

# 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 به عنوان یک رویکرد مدیریتی به تدریج جای خود را در کشور ما باز می‌کند. رشد اقتصادی و بهبود سطح زندگی مردم جزء با مدیریت بهینه منابع کمیاب و کسب حداکثر ارزش افزوده از به کارگیری 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 یافتن مفاهیم بهره‌وری و بازاریابی رابطه‌مند، مدل‌های مفهومی اولویت‌بندی مشتریان بانکها، مدل هرم مشتریان و مدل تعدیل یافته گروه مشاوران بوسټون (BCGC)<sup>1</sup> برای مشتریان تشریح شده و سپس اولویت‌بندی مشتریان بانک برای ارائه بهره‌ور خدمات، از طریق مدل‌های MADM<sup>2</sup> 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

## ۶ فصلنامه سیاستها و پژوهش‌های اقتصادی شماره ۳۶

### 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 تعیین کننده‌ای 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 متاثر 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 نمی‌یابد بلکه متقاضیان (مشتریان) نیز از خدمات بانکی راضی نخواهند بود.

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. به عبارتی 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

## افزایش بهره‌وری خدمات بانکی با اولویت‌بندی ... ۷

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

تعاریف جدیدی که از بهره‌وری ارائه شده، همه به یک مضمون اشاره دارند. تعاریفی چون "نسبت خروجیهای سیستم به ورودیهای آن"<sup>۱</sup>، "نسبت ستانده به داده در یک سیستم"<sup>۲</sup> و "نسبت فایده به هزینه"<sup>۳</sup> که تمامی آنها در پی کسب بیشترین ارزش افزوده از منابع هستند. به طور کلی می‌توان گفت که یک سازمان بهره‌وری به دنبال جلوگیری از کارهای لغو و بیهوده، استفاده صحیح از منابع و هماهنگ کردن کیفیت و کیفیت و هزینه در رقابت است. به عبارت دیگر بهره‌وری، نوعی فرهنگ است<sup>۴</sup> که در آن سازمان می‌کوشد هوشمندانه رفتار کند و در پی کارایی و اثربخشی در فعالیتها 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، فن آوری تولید، ماشین‌آلات و تجهیزات، موادخام و انرژی عواملی که در کوتاه‌مدت تغییرپذیرند مانند سیستم‌های سازمانی، روشاهای کار و روشاهای مدیریت. عوامل خارجی از عواملی هستند که بر ساز و کارهای شرکت تأثیر گذارند. این عوامل که مایکل پورتر<sup>۵</sup> با عنوان عوامل مؤثر بر رقابت در بازار معرفی کرده شامل مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا، کالاهای جانشین و تازه واردہایی است که تحت کنترل سازمان نیستند.<sup>۶</sup>

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 Filiault, 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)

## ۸ فصلنامه سیاستها و پژوهش‌های اقتصادی شماره ۳۶

تنگاتنگی بین ارتقاء بهره‌وری و میزان رضایت و وفاداری مشتریان در سازمانهای خدماتی وجود دارد. مشتریان را باید دلیل وجودی سازمان به حساب 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.<sup>۱</sup> شعار معروف "همیشه حق با مشتری است" اگر به درستی اجرا شود می‌تواند باعث ارتقاء کارایی و اثربخشی فعالیتهای صنعت بانکداری شود. به کارگیری 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 به منظور ارضای نیاز و خواست مشتریان خود انجام می‌دهند تا به منظور کسب یک سطح قابل قبول سود (بازگشت سرمایه) از رقبا پیشی بگیرند.<sup>۲</sup> 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<sup>۳</sup>، 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 بدند. 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)

## **۹. افزایش بهرهوری خدمات بانکی با اولویت‌بندی ...**

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.<sup>۱</sup>

## **۴. رتبه بندی مشتریان**

یکی از دلایل پرداختن به موضوع اولویت‌بندی مشتریان، محدودیت منابع سازمانی است زیرا سازمان در بی‌کسب حداکثر ارزش افزوده از فروش محصولات و خدمات خود است. در محیط 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.<sup>۲</sup>

## **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.

### **۱-۵. استفاده از روش گروه مشاوران بوستون (BCG) 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)

## ۱۰ فصلنامه سیاستها و پژوهش‌های اقتصادی شماره ۳۶

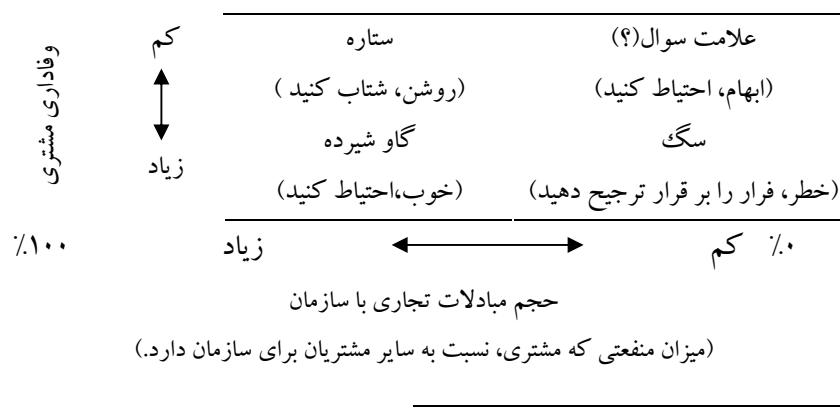
در روش گروه بوسoton ماتریسی در نظر گرفته شده که دارای دو بعد نرخ رشد بازار و سهم نسبی بازار است<sup>۱</sup> و با توجه به وضع واحدهای خودگردان که در این ماتریس قرار می‌گیرند نسبت به آینده آنها تصمیم‌گیری می‌شود.

**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 صورتی که به این واحدها به خوبی توجه شود تبدیل به گاوهای شیرده شده و سودآور خواهند بود.

**گاوهای شیود:** 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 ضررده 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:<sup>۲</sup>



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 بوسoton استفاده شده است.

## افزایش بهره‌وری خدمات بانکی با اولویت‌بندی ... ۱۱

**علامتهای سوال:** مراجعه کنندگانی 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 در درسراز خواهد بود یا ممکن است سودآور باشد؟

**ستاره‌ها:** اگر مشتریانی که در مرحله 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 به گونه‌ای 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 به عبارتی 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 جایه- جایی سازمانی که از آن خدمت دریافت می‌کنند ندارند. آنها به جای خدمات جدید، به کیفیت خدمات یعنی سرعت، صحت و به موقع بودن آن اهمیت می‌دهند.

**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 نخواهد داشت. آنها سعی در برقراری رابطه برداشت با سازمان دارند و تلاش می‌کنند تا آنجا که امکان دارد با کمترین هزینه از سازمان و خدمات آن استفاده کنند.

مراجعه کنندگانی 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

## ۱۲ فصلنامه سیاستها و پژوهش‌های اقتصادی شماره ۳۶

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.

### ۱-۵. هرم مشتری<sup>۱</sup>

هرم مشتری یکی دیگر از مدل‌های مفهومی دسته‌بندی مشتریان است که دارای چهار سطح می‌باشد.<sup>۲</sup>

**ردیف پلاتینیومی:**<sup>۳</sup> 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. به عبارتی هزینه‌های زمانی، معنوی و مادی زیادی برای آنان از سوی شرکت صرف شده و بازدهی بالایی از آنها انتظار می‌رود.

**ردیف طلایی:**<sup>۴</sup> 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 از مشتریان به شرکت وفاداری زیادی ندارند ولی از خدمات شرکت رضایت دارند و به جای آنکه معاملات خود را با یک فروشنده انجام دهند، با چند فروشنده متفاوت وارد معامله می‌شوند تا ریسک خود را به حداقل ممکن کاوش دهند.

**ردیف آهنی:**<sup>۵</sup> 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.

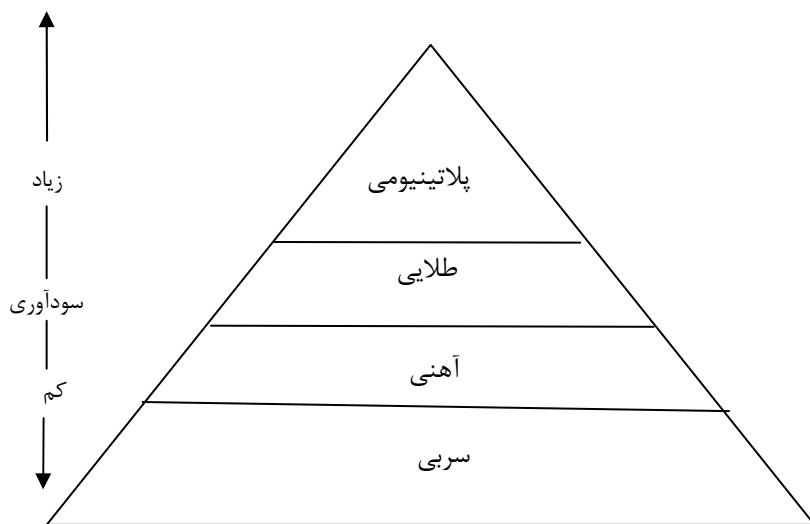
**ردیف سربی:**<sup>۶</sup> مشتریانی که در این ردیف جای می‌گیرند برای شرکت بسیار پرهزینه و پرتوQUE و دارای سودآوری پایین می‌باشند. به عبارت دیگر میزان مصرف پایینی از خدمات

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

## افزایش بهره‌وری خدمات بانکی با اولویت‌بندی ... ۱۳

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 حالی که 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 | ستاره | گاو شیرده  | علامت سؤال | سگ‌ها | الگوی BCGC |
|-------------------|-------|------------|------------|-------|------------|
| سری               | طلایی | پلاتینیومی | آهنی       | آهنی  |            |

## ۶. فرایند رتبه‌بندی و اولویت‌بندی مشتریان به منظور شناسایی مشتریان کلیدی

فعالیتهای اصلی بانک چیست؟ نظام بانکی سه فعالیت اساسی دارد<sup>۱</sup>:

الف- جذب سپرده از مشتریان،

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

ج- سرمایه‌گذاری در طرحهای صنعتی.

در امد نظام بانکی از محل کارمزد دریافتی از مشتریان در برابر ارائه تسهیلات و انجام بعضی خدمات تجاری به دست 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 مشخص می‌شود.

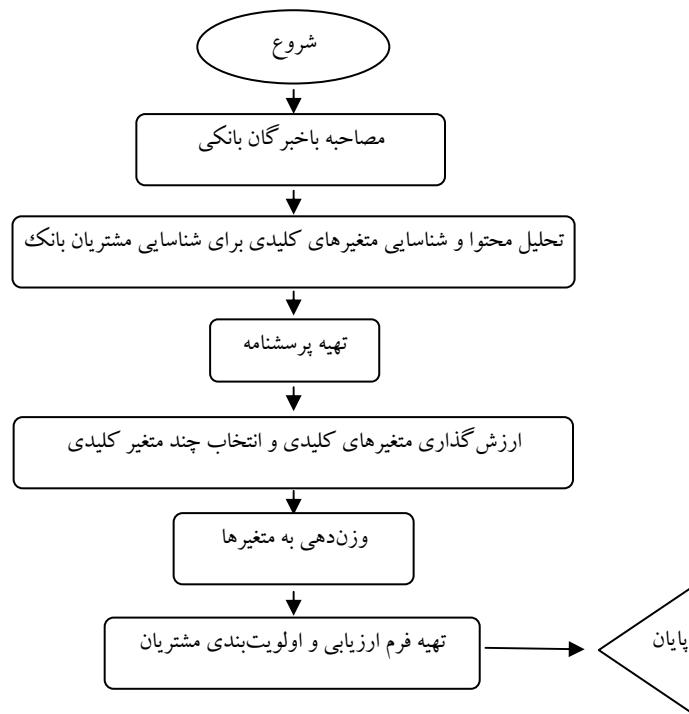
مشتری با افتتاح حساب، موجودی خود را نزد بانک می‌سپارد به این امید که از سپرده خود سود دریافت کند، خدمات مالی مورد نیاز خود را به بهترین وجه از طریق بانک یادشده انجام دهد و با توجه به سپرده خود، تسهیلات و اعتبارات لازم را با کمترین نرخ سود در زمان مورد نیاز دریافت کند.<sup>۲</sup> در برابر آن بانک نیز 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-قرض الحسن) سپرده‌گذاری کند، تسهیلات با نرخ بالا دریافت کند و به تعهدات خود عمل کند.<sup>۳</sup>

هر متقاضی دریافت خدمت نباید به عنوان مشتری تلقی شود بلکه با توجه به محدودیت منابع و امکانات سازمان، باید شیوه ارائه خدمات به متقاضیان به گونه‌ای 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

## افزایش بهره‌وری خدمات بانکی با اولویت‌بندی ... ۱۵

- 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  
به عنوان 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

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

با تعداد ۱۰ نفر از خبرگان بانکی (تني چند از رؤسای شعب موفق و باتجربه و بازنیشستگان بانکی) مصاحبهای باز صورت گرفت که در این مصاحبه از آنها خواسته شد تا متغیرهایی که می‌توان به وسیله 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 بدهنند. سپس نتایج مصاحبه‌ها تحلیل و تعداد ۵۲ متغیر زیر استخراج شد.

### جدول شماره ۲. متغیرهای استخراج شده از تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان بانکی

| مشتری                | ویژگیهای فردی مشتری    | ویژگیهای شغلی مشتری        | ویژگیهای بازاری             |
|----------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| اخلاق                | چک برگشتی              | میزان سرمایه - نوع سرمایه  | نوع فعالیت - سوابق فعالیت   |
| ضامن معابر           | مانده حساب             | نوع تولیدات                | موجودی اسناد                |
| شهرت خانوادگی        | نوع حساب               | مجوز فعالیت - کارت         | بازرگانی                    |
| موقعیت اجتماعی       | گردش موجودی            | پروانه کسب دائم            | کارت عضویت در اتحادیه       |
| واسنگی به منابع قدرت | نوع تعهد در گرفتن      | کارت شناسایی معتبر         | صنفی                        |
| خارج سازمان          | تسهیلات                | کارگاه                     | بازار رقابتی یا انحصاری     |
| واسنگی به منابع قدرت | نحوه فعالیت حساب       | سندهای مالکیت              | دولتی یا خصوصی              |
| داخل سازمان          | جاری مشتری             | سندهای مالکیت              | فروش سال قبل                |
| سابقه عملکرد مثبت    | استعلام تعهدات از      | سندهای نامه رسمی           | سود سال قبل                 |
| سابقه عملکرد مثبت در | بانکهای دیگر (استعلام  | اجاره‌نامه یا قولنامه عادی | واسنگی به مواد اولیه        |
| شعب دیگر بانک یا     | از بانک مرکزی)         | معابر                      | واردادی                     |
| بانکهای دیگر         | گزارش اطلاعات          | استناد مالکیت تجهیزات      | نسبت عرضه به تقاضا          |
| تحصیلات              | اعتباری                | کارخانه                    | برای کالای تولیدی یا خدماتی |
| کلام                 | ایقای به موقع تعهدات   | اساسنامه شرکت              | ترازنامه و صورتهای مالی     |
| اعتقادات و ایمان     | وضعیت بدھی و           | مجوز استاندارد             | وضعیت خانوادگی              |
| ووضعیت خانوادگی      | تعهدات مشتری           | پروانه ساخت و              | سپرده‌ها و وثیقهای          |
| خوش حسابی            | وضعیت فعلی دارایی و    | بهره‌برداری                | مشتری نزد شعبه              |
| نظم و انصباط در کار  | فرم رتبه‌بندی برنامه و | پروانه تاسیس               | بودجه                       |

## ۱۷. افزایش بهره‌وری خدمات بانکی با اولویت‌بندی ...

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

به دلیل 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 در آن 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 شدن و در نهایت تعداد ۲۰ متغیر از مجموع ۵۲ متغیر به دست آمد.

#### جدول شماره ۳. متغیرهای استخراج شده از تحلیل نتایج پرسشنامه

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

### ۶-۳. 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 چهار گانه‌ای 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.

## ۱۸ فصلنامه سیاستها و پژوهش‌های اقتصادی شماره ۳۶

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

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 شماره ۵. استفاده از روش برای محاسبه وزن چهار دسته‌بندی کلی از متغیرها**

| شرح            | ویژگیهای فردی | ویژگیهای کاری | ویژگیهای شغلی | ویژگیهای بازار | جمع رده‌های | جمع رده‌های | میانگین رده‌های |
|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-------------|-------------|-----------------|
| 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           | ۱           |                 |

## افزایش بهرهوری خدمات بانکی با اولویت‌بندی ... ۱۹

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 | سابقه عملکرد مثبت شهرت خانوادگی | نظم و انصباط در کار در شعبه | خوش حسابی | وزن |
|---------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------|-----|
| ۰/۰۶۷         | ۰/۵                             | ۰/۲۹۷                       | ۰/۱۳۶     |     |

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

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

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

| ویژگیهای کاری | نامده با گردش حساب | توابع تسهیلات | ضامن | وضع   | اینایی به موقع | نوع تعهد در گرفتن | نامده با تقدیر | وزن |
|---------------|--------------------|---------------|------|-------|----------------|-------------------|----------------|-----|
| ۰/۰۹          | ۰/۲۶               | ۰/۱۵          | ۰/۰۴ | ۰/۰۳۷ | ۰/۰۹           | ۰/۰۴              |                |     |

### 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  | میزان سرمایه | وزن |
|---------------|--------------|-------------------------|------------|-------------|------|--------------|-----|
| ۰/۱           | ۰/۱۶         | ۰/۰۶                    | 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 نزخ سازگاری قضاوتها را محاسبه کرد.

## 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 هر گونه خطا و ناسازگاری در مقایسه و تعیین اهمیت بین گزینه‌ها و شاخصها، نتیجه نهایی به دست آمده از محاسبات را مخدوش می‌کند. نرخ ناسازگاری (CR)<sup>۱</sup> برای محاسبه و درجه سازگاری و اینکه تا چه حد می‌توان به نتایج حاصل از اولویتها اعتماد کرد به کار 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 | بردار سازگاری | CR | C.I | C.V | WSV |
|------------------------|---------------|--------------|-------------|---------------|----|-----|-----|-----|
| ۰/۲۹۸                  | ۴/۰۳۲۲۲۸۴۸۲   | ۰/۰۵۳۲۹۹۷۴۳  | ۰/۰۵۹۲۲۱۹۳۷ |               |    |     |     |     |
| ۲/۷۲۴                  | ۴/۳۸۲۱۴۴۷۰۹   |              |             |               |    |     |     |     |
| ۰/۷۷۸                  | ۴/۱۱۶۱۳۹۸۸۲   |              |             |               |    |     |     |     |
| ۰/۴۷۵                  | ۴/۱۰۹۰۸۳۸۴۳   |              |             |               |    |     |     |     |
| $\lambda_{\text{Max}}$ | ۴/۱۵۹۸۹۹۲۲۹   |              |             |               |    |     |     |     |

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت که:

الف- نرخ سازگاری ( $0/059 < 0/1$ ) در محدوده قابل قبول قرار دارد و بین اولویتها مقایسه‌های زوجی، سازگاری وجود دارد.

ب- نرخ سازگاری مقایسه‌های زوجی برای متغیرهای مربوط به ویژگیهای فردی مشتریان در ارتباط با بانک ( $0/022 < 0/1$ ) 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 ( $0/005 < 0/1$ ) در محدوده قابل قبول قرار دارد و بین مقایسه‌های زوجی سازگاری وجود دارد.

1. Consistency Ratio

## ۲۱ افزایش بهره‌وری خدمات بانکی با اولویت‌بندی ...

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

ه- برای مقایسه‌های زوجی متغیرهای مربوط به ویژگیهای شغلی مشتریان بانک، نرخ سازگاری (۰/۰۹) در محدوده قابل قبول قرار دارد و بین مقایسه‌های زوجی سازگاری وجود دارد.

**۵- ع. 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 برگشته   | 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 (نقدي، ملکي و نظایر آن)  | ۴۲           |
| ۱۷                  | مجوز فعالیت   | ۱۷           |
| ۱۸                  | نوع فعالیت  | ۲۰           |
| ۱۹                  | ترازنامه و صورتهای مالی مشتری   | ۷            |
| ۲۰                  | سوابق فعالیت  | ۱۸           |
| <b>جمع امتیازات</b> |   | ۱۰۰          |

## ۲۲ فصلنامه سیاستها و پژوهش‌های اقتصادی شماره ۳۶

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 | سری   | آهنی    | طلایی   | پلاتینیومی | گاو شیرده      | ستاره | علامت سؤال | سگ‌ها  | BCGC           |
|-----------|-------|---------|---------|------------|----------------|-------|------------|--------|----------------|
| BCGC      | ۰-۵۰۰ | ۵۰۱-۷۰۰ | ۷۰۱-۸۵۰ | ۵۸۰-۱۰۰۰   | امتیاز هر طبقه |       |            | امتیاز | امتیاز هر طبقه |
|           |       |         |         |            |                |       |            |        |                |

۶-۶. تهیه دستورالعمل امتیازدهی به مشتریان بانک برای مشخص کردن شیوه امتیازدهی و تکمیل آن، نمونه دستورالعمل به صورت استاندارد تهیه و در اختیار رئاسای شعب قرار داده می‌شود.

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

الف- شهرت خانوادگی (معروفیت): به معنای 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

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

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

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

### ۲۳. افزایش بهره‌وری خدمات بانکی با اولویت‌بندی ...

**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 خوش حسابی مشتری**

| امتیاز | · | ۵ | ۱۰ | ۱۵ | زیاد | خیلی زیاد | کم | خیلی کم | معمولی | زیاد | خیلی زیاد | خوش حسابی |
|--------|---|---|----|----|------|-----------|----|---------|--------|------|-----------|-----------|
|        |   |   |    |    |      |           |    |         |        |      |           |           |

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

**جدول شماره ۱۵. نظم و انضباط در کار**

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

### ۶-۶. طیف امتیاز برای ویژگی‌های 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 تولیدکننده 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 بدھی خود به بانک را بازپرداخت کند.

**جدول شماره ۱۶. بازار رقابتی یا انحصاری**

| امتیاز | ۷ | ۱۴ | ۲۱ | ۲۸ | ۲۴ | کاملاً | در انحصار | رقابتی در سطح | رقابتی بین | رقابتی بین | در انحصار | نظم و انضباط | در کار | انحصاری | بین المللی | چند شرکت | دو شرکت | چند شرکت | بین المللی |
|--------|---|----|----|----|----|--------|-----------|---------------|------------|------------|-----------|--------------|--------|---------|------------|----------|---------|----------|------------|
|        |   |    |    |    |    |        |           |               |            |            |           |              |        |         |            |          |         |          |            |

## ۲۶ فصلنامه سیاستها و پژوهش‌های اقتصادی شماره

**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 هم رأیی 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 زیر به صورت تجمعی تهیه شده یعنی اگر فروش مشتری ۵۰۵ میلیون ریال باشد میزان امتیاز دریافتی او ۱۵۰ خواهد بود.

**جدول شماره ۱۷۵. میزان فروش سال قبل**

| امتیاز | ۲۰۵ | ۱۷۵ | ۱۵۰ | ۱۲۵ | ۱۰۰ | ۷۵ | ۵۰ | ۲۵ | ۱۰۰ به پایین | ۲۰۰ | ۴۰۰ | ۳۰۰ | ۲۰۰ | ۵۰۰ | ۶۰۰ | ۷۰۰ به پایین | ۵۰۵ به پایین | ۴۰۰ | ۳۰۰ | ۲۰۰ | ۱۰۰ به پایین | ۲۰۰ | ۷۰۰ به پایین | ۵۰۵ به پایین |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|--------------|-----|-----|-----|--------------|-----|--------------|--------------|
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|--------------|-----|-----|-----|--------------|-----|--------------|--------------|

**ج- سود سال قبل:** سود با فروش تفاوت دارد و فروش بالا حتماً سود بالا را در بی 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**

| امتیاز | ۳۵ | ۷۰ | ۱۰۵ | ۱۴۰ | ۱۷۵ | ۲۱۰ | ۲۴۵ | ۲۷۸ | ۳۵ به پایین | ۷۰ به پایین | ۲۰۰ به پایین | ۴۰۰ به پایین | ۳۰۰ به پایین | ۲۰۰ به پایین | ۵۰۰ به پایین | ۶۰۰ به پایین | ۷۰۰ به پایین | ۵۰۵ به پایین | ۴۰۰ به پایین | ۳۰۰ به پایین | ۲۰۰ به پایین | ۱۰۰ به پایین | ۲۰۰ به پایین | ۷۰۰ به پایین | ۵۰۵ به پایین |
|--------|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|--------|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|

## ۲۵. افزایش بهره‌وری خدمات بانکی با اولویت‌بندی ...

۵- 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**

| امتیاز | عرضه به تقاضا | اشباع | عرضه بیشراز تقاضا | عرضه برابر با تقاضا | تقاضا کمی بیش از عرضه | تقاضا بسیار زیاد |
|--------|---------------|-------|-------------------|---------------------|-----------------------|------------------|
| ۱۰۶    | ۶             | ۳۱    | ۵۶                | ۸۱                  | ۲۱                    | 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 به صورت 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**

| امتیاز | ۵      | ۱۰     | ۱۵     | ۷۰ به بالا | ۵۰     | ۷۰ به پایین | مانده حساب به میلیون ریال |
|--------|--------|--------|--------|------------|--------|-------------|---------------------------|
| امتیاز | امتیاز | امتیاز | امتیاز | امتیاز     | امتیاز | امتیاز      | امتیاز                    |

ب- نوع تعهد در گرفتن 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 شماره ۲۱. امتیاز تعهدات در گرفتن تسهیلات**

| امتیاز | ۱۲     | ۲۴     | ۳۶     | ۴۹     | دارایی و سپرده‌ها | سپرده بلندمدت و<br>قرداد لازم الاجرا | ضامن   | وثیقه  |
|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|--------------------------------------|--------|--------|
| امتیاز | امتیاز | امتیاز | امتیاز | امتیاز | امتیاز            | امتیاز                               | امتیاز | امتیاز |

## ۲۶ فصلنامه سیاستها و پژوهش‌های اقتصادی شماره ۳۶

ج- اینفای به موقع 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 شماره ۲۲۵. امتیاز اینفای به موقع تعهدات و نداشتن چک برگشتی**

| امتیاز                | ۳  | ۸  | ۱۳  | ۱۸  | ۲۳ | ۲۸  | امتیاز |
|-----------------------|----|----|-----|-----|----|-----|--------|
| امتیاز                | ۷  | ۱۰ | ۱۵۰ | ۱۰۰ | ۵۰ | ۲۰۰ | امتیاز |
| مشتری تعهدات<br>ندازد | ۲۸ | ۲۳ | ۱۸  | ۱۳  | ۸  | ۴   | امتیاز |

۵- 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 به گونه‌ای 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 شماره ۲۳۵. وضع فعلی دارایی و سپرده‌ها و وثیقه‌های مشتری نزد شعبه**

| امتیاز                     | ۰                    | ۲           | ۵           | ۸              | امتیاز          |
|----------------------------|----------------------|-------------|-------------|----------------|-----------------|
| دارایی و سپرده‌ها<br>ندازد | ۱۰ میلیون به<br>بالا | میلیون ریال | میلیون ریال | ۱ تا ۱۰ میلیون | دارایی نزد بانک |
| دارایی و سپرده‌ها<br>ندازد | ۱۰ میلیون به<br>بالا | میلیون ریال | میلیون ریال | ۱ تا ۱۰ میلیون | دارایی نزد بانک |
| امتیاز                     | ۰                    | ۲           | ۵           | ۸              | امتیاز          |

۵- 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**

| امتیاز                | ۰ | ۲ | ۵ | ۸ | امتیاز                |
|-----------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| ضامن<br>معتبر<br>دارد | ۰ | ۲ | ۵ | ۸ | ضامن<br>معتبر<br>دارد |
| یک ضامن معتبر<br>دارد | ۰ | ۲ | ۵ | ۸ | یک ضامن معتبر<br>دارد |

## ۲۷- افزایش بهره‌وری خدمات بانکی با اولویت‌بندی ...

و- تناسب تسهیلات اعطایی با گرددش 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 گرددش و معدل حساب جاری نسبت به تسهیلات اعطایی یک عامل مثبت در امتیازدهی است که رؤسای شعب به طور ذهنی و با در نظر گرفتن شرایط به آن امتیاز می‌دهند.

## جدول شماره ۲۵. تناسب تسهیلات اعطایی با گرددش و معدل حساب جاری مشتری

| امتیاز | خوب | متوسط | بد | تناسب تسهیلات اعطایی با گرددش و معدل حساب جاری |
|--------|-----|-------|----|--|
| ۱۷     | ۷   | .     | .  | تناسب تسهیلات اعطایی با گرددش و معدل حساب جاری |

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

الف- میزان سرمایه: سرمایه بالا به معنای توانمندی مالی مشتری برای انجام تعهدات بانکی خود در برابر بانک است. البته این عامل به تنها یعنی نمی‌تواند مبنای اعتماد به مشتری و امتیازدهی به او تلقی شود بلکه در کنار سایر عوامل می‌تواند پایه 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 شماره ۲۶. میزان سرمایه

| امتیاز | بد | متوسط | خوب | عالی | میزان سرمایه |
|--------|----|-------|-----|------|--------------|
| ۱۲     | ۰  | ۴     | ۸   | ۱۲   | میزان سرمایه |

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

## ۲۸ فصلنامه سیاستها و پژوهش‌های اقتصادی شماره ۳۶

سرمایه و دارایی مشتری را به وثیقه بگیرد تا در صورت اینکردن 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 شماره ۲۷۵. امتیاز نوع سرمایه (نقدي، ملکي و نظير آن)**

| نوع سرمایه | چك و نظير آن | ماشین آلات | ملک | نقدي (حساب جاري) | ۴۲         |
|------------|--------------|------------|-----|------------------|------------|
| امتیاز     | ۱۲           | ۲۴         | ۳۶  | چك و نظير آن     | نوع سرمایه |

ج- نوع فعالیت: به این معنی است که متقاضی اعتبار در کدام یک 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 شماره ۲۸۵. نوع فعالیت و امتیاز آن**

| نوع فعالیت | بخش مسکن و<br>بازرگانی | بخش خدمات و<br>ساختمان | بخش صنعت<br>کشاورزی | بخش صادرات | امتیاز |
|------------|------------------------|------------------------|---------------------|------------|--------|
| ۲۰         | ۱۰                     | ۱۰                     | ۱۵                  | ۱۵         | امتیاز |

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. به عبارت دیگر این شاخص در اعطای اعتبار به عنوان یک شاخص کلیدی و مهم به شمار می‌آید و دو حالت بیشتر ندارد.

**جدول شماره ۲۹. امتیاز مجوز فعالیت**

| امتیاز | مجوز فعالیت | مجوز فعالیت دارد | مجوز فعالیت ندارد |
|--------|-------------|------------------|-------------------|
| ۱۷     | ·           |                  |                   |

## ۲۹. افزایش بهره‌وری خدمات بانکی با اولویت‌بندی ...

ه- ترازنامه و صورتهای مالی مشتری: صورتهای مالی مشتری مانند صورت سود و زیان و ترازنامه است که بیان کننده فعالیت سازمان در طول یک سال مالی است. بانک برای شناخت شیوه 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 باید 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، ۰/۳ است. 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 | زیان ۵ | سود متوسط | سود بالا |
|-------------------------|--------|-----------|----------|
| امتیاز                  | .      | 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

| امتیاز                | ۰ | ۵              | ۱۰  | ۱۵  | ۱۸            |
|-----------------------|---|----------------|-----|-----|---------------|
| سوابق فعالیت<br>ندارد | ۵ | کمتر از یک سال | ۱-۳ | ۳-۵ | ۵ سال به بالا |

## 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 وادر می‌کند تا از یک سو نسبت به اولویت‌بندی مشتریان و از سوی دیگر به اولویت‌بندی خدمات قابل ارائه اقدام کند.

### ۳۰ فصلنامه سیاستها و پژوهش‌های اقتصادی شماره ۳۶

- ب- نبود دسته‌بندی مناسب برای مشتریان باعث می‌شود تا نظام بانکی طبق قانون 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- نتیجه 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.
- ه- 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، نوع 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

### افزایش بهره‌وری خدمات بانکی با اولویت‌بندی ... ۳۱

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 دقیق‌تر 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 و ۱۰۶ است.

### منابع

#### الف) فارسی

کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۳)، *صوری بازاریابی*، ترجمه بهمن فروزنده، انتشارات آتریات کتاب، چاپ سوم.

#### ب) انگلیسی

- Berry, Leonard L (2000)"Relationship Marketing of Service Perspectives", *Journal of Relationship Marketing*, Vol.1, No.1, p.61.
- Colgate, Mark and Alexander Nicholas (2002),"Banks Retailers and Their Customer" *International Journal of Bank Marketing , A Relationship Marketing Perspective*, Vol. 12, No. 3, p.125.
- Filiatralt, 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"

۳۲ فصلنامه سیاستها و پژوهش‌های اقتصادی شماره ۳۶

- 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.