



## طراحی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی بانک سپه در صنعت بانکداری

حسین عادلخانی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۱۲/۲۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۳/۲۱

فریده حق شناس کاشانی<sup>۲</sup>

### چکیده

در این تحقیق بر اساس پرسشنامه باز و مصاحبه، فرصت‌ها و تهدیدات محیط کلان (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فناوری و رقبا) از جامعه خبره جمع‌آوری و پس از دسته‌بندی و نظرخواهی مجدد به روش گرنند تئوری کدگذاری، شاخص‌بندی و تعیین مولفه و بعد گردید، سپس بر اساس آنتروپی شانون وزن‌دهی و رتبه‌بندی گردیده است. در نهایت تعداد ۳۱ عنوان فرصت و ۴۱ مورد تهدید در ۱۶ بعد 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. همچنین قوت‌ها و ضعف‌های بانک از جامعه خبره داخلی بر اساس روش‌های فوق تعیین گردید در نهایت تعداد ۱۹ عنوان قوت و ۲۰ مورد ضعف در ۱۵ بعد 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. در نهایت تعداد ۵۰ استراتژی تدوین و بر اساس ماتریس *QSPM* تعداد ۳۰ استراتژی کاربردی طراحی و تدوین گردیده است.

### کلمات کلیدی

استراتژی‌های بازاریابی، صنعت بانکداری، مدل *SWOT*

۱- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [hoseinadelkhani@yahoo.com](mailto:hoseinadelkhani@yahoo.com)

۲- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

[fahaghshenaskashani\\_93@yahoo.com](mailto:fahaghshenaskashani_93@yahoo.com)

#### مقدمه

نظام بانکی در اقتصاد مبتنی بر بازار یکی از مهم‌ترین ارکان اقتصاد کشورها می‌باشد چرا که رشد و شکوفایی و یا رکود ساختار اقتصادی کشور با نحوه عملکرد موسسات بانکی ارتباط نزدیک دارد. طی سال‌های اخیر، بخش خدمات مالی ایران به ویژه صنعت بانکداری به واسطه ظهور تکنولوژی‌های جدید، مشابهت نسبی خدمات و حضور رقibای 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.

همانطور که عنوان شده از جمله تغییرات شگرف امروزی که امور بانکی را نیز تحت شعاع خود قرار داده است، تغییرات انفجار آمیز تکنولوژی است. آینده پژوهان بر این باورند که فناوری‌های بانکی به طور 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 آینده پژوهان 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 امکان پذیر نیست. از سوی دیگر تمرکز و بررسی استراتژی‌های راهبردی بر اساس مفهوم جدید آینده نگاری یک امر ضروری است، از این رو بهره‌گیری از الگوهای جدید مدیریت یعنی آینده نگاری و بکارگیری آن در مطالعات استراتژیک یک ضرورت جدی است و تحقیق حاضر تلاش دارد در این راستا حرکت نماید. بررسی مطالعات صورت گرفته در داخل کشور نشان می‌دهد که تحقیقات مدیریتی انجام گرفته در رابطه با این تحقیق با رویکرد آینده نگاری در مراحل ابتدایی قرار دارد و علی‌رغم ضرورت این مهم تا کنون تحقیق جدی در این خصوص در ایران انجام نگرفته است.

#### مدل و چارچوب نظری

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

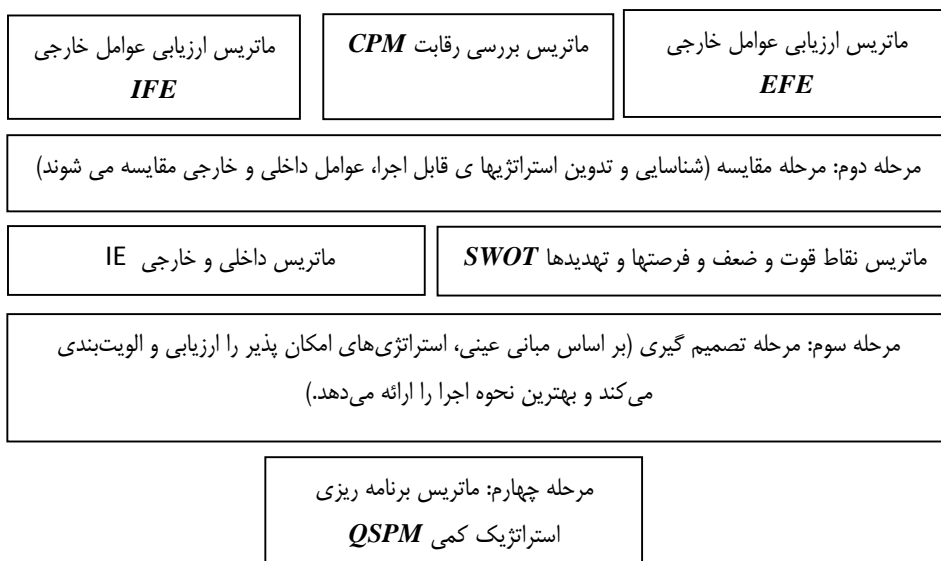
### طراحی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی بانک سپه در.../عادلخانی و حق شناس کاشانی

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 خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی 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) و ماتریس داخلی و خارجی (IE) تطبیق داده شده و وزن‌دهی انجام می‌شود. سپس استراتژی‌های بازاریابی که در راستای ماموریت 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 برنامه ریزی (QSPM) گزینه‌های مختلف استراتژی‌های شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و جذابیت نسبی آنها تعیین می‌شود.

مرحله اول:



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

40. Planning 22.no 3 (june 1998)

این تحقیق شامل اولویت‌بندی، ارزیابی و تحلیل استراتژی‌های بازاریابی بوده و از لحاظ ماهیت از

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هفتم - پائیز ۱۳۹۹

نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی بوده و به لحاظ کاربرد نتایج از نوع تحقیقات کاربردی به 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 تحقیق برای تعیین الویت‌ها و وزن‌ها از تکنیک آنالیز شانون استفاده شده است.

**جدول ۱: ماتریس SWOT**

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

### سوالات پژوهش

سوال اصلی

استراتژی‌های بازاریابی مناسب برای بانک سپه در صنعت بانکداری در ایران بر اساس مدل *SWOT* کدام است؟

### سوالات 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؟

### روش تحقیق، جامعه آماری و روش تجزیه و تحلیل

این تحقیق شامل تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی به لحاظ ماهیت از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی بوده و به لحاظ کاربرد نتایج از نوع تحقیقات کاربردی به شمار می‌رود. 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. لازم به ذکر است در این تحقیق برای تعیین الویت‌ها و وزن‌ها از تکنیک آنتروپی شانون استفاده شده است. در این تحقیق برای جامعه خبره داخلی و خارجی نمونه‌گیری انجام نشده و 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- فن آوری و ۵- تحلیل رقبا) از نظرات تعداد ۲۵ نفر از مدیران، اساتید، خبرگان و صاحب نظران 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 بعد 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 هیات مدیره، مدیران امور، روسا و معاونین ادارات و شعب بانکی استفاده شده است. که از لحاظ نمونه

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هفتم - پائیز ۱۳۹۹

بانک سپه به عنوان 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 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 حاکنم بر تحقیق با افراد ذکر شده مصاحبه‌های عمیق نیز انجام شده است. در نهایت تعداد ۱۹ عنوان قوت و ۲۰ مورد ضعف در ۱۵ بعد 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.

### ادبیات تجربی و 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 بازاریابی مناسب را می‌توان به عنوان یک استراتژی وظیفه‌ای در سازمان به شمار آورد که همچون سایر استراتژی‌های تحقیق و توسعه منابع انسانی و ... در محدوده وظیفه‌ای مخصوص به خود استراتژی کسب و کار، سازمان را حمایت و پشتیبانی می‌کند. استراتژی بازاریابی 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 بازاریابی 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 جهت دهی 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

## طراحی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی بانک سپه در.../عادلخانی و حق شناس کاشانی

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 اند 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 بازارهدف را متشکل از ساختار بازار، سهم بازار، روندهای بازار، اندازه بازار و زیر ساخت 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، تجربه های 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 بین الملل عوامل و معیارهای ارزیابی محصول و کشور را این چنین برشمرد: ویژگی اجتماعی، جغرافیا و ارتباطات، ویژگی اقتصادی.

مطالعات گذشته به تدوین استراتژی‌هایی 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 کم جاذبه) چه راهبردهایی را باید دنبال کرد، و اساساً در مدل‌های موجود نکات مهمی وجود دارد. بنابراین مسئله مهم این تحقیق بررسی تمامی ابعاد بازاریابی در هر موقعیت رقابتی (محیط درونی) و جذابیت بالای بازار (محیط بیرونی) است.

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،

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هفتم - پائیز ۱۳۹۹

تنوع، راهبرد بازارهای رو به افول، راهبردهای توسعه بازارهای جهانی و راهبردهای تمایز اشاره می‌کند. بازال 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، خوشه-چینی 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 کند و بتواند 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).

مدیران موفق بخش‌هایی از تکنیک‌های گوناگون مدیریت را بر می‌گزینند که در محیط آنها قابل اجرا است و رویکردهای دشوار متون مدیریتی را نادیده می‌گیرند. از مهم‌ترین عناصر تشکیل دهنده برنامه‌های استراتژیک، توجه به آینده‌نگری و تدوین طرح‌ها و برنامه‌ها بر اساس شرایط آتی است. استراتژیست‌ها افرادی هستند که بایستی برای حل بحران‌ها و پیشگیری از بروز آنها چاره‌ای بیاندیشند. از آنجا که پیشگیری از بروز یک بحران بر مدیریت وضعیت بحرانی ارجحیت دارد، اغلب استراتژیست‌ها (در حوزه‌های مختلف نظامی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی) به دنبال آن هستند تا با شناخت روندها و وقایع آینده، به تدوین طرح‌ها و برنامه‌های برای مقابله با تهدیدهای احتمالی پیش رو بپردازند. به این ترتیب، 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 منصور، 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). به عنوان نمونه استراتژی بازاریابی توسعه موبایل‌بانک در صنعت بانکداری ایران و پذیرش آن از سوی مشتریان، علاوه بر کاهش هزینه، سود زیادی به همراه



### طراحی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی بانک سپه در.../عادلخانی و حق شناس کاشانی

دارد(دهدشتی شاهرخ،۳۱،۱۳۹۶). محتوی خروجی نظام‌های اطلاعات بازاریابی، تاثیر زیادی بر کارآمدی فرآیند برنامه‌ریزی راهبرد بازاریابی دارد (ممدوحی،۷۹،۱۳۹۰). 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،۱۸۱،۱۳۹۳). 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 نوع شناسی رفتارمشتریان شرکتی و در گام بعد اتخاذ استراتژی‌های متناسب با رفتارهای شناخته شده این مشتریان حیاتی و سودآور امکان‌پذیر است (اسفیدانی،۷۲،۱۳۹۷). 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 تاثیر دارد همچنین چابکی استراتژیک بر شاخص‌های سرانه کارکنان سپرده‌ها و سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها تاثیر مثبت دارد اما بر شاخص‌های بازده دارایی، سرانه کارکنان تسهیلات و سرانه شعبه‌ای تسهیلات تاثیر ندارد.(بائی،۴۳،۱۳۹۵).

مراحل تدوین استراتژی‌های بازاریابی 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 به عنوان یک عنصر اصلی شناسایی شده است. استراتژی‌های بازاریابی بایستی به طور کامل باشد تا به موفقیت منجر شود به عنوان 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*).

#### یافته های تحقیق

#### الف- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مراحل زیر انجام می‌گیرد:

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هفتم - پائیز ۱۳۹۹

برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (*EFE*) ابتدا فرصت‌ها و تهدیدات را لیست کرده و به هرعامل 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: امتیاز دهی به معیارهای خارجی

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

برای تعیین نمره نهایی هرعامل، ضریب هرعامل را درنمره آن ضریب کنیم. مجموع نمره‌های نهایی هرعامل 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 شماره ۳ نمره عوامل خارجی در صنعت بانکداری ۲,۴۴ می‌باشد.

### جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در صنعت بانکداری

کد فرصت	محیط	ابعاد کلی	فرصت	وزن	رتبه	نمره
01	تکنولوژیکی و فناوری	بانکداری الکترونیک	توسعه درگاه‌های غیر حضوری	0.019816453	4	0.079265814
02	رقابتی و تحلیل رقبا	تصویر ذهنی	جایگاه برند بانک	0.019527978	4	0.078111912
03	رقابتی و تحلیل رقبا	نحوه و کانال ارائه خدمات	تکریم مشتریان	0.018820738	4	0.075282951
04	رقابتی و تحلیل رقبا	بانکداری بین الملل	کانال‌های ارتباطی در سطح بین الملل	0.018198243	4	0.072792971
05	رقابتی و تحلیل رقبا	بانکداری بین الملل	ارائه خدمات متنوع ارزی	0.017501282	4	0.070005127
06	رقابتی و تحلیل رقبا	ساختار و فرایندهای سازمانی	رشد متوازن اجزای سازمان	0.016766406	4	0.067065623
07	رقابتی و تحلیل رقبا	ساختار و فرایندهای سازمانی	ساده سازی و مستند سازی فرایندها	0.016199732	4	0.064798929
08	اقتصادی	وضعیت نقدینگی	مدیریت بهینه نقدینگی (استقراض از بازار بین بانکی و مانده منفی حساب جاری نزد بانک مرکزی)	0.016190458	4	0.064761831
09	اجتماعی و فرهنگی	مسئولیت اجتماعی	مسئولیت قانونی (حمایت و تامین مالی پروژه‌ها در مناطق	0.01561325	4	0.062452999

**طراحی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی بانک سپه در.../عادلخانی و حق شناس کاشانی**

محروم و کمتر توسعه یافته)						
010	رقابتی و تحلیل رقبا	ساختار و فرایندهای سازمانی	چابکی سازمان	0.015500595	4	0.06200238
011	اجتماعی و فرهنگی	مسئولیت اجتماعی	مسئولیت اقتصادی (همسویی با سیاست‌های اقتصادی دولت)	0.015126051	4	0.060504202
012	اجتماعی و فرهنگی	مسئولیت اجتماعی	التزام به مفاد اسناد بالادستی (سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی)	0.013811709	4	0.055246836
013	رقابتی و تحلیل رقبا	بانکداری بین الملل	حجم فعالیت‌های ارزی	0.013439346	4	0.053757384
014	رقابتی و تحلیل رقبا	نحوه و کانال ارائه خدمات	امنیت کانال‌های ارائه خدمات (دفعات نفوذ (هک) سیستم‌ها)	0.01336223	4	0.05344892
015	رقابتی و تحلیل رقبا	شفافیت و سلامت اداری	میزان تخلفات کارکنان (اداری و مالی)	0.013153729	4	0.052614917
016	رقابتی و تحلیل رقبا	سرمایه انسانی	کارکنان با دانش (سرانه آموزش اثربخش کارکنان)	0.013027758	4	0.052111032
017	اقتصادی	وضعیت درآمد و سودآوری	کارایی عملیات (هزینه عملیاتی و غیرعملیاتی برکل درآمدها)	0.01291174	3	0.03873522
018	اقتصادی	وضعیت نقدینگی	دازایی های نقد و شبه نقد به مجموع دازایی ها	0.012347778	3	0.037043335
019	رقابتی و تحلیل رقبا	نحوه و کانال ارائه خدمات	بهره وری شعب	0.011697423	3	0.035092268
020	رقابتی و تحلیل رقبا	سرمایه انسانی	بهداشت و امنیت شغلی کارکنان	0.011591427	3	0.034774281
021	اقتصادی	وضعیت درآمد و سودآوری	درآمدهای غیر مشاع بانک به کل درآمدها	0.011448298	3	0.034344894
022	اقتصادی	وضعیت درآمد و سودآوری	درآمدهای مشاع بانک به کل درآمدهای مشاع	0.011117015	3	0.033351044
023	سیاسی دولتی قانونی	رعایت الزامات احتیاطی، نظارتی و قانونی	اطمینان از صحت عملکرد واحد ها (وجود واحد تطبیق، کمیته حسابرسی و انجام حسابرسی ادواری)	0.01063183	3	0.031895491
024	اقتصادی	وضعیت درآمد و سودآوری	حاشیه سود (تفاوت نرخ بازده تسهیلات و نرخ تجهیز منابع)	0.010019814	3	0.030059441
025	اجتماعی و فرهنگی	مسئولیت اجتماعی	مسئولیت بشر دوستانه (اعطای تسهیلات به اقشار آسیب پذیر، سازمان های مردم نهاد، موسسات خیریه)	0.009781076	3	0.029343228
026	رقابتی و تحلیل رقبا	شفافیت و سلامت اداری	شفافیت اطلاعات و عملکرد بانک (نحوه گزارش های عملکردی به ذینفعان)	0.009696887	3	0.029090662
027	رقابتی و تحلیل رقبا	سرمایه انسانی	مشارکت کارکنان (نظام پیشنهاد ها)	0.009611584	3	0.028834753
028	رقابتی و تحلیل رقبا	شفافیت و سلامت اداری	رعایت منشور اخلاقی توسط کارکنان	0.009469455	3	0.028408366
029	سیاسی دولتی قانونی	رعایت الزامات احتیاطی، نظارتی و قانونی	وجود واحد مبارزه با پول شویی	0.009389062	3	0.028167185
030	اقتصادی	وضعیت سرمایه	کفایت سرمایه	0.008959117	3	0.026877351
031	رقابتی و تحلیل رقبا	ساختار و فرایندهای سازمانی	وجود واحد های سازمانی متناسب با اهداف و استراتژی کلان	0.008565415	3	0.025696246
جمع فرصت						
کد تهدید	محیط	ابعاد کلی	تهدید	وزن	رتبه	نمره
T1	تکنولوژیکی و فناوری	بانکداری الکترونیک و فناوری اطلاعات	توسعه نرم افزاری (وجود سیستم یکپارچه بانکی core banking، وجود سامانه های اطلاعات مشتریان)	0.020921694	2	0.041843389
T2	تکنولوژیکی و فناوری	خدمات و محصولات	نوآوری در ارائه خدمات	0.020018439	2	0.040036877
T3	تکنولوژیکی و فناوری	بانکداری الکترونیک و فناوری اطلاعات	توسعه سخت افزاری (توسعه ابزارهای بانکداری الکتورنیک (سهم بازار ATM,POS و ...))	0.019417219	2	0.038834439

**فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هفتم - پائیز ۱۳۹۹**

0.038070136	2	0.019035068	ارائه خدمات با قیمت مناسب	خدمات و محصولات	تکنولوژیکی و فناوری	T4
0.037474574	2	0.018737287	ارائه خدمات مبتنی بر فناوری های نوین	خدمات و محصولات	تکنولوژیکی و فناوری	T5
0.037273483	2	0.018636741	طراحی خدمات و محصولات متناسب با نیاز مشتریان	خدمات و محصولات	تکنولوژیکی و فناوری	T6
0.036659336	2	0.018329668	ارائه خدمات با کیفیت	خدمات و محصولات	تکنولوژیکی و فناوری	T7
0.036527413	2	0.018263706	رضایت مشتریان	تصور ذهنی	رقابیتی و تحلیل رقبا	T8
0.036225126	2	0.018112563	به روز بودن تکنولوژی (کارا بودن و تطابق تکنولوژی ها با آخرین فناوری ها)	بانکداری الکترونیک و فناوری اطلاعات	تکنولوژیکی و فناوری	T9
0.034577656	2	0.017288828	توزیع مناسب نیروی انسانی در سازمان (نسبت کارکنان ستاد به صف)	ساختار و فرایندهای سازمانی	رقابیتی و تحلیل رقبا	T10
0.033781434	2	0.016890717	سرعت در ارائه خدمت	نحوه و کانالهای ارائه خدمت	رقابیتی و تحلیل رقبا	T11
0.033476826	2	0.016738413	پیاده سازی اصول حاکمیت شرکتی	رعایت الزامات احتیاطی، نظارتی و قانونی	سیاسی، دولتی و قانونی	T12
0.033126494	2	0.016563247	مطالبات معوق و مشکوک الوصول به کل تسهیلات اعطایی	کیفیت دارایی	اقتصادی	T13
0.030043783	2	0.015021891	مدیریت تداوم فعالیت (وجود سایت های پشتیبان)	ساختار و فرایندهای سازمانی	رقابیتی و تحلیل رقبا	T14
0.02944378	2	0.01472189	پایبندی به اصول قانون عملیات بانکداری بدون ربا	رعایت الزامات احتیاطی، نظارتی و قانونی	سیاسی، دولتی و قانونی	T15
0.029419156	2	0.014709578	تحلیل نقاط ضعف، قوت، فرصت ها و تهدیدات (SWOT)	تحقیق و توسعه	رقابیتی و تحلیل رقبا	T16
0.029369756	2	0.014684878	سهولت دسترسی مشتریان به خدمت	نحوه و کانالهای ارائه خدمت	رقابیتی و تحلیل رقبا	T17
0.029194399	2	0.014597199	سود خالص به کل دارایی ها (ROA)	کیفیت مدیریت	اقتصادی	T18
0.029179688	2	0.014589844	پایش ریسک های بانکی (وجود کمیته عالی مدیریت ریسک و واحد اجرایی مدیریت ریسک)	رعایت الزامات احتیاطی، نظارتی و قانونی	سیاسی، دولتی و قانونی	T19
0.027943144	2	0.013971572	توصیه مشتریان	تصور ذهنی	رقابیتی و تحلیل رقبا	T20
0.027869348	2	0.013934674	رعایت اخلاق حرفه ای	مسئولیت اجتماعی	اجتماعی و فرهنگی	T21
0.013661143	1	0.013661143	بهره وری کارکنان (هزینه پرسنلی به درآمد کل)	سرمایه انسانی	رقابیتی و تحلیل رقبا	T22
0.013445098	1	0.013445098	آراستگی شعب (S)	نحوه و کانالهای ارائه خدمت	رقابیتی و تحلیل رقبا	T23
0.013102448	1	0.013102448	سود خالص به حقوق صاحبان سهام (ROE)	کیفیت مدیریت	اقتصادی	T24
0.012938207	1	0.012938207	آراستگی کارکنان	نحوه و کانالهای ارائه خدمت	رقابیتی و تحلیل رقبا	T25
0.012744235	1	0.012744235	هزینه کل به درآمد کل	کیفیت مدیریت	اقتصادی	T26
0.012279982	1	0.012279982	مسئولیت اخلاقی (حمایت 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 اعطایی	کیفیت دارایی	اقتصادی	T28
0.012108995	1	0.012108995	وجود برنامه های بلند مدت (برنامه استراتژیک)	تحقیق و توسعه	رقابیتی و تحلیل رقبا	T29
0.01190817	1	0.01190817	وجود برنامه های کوتاه مدت (عملیاتی)	تحقیق و توسعه	رقابیتی و تحلیل رقبا	T30
0.011841605	1	0.011841605	مشارکت در برگزاری سمینارها و کنفرانس های بانکی (مشارکت علمی و حمایت مالی)	تحقیق و توسعه	رقابیتی و تحلیل رقبا	T31

### طراحی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی بانک سپه در.../عادلخانی و حق شناس کاشانی

0.011821174	1	0.011821174	اطلاع رسانی به موقع	نحوه و کانالهای ارائه خدمت	رقابتی و تحلیل رقبا	T32
0.011815845	1	0.011815845	رعایت سایر الزامات قانونی بانک مرکزی (نسبت وثایق تملیکی، سرمایه گذاری در شرکت ها)	رعایت الزامات احتیاطی، نظارتی و قانونی	سیاسی، دولتی و قانونی	T33
0.011368588	1	0.011368588	هزینه تحقیقات و توسعه فناوری	تحقیق و توسعه	رقابتی و تحلیل رقبا	T34
0.011343645	1	0.011343645	استقرار نظام کنترل داخلی مناسب	رعایت الزامات احتیاطی، نظارتی و قانونی	سیاسی، دولتی و قانونی	T35
0.011242801	1	0.011242801	رضایت شغلی و تعلق سازمانی کارکنان	سرمایه انسانی	رقابتی و تحلیل رقبا	T36
0.011002606	1	0.011002606	میزان شکایت مشتریان	شفافیت و سلامت اداری	رقابتی و تحلیل رقبا	T37
0.010079483	1	0.010079483	پاسخگویی کارکنان	نحوه و کانالهای ارائه خدمت	رقابتی و تحلیل رقبا	T38
0.009041331	1	0.009041331	شایسته سالاری (تعداد انتصابات از مجرای کانون ارزیابی)	سرمایه انسانی	رقابتی و تحلیل رقبا	T39
0.009025418	1	0.009025418	دارایی های موزون به ریسک به کل دارایی ها	کیفیت دارایی	اقتصادی	T40
0.00862865	1	0.00862865	حقوق صاحبان سهام به کل دارایی ها	وضعیت سرمایه	اقتصادی	T41
0.941891			جمع تهدید			
2.437829		1	جمع			

#### ب- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

پس از بررسی عوامل داخلی، عوامل شناخته شده و با اهمیت را بنا به صلاحدید خبرگان فهرست نموده و ضرایب وزن با اجماع خبرگان 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 شماره ۴ ملاحظه می‌شود نمره عوامل داخلی بر ای نمونه تعیین شده ۲٫۶۷ می‌باشد.

#### جدول ۴: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمره	رتبه	وزن	قوتها	ابعاد کلی	کد قوت
0.147751087	4	0.036937772	اطمینان بخشی به مشتریان به اعتبار دولتی بودن بانک	اطمینان بخشی به مشتریان	S1
0.130093225	4	0.032523306	سابقه طولانی فعالیت بانکی	فعالیت بانکی	S2
0.12538167	4	0.031345417	جایگاه و هویت برند بانک و شناخت عامه مردم از آن	اطمینان بخشی به مشتریان	S3
0.123888283	4	0.030972071	سهام مناسب در بازاریپول و رشد مطلوب آن در سالهای اخیر	منابع مالی	S4
0.1165916	4	0.0291479	تصویر ذهنی مشتریان	اطمینان بخشی به مشتریان	S5
0.113468322	4	0.02836708	سهولت و سرعت دسترسی مشتریان به محصولات و خدمات	کیفیت محصولات و خدمات	S6
0.107457775	4	0.026864444	مکان یابی و توسعه و تجهیز شعب	بهبود سازی کانال های ارتباطی	S7
0.105738056	4	0.026434514	تعداد، پراکندگی، آراستگی ظاهری و چیدمان شعب	بهبود سازی کانال های ارتباطی	S8
0.10401374	4	0.026003435	طراحی محصولات و خدمات متمایز و متنوع	کسب و کار نوین	S9

**فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هفتم - پائیز ۱۳۹۹**

0.104425491	4	0.026106373	ورود به حوزه کسب و کارهای نوین الکترونیکی و بازارهای جدید	کسب و کار نوین	S10
0.100768073	4	0.025192018	تبحر، توانایی، سطح دانش حرفه ای و مهارت های تخصصی کارکنان	مدیریت سرمایه انسانی	S11
0.069009056	3	0.023003019	نظام مدیریت انگیزش و پرداخت عملکردی به کارکنان	مدیریت سرمایه انسانی	S12
0.067148575	3	0.022382858	روحیه خلاقیت و مشارکت کارکنان	مدیریت سرمایه انسانی	S13
0.066763272	3	0.022254424	بانکداری اخلاقی و حرفه ای همسو با سیاست های کلان دولت	مدیریت سرمایه های سازمانی	S14
0.065721515	3	0.021907172	ساختار سازمانی بانک در جهت تحقق استراتژی بازاریابی	مدیریت سرمایه های سازمانی	S15
0.06509211	3	0.02169737	گسترش زمینه های جذب و افزایش درآمدهای کارمزدی با ارائه تخفیفات به مشتریان ارزنده	فرصتهای سودآوری	S16
0.064512435	3	0.021504145	توانایی مهارت های ارتباطی کارکنان صف با مشتریان	کارکنان	S17
0.061694649	3	0.020564883	پاسخگویی سیستم و پرسنل	کارکنان	S18
0.0584452	3	0.019481733	توانایی در ورود به عرصه های بین المللی از لحاظ شعب خارج از کشور و دانش ارزی	بانکداری بین الملل	S19
1.797964					
<b>نمره</b>	<b>رتبه</b>	<b>وزن</b>	<b>ضعف</b>	<b>ابعاد کلی</b>	<b>کدضعف</b>
0.066007509	2	0.033003754	محصولات و خدمات مورد نیاز گروه های خاص	تمایز و تنوع محصول یا خدمت	W1
0.065046612	2	0.032523306	سفارشی سازی محصولات و خدمات درخواستی گروه های مشتریان	تمایز و تنوع محصول یا خدمت	W2
0.062690835	2	0.031345417	ارائه خدمات برتر و تکمیل زنجیره ارزش برای گروه مشتریان	تمایز و تنوع محصول یا خدمت	W3
0.060617338	2	0.030308669	برقراری ارتباط عمیق و اثر بخش با مشتریان	ارتباط با مشتریان	W4
0.0582958	2	0.0291479	ارائه محصولات و خدمات با قیمت و هزینه مناسب به مشتریان	کیفیت محصولات و خدمات	W5
0.055847968	2	0.027923984	ارائه آموزش و مشاوره های لازم به مشتریان در خصوص محصولات و خدمات	کیفیت محصولات و خدمات	W6
0.053960411	2	0.026980205	بهبود فرایندهای اطلاع رسانی و اثر بخشی تبلیغات	بهینه سازی کانال های ارتباطی	W7
0.053929518	2	0.026964759	بهبود فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتریان و رضایت سنجی در ابعاد مختلف	بهینه سازی کانال های ارتباطی	W8
0.05200687	2	0.026003435	کانال های پرداخت الکترونیک حضوری و غیر حضوری	بهینه سازی کانال های ارتباطی	W9
0.051631623	2	0.025815811	شناسایی و بخش بندی بازارها و مشتریان	کسب و کار نوین	W10
0.050384036	2	0.025192018	تحلیل و ارزش گذاری مشتریان	کسب و کار نوین	W11
0.046006037	2	0.023003019	طراحی بسته ارزش پیشنهادی مشتری	کسب و کار نوین	W12
0.044765717	2	0.022382858	برنامه ریزی عملیاتی برای واحدهای صف	بهبود فرایند عملیاتی	W13
0.022254424	1	0.022254424	استقرار نظام بانکداری متمرکز مشتری گرا <b>core banking</b>	مدیریت سرمایه های اطلاعاتی	W14
0.021907172	1	0.021907172	توسعه و یکپارچه سازی کلیه سامانه های اطلاعاتی، عملیاتی و مدیریتی	مدیریت سرمایه های اطلاعاتی	W15
0.02169737	1	0.02169737	طراحی و ایجاد انباره و پایگاه های اطلاعاتی <b>data warehouse</b> و <b>data maning</b>	مدیریت سرمایه های اطلاعاتی	W16
0.021504145	1	0.021504145	رضایت شغلی، شایسته گزینی و شایسته سالاری در انتخاب و انتصاب	مدیریت سرمایه های انسانی	W17

### طراحی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی بانک سپه در .../عادلخانی و حق شناس کاشانی

		مدیران و کارکنان			
0.020564883	1	0.020564883	متنوع سازی کانالهای درآمدی از طریق شرکتهای لیزینگ، بیمه و ...	فرصت های سودآوری	W18
0.019481733	1	0.019481733	فعال سازی و جذب مشتریان ارزنده سودآور و دارای منابع ارزان قیمت	فرصت های سودآوری	W19
0.019305201	1	0.019305201	نظام آراستگی و پوشش کارکنان	کارکنان	W20
2.665869337		1			

#### ج- 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 چشم انداز 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.

#### د- ماتریس داخلی و خارجی (IE۱)

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌شود. به طوری که نمرات حاصل از عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌شود.

نمرات حاصل از ارزیابی عوامل داخلی (IFE) در بعد افقی و نمره حاصل از ارزیابی عوامل خارجی (EFE) در بعد 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.

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هفتم - پائیز ۱۳۹۹

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 از عوامل داخلی

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

### ه- 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 امکان پذیر را شناسایی می‌نمایند. مدیران و کارکنانی که در تجزیه و تحلیل استراتژی‌ها و مرحله‌گزینه‌ها مشارکت می‌کنند انواع استراتژی‌ها را پیشنهاد می‌نمایند. به همین منظور برای بررسی استراتژی‌های سازمان ما از ماتریس  $QSPM$  استفاده می‌نماییم.

### ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک ( $QSPM^2$ )

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



## طراحی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی بانک سپه در.../عادلخانی و حق شناس کاشانی

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 اولویت بندی خارج شود. بدیهی است این ابزار نیز همانند بسیاری از ابزارهای دیگر، برای استفاده بهینه نیازمند قضاوت مناسب و جامع نگرانه می‌باشد. در واقع تمام آنچه این ابزارها بطور بالقوه می‌توانند عرضه کنند برای بالفعل شدن نیازمند دانش و بینش کامل افرادی دارند که امتیازدهی را به عهده می‌گیرند. در این مطلب به طور 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 ۳ را تعیین نمایید و آنها را بصورت مقادیر عددی که نشان جذابیت نسبی هر استراتژی می‌باشند، تعریف نمایید.

امتیاز جذابیت، با در نظر گرفتن هم زمان 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 بصورت 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.

### فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هفتم - پائیز ۱۳۹۹

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 شماره ۵ می‌باشد.

#### جدول ۵: استراتژی‌های تدوین شده و استراتژی‌های کاربردی

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

## طراحی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی بانک سپه در .../عادلخانی و حق شناس کاشانی

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

**جدول ۶: اولویت‌بندی استراتژی‌های کاربردی**

### فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هفتم - پائیز ۱۳۹۹

ردیف	استراتژی	نام استراتژی	رتبه	نمره
۱	S22	فعال سازی واحد تحقیق و توسعه محصول به منظور طراحی، پشتیبانی و آموزش محصولات جدید برای مشتریان	اول	۱,۰۰۱
۲	S14	سفرش سازی محصولات، تکمیل زنجیره ارزش و ارائه محصولات و مشاوره های لازم برای گروه های مختلف مشتریان با توجه به مسئولیت های قانونی، بشردوستانه و اقتصادی	دوم	۰,۶۸۴
۳	S4	طراحی سیستمی جهت ارزیابی تجربه و توانایی کارکنان	سوم	۰,۵۸۴
۴	S1	ارتقاء جایگاه برند بانک با توجه به قدمت و دولتی بودن آن	چهارم	۰,۴۷۲
۵	S15	توسعه نرم افزاری و سخت افزاری با توجه به سیستم های نوین همگام با سابقه و قدمت بانک	پنجم	۰,۴۳۲
۶	S24	ارزش گذاری مشتریان و طراحی بسته ارزش پیشنهادی ویژه مشتری	ششم	۰,۴۲۱
۷	S6	کارایی عملیات با محوریت افزایش درآمدهای کارمزدی	هفتم	۰,۳۹۲
۸	S2	توسعه درگاه های غیر حضوری و خدمات متنوع ارزی با توجه به سهم و رشد مناسب در بازار پول	هشتم	۰,۳۸۸
۹	S30	برنامه ریزی عملیاتی برای واحدهای صف با توجه به آراستگی شعب و کارکنان	نهم	۰,۳۳۲
۱۰	S16	توزیع مناسب نیروی انسانی در واحدهای صف به منظور سرعت و دقت در ارائه خدمت و افزایش رضایت مشتریان	دهم	۰,۳۱۶
۱۱	S28	برنامه ای جهت فعال سازی و جذب مشتریان ارزنده و ارزش گذاری آنان به منظور امنیت حاشیه سود	یازدهم	۰,۳۰۸
۱۲	S17	استفاده از تبحر، توانایی و مهارت کارکنان به منظور کاهش مطالبات و رعایت قوانین عملیات بانکداری بدون ربا	دوازدهم	۰,۲۷۲
۱۳	S27	برقراری ارتباط عمیق و اثربخش با مشتریان از طریق بهبود برند بانک و تکریم مشتریان	سیزدهم	۰,۲۶۸
۱۴	S25	پیاده سازی اصول حاکمیت شرکتی و پایش ریسک های بانکی با طراحی و ایجاد انباره و پایگاه اطلاعاتی	چهاردهم	۰,۲۶۰
۱۵	S19	پایش ریسک های بانکی و تحلیل نقاط قوت و ضعف به منظور تحقق استراتژی های بازاریابی	پانزدهم	۰,۲۵۸
۱۶	S5	بازنگری شرح وظایف واحدهای سازمانی به منظور تحقق استراتژی های بازاریابی	شانزدهم	۰,۲۳۶
۱۷	S9	استقرار نظام بانکداری متمرکز به منظور افزایش چابکی سازمان	هفدهم	۰,۲۳۲
۱۸	S10	طراحی و استقرار نظام رضایت شغلی، شایسته گزینی و شایسته سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به دانش کارکنان و کاهش میزان تخلفات	هجدهم	۰,۲۳۲
۱۹	S8	توسعه درگاه های غیر حضوری با طراحی محصولات و خدمات مورد نیاز گروه های خاص	نوزدهم	۰,۲۰۸
۲۰	S3	طراحی برنامه ای به منظور تکریم مشتریان با توجه به تصویر ذهنی آنان از بانک	بیستم	۰,۱۸۸
۲۱	S23	بهبود فرایندهای اطلاع رسانی و تبلیغات به منظور اطلاع رسانی اثرگذار و سریع	بیست و یکم	۰,۱۸۸
۲۲	S11	متنوع سازی کانال های درآمدی به منظور افزایش درآمدهای مشاع و غیر مشاع	بیست و دوم	۰,۱۶۸
۲۳	S26	طراحی و استقرار سامانه نظام پرداخت عملکردی و انتصاب مدیران	بیست و سوم	۰,۱۶۴
۲۴	S7	بهبود امنیت کانال های ارائه خدمات با توجه ورود به عرصه های کسب و کار نوین	بیست و چهارم	۰,۱۵۶
۲۵	S20	توجه به شایسته سالاری به منظور ایجاد انگیزش در پاسخگویی کارکنان	بیست و پنجم	۰,۱۵۶
۲۶	S29	بهبود عملکرد و توسعه خدمات درگاه های مختلف در عین حفظ امنیت کانال	بیست و ششم	۰,۱۵۶
۲۷	S13	برقراری نظام آراستگی و پوشش کارکنان در راستای رعایت منشور اخلاقی و افزایش مشارکت کارکنان	بیست و هفتم	۰,۱۴۸
۲۸	S18	افزایش بهره وری کارکنان با توجه به استقرار نظام مدیریت انگیزش	بیست و هشتم	۰,۱۴۴
۲۹	S12	بهبود فرایند مدیریت ارتباط با مشتریان و رضایت سنجی در راستای شفافیت اطلاعات	بیست و نهم	۰,۱۴۰
۳۰	S21	گسترش موضوعات تحقیق و توسعه در داخل کشور و توجه به بروز نمودن دانش بین المللی کارکنان	سیم	۰,۱۲۰

## طراحی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی بانک سپه در.../عادلخانی و حق شناس کاشانی

همانطور که مشاهده می‌کنید استراتژی ۲۲ با امتیاز ۱,۰۰۱ دارای بیشترین امتیاز بوده و استراتژی ۲۱ با امتیاز ۰,۱۲۰ دارای کمترین امتیاز می‌باشد.

### 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) 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، صص ۷۲-۸۵.
- ۳) بائی ساناز، کردنائیچ اسدالله، دلخواه جلیل، (۱۳۹۵)، چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری ایران و تاثیر آن بر کارایی، مجله راهبردهای بازرگانی، سال ۲۳، شماره ۸، صص ۴۳-۵۸.
- ۴) 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.
- ۵) رضوانی، مهران، مبارکی، محمد حسن، ایران نژاد الهام، (۱۳۹۳)، بازاریابی حسی و توسعه خدمات جدید بانک رسالت، مجله چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱۷، ۱۷-۱۹۷.
- ۶) 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 بانک های سپه سال ۱۳۹۲، دانشگاه تهران. دومین همایش ملی آینده پژوهی.
- ۷) کیوانشکوهی، همایون، رنجبر، منصور (۱۳۸۸)، تعیین استراتژی بازاریابی بانک های تجاری کشور بر مبنای بهره وری، نشریه بانک و اقتصاد، شماره ۱۰۵، صفحه ۲۸ تا ۳۴.
- ۸) ممدوحی، امیررضا، طاهرپور کلاتتری، حبیب الله، سبحانی، محمدصادق، (۱۳۹۰)، ارزیابی اثربخشی نظام‌های اطلاعات بازاریابی با رویکرد راهبردی، مجله چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۸، ۷۹-۹۱.
- ۹) 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.

**10) Alan E, Branch, (1990); "Elements of Export Marketing and Management". 2nd ed. London: Chapman and Hall.**

- 11) Aaker; A. David (2001), "Strategic Market Management", India: John Wiley & Sons, Inc.
- 12) 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
- 13) Bloom, P. & P. Kotler (1975). "Strategies for High Market Share Companies", *Harvard Business Review*. 53(6), 63-72.
- 14) Burke C.(1984), "Strategic Choice and Marketing Managers: An Examination of Business-Level Marketing". *Journal of Marketing Research*, 21, (4), 345-359.
- 15) Bhatt, Snehal J., Gor, Krishna (2012): *Recent Trends in Marketing Strategy in Banking Sector, Innovation in Banking and Finance, Volume-1, pp 45-48.*
- 16) Cook J. (1983), "Marketing Strategy and Differential Advantage", *Journal of Marketing*, 47, 68-75.
- 17) 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, pp. 26–32.
- 18) Davidson, W. H. (1980); "The location of foreign investment activity, *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, pp. 9-23
- 19) Fred R. David "How Companies Define Their Mission, "Long range Planning 22, no 3 (June 1998).
- 20) Glan, Urban,L. (2002 ) ; "advanced Marketing strategy; analysis decisions;new jersey Publications-hall,Inc
- 21) Homburg, C. P; Workman Jr., and Harley Krohmer (1999),"Marketing's Influence Within the firm", *Journal of Marketing*, 63, 1-17.
- 22) Harrison, Jeffrey S. & Jhon ,Carron H. St. (2008)*Foundation In Strategic Management , South-Western.*
- 23) Keegan,Warren J. (2008) ; " Global Marketing Management ,Prentice Hall; 6 edition.
- 24) 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*
- 25) Philips, Chris & et al (1994); "International Marketing strategy analysis development and implementation
- 26) Samli, A.C. (1977); "An Approach for Estimating Market Potential in East Europe," *Journal of International Business Studies*, Vol. 8.

طراحی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی بانک سپه در.../عادلخانی و حق شناس کاشانی

27) Wu, Cheng-Shiung, Lin, Chin-Tsai, Lee, Chuan (2010): *Optimal marketingstrategy: Adecision-making with ANP and TOPSIS, Int. J. Production Economics 127, PP 190–196.*

یادداشت‌ها :

---

1 *IE(Internal and External)*

2 *Quantitative strategic planning matrix(QSPM)*

3 *Attractiveness Score*