



طراحی مدل بومی ارتباط با مشتریان کلیدی بانک سینا

منصور شیخ الاسلامی کندلوس^۱

علی محمد مزیدی شرف آبادی^۲

سیدعلیرضا افشانی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۱

چکیده

با توجه به اهمیت روزافزون مشتریان در بانک و بالطبع اهمیت روزافزون مدیریت اثر بخش ارتباطات با مشتریان، سازمان‌هایی که در پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌ها و سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان موفق بوده‌اند، مزایای اقتصادی و غیراقتصادی متعددی را کسب نموده‌اند بنابراین شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی توفیق مدیریت ارتباط با مشتری در بانک بسیار مهم تلقی می‌شود. لذا پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل بومی ارتباط با مشتریان کلیدی بانک سینا انجام شده است. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش گردنبدتئوری انجام شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش، مشتریان کلیدی بانک سینا در شهر تهران بودند که از طریق مصاحبه با ۳۱ نفر از آنان اطلاعات جمع‌آوری شد. بعد از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، مقوله هسته با عنوان «ضعف در سیاست‌گذاری حوزه مشتری» بر ساخت شد، بدین معنا که بانک سینا در حوزه مشتری، برنامه‌ریزی ضعیفی داشته است که پیامدهای منفی در سه سطح فردی «سردرگمی رؤسای شعبی و نداشتن برنامه‌های ارتباطی دقیقی با مشتریان»، واحدی «عدم وجود دستورالعمل‌های مشخص و برخوردهای سلیقه‌ای با مشتریان» و ساختاری «ریزش مشتری و ریسک شهرت» به همراه داشته است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت ارتباط، مشتریان کلیدی، بانک سینا، سیاست‌گذاری حوزه مشتری

طبقه بندی: JEL: MOO, M36, M14

۱. گروه علوم ارتباطات، واحد میبد، دانشگاه آزاد اسلامی، میبد، ایران. ms.slami@yahoo.com.

۲. گروه علوم ارتباطات، واحد میبد، دانشگاه آزاد اسلامی، میبد، ایران (نویسنده مسئول). al.mazidi@iau.ir.

۳. گروه جامعه‌شناسی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه یزد، یزد، ایران. afshanalirezaz@yazd.ac.ir



۱- مقدمه

مدیریت ارتباط با مشتری سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با شناخت مشتریان، نیازها، خواسته‌ها و ترجیحات آن‌ها روابط بلند مدتی را با مشتریان سودآور، به عنوان کلیدی برای سودآوری در بازار پویای امروزی ایجاد کنند (نیکو و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۸). یک نکته مهم در صنعت بانکداری حاکی از آن است که وقتی مشتری وارد تعامل با سازمان می‌گردد چگونه می‌توان وی را در طول مدیریت ارتباط با سازمان مدیریت نمود و ارزش بلند مدت وی را حداکثر کرد (سیدین و همکاران، ۱۴۰۱: ۳). نیازهای مشتریان در ارتباط مستقیم با رضایت مشتریان می‌باشد و نیازهای مشتریان به صورت ویژه و خاص می‌باشند (ابوساگ و همکاران^۱، ۲۰۱۹: ۱). بنابراین بخش‌بندی مشتریان بر اساس نیازهای مشتری حائز اهمیت بوده و کاملاً مبتنی بر ارزش مشتریان می‌باشد (ملکی مین باش و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۶۴). بانک‌های ایرانی بیشتر بر روی خدمات خود تأکید دارند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۲). به همین منظور می‌توان چنین مطرح نمود که بر مبنای نظریه هشتاد بیست یا پارتو مشتریان کلیدی از مهم‌ترین ابعاد مد نظر مدیریت ارتباط با مشتریان بانک‌ها می‌باشد (اسماعیل‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۹۹). بنابراین مشتریان کلیدی مشتریان مهمی هستند که درصد زیادی از درآمد، از معامله با آن‌ها تأمین می‌شود و بانک‌ها به آن‌ها توجه ویژه‌ای دارند. در واقع، این مشتریان اشخاص یا شرکت‌هایی هستند که در طول زمان جریان درآمدی برای شرکت ایجاد می‌کنند و این جریان از سطح قابل قبول هزینه‌های جلب، فروش و ارائه خدماتی که شرکت به این امر اختصاص داده، بیشتر است (ملکی مین باش رزگاه و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۶۵).

فرآیند کلی ایجاد و نگهداری رابطه با مشتریان سودآور بوده و از طریق ارائه ارزش بیشتر به مشتریان و جلب رضایت بیشتر آنان است (محرابی و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۲). بر همین مبنا باید بخش‌بندی مشتریان از لحاظ جمعیت‌شناختی و روانشناختی را مد نظر قرار دهند (مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۳۱). مدیریت ارتباط با مشتری یک نظام اطلاعاتی یکپارچه است که برای برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و کنترل فعالیت‌های قبل و بعد از فروش خدمات سازمان و با هدف توانمندسازی مشتریان جهت تعامل با سازمان از طریق ابزارهای متعددی چون وب‌سایت، تلفن و غیره به کار می‌رود (اصولی، ۱۳۹۸: ۲). در رابطه با سایر سازمان‌ها (شعب بانک‌ها) نیز می‌بایست طراحی شود و اطلاعات مربوطه به اشتراک گذاشته شود (هالی و همکاران^۲، ۲۰۲۰: ۹۲). این سیستم‌ها و اجرای دقیق آن‌ها منجر به سلامت محیطی می‌گردد (باش و همکاران^۳، ۲۰۲۰: ۱۰). از آنجایی که بسیاری از سیستم‌های CRM^۴ در مرحله اجرا با شکست مواجه شده‌اند لذا در نظر گرفتن عوامل موفقیت‌آمیز حائز اهمیت بوده و کنترل در هر مرحله از اجرا ضروری است (چالنویی و همکاران^۵، ۲۰۱۶: ۳۶۵). بنابراین CRM بر عملکرد کلی بانک تأثیر می‌گذارد و ابعاد مشتری محوری، شناسایی ظرفیت‌های سازمانی، تکنولوژی اطلاعات، مدیریت دانش مشتری و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری را در برداشته و با این ابعاد در ارتباط می‌باشد (سلطانی و همکاران^۶، ۲۰۱۸: ۴). از این رو با توجه

^۱. Abosag et al

^۲. Halli et al

^۳. Baasher et al

^۵. Chalenooie et al

^۶. Soltani et al

^۴. مدیریت ارتباط با مشتری

به اهمیت روزافزون مشتریان در بانک و بالطبع اهمیت روزافزون مدیریت اثر بخش ارتباطات با مشتریان، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی توفیق مدیریت ارتباط با مشتری در بانک بسیار مهم تلقی می‌شود. سازمان‌هایی که در پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌ها و سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان موفق بوده‌اند، مزایای اقتصادی و غیراقتصادی متعددی را کسب نموده‌اند (رحمت نژاد و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۲).

لذا با توجه به موارد مذکور این مساله چنین مطرح می‌شود که صنعت بانکداری ایران همچون دیگر کشورهای در حال توسعه به عنوان یکی از پایه‌های تأثیرگذار در اقتصاد کشور نقش تعیین‌کننده‌ای در فعالیت‌های اقتصادی کشور ایفا می‌کند (میرزایی و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۸۳) و مشتریان را باید دلیل وجودی سازمان به حساب آورد، لذا نه تنها شناخت نیازهای بالفعل آنان، پیش‌بینی و هدایت نیازهای بالقوه مشتریان، طراحی و اجرای برنامه‌های ارائه خدمات در جهت رفع این نیازها برای جذب مشتری از ارکان اساسی هرگونه فعالیت‌های بانکی است بلکه می‌بایست جهت کسب مزیت رقابتی و موفقیت در نظام بانکداری از فرایند مدیریت ارتباط با مشتری بهره برده شود. در این زمینه و در فرایند مدیریت ارتباط با مشتری سعی می‌شود سودمندترین مشتریان به عنوان مشتریان کلیدی شناسایی، جذب و به بهترین شکل نگهداری شوند و از طرف دیگر با ایجاد ارزش در بین مشتریان شرایط انتقال مشتریان کلیدی سایر بانک‌ها یا سایر شعب به بانک فراهم گردد و تعداد مشتریان کلیدی افزایش یابد لذا با توجه به شکست‌های روز افزون سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان پیاده‌سازی شده می‌بایست راهبردهای اصلی بانک‌ها مبتنی بر توسعه و ارتقاء این سیستم تبیین شده و عواملی که منجر به شکست این سیستم می‌گردد شناسایی نمایند. از آنجا که راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری، اثرات عملکردی فوری ندارد و بیشتر جنبه بلند مدت دارد، لذا در هنگام ارزیابی راهبرد سازمان در این زمینه، بعد رفتاری را نیز باید مورد توجه قرار داد (حسنقلی پور و همکاران، ۱۳۹۲: ۷۷) چرا که ماهیت بانک‌ها به‌گونه‌ای است که نمی‌توانند از لحاظ محل یا منطقه تبعیض قائل شوند و بخش‌بندی جمعیت‌شناختی و اجتماعی - اقتصادی که بر رفتار مصرف‌کننده تأثیر دارند را نادیده بگیرند (شیرکوند و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۴۱). بنابراین وقتی مردم یک نام تجاری را انتخاب می‌کنند، با توجه به اینکه منطقی و عقلایی رفتار می‌کنند و تصمیم‌گیری آن‌ها بر محاسبه و به حداکثر رساندن نتایج مبتنی است (ملک اخلاق و همکاران، ۱۴۰۰: ۴۷۸) فقط به یک ویژگی آن توجه نمی‌کنند بلکه خصیصه‌های چندگانه‌ای را وابسته به نوع خدمات و میزان درگیری ذهنی خود در نظر می‌گیرند و با توجه به آن‌ها تصمیم به انتخاب می‌گیرند (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۲). از این‌رو کسب برتری رقابتی مستلزم بهبود خدمات می‌باشد (مهرانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۶) بدین منظور برآوردن نیازهای مشتریان از ضروریات می‌باشد (حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۲۶) که از الزامات آن به کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری است (ترابی‌راد و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۷).

در همین زمینه مدیران، ایجاد بستر ارتباطی مؤثر و درازمدت با مشتریان را، در افزایش سهم بازار و توان رقابتی مؤثر دانسته و با ایجاد یک ساختار توانمند به نام مدیریت ارتباط با مشتری، تلاش در ارتقای توان تجاری سازمان‌های خود دارند (تقوی فرد و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۸). لذا شناسایی عوامل ریسک مرتبط با این موضوع از مهم‌ترین ابعاد بوده و این موضوع باید در نظر گرفته شود که سازمان‌هایی که در پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌های سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌ها موفق بوده‌اند توانسته‌اند مزایای اقتصادی و غیر اقتصادی کسب

نمایند. لذا پژوهش حاضر تلاش دارد با رویکردی کیفی فرایند مدیریت ارتباط با مشتری را در بانک سینا مورد کاوش قرار دهد و عواملی که در افزایش مشتری مداری بانک‌ها نقش دارند را شناسایی و به ارائه مدل پارادایمی این موضوع بپردازد و به این سوال پاسخ دهد که مدل بومی ارتباط با مشتریان کلیدی در بانک سینا چگونه است؟

۲- چارچوب مفهومی

بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری از مهم‌ترین سازمان‌های خدماتی به حساب می‌آیند و تأثیر به سزایی بر اقتصاد کشور دارند. بعد از انقلاب اسلامی که نظام بانک‌داری تغییر نمود مشتری مصرفی به مشتری تولید کننده تغییر نقش داد (حسینی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۵۴). در نظام بانکی، مشتریان محور اصلی بوده و برنامه‌ریزی جهت شناخت و برآوردن نیازهای مشتریان، افزایش رضایت‌مندی و وفادارسازی آن‌ها نه تنها بقای سازمان را تضمین می‌کند، بلکه ضامن رشد و شکوفایی آن نیز خواهد بود. بنابراین بانک‌ها و مؤسسات مالی همواره در تلاش‌اند تا از طریق بهبود کیفیت خدمات، بر نیات رفتاری مشتریان خود اثر گذاشته و به اهداف خود در زمینه افزایش سهم از مشتری و سودآوری بیشتر دست یابند (مرزانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۲۸).

راهکار موفق در دستیابی به یک جایگاه مناسب در بازار رقابتی، ارائه ارزش به مشتریان فعلی و بالقوه بر مبنای نیازها و خواسته‌های آنان و در قالب خدماتی با کیفیت بالا است. ارتقاء سطح کیفی خدمات تنها در صورتی که نیازها و انتظارات مشتریان را برآورده کرده و برای آن‌ها ارزش‌آفرینی نماید، می‌تواند رفتار مشتریان را تحت تأثیر قرار داده، سبب مراجعه مجدد آن‌ها به سازمان شده و به وفاداری منتهی گردد. در واقع سازمان با ایجاد ارزش‌های برتر، مشتریانی رضایت‌مند خلق می‌کند که به سازمان وفادار باقی‌مانده و نیازهای بانکی و مالی خود را در مراجعات بعدی برآورده می‌نمایند. به‌طور حتم داشتن مشتریان وفادار برای هر سازمانی مستلزم صرف هزینه و زمان است. در مقابل، مشتریان وفادار با تبلیغات دهان به دهان و توصیه سازمان به سایر مشتریان باعث کاهش هزینه‌های سرسام‌آور تبلیغات، مشتری‌یابی و جذب مشتریان جدید شده و نوعی اطمینان و آرامش برای ماندگاری در بازار به‌ویژه در شرایط رقابت فراهم می‌آورد (مرزانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۲۸). از سوی دیگر بانک‌ها با ارائه مزایای متنوع و خدمات رقابتی و تجدید ساختار خدماتش به سوی استفاده از تکنولوژی سریع و در جهت برآورده کردن نیازهای در حال تغییر مشتریان، در حال گسترش یافتن از میان مرزها هستند. به دلیل این اقدامات، ماهیت خدمات بانک‌داری و ارتباط با مشتریان دستخوش تغییرات شده است. محیط بسیار رقابتی و به سرعت در حال تغییری که بانک‌ها مجبور به فعالیت در آن هستند آن‌ها را به‌سوی تجدیدنظر در نگرششان به‌سوی رضایت مشتری و بهینه‌سازی کیفیت و عملکرد خدمات سوق می‌دهد (کوثری‌فر و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳۵).

مشتری مداری یعنی گردآوری اطلاعات در مورد مشتریان در سطوح مختلف سازمان و انجام اقدامات مناسب بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده (عقبائی، ۱۴۰۱: ۴۸). اما یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در سازمان‌های مشتری‌مدار، شناسایی مشتریان و درک تفاوت میان آن‌ها و رتبه‌بندی و اولویت‌بندی‌شان می‌باشد. با اولویت‌بندی مشتریان می‌توان نوع و درصد رابطه با آن‌ها را مشخص نمود و به کمک آن نحوه تخصیص بودجه برای فعالیت‌های بازاریابی را مشخص کرد. در واقع هدف نهایی اولویت‌بندی دستیابی به رضایت و وفاداری مشتری است. تعداد زیاد

مراجعه‌کنندگان سازمانی و از طرف دیگر محدودیت منابع انسانی، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا اقدام به اولویت‌بندی مشتریان نمایند، تا خدمات خود را متناسب با اولویت‌های مشتریان ارائه دهند (یوسفی‌زاد و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۷۹). از سوی دیگر تقسیم‌بندی مشتری فرآیند تقسیم کردن مشتریان به گروه‌هایی با نیازها، ویژگی‌ها یا رفتارهای مشابه است که اغلب سازمان‌ها برای طبقه‌بندی مشتریان برای اهداف بازاریابی استفاده می‌کنند. بر این اساس، تقسیم‌بندی مشتری به عنوان یکی از مفاهیم مهم و قابل استفاده برای هدف بازاریابی تبدیل شده و بانک‌ها به دنبال یافتن مشتری‌های وفادار برای محصولاتشان هستند (یوسفی‌زاد و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۷۶). در همین راستا مشتریان اصلی مجموعه کوچکی از کل مشتریان می‌باشند که واقعاً وفادار به بنگاه بوده و ارزش زیادی برای بنگاه خلق می‌نمایند. بر این اساس، تعریف مشتریان کلیدی به عنوان یکی از تصمیمات راهبردی در نظر گرفته می‌شود، مشتریان کلیدی را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد: مشتری کلیدی کسی است که ارزش او از طریق نقش او در سودآوری، روابط فعالانه بلند مدت با رهبری قوی ایده‌ها تعریف می‌گردد. باید توجه داشت که لزومی ندارد تا یک مشتری تمام خصوصیات فوق را دارا باشد تا به عنوان یک مشتری کلیدی شناخته شود. بلکه تعدادی از مشتریان اصلی ممکن است فقط دو مشخصه یا حتی یکی از مشخصات فوق را دارا باشد. همچنین باید توجه داشت که برای شناسایی مشتریان کلیدی، علاوه بر اطلاعات مرتبط با معاملات فرد با سازمان، اطلاعات غیر معاملاتی نظیر معرفی مشتریان جدید با بازخور او نیز باید جمع‌آوری گردد. اطلاعات مرتبط با مشتریان را با توجه به محتوای آن‌ها می‌توان به سه دسته اطلاعات مشتریان، اطلاعات سازمانی و بازخورهای غیر معاملاتی مشتری تقسیم کرد. بر همین مبنا اطلاعات مشتریان شامل مشخصات فردی و داده‌های مرتبط با معاملات مشتری است این نوع اطلاعات رایج‌ترین نوع اطلاعات جمع‌آوری شده در اجرای CRM می‌باشد. بنگاه با ثبت مشخصات فردی می‌تواند حجم فروش، سودآوری، الگوی خرید و تکرار برتری‌های مشتری را به دست آورد. برای نمونه، بانک‌ها و مؤسسات اعتباری پس از افتتاح حساب توسط مشتری، مشتریان سودآور را از مشتریان غیر سودآور تمیز می‌دهند (محرابی و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۳).

۳- پیشینه تحقیق

جاوید و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان «ارائه مدل توسعه سیستم مدیریت ارتباط با مشتری با تأکید بر استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال (مورد مطالعه: بانک شهر)» به این نتیجه دست یافتند که هفت مقوله بازاریابی، زیر ساخت، مدیریت و برنامه‌ریزی، کیفیت خدمات و مدیریت ارتباط برای بهینه‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، محیط سازمانی و عملکرد برای توسعه استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال دارای اهمیت هستند. عیوق و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی میزان آمادگی بانک‌های خصوصی کشور جهت استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری» به این نتیجه دست یافتند که بانک‌های خصوصی کشور از آمادگی لازم جهت پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری برخوردار هستند. این آمادگی در حوزه‌های سازمانی،

زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات^۱، اطلاعاتی و نیروی انسانی بوده ولی محیط خارجی سازمان از آمادگی لازم در این عرصه برخوردار نبوده و نیازمند توجه بیشتر است.

اسماعیل زاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی نقش مدیریت ارتباط با مشتری بر وفاداری مشتریان (بانک‌های سپه استان آذربایجان غربی)» به این نتایج دست یافت که عملکرد سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و ابعاد چهارگانه آن شامل تمرکز بر روی مشتریان کلیدی، مدیریت دانش، سازمان‌دهی فرآیندهای کسب و کار و استفاده از فناوری‌های نوین بر روی وفاداری مشتریان تأثیر مثبتی دارند.

علیزاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی تأثیر هویت برند بر عملکرد از طریق نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری» به این نتایج دست یافت که برندها به لحاظ نوع محصول یا خدماتی که ارائه می‌دهند، مانند هم عمل می‌کنند. شرکت‌های بیمه نیز از این قاعده مستثنا نیستند. در چنین وضعیتی، فقط شرکت‌هایی می‌توانند خود را متمایز جلوه دهند که هویتی ویژه، مشخص و از پیش تعریف شده داشته باشند. همچنین برند به عنوان خدمات، برند به عنوان نماد، برند به عنوان سازمان و برند به عنوان شخص بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. این در حالی است که تأثیر برند به عنوان خدمات بر عملکرد سازمانی نسبت به سایر عوامل بیشتر بوده است.

محمدشفیعی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر بهبود فرآیندهای داخلی، رضایت مشتریان و سودآوری (مورد مطالعه: شعب سازمان تأمین اجتماعی اصفهان)» که با هدف شناسایی و مدل‌سازی مهم‌ترین عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان تأمین اجتماعی و تأثیر آن بر بهبود فرآیندهای داخلی سازمان از یک سو و رضایت مشتریان و سودآوری از سوی دیگر صورت گرفت به این نتایج دست یافتند که اجرای اثر بخش مدیریت ارتباط با مشتری بر بهبود فرآیندهای داخلی سازمان، سودآوری و رضایت مشتریان آن تأثیر مثبت دارد.

مرادی (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان «عوامل کلیدی مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در مؤسسات مالی و اعتباری خصوصی (مطالعه‌ی موردی موسسه‌ی اعتباری کوثر)» نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری یک فرایند تجاری است که تمام جوانب مشخصه‌های مشتری را آدرس‌دهی می‌کند، دانش مشتری را به وجود می‌آورد، روابط را با مشتری شکل می‌دهد و برداشت آن‌ها را از محصولات یا خدمات سازمان ایجاد می‌کند. مدیریت ارتباط با مشتری یکی از دستاوردهای عصر اطلاعات و دانش است و با توجه به ویژگی‌های آن، امروزه سازمان‌ها با جدیت به دنبال بهره‌مندی از نتایج آن هستند همچنین تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی، توجه به مدیریت دانش، برخورداری از فناوری مدرن و به‌روز و سازمان‌دهی فرآیندهای کسب و کار در استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در موسسه اعتباری کوثر تأثیرگذار هستند.

مهرانی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، بازاریابی رابطه‌مند (RM) با عملکرد کسب و کار شعب بانک انصار شهر تهران» به این نتایج رسیدند که توسعه روابط بین مشتری و ارائه‌دهنده

¹. Information and Communications Technology (ICT)

خدمت، نیازمند ایجاد یک یا چند پیوند بین طرفین است و این که مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبتی بر روی بازاریابی رابطه‌مند و بازاریابی رابطه‌مند تأثیر مثبتی بر روی عملکرد کسب و کار دارد.

الدمور^۱ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر عوامل موفقیت ECRM بر کسب و کار عملکرد: بانک‌های تجاری اردن» به این نتایج دست یافت که: مدیریت ارتباط با مشتری بر روی مشخصه‌های اعتماد مشتریان، حفظ مشتری و رضایت مشتری و نهایتاً بر عملکرد مالی تأثیر دارد ضمن اینکه اعتماد مشتری و رضایت مشتری باعث خواهد شد که مشتری حفظ شود.

آشیکول^۲ و بیکر (۲۰۱۹) تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری در بازاریابی دیجیتال بر رضایت و وفاداری مشتری را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج آن‌ها نشان داد که CRM به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با بازار هدف خود در ارتباط باشند و روندهای تغییر در بازار را تحلیل کنند.

جابری و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر CRM در بیمه پارسیان شهر تهران» نشان داد که اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش شامل: کسب دانش، اجرا و پیاده‌سازی و انتشار دانش، به شکل مثبت بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری تأثیرگذار می‌باشد.

سانتوریدیس^۳ و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر منابع CRM بر فرآیندهای CRM: رویکرد مبتنی بر چرخه زندگی مشتری در مورد یک بانک یونانی» به این نتایج دست یافتند: منابع سازمانی مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت بر فرایندهای همه مراحل چرخه عمر مشتری دارد. همچنین منابع انسانی بیان‌کننده تأثیر مهم و معنی‌دار بر مرحله اول (شروع، جذب مشتری، بهبود و بازگشت) و مرحله میانی (حفظ و نگهداری) چرخه عمر مشتری داشته، در حالی که حداقل تأثیر را بر مرحله نهایی (توسعه و خروج مشتری) داشته است و در آخر نیز منابع تکنولوژیکی تأثیر کمی بر مرحله میانی (حفظ و نگهداری) چرخه عمر مشتریان داشت.

سادک^۴ و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «اندازه‌گیری اثر ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری روی عملکرد غیرمالی بانک‌های تجاری» نشان دادند که رابطه معناداری بین مدیریت ارتباط با مشتری و رضایت مشتری در بانک‌های تجاری وجود دارد. همچنین تأثیر مثبتی بین رضایت مشتری و وفاداری که بر روی عملکرد مالی بانک‌های تجاری منعکس شده است، وجود دارد.

جمع‌بندی

در نظام بانکی، مشتریان محور اصلی بوده و برنامه‌ریزی جهت شناخت و برآوردن نیازهای مشتریان، افزایش رضایت‌مندی و وفادارسازی آن‌ها نه تنها بقای سازمان را تضمین می‌کند، بلکه ضامن رشد و شکوفایی آن نیز خواهد بود. بنابراین بانک‌ها و مؤسسات مالی همواره در تلاش‌اند تا از طریق بهبود کیفیت خدمات، بر نیات رفتاری مشتریان خود اثر گذاشته و به اهداف خود در زمینه افزایش سهم از مشتری و سودآوری بیشتر دست یابند. با

¹. Al-Dmour

². Ashikul

³. Santouridis

⁴. Sadek

توجه به بررسی‌های انجام شده، اکثر پژوهش‌هایی که در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری انجام شده‌اند بیشتر نقش این مولفه را بر رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان سنجیده و همچنین رویکرد و روش مورد استفاده آن‌ها کمی بوده است اما این پژوهش در تلاش است تا با رویکردی کیفی عوامل کلیدی توفیق مدیریت ارتباط با مشتری در بانک سینا را شناسایی نماید و با ارائه راهکارهایی در جهت بهبود نحوه مدیریت ارتباط با مشتری، انگیزه مشتریان در راستای سرمایه‌گذاری در بانک‌ها را افزایش دهند.

۴- روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل بومی ارتباط با مشتریان کلیدی بانک سینا انجام شده است. این پژوهش بر پایه نظریه گراندتئوری^۱ طراحی گردیده است. روش نظریه داده بنیاد به منزله یکی از روش‌های مهم در پژوهش کیفی استفاده می‌شود. در این روش، پژوهشگر اقدام به تولید یک تبیین عام (نظریه) از یک فرایند، کنش یا تعامل می‌کند که بر اساس دیدگاه شماری از مشارکت‌کنندگان شکل می‌گیرد (بهمنی، ۱۴۰۰: ۵۶). هدف پژوهش حاضر پاسخگویی به این سوال اصلی است که مدل بومی ارتباط با مشتریان کلیدی بانک سینا چگونه است؟ چارچوب نمونه‌گیری در این پژوهش، نظری و هدفمند است. از این‌رو، هدفمند است که جامعه هدف مشتریان کلیدی بانک سینا هستند که ارتباط زیادی با این بانک دارند. نظری بودن نمونه‌گیری نیز بدین معناست که نمونه برای رساندن تحقق به سطح انتزاع نظری، کفایت لازم را دارد. در این روش فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها همزمان انجام می‌گیرند و گردآوری داده‌ها تا اشباع نظری ادامه دارد (فراسخو، ۱۴۰۰: ۱۳۵-۱۴۷). در مطالعات نظریه داده بنیاد، مصاحبه نقش محوری را در گردآوری داده‌ها ایفا می‌کند که در این پژوهش از مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته جهت گردآوری اطلاعات استفاده شد و نمونه‌گیری تا زمان دستیابی به اشباع نظری و نرسیدن به اطلاعات جدید از مصاحبه شونده‌گان، ادامه یافت و بعد از مصاحبه با ۳۱ مشارکت‌کننده به اشباع نظری رسیدیم. تحلیل داده‌ها در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی با استخراج مفاهیم از درون گزاره‌ها شروع و به استخراج الگوی پارادیمی^۲ منتهی می‌گردد و مقوله‌های فرعی و اصلی استخراج می‌گردند. در این مسیر، با شروع اولین مرحله کدگذاری، یعنی کدگذاری باز، متن سطر به سطر و گاهی کلمه به کلمه تحلیل شده و در مرحله بعد، مفاهیم به دست آمده به زیر مقولات و مقولات اصلی تقلیل یافت. برچسب‌گذاری مقوله‌ها در این مسیر بر اساس شناسایی ویژگی‌ها و ابعاد مفاهیم تشکیل دهنده آن‌ها صورت می‌گرفت. سپس، مقوله هسته در ارتباط با مقولات فرعی و اصلی دو مرحله قبل خود و بر اساس تکنیک مقایسه‌ای ثابت برساخت شده است. مرحله بعدی دستیابی به قابلیت اعتماد مطالعات کیفی می‌باشد که در این پژوهش از معیارهای لینکن و گوبا^۳ استفاده می‌شود. لینکن و گوبا چهار معیار باورپذیری، اطمینان‌پذیری، انتقال‌پذیری و تصدیق‌پذیری را معرفی کرده‌اند. آن‌ها برای افزایش باورپذیری تحقیق کیفی چند استراتژی را معرفی می‌کنند: حضور طولانی مدت در میدان و مشاهده مداوم

^۱. Grounded theory

^۲. Paradigm model

^۳. Lincoln and Goba

آن، استفاده از روش مثلث‌بندی در زمینه اطلاعات و کنترل توسط اعضا (فلیک، ۱۳۹۴: ۴۲۰). قابلیت انتقال، ارائه توصیف فربه و پرمایه لازم و ضروری است. یکی دیگر از معیارها اطمینان‌پذیری است. در این امر، بحث از قابلیت نتایج در ارائه تغییرات و ناپایداری موجود در واقعیت است. محقق در این موضوع، به شرایط در حال تغییر پدیده مورد نظر توجه دارد. این معیار همچنین در پی این است که خواننده را متقاعد کند که یافته‌های پژوهش با توجه به روال طی شده پژوهش قابلیت اطمینان دارند (ایمان، ۱۳۹۱: ۱۸۳-۱۸۱). که در این زمینه از می‌توان از ضیط مصاحبه‌ها استفاده نمود. آخرین معیار لینکن و گوبا تصدیق‌پذیری است که به واسطه آن می‌توان از داده‌ها، یافته‌ها و نتایج تا منابعشان قابل ردگیری است و توسط دیگران نیز مورد تایید است؛ اطمینان حاصل کرد (حریری، ۱۳۸۵: ۷۶).

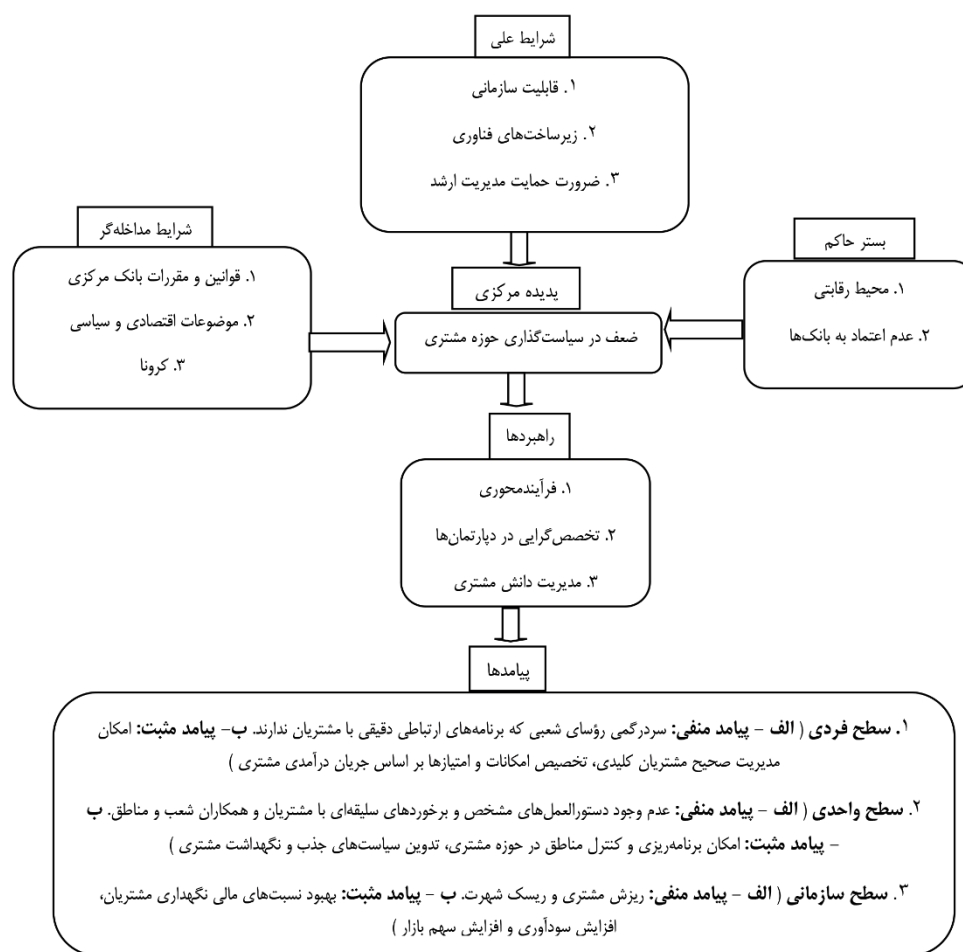
جدول ۱- فهرست مشارکت‌کنندگان تحقیق

ردیف	جنس	مدرک تحصیلی	طبقه مشتری	ردیف	جنس	مدرک تحصیلی	طبقه مشتری
۱	زن	دیپلم	طلایی	۱۷	مرد	دکتری	طلایی
۲	مرد	کارشناسی ارشد	طلایی	۱۸	زن	کاردانی	طلایی
۳	مرد	کارشناسی	طلایی	۱۹	زن	کارشناسی	طلایی
۴	زن	کارشناسی	طلایی	۲۰	مرد	دیپلم	طلایی
۵	مرد	کارشناسی	طلایی	۲۱	مرد	کارشناسی ارشد	طلایی
۶	مرد	دیپلم	طلایی	۲۲	مرد	سیکل	طلایی
۷	مرد	کارشناسی	طلایی	۲۳	زن	کارشناسی	طلایی
۸	مرد	کاردانی	طلایی	۲۴	مرد	سیکل	طلایی
۹	مرد	دیپلم	طلایی	۲۵	مرد	کارشناسی ارشد	طلایی
۱۰	زن	کارشناسی ارشد	طلایی	۲۶	مرد	کارشناسی ارشد	طلایی
۱۱	زن	کاردانی	طلایی	۲۷	مرد	کارشناسی	طلایی
۱۲	مرد	کارشناسی	طلایی	۲۸	زن	کارشناسی	طلایی
۱۳	زن	کارشناسی	طلایی	۲۹	مرد	کاردانی	طلایی
۱۴	مرد	دیپلم	طلایی	۳۰	مرد	دکتری	طلایی
۱۵	مرد	دیپلم	طلایی	۳۱	مرد	کارشناسی	طلایی
۱۶	مرد	کارشناسی ارشد	طلایی				

منبع: یافته‌های پژوهشگر

۵- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش به طراحی مدل بومی ارتباط با مشتریان کلیدی بانک سینا پرداخته شده است. در ادامه سعی می‌شود بر اساس منطق الگویی پارادایمی یافته‌ها ارائه شود.



نمودار ۱- الگوی پارادایمی طراحی مدل بومی ارتباط با مشتریان کلیدی بانک سینا

منبع: یافته‌های پژوهشگر

۵-۱- شرایط علی

شرایط علی همان موجبات علی یا عوامل و شرایط پیدایش اصلی یا محوری پدیده هستند (قاسمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۶۲). بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه با مشارکت کنندگان، سه مقوله "قابلیت سازمانی"، "زیرساخت‌های فناوری" و "ضرورت حمایت مدیریت ارشد" بعنوان شرایط علی اثرگذار بر پدیده محوری شناسایی گردیدند.

۵-۱-۱- قابلیت سازمانی

این مقوله در سطح سازمانی بر بهبود فرآیندهای سازمانی بانک سینا تأثیر می‌گذارد. قابلیت سازمانی به دانستن چگونه عمل کردن، پتانسیل‌های عملی ناشی از ترکیب و هماهنگی منابع، دانش و صلاحیت‌های سازمان از طریق جریان ارزش برای تحقق اهداف استراتژیک می‌باشد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۴: ۹۳). این مقوله در برگیرنده مفاهیمی همچون "قابلیت مدیریتی"، "حرفه‌ای بودن سازمان و بلوغ فرآیندها و رویه‌های اداری"، "حذف قوانین و مقررات زائد"، "نیازسنجی مشتری" و "اعتمادسازی مشتریان" است. در واقع، جوهره اصلی مقوله قابلیت سازمانی این است که برنامه‌هایی برای مشتری طراحی گردد که منتج به ایجاد انگیزه در مشتری جهت حفظ و بقا در بانک شده و علاوه بر حفظ روش‌های ارتباطی پیشین، با ایجاد کانال‌های ارتباطی جدید موجبات استحکام ارتباطی بیشتر آن‌ها با بانک را فراهم آورد.

یکی از موضوعات با اهمیت در شرایط علی، قابلیت مدیریتی است که می‌بایست در اسناد بالادستی بانک سینا مورد توجه جدی قرار گرفته و به پرورش مدیرانی که فهم خوبی از کسب و کار بالاخص کسب و کار داده‌محور دارند منجر گردد. همچنین، یکی از موضوعات کلیدی مورد اشاره توسط مشتریان برتر بانک در شرایط علی، بوروکراسی اداری است. مشتریان معقدند که در بانک سینا فرآیندها چابک نبوده و درخواست‌های ساده آن‌ها نیز بسیار زمان‌بر خواهد بود. بنابراین انتقال تمامی فرآیندها به حوزه مشتری (نگاه فرآیندی به مشتری) یکی از موضوعات کلیدی و با اهمیتی است که از فراوانی بالاتری برخوردار می‌باشد. قوانین، رویه‌ها و آیین‌نامه‌هایی که بسیاری از آن‌ها موانع متعددی را پیش‌روی شروع کسب و کارها قرار می‌دهند یا مانع ادامه راه آن‌ها می‌شوند از مشکلات اساسی و مخل کسب و کار در کشور به شمار می‌روند. از همین رو، بسیاری از مشتریان وجود این‌گونه قوانین را دلیلی برای رویگردانی از بانک‌ها دانسته و بازنگری در این قوانین و مقررات بالاخص حوزه دریافت تسهیلات را جهت تسهیل فرآیندها ضروری می‌دانند. یکی دیگر از نکات با اهمیت و قابل تأمل ارائه شده توسط مشتریان، عدم شناخت نیازهای آن‌ها توسط بانک می‌باشد. مشتریان در طول مصاحبه‌ها معتقد بودند که بانک خدمات و محصولات یکسانی مثل سایر بانک‌ها ارائه داده و سیر خدمتی آن تفاوتی با سایر رقبا ندارد و موضوع نیازسنجی با توجه به شرایط و موقعیت مشتری جزء دغدغه‌های بانک به شمار نمی‌آید. در نهایت نیز، اعتمادسازی در مشتریان به معنای ایجاد حس اعتماد به نفس در مشتری بوده که منجر به ارائه خدمات بهتر و در نتیجه ایجاد تجربه بهتر برای مشتری می‌گردد. اعتماد از ارکان اصلی اقبال مشتریان به بانک‌ها بالاخص بانک سینا می‌باشد که شعار آن "اعتماد شما سرمایه ماست" است.

۵-۱-۲- زیرساخت‌های فناوری

یکی دیگر از مقوله‌های علی است که بر ایجاد بسترهای لازم جهت ارائه خدمات اثرگذار می‌باشد. این حوزه نیز در برگزیده مفاهیمی هم‌چون "عدم امکان سفارشی سازی خدمات"، "تغییر در روش‌های گردآوری و تحلیل داده‌ها" و "اجرای موفق پروژه‌های DWH" است.

سفارشی‌سازی به عنوان پاسخی به تغییر ماهیت تقاضای مشتری برای تنوع بیشتر و کیفیت بالاتر محصولات می‌باشد. همچنین در تعریفی دیگر سفارشی‌سازی به معنای ارائه محصول به مشتری به گونه‌ای است که سازمان بتواند بر اساس پرسونای مشتری و موقعیت وی محصول یا خدمتی را متناسب با او طراحی نماید. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، سفارشی‌سازی خدمات یکی از ارکانی است که بنابر نقل قول مشتریان بانک در اجرای آن توفیقی نداشته است.

بروزرسانی و تغییر شیوه‌های گردآوری داده‌ها و تحلیل اطلاعاتی یکی دیگر از راه‌هایی است که موجب کشف علل عدم توفیق بانک در حوزه‌های مشتری می‌گردد. در واقع، نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد یکی از موضوعات تأثیرگذار بر سایر فرآیندها، ضعف در نحوه گردآوری، ثبت و ضبط اطلاعات از مشتریان بانک می‌باشد. این ضعف سبب شده تا تصمیم‌گیری‌های داده محور با تأخیر مواجه شود یا به تصمیم‌گیری شهودی منجر گردد.

تکنولوژی انبار داده‌ها^۱ شامل مجموعه‌ای مفاهیم و ابزارهای جدیدی است که با فراهم آوردن اطلاعات از دانشگران (افراد اجرایی، مدیر و تحلیلگر) مدیران را در تصمیم‌گیری پشتیبانی می‌نماید. دلیل اصلی ساخت انبار داده‌ها، بهبود کیفیت اطلاعات در سازمان است. در واقع دسترسی به داده‌ها از هر جا درون سازمان داده‌ها از منابع داخلی و خارجی تهیه می‌شوند و به اشکال گوناگون از داده‌های ساختاری گرفته تا داده‌های ساخت نیافته مانند فایل‌های متنی یا چند رسانه‌ای، در مخزنی مجتمع می‌شوند. انبار داده‌ها یا DWH مخزنی از این داده‌هاست که به صورتی قابل درک در دسترس کاربران نهایی کسب و کار قرار می‌گیرد. اجرای دقیق این پروژه می‌تواند در تعقیب و تحلیل رفتار مشتری و شناسایی نیازهای آن‌ها (به خصوص آن دسته از نیازهایی که بیان نمی‌شوند) بسیار کاربردی و مؤثر باشد.

۵-۱-۳- ضرورت حمایت مدیران ارشد

یکی دیگر از مقوله‌های علی است که در سطح گروهی بر قابلیت‌های کلان مشتری‌مداری اثر می‌گذارد. حمایت مدیران ارشد یک ارزش اصلی مهم است که برای نشان دادن تعهد و تقویت مشارکت کارکنان استفاده می‌شود (حیدری و همکاران، ۱۴۰۰: ۴۵). این مقوله در برگزیده مفاهیمی هم‌چون "باور به مباحث مشتری‌مداری" و "حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد بانک" است.

یکی از بیشترین مواردی که توسط پاسخ‌دهندگان در بانک سینا مطرح شد، عدم آشنایی برخی رؤسای شعب با مباحث حوزه مشتری‌مداری است. آن‌ها معتقدند که برخی از رؤسای شعب، مشتری‌مداری را یک بحث حاشیه‌ای

^۱. Data Warehouse

و ستادی می‌دانند و از ارتباط با مشتری فقط به دنبال کسب سود هستند (به سودآوری توجه بیشتری دارند). پیاده‌سازی اغلب طرح‌ها و برنامه‌ها به‌ویژه در حوزه مشتری به نوع و نحوه حمایت مدیران عالی بستگی دارد. نوع حمایتگری مدیران عالی نیز بسیار اهمیت دارد، حمایت جدی، مقتدرانه و نه حمایت سطحی و ضعیف از طرح‌ها و برنامه‌های حوزه مشتری بسیار مهم است. این امر نیاز به مدیران عالی دارد که جسور بوده و روحیه مبارزه جویانه‌ای و نگاه کسب و کاری داشته باشند. نخستین گام در مشتری‌مداری این است که بدانیم "مشتری چه می‌خواهد؟" اگر بتوانیم پاسخ مناسب و کاملی برای این پرسش پیدا کنیم، آنگاه رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان را خواهیم داشت. این موضوع می‌بایست به صورت یک باور در سازمان درآمده و در تار و پود تمامی طراحی‌های سازمان نقش گیرد.

معمولاً در ابتدای پیاده‌سازی هر طرح و ایده‌ای جدید، بیشترین مقاومت در برابر آن ایجاد می‌شود. در چنین مواقعی حمایت مدیران ارشد از طرح سبب تضمین اجرایی شدن آن شده و به نوعی مقاومت‌ها و سنگ‌اندازی‌ها را از بین می‌برد. به بیان بهتر تدوین برنامه برای مشتریان بدون حمایت مدیران ارشد مقدور نخواهد بود.

۲-۵- شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای، مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازند و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند (قاسمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۶۲). شرایط بستر، مقوله‌محوری و نتایج منتج از آن‌را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش، مقوله‌های «محیط رقابتی» و «اعتماد به بانک‌ها» به منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده است.

مقوله محیط رقابتی اشاره به این دارد که وجود محیط‌های رقابتی سبب ایجاد شرایط پویاتر شده و امکان رشد و شکوفایی سازمان‌ها را در این محیط بیشتر فراهم می‌کند. محیط رقابتی، شامل مفاهیم «وجود شرایط رقابتی در صنعت بانکداری» و «پدیده عدم اطمینان» است.

در شرایط رقابتی بانک‌ها به منظور حفظ و جذب مشتریان اقدام به نوآوری و ایجاد طرح‌های جدید می‌کنند که این امر سبب ارائه خدمت به مشتریان می‌شود که یکی از این خدمات می‌تواند، ایجاد و بهبود کانال‌های ارتباطی بانک با مشتریان باشد. ضمن آن که صنعت بانکداری جزو صنایع بالغی محسوب شده که دارای حداقل ۲۸ رقیب می‌باشد که سبب افزایش رقابت برای سهم بازار خواهد شد. عدم اطمینان ناشی از کمبود دانش و اطلاعات کارکنان در سازمان‌های مبتنی بر بازارهای رقابتی از یک سو محیط سازمان را با تشدید ناهنجاری‌های رفتاری و از سوی دیگر ناتوانی و محدودیت در توسعه و بهبود رویکردهای ارائه خدمت به مشتریان همراه می‌کند. در واقع، افزایش عدم اطمینان مشتریان به لایه‌های درونی سازمان نفوذ نموده و سبب بروز مشکلات بسیاری در حیطه فرآیندهای خدمت‌رسانی و تحقق فرهنگ مشتری‌مداری بعنوان اصلی‌ترین هدف سازمان می‌گردد.

مقوله عدم اعتماد به بانک‌ها اشاره به این دارد که مفهوم اعتماد به بانک‌ها می‌تواند به عنوان یک عامل بازدارنده در مدلسازی ارتباط بانک سینا با مشتریان کلیدی مطرح گردد. از جمله عوامل اثرگذار این مفهوم «کم شدن اعتماد مردم به بانک‌ها» و «ادغام بانک‌ها و احتمال ورشکستگی» است که بر روی افکار عمومی سایه افکنده است.

کاهش اعتماد به بانک‌ها و فقدان کارایی آن‌ها از طریق تخریب نظام بانکی، تأثیر مستقیم بر رشد اقتصادی دارد. با توجه به این‌که امنیت پایدار در گرو داشتن اقتصادی پویا و مدرن است، به‌طور غیر مستقیم در امنیت پایدار جامعه اسلامی نیز مؤثر خواهد بود. البته باید توجه داشت که ورشکستگی بانک‌ها مانند ورشکستگی سایر شرکت‌های سهامی نیست زیرا ورشکستگی بانک‌ها با توجه به وجود میلیون‌ها سپرده‌گذار از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و با مسائل حقوقی، اقتصادی، سیاسی و امنیتی مواجه خواهد شد. یکی از راهکارهای اصلی حقوقی برای پیشگیری از ورشکستگی بانک‌ها که در شرایط بحران‌های مالی در دنیا تجربه شده، ادغام است. با توجه به ویژگی‌ها و مزایایی که ادغام دارد می‌تواند یکی از مؤثرترین روش‌ها برای پیشگیری از ورشکستگی باشد. ادغام بانک‌ها یکی از کارسازترین سازوکارهای اقتصادی برای نجات بنگاه اقتصادی از شرایط نابسامان مالی و ورشکستگی به شمار می‌رود.

۵-۳- شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر عوامل عمومی و محیطی تعدیل کننده اثر شرایط علی و زمینه‌ای بر روی پدیده اصلی می‌باشند (قاسمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۶۲). در پژوهش حاضر، شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که در فرآیند اجرای راهبرد بهبود قابلیت‌های سازمانی، ایجاد می‌شوند. سه مقوله به منزله شرایط مداخله‌گر در بانک سینا در نظر گرفته شده‌اند: «قوانین و مقررات بانک مرکزی»، «نظام ارزیابی معیوب مشتریان کلیدی» و «موضوعات اقتصادی و سیاسی».

مجموعه قوانین بانک مرکزی با توجه به الزام‌آور بودن آن‌ها جهت ایجاد چهاچوب برای بانک شده که در آن سودآوری و مدل‌های ارتباطی با مشتریان می‌بایست از قالب‌های مشخصی پیروی کند. من باب مثال، محدودیت‌ها در اخذ کارمزد از یک سو سبب کاهش سودآوری در فروش محصولات و خدمات بوده و از یک سوی دیگر باعث می‌شود تا امکان صرف‌نظر کردن از این کارمزدها جهت ارتباط عمیق‌تر و ایجاد پیش‌زمینه جهت فعالیت‌های گسترده‌تر در آینده با مشتریان کلیدی فراهم نشود.

از جمله موضوعات تاثیرگذار و در عین حال غیر قابل تغییر توسط بانک، موضوعات اقتصادی و سیاسی بوده که از دلایل اصلی اقبال مشتریان به سیستم بانکی می‌باشد. با این‌که بانک در تغییر این مورد نقشی ندارد اما به جهت تاثیرگذاری بالا، این موضوع در مدل‌سازی لحاظ خواهد شد. جوهره این عامل مداخله‌گر سه مورد "رکود اقتصادی" و "تلاطم‌های سیاسی حاصل از برجام" می‌باشد. رکود در تعریفی کلی به معنای حرکت منفی چرخه اقتصاد است. چرخه اقتصاد عبارت است از تولید، مصرف و نهایتاً صادرات و واردات. تولید می‌تواند هم به داخل اشاره کند و هم به واردات مرتبط باشد. تامین به معنای رفع نیاز داخلی است که پس از آن به صادرات می‌انجامد (رونق اقتصادی). تولید داخلی نیز می‌تواند وابسته به واردات باشد. فاکتورهایی که بخش‌های اقتصاد را تشکیل می‌دهند، بر اساس نظامی به نام عرضه و تقاضا که روی پشتوانه‌ای به نام پول و سپس ارز و کالا استوار است، فعالیت می‌کنند. با این تعریف، رکود، زمانی خود را نشان خواهد داد که در فاکتورهای فوق مشکلی پدید آید؛ حال آن مشکل هم می‌تواند داخلی باشد و هم توسط عوامل بیرونی تحریک شود. این عامل که بانک در تعیین آن

نقشی ندارد مستقیماً بر روی اقبال مشتریان به بانک اثرگذار است. در عصر کنونی، تحولات بین‌المللی و جهانی شدن اقتصاد (وابستگی اقتصادی) برای کشورهای در حال توسعه، موجب ایجاد فرصت‌ها و به تبع آن هزینه‌هایی می‌شود. استفاده از تحولات بین‌المللی بستگی به این دارد که کشورها چگونه از فرصت‌ها و امکانات بین‌المللی بهره‌مند شده و هزینه‌های آن را به حداقل می‌رسانند. کشور ایران نیز همانند بسیاری از کشورهای دیگر که مسائل سیاسی و اقتصادی با تحولات بین‌المللی در هم گره خورده، اقتصادش تحت تأثیر عوامل و مسائل سیاسی بین‌المللی می‌باشد. این تأثیرگذاری در اقتصاد ایران به وضوح قابل مشاهده است چرا که اقتصاد در ایران بعد از رویدادهای سیاسی مهم مانند فراز و نشیب‌های برجام، شاهدهی معتبر بر این ادعا می‌باشد.

در پی شیوع ویروس کرونا در کشور، رفتار متغیرهای کلان اقتصاد دستخوش تغییر شد. افزایش نرخ رشد نقدینگی، رکود گسترده کسب و کارها ناشی از چالش‌های ویروس کرونا و چسبندگی نرخ سود بانکی از جمله این تغییرات است. در همین راستا عدم امکان ارتباط حضوری با مشتریان نیز به عنوان یک چالش جدی موانعی را جهت اجرای برنامه‌های بازاریابی و حتی برنامه‌های نگهداشت به وجود آورده که حل و فصل کردن آن به عنوان یکی از اهداف جدی نظام بانکی محسوب می‌شود.

برخی از تصمیمات و قوانین بانک مرکزی جزو سیاست‌های انقباضی و انبساطی بوده به طوری که اجرای آن‌ها مستقیماً بر عواملی چون جریان نقدینگی، پایه پولی تأثیرگذار است. برنامه‌ریزی اهدافی که به موازات برآورده کردن الزامات قانونی بانک مرکزی موجب بهبود خدمت رسانی و کیفیت ارتباطی با مشتریان شود از جمله چالش‌های پیش روی بانک سینا می‌باشد.

۵-۴- راهبردها

راهبردها یا کنش‌ها، اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حلی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایجی می‌شوند (قاسمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۶۲). با توجه به یافته‌ها و داده‌های حاصل از پژوهش، "راهبرد فرآیند محوری"، "تخصص‌گرایی در دپارتمان‌ها"، "مدیریت دانش مشتری" و "بانکداری دیجیتال" به عنوان راهبردهای تأثیرگذار بانک سینا شناسایی شده‌اند.

در طراحی مدل سازی ارتباط بانک سینا با مشتریان کلیدی، رویکرد فرآیند محوری مورد تأکید بوده و این رویکرد حائز پیامدهایی می‌باشد. عدم نگاه زنجیره تأمین و فرآیندمحور به حوزه مشتری از جمله آسیب‌هایی است که می‌بایست در این قسمت مورد توجه جدی قرار گیرد.

تخصص‌گرایی در دپارتمان‌ها نیز اساساً موضوعی متفاوت از راهبردهای حوزه مشتری نمی‌باشد. بانک‌های فعالی که در این صنعت در پی تخصص‌گرایی کارکنان خود هستند، باید به دنبال مدیریت مطلوب و مناسب سرمایه‌های انسانی خود بوده و در پی نوعی از روش‌ها و ساز و کارها باشند که مختص بهره‌وری هرچه بیشتر نیروی کار آن‌ها باشد. یکی از پاسخ‌دهندگان بانک سینا در این زمینه عنوان می‌کند که "ما اگر بخواهیم واقعاً افراد قوی را جذب و حفظ کنیم باید خیلی جدی به بحث آن بپردازیم. یعنی اصلاً در مورد این آدم‌ها طور دیگری فکر کنیم و عمل کنیم". بنابراین، لازم است تخصص‌گرایی در معاونت‌ها در بانک سینا از آموزش مباحث مربوط به

مشتری مداری و نهادینه شدن فرهنگ ارزش به مشتری در بانک بهره گرفته شود. در این حالت همه فرآیندهای تأمین، آموزش و بهسازی انگیزش و حفظ و نگهداشت، در هر یک از این دو بخش می‌تواند متفاوت از دیگری و خاص موضوع تخصص گرایی و پرورش نیروی کار خبره باشد. اجرای برنامه‌های استراتژیک در حوزه جذب و نگهداشت مشتری نیاز به نهادینه شدن این فرهنگ در بین تمامی کارکنان سازمان دارد. این فرهنگ‌سازی می‌بایست در راستای ارزش‌های فعلی بانک و کدهای دستوری صورت پذیرد. بکارگیری نیروهای متخصص جهت اجرای پروژه‌های جذب و نگهداری از ملزومات اجرای صحیح این برنامه می‌باشد. در واقع یکی از نیروهای متخصص، متخصص فروش و فروشندگی حرفه‌ای است ضمن آن‌که متخصصین حوزه بازاریابی نیز می‌توانند به این مسئله کمک شایانی نمایند.

دانش مشتری به معنای شناخت مشتریان، نیازها، خواسته‌ها و اهداف آن‌ها است. برای سازمانی که بخواهد در مسیر فرآیندها، تولیدات و خدمات خود تدبیری بیندیشد تا با مشتریانش ارتباط واقعی برقرار کند، احاطه بر این دانش ضروری است. این دانش، تسلط بر مفاهیم و نحوه‌ی بیان را نیز شامل می‌شود که شناخت مدیران اصلی و تحلیل اطلاعات از راه دور مانند تحلیل داده‌های محصولات فروش رفته، واکنش‌های مجازی و دیگر داده‌های تحلیلی هم بخشی از آن است. "تحلیل تماس‌های مشتریان" و "راه‌اندازی سیستم پایگاه دانش مشتری" از جمله عوامل مهم جهت تعیین مدیریت دانش مشتری است.

تحلیل تماس مشتری در مورد محصولات و خدمات یکی از کاراترین روش‌ها جهت شناخت نیازها و اطلاعات مشتری است. این تحلیل‌ها از آن جهت مهم است که گاهی مشتری نیازهای خود را به زبان نیاورده و می‌بایست با تحلیل مکالمات آنان به نیازهای پنهان وی پی برد. در صورت راه‌اندازی پایگاه دانش مشتری، مدت زمان مورد انتظار مشتری جهت دریافت پاسخ یا برآورده شدن نیاز به شدت کاهش پیدا کرده و همچنین با توجه به نیاز کمتر به نیروی انسانی جهت پاسخ به مشتری از لحاظ هزینه‌ای نیز برای سازمان مقرون به صرفه می‌باشد. بانکداری دیجیتال، روند شناسایی، بیان و اجرای فرصت‌های دیجیتالی است که مزیت رقابتی سازمان شما را افزایش می‌دهد. اجرای بانکداری دیجیتال می‌تواند مزایایی چون ایجاد ارتباط منحصر به فرد و ارزش افزوده بین تجربه مشتری و خدمات ارائه شده، امکان ادغام معنادار از قابلیت‌های کسب و کار، امکان تعامل بدون شکاف با مشتریان و حتی شرکا و تسهیل هماهنگی فوق‌العاده‌ای از رویدادهای جاری بانک به ارمغان بیاورد.

۵-۵- پیامدها

پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به مقوله‌محوری حاصل می‌شوند (قاسمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۶۲). پیامدهای ناشی از مدل ارتباطی بانک سینا با مشتریان کلیدی شامل "سطح فردی"، "سطح واحدی" و "سطح سازمانی" می‌باشد که در ادامه به تشریح آن‌ها پرداخته شده است. در پژوهش حاضر، پیامدهای منفی "سطح فردی" سبب سردرگمی رؤسای شعبی شده که برنامه‌های ارتباطی دقیقی با مشتریان ندارند و همچنین، پیامدهای مثبت آن امکان مدیریت صحیح مشتریان کلیدی، تخصیص امکانات و امتیازها بر اساس جریان درآمدی مشتری را فراهم می‌آورد.

هیچ چیز بیشتر از عملکرد خوب خدمات ارتباطی نمی‌تواند مشتری را نسبت به برند دلگرم کند. خدمات ارتباطی سازمان در واقع نماینده‌ی کسب و کار است. قوت در این خدمات منجر به رضایت با ارزش‌ترین دارایی سازمان یعنی مشتری می‌شود. بی‌تفاوتی زمانی اتفاق می‌افتد که فردی امید خود را برای نائل آمدن به اهدافش از دست دهد و می‌کوشد تا از منبع ناامیدی خود کناره بگیرد. این پدیده ویژه مشتریانی است که به سازمان تکراری و کسل‌کننده وابستگی دارند و در ارتباط خود اغلب به این واقعیت تسلیم می‌شوند که در سازمان خود چندان امیدی به بهبودی و پیشرفت وجود ندارد. اما اگر سازمان از پویایی و نشاط و تنوع در ارائه خدمات بهره گیرد، حس مسئولیت‌پذیری در قبال سازمان را در مشتریان تقویت کرده و باعث بی‌تفاوت نبودن مشتریان خواهد شد.

عوامل "سطح واحدی" بعنوان دومین پیامد پژوهش نیز شامل دو بُعد منفی و مثبت بوده که عدم وجود دستورالعمل‌های مشخص و برخوردهای سلیقه‌ای با مشتریان و همکاران شعب و مناطق از جمله عوامل منفی می‌باشند. از سوی دیگر، عوامل مثبت این سطح، امکان برنامه‌ریزی و کنترل مناطق در حوزه مشتری و تدوین سیاست‌های جذب و نگهداشت مشتری است.

از جمله پیامدهای منفی مهم "سطح سازمانی" می‌توان به ریزش مشتری و ریسک شهرت اشاره داشت. علاوه بر موضوعات مطروحه، "سطح سازمانی" منجر به بهبود نسبت‌های مالی نگهداری مشتریان، افزایش سودآوری و افزایش سهم بازار می‌گردد که از جمله پیامدهای مثبت این سطح به شمار می‌آید.

مدل ارتباطی بانک با مشتریان کلیدی می‌تواند به رشد و تعالی و نیز بهبود جایگاه رقابتی سازمان کمک نماید. از آنجایی که امروزه مشتریان کلیدی، مهمترین مزیت رقابتی به شمار می‌روند، لذا در اختیار داشتن مشتریان بزرگ می‌تواند هم برای سازمان بهره‌وری و سودآوری داشته باشد و هم مزیت رقابتی سازمان در مقابل رقبای محسوب گردد. بنابراین، می‌توان گفت که طراحی و تدوین مدل ارتباطی بانک با مشتریان کلیدی نهایتاً موجب بالندگی و تعالی خود شرکت خواهد شد. طراحی و تدوین مدل سازی ارتباط بانک با مشتریان کلیدی در سطح کلان و در درازمدت موجب افزایش سهم بازار و افزایش اقبال مشتریان کلیدی از سایر بانک‌ها به بانک سینا خواهد شد و در بلند مدت سازمان را به دلیل افزایش مشتریان به سودآوری نیز برساند. شهرت برند در واقع تمام تداعی‌هایی است که افراد به برند نسبت می‌دهند. به عبارت دیگر شهرت برند ادراک کلی از میزان مقبولیت و احترام‌گذاری به برند در میان جامعه بوده و شهرت برند بیان‌کننده میزان موفقیت برند در تحقق وعده‌ها و برآورده کردن انتظارات ذینفعان در گذشته و پیش‌بینی رفتار آن‌ها در آینده می‌باشد. به همین دلیل، شرکت‌ها سعی در برقراری ارتباط با مشتریان دارند و با تأثیری که بر ادراک مشتریان از خدمات دریافت شده دارند، تصویری مطلوب در ذهن مشتریان ایجاد می‌کنند. خدمات‌رسانی متمایز، همه‌جانبه، و سفیران انسانی شایسته می‌تواند منبع مزیت رقابتی مهمی برای بانک محسوب شود. شهرت برند یکی از پیامدهای با اهمیت اجرای مدل ارتباطی با مشتریان کلیدی بانک است.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس آنچه در الگوی پارادایمی بیان شد ضعف در سیاست‌گذاری حوزه مشتری به عنوان مقوله مرکزی مطرح گردید. مشتری‌مداری و افزایش رقابت مفاهیم تازه‌ای هستند که دنیای کسب و کار را تحت تأثیر خود قرار داده‌اند، به گونه‌ای که دیگر با اندیشه‌های قدیمی، رقابت در دنیای جدید امروز امکان‌پذیر نیست. در چنین شرایطی بیشتر سازمان‌ها دریافته‌اند که برای حفظ بقایشان، باید به سمت مشتری‌مداری و جلب رضایت مشتری حرکت کنند. سازمان‌هایی که به نیازهای مشتریان اعتنا نمی‌کنند و رویکرد کالا را پیشه می‌کنند، از صحنه رقابت حذف خواهند شد. امروزه و از دیدگاه رقابتی، بقا و تداوم حیات سازمان‌ها از یک سو در گرو شناسایی و جذب مشتریان جدید است و از سوی دیگر پیشرفت تکنولوژی و ظهور ابزارهای جدید ارتباطی، سازمان‌ها را با انبوهی از مشتریان متفاوت روبرو ساخته و به دلیل ارتقای سطح آگاهی مشتریان و دسترسی آسان‌تر به آنان اطلاعات حق انتخاب مشتری بیشتری شده است و مجموع این تحولات محیط بازاریابی را دستخوش تغییرات عدیده کرده است و سیاست‌گذاری در حوزه مشتری را دچار مشکل کرده است. امروزه که مشتریان حرف اول را در بانک‌ها می‌زنند و همه بانک‌ها در پی جذب و حفظ آن‌ها در برابر رقبای خود هستند، با این مشکل مواجه می‌شوند که مشتریان، بسیار قدرتمند، باهوش و دست‌نیافتنی شده‌اند و این در حالی است که رقابت بین بانک‌ها برای جلب این‌چنین مشتریانی بسیار سخت و طاقت‌فرسا خواهد بود. حال باید دانست که بازاریابی خدمات بانک‌ها در عصر حاضر برای رفع این مشکل بسیار ضروری می‌باشد.

در رابطه با مقوله اصلی، یافته‌های این پژوهش نشان داد که بانک از قابلیت سازمانی قدرتمندی برخوردار نیست تا برنامه‌هایی برای مشتری‌محوری طراحی کند که منتج به ایجاد انگیزه در مشتری جهت حفظ و بقا در بانک شده و علاوه بر حفظ روش‌های ارتباطی پیشین، با ایجاد کانال‌های ارتباطی جدید موجبات استحکام ارتباطی بیشتر آن‌ها با بانک را فراهم آورد. عدم چابکی بانک و زمان‌بر بودن رسیدگی به درخواست‌های ساده نیز از مشکلات دیگر می‌باشد که نشان از بوروکراسی گسترده بانک سینا دارد. که این بوروکراسی گسترده باعث ایجاد حس اعتماد در مشتریان خودش نشده است. به دنبال عدم اعتمادسازی، سفارشی‌سازی که به عنوان پاسخی به تغییر ماهیت تقاضای مشتری برای تنوع بیشتر و کیفیت بالاتر محصولات می‌باشد نیز صورت نگرفته و همچنان ضعف در نحوه گردآوری، ثبت و ضبط اطلاعات از مشتریان بانک وجود دارد و مشتری‌مداری یک بحث حاشیه‌ای و ستادی تلقی شده و ارتباط با مشتری فقط کسب سود است و سیاست‌گذاری‌های حوزه مشتری چندان مطلوب نیستند و دچار ضعف‌های اساسی می‌باشند که نیاز به پیگیری این موضوع توسط بانک دارد تا مشتریان ابراز رضایت بیشتری نسبت به این بانک در مقایسه با سایر بانک‌ها داشته باشند و بیشتر به سمت این بانک هدایت شوند. یافته‌های پژوهش با یافته‌های عیوق (۱۳۹۹)، الدمور (۲۰۱۹) و مرادی (۱۳۹۷) همخوانی دارد. در این زمینه استراتژی‌هایی همواره مطرح می‌گردد که می‌توانند راهگشای این امر باشند. ارزش‌گذاری به مشتریان بانک و نهادینه کردن این فرهنگ در بین کارکنان و اهمیت ویژه قائل شدن برای آنها و همچنین افزایش دانش تخصصی کارکنان بانک از قوانین و ضوابط در جهت ارائه خدمات بیشتر و بهتر به مشتریان حضوری و داشتن درگاه‌های بانکی آنلاین و

راهنمایی جامع نحوه استفاده از خدمات آنلاین و افزایش اراده خدمات بانکی به صورت آنلاین می‌توانند ضعف‌های حوزه مشتری را تا حدودی پوشش دهند و رضایت مشتریان را جلب نمایند.

به طور کلی با توجه به بسترهای زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و راهبردهای مطرح شده در یافته‌های پژوهش می‌توان راهکارهای ذیل را در جهت بهبود سیاست‌های حوزه مشتری ارائه داد:

- ✓ توجه و تمرکز بر تعامل با مشتری و مشارکت دادن او در بعضی از برنامه‌های بانک مانند انتخاب کارمند نمونه به صورت ماهانه توسط مشتریان.
- ✓ درگیر کردن مشتریان و ارزش دادن به آن‌ها در ایجاد حس تعلق بیشتر به بانک موثر است.
- ✓ تولید آهنگ‌های آرامش بخش و ملایم در مورد بانک برای پخش در شعبه‌ها و در کلیه ساختمان‌های بانک به صورت هماهنگ.
- ✓ ایجاد پایگاه دانش مشتری
- ✓ افزایش آموزش‌ها با هدف ایجاد تخصص‌گرایی
- ✓ توجه جدی به پایگاه دانش کارکنان به عنوان مهمترین عنصر دریافت نظرات مشتریان بانک
- ✓ فعال نمودن نظام پیشنهادات به عنوان یکی از مهمترین ابزارهای شناخت منابع نوآوری
- ✓ طراحی و تولید پوشاک همسان و هم‌رنگ برای کارکنان شعبه به طوری که هویت برند بانک سینا از آن برداشت شود
- ✓ وجود روزنامه و مجله در شعب که در زمان انتظار مشتریان مورد استفاده قرار گیرد
- ✓ وجود تابلوهای اطلاع‌رسانی و بروشور: با توجه به اهمیت آموزش ابزارهای بانک‌داری نوین و به ویژه بانک‌داری الکترونیک به مشتریان، پیشنهاد می‌شود فیلم‌های آموزشی در زمان انتظار مشتریان در شعب نمایش داده شود و از این طریق ضمن اطلاع رسانی به مشتریان، زمان انتظار را برای آن‌ها خوشایند سازد.
- ✓ طراحی مناسب‌تر برای نمای بیرونی و سر در ورودی.
- ✓ ارتقا کیفیت تجهیزات و امکانات موجود در شعبه که موجبات راحتی مشتریان در زمان انتظار را فراهم نماید (امکاناتی از قبیل روزنامه، تلویزیون و ...).
- ✓ تعامل نزدیک با بانک مرکزی با هدف شناخت قوانین و مقررات و اطلاع از رویه‌ها
- ✓ استفاده از مدل‌های پیش‌بینی اقتصادی

محدودیت‌ها

- عدم همکاری برخی از مشتریان کلیدی جهت مشارکت در پژوهش
- سخت‌گیری بانک در جهت ارائه مشخصات مشتریان کلیدی

فهرست منابع

- اسماعیل‌زاده، ائمر؛ رستمی، سمیه و علیرضائی، شبنم (۱۳۹۸). ارزیابی نقش مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) بر وفاداری مشتریان (بانک‌های سپه استان آذربایجان غربی)، رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت، شماره ۲ (۱۱)، ۴۹۷-۵۲۴.
- اصولی، بهبود (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر بازار گرای بانک‌ها، چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، ۲ (۱۰)، ۱-۱۲.
- ایمان، محمدتقی (۱۳۹۱). "فلسفه روش تحقیق در علوم انسانی"، چاپ اول، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- بهمنی، سجاد، پیرک، مژگان (۱۴۰۰). دو تجربه درهم تنیده: روایت پرستاران بخش عفونی و بیماران بهبودیافته از کرونا در بیمارستان رازی اهواز: مطالعه‌ای با روش نظریه داده بنیاد، مجله جامعه‌شناسی کاربردی، شماره ۴، ۶۸-۴۵.
- ترابی‌راد، تهمینه و رهنورد، فرج اله (۱۳۹۳). ارزیابی آمادگی پست‌بانک ایران برای اجرای نظام مدیریت ارتباط با مشتری، فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۸۷، ۷۲-۵۵.
- تقوی‌فرد، محمدتقی؛ واقف کودهی، ماندانا و صالحی مقدم، شیما (۱۳۹۴). تأثیر مدیریت دانش در موفقیت "مدیریت ارتباط با مشتری" با در نظر گرفتن اثرات واسطه‌ای عوامل سازمانی (مورد مطالعه: بانک ملی ایران)، مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، شماره ۱۲، ۷۷-۹۶.
- جاوید، محمدرضا، نعمتی‌زاده، سینا و قاسمی، بهروز (۱۴۰۰). ارائه مدل توسعه سیستم مدیریت ارتباط با مشتری با تأکید بر استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال (مورد مطالعه: بانک شهر)، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره ۹، ۳۶-۱۹.
- حاجی کریمی، عباسعلی و کریم‌نژاد، المیرا (۱۳۹۴). تأثیر مدیریت دانش بر متغیرهای سازمانی و موفقیت اجرای مدیریت ارتباط با مشتری، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی (چشم‌انداز مدیریت (پیام مدیریت))، شماره ۱۴ (۲)، ۱۳۹-۱۲۳.
- حریری، نجلا (۱۳۸۵). "اصول و روش‌های پژوهش کیفی"، چاپ دوم، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- حسینی، سید محمد کامل و عالی، صمد (۱۴۰۱). تبیین مشارکت مشتری برای خلق ارزش در صنعت بانکداری ایران بر مبنای ارزش ادراک‌شده، فصلنامه اقتصاد مالی، ۱۶ (۵۸)، ۱۷۲-۱۵۳.
- حیدری، زهرا، رحیمی اقدم، صمد و حسینی، سیدصمد (۱۴۰۰). تأثیر حمایت مدیران ارشد بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی تعهد عاطفی اعضای هیئت علمی دانشگاه تبریز، مجله توسعه کارآفرینی، شماره ۱، ۶۰-۴۱.
- دانایی‌فرد، حسن؛ برزگر، فاطمه و احمدی، هانیه (۱۳۹۴). سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۱۱، ۱۰۶-۹۱.

رحمت‌نژاد، اصغر و صمدی، مهران (۱۳۹۴). مطالعه رابطه بین مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) کارآمد با میزان اثربخشی سازمانی از دیدگاه کارکنان شعب بانک ملت، مطالعات جامعه‌شناسی، شماره ۷ (۲۸)، ۴۱-۵۶. سیدین، بهرام؛ رضانی، مجتبی؛ بوداقي خواجه نوبر، حسین و علوی متین، یعقوب (۱۴۰۱). آرایه مدل ارزش ویژه برند بانک رفاه و نقش سواد دیجیتال جامعه در توسعه خدمات الکترونیکی، ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، شماره ۸، ۲۱-۲.

شیرکوند، سعید؛ جوکار، قاسم و مزیدی، علی‌رضا (۱۳۹۳). خوشه‌بندی مشتریان بیمه بر اساس ارزش‌های مورد انتظار، بیمه، ۲۹ (۴)، ۱۳۷-۱۶۳.

عزیزی، شهریار؛ حسنی‌نژاد، مجید؛ دینی، امین؛ امیدیان، آسیه و فرهیخته، فاطمه (۱۳۹۱). شناسایی ویژگی‌های ساختاری و محتوایی مورد انتظار مشتریان از شعارهای تبلیغاتی بانک، تحقیقات بازاریابی نوین، شماره ۲ (۲)، ۳۶-۲۱.

عقبائی، فرشته؛ رضائیان، علی؛ الوانی، سید مهدی و هاشمی، سید ذبیح الله (۱۴۰۱). سودآوری مالی با تعیین الگوی روابط بین عوامل موثر بر فرهنگ مشتریان خدمات بانکداری الکترونیکی (مورد مطالعه: بانک ملت)، فصلنامه اقتصاد مالی، ۱۶ (۶۰)، ۶۸-۴۵.

علیزاده، حمید؛ طبیبی نیارکی، علیرضا؛ یکتا، حسن و رومیانی، سمیرا (۱۳۹۸). ارزیابی تأثیر هویت برند بر عملکرد از طریق نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۱ (۱۳)، ۲۳۳-۲۴۸.

عیوق، اشکان؛ مؤتمنی، علیرضا و درویش، مجید (۱۳۹۹). ارزیابی میزان آمادگی بانک‌های خصوصی کشور جهت استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، شماره ۵ (۱۷)، ۱۴-۱.

فراستخواه، مقصود (۱۴۰۰). "روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر نظریه برپایه"، چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات آگاه.

فرهنگی، علی‌اکبر؛ حسنقلی پور، طهمورث و ناطقی پور، بهارک (۱۳۹۲). سنجش مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر رویکرد ارتباطی در بین مشتریان نشریه‌های تخصصی غیردولتی شهر تهران، مطالعات رسانه‌ای، شماره ۸ (۲۲)، ۴۶-۳۱.

فلیک، اووه (۱۳۹۴). "درآمدی بر تحقیق کیفی"، ترجمه: هادی جلیلی، چاپ هشتم، تهران: نشر نی. کوثری‌فر، احمد و جاویدی زرگر، مسعود (۱۳۹۵). بررسی رابطه تجربه مشتری بر وفاداری به برند و تبلیغات دهان به دهان با توجه به نقش واسطه رضایت مشتری (مطالعه موردی شعب بانک ملی خراسان رضوی)، مطالعات مدیریت و حسابداری، شماره ۲ (۳)، ۱۳۴-۱۴۵.

محرابی، جواد؛ بابای اهری، مهدی و طاعتی، مریم (۱۳۸۹). ارائه الگوی یکپارچه پیاده‌سازی مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در بانک ملت، مدیریت توسعه و تحول، شماره ۴ (۱۳۸۹)، ۶۱-۷۱.

- مرادی، مجتبی (۱۳۹۷). عوامل کلیدی مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در مؤسسات مالی و اعتباری خصوصی (مطالعه‌ی موردی موسسه‌ی اعتباری کوثر)، مطالعات نوین بانکی، شماره ۱ (۱)، ۷-۲۸.
- مرتضوی، سعید؛ کفاش پور، آذر؛ حبیبی راد، آرزو و آسمان دره، یاسر (۱۳۸۸). بخش‌بندی بازار بانک‌های مشهد بر مبنای مزایای مورد انتظار مشتریان، مجله دانش و توسعه، شماره ۱۷ (۲۹)، ۱۲۶-۱۶۱.
- مرزانی، حسین و صادقی، تورج (۱۳۹۷). بررسی تأثیر بازنگری ادراک مشتریان از کیفیت خدمات بر نیت رفتاری با توجه به نقش میانجی رضایت مشتری (مطالعه موردی: مشتریان بانک مهر اقتصاد نیشابور)، رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت، شماره ۱ (۳)، ۳۲۷-۳۴۴.
- ملک اخلاق، اسماعیل؛ کریمی، یوسف محمد و طالبی، داود (۱۴۰۰). طراحی مدل رفتار مشتریان بانکی در رسانه‌های اجتماعی بر خط، نشریه کاوش‌های مدیریت بازرگانی، شماره ۲۵، ۴۹۷-۴۷۵.
- ملکی‌مین باش رزگاه، مرتضی؛ زارعی، عظیم الله و حاجیلو، زاهده (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی مشتریان کلیدی بر مبنای ارزش دوره عمر آن‌ها با استفاده از مدل آر. اف. ام. (مطالعه موردی: شرکت مخابرات استان قم)، مدیریت بازرگانی، شماره ۸ (۲)، ۴۶۱-۴۷۸.
- مهرانی، هرمز و صادقی، منصوره (۱۳۹۵). تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، بازاریابی رابطه‌مند (RM) با عملکرد کسب و کار شعب بانک انصار شهر تهران، پژوهشنامه اقتصاد و کسب‌وکار، شماره ۱۳، ۴۵-۵۴.
- میرزایی، حسین؛ رضایی، مهرداد؛ صلاحی، جواد و افشاری راد، مجید (۱۴۰۱). ارزیابی تأثیر دوره مصونیت از ورشکستگی غیر ممکن بانک‌ها بر میزان سپرده‌ها در بانک‌های خصوصی و دولتی ایران (رهیافت داده‌های تابلویی پویا). فصلنامه اقتصاد مالی، ۱۶(۶۰)، ۳۰۴-۲۸۱.
- نیکو، حسین و مروتی شریف‌آبادی، علی (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر جنبه‌های عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: هتل‌های ۳ تا ۵ ستاره مشهد)، مطالعات مدیریت گردشگری، شماره ۱۲ (۳۹)، ۲۷-۴۸.
- یوسفی‌زاد، امیر و ثریایی، علی (۱۳۹۷). بررسی و خوشه‌بندی مشتریان، بر اساس مدل RFM و طراحی الگویی برای ارائه خدمات به مشتریان کلیدی، پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، شماره ۱۰ (۲۰)، ۱۷۵-۱۹۸.
- Abosag, I., Ramadan, Z. B., Baker, T., & Jin, Z. (2019). Customers' need for uniqueness theory versus brand congruence theory: The impact on satisfaction with social network sites. *Journal of Business Research*, 117, 862-872.
- Al-Dmour H.H., Algharabat, R.S., Khawaja, R. and Al-Dmour, R.H. (2019). Investigating the impact of ECRM success factors on business performance: Jordanian commercial banks. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Ashikul, H., & A, Baker. (2019). Effect of customer relationship management in digital marketing for customer satisfaction and loyalty. *International Conference on Business, Accounting, Finance and Economics*.
- Baashar, Y., Alhussian, H., Patel, A., Alkaws, G., Alzahrani, A. I., Alfarraj, O., & Hayder, G. (2020). Customer relationship management systems (CRMS) in the healthcare environment: A systematic literature review. *Computer Standards & Interfaces*, 71, 103442.

- Ghalenooie, M. B., & Sarvestani, H. K. (2016). Evaluating human factors in customer relationship management case study: Private Banks of Shiraz city. *Procedia Economics and Finance*, 36, 363-373.
- Hallikainen, H., Savimäki, E., & Laukkanen, T. (2019). Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial Marketing Management*, 86, 90-98.
- Jabari, Hosein Safi, Mehrdad Javidi (2016), Investigating the impact of knowledge management Strategies on CRM in Parsian Insurance, Tehran city, *Business International journal of humanities and social sciences*, 3(2), 1403-1414.
- Sadek, H., Youssef, A., Ghoneim, A., & Tantawy, P. (2012). Measuring the effect of customer relationship management (CRM) components on the non financial performance of commercial banks: Egypt case
- Santouridis, Ilias & Tsachtani, Eirini. (2015). Investigating the Impact of CRM Resources on CRM Processes: a Customer Life-Cycle Based Approach in the Case of a Greek Bank. *Procedia Economics and Finance*, 19: 304 – 313.
- Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F. S., & Navimipour, N. J. (2018). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 237-246.

**Designing a Local Model of Encounters (service encounters)
with the Key Customers at Sina Bank**

Mansour Sheikholeslami-Kondulos¹

Alimohammad Mazidi-sharafabadi²

SeyedAlireza Afshani³

Received: 2025/March/31 Accepted: 2025/June/05

Abstract

With regard to the increasing importance of bank customers and effective management of customer relations (service encounters), it is observed that the organizations that have implemented programs and systems for managing customer relations have gained many economic and non-economic benefits. Therefore, it is important to identify and prioritize the key factors for successful customer relations management in the bank. The current qualitative research employed a grounded theory method and aimed to design a local model of communication (service encounters) with the key customers at Sina Bank. The data were collected through interviews with 31 key customers at Sina Bank in Tehran to reach theoretical saturation. The data were analyzed yielding the core them of "weakness in customer service policy" indicating that Sina Bank has had poor planning for customer affairs. The weaknesses were identified to be at three levels: At the level of individuals with the theme: "confusion of branch managers and absence of careful communication plans with customers", at the level of unit with the theme "lack of specific instructions and subjective dealings with customers", and the level of structure with the theme "customer loss and reputation risk".

Keywords: Encounter management, Key customers, Sina Bank, Customer service planning

Gel classificationJEL: MOO M36 and M14

¹ . Department of Communication Sciences, Meybod Branch, Islamic Azad University, Meybod, Iran . ms.slami@yahoo.com.

² . Department of Communication Sciences, Meybod Branch, Islamic Azad University, Meybod, Iran (Corresponding author). al.mazidi@iau.ir

³ . Department of Sociology, Faculty of Social Sciences, Yazd University, Yazd, Iran .afshanalireza@yazd.ac.ir