

إدارة علاقات العميل في القطاع المصرفي مفاهيم أساسية

د. عبدالرزاق نصر العجيلي*

المقدمة

يعتبر العميل مورد لا يقل أهمية عن الموارد المادية، حيث أنه مكون من مكونات رأس المال الفكري الذي أصبح الثروة الحقيقية للمنظمات والمصدر الجديد للميزة التنافسية، وهو يمثل مصدراً مهماً من مصادر التمويل المصرفي، وقد لجأت معظم المصارف وفي العديد من دول العالم المتقدم إلى تبني أساليب جديدة لبناء علاقات مع عملائها، ومن بين هذه الأساليب ما يُعرف بإدارة علاقات العميل. فإدارة علاقات العميل تمثل توجه وثورة جديدة في عالم التسويق، واستراتيجية تضع العميل في بؤرة اهتمامها مستخدمة تقنية المعلومات كوسيلة لإجذاب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين .

وتسعى هذه الورقة إلى تسليط الضوء على هذا الجانب المتمثل في (إدارة علاقات العميل في قطاع المصارف)، وذلك من حيث مفهومها وأهميتها للقطاع المصرفي، واستعراض جملة من الاقتراحات والتوصيات التي تساهم في فاعلية إدارة علاقات العميل في هذا القطاع الحيوي.

أولاً: مفهوم العميل

قبل تعريف إدارة علاقات العميل، يجب الوقوف على تحديد مفهوم العميل، حيث يعتبر العميل من أهم المرتكزات التي تستند عليها إدارة علاقات العميل، إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعد المحور الأساسي للأنشطة التسويقية التي تتعلق ببقاء ونمو المنظمات. وعرف قاموس (أكسفورد، 2009) العميل بأنه " ذلك الشخص الذي يشتري السلعة أو الخدمة من المتجر أو منظمات الأعمال " وعرف (الطائع والعبادي، 2008، ص 60) العميل " بأنه ذلك الشخص الداخلي أو الخارجي الذي يفتني منتج منظمة ما من السوق الصناعي أو الاستهلاكي أو الداخلي (داخل المنظمة) لتحقيق حاجاته ورغباته أو حاجات عائلته عن طريق عملية الشراء أو التبادل " . وعملياً تستخدم كلمة العميل لوصف ثلاثة أنواع من العملاء :

1- العميل الداخلي وهم الأفراد العاملين داخل المنظمة.

2- العميل على شكل أفراد.

* قسم الإدارة - مدرسة العلوم الإدارية والمالية - الأكاديمية الليبية

3-العميل الصناعي وهو الذي يشتري السلعة لغرض إعادة تصنيعها. و قد ذكر (عبود، 2004، ص298) نقلا (كوتلر، 1999) بأن هناك نوعين من العملاء وهما : العميل الداخلي والعميل الخارجي، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (1) يوضح الفرق بين العميل الداخلي والعميل الخارجي

العميل الداخلي	العميل الخارجي	
العملية الإنتاجية السابقة	آخر عملية إنتاجية	الاستلام من
حسب الحاجة	حسب موعد التسليم أو عند الحاجة	التوقيت
الاستلام بتوقيت الملائم وبالمواصفات المتفق عليها	الاستلام	الاهتمام
من التأخير أو عدم الملائمة	من وقت الانتظار أو تأخير التسليم	الشكوى
رضا العامل	الجودة الخارجية - رضا وولاء العميل	النتائج

المصدر: الطائي، يوسف، ألبادي هاشم. (2009). إدارة علاقات الزبون . عمان: دار الوراق، ص 298

أما في القطاع المصرفي فإن العملاء عادة ما يقسمون إلى مجموعات استناداً على عدد المنتجات المستخدمة وأرصدتهم، فقد قسم Khurana & Kumar (2012)، عملاء المصارف إلى نوعين .

النوع الأول : عملاء ذوي مستويات منخفضة من المنتجات وأرصدتهم منخفضة ولديهم علاقة مع المصرف وهذه العلاقة تعرف (علاقات معاملات تبادلية)، وبالتالي فإن المصرف يركز على تقديم خدمات فعالة لهم

النوع الثاني : العملاء الذين لديهم عدد من المنتجات وأرصدة عالية ولديهم علاقات تعاونية مع المصرف، ومعظم المصارف حول العالم تقسم عملائها طبقاً للنوعين السابقين، ويمكن لهذين النوعين التواصل مع المصرف عبر فروع المخرقة أو مراكز الاتصال والتي يشير إليها (مراكز الاتصال مع العملاء)، ولإدارة العلاقات مع العملاء فإن فروع المصارف وموظفي مراكز الاتصالات لديهم معلومات عن كل منتجات وخدمات التي يقدمها المصرف، كما لديهم معلومات عن العملاء .

كما ميزت (Urbanowicz, 2008) بين نوعين من عملاء المصرف وهم : العملاء الطبيعيين والكيانات التجارية، أما الأشخاص الطبيعيين فهم عادة ما يكون لديهم فائض من الأموال ويرغبون بالاحتفاظ بها داخل المصرف لتغطية الاحتياجات المستقبلية، أما الكيانات التجارية فهي عادة ما لديها

العجز لأنهم يتحصلون على الأرباح بعد فترة من الوقت، وعادة ما يكونوا غير قادرين على الاستثمار بمواردهم الخاصة وبالتالي فهم يلجئون للاقتراض .

ثانياً: "إدارة علاقات العميل (مناقشة المفهوم)

سبق وأن أشرنا إلى أن إدارة علاقات العميل تمثل توجه وثورة جديدة في عالم التسويق، حيث يتم التركيز على العميل وإعطائه الأهمية القصوى في كافة استراتيجياتها وسياساتها باعتباره نقطة البداية والنهاية لكافة أنشطتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها. لقد تباينت آراء الباحثين في وضع تعريف محدد لإدارة علاقات العميل، مما أدى إلى عدم وجود تعريف موحد ومتفق عليه بين الباحثين، ويمكن توضيح أهم التعريفات :

" أنشطة المنظمة المتعلقة بتطوير والاحتفاظ بالعملاء لبناء علاقات معهم، أنها تتكون من عمليات داخلية مثل (المبيعات، التسويق، خدمة دعم العملاء، التقنية، وتقنيات الحصول على البيانات) . Zyl, (2003)

" بناء وإدارة العلاقة مع العملاء في كل مستويات المنظمة، وذلك من خلال فهم حاجات ورغبات العملاء استناداً على المعرفة المكتسبة من العملاء لرفع من الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأرباح " . (Plessis&Boon, 2004 , pp 76)

" مدخل إداري يتضمن تحديد وجذب وتطوير والحفاظ على علاقات ناجحة مع العميل لزيادة الأرباح من الاحتفاظ بالعميل . (Stefanou&Sarmaniotis , 2005 , pp 618)

" إستراتيجية شاملة وعمليات لتمكين المنظمات على تحديد، اكتساب والاحتفاظ بالعميل وذلك لبناء علاقات طويلة الأجل معهم " (Sin et al) (2005, pp 1265 ,

وعرفها (Salomann et al , 2006, pp25) على أنها " عملية تفاعلية لتحقيق أفضل توازن بين المنظمة وإرضاء حاجات العملاء لتحقيق أقصى ربح "

" مجموعة من العمليات والتقنيات المتكاملة والمتناسكة للإدارة العلاقة مع العملاء الحاليين والمحتملين المرتبطين مع المنظمة باستخدام التسويق والمبيعات وأقسام الخدمات بغض النظر عن قنوات الاتصالات " . (chalmeta , 2006 , pp 1016)

" إدارة علاقات العميل على إنها العملية الشاملة لبناء علاقات مريحة، والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة ورضا ممتازين للعميل ". (كوتلر و ارمسترونج، 2007، ص 77)

" إستراتيجية شاملة وعملية تمنح المنظمة الفرصة لتحديد والاحتفاظ بالعملاء المرحبين وذلك لبناء علاقات طويلة الأجل معهم " (Gharibpoor et al, 2012, pp 270)

وفي هذا الخصوص يرى (Raab et .al, 2008 , pp 18) انه يمكن اختصار مفهوم إدارة علاقات العميل في عبارة واحدة " اعرف عميلك تعرف ما يشتره " ، فهي فلسفة إدارية تتوجه تماما نحو بناء علاقة مع العميل الحالي والمحتمل، فالعميل هو محور اهتمام المنظمة، والهدف بناء علاقة مستديمة مريحة، مستديمة : تعني اكتساب ثقة ورضا العميل، وبالتالي انتظامه واستمراره في التعامل مع المنظمة، والعلاقة : تشير إلى أن المنظمة يجب أن تتوجه إلى العميل، ومريحة : تعني أن مدار علاقة العميل بالمنظمة لايد من استمرار تعظيم أرباح المنظمة، وإدارة : تعني القدرة على التنسيق والتطوير على كافة المستويات التنظيمية داخل المنظمة، كذلك على مستوى التعاملات مع العملاء الحاليين والمحتملين .

وقدمت دراسة (Zablah et al,2005 , pp 480) بناءً على العديد من الدراسات مفاهيم مختلفة لإدارة علاقات العميل فهي (إستراتيجية، قدرات، عملية، فلسفة، وتقنية) وعرف إدارة علاقات العميل على إنها "عملية مستمرة تتضمن تطوير والاستفادة من الاستخبارات التسويقية لغرض بناء محفظة من العلاقات مع العملاء وتعظيم الأرباح " ، والجدول رقم (2) يوضح المفاهيم المختلفة لإدارة علاقات العميل .

الجدول (2) يوضح المفاهيم المختلفة لإدارة علاقات العميل .

تمثيل المفهوم	مضامين نجاحات دارة علاقات العميل	التوصيف	المدخل
إدارة علاقات العميل لها ارتباط بتوليد والاستفادة من الروابط والعلاقات مع الجهات الخارجية وخاصة قنوات السوق والمستخدمين النهائيين	نجاح إدارة علاقات العميل تتوقف على قدرة المنظمة على الكشف عن الاحتياجات ورغبات العملاء .	تطوير العلاقة بين البائع والشاري مع مرور الوقت	كعملية
تمثيل المفهوم	مضامين نجاحات دارة علاقات العميل	التوصيف	المدخل
إدارة علاقات العميل تمكن الشركات بالاستثمار في العملاء المحتملين الأكثر ربحية وفي نفس الوقت التقليل بالاستثمار في العملاء الأقل ربحية	نجاح إدارة علاقات العميل يتطلب أن تقوم المنظمات باستمرار بتقييم وتحديد أولويات العلاقات مع العملاء على أساس الربحية النسبية للعميل مدى الحياة	قيمة العميل مدى الحياة يتم تحديدها من خلال كمية وقيمة الموارد التي تستثمرها المنظمة في العلاقات الخاصة	كاستراتيجية
إدارة علاقات العميل ليست مشروع منفصل بل هو فلسفة الأعمال التي تهدف إلى تحقيق مركزية العميل للمنظمة	نجاح إدارة علاقات العميل يتطلب التركيز على العميل من خلال فهم حاجاته المتغيرة	الاحتفاظ بالعملاء أفضل انجاز يتم من خلال بناء العلاقات والمحافظة عليها	كفلسفة
إدارة علاقات العميل تعني أن تكون مستعد وقادر على تغيير السلوكيات العملاء استنادا على ما يقولونه العملاء وماتعرفه أنت حول العملاء	نجاح إدارة علاقات العميل يتوقف على امتلاك المنظمات لأصول الملموسة والغير ملموسة ويتم توجيهها بصورة مستمرة إلى العملاء	فيألمدي الطويل ربحية العلاقات نتيجة فقط عندما تكون المنظمات قادرة بصورة مستمرة على تبني سلوكها في اتجاه العملاء	كقدرات
إدارة علاقات العميل تستخدم التكنولوجيا في المبيعات والتسويق ونظم خدمة المعلومات لبناء شراكة مع العملاء	نجاح إدارة علاقات العميل يتوقف على قبول الشركات لاستخدام تكنولوجيا لتنفيذ محاولتها لبناء معرفة العملاء وإدارة التفاعل	المعرفة وتقنية إدارة التفاعل تمثلها بالموارد التي نحتاجها لبناء علاقات صريحة وطويلة الأجل مع العملاء	ك تقنية

Source: Zablah, A.R,Bellenger ,D,N & Johnston ,W,J .(2004) " An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon " Industrial Marketing Management, No.6.pp 477

كما يمكن فهم إدارة علاقات العميل من خلال دراسة حالة مصرف أوربي وهو مؤسسة مالية لها فروع في أكثر من (60) دولة ويعمل بها أكثر من مائة ألف موظف، ولكي تحقق نمو مستقر وربحية عالية، ركزت على اجتذاب عملاء وتلبية احتياجاتهم، وبعد عامين من التحاق هذا المصرف بهذه المجموعة قام بتتويج أنشطته وضم إليه أيضا قطاع التأمين، وللتغلب على المنافسة قام المصرف بتطبيق أنظمة أكثر فاعلية للاتصالات والشبكات وتقنية المعلومات، ويوضح الشكل رقم (1) كيف انتقل المصرف من التسويق التقليدي إلى التسويق الذي يطبق إدارة علاقات العميل المكيف لتلبية احتياجات كل عميل على حدى، وقد قام المصرف بتعريف إدارة علاقات العميل على أنها (Lindgreen&Antioco, 2005, pp 143):

- 1- التركيز على العملاء المبرحين للمصرف من خلال تجزئة العملاء.
- 2- استيعاب التوليفات المختلفة من العملاء والخدمات (كميات ما يشترونه كل من العملاء منها) لكي يتمكن المصرف من إتباع أسلوب تجاري يستند إلى العميل إلى جانب المنتج.
- 3- كيف يمكن خلق الحاجة والطلب لخدمات معينة عند العميل بدلا من الانتظار لكي يطلبها العميل
- 4- إقامة مزيج من قنوات التوزيع لخدمات قياسية أو خاصة وفقا لمدى أهمية العميل للمصرف

الاحتفاظ	حلول شخصية	اتصالات مباشرة مع كل عميل	احتياجات العملاء	علاقات مع كل عميل	التسويق لكل عميل على حده	العملاء المميزون
التطوير	حلول وحدها كيفية لكل عميل	تحديد رد العميل تم إتباع أسلوب شخصي	تصنيف العملاء كمجموعات سلوكية	قيمة وربحية العميل	الاهتمام بالسلوك	
تعظيم الفوائد	منتجات موجهة لكل قطاع من السوق	حملات إعلانية موجهة لكل قطاع السوق	المنتجات التي تلبي احتياجات كل قطاع	تجزئة السوق استنادا إلى نوعيات المنتجات	التسويق وفقا لقطاعات وتجزئة السوق	التسويق التقليدي (الجماهيري)
تقليل التكاليف	منتجات متماثلة لكل العملاء	حملات إعلانية موجهة للسوق ككل	منتجات قياسية	سوق لكل العملاء	التركيز على منتجات	

شكل رقم (1) التحول من التسويق التقليدي الي التسويق المستند إلى إدارة علاقات العميل

Source:., Lindgreen , A &Antioco , M.(2005) " Customer relationship management ; The case of European bank " journal of marketing intelligence & planning . 23(2) pp.143.

من خلال التعريفات السابقة يمكن التعرف على أن إدارة علاقات العميل تحاول المساعدة في :

1- بناء وتطوير العلاقة مع العملاء، من خلال خفض نسبة تسرب العملاء، وزيادة معدل الاحتفاظ بهم، وتحويل بيانات العملاء إلى أفكار قابلة للتنفيذ .

2- تحديد وتصنيف العملاء حسب ربحيتهم للمصرف

3- توفر معلومات ومدخلات لبحوث التسويق والخطة الاستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية .

4- زيادة فرص نجاح جهود مبيعات التسويق، فدراسة بيانات العملاء من شأنه أن يحسن من تقديم منتجات بجودة عالية لهم .

5- إعطاء صورة متكاملة عن العملاء واحتياجاتهم مما يؤثر إيجاباً على توكيد جودة مخرجات المصرف من وجهة نظر العميل .

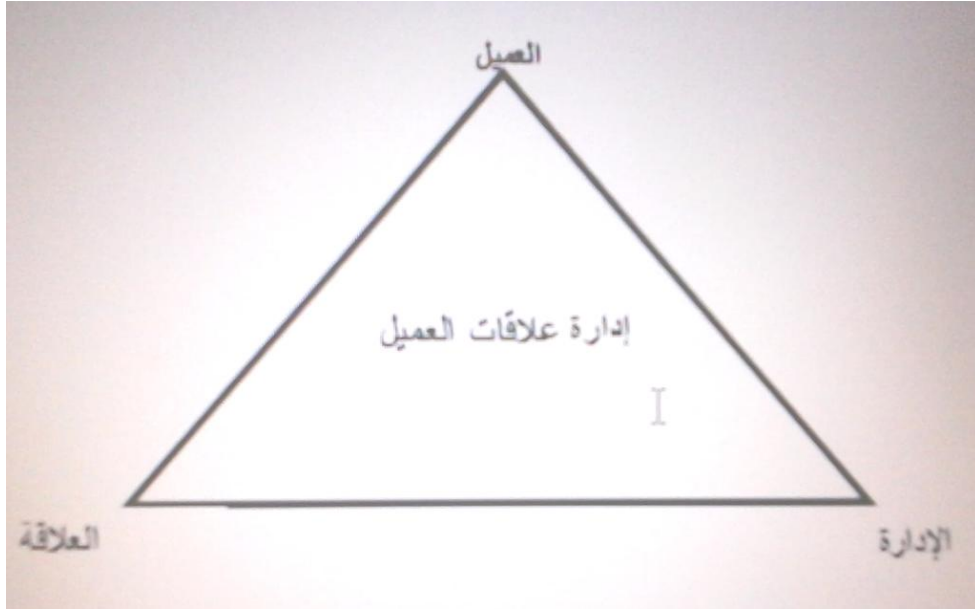
6-زيادة هامش الربح الناتج عن كل تعامل مع عميل .

كما ذكرنا (Sin et al) (1266 pp , 2005 , استنادا على عدد من الدراسات بأن إدارة علاقات العميل تتكون من أربعة عناصر أساسية وهي : التركيز على العملاء، تنظيم إدارة علاقات العميل، إدارة المعرفة، التقنية المستندة على إدارة علاقات العميل.

وأن نجاح إدارة علاقات العميل يعتمد على أربعة مجالات رئيسية وهي : الإستراتيجية، الأشخاص، التقنية، العمليات، وفي عنصر إدارة المعرفة فأن المبرر الأساسي لوجود المنظمات هو اكتساب ونشر والاستجابة للمعرفة من وجهة نظر إدارة علاقات العميل، وبالتالي فأن المعرفة يمكن فهمها ما يمكن تعلمه من خبرات وتجارب، وإن إدارة المعرفة تشمل تعليم واكتساب ونشر وتقاسم والاستجابة للمعرفة . وإذا ما حللنا مفهوم إدارة علاقات العميل لوجدنا أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية يمكن توضيحها كما في الشكل رقم (2) .

أ-العميل : هو المصدر الوحيد للربح الذي تريد المنظمة تحقيقه والنمو المستقبلي الذي تهدف إليه، ولكن العميل الجيد الذي يقدم أعلى ربح بأقل تكلفة هو عادة نادر الحدوث لأن العملاء هم أكثر فهما ومعرفة بالمنتجات والخدمات الموجودة في الأسواق، وهذا ما يشكل منافسة شديدة بين المنظمات وبالتالي فأن تقنية المعلومات يمكن أن تزود القدرة على تصنيف وإدارة العملاء .

ب-العلاقات : العلاقة بين المنظمة وعمالها تتضمن علاقات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر بينهما، والعلاقة قد تكون علاقات قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، مستمرة أو منفصلة، متكررة أو مرة واحدة .



شكل رقم (2) مكونات إدارة علاقات العميل

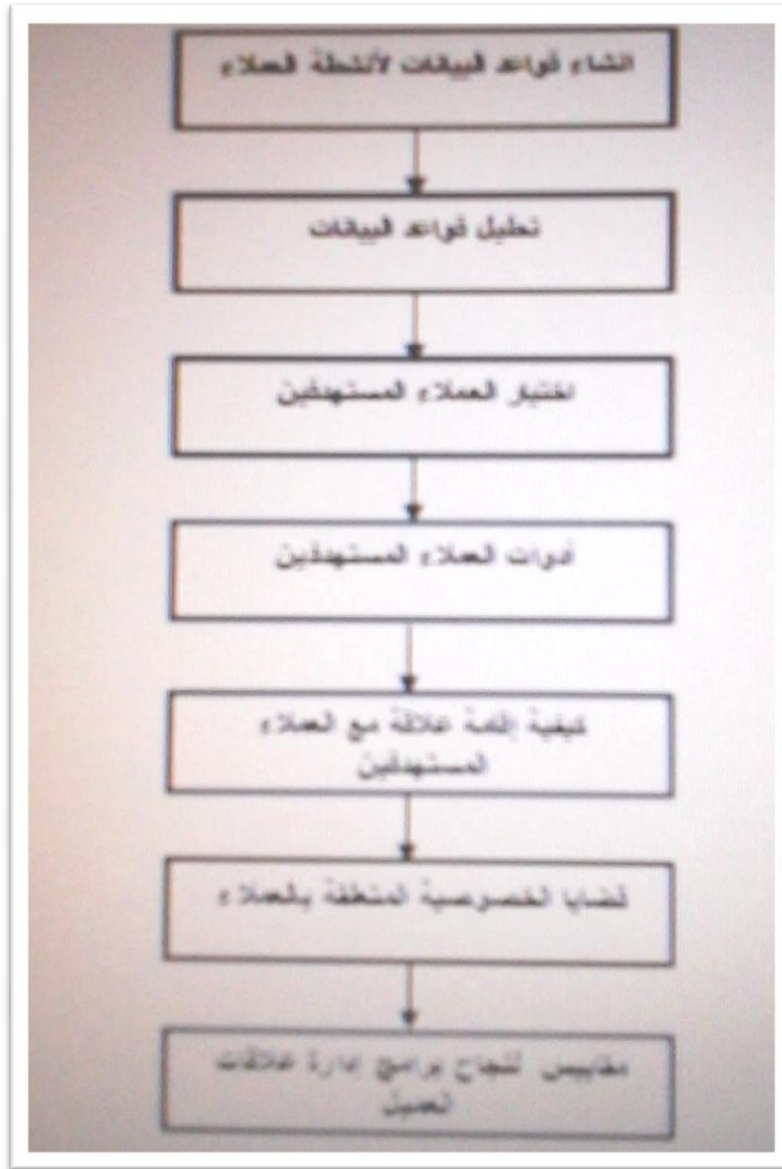
Source : Payne ,A,&frow , P (2006) " Customer relationship management from strategy to implementation " journal of marketing management ,Vol.22 , pp 18

ج-الإدارة :إن إدارة علاقات العميل ليست نشاط تسويقي فقط ولكنها تتضمن التغيير التنظيمي المستمر في الثقافة والعمليات، إن المعلومات التي تم جمعها من العملاء يتم تحويلها إلى معرفة التي تقود إلى الأنشطة التي تأخذ ميزة المعلومات والفرص التسويقية، إن إدارة علاقات العميل تتطلب تغيير شامل في المنظمة والأشخاص

وتشير دراسة (Nagi,2006, 384) بناء على عدد من العديد من الدراسات على ان إدارة علاقات العميل تتضمن ثلاثة مجالات أساسية : (التسويق، المبيعات، و خدمة دعم العملاء) ويمكن اعتبار هذه المكونات الثلاثة على أنها دورة حياة العلاقة مع العميل التي تنتقل من التسويق إلى المبيعات إلى خدمة دعم المبيعات. و تمثل تقنية المعلومات وأنظمة المعلومات الدعائم لهذه المجالات الثلاثة و لإدارة علاقات العميل ككل.

كما تشير دراسة (Winner,2012, pp 91) بأن استخدام أنظمة تقنيات إدارة علاقات العميل يؤدي إلى زيادة الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية، مما يؤدي إلى احتياج المنظمات إلى فهم حاجات العملاء

والتركيز على العملاء المربحين و إلى أتساع سوق أنظمة تقنيات إدارة علاقات العميل على المستوي الدولي، وقدمت الدراسة نموذج لإدارة علاقات العميل يوضح ما يجب أن يعرفه المديرين عن عملائهم وكيف يمكن استخدام هذه المعلومات في تطوير مدخل شامل لإدارة علاقات العميل ولهذا النموذج سبعة مكونات أساسية كما هو موضح بالشكل رقم (3) .



شكل رقم (3) نموذج لإدارة علاقات العميل

Source: winer , R, 2001 , " A frame work for customer relationship management " California management review. Vol.43 . No. 4 ,pp 91

- 1- إنشاء قواعد بيانات: تتضمن قواعد البيانات العملاء (جميع تواريخ مشتريات العميل، اتصالات العميل، توصيف المعلومات، إلى جانب مدى استجابة العملاء للحملات التسويقية)
- 2- تحليل البيانات: تقليديا يتم تحليل بيانات العميل من خلال طرق إحصائية عديدة، ولكن الاتجاه الحديث يتجه التحليل من خلال تحليل قيمة حياة العميل .
- 3- اختيار العملاء المستهدفين: بناء على نتائج تحليل البيانات يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملاء الذين يتعين استهدافهم.
- 4- أدوات العملاء المستهدفين: في التسويق الجمهوري عادة يتم اختيار الجهاز المرئي، الراديو، طباعة الإعلان للاتصال مع العملاء، أما في التسويق وحد-واحد فيتم عن طريق الانترنت لتسهيل بناء العلاقة مع العملاء .
- 5- كيفية إقامة علاقة مع العملاء المستهدفين: يمكن بناء علاقات مع العملاء بأحدى الوسائل الآتية: برامج الولاء، برامج المكافآت، خدمة العميل .
- 6- قضايا الخصوصية المتعلقة بإدارة علاقات العميل: نظم إدارة علاقات العميل تعتمد على قواعد بيانات العميل وتحليل هذه البيانات بفاعلية بغرض الوصول إلى السوق المستهدف والاتصال معهم وبناء علاقات معهم ومن هنا تبرز بعض الخصوصيات .
- 7- المقاييس : تطوير مقاييس لغرض قياس نجاح إدارة علاقات العميل لا تستند على المقاييس المالية فقط (الربحية , هامش الربح , الحصة السوقية) ولكن مقاييس ترتكز على العميل مثل (معدل الاحتفاظ بالعميل ، معدل مبيعات العميل، مقاييس الولاء, حصة العميل)

ونخلص إلى أن إدارة علاقات العملاء إستراتيجية وليست مجرد أنظمة حاسوب، فهي إستراتيجية تضع العميل في بؤرة تركيز المنظمة وتلبية احتياجاته أكثر من المنظمات المنافسة، فهي تستخدم تقنية المعلومات كوسيلة لاجتذاب والاحتفاظ بالعملاء وللتفاعل معهم، فتكنولوجيا المعلومات تسمح للعملاء بالحصول على المعلومات الخاصة بالمنتجات والخدمات بسرعة أكبر من ذي قبل، كما تسمح للمنظمات بالحصول على البيانات الضرورية عن عملائها التي تسمح لهم بالاحتفاظ بهم وتلبية احتياجاتهم وبيع المزيد من المنتجات والخدمات لهم وبناء علاقات قوية معهم .

ثالثا: أهمية إدارة علاقات العميل للمصارف

تعتبر إدارة علاقات العميل أكثر أهمية للمصارف ويرجع ذلك إلى زيادة شدة المنافسة، وزيادة طلب العملاء، وقصر دورة حياة المنتج والخدمة، وتناقص هامش الربح، كل هذه العوامل جعلت من الضروري على المصارف بناء علاقات مع العملاء وتقديم منتجات وخدمات تلبي حاجاتهم من

خلال قنوات الاتصال التي يفضلونها وبالتالي فهي تساعد المصارف على تحقيق المنافع الآتية : (Hussian et al , 2009, pp 121)

1- توفير الخدمة طوال دورة حياة العميل بدء من مرحلة البداية إلى مرحلة بناء علاقات مريحة مع العملاء

2- الاستخدام الأمثل لموارد المصرف مثل (الانترنت، الخدمات المصرفية الرئيسية)

3- انخفاض كبير في التكاليف التشغيلية من خلال أتمته النظم وتحسن في الأداء

4- انخفاض تكاليف الصيانة، وتكاليف التوسع، و من خلال استخدام أدوات إدارية حيوية التي تسمح للموظفين المصرف بإجراء تعديلات على النظم.

5- تسمح إدارة علاقات العميل للمصارف بالاستفادة من المعلومات المتوفرة من خلال قواعد البيانات لتحقيق الاحتفاظ بالعملاء عبر بيع منتجات وخدمات جديدة للعملاء الحاليين. فالمنظمات التي تنفذ إدارة علاقات العميل بنجاح توطد علاقات أفضل مع عملائها وتحقق ولاء العملاء لزيادة الإيرادات وتقلل من التكاليف

6- إن إدارة علاقات العميل تعمل على تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات مما يجعل المنظمات أكثر كفاءة وفعالية في استهداف العملاء استناداً على خدمات صحيحة وقنوات صحيحة. كما ذكرت (Urbanowicz, 2008) نقلاً عن J. OTTO بأن فوائد إدخال أنظمة إدارة علاقات العميل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين، فوائد استراتيجية واخرى تشغيلية، ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (3) يوضح فوائد أنظمة إدارة علاقات العميل

الفوائد التشغيلية	الفوائد الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض التكاليف التشغيلية، و زيادة الكفاءة في العمل والنتيجة عن (خفض الوقت المخصص لإغراض تجارية، زيادة فعالية أنشطة ما بعد البيع، انخفاض الوقت المخصص للتدريب والتوظيف، انخفاض الشكاوي ، إنخفاض في تكاليف الترويج، توفير وقت العمل للموظفين في قسم الترويج، تقدير فعالية الإدارات خاصة قسم الترويج، إمكانية التحكم في الميزانية المخصصة للترويج) • إمكانية تقييم المبيعات وذلك عن طريق (عدد العملاء المحتمل اكتسابهم، تحقيق عقود جديدة تتعلق بعملاء جدد، الإتصالات مع العملاء مع مراعاة (الزيارات، الهاتف، الرسائل،... الخ) 	<ul style="list-style-type: none"> • الحصول على أثار من التآزر نتيجة التعاون بين المصرف وعملائه • زيادة ارباح المصرف عن طريق الحد من الاستثمارات في العملاء غير المربحين • زيادة ولاء العميل من خلال زيادة مستوى الرضا • نمو المبيعات

Source: Monika Urbanowicz" Customer Relationship Management as an example of innovation in banking sector, Research Centre Enterprise and Work Innovation , Portugal, 2008 , pp7-8

رابعاً: إدارة علاقات العميل في القطاع المصرفي

تركز المصارف اليوم على تقنيات الخدمة الذاتية التي تسمح للعميل بتلقي الخدمة في المكان والوقت الذي يرغبه بدون أي قيود أو أي اتصال مع المصرف شخصياً، كما تركز على بناء علاقات قوية مع عملائها لكسب ولائهم والذي يعتبر عامل رئيسي لكسب الميزة التنافسية، ولتطوير أي علاقة مع العملاء فهي ليست مجرد برامج أو تقنية ولكنها تواصل مع جميع الأنشطة التجارية مع العملاء بأسلوب أكثر كفاءة وفاعلية، فالتحديد الصحيح لحاجات العملاء يساعد على عمل إدارة علاقات العملاء بشكل فعال، ولقد حدد (Kantidas, 2011,pp99) الحاجات التي يحتاجها العملاء من المصارف وهي :

- 1- تقديم خدمات بتكلفة منخفضة
- 2- رقابة وشفافية مما يؤدي إلى المساواة
- 3- راحة أفضل في التعامل
- 4- على المصارف معرفة حاجات عملائها بصورة وثيقة حتى تتمكن من تلبية هذه الحاجات في الوقت المناسب وبالسعر المناسب .

وتقوم المؤسسات المالية بتطوير علاقاتها مع العملاء من خلال مجموعة واسعة من نقاط الاتصال وتتمثل في : (فروع ووكالات، أجهزة الصرف الآلي، الانترنت، المساعدة الشخصية الرقمية، البريد الإلكتروني، خدمات المصرف الإلكتروني، البطاقات الذكية، مراكز الاتصالات، والهواتف) بالإضافة إلى ذلك فإن أنظمة إدارة علاقات العميل تستخدم تقنيات تطبيقات إدارة علاقات العميل مثل : Oracle CRM, (Siebel , PeopleSoft CRM,)، كما تستخدم قواعد البيانات ونماذج مثل (Oracle , Sun , Microsoft) وتعمل نقاط الاتصال على تزويد المصرف بفوائد غير ملموسة مثل رضا العميل، وتتجه المصارف اليوم نحو تبني إستراتيجيات تركز على العميل، فالعميل هو مصدر المعلومات والمعرفة. (Urbanowicz, 2008)

ويتم تصنيف الأعمال المصرفية إلى اربع فئات هي : (Urbanowicz, 2008)

- 1-أرصدة الحسابات أو التحويلات الائتمانية : يحتاج العملاء لمتابعة أرصدتهم أو تحويلات الأموال الخاصة بهم، هذه المتابعة تسمح للعملاء بمراقبة حساباتهم في أي وقت، قبل هذه الوظيفة كان

الموظفين يقضون معظم وقتهم في توفير هذه المعلومات، ونتيجة لتطور هذه الوظيفة فإن عبء العمل على موظفي المصرف أنخفض كثيراً، ومن ناحية أخرى فإن العملاء أصبح يتحصلون على المعلومات المطلوبة في أي وقت .

2-وظيفة رقابة الحساب : وتشمل هذه الوظيفة تحويلات الأموال بين مختلف الحسابات المصرفية أو تحويل الأموال إلى حسابات في الخارج .

3-خدمات جديدة : تسمح هذه الخدمة للعملاء الجدد بفتح حسابات جديدة وملء بعض الأوراق والتوقيع نتيجة للمتطلبات القانونية التي تتطلب بضرورة حضور العميل شخصياً إلى المصرف لملء بعض الأوراق والتوقيع.

4-وظائف المصالحة : يمكن للعملاء تحميل المعلومات الخاصة بحساباتهم من خلال موقع المصرف (صفحة الويب) إلى مستنداتهم الشخصية .

وذكر (Reynols) (2002)، بان تطبيقات إدارة علاقات العميل تتمثل في (ميكنة مراكز الاتصالات، إدارة الحملة، إدارة الاتصالات، مخازن البيانات، إدارة البريد الإلكتروني، اتمتة مجال الخدمات، إدارة المعرفة، اتمتة التسويق، الخصوصية، اتمتة قوة المبيعات) .

وتستخدم المصارف التقنية المناسبة التي تتيح لها الاتصال بالعملاء بشكل أفضل وبأكثر فاعلية، وإن تطبيقات إدارة علاقات العملاء تساعد المصارف على إدارة عملائها بأسلوباً أفضل مع التركيز على العملاء المربحين ، وذلك لتحقيق الأرباح، وتستخدم المصارف تقنية إدارة علاقات العميل وذلك لغرض : (Khurana&Kumar, 2012)

1-تطوير البيئة التي تركز على العملاء بالمصرف

2-لتطوير وتقوية العلاقة مع العملاء

3-لتقديم أفضل المنتجات والخدمات للعملاء

4-لتحديد تكلفة وفاعلية العملاء للمصرف

ونتيجة لازدياد حدة المنافسة وانخفاض هامش الربح الزمت المصارف على تبني استراتيجيات وتقنية إدارة علاقات العميل وذلك بهدف إرضاء وإشباع حاجات العملاء ، وبالتالي فان المصارف عليها :

1-التركيز على العملاء الذين يحققون أعلى ربح

2-تركيز على العملاء الذين لديهم أعلى رصيد

3-التركيز على مقدار مشتريات العميل

4-معرفة عملائها بصورة أفضل

وقد ذكرت (رجب, 2009, 24) بأن عمليات إدارة علاقات العميل تتمثل في دورة حياة العلاقة مع العملاء، وهي متعددة تحدث بانتظام في العلاقة بين المصرف والعميل مع مرور الوقت والتي يمكن من خلالها معرفتها ووضع استراتيجيات خاصة بكل مرحلة تمكن من بناء العلاقة وتطويرها، ويمكن تقسيم هذه المراحل إلى

مرحلة تحديد العملاء : وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد العملاء والتعرف على العملاء المحتملين والمريحين للمصرف، تم التعرف على حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية .

1-مرحلة جذب العميل : وتهدف إلى بداية تفعيل العلاقة والعمل على تحسين الاتصالات مع العملاء وتطويرها وتقديم عروض مختلفة للعملاء وفقا لقيمتهم المحتملة وجذب عملاء الغير نشطاء .

2-مرحلة الاحتفاظ بالعميل : وتهدف هذه المرحلة إلى تطوير العلاقة مع العميل والعمل على استمرارية الاتصالات ومناقشة تعاملاته الحالية والتعرف على حاجاته المستقبلية، وقياس رضائه عن الخدمة وزيادة برامج الولاء .

3-مرحلة استعادة العملاء : وتهدف هذه المرحلة إلى وفاء الموظفين بالوعد المقدمة، وتلبية جميع رغبات العملاء، والحرص على معالجة أخطاء الخدمة، والاستجابة السريعة لشكاوي العملاء .

وقد ذكر (Rouholamini&Venkatesh) (726 ,pp 2012 , بأن معظم قطاعات صناعة الخدمات المالية تحاول استخدام إدارة علاقات العميل لتحقيق مجموعة متنوعة من النتائج والتي من أهمها :

1-إنشاء ثقافة وهيكل تنظيمي يرتكز على العميل

2-علاقات عميل آمنه

3-تعظيم ربحية العميل

4-حشد الجهود والموارد حول العملاء الأكثر قيمة

5-إدارة قيمة العملاء من خلال تطوير مقترحات تهدف إلى تجزئة العملاء

6-لدعم الحملات التسويقية

7-تحديد اتجاهات المبيعات والفرص التسويقية

8-اكتساب صور دقيقة حول تصنيف العملاء

وحدد (Hajizadeh et al , 2012 . pp98) أربعة مراحل لتتفيذ برامج إدارة علاقات العميل في قطاع المصارف وهي :

- 1-بناء بنية تحتية ونظم لتسليم معرفة العميل وفهم ربحية العميل
- 2-حشد موارد المنظمة حول قيمة العميل وتطوير إستراتيجية إدارة القطاع لتعظيم ربحية العميل وإرضائه
- 3-دمج مدخل السوق لفهم قيمة العميل بحيث تتم إدارة التغييرات الناجمة في السوق أو التطورات الاقتصادية والاجتماعية بحيث يتم الحفاظ على علاقة مع العملاء .
- 4-تكامل التخطيط الاستراتيجي مع إدارة قيمة العميل .

وذكرت (Urbanowicz, 2008) بأن خصوصية المؤسسات المالية تقضي أن يكون أحد القضايا الرئيسية للعملاء هي ثقة العملاء في المصارف، يجب ان تكون المصارف مؤسسة موثوق فيها ومستقرة حيث يشعر العملاء بالأمان لتركهم لمخزراتهم فيها، ولكسب ولاء العميل للمصرف فانه يجب توفير مستوى عالي من الخدمة التي تلبى توقعات العملاء، ويمكن تلخيصها في الخطوات التالية :

- 1- توفير خدمات ذات جودة عالية: ففي المرحلة الأولى يبقى العميل مجهول بالنسبة للمصرف ويمكن أن ينتقل بسهولة إلى المنافسين عندما يجد خدمات أفضل.
- 2- تقديم الاستشارات المهنية : خلال المرحلة الثانية من العلاقة يركز موظفي المصرف على تهيئة الظروف المالية للعملاء وتقديم خدمات جيدة وتأكيد على جميع الفوائد من العملاء والناشئة من تلك الخدمة .
- 3- توفير حساب المدير : التحدي الرئيسي لحساب مديري هو تلبية الحاجات الفردية والتوقعات للعملاء كونها الوسيط بين المصرف والعميل، يجب تحليل الحالة المالية للعملاء، ومعرفة حاجاتهم والحفاظ على اتصال دائم معهم وتقديم المشورة الأفضل، في هذه المرحلة يجب على العميل ملاحظة الفوائد الفردية التي يكتسبها في هذا المجال من المصرف .
- 4- الشراكة: في هذه المرحلة تصبح العلاقة بين المصرف والعميل علاقة شراكة، حيث يصبح العميل شريك في المصرف ويبدأ النظر إليه على أنه استثمار ذو قيمة بالنسبة للمصرف، في هذه المرحلة يقدم المصرف الدعم الفردي للعميل من خلال برامج تلبية توقعاته الأكثر طلباً، مثل هذه البرامج يلتقي العميل مدير علاقات خاص به ويكون في اتصال متواصل مع المدير وهو مستشار مالي خاص للعميل وفي نفس الوقت يدير جميع العمليات المالية ويتحكم في الموارد المالية للعميل، في هذه المرحلة يتم إنشاء ولاء مع العميل استناداً إلى منافع ملموسة ومحددة .

وفي جميع المراحل المذكورة اعلاه هناك دور كبير لموظفي المصرف لإعطاء انطباع جيد للعملاء مما يجعلهم يشعرون بالراحة و الأمان في محاولة لتلبية جميع احتياجاتهم، ويمكن التعبير عن الولاء في المصارف من خلال تكرار عمليات الشراء أو الثبات في استخدام الخدمات، مما يدل على الثقة الكبيرة في المصرف.

كما تشير العديد من الدراسات إلى أهمية استخدام الوسائل الالكترونية، وخاصة في مجال الخدمات المصرفية، فتشير دراسة (Kenney, 2006) إلى أن معظم المصارف في أوروبا تقوم بتقديم خدمات تسويقية بالهاتف النقال في إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء الحاليين والمحتملين، أي أنها تدير علاقات العملاء باستخدام الهاتف النقال من خلال إرسال رسائل إلى العملاء، كما أعلن اكبر مصرف (BancaIntensa) انه يقدم خدمات مصرفية من خلال الهاتف النقال لعملائه و البالغ عددهم نصف مليون عميل، إلى جانب ذلك هناك النظام الصوتي الذي يمكن أن يجيب على استفسارات العملاء، وأيضا الانترنت أصبحت جزءا متكاملًا من النشاط اليومي، فالمصارف تسعى بصفة منتظمة لتطبيق أنظمة فعالة ومحددة التكلفة يمكنها من خلال التواصل مع عملائها وإدارة علاقات العملاء الكترونيا بأسلوب فعال .

وذكرت (Urbanowicz, 2008) بأن المصارف تمتلك كميات ضخمة من المعلومات عن عملائها، ومع ذلك في كثير من الأحيان لا يتم استخدام هذه المعلومات بشكل فعال وعدم القدرة على معالجتها، والمشكلة الشائعة لدى هذه المصارف هي عادة ما يتم نشر هذه المعلومات في أماكن مختلفة وتخزن في اشكال مختلفة أو مجموعات طبقا إلى مصدرها أو منتجاتها أو هيكلها التنظيمي، فالمعرفة الجيدة حول العملاء أمر بالغ الأهمية، وعندما يتم معالجتها بكفاءة باستخدام ذكاء الأعمال فإنه يمكن الاستفادة منها، فالمصادر الرئيسية لإنشاء معلومات حول العملاء هي: ملفاتهم الشخصية، تاريخ العمليات، جهات الاتصال والأنشطة، قائمة المعاملات، التفضيلات، الأذواق، الأحداث، أو المعلومات التي يتم البحث عنها في صفحة الويب الخاصة بالمصرف . ويمكن التمييز بين ثمانية مجالات رئيسة لتوقعات العملاء حول المصرف:

- 1-الموثوقية: مهمة بالنسبة للمصارف فالعميل يتوقع أن الخدمة المقدمة ستكون مطابقة لتوقعات العميل
- 2-الاستجابة: يتوقع العملاء بأن يكون موظفي المصرف على استعداد دائم لمساعدتهم وحل مشاكلهم والإجابة عن استفساراتهم.

3-المظهر: يجب أن يظهر المصرف كمكان احترافي وجدير بالثقة، يمكن للعملاء إيداع مدخراتهم بشكل آمن

4-سهولة الأتصال: يتوقع العميل بأن يكون موظفين المصرف متواجدين دائما" عندما يحتاج إليهم.

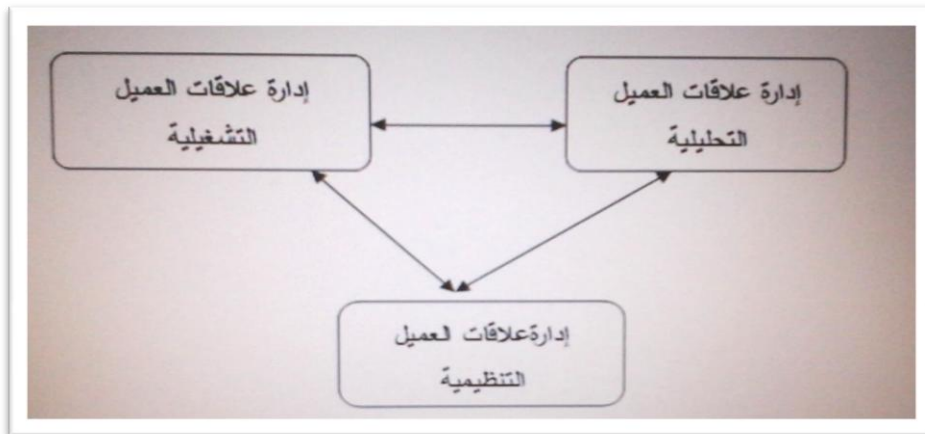
5-الكفاءة: يتوقع العملاء بأن لدى موظفي المصرف معرفة مهنية كافية.

6-من باب المجاملة: يتوقع عملاء المصرف بأن يكون الموظفون و دوديين معهم دائما ويتصرفون بإحترام إتجاههم .

7-الميزات : يتوقع العميل بانه سيحصل على مميزات إضافية مثل (بطاقة الصرف الآلي)

8-الوضوح: يتوقع العميل لغة واضحة وسهلة الفهم من موظفي المصرف، فالعميل يرغب الأتصال مباشرة مع موظفي المصرف.

ويرى (Laket,M, et al , 2015) بأن اعتماد مفهوم إدارة علاقات العميل في المصارف يتطلب جهدا" مشتركا" في ثلاث أنظمة : إدارة علاقات العميل التشغيلية والتحليلية والتنظيمية، توفر إدارة علاقات العميل التشغيلية مصدرا" مهما" للمعلومات حول العميل، حيث تعمل على تكامل أنشطة المبيعات والتسويق وخدمة دعم العملاء وتجعلها جميعا" إلكترونية، وتقوم إدارة علاقات العميل التحليلية بتحليل البيانات التي يتم جمعها من التقنيات التشغيلية وتخزينها في مخاon البيانات، ويتطلب إدارة علاقات العميل التنظيمية التعاون بين وظائف التسويق والبنية التحتية من أجل تحسين الأنشطة التي تستهدف العملاء، لإنشاء قيمة للمصرف والعميل من خلال استخدام قنوات اتصالات متعددة، ومن أجل تحسين العمليات في المصارف وتلبية إحتياجات العملاء، فإن تكامل بين أنظمة إدارة علاقات العميل التشغيلية والتحليلية والتنظيمية أمر ضروري للمصارف حول العالم، والشكل رقم (4) يوضح ذلك



شكل رقم (4) يوضح تكامل بين إدارة علاقات العميل التشغيلية والتحليلية والتنظيمية

Source :Laketa, M,et al , (2015) " customer Relationship Management: Concept and Important For Banking Sector " Journal of Economic ,Vol.6 , No, 2 , pp 245

وقدمت دراسة (Hussian et al , 2009, pp 122) عوامل نجاح وفشل إدارة علاقات العميل في قطاع المصارف وهي : الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، وتقنية المعلومات، وتكامل كل من العمليات والأفراد والتقنية، والتنسيق بين أبعاد إدارة علاقات العميل والمتمثلة في : الإستراتيجية، والأفراد، و العمليات لضمان نجاح إدارة علاقات العميل .
كما قدمت دراسة (Stanely) (2012, pp23) جملة من الاقتراحات والتوصيات التي تساهم في فاعلية إدارة علاقات العميل في القطاع المصرفي :

1-الاستثمار في التطور التقني : فالتكنولوجيا تساعد في الحصول على خدمات مصرفية خلال 24 ساعة على مدار الأسبوع، فالمصارف محتاجة للاستثمار في تقنية المعلومات من أجل الاحتفاظ بالعملاء .

2-يجب على المصارف الاستثمار في إدارة علاقات العميل : نجاح خطة إدارة علاقات العميل يعتمد على اختيار البرمجيات اللازمة وبالتالي على المصارف فهم تطبيقات إدارة علاقات العميل وذلك من خلال اختيار فريق إدارة علاقات العميل وإجراء المسوحات اللازمة والمقابلات لتتبع فاعلية هذه التطبيقات

3-دعم الإدارة العليا

4-يجب الاستجابة لشكاوي العملاء فوراً كمتطلب أساسي لبناء علاقات مع العملاء وتحليل أسباب تخلي العميل عن منتج معين أو الخدمة، وتكوين صندوق اقتراحات للحصول على وجهات النظر من الموظفين والحصول على ردود فعل العملاء لفهم مستوى قبول منتجات الحالية .

5-من خلال جمع المعلومات يمكن للمصارف معرفة حاجات ورغبات عملائها ومحاولة الاستجابة لها، فالمصارف محتاجة إلى وضع إستراتيجية تركز على العميل وذلك لجذب والحفاظ على العملاء

6-إرضاء العميل أفضل استثمار: يجب على المصارف ضمان علاقة جيدة مع العملاء في كل نقاط الاحتكاك بهم، فالعلاقة الجيدة مع العملاء تقود إلى اكتساب والاحتفاظ بالعملاء لزيادة الأرباح.

7-يمكن للمصارف تحسين خدماتها للعملاء من خلال الاستفادة من التقنية والإبقاء على معايير كفاءة تقديم الخدمات وعملية إعادة الهندسة.

8-على المصارف تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات، ويتمثل التحدي بالنسبة للمصارف هو تقديم منتجات وخدمات تلبى حاجات ورغبات العملاء أفضل من المنافسين ويمكن الاستفادة من

إدارة علاقات العميل لتوفير التحليل المناسب وفهم الاحتياجات الحالية للعملاء بشكل أفضل مع ضمان رضا العميل .

9-تدريب موظفي المصرف حتى يتمكنوا من مواكبة التغييرات في البيئة المحيطة ومواجهة التحديات .

10-يمكن للمصارف اكتساب ميزة تنافسية من إدارة علاقات العميل وذلك من خلال تخفيض التكاليف وانجاز العمليات بكفاءة وفاعلية والحفاظ على ولاء العميل، إن القدرة على التنبؤ بمشتريات العميل وزيادة إنتاجية رجال البيع وتبسيط العمليات التجارية من شأنه أن يساهم في نجاح إدارة علاقات العميل .

وبالرغم من أن المصارف التجارية الليبية لا تملك إدارة علاقات العميل في هياكلها التنظيمية إلا إنها تمارس بعض الأنشطة المتعلقة بإدارة علاقات العميل مثل : الاتصالات، و إدارة علاقات العميل التشغيلية، و خدمة أجهزة الحاسب الآلي، خدمة البطاقات المصرفية(بطاقة النمو، بطاقة الفيزا و الماستر كارد)، خدمة العملاء عبر الانترنت، خدمة الرسائل القصيرة، خدمة نقاط البيع من خلال بطاقة النمو المحلية،خدمة تحويل الأموال)

وأن قنوات الاتصال مع العملاء في المصارف التجارية الليبية تتمثل في :

- 1-فروع المصارف ووكالاتها: هناك تواصل وجها لوجه بين المصرف والعملاء في كل فروعهم.
- 2-آلة الصرف الآلي: عملاء المصارف يمكن سحب الأموال النقدية من هذه الآلات عبر مدار الساعة
- 3-الخدمات المصرفية عبر الانترنت: يقدم المصرف خدمة لعملائه عبر الانترنت حتى يستطيع كل عميل أن يطلع على حسابه من خلال رقم سري خاص به يمكنه من التعامل مع حسابه.
- 4-المصرف عبر الهاتف المحمول: يمكن للعملاء الوصول إلى حساباتهم والقيام بالمعاملات في أي مكان مع مساعدة من هواتفهم المحمولة .
- 5-مساعدةتكنولوجية: في حال وجود مشكلة فأن العملاء يمكن الحصول على الدعم والمساعدة من مراكز المساعدة التقنية عبر الهاتف أو شخصيا.
- 6-قنواتالتسويق: حيث تستخدم بعض المصارف قنوات التسويق المختلفة مثل (المطبوعات والأعلام الالكترونية للوصول إلى إرضاء العملاء بشكل أفضل من المنافسين)
- 7-المتابعة: وذلك ما بعد الخدمة من خلال متابعة العملاء.

وتوفر قنوات الاتصال سאלفة الذكر معلومات فورية تهدف إلى إرضاء العملاء، فعندما يعمل المصرف على توفير المعلومات المناسبة لعملائه في الوقت لمناسب فأن العملاء يصبحون أكثر ولاء، كما أتاح التطور التكنولوجي الاتصال بالعملاء وإبلاغهم بشكل جيد حول المنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف، كما أتاح للعملاء الوصول إلى المعلومات في غضون ثوان عن أي منتج أو خدمة .

الخلاصة :

تعتبر المصارف من أولى المنظمات التي اعتمدت إدارة علاقات العميل، حتى قبل اعتماد إدارة علاقات العميل كانت المصارف تحاول تطوير علاقة نوعية مع العملاء، توفر إدارة علاقات العميل إمكانية لبناء مفهوم شامل مع التركيز على العملاء، و تقدم إستراتيجية إدارة علاقات العميل مزايا يستخدمها المصرف عند التواصل مع العملاء المستهدفين مما يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تمكنها من تلبية احتياجاتهم.

ومن أجل بناء إطار لمفهوم إدارة علاقات العميل يتعين على المصرف مراقبة احتياجات العملاء وسلوكهم مع التركيز على العملاء المربحين، و إذا قدم المصرف قيمة مضافة إلى العميل من خلال منتجاته وخدماته فإنه سيحقق ميزة تنافسية.

يتضمن مفهوم إدارة علاقات العميل تغيير للعمليات التجارية، وتحديد الاستراتيجيات، والأهداف، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، و توفر تقنية المعلومات الدعم لإدارة علاقات العميل.

يجب أن يلقى تبني إدارة علاقات العميل في المصارف الدعم من الإدارة العليا، و إشراك كافة الإدارات الأخرى في المصرف، حيث يتضمن بناء وتطبيق إدارة علاقات العميل مشاركة جميع العاملين في المصرف و باستخدام تقنية المعلومات من أجل الوصول إلى أفضل عميل .

عند تنفيذ إدارة علاقات العميل يجب على المصرف :

- 1- نشر رؤية بأن تبني مفهوم إدارة علاقات العميل سيحقق فوائد للمصرف والعميل
- 2- تعريف الهدف من تنفيذ مفهوم إدارة علاقات العميل
- 3- استخدام معلومات حول العميل
- 4- ضمان بأن جميع إدارات المصرف تقوم بتنفيذ إدارة علاقات العميل

فالمصارف التي لاتهم بالعملاء و احتياجاتهم من المرجح أن تفقدهم على المدى الطويل، لذلك يجب أن تضع الأهتمام بالعملاء واحدة من الأهداف الرئيسية للمصرف، وعلى المصارف أن تبذل المزيد من الجهود من أجل جعل العميل يشعر بأن له مكانة خاصة في المصرف، ويتعين على المصرف توفير التدريب المستمر للموظفين، من أجل تطوير موقف إيجابي اتجاه العملاء، كما يجب على المصرف تطوير عمليات ممنهجة لبناء علاقة مع الموظفين، و إقامة تواصل جيد بين الموظفين وبين الموظفين والعملاء.

قائمة المراجع

1. يوسف الطائي، هاشم العبادي. إدارة علاقات الزبون .- عمان: دار الوراق، 2009.
2. فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج. أساسيات التسويق ؛ تعريب سرور على سرور.- الرياض : دار المريخ، 2007.
3. مار كومار، ويرنر ريناتز . إدارة علاقة العميل مدخل قاعدة البيانات ؛ تعريب سرور علي سرور وآخرون.- القاهرة : دار المريخ ، 2010
4. جيهان رجب. "دراسة العوامل المؤثرة على المكاسب الفعلية لإدارة علاقات العملاء من منظور العاملين ومنظور العملاء".- المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، ع 3 ، 2009
5. جيهان رجب. نموذج مقترح لهيكل العلاقة بين المشتري : المورد في السوق الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عير شمس، 2003
6. Blery ,E. " Customer relationship management : A case study of a Greek bank " journal of financial services marketing . 11(2) , 2006 .pp 116-124
7. Chalmeta ,R. " Methodology for customer relationship management " journal of systems and software z.vol.79, 2006 , pp1015-1024 .
8. Christopher ,B. " Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation ' journal of business process management .Vol,9(4) 2003
9. Gharibpoor,M,Kouchekian,M&Jamshidi,S". Developing measurement model for evaluating CRMeffectiveness (IN service –based industries) " journal of American science ,8(7) . 2012 ,pp270-276
10. Hussain, I,Hussian,S&Sajid,M,A. " Customer relationship management : strategies and practices in selected banking of Pakistan " International review of business research papers .5(6) 2009. 117-132
11. Hajizadeh,P,Rouholamini ,M&Hajizadeh ,A." Investigation CRM practices in Iranian banking industry " journal on banking financial services &insurance research , 1(5) 2011

12. Kantids,S. " Customer relationship management in banking sector A comparative study of SBI and other nationalized commercial Banks in India" journal of Economics and management . 1(6) .2012
13. Keith ,R,& Eli ,J " Customer relationship management ; Finding value drivers ' journal of Industrial marketing management .Vol.37. 2008 ,pp 120–130
14. Khurana ,D,B& Kumar , R. " Customer relationship management programs in Banking : The mantra to survive " journal International of research in finance &Marketin . 2(2) 2012
15. Karami ,A,Gharleghi,E,Nikbakht,F&Mirasadi ,S. " Customer knowledge management in the Iranian banks : An Empirical Research " Eurojournal ,Inc , vol.9, 2010,pp 75–.90
16. Kennedy , A, " Electronic Customer Relationship Management (eCRM) : Opportunities and challenges bin a digital World " Irish marketing review , special issue, , Vol.18.No. 2 . 2006 ,pp 58–69
17. Lindgreen , A &Antioco , M. " Customer relationship management ; The case of European bank " journal of marketing intelligence & planning . 23(2) 2005,pp.136–145.
18. Laketa, M,et al, Sandder,D,Laketa, L. and Misic,Z, " customer Relationship Management: Concept and Important For Banking Sector " Journal of Economic ,Vol.6 , No, 2,2015
19. Ngai,E,W,T." Customer Relationship management research (1992–2002) An academic Literature review and classification , Marketing Intelligence & planning , 6 (23) 2005.
20. Payne ,A,&frow , P "Customer relationship management from strategy to implementation " journal of marketing management ,Vol.22 . 2006
21. Plessis ,M & Boon , J,A. "Knowledge management in e business and customer relationship management ; south Africa case study findings "

International journal of information management , vol,24. 2004,pp-73-86,
[www.elsevier.com/locate](http://www.elsevier.com/locate/ijinfomgt) /ijinfomgt .

22. Rouholamini , M &Venkatesh , S. "A study of customer relationship management in Iranian banking industry" journal of international of information technology and knowledge management .4(2) 2011,pp 723-729

23. SalomannH,Kolbe,L&Brenrier,W "Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge for, from and about Customer Work "European Management Journal, 23(4) 2005,PP 392-403.

24. SalomannH,Dous ,M,Kolbe,L&Brenrier,W "Advancing CRM initiatives with knowledge management" journal of information since and technology , 3(4) 2006 ,PP/23-43

25. Stefanou ,c, Sarmaniotis,C&Stafyla,A " CRM and customer – centric knowledge management : an empirical research " journal of business process management , 9(5) 2003,PP617-634 .

26. Sahoo,A,K&Sahoo, R " CRM in indian banking sector " International journal of business and management Research , 3(4), 2013,pp 107-120.

27. Stanley ,S,A." New perspectives in the Banking sector – the CRM way " journal of International marketing ,financial services & management research ,1(11) 2012,PP19-24.

28. Urbanowicz ,M " Concept of customer relationship management as an example of innovation in banking sector " IET working papers series , No. WPS06/2008 . Monika urbanowicz @ WP.PI

29. winer , R, " A frame work for customer relationship management " California management review. Vol.43 . No. 4, 2001

30. Zyl,C,V " Knowledge management intersects with customer relationship management (CRM) fpr increased organizational competitiveness " journal Sough African journal of information management ,5(2) , 2003

31. Zablah, A.R,Bellenger ,D,N & Johnston ,W,J . "An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon " Industrial Marketing Management, No.6. 2004