

## **آسیب شناسی جذب منابع با استفاده از دیدگاه تامین رضایت مشتریان: مطالعه موردی شعب بانک انصار**

ایمان غریب<sup>۱</sup>، احمد قدس الهی<sup>۲</sup>

### **چکیده**

بانک‌ها به‌عنوان یک نهاد مالی، نقشی اساسی در جمع‌آوری سرمایه‌های خرد مشتریان و اختصاص آن‌ها به‌عنوان تسهیلات به مشتریان متقاضی را دارند. در این فرآیند جمع‌آوری منابع یکی از الزامات اساسی بانک‌ها است که از طریق شعب بانک انجام می‌پذیرد. جذب منابع مشتریان در شعب از عوامل مختلفی تأثیر می‌پذیرد که در این پژوهش با تبیین عوامل عمومی موفقیت در جذب منابع، از طریق مدلی مدون و پایا، آسیب‌های موجود در بانک انصار در این امر شناسایی شد تا با ارائه خدمات مطلوب به مشتریان در جهت تامین رضایت آن‌ها، از خروج منابع و مواجهه با ریسک نقدینگی و مضرات آن جلوگیری به عمل آید. روش پژوهش کاربردی - توصیفی است و برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده می‌شود. اطلاعات مورد نیاز پژوهش در دو مرحله و از میان جامعه خبرگان بانک انصار و از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای و در دسترس انجام پذیرفت. با توجه به توسعه مدل تحقیق و تحلیل نتایج آن مشخص شد بانک انصار در توسعه شایستگی‌های راهبردی خود، نسبت به رقبا سرمایه‌گذاری نکرده است و در برخی عوامل همچون مکان‌یابی شعب دارای گلوگاه استراتژیک است.

### **کلید واژه‌ها**

جذب منابع، رضایت مشتریان، عوامل عمومی موفقیت

۱. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران [imangharib@yahoo.com](mailto:imangharib@yahoo.com)

۲. دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران [A.Ghodselahi@ut.ac.ir](mailto:A.Ghodselahi@ut.ac.ir)

## مقدمه

بانک‌ها اقدام به جمع‌آوری منابع مالی گروهی از افراد جامعه می‌کنند که به دلایل نداشتن دانش و تخصص، ناکافی بودن سرمایه و ترس از ریسک و سرمایه‌گذاری، در فعالیت‌های اقتصادی شرکت نمی‌کنند و با انتقال آن به سوی اشخاصی که برای سرمایه‌گذاری نیاز به منابع مالی دارند، به‌عنوان واسطه تامین منابع مالی نقش مهمی را در رشد و توسعه اقتصادی کشور ایفا می‌کنند. این امر در قالب جذب سپرده‌های مشتریان در انواع مختلف خطوط کسب کار بانکی انجام می‌گیرد که تحت عنوان بانکداری جامع (شرکتی، اختصاصی، خرد) شناخته می‌شود. در واقع جذب سپرده، محور و ستون عملیات بانکداری را تشکیل می‌دهد و تداوم حیات بانک در ارتباط با جذب سپرده‌های مشتریان است (آقاجانی، غلامی، حسن‌زاده و شهبازی، ۱۳۹۳). با در نظر گرفتن نقدینگی کل کشور به‌عنوان منابعی که بانک‌ها برای در اختیار داشتن آن با یکدیگر به رقابت می‌پردازند، در اختیار داشتن سهم بازار بیشتر که به عبارتی مجموع منابعی است که از کل نقدینگی عاید بانک می‌شود، منجر به توسعه فعالیت‌ها و افزایش ارزش سازمان می‌شود. از سویی عدم رعایت برخی از معیارهای انتخاب بانک و تصمیم‌گیری برای دریافت خدمات، توسط مشتریان باعث از دست دادن مشتریان فعلی بانک خواهد شد. این امر بر بانکداران کاملاً مشهود است که دیگر برای تجهیز منابع مالی نمی‌توان از خدمات ساده و ساختار سنتی بانکداری استفاده کرد و نیاز به تغییرات اساسی در نحوه ارائه محصولات و خدمات بیش از پیش احساس می‌شود. در بازاریابی نوین بانکی، متغیرهایی فراتر از خدمات و محصولات می‌تواند بروی رفتار و نگرش مشتریان در استفاده از خدمات برای بار اول و یا استفاده مجدد از خدمات بانک تاثیر داشته باشد. امروزه این حقیقت غیر قابل انکار وجود دارد که کفه ترازو و قدرت بازار به طرف مشتریان سنگینی می‌کند. بر همین اساس است که بانک‌ها جهت حفظ بقاء و دستیابی به اهداف خود، به جلب اعتماد و کسب رضایت مشتریان نیاز دارند. لذا این سازمان‌ها باید به عوامل موثر بر رضایتمندی مشتریان خود توجه کافی داشته باشند. از آنجاییکه رضایت مشتری نتیجه اولیه کیفیت خدمات است، با آگاهی از کیفیت خدمات برای مشتریان، بانک‌ها می‌توانند برنامه‌ریزی لازم جهت توجه به این عوامل را با هدف تامین رضایت مشتریان و درنهایت ایجاد وفاداری در آن‌ها در دنیای پر رقابت امروز با موفقیت به فعالیت ادامه دهند. در این شرایط بانک‌ها برای جذب و حفظ مشتریان خود ناچارند تغییر نگرش جدی در زمینه بازاریابی و بازاریابی داشته باشند؛ به این دلیل که هرچه اهرم‌های جذب مشتری قوی‌تر باشد، امید به دست آوردن و نگهداری مشتری در بانک بیشتر

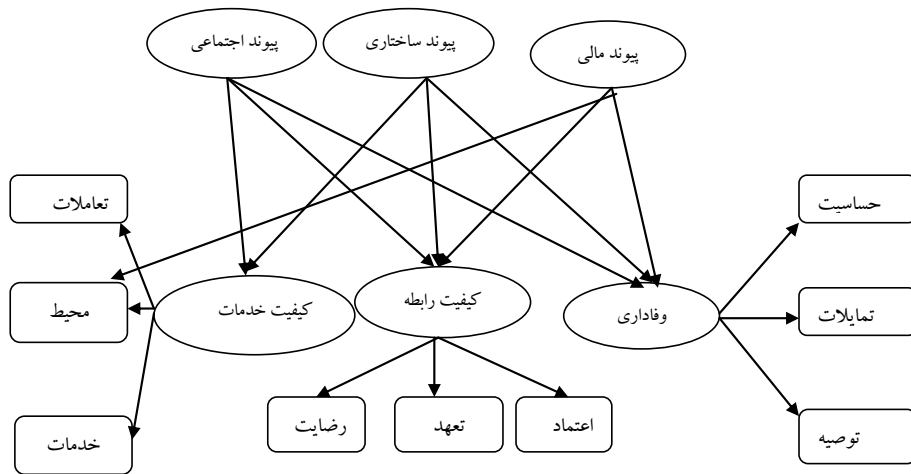
است. در حال حاضر برای جذب بیشتر مشتریان به دلیل وجود رقابت بین بانک‌ها و موسسات مالی، تسلط بر عوامل موثر بر تجهیز منابع مالی اهمیت ویژه‌ای یافته است. در نتیجه شناخت بانک‌ها و مؤسسات مالی از تمایلات مصرف‌کنندگان و همچنین سنجش جایگاه، عملکرد و شرایط کنونی خود در بازار رقابتی کنونی، می‌تواند سهم بانک‌ها از مشتریان و در پی آن رشد درآمدهای بانک‌ها را افزایش دهد. بانک انصار نیز به‌عنوان یکی از بازیگران فعال و تاثیرگذار در صنعت بانکداری ایران، با لحاظ کردن سه خط کسب و کار اصلی، بانکداری خرد، بانکداری ویژه و بانکداری شرکت‌های متوسط و کوچک، جهت‌گیری‌های اصلی خود را تبیین کرده است و متناسب با این خطوط اهداف کلان خود را ترسیم کرده‌است. بانکداری خرد نقشی اساسی در کسب و کار بانک دارد. این امر بدان دلیل است که بخش قابل توجهی از منابع بانک از طریق سپرده‌های جذب‌شده مشتریان از طریق بانکداری خرد انجام می‌گیرد که ارائه خدمات آن از طریق شبکه شعب بانک انجام می‌پذیرد. از آنجایی که مهمترین هدف بانک‌ها جذب منابع از طریق سپرده‌های مردمی جهت تأمین منابع لازم برای سرمایه‌گذاری‌های مولد و غیر مولد است، جذب سپرده‌های مشتریان به‌عنوان یکی از فرایندهای اصلی در بانکداری خرد مطرح می‌شوند. از سوی دیگر این سپرده‌های جذب شده زمینه لازم برای فعالیت در بانکداری شرکت‌های کوچک و متوسط را برای بانک انصار فراهم می‌آورد. بر همین اساس جذب منابع جدید و حفظ سپرده‌های فعلی در بازار رقابتی کنونی ایران، از اهمیت بالایی برای بانک انصار برخوردار است و تنها به‌عنوان یکی از چالش‌های اصلی بانک انصار مطرح می‌شود، بلکه چالش اصلی بسیاری از بانک‌های کشور است. ضرورت حل این چالش و بهبود آن را می‌توان در نوسان‌ها و تلاطم‌های منابع بانک در طول برهه‌های زمانی مختلف کاوش کرد. بانک انصار در میان رقبای خود دارای سهم بازاریست، اما این سهم از نقدینگی در برهه‌هایی از زمان دچار نوسان و تغییر می‌شود که این نوسان می‌تواند بانک را در معرض ریسک نقدینگی قرار دهد. این ریسک می‌تواند بانک را از لحاظ نیازمندی آن به منابع پایدار جهت تخصیص در تسهیلات خرد و کلان دچار چالش کند. با توجه به اینکه بانک انصار از محل اعطای تسهیلات می‌تواند درآمد کسب کند برای این منظور نیاز دارد تا سپرده‌های مشتریان مختلف را در قالب منابع مالی کلان مورد نیاز شرکت‌ها به‌عنوان اعتبار تخصیص دهد. بر همین اساس داشتن منابع پایدار و سپرده‌های پایدار می‌تواند به این امر یاری رساند. در صورتی که بانک انصار نتواند منابع خود را به‌واسطه از دست دادن مشتریان، حفظ کند در روند اعطای تسهیلات با توجه به ماهیت زمانی بلند مدت آن با مشکل مواجه

خواهد شد. از سوی دیگر از دست دادن مشتریان می تواند بار مالی و هزینه های بازاریابی فزاینده ای را بروی بانک انصار تحمیل کند به گونه ای که بواسطه از دست دادن مشتریان فعلی خود باید هزینه های بیشتری را برای جذب مشتریان جدید متحمل شود. بنابراین ایجاد زمینه های لازم برای حفظ مشتریان و منابع آن ها و جذب مشتریان جدید، می تواند در دستیابی به اهداف تعیین شده بانک نقش بسزایی را ایفا کند. از سوی دیگر جذب منابع جدید در سازمان و جذب مشتریان جدید می تواند منجر به توسعه کسب و کار و درآمدهای بانک شود. بنابراین دو مسأله اصلی پیش روی بانک، ایجاد زمینه های لازم جهت حفظ مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید از طریق شعب است که بازوی اصلی بانک در بانکداری خرد هستند. با توجه به اینکه وفادارسازی مشتریان در گرو کسب رضایت مشتریان است، ایجاد زمینه های لازم برای این امر در شعب می تواند به دو مسأله پیش روی سازمان کمک کند. اما چگونگی کسب رضایت مشتریان و نحوه تخصیص منابع برای این امر برای سازمان می تواند مبهم باشد. کسب رضایت مشتریان سازمان مقوله ای است که از عوامل و شرایط متعدد و متنوعی در درون و بیرون سازمان تأثیر می پذیرد، که میزان اثرگذاری آن ها با توجه به نوع سازمان، از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. به منظور بهبود چالش پیش روی سازمان و بهبود زمینه های لازم جهت کسب رضایت مشتریان در شعب، شناسایی عوامل مؤثر بر جذب سپرده ها و کسب رضایت مشتریان، به عنوان راه حل اثربخش مطرح می شود. شناخت دقیق این عوامل و تعیین میزان اثرگذاری هر یک از آن ها، در کمک به مدیران جهت تصمیم گیری درست، از اهمیت فزاینده ای برخوردار است. این امر به مدیران بانک کمک می کند تا در قبال برخی عوامل مؤثرتر جهت رفع موانع جذب سپرده ها و حفظ مشتریان برنامه ریزی های مؤثر را انجام دهند. با وجود اینکه بهبود تمامی عوامل مؤثر در کسب رضایت مشتریان در شعب کار پسندیده ای است، اما ضرورت دارد با توجه به محدود بودن منابع مادی و انسانی بانک انصار، با آگاهی از مهمترین و تأثیرگذارترین عوامل، سرمایه گذاری های لازم با توجه به جایگاه استراتژیک سازمان صورت گیرد که در این پژوهش با شناسایی عوامل تأثیرگذار بر جذب منابع در بانکداری خرد و تبیین اولویت های هر یک، با توجه به جایگاه بانک انصار در قبال رقبای خود، استراتژی ها و برنامه های اثربخشی در راستای بهبود وضعیت بانکداری خرد در بانک انصار ارائه می شود.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

عوامل موثر بر جذب منابع بانکی را می‌توان به دو دسته عوامل درون سازمانی و برون سازمانی تقسیم‌بندی کرد. عوامل برون‌سازمان شامل نرخ تورم، نرخ رشد عرضه پول، درآمد ملی، رشد اقتصادی، نرخ رشد تولید ناخالص داخلی و سیاست‌های بانک مرکزی و ... می‌شود که تحت کنترل مدیریت بانک نیست. عوامل درون سازمانی شامل عواملی همچون خدماتی، مالی، انسانی، برندینگ و فیزیکی تقسیم می‌شود که از طریق مدیریت ارشد و کارکنان قابل برنامه‌ریزی و کنترل است. در این پژوهش به عوامل داخل سازمانی که تحت کنترل مدیریت سازمان است پرداخته می‌شود. در حوزه عوامل مذکور و بازاریابی رابطه‌مند تحقیقات متعددی انجام گرفته است که در این خلاصه تحقیق به برخی از این تحقیقات اشاره می‌شود. تحقیقات در زمینه به کارگیری بازاریابی رابطه‌مند در صنعت بانکداری به اوایل سال ۱۹۹۰ مربوط می‌شود. تحقیقات زیادی برای اثبات مزایای بازاریابی رابطه‌مند برای سازمان‌های تجاری صورت گرفته است. به عنوان مثال تحقیقی که ریچ هلد و ساسر در سال ۱۹۹۰ انجام داده‌اند، به این نتیجه دست یافته‌اند که سازمان‌ها با حفظ پنج درصد از مشتریان خود می‌توانند سود خود را به میزان صد درصد افزایش دهند. همچنین بازاریابی رابطه‌مند در زمینه سازمان‌های خدماتی در سال ۱۹۸۳ از سوی بری ارائه شد و به عنوان استراتژی جذب، حفظ و ارتقای روابط با مشتریان تعریف شده است (بری، ۱۹۹۳). حق‌گویی در سال ۱۳۸۹ در تحقیقی در مورد بازاریابی رابطه‌مند و مدیریت ارتباط با مشتری انجام داده است به این نتیجه دست یافته که مشتریان ماندگار عمدتاً خریدهای خود را گسترش می‌دهند و به صورت پیوسته، سازمان را به دیگران توصیه می‌کنند. تحقیقات متعددی به بررسی ارتباط رویکرد بازاریابی رابطه‌مند با رضایت مشتری پرداخته است. بارنز و هاوالت در مطالعات خود در زمینه خدمات مالی به این نتیجه دست یافتند که تعامل احساسی در روابط میان بنگاه و مشتریان حیاتی است. این چنین روابطی کمتر توسط رقبا تقلید می‌شود و لذا ایجاد چنین احساسی از روابط در میان مشتریان بسیار مهم است. قاضی زاده و همکارانش در سال ۱۳۹۰ به بررسی تأثیر بازاریابی رابطه‌مند بر وفاداری مشتریان با استفاده از مدل توسعه‌یافته بازاریابی رابطه‌مند پرداخته‌اند. نتایج حاکی از آن است که سه عامل منافع مالی، عوامل اجتماعی و پیوندهای ساختاری با تأثیرگذاری بر کیفیت ارتباط و احساسات و به همین صورت عامل احساسات با تأثیرگذاری بر کیفیت ارتباط می‌توانند منجر به وفاداری مشتری شوند. در نهایت، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که بین بازاریابی رابطه‌

مند و وفاداری مشتریان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (قاضی زاده، بیگی نیا و عباسپور، ۱۳۹۰). صمدی، سعید و همکاران در سال ۱۳۹۳ در مقاله‌ای تحت عنوان "طراحی الگوی وفاداری مشتریان بیمه اتومبیل شرکت‌های بیمه با تأکید بر نقش پیوندهای بازاریابی رابطه‌مند" با استفاده از مدل در نمودار (شکل) شماره ۱ به عوامل موثر بر وفاداری مشتری پرداختند. در این تحقیق که از نوع پیمایشی و کاربردی انجام شد به این نتیجه رسیدند که هر سه پیوند بازاریابی رابطه‌مند، اثر مثبت و معناداری بر وفاداری مشتریان دارد. پیوندهای مالی و ساختاری، بیشترین تأثیر را بر وفاداری مشتریان دارد، پیوند اجتماعی اثر مثبت و معناداری بر کیفیت خدمات دارد، پیوند اجتماعی بیشترین تأثیر را بر کیفیت رابطه دارد، کیفیت ساختاری اثر مثبت و معناداری بر کیفیت رابطه و کیفیت خدمات دارد، کیفیت خدمات اثر مثبت و معناداری بر وفاداری دارد و در نهایت کیفیت رابطه اثر مثبت و معناداری بر وفاداری مشتریان دارد (صمدی، مطهری نژاد، پوراشرف و طولایی، ۱۳۹۳).



شکل شماره ۱: مدل مفهومی (صمدی و همکاران ۱۳۹۳)

بوهنه و دیگران در سال ۲۰۱۳ رابطه کیفیت خدمات، رضایت مشتری، اعتماد، موانع جابه‌جایی و تعهد را بر ماندگاری مشتریان را در صنعت بانکی غنا بررسی کردند. در این میان رابطه بین تعهد مشتریان، موانع جابه‌جایی و اعتماد مشتریان با ماندگاری مثبت ارزیابی شد.

در حالی که در مورد رضایت و کیفیت خدمات رابطه معناداری با ماندگاری دیده نشد بوهنه، آگیاپونز و گونو، ۲۰۱۳). بر اساس ادبیات موضوع می توان به برخی از عوامل به عنوان عوامل داخل سازمانی اشاره کرد که عبارتند از عوامل خدماتی همچون کیفیت و تنوع خدمات، عوامل مالی هم چون سود سپرده و سود تسهیلات، عوامل انسانی همچون رعایت عدالت و رفتار مناسب با مشتریان، عوامل فیزیکی همچون محل استقرار شعب و تعداد آن، عوامل وابستگی سازمانی همچون تعلق سازمانی و رضایت شغلی کارکنان، عوامل برندینگ همچون خوشنامی، تبلیغات و در نهایت عوامل بانکداری الکترونیک همچون نوآوری در خدمات و امنیت سیستم-ها. بر این اساس هفت دسته مرتبط شناسایی شد که زیرمجموعه هر کدام از آن‌ها برخی از عوامل مطابق با ادبیات موضوع جای می گیرد که در مجموع این عوامل به ۵۶ عامل تاثیر گذار در جذب سپرده از طریق شعب تاثیر گذار منتهی شد.

### گام های انجام پژوهش

همانطور که در مباحث پیشین ذکر شد در این پژوهش عواملی برای بانک انصار مشخص خواهد شد که با توجه به موقعیت رقابتی خود بتواند در بازار به رضایتمندی مشتریان دست یابد. برای دستیابی به این هدف نیاز است تا فرایند و گام‌هایی طی شوند. بر اساس ماهیت کمی پژوهش می توان ۵ گام را در نظر گرفت. در گام ابتدایی به ادبیات موضوع پرداخته خواهد شد که در این گام مطالعات مرتبط در حوزه رضایت مشتریان و وفاداری مشتریان در بانکداری خرد و شعبه محور مورد بررسی قرار می گیرند و همچنین سعی شده است با بررسی این تحقیقات ادبیات موضوع بررسی شده و عواملی که به عنوان عوامل تاثیر گذار بر رضایت مشتریان از خدمات بانک شناسایی شده است، تبیین شود. در گام دوم سعی شده است که با توجه به گستردگی عوامل مورد نظر، جهت غنی سازی عوامل به منظور استفاده در مدل پژوهش، از خبرگان بانکی در مورد عوامل، نظرسنجی به عمل آید. این امر به متناسب سازی عوامل با شرایط کسب و کار بانک انصار نیز کمک خواهد کرد. در گام سوم عواملی برای بهره برداری در مدل پژوهش آماده شده است، که نیاز است از جنبه های مختلف مدل مورد نظرسنجی از خبرگان عملیاتی بانک قرار گیرد. در این مرحله نیز با استفاده از ابزار پرسشنامه عوامل غنی شده، که به عنوان عوامل عمومی موفقیت در نظر گرفته می شود، از نظر خبرگان ارزیابی خواهد شد. در گام چهارم بر اساس مدل پژوهش و تحلیل چهار مشخصه اصلی، جایگاه و وضعیت استراتژیک بانک انصار نمایان

خواهد شد. در گام پنجم سعی می‌شود بر اساس جایگاه بانک انصار جهت گیری‌ها و برنامه‌های عملیاتی آتی آن مبتنی بر نقاط قوت و فرصت های بازار شکل گیرد.

جدول شماره ۱: فرآیند پژوهش

مرحل پژوهش	گام پژوهش	عنوان گام	ابزار گردآوری داده‌ها و نتایج	خروجی گام
کمی	اول	چارچوب نظری	مطالعات کتابخانه‌ای	شناسایی متغیرهای تاثیرگذار
	دوم	غنی سازی	پرسشنامه	عوامل عمومی موفقیت
	سوم	ارزیابی	پرسشنامه	ارزیابی عوامل عمومی از نظر اهمیت، سخت‌یابی، عملکرد بانک انصار و عملکرد رقبا
	چهارم	جاری سازی	تحلیل بر اساس مدل	وضعیت استراتژیک بانک
	پنجم	جهت سازی	جایگاه استراتژیک	جهت گیری‌های آتی

### جامعه آماری و نمونه پژوهش

جامعه آماری این تحقیق تمامی کارکنان ستاد و شعب بانک انصار در ایران است و هدف دریافت اطلاعات مورد نیاز از مدیران عالی و مدیران عملیاتی سازمان است که این جامعه به دلیل وجود خبرگی مورد نیاز پژوهش انتخاب شده‌است. با توجه به اینکه ماهیت پژوهش مطالعه موردی است نتایج آن برای بانک انصار قابل استفاده و بهره‌برداری است. به‌منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز درباره جامعه، داده‌ها را یا باید از طریق شمارش کامل و یا از طریق نمونه‌گیری گردآوری کرد. نمونه‌گیری باید به نحوی انجام پذیرد که نتایجی که از نمونه به دست می‌آید را بتوان به جامعه آماری نسبت داد از آنجا که جامعه آماری این تحقیق را می‌توان به دو دسته مدیریت سرپرستی‌ها و شعب، و معاونین و مدیران عالی تقسیم کرد که در بخش اول با توجه به اقتضاء و قابلیت دسترسی به آن‌ها از طریق سیستم اتوماسیون، تمامی جامعه مورد پرسش قرار می‌گیرد و در بخش دوم با توجه به شرایط زمانی و مکانی بانک انصار، خبرگی مورد نیاز برای اطلاعات مورد نظر، و میزان



دسترسی به آن از نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده می‌شود که برای این منظور، با مراجعه به خبرگان بانک انصار، افراد مورد نظر بر اساس تجربه مورد نیاز از سوی واحد مورد بررسی معرفی شدند. در مرحله اول و برای پرسشنامه اول ۴۳ خبره معرفی شد که برای تمامی نمونه‌ها پرسشنامه‌ای مشتمل بر سوالات پژوهش ارسال شد و تعداد ۴۳ پرسشنامه کامل و بدون نقص جهت تحلیل مهیا شد و در مرحله دوم و برای پرسشنامه دوم، به تمامی روسای شعب و سرپرستی‌ها مطابق با نظر استاد راهنما ارسال شد که از ۱۵۰ پرسشنامه ارسال شده، تعداد ۱۳۱ پرسشنامه بدون نقص و قابل بهره‌برداری دریافت شد. بر این اساس داده‌های گردآوری شده آماده بهره‌برداری در مدل پژوهش است که در بخش بعدی این مدل تشریح خواهد شد.

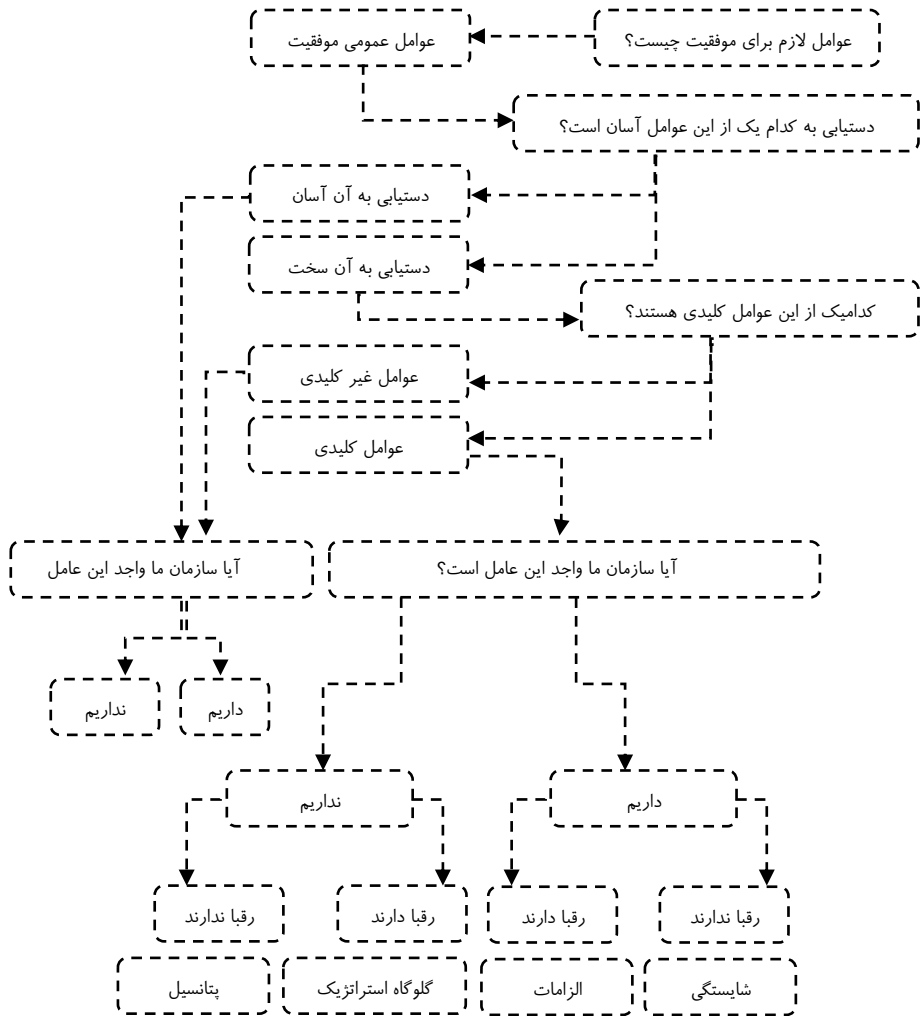
### مدل پژوهش

در این تحقیق سعی شد تا با استفاده از مرور ادبیات موضوع و تحقیقات مرتبط، عوامل موفقیت در بانکداری خرد شناسایی شود و با شناسایی و تشخیص نقاط ضعف و کمبودها، آسیب‌شناسی جذب منابع در بانک انصار انجام گیرد و کمبودهای بانک انصار در این حوزه نمایان شود. برای این منظور از رویکرد عوامل کلیدی موفقیت بهره گرفته شد. این عوامل به‌طور مستقیم به اهداف استراتژیک، مأموریت سازمان و چشم‌انداز کسب و کار تازه ما بستگی دارند. عوامل موثر بر فاکتورهای موفقیت شامل منابع، تخصص‌ها و یا ویژگی‌های خاصی است که تنها در اختیار سازمان است. موفقیت حرفه‌ای سازمان در گرو پاسخ به جا و به موقع به عوامل موثر بر آن است. یک راه ساده برای کشف عوامل موثر بر موفقیت سازمان، پاسخ به این سوال است که "چرا مشتریان باید سازمان را انتخاب کنند"، "چه عواملی شما را از سایر رقبای مشابهتان جدا می‌کند". راز یک کسب و کار موفق شناخت درست از نیازمندی‌های مشتریان و پاسخ به آن نیازها و جذب مشتری از طریق رضایتمند کردن آنها است (کردناییج و همکاران ۱۳۹۳). زمانی که کسب و کار سازمان به‌طور بهتری پاسخگوی مشتریان باشد و در مقابل رقیبان محصولی مناسب‌تر از نظر کیفیت و قیمت ارائه شود، سازمان می‌تواند به‌طور موثر تری در بازار به رقابت بپردازد. قرار نیست یک سازمان در تمامی جهتها رشد داشته باشد، بلکه شاخص شدن در یک فعالیت اقتصادی باعث می‌شود تا عملکردهای سازمان بهتر شود و بهتر به اهداف خود دست پیدا کند. با تمرکز روی منابعی که در دسترس سازمان قرار دارد و تقویت بیشتر آن‌ها، بقای سازمان در دنیای اقتصاد تضمین خواهد شد. برای همین منظور بر اساس

مدلی که تشریح خواهد شد سازمان قادر خواهد بود که مزیت‌های خود را شناسایی و در صورت لزوم آن‌ها را تقویت کند. مدلی که در همین راستا اثربخش خواهد بود در شکل شماره دو نمایش داده شده است. هدف مدل ارائه شده این است که سازمان بر مبنای توانمندی‌های خود و بخش‌هایی از بازار که در آن‌ها از رقبای عقب‌تر است فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری‌هایی را انجام دهد. سرمایه‌گذاری بروی تمامی عوامل موفقیت در یک کسب و کار می‌تواند بسیار پسندیده باشد اما محدودیتی در این بین وجود دارد و آن محدودیت منابع سازمان است. بنابراین باید با توجه به وضعیت رقابتی سازمان که یکی از خروجی‌های مدل است، استراتژی‌های تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری‌های لازم برای حضور در بازار رقابتی و کسب مزیت رقابتی انجام گیرد. در این مدل از طریق شناسایی عوامل عمومی موفقیت و طی روند و فرایند اشاره شده در مدل می‌توان به بینشی برای مدیریت استراتژیک رسید. عوامل کلیدی موفقیت اشاره به حوزه‌های محدودی در هر پروژه یا کسب و کار دارد که چنانچه به نتایج مطلوب منجر شوند، مزیت و کارایی رقابتی مناسبی را برای سازمان تضمین خواهند کرد. بر اساس این مدل یکسری از عوامل وجود دارند که به‌عنوان عوامل عمومی موفقیت تلقی می‌شوند. در این پژوهش می‌توان اینگونه به آن اشاره کرد که برای موفقیت در بانکداری خرد مجموعه‌ای از عوامل وجود دارد که با آن‌ها می‌توان به اهداف سازمان در کسب و کار خاص خود رسید. برای هر یک از این عوامل بر اساس مدل سه مشخصه اصلی در نظر گرفته می‌شود. در مشخصه اول بررسی می‌شود که آیا دستیابی به این عامل آسان است که بر اساس آن عوامل در یک طیفی از آسان‌یابی تا سخت‌یابی تقسیم می‌شوند. در مشخصه بعدی این پرسش مطرح می‌شود که آیا عامل مورد نظر کلیدی است یا خیر. که این امر از طریق میزان اهمیت و ضروری بودن آن عامل در کسب و کار مورد بررسی قرار خواهد گرفت. عوامل کلیدی عواملی هستند که در کسب و کار نقش حیاتی دارند و بنابر آن‌ها می‌توان مزیت‌های رقابتی سازمان را بنا نهاد. مشخصه سوم بر این اساس مطرح می‌شود که وضعیت فعلی سازمان ما در رابطه با آن عامل کلیدی چگونه است. سازمان یا واجد آن عامل کلیدی است و یا فاقد آن است که این اشاره به عملکرد مطلوب سازمان در آن عامل دارد. بر اساس این مشخصه، ویژگی رقبا نیز مدنظر قرار خواهد گرفت، رقبا از این نقطه نظر مورد بررسی قرار می‌گیرد که آیا رقیبان نیز عملکرد مطلوبی در عامل کلیدی دارد یا خیر که در صورت اتفاق افتادن هر یک از سناریوها سازمان باید رویکردهای مختلفی را در جهت‌گیری‌های استراتژیک خود اتخاذ کند. در نهایت یک عامل عمومی موفقیت که کلیدی سخت‌یاب است و توانایی سازمان و رقبا در مورد آن مورد بررسی

قرار می‌گیرد، می‌تواند در چهار گزینه و یا وضعیت خلاصه شود: شایستگی استراتژیک، الزام استراتژیک، گلوگاه استراتژیک و پتانسیل استراتژیک. شایستگی استراتژیک مجموعه‌ای از قابلیت‌های ویژه است که سازمان را قادر می‌سازد محصولات یا خدماتی منحصر به فرد به مشتریان ارائه دهد. این ابزار سازمان با استفاده از هماهنگی زنجیره ارزش در سازمان ایجاد می‌شود. شایستگی استراتژیک می‌تواند منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود. استفاده از ابزار شایستگی استراتژیک به سازمان اجازه می‌دهد تا با سرمایه‌گذاری بر نقاط قوت خود تمایزی قابل توجه نسبت به رقبا ایجاد کنند و یکپارچگی در استراتژی سراسر سازمان داشته باشند. گزینه الزام استراتژیک به مواردی اشاره دارد که به‌عنوان عوامل استاندارد در بازار رقابتی دیده می‌شود. این امر در حالی اتفاق می‌افتد که این عوامل و ارزش‌های ایجاد شده از طریق آن‌ها برای مشتریان در بازار کمیاب و غیر ممکن نمی‌باشد. این عوامل منجر به ایجاد مزیت رقابتی نخواهند شد اما فقدان آن‌ها موجب از دست دادن مشتریان و نارضایتی آن‌ها خواهد شد. در ادبیات مدیریتی می‌توان این عوامل را نه عوامل انگیزشی بلکه عوامل بهداشتی در نظر گرفت. از این رو به آن‌ها الزام گفته می‌شود که ورود به دنیای رقابتی کسب و کار سازمان بدون داشتن آن عوامل امری غیر ممکن است. گلوگاه استراتژیک در مواقعی رخ می‌دهد که عواملی وجود دارند که به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کار شناخته می‌شوند اما سازمان فاقد این عوامل است و این امر در حالی است که رقبای سازمان آن عامل را دارند. این پدیده منجر به از دست دادن مشتریان خواهد شد زیرا رقبای سازمان خدمات بهتری را نسبت به سازمان ما به آن‌ها عرضه می‌کند. از این رو است که این موقعیت‌ها را به‌عنوان گلوگاه در سازمان شناسایی می‌کنند که بایستی سازمان در جهت رفع آن و یا تغییر استراتژی خود بکوشد. پتانسیل استراتژیک برای عواملی مطرح می‌شود که نه سازمان ما واجد آن‌ها است و نه سازمان‌های رقیب. این امر پتانسیلی را ایجاد می‌کند که سازمان در صورت صلاحدید و دارا بودن منابع لازم و جذاب بودن فرصت بروی آن عوامل سرمایه‌گذاری کند و بتواند نسبت به رقبایی که در آن محدوده فعالیت نمی‌کنند برتری پیدا کند. به قولی می‌توان گفت این مناطق اقیانوس آبی هستند که هنوز در رابطه با آن‌ها رقابت سنگینی صورت نگرفته است. این موارد خروجی‌هایی است که بر اساس مدل تحقیق و جواب به هریک از سوالات و وضعیت‌های مختلف پیش خواهد آمد که برای هر یک می‌توان استراتژی‌های متفاوتی را پیشنهاد و اتخاذ کرد. در حالت دیگر مدل نیز به این وضعیت پرداخته خواهد شد که سازمان تا چه اندازه بروی عواملی که غیر کلیدی و آسان یاب هستند تمرکز کرده است که این امر می‌تواند مانع از

برخورداری سازمان از مزیت رقابتی و نقش آفرینی آن در بازار رقابتی به عنوان یک عضو تاثیر گذار، هم برای مشتریان و هم برای رقبا، شود.



شکل شماره ۲: مدل پژوهش

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

امروزه با توجه به گسترش رقابت در جذب منابع مالی، بین گروه‌های بانکی دولتی و خصوصی موجود، بانک‌های خصوصی، مؤسسات مالی و اعتباری جدید و هم‌چنین گسترش دامنه فعالیت مؤسسات قرض الحسنه، اهمیت شناسایی و به‌کارگیری عوامل مؤثر بر منابع بانکی بسیار حائز اهمیت شده است. بانک‌ها با در نظر گرفتن عوامل مؤثر و به‌کارگیری آن‌ها می‌توانند رضایت مشتریان خود را جلب کنند و از وفاداری آن‌ها بهره‌گیرند. امروزه یک گرایش جهانی به بازاریابی وفاداری به‌وجود آمده است (الغیسی و هگازی، ۲۰۱۵). سازمان‌های بسیاری در اغلب صنایع، به مطالعه، ارزیابی و اجرای راهبردهای وفاداری و برنامه‌هایی با هدف پرورش روابط قوی با مشتریان خود می‌پردازند که بانک‌ها نیز از این امر مستثنی نیستند. با در نظر گرفتن عوامل تاثیرگذار با توجه به دسته‌بندی اولیه دوگانه‌ای که پیشتر ذکر شد می‌توان دو دسته عوامل درون سازمانی و برون‌سازمانی را مدنظر قرار داد. عوامل برون‌سازمانی عوامل غیر قابل کنترل مدیریت بانک است و عواملی نظیر نرخ تورم، نرخ رشد عرضه پول، درآمد ملی، رشد اقتصادی، نرخ رشد تولید ناخالص داخلی و سیاست‌های بانک مرکزی را شامل می‌شود. عوامل درون سازمانی را در یک تقسیم‌بندی کلی بر اساس ادبیات موضوع در این پژوهش به هفت دسته کلی تقسیم‌بندی شد که در هر یک از دسته‌ها مجموعه‌ای از عوامل جای می‌گیرد. براساس روش تحقیق، عوامل در ابتدا از طریق ادبیات موضوع گردآوری شد و برای غنی‌سازی و بهره‌گیری از نظرات و تخصص خبرگان، در اختیار مجموعه‌ای از خبرگان قرار گرفت تا عواملی که کمتر برای بانکداری خرد ضرورت دارند شناسایی و از مجموعه عوامل مورد بررسی در این پژوهش حذف شود تا عوامل موفقیت در بانکداری خرد با تمرکز بیشتر تحلیل و بررسی شود. در جدول شماره دو عواملی را که در هر یک از مراحل پژوهش، گردآوری شد بر اساس دسته آن مشاهده می‌کنید.

جدول شماره ۲: عوامل عمومی موفقیت در بانکداری خرد

ردیف	دسته بندی	نام عامل عمومی موفقیت مستخرج از ادبیات موضوع پس از نظر خبرگان	ردیف	دسته بندی	نام عامل عمومی موفقیت مستخرج از ادبیات موضوع پس از نظر خبرگان
۱	خدماتی	ارائه خدمات متمایز با رقبا در صنعت بانکداری	۱۶	برندینگ	تبلیغات محیطی
۲		نوآوری در خدمات بانکداری خرد در شعبه	۱۷		تبلیغات در فضای مجازی
۳		دارا بودن شرکت های زیرمجموعه همچون صرافی و شرکت بیمه برای ارائه خدمات تکمیلی به مشتریان شعب	۱۸		خوشنامی و نام بانک
۴	خدماتی شعبه محور	سهولت در دریافت تسهیلات (از نظر وثایق و زمان ارائه تسهیلات)	۱۹	خدمات بانکداری الکترونیک	قابلیت ارائه خدمات از طریق موبایل بانک
۵		تطابق میان نیازهای بازارهای هدف و محصولات ارائه شده توسط بانک	۲۰		قابلیت ارائه خدمات از طریق اینترنت بانک
۶		ارائه کارت اعتباری به مشتریان	۲۱		نوآوری در خدمات بانکداری الکترونیک
۷		تعداد کافی باجه و منصدی پاسخگو در هر شعبه	۲۲		سرعت ارائه خدمات الکترونیک (همچون صدور آئی کارت)
۸		پاسخگویی و مشاوره مسئولانه به مشتریان	۲۳		کاربرپسندانه بودن و راحتی استفاده از خدمات بانکداری الکترونیک
۹		تسهیلات با نرخ سود رقابتی در بازار بانکی کشور	۲۴		امنیت و محرمانه بودن اطلاعات مشتریان نزد شعب بانک
۱۰		رعایت عدالت در ارائه خدمات	۲۵		امنیت سیستم های بانکداری الکترونیک بانک
۱۱	انسانی	ویژگی های ظاهری مطلوب کارکنان (لباس و آرایش صورت)	۲۶	وابستگی سازمانی	پراکندگی خودپرداز
۱۲		احترام و برخورد مطلوب با مشتریان	۲۷		در دسترس بودن (بدون خرابی و قطعی) ابزارهای بانکی همچون خودپرداز، اینترنت بانک، موبایل بانک، پیامک و ...
۱۳		خوشرویی در ارائه خدمات	۲۸		تعلق سازمانی کارکنان
۱۴		اطلاع رسانی مناسب محصولات و خدمات به مشتریان شعبه	۲۹		رضایت شغلی کارکنان
۱۵		شفافیت دستورالعمل های ارسالی از ستاد به شعب	۳۰		طراحی ظاهر درون شعب
			۳۱	فیزیکی	طراحی ظاهر بیرون شعب
			۳۲		مکان بهینه شعبه

همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود مجموعه عوامل مستخرج از ادبیات موضوع برابر با ۵۶ عامل بود که پس از اخذ نظرات خبرگان به ۳۲ عامل عمومی موفقیت تقلیل یافت که برای استفاده در مدل پژوهش آماده است. عواملی که در دسته عوامل انسانی قرار گرفته‌اند به صورت ۱۰۰ درصدی از فیلتر خبرگان و متخصصان بانک عبور کرده و به عنوان عوامل عمومی موفقیت شناسایی شده‌اند، این امر در حالی است که عوامل مالی بیشترین تقلیل را در گذراندن فیلتر خبرگان دارا بودند و تنها ۲۰ درصد از عوامل مستخرج از ادبیات موضوع به عنوان عامل عمومی موفقیت شناسایی شدند. در این میان دسته وابستگی سازمانی نیز به صورت ۱۰۰ درصدی همه عوامل شناسایی شده در ادبیات موضوع را از فیلتر خبرگان گذر داده است و عوامل آن دسته به عنوان عامل عمومی موفقیت شناسایی شده است. برای آماده سازی داده‌ها جهت استفاده در مدل نیاز است تا عوامل عمومی موفقیت از نظر میزان اهمیت، میزان سخت یابی و عملکرد فعلی بانک انصار، سنجیده شوند. بر اساس نتایج حاصله و تحلیل پرسشنامه‌های تکمیل شده توسط مدیریت سرپرستی‌ها و شعب نتایج زیر به عنوان سه عامل برتر و سه عامل آخر در هر مشخصه معین شد.

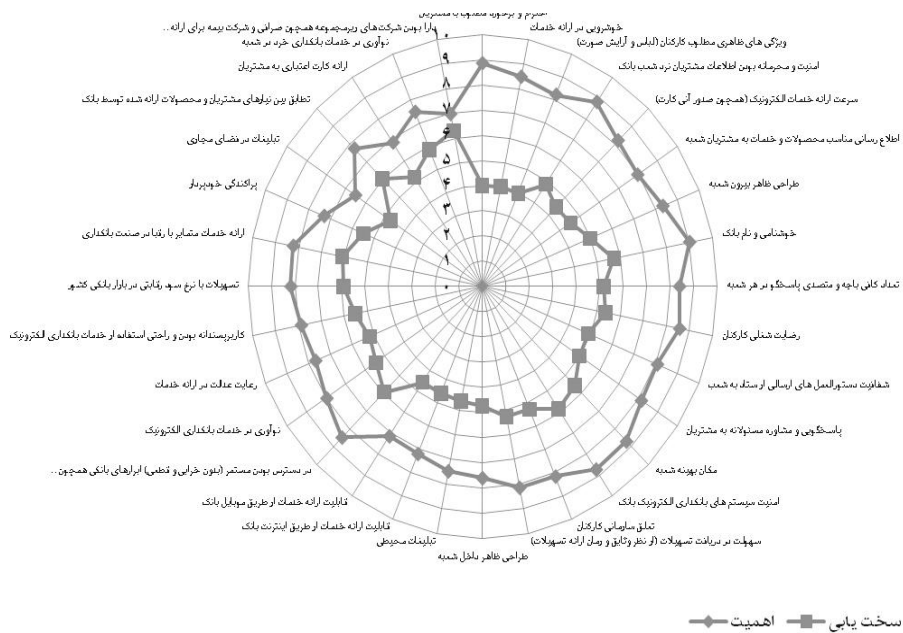
جدول شماره ۳. سه عامل برتر در هر مشخصه

مشخصه‌ها	میزان اهمیت	میزان سخت یابی	وضعیت فعلی بانک انصار
سه عامل اول	خوشنامی و نام بانک	دارا بودن شرکت های زیرمجموعه همچون صرافی و شرکت بیمه برای ارائه خدمات تکمیلی به مشتریان شعب	امنیت و محرمانه بودن اطلاعات مشتریان نزد شعب بانک
	احترام و برخورد مطلوب با مشتریان	ارائه خدمات متمایز با رقبا در صنعت بانکداری	امنیت سیستم های بانکداری الکترونیکی بانک
	امنیت و محرمانه بودن اطلاعات مشتریان نزد شعب بانک	تطابق بین نیازهای مشتریان و محصولات ارائه شده توسط بانک	سرعت ارائه خدمات الکترونیکی (همچون صدور آبی کارت)
سه عامل آخر	دارا بودن شرکت های زیرمجموعه همچون صرافی و شرکت بیمه برای ارائه خدمات تکمیلی به مشتریان شعب	خوشرویی در ارائه خدمات	تبلیغات در فضای مجازی
	ارائه کارت اعتباری به مشتریان	احترام و برخورد مطلوب با مشتریان	ارائه کارت اعتباری به مشتریان
	تبلیغات در فضای مجازی	ویژگی های ظاهری مطلوب کارکنان (لباس و آرایش صورت)	دارا بودن شرکت های زیرمجموعه همچون صرافی و شرکت بیمه برای ارائه خدمات تکمیلی به مشتریان شعب

بر اساس تحلیل وضعیت فعلی بانک انصار، عوامل به صورت کلی در وضعیت مناسبی قرار ندارند، به طوریکه میانگین امتیازات عوامل در حد میانه طیف است. بر این اساس بانک در حوزه عواملی هم چون امنیت و محرمانه بودن اطلاعات مشتریان نزد شعب بانک، امنیت سیستم‌های بانکداری الکترونیک، سرعت ارائه خدمات بانکداری الکترونیک و احترام و برخورد مطلوب با مشتریان دارای بالاترین امتیازات در میان عوامل دیگر هستند که این عوامل در دسته‌های خدمات بانکداری الکترونیک و انسانی قرار گرفته است و این امر نشان‌دهنده آن است که بانک انصار توانسته است عملکرد خود را با تبلیغات خود به‌عنوان بانک تمام الکترونیک، منطبق سازد. از سوی دیگر بانک در برخی عوامل دسته خدماتی و برندینگ و وابستگی سازمانی دچار ضعف است به گونه‌ای که عوامل دارا بودن شرکت‌های زیرمجموعه همچون صرافی و شرکت بیمه، ارائه کارت اعتباری به مشتریان، تبلیغات در فضای مجازی و رضایت شغلی کارکنان کمترین امتیازات را در ارزیابی عملکرد خود داشته است. نقاط ضعف بانک در صورتی که در حوزه عوامل مهم و کلیدی باشد می‌تواند رضایت مشتریان را دستخوش تغییرات قرار دهد، در غیر این صورت اگر عوامل مذکور که بانک انصار در آن‌ها وضعیت مناسبی از نظر عملکرد ندارد عوامل مهم و کلیدی نباشند، عملکرد برتر بانک در حوزه عوامل مهم می‌تواند این نقصان را جبران کند. پس از بررسی هر مشخصه به صورت مجزا، برای شفاف شدن عوامل و مشخصه‌های مختلف آن‌ها، تحلیل‌های متقاطع انجام می‌شود که بر این اساس می‌توان سه تحلیل متقاطع میزان سخت‌یابی - میزان اهمیت، میزان سخت‌یابی - وضعیت فعلی بانک انصار و میزان اهمیت - وضعیت فعلی بانک انصار را مورد بررسی قرار داد تا بینشی جهت‌دار نسبت به عملکرد فعلی و آتی بانک انصار حاصل شود. در تحلیل متقاطع عوامل، در ابتدا تحلیل دو مشخصه اهمیت عوامل و میزان سخت‌یابی مورد بررسی قرار خواهد گرفت که این امر دید خوبی به سازمان از جهت شناسایی عوامل مهم و سخت‌یاب می‌دهد. در شکل شماره ۲ عوامل بنا بر اهمیتشان و میزان سخت‌یابی شان مشخص شده‌اند. در این شکل می‌توان به چند نکته اشاره کرد، سه عامل احترام و برخورد مطلوب با مشتریان، خوش‌رویی در ارائه خدمات و ویژگی‌های ظاهری مطلوب کارکنان (لباس و آرایش صورت) جزو عواملی هستند که دارای اهمیت نسبتاً بالایی هستند، در این حال آسان‌یاب است. به عبارت دیگر سازمان می‌تواند با صرف منابع مقتضی به آسانی به این عوامل که در بانکداری خرد دارای اهمیت هستند، سرمایه‌گذاری کند. از سوی دیگر، عوامل بسیار مهم و نسبتاً سخت‌یابی وجود دارند



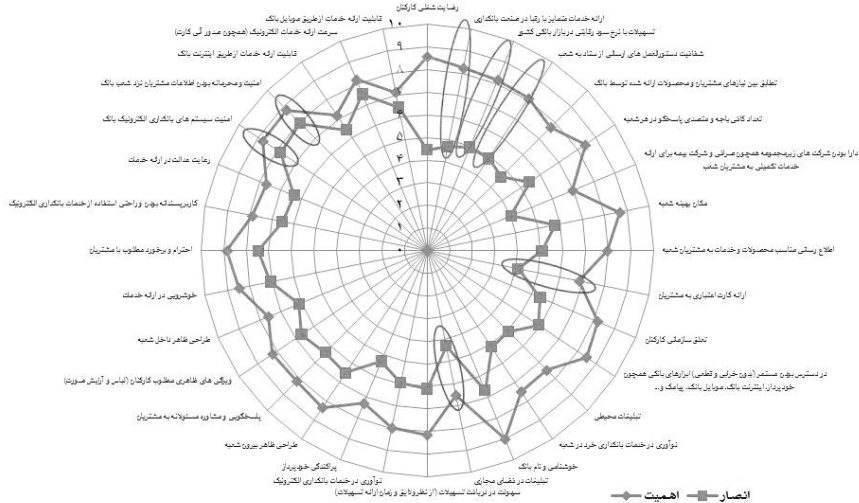
که سرمایه‌گذاری در آن‌ها می‌تواند باعث ایجاد مزیت بالقوه شود. عواملی همچون خوشنامی و نام بانک، امنیت سیستم‌های بانکداری الکترونیک بانک، در دسترس بودن مستمر (بدون خرابی و قطعی) ابزارهای بانکی همچون خودپرداز، اینترنت بانک، موبایل بانک، پیامک ... و همچنین ارائه خدمات متمایز با رقبا در صنعت بانکداری از این دست عوامل هستند.



شکل شماره ۳: تحلیل متقاطع

تحلیل متقاطع دوم، تحلیل میزان اهمیت عوامل به همراه وضعیت عملکردی بانک انصار است. در تحلیل متقاطع وضعیت فعلی بانک انصار با وضعیت عوامل از نظر اهمیت می‌توان به این نکته پی برد که کدام عوامل مهم در بانک در وضعیت مناسبی نیستند. همانطور که در نمودار تحلیل متقاطع این دو مشخصه مشاهده می‌شود، عوامل رضایت شغلی کارکنان، ارائه خدمات متمایز با رقبا در صنعت بانکداری، تسهیلات با نرخ سود رقابتی در بازار بانکی کشور، شفافیت دستورالعمل‌های ارسالی از ستاد به شعب و تطابق بین نیازهای مشتریان و محصولات ارائه شده توسط بانک از جمله عواملی هستند که با وجود دارا بودن

اهمیت، در بانک انصار وضعیت مطلوبی ندارند و بانک در این عوامل ضعف دارد که نیاز به تقویت کردن دارد. هم چنین می‌توان بیان داشت عواملی وجود دارند که از اهمیت نسبتاً بالایی برخوردارند و بانک در آنها وضعیت عملکردی مطلوبی دارد که این نشان‌دهنده نقاط قوت بانک در بازار بانکداری خرد است و به نوعی مزیت‌های بالقوه بانک انصار قلمداد می‌شود. عواملی هم چون امنیت و محرمانه بودن اطلاعات مشتریان نزد شعب بانک، امنیت سیستم‌های بانکداری الکترونیک بانک و سرعت ارائه خدمات الکترونیک (همچون صدور آنی کارت) از این دست عوامل هستند. در نمای شکل می‌توان عواملی را نیز یافت که گرچه عملکرد بانک در آنها ضعیف است، اما از اهمیت چندانی نیز برخوردار نیستند که

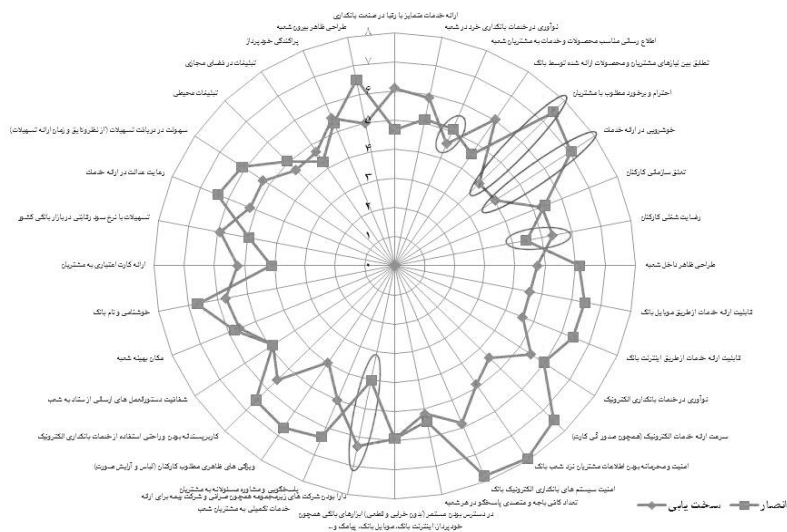


این امر هوشمندی بانک را در تخصیص منابع خود نشان می‌دهد.

شکل شماره ۴: تحلیل متقاطع

تحلیل متقاطع سوم، اختصاص به تحلیل میزان سخت‌یابی عوامل و عملکرد بانک انصار دارد. در تحلیل متقاطع میزان سخت‌یابی عوامل و وضعیت فعلی بانک انصار می‌توان نکاتی را در رابطه با پتانسیل مزیت بودن توانمندی‌های بانک انصار شناسایی کرد. با توجه به شکل شماره ۴ می‌توان بیان کرد بانک در برخی از عوامل که دارای وضعیت مطلوبی است، دارای مزیت

پایدار نمی‌تواند باشد. به دلیل اینکه این عوامل جزو عوامل سخت یاب نیستند و لذا رقبا می‌توانند با سرمایه‌گذاری‌های خود به راحتی به این عوامل دست یابند و این عوامل را به مشتریان خود ارائه کنند. این امر می‌تواند باعث سوئیچ مشتریان از بانک انصار به بانک‌های دیگر شود. این عوامل را می‌توان شامل عواملی هم چون سرعت ارائه خدمات الکترونیک (همچون صدور آنی کارت)، خوش‌رویی در ارائه خدمات و احترام و برخورد مطلوب با مشتریان دانست که وضعیت بانک انصار در آن‌ها مطلوب است. فلذا سرمایه‌گذاری روی این عوامل برای دستیابی به مزیت رقابتی میان بانک‌های دیگر دارای قابلیت اطمینان بالایی نیست. از سوی دیگر عواملی وجود دارند که دستیابی به آن‌ها در صنعت بانکداری سخت‌تر است و می‌توان با سرمایه‌گذاری بر روی آن‌ها بین خود و رقبا تمایز ایجاد کرد، اما وضعیت بانک در این عوامل مطلوب نیست. اگر بانک برنامه‌ای برای دستیابی به مزیت‌های پایدار دارد بایستی بروی عواملی سرمایه‌گذاری کند که دستیابی به آن‌ها به آسانی امکان‌پذیر نباشد. برخی از عوامل نیز وجود دارند که با وجود آسان‌یاب بودن، بانک عملکرد خوبی در آن‌ها ندارد و مطلوبیت لازم را در آن‌ها کسب نکرده است. این عوامل عبارتند از رضایت شغلی کارکنان، اطلاع‌رسانی مناسب محصولات و خدمات بانک به مشتریان.



شکل شماره ۵: تحلیل متقاطع

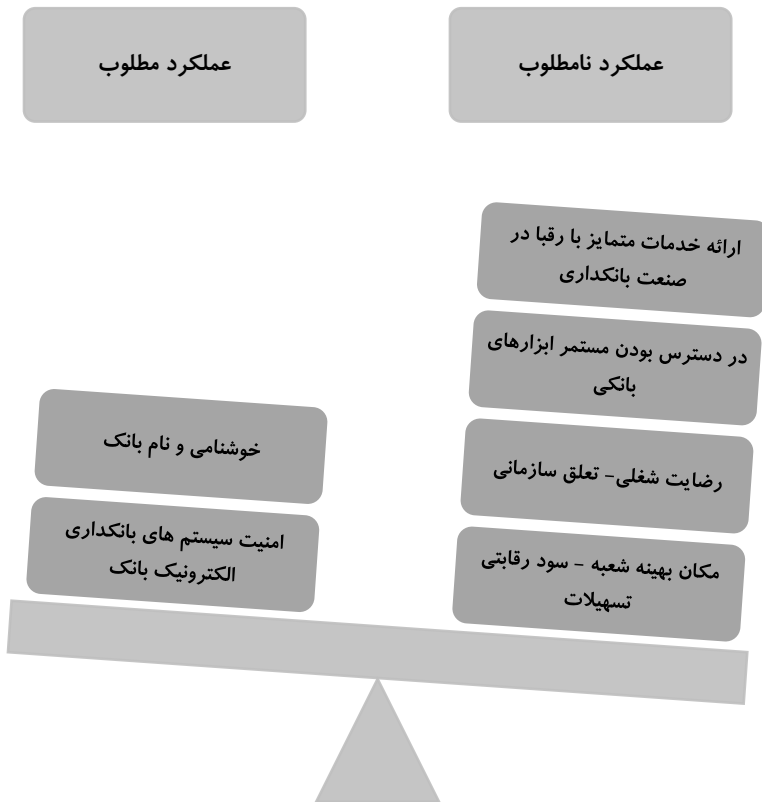
### تحلیل عوامل عمومی موفقیت بر اساس مدل پژوهش

پس از اینکه داده‌های مورد نیاز در رابطه با عوامل عمومی موفقیت گردآوری شد، باید گام‌های مدل را طی کرد تا به خروجی و وضعیت‌های متصور شده در مدل دست یافت. بر اساس مدل پژوهش می‌توان برای این سوال که "عوامل عمومی موفقیت در بانکداری خرد چیست؟" اینگونه پاسخ داد که ۳۲ عامل عمومی وجود دارد که می‌تواند در بانکداری خرد روی کسب رضایت مشتریان تاثیر گذار باشد. بر اساس مدل سه مشخصه اصلی در کسب نظر خبرگان وجود دارد که خروجی‌های مدل بر اساس آن‌ها مشخص خواهد شد و سازمان می‌تواند نسبت به سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف تصمیماتی پایا و قابل اطمینان بر اساس وضعیت رقبای خود، اتخاذ کند. در گام ابتدایی مدل، باید مشخص کرد کدامیک از عوامل عمومی موفقیت مذکور، سخت‌یاب هستند و کدامیک آسان‌یاب هستند. این امر در اختصاص سرمایه‌گذاری‌های سازمان می‌تواند موثر و جهت‌دهنده باشد. با توجه به تحلیل‌های انجام شده و دسته‌بندی عوامل عمومی موفقیت به دو دسته عوامل سخت‌یاب و عوامل آسان‌یاب، می‌توان به این سوال مدل "دستیابی به کدام یک از این عوامل آسان است؟" پاسخ داد. جهت تبیین این امر از پرسشنامه دوم بهره گرفته شد که نتایج و تحلیل‌های جامع آن در بخش قبلی ارائه شد. در گام بعدی مدل باید مشخص شود که کدامیک از این عوامل که سخت‌یاب هستند، غیر کلیدی هستند و کدامیک کلیدی هستند. عوامل کلیدی در تصمیمات راهبردی نقش مهمی را ایفا می‌کنند و می‌توان روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کرد. بر این اساس عوامل سخت‌یابی که کلیدی هستند عبارتند از:

رضایت شغلی کارکنان	مکان بهینه شعبه	امنیت سیستم‌های بانکداری الکترونیک بانک	خوشنامی و نام بانک
در دسترس بودن مستمر (بدون خرابی و قطعی) ابزارهای بانکی	تعلق سازمانی کارکنان	تسهیلات با نرخ سود رقابتی در بازار بانکی کشور	ارائه خدمات متمایز با رقبا در صنعت بانکداری

شکل شماره ۶: عوامل کلیدی سخت‌یاب

حال زمان آن است که در گام سوم مدل و بر اساس مشخصه سوم که وضعیت عملکرد بانک انصار است، وضعیت بانک را از نقطه نظر هر یک از عوامل کلیدی سخت‌یاب بسنجیم تا مشخص شود وضعیت بانک در کدام عوامل مطلوب و در کدامیک نامطلوب است. براساس تحلیل‌های انجام شده، پس از بررسی وضعیت بانک انصار مبتنی بر عوامل کلیدی سخت‌یاب می‌توان به دو عامل کلیدی سخت که سازمان دارای عملکرد مطلوبی است، اشاره کرد. از سوی دیگر بانک انصار در شش عامل کلیدی سخت‌یاب دیگر دارای عملکرد مطلوبی نیست.



شکل شماره ۷: عملکرد بانک انصار در حوزه عوامل کلیدی سخت‌یاب

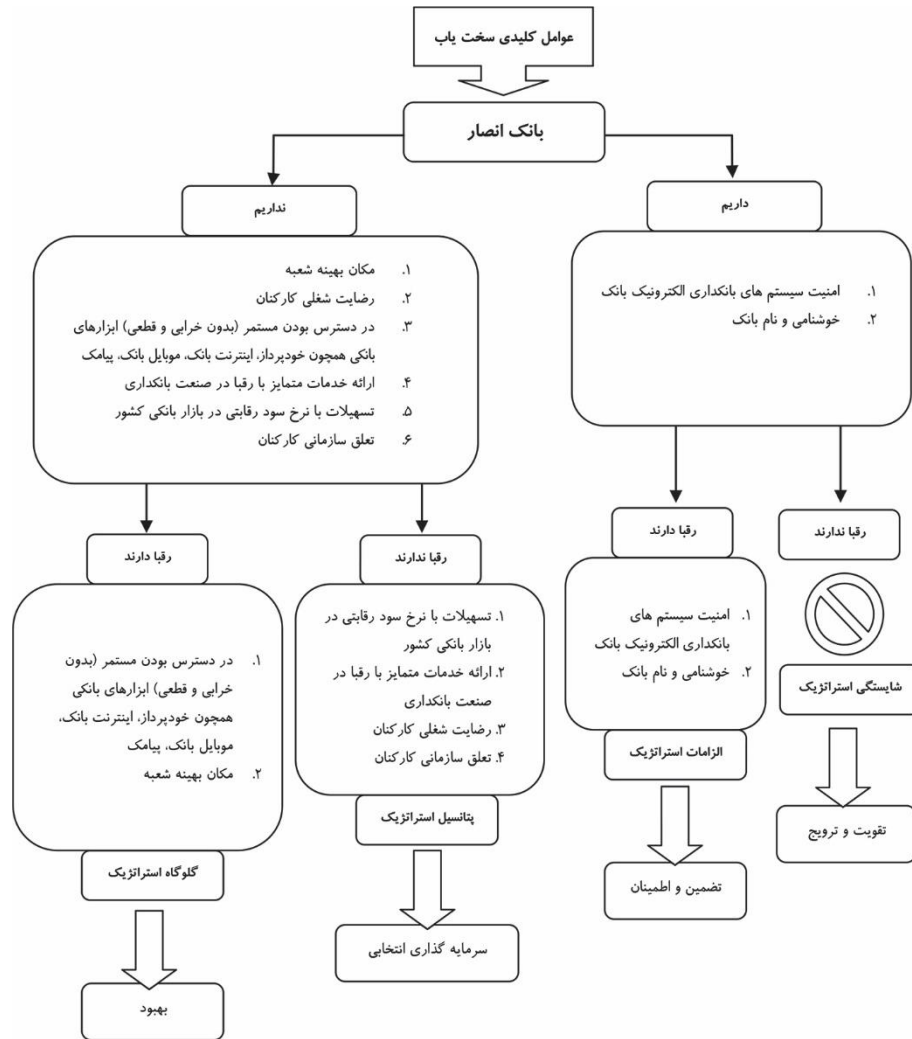
پس از اینکه عوامل بر اساس سه مشخصه مطرح مدل پژوهش فیلتر و گردآوری شدند، حال نوبت آن است که بر اساس وضعیت رقبا و جایگاه آن‌ها در هر یک از عوامل مذکور گزینه‌های استراتژیک سازمان برای تصمیم‌گیری و جهت‌دهی به مسیر آینده مشخص شود. با توجه به حوزه عملکرد بانک انصار و نظر خبرگان بانک، رقبای متناسب بانک به صورت زیر انتخاب شد: ۱- بانک اقتصاد نوین ۲- بانک پارسیان ۳- بانک مهر اقتصاد ۴- موسسه اعتباری کوثر. با توجه به تحلیل رقبای بانک انصار می‌توان بیان کرد، رقبا در ۴ عامل کلیدی سخت‌یاب زیر دارای عملکرد مطلوب هستند و از سوی دیگر چهار عامل کلیدی سخت‌یاب وجود دارند که رقبای بانک انصار دارای عملکرد خوبی در این چهار عامل نمی‌باشند و قابلیت‌های زیادی را برای بانک‌های دیگر فراهم می‌کند.



شکل شماره ۸: عملکرد رقبا در حوزه عوامل کلیدی سخت‌یاب

## تحلیل نتایج مدل

با توجه به مدل پژوهش مقتضی است که بر اساس عوامل کلیدی سخت یاب که بانک انصار دارای عملکرد مطلوب و یا نامطلوب در آن‌ها است و عواملی که رقبا در آن‌ها عملکرد مطلوب دارند و یا در آن‌ها ضعف دارند، تصمیمات استراتژیک با روشن شدن وضعیت استراتژیک اتخاذ شود. همانگونه که از مدل برمی‌آید چهار گزینه راهبردی پیش‌روی سازمان نمایان می‌شود که وضعیت سازمان را مشخص می‌کند. در نگاه اول می‌توان به این نکته دست یافت که بانک انصار شایستگی استراتژیک نسبت به رقبای خود ندارد. بنابراین نمی‌توان با وجود عملکرد مطلوبش در برخی از عوامل، مزیت رقابتی خاصی برای بانک انصار نسبت به رقبای خود متصور بود. زیرا حوزه‌ایی را نمی‌توان یافت که در آن بانک انصار عملکرد خوبی داشته باشد و جزو نقاط قوت او باشد اما رقبا از آن برخوردار نباشند. این امر نشان می‌دهد که جهت‌گیری‌های بانک برای توسعه قابلیت‌ها کمتر حس و بوی رقابتی و تمایز را داشته است و سعی شده‌است بیشتر در ناحیه اقیانوس قرمز به فعالیت و توسعه کسب و کار پرداخته شود. بنابراین در حوزه‌های شایستگی‌های استراتژیک نمی‌توان به موردی اشاره کرد. یکی دیگر از گزینه‌ها الزامات استراتژیک است که نشان‌دهنده قابلیت‌هایی است که هم بانک انصار دارد و هم رقبای آن در اختیار دارند، بنابراین جزو الزامات بازار است. این عوامل بسیار حساس هستند، به دلیل اینکه با توجه به انتظارات مشتریان و ارائه این عوامل توسط رقبا، جزو استانداردهای بازار تلقی می‌شود و جزو عوامل بهداشتی است.



شکل شماره ۹: خروجی مدل

به این معنی که داشتن این عوامل موجب انگیزش مشتریان نمی‌شود، لکن عدم ارائه این عوامل موجب نارضایتی مشتریان خواهد شد. توانمندی‌های بانک انصار که امنیت سیستم‌های



بانکداری الکترونیک و خوشنامی بانک است عواملی هستند که رقبای نیز حائز آن‌ها هستند بنابراین دلیلی برای انتخاب مشتریان نیستند. مشتریان این تصور را خواهند داشت که بانک انصار و رقبایش از این جهت با یکدیگر تفاوتی ندارند و در صورتی که بانک ارائه‌دهنده خدمت به آن‌ها قابلیت‌های مذکور را نداشته باشند، دیگر از آن بانک خدمتی دریافت نخواهند کرد. بنابراین بانک در قبال الزامات راهبردی باید رویکردی مبنی بر تضمین ارائه این خدمات، حداقل در سطح کیفی رقبای است. بانک انصار باید اطمینان حاصل کند ارزش‌های حاصل از این عوامل که به عنوان الزامات استراتژیک مطرح می‌شود به مشتریان انتقال می‌یابد. با توجه به اینکه یکی از خروجی‌های مدل شناسایی عوامل کلیدی و سخت‌یابی است که به واسطه آن‌ها می‌توان در بازار به مزیت‌های رقابتی دست یافت، یکی از نقاط حساس و مهم آن بخشی از مدل است که بانک انصار دارای عملکرد مطلوبی در آن عوامل کلیدی نیست. این امر زمانی بیشتر مورد توجه مشتریان قرار می‌گیرد که عواملی را که بانک انصار فاقد آن‌ها است، رقبای او دارند و به واسطه آن می‌توانند مشتریان را جذب خود کنند. در این حوزه دو گزینه مطرح می‌شود: پتانسیل راهبردی و گلوگاه راهبردی. گلوگاه راهبردی همانگونه که از نامش بر می‌آید نقاط بسیار حساسی هستند. یکی از دلایل ریزش مشتریان گلوگاه‌های راهبردی است، به عبارت دیگر، ارزش‌هایی که رقبای ارائه می‌کنند و ما نمی‌توانیم. بانک انصار دو عامل را به عنوان گلوگاه استراتژیک دارد، اول در دسترس بودن مستمر ابزارهای بانکی است و دیگری مکان بهینه شعب. بانک انصار در این موارد می‌تواند رویکردهایی را مورد نظر قرار دهد. بانک در ابتدا می‌تواند بازار هدف متفاوتی را انتخاب کند، بازار هدفی که دو عامل مذکور برای آن‌ها از اهمیت برخوردار نباشد. این امر باعث می‌شود که با توجه به اینکه ارزش‌های مرتبط با این دو عامل مورد انتظار مشتریان نمی‌باشد، بانک صدمه‌ای از لحاظ نداشتن آن‌ها نخورد و بتواند بصورت مستمر به مشتریان خود ارائه خدمات نماید. رویکرد دومی که می‌توان برای بانک انصار در نظر گرفت سرمایه‌گذاری برای بهبود عوامل مذکور است تا پس از بهبود بتواند این عوامل را به سطح الزامات استراتژیک ارتقاء دهد. آخرین وضعیت پتانسیل استراتژیک است. این منطقه اقیانوس آبی است که نه بانک انصار و نه بانک‌های رقیب در این حوزه فعالیت نکرده‌اند. در این حوزه رویکردی را که می‌توان برای بانک انصار اتخاذ کرد سرمایه‌گذاری انتخابی است. انتخابی بودن آن به این دلیل است که بانک با توجه به توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود می‌تواند تصمیم به سرمایه‌گذاری در عوامل این حوزه داشته باشد. در صورتی که در این حوزه‌ها سرمایه‌گذاری نماید می‌تواند آن‌ها را به شایستگی‌های راهبردی خود مبدل سازد که این امر در صورتی

می‌تواند به شایستگی‌های استراتژیک بانک تبدیل شود که بانک پیش‌تر از رقبا به عملیاتی‌سازی و ترویج آن برسد. در صورتی که رقبا نیز جهت‌گیری مشابهی را اتخاذ کنند و سعی در دستیابی به عوامل موجود در پتانسیل راهبردی داشته باشند، همزمانی این موضوع می‌تواند منجر به ایجاد یک الزام استراتژیک گردد. بنابراین در این گزینه ضرورت زمان و ملاحظات زمانی که بتواند منجر به پیشرو بودن بانک شود، حائز اهمیت است.

### نتیجه‌گیری

با توجه به خروجی‌های مدل، نمایان شد که بانک انصار نسبت به رقبای خود هیچ شایستگی راهبردی ندارد که در صورت تصمیم برای ایجاد تمایز، نیاز دارد در حوزه‌های پتانسیل‌های راهبردی با توجه به توانمندی‌های خود سرمایه‌گذاری‌های مقتضی را انجام دهد. در حوزه عوامل کلیدی سخت‌یابی که بانک انصار عملکرد خوبی را از خود به نمایش گذاشته است، مشاهده می‌کنیم که رقبا نیز فقدان در این عوامل ندارند و عملکرد آن‌ها نیز مطلوب می‌باشد. این عوامل عبارتند از امنیت سیستم‌های بانکداری الکترونیک و خوشنامی بانک که نیاز به تضمین و اطمینان دارند. به این معنی که بانک انصار بایستی از داشتن عملکرد مطلوب در حوزه این عوامل اطمینان حاصل کند. این عوامل الزامات استراتژیک بانک هستند و هرگونه فقدان در این حوزه نارضایتی مشتریان را به بار خواهد آورد. در برخی از عوامل نیز بانک انصار عملکرد مطلوبی ندارد و آن‌ها را گلوگاه‌های استراتژیک در نظر باید گرفت. از این جهت گلوگاه است، که این عوامل از سوی رقبا رعایت می‌شود و ارزش‌های ناشی از این عوامل به مشتریان انتقال پیدا می‌کند در حالی که بانک انصار عملکرد مناسبی در این عوامل ندارد و این امر موجب مراجعه مشتریان به رقبای بانک خواهد شد. این عوامل عبارتند از، در دسترس بودن مستمر ابزارهای بانکی و مکان بهینه شعب. در قیاس بانک انصار و رقبای بانک، نقاطی هم وجود دارند که بانک انصار و رقبا از آن‌ها غافل مانده‌اند. تسهیلات با نرخ سود رقابتی در بازار بانکی کشور، ارائه خدمات متمایز با رقبا در صنعت بانکداری، رضایت شغلی کارکنان و تعلق سازمانی کارکنان از جمله عواملی هستند که بعنوان پتانسیل‌های راهبردی مطرح می‌شود. در صورتی که بانک انصار با توجه به توانمندی‌های خود بتواند در این عوامل سرمایه‌گذاری نماید می‌تواند در حوزه آن‌ها حائز شایستگی استراتژیک شود زیرا رقبا از عملکرد مناسبی در این عوامل ندارند. با توجه به اینکه بانک با ماهیت خدماتی بودنش بسیار به کارکنانش متکی است، بهبود تعلق سازمانی و رضایت شغلی کارکنان می‌تواند در تحقق اهداف متعالی سازمان اثر گذار باشد. با توجه به وضعیت بانک انصار

و وضعیت رقبا و خروجی های مدل استراتژی‌هایی برای بانک انصار تدوین گشته است که می‌تواند در بانکداری خرد و تجهیز منابع بانک و ایجاد وفاداری مشتریان موثر واقع شود. از جمله راهبدهای تبیین شده می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:



شکل شماره ۱۰: استراتژی های بانک انصار

توسعه زیرساخت‌های بانکداری الکترونیک: با توجه به توسعه تجارت الکترونیک و به تبع آن بانکداری الکترونیک در جهان و کشور ایران، بانکداری الکترونیک یکی از ضرورت‌های بانکداری نوین در ایران است که بدون آن حلقه گمشده‌ای در بانکداری جامع بانک‌های کشور مشاهده خواهد شد. با توجه به یکی از چالش‌های بزرگ بانکداری الکترونیک، توسعه زیر ساخت‌های آن می‌تواند موجب توسعه امنیت سیستم‌های مرتبط با آن و ایجاد اطمینان در مشتریان برای انجام تبادلات مالی امن شود.

مدیریت برند و بهبود ارزش ویژه برند: برند ماهیت بصری و معنوی یک سازمان است، امری است که به واسطه آن مشتریان، بانک و خدمات آن را شناسایی، یادآوری و ترویج می‌کنند. هر چه تصویر و هویت برند بانک در ذهن مشتریان و در بازار به صورت مطلوب‌تری نقش بسته باشد، تمایل مشتریان برای دریافت خدمات از آن بانک بیشتر خواهد شد.

بهبود بهره‌وری: یکی از نکات مغفول در سازمان‌های ایرانی عدم توجه به بهره‌وری و بعضاً بهره‌وری پایین سازمان‌ها است. بهره‌وری به چگونگی مصرف منابع برای رسیدن به

اهداف و میزان تحقق اهداف اشاره دارد. با توجه به اینکه هزینه تمام شده پول در بانک ها نسبتاً بالا بوده و نیاز است تا با بهبود بهره‌وری هزینه مذکور را کمینه ساخت تا به واسطه آن بتوان تسهیلات را با نرخ کمیتر از رقبا، به بازار ارائه کرد.

توسعه زیرساخت‌های کسب و کار: با توجه به ماهیت صنعت خدمات و به خصوص خدمات مالی و بانکی در ایران، جنبه نوآورانه محصولات و خدمات بانکی کوتاه است و بانک‌ها فرصت زیادی برای بهره‌برداری از نوآوری‌های خود ندارند. بنابراین در صنعت بانکداری کم و بیش خدمات یکسان و مشابه از سوی بانک‌های کشور مشاهده می‌شود. در این بین برای ایجاد تمایز باید زیرساخت‌های کسب و کار توسعه داده شوند تا ارزش‌های انتقالی، نحوه ارائه ارزش و عامل‌های انتقال ارزش به مشتریان متفاوت و برتر از رقبا عملکرد داشته باشند.

توسعه سرمایه انسانی: با توجه به اینکه بخش زیادی از کارکنان بانک در شعب و به عبارت دیگر خط مقدم سازمان به فعالیت می‌پردازند و به مشتریان خدمت‌رسانی می‌کنند، ارزش محصولات و خدمات بسیار به نوع ارائه آن‌ها توسط نیروی صف بانک بستگی دارد. بنابراین افزایش رضایت شغلی و کاری آن‌ها می‌تواند تا حد زیادی بر عملکرد بانک تاثیر بگذارد. به همین دلیل است که مشتری‌مداری در بانک در شعب بسیار حائز اهمیت است و رضایت مشتریان در گروه خدمت‌رسانی کارکنان صف بانک خواهد بود.

بهره‌برداری از زیرساخت‌های بانکداری الکترونیک: بی شک توسعه بانکداری الکترونیک یکی از الزامات بانکداری نوین است که بانک‌ها در توسعه آن ناگزیر هستند. ارائه خدمات از طریق سیستم‌های مبتنی بر بانکداری الکترونیک در کسب رضایت مشتریان بسیار موثر است و این امر بدین معنی است که ارائه ارزش‌های ناشی از این خدمت به‌صورت مستمر برای مشتریان مورد انتظار است. بنابراین بایستی با توسعه این ابزارها و نظام‌های نگهداری آن‌ها از بروز اختلالات که منجر به عدم دریافت خدمت از سوی مشتریان می‌شود، جلوگیری کرد.

مدیریت شبکه توزیع بانک: بر اساس آمیخته بازاریابی یکی از ابزارهای بازاریابی کانال‌های توزیع است که این امر در بانک‌ها به‌طور سنتی شعب بوده و در حال حاضر سیستم‌های مبتنی بر بانکداری الکترونیک نیز اضافه شده است. جانمایی و مکان‌یابی کانال‌های توزیع بی شک یکی از ارکان اصلی در نحوه ارائه خدمات به مشتریان است. این امر که تا چه میزان مشتریان در زمان نیاز می‌توانند به کانال‌های دریافت ارائه خدمات دسترسی داشته باشند و نحوه دسترسی چگونه است می‌تواند تاثیر به‌سزایی در کسب رضایتمندی مشتریان و تبدیل آن‌ها به مشتریان وفادار داشته باشد.

## منابع و مأخذ

- آقاجانی، ح. غلامی، ر. حسن زاده، م. شهبازی، ا. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر اجزای ترفیع تجاری بر وفاداری مشتریان شعب بانک رفاه شهرستان گرگان. پنجمین کنفرانس بین المللی بازار یابی خدمات بانکی ( pp. 1-14). تهران: مرکز خدمات مالی.
- حق گوئی، م. (۱۳۸۹). بازاریابی رابطه مند و مدیریت ارتباط با مشتریان. دسته بندی، ۶۵ (۶)، ۴۱-۴۶.
- سعید اردکانی، س. میرفخرالدینی، س. ح. زارعیان، م. (۱۳۸۸). ارزیابی کیفیت خدمات بانکی و تعیین اولویت ها و راهکارهای ارتقای آن با استفاده از مدل تحلیل شکاف. مدیریت بازرگانی، ۱ (۳)، ۱۰۷-۱۲۴.
- صمدی، س. مطهری نژاد، ف. پوراشرف، ی. ا. طولایی، ز. (۱۳۹۳). طراحی الگوی وفاداری مشتریان بیمه اتومبیل شرکت های بیمه با تاکید بر نقش پیوندهای بازاریابی رابطه مند. پژوهشنامه بیمه، ۲۹ (۲)، ۶۷-۸۸.
- قاضی زاده، م. بیگی نیا، ع. عباسپور، م. (۱۳۹۰). بررسی تاثیر بازاریابی رابطه مند بر رفتار مشتریان با استفاده از مدل توسعه یافته بازاریابی رابطه مند (مورد مطالعه شرکت بیمه ملت). دانشور، ۴۷ (۲)، ۴۰۷-۴۲۲.
- کردنایج، ا. جعفرزاده کناری، م. ممینی، ح. بخشی زاده، ع. (۱۳۹۳). رفتار سوئیچ مشتری در صنعت خدمات بانکداری ایران. پنجمین کنفرانس بین المللی بازاریابی خدمات بانکی (pp. 1-19). تهران: مرکز خدمات مالی.
- ونوس، د. ظهوری، ب. (۱۳۹۰). بررسی تاثیر ابعاد ارزشی بازاریابی رابطه مند بر وفاداری مشتری به برند گوشی های تلفن همراه. مدیریت بازرگانی، ۳ (۸)، ۱۴۹-۱۷۲.
- Adamson, I., Chan, K.-M., & Handford, D. (2003). Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector. *International journal of marketing*, 21 (6/7), 347-358.
- akhisar, i., tunay, b., & tunay, n. (2015). The Effects of Innovations on Bank Performance: the case of electronic banking services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 369-375.
- Al-Qeisi, k., & Hegazy, a. (2015). Consumer Online Behaviour: A perspective on Internet Banking Usage in Three Non-Western Countries. 2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, (pp. 386-390).
- Barnes, J., & Howlett, D. (1983). Predictors of equity in relationships between financial services providers and retail customers. *International Journal of Bank Marketing*, 16 (1), 15 - 23.
- Berry, L. (1983). *Relationship Marketing*. (Trans.) Chicago: American Marketing association.
- Boohene, R., Agyapong, K., & Gonu, E. (2013). Factors Influencing the Retention of Customers of Ghana Commercial Bank within the Agona Swerdu Municipality. *International Journal of Marketing Studies*, 5 (4), 82-95.
- Reichheld, F., & Sasser, J. W. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard business review*, 68 (5), 105.