

طراحی مدل جلوگیری از رویگردانی مشتریان بانکداری خرد

دربانک کشاورزی

نویسندگان: علی دیواندري^{۱*}، محمدرحیم اسفیدانی^۲، علیرضا حدادیان^۳، امیراحمد آشورزاده^۴

۱. استاد، مدیریت استراتژیک، ۰۹۱۲۱۲۵۳۱۶۷، ۰۲۱۸۸۶۶۷۳۹۰، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران،

تهران. (نویسنده مسئول) divandari@ut.ac.ir

۲. استادیار، مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. esfidani@ut.ac.ir

۳. استادیار، مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد. hadadian@um.ac.ir

۴. دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، پردیس البرز دانشگاه تهران. ashourzadeh@ut.ac.ir

چکیده:

یکی از شاخه های مهم اصلی صنعت بانکداری در دنیا و ایران بانکداری خرد است که به لحاظ ویژگی ها و شرایط حاکم بر آن کاهش هزینه ها و ارتقای بهره وری یکی از راه های اصلی نیل به سودآوری است. از آنجایی که در صنعت بانکداری هزینه های جذب مشتری جدید بسیار بالاست لذا حفظ و جلوگیری از رویگردانی مشتریان بسیار اهمیت دارد. در این راستا پژوهش حاضر با تمرکز بر حوزه بانکداری خرد بانک کشاورزی به دنبال یافتن مدلی است که بتوان با کمک آن از رویگردانی مشتریان جلوگیری کرد. جامعه آماری پژوهش حاضر مشتریان حقیقی و حقوقی بانکداری خرد ریزش کرده یا در حال ریزش شعب بانک کشاورزی خراسان رضوی هستند. روش تحقیق مطالعه حاضر کیفی و با استفاده از تئوری سازی داده بنیاد با رویکرد رهیافت منسجم (اشتراوس-کوربین) می باشد. برای دستیابی به هدف پژوهش با ۲۵ مشتری مصاحبه نیمه ساختار یافته و عمیق انجام شد که پس از انجام کدگذاری طی سه مرحله باز، محوری و گزینشی و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار Maxqda به دست آوردن مفاهیم و سپس مقوله های اصلی پژوهش مدل مدنظر استخراج گردید.

در مدل موصوف فرآیندهای بانکی بنا به اهمیتی که دارند به عنوان پدیده محوری و بازاریابی فعال بانک در جذب مشتریان بعنوان شرایط علی مطرح می باشد، این شرایط در کنار شرایط زمینه ای نظیر مدیریت شکایات، جبران خدمات و مکان یابی و امکانات شعب در کنار شرایط مداخله گر نظیر اعتماد، اخلاقیات حرفه ای بانکی، موانع جابجایی و قیمت و هزینه خدمات بر رضایتمندی مشتریان از عملکرد خدمات اثر گذاشته و نهایتاً بر نرخ رویگردانی از بانک تأثیر دارد. لذا با در نظر گرفتن این نتایج پیشنهادهایی ارائه شد که می توان با کمک یافته های پژوهش به گونه ای برنامه ریزی کرد تا با فراهم نمودن رضایت بیشتر مشتریان از عملکرد خدمات بانک با کمترین نرخ رویگردانی مواجه باشیم. واژگان کلیدی: بانکداری خرد، رویگردانی مشتریان، نظریه داده بنیاد.

۱. مقدمه:

در دهه گذشته بخش خدمات مالی با دگرگونی های فراوانی مواجه شده است، رقابت فشرده، رشد کم در خصوص نیازهای اولیه و رشد آزادسازی و مقررات زدایی در عرصه اقتصاد از ویژگی های این دوران است که دست در دست یکدیگر داده و رفتار مشتریان را تحت تأثیر قرار داده است که این شرایط علی رغم دارا بودن تهدید های فراوان و متعدد فرصت های خوبی را نیز در اختیار مدیران بانک ها قرار داده است (مندل، ۲۰۱۶).

امروزه نظام بانکی ایران مانند سایر نقاط دنیا با شرایط و مسائل متفاوت از قبل و مختلفی مواجه است. از یک طرف تلاش برای افزایش بهره وری عملیاتی و افزایش بهینه سود و تلاش مضاعف در عرصه رقابت و حفظ یا ارتقای سهم از بازار و سهم از مشتریان و از دیگری رسیدن خدمات بانکی به مرحله بلوغ و کاهش عمر خدمات ضرورت اتخاذ سیاست های تدافعی را افزایش داده است (احمدی و همکاران، ۲۰۱۴).

بانک ها به منظور حفظ مشتریان در ارائه خدمات خود دست به خلاقیت هایی زده اند چراکه اکنون بایک محیط پیچیده و متغیر مواجه هستند که نتیجه اش کاهش سهم از بازار خدمات بانک های سنتی و واگذاری عرصه رقابت به رقبای غیر بانکی بوده است. رقابت بدون شک از این پس با شدت بیشتری ادامه خواهد یافت و به عنوان مهمترین عامل تعیین کننده سودآوری و بقا برای بانک ها نقش آفرینی خواهد کرد و قطعاً بانک هایی که در این فضای رقابتی بوجود آمده از موقعیت رقابتی خود محافظت نکنند محکوم به شکست خواهند بود؛ این تهدید نه تنها از سوی بانک ها بلکه از سوی موسسات غیر بانکی نیز قابل مشاهده است. بانک ها چاره ای جز دفاع از سهم بازار و مشتری خود بوسیله عوامل قابل لمس و غیر قابل لمس اطراف محصولات^۱ ندارند (عبداللهی، ۲۰۰۷). پژوهش ها نشان داده است که بانک ها و موسسات مالی سالانه ۲۵ درصد از مشتریان خود را از دست می دهند لذا یکی از دغدغه های اصلی آنان موضوع رویگردانی مشتریان می باشد چراکه کاهش یک درصدی در این نرخ باعث رشد ۶ درصدی در سودآوری می شود (زارعی، ۲۰۱۷). افزایش هزینه های بازاریابی و جذب مشتری چاره ای جز حفظ مشتریان باقی نگذاشته است تا بانک ها بتوانند به بازاریابی کارا دست یابند لذا استراژی به صفر رساندن ریزش مشتریان به عنوان یک هدف ایده آل در بانکداری است چراکه جذب مشتری جدید به مراتب از حفظ مشتری فعلی هزینه بالاتری دارد (شارما و شارما، ۲۰۱۸). در بانکداری خرد که ما مواجه با حضور تعداد زیاد مشتریان در این نوع بانکداری هستیم یکی از راه های موثر برای کاهش هزینه ها و سودآوری حفظ و ماندگار کردن مشتریان و جلوگیری از جابجایی و رویگردانی آنان است.

اگرچه در دنیا در خصوص چرایی رویگردانی مشتریان از دریافت خدمات غیر بانکی پژوهش های زیادی انجام شده است و عمدتاً در حوزه خدمات ارتباطی انجام شده است لکن پژوهش های کمی دلایل رویگردانی مشتریان از خدمات بانک ها را مورد مطالعه قرار داده اند که شاید بتوان یکی از دلایل مهم آن را عدم دسترسی به اطلاعات مشتریان ریزش کرده یا در حال ریزش در نظام بانکی دانست (احمدی و همکاران، ۲۰۱۴) چراکه بانک ها به هیچ عنوان اینگونه اطلاعات خود را به راحتی در اختیار پژوهشگران قرار نمی دهند و می توان این اطلاعات را جزو اطلاعات طبقه بندی شده و محرمانه محسوب کرد زیرا در تحلیل های رقابتی می تواند مورد استفاده سایر بانک های رقیب قرار گیرد. با عنایت به منابع اطلاعاتی در دسترس و باتوجه به اینکه تاکنون پژوهش جامعی در خصوص بررسی عوامل علی، زمینه ای و مداخله گر رویگردانی مشتریان نظام بانکداری خرد در نظام بانکداری دولتی ایران انجام نشده است و باتوجه به خلا پژوهشی در این حوزه می توان ادعا کرد که وجه تمایز و دانش افزایش این پژوهش نسبت به پژوهش های پیشین تمرکز بر عوامل زمینه ای، مداخله گر و علی می باشد. این پژوهش بر آن است که با مطالعه مدل های پیشنهادی پژوهشگران عمدتاً خارجی و نیز مطالعات انگشت شمار داخلی و انجام مصاحبه با مشتریان خرد ریزش کرده بانک کشاورزی به پاسخ سوال اصلی پژوهش که: "چه عواملی بیشترین تاثیر را بر انگیزه ماندگاری یا از سوی دیگر ممانعت از رویگردانی مشتریان بانکی خرد بانک کشاورزی استان خراسان رضوی دارد ؟" دست یابد و نهایتاً مدل حفظ و جلوگیری از رویگردانی مشتریان خرد این بانک را استخراج نماید.

به هرحال بانک کشاورزی از شرایط حاکم بر بازار رقابتی که پیشتر گرفته شد متثنی نیست و بایستی برای افزایش کارایی بازاریابی و دفاع از سهم بازار و مشتری خود به آسیب شناسی نرخ رویگردانی مشتریان خود پرداخته و براین چالش فائق آید. لذا در این پژوهش از بین جامعه مشتریان ریزش کرده بانک کشاورزی در استان خراسان رضوی ابتدا با نمونه گیری از مشتریان خارج شده ۲۵ مشتری مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته انجام و سپس با پیاده سازی و بارگذاری آن در نرم افزار و انجام سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی مفاهیم و مقوله های اصلی و رابطه بین آنها مشخص شد و نهایتاً با استفاده از رهیافت انسجام یافته اشتراوس-کوربین مدل پژوهش استخراج شد.

۲. مبانی نظری پژوهش

۲.۱. جلوگیری از رویگردانی مشتریان:

امروزه حفظ مشتریان کنونی یکی از مهمترین سناریوهای رقابتی هر کسب و کاری است و در این بین حوزه خدمات و بویژه بانک ها بیش از سایر کسب و کارها نیازمند حفظ مشتریان فعلی خود هستند چراکه به دلیل ماهیت خدمات و از طرفی کاهش هزینه های جابجایی، کمتر شدن عمر خدمات بانکی، سخت شدن وفادار کردن مشتریان و... توجه به موضوع رویگردانی مشتریان و درک خطر ریزش مشتریان به عنوان یک دغدغه برای مدیران بانک ها مطرح شده است زیرا هرگاه یک مشتری به سوی بانکی رقیب می رود به معنای ازدست دادن منافع آنی تعامل با آن مشتری و نیز ازدست دادن ارزش عمر مشتری^۲ می باشد که گاهی اوقات این رویگردانی با نشر اطلاعات و تبلیغات منفی علیه بانک قبلی همراه می شود که بیش از پیش خسارت های ازدست دادن مشتری را دامن می زند (مندل، ۲۰۱۶؛ احمدی و همکاران، ۲۰۱۴).

رفتار رویگردانی مشتریان از سوی پژوهشگران زیادی تعریف شده شده است. اساساً این رفتار نمایانگر یک فرآیند پویا است که طی یک دوره زمانی اتفاق می افتد و نهایتاً به خاتمه ارتباط می انجامد. مندل (۲۰۱۶) رویگردانی را رفتاری می داند که از یک خریدار سر می زند و منجر به کاهش یا قطع تعاملاتش با ارائه کننده اولیه و شروع تعامل با یک ارائه کننده جدید می شود. در تعریفی دیگر کیوونی^۳ (۱۹۹۵) رفتار رویگردانی را تغییر ارائه کننده در عین حال وفاداری به یک طبقه محصول می داند. به هرحال این تغییر بر ندر زمانی اتفاق می افتد که وفاداری و علاقه مشتری به برند فعلی کاهش می یابد و در جستجوی برند و ارائه کننده جدید است. لکن این رفتار دارای هزینه های اقتصادی است که کسب و کارها از آن به راحتی نمی گذرند و برای آنها بیش از گذشته اهمیت یافته است. (فرح، ۲۰۱۷). از دیدگاه ژانگ^۴ (۲۰۰۹) رویگردانی تصمیمی است که یک مشتری می گیرد تا خرید یک خدمت خاص یا ماندگاری^۵ خود از خدمات یک سازمان یا شرکت را بطور کامل قطع نماید. در سیستم بانکی رویگردانی به معنای جابجایی مشتریان از یک بانک به بانک دیگر است (کلمز و ژانگ، ۲۰۱۰؛ لی و همکاران، ۲۰۰۵) رویگردانی مشتریان اساساً بر تغییر نگرش از یک برنده سمت یک برند دیگر بنا شده است (نیارکو، ۲۰۱۵). و این رفتار متاثر از عوامل متعددی نظیر روانشناختی، اقتصادی، اجتماعی و... می باشد که نهایتاً تصمیم مشتری برای خریدن و رفتن به سوی یک ارائه کننده خاص را شکل می دهد. (بانزال و منجیت، ۲۰۱۹)

۲.۱. بانکداری خرد:

طبق تعریف نظام بانکداری خرد^۶ مجموعه ای از خدمات و محصولات است که بانک ها برای عموم مردم و کسب و کار های کوچک ارائه می نمایند (گروه مشاوران ام.بی.ام، ۲۰۱۵) و نماینده تقریباً نیمی از درآمد صنعت بانکداری در کل جهان بوده و بنا بر پیش بینی موسسه تحقیقاتی بی.سی.جی^۷ سالانه ۵/۳ رشد درآمد داشته است که این میزان رشد درآمد بالاترین میزان رشد در این بخش برای دهه اخیر به شمار می رود. (بایومان و همکاران، ۲۰۰۷) این بخش از بانکداری بطور طبیعی با چالش های بزرگتر و عمیق تری بیش از آنچه که انتظار می رفت مواجهه است. فرآیند جهانی شدن، نوآوری های تکنولوژیک، تولید انبوه، ارائه خدمات مبتنی بر اینترنت، کاهش موانع و محدودیت های قانونی، بازارهای تکامل یافته و... چشم انداز رقابت را بطور مداوم تغییر داده است. از طرفی مدیران سیستم بانکداری خرد با مشتریانی مواجهند که تند به تند خواسته های خود را تغییر می دهند و بیش از پیش متوقع شده اند. تجربه برند های معروف و درجه یک دنیا نظیر اپل و آمازون دلیلی است بر این ادعا که چرا مشتریان نظام بانکداری خرد تا این اندازه غیروفا دار شده اند. از طرفی رشد قابل ملاحظه خدمات برخط^۸ نتیجه اش کاهش حس وفاداری مشتریان بوده است زیرا مشتریان اینترنتی به لحاظ اینکه تعامل کم تر و رابطه دوستی ضعیف تری با کارکنان بانک دارند و با موانع جابجایی کمتری مواجه می شوند تمایل بیشتری بر خروج دارند.

مطالعات زیادی از سوی محققان انجام شده است که جلگی نشان دادند که سودآوری بانک ها به ماندگاری مشتریان ارتباط تنگاتنگ دارد (ژانگ، ۲۰۰۹) و از سوی دیگر رویگردانی مشتریان سود و رشد آینده بانک ها را با محدودیت جدی مواجه می سازد (سیگفرد، ۲۰۱۴) که این مهم براهمیت مطالعه چرایی رفتار رویگردانی مشتری می افزاید. پژوهش ها نشان می دهد که ۷۹ درصد مدیران اجرایی بانک ها ممانعت از رویگردانی مشتری را مهمترین موضوع رقابتی کسب و کار خود بر شمرده اند به گونه ای که کاهش ۵ درصدی در نرخ رویگردانی مشتریان باعث کسب رشدی معادل ۸۵ درصد در سودآوری بانک ها می شود (موسوی و همکاران، ۲۰۱۸).

حفظ مشتریان برای بانک ها بنا به ماهیت محصولات و خدماتشان ارتباط با مشتریان را بریک بستر زمانی طولانی ضروری می سازد چرا که بانک ها دوست ندارند فقط یک بار به مشتریان خدمت بفروشند و لذا امروزه درک و واکنش مناسب به تغییر رفتار مشتریان بانکی یک جنبه حیاتی بقادر بازار پر رقابت و بالغ بانکی است و اساساً توجه به موضوع حفظ مشتریان و جلوگیری از رویگردانی آنها یک الزام برای بنا نهادن بازاریابی رابطه مند با مشتری است (گریگوریا و همکاران، ۲۰۱۸). و این موضوع زمانی اهمیت دوچندان می یابد که بانک احساس می کند به بیشترین سهم از بازار دست یافته است و لذا درک و مدیریت رویگردانی مشتریان و دلایل این رویگردانی بیش از پیش ضرورت می یابد به گونه ای که به عنوان دلیل اصلی ماندگاری یا حذف از صحنه رقابت مطرح می شود. (کریمی و همکاران، ۲۰۱۲)

ارتقای درصد ماندگاری مشتریان برای ارائه کنندگان خدمات همواره دارای پیامدهای انگیزشی، ادراکی و رفتاری بوده است که جلگی منافع مالی و سودآوری مطلوبی را برای ارائه کننده به ارمغان خواهد آورد. (بانزل و تیلور، ۱۹۹۹)

اگرچه در پژوهش های گذشته روی موضوع وفادارسازی مشتریان و عوامل موثر بر آن نظیر رضایتمندی، کیفیت خدمات، شغف مشتریان و... پژوهشهای زیادی صورت گرفته است لیکن به موضوع رویگردانی مشتری^۹ از دید مشتری توجه خاصی صورت نپذیرفته است، به دیگر معنی تمرکز پژوهشگران بر ماندن و وفاداری بوده است ولی بر دلایل رویگردانی مشتریان توجهی

صورت نپذیرفته است هرچند دربررسی های بعمل آمده عواملی چون نقص در کیفیت خدمات وعدم رضایت می تواند توجیه کننده رویگردانی مشتری باشد لیکن این عوامل تمام جنبه های این فرآیند را توجیه نمی کند (کیونی، ۱۹۹۵) چراکه پژوهش گران زیادی براین باورند که دانش موجود در این خصوص بسیار پراکنده است به گونه ای که قادر به توسعه الگوهای واقعی جهانی و استراتژی هایی در حوزه بانکداری خرد نیست.

پژوهش ها نشان می دهد که مشتریان بطور طبیعی تمایل به رویگردانی دارند (بایومان و بورتون، ۲۰۰۷) این در حالی است که بحران های اقتصادی شتاب این فرآیند را بیشتر می کند (سیگرفید، ۲۰۱۴). به هر حال در این شرایط که رویگردانی مشتریان امری طبیعی بوده و هیچگاه انتظار به صفر رساندن و نه امکان این اتفاق هست، کاهش شدت رویگردانی مشتریان از طریق مطالعه دقیق وعمیق عوامل دخیل وبخصوص در بستر بومی نظام بانکی ایران امری لازم وممکن است که این پژوهش بامطالعه این موضوع در بستر بانکداری خرد بانک کشاورزی بدنبال دست یابی به مدلی است که توضیح دهد عوامل جلوگیری از رویگردانی مشتریان خرد بانک کشاورزی کدامند؟

۳. پیشینه پژوهش

پژوهش های انجام شده در خصوص دلایل رویگردانی مشتریان عمدتاً در خارج از کشور و در حوزه خدمات غیر بانکی نظیر هتلداری، خدمات ارتباطی و... انجام شده است و از طرفی پژوهش هایی از این دست در داخل کشور بسیار اندک است. بررسی ها در مستندات علمی داخل کشور اعم از دانشگاهی وغیر دانشگاهی وبخصوص بانکی نشان می دهد که در ایران تاکنون در این زمینه تحقیق زیادی صورت نپذیرفته است که در ادامه به پژوهش هایی که توسط پژوهش گران داخلی وخارجی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته وترجیحاً در حوزه خدمات و بانکی انجام شده است به عنوان ادبیات موضوع اشاره می شود :

۳.۱. پیشینه پژوهش های داخلی

۳.۱.۱- در پژوهشی که در ایران و در زمینه مطالعه رفتار جابجایی مشتریان نظام بانکداری خرد می باشد، توسط کریمی وهمکاران ایشان دردانشگاه پیام نور تهران در سال ۲۰۱۲ انجام شد، مدلی شامل هزینه های جابجایی، رضایتمندی مشتریان، نقص خدمات بانکی واعتماد مشتریان به بانک مورد آزمون قرار گرفت و پژوهشگران دریافتند که مانند بسیاری از پژوهش های پیشین و در کشورهای مختلف قیمت بیشترین ارتباط وموثرترین عامل بر رویگردانی مشتریان در نظام بانکی ایران است. همچنین آنان دریافتند که رضایتمندی مشتریان از خدمات بانکی تاثیر منفی بر رویگردانی و حرکت مشتریان به سمت سایر رقبادارد. آنان دریافتند که نقص خدمات بانک بر فرآیند وفادارسازی مشتریان اثر منفی دارد و از سوی دیگر تبلیغات دهان به دهان مثبت مشتریان وبر ماندگاری مشتریان اثر منفی بجا می گذارد. فرضیه چهارم این پژوهش به بررسی اعتماد مشتریان بانک بر ماندگاری و حفظ مشتریان می پردازد که این فرضیه نیز تایید شد. (کریمی وهمکاران، ۲۰۱۲)

۳.۱.۲- در تحقیقی که توسط احمدی ودیگران (۲۰۱۴) با عنوان شناسایی عوامل موثر در ریزش مشتریان بانکداری خرد انجام شد، پژوهشگران با انجام ۱۱۰ مصاحبه عمیق با مشتریان ریزش کرده شعب یکی از بانک های خصوصی در شهر تهران انجام

دادند دریافتند که عواملی نظیر رفتارکارکنان، نارضایتی از نقص موجود در خدمات، فشار عوامل خارجی مانند تغییر محل سکونت و کار، تغییر حساب واریز حقوق، مشکلات شخصی و مالی و از بین رفتن موضوع افتتاح حساب نقش مهمی در تصمیم های رویگردانی مشتریان دارد.

۳،۱،۳- در پژوهشی که توسط زارعی (۲۰۱۷) با عنوان طراحی مدل ساختاری ریزش مشتریان بانک های دولتی: مطالعه موردی بانک های دولتی شهرسمان انجام شد، پژوهش گرد یافت که کیفیت خدمات، کیفیت نتیجه، ضعف در تعامل با مشتریان و پاسخگویی به مشتریان اثر مستقیم بر ادراک آنان از خدمات بانکی بانک های دولتی شهرسمان دارد که از بین عوامل یاد شده کیفیت خدمات بیشترین تاثیر را بر ادراک نامطلوب مشتریان از بانک ها داشته است که هم راستا با پژوهش های قبلی بوده است. در همین راستا ادراک نامطلوب از بانک موجب خشم و نهایتا تصمیم به ریزش و رویگردانی مشتریان خواهد شد.

۳،۲. پیشینه پژوهش های خارجی

۳،۲،۱- شاید بتوان ادعا کرد که تحقیق خانم سوزان کیونی اولین پژوهشی است که در زمینه مطالعه چرایی رفتار رویگردانی مشتریان انجام و نتایج آن در سال ۱۹۹۵ انتشار یافت. وی ۸۰ عامل بالقوه که می توانست به عنوان عوامل ایجاد رفتار رویگردانی مطرح شود را در ۵۰۰ شرکت خدماتی مورد پژوهش قرارداد و عوامل ذیل به عنوان دلایل رویگردانی مشتریان مطرح شد:

قیمت گذاری/عدم در دسترس بودن امکانات رفاهی/نقص در خدمت/اشکال در فرایند ارائه خدمت از سوی کارمندان/پاسخ نامناسب به اعتراض مشتری/رقابت/مسائل اخلاقی/عوامل غیر مترقبه و پیش بینی نشده. در این پژوهش پژوهشگر دریافت که ۴۵ درصد از پاسخگویان معتقدند که تنها یک عامل مانند نقص در خدمات، مسائل مربوط به قیمت گذاری و اشکال در رابطه با تعامل ارائه کننده و مشتری باعث رویگردانی مشتریان می شود.

۳،۲،۲- دومین پژوهش قابل اعتنا پژوهش کیت استوارت است که از آن جهت اهمیت دارد که به گفته خود پژوهش گر اولین پژوهشی است که بطور تخصصی رفتار رویگردانی در بین مشتریان نظام بانکی را در قالب یک فرآیند مورد مطالعه قرار داده است. این تحقیق در سال ۱۹۹۸ در بین مشتریان سیستم بانکی انگلستان به انجام رسید و پژوهش گر دریافت که آغازگر فرآیند جابجایی یک مشکل/مساله است که می تواند مرتبط با امکانات و تسهیلات بانک/خود خدمت و یا اطلاعات و ارتباطات باشد او به مدیران توصیه می کند که دانش خود را از مشتریانی که جابجا می شوند و یا اقدام بر ماندن می کنند ارتقاء دهند چرا که درجه ای از ریزش^{۱۰} مشتریان غیر قابل اجتناب است و این به این معنی است که بایستی نادیده انگاشته شود و جدای از این موضوع سرمایه گذاری بر مفهوم رویگردانی مشتریان می تواند برای بانکداران خرد مفید باشد. (استیوارت، ۱۹۹۸).

۳،۲،۳- در پژوهشی که در نظام بانکی چین انجام گرفت، مشخص شد که عوامل ذیل بیشترین تاثیر را بر رفتار رویگردانی مشتریان بانکی چین ایفا می کنند: قیمت/شهرت/کیفیت پاسخگویی به اعتراضات مشتری/کیفیت خدمات بانک/رضایت مندی مشتریان/خود خدمت/تعهد مشتری/فاصله و ویژگی های جمعیت شناختی مشتریان. آنها همچنین دریافتند که سطح تحصیلات بالا، سن کمتر و درآمد از عواملی هستند که میزان رویگردانی مشتریان را افزایش می دهند (کلمز و همکاران، ۲۰۰۷).

۳،۲،۴-در پژوهشی که توسط کوماردرسیستم بانکی کشور هندوستان انجام گرفت عوامل : قیمت/ شهرت/ کیفیت خدمت/تبلیغات/فاصله از شعبه/عوامل پیش بینی نشده/هزینه های خروج/ به عنوان عوامل ایجاد رفتاررویکردانی دربین مشتریان سیستم بانکی هندشناخته شدند.وی درتحقیق خوددریافت که علاوه برعوامل فوق الذکرعوامل جمعیت شناختی نظیرسن، تحصیلات،قومیت ونژاد/جغرافیا وسایرعوامل مرتبط با این عامل(جمعیت شناختی) بررفتاررویکردانی اثرقابل ملاحظه ای دارد.او به مدیران بانکها توصیه کرد که آمیخته بازاریابی خدمات خود را با شرایط و الزامات اقتصادی- اجتماعی ملی خود متناسب سازند؛ پژوهش گر همچنین توصیه کرد که :کانال های الکترونیکی با هزینه ی پایین جهت ارائه خدمات به مشتریان توسعه یابد ، برارتباطات موثر با مشتری به منظور ایجاد ارزشی بیشتر برای آنها اثرگذاری و جلب نظر، ماندگاری و وفاداری مشتریان ، تمرکز براستقرار تکنولوژی های جدید مرتبط با بانکداری خرد در جهت ارائه ی خدمات کم هزینه تر، مطمئن تر،منعطف تر و با تجربه ی خوشایند مشتری، تشویق مشتریان بر استفاده از خدمات خود - خدمتی^{۱۱} شخصی سازی خدمات بانکی ایجاد ارزش های بالاتر برای مشتریان در زمینه قیمت های جذاب ، نرخ سود های سطح بندی شده ، استفاده از اهرم وکیل مدافعان ، شفاف سازی قیمت ها تمرکز بیشترشود(کومار،۲۰۱۴).

۳،۲،۵-درتحقیقی که توسط سابرامانیام و رامچندرام برروی رفتارجابجایی مشتریان نظام بانکی مالزی درسال ۲۰۱۲ انجام شد دریافتندکه ۷ عامل مهم دررویکردانی مشتریان عبارتنداز:قیمت/عوامل غیرقابل پیش بینی/شهرت/کیفیت خدمات/تبلیغات/فاصله از شعبه/هزینه جابجایی.

پژوهش گران همچنین دریافتند که قیمت و شهرت عواملی هستند که نقش مهمی در پیش بینی رفتار جابجایی مشتریان دارند، جالب تر آنکه عوامل مشخص شده در پژوهش پژوهشگران قبلی نظیر بانکداری اینترنتی هزینه، تبلیغات یا عوامل غیر قابل کنترل و غیر مترقبه در تصمیم گیری مشتریان مورد سوال تحقیق اخیر تاثیر چندانی نداشته است بنا براین به منظور دست یافتن به دلیل اصلی رفتار جابه جایی مشتریان بانکداران بایستی با مطالعه دلایل شکایت مشتریان و مصاحبه با مشتریان کوچ کرده ، اقدام نمایند.این پژوهشگران همچنین دریافتندکه قیمت و شهرت ازبین عوامل فوق الذکر دارای بیشترین تاثیربررفتارجابجایی مشتریان خواهد داشت.آنان همچنین دریافتندکه میزان رفتاررویکردانی در بین مشتریان نظام بانکی مالزی تا ۷٪ نیزگزارش شده است(سابرامانیان ورامچاندرا،۲۰۱۲)

۳،۲،۶-در پژوهشی که از سوی میشل کلگیت و ریچارد هج روی ۵۰۰ نفر ازمشتریان خردجهت مطالعه رویکردانی مشتریان سیستم بانکی استرالیا و نیوزلند انجام شد آنان دریافتندکه جوانان، افرادپر درآمدو افرادتحصیل کرده تمایل بیشتری بررویکردانی دارند.همچنین ۸۶٪ پاسخگویان ابرازداشتند که بانک هیچ گونه سوال و حساسیتی بررویکردانی مشتریان معترض از خود نشان ندادند.این پژوهش نشان دادکه رویکردانی مشتریان طی یک فرآیند زمان برانجام می شود.آنان براهمیت رسیدگی و مدیریت شکایات تاکید زیادی کردند و بیان داشتند که ۷۴٪ مشتریان خارج شده حداقل یک شکایت ابرازکرده اند موضوع فرآیند بودن رویکردانی و آغاز آنبا ابرازشکایت ازسوی مشتری در پژوهش استیووارت نیز آمده است.(گلگیت و هج،۲۰۰۱).

۳،۲،۷-در پژوهش ماوریولوآنوودرخصوص رویکردانی مشتریان نظام بانکی یونان نشان داد که کیفیت خدمات درکنار قدرت برند بانک ها اثر مهمی برکاهش رویکردانی آنان دارد.همچنین آنان دریافتندکه ویژگی های جمعیت شناختی نظیرجنسیت و سطح

تحصیلات اثر محدودی بر رویگردانی مشتریان دارد. پژوهشگران همچنین توصیه کردند که مدیران نظام بانکی یونان با استفاده از نتایج تحقیق حاضر تلاش کنند مدل های کسب و کار خود را بر استقرار مدل های تضمین کننده رضایتمندی مشتریان بنیان گذاری نمایند (ماوری و لوآنو، ۲۰۰۸).

۳،۲،۸- در مطالعه رفتار جابجایی مشتریان نظام بانکی نیجریه انجام شد، پژوهشگران دریافتند که کیفیت خدمات عامل مهم و تعیین کننده پیش بینی رفتار مشتریان بانک های تجاری آن کشور است. همچنین تصویر ذهنی و ارزش درک شده از خدمات بانک از سوی مشتریان نقش مهمی بر شکل دهی رفتار مشتریان داشته است (مایاکی و سانوری، ۲۰۱۱).

۳،۲،۹- مطالعه کوفی نیارکودر خصوص ارزیابی عوامل اثرگذار بر رفتار رویگردانی مشتریان نظام بانکی کشور غنا نشان داد که مهمترین عوامل پیش بینی کننده رویگردانی مشتریان عبارت است از: هزینه بالای خدمات / جذابیت رقبا/ عوامل غیر قابل کنترل مربوط به موقعیت مکانی شعبه / عدم توانایی در پاسخ سریع در مقابل نقایص خدمات.

او همچنین توصیه کرد که بانک ها ضمن ارتقای کیفی سیستم های جبران خدمت آموزش های لازم را برای کارکنان در زمان مواجهه با شکایات مشتریان و چگونگی مدیریت شکایات و جبران خدمت فراهم نمایند و نیز مدل های کسب و کار متضمن افزایش رضایتمندی مشتریان را مستقر نمایند (نیارکو، ۲۰۱۵).

۳،۲،۱۰- نتایج پژوهشی که بر روی مشتریان خرد سیستم بانکی اروپا انجام شد نشان می دهد که ۲۴ درصد پرسش شوندگان در طول زندگی خود حداقل یک بار نسبت به تغییر بانک خود اقدام کرده اند. همچنین ۱۰ درصد آنان در دو سال قبل اقدام کرده اند و ۱۱ درصد پاسخگویان در صددند که فوراً نسبت به تغییر بانک خود اقدام کنند. این تحقیق که قلمرو آن کشورهای عضو اتحادیه اروپا (انگلستان، آلمان، ایتالیا، اسپانیا، فرانسه و بلژیک) بوده است سوال بعمل آمده از ۶۱۰۰ پاسخگو نشان داد که مهمترین عوامل تحریک مشتری جهت تغییر بانک فعلی قیمت (مهمترین عامل)، خدمات جانبی ضعیف، نقص در خدمات بانک ها، فعالیت رقبا، پیشنهادهای ضعیف بانک فعلی، ضعف خلاقیت بانک فعلی، مسائل مربوط به شعب، عدم دسترسی آسان به خدمات بانک و عدم اعتماد کافی به بانک فعلی بوده است. در این پژوهش گروه پژوهشگران توصیه کردند که ارتقای مهارت های مشاوره ای کارکنان بانک در مواجهه مستقیم با مشتریان، ارتقای مهارت های ارتباطی کارکنان بانک ها با مشتریان و ارتقای برنامه های وفادارسازی مشتریان بایستی مورد تاکید مدیران بانک ها قرار گیرد (موسسه مشاوره ای ارنست و یانگ، ۲۰۱۰).

۳،۲،۱۱- در پژوهشی در خصوص دلایل تغییر برن در نظام بانکی کشور نیوزلند از سوی مشتریان، پژوهشگران دریافتند که رویگردانی از برند بانک توسط مشتریان با سن، درآمد و فاصله محل زندگی آنان به محل شعبه بانک خاص ارتباط دارد، همچنین مهمترین عامل این رفتار در بین مشتریان نظام بانکی نیوزلند قیمت خدمات بانک ها می باشد. همچنین پژوهشگران نتیجه گرفتند که قیمت، نقص در خدمات، عوامل غیر قابل کنترل و مقایسه عملکرد خدمات با بانک های رقیب از مهمترین عوامل موثر بر رویگردانی مشتریان بانک است. (لیز و همکاران، ۲۰۰۵).

۳،۲،۱۲- در پژوهشی که با عنوان عوامل محرک رویگردانی مشتریان خرد نظام بانکی هندوستان پژوهشگران دریافتند که متغیرهای کیفیت خدمات، قیمت، شهرت، چگونگی پاسخگویی به شکایات، تبلیغات، عوامل غیر قابل کنترل و غیر مترقبه، تعهد و رضایتمندی مشتریان از عوامل موثر بر تصمیم به رویگردانی مشتریان بانکداری خرد هند است (ویاس و رایتانی، ۲۰۱۳).

۳،۲،۱۳-تسفوم و بیرچ^{۱۲} با مطالعه اثرات موانع جابجایی برطبقات مختلف سنی مشتریان بانکداری خردآمریکا دریافتند که عوامل موثر بر رویگردانی مشتریان نظیر منافع ارتباطی،هزینه های جا بجایی، دردسترس بودن و جذاب بودن گزینه های جایگزین، جبران خدمت و طول مدتی که مشتریان بانک تمایل به خاتمه رابطه خود با بانک فعلی را دارند. آنان همچنین به مدیران توصیه کردندکه برای ارتقای ضریب ماندگاری مشتریان جوان کانال های ارتباطی ارائه خدمات به اینگونه مشتریان بایستی توسعه یابد نظیر بانکداری مبتنی بر موبایل و اینترنت و... چرا که جوانان دارای دانش تکنولوژیک بالاتر و وقت بیشتر نسبت به مشتریان مسن تر هستند(تسفوم و بیرچ، ۲۰۱۱).

۳،۲،۱۴-نیوبی و وارد^{۱۳} (۲۰۰۹) در پژوهشی که با مشارکت ۱۲۰ هزار نفر از مشتریان شرکتهای خدماتی استرالیا انجام دادند دریافتند که عوامل زیر (به ترتیب اولویت بدست آمده) اشکال در خدمات، رقابت، قیمت، فشار همکاران^{۱۴} چگونگی پاسخگویی به شکایات ارائه شده و عدم دسترسی به تسهیلات و امکانات، اشکال در نحوه ارائه خدمات، مسائل اخلاقی، تنوع روش های جستجو^{۱۵} و نقل و مکان ارائه کننده خدمات^{۱۶} بر رفتار جابه جایی مشتریان موثر می باشند. آنها در نهایت نتایج به دست آمده را با نتایج بدست آمده با تحقیق کیوونی (۱۹۹۵) مقایسه و نتیجه گرفتند که نقص خدمات مهم ترین عامل در رویگردانی مشتریان (در هر دو پژوهش) می باشد(نیوبی و وارد، ۲۰۰۹).

۳،۲،۱۵-بر اساس گزارش موسسه جنسیس^{۱۷} در سال ۲۰۱۷ تحت عنوان استراتژی های خدمت به مشتری در صنعت بانکداری خرد در آمریکای شمالی، ۴۸ درصد مشتریان بانکهای مورد پژوهش اذغان داشته اند که کیفیت خدمات و نحوه ارائه ی آن عامل مهمی در ماندگاری و تداوم ارتباط آنان با بانکشان بوده است؛ این گزارش می افزاید ایجاد کانال های ارتباطی متنوع با مشتریان نقش مهمی در ماندگاری آنان دارد و لذا یکی از عوامل مهم ماندگاری در دسترس بودن بانکها از طریق توسعه شعب و تسهیل دسترسی مشتریان به خدمات بانکی است.

پژوهشگران به مدیران بانک ها توصیه کردند که کانال های ارتباط با مشتریان را تنوع ببخشند، نسبت به استقرار مراکز ارتباطی تعاملی^{۱۸} اقدام نمایند، رایه خدمت به صورت ترکیبی با حضور کارکنان و خود - خدمتی^{۱۹} انجام گیرد، مراکز ارتباط با مشتریان هوشمندسازی شود و اطلاعات بدست آمده از مشتریان و بازارهای هدف بطور موثر استفاده شود.(موسسه مشاوره ای جنسیس، ۲۰۱۷).

جدول (۱): خلاصه پژوهش های پیشین انجام شده

پژوهشگران(سال)	روش پژوهش	کشورموردبررسی	موردتحقیق	متغیرهای موردبررسی
کیوونی(۱۹۹۵)	داده بنیاد	آمریکا	صنایع خدماتی	قیمت، عدم دسترسی به امکانات،نقص در خدمات، اشکال در فرآیندها، پاسخ نامناسب به شکایات، مسائل اخلاقی، رقابت و عوامل غیرقابل پیش بینی
استیووارت(۱۹۹۸)	تحلیل محتوی	انگلستان	نظام بانک خرد	کیفیت خدمات، ارتباطات، امکانات و قیمت
گلگیت وهچ(۲۰۰۱)	تحلیل محتوی	استرالیا - نیوزلند	نظام بانکی خرد	سن، تحصیلات، مدیریت شکایات
لی ز وهمکاران(۲۰۰۵)	رگرسیون	نیوزلند	نظام بانکی	قیمت، نقص در خدمات، عوامل غیرقابل پیش بینی، عملکرد خدمات نسبت به رقبا
کلمزوهمکاران(۲۰۰۷)	رگرسیونلجستیک	چین	نظام بانکی	قیمت، شهرت، کیفیت پاسخگویی به شکایات، خدمات، رضایت مشتریان، تعهد مشتری، دسترسی و ویژگی های جمعیت شناختی
ماوریولوآنو(۲۰۰۸)	رگرسیون	یونان	نظام بانکی	قدرت برند، ویژگی های جمعیتی، تحصیلات
نیوبی ووارد(۲۰۰۹)	رگرسیون	استرالیا	شرکت های خدماتی	خدمات، رقابت، قیمت، مدیریت شکایات، امکانات، مسایل اخلاقی و تنوع روش های جستجو
پژوهشگران موسسه تحقیقاتی ارنست ویانگ(۲۰۱۰)	تحلیل محتوی	اتحادیه اروپا	نظام بانکی	قیمت، خدمات جانبی، خدمات، رقابت، خلاقیت،
مایاکی وسانوری(۲۰۱۱)	توصیفی وپیمایشی	نیجریه	نظام بانکی	کیفیت خدمات، تصویر ذهنی از بانکوارزش درک شده
تسفوم و بیرج(۲۰۱۱)	پیمایشی	آمریکا	نظام بانکی خرد	سن، تحصیلات، درآمد، هزینه جابجایی، دسترسی و جذابیت گزینه های جایگزین، و جبران خدمات
سابرامانیام وراماچندرام(۲۰۱۲)	رگرسیون	مالزی	نظام بانکی	هزینه، تبلیغات و عوامل پیش بینی نشده
ویا سورایتانی(۲۰۱۲)	تحلیل محتوی	هند	نظام بانکی	خدمات، قیمت، شهرت، مدیریت شکایات، تبلیغات، عوامل غیرقابل کنترل، تعهد و رضایتمندی مشتریان
کریمی و دیگران(۲۰۱۲)	داده بنیاد	ایران	نظام بانکی	هزینه جابجایی، رضایت مشتریان، نقص در خدمات، اعتماد و قیمت.
احمدی وهمکاران(۲۰۱۴)	تحلیل محتوی	ایران	نظام بانکی	رفتار کارکنان، نقص در خدمات، دسترسی به شعب، تغییر بانکواریز حقوق و مشکلات شخصی
کومار(۲۰۱۴)	آنالیز رگرسیون لجستیک	هندوستان	نظام بانکی	قیمت، شهرت، کیفیت خدمات، تبلیغات، دسترسی به شعب، عوامل پیش بینی نشده، هزینه های خروج
نیارکوهمکاران(۲۰۱۵)	رگرسیون	غنا	نظام بانکی	هزینه، رقابت، عوامل غیرقابل پیش بینی، دسترسی و مدیریت شکایات
پژوهشگران موسسه تحقیقاتی جنسیس(۲۰۱۷)	توصیفی	آمریکای شمالی	نظام بانکی	کیفیت ونحوه ارائه خدمات، دسترسی به شعب
زارعی(۲۰۱۷)	توصیفی-پیمایشی	ایران	نظام بانکی	کیفیت خدمات، نتیجه خدمات، نحوه تعامل با مشتری، نحوه پاسخگویی به مشتریان

همانگونه که از مطالعه بررسی های انجام گرفته درخصوص پژوهش های گذشته مشخص است تعداد نسبتاً کمی از پژوهش ها در حوزه های بانکی داخل کشور انجام شده است اما آنچه که هدف این پژوهش است مطالعه و تحقیق در خصوص عوامل موجد رفتار رویگردانی در بستر اقتصادی - اجتماعی ایران و تاثیر آن بر رفتار مشتریان نظام بانکداری کشور و بخصوص در بستر بانک کشاورزی است. لذا می توان با اشاره به همگرایی و واگرایی آن با تحقیقات گذشته و دلایل و انگیزه های اصلی پژوهش و نقش آن را در پرکردن خلأ تئوریک موجود را اینگونه بر شمرد:

- نکته اول که بایستی بدان اشاره کرد انجام پژوهش های مربوط رویگردانی مشتریان عمدتاً در صنایع عام ارائه کننده خدمات (عمدتاً غیربانکی) است البته پژوهش های محدودی نیز در حوزه بانکی انجام شده است ولی آنچه که قابل ذکر است در غالب این تحقیقات رفتار مشتریان صنعت بانکی بطور عام و بدون تفکیک ماهیت نوع بانکداری بوده است که در تحقق حاضر سعی شده است بطور خاص بر طبقه مشتریان خرد بانک تمرکز شود.

- موضوع قابل اعتنا در این پژوهش دولتی بودن و تخصصی بودن بانک کشاورزی است که بر تمام جنبه های نرم و سخت بانک تاثیر می گذارد. به گونه ای که آنرا از بسیاری از بانک های داخلی متمایز می کند. بانک کشاورزی به علت دولتی بودن و اجبار در پرداخت تسهیلات تکلیفی در خصوص انتخاب بخش عمده ای از مشتریان بخش حق انتخابی نداشته و این موضوع فرهنگی را ایجاد کرده است که ضمن تغییر نگرش مشتریان به بانک به عنوان یک صندوق و ایجاد اشکال در فرآیند وصول مطالبات کنترل نرخ رویگردانی مشتریان را به شدت محدود کرده است و این موضوع به عنوان یک عامل کلیدی در این پژوهش مدنظر قرار گرفته است که در هیچ یک از پژوهش های گذشته لحاظ نشده است.

- نکته مهم دیگر، که علی رغم اینکه در غالب پژوهش های گذشته به آن اشاره شده است موضوع قیمت و تاکید آن بر مهمترین عامل رویگردانی مشتریان است نظیر پژوهش کیوونی (۱۹۹۵) کیت استوارت (۱۹۹۸) کریمی (۲۰۱۲) کلمز و دیگران (۲۰۱۲) کومار (۲۰۱۴) سابرامانیام (۲۰۱۴) و... که در تمامی پژوهش های موجود بر بعد محسوس قیمت گذاری تاکید شده و حال آنکه بعد نامحسوس آن گاه از نظر مشتری مهم تر بوده که ناظر بر فرآیند ها و چگونگی ارائه خدمات می باشد و نقش بسزایی در رویگردانی مشتریان دارد که در این پژوهش مورد تاکید قرار گرفته است. لذا همانطور که پیشتر ذکر شد ماهیت و نقش قیمت در بستر بانک کشاورزی به دلیل یارانه دار بودن تسهیلات و تبعیت کامل از نرخ های دولتی کاملاً متمایز از پژوهش های پیشین است زیرا در این شرایط هیچگاه جذابیت قیمت بر ماندگاری مشتریان اثر محسوس بجا نگذاشته است. به هر حال در چند سال اخیر و کنترل بیشتر بانک مرکزی بر قیمت گذاری خدمات بانکی مخصوصاً در حوزه سپرده پذیری نرخ ها دارای تفاوت های محسوسی نبوده و به تنهایی نمی تواند عامل رویگردانی باشد.

- موضوع مهمی که در پژوهش های مرتبط با صنعت بانکداری کم تر مورد توجه قرار گرفته است، فرآیند ها و اهمیت آن در ماندگاری مشتریان است. فرآیند ها یکی از مقوله های مهمی است که در رویگردانی مشتریان بانک کشاورزی همواره از وزن بالایی برخوردار بوده است و در هیچ یک از پژوهش گذشته (حداقل داخلی) این موضوع با این درجه از اهمیت مورد بررسی قرار نگرفته است لذا به نظر می رسد فرآیند ها بالاخص برای بانکی که مشتریان آن آمادگی زیادی برای مواجهه با بروکراسی های پیچیده نداشته و همواره خواهان سرعت عمل در انجام رویه ها هستند ساده سازی و تسریع در انجام فرآیند ها نقش مهمی در نگاه داشت مشتریان داشته باشد که در این پژوهش سعی شده است جایگاه و نقش این عامل در جلوگیری از رویگردانی مشتریان خرد بانک مورد بررسی و تبیین قرار گیرد.

- موضوع بعدی اهمیت مدیریت شکایات مشتریان در جلوگیری از رویگردانی آنان است که مورد توجه بعضی از پژوهش گرانی مانند کیوونی (۱۹۹۵)، کلمز و ژانگ (۲۰۱۰)، گلگیت و هچ (۲۰۰۱) و نیوبی و وارد (۲۰۰۸) قرار گرفته است لکن بنا به اهمیت آن در سازمان های مشتری مدار و پتانسیل بالای آن برای استفاده در خلق و ابداع خدمات نوین، رفع نقایص خدمات، وفادارسازی مشتریان و... نیاز به مطالعه بیشتر دارد بالاخص اینکه در کنار مدیریت صحیح شکایات اقدامات جبرانی خدمات چگونه می تواند در کاهش نرخ رویگردانی مشتریان نقش ایفا نماید که نقش آفرینی این دو عامل در کنار یکدیگر در هیچ یک از پژوهش های گذشته مورد توجه قرار نگرفته است، لذا جبران خدمات به عنوان یک اقدام درست و ضروری در زمان ابراز شکایات از سوی مشتریان و نیز جبران نقایص خدمات و تصحیح نحوه ارائه آن و نیز ترمیم کننده تصویر ذهنی مخدوش مشتری از بانک مورد توجه و تاکید قرار گیرد.

-موضوع مهم دیگری که در هیچ یک از پژوهش های مرتبط با صنعت بانکداری مورد توجه قرار نگرفته است و فقط در صنایع غیر بانکی به اثر آن بر رویگردانی مشتریان بررسی شده است مسائل اخلاقی می باشد که به نظر می رسد با توجه به بستر فرهنگی -اجتماعی ایران بررسی و تاثیرگذاری این عامل مهم بر رویگردانی مشتریان ضروری باشد.

- عامل مهمی که در غالب پژوهش های انجام شده در حوزه صنعت بانکداری بدان توجه شده است، مفهوم کیفیت خدمات و اثر آن بر تصمیم رویگردانی مشتریان بوده است مانند پژوهش استیووارت (۱۹۹۸)، کریمی (۲۰۱۲)، کلمز (۲۰۱۲)، کومار (۲۰۱۴) و سابرومانیام (۲۰۱۴) کلکیت و هج (۲۰۰۷) و مروی و لوانو (۲۰۰۸) اوودوماياکی (۲۰۱۱) موسسه ارنست و یانگ (۲۰۱۰)، رایت و دیگران (۲۰۰۰) تیوبی و وارد (۲۰۰۸) اما آنچه در پژوهش ها بدان توجه شده است تفکیک نقش خود خدمت (اعم از کیفیت یا عدم کیفیت آن) در تصمیم به ماندگاری یا رویگردانی مشتری از نحوه ارائه خدمات است که به نظر می رسد با توجه به اتفاق نظردانشمندان در حوزه بازاریابی خدمات در زمینه اهمیت ویژه نحوه ارائه خدمات و گاهاهمتر بودن عامل نحوه ارائه نسبت به خود خدمت و نقش آن در تصویر سازی ذهنی مشتری از کیفیت خدمات و متعاقب آن تاثیر این عامل بر ماندگاری، بررسی ویژه و تفکیک شده نحوه ارائه از خود خدمت ذیل مفهوم کیفیت خدمت امری اجتناب ناپذیر باشد که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است.

۴. روش شناسی پژوهش

همانگونه که گفته شد هدف اصلی پژوهش حاضر دستیابی به مدلی است که به اتکای آن بتوان ضمن شناخت بخشی از عوامل انگیزاننده مشتریان برای رویگردانی از بانک مدیران بانک بتوانند با اتخاذ استراتژی ها و سیاست های موثر از بروز این رفتار مشتریان تا آنجایی که امکان دارد جلوگیری کرده و نهایتا موجب کسب سود بیشتر شوند.

پژوهش حاضر از نظر پارادایمیک ساختگرا و روش آن کیفی است و چون در این پژوهش هدف یافتن مدلی بومی و متناسب با شرایط بانک کشاورزی است لذا پژوهش حاضر بدنبال پرکردن خلا تئوریک موجود است و بنیادی محسوب می شود. این پژوهش از لحاظ هدف اکتشافی و با پیروی از رهیافت انسجام یافته اشتراوس - کوربین انجام شده است. در تئوری سازی داده بنیاد برخلاف سایر روش های تحقیق، داده های میدانی به صورت جدا و مجزا از ادبیات پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار نمی گیرند بلکه در این روش داده های ادبیات پژوهش در کنار سایر داده های کیفی به عنوان یکی از درون داده های تحقیق وارد فرایند پژوهش شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. (پندیت و نارش، ۱۹۹۶).

جامعه آماری پژوهش حاضر مشتریان بانکداری خرد بانک کشاورزی استان خراسان رضوی است که به هر دلیلی طی چند سال اخیر از بانک رویگردان شده اند یا در حال رویگردانی هستند می باشد. در انتخاب مشتریان خارج شده افراد حقیقی که مشتری خدمات بانکداری شخصی بوده اند و نیز شرکت ها و کسب و کارهای کوچک که در قالب اشخاص حقوقی مشتری بانک بوده اند و در استان خراسان رضوی فعال هستند انتخاب شده اند. شیوه انتخاب هم بدین صورت بوده است که از طریق سامانه های تخصصی سی.آر.ام^{۲۰}، ای.آر.ام^{۲۱} و گام بانک کشاورزی مشتریانی که طی سال ۱۳۹۷ اقدام به کاهش شدید سطح فعالیت خود نزد بانک اقدام کرده اند به گونه ای که میانگین کل حساب هایشان نزد بانک با کاهشی قابل ملاحظه مواجه بوده بطوری که

تأثیرشان بر میزان سپرده های شعبه بیش از ۰/۵ درصد بوده است و یا در هر طبقه بندی مشتریان (الماسی، طلایی، نقره ای، برنزی) حداقل دو طبقه افول داشته اند و یا با قطع کامل فعالیت به انتخاب بانکی جدید اقدام و عملاً از سبد مشتریان بانک خارج شده اند ۴۵ نفر در سطح ۱۴۵ شعبه استان خراسان رضوی داوطلب و براساس استراتژی نمونه گیری غیر تصادفی و بصورت گلوله برفی با مشتریانی که حاضر به مصاحبه شدند بصورت تلفنی یا حضوری مصاحبه به عمل آمد و این روند تا زمان اشیاع داده ای مصاحبه ها ادامه یافت.

مصاحبه ها به روش نیمه ساختار یافته از ابتدای فروردین ۱۳۹۸ الی مرداد ماه ۱۳۹۸ انجام پذیرفت که پس از ضبط، مصاحبه بر روی کاغذ پیاده سازی گردید و سپس تایپ و به منظور تحلیل نهایی در نرم افزار تحلیل داده های کیفی بارگذاری گردید. گفتنی است طی مصاحبه ها و بدست آمدن اطلاعات متنوع هرگاه نیاز شد سوالات مصاحبه براساس پروتکل سی. آر. کیو^{۲۲} و براساس بازخورد دست آمده از مصاحبه شوندگان و نظرات استادیخبره اصلاح گردید و پایایی آن برای ۵ مصاحبه اولیه با پیروی از روش دو کدگذار^{۲۳} مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفت که با کسب شاخص ۷۳ درصد اعتماد به کدگذاری حاصل شد. یعنی کدهای مورد توافق به کل کدهای شناسایی شده از مصاحبه ها ۷۳ درصد می باشد که اعتماد به فرآیند کدگذاری را منعکس می کند. همچنین روایی مرحله کیفی اولیه که مبتنی بر دانش توانایی پژوهش گراست در کل مراحل پژوهش بصورت گام به گام بررسی و تایید شد. در تحلیل داده های بدست آمده از مصاحبه ها از سه روش کدگذاری باز^{۲۴}، کدگذاری محوری^{۲۵} و کدگذاری انتخابی^{۲۶} استفاده شده است تا در نهایت به الگوی نظری قابل اتکا دست پیدا کردیم.

۵. یافته های پژوهش:

هدف از انجام این پژوهش همانطور که قبلاً گفته شد یافتن مدلی است که بیانگر عوامل جلوگیری کننده از رویگردانی مشتریان بانکداری خرد بانک کشاورزی است لذا با شناسایی مشتریان داوطلب و انجام مصاحبه، کدگذاری داده ها طی سه مرحله باز، محوری و گزینشی صورت گرفت. کدگذاری در تئوری داده بنیاد شکلی از تحلیل محتوی است که در پی یافتن و مفهوم سازی موضوعاتی است که در میان انبوه داده های اطلاعاتی وجود دارد. معمولاً مصاحبه شونده در خلال گفته های خود بر نکات و عباراتی تاکید و آن را برجسته می نمایند که یافتن این نکات و عبارات را کدگذاری می گویند. به نظر اشتراوس و کوربین کدگذاری باید از طریق تحلیل خرد صورت پذیرد یعنی متن مورد نظر کلمه به کلمه بررسی شده و معانی از کلمات استخراج شوند لذا در این پژوهش ابتداء به منظور فاز اول کدگذاری باز که تمرکز پژوهشگر بر تولید کدهای اولیه خام است با مطالعه دقیق و خط به خط متن مصاحبه ها مفاهیم متون مصاحبه ها استخراج و سپس با تشخیص نقاط اشتراک مفاهیم بدست آمد، در ادامه این یافته ها زیر مقوله های فرعی یکسان قرار گرفتند و در واقع در این مرحله تمرکز بیشتر بر داده ها و استخراج مفاهیم و یافتن همگرایی این مفاهیم و دست یافتن به زیر مقوله ها بود. در فاز دوم کدگذاری باز یا کدگذاری متمرکز، کدهای اولیه استخراج شده بایستی به یک سطح انتزاع بالاتر ارتقا یابند لذا در ادامه این مرحله سعی شد با تمرکز بر مقوله های فرعی بدست آمده و یافتن اشتراکات آنها مقوله های اصلی که دارای سطحی بالاتر از انتزاع هستند مشخص و مقوله های دارای اشتراک مفهومی زیر هر یک از مقوله های اصلی مدنظر قرار گیرند که نتیجه اقدامات فوق الذکر در جدول زیر آمده است.

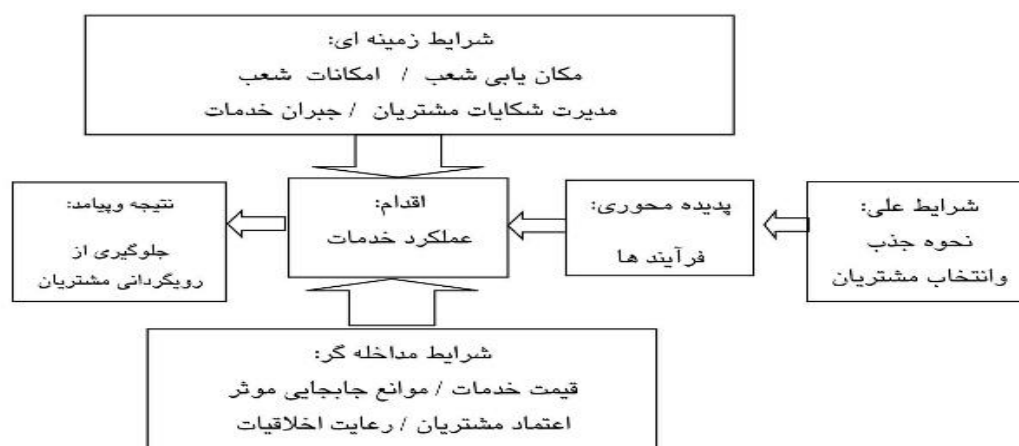
جدول (۲): مفاهیم و مقوله های استخراج شده از مصاحبه ها

مقوله های اصلی	مقوله های اولیه	مفاهیم
اخلاق در ارائه خدمات	معنویت اخلاقی	-[کارکنان بانک] ما را فاسد و خطا کار خواندند -آماردزدی و اختلاس در بانک کشاورزی -حق خوری در بانک کشاورزی -(عدم پابندی) کارکنان به اخلاق مداری
	توجه به سود بلندمدت مشتری	-تحقیر شخصیت و عدم توجه به ضایع شدن سرمایه مشتری در زمان وصول مطالبات -حاکم شدن رویکرد اقتصادی بر بانک -کاهش ارزش سپرده در اثر تورم زمان انتظار وام
	پاکدستی و مبرا بودن از فساد	-فساد و رشوه خواری -پارتی بازی -غلبه ارتباطات بر قوانین
	وظیفه شناسی	-تعهد به رسیدگی به امور مشتریان -درک مشتری و دوری از تنگ نظری -انجام وظیفه در راستای اهداف نظام -آشنایی کارکنان به وظایف خود
	همدلی و مهربانی	-رعایت حال مشتری و عدم تخریب شخصیت او -دلسوزی نسبت به مشتری -مردم داری و مهربانی با مشتریان
فرایندها	سرعت و دقت فرآیندها	-سرعت (کوتاه بودن مراحل) در ارائه خدمات مشتری -پرپیچ و خم بودن مراحل ارائه خدمات -کاغذبازی و بروکراسی زیاد -سرعت عمل و دقیق بودن
	اتوماسیون فرآیندها	-خطای سیستم در محاسبه سود سپرده -کاغذبازی در انجام خدمات -توسعه بانکداری الکترونیک
	فرآیندهای مشتری محور	-عدم تسویه تسهیلات از محل سپرده ها -بسته شدن سامانه اعتبارات -اعطای تسهیلات بر طبق میانگین -اعطای تسهیلات طبق خواسته مشتری -مقررات سخت گیرانه
	در نظر گرفتن منافع مشتریان	-محاسبه دقیق سود سپرده ها -اعطای تسهیلات کافی به مشتریان (واجد شرایط) -کارراه اندازی برای مشتریان -استفاده از اختیارات در پرداخت تسهیلات -اعطای تسهیلات به مشتریان خارج بخش
مکان یابی و امکانات	امکانات شعب	-فضای بزرگ شعبه -داشتن پارکینگ -ساختمان تازه ساز -داشتن امکانات هم سطح رقبا
	مکان شعبه	-حضور بانک در مسیرهای اصلی اقتصادی -حضور بانک در مراکز فعالین کشاورزی
نحوه جذب مشتری	تحقیق شخصی	-برای اولین بار پرداخت سود ترجیحی باعث جذب من با بانک کشاورزی شد
	الزامات شغلی	-عمده مشتریان ما کشاورز بودند و ... لازم بود ما در بانک حساب داشته باشیم -من واحد مرغداری بدهکار به بانک کشاورزی خریداری کردم که باعث شد اجبارا با بانک تعامل داشته باشم -باتفاهم نامه بین بانک و شرکت گاز استان حساب کارکنان به بانک انتقال یافت -من در شرکت تولیدی قطعات و ادوات کشاورزی کاری کردم و کارفرما برای واریز حقوق در بانک حساب باز کرد
	نیاز به اخذ تسهیلات	-سقف دریافت تسهیلات در بانک های اقتصاد نوین ملی تکمیل شده بود لذا به بانک کشاورزی مراجعه کردم -باتوجه به آغاز فعالیت کشاورزی و معرفی از سوی جهاد کشاورزی عملا مشتری بانک شدم -انگیزه من ... استفاده از اعتبارات بخش کشاورزی بود

مقوله های اصلی	مقوله های اولیه	مفاهیم
	معرفی از سوی سازمان های خارج ازبانک	-باتوجه به آغازفعالیت کشاورزی ومعرفی از سوی جهادکشاورزی عملا مشتری بانک شدم -باتاسیس شرکت والزام به اخذ تسهیلات ومعرفی از سوی جهاد حساب خود را دربانک فعال کردم -باتوجه به معرفی که ازسوی جهادداشتیم بالاچار دربانک کشاورزی افتتاح حساب کردیم -قبلا دربانک صادرات فعالیت داشتیم لکن تسهیلات تکلیفی رابطه اجباری ما وبانک را ایجادکرد
	موقعیت مکانی	-من درمرکز بورس فعلیت های کشاورزی فعال هستم وجانمایی شعبه نقش مهمی[درجذب من] داشت -مکان یابی درست شعبه و.... باعث جذب مآشد
	توصیه دوستان وآشنایان	-من به توصیه برادرم دربانک کشاورزی افتتاح حساب کردم -ازطریق یکی از دوستانم با بانک کشاورزی آشنا شدم
مدیریت شکایات	رفتارمسئولانه وآگاهانه	-به فکرمنافع مشتریان شاکی بودن -قانع کردن مشتری شاکی -سردواندن مشتری -احترام به نظرمشتری شاکی -حساسیت به شکایت مشتری -دسترسی شاکی به مدیران بانک
	برخورد مودبانه با مشتری شاکی	-احترام به شخصیت مشتری شاکی -گشاده رویی درمقابل مشتریان شاکی -عذرخواهی درمقابل مشتریان شاکی -سعه صدر درمقابل مشتری شاکی
	دلجویی از مشتری شاکی	-استفاده از اختیارات درپیگیری شکایت مشتریان شاکی -ارائه بازخورد به مشتری شاکی -اعطای اختیارات به شعب برای پیگیری شکایت
قیمت	نرخ خدمات مشاعی و غیرمشاعی	-درنظرگرفتن هزینه های منصفانه درپرداخت تسهیلات -برقراری نرخ ترجیحی برای کشاورزان -نرخ های منصفانه تر تسهیلات -حفظ جذابیت نرخ سپرده ها درمقابل رقبا - نرخ هزینه های خدمات عمومی برای مشتریان -اهمیت صندوق یکم برای مشتریان
اعتماد	شفافیت واطلاع رسانی	-اطلاع رسانی درخصوص عدم اعطای تسهیلات به (میانگین)حساب های قرض الحسنه -عدم پرداخت تسهیلات به بهانه خارج ازبخش بودن درخواست مشتری -عدم اعلان ضریب پرداخت تسهیلات به میانگین حساب ها -اطلاع رسانی درخصوص عدم پرداخت
	صداقت	-فشاربانک مبنی برتسویه پیش ازموعدتسهیلات (بدون ذکر دلیل) -دروغ گویی حوزه اعتبارات وسرکارگزاری مشتری -عدم پرداخت تسهیلات طبق فرمول وعده داده شده
	توانایی وشایستگی	-به مرورمتوجه شدیم که (کارکنان جدیدبانک)درک درستی ازکارماندارند -کم شدن خطاهای کارکنان وافزایش دقت وسرعت باعث رضایت بیشتر می شود -کارکنان همگی باسوادبالا به کارشان مسلط هستند...واین برای ما مساله مهمی است -ازکارمندبانک انتظاری رود که به کارخودمسلط باشد...باعث می شودکه مشتری کمترقهرکند
	انصاف	-چراول نگفتند درپس اندازپول نگذاریم...بنظرمن حق مرا بانک خورد -علی رغم داشتن شرایط وام[به علت] غیرمرتبط بودن شغل با کشاورزی ونحوه محاسبه میانگین به میزان وام گیرداده شد.من یکسال سپرده داشتم ودرعوض درخواست وام معادل میانگین حسابم وبه مدت یکسال داشتم -بامن منصفانه برخوردنشده...درحقم ظلم شد -درخصوص نرخ سپرده ها به مشتریان ظلم می کنند وسودکم می دهند.
	عمل به قول ووعده	-قرارشده به من ۲میلیاردوام بدهند[به قول خودعمل نکردند] ۷۰۰میلیون دادند -من ازطرف جها معرفی شدم ولی به وعده داده شده عمل نکردند وگفتند اعتبارنیامده است -بانک به تعهدات خود به مشتری پایبند نیست -وعده دادند به سپرده ما نرخ ترجیحی تعلق بگیرد ولی متاسفانه اینگونه نشد
موانع جابجایی	جایگزین های[غیرجذاب]رقبا	-برای رفتنم ابتدا وعده های داده شده رامتحان کردم ... پس از اطمینان فعالیت هایم را افزایش دادم. -گاهها از خود می پرسم آیا بانک جدید خدمات بهتری به ما ارائه خواهد کرد -نرخ های بالاتر سرمایه گذاری رقا باعث تضعیف موقعیت بانک کشاورزی شده وباعث می شود که مشتریانش را از دست بدهد
	هزینه های (یادگیری، جستجوواحساسی)جابجایی	-وقتی به آرشیونهنی خودمراجعه می کنم...ازخودمی پرسم آیا رابطه مابانک جدیدچارچالش نخواهدشد -تسهیلات، بیمه و...ازعواملی بود که مابه بانک کشاورزی وابسته شدیم -وقتی مدتی بابانک تعامل دارید یک رابطه دوستی وتعلق خاطر ایجادمی شودوبایچ وخم های اداری آشنا می شویدووقتی به بانک دیگری روید برای مدتی محیط غریب است.

مقوله های اصلی	مقوله های اولیه	مفاهیم
	سرمایه ارتباطی	- مابرای رفتن به سایر بانک ها دچار تردید و ترس شدم چون من بانک کشاورزی را دوست دارم - وقتی مدتی بایک تعامل دارید یک رابطه دوستی و تعلق خاطر ایجاد می شود
عملکرد خدمات	کیفیت خدمات هسته ای	- از نظر من تنوع خدمات ... مهم است - از نظر من به عنوان یک مشتری هر دو عامل [کیفیت و ارائه خدمات] مهم است - خدمات اعتباری متنوع، بیمه دام و طیور و کشاورزی و کارشناسان زبده در مدیریت اعتباری از مزیت های بانک است - در عصر تکنولوژی آدم با نقایصی مواجه می شود که اصلا توجیه پذیر نیست
	کیفیت ارائه خدمات	- در مورد مشکل محاسبه سود سپرده اگر دقت و پیگیری من نبود متضرر می شدم. - مشاهده رفتارهای مشتری مدارانه کارکنان انگیزه ماندن من شد - رفتار خوب و کاربندی کارکنان موثر بود - هرگاه خدمتی خواستم به بهترین و سریعترین وجه در اختیارم قرار گرفت
	احترام، آراستگی، ظاهر و کلام	- احترام، سرعت و دقت در تسویب و ارائه خدمات مهم است - [از دلایل کوچ من] عدم تمایل کارکنان به ایجاد رابطه دوستانه با مشتری قدیمی است - در زمانی که با بانک تعامل میکنم این یک توقع حداقلی است
جبران خدمات	اقدام سریع و فعالانه در جهت کاهش اثرات منفی نقص در خدمات	- پس از تصمیم به کوچ از بانک هیچ واکنشی نشان نداد... که من را به ماندن ترغیب کند - وقتی که از بانک کشاورزی به بانک ملی رفتم بانک هیچ واکنشی نشان نداد - اگر [بانک] وام تکلیفی نتوانست به من بدهد با ید سریع وارد عمل می شد و لااقل زمانی دیگر به من وام می داد
	پیشنهادهای جبران کننده	- وقتی که میزان تسهیلاتم کمتر از میزان قول داده شده شد و حقم ضایع شد قبول جبران آنرا دادند و با قسط بندی مدنظرم و اخذ مجوز برای افتتاح حساب صندوق یکم موجب شد که ناراحتی من کمتر شود - موضوعی که باعث ناراحتی من شد جایگزینی نبود ولی رفتار و پیگیری سریع در من اطمینان خاطر ایجاد کرد.

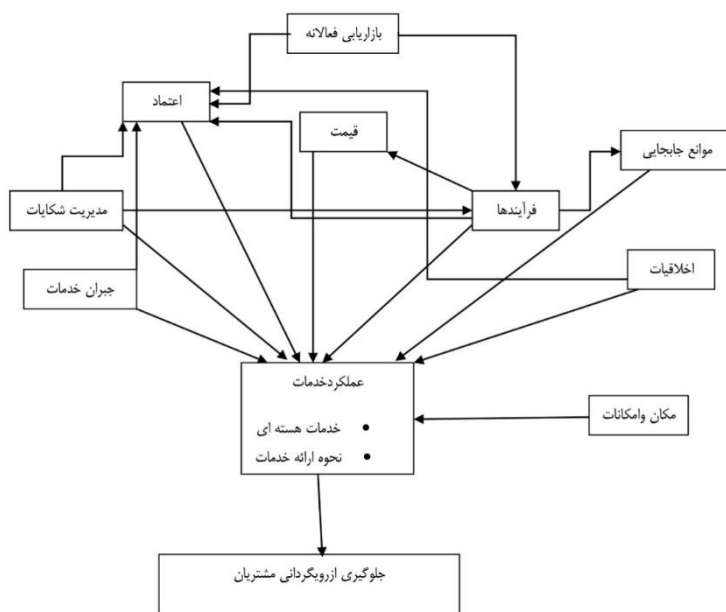
پس از انجام مرحله کدگذاری باز، مرحله کدگذاری محوری انجام می گیرد. هدف اصلی کدگذاری محوری یافتن ارتباط بین ساختار و فرآیند است. بدان معنا که در این مرحله تمرکز محقق بر مفاهیم و مقوله های بدست آمده از مرحله کدگذاری باز می باشد و از آنجایی که قبلاً گفته شد این پژوهش بر اساس رهیافت نظام یافته اشتراوس-کوربین پیش خواهد رفت لذا مقوله های بدست آمده در قالب شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبرد یا اقدام و نهایتاً پیامد دسته بندی شده و نهایتاً مدل مفهومی پژوهش (شکل یک) به صورت ذیل بدست آمد تا بدینوسیله پژوهش گر بتواند باترسیم خطوط اصلی داستان به تحلیل بهتر نتایج پژوهش دست یابد.



شکل (۱): کدگذاری محوری براساس رهیافت اشتراوس - کوربین

در آخرین مرحله کدگذاری، کدگذاری گزینشی انجام می گیرد که پژوهشگر از طریق دسته بندی مقوله ها و ارتباط دادن نظام مند مقوله ها به تشکیل خط داستان و یکپارچه سازی مقوله ها پرداخته و بدین ترتیب به خلق نظریه در قالب مدل پیشنهادی می

پردازد. بدین لحاظ در پژوهش حاضر پژوهشگر با انجام کدگذاری گزینشی مدل مفهومی ذیل را که تشریح کننده عوامل موثر بر جلوگیری از رویگردانی مشتریان بانکداری خرد بانک کشاورزی است را پیشنهاد می کند:



شکل (۲): مدل مفهومی پژوهش

۶. نتیجه گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر که با تمرکز بر مشتریان خرد و در بانک دولتی کشاورزی انجام شده است، روش آن داده بنیاد به شیوه اکتشافی و با پیروی از رهیافت اشتراوس-کوربین بوده است که پژوهشگر سعی کرده است در چارچوب شیوه های علمی موضوع رویگردانی مشتریان و دلایل آن را جستجو و به مدلی دست یابد که این رفتار پرهزینه را کاهش دهد. در این پژوهش پس از مشخص کردن نمونه آماری از بین مشتریان رویگردان طی سال ۱۳۹۷ بانک کشاورزی شعب استان خراسان رضوی و انجام مصاحبه و کدگذاری های باز، محوری، گزینشی و استخراج مفاهیم، مقوله های فرعی و مقوله های اصلی و دسته بندی مقوله های اصلی در قالب شرایط علی، پدیده محوری، راهبرها، شرایط زمینه ای و مداخله گر مدل مفهومی پژوهش به دست آمد. نکته مهم در این پژوهش که می توان دانش افزایی آن دانست همین مورد اخیر است که حداقل در پیشینه پژوهش های داخلی موضوع با این شکل و گستردگی مورد بررسی قرار نگرفته است این پژوهش مسیری را گشود که دیگر پژوهشگران با ادامه آن بتوانند بر غنای علمی این حوزه بیفزایند، اگرچه این پژوهش به مثابه کارهای مشابه فاقد ضعف نبوده و اعتقاد دارد که این موضوع از ویژگی کارهای علمی است. اما آنچه که به عنوان نتایج این پژوهش قابل ذکر است اینگونه قابل طرح است:

- از نکات متمایز این پژوهش نگاه ویژه به موضوع چگونگی ورود مشتری به جرگه مشتریان خرد بانک کشاورزی است یعنی نگاه به مساله با رفتن به یک گام عقب تر و بررسی موضوع از مرحله ورود مشتری است چراکه این مساله به شدت بر مسیر حرکت مشتری و طی شدن مراحل تا نقطه وفادار شدن و وکیل مدافع شدن از سوی مشتری تاثیر دارد و این موضوع مورد توجه هیچ یک از پژوهش های قبلی نبوده است. لذا اهمیت بازاریابی فعالانه در جذب مشتریان متناسب با رسالت بانک

برماندگار کردن مشتریان بسیار موثر است که بایستی مورد توجه مدیران بانک کشاورزی قرار بگیرد و لازم که شعب بانک بادر نظر گرفتن امکانات و خدمات و مدنظر قرار دادن دقیق بازار هدف تعیین شده به انتخاب مشتریان هدف اقدام و با مذاکرات اصولی ضمن برشمردن خدمات خواسته های خود از مشتریان را بطور روشن بیان کنند و ضمن اعتماد سازی در مشتریان و متناسب سازی فرآیند ها بر اساس نیاز و خواسته آنان شالوده یک رابطه عمیق و مداوم را پایه گذاری نمایند.

- موضوع مهم دیگری که در این پژوهش بر آن تاکید بسیار شده است فرآیند ها می باشند که در پژوهش های کیوونی (۱۹۹۵) و موسسه پژوهشی ارنست و یانگ (۲۰۱۰) نیز به عنوان یک مقوله مهم دارای اثرات چند جانبه بر فرآیند رویگردانی مشتریان موثر بوده است. فرآیند ها علی رغم اهمیت فراوان آن در هیچ یک از پژوهش های داخلی مورد توجه قرار نگرفته است، بنظر می رسد که فرآیند ها در ارائه خدمات به مشتریان خرد بانک کشاورزی به شدت نیازمند باز مهندسی و حتی الامکان ساده سازی است و از این رهگذر افزایش رضایت مشتریان از خدمات و نحوه ارائه آن، اعتماد سازی در بین مشتریان، کاهش قیمت های نامحسوس و نهایتا ایجاد مانع روی گردانی باعث کاهش نرخ ریزش و رویگردانی مشتریان قابل دست یابی است. بررسی نقطه نظرات مشتریان نشان می دهد که در حوزه اعتبارات سخت گیری هایی فراتر از حد انتظار و سایر رقبا انجام می گیرد و مقایسه حجم بالا و مشکلات وصول مطالبات که بانک با آن درگیر است شاید محل بررسی و پژوهشی دیگر باشد که چرا علی رغم این سخت گیری ها و بروکراسی فراوان این مشکلات وجود دارد. یک دیدگاه آثر منفی شاکی بودن مشتریان از فرآیندهای بانک دچار شدن مشتریان به خطای ادراکی کلیشه ای و تسری آن به تمام خدمات متنوع بانک می باشد که اوج آن در مشتریان اعتباری و بالا بودن نرخ رویگردانی در این دسته از مشتریان می باشد که پس از اتمام دوران سازندگی و شروع تولید به راحتی جذب سایر بانک های رقیب شده و همواره یکی از دلایل خود را اشکال در فرآیند های بانک می برمی شمارند و راحتی دریافت تسهیلات سرمایه در گردش از بانک های تجاری رقیب را از دلایل اقدام خود می دانند.

- موضوعی که در مورد بانک ها خیلی مطرح می شود، اهمیت اعتماد سازی در فرآیند ارائه خدمت به مشتریان و اثر آن بر ممانعت از خروج مشتریان است که اگر بخواهیم به رسالت بانک بطور خیلی کوتاه اشاره کنیم می توان گفت که بانک ها فقط اعتماد می فروشند این مفهوم در پژوهش های موسسه پژوهشی ارنست و یانگ (۲۰۱۰) و کریمی و همکاران (۲۰۱۲) نیز مورد توجه قرار گرفته است و نتایج این پژوهش ضمن تایید نتایج پژوهش های یاد شده نشان داد که این عامل در کاهش نرخ رویگردانی موثر است و نظام بانکی بایستی بیش از گذشته به ترمیم تصویر مخدوش خود از این حیث نزد افکار عمومی توجه نشان دهد. اعتماد سازی بایستی ابتدا در سطح مشتریان فعلی از طریق اطلاع رسانی دقیق از خدمات و پیشنهادات دارای منافع برای مشتریان، صداقت و شفاف بودن با مشتریان تعمیق یابد و از طریق عمل به قول و وعده های داده شد، جلوگیری از تغییرات بدون اطلاع به مشتریان در مقررات و فرآیندها، اطلاع رسانی شفاف و صادقانه به مشتریان، رعایت انصاف نسبت به منافع بانک و مشتریان و نشان دادن علاقمندی بانک به رعایت منافع مشتریان و نهایتا ارتقای شایستگی های حرفه ای و بانکی کارکنان محقق شود.

- مدیریت شکایات و اثر آن بر جلوگیری از رویگردانی مشتریان همانگونه که در پژوهش های کیوونی (۱۹۹۵)، گلگیت و هج (۲۰۰۱)، نیوبی و وارد (۲۰۰۸)، کلمز و ژانگ (۲۰۱۰)، یاس و رایتانی (۲۰۱۴) و نیارکو (۲۰۱۵) نیز مورد تایید قرار گرفت در این پژوهش نیز به عنوان یک عامل مهم و ضروری در جلوگیری از رویگردانی مشتریان بانکداری خرد بانک کشاورزی مورد تایید قرار گرفت. این مفهوم از موضوعات بسیار حیاتی می باشد که بانک بایستی بدان توجه خاص نماید اهمیت بیش از پیش

به مدیریت شکایات و استقرار مدل عملیاتی برخورد با شکایت های مشتریان و مهمتر از آن استفاده از آموزه های قابل استخراج در بهبود فرآیندهای بانکی و ایجاد بسته های جبرانی در جهت کاهش اثرات منفی نقایص در مشتری پیشنهاد می گردد لذا بایستی شکایت های واصله در کارگروه های تخصصی بررسی و تحلیل شده و پس از اعمال اصلاحات در فرایندها نتایج به اطلاع مشتریان رسیده و از این منظر زمینه انگیزش مشتریان در انعکاس مشکلات و تولید خدمات جدیدتر و متناسب با نیاز و خواسته مشتریان فراهم گردد.

- توجه به اخلاقیات و توسعه و گسترش اخلاق مداری همانگونه که در پژوهش های کیوونی (۱۹۹۵) و نیوبی و وارد (۲۰۰۸) در جلوگیری از رویگردانی مشتریان خدمات مورد توجه قرار گرفت در این پژوهش نیز اثر آن بر جلوگیری از رویگردانی مشتریان بانکداری خرد بانک کشاورزی تایید شد لذا آموزش کارکنان به رعایت منافع مشتریان، همدلی بیشتر با آنان و پرهیز از رفتارهای غیر اخلاقی و غیر حرفه ای و توجه بیشتر به پاکدستی و پرهیز از اینگونه خطاهای اخلاقی از طریق تقویت عامل خودکنترلی در کارکنان از موضوعاتی است که بایستی مورد توجه مدیران قرار گیرد.

- بهینه سازی شبکه شعب و توزیع مناسب تر شعب و تعریف استانداردهای ساختمانی و تجهیز شعب در شهرها و بخصوص در مراکز پولی از اهم اقدامات کوتاه و میان مدت بانک قرار گیرد و از آن به عنوان یک مزیت رقابتی به شکل بهتری استفاده شود. به هرحال در جهت توسعه و گسترش مباحث و یافته های علمی در این حوزه پیشنهاد های ذیل برای انجام پژوهش های آتی شاید کمکی به غنای ادبیات موضوع باشد:

۱. بررسی و تحقیق در خصوص عوامل موثر بر رویگردانی مشتریان شرکتی بانک کشاورزی یکی از زمینه های ضروری پژوهشی است که بایستی انجام گیرد زیرا در این حوزه هم شاهد ریزش مشتریان هستیم.

۲. گسترش مدل و یافتن تاثیر دیگر عوامل بر کاهش رویگردانی مشتریان نظیر تکنیک های مدیریت ارتباط با مشتریان، نقش سابقه تعامل، سن، جنسیت و سطح تحصیلات بر تصمیم رویگردانی مشتریان.

۳. از آنجایی که شرایط حاکم بر بانک های دولتی از مشابهت های بیشتری برخوردار است بررسی عوامل موثر بر جلوگیری از خروج مشتریان بانک های خصوصی پیشنهاد می شود.

۴. بررسی تبعات مالی و هزینه ای رویگردانی مشتریان .

این پژوهش مانند دیگر کارهای مشابه با محدودیت های خاص خود مواجه بوده است که از مهمترین آن ها مصاحبه با مشتریان رویگردان بوده است زیرا عموماً اینگونه از مشتریان از بانک ناراحت و به سختی حاضر هستند که در مصاحبه شرکت کنند و هنگام مصاحبه توضیحات زیاد نمی دهند و خواهان کوتاه شدن مدت مصاحبه هستند. از دیگر موارد سختی پژوهش در بسترنظام بانکی و از جمله پژوهش حاضر بدست آوردن داده ها و اطلاعات لازم بود زیرا اینگونه اطلاعات از مشتریان همانطور که قبلاً اشاره شد جنبه محرمانگی دارد و دست یافتن به آن سختی و شرایط خاص را می طلبد.

فهرست منابع:

- ۱ - احمدی، غلامحسین، بهرامی، مجید و مقدسی، محمد، (۱۳۹۳)، "شناسایی عوامل موثر در ریزش مشتریان بانکداری خرد"، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱۷، صفحات ۷۷-۹۸.
- ۲ - زارعی، عظیم، (۱۳۹۶)، "طراحی مدل ساختاری ریزش مشتری در بانک های دولتی"، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۲۱، شماره ۱، ۱۷۶-۱۵۲.
- 3- Bansal.H. S, Taylor,S. F.,(1999),"The Service Provider Switching Model (SPSM) A Model of Consumer Switching Behavior in the Services",*Journal of Service Research*, Volume 2, No. 2, PP 200-218
- 4- Bansal.S,Manjit.S,(2019)," Factors Affecting Customer Switching Behavior in Indian Telecom Industry", *International Journal of Business and General Management (IJBGM)*, Vol. 8, Issue 2, PP: 35-42.
- 5- Baumann.C.,Elliott.G.,Burton.S.,(2007).,"Predicting Consumer Behavior in Retail Banking" .,*Journal of Business and Management* Vol. 13, No. 1.PP.78-96.
- 6- Clemes.D.M.,Gan.C ., Zhang.D.,(2010).," Customer switching behaviour in the Chinese retail banking industry",. *International Journal of Bank Marketing* Vol. 28 No. 7, pp. 519-546.
- 7- Clemes.D.M.,Gan.C.,Zhang.D.,(2007).,"Customer switching behavior in the New Zealand banking industry",. *Banks and Bank Systems*, Volume 2, Issue 4, 2007
- 8- Colgate.M.,Hedge.R.,(2001).," An Investigation into the Switching Process in Retail Banking Services",. *Journal of Bank Marketing*, Vol. 19. Iss 5. pp. 201 - 212 .
- 9- Farah.M. F, (2017)," Consumers' switching motivations and intention in the case of bank mergers: a cross-cultural study ", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35 Iss 2 pp15-28.
- 10- Grigoriou.N, Majumdar.A, Lie.L,(2018)," Drivers of Brand Switching Behavior in Mobile Telecommunications, *Athens Journal of Mass Media and Communications*, Volume 4, Issue 1, Pages 7-28.
- 11- Karimi.O.,Maymand.M.M.,Hosseini.M.H.,(2012).,"Customer Switching Behavior:Developing model in the Iranian Retail Banking Industry",. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*,Vol:2No:12 PP:11984-11991.
- 12- Keaveney. Susan M., "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study",. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2 (Apr., 1995), pp. 71-82
- 13- Kumar.Dhakshayani.R.,(2014).,"Customer Switching Behaviour in Reteil Banking Industry of India",. *Journal of Innovative Research and Solution* Volume1,Issue No.1, PP.158-169
- 14- Lees.G.,Garland.R.,Wright.M.,(2005).,"Brand Switching in New Zealand Retail Banking",.ANZMAC Conference: Services Marketing,PP.131-137.
- 15- Maiyaki.A.Audu., Mokhtar.S.S.Mohd.,(2011).,"Determinants of Customer Behavioural Intention in Nigerian Retail Banks",. *Interdisciplinary Journal of Research in Business* Vol. 1, Issue. 10, pp.42-48.
- 16- Mandal,P.C.,(2017)," Dimensions affecting customer switching in retail banking: A review", *International Journal of Applied Research*; 3(1): PP:832-836.
- 17- Maria.M.,Ioannou.G.,(2008).," Customer switching behaviour in Greek banking services using survival analysis., *Managerial Finance* Vol. 34 No. 3, 2008 pp. 186-197.

- 18- Newby.L.,Ward,T.,(2009).,"Sustainable Management and Marketing: A re-evaluation of customer switching behaviour in service industries"., ANZMAC Conference: Services Marketing.
- 19- Nyarko.I.Kofi.,(2015).,"Evaluation of Factors Influencing Switching Behaviour by Ghana Comercial Bank Customers"., *British Journal of Marketing Studies*,Vol.3, No.8, pp.35-46.
- 20- Pandit, Naresh R. (1996). The Creation of Theory: A Recent Application of The Grounded Theory Method, *The Qualitative Report*, Vol 2, No 4, pp. 2-6.
- 21- Sharma.A,Sharma.R.R.K.,(2018),"Consumer Switching Behavior in E-Services: Organizational and Technological antecedents through relational paradigm ", Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bandung, Indonesia.
- 22- Stewart.Kate.,(1998)., "An exploration of customer exit in retail banking"., *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16 Iss 1 pp. 6 - 14.
- 23- Subramaniam.R.,Ramachandran.J.,(2012).,"Customers' SwitchngBbhaviour in Banking Industry- Emperical Evidence from Malaysia"., *International Journal of Business, Economics and Law*, Vol. 1 . PP.156 -162 .
- 24- Tesfom.G., Birch. Nancy. J.,(2011).,"Do switching Barriers in the Rretail Banking Industry Influence Bank Customers in Different Age Groups Differently?"., *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, Iss 5, pp. 371 – 380.
- 25- Vyas,V.,Raitani.S.,(2014).," Drivers of customers'switchingbehaviour in Indian banking industry".,*International Journal of Bank Marketing*,Vol. 32 No. 4,pp. 321-342.
- 26- Zhang,D.,(2009).,"Customer Switching Behaviour in the Chinese Retail Banking Industry" .,A thesis for the Degree of Master of Commerce and Management,Lincoln University /Canterbury, New Zealand.
- 27- Boston Council Group.,(2017).,"Retail Banking".,B.C.G.com.,Viewed April.22.2017., <<https://BCG.com/Report>>.
- 28- Ernest&Young Council.,(2012),"Understanding Customer behavior in Retail Banking"., Ernest&Young., Viewed oct 25 2014.,<<https://ey.com>>.
- 29- Genesys Corporate Council.,(2008).,"Customer Service Strategies for the Retail Banking Industry"., Genesys Corporate., GenesysCorporate.,April 2 2017., <[https:// genesyslab.com](https://genesyslab.com)>.
- 30- Kaynak,E.,Kucukemiroglu,O.,(1999).,"Bank and Product Selection: Hong Kong " ., *International Journal of Bank Marketing*,Retrived at: <https://www.researchgate.net/publication/235284072> in 2017.
- 31- MBN Council ,(2015),"What is Retail Banking?Defination and Meaning",Viewed sep.21. 2018,<<https://Marketbusinessnews.com/Retail Banking>>.
- 32- Mosavi.S.M,Sangari.M.S,Keramati.A.,(2018)," An integrative framework for customer switching behavior ", *The Service Industries Journal*, Viewed in Dec.2019,<<http://www.tandfonline.com/loi/fsij20>>
- 33- Abdollahi,G.,(2008)," Creating a model for customers loyalty in banking industry of iran",Sepehri,M,Persson,l,Master Thesis Continuation Courses Marketing and e-commerce, Lulea&TarbiatModares University, Department of Business Adminstration and Social Science Division of Industrial marketing and e-commerce.
- 34- Siegfried,F.,(2015).," A Cross-Cultural Study of Consumer Switching in the Retail Banking Services Sector" , Kang, Jikyeong, A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Business Administration in the Faculty of Humanities.

- 35- Newby.L.A.,(2013),"Service Customers' Switching Behaviour",Chandralal,Lalith,For the award of Doctor of Philosophy,School of Business and Law Higher Education Division Central Queensland University Australia.

Designing a Model for Preventing the Customer Churn in Retail Banking in Keshavarzi Bank

Authors:

Ali Divandari

A professor teaching at Business Management Department, Management Faculty of Tehran University, Tehran City, Iran

Mohammad Rahim Esfidani

An assistant professor teaching at Business Management Department, Management Faculty of Tehran University, Tehran City, Iran.

AlirezaHaddadian

An assistant professor teaching at Business Management Department, Economic and Administrative Sciences Faculty of Ferdowsi University of Mashhad, Iran.

Amir AhmadAshourzadeh

Ph.D. student majoring in Marketing Management, Alborz Campus of Tehran University, Tehran, Iran.

Abstract

One of the main branches of banking industry is microbanking. That the main way to gain profit is decreasing the costs and promoting the productivity. Since the costs to attract new customers in banking industry, it is essential to prevent the customer churn. This study has focused on the microbanking division of Keshavarzi bank in order to find a model which could prevent the customer churn. The statistical population of this research includes the legal or natural, churned or churning customers. This study employs a qualitative research method, using Grounded Theory and the coherent approach (Strauss and Corbin). In this study, 25 customers were interviewed by employing semi-structured in-depth interviews, and the intended model was achieved after coding the data during three stages, namely, open coding, axial coding and selective coding, analyzing the data by MAXQDA software and obtaining the main concepts and components of the research. In the mentioned model, banking processes are considered as pivot phenomena due to their importance, and the active bank marketing for attracting the customers as the causal conditions. Such conditions along with some other underlying conditions as complaints management, service compensation and locating, and the bank branches facilities along with some interfering conditions as trusting, banking professional ethics, lack of obstacles for transfer and service costs result in customers' dissatisfaction, and finally, the customer churn rate. At the end some recommendations were to reaching to the minimum churn rate.

Keywords: customer churn, grounded theory, Retail banking.

- 1.Product Surrounding
- 2.C.L.V (Customer Life Cycle Value)
- 3.Keaveney
- 4.Zhang
- 5.Patronising
- 6.Retail Banking
- 7.B.C.G
- 8.Online
- 9.Customer Switching Customer Switching
- 10.Churn
- 11.Self –Service
- 12.Tesfom.G and Birch.N.j
- 13.Leonce Newby and Tony ward
- 14.Peer Pressure
- 15.Variety Seeking
- 16.Moved on Provider
- 17.GENESYS
- 18.Interactive Voice Response (IVR)
- 19.Self-Service
- 20.CRM
- 21.ERM
- 22.C.R.Q
- 23.Intercoder Agreement
- 24.Open Coding
- 25.Axial Coding
- 26.Selective coding