

# جذب مشتریان جدید و تبدیل آنها به مشتریان دائمی

تهیه کننده: ف. جانفرسا

② مهمترین عامل ترک بانک، عدم رضایت مشتری از نوع یا نحوه ارائه خدمات توسط بانک است.

## اشکال کار در کجاست؟

تحقیقات مبین آن هستند که مهمترین عامل ترک بانک، عدم رضایت مشتری از نوع یا نحوه ارائه خدمات توسط بانک می باشد. به عبارت دیگر، یا بانک مرتکب اشتباهاتی می شود یا خدمات ضعیفی را ارائه می کند. اغلب بانکها خود معترفند که در میان مشتریان جدیدی که جذب کرده اند، تعداد ناراضی ها بسیار زیاد بوده است. صورت حساب هایی که یا اصلاً ارسال نمی شوند، یا با تاخیر زیاد ارسال می شوند، عدم اطلاع رسانی کامل و گویا به مشتری در مورد نوع حسابی که افتتاح کرده، کارمزدهایی که از مشتری دریافت می شود و مشتری اصلاً توقع آن را نداشته و تصور می کرده است که از جمله خدمات رایگان بانک محسوب می شود و غیره و غیره. به علاوه، اغلب

هزاره سوم برای بانکها و موسسات مالی، هزاره تمرکز بر سودآوری محسوب می شود و برای تحقق این مهم، توجه به ابزارهای نوین سودآوری الزامی است. بدون تردید، دسترسی به مشتریان جدید و افتتاح حساب برای آنان فرصت ایده آلی را ایجاد می کند تا یک بانک بتواند تصویری مناسب در ذهن مشتری ایجاد نماید. سپس آنچه حایز اهمیت می شود، همانا حفظ این مشتریان و تبدیل آنان به مشتریان دائمی است. در حالی که طبق تحقیقی که در بانکهای آمریکا صورت گرفته، در اغلب موارد این فرصت به سادگی از دست می رود و بین ۲۵ تا ۳۰ درصد مشتریان جدید ارتباطشان را با بانک مورد نظر قطع می کنند. این نرخ از دست رفتن مشتریان جدید که به شدت هشداردهنده است، در مورد مشتریان قدیمی وجود ندارد و در مورد این گروه حداکثر به ۱۰ درصد بالغ می شود. حال سوالی که مطرح می شود، اینست که چگونه می توان مشتریان جدید را به مشتریان دائمی تبدیل کرد؟

مشتریانی که بانک خود را تغییر می دهند، در همان منطقه به سراغ بانک جدید رفته اند، لذا در صورتی که از این بانک جدید راضی نباشند، به سادگی به سراغ بانک قبلی می روند و ارتباطاتی را که تازه شکل گرفته بوده، کاملاً حذف می کنند. بنابراین، ناراضی های پیاپی و وجود فرصت های متعدد برای تغییر بانک، مجموعه ای را ایجاد می کنند که در نهایت منجر به نرخ بالای ترک بانک (در مورد مشتریان جدید) می شود. البته مشتریان برای ایجاد یک ارتباط قوی با یک بانک، آنقدر دچار زحمت شده اند که تغییر بانک و ایجاد یک ارتباط جدید برای آنان به منزله تکرار همان مسیر دشوار می باشد، لذا به سختی حاضر می شوند که همان تجربه را تکرار کنند. اما بزرگترین معضلی که بانکها با آن مواجهند، ناتوانی در ارزیابی

ترتیب، اگرچه فرصت مناسبی برای رفع و رجوع مشکلات پدید می‌آید، ولی فقط برخی از بانک‌ها از این فرصت به درستی استفاده می‌کنند.

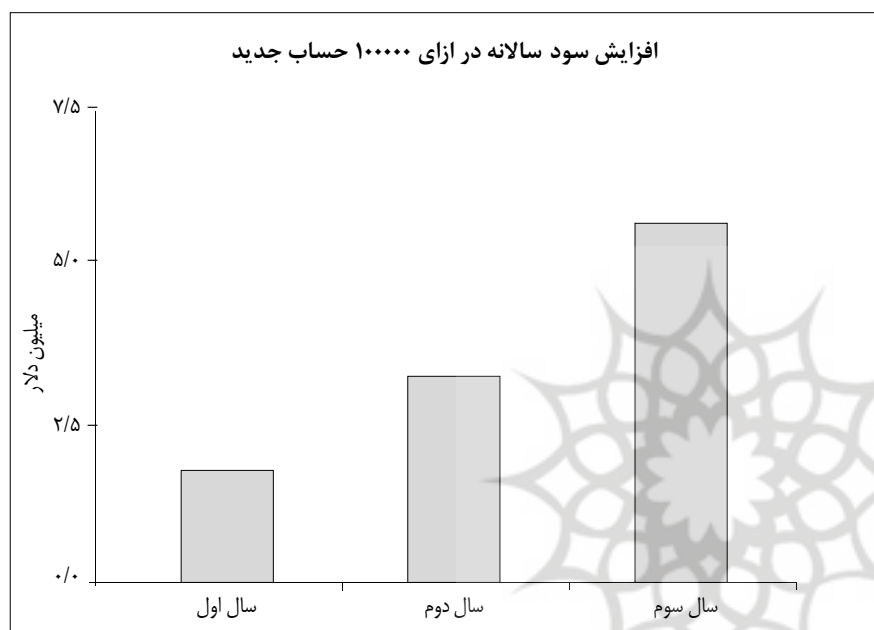
در عرصه رقابتی که امروزه حاکم است، برای حفظ موقعیت رقابتی خود به ابزارهایی نوین نیازمند هستید. کاستن از هزینه خدماتی که ارائه می‌کنید، نمی‌تواند بقای شما را تضمین کند. بقای شما در گرو اتخاذ تصمیمات درست، بهنگام و هوشمندانه‌ای است که برای سازمان درآمدزا می‌باشند. آنچه مسلم است، رقابتی شما هم با همین مسایل روبرو هستید و کمابیش به راه‌حل‌ها هم می‌اندیشند. پس گوی سبقت

کافی به منظور رفع ایرادات موجود در خدمت‌رسانی را در اختیار می‌گذارد. با ایجاد وابستگی بین مشتری و بانک طی این دوره می‌توان گفت که گام اصلی برداشته شده است. اگر مشتری در انتظار کسب منافی پس از طی این دوره باشد، یا بانک قول انجام خدمات وسیعتر به شرط گذراندن این دوره را به مشتری بدهد و از این راه بین مشتری و بانک یک نوع چسبندگی ایجاد شود، در این صورت، می‌توان گفت که دوره بحرانی سپری شده است.

اما همچنان بسیاری از مشتریان حاضر به تغییر بانک خود نیستند، چرا که انجام این کار برای آنان به

ارزش واقعی مشتریان جدید است، اگرچه حتی در مورد مشتریان قدیمی هم این ضعف وجود دارد.

بانک‌ها به منظور دسترسی به مشتریان جدید، متحمل هزینه‌هایی کلان و مستمر می‌شوند، هزینه‌هایی مانند تبلیغات در انواع مختلف، ارسال نامه‌های الکترونیکی، تلاش برای جذب مشتری در محیط شعبه و بسیاری برنامه‌های دیگر، ولی از بین آن دسته‌ای که جذب بانک شده‌اند، فقط طی سال نخست بیش از ۳۰ درصد بانک را ترک می‌کنند و به این ترتیب، فرصت‌ها در ابعاد وسیع از دست می‌رود. اینجاست که ضرورت ارائه راه‌حلی به منظور حفظ مشتریان بیش از پیش نمایان می‌شود.



مأخذ: تحقیق انجام شده در موسسه مشاوره Dove.

را آن سازمانی می‌رباید که این تصمیمات استراتژیک را سریعتر از دیگران اتخاذ نماید.

■ ■ ■  
**بقای شما در گرو اتخاذ تصمیمات درست،  
 بهنگام و هوشمندانه‌ای است که برای  
 سازمان درآمدزا می‌باشند.**  
 ■ ■ ■

امروزه بازار کار به عرصه مبارزه بدل شده و برای پیروزی در این میدان، باید از مزایای رقابتی پایدار برخوردار باشید. برای برخورداری از این مزیت، مدیران رده بالای سازمان باید دیدگاهی وسیع داشته باشند و نبض آن دسته از فعالیت‌هایی را که برای

معنی تکرار مسیری است که چندی پیش هم آن را طی کرده‌اند تا به بانک فعلی رسیده‌اند و برای ایشان دسترسی به موقعیتی که در حال حاضر دارند، چندان هم ساده نبوده است. بدیهی است که اگر مشتری برای انتقال حساب خود مسیری هموار شده را در پیش پا داشته باشد، انجام این مهم ساده‌تر صورت می‌گیرد و بهتر پذیرای تغییر بانک خود می‌شود و اگر طی سه‌ماهه نخست بانک بتواند منابع مشتری را جذب نماید، احتمال تغییر نظر مشتری به حداقل می‌رسد. تحقیقات نشان می‌دهد که مشتریان تمایل چندانی به تغییر حساب بانکی خود ندارند و به‌علاوه، ترجیح می‌دهند که وضعیت حساب قبلی خود را مشخص سازند و سپس به سراغ حسابی جدید بروند. به این

### چه باید کرد؟

در دو زمینه می‌توان اقداماتی را انجام داد که به سرعت نتیجه بدهند:

**حفظ مشتری:** به‌کارگیری برنامه‌ای که با آن بتوان فرایند تغییر بانک برای مشتری را تسهیل و تسریع کرد.

**جذب موجودی:** به‌کارگیری برنامه‌ای به منظور دریافت و به‌کاراندازی حساب مشتری در اولین فرصت.

حال می‌توان انتظار نتایج چشمگیر داشت. نتایج حاصل از یک تحقیق نشانگر افزایش حساب‌های جدید تا حد ۱۰۰۰۰۰ حساب جدید و در نتیجه آن، افزایش سود سالانه در حد دومیلیون دلار می‌باشد (نمودار).

### اقداماتی به منظور حفظ منابع

اولویت در این زمینه با راهکارهایی است که باعث می‌شود تا مشتریان طی اولین سال کار با شعبه، نظر خود را تغییر ندهند و همچنان با همان بانک کار کنند. از آنجایی که حفظ موجودی مشتری طی سه‌ماهه نخست از اهمیت بالاتری برخوردار است، لذا اقداماتی که باعث حفظ منابع طی این دوره می‌شوند هم از اهمیت بالاتری برخوردارند. این دوره، فرصت

■ ■ ■  
**بزرگترین معضلی که بانک‌ها با آن مواجهند،  
 ناتوانی در ارزیابی ارزش واقعی مشتریان  
 جدید است، اگرچه در مورد مشتریان  
 قدیمی هم این ضعف وجود دارد.**  
 ■ ■ ■

سازمان جنبه حیاتی دارند، در دست داشته باشند. فقط در این صورت قادر خواهند بود تصمیماتی استراتژیک و درست اتخاذ کنند.

خوشبختانه به یاری تکنولوژی می‌توان به این مهم دست یافت. یک ابزار بسیار مهم و بسیار کارآمد در این زمینه، وجود یک پایگاه اطلاعاتی واحد در سازمان است که کلیه اطلاعات لازم به منظور اخذ تصمیمات درست و بهنگام را در اختیار شخص مدیر قرار می‌دهد، تصمیماتی که موفقیت در بازار را تضمین می‌کنند. داشتن دیدگاهی ۳۶۰ درجه‌ای از سازمان ضروری است. فقط یک حقیقت وجود دارد، یک حقیقت واحد، ولی چگونه می‌توان به این حقیقت واحد دست یافت؟ چگونه می‌توان اطلاعات پراکنده‌ای را که در ارتباط با یک مشتری وجود دارد، در یک جا جمع‌آوری کرد، به گونه‌ای که برای شناخت مشتری لازم نباشد که او حتماً از مشتریان قدیمی خودتان باشد؟ دوره‌ای که مشتریان بانک برای بانکدارها کاملاً شناخته‌شده بودند، مدت‌هاست که سپری شده است. امروزه مشتریان از تحرک بالایی برخوردارند و از کلیه شعب یک بانک واحد توقع خدمات بهینه را دارند. حال چگونه می‌توان تعیین کرد که این چهره جدیدی که روبروی شماست، از مشتریان تراز اول بانک محسوب می‌شود یا یکی از مشتریانی است که برای بانک هیچ سودآوری ندارد؟

در اینجا لازم است یادآور شویم که همه مشتریان برای بانک‌ها یا هر موسسه انتفاعی دیگر از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند. گروهی از مشتریان برای موسسه سودآورند، گروهی دیگر در بلندمدت به مشتریان سودآور تبدیل خواهند شد و گروه سوم هم اصلاً سودآور نیستند. طبق قانون پارتو، ۸۰ درصد سود سازمان، حاصل انجام عملیات با تنها ۲۰ درصد مشتریان است. ویلیام شروودن به این قانون یک بند دیگر افزوده و آن را به صورت قانون ۸۰/۲۰/۳۰ مطرح کرده است. وی می‌گوید: علاوه بر این که ۸۰

درصد سود هر سازمانی را تنها ۲۰ درصد مشتریان ایجاد می‌کنند، ۵۰ درصد آنچه از دست می‌دهیم، به علت ارائه خدمات به ۳۰ درصد از مشتریان است. در تحقیقی دیگر مشخص شده است که بالغ بر ۴۵ درصد مشتریان زبان‌آور هستند. طبعاً حذف این گروه از مشتریان به منابع سازمان شما می‌افزاید، ولی به‌ناچار بار دیگر به همان مبحث قبلی برمی‌گردیم: چگونه تشخیص دهیم که هریک از مشتریان مادر کدام گروه قرار دارند؟

به منظور انجام این مهم، ایجاد یک بانک اطلاعاتی جامع الزامی است. اگرچه تحقق این خواسته دشوار به نظر می‌رسد، ولی با نظری به منافع حاصل از آن، مشخص می‌شود که دیر یا زود باید به این امر تن داد.

در اینجا به تجربه یکی از بانک‌های برزیل اشاره می‌کنیم که در میان مهم‌ترین بانک‌های برزیل رتبه چهارم را دارد. این بانک بخش‌های اصلی خود را در هم ادغام کرد، کارت‌های اعتباری، سپرده‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت همه و همه را در هم ادغام کرد تا به این ترتیب، اطلاعات پراکنده خود در ارتباط با مشتریان را در یکجا جمع کند و توانان سیاست‌ها، رویه‌ها و مدل‌های تامین اعتبار را هم در هم ادغام نمود. هدف این بانک از انجام این کارها این بود که ارتباطات متنوع خود با مشتریان را سروسامان دهد و در واقع، از روش مدیریت بر ارتباطات با مشتری (CRM) استفاده کند. این بانک این روش را به کار گرفت و در نتیجه آن، توانست تنها طی یک سال - بین سال‌های ۱۹۹۹ و ۲۰۰۰ - تعداد مشتریان خود را دوبرابر کند، یعنی تعداد مشتریان این بانک از ۳/۷ میلیون نفر، به ۷/۷ میلیون نفر رسید. همچنین از هزینه‌ها کاسته شد و میزان ضرر و زیان نیز کاهش یافت. از سوی دیگر، قیل از به‌کارگیری این متد، برای تاخیر در پرداخت‌ها یک فرصت ۳۰ روزه قایل می‌شدند که استفاده از این فرصت بین ۱۴ درصد تا

۱۹ درصد نوسان داشت و در ابتدای هر سال هم به‌طور مرتب افزایش می‌یافت، اما با استفاده از این روش، استفاده از این مهلت زمانی کاهش ۱۰ درصدی نشان داد و فقط پس از یک سال هیچگونه افزایشی نداشت. در تدوین تبصره‌ها و قوانین و مقرراتی که جهت حسن انجام کار اجباری می‌نمودند هم کاهش ۶۰ درصدی مشاهده شد. به علاوه، سرعت تصمیم‌گیری افزایش یافت و از ریسک مجموعه بانک و موسسات زیر نظر آن کاسته شد.

بنابراین، وجود یک دیدگاه روشن از مشتریان و اطلاع از این که هرکدام از مشتریان در چه وضعی هستند و خواهان کدامیک از انواع خدمات می‌باشند، منجر به ایجاد بصیرت لازم جهت تصمیم‌گیری شد.

### سخن آخر

هدف نهایی هر سازمان انتفاعی، سودآوری بیشتر می‌باشد. به منظور دستیابی به این مهم اگرچه جذب مشتریان جدید از اهمیت بالایی برخوردار است، ولی حفظ مشتریان سودآور و تبدیل آنها به مشتریان دائمی، از اهمیت بالاتری برخوردار است، چرا که عدم تحقق این امر، اقدامات شما به منظور جذب مشتریان جدید را در حد چشمگیری بی‌اثر ساخته و به جای آن که اقدامی در راستای افزایش سودآوری باشد، به یک عملیات هزینه‌آفرین بدل می‌شود. ■

### منابع

اینترنت

1) View Point / Unibanco Profits by Placing Customers at the Center of Strategies.

2) Onboarding New Customer.

۳) روش‌های کاربردی بازاریابی خدمات بانکی /

نویسندگان دکتر داور ونوس و میترا صفایان.

**ما را از پیشنهادهای و نظریات خود بهره‌مند کنید.**