



## مدیریت ارتباط با مشتری در نظام بانکی

مسعود مهربابی

کارشناس روابط عمومی بانک رفاه

[msmehrabi@yahoo.com](mailto:msmehrabi@yahoo.com)

### چکیده:

در عصر رقابتی کنونی درحوزه فعالیت های انسانی- اجتماعی، به ویژه فعالیت های اقتصادی، آشنایی با مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری و برخورداری از دانش بازاریابی نوین برای مدیران واحدهای اقتصادی امری حیاتی و ضروری است. یکی از مهمترین حوزه های فعالیت بشری حوزه مالی است که بانک ها، موسسات مالی و اعتباری و نیز شرکت های تامین سرمایه به عنوان فعالان بازارهای پولی و مالی وظایف خطیری را برعهده دارند. وظیفه تامین سرمایه، نقل و انتقال وجوه، تسریع در روند و فرآیند انجام معاملات در سطوح خرد و کلان و در نهایت کمک به رشد و توسعه اقتصادی جوامع انسانی از جمله وظایف نهادهای مالی است. ارتباط با مشتریان در بازاریابی کنونی برای تبدیل مشتریان گذری به مشتریان وفادار امری ضروری است. به ویژه این امر برای نهادهای مالی- خدماتی نظیر بانک ها حساس تر است. این نهاد ها برای ماندن در گردونه رقابت ناچار به حفظ مشتریان و برقراری ارتباط مدیریت شده با آنها هستند. مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) به همه فرآیندها و فناوری هایی گفته می شود که در شرکت ها و سازمان ها برای شناسایی، ترغیب، گسترش، حفظ و ارائه خدمت به مشتریان به کار می رود. CRM در واقع با حفظ مشتریان سودآور فعلی و جذب مشتریان بالقوه موجب افزایش و ثبات در فروش و سود شرکت ها در بلند مدت می شود. بانک ها با استفاده از CRM می توانند چرخه فروش را کوتاهتر و وفاداری مشتری به ایجاد روابط نزدیکتر و درآمد را افزایش دهند. سیستم مدیریت روابط با مشتری می تواند کمک کند تا مشتریان موجود حفظ شوند و مشتریان جدیدی جذب شوند. بانک ها برخی روش هایی را شامل مدیریت ارتباط با مشتری، تحلیل ارزش مشتری، استراتژی سازمانی و ساز و کارهای خدماتی که کارایی ارتباطات مشتری را بهبود می دهد به کار می برند. مدیریت ارتباط با مشتری استراتژی ای برای کسب مشتریان جدید و نگه داشتن آنها است. مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی شامل تمام فعالیت های مرتبط با مشتریان به صورت بی واسطه توسط سازمان ها و شرکت ها است.

واژگان کلیدی: "مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)"، "بانک"، "وفاداری مشتری"، "ارزش مشتری"، "استراتژی سازمانی"



## مقدمه

نقش بازاریابی در موفقیت کسب و کارها در عصر رقابتی امروز امری بدیهی است، در عصر حاضر که از آن به عنوان عصر اطلاعات و ارتباطات نامبرده می‌شود هیچ فعالیت اقتصادی بدون داشتن چشم انداز روشن و استراتژی مشخص موفق نخواهد شد. هم اکنون دنیای کسب و کار به محیطی پویا و رقابتی تر تبدیل شده است. سازمان های مختلف نیز با چالش گسترش سهم بازار خود و پیدا کردن راه های جدید برای جذب، به دست آوردن، حمایت و حفظ مشتریان جهت افزایش درآمد مواجه هستند. علاوه بر این، سازمان ها به دنبال افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه سربار و افزایش ارزش سهام خود هستند. مدیریت ارتباط با مشتری یا CRM، یک ابزار ارزشمند برای کمک به این تلاش ها است.

وجود فناوری اطلاعات و ارتباطات و پیشرفت سریع و لحظه ای در حوزه تکنولوژی تمامی ابعاد زندگی بشر را تحت تاثیر قرار داده است. سازمان های دانش بنیان، کارکنان دانشی، مشتریان آگاه، رقبای هوشیار، تنوع تولید، مصرف گرایی، پیچیدگی رفتار خریدار و فروشنده برخی از نمادهای تحول در حوزه کسب و کار است. این نمادها عرصه را بر فعالان بازار تنگ کرده و آنها را بر سر دوراهی موفقیت یا شکست قرار داده است. وجود برنامه و استراتژی مدون لازمه موفقیت و ماندن در صحنه رقابت و نبود هر یک از آنها به منزله حذف از صحنه و نابودی و شکست است.

در چند سال گذشته به دلیل مشکلات مختلف اقتصادی، اجتماعی و دولتی بودن نظام بانکی و مهمتر از همه فزونی میزان تقاضا بر عرضه، همواره بانک های کشور مشتری مداری و ارکان آن را مورد بی توجهی قرار داده اند و نتوانسته اند به نحو مطلوبی از بازاریابی نوین استفاده کنند. مردم به علت عدم توجه و بها ندادن به نیازها و خواسته هایشان و ارائه خدمات یکسان و مشابه توسط تمامی شعب بانک های کشور هیچگونه انگیزه ای برای مراجعه به شعب بانک ها نداشته اند.

با توجه به تغییرات محیطی، بانک ها باید پیشاپیش به تجهیز خود، شناسایی نیاز ها، توقعات مشتریان و همچنین توجه به وضعیت بازار اهمیت قایل شوند، زیرا هربانکی بتواند زودتر از رقبای این نیازها را شناسایی و برآورد کند در میدان رقابت پیروز خواهد بود. ایجاد و حفظ وفاداری مشتریان عنصر اصلی و کلیدی در کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ها است. تنگنای رقابت در دنیای کسب و کار نوین جایگاه بی بدیل بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری را در صنعت بانکداری به شکلی ملموس نمایان کرده است. به موازات پیشرفت های صورت گرفته در عرصه های تولید و تجارت، بازاریابی و ارتباط با مشتری نیز دستخوش دگرگونی شگرف شده است، بازاریابی و ارتباط با مشتریان از حالت سنتی خارج شده و وارد مرحله مدرن و فرامدرن شده است؛ امروز واژه هایی مانند بازاریابی تک به تک، بازاریابی رابطه مند، مدیریت ارتباط با مشتریان، داده کاوی، آینده پژوهی، بازاریابی مستقیم و مانند اینها به وفور در ادبیات بازاریابی بانکی به چشم می‌خورند و بدون تعمق در آنها، هرگونه فعالیت بازاریابی به بی راهه خواهد رفت.

گام نهادن به اقتصاد خدماتی و از میان رفتن مرزهای جغرافیایی برای کسب و کار و به تبع آن شدت یافتن رقابت باعث شده تا مشتری به عنوان رکن اساسی و محور اصلی فعالیت های بانک ها مطرح شود. بانک ها به این مهم دست یافته اند که حفظ مشتریان فعلی ارزان تر از جذب مشتریان جدید است و بهترین راه حفظ مشتریان، کسب رضایت آنان است. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که رضایت مشتریان می‌تواند منجر به نام تجاری معتبر و در نتیجه سودآوری موسسه 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 تا کنون سیر تکاملی داشته است. هدف این مقاله بررسی نقش مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در سیستم بانکی



است. برای دستیابی به این هدف، ابتدا به مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری و سپس اهمیت و مزایای مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌ها و اجرای اهداف آن پرداخته می‌شود و در نهایت موانعی که ممکن است سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در پیش داشته باشد اشاره خواهد شد.

### تاریخچه CRM

اصطلاح CRM با مفهوم امروزی آن از ۱۹۹۰ پدید آمد و در قالب یک راهبرد کسب و کار به منظور انتخاب و مدیریت ارزشمندترین ارتباطات با مشتریان تدوین شد. CRM نیاز یک فلسفه مشتری محور و فرهنگ پشتیبانی از فرآیندهای موثر بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش در سازمان است. فرهنگ مشتری محور بر مفهومی ساده از ارتباطات یک به یک بین مشتریان و فروشندگان استوار است. این نگرش، به هر مشتری به چشم یک فرد با خواسته‌ها، خریدها و نیازهای مربوط به خود نگاه می‌کند. با بهره‌گیری از CRM، ارتباط مشتریان با شرکت و نیازمندی‌های آنها مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. CRM در واقع فرآیندی است برای گردآوری و یکپارچه‌سازی اطلاعات به منظور بهره‌برداری موثر و هدفدار از آن‌ها. این اطلاعات می‌تواند در رابطه با مشتریان، فروش، بازاریابی موثر، حساسیت و نیازهای بازار باشد.

### تعاریف مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

واژه CRM مخفف (Customer Relationship Management) یا سیستم مدیریت ارتباط با مشتری است. درحقیقت این سیستم راهبردی است برای جمع‌آوری نیازها و رفتارهای تجاری مشتریان تا به ایجاد روابطی قوی تر با آنها منجر شود. درنهایت رابطه قوی با مشتریان مهمترین رمز موفقیت هر کسب و کار است.

CRM از سه بخش اصلی تشکیل شده است: مشتری (Customer)، روابط (Relationship) و مدیریت (Management). منظور از مشتری؛ مصرف‌کننده نهایی است که در روابط ارزش‌آفرین، نقش حمایت‌کننده را دارا است. منظور از روابط؛ ایجاد مشتریان وفادارتر و سودمندتر از طریق ارتباطی یادگیرنده است و مدیریت عبارت است از خلاقیت و هدایت یک فرآیند کسب و کار مشتری‌مدار و قرار دادن مشتری در مرکز فرایندها و تجارب سازمان. امروز در سازمان‌ها به مدیریت ارتباط با مشتری، اهمیتی استراتژیک داده شده است. در شرایط دشوار رقابت، ارتباط به‌هنگام و سازمان‌یافته با مشتریان، مناسب‌ترین راه افزایش رضایت مشتری، افزایش فروش و در عین حال کاهش هزینه‌هاست. با توجه به این مسائل، مدیریت ارتباط با مشتریان در سازمان‌ها، نوعی استراتژی تجاری به‌شمار می‌رود.

تاکنون تعاریف زیادی از مدیریت ارتباط با مشتریان ارائه شده است که در اینجا به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

\* CRM بازاریابی مبتنی بر داده است (Kunter & Cripps 1997).

\* CRM به معنی خلق، توسعه و تقویت روابط فردی با مشتریان به منظور بیشینه کردن کل ارزش دوره حیات آنها است. (Payne 2000).

\* CRM یک استراتژی جامع و فرآیندکسب، حفظ و همکاری با مشتریان منتخب، به منظور ایجاد ارزش برتر برای سازمان و مشتری است (Parvatiyar & Sheth 2001).

\* CRM کاربرد بازاریابی یک به یک و رابطه با مشتری است بر این مبنا که مشتری چه می‌گوید و ما از او چه می‌دانیم (Peppers, Roggers & Dorf 1999).

\* CRM تلاشی است در جهت برقراری یک پل استراتژیک بین فن‌آوری اطلاعات و استراتژی‌های بازاریابی که به ایجاد رابطه‌ای سودبخش و درازمدت بین مشتری و سازمان می‌انجامد (Glazzer 1997).



### فلسفه وجودی (CRM)

وظیفه اصلی (CRM) فراهم کردن بستری است که مشتریان بتوانند به ساده ترین روش دلخواه و بدون محدودیت زمانی و مکانی با سازمان ارتباط برقرار کنند. در این بستر مشتری احساس می کند یگانه مشتری سازمان است و نیازهای او به خوبی شناخته شده است و در سریع ترین زمان و مطلوبترین شیوه ارتباطی مرتفع می شوند. سیستم مدیریت ارتباط با مشتری سعی دارد با بالابردن سطح رضایت مشتری به افزایش سود آوری سازمان در بلندمدت دست یابد. فلسفه وجودی (CRM) ایجاب می کند تا ضمن تمرکز بر ارتباط نزدیک و عمیق با مشتریان، مشتریان سودآور شناسایی و جذب شوند و سپس مطابق روالی مدون به حفظ آنان اهتمام ورزیده شود. سیستم مدیریت ارتباط با مشتری از سه واژه کلیدی مدیریت، ارتباط و مشتری تشکیل شده است که هر کدام از آنها بانگرش (CRM) قابل شرح و مرتبط با دیگری است:

#### مدیریت :

مدیریت علم و هنر به کارگیری و فعال سازی تمامی امکانات سازمانی به منظور جذب، حفظ و پرورش مشتریان است که برای تحقق این مهم باید چهار وظیفه اساسی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و کنترل به خوبی عملیاتی شوند تا از طریق ایجاد فرآیندهای کسب و کار در سازمان، مشتری در کانون توجهات قرار گیرد. در واقع همه ساز و کارهای عملیاتی سازمان حول محور مشتری و مدیریت مطلوب انتظارات او در تکاپو هستند.

#### ارتباط:

ایجاد فرآیندها و کانال های ارتباطی میان سازمان و مشتری به منظور حفظ، انسجام، تقویت و تداوم ارتباط به صورت برد-برد که طرفین ارتباط خواستار ادامه روابط باشند. به طور کلی ارتباط بر دو نوع است: ارتباط کلامی و ارتباط غیرکلامی، که ارتباط مورد نظر سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان، ارتباط غیرکلامی مبتنی بر ابزار فناوری اطلاعات و ارتباطات، به ویژه اینترنت است.

#### مشتری :

در فرهنگ نامه کسب و کار، مشتری به کسی اطلاق می شود که تضمین کننده بقا، سودآوری و رشد سازمان است و محصولات (کالاها و خدمات) و تمامی امکانات سازمانی به منظور خدمت رسانی به او تنظیم می شود. مشتریان به دو صورت قابل تفکیک و تعریف است :

الف) مشتریان درونی ب) مشتریان بیرونی





## مفاهیم پایه ای در (CRM)

### چرخه عمر مشتری:

در سازمان ها برای هر مشتری چرخه عمر قابل تعریف است که شامل تمامی مراحل شناسایی، جذب، ایجاد رابطه و حفظ مشتری در طول مدت زمان ارتباط وی با سازمان است از دید یک شرکت چرخه عمر یک مشتری تعدادی از مبادلات و تعاملات فیما بین شرکت و مشتری در کل یک دوره زمانی است که مشتری در رابطه با شرکت باقی می ماند.

بر اساس چرخه عمر مشتری، سازمان ها چهار گروه اصلی برای مشتریان در نظمی گیرند که عبارتند از:

### الف) مشتریان بالقوه (Potential customers):

این گروه شامل افرادی می شود که در بازار هدف سازمان قرار دارند اما هنوز تبدیل به مشتری نشده اند، برای یک بانک تمامی افراد یک جامعه مشتری بالقوه هستند. همه انسان ها از بدو تولد تا زمان مرگ نیازمند استفاده از خدمات بانکی هستند، پس بازار خدمات بانکی یکی از گسترده ترین بازارهای کسب و کار است که می توان از طریق بازار شناسی دقیق، بخش بندی بازار و تعیین بازارهای هدف، اهداف مورد نظر را محقق کرد. به طور مثال بانکداری کودک و نوجوان، بانکداری زنان خانه دار، بانکداری بزرگسالان، بانکداری دانش آموزان و دانشجویان، بانکداری جوامع پزشکی، مهندسی، کارگری و کشاورزی و... می توانند نمونه هایی از بخش بندی بازار باشند و هر یک از گروه های مذکور مشتریان بالقوه سیستم بانکی هستند (رکن بازارشناسی).

### ب) مشتریان علاقمند (Customers interested):

در طی روند بازاریابی بر روی مشتریان بالقوه، آن تعدادی که در اثر انجام مذاکرات و معرفی بهینه محصول نظرشان به استفاده از خدمات سازمان متمایل باشد، مشتریان علاقمند نام دارند، تمایز در ارائه خدمات بانکی می تواند مشتریان بالقوه را تبدیل به مشتریان علاقمند کند (رکن بازاریابی).

### ج) مشتریان بالفعل (Active Customer):

این گروه همان مشتریان فعلی هستند که پس از شکل گیری علاقمندی به استفاده از خدمات سازمان، در حال حاضر از خدمات سازمان بهره می برند که باید در یک واحد بانکی برای حفظ آنان و تداوم انجام معامله تلاش زیادی به عمل آید (رکن بازاریابی - استراتژی مدیریت با مشتری CRM).

### د) مشتریان سابق (Former Customer):

این گروه به دلیل بدحسابی ها و زیان های مالی که به سازمان وارد کرده اند از لیست مشتریان حذف شده و یا در لیست سیاه سازمان قرار گرفته اند (مدیریت خاتمه).

از دید یک شرکت، چرخه عمر یک مشتری یک تعداد از مبادلات بین شرکت و مشتری در کل یک دوره زمانی است که مشتری در رابطه با شرکت باقی می ماند. چرخه عمر مشتری در کسب و کارهای مختلف با هم متفاوت است و بسته به نوع کسب و کار، مشتریان و نوع رابطه می تواند بلند یا کوتاه مدت باشد. سه مرحله اصلی در رابطه با مشتری را وجود دارد. در مرحله اول شرکت برای جذب مشتری تلاش می کند (تولد)، مرحله دوم سعی می شود با اعتبارسنجی رابطه بین طرفین تقویت و توسعه داده



شود (مرحله رشد)، مرحله سوم که نگهداری نام دارد زمانی است که شرکت سعی می کند با نگهداری مشتری تا حد ممکن از مشتری سود کسب کند (بلوغ) و بالاخره این امکان وجود دارد که رابطه به مشتری دچار فرسودگی شده و حتی در نهایت قطع شود (افول).

### ارزش دوره حیات مشتری یا ارزش بلندمدت مشتری (CLV)

تجزیه و تحلیل ارزش مشتریان یکی از ضروریات روند بازاریابی CRM است. در واقع ارزش بلندمدت مشتری، براساس سودی که مشتری در طول زمان برای سازمان ایجاد می کند تعیین می شود (Hoekstra, 1999).

(CLV) بر ارتباط بلندمدت مشتری تاکید دارد و بیان می کند که سازمان نباید برای مشتری بیشتر از سودی که برایش فراهم می آورد، هزینه کند (Schmitt, 2000).

از دیدگاهی دیگر (CRM) همه منافع را که مشتری در چرخه عمر خود برای سازمان ایجاد می کند را اندازه گیری می کند (Doyele 2000, Dar/Fahey 1988).

به طور کلی یک مفهوم بنیادین در مدیریت روابط با مشتری ارزش حیات مشتریان است. ایده اولیه این مساله آن است که مشتریان را باید بر مبنای سودآوری آنها برای شرکت در کل زمانی که خرید انجام می دهند مورد قضاوت قرار داد. کلمه دوره حیات اشاره به کل زمانی دارد که مشتریان از سازمان خرید می کنند. سودآوری معمولاً بر اساس ارزش خالص محاسبه می شود، یعنی با کسر هزینه های جذب و حفظ مشتری از عایدات ناشی از یک مشتری. هزینه های ثابت لحاظ نمی شود زیرا در صورت بود و نبود مشتری این هزینه ها وجود خواهند داشت. ارزش حیات مشتری یک مقوله بسیار مهم در زمینه مدیریت روابط خریدار-فروشنده در تئوری ها و عملیات بازاریابی رابطه ای است. شاید بتوان مقوله سنجش ارزش مشتریان را به سال ۱۹۶۶ ردیابی کرد. بارسک به سال ۱۹۶۶، در مقاله ای تحت عنوان: «به مشتریانان به مثابه یک سرمایه نگاه کنید» از نخستین کسانی است که به طور جدی بحث سنجش ارزش مشتریان را مطرح کرد. مطالعات وی کمک زیادی به فهم مساله ارزش حیات مشتریان در روابط سازمان با سازمان کرده است. امروزه، بیشتر نویسندگان، از روش های ارزش خالص فعلی برای محاسبه ارزش حیات مشتریان استفاده می کنند.

### مفهوم ارزش مشتری

ارزش مشتری عبارت است از منافع درک شده از دریافت یک کالا یا خدمت خاص در مقایسه با هزینه های درک شده از سوی یک مشتری یا گروهی از مشتریان. به صورتی دقیق تر "ارزش مشتری نشان دهنده موازنه بین منافع است که مشتری در برابر هزینه هایی که متحمل می شود از ارزیابی، دریافت و استفاده از یک کالا به دست می آورد (مانند پول، انرژی، زمان و هزینه های روانی).

### ارزش دوره عمر مشتری

با مطرح شدن چرخه عمر مشتری، ارزش زمان عمر یک مشتری یک مفهوم عمده دیگر است که به سرعت در حال مطرح شدن است. ایده اصلی ارزش چرخه عمر مشتری این است که مشتریان را باید بر اساس سودآوری آنها برای سازمان مورد قضاوت قرار داد. از طرفی پژوهشگران و مدیران همه بر این عقیده هستند که شرکت ها نباید به دنبال جذب هر گونه مشتری باشند؛ بلکه آنها



باید مشتری مناسب را جذب کنند. مطالعات ای. تی. کیرنی نشان داد که چگونه برخی از مشتریان برای ما بسیار ارزشمند هستند در حالی که برخی از مشتریان می توانند بر سود سازمان اثر منفی داشته باشند. ارزش زمان عمر که برای هر مشتری جداگانه مورد محاسبه قرار می گیرد به ما در انجام چنین کاری کمک می کند. ای. تی. کیرنی در کتاب "ممیزی رضایت مشتری" برای تفکیک و تقسیم بندی مشتریان از قیاس با فلزها استفاده کرده است.

**مشتریان پلاتینی:** این مشتریان بیشترین ارزش را از سازمان دریافت می کنند و سازمان نیز از آنها بیشترین سود را کسب می کند. سازمان درباره آنها باید اتحاد راهبردی ایجاد کند.

**مشتریان طلایی:** مشتریانی هستند که تقریباً به اندازه مشتریان پلاتینی اهمیت دارند، اما جوهر لازم برای ایجاد هسته راهبردی را ندارند.

**مشتریان نقره‌ای:** مشتریانی هستند که نوع متفاوتی از محصولات و خدمات را سازمان برایشان عرضه می کند. لازم است که با این مشتریان رابطه حداقل مداوم برقرار شده و با آنها در فرهنگ سازی تدریجی تلاش و همکاری به عمل آید.

**مشتریان برنزی:** برای این قشر مشتریان، سازمان از سمت سودآوری به سمت غیر سودآوری در حال حرکت است. تحقیقات نشان می دهد که تنها دو سوم تا سه چهارم از مشتری های سازمان هزینه های ثابت و متغیر آن را پوشش می دهند.

**مشتریان قلعی:** سازمان ها باید راهی پیدا کنند تا این مشتریان به مشتریان سود آور تبدیل شوند و یا به سمت انتخاب تامین کننده دیگر سوق پیدا کنند.

گاهی در مطالعات به جای ارزش دوره عمر مشتری واژه های دیگری مانند سودآوری مشتری، ارزش مشتری، حقوق مشتری و ارزش دوره عمر به کار رفته است. کاتلر ارزش دوره عمر مشتری را به عنوان ارزش فعلی خالص قابل کسب در دوره عمر مشتری تعریف می کند. اما به طور کلی می توان گفت ارزش دوره عمر مشتری ارزشی است که مشتری در طول دوره عمرش برای سازمان ایجاد می کند و هدف اصلی از محاسبه آن، ایجاد یک برداشت وزنی از مشتریان به منظور تخصیص بهینه منابع به آنها است. وجود تعارف مختلف از ارزش دوره عمر مشتری، نشانگر دیدگاه های متفاوتی است که نسبت به این موضوع وجود دارد. لذا این مفهوم از جنبه های مختلف (مالی و غیر مالی) تعریف و به روش ها و مدل های متفاوتی تخمین زده شده است. دوره عمر مشتری می گوید چه اطلاعاتی در دسترس است و چه تصمیماتی باید گرفته شود. این اطلاعات می تواند سود آوری مشتریان بالقوه را که می توانند به مشتریان بالفعل تبدیل شوند و اینکه تا چه مدت به صورت مشتری، وفادار خواهند ماند و چگونه احتمالاً ما را ترک خواهند کرد (مدهو شی و امیری، ۱۳۸۵). دوره عمر مشتری همچنین پیش بینی و امکان گرایش یک مشتری به رقبا را نیز مشخص می کند. حفظ یک مشتری به وسیله مقایسه ارزش دوره عمر مشتری اهمیت فراوانی دارد. از آنجا که همه مشتریان برای شرکت ارزشمند نیستند، لذا تحلیل ارزش دوره عمر مشتری یک عامل اساسی برای مدیریت ارتباط با مشتری و یک مفهوم مهم در بخش بندی، انتخاب و حفظ مشتریان است و زمینه به کارگیری استراتژی های مناسب برای مشتریان براساس ارزش دوره عمر مشتری می تواند باعث بهبود اثربخشی و کارایی اقدامات بازاریابی شود.



## انواع فناوری در مدیریت ارتباط با مشتریان

### الف) CRM عملیاتی:

مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی به برنامه‌های کاربردی مشتری محور مانند فروش خودکار، بازاریابی خودکار مو سسه و خدمت به مشتری اطلاق می‌شود (مانند بانکداری الکترونیک). CRM های عملیاتی فعالیت های مرسوم فرایند تجاری مانند مدیریت سفارش، سرویس به مشتری، بازاریابی، خودکار سازی فروش و ارائه سرویس به کارکنان بخش فروش را پوشش می‌دهند (لورنس و دیگران، ۲۰۰۱).

### ب) CRM تحلیلی:

این بخش شامل سیستم‌هایی است که داده‌های جمع‌آوری شده در بخش عملیاتی و سایر داده‌های منابع دیگر را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. داده‌های جمع‌آوری شده در یک انبار داده ذخیره می‌شوند (نیوول، ۲۰۰۰). هدف از CRM تحلیلی اتخاذ تصمیم‌های بهتر است که با استفاده از ابزارهای داده‌کاوی و جستجوی دلایل و الگوها در میان انبوهی از داده‌های ذخیره شده می‌توان تصمیمات مناسبی در ارتباط با طراحی، هدف‌گیری مشتریان، بازاریابی و سایر موارد مشابه اتخاذ کرد (کریل، ۲۰۰۱). برای دستیابی به یک دید کامل از هر مشتری تمام اطلاعات باید در یک پایگاه داده مرکزی و بین وظیفه‌ای ذخیره شوند. این پایگاه داده انبار داده نامیده شده و اطلاعات فعلی و قبلی در آن ذخیره می‌شوند. داده‌های ذخیره شده ممکن است از منابع داخلی و در حین تراکنش با مشتری جمع‌آوری شوند و یا ممکن است از منابع خارج از شرکت اخذ شوند.

### ج) CRM تعاملی:

این بخش از CRM بر تسهیل ارتباط بین مشتریان و شرکت تاکید دارد ارتباط یک طرفه که قبلا از شرکت به مشتری بود باید با ارتباط دو طرفه جایگزین شود. مشتریان باید به اطلاعات مورد نیاز خود که بر تصمیمات آنها تاثیر دارند دسترسی داشته باشند. CRM تعاملی تمام نقاط ارتباطی فی‌ما بین مشتری و شرکت را تحت پوشش قرار می‌دهد (گرینبرگ، ۲۰۰۶).

## اصول CRM

فرآیندها و برنامه‌های کاربردی مدیریت ارتباط با مشتری بر اساس اصول پایه‌ای به شرح زیر هستند:

- ۱- هدف گذاری کردن تک تک مشتریان
- ۲- جذب و حفظ وفاداری مشتری از طریق ارتباط شخصی
- ۳- تماس‌های مستمر با مشتری
- ۴- انتخاب مشتری بر اساس مفهوم ارزش طول حیات مشتری





## اهداف CRM

براساس نظریات نول، بارنت، سویفت، گالبریث و راجرز CRM نوعی چارچوب یکپارچه و استراتژی کسب و کار محسوب می شود. آنها سه هدف را برای چارچوب سازمانی CRM شناسایی کرده اند که عبارت از:

- ۱- استفاده از ارتباطات با مشتریان موجود برای افزایش درآمد
  - ۲- استفاده از اطلاعات یکپارچه شده برای خدمات برتر
  - ۳- معرفی فرایندها و روش های سازگار مکرر
- اهداف اصلی اجرای مدیریت روابط مشتریان در بانک ها عبارت است از:
- ۱- شناسایی ارزش های خاص هر بخش از بازار و مشتریان
  - ۲- ارائه ارزش های دلخواه مشتریان به شیوه مورد درخواست آنها برای دریافت اطلاعات
  - ۳- تقسیم بخش های مختلف بازار و بهبود فرایند ارتباط با مشتریان هدف
  - ۴- افزایش درآمد حاصل از محل کارمزد ارائه خدمات
  - ۵- افزایش رضایتمندی و وفاداری مشتریان
  - ۶- بهینه سازی کانال های خدمت دهی به مشتریان
  - ۷- جذب مشتریان جدید با عنایت به تجربیات کسب شده درخصوص مشتریان قبلی
  - ۸- کسب نظرات و علاقه مندی های مشتریان به منظور بهینه سازی استراتژی و فرایندهای عملیات

## مزایای CRM

مزایای استراتژیک به دست آمده از طریق کاربرد مدیریت ارتباط با مشتری زمانی بیشترین تاثیر را خواهد داشت که طراحی آن ساده و عملکرد آن مطمئن باشد. بهترین شیوه که به تحقق این مهم کمک می کند استفاده از مفاهیم مدیریت دانش در طراحی مدیریت ارتباط با مشتری است. در طراحی مدیریت ارتباط با مشتری باید به نحو فزاینده ای از معماری مدیریت دانش الهام گرفت.

## CRM در بانک ها

در طول چند دهه گذشته تغییرات در کانال های تحویل، صنعت بانکداری را متحول کرده است. از سال ۱۹۸۰ با ورود به کسب و کار رابطه ای و کاربردهای چندگانه آن تغییراتی حاصل و صنعت بانکداری نیز از آن متاثر شد. ظهور کانال های تحویل و سیستم های پرداخت شامل دستگاه های خودپرداز<sup>۱</sup> به جای تحویل داری، مراکز تماس به جای شعب بانک، بانکداری اینترنتی و کارت های اعتباری جایگزین تراکنش های مالی سنتی، بانک ها را به بازارهای الکترونیکی نو ظهور مهاجرت داد. بانک ها موسسات مالی و خدماتی اند که در ارتباط مستقیم با مشتریان اقدام به ارائه محصولات و خدمات خود می کنند. لذا در بازار رقابتی امروز، برای اتخاذ استراتژی هایی متفاوت از استراتژی های رقیب، ناگزیر از جمع آوری 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). تغییر رفتار مشتریان در بانک ها به دلیل ماهیت پولی فعالیت های آن ها حساسیت بیشتری داشته و نیازمند برنامه ریزی دقیق و به موقع توسط مدیران شبکه بانکی

<sup>1</sup> ATM



است. مدیریت ارتباط با مشتریان در بانک ها می تواند با ایجاد و حفظ ارتباط شخصی با مشتریان سود آور بانک از طریق حساب های مشتری، با استفاده مناسب از فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرآیند نظارت بر مشتری، مدیریت و ارزشیابی داده حاصل شود.

تحقیقات نشان می دهد بانک هایی که استراتژی مشتری محوری را به دست گرفته اند سود بیشتری عایدشان شده است. بنابراین پیروی و اجرای تحول نظام بانکی در راستای استراتژی مشتری محور جدی تر از گذشته نبال می شود. ازسوی دیگر تکامل تدریجی سیستم های CRM به عنوان تنها راهکار جامع استقرار الگوی مشتری مداری در سازمان با این نیاز بانکی جهان مقارن شد و راهکارهای مدیریت ارتباط با مشتریان بانک (BCRM) وارد بازار شد. نیاز افراد به سرعت بیشتر در تعاملات زندگی و به بیانی دیگر توسعه فردگرایی در جهان بیش از پیش علاقمندی بانکداران و مردم را به BCRM افزایش داد.

### اهمیت CRM در بانک ها

بسیاری از کسب و کارها به اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری و پتانسیل آن برای سازمان به منظور دستیابی به مزیت رقابتی پی برده اند. این سازمان ها در حال ایجاد تغییر در فرآیند های کسب و کار خود و همچنین ایجاد راه حل های فنی هستند که آنها را قادر کند تا مشتریان جدیدی را جذب کنند، مشتریان فعلی را حفظ و از دوره زمانی آنها را حداکثر نمایند. تحقیقی که توسط انستیتوی برنامه ریزی استراتژیک در واشنگتن دسی انجام شد نشان می دهد ۲۰ درصد از بانک هایی که به نیاز مشتریان خود اهمیت داده اند تقریباً دو برابر بانک هایی بوده که به این موضوع توجه نکرده اند. طبق تحقیق دیگر توسط باب و دی اسمیت مسئولان مرکز تحقیقات بازاریابی اسمیت در کنتاکی، مشتری راضی به سه تا پنج نفر دیگر در مورد بانک خود اطلاع می دهد در حالی که مشتری ناراضی با پانزده تا بیست نفر در مورد تجربه بدی که در یک بانک داشته صحبت می کند. بنابراین بها دادن و ارزش گذاشتن به آرا و نظرات مردم بهترین سبک بازاریابی محسوب می شود و مهمترین مساله در بانکداری جلب رضایت مشتریان است.

### دلایل ظهور BCRM:

الف) تکامل تدریجی سیستم های CRM

ب) نتایج مثبت مشتری گرایی در بانک ها

ج) رونق و توسعه تجارت الکترونیک در جهان

د) نیاز بشر به سرعت بیشتر در تراکنش ها

بانکداران به خوبی می دانند برای تحول نظام بانکی سنتی، ساختارها و استراتژی های مطلوب و مدرن مشتری محور، نیاز به زمان و بردباری دارند. در تغییر شکل از بانکداری سنتی به بانکداری رابطه مند، لازم است تحولاتی جدی در ارکان بانک ایجاد شود. یکی از این تحولات اساسی گسترش زاویه دید و حاکمیت نگاه ۳۶۰ درجه ای به مشتری است. نگاه ۳۶۰ درجه ای به مشتری اصطلاحی است که بیانگر در اختیار گرفتن تمامی اطلاعات مشتری و ذخیره سازی آن ها به منظور تصمیم گیری در تعاملات با ایشان است. برای مثال نگاه به مانده حساب مشتری یا میانگین موجودی وی در یک بازه زمانی هیچگاه برای تصمیم گیری به منظور اعطای



تسهیلات کافی نبوده است. در نگاه ۳۶۰ درجه ای به مشتری براساس سیستم های BCRM تمامی اطلاعات و تعاملات با مشتری ذخیره سازی شده و مجموع آنها تصمیم گیرنده بانکی را به نتیجه گیری نزدیک تر می کند. اجرای نگاه ۳۶۰ درجه ای در بانک ها تاکنون فقط از طریق اجرای BCRM محقق شده است.

آنچه امروز بانکدار پیشرو نیازمند آن است ارتقای موارد زیر از طریق اجرای بهینه و مطلوب BCRM است:

- ۱- آگاهی از مشتریان و شناخت کامل آنها
- ۲- تماس با مشتریان فعال و دارای ظرفیت
- ۳- بازگشت سرمایه از هر مشتری
- ۴- خشنودی مشتریان از طریق ایجاد شرایط متفاوت و عادلانه

### مزیت ها و فواید اجرای BCRM

- ۱- افزایش ارتباط، سودآوری، وفاداری و ماندگاری مشتریان
- ۲- عرضه خدمات به صورت جانبی و پیرو
- ۳- فروش چندکاناله خدمات بانکی
- ۴- اجرای مطلوب تراکنش های بانکی
- ۵- بهینه سازی استفاده از منابع بانکی
- ۶- کاهش هزینه های عملیاتی
- ۷- تمرکز ویژه بر مشتریان سودآور
- ۸- ایجاد بانک مشتری محور
- ۹- افزایش اثربخشی بازاریابی
- ۱۰- کشف فرصت های جدید بازار
- ۱۱- کاهش وابستگی به افراد
- ۱۲- کاهش ریسک بانک

### مزایای مدیریت ارتباط با مشتری برای بانک ها

مدنظر قراردادن مدیریت ارتباط با مشتری می تواند مزایای بیشماری برای بانک ها فراهم کند که به برخی از آنها اشاره می شود:

- ۱- از آنجا که یکی از مهمترین دارایی یک بانک مشتریان آن هستند، با استفاده از این رویکرد، حفظ مشتریان فعلی و ترغیب آنان به مراجعه های مجدد زمینه ساز بقای بانک است که هدف اصلی هر بانکی است.
- ۲- از جنبه دیگر، با ورود فناوری اطلاعات به بانک ها زیر چتر مدیریت ارتباط با مشتری، زمینه ای فراهم می شود تا بانک ها به سمت بانک های هوشمند و دانش محور حرکت کنند و یا به کارگیری نرم افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری، هزینه های پردازش اطلاعات را کاهش دهند و ارتباطات با مشتریان در زمان کمتر و با سرعت بیشتری صورت گیرد که نتیجه نهایی آن، افزایش قدرت رقابتی بانک در محیط پرتلاطم امروزی است.



۳- مزیت دیگر این است که مدیریت ارتباط با مشتری، با جمع‌آوری اطلاعات کامل مشتریان در یک پایگاه داده، امکان طبقه‌بندی مشتریان را براساس راهبردها و معیارهای بانک فراهم می‌سازد که این می‌تواند در رسیدن به هدف مدیریت ارتباط با مشتری را تسهیل کند. توضیح این که موسسات برای افزایش ارزش دارایی سهامداران و ذینفعان به وجود می‌آیند، لذا حذف مشتریان غیر سودآور می‌تواند منجر به افزایش سود و کاهش هزینه در بانک‌ها شود، مگر این که ملاحظاتی در این میان وجود داشته باشد. در یک نگرش کلی، ارتباطات انسانی همراه با احترام به مشتری، ایجاد محیط مناسب، زیبا، گرم و صمیمی همراه با امکانات مطلوب در محیط شعب برای مشتری، توجه به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان، عمل و فعالیت در جهت ارضای این نیازها و برآوردن این خواسته‌ها، توجه وافر به کیفیت خدمات و ارتقا سطح آنها، توجه به مشتریان فعلی در جهت جذب مشتریان جدید و ... همه و همه سبب می‌شود تا بانک ضمن ایجاد رضایت مشتری، سطح وفاداری وی را به بانک افزایش داده و علاوه بر کسب منافع بیشتر، در میدان رقابتی نیز حضوری بهتر و قوی‌تر داشته باشد.

کاتلر و آرمسترانگ (۲۰۰۴) قواعد و اصولی که بانک‌ها در مدیریت ارتباط با مشتری ملزم به رعایت آن‌ها هستند را به شرح زیر دسته‌بندی کرده‌اند:

- ۱- شناسایی ارزش‌های خاص هر بخش از بازار و مشتریان
  - ۲- ارائه ارزش‌ها دلخواه مشتریان به شیوه مورد درخواست آنها برای دریافت اطلاعات
  - ۳- تقسیم بخش‌های مختلف بازار و بهبود فرایند ارتباط با مشتریان هدف
  - ۴- افزایش درآمد حاصل از محل کارمزد ارائه خدمات
  - ۵- افزایش رضایتمندی و وفاداری مشتریان
  - ۶- بهینه‌سازی کانال‌های خدمت‌دهی به مشتریان
  - ۷- جذب مشتریان جدید با عنایت به تجربیات کسب شده در خصوص مشتریان قبلی
  - ۸- کسب نظرات و علاقه‌مندی‌های مشتریان به منظور بهینه‌سازی استراتژی و فرآیند‌های عملیات
- برخی مسائل عمده شکست مدیریت ارتباط مشتری به شرح ذیل است:**

- ۱- دشواری اندازه‌گیری و ارزش‌گذاری فواید نامحسوس. فواید محسوس اندکی در مدیریت ارتباط مشتری وجود دارد.
  - ۲- شکست در تشخیص و تمرکز بر روی مشکلات ویژه کاری
  - ۳- فقدان حمایت فعال مدیریت ارشد
  - ۴- بازار ضعیف کارکنان به دلایل مختلفی نظیر عدم شفافیت مزایا و قابلیت‌های کاربردی. مدیریت ارتباط با مشتری یک ابزار مدیریتی است ولی در جهت فروش بیش‌تر، به یک فروشنده کمک موثری نمی‌کند.
  - ۵- تلاش برای خودکار کردن فرایندهایی که به طور واضح تعریف نشده‌اند.
- توربان و دیگران (۱۳۸۶، ۱۵۹-۱۶۲) چگونگی اجرای مدیریت ارتباط مشتری برای جلوگیری از شکست را به شرح زیر دسته‌بندی کرده‌اند:

- ۱- یک بررسی دقیق برای تشخیص نحوه پاسخگویی سازمان به مشتریان انجام دهید.
- ۲- جزء اصلی مدیریت ارتباط مشتری، فروش، خدمات، بازاریابی و مدیریت کانال / شریک، را در نظر بگیرید.





۳- درباره معیارهای ارزیابی مدیریت ارتباط مشتری تصمیم گیری کنید؛ تنها کمیت را مد نظر قرار ندهید و از دقت به کیفیت حصول اطمینان کنید.

۴- چگونگی کمک نرم افزار مدیریت ارتباط مشتری در نیل به اهداف سازمان را در نظر بگیرید.

۵- درباره یک راهبرد تصمیم گیری کنید: فرایندهای موجود مدیریت ارتباط مشتری را بهبود بخشید یا مدیریت ارتباط مشتری را مهندسی مجدد کنید.

۶- تمامی سطوح و به ویژه عامل های مرتبط با مشتریان، خدمات در محل مشتریان، و نیروی فروش را ارزیابی کنید.

۷- نیازمندی های سازمان را به شکل: ضروری، مطلوب و نه چندان مهم اولویت بندی کنید.

### شرط کافی، داشتن روابط ماندگار با مشتری است

هدف در این طرز تفکر جدید، مدیریت روابط با مشتریان است و فرض بر این است که مشتری نه فقط به دلیل محصول متمایز و منطبق با نیازهایش، بلکه به دلیل تعلق خاطر به روابطش با عرضه کنندگان خدمات یا محصولات، خرید می کند. به عبارت دیگر، داشتن محصولات و خدمات متمایز و منطبق با نیازهای مشتری شرط لازم است، ولی لزوماً شرط کافی برای کسب و تداوم وفاداری مشتری نیست. شرط کافی، داشتن روابط ماندگار با مشتری است.

همانطور که پیشتر بیان شد یکی از مهمترین دلایلی که بانک ها از برنامه های کاربردی در بانکداری نوین استفاده می کنند به دست آوردن و حفظ بلند مدت مشتری و ارزش گذاری برای وی است که «مدیریت ارتباط با مشتری» نامیده می شود. برنامه های کاربردی CRM می تواند برای پشتیبانی از کل فرآیندهای مشتری مدار در بانک ها، در هر اندازه و سطحی شامل بازاریابی، جذب نقدینگی و ارائه خدمات به مشتری استفاده شود. امروزه به منظور حفظ قدرت رقابتی، همه سازمان ها به دنبال راهی برای توسعه، حفظ و نگهداری مجموعه ای از مشتری، محصول، اطلاعات و خدمات در طول مدت بازاریابی و فروش خدمات و پشتیبانی و واحدهای توسعه محصول می باشند که بر CRM استوار هستند.

### نکات مهم در اجرای استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری معمولاً با تغییر فرایند تجاری و معرفی تکنولوژی اطلاعات جدید سر و کار دارد، همچنین رهبری موثر نقش مهمی را ایفا می کند، زیرا رهبران بر محیط خارجی سازمان نظارت می کنند. آنها اغلب در بهترین نقطه برای تعیین چشم انداز و جهت استراتژیک پروژه های مدیریت ارتباط با مشتریان قرار می گیرند. به علاوه، رهبران در تعیین و نظارت بر عملکرد و توانمندسازی و انگیزش پرسنل کلیدی دارای نفوذ، قدرت و تاثیر گذاری هستند (Slevin, 1987 & Pinto).

همانطور که مدیریت ارتباط با مشتری به بخش های مختلف تجارت و کسب و کار وارد می شود، سازمان ها باید یک رویکرد کل گر و سیستماتیک را به کار برند (Girishnakar, 1987). رویکرد کل گرا، مدیریت ارتباط با مشتری را در قلب یک سازمان با فرایندهای تجاری مشتری گرا و سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری یکپارچه قرار می دهد (Faille, 2000 & Ciborra).

مدیریت ارتباط با مشتری را باید بر فراز سیستم مدیریت نگریست. رویکردهای کل گرا نسبت به مدیریت ارتباط با مشتری، به سازمان ها کمک می کند تا هماهنگی ایجاد نموده و به طور موثری به نقاط تماس یا کانال های ارتباطی با مشتریان گوناگون توجه کنند. البته، مسائل و مشکلات مربوط به تفاوت تجربیات مشتری از کانال های مختلف فروش نیز وجود دارد (Peppard, 2000).

منبع یابی موضوع دیگر مربوط به اجرای مدیریت ارتباط با مشتریان است. تعدادی از بانک ها گزینه های کمی دارند اما هنگامی که آنها فاقد منابع لازم برای توسعه نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری باشند، منبع یابی خارجی (کسب اطلاعات مشتری از منابع خارجی) یک بخش مهمی از راه حل مدیریت ارتباط با مشتری است. زمان بندی نیز مهم است، هنگامی که توسعه نرم افزار مدیریت



ارتباط با مشتریان در داخل می تواند یک فرایند طولانی مدت باشد، باید پاداش هایی برای پاسخگویی سریع و مناسب به آن وجود داشته باشد (Howle, 2000).

**اقداماتی که بانک ها در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) باید دنبال کرد عبارتند از:**

- ۱- شناسایی طرح های CRM با اشاره به اهداف به دست آمده (مانند افزایش تعداد مشتریان، افزایش سودآوری، در هر مشتری و غیره)
- ۲- تعیین اهداف قابل اندازه گیری برای هر نوآوری از نظر رشد سود، تعداد مشتریان و غیره
- ۳- بررسی و انتخاب مناسب مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

### نتیجه گیری

با توجه به مطالب ارائه شده می توان به این نتیجه رسید که امروز CRM آسان نیست، ارزان نیست ولیکن اجرای آن دیگر اختیاری هم نیست. طبیعت CRM مزیت ساز است بنابراین اگر این سیستم به خوبی استقرار یابد نتایج ملموس و قابل توجهی را به دست می دهد. برای مثال یکی از دستاوردهای اجرای BCRM در بانک امریکن (American Bank) کاهش هزینه های جذب هر مشتری از ۱۰۰ دلار تا ۱۵۰ دلار به ۲۰ تا ۲۵ دلار بوده است یا در انگلستان هزینه جذب مشتریان از ۱۲۳ به ۲۲ پوند کاهش یافته است. سودمندترین و مناسبترین استراتژی برای بانک ها مشتری مداری است. سیستم مدیریت روابط با مشتری می تواند کمک کند تا مشتریان موجود حفظ شوند و مشتریان جدیدی جذب شوند. در نظام بانکی، مشتریان محور اصلی بوده و در واقع همه کارها برای طلب رضایت، توجه و جذب آنهاست. اهداف مشتری باید در راهبرد مدیریت روابط با مشتری تحقق یابد. مدیریت روابط با مشتری (CRM) مسئولیت پذیری هر کسب و کاری است. بانکداری امروز شیوه های نو، بازاریابی و مشتری مداری موثر، ارائه تکنولوژی های نو، سرویس دهی و خدمات مورد نظر مشتری را می طلبد که هر بانکی در این امور موفق تر عمل کند در بازار رقابتی موجب جذب منابع بالا و ماندگاری منابع و در نتیجه دوام و بقای دائمی آن بانک با بهره وری بالا خواهد شد. فناوری اطلاعات (IT) با تسهیل ارتباط با مشتریان و افزایش سرعت و اثربخشی آن از طریق به اشتراک گذاشتن بهتر اطلاعاتی چون خدماتی که ارائه می شود، چگونگی ارائه این خدمات، شرایط مالی و اعتباری، تامین اعتبار و... زمینه بهبود عملکرد و نوآوری در ارائه خدمات را فراهم می کند؛ از جمله مهمترین خدماتی که از این طریق ارائه می شود ارائه خدمات و اطلاعات از طریق اینترنت و موبایل و همینطور دستگاه های خودپرداز و پایانه های فروش و کارت های اعتباری و ... است که در صرفه جویی در هزینه ها و زمان بسیار مفید هستند، البته در صورتی که این خدمات به درستی ارائه شوند. در رابطه با مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در بانک ها، توجه به این نکته بسیار حائز اهمیت است که CRM، یک راهبرد تجاری بانک است و نه خدمات قابل ارائه توسط یک بانک. اجرای BCRM یک مزیت رقابتی و یک ضرورت در صنعت بانکداری امروز است. بنابراین پیشنهاد می شود دست اندکاران صنعت بانکداری با تمرکز بر مشتری و نیازهای او با به کارگیری استراتژی های مناسب از جمله استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان ضمن تقویت جایگاه خود در بازار رقابتی در راستای ارتقا سهم و سودآوری موسسه تحت مدیریتشان با تحلیل درست و به موقع محیط، حسن تدبیر و نگاهی جامع گام های موثری بردارند.

**منابع فارسی**

- ۱- کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ گری، اصول بازاریابی، ترجمه دکتر علی پارسائیان، نشر آیلار ۱۳۹۰
- ۲- فرهنگی، علی اکبر، ارتباطات انسانی جلد اول، خدمات فرهنگی رسا ۱۳۷۹
- ۳- فدائی منش، امید، مدیریت ارتباط با مشتریان بانکی ایرانی، نشر مهرکامان توسعه فناوری ۱۳۸۹
- ۴- ویلیام اف. گلوک-لارنس آر. جاج، ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ۱۳۷۸
- ۵- سلسله مقالات بازاریابی، اثر دکتر احمدروستا در نشریات و مجلات معتبر داخلی
- ۶- مقاله CRM و ارائه چارچوبی برای اجزای تشکیل دهنده آن نوشته محمدصغری کهره وهمکاران
- ۷- سایر مقالات موجود در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری و دیگر مباحث مربوط به مدیریت بازاریابی
- ۸- شهرکی، علیرضا و دیگران (۱۳۸۸) سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در نظام بانکی ایران
- ۹- ونوس، داور- صفائیان، میترا. بازاریابی خدمات بانکی، تهران، نگاه دانش، ۱۳۸۳
- ۱۰- آقاشیری، ابوالفضل (۱۳۸۹) مدیریت ارتباط با مشتری، تدبیر، شماره ۱۴۶

**منابع لاتین**

- 1- Ijaz? D. R. (2005) How Bank Manage CRM ? Ab2b perspective? masters thesis? lulea university of technology? 1-40
- 2- Margaret Georgiadis? "The Price of Loyalty?" The Mkinsey Quarterly James cigliano?
- 3- Mishra Alok ? Deepti Mishra? 2009? Customer Reationship Management: Implementation Process Perspective? Acta Polytechnica Hungarica? 4? 85-86
- 4- www.wikipedia.org
- 5- www.shara.ir/m-754.htm
- 6- www.mbaknol.com
- 7- www.business-software.com/CRM
- 8- Gilbert, C. D & ,Karen, C. C. (2003). Relationship Marketing Practice in rexation to different bank xwnership: A study of banks in Hong Kong, 4-11.