

نقش مشتری مداری و بازاریابی در بانکداری نوین

امیر صفری معاون اداره کل روابط عمومی بانک صادرات ایران

چکیده

مفهوم جدید بازاریابی و رویکردهایی که در طی چند سال اخیر از طرف صاحبنظران ارائه شده است، به عنوان یک ابزار قدرتمند در اختیار مدیران سازمانها قرار گرفته است تا بتوانند از آنها در ایجاد تمایز رقابتی پایدار بهره برداری نمایند. بنابراین رویکردهای جدید همگام با تغییر و تحولاتی که بواسطه رشد فن آوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی در جوامع پدید آمده‌اند، بوجود آمده و تجربه آنها توسط سازمان‌های معتبر، حاکی از موفقیت و ارزش فوق العاده آنها دارد. پانکها بعنوان بخشی از نظام اقتصادی کشور که نقش فعالی در برنامه‌های توسعه کشور دارند، در طی سالهای گذشته با چالش‌های فراوانی روبرو بوده‌اند که مهمترین آنها گسترش دامنه رقابت بین پانکها و مؤسسات مالی و اعتباری و افزایش سطح دانش و آگاهی مشتریان و به تبع آن تغییر در انتظارات و نیازهای مشتریان بوده است. بنابراین در صورتی که پانکها بتوانند با استفاده از ابزارهای موجود در رویکردهای نوین بازاریابی به سطح بالاتری از رضایت مشتریان دست یابند و مشتریان مادام العمر برای خود ایجاد نمایند، می‌توان ادعا نمود که این ابزارها از کارایی لازم برخوردار بوده و نسبت به بکارگیری آنها امیدوار بود.

در نوشتار حاضر ضمن آشنایی با تحولات بازاریابی و سیر تکاملی آن، به معرفی مهمترین چالش‌های پیش روی پانکها اشاره شده و در راستای مقابله با این چالش‌ها به معرفی روش بازاریابی رابطه مند به عنوان نیاز فعلی سیستم پانکی و مهمترین نیاز پانکها پرداخته شده است. بنابراین ضمن شناخت برنامه‌های مختلف بازاریابی رابطه مند و فرایند تأثیر گذاری آنها، اهداف پانکها از بکارگیری ابزارهای جدید و ابزارهای ایجاد علقه‌های مالی، اجتماعی و بنیادین که نقش سازنده‌ای در پیاده سازی اثر بخشی استراتژی‌های بازاریابی پانکی دارند، تلاش شده است تا زوایای مختلف رویکرد نوین بازاریابی بررسی شود. در پایان نیز به تعدادی از استراتژیهایی که پانکها در رویارویی با گروههای خاص مشتریان می‌توانند اتخاذ نمایند، اشاره شده است.

مقدمه

تغییر در محیط‌های کسب و کار با آهنگ پر شتابی در حال رخ دادن است. امروز همانند دیروز نیست و فردا نیز متفاوت از امروز خواهد بود.

بنابراین شرکت‌های موفق فردا مجبورند سه حقیقت مسلم که باعث در پیش گرفتن استراتژیهای جدید شود را سرلوحه برنامه‌های کاری خود قرار داده و همواره برنامه‌ریزی‌های لازم را برای رویایی با آنها داشته باشند.

(الف) فشارهای جهانی: به موازات گسترش علوم و فنون جدید این فشارها باعث خواهند شد تا کسب و کار و زندگی شخصی افراد جامعه به صورت مستقیم و غیر مستقیم تحت تأثیر قرار گرفته و در نیازها و انتظارات آنها تغییر ایجاد شود.

(ب) پیشرفت مستمر تکنولوژی ها: هیچ پایانی برای پیشرفت تکنولوژی های جدید متصور نیست و این پیشرفت ها کماکان ادامه خواهند داشت تا همه ما را متغیر و مبهوت خود سازند.

(ج) مقررات زدایی: ساده سازی و امکان بهره برداری تمام افراد جامعه از خدمات حق مسلم آنهاست، بنابراین فشار مداوم و مستمر درخصوص آزادسازی بخش های اقتصادی همچنان وجود خواهد داشت استباط می شود که سه تحول - جهانی شدن، پیشرفت های تکنولوژیکی و مقررات زدایی - فرصت های بسیار جذابی را ایجاد خواهند کرد که استفاده از آنها باعث ایجاد مزیت رقابتی در مؤسسات خواهند شد.

به همین لحاظ است که تداوم استراتژی امروز خطرناک بوده و لازم است تا استراتژیهای جدیدی نشانه گرفته شود. در شرایط فعلی در عصر گذار از وضعیت بر هرج و مرج فعلی به یک دوره جدید هستیم که مشخصه های آن رقابت گستردگی وجود منابع اطلاعاتی و ارتباطی فراوان، افزایش پیچیدگی های کسب و کار و ... است.

درک، شناخت و استفاده از مفاهیم بازاریابی در بسیاری از سازمانها در طی سالهای اخیر دچار دگرگونی شده و فقط تعداد کمی از آنها مفهوم واقعی بازاریابی را درک و از آن برای بهبود امور خود بهره برداری می نمایند. بی شک مفاهیم جدید بازاریابی و ارتباط با مشتریان تا زمانی که نیاز به آن احساس نشود، مورد پذیرش قرار نخواهد گرفت. بنابراین در شرایط فعلی و با ایجاد تغییر و تحولات مختلف در جوامع، خصوصاً علوم جدید و فن آوریهای اطلاعاتی، شرکت ها و سازمانهای مختلف مفاهیم نوین بازاریابی را به دلیل نیاز به آنها با دل و جان پذیرا شده و ضمن آموزش آن به کارکنان خود نسبت به پیاده سازی و عملیاتی نمودن آن در سازمان متبوع خود از هیچ کوششی فروگذار نیستند.

بر اساس آخرین نظریات ارایه شده در راستای سیر تکاملی نقش بازاریابی در سازمانها، مشتریان نقش محوری و اصلی در هر سازمانی را بر عهده داشته و در مرکز عملیات آن سازمان قرار می گیرند، در واقع این جابجایی در نقش حاصل تفکر مدیران روشنفکری است که جز به تعالی سازمان خود به چیز دیگری فکر نمی کنند و اعتقاد دارند که باید هرگونه فعالیت سازمان به سوی مشتری باشد و برنامه ریزی این فعالیت ها صرفاً باید در جهت درک، خدمت رسانی، تأمین رضایت مشتریان و ماندگار کردن آنها صورت پذیرد. این اعتقاد وجود دارد که دارایی های سازمان بدون وجود مشتریان ارزش چندانی ندارد، بنابراین وظیفه اصلی سازمان را جذب و حفظ مشتریان و وظیفه بازاریابی را ارائه محصولات برتر و راضی نگهداشتمن مشتریان برای یک دوره بلند مدت می دانند.

چالش اساسی مدیران سازمانها در شرایط فعلی، تغییرات مستمر در انتظارات و نیازهای مشتریان است. بنابراین این مدیران همواره باید این موضوع را در نظر داشته باشند که «محیط های کاری دچار تغییر شده و نیاز به مدل های نو و روش های جدید برای غلبه بر این تغییرات وجود دارد»، اینجاست که تفکرات سنتی بازاریابی پاسخگو نبوده و پارادایم جدید بازاریابی شکل خواهد گرفت.

بازاریابی دیروز (سنتی) تنها در اندیشه یافتن مشتری بود و بازاریابی امروز (نوین) «دانش و هنر یافتن و نگهداری از مشتریان» را عهده دار است، در بازاریابی دیروز شاخص موفقیت «سهم از بازار» بود ولی در بازاریابی امروز «سهم از مشتری» شاخص موفقیت محسوب می شود. آنچه که برای سازمانهای امروزی ارزش تلقی می گردد «ایجاد رابط مستمر با مشتری و نگهداری آنها برای مدت زمان طولانی و خلق مشترک تجرب با آنهاست» و سازمانهایی موفق هستند که بتوانند «مشتریان تمام عمر» برای خود ایجاد نمایند. در این شرایط وضعیت بانکهای نیز خارج از این مقوله نبوده و

تغییرات ایجاد شده در انتظارات و نیازهای مشتریان آنها باعث شده است تا بانکداران به دنبال استفاده از روش های نوین بازاریابی برای جذب و نگهداری مشتریان و افزایش سهم از مشتریان باشند. در شرایط کنونی تحقق اساسی ترین هدف بانکهای که همانا «ارزش آفرینی برای مشتریان» باشد، بدون استفاده از فنون و روشهای نوین بازاریابی بانکی امکان پذیر نخواهد بود.

سیر تکاملی رویکردهای بازاریابی

تغییر و تحولات صورت گرفته در سالهای اخیر و ظهور چالش های پیش روی سازمانها نشان داد که رویکردهای موفقیت آور گذشته نمی توانند مبنای برای موفقیت امروز باشند. لذا صاحب نظران با شناخت دقیق تغییرات رخ داده، به معرفی رویکردهای نوینی پرداختند که به مدیران برای پیشگامی در عرصه رقابت کمک خواهد کرد. در همین راستا، این تحولات به نحو شگرفی باعث واکنش بازاریابان شده است.

تلاش های مستمری وجود دارد تا همگام با این تغییرات، ابزارهای جدیدی شناسایی شود تا بتوان از فرصت های موجود، بهره برداری نمود. در رویکردهای نوین بازاریابی که ارتباط با مشتریان مهمترین ویژگی آن به شمار می رود تغییرات زیر به صورت کاملاً محسوس، مشاهد خواهد شد:

- ۱- شناسایی رشد توانمندی های مشتریان
- ۲- ایجاد خدمات مت مرکز برای بازار هدف
- ۳- تدوین استراتژی های بازاریابی با رویکرد مشتری محوری
- ۴- خلق ارزش در رویارویی با مشتریان و مشارکت به منظور ارزش آفرینی
- ۵- استفاده از تکنولوژی های سطح بالا در بازاریابی
- ۶- نگرش جامع به بازاریابی به منظور اثربخشی مجدد آن بر سازمان

(۱) شناسایی رشد توانمندی های مشتریان

در پارادایم جدید بازاریابی، مشتریان تشویق می شوند تا بیشتر گفتگو کنند و مشارکت خود را با شرکت افزایش دهند. بنابراین درگذار از بازاریابی تک بعدی به بازاریابی چند بعدی باید تلاش شود تا راه حل های بهتر، تجارب دلپذیر و فرصت های جذاب تر بمنظور بقای سازمان شناسایی و به مشتریان نیز شناسانده شود، بر طبق آنچه که پروفسور کاتلر به آنها اشاره می کند، مشتریان امروزی از توانایی های زیر برخوردار هستند:

Self-inform: در عصر نوین مشتریان می توانند بدون تکیه بر متخصصان در مورد محصولات و خدمات جستجو و تحقیق کنند.

Self-evaluate: مشتریان می توانند با چند کلیک بر روی ماوس ویژگیها و قیمتها محصولات/خدمات را با یکدیگر مقایسه کنند.

Self-segment: مشتریان می توانند محصولات را طراحی و پیکربندی کنند.

Self-price: مشتریان می توانند قیمت ها را به فروشنده‌گان پیشنهاد دهند.

Self-support: مشتریان می توانند مشکلات را با جستجوی سایتهای مطلع و نشستها تخصصی، برطرف کنند.

Self-program: مشتریان می توانند برنامه ریزی رسانه متعلق به خود را انجام دهند.

Self-organize: مشتریان می توانند به اجتماعات مورد علاقه متصل شده و در مورد محصولات و موضوعات مورد علاقه بحث کنند.

Self-advertise: مشتریان می توانند با خودهایی را برای همتایان خود ایجاد کنند.
Self-police: مشتریان می توانند شهرت و اعتبار تولید کنندگان را کنترل و هدایت کنند.

۲- ایجاد خدمات متمرکز برای بازار هدف

کدام دسته از مشتریان دارای ارزش بیشتری برای مؤسسه هستند و استراتژی ما درخصوص ارائه خدمت به این دسته از مشتریان چیست؟ آیا می توان با خلق ارزش به مشتریان بازار هدف به سود بالاتر با کاهش هزینه دست یافت؟ و سؤال آخر اینکه آیا با ایجاد یک شبکه بهتر یا تعریف مجدد فرایندهای ارائه ارزش می توان ارزش بیشتری ایجاد کرد یا خیر؟

این ها سؤالاتی هستند که سازمانهای امروزی در پارادایم جدید بازاریابی برای خود طرح خواهند کرد، بنابراین شناسایی ارزش مورد انتظار مشتریان بالقوه در گام نخست مطرح خواهد شد و پس از این مرحله انتخاب ارزشها مورد نظر در رقابت اهمیت پیدا خواهد کرد. بنابراین تجزیه و تحلیل توانایی های سازمان در ارائه ارزش به مشتریان بازار هدف، گسترش روابط با آنها و توجه به «ارزش مادام العمر مشتری» از ویژگیهای پارادایم جدید بازاریابی است.

۳- تدوین استراتژی بازاریابی با رویکرد مشتری محوری

در پارادایم جدید، بازاریابی به عنوان مجموعه ای از فرایندهای شناسایی، خلق و ارائه ارزش عمل می کند، البته این فرایند دیگر بر اساس آمیخته بازاریابی سنتی (p⁴) بازاریابی نیست، بلکه تدوین استراتژیهای بازاریابی در رویکردهای نوین بر اساس (A⁴) صورت می گیرد.

زیرا آمیخته بازاریابی سنتی کاملاً فروشنده گرا است، در حالیکه در رویکردهای نوین بازاریابی به منظور کسب سهم بیشتر از مشتریان، لازم است بر مبنای آمیخته های مشتری گرایانه به تدوین استراتژی های بازاریابی بپردازیم. لذا در رویکرد جدید بازاریابی به منظور طراحی استراتژی بازاریابی باستی عواملی نظری، آگاهی (Awareness)، مقبولیت و پذیرش (Acceptability)، قدرت خرید (Affordability) و قابلیت دسترسی (Accessibility) را در نظر بگیریم.

۴- خلق ارزش در رویارویی با مشتریان (مشارکت به منظور ارزش آفرینی)

می دانیم که ارزش ترکیبی است که از کیفیت کالا/خدمات و قیمت آنها. بنابراین خلق ارزش در رویارویی با مشتریان یکی از ویژگیهای رویکرد جدید بازاریابی است. در این حالت تلاش می شود تا کارکنان شرکت در رویارویی با مشتریان طوری رفتار کنند که ارزش بیشتری برای آنها ایجاد شود ولی این به معنای برخورد یکسان با همه مشتریان نیست و لازم است تا مشتریان به اندازه سهمی که آنها در موفقیت سازمان دارند از منابع و امتیازات برخوردار شوند.

۵- استفاده از تکنولوژی های سطح بالا در بازاریابی

انقلاب در اطلاعات و ارتباطات، نوید بخش ظهور ابزارهای جدید و مؤثر است. استفاده از این ابزارهای جدید و تکنولوژی های سطح بالا نقش بسیار مهمی در پیدایش شیوه های نوین بازاریابی و برقراری رابطه با مشتریان دارد. پایگاه داده مشتری به عنوان ابزاری جهت بخش بندی مشتریان و برقراری ارتباط مؤثر با آنها و انجام بازاریابی مستقیم و آنلاین از پیامدهای پیشرفت تکنولوژی محسوب می شوند.

۶- نگرش جامع به بازاریابی به منظور اثربخشی مجدد آن بر سازمان :

در نگرش جامع به ارزیابی، هدف این است که بازاریابی دارای عملکرد استراتژیک باشد و استراتژیهای کسب و کار را تحت تأثیر قرار دهد بطوریکه سه ویژگی «جامع و کل گرا بودن»، «استراتژیک بودن» و «توانمند بودن بر مبنای تکنولوژی» به عنوان مهمترین ویژگی های بازاریابی نوین مطرح می باشند. در این رابطه لازم است تا سازمانها نسبت به موارد زیر از نگرش جامع تری برخوردار شوند:

- فعالیت ها، سبک زندگی و فضای اجتماعی حاکم
- کanal ها و زنجیره های عرضه خدمات
- ارتباطات و فرایندهای ارتباطی
- علاقه سهامداران

بانکها و چالش های پیش رو در هزاره سوم

نظام بانکی در اقتصاد مبتنی بر بازار مسئولیت بسیار سنگینی بر عهده داشته و یکی از مهمترین اجزای اقتصاد کشور است. رشد و شکوفایی یا رکود اقتصادی کشورها با طرز کار مؤسسات بانکی ارتباط نزدیک دارد، چرا که سیستم بانکی خدمات عرضه می کند که بدون آن نظام اقتصادی کشور یا از حرکت باز می ماند یا رشد آن خواهد شد. سرمایه موجود در بانکها منبع اصلی خرید محصولات و خدمات و اعتبارات اعطایی آنها منبع تأمین سرمایه برای تمام واحدهای مختلف اقتصادی است. لذا جذب منابع بیشتر، نقش اساسی در تحقق اهداف بانک ایفا می کند. در سالهای اخیر رشد شتابان فن آوری اطلاعات و توسعه شبکه های ارتباطی افق تازه ای در مقابل بازارها و بخش های مالی گشوده است. ظهور فنون و شیوه های نوین پردازش و انتقال اطلاعات و همچنین ایجاد پایگاههای بزرگ اطلاعات، از یک طرف موجب ارتقاء کارایی و بهره وری، سرعت در برقراری ارتباطات و کاهش هزینه های عملیاتی در مؤسسات مالی شده و از طرف دیگر موجب تغییر و تحولات در فضای رقابتی حاکم بر شبکه بانکی کشور شده است.

تغییرات سریع محیطی و حرکت شتابان رقبا در بخش های دولتی و خصوصی و ضرورت جذب منابع بیشتر ایجاب می کند که بانک ها برای حفظ و ارتقا جایگاه خود پیوسته افق های تازه ای را در زمینه بازاریابی بانکی به عنوان عامل اصلی ایجاد برتری در عرصه بازارهای مالی رقابتی جستجو کنند. در شرایط کنونی تحقق اساسی ترین هدف بانک که همانا «ارزش آفرینی برای مشتریان» باشد بدون استفاده از فنون و روشهای نوین بازاریابی بانکی امکان پذیر نخواهد بود.

بسیاری از تحقیقات معتبر صورت گرفته نشان می دهد که در کنار عواملی نظریه ای های مدیریتی و استقلال استراتژیک شعب به عنوان واحد کسب و کار، توسعه و تحول بانکداری از طریق ارتقای قابلیتها و توانایی های بازاریابی مدیران شعب، مهمترین عنصر اصلی نقش شعب و مدیران آنها در هزاره سوم است. این تحقیقات بیانگر این موضوع هستند که امروزه مدیران شعب بایستی استراتژیستهای بازاریابی باشند.

امروزه بیش از هر زمان دیگری در صنعت خدمات مالی این نیازها احساس می شود که مدیران بایستی رفتار و انگیزه مشتریان خود را درک کنند تا بتوانند به بهترین نحو، نیازهای بهترین مشتریان خود را برآورده کرده و از جذب آنها توسط سایر بانکها جلوگیری کنند. بنابراین در این شرایط تمام دغدغه بانکها این است که نه تنها مشتریان جدید جذب کنند، بلکه مشتریان قدیمی خود را نیز نگه دارند. می توان ادعا کرد که نگهداری مشتریان قدیمی برای بانکها بیش از جذب مشتریان جدید اهمیت دارد. دلیل این نکته نیز خیلی ساده است: هزینه فروختن

خدمات مشتری قدیمی کمتر از هزینه تلاش برای جذب مشتری جدید است و این موضوع به دفعات در تحقیقات انجام شده به اثبات رسیده است.

در گذشته، فرض بر این بود که از راه برآورده کردن و تطبیق با نیازهای مشتریان می‌توان به وفاداری مشتریان دست یافت ولی تجربه نشان داد که با ورود رقبایی جدیدی که محصولات و خدمات منطبق تر با نیاز مشتریان داشتند، اغلب مشتریان جذب این تازه واردتها شدند. پس از آن فرض بر آن شد که ارائه محصولات و خدمات متمایز و با کیفیت می‌تواند موجب وفاداری مشتریان شود، ولی همان حادثه تلخ با ورود رقبای جدید و ارائه محصولات و خدمات متمایزتر تکرار شد. تا این که ایده حفظ وفاداری مشتریان از طریق ایجاد روابط ماندگار با آنها مطرح شد، ایده‌ای که آن را بازاریابی رابطه مند می‌نمانت.

هدف در این طرز فکر جدید، مدیریت روابط با مشتریان است و فرض بر آن است که مشتری نه فقط به دلیل خدمات یا محصولات متمایز و منطبق با نیازهایش، بلکه به دلیل تعلق خاطر به روابطش با عرضه کنندگان خدمات/محصولات از یک شرکت خرید می‌کند. به عبارت دیگر، داشتن محصولات و خدمات متمایز و منطبق با نیازهای مشتری شرط لازم است، ولی لزوماً شرط کافی برای جذب و تداوم مشتری نیست. شرط کافی، داشتن روابط ماندگار با مشتری است و چیزی که تقلید آن برای رقبا دشوار است. می‌دانیم که حیات و بقای هر بانکی منوط به وجود مشتری است. بنابراین، جلب رضایت و یا وفاداری آنان مستلزم اتخاذ شیوه‌های صحیح بازاریابی و ارائه خدمات مناسب با کیفیت مطلوب است که می‌تواند مشتریان بالقوه را جذب بانک و مشتریان با سابقه را به مشتریان دائم تبدیل نماید.

آنچه مسلم است با استفاده از اصول بازاریابی به عنوان یک ابزار در اختیار مدیران، می‌توان روش‌های ارائه بهتر خدمت را شناسایی و عملیاتی نمود، به همین لحاظ است که این ابزارهای جدید به شدت مورد توجه دست اندکاران سیستم بانکی قرار گرفته است. بنابراین رویکردهای جدید بازاریابی رابطه مند شیوه مناسبی است که بانکها می‌توانند جهت برطرف نمودن چالش‌های پیش رو، از آن به عنوان یکی از اصلی ترین راهبردهای تمايز استفاده کنند.

بازاریابی رابطه مند، نیاز اساسی بانکداری نوین

بانکها همچون سایر مؤسسات در معرض تغییر دگرگونیهای زیادی قرار دارند و بنا به شرایط موجود برای بقاء و سودآوری، باید تلاش خود را در جهت حذف موانع و کاستی‌ها و پیروی از شیوه‌های نوین بازاریابی و اتخاذ روش‌های نو و سازنده به کار گیرد. بازاریابی رابطه مند یکی از موفق ترین رویکردها در این زمینه است. بازاریابی رابطه مند که به عنوان مجموعه فعالیتهای بازاریابی در راستای جذب، توسعه، حفظ و گسترش روابط با مشتری تعریف می‌شود، تمرکز بازاریابی را از جذب مشتریان کوتاه مدت و گذرا به حفظ روابط بلند مدت، پایدار، صمیمانه و عمیق با مشتری تغییر می‌دهد.

بانکهایی که به ایجاد وفاداری مشتریان توجه دارند، اهمیت حفظ یک مشتری را در مواردی هر مراجعه در نظر می‌گیرند. آنها مشتریان را دارایی‌های ارزشمندی می‌دانند و از تمام کارمندان خود می‌خواهند که برای راضی نگه داشتن و ماندگار شدن مشتریان هر کاری را انجام دهند. باید توجه داشت که بازگشت مشتری به بانک طی دوران زندگی او هزاران و حتی میلیونها تومان ارزش دارد. فعالیتهای بازاریابان برای ایجاد ماندگاری بلند مدت مشتریان، فلسفه بازاریابی رابطه مند را ایجاد کرده است.

در بازاریابی رابطه مند بانکها تلاش می کنند تا ضمن شناخت نیازهای مشتریان، خدمات خود را به آنان ارائه دهند و با جلب رضایت مشتریان، ایجاد وفاداری کرده و کاری کنند که بین بانک و افراد گروههای ذینفع مرتبط با سازمان روابط بلند مدت برقرار شود. در واقع در این نوع بازاریابی، مؤسسات به دنبال این هستند که مشتریان بیشتر را بدست آورده و حفظ کنند. همچنین درصد هستند تا روابطی را ایجاد کنند تا مشتریان در آینده نیز از خدمات بانک استفاده و دیگران را نیز به این کار ترغیب کنند.

در بازاریابی سنتی، تمايل سازمان به انجام یک فروش، تماس غیر مستمر با مشتری، توجه به جنبه های ظاهری محصول، گرایش کوتاه مدت، تأکید جزئی بر ارائه خدمات به مشتری و تعهد جزئی نسبت به انتظارات است، اما در بازاریابی رابطه مند، حفظ و نگهداری و بهبود ارتباط با مشتری یک اصل قلداد می شود و تماس با مشتری و توجه به آنچه که برای او ارزش محسوب می شود، بسیار حائز اهمیت است.

تعداد زیادی از بانکها برنامه های بازاریابی رابطه مند (وفادری سازی) را جهت گسترش ماندگاری مشتریان به سوی خدمات و محصولات خود ایجاد کرده اند. پایه و اساس بازاریابی رابطه مند مبتنی بر شکل گیری علقه ها بین بانک و مشتری است. بطور کلی بانکهای با به اجرا درآوردن یک یا چند نوع از این علقه ها، شامل علقه های مالی، اجتماعی و بنیادین که در بخش های بعدی به آنها خواهیم پرداخت، با مشتریان خود رابطه ایجاد می نمایند.

مهمترین اهداف بانکها از بکارگیری بازاریابی رابطه مند

همانطور که در بخش های پیشین نیاز اشاره شد، هدف اصلی بانکها از اجرای برنامه های بازاریابی رابطه مند برقراری روابط بلند مدت با مشتریان، خلق ارزش برای آنها و در نهایت سودآوری است. در زیر مجموعه این هدف اصلی بانکها اهداف متنوعی از ایجاد و گسترش رابطه با مشتریان دارند که این اهداف به صورت زیر ارائه خواهد شد.

- ۱- تشویق مشتریان تا به هنگام انجام مبادلات بانکی، ابتدا به فکر بانک ما باشند.
- ۲- فراهم کردن خدمات بهتر برای مشتریان با نظر سنجی مداوم از آنها.
- ۳- تشویق مشتریان تا با نظر مثبت و موافق درباره بانک ما با دیگران صحبت کنند.
- ۴- تشویق مشتریان تا به بانک ما اعتماد کنند.
- ۵- تشویق مشتریان تا از انجام فعالیت با ما ملت ببرند.
- ۶- ارزش آفرینی برای مشتریان همراه با ارائه خدمات متمایز به آنها
- ۷- تشویق مشتریان تا مشتریان بالقوه را به بانک ما ارجاع دهند.
- ۸- کمک به مشتریان تا از انجام کار با بانک ما احساس ارزش کنند.
- ۹- کمک به مشتریان تا با ما صادق و رو راست باشند.
- ۱۰- تشویق مشتریان تا دامنه وسیعی از محصولات/خدمات ما را خریداری کنند.
- ۱۱- بانک را برای مشتریان بالقوه جذابتر و دلپذیرتر کنند.
- ۱۲- تشویق مشتریان تا قدر کیفیت خدمات و محصولات ما را بدانند.
- ۱۳- کمک به مشتریان تا در مورد بانک ما اطلاعات بیشتری داشته باشند.
- ۱۴- کمک به مشتریان تا از امکانات و تسهیلات بانک ما احساس خوشایندی داشته باشند.
- ۱۵- کمک به مشتریان تا در هنگام کار با ما، شرکای مؤثرتری باشند.

- ۱۶- تشویق مشتریان تا از تعامل با کارمندان ما لذت ببرند و با آنها دوست باشند.
- ۱۷- اعطای این فرصت به ما که در مورد مشتریان بیشتر یاد بگیریم.
- ۱۸- تشویق مشتریان، تا تلاش ما برای ارائه محصولات و خدمات جدید را پذیرا باشند.
- ۱۹- کمک به مشتریان تا بدانند که انتظار آنها از ما چیست؟
- ۲۰- تشویق مشتریان تا ما را به عنوان یک بانک با مسئولیت اجتماعی در نظر بگیرند.
- ۲۱- تشویق مشتریان تا نسبت به ارائه پیشنهادات علمی برای بهبود خدمات اقدام نمایند.
- ۲۲- ترغیب مشتریان به پذیرش خط مشی ها و رویه های عملیاتی
- ۲۳- کاهش اتكای ما به مشتریان جدید
- ۲۴- تشویق مشتریان تا با دقت بیشتری به پیام های ترفیعی ما توجه کنند.
- ۲۵- تشویق مشتریان به ایجاد فرهنگ مشترک

فرایند اجرای بازاریابی رابطه مند در بانک

بطور کلی فرایند اجرای بازاریابی رابطه مند در بانک دارای چهار مرحله شناسایی، متمایز سازی، تعامل و تطبیق با مشتری است.

۱- مشتریان خود را بشناسید : بانکها نمی توانند با کسانی که نمی شناسند ارتباط برقرار کنند. لذا شناخت فردی مشتریان حیاتی است. شناختی که به ما اجازه می دهد مشتری را با جزئیات کامل در تمام مکان ها و در بین تمام کانالهای ارائه خدمت شناسایی کنیم. اگر بانکی نتواند حداقل اطلاعات مشتریان مهم را جمع آوری کند، نخواهد توانست برنامه های بازاریابی رابطه مند را به اجرا درآورد. در همین ارتباط بانک «فرست یو.اس.ای» برنامه ای تحت عنوان «به محض تقاضای شما» برای مشتریان خود ارایه کرده است. کارکرد برنامه «به محض تقاضای شما» از این قرار است که پس از اینکه مشتری به مدت یکسال از کارتهای اعتباری صادر شده توسط این بانک استفاده می کند، برای او پرسشنامه ای ارسال و از نام و تاریخ تولد افراد نزدیک او سؤال می شود. همچنین در مورد سرگرمی ها، مجلات، فعالیتهای فرهنگی و ورزشی مورد علاقه شما سوال میشود. سؤالاتی نظیر تاریخ وقایع مهم شخصی، سالروزها و حتی وقت ملاقات ها نیز مطرح میشود و در پایان پرسیده می شود که از طریق چه وسیله ای می خواهد پیغام بانک به وی ارسال شود. تلفن، فاکس و یا اینترنت. این خدمات در بخشهای مالی، سفر و تفریحات و اطلاعات عمومی، هدیه ها و یادآوری ها ارائه می شود و پس از آن بانک به صورت مداوم با مشتری در تماس بوده و خدمات منحصر بفردی به محض تقاضای مشتری ارائه خواهد داد.

۲- مشتریان خود را متمایز کنید: مشتریان از دو نظر تفاوت دارند. اول از نظر تفاوت ارزشی آنها نزد بانک (سوددهی آنها) و دوم از نظر تفاوت در نیازهایشان. پس از شناسایی مشتریان ضروری است تا آنها را متمایز کنید. این تمايز به ما امکان می دهد تا انرژی خود را صرف مشتریان با ارزش تر کنیم. همانگونه که مشخص است ما در اینجا از یک نظام ارزیابی و رتبه بندی مشتری بر مبنای سوددهی آنها و شاخص رده بندی مشتریان صحبت می کنیم. اما این نکته نیز قبل ذکر است که مشتریان را بر مبنای نیازهای متفاوتشان گروه بندی و بر مبنای همین تفاوتها نیز عمل و خدمات خود را به آنها ارائه خواهیم کرد .

- ۳- با مشتریان خود تعامل داشته باشید: برای اجرای برنامه بازاریابی رابطه مند باید کارایی و اثربخشی هزینه های ارتباطات خود را با مشتریان بهبود ببخشید. هر ارتباطی با مشتری می باشد در راستای ارتباطات قبلی با همان مشتری باشد. هر صحبتی با مشتری باید ادامه صحبت های قبلی باشد. این تعامل شامل برخورد متمایز و ویژه با مشتری است . در کنار آگاهی از تغییر نیازهای مشتریان، بایستی به متداولوژی روز مجهر باشیم و با کمک آنها بتوانیم بازخورد تعاملی با مشتریان برقرار کنیم. براساس اطلاعات دریافتی از این ازخوردها، از نیازهای مشتریان آگاه شده و می توانیم به آن جواب دهیم .
- ۴- بعضی از رفتارهای سازمان (بانک) خود را با مشتری تطبیق دهید: با وارد کردن مشتری به فرایند ارتباط آموزشی، بایستی بعضی از رفتارهایش را به منظور تطبیق با نیازهای مشتریانش تغییر دهد. بر این اساس ارائه خدمت به مشتریان بایستی بر اساس نیازهای ابراز شده مشتری و در هنگام ارتباط با واحد بازاریابی بانک صورت پذیرد. بنابراین در صورت اجرای رویکرد جدید بازاریابی رابطه مند در بانک می توان به مشخصه های ذیل دست یافت:
- ۱- در این نظام، ارزش هر مشتری بر مبنای میزان استفاده او از کلیه خدمات بانک به صورت یکپارچه سنجش می شود نه بر مبنای میزان استفاده او از هر یک از خدمات به صورت مجزا
- ۲- فرایندهای فروش، بازاریابی و ارائه خدمات کاملاً مکانیزه خواهند شد و سهولت و سرعت حرف اول را خواهند زد.
- ۳- اطلاعات مشتری در کل شرکت، جاری و از سوی واحدها و افراد ذیربیط قابل استفاده خواهد بود.
- ۴- مدیران با بهره گیری از پایگاه داده های قابل اتکا، گسترش، یکپارچه و همگون می توانند فعالیتهای مشتریان را با شاخص های منطق جغرافیایی، اطلاعات جمعیت، درآمد، خرد بازارها و متغیرهای گوناگون دیگر ردهیاب کنند .
- ۵- کلیه افراد مرتبط با مشتری به گونه ای آموزش می بینند که بتوانند حداقل بهره برداری و استفاده را از تکنولوژی های اطلاعاتی همزمان و یکپارچه بانک بنمایند. در هر مرحله مشتری رده گیری می شود و داده های ارزشمند وی ثبت می شود و در زمان مناسب از آن استفاده خواهد شد .
- ۶- صرفاً در چنین محیط مملو از ارتباطات است که فرصت حفظ و نگهداری مشتری، فروش و سودآوری بوجود خواهد آمد. بنابراین اجرای فلسفه بازاریابی رابطه مند نیاز به فرهنگ سازمانی و نگرش کل گرا دارد و تغییر آن نیز یک فرایند سخت و طولانی است و لازمه انجام آن نیز درک همه شرایط و ایجاد تفاهم در درون سازمان است .

نتیجه گیری:

عملکرد واحدهای صفت بازاریابی از ابزارهایی است که می تواند رشد درآمدهای بانک را افزایش دهد بنا به گفته مدیران بزرگ بانکهای معروف دنیا فقط ۲۰٪ از مشتریان بیش از ۸۰٪ سودآوری بانکها را تشکیل می دهند و از طرفی بخش اعظم سود را مشتریان کم بازده و هزینه زا جذب می نمایند. همچنین تحقیقات مهم و دقیق محققان امور اقتصادی نشان داده که بانکها با افزایش مشتریان ارزنده و تراز اول خویش و ایجاد رضایت مؤثر در این مشتریان، بطور بی سابقه ای به سودآوری خود می افزایند. بنابراین شایسته است در بازار رقابت

تنگاتنگ کنونی بانکها، بر اساس بند ۲ و ۳ سیاست کلی اصل ۴۴ قانون اساسی و احتمال عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی (WTO) و با عنایت به تأسیس بانکهای خارجی در ایران و نیز بسته سیاسی نظارتی بانک مرکزی درخصوص عدم اختلاف سود بانکی در بخش جذب منابع و اختلاف ناچیز سود بانکی در بخش تخصیص مصارف و از طرفی با توجه به خصوصی شدن تعداد زیادی از بانکها دولتی و همچنین اختلاف ناچیز سود بانکی در بخش جذب منابع و مصارف ما بین بانکهای دولتی و خصوصی، بانکها را ملزم می نماید هر چه سریعتر برای حفظ مشتریان خویش چاره اندیشی نمایند و چاره آن تنها در بازاریابی رابطه مند و مشتری مداری مؤثر تجلی می یابد. امروزه این حقیقت غیرقابل انکار وجود دارد که کفة ترازو و قدرت بازار به طرف مشتریان سنگینی می کند، مشتریان امروز فرصت‌های بیشتری برای مقایسه خدمات در اختیار دارند و مدیریت مالی آنها پیچیده تر شده است. بنابراین روابط خلاق میان مشتریان و بانکها و همچنین مجموعه خدمات با کیفیت و ماهیت خدمات خریداری شده در هنگام خرید به نحوه تعامل و رابطه بین دو طرف مشتری و کارمند بستگی دارد.

مشتریان علاقمند به تداوم همکاری با بانکی هستند که در تمامی شرایط و خصوصاً شرایط خاص اقتصادی با استفاده از راهکارهای مناسب مدیریت بتواند شرایط ثابت و سیالی را در مقوله های جذب منابع، تخصیص مصارف و ارایه خدمات (وظایف اصلی تمامی بانکها) در مقایسه با سایر بانکهای رقیب داشته باشد و چنان مدیریت نماید که قوانین خاص اقتصادی در برهه های متفاوت زمانی تأثیر شدید و بسیاری در نحوه تعامل با بانک و کسب و کار و تجارب اینگونه مشتریان با اطمینان به مدیریت بانک مربوطه نداشته باشد.

تفاوت مشتری در مورد بانک بر اساس میزان توانمندی آن در کمک به حل معضلات و توسعه تجارت او استوار است. در کشور ما و اکثر کشورهای پیشرفته دنیا هدف و غایت نهایی انجام سریع امور و عدم اتفاق وقت به عنوان مهمترین عنصر موفقیت در دنیای رقابت کنونی می باشد و مشتریان بعنوان ارکان تعیین کننده ارزش بسیار زیادی برای تکنولوژی و سرعت و در درجه بعدی تخصص فنی بانکها قائل هستند. چیزی که برای مشتریان ارزش تعیین کننده و نهایی را دارد توانایی بانک در ارایه سرویس موردنظرشان است از این رو بانکها برای کارآمد شدن نیازمند بdest آوردن اطلاعات کافی از مشتری، درک علاقه و خواسته ها و توسعه روابط با او هستند.

پیشرفت بازاریابی رابطه مند در بانک با پیمودن در جهت توسعه روابط با مشتریان صورت می گیرد که این از وظایف اصلی و لاینفک واحدهای صفحه و کارمندان باجه ها که صفحه اول ارتباط بانک با مشتری می باشد. بازاریابی رابطه مند بازاریابی سنتی را که ارکان آن موفقیت از سهم بازار بوده به بازاریابی رو در رو (Face to Face) ارتقاء میدهد و خط مشی را که ارایه خدمات به مشتریان بیشتر و یا بهتر بگوئیم مدیریت مشتریان می باشد فراهم می آورد و باعث پاسخگویی بانک به رشد ارزشهای مورد انتظار این مشتریان می شود. حفظ رابطه با مشتری یک مسئله بلند مدت است و بجائی نتایج و پیامدهای جاری باید به پیامدهای آتی آن توجه کرد. از سوی دیگر کیفیت رابطه با مشتری با میزان رضایت مشتری سنجیده می شود. رضایت مشتری پیش شرط تمام موفقیت های بعدی بانکها است. با توجه به فرهنگهای مختلف شیوه های حفظ رابطه با مشتریان متفاوت است در کشورهای خاور میانه که مردمانی خونگرم و مهربان در آن زندگی می کنند و پیشینه تاریخی با قدمت بسیار دارند. برای استحکام بخشیدن به رابطه خود با مشتریان به تعاملات اجتماعی و شخصی اهمیت می دهند اینگونه تعاملات پیوسته و مداوم اجتماعی همچون ملاقاتها، دعوت های رسمی و غیر رسمی در مجتمع و مراسمات، شرکت در مراسمات مشتریان اهدای هدایا، جایزه خوش حسابی و مشاوره اقتصادی و تشریح خدمات بانکی را در دستور کار خود قرار دهند. در این خصوص تشریح خدمات بانکی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می باشد. در بانکداری نوین جهانی تشریح خدمات بانک و خصوصاً خدمات بانکداری الکترونیک الزامی

است مشتریان بانکها حق دارند از طریق رسانه های عمومی، خدمات بانکها را بشناسند و شعب بانکها در ایجاد بسترهای مناسب جهت آموزش و فرهنگ سازی از طریق ارتباط کلامی و نوشتاری بروشور مولتی مدیا (CD و غیره) اقدام نمایند. این خدمات را به صورت بسیار راحت و آسان و به مانند کسی که برای یک شخص نابلد توضیح می دهند این خدمات را از اولین مرحله تا پایان آن تشریح نمایند، و هرگز این گونه فکر ننمایند که مشتریان واقف به این امور و خدمات می باشد.

هر گونه تخصیص هزینه در زمینه آگاهی دادن به مشتریان از طریق جراید، یا رسانه های عمومی و کارکنان خصوصاً تشریح بانکداری الکترونیک که از نتایج شایان آن عدم حضور فیزیکی مشتری در شعب بانک توجیه بودن مشتری از خدمات آن بانک، صرفه جویی در وقت، بالا رفتن سرعت کار و در مجموع باعث بهره وری بالا برای بانکها و رضایت مشتریان خواهد شد که در سطح کلان این صرفه جویی ها مبالغ بسیار بالایی سوددهی را برای طرفین بهمراه خواهد داشت.

تمامی موارد صدرالشاره با رفتار و برخورد مناسب کارمندان شعب میسر می گردد و در غیر اینصورت شاهد عدم کارایی لازم بانک مربوطه خواهیم بود.

تمامی کارمندان باید دارای اخلاق حرفه ای بوده و به جهت پیشبرد اهداف سازمان یعنی چهار چوبها و ارزشهایی را که ایشان جهت رونق بخشیدن به کار و حرفه خود مدنظر قرار دهند و به انجام رفتار بر اساس ضوابط تعريف شده و تأیید شده سازمان همت گمارند.

در این راستا جهت توسعه و بهبود روابط و ایجاد رضایت موفق و مؤثر دو سویه بین بانک و مشتری رعایت نکات ذیل ضروری می باشد.

کارکنان شاغل در مشاغل صفائحی و بالاخص تحويلداران باید از افراد برون گرا با خصوصیات اخلاقی خوش مشرب، اجتماعی، خوش سخن، خوش رفتار از نظر اجتماعی و غیره بهره مند باشند و بانکها باید در انتخاب افراد جهت اینگونه مشاغل حتماً مورد فوق را مد نظر قرار دهند.

مهترین اتفاق جذب مشتریان در زمان ۶۰ ثانیه اولین ملاقات با مشتری رخ می دهد و تأثیرگذاری اولین لحظه بر ذهن مشتری فوق العاده با اهمیت و مؤثر می باشد.

این لحظه است که مشتری را به ادامه فعالیت با بانکها ترغیب و یا منصرف می نماید در این راستا کارمندان صفت باید علاوه بر ارتباط کلامی مناسب با زبان مناسب بدنه که شامل ترکیب متوازنی از نگاه مستقیم به چشمها حالتهای بدنه، تبسم، رفتار بدنه ، تن صدا و نحوه بیان می باشد. انگیزه ارتباط مشتری را بالا برپنده پوشش مناسب و رایحه ملایم در فضای شعبه در مشتری برداشت اولیه مثبت از کارمندان بانک و در نهایت بانک مربوطه ایجاد می نماید و در غیر اینصورت در ذهن مشتری این امر مشتبه می گردد که کسی که به وضع ظاهری خویش نمی رسد و یا احیاناً دارای زبان بدنه مناسب نمی باشد برای خود و مشتری ارزش قائل نیست.

این گونه عمل نمودن نشان از برنامه ریزی مدون و مناسب بانک درخصوص برخورد با مشتری و آموزش‌های لازم در این امر می باشد که نشان از رعایت قانون **P7** که عبارتند از برنامه ریزی قبلی مناسب مانع عملکرد ضعیف می باشد را موبید می باشد در این بین ایجاد حس مهم بودن مشتری به بهتری نحو تجلی می گردد که با ارائه خدمات سریع و صحیح این مطلب کامل می گردد.

صنعت بانکداری در صورت هر گونه اهمال و کم توجهی از جانب نیروهای صفحه خویش به اصول کلی بازاریابی با مرکزیت مشتری، حیات بانک در معرض خطر قرار خواهد گرفت. در این بین توجه به سخنان بزرگان دین می تواند راه گشا بوده و ما را در رسیدن به هدف یاری نماید. حضرت پیامبر اکرم (ص) می فرمایند حسن خلق نیمی از دین است. امام حسین (ع) فرموده اند: حوالج مردم نزد شما نعمتهای خداوند است آنها را از خود دور نکنید.

در رابطه با ارتباط با مشتریان توسط کارمندان شعب

درخصوص همه مشتریان رعایت ادب – نژاکت – ارائه خدمات مناسب و سریع الزامی است. لیکن با توجه به خواسته های مشتریان و وضعیت حسابهایشان باید ایشان را طبقه بنده نمود و با هر گروه ضمن شناخت خصوصیات فردی و اجتماعی از راهکارهای مناسب در ارائه خدمات مناسب استفاده نمود.

در این ضمن وجود بایگانی مشخصات و سوابق و خصوصیات فردی و اجتماعی به مشتریان تراز اول در عدم اتلاف وقت و انجام سریع و صحیح امور کمک بسزایی خواهد نمود. بدیهی است با رعایت نکات فوق و ایجاد بازاریابی رابطه می توان به اهداف زیر دست یافت.

- ۱- تضمین بقای سازمان و سودآوری
- ۲- ایجاد حس وفاداری در مشتری
- ۳- افزایش توان رقابت با بانکهای رقیب
- ۴- توسعه فعالیتها
- ۵- ایجاد نوآوری و ارائه خدمات جدید بنا بر نیاز مشتری
- ۶- جذب منابع پایدار
- ۷- کسب سهم بیشتری از بازار از طریق جذب مشتریان مهم از بانکهای رقیب
- ۸- جذب مشتریان سایر بانکها از طریق به راه اندازی تبلیغات دهان به دهان مثبت مشتریان کنونی، تجربه ثابت نموده است که یک مشتری قدیمی راضی از سرویس و خدمات بانک به اندازه ده مشتری جدید در تبلیغ و سودآوری بر آن بانک به خصوص مؤثر خواهد بود.

بعضی قواعد و اصول کلی که بانکها ملزم به رعایت آن هستند عبارتند از :

- ۱- مهمترین اصل و پایه بانک مشتری است، رضایت و ارایه خدمات سریع و بدور از بوروکراسی برابر قانون وظیفه هر بانکداری می باشد.
- ۲- بانکدار نقش امانت دار را ایفا میکند و موجودی و ذخایر پولی او متعلق به سپرده گذاران است.
- ۳- بانکها طبق قانون نقش نگه دارنده وجوه شهروندان را بر عهده دارند و باید این وجوه را صرف اهداف سازنده و زیربنایی و توسعه و اعتلای مملکت کنند و در هر استراتژی بازاریابی به این اصل باید توجه جدی شود.
- ۴- انتظار میروند بانکها پیش از حداکثرسازی بازدهی، ریسک خود را به حداقل ممکن برسانند.
- ۵- بانکها در هر شرایط اقتصادی مطلوب یا نامطلوب ملزم به ارایه خدمت هستند.

امروزه اکثر بانکها با محیطی کاملاً پویا روبرو هستند. همه بانکها چه بزرگ و چه کوچک با توجه به تغییرات برق آسا در موقعیتهای رقابتی و شرایط حاکم بر بازار جذب و حفظ مشتریان تجاری را سرلوحه برنامه های خویش قرار داده اند. و از

عوامل مهم موفقیت بانکها ارایه خدمات و سرویس سریع و صحیح و ایجاد این احساس در مشتری است که مشتری احساس کند رضایت وی از خدمات دریافتی برای بانک بسیار مهم است. و اصول اعتماد و وفاداری به مشتری باید همیشه مد نظر قرار گرفته شود.

در پایان اینکه بانکداری امروز شیوه های نو بازاریابی و مشتری مداری مؤثر، ارایه تکنولوژی های نو سرویس دهی و خدمات مورد نظر مشتری را می طلبد، هر بانکی که در این امور موفق تر عمل نماید در بازار رقابتی موجب جذب منابع بالا و ماندگاری منابع و درنتیجه دوام و بقای دائمی آن بانک با بهره وری بالا خواهد شد.

منابع :

- ۱- پیرز، دان؛ بازاریابی تک به تک؛ ترجمه علی عیاری؛ چاپ اول؛ تهران؛ انتشارات فرا؛ ۱۳۸۱
- ۲- قاسمی، جعفر؛ وفاداری مشتریان بانکی؛ فصلنامه پژوهشی بانک کشاورزی؛ شماره سوم؛ دور جدید؛ بهار ۱۳۸۳
- ۳- کاتلر، فیلیپ؛ کاتلر در مدیریت بازار؛ ترجمه عبدالرضا رضائی نژاد؛ چاپ اول؛ تهران؛ انتشارات فرا؛ ۱۳۷۹
- ۴- کاتلر، فیلیپ؛ دایره المعارف بازاریابی از A تا Z؛ ترجمه دکتر عبدالحمید ابراهیمی، اول؛ تهران؛ نشر آن؛ ۱۳۸۳
- ۵- کاتلر، فیلیپ؛ مدیریت بازاریابی (تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل)؛ بهمن فروزنده؛ اول؛ تهران؛ نشر آنروپات؛ ۱۳۸۲
- ۶- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا، استراتژی اثربخش، چاپ اول، تهران؛ انتشارات فرا، ۱۳۸۰،