

مدیریت ارتباط با مشتریان بانکی ایرانی (B.I.CRM)

مؤلف:

ایوب کبیری

با همکاری

عاطفه کلی زاده مجرد

سرشناسه	فدائی منش، امید. ۱۳۵۴
عنوان و پدیدآور	مدیریت ارتباط با مشتریان بانکی ایرانی (B.I.CRM) / مؤلف امید فدائی منش؛ با همکاری عاطفه گلی زاده مجرد.
مشخصات نشر	تهران: شرکت مهرکامان توسعه فناوری، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری	۱۴۳ ص: جدول، نمودار.
طراح جلد	رقیه جلیل زاده
شابک	978-964-04-6327-7
وضعیت فهرست نویسی	فیا
موضوع	بانک و بانکداری — ایران — خدمات مشتری
موضوع	مشتری شناسی — مدیریت
رده بندی کنگره	۱۳۸۹ ف ۴ / الف ۹ / ۱۶۲۳ G
رده بندی دیویی	۳۳۲ / ۶۳۲۳۰۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی	۱۴۸۶۳۹ :

 **شرکت مهرکامان**
توسعه فناوری

کد پستی: ۱۴۱۴۶۱۴۶۳۴

تلفکس: ۸۸۹۶۷۸۹ - ۸۸۹۹۳۱۹۶

وب سایت: www.eMehrcor.com

پست الکترونیک: info@eMehrcor.com

چاپ اول ۱۳۸۹ / تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی، چاپ، صحافی: اطلس چاپ

قیمت کتاب و سی دی: ۳۷۰۰۰ ریال

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.

فهرست مطالب

پیش گفتار	۱۱
مقدمه	۱۵
فصل اول - آشنایی با سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM)	۱۹
۱-۱ تاریخچه CRM	۲۱
۱-۱-۱ تکامل نسل های بازاریابی	۲۲
۱-۱-۲ تکامل ادراستی فناوری در سیستم های ارتباط با مشتریان	۲۵
۲-۱ فلسفه وجودی CRM	۲۶
۱-۲-۱ هرم مشتری (Customer Pyramid)	۲۷
۳-۱ مفاهیم پایه ای در CRM	۳۰
۱-۳-۱ چرخه عمر مشتری (Customer Life Cycle)	۳۱
۲-۳-۱ ارزش بلند مدت مشتری (Customer Lifetime Value)	۳۳
۳-۳-۱ انبار داده ها (Data Warehouse)	۳۵
۴-۳-۱ داده کاوی (Data Mining)	۳۷
۴-۱ تعاریف CRM	۴۱
۱-۴-۱ انواع فناوری در مدیریت ارتباط با مشتریان	۴۵
۵-۱ مزایای استفاده از CRM	۴۶
۱-۵-۱ مزایای استفاده از CRM برای سازمان	۴۹

۵۰.....	۲-۵-۱ مزایای استفاده از CRM برای مشتریان
۵۱.....	۶-۱ دلایل شکست سیستم های CRM در جهان
۵۱.....	۱-۶-۱ اشتباهات استراتژیک
۵۲.....	۲-۶-۱ اشتباهات تاکتیکی
۵۵.....	۷-۱ قابلیت ها و مازول های استاندارد CRM
۶۳.....	۸-۱ معیارهای ارزیابی و انتخاب CRM
۶۶.....	۹-۱ تولید کنندگان CRM در جهان
۶۹.....	فصل دوم- مدیریت ارتباط با مشتریان بانکی (BCRM)
۷۱.....	۱-۲ تعاریف، مفاهیم و تاریخچه ECRM
۷۷.....	۲-۲ مزیت ها و فواید اجرای BCRM
۷۹.....	۳-۲ قابلیت ها و مازول های استاندارد ECRM
۸۶.....	۴-۲ تولید کنندگان BCRM در جهان
۸۷.....	۵-۲ معیارهای ارزیابی و انتخاب CRM بانکی
۹۲.....	۶-۲ نتایج و تجربیات اجرای BCRM در جهان
	فصل سوم- آشنایی با متدولوژی استقرار CRM در بانک های ایرانی
۱۰۵.....	(B.I.CRM)
۱۰۷.....	۱-۳ تاریخچه و عارضه یابی پیاده سازی CRM در ایران
۱۱۷.....	۲-۳ معرفی B.I.CRM

- ۳-۳ مؤلفه های چهارگانه B.I.CRM ۱۱۸
- ۳-۳-۱ تطابق با فرهنگ ایرانی ۱۱۹
- ۳-۳-۲ بهبود فرآیندها و ساختار بانکی ۱۳۰
- ۳-۳-۳ نهادینه سازی فرهنگ مشتری مداری ۱۳۴
- ۳-۳-۴ استقرار ابزار فناوری اطلاعات و ارتباطات ۱۳۶
- ۴-۳ فازهای هفگانه در پیاده سازی B.I.CRM ۱۴۱
- ۵-۳ زمانبندی تقریبی پیاده سازی B.I.CRM ۱۴۲
- منابع و مآخذ ۱۴۵

پیش گفتار

جهان امروز، دنیای تغییرات است و این تحولات، خود مبدأ تغییراتی دیگر. بشر به دنبال آسایش، مدام دنیای پیرامون خود را بر وفق مراد تغییر می‌دهد و می‌کوشد تا بسترساز سرعت، دقت و وسعت در ارکان مختلف زندگی باشد. در این میان، اخلاقیات است که بیش از هر چیز مغفول مانده و بدان در حاشیه نگریسته می‌شود. اما ایران و ایرانیان که همواره پیشروان تمدن جهانی بوده‌اند، آسایش خود را در کنار فرهنگ توسعه یافته ایرانی و اسلامی جستجو می‌کنند و در ارتباطات خود مبنا را بر این اصول بنیان می‌نهند. اینان حتی کسب و کارهای خود را تافته‌ای جدا بافته نمی‌دانند و اخلاق حرفه‌ای مطابق با فرهنگ ایرانی را چاشنی توسعه همه جانبه آن می‌دانند.

در تلاطم رود پر خروش کسب و کار، پیشروان ایرانی همواره «انسان مداری» را ضامن موفقیت و پیشتازی خود دانسته‌اند و بی‌نیاز از واژه‌های سرد و کم جان غربی و شرقی، انسانیت را پیشه ساخته‌اند تا تمدن حقیقی خویش را پاسبان باشند. ایرانیان ارتباطات بر بستر انسانیت را زیباترین نوع تعامل بشری می‌دانند که امروزه در قالب موضوعات مختلف علمی وارد دنیای کسب و کار گردیده است.

موضوع «مدیریت ارتباط با مشتری»^۱ یا همان CRM؛ مطلبی است شناخته شده در ایران، اما اندکی مهجور که ادراک حقیقی آن بازگشت به خویش را می‌طلبد.

^۱ Customer Relationship Management (CRM)

مدیریت ارتباط با مشتری به اعتقاد نگارنده همان ارتباط انسانی ایرانی است با اندکی توسعه و تفسیر که کوشیده‌ایم تا این پیام مهم را به ایرانیان منتقل نماییم و این کتاب نیز بستری برای انتقال پیام «انسان مداری ایرانی» است. پیش از این در کتاب‌های «ایرانی ترین فروش، حرفه‌ای ترین در جهان»، «...و ما ایرانیان»^۱ و اکنون در این کتاب، می‌کوشیم تا پیام رسان این مهم در کشور باشیم.

این کتاب حاصل پژوهش و تجربه ۱۷ ساله نگارنده در حوزه «فناوری اطلاعات» و ۸ ساله اخیر در موضوع «مدیریت ارتباط با مشتریان» و همچنین تعاملی گسترده با مشتریان فهیم و صاحب نظر در صنعت است.

اما چرا مدیریت ارتباط با مشتریان در گرایش بانکی نگاشته شد؟

ارتباط چند سال اخیر با پست بانک ایران و آموزش مدیریت ارتباط با مشتریان بانکی ایرانی و شور و شوق رؤسای شعب، مدیران ارشد به ویژه جناب آقای هراتیان و مدیر محترم آموزش و تحقیق و توسعه این بانک، سرکار خانم امیرحسینی - که قدردان همگی ایشان هستم - از یک سو و نیاز این صنعت به روزآمدی از سویی دیگر مرا بر آن داشت تا در صنعت بانکی به موضوع مشتری عمیق تر پرداخته و پژوهش‌های گسترده‌تری را در این خصوص به انجام رسانم. برگزاری نخستین همایش مدیریت ارتباط با مشتری در موسسات پولی و بانکی نیز مزیدی بر علت گردید تا انتشار این کتاب تسریع شود.

^۱ کتاب در مراحل پایانی انتشار است و به یاری خداوند در سال جاری منتشر می‌گردد.

بی تردید نگارش کتاب میسر نمی‌شد مگر با همکاری و مجاهدت سرکار خانم عاطفه گلی‌زاده مجرد که در پژوهش و نگارش فصلی از نوشتار، حقیر را همراهی نمودند، از ایشان نهایت تشکر را دارم. همچنین جا دارد تا از زحمات آقای امیرحسین چوپان در پرداخت ابتدایی مطالب و آقای امیرحسین بهزادی در انتشار کتاب و سرکار خانم اکرم راهی و سرکار خانم سعیده فدائی منش در تایپ و حروفچینی مطالب تشکر و قدردانی نمایم.

در آخر نیز از همسر گرامیم سپاسگزارم که در تمامی لحظات زندگی صبورانه همراه و مشوقم بوده است.

امید آنکه ایرانیان؛ بانکداری انسان محور را الگو ساز باشند و جهانیان را راهبر و پیشرو.

پائیز ۱۳۸۹

امید فدائی‌منش

مقدمه

می‌دانیم، می‌دانید و می‌دانند که اکنون در ایران نیز مشتری مهم است. اما در بانک‌های ایران شاید بیش از سایر صنایع بزرگ اهمیت داشته باشد. علت، چندان روشن نیست اما تعدد مؤسسات پولی و بانکی یکی از دلایل و رقابت رویه رشد عمده‌ترین علت آنست.

امروزه مدیریت ارتباط با مشتریان در مؤسسات پولی با عنوان BCRM یکی از محوری‌ترین رویکردهای بانکی جهان محسوب می‌گردد. نیاز بانک‌ها به مشتری محوری و کسب وفاداری و ماندگاری مشتری، اصلی‌ترین دغدغه بانک‌های پیش‌تاز در جهان و حتی صنعت کم رقیب ایران محسوب می‌گردد. براساس یافته‌های یک تحقیق^۱ چهار دلیل عمده برای آنکه چرا بازاریابان مدرن نیاز به توجه بیشتری در ارتباط با مشتری دارند، وجود دارد:

اول آنکه پیشرفت‌های تکنولوژیکی در فناوری اطلاعات، بازاریابی رابطه‌مند را قادر به ثبت و نمایش تراکنش‌های هر مشتری می‌نماید. دوم، رشد بازاریابی مستقیم، ارتباطات تک به تک^۲ با مشتریان را ترغیب می‌نماید. سوم، تحقیقات دانشگاهی در حوزه بازاریابی نشان می‌دهد جذب مشتری فقط اولین مرحله از فرآیند بازاریابی است و حفظ آنان باید بزرگترین نگرانی و دغدغه باشد. آخر اینکه، مقالات تاثیرگذار بسیاری در صنعت منتشر گردیده است که نشان می‌دهد مهمترین علت ورشکستگی سازمان‌ها، از دست دادن مشتری است و به بیان یکی از بزرگان «کسب و کارها به خاطر فروش زیاد

^۱ Baran, Galka and Strunk (2008)

^۲ One – to – One

موفق می‌شوند و به دلیل نفروختن شکست می‌خورند. باقی، همه تفاسیر بیهوده‌اند.»

لذا ارتباط منسجم و هدفمند با مشتریان به ویژه سودآورترین آن‌ها مهمترین وظیفه هر سازمان در حفظ بقای کسب و کار است. سیستم‌های CRM با همین هدف در جهان رونق گرفته‌اند و روز به روز توسعه می‌یابند. بر این اساس بانک‌های ایرانی نیز به ناچار وارد این حوزه می‌شوند و رفته رفته راهکارهای BCRM در آن‌ها عملیاتی و اجرایی می‌گردد. اما همانطور که در پیش گفتار ذکر گردید، این کتاب آمده است تا بگوید در استقرار BCRM «جهانی بیندیشیم و ایرانی عمل کنیم» تا «انسان محوری ایرانی» جایی برای خودنمایی پیدا کند.

مقاله‌ای از سیلوانا بودجان^۱ با عنوان «جهانی بیندیشید و داخلی عمل کنید: آیا CRM وابسته به کشورهاست؟» منتشر گردیده تا اهمیت و ضرورت بومی‌سازی راهکار CRM را به نمایش بگذارد.

جدول زیر را از این محقق ببینید:

موضوعات CRM	جهانی بیندیشید	محلی عمل کنید
استراتژی	- بخش‌های مشتری را تعریف و ارزش آنان را معین نمایید. - اصول طراحی فرآیندهای CRM را تعریف کنید.	
رهبری	ارزش‌های فرهنگی سازمان را	ارزش‌های فرهنگی سازمان

^۱ Silvana Buljan; " Think global, Act local: Is CRM Country – Specipic"

فرهنگی را برای اساس اصول داخلی کسب و کار خود تعریف کنید.	برای مشتری گرایی تعریف کنید.	
• ویژگی‌های بومی را در اجرای فرآیند CRM مطابق نمایید.	• فرآیندهای محوری در CRM، اندازه گیری عملکرد و قوانین کسب و کار را تعریف کنید.	فرآیندهای
	• نقش‌ها، وظایف و چارچوب‌های سازمانی را تعریف نمایید.	سازماندهی
• بر اساس نیازهای کشور خود سفارشی سازی را انجام دهید. ^۱	• یک نرم افزار CRM انتخاب کنید.	فناوری
• تعریف و طراحی برنامه های آموزشی CRM را انجام دهید. • آماده سازی مداوم کارکنان برای اجرای CRM را پیگیری کنید.		آموزش و مربی‌گری

در این راستا مطالب گوناگونی را در فصل سوم کتاب خواهید یافت که نگارنده تلاش نموده تا بومی سازی راهکار CRM بر اساس انطباق بیشتر با بانک های ایرانی را شناسایی و ارائه نماید و متدلوژی B.I.CRM نیز با همین هدف تشریح و ارائه می گردد.

^۱ این عبارت توسط نگارنده به جدول فوق اضافه شده است.

فصل‌های اول و دوم کتاب نیز به یافته‌های جهان پیرامون CRM و BCRM پرداخته است تا ذهنیت و ادبیات موضوع را به گونه‌ای عمومی توصیف و منتقل نماید.

این کتاب نسخه‌ای چکیده و فشرده شده است که با نگرشی کاربردی ارائه می‌گردد. امید است در آینده پژوهشگران کشور، گام‌های تکمیلی را برداشته و موضوع را شفاف‌تر نمایند.

www.ketaboo.ir