

# مشتری مداری

## در بانک‌ها و موسسات اعتباری

تالیف:

دکتر اکبر فرجی ارمکی

مدرس دوره‌های رفتار و مشتری مداری

دکتر حسن عباس زاده

کارشناس بانکی و مدرس دانشگاه

حمیدرضا خانپور

کارشناس ارشد آموزش و مدرس کارآفرینی



انتشارات آثار فکر

تهران - ۱۳۹۴



سرشناسه : فرجی ارمکی، اکبر، ۱۳۵۱ -  
عنوان و نام پدیدآور : مشتری مداری در بانکها و موسسات اعتباری  
مشخصات نشر : تهران: انتشارات آثار فکر، ۱۳۹۴.  
مشخصات ظاهری : ۱۲۸ ص.  
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۴۹۲-۲۳-۹ ریال ۱۲۰۰۰۰ :  
وضعیت فهرست نویسی : فیپای مختصر  
یادداشت : فهرستنویسی کامل این اثر در نشانی: <http://opac.nlai.ir>  
قابل دسترسی است  
یادداشت : کتابنامه.  
شناسه افزوده : عباسزاده، حسن، ۱۳۵۳ -  
شناسه افزوده : خانپور، حمیدرضا، ۱۳۴۸ -  
شماره کتابشناسی ملی : ۳۷۸۳۳

# بیت - مراد الخراج الحیم



مشتري مداري در بانكها و موسسات اعتباري

تالیف: دکتر اکبر فرجی ارمکی - دکتر حسن عباس زاده - حمیدرضا خانپور

صفحه آرا: منیرالسادات حسینی

ناشر: آثار فکر

چاپ اول: ۱۳۹۴

تیراژ: ۵۰۰ جلد

چاپ و صحافی: تایماز

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۴۹۲-۲۳-۹

● تهران: خیابان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - خیابان وحید نظری - پلاک ۹۹

تلفن: ۶ - ۶۶۹۶۷۳۵۵ / نمابر: ۶۶۴۸۰۸۸۲ / همراه: ۰۹۱۲۲۰۰۴۵۵۷

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

قیمت ۸۰۰۰ تومان



تقدیم بہ:

مدیران و کارکنان نظام بانکی کشور



## فهرست مطالب

پیشگفتار .....	۹
پیش درآمد .....	۱۱
گفتار اول: فلسفه و اهمیت مشتری محوری .....	۱۵
گفتار دوم: خدمت رسانی به مشتری دقیقاً " یعنی چه؟ .....	۱۹
گفتار سوم: ویژگیهای بانکهای مشتری مدار و اصول طلایی آن .....	۲۱
گفتار چهارم: شناخت مشتریان .....	۲۶
گفتار پنجم: مشتریان شما چه کسانی هستند؟ .....	۳۰
گفتار ششم: نقاط قوت و ضعف تجزیه و تحلیل مشتریان .....	۳۸
گفتار هفتم: تحقیقات مربوط به مشتریان و بازار فعالیت‌های بانکی .....	۳۹
گفتار هشتم: تحقیق برای یافتن ایده‌های بهتر .....	۴۱
گفتار نهم: تحقیق برای تصمیم‌گیری بهتر .....	۴۲
گفتار دهم: تحقیق برای شناخت عشق و نفرت .....	۴۳
گفتار یازدهم: روحیه کنجکاوی در تحقیقات مشتری مداری بانکی .....	۴۷
گفتار دوازدهم: طراحی تحقیق در خصوص مشتریان بانک .....	۴۹
گفتار سیزدهم: اجرای تحقیقات اصیل در مورد مشتریان .....	۵۰
گفتار چهاردهم: پرسش از مشتریان .....	۵۲
گفتار پانزدهم: یافتن راه‌هایی برای تحقیقات کم هزینه در خصوص مشتریان بانک .....	۵۶
گفتار شانزدهم: داده‌های رسانه ای .....	۶۷
گفتار هفدهم: اطلاعات جمعیت شناختی .....	۶۸
گفتار هجدهم: نقش بی‌بدیل مشتری .....	۷۰
گفتار نوزدهم: تحولات مهم .....	۷۱
گفتار بیستم: انواع مشتری .....	۷۲
گفتار بیست و یکم: شناسایی بهترین مشتریان .....	۷۸
گفتار بیست و دوم: دسته بندی و خوشه بندی مشتریان .....	۸۲
گفتار بیست و سوم: اهمیت خدمات تکمیلی و اضافی .....	۸۵



- گفتار بیست و چهارم: منشور هدف مشتریان ..... ۸۶
- گفتار بیست و پنجم: نقش کارکنان بانک ..... ۸۸
- گفتار بیست و ششم: تابلوی رضایت مشتریان ..... ۸۹
- گفتار بیست و هفتم: ..... ۹۰
- گفتار بیست و هشتم: شکایات مشتریان ..... ۹۲
- گفتار بیست و نهم: تن گفتار بانک ..... ۹۶
- گفتار سی ام: ظرائف بیشتر در مشتری مداری ..... ۱۰۰
- گفتار سی و یکم: ایجاد منافع پایدار برای بانک ..... ۱۰۲
- گفتار سی و دوم: بهبود فرآیندها ..... ۱۰۴
- گفتار سی و سوم: تغییرات در بانک و مشتریان ..... ۱۰۷
- گفتار سی و چهارم: معنایابی استفاده از خدمات در عرصه‌های مختلف ..... ۱۰۹
- گفتار سی و پنجم: نیازهای مشتریان ..... ۱۱۱
- گفتار سی و ششم: مشتری مداری بانک و نیاز بی پایان به یادگیری ..... ۱۱۳
- گفتار سی و هفتم: اعلام زنگ خطر تحول ..... ۱۱۴
- گفتار سی و هشتم: مشتری محوری و خدمات اینترنتی ..... ۱۱۶
- گفتار سی و نهم: چند راهکار برای برقراری مکالمات تلفنی در خدمات رسانی به مشتریان ..... ۱۱۸
- گفتار چهلم: نقش خلاقیت و نوآوری در مشتری مداری بانک ها ..... ۱۲۳
- منابع ..... ۱۲۷

---

## پیشگفتار

---

امروزه با پیشرفت‌های شگرف بشری در عرصه علم و تکنولوژی فاصله زمانی و مکانی به حداقل رسیده و به قول مک لوهان کانادایی دنیای ما به یک دهکده جهانی تبدیل شده است. در این میان رقابت شدیدی در زمینه ارائه خدمات با کیفیت بالا، قیمت مناسب، متنوع و در حداقل زمان ممکن میان سازمانها و بنگاههای اقتصادی رخ داده است. از اینرو صنعت بانکداری به عنوان یکی از صنایع پیشرو در ارائه خدمات بانکی نیازمند شناسایی به موقع نیازها و خواسته‌های مشتریان و پاسخگویی سریع به آنان می‌باشد تا بانک‌ها رضایت بیشتر مشتریان را جلب و سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهند. امروزه مشتری محوری قبل از آنکه یک روش یا سیستم کاری باشد، نوعی فرهنگ است که به طور نامحدود، بی انتها و بدون مرزهای فیزیکی قابل دید، موجودیت و موفقیت یک بانک یا موسسه اعتباری را تحت الشعاع قرار می‌دهد. برای این که بانک‌ها مشتری مدار باشند نمی توان دست به تغییرات دفعی و از بالا به پایین و به شکل دستوری زد. بلکه بذرهایش باید به تدریج، به آهستگی و با تدبیر و آینده نگری کشت گردد و طی سالیان سال از آن مراقبت شود و در یک رابطه برد - برد و رضایت بخش بین ذی نفعان از آن بهره‌مند گردید. بسان درختی تنومند که سالیان سال نسلهای مختلف انسانی در کنار آن به آرامش می‌رسند و خاطراتی خوش و دلپذیر را برای نسل‌های بشری رقم می‌زند. فرهنگ و آیین مشتری محوری بیشتر از آنکه با سیستمها و روشها و همچنین مقررات مرتبط باشد با نگرشها، ذهنیت‌ها و دیدگاه‌ها

ارتباط داشته و همبسته است، نگرش مدیران کلان کشور و نظام بانکی. پس از آن در رفتارها و عادات روزمره افراد در سطح کلان و خرد و همینطور کارکنان شاغل در حوزه‌های صف و ستاد بانک‌ها. در این کتاب تلاش شده است که سازوکار مشتری مداری در بانک‌ها به منظور جلب رضایت مشتریان به اختصار معرفی شود.

این کتاب که در چهل گفتار در خصوص مشتری مداری تنظیم یافته، می‌تواند مورد استفاده مدیران و کارکنان بانک‌ها و موسسات اعتباری قرار گیرد و به عنوان یکی از منابع درسی مشتری مداری در دوره‌های کوتاه مدت و بلندمدت مراکز آموزشی بانک‌ها و موسسات علمی - کاربردی می‌تواند بهره‌برداري شود. امید است که مدیران، کارکنان بانک‌ها و موسسات اعتباری ما را از انتقادات و راهنمایی‌های خویش بهره‌مند سازند.

در تدوین این مجموعه مولفین از رهنمودهای مدیران و کارشناسان بانک مرکزی ج.ا.، بانک‌ها و موسسات اعتباری بهره‌مند شده‌اند که از ایشان تشکر می‌نماییم. همچنین از راهنمایی‌ها و مساعدت‌های جناب آقای دکتر دهقان معاون آموزشی و آقای افشین قشقایی کارشناس محترم موسسه عالی بانکداری و جناب آقای سهیل رایمند رییس اداره اعتبارات بانک دی استفاده شد که از این بزرگواران قدردانی می‌شود.

اکبر فرجی ارمکی

حسن عباس زاده

حمیدرضا خانپور

---

## پیش درآمد

---

**جفری گیتمور:** رضایت مشتری را نمی توان قیمت گذاری کرد. وفاداری مشتری به شما بسیار ارزشمند است.

**لری وینگت:** هر آنچه را که وعده می دهید عمل کنید، وقتی وعده انجام کاری را به شکل خاصی می دهید آن را همان طور که وعده داده اید انجام دهید.

**پیتر دراگر:** هدف از تجارت بدست آوردن مشتری و حفظ آن است.  
**جان کارلزون:** اگر شغل شما خدمت کردن به مشتری نیست پس شغل شما خدمت کردن به کسی است که به مشتریان شما خدمت می کند.

**سام والتون:** فقط یک رئیس وجود دارد آن هم مشتری است. و هم اوست که با خرج کردن سرمایه اش برای رقبای شما می تواند همه کارکنان را اخراج کند.

**ویلیام اچ هویداو:** هر چه قدر بیشتر برای خدمت رسانی مشتریان وقت را غنیمت بشمارید، انجام یک شیوه بهینه خدمت رسانی برایتان سخت تر خواهد بود.

**آنون:** طوری با هر مشتری رفتار کنید که انگار اوست که چک دریافت حقوق شما را امضاء می کند چون واقعا هم همین طور است. به نظر ایشان، مشتری سلطان است

**سام والتون:** هدف هر شرکت نه تنها می‌بایست ارائه بهترین خدمات رسانی به مشتری باشد بلکه باید خدمات رسانی را به شکلی انجام برساند که افسانه ای باشد.

**والت دیزنی:** هر چه قدر می‌توانید کار خود را خوب انجام دهید چون مشتریان دوباره به شما مراجعه خواهند کرد و دوستان خود را هم با خودشان می‌آورند.

**آنون:** طبق قولتان عمل کنید ولی موقع تحویل خدمات بالا تر از حد عادی خدمات خود عمل نمایید.

**تام واتسون:** اگر نتوانید مشتری خود را دوست داشته باشید پس این شانس هم وجود خواهد داشت که آنها خدمات شما را پس بزنند.

**آنون:** شکایات مشتریان مثل درس و مشق مدرسه است که ما از آنها درس می‌گیریم

**مارلن بالشریک:** اگر شما به کارتان اهمیت ندهید مطمئن باشید که مشتری هم اهمیت نمی‌دهد.

**رابرت گتلی:** مردم انتظار دارند همیشه خدمات خوبی دریافت کنند اما وقتی نوبت به خدمت رسانی خودشان می‌شود کمتر رغبت به اجرای خوب آن دارید.

**آنون:** وقتی کسی کار خود را دوست داشته باشد بهترین خدمات را به مشتریان خود ارائه خواهد داد.

**کارا پارلین:** هر وقت که بهتر به مشتری خود خدمت کنید مطمئن باشید که سرمایه شما هدرنرفته است.

**آنون:** هر طور که دوست دارید در مقام یک مشتری با شما رفتار شود همان طور با مشتریان خود رفتار کنید.

**ماهاتما گاندی:** مشتری مهمترین ناظر بر فعالیتهای ماست.

او به ما وابسته نیست، ما به او وابسته هستیم.

مشتری در کار ما یک هدف زود گذر نیست، بلکه هدف و غایت همه اقدامات ماست.

او یک فرد خارجی در سازمان ما محسوب نمی شود، بلکه مشتری جزئی از سازمان ماست.

ما با خدمتی که به مشتری ارائه می‌نماییم به او لطف نمی‌کنیم، بلکه او از این طریق فرصتی برای ادامه کار به ما می‌دهد و در حق ما لطف می‌کند.



