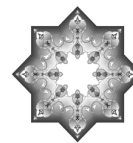


طراحی و تدوین استراتژی‌های راهبردی و بازاریابی بانک سپه با نگاه به آینده



صفحات ۱۲۳ تا ۱۵۴

دریافت: ۹۸/۰۴/۱۹

پذیرش: ۹۸/۰۸/۱۴

حسین عادلخانی^۱

فریده حق شناس کاشانی^۲

چکیده

هدف این پژوهش طراحی و تدوین استراتژی‌های راهبردی و بازاریابی بر اساس اهداف کلان بانک سپه، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز می‌باشد. در این پژوهش فرصت‌ها و تهدیدات محیط کلان (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فناوری و رقبا) و نقاط قوت و ضعف بانک بر اساس پرسشنامه باز و مصاحبه به روش گزند تئوری از جامعه خبره جمع‌آوری، کدگذاری، شاخص‌بندی، تعیین مؤلفه و بعد گردیده است. سپس با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون وزن دهی و رتبه‌بندی صورت گرفته است. پس از رتبه‌بندی تعداد ۳۱ عنوان فرصت و ۴۱ مورد تهدید در ۱۶ بعد کلی و ۱۹ عنوان قوت و ۲۰ مورد ضعف در ۱۵ بعد کلی شناسایی گردید. سپس با استفاده از ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک تعداد ۵۰ استراتژی طراحی و تدوین شده که پس از امتیازدهی، تعداد ۳۰ استراتژی کاربردی تعیین گردیده است. نتایج تحقیق نشان داد برای اهداف افزایش و حفظ سهم بازار (استراتژی فعال‌سازی واحد تحقیق و توسعه محصول)، افزایش پایداری و سودآوری (استراتژی کارایی عملیات با محوریت افزایش درآمدهای کارمزدی)، ارتقا و تثبیت جایگاه برند (استراتژی ارتقا جایگاه برند بانک با توجه به قدمت و دولتی بودن آن) و توانمندسازی و سرآمدی سرمایه انسانی (استراتژی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس تجربه و توانایی) دارای اولین الویت‌ها از لحاظ اهمیت اجرا می‌باشد. همچنین با تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی موقعیت بانک در جایگاه رقابتی قرار گرفت.

واژگان کلیدی: استراتژی‌های راهبردی، استراتژی‌های بازاریابی، اهداف کلان، صنعت بانکداری، مدل SWOT.

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی؛

hoseinadelkhani@yahoo.com

۲. استادیار، مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی؛ (نویسنده مسئول)

fahaghshenaskashani_93@yahoo.com

مقدمه

نظام بانکی در اقتصاد مبتنی بر بازار یکی از مهم‌ترین ارکان اقتصاد کشورها می‌باشد چرا که رشد، شکوفایی و یا رکود ساختار اقتصادی کشور با نحوه عملکرد مؤسسات بانکی ارتباط نزدیکی دارد. طی سال‌های اخیر، بخش خدمات مالی ایران به‌ویژه صنعت بانکداری به واسطه ظهور تکنولوژی‌های جدید، مشابهت نسبی خدمات و حضور رقبای بخش خصوصی صحنه رقابت را تجربه می‌کند و از هر زمان دیگر برای متمایز شدن و حضور پایدار در عرصه رقابت، نیازمند تدوین استراتژی‌های راهبردی و کلان مناسب می‌باشد. اثر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های امروزی با توجه به تغییرات گسترده در شرایط بازار، شیوه کسب و کار، انتظارات متفاوت و متغیر مشتریان، امری پوشیده نیست و به‌کارگیری آن توسط مدیران می‌تواند در دراز مدت ثمرات مثبتی برای سازمان‌ها به بار آورد. (Albrechts & Balducci, 2013, 18)

از جمله تغییرات شگرف امروزی که امور بانکی را نیز تحت شعاع خود قرار داده است، تغییرات انفجار آمیز تکنولوژی است. آینده‌پژوهان بر این باورند که فناوری‌های بانکی به‌طور روز افزون در حال سایه گستردن بر ابعاد گوناگون جوامع بشری هستند و فناوری‌های بانکی بدین ترتیب سبب خلق تقاضاهای فزاینده‌ای نیز خواهند گردید. بر این اساس فناوری، آینده بانکداری را به خود اختصاص داده و به یکی از مقوله‌های کلیدی آینده‌پژوهان تبدیل شده است. فناوری برای مطالعه آینده هر حوزه‌ای، ضرورتی انکارناپذیر است و هر فرد و سازمانی و از جمله بانک‌ها می‌باید فناوری‌های آینده خود را شناسایی و تحلیل کرده و مسیر حرکت خود را تعیین کند.

بنابراین با توجه به موارد مذکور دست‌یابی به موقعیت رقابتی در صنعت بانکداری بدون طراحی استراتژی‌های راهبردی و با توجه به تغییرات روزافزون آن امکان‌پذیر نیست. بُعد دیگر منابع انسانی می‌باشد، برنز و همکاران (۲۰۰۸) معتقدند که اجرای موفق استراتژی نیازمند مدیریت نظام‌مند و متعهدانه با ابعاد مختلفی مانند تدوین استراتژی، اجرای نظام‌مند استراتژی، کنترل استراتژی و مواردی مانند رهبری، داشتن نیروی انسانی، مدیرانی شایسته، پراکنگیزه و حاکمیت شرکتی است. یکی از این عوامل اثرگذار بر موفقیت یا شکست اجرای استراتژی که به شکل مستقیم یا غیرمستقیم سایر عوامل را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، منابع انسانی است (Buller & Mcevoy, 2012, 45). یکی از موضوعات مهم در مدیریت راهبردی، هماهنگی مطلوب بین راهبرد منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار است. شواهد متقاعدکننده‌ای مبنی بر افزایش عملکرد سازمان در صورت همسویی صحیح سیستم-

های منابع انسانی و راهبردهای کسب و کار وجود دارد (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶). مرور ادبیات نظری، گسستگی بین مدیریت فرایندهای سازمانی و استراتژی‌های تدوین شده را نشان می‌دهد که این موضوع به‌عنوان یک خلاء پژوهشی محسوب می‌گردد. مدل‌ها و نقشه‌های تدوین شده استراتژی موجود اساساً متناسب با شرایط خاص جوامع خود طراحی شده‌اند و نمی‌توان این مدل را فراگیر در نظر گرفت. در این بین، بانک‌ها به‌طور عام (دولتی، خصوصی، نیمه خصوصی) و بانک سپه به‌عنوان نخستین بانک ایرانی و یک بانک دولتی به‌طور خاص، جهت ارائه انواع محصولات و خدمات ناگزیر به طراحی و اعمال مدیریت راهبردی و نقشه استراتژی از طریق کارآمدتر نمودن تمامی ابعاد درون و برون سازمانی مرتبط با عملکرد خود می‌باشد. گزارش ارزیابی عملکرد بانک سپه در اسفند ۹۸ در مقایسه با ۸ بانک اصلی کشور در سطح متوسط ارزیابی شده و رتبه ۵ را کسب نموده است. (مدیریت امور سازمان و برنامه‌ریزی بانک سپه) از سویی دیگر با ظهور بانک‌های خصوصی در ایران در سال‌های اخیر و ارائه سبدهای متنوع انواع محصولات و خدمات فضای رقابتی میان بانک‌ها تشدید گردیده است. موضوع دیگر شروع طرح ملی ادغام با ۵ بانک نظامی شامل بانک‌های انصار، قوامین، مهر اقتصاد، حکمت ایرانیان و موسسه مالی و اعتباری کوثر در سال ۹۸ نیز این الزام را به وجود آورده تا تمامی ابعاد تصمیم‌گیری بانک بر اساس گام‌های استراتژی تدوین شده حرکت نماید. مقاله حاضر می‌کوشد به این سوال اصلی پاسخ دهد که با توجه به عدم تدوین استراتژی کاربردی در بانک سپه، استراتژی‌های مناسب در چنین شرایط محیطی حاکم با محدودیت‌های منابع و تکنولوژیکی داخلی چیست و با چه ترکیبی از آن می‌تواند به اثربخشی و کارایی بیشتری در خصوص فاکتورهای رتبه‌بندی بر اساس اهداف کلان و بیانیه مأموریت دست پیدا کند.

۱. ادبیات پژوهش

در این قسمت، ابتدا به ادبیات تجربی در حوزه استراتژی و راهبرد کسب و کار اشاره می‌شود و در بخش دوم، ادبیات نظری تبیین می‌گردد.

۱-۱. ادبیات تجربی

مطالعه در منابع داخلی و خارجی در خصوص پیشینه تحقیق با موضوع این پژوهش، این نتیجه به دست آمد که مطالعات متعددی که خلاصه‌ای از اهم آن به شرح زیر است:
احتشام و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با هدف تبیین شایستگی مدیران در بانک‌های

دولتی نشان دادند که برای سنجش شایستگی مدیران بانک‌های دولتی باید ۱۱۱ شاخص شایستگی ضریب‌دار در قالب پنج بُعد، شامل فردی - شخصیتی؛ فردی - ذهنی (شناختی)؛ بین فردی (اجتماعی)؛ سازمانی؛ و مدیریتی، به همراه شانزده مؤلفه، شامل پایبندی به ارزش‌ها و اخلاقیات؛ اعتبار شخصیتی؛ عمل‌گرایی؛ توان تفکر و تحلیل؛ یادگیرندگی؛ فراشایستگی؛ ارتباطات مؤثر؛ قابلیت مذاکره؛ قابلیت کار جمعی؛ دانش و مهارت عمومی؛ دانش تخصصی؛ بازاریابی و مشتری‌مداری؛ هدایت‌گری راهبردی؛ اداره کردن واحد کاری؛ مدیریت افراد؛ و مهارت‌های بنیادی مدیریت است، مد نظر قرار گیرند. که این ابعاد نیز با استراتژی‌های تدوین شده مرتبط با نیروی انسانی در این پژوهش منطبق می‌باشد. یافته‌های پژوهشی با عنوان تأثیر اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد مالی سازمان‌های غیردولتی در بنگلادش نشان داد برخی از روش‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان‌های مذکور دارند. در پایان پیشنهاد گردید که روش‌های مناسب مدیریت راهبردی منابع انسانی نظیر استخدام و انتخاب راهبردی، آموزش و توسعه پایداری، پاداش راهبری و ارزیابی عملکرد راهبردی برای بهبود عملکرد بخش مالی غیردولتی بنگلادش بکار گرفته شود (Sarker & Rahman, 2018). در مطالعه‌ای با هدف شناسایی اثر شیوه مدیریت در نحوه تدوین برنامه‌های راهبردی شرکت‌های خودروسازی، شالندر و یاداو (۲۰۱۹) با مطالعه سبک‌های ۱۶۲ مدیر نشان دادند هرچه سبک مدیر برای برنامه‌ریزی و هدایت فرآیندهای استراتژیک به سمت شیوه‌های مشارکتی سوق پیدا کند و از نظرات و ایده‌های کارکنان بیشتر بهره بگیرد به دلیل کاهش سطح تمرکز، انعطاف‌پذیری استراتژیک بیشتر خواهد شد (Shalender & yadav, 2019). حسنتلی پوریا سوری و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های بازاریابی با استفاده از تحلیل میدان نیرو» بدین نتیجه رسیدند که شرکت‌ها با تقویت نیروهای تسهیل‌گر و تضعیف نیروهای بازدارنده می‌توانند احتمال موفقیت در پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک بازاریابی و در نتیجه رسیدن به اهداف استراتژیک خود را افزایش دهند.

مهم‌ترین وظیفه یک استراتژیست، دستیابی به شناختی صحیح از وضعیت پیش‌رو است. بر این اساس، استفاده از ابزارهای علمی برای آینده‌اندیشی، از اهمیت حیاتی برای برنامه‌ریزی استراتژیک برخوردار است. بنابراین نخستین گام برای دستیابی به یک برنامه‌ریزی بلندمدت کارآمد، داشتن نگاهی با زاویه دید و دامنه وسیع نسبت به آینده است (شاه منصوری، ۱۳۹۲، ۴۵). لذا به نظر می‌رسد که بایستی اولویت فعالیت‌های مزیت‌دار (دارای ارزش افزوده) با بانک‌هایی باشد که ترجیحاً با استراتژی‌های پولی و مالی داخل و سپس خارج از کشور (بر مبنای مدل

کلی (SWOT) همسو بوده باشند (کیوانشکوهی، ۱۳۸۸، ۲۸). به‌عنوان نمونه استراتژی بازاریابی توسعه موبایل بانک در صنعت بانکداری ایران و پذیرش آن از سوی مشتریان، علاوه بر کاهش هزینه، سود زیادی به همراه دارد (دهدشتی شاهرخ، ۱۳۹۶، ۳۱). محتوی خروجی نظام‌های اطلاعات بازاریابی، تاثیر زیادی بر کارآمدی فرآیند برنامه‌ریزی راهبرد بازاریابی دارد (ممدوحی، ۱۳۹۰، ۷۹). همچنین با توجه به افزایش رقابت در صنعت بانکداری طی چند سال اخیر و ظهور تعداد زیاد بانک‌های خصوصی، الزام استفاده از روش‌های نوین بازاریابی در ارائه خدمات جدید بیش از پیش احساس می‌شود. بازاریابی حسی یکی از روش‌های نوظهور بازاریابی است (رضوانی، ۱۳۹۳، ۱۸۱). مشتریان شرکتی در حال حاضر به لحاظ منابع بالا و تعداد محدود مهم‌ترین هدف بانک‌ها می‌باشند لذا شناخت دقیق نیازهای پیچیده مشتریان شرکتی و مدیریت تقاضای آن‌ها در گام اول از طریق نوع‌شناسی رفتار مشتریان شرکتی و در گام بعد اتخاذ استراتژی‌های متناسب با رفتارهای شناخته شده این مشتریان حیاتی و سودآور امکان‌پذیر است (اسفیدانی، ۱۳۹۷، ۷۲). لذا برای جذب اینگونه مشتریان به چابکی استراتژیک نیاز می‌باشد، چابکی استراتژیک را به دلیل قدرت پاسخگویی به نیازهای مشتریان و انطباق سریع با تحولات محیطی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های رشد صنایع می‌دانند از سوی دیگر کارایی با کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع و افزایش مزیت رقابتی حیات سازمان را تضمین می‌کند، چابکی استراتژیک بر کارایی بانک تأثیر دارد همچنین چابکی استراتژیک بر شاخص‌های سرانه کارکنان سپرده‌ها و سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها تأثیر مثبت دارد اما بر شاخص‌های بازده دارایی، سرانه کارکنان تسهیلات و سرانه شعبه‌ای تسهیلات تأثیر ندارد. (بائی، ۱۳۹۵، ۴۳).

مطالعات گذشته به تدوین راهبردهایی در سطح کسب و کار پرداخته‌اند اما مدل‌های موجود در این زمینه فقط به جهت‌گیری‌های کلی اشاره می‌کنند و اینکه در هر موقعیت رقابتی (قوی تا ضعیف) و در هر بازار (جذاب تا کم‌جاذبه) چه راهبردهایی را باید دنبال کرد و اساساً در مدل‌های موجود نکات مبهمی وجود دارد. بنابراین نوآوری این پژوهش بررسی راهبردهای استراتژیک در هر موقعیت رقابتی (محیط درونی) و جذابیت بالای بازار (محیط بیرونی) است. این تحقیق به‌صورت نوآورانه ۵۰ استراتژی را در طول دو سال مطالعه مستمر محیط بیرونی و محیط داخلی بانک در تمامی ابعاد تدوین نموده که با رتبه‌بندی، ۳۰ مورد در حال حاضر در رتبه الویت اجرا قرار دارد. استراتژی‌های تدوین شده در این تحقیق قبلاً در ایران در هیچ تحقیقی در مورد بانک‌های دولتی تدوین نگردیده است.

۱-۲ ادبیات نظری

به عقیده هریسون و جان، استراتژی عبارت است از یک طرح و عمل سازمانی که هدف آن هدایت یک سازمان در مسیر دستیابی به هدف‌های کوتاه مدت خود و در نهایت هدایت آن سازمان در مسیر رسیدن به هدف‌های اساسی‌اش می‌باشد (Harrison, 2008, 98).

استراتژی راهبردی مناسب را می‌توان به‌عنوان یک استراتژی وظیفه‌ای در سازمان به‌شمار آورد، استراتژی راهبردی فرآیندی است که به سازمان این توانایی را می‌دهد که منابع محدود خود را جهت افزایش فروش و رسیدن به مزیت رقابتی ملموس و محسوس متوجه فرصت‌های بیشتری نماید. استراتژی راهبردی می‌بایست مفهوم کلیدی رضایت مشتری را هدف اصلی خود قرار دهد. به عقیده واکر مدیریت استراتژیک یک رده از فعالیت‌های مدیریتی است که به مقوله اهداف کلان و تاکتیک در سازمان می‌پردازد. مدیریت استراتژیک یک جهت‌دهی کلی برای سازمان می‌سازد که ارتباط خیلی نزدیکی نیز با مقوله رفتار سازمانی دارد. در علم راهبری کسب و کار (MBA) به مدیریت راهبردی «پایداری راهبرد» نیز گفته می‌شود. پایداری راهبرد به مقوله راهبردهای سازمانی در قبال محیط بیرونی می‌پردازد (Aaker, 2001, 62).

ورنون (Warren, 2008, 6) در تعریفی دیگر مدیریت استراتژیک را مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی خوانده که عملکرد بلندمدت یک شرکت را تعیین می‌کند. مدیریت استراتژیک شامل رصد محیطی (هم خارجی و هم داخلی)، تدوین استراتژی (برنامه‌ریزی استراتژیک یا بلندمدت)، پیاده‌سازی، ارزیابی و کنترل استراتژی است؛ بنابراین مطالعه مدیریت استراتژیک بر پایش و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در پرتو قوت‌ها و ضعف‌های داخلی یک شرکت تأکید می‌کند. مدیریت استراتژیک در ابتدا سیاست کسب و کار خوانده می‌شد. موضوعاتی که در مدیریت استراتژیک مطرح می‌شود شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، رصد محیطی و تجزیه و تحلیل صنعت است (Glan, 2002, 125).

الن ای (Alan E, 1990, 110) فاکتورهای ارزیابی بازار هدف را متشکل از ساختار بازار، سهم بازار، روندهای بازار، اندازه بازار و زیرساخت بازار؛ فیلیپس و همکاران (Philips, 1994, 320) دسترسی، سودآوری، اندازه بازار؛ داگلاس و همکاران (Douglas, 1982, 26) اندازه بازار و میزان رشد بالقوه، میزان رقابت، ریسک در ارتباط با هر بازار، معیارهای در ارتباط با هزینه هر بازار، معیارهای در ارتباط با کانال‌های توزیع؛ دیویدسون (Davidson, 1980, 9) نیز اندازه بازار، تجربه‌های همکاری، تصمیم‌گیری‌های در ارتباط با موقعیت، میزان سرمایه‌گذاری و عدم قطعیت؛ ساملی (Samli, 1977, 8) اندازه و رشد بازار برشمردند. کیگان (Keegan, 2008, 6)

معتقد است برای داشتن استراتژی راهبردی خوب باید فاکتورهای محصول و بازار و مهم‌تر اینکه ارتباط بین این دو را بررسی کرد. او در کتاب خود تحت عنوان مدیریت بازاریابی بین‌الملل عوامل و معیارهای ارزیابی محصول و کشور را این چنین برشمرد: ویژگی اجتماعی، جغرافیا و ارتباطات، ویژگی اقتصادی.

مراحل تدوین استراتژی‌های راهبردی عبارت است از: شناسایی معیارهای تصمیم‌گیری برای استراتژی، شناسایی روابط میان منابع و وزندهی منابع با تکنیک ANP فازی، ساختن ماتریس تصمیم‌گیری و رتبه‌بندی راهکارهای استراتژی (Wu, 2010, 190). با توجه به افزایش رقابت در صنعت بانکداری، بازاریابی به‌عنوان یک عنصر اصلی شناسایی شده است. استراتژی‌های بازاریابی بایستی به‌طور کامل باشد تا به موفقیت منجر شود به‌عنوان مثال اگر یک بانک درگیر فعالیتهای تبلیغاتی بدون دانش از بازار باشد، هدف بازاریابی شکست می‌خورد (Ojo, 2012, 212). استراتژی‌های بازاریابی نه تنها برای بقا بلکه برای بهبود بهره‌وری و ایجاد مشتریان وفادار ضروری می‌باشد (Bhatt, 2012, 45).

یکی از اساسی‌ترین راهبردها در سازمان راهبردهای بازاریابی می‌باشد، برای راهبردهای بازاریابی طبقه‌بندی‌های متعددی وجود دارد. در یکی از این طبقه‌بندی‌ها آکر به راهبردهای رشد و توسعه، تنوع، راهبرد بازارهای رو به افول، راهبردهای توسعه بازارهای جهانی و راهبردهای تمایز اشاره می‌کند. بازل و همکاران در تحقیقی که مبنای بسیاری از تحقیقات راهبردهای بازاریابی قرار گرفته است به سه راهبرد رشد، حفظ و کاهش اشاره می‌کنند (Buzzell, 1975, 63). بلوم و کاتلر در تحقیق دیگری راهبردهای بازاریابی را به چهار دسته شامل راهبردهای افزایش سهم بازار، حفظ سهم بازار، خوشه‌چینی و کاهش سهم بازار تقسیم می‌کند (Bloom, 1975, 72).

موفقیت سازمان‌ها در گرو داشتن راهبردهای پاسخگو و نوآورانه است که با قدرت‌ها و ضعف‌های یک سازمان به خوبی مطابقت داشته باشد (Cook J, 1983, 68). مزیت‌های رقابتی پایدار از ظرفیت سازمان در فهم محیط درونی و بیرونی مشتق می‌شود. در این نقش مدیریت استراتژیک می‌تواند به سازمان‌ها کمک زیادی کند تا سازمان بتواند موقعیت راهبردی خود را در بازار مشخص و تصمیمات مناسبی را در جهت موفقیت اخذ کند (Burke, 1984, 345). موضوع مهم و اساسی برای محققان این است که بتوانند راهبردها را طوری توسعه دهند که با شرایط محیطی سازمان تطبیق بالایی داشته باشد (Homburg, 1999, 17).

در تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی می‌توان روش‌های مهم تدوین استراتژی را در یک چارچوب چهار مرحله‌ای گنجانید. این چارچوب ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که

برای انواع سازمان‌ها مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند که استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند. در این تحقیق از روش زیر و بر اساس چارچوب جامع تدوین استراتژی از مدل دیوید استفاده گردیده است.

(۱) مرحله شروع: در این مرحله بیانیه ماموریت سازمان تهیه می‌شود.

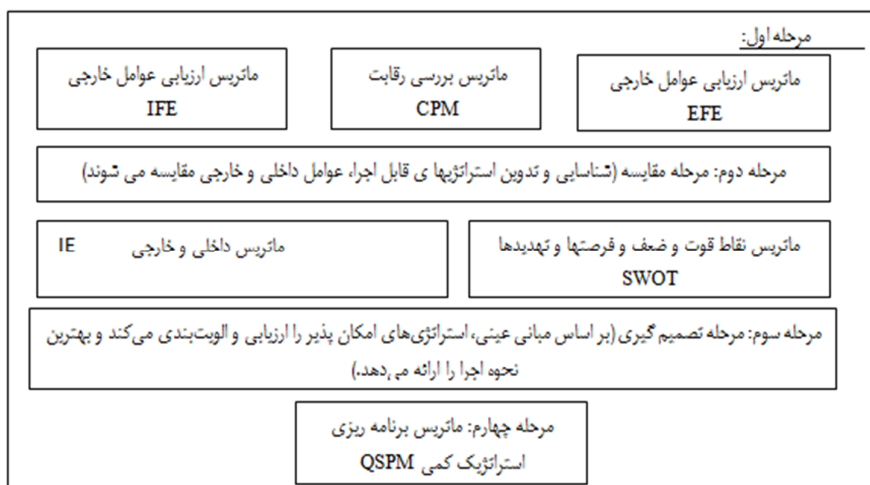
(۲) مرحله ورودی: در این مرحله اطلاعات و عوامل اصلی مورد نیاز از داخل و خارج سازمان برای تدوین استراتژی، شناسایی و مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی است.

(۳) مرحله تطبیق و مقایسه: در این مرحله عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، با استفاده از ابزارهایی همچون ماتریس (SWOT)، ماتریس داخلی و خارجی (IE) تطبیق داده شده و وزن‌دهی انجام می‌شود. سپس استراتژی‌های بازاریابی که در راستای مأموریت سازمان بوده، شناسایی شده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی طراحی، تدوین و اجرا می‌گردد.

(۴) مرحله تصمیم‌گیری: در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی (QSPM) گزینه‌های مختلف استراتژی‌های شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و جذابیت نسبی آنها تعیین می‌شود.

نمودار ۱) Fred. David, How Companies Define Their Mission, Long range Planning

(june 1998). 40 22.no 3



۲. روش پژوهش

این تحقیق شامل تبیین؛ اولویت‌بندی، ارزیابی و تحلیل استراتژی‌های بازاریابی بوده و از لحاظ هدف؛ در قسمت کیفی از نوع توسعه‌ای و در بخش کمی؛ کاربردی و از نظر ماهیت از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی شمار می‌رود. ابزار گردآوری در این تحقیق پرسش‌نامه می‌باشد که برای تنظیم پرسش‌نامه و تدوین ادبیات تحقیق از روش کتابخانه، اسناد، مدارک، مصاحبه، اینترنت و غیره استفاده شده است. لازم به ذکر است، در این پژوهش با کمک آنتروپی شانون و با استفاده از تجربه و دانش کارشناسان متخصص در زمینه مورد نظر و با در نظر گرفتن خصوصیات محدوده مطالعاتی، فاکتورهای مناسب تعیین و وزن‌دهی شده است. از مزایای این روش ساده و مستند بودن آن است. ابتدا با توجه به نتایج حاصل از دانش و تجربیات کارشناسان و استفاده از اطلاعات موجود، به هر یک از فاکتورها وزن تعلق گرفته است. بدین نحو که ابتدا وزن‌ها از طریق دانش کارشناسی و داده‌ای به صورت مجزا محاسبه شده‌اند، سپس وزن مطلوب با مقایسه مقادیر به دست آمده تعیین شده است. در نتیجه احتمال وقوع اشتباه کاهش یافته و وزن‌ها به واقعیت نزدیک‌تر خواهند شد. گام اول: ماتریس تصمیم را تشکیل دادیم. گام دوم: ماتریس را نرمال کردیم. گام سوم: محاسبه آنتروپی هر شاخص: آنتروپی E_j به صورت زیر محاسبه گردیده، k به عنوان مقدار ثابت مقدار E_j را بین ۰ و ۱ نگه داشته‌ایم.

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m P_{ij} \times \ln P_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

گام چهارم: در ادامه مقدار درجه انحراف را محاسبه نمودیم که بیان می‌کند شاخص مربوطه (d_j) چه میزان اطلاعات مفید برای تصمیم‌گیری در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار داده است. هر چه مقادیر اندازه‌گیری شده شاخصی به هم نزدیک باشند نشان دهنده آنست که گزینه‌های رقیب از نظر آن شاخص تفاوت چندانی با یکدیگر ندارند. لذا نقش آن شاخص در تصمیم‌گیری باید به همان اندازه کاهش یابد.

$$d_j = 1 - E_j$$

گام پنجم: سپس مقدار وزن W_j محاسبه گردیده و در واقع وزن معیار برابر با هر d_j تقسیم بر مجموع d_j ها می‌باشد.

$$w_j = d_j / \sum d_j$$

جدول ۱- ماتریس SWOT

ضعف‌ها (W) فهرست ضعف‌های بانک	قوت‌ها (S) فهرست قوت‌های بانک	ارزیابی عوامل داخلی
		ارزیابی عوامل خارجی
استراتژی‌های WO با بهره‌گیری از فرصت‌ها ضعف‌ها را از بین ببرید.	استراتژی‌های SO با بهره‌گیری از قوت‌ها از فرصت‌ها استفاده کنید.	فرصت‌ها (O) فهرست فرصت‌های بانک
استراتژی‌های WT ضعف‌ها را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید.	استراتژی‌های ST برای پرهیز از تهدیدها از قوت‌ها بهره‌برداری کنید.	تهدیدها (T) فهرست تهدیدهای بانک

این تحقیق شامل تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی می‌باشد. ابزار گردآوری در این تحقیق پرسش‌نامه می‌باشد که برای تنظیم پرسش‌نامه و تدوین ادبیات تحقیق و با توجه به اینکه تکنیک‌های مورد استفاده SWOT و IE (عوامل درونی) از روش کتابخانه، اسناد، مدارک، مصاحبه، اینترنت و غیره استفاده شده است. در این تحقیق برای جامعه خبره داخلی و خارجی نمونه‌گیری انجام نشده، سرشماری صورت گرفته و نمونه همان جامعه می‌باشد.

برای بررسی و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات محیط کلان (شامل محیط‌های: ۱- اقتصادی، ۲- اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی، ۳- سیاسی، دولتی و قانونی، ۴- فن‌آوری و ۵- تحلیل رقبا) از نظرات تعداد ۲۵ نفر از مدیران، اساتید، خبرگان و صاحب‌نظران در حوزه صنعت بانکداری استفاده شده است. افراد انتخاب شده در این حوزه شامل کسانی بوده‌اند که در حوزه بانکداری دارای کتاب، مقاله، تالیف، ترجمه و همچنین از لحاظ شغلی دارای سابقه فعالیت در سمت استاد دانشگاه، مدیران و مشاوران بانکی و از لحاظ تحصیلی دارای تحصیلات تکمیلی در این رشته باشند. ابتدا پرسش‌نامه طراحی شده طی هماهنگی برای افراد مذکور به صورت باز از طریق رایانامه ارسال و پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های ارسالی نسبت به جمع‌بندی مطالب بر اساس نزدیکترین نظرها اقدام شد. به منظور دستیابی به اجماع آرا نسبت به ارسال مجدد پرسش‌نامه و جمع‌آوری آن اقدام شده است و این کار تا دستیابی به نتیجه مطلوب ادامه داشت. با توجه به شرایط تحقیق با جامعه خبره مصاحبه‌های عمیق نیز انجام شده است. پس از نهایی شدن ابعاد و شاخص‌های مذکور و به منظور تخصیص ضرایب اهمیت

و وزن‌دهی به آنها از دانش، تخصص و تجربیات جامعه خبره استفاده شده است. در نهایت تعداد ۳۱ عنوان فرصت و ۴۱ مورد تهدید در ۱۶ بُعد کلی (بانکداری الکترونیک و فناوری اطلاعات، تصویر ذهنی، نحوه و کانال ارائه خدمات، خدمات و محصولات، ساختار و فرایندهای سازمانی، وضعیت نقدینگی، مسئولیت اجتماعی، شفافیت و سلامت اداری، سرمایه انسانی، وضعیت درآمد و سودآوری، وضعیت نقدینگی، رعایت الزامات احتیاطی، نظارتی و قانونی، وضعیت سرمایه، کیفیت دارایی، تحقیق و توسعه، کیفیت مدیریت) شناسایی شد.

برای بررسی نقاط ضعف و قوت در محیط داخلی بانک از نظرات مدیریت محترم عامل، اعضای هیأت مدیره، مدیران امور، رؤسا و معاونین ادارات و شعب بانکی استفاده شده است. برای نمونه بانک سپه به‌عنوان نخستین بانک ایرانی و یکی از بزرگترین بانک‌های تجاری و دولتی انتخاب گردیده است. علت انتخاب این افراد بدین دلیل است که با توجه به سمت و موقعیت شغلی خود مطلع‌ترین و باتجربه‌ترین افراد در حوزه کاری خود می‌باشند که با وجود ارتباط تنگاتنگ ادارات با یکدیگر و حضور در جلسات مختلف بانک از چالش‌ها و نقاط ضعف و قوت بانک به خوبی اطلاع دارند. که ابتدا پرسش‌نامه طراحی شده برای افراد مذکور به صورت باز ارسال و پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های ارسالی نسبت به جمع‌بندی مطالب بر اساس نزدیکترین نظرها اقدام شده است. پس از آن و به‌منظور دستیابی به اجماع آراء نسبت به ارسال مجدد پرسش‌نامه و جمع‌آوری آن اقدام شده است و این کار تا دستیابی به نتیجه مطلوب ادامه داشت. با توجه به شرایط حاکم بر تحقیق با افراد ذکر شده مصاحبه‌های عمیق نیز انجام شده است. در نهایت تعداد ۱۹ عنوان قوت و ۲۰ مورد ضعف در ۱۵ بُعد کلی (اطمینان بخشی به مشتریان، فعالیت بانکی، منابع مالی، کیفیت محصولات و خدمات، بهینه‌سازی کانال‌های ارتباطی، کسب و کار نوین، مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت سرمایه‌های سازمانی، فرصت‌های سودآوری، کارکنان، بانکداری بین‌الملل، تمایز و تنوع محصول و خدمت، ارتباط با مشتریان، بهبود فرآیند عملیاتی، مدیریت سرمایه‌های اطلاعاتی) شناسایی گردید.

سوال‌های پژوهش

سوال اصلی

استراتژی راهبردی مناسب برای صنعت بانکداری در ایران بر اساس مدل SWOT در بانک‌های دولتی و به‌طور اختصاصی بانک سپه کدام است؟

سوال‌های فرعی

۱- بر اساس تحلیل استراتژیک مدل SWOT بانک سپه در صنعت بانکداری دارای چه نقاط قوتی می‌باشد؟

۲- بر اساس تحلیل استراتژیک مدل SWOT بانک سپه در صنعت بانکداری دارای چه نقاط ضعفی می‌باشد؟

۳- بر اساس تحلیل استراتژیک مدل SWOT بانک سپه در صنعت بانکداری دارای چه فرصت‌های محیطی می‌باشد؟

۴- بر اساس تحلیل استراتژیک مدل SWOT بانک سپه در صنعت بانکداری دارای چه تهدیدهای محیطی می‌باشد؟

۳. تحلیل تجربی

۳-۱. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مراحل زیر انجام می‌گیرد: برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ابتدا فرصت‌ها و تهدیدات را لیست کرده و به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص می‌دهیم. در اینصورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک باشد؛ این وزن با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون محاسبه می‌شود.

به هریک از این عامل‌ها نمره ۱ تا ۴ می‌دهیم. نمره ۱ بیانگر تهدید جدی، نمره ۲ تهدید کم، نمره ۳ فرصت و نمره ۴ نشان دهنده فرصت عالی می‌باشد. رتبه‌بندی بر اساس ضرایب و از ۱ تا ۴ می‌باشد؛ که این اعداد بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی سازمان در نشان دادن واکنش نسبت به عامل مزبور می‌باشد. این رتبه‌ها بر حسب اثربخشی استراتژی‌های سازمان تعیین می‌شوند. رتبه‌ها در محدوده سازمان و ضرایب با توجه به صنعت تعیین می‌شوند.

جدول ۲ - امتیازدهی به معیارهای خارجی

گزینه انتخابی	تهدید جدی	تهدید	فرصت	فرصت عالی
امتیاز	۱	۲	۳	۴

برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره آن ضریب کنیم. مجموع نمره‌های نهایی هر عامل را محاسبه کنیم تا نمره نهایی سازمان مشخص شود. اگر میانگین آنها کمتر از ۲.۵ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل خارجی دچار ضعف بوده و اگر نمره میانگین بیشتر از ۲.۵ باشد سازمان دارای قوت می‌باشد. همانطور که ملاحظه می‌شود بر اساس جدول ۳ نمره عوامل خارجی در صنعت بانکداری ۲.۴۴ می‌باشد.

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در صنعت بانکداری

ردیف	نوع	وزن	شرح	تفسیر	نوع	شرح	ردیف
01	تکنولوژی و فناوری	0.019816453	توسعه درگاه های غیر حضوری	بانکداری الکترونیک	محیط	تکنولوژی و فناوری	O1
02	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.019527978	چابکانه بردن بانک	تصور ذهنی	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O2
03	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.018820738	تکریم مشتریان	کنترل مشتریان	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O3
04	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.018198243	کتابخانه های ارزیابی در سطح بین الملل	کتابخانه های ارزیابی در سطح بین الملل	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O4
05	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.017501282	ارائه خدمات متنوع ارزی	ارائه خدمات متنوع ارزی	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O5
06	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.016766406	رشد متوازن اجرای سازمان	رشد متوازن اجرای سازمان	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O6
07	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.016199732	ساده سازی و مستند سازی فرایندها	ساده سازی و مستند سازی فرایندها	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O7
08	اقتصادی	0.016190458	مدیریت هزینه نقدینگی (استفراخ از بازار بین بانکی و مانده منفی حساب جاری نزد بانک مرکزی)	مدیریت هزینه نقدینگی (استفراخ از بازار بین بانکی و مانده منفی حساب جاری نزد بانک مرکزی)	اقتصادی	اقتصادی	O8
09	اجتماعی و فرهنگی	0.01561325	مسئولیت کارکنان (حمایت و تأمین مالی پروژه ها در مناطق محروم و کمتر توسعه یافته)	مسئولیت کارکنان (حمایت و تأمین مالی پروژه ها در مناطق محروم و کمتر توسعه یافته)	اجتماعی و فرهنگی	اجتماعی و فرهنگی	O9
10	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.015500595	چابگی سازمان	چابگی سازمان	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O10
11	اجتماعی و فرهنگی	0.015126051	مسئولیت اقتصادی (مسئومیت یا سیاست های اقتصادی دولت)	مسئولیت اقتصادی (مسئومیت یا سیاست های اقتصادی دولت)	اجتماعی و فرهنگی	اجتماعی و فرهنگی	O11
12	اجتماعی و فرهنگی	0.013811709	اتزام به مفاد اسناد پایا دهنی (سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی)	اتزام به مفاد اسناد پایا دهنی (سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی)	اجتماعی و فرهنگی	اجتماعی و فرهنگی	O12
13	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.013439346	حجم فعالیتها ارزی	حجم فعالیتها ارزی	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O13
14	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.01336223	امتیاز کتابخانه های ارائه خدمات (دفعات نفوذ (مک) سیستم ها)	امتیاز کتابخانه های ارائه خدمات (دفعات نفوذ (مک) سیستم ها)	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O14
15	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.013153729	میزان تقاضای کارکنان (اداری و مالی)	میزان تقاضای کارکنان (اداری و مالی)	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O15
16	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.013027758	کارکنان یا دانش (سرنه آموزش ارتقای کارکنان)	کارکنان یا دانش (سرنه آموزش ارتقای کارکنان)	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O16
17	اقتصادی	0.01291174	کارایی عملیات (مزایه عملیاتی و غیر عملیاتی بر کل درآمد)	کارایی عملیات (مزایه عملیاتی و غیر عملیاتی بر کل درآمد)	اقتصادی	اقتصادی	O17
18	اقتصادی	0.012347778	دارایی های نقد و شبه نقد به مجموع دارایی ها	دارایی های نقد و شبه نقد به مجموع دارایی ها	اقتصادی	اقتصادی	O18
19	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.011697423	بهره وری شعب	بهره وری شعب	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O19
20	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.011591427	بهداشت و امنیت شعب کارکنان	بهداشت و امنیت شعب کارکنان	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O20
21	اقتصادی	0.011448298	درآمدهای غیر مشاع بانک به کل درآمدها	درآمدهای غیر مشاع بانک به کل درآمدها	اقتصادی	اقتصادی	O21
22	اقتصادی	0.011117015	درآمدهای مشاع بانک به کل درآمدهای مشاع	درآمدهای مشاع بانک به کل درآمدهای مشاع	اقتصادی	اقتصادی	O22
23	سیاسی دولتی قانونی	0.01063183	اطمینان از صحت عملکرد واحد ها (وجود واحد تضمین کننده حسابرسی و انجام حسابرسی اداری)	اطمینان از صحت عملکرد واحد ها (وجود واحد تضمین کننده حسابرسی و انجام حسابرسی اداری)	سیاسی دولتی قانونی	سیاسی دولتی قانونی	O23
24	اقتصادی	0.010019814	حاشیه سود (ظرفیت نرخ بازده سپهلات و نرخ تجهیز منابع)	حاشیه سود (ظرفیت نرخ بازده سپهلات و نرخ تجهیز منابع)	اقتصادی	اقتصادی	O24
25	اجتماعی و فرهنگی	0.009781076	مسئولیت بشری (مسئولیت سپهلات به نفع سایر بانکها و سازمان های مردم نهاد، موسسات غیرتربیتی)	مسئولیت بشری (مسئولیت سپهلات به نفع سایر بانکها و سازمان های مردم نهاد، موسسات غیرتربیتی)	اجتماعی و فرهنگی	اجتماعی و فرهنگی	O25
26	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.009696887	شفافیت اطلاعات و عملکرد بانک (نحوه گزارش های عملکردی به ذینفعان)	شفافیت اطلاعات و عملکرد بانک (نحوه گزارش های عملکردی به ذینفعان)	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O26
27	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.009611584	مشارکت کارکنان (انگام پیشنهاد ها)	مشارکت کارکنان (انگام پیشنهاد ها)	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O27
28	رقابتي و تحلیلی رقبا	0.009469455	رعایت منشور اخلاقی توسعه کارکنان	رعایت منشور اخلاقی توسعه کارکنان	رقابتي و تحلیلی رقبا	رقابتي و تحلیلی رقبا	O28

0.028167185	3	0.009389062	سیاسی دولتی فناوری	O29	رعایت ذرات اجزای، فناوری و فناوری	وجود واحد مجاز یا بزرگ شوشی	تجدید	مجموعه	تکنولوژی و فناوری	کد تولید
0.026877351	3	0.008959117	اقتصادی	O30	وضعیت سرمایه	کتابت سرمایه			تکنولوژی و فناوری	
0.025696246	3	0.008565415	رقابتی و تنظیم رقبا	O31	ساختار و فرآیندهای سازمانی	وجود واحد های سازمانی متناسب با اهداف و استراتژی کلان			تکنولوژی و فناوری	
1.495938			جمع فرست							
0.041843389	2	0.020921694	تکنولوژی و فناوری	T1	بانکداری الکترونیک و فناوری اطلاعات	نوسعه نرم افزاری (وجود سیستم یکپارچه، بانک core banking، وجود سامانه های اطلاعات مشتریان)	تجدید	مجموعه	تکنولوژی و فناوری	
0.040036877	2	0.020018439	خدمات و محصولات	T2	خدمات و محصولات	نواوری در ارائه خدمات			تکنولوژی و فناوری	
0.038834439	2	0.019417219	بانکداری الکترونیک و فناوری اطلاعات	T3	بانکداری الکترونیک و فناوری اطلاعات	نوسعه سخت افزاری (نوسعه ابزارهای بانکداری الکترونیک (سهم بازار ATMIPOS و ...))			تکنولوژی و فناوری	
0.038070136	2	0.019035068	خدمات و محصولات	T4	خدمات و محصولات	ارائه خدمات با قیمت مناسب			تکنولوژی و فناوری	
0.037474574	2	0.018737287	خدمات و محصولات	T5	خدمات و محصولات	ارائه خدمات مبتنی بر فناوری های نوین			تکنولوژی و فناوری	
0.037273483	2	0.018636741	خدمات و محصولات	T6	خدمات و محصولات	طراحی خدمات و محصولات متناسب با نیاز مشتریان			تکنولوژی و فناوری	
0.036659336	2	0.018329668	خدمات و محصولات	T7	خدمات و محصولات	ارائه خدمات با کیفیت			تکنولوژی و فناوری	
0.036527413	2	0.018263706	رعایت مشتریان	T8	تصویر ذهنی	رعایت مشتریان			رقابتی و تنظیم رقبا	
0.036225126	2	0.018112563	بانکداری الکترونیک و فناوری اطلاعات	T9	بانکداری الکترونیک و فناوری اطلاعات	به روز بودن تکنولوژی (کار بون و تطابق تکنولوژی ها با آخرین فناوری ها)			تکنولوژی و فناوری	
0.034577656	2	0.017288828	توزیع مناسب نیروی انسانی در سازمان (نسبت کارکنان ستاد به صف)	T10	ساختار و فرآیندهای سازمانی	توزیع مناسب نیروی انسانی در سازمان (نسبت کارکنان ستاد به صف)			رقابتی و تنظیم رقبا	
0.033781434	2	0.016890717	سرعت در ارائه خدمات	T11	سرعت در ارائه خدمات	سرعت در ارائه خدمات			رقابتی و تنظیم رقبا	
0.033476826	2	0.016738413	بنیاده سازی اصول حاکمیت شرکتی	T12	رعایت ذرات اجزای، فناوری و فناوری	بنیاده سازی اصول حاکمیت شرکتی			سیاسی، دولتی و فناوری	
0.033126494	2	0.016563247	مطالبات معوق و مشکوک الوصول به کل سپهرات اعتباری	T13	کیفیت دارایی	مطالبات معوق و مشکوک الوصول به کل سپهرات اعتباری			اقتصادی	
0.030043783	2	0.015021891	مدیریت تداوم فعالیت (وجود سایت های پشتیبان)	T14	ساختار و فرآیندهای سازمانی	مدیریت تداوم فعالیت (وجود سایت های پشتیبان)			رقابتی و تنظیم رقبا	
0.029444378	2	0.01472189	بایستگی به اصول قانون عملیات بانکداری بدون ربا	T15	رعایت ذرات اجزای، فناوری و فناوری	بایستگی به اصول قانون عملیات بانکداری بدون ربا			سیاسی، دولتی و فناوری	
0.029419156	2	0.014709578	تطابق نقاط ضعف، قوت، فرصت ها و تهدیدات (SWOT)	T16	تحقیق و توسعه	تطابق نقاط ضعف، قوت، فرصت ها و تهدیدات (SWOT)			رقابتی و تنظیم رقبا	
0.029369756	2	0.014684878	سپهرات دسترسی مشتریان به خدمات	T17	نحوه و کانالهای ارائه خدمات	سپهرات دسترسی مشتریان به خدمات			رقابتی و تنظیم رقبا	
0.029194399	2	0.014597199	سود خالص به کل دارایی ها (ROA)	T18	کیفیت مدیریت	سود خالص به کل دارایی ها (ROA)			اقتصادی	
0.029179688	2	0.014589844	پایش ریسک های بانکی (وجود کمیته عالی مدیریت ریسک و واحد اجزای مدیریت ریسک)	T19	رعایت ذرات اجزای، فناوری و فناوری	پایش ریسک های بانکی (وجود کمیته عالی مدیریت ریسک و واحد اجزای مدیریت ریسک)			سیاسی، دولتی و فناوری	
0.027943144	2	0.013971572	نوسعه مشتریان	T20	تصویر ذهنی	نوسعه مشتریان			رقابتی و تنظیم رقبا	
0.027869348	2	0.013934674	رعایت اطلاق عرضه ای	T21	مسئولیت اجتماعی	رعایت اطلاق عرضه ای			اجتماعی و فرهنگی	
0.013661143	1	0.013661143	بهره داری کارکنان (جزیره پرسنلی به درآمد کل)	T22	سرمایه انسانی	بهره داری کارکنان (جزیره پرسنلی به درآمد کل)			رقابتی و تنظیم رقبا	

0.013445098	1	0.013445098	اراستگی نمب (Se)	نمود و کارهای ارائه خدمت	رقابتي و تحلیلی رقبا	T23
0.013102448	1	0.013102448	سود قلمش به حقوق صاحبان سهام (ROE)	کیفیت مدیریت	اقتصادی	T24
0.012938207	1	0.012938207	اراستگی کارکنان	نمود و کارهای ارائه خدمت	رقابتي و تحلیلی رقبا	T25
0.012744235	1	0.012744235	هزینه کل به درآمد کل	کیفیت مدیریت	اقتصادی	T26
0.012279982	1	0.012279982	مسئولیت اخلاقی (حدایت از طرح های زیست محیطی، فعالیت های ورزشی، فرهنگی و هنری)	مسئولیت اجتماعی	اجتماعی و فرهنگی	T27
0.01212158	1	0.01212158	درآمد مشاع به کل تسهیلات اعطائی	کیفیت دارایی	اقتصادی	T28
0.012108995	1	0.012108995	وجود برنامه های بلند مدت (برنامه استراتژیک)	تحقیق و توسعه	رقابتي و تحلیلی رقبا	T29
0.01190817	1	0.01190817	وجود برنامه های کوتاه مدت (عملیاتی)	تحقیق و توسعه	رقابتي و تحلیلی رقبا	T30
0.011841605	1	0.011841605	مشارکت در پروژه‌های سمنها و کنفرانس های بانکی (مشارکت علمی و حمایت مالی)	تحقیق و توسعه	رقابتي و تحلیلی رقبا	T31
0.011821174	1	0.011821174	اطلاع رسانی به موقع	نمود و کارهای ارائه خدمت	رقابتي و تحلیلی رقبا	T32
0.011815845	1	0.011815845	رعایت سایر الزامات قانونی بانک مرکزی (نسبت وثایق تسلیمی، سرمایه گذاری در شرکت‌ها)	رعایت الزامات اجناس، بازار، و قلمش	سیاسی، دولتی و قانونی	T33
0.011368588	1	0.011368588	هزینه تحقیقات و توسعه فناوری	تحقیق و توسعه	رقابتي و تحلیلی رقبا	T34
0.011343645	1	0.011343645	استقرار نظام کنترل داخلی مناسب	رعایت الزامات اجناس، بازار، و قلمش	سیاسی، دولتی و قانونی	T35
0.011242801	1	0.011242801	رضایت مشتری و تعاقب سازمانی کارکنان	سرمایه انسانی	رقابتي و تحلیلی رقبا	T36
0.011002606	1	0.011002606	میزان شکایت مشتریان	شفافیت و سلامت اداری	رقابتي و تحلیلی رقبا	T37
0.010079483	1	0.010079483	پاسخگویی کارکنان	نمود و کارهای ارائه خدمت	رقابتي و تحلیلی رقبا	T38
0.009041331	1	0.009041331	شاخصه سالاری (تعداد تصمیمات از مجرای کانون ارزیابی)	سرمایه انسانی	رقابتي و تحلیلی رقبا	T39
0.009025418	1	0.009025418	دارایی های موزون به رسک به کل دارایی ها	کیفیت دارایی	اقتصادی	T40
0.00862865	1	0.00862865	حقوق صاحبان سهام به کل دارایی ها	ولعیت سرمایه	اقتصادی	T41
0.941891						جمع پدید
2.437829		1	جمع			

۲-۳. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

پس از بررسی عوامل داخلی، عوامل شناخته شده و با اهمیت را بنا به صلاح دید خبرگان فهرست نموده و ضرایب وزن با اجماع آنان تعیین شده است که مجموع یک دارند. این ضرایب از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) می‌باشد که نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل از نظر موفقیت سازمان مربوطه در آن عامل است. رتبه‌بندی بر اساس ضرایب و از ۱ تا ۴ می‌باشد. همانگونه که از جدول ۴ ملاحظه می‌شود نمره عوامل داخلی برای نمونه تعیین شده ۲.۶۷ می‌باشد.

جدول ۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

کد قوت	ابعاد کلی	قوتها	وزن	رتبه	نمره
S1	اطمینان بخشی به مشتریان	اطمینان بخشی به مشتریان به اعتبار دولتی بودن بانک	0.03693 7772	4	0.147751 087
S2	فعالیت بانکی	سابقه طولانی فعالیت بانکی	0.03252 3306	4	0.130093 225
S3	اطمینان بخشی به مشتریان	جایگاه و هویت برند بانک و شناخت عامه مردم از آن	0.03134 5417	4	0.125381 67
S4	منابع مالی	سهم مناسب در بازار پول و رشد مطلوب آن در سالهای اخیر	0.03097 2071	4	0.123888 283
S5	اطمینان بخشی به مشتریان	تصویر ذهنی مشتریان	0.02914 79	4	0.116591 6
S6	کیفیت محصولات و خدمات	سهولت و سرعت دسترسی مشتریان به محصولات و خدمات	0.02836 708	4	0.113468 322
S7	بهینه سازی کانال های ارتباطی	مکان یابی و توسعه و تجهیز شعب	0.02686 4444	4	0.107457 775
S8	بهینه سازی کانال های ارتباطی	تعداد، پراکندگی، آراستگی ظاهری و چیدمان شعب	0.02643 4514	4	0.105738 056
S9	کسب و کار نوین	طراحی محصولات و خدمات متمایز و متنوع	0.02600 3435	4	0.104013 74
S10	کسب و کار نوین	ورود به حوزه کسب و کارهای نوین الکترونیکی و بازارهای جدید	0.02610 6373	4	0.104425 491
S11	مدیریت سرمایه انسانی	تبحر، توانایی، سطح دانش حرفه ای و مهارت های تخصصی کارکنان	0.02519 2018	4	0.100768 073
S12	مدیریت سرمایه انسانی	نظام مدیریت انگیزش و پرداخت عملکردی به کارکنان	0.02300 3019	3	0.069009 056
S13	مدیریت سرمایه انسانی	روحیه خلاقیت و مشارکت کارکنان	0.02238 2858	3	0.067148 575
S14	مدیریت سرمایه های سازمانی	بانکداری اخلاقی و حرفه ای همسو با سیاست های کلان دولت	0.02225 4424	3	0.066763 272
S15	مدیریت سرمایه های سازمانی	ساختار سازمانی بانک در جهت تحقق استراتژی بازاریابی	0.02190 7172	3	0.065721 515
S16	فرصتهای سودآوری	گسترش زمینه های جذب و افزایش درآمدهای کارمندی با ارائه تخفیفات به مشتریان ارزنده	0.02169 737	3	0.065092 11
S17	کارکنان	توانایی مهارت های ارتباطی کارکنان صف با مشتریان	0.02150 4145	3	0.064512 435

0.061694 649	3	0.02056 4883	پاسخگویی سیستم و پرسنل	کارکنان	S18
0.058445 2	3	0.01948 1733	توانایی در ورود به عرصه های بین المللی از لحاظ شعب خارج از کشور و دانش ارزی	بانکداری بین الملل	S19
1.797964					
نمره	رتبه	وزن	ضعف	ابعاد کلی	کدضعف
0.066007 509	2	0.03300 3754	محصولات و خدمات مورد نیاز گروه های خاص	تمایز و تنوع محصول یا خدمت	W1
0.065046 612	2	0.03252 3306	سفرارشی سازی محصولات و خدمات درخواستی گروه های مشتریان	تمایز و تنوع محصول یا خدمت	W2
0.062690 835	2	0.03134 5417	ارائه خدمات برتر و تکمیل زنجیره ارزش برای گروه مشتریان	تمایز و تنوع محصول یا خدمت	W3
0.060617 338	2	0.03030 8669	برقراری ارتباط عمیق و اثر بخش با مشتریان	ارتباط با مشتریان	W4
0.058295 8	2	0.02914 79	ارائه محصولات و خدمات با قیمت و هزینه مناسب به مشتریان	کیفیت محصولات و خدمات	W5
0.055847 968	2	0.02792 3984	ارائه آموزش و مشاوره های لازم به مشتریان در خصوص محصولات و خدمات	کیفیت محصولات و خدمات	W6
0.053960 411	2	0.02698 0205	بهبود فرایندهای اطلاع رسانی و اثر بخشی تبلیغات	بهبود سازی کانال های ارتباطی	W7
0.053929 518	2	0.02696 4759	بهبود فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتریان و رضایت سنجی در ابعاد مختلف	بهبود سازی کانال های ارتباطی	W8
0.052006 87	2	0.02600 3435	کانال های پرداخت الکترونیک حضوری و غیر حضوری	بهبود سازی کانال های ارتباطی	W9
0.051631 623	2	0.02581 5811	شناسایی و بخش بندی بازارها و مشتریان	کسب و کار نوین	W10
0.050384 036	2	0.02519 2018	تحلیل و ارزش گذاری مشتریان	کسب و کار نوین	W11
0.046006 037	2	0.02300 3019	طراحی بسته ارزش پیشنهادی مشتری	کسب و کار نوین	W12
0.044765 717	2	0.02238 2858	برنامه ریزی عملیاتی برای واحدهای صف	بهبود فرایند عملیاتی	W13
0.022254 424	1	0.02225 4424	استقرار نظام بانکداری متمرکز مشتری گرا core banking	مدیریت سرمایه های اطلاعاتی	W14
0.021907 172	1	0.02190 7172	توسعه و یکپارچه سازی کلیه سامانه های اطلاعاتی، عملیاتی و مدیریتی	مدیریت سرمایه های اطلاعاتی	W15
0.021697 37	1	0.02169 737	طراحی و ایجاد تیرازه و پایگاه های اطلاعاتی , data warehouse , data maning	مدیریت سرمایه های اطلاعاتی	W16
0.021504 145	1	0.02150 4145	رضایت شغلی، شایسته گزینی و شایسته سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان	مدیریت سرمایه های انسانی	W17
0.020564 883	1	0.02056 4883	متنوع سازی کانالهای درآمدی از طریق شرکتهای لیزینگ، بیمه و ...	فرصت های سودآوری	W18
0.019481 733	1	0.01948 1733	فعال سازی و جذب مشتریان ارزنده سودآور و دارای منابع ارزان قیمت	فرصت های سودآوری	W19
0.019305 201	1	0.01930 5201	نظام آراستگی و پوشش کارکنان	کارکنان	W20
2.665869 337		1			

۳-۳. ماتریس، نقاط قوت و نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT)

تجزیه و تحلیل راهبردی مرحله‌ی بسیار مهمی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شود. در این مرحله موقعیت سازمان بر حسب قوت‌ها و ضعف‌هایی که در محیط درونی خود دارد و فرصت‌ها و تهدیدهایی که در محیط بیرونی با آن مواجه است، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. سه گام اساسی در تجزیه و تحلیل این عوامل وجود دارد:

- ۱- ارزیابی عوامل کلیدی تأثیرگذار بر انجام رسالت و تحقق چشم‌انداز سازمان که در درون سیستم قابل شناسایی هستند. (ضعف‌ها - قوت‌ها)
- ۲- ارزیابی عوامل کلیدی و تأثیرگذار بر تحقق رسالت و چشم‌انداز سازمان که در محیط بیرونی آن وجود دارد. (فرصت‌ها - تهدیدها)
- ۳- ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی.

۳-۴. ماتریس داخلی و خارجی (IE۱)

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌شود به طوریکه نمرات حاصل از عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌شود. نمرات حاصل از ارزیابی عوامل داخلی (IFE) در بُعد افقی و نمره حاصل از ارزیابی عوامل خارجی (EFE) در بُعد عمودی نوشته می‌شود. در ماتریس چهارخانه‌ای این نمرات در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) طبقه بندی می‌شوند در این ماتریس چنانچه موقعیت سازمان با کسب و کار از نظر نمرات عوامل خارجی و داخلی در خانه اول باشد، استراتژی تهاجمی (رشد و توسعه)، اگر در خانه دوم باشد استراتژی محافظه کارانه (نگهداری و حمایت بیرونی) و اگر در خانه سوم باشد استراتژی تدافعی و در نهایت اگر در خانه چهارم باشد، استراتژی رقابتی توصیه می‌شود.

با استفاده از ماتریس IE و قراردادن نمرات ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بر روی آن موقعیت استراتژیک در منطقه اول به شرح زیر تعیین گردید که متناسب با آن استراتژی‌های رقابتی (SO) انتخاب خواهند شد.

ارزیابی عوامل داخلی (IFE): ۲.۶۶۵

ارزیابی عوامل خارجی (EFE): ۲.۴۳۷

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE)

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

1	II محافظه کارانه	2.5	I تهاجمی	44	نمره نهایی
	III تدافعی		IV رقابتی	2.5	ماتریس از
				1	عوامل خارجی

۳-۵. مرحله تصمیم‌گیری

برای تدوین استراتژی و در این مرحله از تصمیم‌گیری از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی استفاده می‌کنند با مقایسه عوامل داخلی و خارجی سازمان استراتژی‌های امکان‌پذیر را شناسایی می‌نمایند. مدیران و کارکنانی که در تجزیه و تحلیل استراتژی‌ها و مرحله‌گزینش آنها مشارکت می‌کنند انواع استراتژی‌ها را پیشنهاد می‌نمایند. به همین منظور برای بررسی استراتژی‌های سازمان ما از ماتریس QSPM استفاده می‌نماییم.

۳-۶. ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM 1)

ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها است که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. این تکنیک مشخص می‌نماید که کدامیک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده، امکان‌پذیر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌نماید.

QSPM از اطلاعات مرحله اول (ورود اطلاعات) و مرحله دوم (تلفیق) برای این منظور استفاده می‌نماید. این ماتریس برای ارزیابی امکان‌پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود سازمانی می‌باشد. در صورتی که در این ارزیابی یک استراتژی توان مواجهه با شرایط درون و برون سازمانی را نداشته باشد، باید از فهرست استراتژی‌های قابل اولویت‌بندی خارج شود. بدیهی است این ابزار نیز همانند بسیاری از ابزارهای دیگر، برای استفاده بهینه نیازمند قضاوت مناسب و جامع‌نگرانه می‌باشد. در واقع تمام

آنچه این ابزارها به‌طور بالقوه می‌توانند عرضه کنند برای بالفعل شدن نیازمند دانش و بینش کامل افرادی دارند که امتیازدهی را به‌عهده می‌گیرند. در این مطلب به‌طور خلاصه گام‌های انجام این روش توضیح داده می‌شود.

گام اول: فرصت‌ها و تهدیدات خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی شرکت را در ستون راست QSPM فهرست نمایید. این اطلاعات باید مستقیماً از ماتریس‌های EFE و IFE حاصل شوند.

گام دوم: برای هر عامل بحرانی موفقیت امتیازی در نظر گرفته شود. این امتیازات با توجه به ماتریس‌های IFE و EFE می‌باشد و در ستون دوم در برابر عوامل بحرانی موفقیت قرار داده می‌شوند.

گام سوم: با در نظر گرفتن مرحله دوم فرموله کردن، یعنی مرحله تلفیق و ترکیب، استراتژی‌های شدنی و قابل اجرا را در نظر بگیرید و آنها را در ردیف بالای ماتریس QSPM بنویسید. در صورت امکان استراتژی‌های یک شکل را در یک دسته قرار دهید.

گام چهارم: امتیازهای جذابیت ۱ را تعیین نمایید و آنها را به‌صورت مقادیر عددی که نشان جذابیت نسبی هر استراتژی می‌باشند، تعریف نمایید.

امتیاز جذابیت، با در نظر گرفتن هم‌زمان عوامل بحرانی موفقیت و طرح سوال زیر حاصل می‌شود:

" آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور اثر می‌گذارد؟"

در صورتی که پاسخ به این سوال مثبت باشد، آنگاه آن استراتژی با این عامل کلیدی مقایسه می‌شود. امتیازهای جذابیت باید به‌صورت خاص و با توجه به جذابیت نسبی هر استراتژی به استراتژی دیگر داده شود. امتیازهای جذابیت به شکل زیر می‌باشد:

جذاب نمی‌باشد. امتیاز ۱

تا حدودی جذاب است. امتیاز ۲

در حد قابل قبول جذاب است. امتیاز ۳

بسیار زیاد جذاب است. امتیاز ۴

در صورتی که پاسخ به سوال قبل منفی باشد، نشان می‌دهد که عامل بحرانی موفقیت بر استراتژی اثر ندارد، لذا امتیازی برای آن استراتژی و یا آن دسته از استراتژی‌ها منظور نمی‌شود. گام پنجم: همیشه نیازمند یک قضاوت همراه با بصیرت می‌باشد و فرض بر این است که

مدیران در این خصوص آگاهی لازم را دارا هستند، میزان و امتیاز جذابیت هر چند بر مبنای اطلاعات هدف قرار داده شده است، لیکن باز هم نیازمند تصمیم همراه با قضاوت است. بحث و مذاکره جمعی مدیران-کارکنان و استراتژیست‌ها در حین فرموله کردن استراتژی به همراه تشکیل ماتریس QSPM سبب توسعه و پیشرفت تصمیم‌های استراتژیک می‌شود.

استراتژی‌های حاصله از QSPM چون بر مبنای اطلاعات مرحله اول و دوم شکل گرفته است، کیفیت نتایج آن منوط به کیفیت مراحل مذکور می‌باشد. استراتژی‌های کاربردی این مرحله شامل ۳۰ مورد از ۵۰ مورد درج شده در جدول ۵ می‌باشد.

جدول ۵- استراتژی‌های تدوین شده و استراتژی‌های کاربردی

ردیف	نوع	نام استراتژی	کاربردی
۱	SO	ارتقاء جایگاه برند بانک با توجه به قدمت و دولتی بودن آن	می‌باشد
۲		توسعه درگاه‌های غیر حضوری و خدمات متنوع ارزی با توجه به سهم و رشد مناسب در بازار پول	می‌باشد
۳		طراحی برنامه ای به منظور تکریم مشتریان با توجه به تصویر ذهنی آنان از بانک	می‌باشد
۴		افزایش چابکی سازمان و رشد متوازن واحدهای صف و ستاد در عین ساده سازی فرایندها با توجه به پراکندگی شعب	
۵		بهبود مدیریت نقدینگی و مسئولیتهای قانونی و اقتصادی با توجه به بانکداری حرفه‌ای و محصولات و خدمات نوین و متنوع	
۶		طراحی سیستمی جهت ارزیابی تجربه و توانایی کارکنان	می‌باشد
۷		بازنگری شرح وظایف واحدهای سازمانی به منظور تحقق استراتژی‌های بازاریابی	می‌باشد
۸		کارایی عملیات با محوریت افزایش درآمدهای کارمزدی	می‌باشد
۹		شفافیت و عملکرد بانک با توجه به سیستم و پرسنل پاسخگو	
۱۰		بهبود کفایت سرمایه بر اساس استاندارد کمیته پال جهت ورود به عرصه‌های بین‌المللی	
۱۱		بهبود امنیت کانال‌های ارائه خدمات با توجه ورود به عرصه‌های کسب و کار	می‌باشد
۱	WO	توسعه درگاه‌های غیرحضوری با طراحی محصولات و خدمات مورد نیاز گروه‌های خاص	می‌باشد
۲		برقراری ارتباط عمیق و اثربخش با مشتریان از طریق بهبود برند بانک و تکریم مشتریان	می باشد
۳		شناسایی و بخش‌بندی بازارها و مشتریان در سطح بین‌الملل با ارائه خدمات متنوع ارزی	
۴		برنامه‌ریزی عملیاتی برای واحدهای صف با توجه به رشد متوازن اجزای سازمان	
۵		بهبود فرایندهای اطلاع‌رسانی و تبلیغات بر اساس ساده‌سازی و مستندسازی فرایندها	
۶		استقرار نظام بانکداری متمرکز به منظور افزایش چابکی سازمان	می‌باشد
۷		طراحی و استقرار نظام رضایت شغلی، شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به دانش کارکنان و کاهش میزان تخلفات	می‌باشد
۸		طراحی و ایجاد انباره و پایگاه اطلاعاتی به منظور افزایش کارایی عملیات و اطمینان از صحت عملکرد واحدها	
۹		متنوع‌سازی کانال‌های درآمدی به منظور افزایش درآمدهای مشاع و غیرمشاع	می‌باشد
۱۰		بهبود فرایند مدیریت ارتباط با مشتریان و رضایت‌سنجی در راستای شفافیت اطلاعات	می‌باشد
۱۱		برقراری نظام آراستگی و پوشش کارکنان در راستای رعایت منشور اخلاقی و افزایش مشارکت کارکنان	می‌باشد
۱۲		برنامه‌ای جهت فعال‌سازی و جذب مشتریان ارزنده و ارزش‌گذاری آنان به منظور امنیت حاشیه سود	می‌باشد
۱۳		بهبود عملکرد و توسعه خدمات درگاه‌های مختلف در عین حفظ امنیت کانال	می‌باشد

۱۴	سفارش‌سازی محصولات، تکمیل زنجیره ارزش و ارائه محصولات و مشاوره‌های لازم برای گروه‌های مختلف مشتریان با توجه به مسئولیت‌های قانونی، بشردوستانه و اقتصادی	می‌باشد
۱	توسعه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری بر اساس تکنولوژی‌های نوین با ملحوظ قراردادن قدمت نخستین بانک ایرانی	می‌باشد
۲	نوآوری و توسعه سبد محصولات به منظور ثبات تصویر ذهنی مشتریان از بانک	
ردیف	نام استراتژی	کاربردی
۳	توزیع مناسب نیروی انسانی در واحدهای صف به منظور سرعت و دقت در ارائه خدمت و افزایش رضایت مشتریان	می‌باشد
۴	ورود به حوزه کسب و کارهای نوین با توجه به پیاده‌سازی اصول حاکمیت شرکتی و توصیه مشتریان	
۵	توسعه و تجهیز شعب بر اساس تکنولوژی‌های به روز	
۶	استفاده از تبحر، توانایی و مهارت کارکنان به منظور کاهش مطالبات و رعایت قوانین عملیات بانکداری بدون ربا	می‌باشد
۷	افزایش بهره‌وری کارکنان با توجه به استقرار نظام مدیریت انگیزش	می‌باشد
۸	پایش ریسک‌های بانکی و تحلیل نقاط قوت و ضعف به منظور تحقق استراتژی‌های بازاریابی	می‌باشد
۹	آراستگی شعب و کارکنان و افزایش روحیه خلاقیت و مشارکت	
۱۰	افزایش درآمدهای مشاع و غیر مشاع با توجه به گسترش انواع خدمات کارمزدی و سیستمی نمودن آن	
۱۱	افزایش توانایی مهارت ارتباطی کارکنان صف به منظور کاهش شکایت مشتریان و پاسخگویی مناسب	
۱۲	وجود برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت همسو با سیاست‌های کلان دولت و بانک مرکزی	
۱۳	جهت‌دهی و تخصیص مناسب منابع در راستای حفظ حقوق صاحبان سهام و مسئولیت‌های اخلاقی	
۱۴	توجه به شایسته‌سالاری به منظور ایجاد انگیزش در پاسخگویی کارکنان	می‌باشد
۱۵	گسترش موضوعات تحقیق و توسعه در داخل کشور و توجه به بروز نمودن دانش بین‌المللی کارکنان	می‌باشد
۱	فعال‌سازی واحد تحقیق و توسعه محصول به منظور طراحی، پشتیبانی و آموزش محصولات جدید برای مشتریان	می‌باشد
۲	بهبود فرایندهای اطلاع‌رسانی و تبلیغات به منظور اثرگذاری سریع و به‌موقع	می‌باشد
۳	بهبود فرایندهای مدیریت ارتباط مشتریان و سامانه‌های جهت رضایت‌سنجی آنان و کاهش شکایات	
۴	توسعه سخت‌افزاری و نرم‌افزاری کانال‌های پرداخت الکترونیک با توجه به تکنولوژی‌های مدرن	
۵	ارزش‌گذاری مشتریان و طراحی بسته ارزش پیشنهادی ویژه مشتری	می‌باشد
۶	برنامه‌ریزی عملیاتی برای واحدهای صف با توجه به آراستگی شعب و کارکنان	می‌باشد
۷	توسعه و یکپارچه‌سازی کلیه سامانه‌های اطلاعاتی، عملیاتی و مدیریتی به منظور کاهش مطالبات، مدیریت تداوم فعالیت، بهره‌وری کارکنان و افزایش سود خالص	
۸	پیاده‌سازی اصول حاکمیت شرکتی و پایش ریسک‌های بانکی با طراحی و ایجاد انبار و پایگاه اطلاعاتی	می‌باشد
۹	طراحی و استقرار سامانه نظام پرداخت عملکردی و انتصاب مدیران	می‌باشد
۱۰	وجود برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت جهت متنوع‌سازی کانال‌های درآمدی	

جدول ۶- اولویت‌بندی استراتژی‌های کاربردی

ردیف	استراتژی	نام استراتژی	رتبه	نمره
۱	S22	فعال‌سازی واحد تحقیق و توسعه محصول به منظور طراحی، پشتیبانی و آموزش محصولات جدید برای مشتریان	اول	۱۰۰۱
۲	S14	سفارش‌سازی محصولات، تکمیل زنجیره ارزش و ارائه محصولات و مشاوره‌های لازم برای گروه‌های مختلف مشتریان با توجه به مسئولیت‌های قانونی، بشردوستانه و اقتصادی	دوم	۰۶۸۴
۳	S4	طراحی سیستمی جهت ارزیابی تجربه و توانایی کارکنان	سوم	۰۵۸۴

۰.۴۷۲	چهارم	ارتقاء جایگاه برند بانک با توجه به قدمت و دولتی بودن آن	S1	۴
۰.۴۳۳	پنجم	توسعه نرم افزاری و سخت افزاری با توجه به سیستم های نوین همگام با سابقه و قدمت بانک	S15	۵
۰.۴۲۱	ششم	ارزش گذاری مشتریان و طراحی بسته ارزش پیشنهادی ویژه مشتری	S24	۶
۰.۳۹۲	هفتم	کارایی عملیات با محوریت افزایش درآمدهای کارمزدی	S6	۷
۰.۳۸۸	هشتم	توسعه درگاههای غیر حضوری و خدمات متنوع ارزی با توجه به سهم و رشد مناسب در بازار پول	S2	۸
۰.۳۳۳	نهم	برنامه ریزی عملیاتی برای واحدهای صف با توجه به آراستگی شعب و کارکنان	S30	۹
۰.۳۱۶	دهم	توزیع مناسب نیروی انسانی در واحدهای صف به منظور سرعت و دقت در ارائه خدمت و افزایش رضایت مشتریان	S16	۱۰
۰.۳۰۸	یازدهم	برنامه های جهت فعال سازی و جذب مشتریان ارزنده و ارزش گذاری آنان به منظور امنیت حاشیه سود	S28	۱۱
۰.۲۷۲	دوازدهم	استفاده از تیخر، توانایی و مهارت کارکنان به منظور کاهش مطالبات و رعایت قوانین عملیات بانکداری بدون ربا	S17	۱۲
۰.۲۶۸	سیزدهم	برقراری ارتباط عمیق و اثربخش با مشتریان از طریق بهبود برند بانک و تکریم مشتریان	S27	۱۳
۰.۲۶۰	چهاردهم	پیاده سازی اصول حاکمیت شرکتی و پایش ریسک های بانکی با طراحی و ایجاد انباره و پایگاه اطلاعاتی	S25	۱۴
۰.۲۵۸	پانزدهم	پایش ریسک های بانکی و تحلیل نقاط قوت و ضعف به منظور تحقق استراتژی های بازاریابی	S19	۱۵
۰.۲۳۶	شانزدهم	بازنگری شرح وظایف واحدهای سازمانی به منظور تحقق استراتژی های بازاریابی	S5	۱۶
۰.۲۳۲	هفدهم	استقرار نظام بانکداری متمرکز به منظور افزایش چابکی سازمان	S9	۱۷
۰.۲۳۲	هجدهم	طراحی و استقرار نظام رضایت شغلی، شایسته گرینی و شایسته سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به دانش کارکنان و کاهش میزان تخلفات	S10	۱۸
۰.۲۰۸	نوزدهم	توسعه درگاه های غیر حضوری با طراحی محصولات و خدمات مورد نیاز گروه های خاص	S8	۱۹
۰.۱۸۸	بیستم	طراحی برنامه ای به منظور تکریم مشتریان با توجه به تصویر ذهنی آنان از بانک	S3	۲۰
۰.۱۸۸	بیست و یکم	بهبود فرایندهای اطلاع رسانی و تبلیغات به منظور اطلاع رسانی اثرگذار و سریع	S23	۲۱
۰.۱۶۸	بیست و دوم	متنوع سازی کانال های درآمدی به منظور افزایش درآمدهای مشاع و غیر مشاع	S11	۲۲
۰.۱۶۴	بیست و سوم	طراحی و استقرار سامانه نظام پرداخت عملکردی و انتصاب مدیران	S26	۲۳
۰.۱۵۶	بیست و چهارم	بهبود امنیت کانال های ارائه خدمات با توجه ورود به عرصه های کسب و کار نوین	S7	۲۴
۰.۱۵۶	بیست و پنجم	توجه به شایسته سالاری به منظور ایجاد انگیزش در پاسخگویی کارکنان	S20	۲۵
۰.۱۵۶	بیست و ششم	بهبود عملکرد و توسعه خدمات درگاه های مختلف در عین حفظ امنیت کانال	S29	۲۶
۰.۱۴۸	بیست و هفتم	برقراری نظام آراستگی و پوشش کارکنان در راستای رعایت منشور اخلاقی و افزایش مشارکت کارکنان	S13	۲۷
۰.۱۴۴	بیست و هشتم	افزایش بهره وری کارکنان با توجه به استقرار نظام مدیریت انگیزش	S18	۲۸
۰.۱۴۰	بیست و نهم	بهبود فرایند مدیریت ارتباط با مشتریان و رضایت سنجی در راستای شفافیت اطلاعات	S12	۲۹
۰.۱۲۰	سی ام	گسترش موضوعات تحقیق و توسعه در داخل کشور و توجه به بروز نمودن دانش بین المللی کارکنان	S21	۳۰

همان‌طور که مشاهده می‌کنید استراتژی ۲۲ با امتیاز ۱۰۰۱ دارای بیشترین امتیاز بوده و استراتژی ۲۱ با امتیاز ۰.۱۲۰ دارای کمترین امتیاز می‌باشد.

۴. نتیجه‌گیری

اولویت‌بندی استراتژی‌ها بر اساس اهداف کلان بانک

نتایج به دست آمده به منظور تدوین استراتژی‌های راهبردی حکایت از آن دارد که صنعت بانکداری می‌بایست بر اساس اهداف کلانی که در نظر دارد نسبت به اجرای استراتژی‌ها اقدام کند و تقسیم‌بندی استراتژی‌ها بر اساس اهداف کلانی که برای تمامی بانک‌ها حائز اهمیت می‌باشد به شرح جدول ۷ می‌باشد:

هدف کلان اول: افزایش و حفظ سهم بازار

تعداد ۱۱ عدد استراتژی با هدف کلان افزایش و حفظ سهم بازار تطابق دارد که این موضوع نشان دهنده رقابت‌پذیری بالا در جذب منابع میان مؤسسات مالی، بانک‌های دولتی و خصوصی در بازار پولی کشور است. لذا ملاحظه می‌شود که بالاترین رتبه استراتژی تدوین شده نیز به همین هدف اختصاص دارد. بالاترین رتبه استراتژی حاکی از ضعف بانک در طراحی و توسعه محصول جدید می‌باشد که هر چه سریعتر می‌بایست اداره یا معاونتی را جهت تخصیص چنین واحد مسئولی در نظر بگیرد. استراتژی‌های بعدی نیز گام‌های راهبردی را جهت سفارش‌سازی محصولات، توسعه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، ارزش‌گذاری مشتریان، توسعه درگاه‌های غیرحضوری، استقرار نظام بانکداری متمرکز، خدمات مورد نیاز گروه‌های خاص، تکریم مشتریان، اثرگذاری تبلیغات، امنیت کانال‌های ارائه خدمات و بهبود عملکرد درگاه‌های مختلف حضوری و غیرحضوری را پیش‌روی بانک می‌گذارد.

هدف کلان دوم: افزایش و پایدارسازی سودآوری

تعداد ۳ فقره استراتژی با هدف کلان افزایش و پایدارسازی سودآوری تطابق دارد، حیات بانکداری به‌عنوان یک مؤسسه انتفاعی در گرو سودآوری و وجود حاشیه امنیت در بستر و گسترش انواع خدمات درآمدی و کارمزدی است، یکی از راه‌های سودآوری مصرف منابع می‌باشد که با توجه به تقاضای بالای مشتریان جهت استفاده از این خدمت، در مواردی پاسخ بانک در ارائه این خدمت منفی می‌باشد، لذا این موضوع نشان می‌دهد که بانک می‌بایست علاوه بر تسهیلات از راهکارهای دیگری که پایدارسازی خدمتی را بر اساس دریافت کارمزد قرار داده به بهترین شکل پیاده‌سازی و اجرا نماید که تداوم خدمت با دریافت کارمزد ادامه

یابد. راهکارهای کارایی عملیات‌های کارمزدی، ارزش‌گذاری مشتریان ارزنده در حوزه سودآوری و متنوع‌سازی کانال‌های درآمدی می‌بایست در دستور کار بانک قرار گیرد.

هدف کلان سوم: ارتقاء و تثبیت جایگاه برند

تعداد ۶ فقره استراتژی با هدف کلان ارتقاء و تثبیت جایگاه برند تطابق دارد، وجود همین موضوع هم می‌تواند به‌عنوان ابزاری در جذب مشتریان اقدام کند و از طرفی دیگر اگر مدیریت نتواند از مزایای برند به نحو مطلوب استفاده کرده و خدمات مناسبی را ارائه نکند بانک در وجه عمومی تصویر مناسبی در اذهان نخواهد داشت. لذا از آنجایی که موضوع برند به‌عنوان یک موضوع فراملیتی می‌بایست به‌طور ویژه مورد بررسی و کنکاش قرار گیرد. راهکارهای ارائه شده درخصوص هدف کلان سوم شامل ارتقاء جایگاه برند بانک، پیاده‌سازی حاکمیت شرکتی، پایش مستمر ریسک‌های بانکی، درگیر کردن واحدها با بازاریابی و فرایندی جهت بهبود ارتباط با مشتریان می‌باشد.

هدف کلان چهارم: توانمندسازی و سرآمدی سرمایه انسانی

تعداد ۱۰ فقره استراتژی با هدف کلان توانمندسازی و سرآمدی سرمایه انسانی تطابق دارد که از لحاظ تعداد استراتژی‌ها با اندکی تفاوت رتبه دوم را به خود اختصاص داده است و این موضوع حاکی از نقش نیروی انسانی در تمامی لایه‌های سازمان به‌عنوان سفیران اجرای استراتژی‌ها مشهود می‌باشد، بانک‌ها می‌بایست محبوبیت برند خود را از طریق تعلقات سازمانی به‌گونه‌ای به پرسنل خود انتقال دهد که هر کارمندی در هر رده شغلی و در هر موقعیتی زبان گویای بانک باشد، که اگر در این کار موفق نباشد مطمئناً نمی‌تواند این حس را در مشتریان ایجاد نماید. راهکارهای در نظر گرفته شده منطبق با هدف کلان توانمندسازی و سرآمدی نیروی انسانی شامل طراحی سیستم ارزیابی کارکنان، برقرای نظام آراستگی، توزیع مناسب نیرو، استفاده مناسب از نیرو، استقرار نظام رضایت شغلی، طراحی نظام پرداخت عملکردی، شایسته‌سالاری، افزایش مشارکت کارکنان، استقرار نظام مدیریت انگیزش و بروز نمودن دانش کارکنان می‌باشد.

جدول ۷- دسته‌بندی استراتژی‌ها بر اساس اهداف کلان در صنعت بانکداری

ردیف	اهداف کلان	استراتژی	استراتژی‌های راهبردی تدوین شده	رتبه	نمره
۱	افزایش و حفظ سهم بازار	S22	فعال‌سازی واحد تحقیق و توسعه محصول به منظور طراحی، پشتیبانی و آموزش محصولات جدید برای مشتریان	اول	۱۰۰۱
۲		S14	سفارش‌سازی محصولات، تکمیل زنجیره ارزش و ارائه محصولات و مشاوره‌های لازم برای گروه‌های مختلف مشتریان با توجه به مسئولیت‌های قانونی، بشردوستانه و اقتصادی	دوم	۰۶۸۴
۳		S15	توسعه نرم افزاری و سخت افزاری با توجه به سیستم‌های نوین همگام با سابقه و قدمت بانک	سوم	۰۴۳۳
۴		S24	ارزش‌گذاری مشتریان و طراحی بسته ارزش پیشنهادی ویژه مشتری	چهارم	۰۴۲۱
۵		S2	توسعه در گاه‌های غیر حضوری و خدمات متنوع ارزی با توجه به سهم و رشد مناسب در بازار پول	پنجم	۰۳۸۸
۶		S9	استقرار نظام بانکداری متمرکز به منظور افزایش چابکی سازمان	ششم	۰۲۳۳
۷		S8	توسعه در گاه‌های غیر حضوری با طراحی محصولات و خدمات مورد نیاز گروه‌های خاص	هفتم	۰۲۰۸
۸		S3	طراحی برنامه‌ای به منظور تکریم مشتریان با توجه به تصویر ذهنی آنان از بانک	هشتم	۰۱۸۸
۹		S23	بهبود فرایندهای اطلاع‌رسانی و تبلیغات به منظور اطلاع‌رسانی اثرگذار و سریع	نهم	۰۱۸۸
۱۰		S7	بهبود امنیت کانال‌های ارائه خدمات با توجه ورود به عرصه‌های کسب و کار نوین	دهم	۰۱۵۶
۱۱		S29	بهبود عملکرد و توسعه خدمات درگاه‌های مختلف در عین حفظ امنیت کانال	یازدهم	۰۱۵۶
۱	افزایش و پایداری سودآوری	S6	کارایی عملیات با محوریت افزایش درآمدهای کارمزدی	اول	۰۳۹۲
۲		S28	برنامه‌ای جهت فعال‌سازی و جذب مشتریان ارزنده و ارزش-گذاری آنان به منظور امنیت حاشیه سود	دوم	۰۳۰۸
۳		S11	متنوع‌سازی کانال‌های درآمدی به منظور افزایش درآمدهای مشاع و غیر مشاع	سوم	۰۱۶۸
۱	ارتقاء و تثبیت جایگاه برند	S1	ارتقاء جایگاه برند بانک با توجه به قدمت و دولتی بودن آن	اول	۰۴۷۲
۲		S27	برقراری ارتباط عمیق و اثربخش با مشتریان از طریق بهبود برند بانک و تکریم مشتریان	دوم	۰۲۶۸

۰۰۲۶۰	سوم	پیاده‌سازی اصول حاکمیت شرکتی و پایش ریسک‌های بانکی با طراحی و ایجاد انباره و پایگاه اطلاعاتی	S25		۳	
۰۰۲۵۸	چهارم	پایش ریسک‌های بانکی و تحلیل نقاط قوت و ضعف به منظور تحقق استراتژیهای بازاریابی	S19		۴	
۰۰۲۳۶	پنجم	بازنگری شرح وظایف واحدهای سازمانی به منظور تحقق استراتژی‌های بازاریابی	S5		۵	
۰۰۱۴۰	ششم	بهبود فرایند مدیریت ارتباط با مشتریان و رضایت‌سنجی در راستای شفافیت اطلاعات	S12		۶	
۰۰۵۸۴	اول	طراحی سیستمی جهت ارزیابی تجربه و توانایی کارکنان	S4		توانمندسازی و سرمایه‌انسانی	۱
۰۰۳۳۲	دوم	برنامه‌ریزی عملیاتی برای واحدهای صف با توجه به آراستگی شعب و کارکنان	S30			۲
۰۰۳۱۶	سوم	توزیع مناسب نیروی انسانی در واحدهای صف به منظور سرعت و دقت در ارائه خدمت و افزایش رضایت مشتریان	S16	۳		
۰۰۲۷۲	چهارم	استفاده از تبحر، توانایی و مهارت کارکنان به منظور کاهش مطالبات و رعایت قوانین عملیات بانکداری بدون ربا	S17	۴		
۰۰۲۳۲	پنجم	طراحی و استقرار نظام رضایت‌شغلی، شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به دانش کارکنان و کاهش میزان تخلفات	S10	۵		
۰۰۱۶۴	ششم	طراحی و استقرار سامانه نظام پرداخت عملکردی و انتصاب مدیران	S26	۶		
۰۰۱۵۶	هفتم	توجه به شایسته‌سالاری به منظور ایجاد انگیزش در پاسخگویی کارکنان	S20	۷		
۰۰۱۴۸	هشتم	برقراری نظام آراستگی و پوشش کارکنان در راستای رعایت منشور اخلاقی و افزایش مشارکت کارکنان	S13	۸		
۰۰۱۴۴	نهم	افزایش بهره‌وری کارکنان با توجه به استقرار نظام مدیریت انگیزش	S18	۹		
۰۰۱۲۰	دهم	گسترش موضوعات تحقیق و توسعه در داخل کشور و توجه به بروز نمودن دانش بین‌المللی کارکنان	S21	۱۰		

منابع

۱. آ.آکر، دیوید، صفرزاده، حسین، فرهنگی، علی اکبری، خادمی، مهدی (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک بازار، چاپ اول، ناشر موسسه انتشارات و پخش کتاب پویش.
۲. احتشام علی، جهانگیری علی، شیرازی محمود، زاهدی محمد (۱۳۹۸). تدوین مدل سنجش شایستگی‌های عام مدیران در بانک‌های دولتی ایران. فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه، ۳۲ (۲)، ۶۳-۹۰.
۳. اسفیدانی محمدرحیم، کیماسی مسعود، روستا احمد، اراکی تبار محمد (۱۳۹۷). شناسایی الگوی رفتار مشتریان شرکتی و ارتباط آن استراتژی‌های بانکداری شرکتی در صنعت بانکداری ایران، مجله راهبردهای بازرگانی، سال ۲۵، شماره ۱۱، ۸۵-۷۲.
۴. اعرابی، فاطمه السادات، فرهنگی، علی اکبر، سیدجوادین، سید رضا (۱۳۹۶). الگوی تعاملی استراتژی‌های ارتباطات سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد؛ مورد مطالعه: واحدهای دارای مجوز از وزارت علوم و تحقیقات و فناوری پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۳ (۶۴) ۹۷-۷۳.
۵. بانی ساناز، کردنائیج اسدالله، دلخواه جلیل (۱۳۹۵). چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری ایران و تاثیر آن بر کارایی، مجله راهبردهای بازرگانی، سال ۲۳، شماره ۸، صص ۵۸-۴۳.
۶. حسنقلی پوریاسوری، طهمورث، شاه حسینی، محمد علی، دهدشتی شاهرخ، زهره، جوکار، قاسم (۱۳۹۸). شناسایی عوامل موثر بر اجرای استراتژی‌های بازاریابی با استفاده از تحلیل میدان نیرو. فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌های مدیریت راهبردی.
۷. دهدشتی شاهرخ، زهره، عبدالله پور، سجاد (۱۳۹۶). تاثیر عوامل موثر بر پذیرش موبایل بانک در بانک صادرات ایران، مجله چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۳۱، ۳۱-۴۷.
۸. رضوانی، مهران، مبارکی، محمد حسن، ایران نژاد الهام (۱۳۹۳). بازاریابی حسی و توسعه خدمات جدید بانک رسالت، مجله چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱۷، ۱۸۱-۱۹۷.
۹. شاه منصوری، سمیرا، بقایی، بابک (۱۳۹۲). بررسی و اولویت بندی تاثیر عوامل توانمندی استراتژیک سازمان بر عملکرد رقابتی در صنعت بانکداری با رویکرد آینده نگاری مورد بانک‌های سپه سال ۱۳۹۲، دانشگاه تهران. دومین همایش ملی آینده پژوهی.
۱۰. کیوانشکوهی، همایون، رنجبر، منصور (۱۳۸۸). تعیین استراتژی بازاریابی بانک‌های تجاری کشور بر مبنای بهره‌وری، نشریه بانک و اقتصاد، شماره ۱۰۵، ۲۸ تا ۳۴.

۱۱. ممدوحی، امیررضا، طاهرپور کلانتری، حبیب‌الله، سبحانی، محمدصادق (۱۳۹۰). ارزیابی اثربخشی نظام‌های اطلاعات بازاریابی با رویکرد راهبردی، مجله چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۸، ۷۹-۹۱.
۱۲. وظیفه دوست، حسین، بودافی خواجه نوبر، حسین، عبدلی، مریم (۱۳۹۶). بررسی تاثیر استراتژی‌های بازاریابی رابطه‌مند بر رضایت‌مندی مشتریان و وفاداری مشتریان بانک انصار، مجله پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست و سوم، شماره ۶۶، ۱۴۳-۱۶۵.

13. Alan E, Branch (1990). Elements of Export Marketing and Management. 2nd ed. London: Chapman and Hall.
14. Aaker; A. David (2001). "Strategic Market Management", India: John Wiley & Sons, Inc.
15. Albrechts, L & Balducci, A (2013). Practicing strategic planning: in search of critical features to explain the strategic character of plans. *disP-The Planning Review*, 49(3), 16-27.
16. Brenes, E. R, Mena, M & Molina, G. E (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business research*, 61(6), 590-598.
17. Buller, P. F & McEvoy, G. M (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56.
18. Buzzell, R. D; Gale, B. T. and Sultan, R. G. M (1975). "Market Share ,A key to Profitability", *Harvard Business Review*, 53, (1), 63-72
19. Bloom, P. & P. Kotler (1975). Strategies for High Market Share Companies, *Harvard Business Review*. 53(6), 63-72.
20. Burke C.(1984). Strategic Choice and Marketing Managers: An Examination of Business-Level Marketing. *Journal of Marketing Research*, 21, (4), 345-359.
21. Bhatt, Snehal J & Gor, Krishna (2012). Recent Trends in Marketing Strategy in Banking Sector, *Innovation in Banking and Finance*, Volume-1, pp 45-48.
22. Cook J. (1983). Marketing Strategy and Differential Advantage, *Journal of Marketing*, 47, 68-75.
23. Douglas, S. P & et al (1982). Approaches for assessing international marketing opportunities for small and medium-sized companies, *Columbia Journal of World Business*, Vol.17, 26-32.
24. Davidson, W. H. (1980). The location of foreign investment activity, *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, 9-23
25. Fred R. David (1998). How Companies Define Their Mission, "Long range Planning 22, no 3.
26. Glan, Urban, L. (2002). advanced Marketing strategy; analysis decisions; new jersey Publications-hall, Inc
27. Homburg, C. P; Workman Jr & Harley Krohmer (1999): Marketing's Influence Within the firm, *Journal of Marketing*, 63, 1-17.
28. Harrison, Jeffrey S & Jhon, Carron H. St (2008). *Foundation In Strategic Management* , South-Western.
29. Keegan, Warren J. (2008). *Global Marketing Management* , Prentice Hall; 6 edition.

30. Ojo, Oke, Micheal (2012). Marketing Strategies and Bank Performance in Nigeria: A Post-Consolidation Analysis, Global Journal of Management and Business Research Volume 12 Issue 12 Version 1.0
31. Philips, Chris & et al (1994). International Marketing strategy analysis development and implementation
32. Samli, A.C. (1977). An Approach for Estimating Market Potential in East Europe, Journal of International Business Studies, Vol. 8.
33. Sarker, S. I & Rahman, A (2018). Effect of Strategic Human Resources Management (HRM) Practices on Perceived Financial Performance of Non-Governmental Organizations: Empirical Evidence from RDRS Bangladesh, European Journal of Business and Management, 33(10), 99-110.
34. Shalender, K & Yadav, R. K (2019). Strategic Flexibility, Manager Personality, and Firm Performance: The Case of Indian Automobile Industry. Global Journal of Flexible Systems Management, 20(1), 77-90.
35. Wu, Cheng-Shiung, Lin, Chin-Tsai, Lee, Chuan (2010). Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS, Int. J. Production Economics 127, 190–196.