

بررسی مقایسه‌ای مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) سه بانک ایرانی با رویکرد مدل سوئیفت

محسن الوندی^۱، محمد کریمی^{۲*}

^۱ دانشکده علوم اجتماعی - دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)

^۲ دانشکده علوم اجتماعی - دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) (عهده‌دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: فروردین ۱۳۸۸. تاریخ داوری: فروردین ۱۳۸۸. تاریخ پذیرش: اردیبهشت ۱۳۸۸

چکیده

در کسب‌وکار امروزه، کسب رضایت مشتری و تأمین خواسته‌های او نقش حیاتی در اهداف سازمان دارد و به عبارتی کلید رشد کسب‌وکار، در به دست آوردن رضایت مشتری است. در بانکداری امروزه، کانال‌های تحویل مجازی و قابلیت انتقال پول با یک کلیک موس آن را برای مشتریان آسان‌تر ساخته است تا این که به بانک مراجعه نمایند. بنابراین در سازمان‌های بزرگ همانند بانک‌ها، لزوم ایجاد واحد یکپارچه مرتبط با امور مشتریان ضروری است. این تحقیق به بررسی چگونگی انجام فرایند CRM در سه بانک ایرانی ملت، کشاورزی و پارسیان پرداخته است. همچنین مزایای به‌کارگیری فرایند CRM، فناوری و نیز ساختار بخش مرتبط با مشتریان در سه بانک منتخب مورد بررسی و مقایسه قرار می‌گیرد. در جمع‌آوری داده‌های مربوط به نمونه‌ها از معیار قضاوتی، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. بررسی مقایسه‌ای با رویکرد سوئیفت^۱ نشان می‌دهد هر سه بانک اهمیت CRM را به‌خوبی دریافته‌اند، تعریف یکسانی در خصوص آن دارند، فرایندهای خود را بر آن متمرکز نموده‌اند و بخش مرتبط با امور مشتریان و بازاریابی در ساختار سازمانی بانک‌های مورد مطالعه وجود دارد، اما در هر بانک عنوان، پیکربندی و جایگاه این بخش تا حدودی متفاوت از دو بانک دیگر می‌باشد. بانک پارسیان به دلیل چابکی از فناوری پیشرفته‌تر در زمینه مدیریت ارتباط با مشتریان برخوردار است.

کلمات کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتریان^۲، بازاریابی، تجارت کسب‌وکار با مشتری^۳، بانکداری الکترونیک، مدل سوئیفت.

۱- مقدمه

از دید یک صنعت خدمات محور، رضایت و وفاداری مشتری با حل سریع مشکلات مشتری حاصل می‌شود و رضایت مشتری تنها با تحقیق، زمان‌بندی و مشتریان شایسته در بخش‌های بجا و در زمان دقیق ممکن خواهد بود [۲].

مدیریت روابط با مشتریان شامل موارد ذیل است [۱۹ و ۱۲]:

- کسب و به‌روزرسانی مستمر دانش حول نیازها، انگیزه‌ها و رفتارهای مشتریان در طول چرخه‌ی حیات ارتباط با مشتری.
- کاربرد دانش مشتری همراه با بهبود مستمر عملکرد و فرایند یادگیری موفقیت و شکست.
- به‌کارگیری سیستم مناسب جهت افزایش دانش مشتری و سنجش کارایی.

- تعادل بین بازاریابی، فروش و خدمات در مقابل تغییر در نیازهای مشتریان، برای سودآوری بیشتر.

گذر از اقتصاد صنعتی و از میان رفتن مرزهای جغرافیایی کسب و کار و به تبع آن شدت یافتن رقابت موجب شده است تا مشتری به عنوان رکن اساسی و محور اصلی فعالیت‌های سازمان مطرح شود. سازمان‌ها به این مهم دست یافته‌اند که حفظ مشتریان فعلی ارزان‌تر از جذب مشتریان جدید است و بهترین راه حفظ مشتریان به دست آوردن رضایت آنان است. همچنین تحقیقات نشان می‌دهند که رضایت مشتریان می‌تواند منجر به نام تجاری^۴ معتبر و در نتیجه سودآوری مؤسسه شود. مدیریت ارتباط با مشتریان در دهه ۹۰ میلادی همراه با توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان یک رویکرد مهم در کسب و کار با هدف بازگشت به بازاریابی فردی تعریف شد و تکامل یافته است [۹ و ۱].

۲- ادبیات پژوهش

۱-۲ مدیریت ارتباط با مشتری

* m.karimi2008@yahoo.com

1- Swift, R. S. (2001)

2- Customer Relationship Management

3- Business To Customer (B To C)

4- Brand

۲-۲ بانکداری امروزی و جایگاه CRM در نظام بانکی

در طول چند دهه گذشته تغییرات در کانال‌های تحویل، صنعت بانکداری را متحول نموده است. برای بیش از ۲۸ سال بانک‌ها از عملیات شعبه محور^۵ استفاده کرده‌اند. از سال ۱۹۸۰ با ورود به کسب و کار رابطه‌ای و کاربردهای چندگانه‌ی آن تغییراتی حاصل و صنعت بانکداری نیز از آن متأثر شد [۷].

ظهور کانال‌های تحویل و سیستم‌های پرداخت شامل دستگاه‌های خودپرداز^۶ (ATM) بجای تحویل‌داری، مراکز تماس در عوض شعب بانک، بانکداری اینترنتی و کارت‌های اعتباری جایگزین تراکنش‌های مالی سنتی، بانک‌ها را به بازارهای الکترونیکی نو ظهور مهاجرت داد [۹]. بانک‌ها مؤسسات مالی و خدماتی‌اند که در ارتباط مستقیم با مشتریان اقدام به ارائه‌ی محصولات (خدمات) خود می‌کنند. لذا در بازار رقابتی امروز، برای اتخاذ استراتژی‌هایی متفاوت از استراتژی‌های رقیب، ناگزیر از جمع‌آوری اطلاعات رفتاری مشتریان، حتی مشتریان راضی و وفادار، هستند، زیرا در نهایت در بزرگراه تغییر، چنانچه ما بایستیم، دیگران از روی ما رد خواهند شد (پیتر دراگر)^۷. مثال بارز این امر، رقابت بانک‌ها در جهت تعدیل نرخ سود سپرده‌های خود است. تغییر رفتار مشتریان در بانک‌ها به دلیل ماهیت پولی فعالیت‌های آن‌ها حساسیت بیشتری داشته و نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و به موقع توسط مدیران شبکه بانکی است. مدیریت ارتباط با مشتریان در بانک‌ها می‌تواند با ایجاد و حفظ ارتباط شخصی با مشتریان سودآور بانک از طریق حساب‌های مشتری، با استفاده مناسب از فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرایند نظارت بر مشتری، مدیریت و ارزشیابی داده‌ها حاصل شود [۳ و ۷].

اهداف ذیل از مدیریت روابط با مشتریان در بانک‌ها می‌تواند دنبال شود:

- شناسایی ارزش‌های خاص هر بخش از بازار و مشتریان.
 - ارائه ارزش‌های دلخواه مشتریان به شیوه مورد درخواست آن‌ها برای دریافت اطلاعات.
 - تقسیم بخش‌های مختلف بازار و بهبود فرایند ارتباط با مشتریان هدف.
 - افزایش درآمد حاصل از محل کارمزد ارائه خدمات.
 - افزایش رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان.
- جهت اجرای فرایند CRM کامل در بانک‌ها، چهار زمینه شناسایی می‌شود [۴ و ۹]:
- ۱- ایجاد زیرساخت مناسب جهت افزایش دانش مشتری و درک سودآوری مشتری.
 - ۲- تخصیص منابع یکپارچه به استراتژی‌های مشتری محور برای افزایش سودآوری مشتری.
 - ۳- تصویر نمودن شمایی از بازار به منظور درک ارزش مشتری.
 - ۴- یکپارچگی برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت ارزش مشتری.

۳-۲ مزایای CRM

ارزش واقعی مؤسسه به جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان قبلی است. برای سازمان‌ها مهم است که بدانند ارزش تنها در اطلاعات بیشتر و فناوری پیشرفته‌تر نیست بلکه در داشتن دانش مدیریت روابط با مشتری است. چنانچه کسب‌وکارها داده‌های مشتریان را به دانش تبدیل کرده و از آن برای بهبود روابط با مشتریان استفاده نمایند، باعث ایجاد وفاداری مشتری خواهد شد که مزایای ذیل را به همراه دارد [۱۰]:

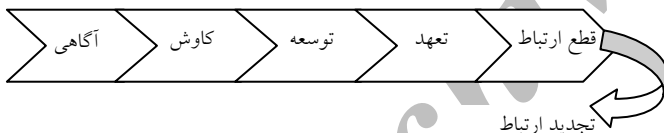
- هزینه پایین جذب مشتری جدید،
- کاهش هزینه‌های فروش،
- سودآوری بالای مشتری،
- ارزیابی میزان سودآوری،
- ایجاد ارزش ثابت از کسب‌وکار نزد مشتریان،
- بهینه‌سازی کانال‌های خدمت‌دهی و جذب مشتریان جدید.

۲-۴ تشریح مدل سوئیفت

مدل سوئیفت به تفصیل فرایند، ساختار سازمانی و فناوری بخش مرتبط با مشتریان در یک مؤسسه‌ی مالی را تشریح می‌کند.

الف- فرایند CRM

فرایندها روش‌های انجام کار و به عنوان مجموعه فعالیت‌های مرتبط و پی‌درپی برای برآورد نیاز بازار می‌باشند. فرایندهای CRM در دو گروه قرار دارند: گروه اول مراحل توسعه ارتباط فروشنده-خریدار را توصیف می‌کنند و گروه دوم فرایندهای مورد توجه فروشنده‌گان برای ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان است [۱۶].



شکل (۱): فرایند CRM از دیدگاه سوئیفت [۱۶]

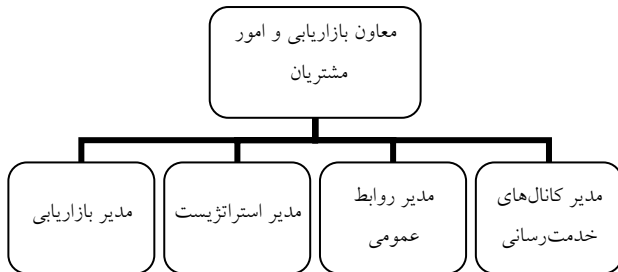
ارتباط فروشنده-خریدار

آگاهی: در این مرحله خریدار و فروشنده به طور مستقل یک بخش را به عنوان شریک مبادله در نظر می‌گیرند. تبلیغات فروشنده ممکن است فرصتی برای خریدار ایجاد کند. بعد از این ملاقات ممکن است هر دو طرف جدا شوند و یا به مرحله بعد انتقال یابند [۱۶].

کاوش: در این مرحله دو طرف یکدیگر را آزمون می‌کنند. دیدگاه فروشنده ممکن است پیشنهاد فروش باشد. زمانی که تنها احتمال می‌رود خریدار به فروشنده توجه کند ایجاد ارتباط خیلی ضعیف است، زیرا طرفین سرمایه‌گذاری مالی عمده و وابستگی به یکدیگر نداشته‌اند. در این مرحله ممکن است ارتباط گسسته شود [۱۶].

5- Local Banking
6- Automatic Teller Machine
7- Drucker Peter

مهارت‌هایشان را در چارچوب فرایند CRM به اشتراک بگذارد و مدلی از اینکه چطور سازمان می‌تواند بخش CRM خود را سازماندهی کند، ایجاد کنند [۱۶].



شکل (۲): ساختار مطلوب مدیریت ارتباط با مشتریان از دیدگاه

در این ساختار معاون بازاریابی به عنوان بخش مهمی از فرایند مدیریت ارتباط با مشتری با تمرکز بر منابع و نتایج، موجب سودآوری و وفاداری مشتری خواهد شد.

مدیر استراتژیست با شناسایی فرصت‌ها سفارش‌های دقیق را برای مشتریان محیا می‌کند. او مسئول طراحی سفارش‌ها، تدوین و بازنگری استراتژی رقابتی است. به منظور اطمینان از یکپارچگی فرایند رقابت با سفارش‌ها، هم‌ترازی در گروه‌های رقابتی متنوع از قبیل مدیران، مدیران تبلیغات و مدیران بخش‌های پشتیبانی و شرکت‌های خارجی حائز اهمیت است [۷ و ۱۶]. مدیر روابط عمومی به دلیل مدیریت فرصت‌های بازاریابی کسب‌وکار (حفظ، جذب و سودآوری مشتریان) نقش حیاتی در فرایند ارتباط با مشتری دارد. او تصمیم‌گیرنده‌ی نهایی و مسئول مدیریت مکالمات، تعیین برنامه‌های ارتباطی و تعیین‌کننده ارتباط صحیح است. مدیران بخشی وظیفه هماهنگی سفارش و زمان تدارک با درخواست مشتری و همچنین برقراری ارتباط میان بخش‌های مراکز تماس، تیم اینترنت، نیروی فروش، خدمات مشتریان و ارتباط مشتریان دارد. نقش کارکنان در این میان تثبیت و توسعه نام و نشان شرکت است. در واقع اثربخشی سازمان در توانایی کارکنان و فعالیت در نقش‌های تخصصی است [۷].

توجه به کارکنان، آموزش و سنجش و اطمینان از اختصاص یافتن منابع کافی برای آموزش آن‌ها، بسیار مهم است. زیرا سازمان از طریق ارتباط خوب با کارکنانش می‌تواند مشتریان باارزش کسب کند [۱۳].

ج- فناوری CRM

فناوری CRM می‌تواند ارتباط مشتریان را در کانال‌های مختلف تسهیل نماید که عمدتاً سازمان‌ها را قادر به سفارشی‌سازی خدمات بر اساس استراتژی مشتری محوری می‌نماید. همچنین فناوری CRM به عنوان روان‌شناسی و استراتژی کسب‌وکار برای بهبود تعاملات کارکنان در محیط سازمان طراحی شده و جهت سازماندهی مراکز تماس بسیار مؤثر

توسعه: در این مرحله محدوده مالی با اعمال پاداش‌ها وسیع‌تر می‌شود. توسعه حساب‌ها، فروش میانی و فروش بالا از نشانه‌های این مرحله‌اند. در این مرحله طرفین وابستگی بیشتری را پیدا می‌کنند [۱۶].

تعهد: از ویژگی‌های مرحله تعهد وجود میل به ارتباط با ارزش و بلند مدت است. طرفین منابع مهم را با توجه به ارتباط اثر بخش مبادله می‌کنند [۱۶].

قطع ارتباط: در این مرحله شانس صفر برای توسعه رابطه وجود دارد مگر این که ارتباط مجدد ایجاد شود. به عبارتی پس از مرحله تعهد، یا شانس صفر برای ارتباط مجدد وجود دارد و یا بایست ارتباط دوباره ایجاد شود [۱۶].

چرخه فرایند CRM فروشنده

در این حالت CRM فرایندی است که برای جمع‌آوری داده‌های مرتبط با مشتریان طراحی می‌شود تا با کنترل ویژگی‌های مشتریان، آن‌ها را در فعالیت‌های بازاریابی به کار گیرد. CRM فرایندی برگشت‌پذیر است که اطلاعات مشتری را با یادگیری، به دانش مشتری تبدیل می‌کند [۱۶]. فرایند شامل چهار مرحله است:

۱- آگاهی و کشف دانش، ۲- برنامه‌ریزی بازار، ۳- تعامل مشتری و ۴- تحلیل بازخورد

در مرحله کشف دانش، داده‌های مشتریان برای شناسایی فرصت‌های خاص و سرمایه‌گذاری، طبقه‌بندی و پیش‌بینی رفتار آن‌ها، تجزیه و تحلیل شده و نهایتاً برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. در برنامه‌ریزی بازار، تمایلات مشتریان و همچنین کانال‌های توزیع به سازمان کمک می‌کنند تا فعالیت‌های توسعه ارتباطات استراتژیک و جهت‌دهی دانش مشتری را ممکن سازد [۱۶]. اطلاعات مشتریان با استفاده از کانال‌های تعاملی مختلف (شامل عامل فروش، شعبه خرده فروش، ایمیل مستقیم، باجه، مرکز تماس، اینترنت و دستگاه خودپرداز) در میان فناوری‌های پیشرفته جمع‌آوری می‌شود و از این طریق شناسایی فرصت‌های فروش و مدیریت آن‌ها، آسان‌تر می‌گردد. در مرحله تحلیل و بازگشت، سازمان از طریق تحلیل داده‌های مشتریان و نشانه‌های برگشتی درباره ارتباطات، قیمت‌ها، نگرش‌ها و پیش‌بینی عکس‌العمل مشتری فعالیت می‌نماید [۱۸ و ۱].

ب- ساختار سازمانی بخش CRM

سازمان‌هایی وجود دارند که تغییراتی در ساختار سازمانی خود برای در نظر داشتن اهمیت بخش CRM ایجاد کرده‌اند. اما واقعیت این است که اکثر سازمان‌ها دریافته‌اند نیاز به بهبود سازماندهی بخش CRM سازمان خود دارند. مدیریت ارتباط با مشتریان همیشه از طرف تعدادی پست‌ها و عملیات میان واحدی در سطوح مختلف سازمان حمایت می‌شود. مؤسسه بایست ساختاری متمرکز برای بخش CRM را حول فرایند ارتباطات کلیدی ایجاد نماید. با شناخت نیاز واقعی مشتری، زمان‌بندی عکس‌العمل‌ها و به‌کارگیری کانال‌های صحیح، افراد می‌توانند

می‌جویند، به این سؤال پژوهش می‌رسیم که بانک‌های ایرانی، چگونه ابزار رقابتی CRM را به کار می‌گیرند و یا به عبارتی بسیار روشن: مدیریت ارتباط با مشتریان در بانک‌های ملت، کشاورزی و پارسیان به چه شکل و با چه کیفیتی انجام می‌شود؟

۴- سؤال‌های پژوهش

به منظور پاسخ به مسأله تحقیق ۴ سؤال طراحی شده است: درک این که چطور مدیریت ارتباط با مشتری یک مقوله مهم برای صنعت بانکداری شده است و بانک‌ها از مهم‌ترین طرفداران CRM دانسته شده‌اند، نیازمند آن است که تلقی و درک آن‌ها نسبت به مفهوم CRM مورد شناسایی قرار گیرد. چنانچه سازمان‌ها داده‌های مشتریان را به دانش مشتری تبدیل نموده و سپس آن را برای ایجاد رابطه کارآمد به کار گیرند، موجب وفاداری مشتری خواهد شد [۹].

هدف سؤال اول این است که سه بانک مورد مطالعه، CRM را چگونه می‌بینند. به عبارتی: تعریف CRM و مزایای آن چگونه در بانک‌ها توصیف می‌شود؟

بانک‌ها دریافته‌اند مشتریان ارزش‌های اقتصادی متفاوتی برای آن‌ها دارند بنابراین فرایندهای خود را با سفارشات مشتریان سازگار می‌کنند. بیش از نیمی از شرکت‌های سرمایه‌گذار در CRM آن را به عنوان یک دغدغه می‌دانند و نسبت به آن نگرانی دارند. ویژگی عمده فرایند CRM یادگیری مستمر و ایجاد دانش مشتریان برای دستیابی به اهداف و سودآوری بالاتر در دوره بلند مدت است [۱۶]. بنابراین سؤال دوم این است: فرایند CRM در بانک‌ها چگونه توصیف می‌شود؟

فناوری CRM نقشی بحرانی در فعالیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی بهتر دارد. همچنین به عنوان یک ابزار قوی برای کمک به کارکنان روابط عمومی بانک و طراحی و ارائه محصولات هدف‌گذاری است. مدیران و بازاریاب‌ها می‌باید از پیشرفت‌های جدید فناوری و تأثیرات مهم آن‌ها آگاه باشند و بهتر آن است که توسعه فناوری سازمان به روز شود [۲۴ و ۲۱]. بدین ترتیب سؤال سوم این‌گونه طراحی می‌شود:

چگونه فناوری CRM در بانک‌ها توصیف می‌شود؟

سازماندهی و ساختار سازمان با در نظر داشتن مقوله CRM بسیار اهمیت دارد. در ارائه یک راه‌حل و یا به‌کارگیری یک فناوری جدید CRM، نقش‌های زیادی چون کارشناسان، تحلیل‌گران، مدیران و کارکنان فروش و خدمات درگیر می‌باشند. زیرا بیشتر ایده‌های جدید از کارکنان نشأت می‌گیرند. در نتیجه سؤال چهارم به شکل زیر است: ساختار سازمانی بخش CRM در بانک‌ها به چه شکل است؟

۵- فرضیه پژوهش

با توجه به مساله و سؤال‌های تحقیق دو فرضیه با مبنا قرار دادن رویکرد سوئیفت مطرح می‌شود:

است [۱۷]. رینولد^۸ کاربردهای مدیریت روابط با مشتریان را در اتوماسیون مراکز تماس، سیستم فروش و بازاریابی، تهیه مخازن داده، مدیریت ارتباط الکترونیک و مدیریت دانش بیان نموده است. مشتریان انتظار دارند فوراً با فردی که اطلاعات کامل در مورد آنان دارد صحبت کنند بنابراین یک وب سایت و یا سیستم مخابراتی برای ایجاد اطلاعات کامل نیاز آن‌ها را تأمین سازد، مورد انتظار است. ابزارهای CRM به راهنمایی مشتریان در کاربری وب سایت سازمان، جمع‌آوری اطلاعات درباره محصولات، به‌روزرسانی اطلاعات حساب خود و در صورت نیاز چک نمودن سفارشات خود با فشار یک کلید کمک زیادی می‌کند [۸].

سه سطح مدیریت ارتباط با مشتریان شناسایی شده‌اند [۳]. CRM عملیاتی که شامل مدیریت اتوماسیون فرایندهای مواجهه با مشتری و تعاملات مشتریان در بخش‌های بازاریابی، خدمات و فروش است.

CRM تحلیلی که شامل تحلیل، مدل‌سازی، ارزیابی و بهینه‌سازی منابع اطلاعاتی برای درک بهتر رفتار مشتری است و رابطه سودمندی بین کسب‌وکار و مشتریانش ایجاد خواهد کرد.

CRM مشارکتی که تعامل میان سازمان، مشتریان و مجراهای ارتباطی را ممکن می‌سازد، وسیله ارتباط مشتری با سازمان است و همکاری میان تأمین‌کنندگان، شرکا و مشتریان را عملی می‌سازد.

۳- مسأله پژوهش

در عصر اینترنت، زمانی که مشتری دسترسی به کالا و خدمات متنوع دارد، باقی ماندن بانک‌ها در این صنعت مشکل‌تر می‌شود. در این حالت زمانی که نیاز مشتریان به راحتی برآورده نشود و یا تراکشنات مالی پیچیده‌تر شوند، مطمئناً آن‌ها در جستجوی سطوح جدید خدمات خواهند بود و تنها مؤسساتی را انتخاب خواهند کرد که خدمات سطح بالاتر و با کیفیت بهتر نظیر خدمات سریع و کارآمد در نقاط تماس^۹، مراکز تماس^{۱۰}، خودپردازها^{۱۱}، سیستم‌های پاسخگو، اینترنت و شعبات بانک ارائه دهند [۶].

مجاری تحویل مجازی و قابلیت انتقال وجه با کلیک دکمه موس یا با ارسال یک پیام توسط تلفن همراه، مشتریان را راحت‌تر ساخته است تا دیگر در مکان فیزیکی شعبه حضور نداشته باشند. اما باید در نظر داشت تنها قابلیت‌های فنی نمی‌تواند خدمات مشتریان را تضمین نماید، بلکه تجزیه و تحلیل موقعیت کسب‌وکار و دانستن نیازهای واقعی مشتریان جهت اتوماسیون خدمات مهم هستند. لذا CRM یک فرصت است که بانک‌ها می‌توانند در جهت کسب مزیت رقابتی بالا در کسب‌وکار بهره گیرند. حال با روندی که بانک‌های خارجی کاربر CRM دائماً روی روابط با مشتریان سرمایه‌گذاری می‌نمایند و از استراتژی‌های مشتری محور بهره

8- Reynolds
9- Touch point
10- Contact center-call center
11- ATM

پاسخ‌ها تغییر نداشته‌اند. به منظور روایی مصاحبه‌ها، تأکید گردید تا جواب‌ها سلیس و صریح و مصاحبه به صورت غیررسمی باشد. برای سنجش روایی از آزمون همبستگی استفاده شد و ضریب روایی ۰/۷۴ به دست آمد که می‌تواند روایی پرسشنامه را اثبات کند.

۷- یافته‌های تجربی

در بخش چگونگی انتخاب نمونه، دلایل گزینش سه بانک ملت، کشاورزی و پارسیان تشریح گردید. در این بخش شرح کوتاهی از هر یک از آن‌ها بیان می‌گردد و سپس نتایج در قالب تعریف، نمودار و جداول نشان داده می‌شوند.

۱-۷ بانک ملت

این بانک به عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های دولتی، که در حال سیر مراحل واگذاری سهام به بخش خصوصی و ثبت در بازار بورس و اوراق بهادار است، با درک اهمیت مشتریان و نوع ارتباط با آن‌ها توانسته است با ارائه سرویس‌های متناسب و نوین مطابق با خواسته‌های مشتریان جایگاه مناسبی را در بین بانک‌های دولتی کسب کند. بانک ملت دارای ۱۹۰۷ شعبه است و از سوی نشریه بین‌المللی دبانکر^{۱۴} در رتبه‌بندی سال ۲۰۰۷ رتبه ۶۵۱ ام در بین ۱۰۰۰ بانک برتر جهان را به خود اختصاص داده است و همچنین در یک طبقه‌بندی داخلی ۱۷ امین شرکت از ۱۰۰ شرکت برتر کشور شناخته شده است. در سایت این بانک، www.bankmellat.ir اطلاعات و خدمات مناسبی گردآوری شده است. سامانه جاری الکترونیک، پیامک (همراه بانک) خدمات نوینی در زمینه بانکداری الکترونیک و صرفه‌جویی در زمان مشتریان بوده‌اند. همچنین وجود امنیت‌هایی از قبیل تأیید اینترنتی مبلغ چک بسیار مورد رضایت مشتریان قرار گرفته است.

دیدگاه بانک ملت در مورد CRM حفظ مشتریان فعلی با ارائه خدمات مطلوب‌تر و مناسب‌تر و جذب مشتریان جدید با افزایش خدمات نوین است که نمود آن را می‌توان در برگزاری کلاس‌های توجیهی کارکنان واحدهای صف (شعب)، تفاهم‌نامه‌های مابین بانک و سازمان‌هایی همچون حج و زیارت، دانشگاه آزاد اسلامی، وزارت بازرگانی و... ایجاد بانه‌ها و قسمت‌های خدمات ویژه^{۱۵} در محل برخی سازمان‌ها و مؤسسات کاری مشاهده نمود. در واقع از مصاحبه انجام شده می‌توان استنباط نمود این بانک فرایند CRM را به عنوان فرایندی مشتری محور و پشتیبان سیستم بازاریابی و فروش خود می‌داند.

بانک ملت فرایند CRM را جمع‌آوری اطلاعات حساب مشتریان، تجزیه و تحلیل آن و نهایتاً افزایش خدمت و پیشنهاد جدید می‌داند. با توجه به تعریف فرایند CRM توسط سوئیفت می‌توان برداشت نمود مرحله آگاهی و برنامه‌ریزی بازار را به خوبی درک کرده است اما در

فرضیه اول: تعریف و درک مفاهیم CRM و پایه‌ریزی فرایندها بر اساس آن، برای بانک‌های مورد مطالعه در یک سطح است. فرضیه دوم: از نظر ساختار سازمانی مرتبط با بخش CRM و همچنین فناوری CRM تفاوت مشهودی در بانک‌های مورد مطالعه وجود دارد. پس از مطالعه موردی هر یک از بانک‌های انتخاب شده، مقایسه میان این بانک‌ها انجام و پس از انطباق با رویکرد سوئیفت، فرضیات مطرح شده سنجیده خواهند شد.

۶- متدولوژی پژوهش

۶-۱ هدف و استراتژی پژوهش

با توجه به مسأله پژوهش، هدف از آن نیز واضح و ساختارمند است. این پژوهش بر اساس مدل سوئیفت با مطالعه موردی^{۱۲} سه بانک داخلی انتخاب شده است، قصد مقایسه و یافتن شباهت‌ها و تفاوت‌ها در خصوص مدیریت CRM را دارد. بنابراین پژوهش از نوع توصیفی-قیاسی است. در پایان، نتایج به دست آمده همراه پاسخ فرضیه‌ها و سؤال‌های تحقیق، نشان داده خواهند شد.

۶-۲ انتخاب نمونه و جمع‌آوری داده‌ها

انتخاب تکنیک نمونه‌برداری بسته به امکان‌پذیری جمع‌آوری داده‌ها برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش و هدف محقق، متفاوت است [۹]. در ابتدا سعی گردید که بانک‌های موردنظر هم از میان بانک‌های خصوصی و هم از میان بانک‌های دولتی انتخاب شوند تا نتایج به واقعیت نزدیک‌تر باشد. لیکن به دلیل دامنه پژوهش، تعیین تعداد بانک‌ها جهت بررسی با محدودیت مواجه شد. لذا سه بانک مورد مطالعه قرار گرفت. به دلیل اینکه بانک پارسیان در میان بانک‌های خصوصی و همچنین بانک‌های کشاورزی و ملت در بین بانک‌های دولتی جزو بانک‌های برتر در زمینه بانکداری الکترونیک می‌باشند و از طرف دیگر این بانک‌ها تطابق بیشتری با مدل سوئیفت (دارا بودن بخش مدیریت ارتباط با مشتریان و تعامل دو جانبه با مشتریان از نوع B2C^{۱۳}) دارند، این بانک‌ها جهت انجام بررسی انتخاب گردیدند.

در این پژوهش داده‌ها از دو طریق پرسشنامه و مصاحبه جمع‌آوری شده‌اند. اما به دلیل دامنه زمانی تحقیق و بر اساس جدول نمونه‌گیری مورگان، حجم نمونه موردنظر و از میان حدود ۵۰ مدیر ارشد و میانی عضو جامعه آماری، ۴۵ مورد انتخاب گردید که در هر بانک حدود ۵ مصاحبه انجام و ۱۰ پرسشنامه تکمیل شده است. جهت ایجاد روایی در آزمون نوع سؤال‌ها و زمان مراجعه، از قبل به مصاحبه‌شوندگان اعلام شد تا آمادگی کامل در مورد پاسخ‌ها داشته باشند و در صورت وجود هر گونه ابهامی در سؤال‌ها اطلاع بدهند. همچنین به برخی افراد بار دیگر پرسشنامه با ترتیب متفاوت سؤال‌ها توزیع شد که مشاهده گردید،

14- The Banker) ارگان بانکی مؤسسه تایمز مال -14

15- ارائه‌ی خدمات توسط شعبه بانک به کارکنان یک سازمان (مؤسسه) -15

12- Case study
13- Business to Customer

(ISO9001) شده است و توانسته است نظام مدیریت کیفیت را در سطح بانک توسعه و گسترش دهد.

بانک کشاورزی از بانک‌های پیشرو کشور در زمینه بانکداری اینترنتی است و سایت اینترنتی آن به نشانی www.agri-bank.com به عنوان نخستین اینترنت دو زبانه در سال ۱۳۷۷ در نظام بانکی کشور طراحی و پیاده‌سازی شده است و شامل امکاناتی چون چارت سازمانی، اطلاعات مدیران، عملکرد بانک، راهنمای شعب و تسهیلات موجود است. سامانه پیام بانک از سه قسمت ارتباط با مشتریان، خدمات اطلاع‌رسانی و ارتباط با مدیران تشکیل شده است. از تحقیقات انجام شده در این بانک برداشت می‌شود توان اصلی خود را برای توسعه و اتوماسیون فیزیکی در شعب، توسعه خدمات کارت و پایانه‌های فروش خود قرار داده است [۲۰].

دیدگاه بانک کشاورزی در مورد CRM جذب مشتری، ارائه‌ی خدمات موردنیاز و کسب وفاداری مشتری است. نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها بیانگر آن است که بانک کشاورزی CRM را فرایندی در جهت سیستم بازاریابی و فروش با در نظر داشتن مرکزیت مشتری می‌داند و در این زمینه نوآوری‌هایی همچون: سامانه ارتباطی و صندوق صوتی برای ارتباط مشتریان با مدیران بانک، طرح راهنمایان مطلع‌سازی مشتریان در شعب، نظارت بر امور شعب توسط مشتریان و صدور کارت‌های اعتباری را داشته است. فرایند CRM از دید مدیر بازاریابی بانک کشاورزی جمع‌آوری اطلاعات مشتریان از طریق شعب و کارشناسان شبکه (اینترنت) تحلیل اطلاعات و ارائه‌ی خدمات متناسب نیاز آنان است [۲۰].

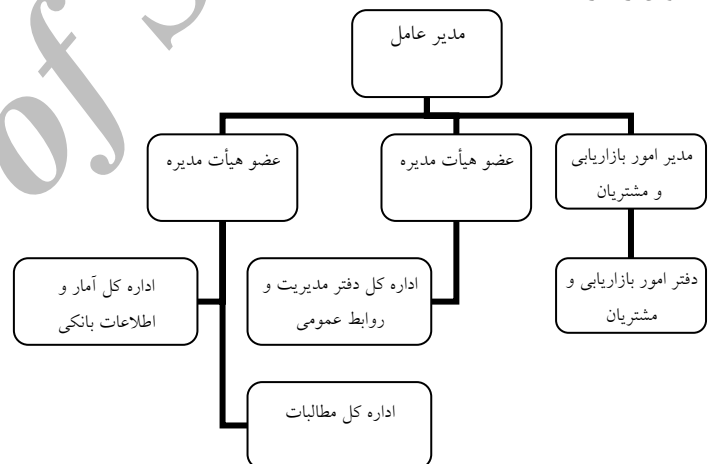
با توجه به تعریف سوئیفت از فرایند CRM، بانک کشاورزی مراحل آگاهی و کشف دانش و برنامه‌ریزی بازار و تعامل با مشتریان را داراست و درک خوبی نسبت به آنان پیدا کرده است. اما در حال تقویت مرحله تحلیل بازخورد است.

در زمینه فناوری CRM این بانک نیز همانند بانک ملت از تعداد دستگاه‌های خودپرداز و پوز فروشگاهی قابل توجه برخوردار است و سرویس‌های اینترنت بانک، همراه بانک و سامانه حساب‌های متمرکز عملیات بانکی را برای مشتریان تسهیل نموده‌اند. مرکز ارتباط بانک کشاورزی نیز شبانه‌روزی قابل برقراری ارتباط و کسب راهنمایی است ولی هنوز موفق به تهیه مخزن اطلاعات مشتریان نشده و بهره‌گیری از نرم‌افزار CRM در رأس مأموریت‌های بانک است [۲۰].

در ساختار سازمانی بانک کشاورزی ادارات بازاریابی، آمار و اطلاعات بانکی و روابط عمومی زیر نظر مدیر ارتباطات و تجهیز منابع فعالیت می‌کنند. با توجه به تعریف سوئیفت از ساختار بخش CRM مدیران روابط عمومی، آمار و اطلاعات بانکی و بازاریابی در قالب مدیران کانال‌های خدمات، بخشی و بازاریابی و خدمات می‌باشند [۲۰].

خصوص مراحل تعامل مشتری و تجزیه تحلیل بازخورد می‌تواند بهتر از استراتژی فعلی عمل نماید. در زمینه فناوری CRM پروژه تکمیل و نصب نرم‌افزار CRM در مراحل پایانی خود است. اما سهم این بانک از دستگاه‌های خودپرداز، پوز فروشگاهی، اتوبانک‌های موجود قابل توجه بوده و سرویس‌هایی چون اینترنت بانک و همراه بانک با قابلیت‌های بالا و ایمن خدمات این بانک را پوشش می‌دهند. مرکز ارتباط ملت^{۱۶} راهنمای شبانه‌روزی مشتریان و رفع مشکلات کارمندان است [۳ و ۲۲].

بخش ارتباط با مشتریان در ساختار سازمانی بانک ملت زیر نظر مدیر امور بازاریابی و مشتریان فعالیت دارد و از کارشناسان بررسی بازار و بازاریابی بهره می‌برد. در مقایسه با ساختار مطرح شده توسط سوئیفت مدیر بازاریابی و امور مشتریان زیر نظر عضو هیئت مدیره بوده و ادارات آمار و اطلاعات بانکی و بازاریابی زیر نظر این مدیر فعالیت دارند. مدیر روابط عمومی بانک در قالب همان مدیر کانال‌های خدمات و مدیر دفتر تحقیقات نیز در قالب مدیر استراتژیست فعالیت می‌نماید. کارشناسان اداره بازاریابی و مرکز تحقیقات نیز وظیفه تحلیل بازار و طراحی خدمات نوین را دارند [۲۲].



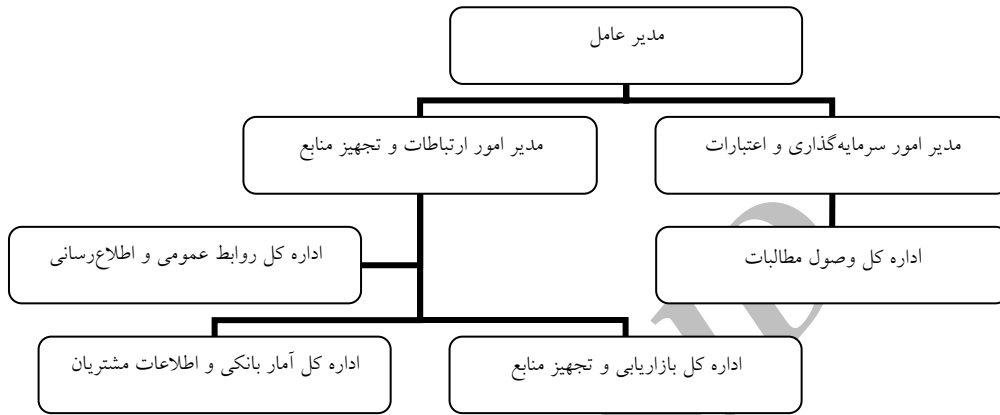
شکل (۳): جایگاه و ساختار بخش ارتباط با مشتریان در بانک ملت [۲۳]

۷-۲ بانک کشاورزی

بانک کشاورزی نیز از بانک‌های بزرگ دولتی است. این بانک در سال ۱۳۱۲ تأسیس گردید و همانند بانک ملت در تمام شهرهای کشور دارای پراکندگی شعب است. بانک کشاورزی از سوی نشریه بین‌المللی دبانکر در رتبه‌بندی سال ۲۰۰۶ میلادی بر اساس شاخص‌هایی چون: بازده سرمایه و دارایی، سودآوری، نسبت هزینه‌ها به درآمد، نسبت سود به متوسط سرمایه و... به عنوان بانک برتر در نظام بانکی کشور و در سال ۲۰۰۷ رتبه ۵۹۲ ام از ۱۰۰۰ بانک برتر جهان به این بانک اختصاص یافته است و همچنین در یک رتبه‌بندی داخلی جزو ۱۰ شرکت برتر کشور محسوب شده است. این بانک موفق به دریافت گواهینامه استاندارد کیفیت

کمتری نسبت به دو بانک دیگر، سازمانی چابک به شمار می‌رود که تغییرات و استراتژی‌های جدید در آن سریع‌تر و با مقاومت کمتر به وقوع می‌پیوندد.

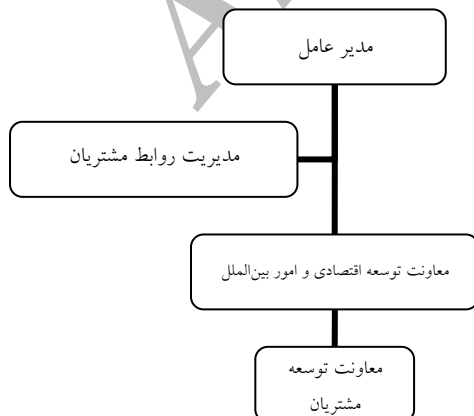
بانک پارسیان به عنوان بزرگترین بانک خصوصی کشور، در سال ۸۰ شروع به فعالیت نمود و به دلیل داشتن شعب (۱۷۲ شعبه) و پرسنل



شکل (۴): جایگاه و ساختار بخش ارتباط با مشتریان در بانک کشاورزی [۲۲]

بوده است. در زمینه فناوری CRM این بانک مجهز به نرم‌افزار CRM بوده که اطلاعات حساب‌های مشتریان و عملیات آن‌ها را نگهداری و طبقه‌بندی می‌نمایند و گزارش‌های مختلف از آن تهیه می‌شود. همچنین کارشناسانی به عنوان نمایندگان تجارت الکترونیک پارسیان در شعب این بانک خدماتی را ارائه می‌دهند. سیستم پاسخگو در ۴ شعبه این بانک فعال است. این بانک دستگاه‌های خودپرداز و پوز فروشگاهی را در مکان‌ها و فروشگاه‌های بزرگ نصب کرده است و سرویس‌های اینترنت بانک و همراه بانک عملیات بانکی را برای مشتریان تسهیل نموده‌اند. بانک پارسیان همانند دو بانک دیگر دارای مرکز ارتباط الکترونیک است [۲۳]. بخش‌های مدیریت روابط مشتریان و مدیریت توسعه مشتریان در ساختار سازمانی این بانک مستقیماً زیر نظر مدیر عامل فعالیت دارند.

فناوری CRM



شکل (۵): جایگاه و ساختار بخش ارتباط با مشتریان در بانک پارسیان [۲۳]

بانک پارسیان از سوی نشریه بین‌المللی دبانکر در رتبه‌بندی سال ۲۰۰۷ میلادی رتبه ۵۷۶ ام در بین ۱۰۰۰ بانک برتر جهان و اولین بانک خصوصی کشور را به خود اختصاص داده است و همچنین در طبقه‌بندی بانکداری اسلامی نیز، جزو ۲۵ بانک برتر بوده است [۲۳]. در رابطه با جایگاه بانک پارسیان در بین بانک‌های خصوصی در حال حاضر حدود ۱۵٪ از سهم کمک مالی جامعه در اختیار بانک‌های خصوصی است که حدود ۸٪ آن متعلق به بانک پارسیان است و از نظر اتوماسیون شعب پیشرفته‌ترین بانک کشور است. بانک پارسیان بیشترین ساعت ارائه خدمات بانکی در طی روز را دارد و جهت ارائه خدمات بیشتر، تفاهم‌نامه‌هایی با تعدادی از مؤسسات امضا کرده است. صدور کارت اعتباری ارزی و امکان دستور برداشت مستمر از خدمات آتی این بانک محسوب خواهند شد که در دست مطالعه می‌باشند. عمده خدمات بانک، اطلاع‌رسانی حوزه شعب و شرکت‌ها در سایت اینترنتی www.persian-bank.com قابل مشاهده است [۲۳].

دیدگاه بانک پارسیان در مورد CRM ارائه خدمت درست به مشتری و در زمان درست است. نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها بیانگر آن است که بانک پارسیان CRM را سیستم بازاریابی و فروش و مشتری‌محور دانسته و درصدد توسعه تعاملات بیشتر از آن طریق است.

فرایند CRM از دید مدیر بازاریابی بانک پارسیان جمع‌آوری اطلاعات مشتریان، تهیه بانک اطلاعاتی قوی بر حسب نوع ارتباط مشتری و ارائه خدمات متناسب است. با توجه به تعریف سوئیفت از فرایند CRM این بانک مراحل آگاهی و کشف دانش، برنامه‌ریزی بازار، تعامل با مشتریان و تحلیل بازخورد را درک نموده است و در این زمینه موفق هم

جدول (۲): مقایسه سه بانک مورد مطالعه در مورد فرایند CRM

شاخص / بانک	تحلیل بازخورد	تعامل با مشتری	برنامه‌ریزی بازار	آگاهی و کشف دانش
ملت	ضعیف	متوسط	✓	✓
کشاورزی	ضعیف	متوسط	✓	✓
پارسیان	خوب	خوب	✓	✓

فرایند CRM

یافته‌های فوق نشان می‌دهد هر سه بانک چرخه فرایند CRM تعریف شده توسط سوئیفت را با کمی تفاوت طی می‌کنند اما در مراحل تعامل مشتری و تحلیل بازخورد می‌بایست تلاش بیشتر و استراتژی‌های بهتری را اتخاذ کنند.

یافته‌های بالا نشان می‌دهد به جز نرم‌افزار CRM که در حال حاضر تنها در بانک پارسیان راه‌اندازی شده است، هر سه بانک در زمینه فناوری CRM به طور مشابه می‌باشند.

جدول (۳): مقایسه سه بانک مورد مطالعه در مورد تکنولوژی CRM

شاخص / بانک	پاسخگویی در شعب	ATM & POS	اینترنت بانک	تلفن بانک	همراه بانک	وب سایت	مرکز ارتباط	نرم‌افزار CRM
ملت	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
کشاورزی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
پارسیان	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ساختار سازمانی بخش CRM

جدول (۴): مقایسه سه بانک مورد مطالعه در مورد ساختار سازمانی CRM

شاخص / بانک	مدیر بخشی	مدیر استراتژیست	مدیر کانال‌های ارتباطی	مدیر بازاریابی
ملت	مدیران بازاریابی مناطق	مدیر دفتر تحقیقات	مدیر روابط عمومی	✓
کشاورزی	مدیران بازاریابی مناطق	مدیر اطلاعات بانکی	مدیر روابط عمومی	✓
پارسیان	مدیران بازاریابی مناطق	مدیر توسعه مشتریان	مدیر روابط عمومی	✓

(همچون روابط عمومی و آمار و اطلاعات بانکی) نیز سهم به‌سزایی در پیشبرد و موفقیت فرایند ارتباط با مشتریان دارند.

مقایسه جامع سه بانک

با توجه به اینکه مدل مطرح شده توسط سوئیفت مبنای تحلیل‌ها و مقایسه‌ها قرار داده شد، بنابراین در مقایسه کلی سه بانک در مورد چهار معیار کلیدی CRM، اعداد ۱ تا ۳ بر حسب میزان تطابق با مدل سوئیفت (۱: تطابق ندارد، ۲: تا حدودی تطابق دارد، ۳: تطابق زیاد) در جدول ذیل گنجانده شده‌اند.

با توجه به تعریف، فرایند و ساختار سازمانی مطرح شده بخش CRM توسط سوئیفت و نیز از نظر فناوری CRM مقایسه‌ای بین سه بانک انجام شده است که نتایج ذیل را در پی داشته است.

جدول (۱): مقایسه سه بانک مورد مطالعه در مورد تعریف CRM

شاخص / بانک	سیستم بازاریابی و فروش	سیستم مشتری محور	گسترش تعاملات با مشتریان
ملت	✓	✓	✓
کشاورزی	✓	✓	✓
پارسیان	✓	✓	✓

تعریف CRM

یافته‌های فوق نشان می‌دهد هر سه بانک با توجه به مزایایی چون کاهش هزینه تراکنشات، سودآوری بیشتر، موقعیت مناسب در بازار، سودآوری مشتری، رضایت مشتری و وفاداری مشتری CRM را به عنوان سیستم بازاریابی و فروش، مشتری محور و در جهت گسترش روابط می‌دانند.

۸- مقایسه موردی و پاسخ به سه سؤال تحقیق

با توجه به ساختار مطرح شده توسط سوئیفت، معاونت توسعه اقتصادی و امور بین‌الملل در نقش مدیریت بخشی و کانال‌های خدمت‌رسانی، مدیر توسعه مشتریان می‌تواند در قالب مدیر استراتژیست و مدیر روابط با مشتریان در قالب مدیر بازاریابی فعالیت داشته باشند [۲۳].

یافته‌های بالا نشان می‌دهد با توجه به تعریف سوئیفت از ساختار بخش CRM هر چند هر سه بانک مورد مطالعه بخش ارتباط با مشتریان را در نمودار سازمانی خود دارا می‌باشند اما در هیچ‌یک از بانک‌ها نمی‌توان تمام مسؤلان ذکر شده را تنها در این بخش دید، بلکه مدیران ادارات دیگر

۱۱- منابع و مأخذ

- [۱] اسلامی، زهرا. متین‌نفس، فرهاد. طراحی الگوی ساختار مناسب برای استقرار مدیریت روابط مشتریان در بانک‌ها. ماهنامه تازه‌های اقتصاد، ۳۰-۲۵.
- [۲] الهی، شعبان. حیدری، بهمن. مدیریت ارتباط با مشتری، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ دوم، ۱۰-۴۵، ۱۳۸۴.
- [۳] گروه نشریه. مدیریت روابط با مشتریان، بانک ملت، ماهنامه پرتو، ش ۱۷، ۱۳-۲۱، ۱۳۸۵.

- [4] Bose, R. (2002). Customer Relationship Management by components for IT success. *Industrial Management and Data systems*, 31-42.
- [5] Constantinos, J., & Christos, S. (2003). *CRM and Customer centric knowledge Management*, an empirical research, 61-67.
- [6] Foehn, P. (2004). Client Valuation In Private Banking, 3, 51-63.
- [7] Gilbert, C. D., & Karen, C. C. (2003). *Relationship Marketing Practice in relation to different bank ownership: A study of banks in Hong Kong*, 4-11.
- [8] Greenberg, P. (2003). CRM Magazine, reality Check column *Marketing CRM whole Brained*, 21-28.
- [9] Ijaz, D. R. (2005). *How Banks Manage CRM, Ab2b perspective*, master's thesis, lulea university of technology, 1-40.
- [10] Injazz, J., & Popovich, K. (2003). *Understandin Customer Relationship Management process & purpose & technology*, 21-34.
- [11] Khira, K. (2006). CRM Case Study: The Analytics the Power CRM at Royal Bank. Tower Group, Needham, 1-12.
- [12] Lindgreen, A., & Antivco, M. (2005). Customer Relationship Management: The Case of European Bank. *Emerald journal*, 135-144.
- [13] Oliver, R. L. (1999). Whence Customer loyalty? *Journal of Management*, 36-43.
- [14] Sherif, k. (2002). *Assessing the Introduction of Electronic banking in Egypt Using the Technology Acceptance Model*, 112-117.
- [15] Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, 6-54.
- [16] Tuuy Uyen, H. N. (1998). *Strategies for Successful CRM implementation*, 33-51.
- [17] Zikmund, G. W. (1994). *Exploring Marketing Research*, 3, 24-61.
- [18] Zineldin, M. (2005). Research and concept, quality, *Customer Relationship Management As Competitive Strategy in The Swedish Banking Industry*, 1-12.
- [19] [Http://www.agri-bank.com](http://www.agri-bank.com). [Homepage]
- [20] [Http://www.bankingmanagement.blogfa.com/](http://www.bankingmanagement.blogfa.com/) مدیریت بانکداری
- [21] [Http://www.bankmellat.ir](http://www.bankmellat.ir). [Homepage]
- [22] [Http://www.persian-bank.com](http://www.persian-bank.com). [Homepage]
- [23] [Http://www.thehindubusiness.com/CRM in Banks](http://www.thehindubusiness.com/CRM in Banks).

جدول (۵): مقایسه کلی سه بانک، با توجه به مدل سوئیفت، در مورد CRM

شاخص / بانک	تعریف CRM	فرایند CRM	فناوری CRM	ساختار سازمانی بخش CRM
ملت	۳	۲	۲	۲
کشاورزی	۳	۲	۲	۲
پارسیان	۳	۳	۳	۲

۹- نتیجه گیری

در پاسخ به فرضیه اول پژوهش، نتایج نشان می‌دهد هر سه بانک مورد مطالعه (ملت، کشاورزی و پارسیان) اهمیت CRM را به خوبی دریافته‌اند، تعریف یکسانی در خصوص آن دارند، فرایندهای خود را بر آن متمرکز نموده‌اند و بخش مرتبط با بازاریابی و امور مشتریان و مدیران مؤثر بخش CRM، مطرح شده توسط سوئیفت، در هر سه بانک وجود دارد. با توجه به فرضیه دوم پژوهش، بخش بازاریابی و امور مشتریان در ساختار سازمانی بانک‌های مورد مطالعه با عنوان و پیکربندی تا حدودی متفاوت از دو بانک دیگر وجود دارد. همچنین این بانک‌ها با طبقه‌بندی مشتریان خود (به سه گروه مشتریان آهنی، طلایی و پلاتینیومی) خدمات متناسب و تعیین شده را به هر گروه از مشتریان ارائه می‌دهند. در زمینه فناوری CRM، بانک پارسیان به دلیل چابکی و بسته نرم‌افزاری CRM، دارای فناوری به نسبت پیشرفته‌تر در زمینه مدیریت ارتباط با مشتریان است.

۱۰- پیشنهاد های پژوهش

۱- با توجه به اینکه بانک‌های معتبر خارجی همچون: رویال بانک^{۱۷}، اچ اس بی^{۱۸} و دویچه بانک^{۱۹}، موفق‌ترین بانک‌ها در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان بوده‌اند و توانسته‌اند با درک کامل مدیریت ارتباط با مشتریان، فرایندهای خدمات و بازاریابی خود را با محوریت مشتری ایجاد نمایند، کارشناسان بانک‌های ایرانی می‌توانند با حضور در بانک‌های مذکور و بازدید بخش ارتباط با مشتریان و شعب آن‌ها از نزدیک، درخواست برگزاری دوره‌های آموزشی توسط مدیران بازاریابی بانک‌های فوق را داشته باشند.

۲- نصب و راه‌اندازی نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتریان در شعب می‌تواند نقش بسیار مؤثر در جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های موردنیاز از مشتریان داشته باشد، بنابراین بانک‌های ملت و کشاورزی بایست با مشاوره با شرکت‌های طراح این نرم‌افزار نسبت به نصب آن در شعب اقدام نمایند.

17- Royal Banker
18- HSB Bank
19- Douche Bank