

مدیریت ارتباط با مشتری

مهدی رشیدی صالح / کارشناس مدیریت امور شعب و خدمات مشتریان

از CRM چه می‌دانیم؟

واژه CRM مخفف Customer Relationship Management یا سیستم مدیریت ارتباط با مشتری است. در حقیقت این سیستمها راهبردی است برای جمع آوری نیازها و رفتارهای تجاری مشتریان تا به ایجاد روابطی قویتر با آنها منجر شود. در نهایت رابطه قوی با مشتریان مهمترین رمز موفقیت هر کسب و کار است. تکنولوژیهای بسیاری در قالب مدیریت ارتباط با مشتری CRM ارائه شده‌اند اما داشتن تصویری از CRM بعنوان مجموعه‌ای از تکنولوژی نیز نادرست است. به عنوان روشی بهتر برای درک CRM، می‌توان آنرا به مانند فرآیندی دانست که به ما کمک می‌کند تا اطلاعات مختلفی از مشتریان، فروش، اثربخشی فعالیتهای بازاریابی، سرعت عمل در پاسخگویی به مشتریان و نیز تمایلات بازار به شکل یکجا جمع آوری کنیم. ایده اصلی CRM کمک به نگاه‌ها برای استفاده از تکنولوژی و منابع انسانی در به دست آوردن دیدی بهتر نسبت به رفتارهای تجاری و ارزشی است که هر مشتری برای سازمان ایجاد می‌کند. در صورتی که یک سیستم CRM بتواند مطابق با ایده بالا عمل کند، سازمان می‌تواند ضمن ارائه خدمات بهتر به مشتریان، بازدهی و اثربخشی مراکز تلفی تماس با مشتری را افزایش داده، کارمندان فروش را در عقد سریعتر قراردادهای فروش یاری دهد، فرآیندهای فروش و بازاریابی را تسهیل کند، مشتریان جدیدی برای خود پیدا کند و در نهایت گردش مالی مشتریان خود را افزایش دهد.

CRM بدون جایگاه در بانک‌های ایرانی

آیا تعریف مدیریت ارتباط با مشتری در بخش خدمات بانکی و بانکداری تفاوتی با دیگر بخشها می‌کند؟ مدیریت ارتباط با مشتری در واقع فلسفه، راهبرد و فناوریهای مرتبط با شناسایی، جذب و گسترش مشتری است. بانک بدون وجود مشتری بی‌معنی است. بانک سه نوع مشتری دارد: اول مشتریانی

در دنیای تجارت امروزی مفهوم ارتباط با مشتری در مرکز توجه قرار گرفته است. در حالی که زمانی خدمت به مشتری در درجه پایینی از اولویتهای سازمانها قرار داشت، امروزه سازمانها مشتریان خود را در قلب تمام فعالیتهای خود قرار داده و در استراتژیهای بازاریابی و فروششان بر این اساس تجدیدنظر می‌کنند. آنچه امروزه در حال تغییر است وسعت دادن اختیار به مشتری است. در سازمانهای خدماتی نظیر بانکها، صنعت حمل و نقل، خدمات درمانی، بیمه، هتل‌ها و ... مدیریت ارتباط با مشتری از حساسیت بیشتری برخوردار است. چون مشتری در فرآیند ارائه خدمات، بخشی از خدمات ارائه شده تلقی می‌شود، باید استراتژیهای در پیش گرفته شده به سمت شخصی شدن این خدمات برای هر مشتری پیش برود. مشتری مایه حیات بانکها هم هست بنابراین جامعه از سیستم بانکی انتظار دارد که ضمن تلاش در جهت جذب سپرده‌ها و تخصیص مناسب آنها در فعالیتهای مفید اقتصادی که در نهایت منجر به سودآوری بانکها و موسسات اعتباری می‌شود، به موازات پیشرفت‌های همه جانبه اقتصادی و اجتماعی نیز حرکت کند به طوری که بنحو موثری در تحقق توقعات و نیازهای مشتریان گام برداشته و خود را با نیازهای جامعه هماهنگ سازد. تردیدی نیست که لازمه دستیابی به این هدف، اعمال روشهای جدید و تجزیه و تحلیل مسائلی است که در سطوح متعدد امور بانکی مطرح می‌شود. سیستم بانکی باید خدمات مورد نیاز جامعه کنونی کشور را که متناسب با ساختار بازار عرضه نماید و موجبات تسریع رشد و تامین رفاه اقتصادی کشور را فراهم سازد. بررسی عوامل موثر بر ایجاد اعتماد متقابل بین مشتریان و سیستم بانک اهمیت بسزایی دارد. در نظام بانکی، مشتریان محور اصلی بوده و در واقع همه کارها برای طلب رضایت، توجه و جذب آنهاست. لذا در فضای رقابتی بین بانکی، بانکهایی موفق ترند که بتوانند وفاداری بیشتر مشتریان را بدست آورند. از طرف دیگر نظر به حساس تر شدن مشتریان نسبت به ارائه خدمات از سوی بانکها، آنها همواره خواهان ارائه خدمات مطلوبتر و بهتر می‌باشند.

که منابع در اختیار بانک می‌گذارند، دوم مشتریانی که از منابع استفاده می‌کنند و سوم برخی دیگر که هم منابع به بانک می‌دهند و هم از منابع بانک استفاده می‌کنند و قطعاً برای توسعه بانکداری بحث CRM و یا همان مدیریت ارتباط با مشتری یک امر بدیهی است. مجوزهای ارائه شده از سوی بانک مرکزی برای تأسیس بانکهای خصوصی و خارجی و از سویی دیگر ورود بانکهای دولتی به بورس موجب رقابتی شدن فضا برای جذب و حفظ مشتریان شده است. لذا برای جلوگیری از رویگردانی مشتری موضوع CRM به شدت مورد توجه است و در کنار آن نیز بحث کشف دانش و داده‌های مطرح بوده که اینها لازم و ملزوم یکدیگر است. اجرایی شدن CRM در بانکداری کشور بسیار ضعیف بوده بطوریکه امروز وقتی وارد شعب بانکهای ایرانی می‌شویم همه مشتریان همانند هم هستند و مهم نیست چه کسی چه کاری با شعبه بانک دارد. اگر توافقنامه سطح خدمات در بانکهای ایرانی بین مشتری و بانک وجود داشته باشد مشکلاتی که امروز در خصوص خدمات دهی موثر به مشتریان بانکها وجود دارد حل خواهد شد. چنین توافقنامه‌ای در واقع انتظارات مشتری از بانک خود را نشان داده و هرگونه ضرری که از طریق اهمال در ارائه خدمات به مشتری وارد می‌شود را مشخص و بانک را موظف به پرداخت آن می‌کند. اساساً بحث CRM از طریق یک تغییر نگرش شروع می‌شود. به این معنی که ما از اینکه برای خدمت و فروش چه داریم، به آنجا می‌رسیم که مشتری چه می‌خواهد. در مسئله بانکداری در همه دنیا به این رسیده‌اند که برای نگهداری مشتری هر آنچه او می‌خواهد باید ارائه شود، مشتری به هر ترتیبی یا از تکنولوژی آگاه می‌شود و یا نیازهایش تغییر می‌کند و درخواستهای جدیدی دارد. بانکهای خصوصی به این علت که سرعت عملشان از بانکهای دولتی بیشتر است و مجهز به IT هستند به این نیازها خواهند رسید و این مسیری است که همه باید بپیمایند. در اینکه بانکها در سطح دنیا از یکسری پروتکلها استفاده می‌کنند، شکی نیست اما اصولاً مباحث مدیریت ارتباط با مشتری به دلیل نیازهای مشتری بوجود آید وقتی در یک بانک خدماتی که به مشتری ارائه می‌شود مناسب نباشد، مشتری ایرانی به راحتی می‌تواند بانک خود را عوض کرده و به سوی یک بانک دیگر برود و در نتیجه بانکهای ایرانی هم مجبورند خدمات مناسب به مشتریان خود ارائه بدهند تا آنها را از دست ندهند تغییر نگرشی که هزینه چندانی هم ندارد.

برخی تنها فکر می‌کنند مدیریت ارتباط با مشتری را تنها با خرید یک نرم افزار پیاده سازی کرده‌اند یا با ایجاد ارتباط اینترنتی، اس.ام.اس، تلفنی، دورنگار و یا ایمیلی و جمع آوری اطلاعات آنها می‌توانند مزایایی که برای CRM عملاً اثربخش باشد، سازمان باید بیشتر تصمیم گرفته باشد که به دنبال کدام یک از اطلاعات مشتری است و نیز از جمع آوری این اطلاعات چه چیزی را دنبال می‌کند.

به عنوان مثال بسیاری از موسسات مالی شرایط زندگی مشتریان خود را به دقت پیگیری می‌کنند تا بتوانند خدمات بانکی مناسبی نظیر رهن یا اجاره را در مواقع مناسبی به آنها ارائه کنند تا نیازهای آنها به بهترین شکل پاسخ دهند. در گام بعدی سازمان باید به منابع مختلفی که از طریق آنها اطلاعات مشتریان وارد سازمان می‌شود توجه داشته باشد و مشخص کند که در حال حاضر این داده‌ها در کجا و به چه شکل ذخیره شده و چگونه مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عنوان مثال یک سازمان ممکن است از راههای بسیار متعددی با مشتریان خود تعامل داشته باشد مانند نامه نگاری، وب سایت، انبارهای فیزیکی، مراکز تلفنی ارتباط با مشتری، تیمهای سیار فروش و بازاریابی و نیز تبلیغات. سیستمهای بسیار مطمئن قادرند این نقاط را به یکدیگر متصل کنند. اطلاعات جمع آوری شده بین سیستمهای عملیاتی (مانند فروش و انبار) و سیستمهای تحلیل کننده اطلاعات، رد و بدل شده و می‌تواند قالبهای موجود

در آنها را استخراج و مرتب کنند. تحلیلگران سازمان سپس از طریق همین اطلاعات قادر خواهند بود تا تصویر جامعی از هر مشتری و حوزه‌هایی که به خدمات رهن املاک، وام تجاری، حساب ذخیره بانکنشنگی و یک حساب جاری یک بانک استفاده کند، برای بانک کاملاً مقرون به صرفه است که با چنین شخصی به محض تماس به بهترین وجه رفتار کند.

میزگرد تخصصی بانک‌های ایرانی

۲۴ و ۲۵ دی ماه سال گذشته کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری و شهروند برگزار شد که تنها پانل و میزگرد تخصصی همایش به موضوع بانکها و موسسات مالی و اقتصادی و مدیریت رفتار با مشتری مربوط می‌شد. در این میزگرد به مسائلی همچون پرداخت الکترونیک، مشتریان و کارت‌های اعتباری و شناخت مشتریان، کیفیت خدمات و انتظارات متقابل پرداخته شد. نکته قابل توجه اینکه تمامی اعضای این پانل را بانکهای خصوصی ایرانی تشکیل داده و خبری از بانکهای دولتی در آن نبود. جالبتر اینکه مدیران حاضر از بانکهای خصوصی مهمترین دستاوردهای خود در بخش مدیریت ارتباط با مشتری و تکریم وی را گذاشتن صندلی در شعبه و یا دادن شماره برای رفتن به پشت بام دانسته و بیشتر مانور خود را بر روی خدمات الکترونیک به مشتریان بردند که آن هم در بسیاری از موارد با خطرات و ناامنی‌هایی روبرو بوده چرا که به گفته آنها ما به شدت تحت تاثیر تحریم خارجیها قرار داریم و فناوریهای لازم برای ارائه ایمن خدمات الکترونیک را در دست نداریم.

موضوع دیگر سنت شکنی بانکهای خصوصی برای افزایش تعداد پایانه‌های فروش فروشگاه‌ها و یا دستگاههای ATM و افزایش تعداد آنها است که به عنوان نمونه‌ای از مشتری مداری در میان بانکهای خصوصی مطرح می‌گردد. البته برخی از مدیران استفاده از اطلاعات موجود در نرم افزار CRM بانکهای خود را به عنوان یکی از منابع اطلاعاتی برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک، شناسایی مشتریان برتر، جلوگیری از ریزش مشتریان، اعتبارسنجی مشتریان و طراحی برنامه‌های وفاداری مشتریان خود اعلام می‌نمایند. از سوی دیگر مشکلات بخشنامه‌ای و آیین‌نامه‌ای برای ارائه خدمات مختلف به مشتریان به عنوان یکی از موانع اصلی در راه اجرایی شدن مدیریت ارتباط با مشتریان عنوان می‌گردد.

چاره کار چیست؟

به نظر می‌رسد اگر نظام بانکی خواهان ایجاد وفاداری در مشتریان است باید وظیفه حفظ مشتری را به منزله مهم‌ترین وظیفه خود در نظر گیرد. نظام بانکی باید مشتریان خود را دارائی‌های ارزشمند بداند و از کلیه خرده سیستم‌های خود بخواهد که تمام تلاش خود را برای جذب و نگهداری و وفاداری مشتریان با فراتر گذاشته و مشغول کردن آنها را هدف خود قرار دهند. چون احتمال تکرار و تمجید از نوع خدمت توسط مشتری راضی در وفاداری به مراتب بیشتر است لذا عاقلانه است که بانک بطور منظم وفاداری مشتریان خود را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد.

بنابراین موارد چهارگانه زیر از سوی کارشناسان پیشنهاد می‌شود: با توجه به نقش و اهمیت رفتار کارکنان در ایجاد وفاداری مشتریان باید بر این تاکید داشت که بدون داشتن کارکنان متعهد، وفاداری مشتریان حاصل نمی‌شود، نهادینه کردن حاکمیت مشتری در فرهنگ سازمانی بانکها و موسسات اعتباری، گزینش کارکنان براساس شایستگی و وجود انگیزه صورت گیرد و سپس پیگیری دوره‌های آموزشی تخصصی برای ارتقاء سطح دانش کارکنان با جدیت انجام شود و ارائه خدمات نوین از جمله عوامل مهم در وفاداری مشتریان هستند.