افزایش بهره‌وری خدمات بانکی با اولویت‌بندی مشتریان با استفاده از تکنیک‌های کمّی

عزت‌الله اصغری‌زاده*

فرشته امین**

امروزه بهره‌وری یک اولویت ملی برای تمام کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته است و به‌عنوان یک رویکرد مدیریتی به‌تدریج جای خود را در کشور ما باز می‌کند. رشد اقتصادی و بهبود سطح زندگی مردم جز با مدیریت بهینه منابع کمیاب و کسب حداکثر ارزش افزوده از به‌کارگیری آنها امکان‌پذیر نخواهد بود. اقتصاد، علم منابع کمیاب است و مدیریت، علم تصمیم‌گیری در مورد آن. منابع کمیاب موجب ایجاد ارزش افزوده در سازمان می‌شود، از این‌رو مدیریت این منابع، برای افزایش بهره‌وری از اهمیت بالایی برخوردار است. در این مقاله ضمن بیان مفاهیم بهره‌وری و بازاریابی رابطه‌مند، مدلهای مفهومی اولویت‌بندی مشتریان بانکها، مدل هرم مشتریان و مدل تعدیل یافته گروه مشاوران بوستون (BCGC)[1] برای مشتریان تشریح شده و سپس اولویت‌بندی مشتریان بانک برای ارائه بهره‌ور خدمات، از طریق مدلهای MADM[2] تشریح می‌شود.

واژه‌های کلیدی: بهره‌وری، بازاریابی رابطه‌مند، مشتری‌مداری، خدمات بانکی، هرم مشتری، اولویت‌بندی، فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، MADM

---

*دکترای مدیریت صنعتی و استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

**کارشناس ارشد مدیریت دولتی

1. Boston Consulting Group for Customer Productivity
2. Multiple Attribute Decision Making

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

۱. مقدمه

سازمان در شرایطی با متقاضیان بی‌شمار برای دریافت خدمت مواجه است که به نوعی با اهدافی متفاوت، با سازمان در تماس هستند و منافع متفاوتی را نیز برای آن ایجاد می‌کنند. از سوی دیگر رقبایی در تلاش هستند تا مشتریان با ارزش سازمان را به‌سوی خود جذب کنند. بانک به عنوان یک سازمان برای بقا و رشد خود به‌ناچار باید با استفاده از بازاریابی رابطه‌مند به اولویت‌بندی مشتریان اقدام کند و با هدف ایجاد حداکثر بهره‌وری از ارائه خدمات و با توجه به ارزش افزوده‌ای که مشتریان برای بانک ایجاد می‌کنند، آنها را دسته‌بندی کند.

صنعت بانکداری ایران به عنوان یکی از پایه‌های تأثیرگذار در اقتصاد کشور، نقش تعیین‌کننده‌ای در فعالیت‌های اقتصادی ایفا می‌کند. از این جهت میزان کارایی و اثربخشی فعالیتهای این صنعت نقش تعیین کننده‌ای در رشد و پیشرفت اقتصاد کشور خواهد داشت. فاصله موجود میان بهره‌وری صنعت بانکداری ایران و بانکداری روز دنیا، بیان کننده شکاف عمیق بهره‌وری با استانداردهای بین‌المللی است. این شکاف خود متأثر از عوامل متعددی است. فزونی تقاضا بر عرضه می‌تواند در نقش یک پتانسیل مثبت در افزایش بهره‌وری عمل کند ولی به کار نگرفتن فنون مختلف برای استفاده مؤثر از منابع بانکی، موجب ناکارایی فعالیتهای بانکی شده است زیرا تخصیص همین منابع محدود، به درستی انجام نخواهد گرفت و نه تنها سازمان به سود مناسب دست نمی یابد بلکه متقاضیان (مشتریان) نیز از خدمات بانکی راضی نخواهندبود.

با توجه به محدودیت منابع بانکی برای دستیابی به حداکثر بهره‌وری از مصرف این منابع، باید در روابط میان صنعت بانکداری و مشتریان به عنوان منبع اصلی درآمد و موفقیت سازمان، تجدید نظر اساسی صورت گیرد. زمانی می‌توان ادعا کرد که عملکرد نظام بانکداری بهره‌ور است که منابع، صرف بهترین مشتریان شود و مشتریانی که خدمت دریافت می‌کنند رضایت و وفاداری نسبت به سازمان پیدا کنند. به‌عبارتی فعالیتهای سازمان با کیفیت مناسب باشد تا حداکثر بهره‌وری از صرف منابع به دست آید.

۲. بهره‌وری

قدمت بهره‌وری به قدمت تاریخ بشر است. زمانی که بشر زندگی خود را آغاز کرد در این فکر بود که از منابع در دسترس خود و نیز ابزارهایی که دارد بیشترین و بهترین استفاده را بکند. بنابراین بهره‌وری چیزی نیست که بخواهیم آن را انتخاب کنیم بلکه حیات نیازمند

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

استفاده بهینه از منابع است و در دنیای رقابت، سازمانی می‌تواند بقا، رشد و نمو داشته باشد که بهره‌ور باشد.

تعاریف جدیدی که از بهره‌وری ارائه شده، همه به یک مضمون اشاره دارند. تعاریفی چون "نسبت خروجیهای سیستم به ورودیهای آن"[۱]، "نسبت ستانده به داده در یک سیستم"[۲] و "نسبت فایده به هزینه"[۳] که تمامی آنها در پی کسب بیشترین ارزش افزوده از منابع هستند. به‌طور کلی می توان گفت که یک سازمان بهره‌ور به دنبال جلوگیری از کارهای لغو و بیهوده، استفاده صحیح از منابع و هماهنگ کردن کیفیت و کمیت و هزینه در رقابت است. به‌عبارت دیگر بهره‌وری، نوعی فرهنگ است[۴] که در آن سازمان می‌کوشد هوشمندانه رفتار کند و در پی کارایی و اثربخشی در فعالیتهایش باشد. سؤال اساسی آنکه سازمانها چگونه می‌توانند هوشمندانه رفتار کنند؟ سازمان می‌تواند با مهندسی سیستم، خود را بشناسد و با شناخت عوامل داخلی و بیرونی مؤثر بر بهره‌وری عملکردش، آنها را مدیریت کند. عوامل داخلی مؤثر بر بهره‌وری سازمان اغلب تحت کنترل مدیریت سازمان است ولی عوامل خارجی کمتر تحت کنترل هستند و باید با تجزیه و تحلیل رفتار و عملکرد آنها شیوه‌های مناسب برای برخورد با آنها را ترسیم کرد.

عوامل داخلی بهره‌وری خود به دو دسته تقسیم‌بندی می‌شوند. عواملی که در کوتاه‌مدت تغییرپذیر نیستند مانند تولید بنگاه، فن‌آوری تولید، ماشین‌آلات و تجهیزات، موادخام و انرژی عواملی که در کوتاه‌مدت تغییرپذیرند مانند سیستم‌های سازمانی، روشهای کار و روشهای مدیریت. عوامل خارجی از عواملی هستند که بر ساز و کارهای شرکت تأثیر گذارند. این عوامل که مایکل پورتر[۵] با عنوان عوامل مؤثر بر رقابت در بازار معرفی کرده شامل مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا، کالاهای جانشین و تازه واردهایی است که تحت کنترل سازمان نیستند[۶].

همان‌طور که بیان شد از جمله عوامل خارجی مؤثر بر بهره‌وری سازمانها به‌ویژه سازمانهای خدماتی که ارتباط نزدیکی با مشتری دارند مشتریان سازمان هستند. رابطه

1. Pierre Filiatrault, Jean Harvey and Jean – Chebat (1996)
2. *Ibid*, 344
3. *Ibid*, 344
4. Christian N. Madu (1994)
5. Micheal Porter
6. Henk de Swaan Arons & Philip Waalewijn, (2003)

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

تنگاتنگی بین ارتقاء بهره‌وری و میزان رضایت و وفاداری مشتریان در سازمانهای خدماتی وجود دارد. مشتریان را باید دلیل وجودی سازمان به‌حساب آورد بنابراین نه تنها شناخت نیازهای آشکار آنان بلکه پیش‌بینی، هدایت و تعیین نیازهای پنهان مشتریان، طراحی و اجرای برنامه‌های ارائه خدمات در راستای رفع این نیازها برای جذب مشتری، از ارکان اساسی هرگونه فعالیت در سازمان است[1]. شعار معروف "همیشه حق با مشتری است" اگر به‌درستی اجرا شود می‌تواند باعث ارتقای کارایی و اثربخشی فعالیتهای صنعت بانکداری شود. به‌کارگیری جدیدترین روشهای بازاریابی در زمینه مشتری‌مداری و کسب رضایت مشتری می‌تواند موجب موفقیت سازمان شود. زمانی سازمان موفقی خواهیم داشت که بتوانیم نیازهای مشتریان را زودتر از رقبای دیگر تشخیص دهیم و به دنبال آن راهکارهای مناسب ارائه دهیم.

۳. تعاریف بازاریابی

بازاریابی، مجموعه فعالیتهایی است که شرکتهای مختلف به‌منظور ارضای نیاز و خواست مشتریان خود انجام می‌دهند تا به‌منظور کسب یک سطح قابل قبول سود (بازگشت سرمایه) از رقبا پیشی بگیرند[2]. شاید بهترین جواب برای اهمیت بازاریابی این جمله باشد که" مشتریان حق انتخاب دارند".

۱-۳. تعریف بازاریابی رابطه‌مدار

بازاریابی رابطه‌مند به ایجاد روابط بلندمدت و متقابل با افراد و سازمانها و گروه‌های ذینفع اشاره می‌کند. در بین گروه‌های ذینفع، مشتری مهم‌ترین بوده و بازاریابی رابطه‌مند، مشتری را به دیده یک دارایی می‌نگرد که مستهلک نمی‌شود و اگرچه در ترازنامه شرکتها جایی ندارد[3]، در حقیقت از همه آنها مهم‌تر است.

بازاریابی رابطه‌مند می‌خواهد چنان روابطی با مشتریان ایجاد کند که موجب خرید دوباره آنها و ترغیب دیگران به خرید از او شود و به دنبال آن است که مشتریان بیشتری را حفظ کرده و مشتریان کمتری را از دست بدهد. این روش، راهبرد برخورد با مشتریان

1. Carolyn Folkman Curasi and Karen Norman Kennedy, (2003)
2. Leanard L. Berry (2000).
3. Adrian Palmer David Bejou and Christine T. Ennew (2000)

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

اولویت‌دار را مشخص می‌کند. با اولویت‌بندی مشتریان، می‌توان نوع و درصد رابطه با آنها را مشخص کرد. عامل مؤثر در شناخت و برقراری روابط بلندمدت با مشتری در این روش، میزان ارزش افزوده ایجاد شده از سوی مشتری برای سازمان است و سازمان روابط خود با مشتری را بر اساس این عامل اولویت‌بندی می‌کند.[1]

۴. رتبه بندی مشتریان

یکی از دلایل پرداختن به موضوع اولویت‌بندی مشتریان، محدودیت منابع سازمانی است زیرا سازمان در پی کسب حداکثر ارزش افزوده از فروش محصولات و خدمات خود است. درمحیط بازار رقابت کامل، سازمانی موفق خواهد بود که حداکثر ارزش افزوده را از فروش محصولات و خدمات خود کسب کند که این جمله همان تعریف کارایی و اثربخشی سازمانی است.[2]

۵. مدلهای مفهومی اولویت‌بندی مشتری

اکنون که اهمیت اولویت‌بندی مشتریان مشخص شد باید براساس مدلهای مفهومی پذیرفته شده دست به اولویت‌بندی مشتریان زد. دو طبقه‌بندی مفهومی برای اولویت‌بندی مشتریان وجود دارد که در این بخش به توضیح آنها می‌پردازیم.

۵-۱. استفاده از روش گروه مشاوران بوستون (مدلBCGC) برای اولویت‌بندی مشتریان

این مدل اولین بار توسط گروه مشاوران بوستون برای تجزیه و تحلیل و ارزیابی وضع سرمایه‌گذاریها انجام شد. هدف از این روش شناسایی دامنه فعالیت واحدها و تهیه برنامه راهبردی برای آنها و اختصاص اعتبارات لازم به این واحدهای خودگردان براساس برنامه راهبردی در نظر گرفته شده برای آنهاست. شرکت اصلی همواره شرایط این واحدها را می‌سنجد تا نسبت به رشد، حفظ یا با پایان دادن به عمر آنها تصمیم‌گیری کند.

1. Jamal Ahmad and Kamal Naser (2000)
2. Michael W. Lowenstein (1999)

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

در روش گروه بوستون ماتریسی در نظر گرفته شده که دارای دو بعد نرخ رشد بازار و سهم نسبی بازار است[۱] و با توجه به وضع واحدهای خودگردان که در این ماتریس قرار می‌گیرند نسبت به آینده آنها تصمیم‌گیری می‌شود.

علامتهای سؤال: واحدهای خودگردان این بخش جوان هستند و شرکت برای بالابردن سهم نسبی آنها نسبت به رقبا باید سرمایه‌گذاری زیادی انجام دهد که این کار هزینه‌بر است.

واحدهای ستاره: این واحدها نیاز به سرمایه‌گذاری زیاد برای رویارویی با رقبا دارند. در صورتی‌که به این واحدها به خوبی توجه شود تبدیل به گاوهای شیرده شده و سودآور خواهند بود.

گاوهای شیرده: این واحدها پول زیادی را وارد سازمان می‌کنند و به دلیل برتری نسبت به واحدهای مشابه رقبا، اغلب سودآورند. برای توسعه این بازارها نیازی به سرمایه‌گذاری نیست چون بازار این واحدها اشباع شده است.

سگ‌ها: این واحدها دارای سود کم یا ضرر ده هستند. شرکت باید بکوشد که این واحدها را منحل کند یا بفروشد مگر آنکه دلیل قانع کننده‌ای برای نگهداری آنها داشته باشد. اگر بخواهیم از مدل BCGC برای اولویت‌بندی مشتریان استفاده کنیم باید این ماتریس را به شکل زیر تغییر دهیم.[۲]

وفاداری مشتری	کم	ستاره	علامت سوال(؟)
	↕	(روشن، شتاب کنید)	(ابهام، احتیاط کنید)
	زیاد	گاو شیرده	سگ
		(خوب،احتیاط کنید)	(خطر، فرار را بر قرار ترجیح دهید)
٪۱۰۰	زیاد	←	٪۰ کم

حجم مبادلات تجاری با سازمان

(میزان منفعتی که مشتری، نسبت به سایر مشتریان برای سازمان دارد.)

۱. فیلیپ کاتلر، *اصول بازاریابی*، ص ۱۷۸.

۲. از نظر اخلاقی به کارگیری بعضی اصطلاحات برای انسانها (مشتریان) صحیح نیست ولی برای رعایت امانت‌داری از همان اصطلاحات گروه بوستون استفاده شده است.

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

علامتهای سوال: مراجعه‌کنندگانی هستند که به تازگی با سازمان رابطه برقرار کرده‌اند و از غربالهای اولیه سازمان عبور کرده‌اند ولی سازمان نسبت به آنها وضع مشخصی پیدا نکرده است. به عبارت دیگر سازمان نسبت به آنها در وضع ابهام قرار دارد و نمی‌داند که آیا دردسرساز خواهند بود یا ممکن است سودآور باشند؟

ستاره‌ها: اگر مشتریانی که درمرحله علامت سؤال قرار دارند با موفقیت و با جلب نظر سازمان از این مرحله (مرحله علامت سؤال) خارج شوند وارد مرحله ستاره می‌شوند. این مشتریان به‌گونه‌ای بالقوه می‌توانند برای سازمان سودآور باشند. تفاوت این دسته از مشتریان با مشتریان علامت سؤال آن است که حجم مبادلات تجاری این دسته (ستاره) با سازمان افزایش می‌یابد و به‌عبارتی شرط حرکت از مرحله علامت سؤال به سمت مرحله ستاره، افزایش مبادلات تجاری با سازمان یا افزایش میزان منفعت دریافتی سازمان از این مشتریان نسبت به سایر مشتریان است. سازمان باید برای جذب آنها سرمایه‌گذاری بسیاری کند و برای جلوگیری از سوق یافتن آنها به سوی سازمانهای رقیب، نیازهای آنها را به درستی تشخیص داده و آنها را به مشتریانی وفادار و راضی تبدیل کند.

گاوهای شیرده: گروهی از مشتریان هستند که پول زیادی را وارد سازمان می‌کنند و معمولاً مشتریان دائمی و قدیمی سازمان هستند که درجه وفاداری آنها نسبت به سازمان در حد بالایی قرار دارد. این دسته از مشتریان معمولاً نیاز جدید و همچنین تمایلی به جابه-جایی سازمانی که از آن خدمت دریافت می‌کنند ندارند. آنها به‌جای خدمات جدید، به کیفیت خدمات یعنی سرعت، صحت و به موقع بودن آن اهمیت می دهند.

سگها: مشتریانی که در دسته سگها قرار دارند، مشتریان کم سود یا ضرر رسان به سازمان هستند. این مشتریان سطح توقع بالایی دارند و انرژی سازمان را تلف می‌کنند ولی ارزش افزوده چندانی برای سازمان نخواهند داشت. آنها سعی در برقراری رابطه برد-باخت با سازمان دارند و تلاش می‌کنند تا آنجا که امکان دارد با کمترین هزینه از سازمان و خدمات آن استفاده کنند.

مراجعه‌کنندگانی که در علامت سؤال قرار دارند اگر برای سازمان منفعتی نداشته باشند یا مشتریان ستاره که تنها با هدف بهره‌گیری از سازمان سعی در برقراری رابطه با سازمان دارند و هیچ ارزش افزوده‌ای برای سازمان ایجاد نمی‌کنند در این مرحله قرار

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

دارند یا به تدریج به این مرحله سوق داده می‌شوند. سازمان برای کسب حداکثر ارزش افزوده باید جهت‌گیری خدمات خود را براساس جایگاهی که مشتریان دارند قرار دهد.

۲-۵. هرم مشتری[1]

هرم مشتری یکی دیگر از مدلهای مفهومی دسته‌بندی مشتریان است که دارای چهار سطح می‌باشد[2].

ردیف پلاتینیومی[3]: مشتریان این ردیف، بسیار سودآور و وفادار به شرکت هستند. آنها محصولات و خدمات زیادی از شرکت خریداری می‌کنند. هزینه نگهداری آنان پایین است و تبلیغات مثبت از محصولات شرکت را دهان به دهان بازگو می‌کنند. به‌عبارتی هزینه‌های زمانی، معنوی و مادی زیادی برای آنان از سوی شرکت صرف شده و بازدهی بالایی از آنها انتظار می‌رود.

ردیف طلایی[4]: تفاوت این ردیف با ردیف پلاتینیومی در سطح سودآوری مشتریان است. مشتریان این طبقه سودآوری کمتری نسبت به مشتریان پلاتینیومی دارند و شاید دلیل آن، تمایلات و انتظارات آنها نسبت به دریافت تخفیف‌هایی باشد که این امر خود به محدودشدن حاشیه سود منتهی می‌شود. این دسته ازمشتریان به شرکت وفاداری زیادی ندارند ولی از خدمات شرکت رضایت دارند و به‌جای آنکه معاملات خود را با یک فروشنده انجام دهند، با چند فروشنده متفاوت وارد معامله می‌شوند تا ریسک خود را به حداقل ممکن کاهش دهند.

ردیف آهنی[5]: این ردیف شامل آن مشتریانی می‌شود که حجم قابل توجهی از ظرفیت شرکت را به خود اختصاص داده‌اند اما سطوح مصرف، وفاداری و سودآوری آنها آن‌قدر نیست که شایسته خدمات ویژه‌ای باشند.

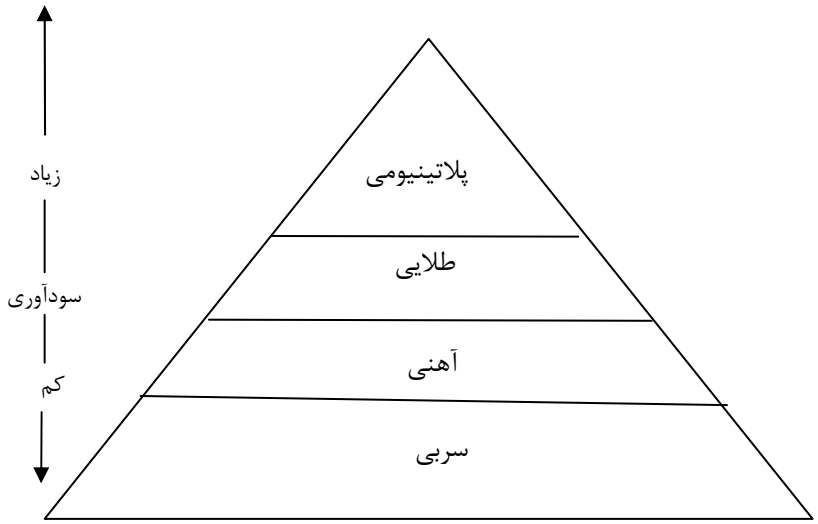
ردیف سربی[6]: مشتریانی که در این ردیف جای می‌گیرند برای شرکت بسیار پرهزینه و پرتوقع و دارای سودآوری پایین می‌باشند. به‌عبارت دیگر میزان مصرف پایینی از خدمات

1. Customer Pyramid
2. Russell S. Winer (2001)
3. Platinum Tier
4. Golden Tier
5. Iron Tier
6. Lead Tier

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

سازمان دارند و نسبت به خدمات سازمان وفاداری و رضایت ندارند. نزد دیگران از شرکت زبان به شکایت می‌گشایند و منابع شرکت را به هدر می‌دهند.

مدل هرم مشتریان یک مدل تک بعدی است در حالی‌که مدل BCGC یک مدل دو بعدی است که تنها از یک بعد آن یعنی سودآوری، مشابه مدل هرم مشتری است. براساس این تقسیم‌بندی می‌توان الگوی هرم مشتریان و الگوی BCGC را با هم مقایسه کرد. جدول شماره ۱ مقایسه بین دو الگو را نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۱. هرم مشتریان

جدول شماره ۱. مقایسه الگوی هرم مشتریان و الگوی BCGC

الگوی هرم مشتریان	گاو شیرده	ستاره	علامت سؤال	سگ‌ها
الگوی BCGC	پلاتینیومی	طلایی	آهنی	سربی

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

۶. فرایند رتبه‌بندی و اولویت‌بندی مشتریان به‌منظور شناسایی مشتریان کلیدی

فعالیتهای اصلی بانک چیست ؟ نظام بانکی سه فعالیت اساسی دارد[۱]:

الف- جذب سپرده از مشتریان،

ب- اعطای تسهیلات به مشتریان و کسب کارمزد از آنها،

ج- سرمایه‌گذاری در طرحهای صنعتی.

درامد نظام بانکی از محل کارمزد دریافتی از مشتریان در برابر ارائه تسهیلات و انجام بعضی خدمات تجاری به‌دست می‌آید که بر عهده بانکها است. در این نظام باید خواسته‌های مشتریان از سازمان و خواسته‌های سازمان از مشتریان را شناخت تا با شناسایی خواسته‌های مشتریان از بانک زمینه‌های جذب آنها به سازمان فراهم آید. از طرف دیگر، با شناسایی خواسته‌های سازمان از مشتریان، دلایل منطقی که سازمان براساس آن به اولویت‌بندی مشتریان می‌پردازد مشخصمی‌شود.

مشتری با افتتاح حساب، موجودی خود را نزد بانک می‌سپارد به این امید که از سپرده خود سود دریافت کند، خدمات مالی مورد نیاز خود را به بهترین وجه از طریق بانک یادشده انجام دهد و با توجه به سپرده خود، تسهیلات و اعتبارات لازم را با کمترین نرخ سود در زمان مورد نیاز دریافت کند[۲]. در برابر آن بانک نیز از مشتری انتظار دارد که پول کلانی را در حساب خود داشته باشد (پول زیادی را وارد بانک کند)، پول را تا جای ممکن در حسابهای کم هزینه (حساب جاری- قرض‌الحسنه) سپرده‌گذاری کند، تسهیلات با نرخ بالا دریافت کند و به تعهدات خود عمل کند.[۳]

هر متقاضی دریافت خدمت نباید به‌عنوان مشتری تلقی شود بلکه با توجه به محدودیت منابع و امکانات سازمان، باید شیوه ارائه خدمات به متقاضیان به‌گونه‌ای باشد که حداکثر ارزش افزوده را عاید بانک کند. سازمان می‌تواند با اولویت‌بندی مشتریان، خدمات خود را با توجه به امتیاز هر مشتری و طبقه‌ای که مشتری در آن قرار دارد ارائه کند. برای اولویت‌بندی مشتریان باید مراحل ذیل طی شود:

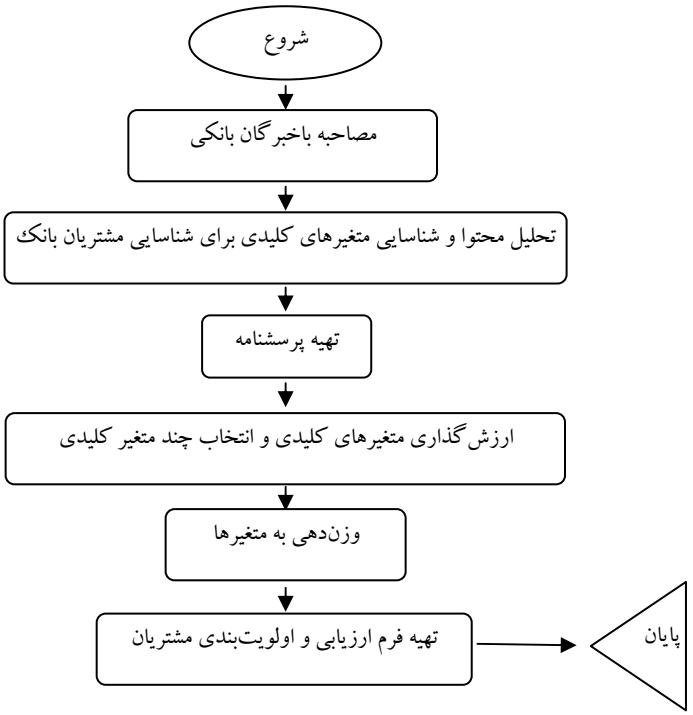
1. Avkeran N. Kemal (2001)
2. Mark Colgate and Alexander Nicholas (2002)
3. *Ibid*,126

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

الف- خواسته‌های بانک از مشتریان باید شناسایی شود (موارد چهار گانه فوق)،

ب- برای اندازه‌گیری هر یک از خواسته‌ها شاخصهایی تعریف شود،

ج- مشتریانی که بیشترین تلاش را در راستای تحقق خواسته‌های بانک داشته باشند به‌عنوان مشتریان اولویت‌دار شناسایی می‌شوند. فرایند شناسایی مشتریان اولویت‌دار در نمودار شماره ۲ نشان داده شده است.



نمودار شماره ۲. فرایند رتبه‌بندی و اولویت‌بندی مشتریان به منظور شناسایی مشتریان کلیدی

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

۱-۶. مصاحبه با خبرگان بانکی و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها

با تعداد ۱۰ نفر ازخبرگان بانکی (تنی چند از رؤسای شعب موفق و باتجربه و بازنشستگان بانکی) مصاحبه‌ای باز صورت گرفت که در این مصاحبه از آنها خواسته شد تا متغیرهایی که می‌توان به‌وسیله آنها مشتریان بانک را شناسایی کرد نام ببرند. البته به مصاحبه شوندگان اجازه داده شد که به صورت تفضیلی با استفاده از تجربه و دانش بانکی توضیحاتی در این باره بدهند. سپس نتایج مصاحبه‌ها تحلیل و تعداد ۵۲ متغیر زیر استخراج شد.

جدول شماره۲. متغیرهای استخراج شده از تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان بانکی

ویژگیهای فردی مشتری	ویژگیهای کاری مشتری	ویژگیهای شغلی مشتری	ویژگیهای بازاری
اخلاق ضامن معتبر شهرت خانوادگی موقعیت اجتماعی وابستگی به منابع قدرت خارج سازمان وابستگی به منابع قدرت داخل سازمان سابقه عملکرد مثبت سابقه عملکرد مثبت در شعب دیگر بانک یا بانکهای دیگر تحصیلات نحوه برخورد و رفتار و کلام اعتقادات و ایمان وضعیت خانوادگی خوش حسابی نظم و انضباط درکار	چک برگشتی مانده حساب نوع حساب گردش موجودی نوع تعهد درگرفتن تسهیلات نحوه فعالیت حساب جاری مشتری استعلام تعهدات از بانکهای دیگر (استعلام از بانک مرکزی) گزارش اطلاعات اعتباری ایفای به موقع تعهدات وضعیت بدهی و تعهدات مشتری وضعیت فعلی دارایی و سپرده‌ها و وثیقه‌های مشتری نزد شعبه	میزان سرمایه- نوع سرمایه نوع فعالیت- سوابق فعالیت نوع تولیدات مجوز فعالیت- کارت بازرگانی پروانه کسب دائم کارت عضویت در اتحادیه صنفی کارت شناسایی معتبر کارگاه سند قطعی مالکیت سند اجاره نامه رسمی اجاره‌نامه یا قولنامه عادی معتبر اسناد مالکیت تجهیزات کارخانه اساسنامه شرکت ترازنامه وصورتهای مالی مجوز استاندارد پروانه ساخت و بهره‌برداری پروانه تاسیس فرم رتبه‌بندی برنامه و بودجه	بازار رقابتی یا انحصاری دولتی یا خصوصی فروش سال قبل سود سال قبل وابستگی به مواداولیه وارداتی نسبت عرضه به تقاضا برای کالای تولیدی یا خدماتی

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

۲-۶. تهیه پرسش‌نامه و ارزش‌گذاری متغیرهای کلیدی برای انتخاب چند متغیر کلیدی

به‌دلیل آنکه یک رئیس شعبه با توجه به محدودیت زمانی، مالی و انسانی قادر به بررسی تمامی این متغیرها برای هر مشتری نیست، تصمیم بر آن شد که پرسش‌نامه‌ای تهیه شود و درآن از تعدادی از رؤسای شعب خواسته شود که این متغیرها را بر اساس درجه اهمیت ارزش‌گذاری کنند. این متغیرها براساس یک مقیاس پنج گزینه‌ای (بی‌اهمیت، کم اهمیت، معمولی، مهم و خیلی مهم) ارزش‌گذاری شدند و در نهایت تعداد ۲۰ متغیر از مجموع ۵۲ متغیر به دست آمد.

جدول شماره ۳. متغیرهای استخراج شده از تحلیل نتایج پرسش‌نامه

ویژگیهای فردی مشتری	ویژگیهای کاری مشتری	ویژگیهای شغلی مشتری	ویژگیهای بازاری
	مانده حساب		
شهرت خانوادگی	نوع تعهد در گرفتن تسهیلات	میزان سرمایه	بازار رقابتی یا انحصاری
سابقه عملکرد مثبت در شعبه	ایفای به موقع تعهدات	نوع سرمایه	فروش سال قبل
خوش حسابی	وضع فعلی دارایی و سپرده‌ها و وثیقه‌های مشتری	نوع فعالیت	سود سال قبل
نظم و انضباط درکار	ضامن معتبر	مجوز فعالیت	نسبت عرضه به تقاضا
	تناسب تسهیلات اعطایی با گردش و معدل حساب جاری مشتری	ترازنامه و صورتهای مالی سوابق فعالیت	

۳-۶. استفاده از AHP برای وزن‌دهی به متغیرها

پس از آنکه تعداد متغیرهای کلیدی برای شناسایی مشتریان اولویت دار به ۲۰ عدد کاهش یافت، ابتدا دسته‌های چهارگانه‌ای که متغیرها درون آنها قرار دارند باید نسبت به یکدیگر وزن‌دهی شوند. دوم اینکه متغیرهای درون هر دسته نیز باید نسبت به یکدیگر ارزیابی و وزن‌دهی شوند.

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

برای وزن‌دهی متغیرها و دسته‌ها براساس روش AHP با پنج نفر از خبرگان بانکی مصاحبه‌ای صورت گرفت. در این مصاحبه به آنها پرسش‌نامه‌ای داده شد و از آنها خواسته شد که این متغیرها را بر اساس جدول راهنمای AHP نسبت به یکدیگر به صورت مقایسه زوجی ارزیابی کنند. در جدول شماره ۴ نمونه‌ای از مقایسه‌های زوجی نشان داده شده است.

جدول شماره ۴. مقایسه‌های زوجی چهار دسته بندی کلی متغیرها

شرح	ویژگیهای فردی	ویژگیهای کاری مشتری	ویژگیهای شغلی مشتری	ویژگیهای بازار مشتری
ویژگیهای فردی	۱	۰/۱۸	۰/۲۶۸	۰/۵۳
ویژگیهای کاری مشتری	۵/۵۴۷	۱	۵/۵۴۷	۵/۵۷۸
ویژگیهای شغلی مشتری	۳/۷۲۸	۰/۱۸	۱	۱/۷۴۱
ویژگیهای بازار مشتری	۱/۸۸۸	۰/۱۷۹	۰/۵۷۴	۱
جمع ستون	۱۲/۱۶۳	۱/۵۳۹	۷/۳۸۹	۸/۸۴۹

بعد از انجام مقایسه‌های زوجی توسط خبرگان بانکی و استفاده از میانگین هندسی برای محاسبه میانگین مقایسه‌ها، نوبت به محاسبه وزن هر یک از متغیرها در درون دسته‌ها و وزن دسته‌بندی کلی نسبت به هم می‌رسد.

جدول شماره۵. استفاده از روش برای محاسبه وزن چهار دسته‌بندی کلی از متغیرها

شرح	ویژگیهای فردی	ویژگیهای کاری	ویژگیهای شغلی	ویژگیهای بازار	جمع ردیف	میانگین ردیف
ویژگیهای فردی	۰/۰۸۲	۰/۱۱۷	۰/۰۳۶	۰/۰۶	۰/۲۹۵	۰/۰۷۴
ویژگیهای کاری	۰/۴۵۶	۰/۶۴۹	۰/۷۵۱	۰/۶۳	۲/۴۸۶	۰/۶۲۲
ویژگیهای شغلی	۰/۳۰۷	۰/۱۱۷	۰/۱۳۵	۰/۱۹۷	۰/۷۵۶	۰/۱۸۹
ویژگیهای بازار	۰/۱۵۵	۰/۱۱۶	۰/۰۷۸	۰/۱۱۳	۰/۴۶۲	۰/۱۱۶
جمع	۱	۱	۱	۱		۱

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

برای سایر متغیرهای درون دسته‌ها وزنهای اختصاص داده شده به شرح جدولهای ذیل است.

جدول شماره ۶. استفاده از روش AHP برای محاسبه وزن ویژگیهای فردی

ویژگیهای فردی	نظم و انضباط در کار	خوش حسابی	سابقه عملکرد مثبت در شعبه	شهرت خانوادگی
وزن	۰/۱۳۶	۰/۲۹۷	۰/۵	۰/۰۶۷

جدول شماره ۷. استفاده از روش AHP برای محاسبه وزن ویژگیهای بازار

ویژگیهای بازار	رقابتی یا انحصاری	فروش سال قبل	سود سال قبل	نسبت عرضه به تقاضا
وزن	۰/۰۵۴	۰/۳۲۹	۰/۴۴۷	۰/۱۷

جدول شماره ۸. استفاده از روش AHP برای محاسبه وزن ویژگیهای کاری

ویژگیهای کاری	تناسب تسهیلات با گردش حساب جاری	ضامن معتبر	وضع دارایی و وثیقه‌ها	ایفای به موقع تعهدات	نوع تعهد در گرفتن تسهیلات	مانده حساب
وزن	۰/۰۹	۰/۳۷	۰/۰۴	۰/۱۵	۰/۲۶	۰/۰۹

جدول شماره ۹. استفاده از روش AHP برای محاسبه وزن ویژگیهای شغلی

ویژگیهای شغلی	سوابق فعالیت	ترازنامه و صورتهای مالی	نوع فعالیت	مجوز فعالیت	نوع سرمایه	میزان سرمایه
وزن	۰/۱۶	۰/۶	۰/۱۷	۰/۱۵	۰/۲۶	۰/۱

با توجه به جدولهای فوق، وزن هر یک از متغیرها در درون دسته‌ها و وزن دسته‌ها به دست آمد اما هنوز برای تصمیم‌گیری زود است و پیش از تصمیم‌گیری باید نرخ سازگاری قضاوتها را محاسبه کرد.

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

۴-۶. محاسبه شاخص سازگاری

تقریباً تمامی محاسبات مربوط به AHP بر اساس قضاوت اولیه تصمیم‌گیرنده که در قالب ماتریس مقایسه‌های زوجی ظاهر می‌شود صورت می‌پذیرد و هرگونه خطا و ناسازگاری در مقایسه و تعیین اهمیت بین گزینه‌ها و شاخصها، نتیجه نهایی به‌دست آمده از محاسبات را مخدوش می‌کند. نرخ ناسازگاری(CR)[1] برای محاسبه و درجه سازگاری و اینکه تا چه حد می‌توان به نتایج حاصل از اولویتها اعتماد کرد به‌کار می‌رود. در این قسمت نرخ سازگاری تنها برای دسته‌بندی کلی متغیرها می‌آید و برای بقیه متغیرها فقط نتایج ذکر می‌شود.

جدول شماره ۱۰. محاسبه نرخ سازگاری برای مقایسه‌های زوجی چهار دسته بندی کلی متغیرها

بردار مجموع وزنی	بردار سازگاری	شاخص سازگاری	نرخ سازگاری
WSV	C.V	C.I	CR
۰/۲۹۸	۴/۰۳۲۲۲۸۴۸۲	۰/۰۵۳۲۹۹۷۴۳	۰/۰۵۹۲۲۱۹۳۷
۲/۷۲۴	۴/۳۸۲۱۴۴۷۰۹		
۰/۷۷۸	۴/۱۱۶۱۳۹۸۸۲		
۰/۴۷۵	۴/۱۰۹۰۸۳۸۴۳		
λ Max	۴/۱۵۹۸۹۹۲۲۹		

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت که:

الف- نرخ سازگاری(۰/۱>۰/۰۵۹) در محدوده قابل قبول قرار دارد و بین اولویتهای مقایسه‌های زوجی، سازگاری وجود دارد.

ب- نرخ سازگاری مقایسه‌های زوجی برای متغیرهای مربوط به ویژگیهای فردی مشتریان در ارتباط با بانک (۰/۱>۰/۰۲۲) در محدوده قابل قبول قرار دارد و بین مقایسه‌های زوجی سازگاری وجود دارد.

ج- نرخ سازگاری مقایسه‌های زوجی برای متغیرهای مربوط به ویژگیهای بازار مشتریان بانک (۰/۱>۰/۰۰۵) در محدوده قابل قبول قرار دارد و بین مقایسه‌های زوجی سازگاری وجود دارد.

1. Consistency Ratio

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

د- نرخ سازگاری مقایسه‌های زوجی برای متغیرهای مربوط به ویژگیهای کاری مشتری با شعبه (۰/۱>۰/۰۷۶) در محدوده قابل قبول قرار دارد و بین مقایسه‌های زوجی سازگاری وجود دارد.

هـ- برای مقایسه‌های زوجی متغیرهای مربوط به ویژگیهای شغلی مشتریان بانک، نرخ سازگاری (۰/۱>۰/۰۰۹) در محدوده قابل قبول قرار دارد و بین مقایسه‌های زوجی سازگاری وجود دارد.

۵-۶. تهیه فرم ارزیابی مشتریان براساس شاخصهای کلیدی

براساس موارد گفته شده، یک فرم ارزیابی برای مشتریان براساس شاخصهای کلیدی به صورت ذیل طراحی شد.

ردیف	شاخص ارزیابی	امتیاز مشتری
۱	شهرت خانوادگی (معروفیت)	۵
۲	داشتن سابقه عملکرد مثبت در شعبه	۳۷
۳	خوش حسابی	۲۲
۴	نظم و انضباط در کار	۱۰
۵	بازار رقابتی یا انحصاری	۳۴
۶	فروش سال قبل	۲۰۵
۷	سود سال قبل	۲۷۸
۸	نسبت عرضه به تقاضا	۱۰۶
۹	مانده حساب	۱۷
۱۰	نوع تعهد در گرفتن تسهیلات (سفته، قرارداد لازم الاجرا، سپرده بلندمدت، وثیقه ملکی و نظایر آن)	۴۹
۱۱	ایفای به موقع تعهدات و نداشتن چک برگشتی	۲۸
۱۲	وضعیت فعلی دارایی و سپرده‌ها و وثیقه‌های مشتری نزد شعبه	۸
۱۳	ضامن معتبر	۷۰
۱۴	تناسب تسهیلات اعطایی با گردش و معدل حساب جاری مشتریان	۱۷
۱۵	میزان سرمایه	۱۲
۱۶	نوع سرمایه (نقدی، ملکی و نظایر آن	۴۲
۱۷	مجوز فعالیت	۱۷
۱۸	نوع فعالیت	۲۰
۱۹	ترازنامه و صورتهای مالی مشتری	۷
۲۰	سوابق فعالیت	۱۸
	جمع امتیازات	۱۰۰۰

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

اگر با توجه به دسته‌بندی مدل هرم مشتری و مدل BCGC بخواهیم نمرات را توزیع کنیم مجموع نمره اکتسابی مشتریان ۱۰۰۰ خواهد بود. جدول شماره ۱۱ این ارزیابی را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱۱. توزیع نمرات بر اساس دسته‌بندی مدل هرم مشتری و مدل BCGC

هرم مشتری	سربی	آهنی	طلایی	پلاتینیومی
مدل BCGC	سگ‌ها	علامت سؤال	ستاره	گاو شیرده
امتیاز هر طبقه	۰-۵۰۰	۵۰۱-۷۰۰	۷۰۱-۸۵۰	۵۸۰-۱۰۰۰

۶-۶. تهیه دستورالعمل امتیازدهی به مشتریان بانک

برای مشخص‌کردن شیوه امتیازدهی و تکمیل آن، نمونه دستورالعمل به صورت استاندارد تهیه و در اختیار رؤسای شعب قرار داده می‌شود.

۱-۶-۶. طیف امتیاز برای ویژگیهای فردی مشتری

الف- شهرت خانوادگی (معروفیت): به‌معنای میزان شناخت شعبه (رئیس و کارکنان شعبه)، اهالی محل و افراد است. اگر نسبت به مشتری شناخت منفی وجود داشته باشد آنگاه این موضوع در خوش حسابی دیده می‌شود.

جدول شماره ۱۲. شهرت خانوادگی

نوع شناخت	خیلی کم	کم	معمولی	زیاد	خیلی زیاد
امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵

ب- سابقه عملکرد مثبت در شعبه: به معنای آن است که تا چه اندازه کارکنان و رئیس شعبه از نظر اخلاقی و رفتاری از فرد راضی هستند. یعنی عملکرد مثبت مالی و کاری در ابعاد دیگر سایر مسائل دیده شده است.

جدول شماره ۱۳. سابقه عملکرد مثبت در شعبه

نوع عملکرد	خیلی بد	بد	ضعیف	معمولی	خوب	خیلی خوب	عالی
امتیاز	۰	۶	۱۲	۱۸	۲۴	۳۰	۳۷

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

ج- خوش حسابی: منظور از خوش حسابی از بعد رفتاری یعنی اینکه مشتری به موقع و بدون توجه به زمانهایی که برای او تعیین شده در زمان مقرر تعهدات خود را انجام دهد.

جدول شماره ۱۴. میزان خوش‌حسابی مشتری

خوش حسابی	خیلی کم	کم	معمولی	زیاد	خیلی زیاد
امتیاز	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۲

د: نظم و انضباط در کار: یعنی اینکه مشتری تمام مدارک و اسناد را به موقع و به درستی تحویل دهد و پرونده‌اش کسری نداشته باشد.

جدول شماره ۱۵. نظم و انضباط در کار

نظم و انضباط در کار	خیلی کم	کم	معمولی	زیاد	خیلی زیاد
امتیاز	۲	۴	۶	۸	۱۰

۲-۶-۶. طیف امتیاز برای ویژگی های بازار مشتری

الف- بازار رقابتی یا انحصاری: انحصاری یا رقابتی بودن بازار محصول یا خدمت، عامل مهمی در بازپرداخت وام و اعتبار است. به صورتی که اگر بازار یک محصول انحصاری باشد تولیدکنندهٔ آن به راحتی خواهد توانست محصول تولیدی خود را به فروش برساند ولی اگر حالت رقابتی وجود داشته باشد تولید کننده باید توانایی رقابت با سایرین را داشته تا بتواند محصول خود را به فروش برساند و بدهی خود به بانک را بازپرداخت کند.

جدول شماره ۱۶. بازار رقابتی یا انحصاری

نظم و انضباط در کار	رقابتی در سطح بین‌المللی	رقابتی بین چند شرکت	رقابتی بین دو شرکت	در انحصار چند شرکت	کاملا انحصاری
امتیاز	۷	۱۴	۲۱	۲۸	۳۴

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

ب- فروش سال قبل: این شاخص جزو مهم‌ترین و پر امتیازترین شاخصهای ارزیابی و اولویت‌بندی مشتریان است. مصاحبه‌هایی در این مورد با خبرگان بانکی صورت گرفت و با توجه به تجربه کاری و مسائل واقعی که در شعب با آن مواجه بودند پیشنهادهایی ارائه شد. در نهایت با هم‌رأیی گروهی، این دسته‌بندی برای توزیع امتیاز به دست آمد:

اگر فروش سالانه مشتری خوب باشد، نخست، موجودی مشتری بالا خواهد بود و بانک می‌تواند از حساب اندوخته مشتری در شعبه، سود کسب کند. دوم اینکه فروش بالا به معنای رونق اقتصادی مشتری است و بانک می‌تواند با ریسک کمتری با مشتری برخورد تجاری داشته باشد. جدول زیربه‌صورت تجمعی تهیه شده یعنی اگر فروش مشتری ۵۰۵ میلیون ریال باشد میزان امتیاز دریافتی او ۱۵۰ خواهد بود.

جدول شماره۱۷. میزان فروش سال قبل

میزان فروش به میلیون ریال	۱۰۰ به پایین	۲۰۰	۳۰۰	۴۰۰	۵۰۰	۶۰۰	۷۰۰	۷۰۰ به بالا
امتیاز	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰	۱۲۵	۱۵۰	۱۷۵	۲۰۵

ج- سود سال قبل: سود با فروش تفاوت دارد و فروش بالا حتماً سود بالا را در پی نخواهد داشت. به همین سبب خبرگان بانکی معتقدند که باید بین فروش و سود تفاوت قائل شد.

البته توجه داشته باشید که جدول زیر به صورت تجمعی است یعنی اگر فروش مشتری ۵۰۵ میلیون ریال باشد میزان امتیاز دریافتی او ۲۱۰ خواهد بود. اگر مشتری زیان ده باشد امتیاز دریافتی او صفر(۰) خواهد بود.

جدول شماره ۱۸. میزان سود سال قبل

میزان سود به میلیون ریال	۱۰۰ به پایین	۲۰۰	۳۰۰	۴۰۰	۵۰۰	۶۰۰	۷۰۰	۷۰۰ به بالا
امتیاز	۳۵	۷۰	۱۰۵	۱۴۰	۱۷۵	۲۱۰	۲۴۵	۲۷۸

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

د- نسبت عرضه به تقاضا: اگر برای کالا همواره تقاضا وجود داشته باشد سود و منفعت مشتری دائمی خواهد بود ولی اگر عرضه بیشتر از تقاضا باشد نشان‌دهنده بازار رقابتی است و احتمال دارد مشتری گرفتار بحرانهای مالی شود.

جدول شماره ۱۹. نسبت عرضه به تقاضا

عرضه به تقاضا	اشباع	عرضه بیشتراز تقاضا	عرضه برابربا تقاضا	تقاضا کمی بیش از عرضه	تقاضا بسیار زیاد
امتیاز	۶	۳۱	۵۶	۸۱	۱۰۶

۳-۶-۶. طیف امتیاز برای ویژگیهای کاری مشتری با شعبه

الف- مانده حساب: منظور از این شاخص، میانگین گردش حساب جاری مشتری در سه ماهه آخر فعالیت وی در شعبه است. جدول زیر به‌صورت تجمعی می‌باشد یعنی اگر مانده حساب مشتری ۵۳ میلیون ریال باشد میزان امتیاز دریافتی او ۱۵ خواهد بود.

جدول شماره ۲۰. امتیاز مانده حساب مشتری

مانده حساب به میلیون ریال	۳۰ به پایین	۵۰	۷۰	۷۰ به بالا
امتیاز	۵	۱۰	۱۵	۱۷

ب- نوع تعهد درگرفتن تسهیلات: در هنگام اعطای تسهیلات، بانک ابتدا از مشتری می‌خواهد که یک ضامن معتبر (همکار، کارمند دولت و غیرهمکار) معرفی کند. سپس از مشتری تقاضای وثیقه (نقدی، ملکی، ماشین‌آلات، کارخانه و نظیر آن) و در مراحل بعدی سفته و قرارداد لازم الاجرا دریافت می‌کند. هنگامی که تسهیلات دریافتی با مبالغ بالایی باشد از مشتری سپرده بلندمدت و چک نیز دریافت می‌شود.

جدول شماره۲۱. امتیاز تعهدات درگرفتن تسهیلات

دارایی و سپرده‌ها	سپرده بلندمدت و چک	سفته و قرارداد لازم الاجرا	ضامن	وثیقه
امتیاز	۱۲	۲۴	۳۶	۴۹

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

ج- ایفای به‌موقع تعهدات و نداشتن چک برگشتی: این متغیر نشان‌دهنده میزان قابل اعتماد بودن مشتری در بازپرداخت و عمل به تعهدات خود در برابر بانک است، جدول زیر تجمعی است یعنی اگر میزان تعهدات مشتری ۵۳ میلیون ریال باشد میزان امتیاز دریافتی او ۱۳ خواهد بود.

جدول شماره۲۲. امتیاز ایفای به موقع تعهدات و نداشتن چک برگشتی

ایفای تعهدات	۲۰۰ به پایین	۱۵۰	۱۰۰	۵۰	۱۰	مشتری تعهدات ندارد
امتیاز	۳	۸	۱۳	۱۸	۲۳	۲۸

د- وضع فعلی دارایی و سپرده‌ها و وثیقه‌های مشتری نزد شعبه: منظور این است که متقاضی اعتبار از نظر مالی در چه شرایطی است و آیا داراییها و سپرده‌های او به‌گونه‌ای است که در صورت دریافت اعتبار بتواند اعتبار دریافتی را باز پس دهد؟ این عنصر به طور غیرمستقیم در عوامل فروش و سود مشتری دیده شده است یعنی سازمانی که فروش و سود بالایی دارد دارایی و سپرده‌های بالایی نیز خواهد داشت. منظور از این داراییها، میزان املاک و داراییهای آزادی است که مشتری در اختیار دارد و می‌تواند آن را در رهن بانک قرار دهد.

جدول شماره۲۳. وضع فعلی دارایی و سپرده‌ها و وثیقه‌های مشتری نزد شعبه

دارایی و سپرده‌ها	دارایی نزد بانک ندارد	کمتر از ۱ میلیون ریال	۱ تا ۱۰ میلیون ریال	۱۰ میلیون به بالا
امتیاز	۰	۲	۵	۸

ه- ضامن معتبر: منظور افرادی هستند که در زمان درخواست اعتبار فرد از بانک، بتوانند او را ضمانت کنند. ضامن معتبر، فردی است که بانک به او اطمینان دارد و در نتیجه به مشتری نیز اعتماد پیدا می‌کند.

جدول شماره ۲۴. امتیاز وجود ضامن معتبر

ضامن معتبر	ضامن معتبر ندارد	ضامن معمولی دارد	یک ضامن معتبر دارد	بیش از یک ضامن معتبر دارد
امتیاز	۰	۲	۵	۸

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

و- تناسب تسهیلات اعطایی با گردش و معدل حساب جاری مشتری: برای این عامل نمی‌توان یک شاخص عددی دقیق مشخص کرد بلکه رؤسای شعب با توجه به شناختی که از شعبه خود دارند و همچنین با توجه به نوع مشتریان خود باید این مقیاس را امتیازدهی کنند. بیشتر بودن نسبت گردش و معدل حساب جاری نسبت به تسهیلات اعطایی یک عامل مثبت در امتیازدهی است که رؤسای شعب به‌طور ذهنی و با در نظر گرفتن شرایط به آن امتیاز می‌دهند.

جدول شماره۲۵. تناسب تسهیلات اعطایی با گردش و معدل حساب جاری مشتری

تناسب تسهیلات اعطایی با گردش و معدل حساب جاری	بد	متوسط	خوب
امتیاز	۰	۷	۱۷

۴-۶-۶. طیف امتیاز برای ویژگیهای شغلی مشتری

الف- میزان سرمایه: سرمایهٔ بالا به معنای توانمندی مالی مشتری برای انجام تعهدات بانکی خود در برابر بانک است. البته این عامل به تنهایی نمی‌تواند مبنای اعتماد به مشتری و امتیازدهی به او تلقی شود بلکه در کنار سایر عوامل می‌تواند پایهٔ تصمیم‌گیری برای نوع رابطه با مشتری باشد. برای این عامل نمی‌توان یک شاخص عددی دقیق مشخص کرد بلکه رؤسای شعب با توجه به شناختی که از شعبه خود دارند و همچنین با توجه به نوع مشتریان خود و همچنین سایر ویژگیهای فردی که در پرسش‌نامه تهیه شده، باید این مقیاس را امتیازدهی کنند.

جدول شماره۲۶. میزان سرمایه

میزان سرمایه	بد	متوسط	خوب	عالی
امتیاز	۰	۴	۸	۱۲

ب- نوع سرمایه (نقدی- ملکی و نظایر آن): نوع سرمایه مشتری فقط زمانی برای بانک اهمیت دارد که بانک بخواهد به مشتری تسهیلات وام پرداخت کند و در مقابل آن باید

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

سرمایه و دارایی مشتری را به وثیقه بگیرد تا در صورت ایفا نکردن تعهدات از سوی مشتری، دارایی و سرمایه وی ضبط شود. نوع سرمایه‌ای که به وثیقه گرفته می‌شود نیز اهمیت خاصی دارد. رؤسای شعبه در هنگام اعطای تسهیلات، نوع سرمایه مشتری را مدنظر قرار می‌دهند.

جدول شماره۲۷. امتیاز نوع سرمایه (نقدی، ملکی و نظایر آن)

نوع سرمایه	چک و نظیر آن	ماشین‌آلات	ملک	نقد (حساب جاری)
امتیاز	۱۲	۲۴	۳۶	۴۲

ج- نوع فعالیت: به این معنی است که متقاضی اعتبار در کدام‌یک از بخشهای اقتصادی، بازرگانی و خدمات، کشاورزی، مسکن و ساختمان، صادرات و صنعت فعالیت می‌کند. کل امتیاز در نظر گرفته شده در این بخش برابر ۲۰ امتیاز می‌باشد.

جدول شماره۲۸. نوع فعالیت و امتیاز آن

نوع فعالیت	بخش مسکن و ساختمان	بخش خدمات و بازرگانی	بخش کشاورزی	بخش صادرات	بخش صنعت
امتیاز	۱۰	۱۰	۱۵	۱۵	۲۰

د- مجوز فعالیت: منظور این است که آیا متقاضی اعتبار، مجوزهای لازم را برای آنچه درخواست اعتبار کرده، دارد یا خیر؟ امتیاز کل برای این شاخص برابر ۱۷ است. نکته قابل ذکر در مورد این شاخص آن است که نداشتن مجوزهای لازم برای متقاضی وام به معنای اعطای نکردن اعتبار یا خدمات به اوست. به‌عبارت دیگر این شاخص در اعطای اعتبار به‌عنوان یک شاخص کلیدی و مهم به‌شمار می‌آید و دو حالت بیشتر ندارد.

جدول شماره ۲۹. امتیاز مجوز فعالیت

مجوز فعالیت	مجوز فعالیت دارد	مجوز فعالیت ندارد
امتیاز	۱۷	۰

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

هـ-ترازنامه و صورتهای مالی مشتری: صورتهای مالی مشتری مانند صورت سود و زیان و ترازنامه است که بیان‌کننده فعالیت سازمان در طول یک سال مالی است. بانک برای شناخت شیوهٔ عملیات کاری مشتری خود و اینکه تا چه اندازه در کار خود موفق است می‌تواند از این صورتهای مالی استفاده کند. از آنجا که امکان دست بردن در صورتهای مالی وجود دارد بانک نباید تمام توجه خود را به این اسناد معطوف کند. در جدول ذیل، زیان‌ده یعنی اینکه نسبت هزینه به سود بالاتر از یک است و سود بالا یعنی نسبت هزینه به سود،۰/۳است. سود متوسط به معنای این است که نسبت هزینه به سود، ۰/۸ است.

جدول شماره ۳۰. ترازنامه و صورتهای مالی مشتری

ترازنامه و صورتهای مالی	زیان‌ده	سود متوسط	سود بالا
امتیاز	۰	۳	۷

و- سوابق فعالیت: این ویژگی، میزان تجربه و سابقه مشتری را در زمینه‌ای که فعالیت می‌کند یا درخواست اعتبار کرده نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳۱. سوابق فعالیت و امتیاز آنها

سوابق فعالیت	سابقه فعالیت ندارد	کمتر از یک سال	۳-۱	۵-۳	۵ سال به بالا
امتیاز	۰	۵	۱۰	۱۵	۱۸

۷. نتیجه گیری

با توجه به مباحث فوق، نتایج ذیل حاصل شده است:

الف- تنوع در گروه‌های مشتریان نظام بانکی، درخواستها و نیازهای مشتریان و تنوع در خدمات نظام بانکی، این نظام را وادار می‌کند تا از یک سو نسبت به اولویت‌بندی مشتریان و از سوی دیگر به اولویت‌بندی خدمات قابل ارائه اقدام کند.

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

ب- نبود دسته‌بندی مناسب برای مشتریان باعث می‌شود تا نظام بانکی طبق قانون پارتو فقط ۲۰ درصد از منابع مالی و انسانی خود را به مشتریان با ارزش تخصیص داده و ۸۰ درصد از منابع باقی مانده را به سایر مشتریان کم بازده اختصاص دهد.

ج- نتیجهٔ نبود شناخت کافی درباره ویژگیهای فرهنگی، روانی، اجتماعی، توزیع جغرافیایی و نظایر آن در دسته‌های مختلف مشتریان نظام بانکی این است که فعالیتهای بانکی، جهت‌دار نشده و تبلیغات بانکی برای جذب مشتری به صورت امری کلیشه‌ای و کم بازده در می‌آید.

د- اهمیت ندادن به موضوع بازاریابی رابطه‌مند و سایر مفاهیم پیشرفته در زمینه علم بازاریابی باعث شده که نظام بانکی به علت وجود انحصارات دولتی به مقوله مشتری و مشتری‌مداری اهمیت ندهد.

هـ- توجه نکردن به موضوع مشتری‌مداری و ابزارهای رقابتی باعث شده است که نظام بانکی در برابر بانکهای دولتی و بانکهای خارجی آسیب پذیر شود.

و- در درجه‌بندی شعب، شعبه‌های بانکی با درجات پایین، توانایی ارائه سرویسهای کمتری نسبت به شعب با درجات بالا دارند زیرا اختیارات شعب با توجه به اداره‌های شعب افزایش یافته یا به نحوی محدود می‌شود که مدیران شعب درجه چهار، کمترین اختیارات و مدیران شعب ممتاز، بیشترین اختیارات را خواهند داشت. از این‌رو یک مشتری پلاتینیومی شعبه درجه چهار ممکن است به خدمات بیشتری نیاز داشته باشد در حالی که از حدود اختیارات شعبه خارج است. در نتیجه موجب نارضایتی این دسته از مشتریان می‌شود.

ز- تعریف نکردن خدمات جدید در نظام بانکی موجب نارضایتی مشتریان پلاتینیومی می‌شود.

ح- آموزش مدیران شعب بانک درباره اهمیت رتبه‌بندی مشتریان، در ارائه بهتر خدمات بانکی تأثیر به سزایی داشته دارد.

ط- امید است که با ایجاد پایگاه داده‌پردازی، بتوان یکایک مشتریان را از ابعاد مختلف مالی، تنوع جغرافیایی، خواسته‌ها و نیازها و نظایر آن شناسایی کرد و برنامه بازاریابی ویژه هر یک را تنظیم کرد. با تنظیم فهرست مشتریانی که جریانهای پولی آنها برای شعبه و بانک ارزش بازاریابی بالایی دارند اعم از مشتریان موجود و بالقوه، نسبت به

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

شناسایی آنها اقدام کرد و در جذب و جلب آنها و برقراری رابطه وفادارانه با آنها کوشش کرد.

ی- مهم‌ترین بعد در شناسایی مشتری کلیدی، ویژگیهای بازاری مشتری است که ۶۲/۳ درصد امتیازات را به خود اختصاص داده است. از این‌رو کنترل دقیق این بعد اهمیت به‌سزایی دارد. روسای شعبه باید دقت کنند که داده‌های نادرست در این بعد دریافت نکنند.

ک- بیشترین امتیاز در شناخت مشتری کلیدی مربوط به متغیرهای فروش،سود و نسبت عرضه به تقاضا به ترتیب ۲۰۵ و ۲۷۸ و۱۰۶ است.

منابع

الف) فارسی

کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۳)، *اصول بازاریابی*، ترجمهٔ بهمن فروزنده، انتشارات آترپات کتاب، چاپ سوم.

ب) انگلیسی

Berry, Leanard L (2000)"Relationship Marketing of Service Perspectives", *Journal of Rlationship Marketing*, Vol.1, No.1, p.61.

Colgate, Mark and Alexander Nicholas (2002),"Banks Retailers and Their Customer" *Internatianel Journal of Bank Marketing* , *A Retalionship Marketing Perpective*, Vol. 12, No. 3, p.125.

Filiatrault, Pierre, Jean Harvey and Jean-Charles Chebat (1996), "Service Quality and Service Productivity Management Practices", *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, Issue 3, p.224, May.

Folkman Curasi, Carolyn and Karen Norman Kennedy (2002), "From Prisoners to Apostles: A Typology of Repeat Buyers and Loyal Customers in Service Business", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No 4, P.112.

Jamal Ahmad and Kamal Naser (2002), "Customer Satisfaction and Retail Banking: An Assessment of Some of The Key Antecedents of Customer Satisfaction in Retail Banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20, No. 4,p.17.

Kemal, Avkeran N. (2001),"Developing An Instrument to Measure Customer Service" *International Journal of Bank Mareketing* ,Quality in Branch Banking, Vol.12 , No.6, p.46.

Lowenstein, Michael W.(1999),"The Customer Loyalty Pyramid"

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]

Journal of Consumer Marketing, Vol. 16, No.4, p.3.

Madu, Christian N. (1994)"On The Total Productivity Management of A Maintenance Float System Through AHP Applications", *International Journal of Production Economics*, Vol. 34, Issue 2, p.202, March.

Palmer, Adrian, David Bejou and ChristineT. T. Ennew (2000)," Trust, Ethics And Relationship Satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No4, p.78.

Swaan de Arons, Hank and Philip Waalewijn (2003),"A Knowledge Base Representing Porter's Five Forces Model*", Erasmus*, University of Rotterdam. Vol. 23, No. 3, p.3.

Winer, Russell S. (2001),"Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, And The Future*",* University of California at Berkeley, Vol. 42, No. 4, p. 13, April.

[Downloaded from qjerp.ir on 2026-11-07]