755- 772. (in Persian)
- Heffernan, S. (2003). *Modern Banking in Theory and Practice*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Jackson, T. W. (2006). Customer value exchange, *Journal of Financial Services Marketing*, 11(4): 314- 332.
- Jagger, M. & Richards, K. (2000). Customer satisfaction means profitability, *Bank Marketing*, 21.
- Kamakura, W. et al. (2005). Choice models and customer relationship management, *Marketing Letter*, 16(3- 4): 279- 291.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity, *The Journal of Marketing*, 57: 1- 22.
- Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands*, Marketing Science Institute, Cambridge.
- Khalifa, A. S. (2004). Customer value: A review of recent literature and an integrative configuration, *Management Decision*, 42(5): 645- 666.
- Kim, W. & Kim, H. B. (2005). The relationship between brand equity and firm's performance in luxury hotels and chain restaurants, *Tourism Management*, 26(4): 549- 560.
- Krauss, M. (2012). The Curious CMO, *Marketing News*, 12.
- Kumar, V. & Shah, D. (2009). Expanding the role of marketing: From customer equity to market capitalization, *Journal of Marketing*, 73: 119- 136.



- Kumar, V. & Shah, D. (2015). *Handbook of research on customer equity in marketing*, Edward Elgar.
- Kumar, V. (2013). *Profitable customer engagement: Concept, metrics and strategies*, Sage Publications, New Delhi.
- Kumar, V. (2015). Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for, *Journal of Marketing*, 79: 1- 9.
- Kushwaha, G. & Agrawal, S. (2015). An Indian customer surrounding 7P's of service marketing, *Journal of Retailing and Consumer Services* (22): 85- 95.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- lind, J. & Stormsten, T. (2006). When do firms use different types of accounting, *Journal of Business Research*, 59: 1257- 1266.
- Lotayif, M. A. M. (2004). Factors that affect the selection of defensive marketing strategies: Evidence from the Egyptian banking sector, *The Journal of American Academy of Business*, 152- 158.
- Mahajan, V., Rao, V. R. & Srivastava, R. K. (1994). An Approach to assess the importance of brand equity in acquisition decisions, *Journal of Product Innovation Management*, 11(3): 221- 235.
- Mira, S. & Karimi Harisi, S. (2012). Investigating the impact of media and non media advertisements on brand equity (Case study of Pars Khazar), *Journal of Business Management*, 4(14): 107- 126. (in Persian)
- Morgan, J. (2009). Customer information management (CIM): The key to Successful CRM in financial services, *Journal of performance management*, 22(3): 47- 58.
- Pepper, D. & Rogers, M. (2005). *Return on customer: Creating maximum value from scarcest resource*, Singapore Marshal Cavendish.
- Razavi, M. & Khodadadhosseini, S. (2010). Promotion mix modeling with fuzzy logic (Case study of car battery industry), *Journal of Business Management*, 2(5): 61- 78. (in Persian)
- Reinartz, W. J. & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing, *Journal of Marketing*, 64(4): 17- 35.
- Reinartz, W. J. & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationships characteristics on profitable lifetime duration, *Journal of Marketing*, 67: 77- 99.

- Richard, A. K. & Jones, E. (2008). Customer relationship management-finding value drivers, *Industrial Marketing Management* 37: 120- 130.
- Rust, R. T., Lemon, K. N. & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy, *Journal of Marketing*:109-127.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A. & Lemon, K. N. (2000). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*, Free Press, New York.
- Safari Kahreh, M. & Safari Kahreh, Z. (2012). An empirical analysis to design enhanced customer lifetime value based on customer loyalty: Evidences from Iranian banking sector, *Iranian Journal of Management Studies*, 5(2): 145-167.
- Srinivasan, S. & Hanssens, D. M. (2009). Marketing and firm value: Metrics, methods, findings, and future directions, *Journal of Marketing Research*, 46(3): 293- 312.
- Venkatesan, R. & Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and optimal resource allocation strategy, *Journal of Marketing*, 68: 106- 125.
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development, *Journal of Marketing*, 67, 30- 45.
- Villanueva, J., Yoo, S. & Hanssens, D. M. (2008). The impact of marketing-induced versus word-of-mouth customer acquisition on customer equity growth, *Journal of Marketing Research*, 45(1): 48- 59.
- Wan, W. W., Luk, C. & Chow, C. W. (2005). Customer's adoption of banking channels in Hong Kong, *International Journal of Bank Marketing*, 23(3): 255- 272.
- Weir, K. (2008). Examining the theoretical influences of customer valuation metrics, *Journal of Marketing Management*, 24: 797- 824.
- Yoo, B., Donthu, N. & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2): 195- 211.