

Exploration the important components in keeping Sina Bank's top customers (qualitative research)

Mansour Sheikholeslami-Kondulos^{*}, Alimohammad Mazidi^{}**

SeyedAlireza Afshani^{*}**

Abstract

Today, in order to prevent customers from turning to other banks, bank managers should, more than ever, seek to understand the needs and desires of customers in order to be able to identify their needs and meet them. Take steps and establish long-term relations with them. Therefore, the current research was carried out with the aim of knowing the important components in retaining the top customers of Sina Bank and in the framework of the qualitative approach and the Grounded theory strategy. Also, data was collected through 31 semi-structured interviews in Tehran. Based on the results of the research, the main phenomenon of this research is customer relationship management (customer knowledge and value chain), which according to the causal conditions (targeted communication, new services and partial and partial work allocation) background factors (communication continuity and ease of administrative affairs for key customers) intervening factors (deposit interest, branch personnel and new ideas) have been formed and through strategies (exchange of opinions, branding and provision of special facilities and services), consequences (customer loyalty and new customer acquisition) has been achieved. Keywords: Sina Bank, customer

^{*} Ph.D. Candidate of Communication Sciences, Maybod Branch, Islamic Azad University, Maybod, Iran, ms.slami@yahoo.com

^{**} Assistant Professor of Communication Sciences, Department of Human Sciences, Maybod Branch, Islamic Azad University, Maybod, Iran (Corresponding Author), mazidi6@yahoo.com

^{***} Professor of Sociology, Department of Social Sciences, Yazd University, Yazd, Iran, afshanalireza@yazd.ac.ir

Date received: 05/03/2024, Date of acceptance: 05/03/2024



relationship management, top customers, retaining top customers, customer knowledge management.

Keywords: customer relationship management, top customers, value chain, customer knowledge, customer loyalty.

واکاوی مولفه‌های مهم در حفظ مشتریان برتر بانک سینا (پژوهشی کیفی)

منصور شیخ الاسلامی کندلوس*

علی محمد مزیدی شرف‌آبادی**، سیدعلیرضا افشانی***

چکیده

امروزه مدیران بانک‌ها برای جلوگیری از گرایش یافتن مشتریان به سمت سایر بانک‌ها بیش از هر زمانی می‌بایست در پی درک نیازها و درخواست‌های مشتریان باشند تا بتوانند نیازهای آن‌ها را شناسایی و در جهت رفع آن‌ها گام بردارند و روابط بلندمدتی با آن‌ها برقرار کنند. بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناخت مولفه‌های مهم در حفظ مشتریان برتر بانک سینا و در چارچوب رویکرد کیفی و راهبرد نظریه داده بنیاد انجام شده است. همچنین داده‌ها با ۳۱ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در شهر تهران جمع‌آوری شد. بر اساس نتایج پژوهش، پدیده اصلی این پژوهش، مدیریت ارتباط با مشتری (دانش مشتری و زنجیره ارزش) در نظر گرفته شده که با توجه به شرایط علی (ارتباط هدفمند، خدمات نوین و تخصص کاری و جزئی کاری) عوامل زمینه‌ای (ارتباط مستمر و سهولت امور اداری برای مشتریان کلیدی) عوامل مداخله‌گر (سود سپرده، پرسنل شعب و طرح و ایده نو) شکل گرفته است و از طریق راهبردها (تبادل نظر، برندسازی و ارائه امکانات و خدمات ویژه)، پیامدها (وفاداری مشتری و جذب مشتری جدید) به دست آمده است.

* دانشجوی دکتری علوم ارتباطات، گروه علوم ارتباطات، دانشکده علوم انسانی، واحد میبد، دانشگاه آزاد اسلامی، میبد، ایران، ms.slami@yahoo.com

** استادیار علوم ارتباطات اجتماعی، گروه علوم ارتباطات، دانشکده علوم انسانی، واحد میبد، دانشگاه آزاد اسلامی، میبد، ایران (نویسنده مسئول)، Mazidi6@yahoo.com

*** استاد جامعه‌شناسی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه یزد، یزد، ایران، afshanalireza@yazd.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۱۵، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۲



کلیدواژه‌ها: مدیریت ارتباط با مشتری، مشتریان برتر، زنجیره ارزش، دانش مشتری، وفاداری مشتری.

۱. مقدمه

بی‌شک صنعت بانکداری یکی از پایه‌های گران‌سنگ اقتصادی و مهمترین صنایع خدماتی در دنیای امروز است که تأمین‌کننده زیرساخت‌ها و امکانات مورد نیاز برای تأمین مالی، پرداخت، انتقال وجوه و سایر خدمات مالی مورد نیاز زندگی روزمره و همچنین ارتباطات مالی جامعه است. بانک‌ها محلی امن برای تبادلات و معاملات مالی و اعتباری میان اجزای مختلف اقتصاد کشور و جهان هستند (توکل و همکاران، ۱۴۰۲: ۳۷۲). بنابراین می‌توان گفت که دستیابی به اهداف اقتصادی دولت‌ها بدون یاری نظام بانکی عملاً امری غیرممکن است؛ به همین دلیل تدوین قسمتی از سیاست‌های مالی، پولی، اقتصادی و بازرگانی با توجه به شرایط و وضعیت بانک‌ها صورت می‌گیرد. با توجه به افزایش بانک‌های ارائه‌دهنده خدمات و تغییر پارادایم از محصول محوری به مشتری محوری (جاوید، ۱۴۰۲: ۳۱۴)، بانک‌های فعال در این صنعت شاهد افزایش رقابت شدید برای کسب جایگاه بالاتر از سهم بازار هستند؛ از طرفی با توجه به تعداد بانک‌ها، مشتریان انتخاب‌های متعددی برای انجام امور بانکی خود دارند. در چنین شرایطی، رقابت گسترده میان بانک‌ها در راستای جذب مشتریان جدید، حفظ مشتریان فعلی و وفادار کردن مشتریان شکل گرفته است که موفقیت در چنین بازار رقابتی مستلزم افزایش کیفیت خدمات، ارتقای سطح رضایتمندی مشتریان و جذب و حفظ مشتریان است (بنیادی نایینی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۷۸).

در بازار رقابتی امروز، مشتریان دارایی‌های کلیدی هر بانکی محسوب می‌شوند که پیش‌بینی کیفیت آن‌ها در عملکرد بلندمدت بانک، نقشی کلیدی ایفا می‌کنند. کیفیت مشتری، مجموعه‌ای از ارزش طول عمر مشتریان فعلی و آینده بانک تعریف شده است که افزایش آن، نیازمند رضایت و مدیریت ارتباط با مشتری است (ژانگ (Zhang)، ۲۰۱۶: ۳۷۲۶). مدیریت ارتباط با مشتری آمیخته‌ای از فنون و فرآیندها می‌باشد که به دستیابی به رضایت مشتری کمک می‌کند (الفارماوی (ElFarmawi)، ۲۰۲۱: ۱۱). همچنین مدیریت ارتباط با مشتری از دانش مربوط به مشتری و نظام‌های فناوری استفاده می‌کند تا به تلاش بانک‌ها در حفظ روابط سودآور کمک کند (یان، ۲۰۲۱: ۳۳). مدیریت ارتباط با مشتری مزایایی مانند بهبود کیفیت خدمات، دسترسی

بهبتر به اطلاعات، تخصیص درست کار و زمان و وفاداری بیشتر مشتری برای بانک‌ها فراهم می‌کند (وشا، ۲۰۱۹: ۷۰۰).

در عصر حاضر بدون شک کسب رضایت مشتری از جایگاه حیاتی و والایی در اهداف بانک‌ها می‌باشد و مدیران بانکی به خوبی می‌دانند که موفقیت آنها در راه رسیدن به اهداف بانک، در گرو جلب رضایت مشتریان می‌باشد. وایت (White) بیان می‌دارد که در اقتصاد نوظهور امروزی ارتباط میان ارائه دهنده خدمت (بانک) و خدمت‌گیرنده نقش بسیار مهمی دارد. همچنین در صنایع خدماتی که ارائه خدمات مستلزم برقراری ارتباط و تعامل با مشتری است، رضایت کلی مبتنی بر نحوه رویارویی و تجربه آنان از سازمان است. از این رو بهبود وفاداری مشتری از طریق شناسایی و آگاهی کامل از مشتری، نیازها و خواسته‌های او و برقراری ارتباط نزدیک با مشتری می‌باشد (لاو (Law) و همکاران، ۲۰۰۴: ۵۵۷). مشتریان امروزی باهوش، قدرتمند و با اطلاعات می‌باشند و گزینه‌های متعددی برای انتخاب در دست دارند. آنها خواستار تعامل با بانکی هستند که رضایت‌مندی بیشتری را برای آنان به ارمغان بیاورد و اگر از خدمات ارائه شده بانک تجربه خوبی نداشته باشند از این حق انتخاب خود استفاده می‌کنند و به سوی سایر بانک‌ها می‌روند. در واقع اهرم قدرت از بانک به مشتری منتقل شده است و برخلاف دهه‌های پیشین، این مشتریان هستند که تصمیم‌گیرنده هستند نه بانک‌ها. در واقع رضایت‌مندی مشتری به‌عنوان مهم‌ترین شاخص جدید عملکرد بانک‌ها برای کسب درآمد رقابتی در نظر گرفته می‌شود. بنابراین چالشی که امروزه بانک‌ها با آن رو به رو هستند و باید برای آن چاره‌ای بیاندیشند کسب مشتری و حفظ آن، وفاداری مشتری و افزایش دادن سودآوری مشتری می‌باشد (خانعلی‌زاده، ۱۴۰۱: ۲).

اولیور (Oliver)، وفاداری را حفظ تعهد عمیق به خرید مجدد یا انتخاب مجدد خدمات بطور مستمر در آینده تعریف می‌کند (صفائی و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۱). وفاداری مشتریان یکی از مفاهیمی است که منتج به موفقیت بانک‌ها می‌شود. مشتری وفادار تمایل به استفاده بیشتری از خدمات ارائه شده بانک خاصی دارد. بنابراین بانک‌ها در تلاش هستند تا با ارائه برنامه‌های وفاداری، مشتریان را بیشتر نزدیک خود نگه دارند. امروزه بانک‌ها به این واقعیت پی برده‌اند که همه مشتریان آنها برای بانک سودآور نیستند، بنابراین باید مشتریانی که بیشترین سود را دارند به هر نحوی که شده است راضی نگه دارند (لی و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۰). بانک‌ها اگر بتوانند پنج درصد از مشتریان خود را حفظ کنند یا به مشتریان وفادار تبدیل کنند می‌توانند نزدیک به صددرصد سود بانک را بالا ببرند (صفائی و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۱). کاتلر نیز معتقد است که

وفادار ساختن مشتری مستلزم تبعیض قائل شدن بین مشتریان می‌باشد و این امری بدیهی در بین سازمان‌ها و بانک‌ها می‌باشد. زیرا از آن‌ها انتظار نمی‌رود که توجهی یکسان به مشتریان کلیدی و مشتریان عادی داشته باشند. همچنین هزینه جذب یک مشتری جدید ۱۰ تا ۱۵ برابر حفظ مشتری قدیمی است و تقریباً عمده نگرانی بانک‌ها مشتریان کلیدی و نحوه حفظ آن‌ها می‌باشد (محمودی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۹۲).

در سال‌های اخیر صنعت بانکداری ایران به دلایل متعدد در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، دولتی بودن و از همه مهمتر افزایش میزان تقاضا بر عرضه، همواره اصل مهمی چون مشتری‌مداری و ارکان آن‌را مورد بی‌توجهی قرار داده‌اند. اما با ورود بانک‌های خصوصی این صنعت روز به روز به سوی رقابتی شدن گام برداشته‌اند و تغییرات تدریجی به وجود آمده باعث افزایش انتظارات مشتریان در تمامی زمینه‌های ارائه خدمات بانکی شد (خانلری، ۱۳۹۶: ۲۰۰).

از این‌رو مدیران بانک‌ها برای جلوگیری از گرایش یافتن مشتریان به سمت سایر بانک‌ها بیش از هر زمانی می‌بایست در پی درک نیازها و درخواست‌های مشتریان باشند تا بتوانند نیازهای آن‌ها را شناسایی و در جهت رفع آن‌ها گام بردارند و روابط بلندمدتی با آن‌ها برقرار کنند. بنابراین بانک‌ها با در نظر گرفتن شرایط محیط بیرونی و همچنین نوع ارائه خدمات سایر بانک‌ها می‌بایست جهت کسب مزیت رقابتی نسبت به شناسایی نیازهای مشتریان و برآورده نمودن انتظارات آنان اقدام نمایند تا به اهداف خود دست یابند. در این بین مشتریان کلیدی از اهمیت بسیاری برخوردار هستند که در این پژوهش سعی شده است از دیدگاه آن‌ها به شناسایی مولفه‌های حفظ مشتریان بانک سینا دست یابیم و این‌که بانک سینا از چه راهبردهایی جهت حفظ مشتریان خود استفاده می‌کند؟ بنابراین هدف این پژوهش کشف مولفه‌های دخیل در حفظ مشتریان و همچنین ارائه مدل پارادایمی می‌باشد.

۲. پیشینه پژوهش

در زمینه پیشینه پژوهش می‌توان به موارد ذیل اشاره داشت: نتایج پژوهش خانعلی‌زاده (۱۴۰۱) راجع به مدیریت ارتباط با مشتری نشان داد که این ارتباط مهم می‌باشد و باعث ایجاد و حفظ اعتماد بین مشتری و کسب و کار می‌شود و هنگامی که مشتریان به یک برند اعتماد می‌کنند، ممکن است بیشتر وفادار بمانند و ارتباط صحیح و شفاف با مشتری همچنین می‌تواند به انتخاب بهتر مشتری کمک نموده و رضایت خاطر بیشتر مشتری را فراهم آورد. مطالعه کیفی

جاوید و همکاران (۱۴۰۰) در مورد توسعه سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (Customer Relationship Management) نشان داد که هفت مقوله بازاریابی، زیرساخت، 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) به ارزیابی میزان آمادگی بانک‌های خصوصی کشور جهت استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که بانک‌های خصوصی کشور از آمادگی لازم جهت پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری برخوردار است. این آمادگی در حوزه‌های سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات (Information and Communications Technology (ICT))، اطلاعاتی و نیروی انسانی بوده ولی محیط خارجی سازمان از آمادگی لازم در این عرصه برخوردار نبوده و نیازمند توجه بیشتر است. مرادی (۱۳۹۷) به بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری پرداخت و بیان نمود 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. همچنین تمرکز بر مشتریان اصلی، توجه به مدیریت دانش، برخورداری از فناوری مدرن و به‌روز و سازمان‌دهی فرایندهای کسب‌وکار در استقرار مدیریت ارتباط با مشتری تأثیرگذار هستند. نتایج پژوهش پیروی و همکاران (۱۳۹۷) و مهرانی (۱۳۹۵) نشان داد که ادغام مدیریت ارتباط با مشتری با سایر سیستم‌های اطلاعات مدیریتی و قدیمی سازمان در اولویت نخست قرار دارد. زمان و جزئیات کافی در برنامه‌ریزی سیستم، بهبود سطح درک کاربران به شکل اساسی و پیاده‌سازی بر اساس مراحل معین در اولویت‌های بعدی قرار دارند و توسعه روابط بین مشتری و ارائه‌دهنده خدمت، نیازمند ایجاد یک یا چند پیوند بین طرفین است و این‌که مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبتی بر روی بازاریابی رابطه‌مند و بازاریابی رابطه‌مند تأثیر مثبتی بر روی عملکرد کسب و کار دارد.

کومار (Kumar) و همکاران (۲۰۲۲) مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی (E-CRM)، تجربه مشتری و رضایت مشتری را مورد بررسی قرار دادند و نشان دادند که E-CRM به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نظرات مشتریان خود را در یک شبکه ۳۶۰ درجه ارزیابی کنند تا تجربه‌ای به یاد ماندنی خوبی برای آن‌ها فراهم کند. در نتیجه، مشتریان تمایل بیشتری به ایجاد روابط بلندمدت با ارائه‌دهندگان خدمات خود دارند. بانک‌ها باید به طور مکرر تعامل داشته باشند و

بهترین خدمات را به مشتریان خود در زمان مواجهه با مشکلات بانکی ارائه دهند. چنین تعامل و پشتیبانی منجر به تجربه مثبت مشتری می‌شود. الفارماوی (۲۰۲۱) به مطالعه تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر رضایت مشتری پرداخت و عنوان کرد که استفاده از سیستم‌های CRM در کسب‌وکار می‌تواند رضایت مشتری را بهبود بخشد، زیرا مشتریان مایل به خرید مکرر می‌شوند، محصولات یا خدمات دیگر شرکت‌ها را امتحان می‌کنند و مشتاق هستند که مشتری جدیدی را به شرکت بیاورند. نتایج پژوهش کمث (Kamath) (۲۰۱۹) نشان داد که رابطه بین تجربه مشتری و وفاداری به طور سریالی با ارزش ویژه برند و رضایت مشتری واسطه می‌شود. همچنین نشان دادند که سن، جنسیت و تحصیلات تعدیل‌کننده‌های قابل توجهی در رابطه تجربه مشتری - وفاداری هستند و سن و جنسیت تعدیل‌کننده‌های قابل توجهی در رابطه ارزش ویژه برند-وفاداری هستند. نتایج پژوهش الدمور (Al-Dmour) و همکاران (۲۰۱۹) و آشیکول (Ashikul) و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد 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 و CRM به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با بازار هدف خود در ارتباط باشند و روندهای تغییر در بازار را تحلیل کنند. ام باما (Mbama) (۲۰۱۸) به بررسی بانکداری دیجیتال، تجربه مشتری و عملکرد مالی بانک پرداخت و بیان نمود که عوامل اصلی تعیین‌کننده تجربه مشتری در بانکداری دیجیتال عبارتند از: کیفیت خدمات، کیفیت عملکردی، ارزش درک شده، مشارکت مشتری کارکنان، قابلیت استفاده درک شده و ریسک درک شده و در آخر بین تجربه، رضایت و وفاداری مشتری رابطه معناداری وجود دارد که با عملکرد مالی مرتبط است.

۳. چهارچوب مفهومی

یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در سازمان‌های مشتری مدار، 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 (یوسفی زاد 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 (یوسفی زاد 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 بلندمدت 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 (محرابی و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۳). 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 بازخوردهای 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).

مدیریت ارتباط با مشتری مجموعه‌ای از سیاست‌های طراحی شده جهت ارائه خدمات به مشتریان و جذب و نگهداری آنان است. ضرورت به‌کارگیری آن در مراکز اطلاعاتی منجر به رقابت برای به دست آوردن مشتریان، رقابت در به دست آوردن منابع، حفظ ارتباط تأثیرگذار با مراجعان و ایجاد نقش پویا برای همگام شدن با نیازهای متغیر کاربران و... خواهد شد (رضوی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۸۸). مدیریت ارتباط با مشتریان یک راهبرد تجاری جهت انتخاب و مدیریت مشتریان برای بهینه کردن و بالا بردن ارزش شرکت و همچنین فروش در درازمدت است. مدیریت ارتباط با مشتری، استراتژی جامع کسب‌وکار و بازاریابی است که فناوری،

فرایندها و تمامی فعالیت‌های کسب‌وکار را حول مشتری یکپارچه می‌سازد. 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). مدیریت ارتباط با مشتری از سه کلمه تشکیل شده است.

مشتری: مشتری منبع سودآوری و رشد سازمان است. امروزه جذب و حفظ و ارتقای روابط با مشتری ارزنده که سود زیادی برای سازمان داشته باشد، به علت بالا رفتن آگاهی مشتریان و تغییر در سطح توقع آن‌ها و رقابت شدید شرکت‌ها دشوارتر از همیشه شده و باید تلاش کرد تا زمینه وفاداری و خرید بیشتر آن‌ها فراهم گردد (بنی اسدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۴۴).

ارتباط: رابطه میان سازمان و مشتریان هدف باید یک رابطه دائمی، دوجانبه، با ارزش و سودمند باشد که این رابطه می‌تواند کوتاه و بلندمدت، باشد، حتی اگر مشتریان نسبت به سازمان و محصولات آن نظر مثبتی نداشته باشند، باز هم رفتار آن‌ها در مورد خرید از سازمان، غیرقابل پیش‌بینی بوده و به شرایط و موقعیت بستگی خواهد دارد (بنی اسدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۴۴).

مدیریت: مدیریت ارتباط با مشتری، فعالیتی نیست که تنها در بخش بازاریابی خلاصه شود و نیازمند تغییرات مداوم فرایند ارائه خدمات بانکی باشد. اطلاعات جمع‌آوری شده از مشتریان ارزنده می‌تواند به دانش سازمانی تبدیل شود تا از آن به منظور برتری یافتن بر رقبای، برای دستیابی به موقعیت‌های بالاتر استفاده گردد (بنی اسدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۴۴). در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری نظریه‌پردازان مدل‌های ارائه کرده‌اند. در این زمینه تریپر (۲۰۰۰) مدیریت ارتباط با مشتری را به سه دسته: عملیاتی (Operational)، تحلیلی (Analytical)، مشارکتی (Collaborative) تقسیم نموده است.

مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی به کاربردهایی از مدیریت ارتباط با مشتری می‌پردازد که رودررو با مشتری قرار می‌گیرند و باعث یکپارچگی نیروهای ستاد و صف در یک شرکت می‌شوند (موغلی و باوندپور، ۱۳۸۹: ۶۵).

مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی: ابزار و روش‌هایی است که اطلاعات به دست آمده از مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی را تجزیه و تحلیل نموده و نتایج آن را برای مدیریت عملکرد تجاری آماده می‌کند.

واکاوی مولفه‌های مهم در حفظ مشتریان ... (منصور شیخ الاسلامی کندلوس و دیگران) ۱۰۱

مدیریت ارتباط با مشتری مشارکتی: به معنی مشارکت بین تمامی کانال‌های ارتباط با مشتری است. در این بخش همچنین از هماهنگی بین تیم کارکنان و کانال‌ها پشتیبانی می‌شود (موغلی و باوندپور، ۱۳۸۹: ۶۵).

بولینگ و همکاران (۲۰۰۶) نیز معتقدند: مدیریت ارتباط با مشتری، نگرش مدیر عالی نسبت به مدیریت ارتباط با مشتری، تعیین مسیر کار بر اساس تقاضای سهام‌داران کلیدی، مکان مدیریت ارتباط با مشتری، راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت فرایند بودجه‌بندی، مدیریت تغییر و تغییر فرایند برای اجرای مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشند (موغلی و باوندپور، ۱۳۸۹: ۶۵).

آدام لیندگرین و همکاران (۲۰۰۶)، ده فاکتور حیاتی برای مدیریت ارتباط با مشتری معرفی شده است: افراد، فرهنگ، فرایند مدیریت ارتباط، مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، سازمان، راهبرد مشتری، راهبرد تعامل با مشتری و راهبرد علامت تجاری (موغلی و باوندپور، ۱۳۸۹: ۶۵).

۴. روش پژوهش

این پژوهش در رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد نظریه داده بنیاد اجرا شده است. در این روش، گردآوری اطلاعات و تحلیل داده‌ها در ارتباط تنگاتنگ قرار دارند. نظریه‌های داده بنیاد به دلیل اینکه از متن داده‌ها بیرون کشیده می‌شوند، بیشتر بصیرت افزا هستند و فهم را در مورد پدیده مورد بررسی تقویت می‌کند و راهنمای عمل قرار می‌گیرند (استراوس و کرین: ۱۳۹۱: ۳۴). انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش کیفی به شکلی انجام می‌گیرد که از آن‌ها بیشترین اطلاعات در مورد پدیده مورد بررسی به دست آید. مشارکت‌کنندگان این پژوهش مشتریان کلیدی بانک سینا هستند که برای انتخاب آن‌ها از شیوه نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است و معیار ورود به مطالعه به شرح جدول ذیل می‌باشد.

جدول ۱. معیارهای ورود به مطالعه

نوع مشتری	حوزه حساب‌های قرض‌الحسنه جاری و جاری کارت	حوزه حساب‌های با نرخ سود حداکثر ۱۰٪	حوزه حساب‌های با نرخ سود بیش از ۱۰٪
حقیقی	میانگین مانده یکساله: ۷۰۰ میلیون ریال	میانگین مانده یکساله: ۲ میلیارد ریال	میانگین مانده یکساله: ۵ میلیارد ریال
حقوقی	میانگین مجموع مانده حساب‌ها طی دوره یکساله: ۵۰ میلیارد ریال		

برای گردآوری اطلاعات از مشارکت‌کنندگان از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته استفاده شد و گردآوری اطلاعات تا زمانی ادامه یافت که دیگر اطلاعات جدیدی بر اطلاعات جمع‌آوری شده از مشارکت‌کنندگان قبلی انباشت نشود یا به اصطلاح به اشباع نظری رسیدیم لذا در این زمینه با ۳۱ نفر از مشتریان کلیدی بانک سینا مصاحبه بعمل آمد. برای تحلیل داده‌ها از فن کدگذاری نظری (استراوس و کربین، ۱۳۹۱) استفاده شد که روش‌شناسان نظریه داده‌بنیاد آن را بسط و گسترش داده‌اند. بدین منظور در ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده مرور گردید و در مرحله اول مصاحبه‌ها سطر به سطر و جمله به جمله مطالعه شدند و داده‌ها از هم مجزا گردیدند و مفاهیم و کدهای اولیه ساخته شد. در مرحله بعد مفاهیم و مقوله‌های مشابه به هم در قالب یک مقوله تلفیق شدند، بنابراین، به ترتیب در ابتدا کدگذاری باز صورت گرفت و مفاهیم ساخته شد، در مرحله دوم کدگذاری محوری انجام شد و مقوله‌ها ساخته شد و در آخر کدگذاری گزینشی انجام شد که در آن مقوله اصلی یا هسته انتخاب گردید. همچنین براساس مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین، مقوله‌های مربوط به شرایط علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای مربوط به مدیریت ارتباط با مشتری و مقوله‌های مربوط به راهبردها و پیامدها استخراج، تحلیل و ترسیم شدند.

برای اطمینان از اعتبارپذیری یافته‌ها از روش کنترل به وسیله اعضا و هم‌تایان علمی استفاده شد و از آنان خواسته شد یافته‌های به دست آمده را با دقت مطالعه نمایند و درستی نتایج را تایید کنند. علاوه براین، پژوهشگر در فرایند گردآوری و تحلیل یافته‌ها، در پیش فرض‌های نظری خود تردید نمود، همچنین از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا به صورت آزادانه به اظهار نظر بپردازند تا از ایجاد خطای واکنش به وسیله مشارکت‌کنندگان جلوگیری گردد. در انتها مفاهیم، و مقوله‌های اصلی در اختیار چند مشارکت‌کننده قرار گرفت و نظر آن‌ها پرسیده شد تا آنچه در پژوهش آمده است، انعکاس اطلاعات و داده‌های آن‌ها باشد.

واکاوی مولفه‌های مهم در حفظ مشتریان ... (منصور شیخ الاسلامی کندلوس و دیگران) ۱۰۳

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	سن	طبقه مشتری	شعبه	ردیف	سن	طبقه مشتری	شعبه
۱	۴۵	طلایی**	شریعتی-مطهری	۱۷	۴۵	طلایی**	ساعی
۲	۳۷	طلایی*	بلوار کشاورز	۱۸	۴۷	طلایی**	گاندی
۳	۴۳	طلایی*	بهشتی	۱۹	۳۹	طلایی**	گاندی
۴	۲۹	طلایی**	مرکزی	۲۰	۴۱	طلایی**	انقلاب
۵	۴۹	طلایی*	گاندی	۲۱	۲۷	طلایی**	بلوار کشاورز
۶	۵۴	طلایی*	طالقانی	۲۲	۴۸	طلایی**	میدان مادر
۷	۳۲	طلایی*	انقلاب	۲۳	۴۸	طلایی**	بهشتی
۸	۳۷	طلایی**	بهشتی	۲۴	۳۶	طلایی**	ساعی
۹	۵۶	طلایی***	فاطمی	۲۵	۴۹	طلایی**	بهشتی
۱۰	۴۴	طلایی***	میدان مادر	۲۶	۴۱	طلایی**	بلوار کشاورز
۱۱	۴۹	طلایی**	شریعتی-مطهری	۲۷	۴۶	طلایی**	میدان مادر
۱۲	۳۶	طلایی**	بهشتی	۲۸	۶۱	طلایی**	بهشتی
۱۳	۳۹	طلایی*	انقلاب	۲۹	۴۲	طلایی**	میدان مادر
۱۴	۴۵	طلایی***	ساعی	۳۰	۳۲	طلایی**	فاطمی
۱۵	۶۴	طلایی*	شریعتی-مطهری	۳۱	۴۰	طلایی**	میرداماد
۱۶	۴۵	طلایی**	ساعی	---	---	---	---

۵. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، با ثبت دقیق داده‌ها و تحلیل موشکافانه گزاره‌ها، مقوله‌های مربوط به عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پیامدها، راهبردها و مقوله محوری به شرح جداول زیر اکتشاف شد.

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط علی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد یا مفهوم	
عوامل رقابتی	ارتباط هدفمند	ارتباط قوی	۱
		ارتباط دوطرفه	۲
		تلاش برای ارتباط مثبت	۳
	خدمات نوین	همراه بانک	۴
		خدمات اینترنتی	۵
		داشتن شبکه اجتماعی مجازی	
	تخصص کاری و جزیی کاری	تخصص در یک کار	۶
		بی اطلاعی از سایر امور بانکی	۷
عدم تبادل اطلاعات		۸	

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد یا مفهوم	
عوامل زمینه‌ای	ارتباط مستمر	سهولت برقراری ارتباط	۱
		راحتی کسب اطلاعات	۲
		ارتباط همیشگی با بانک	۳
		داشتن وب سایت	
	سهولت امور اداری برای مشتریان کلیدی	کاهش سختگیری‌ها برای دریافت وام	۴
		کاهش بروکراسی اداری	۵
پذیرش سفته به جای چک تودיעی		۶	

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد یا مفهوم	
عوامل مداخله‌گر	سود سپرده	اطلاع‌رسانی بموقع نرخ‌های جدید سود سپرده	۱
		افزایش سود سپرده‌های کوتاه مدت	۲
		سوددهی ترکیبی سپرده‌ها	۳
	پرسنل شعب	تعداد کم پرسنل	۴

واکاوی مولفه‌های مهم در حفظ مشتریان ... (منصور شیخ الاسلامی کندلوس و دیگران) ۱۰۵

		جذب پرسنل	۵
		پرسنل زیاد، عامل بالا رفتن کیفیت کار	۶
	طرح و ایده نو	ایده نو در ذهن داشتن	۷
		فراخوان طرح و ایده نو	۸
		پذیرش ایده های نو مشتریان	۹

جدول ۶. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتب با راهبردها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد یا مفهوم	
تبلیغ	تبادل نظر	جلسه مدیران با مشتریان	۱
		همفکری در راستای ارائه خدمات	۲
	برندسازی	هویت سازی بانکی	۳
		تبلیغ خدمات	۴
	ارائه امکانات و خدمات ویژه	باجه‌های VIP	۵
		ارائه خدمات تلفنی	۶
		پرداخت تسهیلات کم سود	۷

جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتب با پیامدها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد یا مفهوم	
جذب	وفاداری مشتری	کیفیت خدمات	۱
		سرعت عمل پرسنل	۲
		برطرف کردن نیاز مشتری	۳
	جذب مشتری جدید	مشتری جدید	۴
		اعتمادسازی	۵
		بازاریابی	۶
		کثرت شعب بانکی	۷

جدول ۸. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پدیده محوری

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد یا مفهوم	
پدیده محوری	زنجیره ارزش	رضایت مشتری	۱
		منعطف شدن امور اداری	۲
		کاهش مدت زمان حضور در بانک	۳
		ارزش گذاری برای مشتری	۴
		مهارت افزایی کارکنان	۵
	دانش مشتری	رابطه برد-برد	۶
		داشتن اطلاعات جامع مشتری	۷
		نیازسنجی خدمات مورد نیاز	۸
		حس شریک بودن در بانک	۹
		درک خواسته‌های مشتری	۱۰

۱.۵ خط داستان

در هر صنعت و کسب و کاری، مشتریان بعنوان رکن اصلی و اساسی محسوب می‌شوند. بالاخص در صنعت بانکداری که حیات آن از وجود مشتریان سرچشمه می‌گیرد. بنابراین برنامه‌ریزی حوزه مشتری (به ویژه مشتریان کلیدی) در این صنعت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این بخش از پژوهش سعی می‌شود فرایند و جریان گزاره‌ها را در قالب خط داستان شرح دهیم تا انسجام و نظم مقولات کشف شده و ارتباط بین آن‌ها را به گونه‌ای منسجم‌تر و قابل فهم تر مطرح کنیم.

۲.۵ شرایط علی

سازمان‌ها به منظور برقراری ارتباط هدفمند با مشتریان، حفظ منافع و پیشرفت روزافزون همواره در تلاش هستند که ارتباط میان خود و مشتریان را تقویت نمایند و با تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌های راهبردی و مناسب، قدم‌های مؤثری در جهت تحقق فرهنگ مشتری‌مداری و سودآوری کسب و کار خود بردارند. در واقع، اگر ارتباط میان مشتریان با بانک به صورت هدفمند باشد، ضمن ارائه مطالب مورد نیاز به مشتری، هزینه کمتری برای بانک در پی داشته و این امر منجر به تعامل مؤثر و سودآوری بانک خواهد داشت.

در همین راستا یکی از مشتریان می‌گوید:

«من نماینده شرکت هستم. شرکت ما در نظر داره در زمینه وام‌های پرسنلی فعالیت‌هایی رو آغاز کنه اما تمایلی به مشارکت و همکاری مستقیم نداره و تصمیم داره تا این امکان از طریق بانک انجام بشه. موضوع و مشکلی که در این حوزه وجود داره اینه که شرکت دسترسی به بخشنامه‌های بانکی و آخرین طرح‌های تسهیلاتی رو نداشته و امکان حضور مداوم و مستمر در شعب بانک و کسب اطلاع از همکاران بانک نیز وجود نداره.»

همچنین داشتن اطلاعات جامع کارکنان در زمینه امور بانکی یکی دیگر از شرایطی است که موجب می‌شود بانک در زمینه مشتری‌مداری پیشرو باشد اما تخصصی شدن کار پرسنل باعث شده است که اشراف کامل نسبت به سایر امور بانکی نداشته باشند و این امر موجب شده است که پرسنل نتوانند پاسخگوی سوالات مشتریان باشند.

یکی از مشتریان اظهار داشته است:

«من مشتری دائمی بانک شما هستم. وقتی که برای انجام کارهای بانکیم به شعبه مراجعه می‌کنم، کارکنان پشت باجه معمولاً سؤالات ساده من رو به خوبی جواب میدن. اما مثلاً به محض اینکه سؤالی در مورد نحوه اعطای تسهیلات یا شرایط ضمانت‌نامه و اینجور مسائل بررسی شما را به معاون یا رئیس شعبه پاس میدن.»

ارائه خدمات نوین به ویژه بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در سیستم بانکی یکی از مهم‌ترین خدمات نوینی است که بانک‌ها در زمینه خدمت‌رسانی راحت‌تر و ایمن می‌توانند به مشتریان خود ارائه کنند تا در هر زمان به بانک خود دسترسی داشته باشند و کارهای بانکی خود را انجام دهند.

یکی از مشتریان در این باره می‌گوید:

«من یکی از مشتریان همیشگی بانکم که در اکثر موارد سعی می‌کنم کارهای بانکیم رو بدون مراجعه به شعبه و با استفاده از موبایل بانک انجام بدم. با توجه به شغلی که دارم و اینکه بیشتر اوقات روز رو باید با مسائل مالی بگذرونم، کار کردن با موبایل بانکی که رابط کاربری خیلی ساده و قابلیت‌های خوبی داشته باشه خیلی میتونه کمک کنه. تقویت و بهبود قابلیت‌های موبایل بانک و پیشروی با تکنولوژی‌های روز میتونه خیلی به مشتریای امثال من کمک کنه.»

۳.۵ شرایط مداخله‌گر

سود سپرده‌های بانکی یکی از جاذبه‌های بانکی محسوب می‌شود که مشتری را تشویق به سرمایه‌گذاری بیشتر در بانک می‌نماید.

یکی از مشتریان در این باره می‌گوید:

«یکی از موضوعات مهمی که به نظرم می‌تونه باعث آگاهی و اعتماد بیشتر نسبت به بانک بشه، اطلاع‌رسانی بموقع نرخ‌های جدید سود در زمان تمدید سپرده‌هاست، همچنین سود بیشتر مساوی با سرمایه‌گذاری بیشتر است.»

بسیاری از مشتریان به دنبال تمایز در دریافت خدمات یا کسب تجربه‌های متفاوت از فرآیندهای بانکی می‌باشند، در واقع در صنعت بانکداری نیز بانک‌ها برای اینکه خدمات مناسبی به مشتریان خود ارائه بدهند از نیروهای انسانی زیادی در شعب استفاده می‌کنند که این موضوع باعث افزایش سرعت روند خدمت‌رسانی و جلب رضایت حداکثری مشتریان آن بانک می‌شود. در این رابطه یکی از مشتریان می‌گوید:

«من بعنوان یکی از مشتریانی که سال‌هاست با بانک شما در ارتباط هستم، کمبود تعداد نیرو در سطح شعبه و در برخی از موارد کند شدن روند انجام امور را مشاهده کردم. برای منی که مشغله‌های کاری فراوانی دارم، سرعت انجام کار و از دست رفتن زمان بسیار مهمه. به نظرم اتخاذ سیاست‌های جذب نیرو و توزیع مناسب آن‌ها در شعبه‌های سطح کشور می‌تونه به سرعت بخشیدن فرآیند خدمت‌رسانی کمک زیادی کنه.»

بها دادن به ایده‌های نو راز موفقیت در امور بانکی است. بهره‌گیری از طرح‌ها و ایده‌های نو مشتریان می‌تواند در بهبود خدمات ارائه شده توسط بانک نقش ایفا کنند و بانک‌ها را از مشکلاتی که با آنها دست به‌گریبان هستند رها کنند و رضایت مشتریان را فراهم نمایند.

یکی از مشتریان بانک به ما می‌گوید:

«من یک سری ایده و طرح‌هایی توو ذهنم دارم که به نظرم می‌تونه برای بانک خیلی مفید باشه. البته این طرح‌ها کلی روش فکر شده و با دوستان و همکارانی که در صنعت‌های مختلف دارم مشورت کردم و سال‌هاست که کارهای بانکی شرکت‌های بزرگ را انجام میدم. اما این ایده‌ها و طرح‌ها، زیرساختی، عظیم و استراتژیکه و لازمه که جلسه‌ای با مدیران و معاونین بانک داشته باشم تا بتونیم کامل درباره موانع و مشکلات و روش‌های پیاده‌سازی و اجرای آن با هم همفکری کنیم.»

۴.۵ شرایط زمینه‌ای

آنچه حائز اهمیت است آن است که بانک قادر باشد مشتریان دائم برای خود ایجاد نموده و با درک تمایلات آن‌ها درصدد تأمین رضایت‌مندی آن‌ها باشد زیرا نارضایتی هر مشتری برابر است با از دست دادن منافع و فرصت‌هایی که یک مشتری در طول عمر خود برای سازمان ایجاد می‌کند. ایجاد رابطه مستمر با مشتری به‌عنوان اصلی‌ترین و اساسی‌ترین منبع کسب سود و بقای بانک است.

یکی از مشتریان در این زمینه می‌گوید:

«من وقتی بانک شما رو با بانک‌های دیگه مقایسه می‌کنم میبینم که ارتباط مستمر و دو طرفه بین بانک و مشتری خیلی وجود نداره و نمی‌تونم مثل سایر بانک‌ها ارتباط مستمر داشته باشم و به راحتی ارتباط برقرار کنم».

عدم وجود بروکراسی و کاغذ بازی‌های اداری در زمینه مشتری‌مداری یکی از موضوعاتی است که بانک‌ها می‌توانند نسبت به مشتریان طلایی خود داشته باشند تا با سهولت بیشتری از خدمات بانکی استفاده بکنند و قوانین دست و پاگیری بر سر راه آن‌ها وجود نداشته باشد.

یکی از مشتریان در این باره می‌گوید:

«در حوزه پایانه‌های فروشگاهی، محدودیت و بروکراسی اداری زیادی برای مشتری وجود داره. من بعنوان نماینده شرکتی که چندین ساله داره با بانک شما همکاری می‌کنه و ماهانه گردش مالی خیلی خوبی هم داره پیشنهاد می‌کنم برای دریافت دستگاه POS حداقل برای مشتریای ویژه خودتون سخت‌گیری معمول رو کنار بذارید. ضمن اینکه اگه بشه راهکاری در نظر گرفته بشه که زمان تحویل دستگاه‌ها خیلی سریع‌تر بشه، واقعا خیلی به ما کمک میکنه».

۵.۵ راهبردها

تبادل اطلاعات در زمینه‌های بانکی و نظرخواهی از مشتریان در جهت بهبود ارائه خدمات بانکی یکی از راه‌های موثر در ایجاد حس مفید بودن در مشتریان می‌باشد. زیرا وقتی تبادل نظر وجود داشته باشد، مشتریان به این باور می‌رسند که برای بانک مبدأ اهمیت دارند و فقط به دید مادی به آن‌ها نگاه نمی‌کنند و می‌توانند با همفکری و تبادل نظر با مدیران در بهبود ارائه خدمات نقش داشته باشند.

در این زمینه یکی از مشتریان بیان کرده است:

«اگه بانک به صورت دوره‌ای جلسات پرسش و پاسخی را با برخی از مشتریان خود در جهت همفکری و توسعه فرآیندهای خدمت‌رسانی برگزار کنه، علاوه بر اینکه حس خوبی به مشتری دست میده، سبب میشه که نظرات و ایده‌های ما به گوش مدیران و مسئولین مربوطه برسه و در جهت بهتر شدن کسب و کار نقش ویژه‌ای داشته باشه.»

با توجه به اینکه هیچ سرمایه‌ای به اندازه یک نام قدرتمند، معتبر و ارزش‌آفرین برای یک بانک نیست بنابراین ساخت یک برند قدرتمند هدف بسیاری از بانک‌ها است، زیرا آسیب‌پذیری کم و سودآوری آن از مزایای ایجاد برند می‌باشد.
در این زمینه یکی از مشتریان بیان کرده است:

«من مدت‌هاست با بانک سینا کار می‌کنم و به خاطر شرایط کاری تونستم از بانک دسته چک هم بگیرم. اما اینو باید بگم که برخی از کسبه و حتی مردم عادی، شناخت خیلی زیادی نسبت به بانک شما ندارن و حاضر به قبول دسته چک این بانک نیستن. با اینکه بانک شما جز شفاف‌ترین بانک‌های نظام بانکی هست و کارکنان خوب و صادقی داره اما از نظر برند بودن سر زبونا نیست.»

مشتریان همواره به دنبال دریافت بروزترین، متنوع‌ترین و رقابتی‌ترین خدمات در ازای تعاملات خود با بانک هستند و انتظار دارند که بانک نسبت به آن‌ها دیدگاهی متفاوت داشته باشد و خدمات ویژه به آن‌ها دهد.

یکی از مشتریان در این باره می‌گوید:

«تو بعضی از بانک‌ها، برای مشتریانی که با بانک مراودات و رفت و آمدهای زیادی دارن و به تبع آن ارزش مالی مناسبی نیز برای بانک ایجاد می‌کنن، باجه‌های VIP تعیین شده. این باجه‌ها، از آنجایی که از مشتریان برتر خود شناخت مناسبی دارن و به امور بانکی آن‌ها واقف هستن، علاوه بر آن که می‌تونن برنامه‌ریزی مدون و دقیقی برای ارائه خدمات داشته باشن می‌تونن در تسریع نمودن فرآیندهای بانکی نیز نقش مهمی داشته باشن.»

۶.۵ پیامدها

وفاداری، حدی است که مشتری‌ها می‌خواهند به آن مقدار رابطه‌شان را با یک عرضه‌کننده حفظ کنند و معمولاً از این ناشی می‌شود که مشتری‌ها چقدر معتقدند که ارزش دریافتیشان از این عرضه‌کننده نسبت به سایرین بیشتر است. وفاداری زمانی اتفاق می‌افتد که مشتریان کاملاً احساس کنند سازمان مورد نظر به بهترین وجه ممکن می‌تواند نیازهای آن‌ها را برطرف کند،

واکاوی مولفه‌های مهم در حفظ مشتریان ... (منصور شیخ الاسلامی کندلوس و دیگران) ۱۱۱

به طوری که سازمان‌های رقیب از مجموعه ملاحظات مشتریان مجزا خارج شده و منحصراً به خرید از سازمان اقدام کنند.

یکی از مشتریان در این زمینه می‌گوید:

«من اگر ببینم که بانک تلاش می‌کند که بهترین خدمات رو ارائه بکند و نیازهای مشتریان رو در کمترین فرصت زمانی برطرف بکند خب تشویق میشم که همه کارای بانکم رو در اون بانک انجام بدم و این بانک اون بانک نکنم.»

علاوه بر این که بانک‌ها باید به مشتریان قبلی و وفادار خود اهمیت بدهند باید به این امر هم توجه کنند که در بازار رقابتی جذب مشتری جدید چقدر حائز اهمیت می‌باشد و در این زمینه باید با ارائه خدمات درست و مناسب و شناسایی نیازهای مشتریان بازاریابی گسترده‌ای داشته باشند و در این زمینه اعتمادسازی کنند و مشتریان را به سمت خود هدایت کنند.

در همین راستا، یکی از مشتریان بانک می‌گوید:

«وجود شعب متعدد در استان‌ها و شهرهای سراسر کشور یکی از مزیت‌هایی است که باعث جذب شدن مشتریان به بانک‌ها می‌شود و توجه به این امر یکی از ضروریاتی است که هر بانکی باید به آن توجه کند تا بتواند نسبت به جذب و نگهداشت مشتریان کلیدی اقدام کند.»

۷.۵ پدیده محوری

زنجیره ارزش دربرگیرنده عواملی مانند بهبود و انعطاف‌پذیری فرایندکاری، افزایش مهارت کارکنان، شفاف‌سازی سیاست‌ها و روش‌های اداری و تثبیت ارتباطات سودمند با مشتری و در نهایت افزایش بهره‌وری است.

در همین راستا یکی از مشتریان می‌گوید:

«من به عنوان مشتری دائمی بانک انتظار دارم که وقتی برای انجام امور بانکی وارد بانک میشم خیلی در صف انتظار نمودم و سریع کارم رو انجام بدن و کارکنان در فرایند کاری همیشه انعطاف داشته باشند و همیشه بروز باشند تا بتوانند راندمان کاری بالایی داشته باشند.»

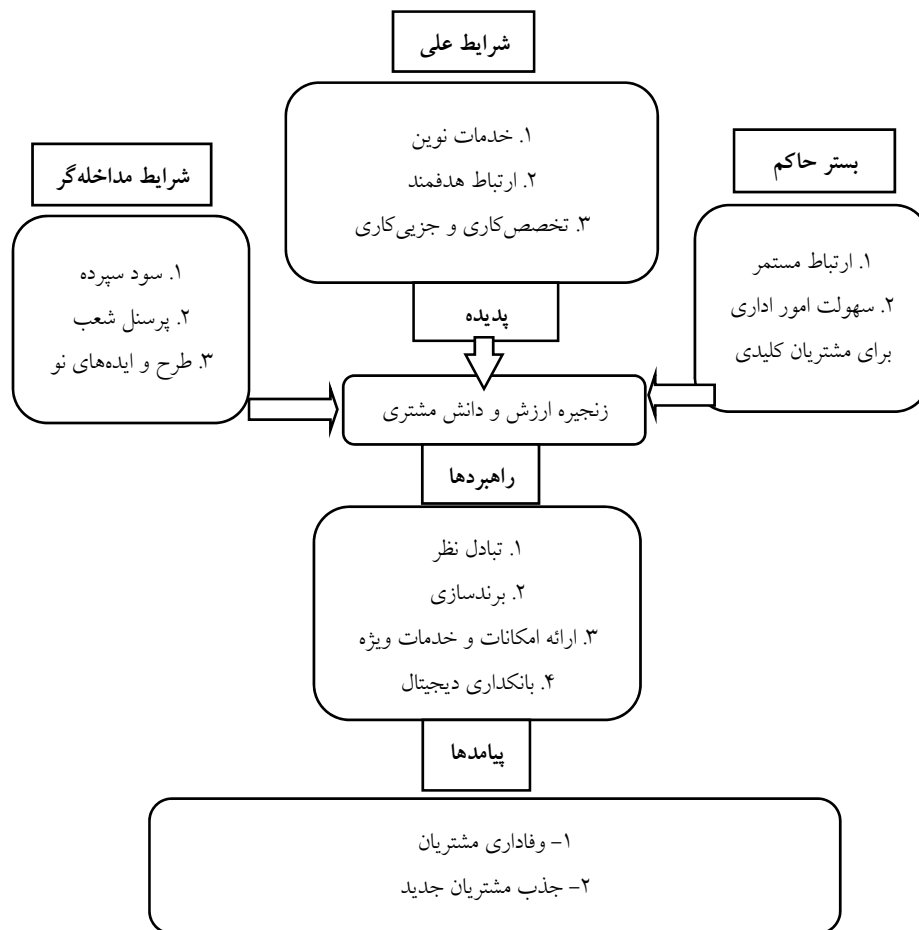
دانش مشتری به معنای شناخت نیازها و اولویت‌های مشتریان حال و آینده است. بانک‌ها معمولاً دانش مشتری را به وسیله تعامل با مشتریان و مشاهده اینکه آن‌ها چگونه از محصولات و خدمات استفاده می‌کنند و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده به دست می‌آورند.

در همین راستا یکی از مشتریان می‌گوید:

«از نظر من، بانک به بنگاه اقتصادی که باید رابطه بین من بعنوان مشتری و بانک باید برد - برد باشد. من اینجور فک می‌کنم که بانک شما خیلی دیدگاه آینده‌نگرانه و بلندمدتی رو نسبت به من نداره و کلاً به صورت کوتاه مدت به مشتری نگاه می‌کنه در صورتی که بانک باید بتواند نیازهای من رو شناسایی بکند و نسبت به آنها برنامه‌ریزی کند».

۸.۵ مدل پارادایمی

یافته‌های پژوهش، که به صورت خط داستان بیان شده‌اند در این مرحله به صورت مدل پارادایمی ارائه می‌شوند. مدل پارادایمی از پنج قسمت شرایط علی، شرابط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است.



نمودار ۱. الگوی پارادایمی مدیریت ارتباط با مشتریان کلیدی

۶. نتیجه‌گیری

این مطالعه با هدف شناسایی مولفه‌های دخیل در حفظ مشتریان کلیدی در بانک سینا انجام شد. در فرایند اجرا، داده‌ها با شیوه مصاحبه گردآوری و در چارچوب کدگذاری نظری تحلیل شدند. براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش زمینه‌های متعددی در حفظ مشتریان کلیدی بانک نقش دارند. نتایج حاصل از این مطالعه، تحت عناوین شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها، حول مقوله محوری تبیین شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش شرایط علی شامل (ارتباط هدفمند، خدمات نوین و تخصص کاری و جزئی کاری) شرایط

زمینه‌ای شامل (ارتباط مستمر و سهولت امور اداری برای مشتریان کلیدی)، شرایط مداخله‌گر شامل (سود سپرده، پرسنل شعب و طرح و ایده‌نو)، راهبردها شامل (تبادل نظر، برندسازی و ارائه امکانات و خدمات ویژه)، پیامدها شامل (وفاداری مشتری و جذب مستری جدید) و پدیده محوری شامل (زنجیره ارزش و دانش مشتری) به دست آمده است که می‌توان گفت کلید اصلی موفقیت در حفظ مشتریان بانک سینا می‌باشد که در ادامه به تشریح این پدیده پرداخته می‌شود. این یافته با یافته‌های کومار (۲۰۲۲)، کمث (۲۰۱۹)، الدمور (۲۰۱۹)، ام باما (۲۰۱۸)، جاوید (۱۴۰۰) و مهرانی (۱۳۹۵) همخوانی دارد.

صنعت بانکداری در کشورمان روزبه‌روز رقابتی‌تر گشته و بانک‌ها به منظور به دست آوردن مشتریان بیشتر و افزایش سهم بازار خود در تلاش هستند. وفاداری، حدی است که مشتری‌ها می‌خواهند به آن مقدار رابطه‌شان را با یک عرضه‌کننده حفظ کنند و معمولاً از این ناشی می‌شود که مشتری‌ها چقدر معتقدند که ارزش دریافتشان از این عرضه‌کننده نسبت به سایرین بیشتر است. وفاداری زمانی اتفاق می‌افتد که مشتریان کاملاً احساس کنند بانک مورد نظر به بهترین وجه ممکن می‌تواند نیازهای آن‌ها را برطرف کند، به‌طوری‌که بانک‌های رقیب از مجموعه ملاحظات مشتریان مجزا خارج شده و منحصراً به دریافت خدمات از آن بانک اقدام کنند. مشتریان روزبه‌روز نسبت به ارزش‌هایی که به دست می‌آورند آگاه‌تر می‌شوند و این امر جلب رضایت آن‌ها را دشوارتر می‌کند. از طریق تقویت ارتباط بین مشتری و سازمان رضایت مشتری رشد و شکوفا می‌شود. بنابراین بانک‌ها باید بدانند که مشتریان نقش محوری و اصلی ایفا می‌نمایند و باید آن‌ها در مرکز توجه مدیران ارشد نظام بانکی قرار گیرد. از این‌رو جذب، حفظ، افزایش تعاملات با این گروه از مشتریان برای بانک‌هایی که به اهمیت بخش‌بندی مشتریان پرداخته‌اند بسیار حیاتی می‌باشد. این امر تنها زمانی می‌تواند عملیاتی گردد که بتوان فرآیندهای مورد نیاز عرصه مشتری‌مداری را شناسایی نمود.

متداول‌ترین تکنیک عبارت است از استخراج داده‌ها و کسب دانش راجع به مشتری، که به جست‌وجوی الگوهای پنهان در میان انبوهی از اطلاعات می‌پردازد. این نوع دانش به بانک کمک می‌کند تا مشتریان و اهداف آن‌ها را به شکل مؤثرتری شناسایی کند. دانش برای مشتری، شاخصی تجربی محسوب می‌شود که اطلاعات مورد نیاز مشتریان در خصوص رفتار تقابلی‌شان با بانک، را در برمی‌گیرد. دانش از مشتری در طول دوره ارتباط با مشتریان به کار می‌رود. دانش از مشتری می‌تواند درباره مشکلات جاری، روند خدمات مشتریان و احتیاجات آینده و ایده‌هایی برای محصولات و خدمات نوآورانه و موفق باشد. معمولاً رسیدن به

مصرف‌کننده نهایی بدون سازمان‌دهی امکان‌پذیر نیست. بنابراین بانک‌ها باید فعالانه دانش را جست‌وجو، کشف و نوآوری کنند تا بر روی خواسته مشتریان تمرکز داشته باشند و این‌گونه نباشد که ابتدا محصول یا خدمت ایجاد کرده و سپس سعی در قانع کردن مشتری کنند (بیرامی ایگدر و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۸۳). دانش مشتری که ترکیبی از تجربه، ارزش، اطلاعات و بینش متخصصان است در حین مبادلات بین بانک و مشتری تسخیر می‌شود. این دانش در جریان دوطرفه‌ای ایجاد شده است که برای هر دو طرف ایجاد ارزش می‌کند و منبع اصلی در بهبود ارزش مشتری به شمار می‌رود. مدیریت دانش مشتری، یک رویکرد سازمانی جدید برای تسخیر، تسهیم و استفاده از اطلاعات، دانش، تجربیات و ایده‌های مشتریان است. گیلبرت (Gibbert) (۲۰۰۲) بیان می‌کند که مدیریت دانش مشتری، نقش مشتریان را از دریافت‌کننده محض کالا و خدمات به‌طور منفعلانه به یک شریک متقابل تبدیل می‌کند که در فرایندهای شرکت با اطلاعات و دانش خود ارزش افزوده ایجاد می‌کند (دهدشتی شاهرخ و اصلانی افراشته، ۱۳۹۸: ۷۱-۷۲). با توجه به موارد فوق می‌توان نتیجه گرفت که امروزه امنیت اطلاعات بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی روزمره تبدیل شده است و سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که اطلاعات آن‌ها به اندازه کافی امن است و از آنجا که دانش مشتری، دارایی نامحسوس بسیار ضروری برای هر بانکی است، کمک می‌کند بانک در راستای تولید ارزش، با مشتری مشارکت داشته باشد، به نیازهای مشتری پاسخگویی مناسب داشته باشد، خود را با تغییرات بازارها وفق دهد و از طریق آن روابط قوی‌تری با مشتری برقرار سازد.

دانش در مورد مشتریان اصلی در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری ضروری است چنان که می‌تواند موجب توسعه یک رابطه یادگیرنده با مشتریان گردد و رقابت‌پذیری بانک به میزان قابل توجهی افزایش یابد. هنگامی که مدیریت ارتباط با مشتری پیاده‌سازی می‌شود، برنامه مدیریت دانش، می‌تواند جریان دانش در رابطه با مشتری را گسترش دهد. اطلاعات مربوط به مشتریان را می‌توان از طریق ارتباطات دو سویه دریافت نمود. ابزارهای هوشمند کسب و کار مانند داده‌کاوی و پایگاه داده، بانک‌ها را قادر می‌سازد تا اطلاعات مشتریان را در هوشمندی استراتژیک کسب و کار بکار گیرند. بانک‌ها می‌بایست با فراهم آوردن مکانیزم‌های به اشتراک گذاردن دانش مشتری، انجام اقدامات هماهنگ در بخش‌های مختلف بانک را تسهیل کنند. پاسخگو بودن به‌عنوان تأثیر حاصل از خلق و به اشتراک گذاردن دانش محسوب می‌شود که شامل انتخاب بخش‌های هدف، ایجاد آمیخته بازاریابی مطابق با علائق مشتری و ارائه خدمات به صورتی که نیازهای فعلی و آتی مشتریان را برآورده سازد می‌باشد.

با افزایش سطح دانش مشتری از اطلاعات و شرایط بازار، مفهوم ارزش نیز اهمیت چشم‌گیرتری پیدا کرده است. ارزش در معنی بازاریابی، به مجموعه دارایی‌ها مانند درک، نگرش و خواسته‌های مشتری است. در مدیریت ارتباط با مشتری، شناسایی ارزش‌های خاص مشتریان، درک اهمیت نسبی آن‌ها، تلاش برای حفظ رابطه طولانی‌مدت با مشتریان با ایجاد نگرش مثبت و قوی نسبت به خدمات ارائه شده دنبال می‌شود. مدیریت ارتباط با مشتری شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که سبب ارتقای «زنجیره ارزش» یک بانک می‌شود زنجیره ارزش یک رویکرد دوطرفه و متقابل است که می‌تواند منجر به بهبود تصویر برند شود و دربرگیرنده عواملی مانند بهبود و انعطاف‌پذیری فرایند کاری، افزایش مهارت کارکنان، شفاف‌سازی سیاست‌ها و روش‌های اداری، تثبیت ارتباطات سودمند با مشتری، کاهش هزینه‌های توزیع و ترویج، افزایش قدرت رقابت، بازگشت سریع سرمایه و در نهایت افزایش بهره‌وری است. زنجیره ارزش فراهم نمودن شرایطی برای ایجاد منافع فزونتر از هزینه و توفیق یک بانک در درازمدت به حساب می‌آید و در این راه مدیران بانکی باید برای همه ذینفع‌های بانکی، مشتریان، سهامداران و کارکنان بانکی ارزش خاصی ایجاد نماید، چرا که اگر هرکدام از این ذینفع‌ها به این نتیجه برسند که بانک برای آن‌ها ارزشی ایجاد نمی‌کند بانک را رها کرده و موفقیت بانک را با مخاطره مواجه می‌سازند. بنابراین باید به این زنجیره ارزش بها داده شود تا مدیران بانکی نسبت به فرایندهای بانک بینش پیدا کنند. زنجیره ارزش که با ارائه خدمات نهادها و بانک‌ها شروع می‌شود دربرگیرنده تمامی فرایندهایی است که به منظور جلب رضایت مشتری صورت می‌گیرد. این یافته با یافته‌های صفائی و همکاران (۱۴۰۱)، چاربنند (۱۳۹۵) همخوانی دارد.

۷. پیشنهادات

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد که مدیران بانک سینا توجه بیشتری نسبت به مدیریت دانش مشتری داشته باشند.

پیشنهاد می‌گردد که مدیران بانک سینا توجه ویژه‌ای به ارتباطات جامع و موثر مشتری محور داشته باشند تا بتوانند با برندسازی و بهره‌گیری از ایده‌های مشتریان، در نگه داشتن مشتریان کلیدی گام موثری بردارند.

واکاوای مولفه‌های مهم در حفظ مشتریان ... (منصور شیخ الاسلامی کندلوس و دیگران) ۱۱۷

پیشنهاد می‌گردد که بانک سینا تکنولوژی مدیریت ارتباط با مشتری را در شعب سراسر کشور به طور گسترده اجرا نماید تا بتواند در بازار رقابتی بانک‌ها جایگاه خود را بهبود و مشتریان کلیدی خود را حفظ کند.

محدودیت

مهمترین محدودیت این پژوهش، عدم همکاری برخی از مشتریان کلیدی جهت شرکت در پژوهش بوده است.

کتابنامه

- استراوس، آنسلم و کرین، جورج (۱۳۹۱)، اصول و روش تحقیق کیفی، ترجمه: بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اصولی، بهبود (۱۳۹۸)، «بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر بازار گرایشی بانک‌ها»، چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، ۲ (۱۰)، ۱-۱۲.
- بنی اسدی، مهدی؛ عبدالوند، محمدعلی؛ حیدرزاده هنزایی، کامبیر و خون سیاوش، محسن (۱۳۹۸)، «ارائه مدل مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری (حوزه بانکداری شرکتی) با تمرکز بر حقوق شهروندی و رفتار شهروندی سازمانی «رویکرد داده بنیاد»، اخلاق زیستی، شماره ۳۱، ۲۴۲-۲۵۵.
- بنیادی نائینی، علی؛ امیرقدسی، سیروس و خیبری، ندا (۱۳۹۵)، «تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد سازمانی»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۵ (۳)، ۱۷۷-۱۹۳.
- توکل، مرتضی، اعتباریان، اکبر، حیدری، امیر هوشنگ، نقش، امیرضا (۱۴۰۲). «سناریوهای آینده صنعت بانکداری» دانش سرمایه‌گذاری، شماره ۴۶، ۳۹۴-۳۷۱.
- جاوید، محمدرضا، نعمتی‌زاده، سینا و قاسمی، بهروز (۱۴۰۲)، «سنجش کیفیت مدیریت ارتباط با مشتری برای توسعه استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در بانک شهر»، شماره ۶۳، ۳۳۴-۳۱۳.
- چاربند، یگانه، جعفری نویمی‌پور، نیما (۱۳۹۵)، «بهبود عملکرد سازمان از طریق زنجیره ارزش و تسهیم دانش»، مدیریت زنجیره ارزش، شماره ۲، ۳۱-۱۷.
- خانعلی‌زاده، بهمن (۱۴۰۱)، «مدیریت ارتباط با مشتری». پژوهشنامه اقتصاد و کسب و کار، شماره ۲۴، ۷-۱.
- خانلری، امیر و عامری، مهدی (۱۳۹۶)، «بررسی ترجیحات مشتریان نسبت به پاداش‌های قابل ارائه در باشگاه‌های مشتریان بانکی با استفاده از تحلیل توامان (مورد مطالعه بانک پارسیان)». چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱۶، ۲۱۴-۱۹۹.

رضوی، علی اصغر؛ طاهرخانی، لیلی؛ جلالی، بهناز و سهرابی، هستی (۱۳۹۷)، «بررسی مدیریت ارتباط با مشتری در کتابخانه‌های عمومی شهر تهران (سال ۱۳۹۵)»، تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، شماره ۹۳، ۲۸۱-۳۰۳.

صفائی، احسان، غیور باغبانی، سید مرتضی، رجوعی، مرتضی و پیش‌فنگ، تکتم (۱۴۰۱)، «عوامل موثر بر وفاداری مشتری، بررسی نقش میانجی کیفیت مدیریت ارتباط با مشتری و تعدیلگر تصویر برند»، مطالعات مان رشته‌ای مدیریت بازاریابی، شماره ۳، ۲۷-۱۶.

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)، ۱-۱۴.

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، ۴ (۱۳۸۹)، ۶۱-۷۱.

محمودی، احمد، هنری، حبیب و اسلامی، ایوب (۱۳۹۵)، «نقش مدیریت ارتباط با مشتری در وفاداری مشتریان به مراکز تفریحی ورزشی»، فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۳۶، ۲۰۸-۱۸۹.

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.

موغلی، علیرضا و باوندپور، مریم (۱۳۸۹)، «شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری و بررسی سهم هر یک از عوامل در اثربخشی»، مدیریت فردا، شماره ۲۳، ۶۳-۷۶.

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.

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.

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*, 31 (1), 105-127.

Al-Weshah, G. A., Al-Manasrah, E., & Al-Qatawneh, M. (2019). Customer relationship management systems and organizational performance: Quantitative evidence from the Jordanian telecommunication industry. *Journal of Marketing Communications*, 25 (8), 799-819.

- 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*.
- Elfarmawi, W. (2021). "The Effect of Customer Relationship Management System on Customer Satisfaction". *Journal of Systems Integration*, 11 (2), 11-16.
- Kamath, P.R., Pai, Y.P., & Prabhu, N. (2019). Building customer loyalty in retail banking: a serial-mediation approach. *International Journal of Bank Marketing*, 38 (2), 456-484.
- Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. John Wiley & Sons.
- Kumar, P., Mokha, A. K., & Pattnaik, S. C. (2022). Electronic customer relationship management (E-CRM), customer experience and customer satisfaction: evidence from the banking industry. *Benchmarking: An International Journal*, 29 (2), 551-572.
- Law, A. K., Hui, Y. V., & Zhao, X. (2004). Modeling repurchase frequency and customer satisfaction for fast food outlets. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (5), 545-563.
- Lee, J. S., Tsang, N., & Pan, S. (2015). Examining the Differential Effects of Social and Economic Rewards in a Hotel Loyalty Program. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 17-27.
- MBAMA, Cajetan (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36 (2), 230-255.
- White, R. L. (2000). Executing an integrated E-CRM infrastructure. *Call Center Solutions*, 18 (10), 50-55.
- Yan, J., Zheng, Y., Bao, J., Lu, C., Jiang, Y., Yang, Z., & Feng, C. (2021). How to improve new product performance through customer relationship management and product development management: evidence from China. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36 (1), 31-47.
- Zhang, H., Liang, X., & Wang, S. (2016). Customer value anticipation, product innovativeness, and customer lifetime value: The moderating role of advertising strategy. *Journal of Business Research*, 69 (9), 3725-3730.