

استراتژی‌های مختلف در صنعت بانکداری^(۱)

مآخذ: International Journal of Bank Marketing

نویسنده: Tser-yieth chen

مترجمان: دکتر پرویز احمدی - لقمان رحمانپور

کلمات کلیدی: بانکداری، استراتژی کسب و کار^(۲)، عملکرد شرکت، مزیت رقابتی، برنامه‌ریزی استراتژیک، موفقیت

چکیده

کاربرد عوامل حیاتی موفقیت^(۳) (CSF) رویکردی است که فاکتورهای مناسب و واقعی را در سه نوع استراتژی در صنعت بانکداری مشخص می‌نماید. نتایج تجربی این مقاله نشان می‌دهد که استراتژی‌های مختلف انتخابی، تأثیر معناداری بر فاکتورهای تعیین‌شده موفقیت دارند. نتایج تجزیه و تحلیل فاکتورها چهار ترکیب از CSF را پیشنهاد می‌دهد: توانایی مدیریت عملیات بانک، توسعه مارک و نشان تجاری بانک، توانایی بازاریابی بانکی و توانایی مدیریت بازار مالی. همچنین، در این مقاله مباحث و کاربردهای بیشتری از عوامل فوق آرایه شده است.

مقدمه

هدف این مقاله، بررسی فاکتورهای حیاتی موفقیت در صنعت بانکداری می‌باشد. در صنعت پیچیده‌ای همچون بانکداری، شناسایی و مشخص نمودن بازنده‌ها و برنده‌ها در محیط پیرامون، کار ساده و آسانی نیست. از این رو، برای شناخت بازنده‌ها و برنده‌ها سعی شده است که فاکتورهای حیاتی موفقیت در صنعت بانکداری تعیین شود.

امروزه مشخصه یا ویژگی بارز صنعت بانکداری، افزایش رقابت جهانی و رشد پرشتاب آن با توجه به آزادسازی بازارهای بانکی است. این عبارت، مخصوصاً در مورد بازار بانکی تایوان که در اواخر دهه ۱۹۹۰ شروع به مقررات‌زدایی و تعاملات بین‌المللی در سطح گسترده‌ای نمود، صدق می‌کند. در سال ۱۹۹۱، دولت رسماً (به‌طور رسمی) ارتقای سطح و ایجاد بانک‌های تجاری را در فضای رقابتی و آزاد اعلام کرد و سرمایه‌گذاران خارجی را به‌منظور

مشارکت در این صنعت دعوت به همکاری نمود. این امر باعث شد که بازار صنعت بانکداری تایوان تحت تأثیر قرار گرفته و بیشتر به سمت رقابت پیش برود. بنابراین، مدیریت باید بر نقاط قوتی تأکید نماید که برای بانک مزیت رقابتی کسب خواهد کرد و ممکن است که از این عوامل (نقاط) به‌عنوان ظرفیت‌ها یا موقعیت‌هایی برای تقویت رقابت با سایر سازمان‌ها استفاده نماید. در بلندمدت، موفقیت بانک‌ها مستلزم این است که به‌دنبال مزیت رقابتی پایدار و مستمر باشند. CSF و توانایی رقابت مستمر، دو بخش اصلی مزیت رقابتی برای شرکت قلمداد می‌شوند. به این ترتیب، تعیین CSF برای بانک‌ها می‌تواند فراهم‌کننده (تسهیل‌گر) زمینه برای ایجاد و ارزیابی مزیت رقابتی باشد.

ادب و نزاکت کارکنان، سرعت آرایه خدمات و توانایی مکانیزاسیون، از جمله مولفه‌های حیاتی برای موفقیت بانک‌ها بشمار می‌روند.

در این مقاله، CSF از استراتژی‌های کسب و کار مختلفی که با بانک همپوشانی دارد، شناسایی شده‌اند. با توجه به این که ماهیت جستجو برای مزیت رقابتی از CSF در سطح کسب و کار با سطح شرکت متباین است، بر استراتژی کسب و کار در مرحله بعد تمرکز و توجه شده است. استراتژی کسب و کار، یک ابزار مدیریتی اثربخش است و به‌طور جدی بر تخصیص منابع و مزیت رقابتی یک مؤسسه تأثیر دارد. یک استراتژی شایسته می‌تواند منابع بانک را در جهت موردنظر هدایت نموده و سطح رقابت بانک را در بازاری که رقابت شدید بر آن حاکم است، ارتقا دهد.

اجرای مداوم استراتژی تجاری می‌تواند ترکیب و شکل‌گیری CSF ها را تحت تأثیر قرار دهد. به همین دلیل است که نقش استراتژی بازاریابی پذیرفته‌شده‌ای را در تهیه گزارش از CSF مطرح می‌کنیم.

رویکرد CSF به‌عنوان یک مدل‌سازی بالا به پایین (Top-down) برای برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت پذیرفته شده و مورد استفاده واقع می‌شود، چرا که چند فاکتور موفقیت را مشخص نموده و می‌تواند اطلاعات مورد نیاز مدیریت عالی سازمان را به‌طور بارز نشان دهد. به‌علاوه، اگر فاکتورهای حیاتی موفقیت تعیین شده و قابل کنترل باشند، مدیریت می‌تواند قدم‌های مشخصی را برای بهبود توانایی‌های بالقوه خود بردارد. تحقیقات اولیه CSF بر اجرای آن در صنعت بانکداری تمرکز یافته است. در هر حال، استراتژی مشخصی برای احراز موفقیت بانک به صورت دقیق مشخص شده است. مقاله حاضر، این نقص را با ترکیب مطالعه CSF و استراتژی‌های مختلف برطرف می‌کند.

قابل ذکر است که در این مطالعه، از رویکرد تجزیه و تحلیل سطح صنعت به جای رویکرد انتخاب‌شده در سطح شرکت استفاده شده و فاکتورهایی که ساختار اساسی صنعت بانکداری را تشکیل می‌دهند و تأثیر معنی‌داری بر عملیات بانک‌ها داشته‌اند، مورد تأیید قرار گرفته‌اند. در بخش‌های دو و سه نیز ابتدا فاکتورهای مرتبط با ادبیات مربوطه بررسی شده و سپس تدوین استراتژی با توجه به عوامل حیاتی موفقیت مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش چهار، چهارچوب پیمایش بحث و بررسی شده است. نتایج تجربی هم در بخش پنجم و نتیجه‌گیری بحث در بخش ششم آرایه شده است.

رویکرد فاکتورهای حیاتی موفقیت

روچارت (Rochart) در سال ۱۹۷۹ برای اولین بار مفهوم فاکتورهای حیاتی موفقیت را تعریف کرد. برطبق گفته او، CSF عبارتست از تعداد محدودی از عوامل و معیارها که برای رسیدن به نتایج موردانتظار ضروری بوده و اگر وضعیت آنها رضایتبخش باشد، موفقیت سازمان در رقابت با سایر سازمانها را تضمین خواهد کرد. وی نشان داده است که CSF به علت تمرکز و توجه بر حرکت به سمت مطلوب (چیزهای درست را انجام دادن) رویکرد مفیدی برای تعیین اطلاعات موردنیاز مدیریت می باشد. همچنین، بویونتون و زمود (Boynton & Zmud)، CSF را به صورت زیر تعریف کرده اند: عوامل محدود و مشخصی که وجود آنها حرکت موفقیت آمیز مدیر یا یک سازمان را تضمین می کنند. آنها رویکرد CSF را به عنوان ابزاری مناسب برای برنامه ریزی شناخته اند. لیدکر و برونو (Leidecker & Bruno) هم تعدادی از فاکتورهای حیاتی موفقیت را تعیین کرده اند، که اغلب اجرای آنها در شش شرکت نتایج موفقیت آمیزی را به دنبال داشته است، در حالی که گویماراس (Guimaraes) سعی کرده است که CSF را بر مبنای اهمیت آنها درجه بندی نماید. سپس مارتین (Martin) اشاره می کند که CSF با کامپیوتر موجب اثربخشی تعاملات برنامه ریزی استراتژیک کسب و کار شده است. کراگ و گرانت (Crag & Grant) ضمن تأکید بر منابع رقابتی، رابطه بین منابع رقابتی و عوامل حیاتی موفقیت را تشریح کرده اند. کای (Kay) نیز چندین CSF قابل اجرا برای اطمینان از فروش نمایندگی بیمه در عملکرد بالا و گروه های با عملکرد پایین را مشخص کرده است.

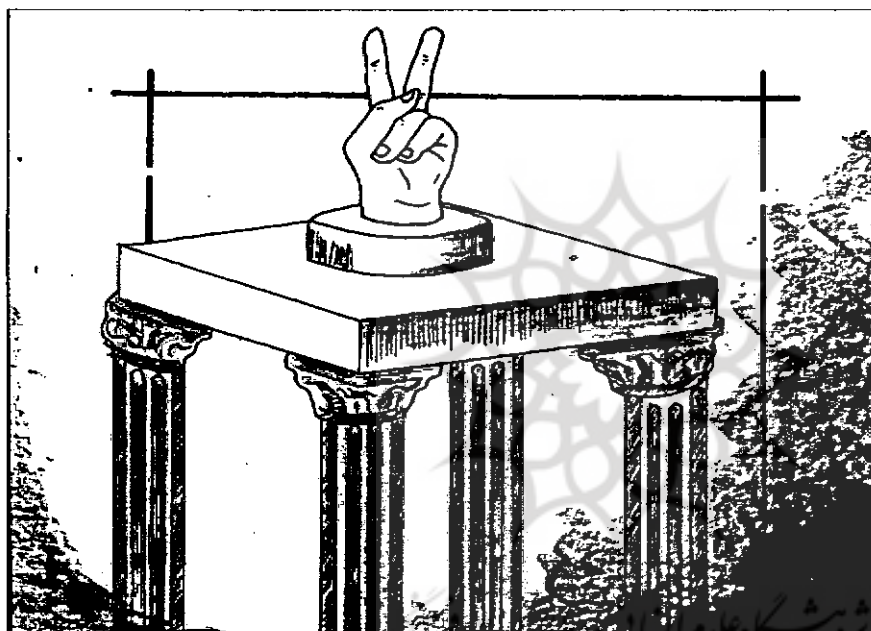
در صنعت بانکداری، جانسون و جانسون (Johnson & Johnson) فرض کرده اند که عمق و وسعت محصول وصف خدمات، هزینه های پایین عملیاتی و داشتن شهرت و اعتبار بانکی می تواند به عنوان سه عامل حیاتی موفقیت در بازار رقابتی صنعت بانکداری مورد توجه قرار گیرند. کانالز (Canals) نیز مشخص کرد که مفاهیم زنجیره های ارزش و ترکیب بانکی می توانند به عنوان مزیت رقابتی

موفقیت بانک در بلندمدت، مستلزم آن است که به دنبال مزیت رقابتی پایدار و مستمر باشد.

در توسعه بانک مورد توجه قرار گیرند. همچنین، وی چهار منبع زیر را به عنوان مزیت رقابتی بانکها مشخص کرده است: ۱) نیروی انسانی، ۲) مدیریت مالی، ۳) دارایی ها، ۴) دارایی های نامشهود. وایلد و سینگر (Wild & Singer) نیز سه فاکتور حیاتی موفقیت را برای بانکها و شرکت های بیمه بیان کرده اند که عبارتند از: هزینه پایین تر، تمایزسازی محصول و قدرت (توان) مالی. در این مطالعه نویسنده با مشخص کردن CSF در صنعت بانکداری به صورت خاص بر نقش استراتژی کسب و کار تأکید می کند. نتایج تحقیق هم با اتکای به ادبیات

(۱۹۸۴ - Leidecker & Bruno) منابع رقابتی را در چهار شرکت در اندازه متوسط مشخص کردند که عملیات آنها با استراتژی های کسب و کار متفاوت است. پورتر هم پیشنهاد داده است که استراتژی های کسب و کار می توانند به صورت زیر طبقه بندی شوند: رهبری هزینه (Cost Leadership): روی کاهش هزینه متمرکز می شود.

تمایزسازی (تنوع - Differentiation): متفاوت سازی که برای ایجاد ذهنیت منحصر به فرد در مشتریان در رابطه با محصولات (خدمات) پای می فشارد. تخصصی (Specialization): تمرکز و



▲ توانایی مدیریت عملیات بانک، توسعه مارک و نشان تجاری بانک، توانایی بازاریابی بانکی و توانایی مدیریت بازار مالی، چهار ستونی هستند که تدیس موفقیت را برپای می دارند.

موضوع و فراهم نمودن برخی دانش های خاص از بکارگیری CSF در مدیریت بانکداری و استراتژی کسب و کار (حرفه ای) حاصل شده است.

تدوین استراتژی و CSF

تحقیقات تجربی زیادی سعی کرده اند که رابطه بین مزیت های رقابتی و استراتژی های کسب و کار را بررسی کنند. اول، اکر (Aaker - ۱۹۷۹) زمینه استراتژی های سطح شرکت، کسب و کار و وظیفه ای را بررسی کرده بود و دریافته بود که تفاوت های آشکاری میان ساختار سازمانی، مدیریت عملکرد و مزیت یا منابع رقابتی وجود دارد. بعد از اکر، لیدکر و برونو

تخصص سازی که به رقابت در بخش های خاصی از بازار تأکید دارد.

میانروی (Stock in Middle).

همچنین، مایلز و اسنو (Miles & Snow)

استراتژی های کسب و کار مشابهی را در شرکت هایی که شرایط رشد و توسعه را دارند، مشخص کردند. در این مطالعه، آنها چهار نوع استراتژی کسب و کار را به شرح زیر طبقه بندی نمودند:

- استراتژی جستجوگر.
- استراتژی تحلیلیگر.
- استراتژی تدافعی.
- استراتژی واکنشی.

در استراتژی جستجوگر، معمولاً سعی می‌شود که سازمان وارد یک بازار جدید شده و محصولات و خدمات شرکت را به تناسب و شگرد زمان بموقع تعدیل نماید. استراتژی تحلیلگر، بیشتر طرفدار صرفه‌جویی در هزینه / کارایی بوده و مخصوصاً در ریسک و نوآوری همیشه به‌عنوان شرکت دوم وارد بازار جدید می‌شوند. استراتژی تدافعی، در کسب تجربه از محیط بانبات متخصص هستند. نهایتاً، در استراتژی واکنشی، سازمان همانند یک بازیگر اقتضایی است و نوعاً فاقد استراتژی مشخص و ثابتی است. این مطالعه چهار نوع استراتژی (Miles & Snow - 1985) را به‌عنوان یکی از شناخته‌شده‌ترین و پذیرفته‌ترین مدل‌ها برای تحلیل بازار و رشد بانک بکار می‌گیرد. جدول شماره یک جزئیات بیشترین چهار نوع استراتژی را نشان می‌دهد. با توجه به مطالب فوق، اگر مطالعه CSF در صنعت بانکداری اجرا شود و بعضی از عوامل کاربردی CSF به‌دست آیند، تأثیر زیادی بر استراتژی‌های کسب و کار دارد که ممکن است در عملیات بانکی مورد نیاز باشد. در بررسی استراتژی‌های کسب و کار، به بررسی استراتژی‌های کسب و کار متفاوتی نیاز است که نتایج استراتژی‌ها نیز CSF های متفاوتی را می‌طلبند. در این مطالعه، دو فرض در نظر گرفته شده که نیاز به تست (آزمون) داشتند:

۱- استراتژی کسب و کار یک فاکتور مهم در تدوین و ایجاد CSF است.

۲- هنگامی که بانک‌ها خودشان را با استراتژی‌های کسب و کار متفاوت تطبیق می‌دهند، CSF در بین بانک‌ها متفاوت هستند.

بنابراین، آزمون فرضیه‌های فوق شامل:

- ۱- آزمون کلی A1 مبتنی بر فرضیه صفر است که در آن‌ها تفاوت مهمی در مقادیر میانگین ترکیبی CSF برای گروه‌های استراتژی وجود ندارد.
- ۲- آزمون جداگانه B، که در آن تفاوتی در مقادیر میانگین از یک CSF مشخص برای گروه‌های استراتژی وجود ندارد.
- ۳- آزمون مقایسه زوجی (B) که در آن تفاوت معنی‌داری در همه P زوج‌های ممکن از عوامل CSF و سه نوع استراتژی وجود ندارد.

روابط بلندمدت کارکنان بانک‌ها با مشتریان خیلی مهم است و این عامل می‌تواند از طریق تقویت مهارت پرسنل و مکانیسم پاداش تحقق یابد.

چهارچوب پیمایش (تحقیق)

جامعه آماری این تحقیق از بین ۳۷۵ نفر از مدیران شعب بانک‌های محلی شهر تایپه انتخاب شده است که ۹۰ درصد از آنها جزو بانک‌هایی با سرمایه‌گذاران و مالکان داخلی بوده و تنها ۱۰ درصد از آنها جزو بانک‌هایی با سرمایه‌گذاران خارجی بودند. از یک پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌های موردنظر مدیران شعب بانک‌ها استفاده شد. پرسشنامه قبل از توزیع دو بار پیش‌آزمون شد و پس از تغییرات لازم نهایی گردید. از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود که اهمیت هر یک از ۲۵ فاکتور مشخص شده را براساس طیف لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد پاسخ دهند.

جدول شماره یک

چهار نوع استراتژی کسب و کار برای بانک‌ها

همچنین، براساس ادبیات موضوع، لیستی قابل استفاده و کاربرد از CSF در صنعت بانکداری مشخص شد. لذا براساس این مطالعات، ۲۲ عامل حیاتی موفقیت برای بانک‌های تجاری جمع‌آوری و تعیین شدند. سه عامل نیز از طریق پرسشنامه‌های پیش‌آزمون شده به آنها اضافه شد (جدول شماره دو). به‌علاوه، در توصیف مفهومی چهار نوع استراتژی در پرسشنامه‌ها درج شده و از فرایند Self-reporting برای تعیین استراتژی بانک استفاده شده است. از ۱۳۸ پاسخ‌دهنده که استراتژی کسب و کار خود را بیان کردند، تعداد ۲۶ مورد جستجوگران بودند، ۷۴ مورد تحلیلگران، ۳۴ مورد مدافعه‌گران و ۴ مورد واکنش‌گران. مدت زمان متوسط موردنظر ۱۳۸ بانک برای هر فعالیت، ۹/۳ سال بود و ۲۶ بانک جستجوگر متوسط ۷/۴ سال کمتر از متوسط ۹/۸ سال بانک‌های تحلیلگر و کمتر از متوسط ۱۲/۹ سال مدافعه‌گر داشتند. ترتیبی که به نظر می‌رسد متناسب تحلیل مایلز و اسنو باشد، قابل توجه است که فقط چهار مورد از پاسخ‌دهندگان واکنش‌گرا بودند. بنابراین، استراتژی واکنشی از تحلیل کاربردی ما حذف شد و به‌عنوان محدودیت مطالعه تلقی گردید.

نتایج عملی تحقیق

نتایج تحقیق در جدول شماره سه نشان داده شده است. در مرحله اول، نرخ میانگین متغیرها محاسبه شده است؛ دوم، تجزیه و تحلیل هر فاکتور از ۲۵ عامل موفقیت برای شناخت ترکیبات مختلف CSF ها اجرا شده است؛ سوم، با توجه به این که هرکدام از CSF ها ویژگی‌هایشان متفاوت بوده و هرکدام اهمیت خاص

استراتژی	شرح
جستجوگر (Prospector)	این استراتژی، هنگامی مناسب است که محیط پویا، در حال رشد و دارای سطح بالایی از عدم‌اطمینان و ریسک باشد. سازمان‌های دارای استراتژی جستجوگر به‌طورمداوم (مستمر) در جستجوی فرصت‌های محصول و بازار هستند و با توان بالقوه خود در پی کسب فرصت‌های تجاری در مواجهه با روندهای درحال‌پیدایش - حتی در شرایط عدم‌اطمینان و ریسک بالا - می‌باشند.
تحلیلگر (Analyzer)	ترکیبی از دو استراتژی تدافعی و جستجوگر است و در هر دو قلمرو کار می‌کند. این استراتژی، برای شرایط محیطی مناسب است که درجه عدم‌اطمینان در سطح متوسطی باشد. تحلیلگر سعی می‌کند که بازارهای جدید و محصولات جدیدی را انتخاب کند که دارای مزیت می‌باشند.
تدافعی (Defender)	این استراتژی، هنگامی مؤثر و مناسب است که عدم‌اطمینان و ریسک در سطح پایین باشد و همچنین، درجه ثبات زیاد باشد.
واکنشی (Reactor)	در این استراتژی، استراتژیست تمایلی به حفظ وضع رقابتی نداشته و هیچگاه قابل به قبول ریسک مانند سایر رقبا نیست و معمولاً فاقد یک استراتژی روشن و ثابت هستند.

جدول شماره دو

عوامل موفقیت در صنعت بانکداری

ردیف	شرح عامل	منبع
۱	اعتبار و شهرت بانک و تصور ذهنی خوب از آن	Bamberger, 1989 / Canals, 1993
۲	جایگاه بانک: امکان فعالیت و نقل و انتقال	Canals, 1993
۳	تعداد شعب بانک	Canals, 1993/ Wilde & Singer, 1993
۴	کمیت و محتوای خدمات ارائه شده از سوی بانک	Bamberger, 1989/Johnson & Johnson
۵	نرخ‌های بهره و کارمزد	Bamberger, 1989
۶	امنیت بانک	
۷	محبت، ادب و نزاکت کارکنان با مشتریان	Aaker, 1989 / Crag and Grant, 1993
۸	سرعت ارائه خدمات	
۹	دانش و مهارت کارکنان	Bamberger, 1989 / Canals, 1993
۱۰	سابقه طولانی ارتباط با مشتریان	Crag and Grant, 1993
۱۱	توانایی مدیریت مدیر بانک	Bamberger, 1989 / Canals, 1993
۱۲	قدرت مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌ها	Johnson, & Johnson, 1982
۱۳	توانایی کنترل و نظارت داخلی	Canals, 1993 / Wilde & Singer
۱۴	اعتبار و توانایی مکانیزاسیون	Canals, 1993
۱۵	سالم (معتبر) بودن سیستم بانک	Canals, 1993 / Rochart, 1982
۱۶	جذب سپرده‌ها	Canals, 1993 / Porter, 1985
۱۷	فعال بودن در ارائه خدمات جدید	Wilde & Singer, 1993
۱۸	توسعه خدمات جدید با توجه به خواسته‌های مشتریان	Aaker, 1989 / Wilde & Singer
۱۹	بخش‌بندی بازار و اجرای برنامه‌های بازاریابی براساس هر بخش	Wilde & Singer, 1993
۲۰	فعالیت‌های مستمر ترفیع فروش خدمات	Porter, 1985 / Segev, 1987
۲۱	فراهم نمودن پاداش‌های تشویقی برای کارکنان به اندازه کافی	
۲۲	درک فعالیت سایر بانک‌ها (تحلیل رقبا)	Bamberger, 1989 / Porter, 1985
۲۳	پیش‌بینی درست از صنعت بانکداری در آینده	Porter, 1985 / Rochart, 1982
۲۴	بازار اوراق بهادار و سهام موفق	Canals, 1993 / Porter, 1985,
۲۵	خط مشی مقررات‌زدایی دولت	Aaker, 1989 / Bamberger, 1989

توجه: فاکتورهای ۶، ۸ و ۲۱ در پرسشنامه اولیه ذکر نشده بودند که توسط پاسخ‌دهندگان در مرحله پیش‌آزمون اضافه شدند.

خود را دارا هستند، لذا از طریق آزمون تجزیه و تحلیل چندمتغیره واریانس استراتژی‌های مختلف کسب‌وکار انتخاب شدند. نتایج این تجزیه و تحلیل برای مدیران بانک در راهنمایی تصمیمات فروش و برای تحلیل‌گران در کنترل نتایج کسب‌شده در ارتباط با مطالعات نسبتاً بااهمیت است. نرخ معنی‌داری ۲۵ عامل موفقیت در جدول شماره سه لیست شده است. ارزش میانگین هر عامل براساس مقیاس لیکرت بدون توجه و ارتباط با سایر متغیرها (مولفه‌ها) می‌باشد. ارزش بالاتر نشان‌دهنده اهمیت بیشتر مولفه است. در ستون دوم جدول شماره سه مشاهده می‌شود که اکثر مولفه‌ها (شاخص‌ها) بالای میانگین مقیاس سه می‌باشد. در بین این عوامل شهرت و اعتبار بانک

و تصور ذهنی خوب از آن، ادب و نزاکت و مهربانی کارکنان و توانایی مدیریت مدیران بانک سه عاملی هستند که بالاترین امتیاز را بین ۲۵ عامل موفقیت با ارزش میانگین ۴/۶۴ تا ۴/۸۰ به خود اختصاص داده‌اند. در مقابل و برعکس، تداوم ارتقای شایسته فروش، بخش‌بندی بازار و اجرای برنامه‌های بازاریابی براساس هر بخش و فراهم کردن پاداش‌های انگیزشی کافی برای کارکنان سه ردیف پایین لیست ارزش میانگین از ۲/۸۶ تا ۳/۱۵ را به خود اختصاص داده‌اند.

در مرحله بعد، ادامه بحث بر روی سه طبقه از فاکتور تجزیه و تحلیل با یک ارتوگونال (مستعادم) چرخش در نظر گرفته شده که در این بخش ساختار

فاکتور ثابت بوده است. این سه فاکتور تجزیه و تحلیل شده و مولفه موفقیت‌آمیز و حیاتی برطبق دو معیار زیر حذف شد:

۱- آنهایی که معنی‌داریشان کمتر از ۰/۳۵ است.

۲- آنهایی که در دو یا چند فاکتور بالاتر از ۰/۳۵ معنی دارند.

جدول شماره چهار نتایج این تجزیه و تحلیل را نشان می‌دهد. اولین فاکتور شامل شش شاخص فرعی می‌باشد که برطبق دو معیار، شش عامل از آن کنار گذاشته شدند. دومین تجزیه و تحلیل روی ۱۹ فاکتور دیگر که منتج از پنج عامل و حذف سه عامل می‌باشد. نهایتاً، ساختار چهار فاکتوری استخراج شد و ۱۶ فاکتور بعد از سه بار تکرار حفظ شدند. در بین این فاکتورها، فاکتور اول که شامل شش شاخص زیرمجموعه است و مرتبط با مدیریت داخلی می‌باشد، شامل ادب و نزاکت کارکنان، توانایی مدیریت مدیران بانک، سرعت ارائه خدمات، توانایی مکانیزاسیون، مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌ها و توانایی کنترل و نظارت داخلی است. بنابراین، فاکتور اول توانایی مدیریت عملیات بانک نامیده شده است.

فاکتور دوم، از چهار شاخص تشکیل شده که مرتبط با کسب‌وکار بازاریابی می‌باشد: ۱- روابط بلندمدت با مشتریان، ۲- جذب سپرده‌ها، ۳- درک فعالیت سایر بانک‌ها، ۴- فراهم کردن پاداش‌های تشویقی کافی برای کارکنان. در نتیجه، فاکتور دوم را می‌توان توانایی بازاریابی بانک نامید.

فاکتور سوم، چشم‌انداز بانک را توصیف نموده و سه شاخص را شامل می‌شود. شاخص‌های آن عبارتند از: شهرت و اعتبار بانک و تصور ذهنی خوب از آن، جایگاه بانک و تعداد شعب آن. لذا فاکتور سوم را می‌توان توانایی توسعه نام و جایگاه بانک نامید.

نهایتاً، فاکتور چهارم شامل سه شاخص فرعی است که در ارتباط با بازارهای مالی می‌باشد که عبارتند از: ۱- کمیت و محتوای خدمات ارائه شده به مشتریان، ۲- خط‌مشی مقررات‌زدایی، ۳- بازار اوراق بهادار. از این رو، فاکتور چهارم را توانایی مدیریت بازار مالی نامیده‌اند.

نتیجه‌گیری

از تحقیق حاضر چهار عامل موفقیت در صنعت بانکداری به دست آمده است که می‌تواند چهار نوع

جدول شماره سه

نتایج تجزیه و تحلیل فاکتورها و نرخ اهمیت آنها براساس میانگین

ردیف	عوامل موفقیت	نرخ میانگین
۱	شهرت و اعتبار بانک و تصور ذهنی خوب از آن	۴/۸
۲	ادب و نزاکت کارکنان نسبت به مشتریان	۴/۶۵
۳	توانایی مدیریت مدیر بانک	۴/۶۴
۴	سابقه طولانی ارتباط با مشتریان	۴/۵۴
۵	سرعت ارائه خدمات	۴/۵۱
۶	توانایی مکانیزاسیون	۴/۵۰
۷	قدرت مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌ها	۴/۴۸
۸	جایگاه بانک: امکان فعالیت و نقل و انتقال	۴/۴۳
۹	دانش و مهارت کارکنان	۴/۳۳
۱۰	سالم (معتبر) بودن سیستم بانک	۴/۲۸
۱۱	توانایی کنترل و نظارت داخلی	۴/۲۵
۱۲	جذب سپرده‌ها	۴/۲۲
۱۳	توسعه خدمات جدید با توجه به خواسته‌های مشتریان	۴/۰۹
۱۴	کمیت و محتوای خدمات ارائه شده	۴/۱
۱۵	امنیت و اعتماد به بانک	۴
۱۶	پیش‌بینی درست از وضعیت صنعت بانکداری در آینده	۳/۹۹
۱۷	فعال بودن در ارائه خدمات جدید	۳/۸۱
۱۸	خط مشی مقررات‌زادایی دولت	۳/۷۸
۱۹	درک فعالیت سایر بانک‌ها (تحلیل رقبا)	۳/۷۴
۲۰	نرخ‌های بهره و کارمزد	۳/۶۸
۲۱	تعداد شعب بانک‌ها	۳/۶۰
۲۲	بازار اوراق بهادار و سهام موفق	۳/۲۰
۲۳	بخش‌بندی بازار و اجرای بازاریابی براساس هر بخش	۳/۱۵
۲۴	فراهم کردن پاداش‌های تشویقی برای کارکنان به اندازه کافی	۳/۱۳
۲۵	فعالیت‌های مستمر ترفیع فروش	۲/۸۶

کمیت و محتوای خدمات ارائه شده می‌باشد، کنترل نماید. اما دیگر فاکتورها همچون مقررات‌زادایی دولتی و بازار پررونق اوراق بهادار و سهام، فاکتورهای محیط بیرون سازمانی می‌باشند که در کنترل بانک نیستند. معذالک، این چهار ترکیب CSF را نیز می‌توان به استراتژی‌های رقابتی مایلز و اسنو ارتباط داد. ارزش میانگین استاندارد شده هر ترکیب از فاکتورها با استراتژی‌های مختلفی که انتخاب شده‌اند، محاسبه شده و سپس محتوای برتری هر عامل با ارزش میانگین کل نمونه را مقایسه و تجزیه و تحلیل می‌نماییم. نتیجه در جدول شماره پنج نشان داده شده است. در فاکتور اول، توان مدیریت عملیات بانک، بیشترین امتیاز ارتباط به استراتژی تدافعی دارد. این نتیجه، مرتبط به گروهی از مدافع‌گران به‌عنوان پیشگامان کاهش هزینه و آنهایی است که اثربخشی مولد خود را در کاهش هزینه‌های تولید جستجو می‌کنند. با توجه به امتیاز فاکتور دوم، توانایی توسعه نام و جایگاه بانک، امتیاز استاندارد شده بانک جستجوگر بیشتر از میانگین امتیاز می‌باشد. یک جستجوگر معمولاً خواهان توسعه خدمات جدید و کشف بازارهای ناشناخته و در نتیجه، توسعه نام بانک است. همین‌طور، استراتژی تحلیلگر و مدافع‌گر نسبتاً امتیاز استاندارد شده بیشتری در فاکتور سوم (قدرت بازاریابی بانک) در مقایسه با استراتژی جستجوگر دارند. این نتایج منطقی به نظر می‌رسد، زیرا بانک جستجوگر اغلب کمتر روی شرایط سنی تمرکز

جدول شماره چهار

فاکتورهای ساختاری	شاخص‌های زیرمجموعه
توانایی مدیریت عملیات بانک	ادب و نزاکت کارکنان توانایی مدیریت مدیر بانک سرعت ارائه خدمات توانایی مکانیزاسیون قدرت مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌ها توانایی کنترل و نظارت داخلی
توانایی بازاریابی بانک	روابط بلندمدت با مشتریان جذب سپرده‌ها درک فعالیت سایر بانک‌ها (تحلیل وضعیتی رقبا) فراهم کردن پاداش‌های تشویقی به‌اندازه کافی برای کارکنان
توانایی توسعه نام و مارک تجاری بانک	شهرت و اعتبار بانک و تصور ذهنی خوب از آن جایگاه بانک تعداد شعب بانک
توانایی مدیریت بازار مالی	کمیت و محتوای خدمات ارائه شده به مشتریان خط مشی مقررات‌زادایی دولت بازار اوراق بهادار و بازار سهام موفق

اهداف کسب‌وکار را برای مدیران بانک‌های تجاری نشان دهد:

- ۱- توانایی مدیریت عملیات بانکی.
- ۲- توانایی بازاریابی بانک.
- ۳- توانایی توسعه نام و جایگاه بانک.
- ۴- توانایی مدیریت بازار مالی.

در جدول شماره چهار هم شاخص‌های زیرمجموعه چهار فاکتور ساختاری نشان داده شده است. همچنین، نتایج تحقیق نشان می‌دهد که استراتژی‌های مختلف انتخاب شده تأثیر متفاوتی بر CSF دارند، به علاوه، سه فاکتور اول مکانیزاسیون، سرعت ارائه خدمات، ادب و نزاکت کارکنان شامل مولفه‌های حیاتی موفقیت می‌باشند که بانک می‌تواند آنها را کنترل نماید. اگرچه چهارمین فاکتور شامل ارقام مشخصی است که بانک می‌تواند آنها را که

جدول شماره پنج

ارزش میانگین و نتایج آزمون جداگانه برای هر یک از چهار فاکتور اصلی

استراتژی‌ها					فاکتورهای ترکیبی
Pr>	F-Value	تدافعی	تحلیلیگر	جستجوگر	
۰/۴۵۳۰	۲/۶۲	۴/۴۱۷	۴/۵۳۴	۴/۵۳۸	توانایی مدیریت عملیات بانک (Ability of Bank Operation Management)
۰/۱۸۸	۲/۲۹۱	۲/۱۳۲	۲/۳۱۱	۲/۴۴۲	توانایی توسعه علائم و نام تجاری بانک. (Ability of Developing Bank Trademarks)
۰/۰۰۷۵	۴/۲۷۶	۴/۱۷۸	۴/۲۷۸	۴/۱۱۵	توانایی بازاریابی بانک (Ability of Bank Marketing)
۰/۰۰۲۳	۴/۰۱۲	۲/۷۸۴	۴/۰۹۹	۴/۰۶۴	توانایی مدیریت بازار مالی (Ability of Financial Market Management)
		۴/۰۲۱	۲/۸۷۷	۴/۰۴۰	میانگین امتیاز استاندارد

جدول شماره شش

نتایج آزمون مقایسه زوجی و تفاوت بین اهمیت چهار فاکتور در سه استراتژی

استراتژی				فاکتورهای مقایسه شده
کل	مدافعه‌گران	تحلیلیگران	جستجوگر	
۲۵/۰۷	۱۳/۸۳	۱۸/۹۹	۹/۲۳	فاکتور اول در مقابل فاکتور دوم
۵/۱۶	۲/۴۸	۲/۹۵	۲/۷۹	فاکتور دوم در مقابل فاکتور سوم
۱۰/۵۵	۵/۸۷	۷/۰۸	۵/۶۷	فاکتور اول در مقابل فاکتور چهارم
۱۶/۱۳	۸/۴۰	۱۵/۰۱	۲/۹۷	فاکتور دوم در مقابل فاکتور سوم
۱۲/۰۵	۵/۱۵	۱۰/۱۹	۴/۴۲	فاکتور دوم در مقابل فاکتور چهارم
۴/۹۹	۲/۶۷	۴/۳۱	۰/۳۷	فاکتور سوم در مقابل فاکتور چهارم

به پیامدها و نتایج سیستماتیک توجه داشته باشند. شایان ذکر است که فاکتورهای چهارگانه لیست شده در جدول شماره پنج دارای اهمیت یکسانی نیستند. در واقع، اولین فاکتور، توانایی مدیریت عملیات بانک خود با امتیاز ۱۰ بالاترین نرخ اهمیت در بین عوامل موفقیت را به دست آورده و نشان می‌دهد که بیشترین اهمیت را در CSF داراست.

سه دلیل برای گسترش CSF به صورت جداگانه وجود دارد: اول، کارکنان بانک با مشتریان در طول روز تعامل زیادی دارند و فعالیت‌های عملیاتی آنها فراوان می‌باشد. سرعت بالا، صف - محصول در فرآیندهای عملیاتی و توانایی مدیریت عملیات به خوبی در CSF تعریف شده است؛ دوم، تعاملات بانک ممکن است شامل تعداد زیاد سپرده‌ها / وام‌ها (منابع / مصارف) باشد که اگر اشتباهی رخ دهد، ریسک مالی زیادی خواهد داشت. سیستم کنترل و نظارت درونی برای مشتریان خیلی دلگرم‌کننده و اطمینان‌بخش است و موجب گسترش اعتماد در بین آنها خواهد شد؛ سوم، کارکنان بانک می‌بایست بسیار مستعد باشند، چرا که مشتریان معمولاً انتظار دارند که تقاضای آنها در اسرع وقت برآورده شود. در نتیجه، تفویض اختیار مناسب به کارکنان صف مقدم (تحویلداران) برای انجام کارهای روزانه ضروری است. بنابراین، توانایی مدیریت مدیران بانک هم یک عامل حیاتی است؛ نهایتاً بایستی توجه داشت که نتایج ما به حوزه تعیین عوامل موفقیت محدود شده است و روایی و پایایی همه عوامل این تحقیق قبل از آزمون تأیید شده است. ■

زیر نویس‌ها

1) Critical Success Factors for Various Strategies in the Banking Industry.

۲) سازمان‌ها امروزه استراتژی‌ها را در سه سطح تدوین می‌نمایند: استراتژی شرکت، کسب و کار و وظیفه‌ای. در سطح شرکت، مجموعه آئرناتیوهای استراتژیکی که سازمان انتخاب می‌کند، از جمله عملیات همزمانی است که در چند صنعت و بازار دیگر به وقوع می‌پیوندد. در سطح کسب و کار، آئرناتیوهای استراتژیک یک سازمان از بازار یا صنعت خاصی که دارای صلاحیت است، انتخاب می‌شود. در سطح وظیفه‌ای، چگونگی مدیریت هر یک از وظایف اصلی از قبیل بازاریابی، مالی و منابع انسانی، مورد توجه قرار می‌گیرد. در این مقاله، استراتژی کسب و کار تشریح شده است.

3) Critical Success Factors.

در عملیات بانکداری خیلی مهم است و این عامل از طریق تقویت مهارت پرسنل و مکانیسم پاداش می‌تواند تحقق یابد. بنابراین، می‌توان از مدیریت استعدادهای به‌عنوان فرصتی برای بهبود موفقیت بانک تجاری از طریق دلنشین و جذاب کردن آموزش، فعالیت‌های ارزیابی و فرآیند بازخورد بهره‌مند شد. علاوه بر این، ایجاد و توسعه مدیریت استعدادهای لحاظ زمان ممکن است پنج سال یا بیشتر طول بکشد. در آن هنگام، بانک تجاری یک سیستم پاداش مناسب براساس عملکرد خواهد داشت و چرخه موفقیت در بانک به طور مستمر به حرکت ادامه خواهد داد. همچنین، CSF بر فرآیند استخدام تأثیر گذاشته و می‌تواند از طریق فرآیندهای جامعه‌پذیری، آموزش عملی، محرک‌های تشویقی و تقویتی آنها را تعدیل نماید. با توجه به مطالبی که گفته شد، فاکتور توانایی مدیریت عملیات بانک، شامل ادب و نزاکت کارکنان، سرعت ارائه خدمات، توانایی کنترل و نظارت داخلی و توانایی مکانیزاسیون می‌شود. در یک سازمان یادگیرنده، کارکنان بانک باید همیشه به دنبال پرسشگری باشند و به‌جای تمرکز و توجه به نتایج محلی،

می‌نمایند. در مورد توان مدیریت بازار مالی - فاکتور چهارم - فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی که جستجوگر و تحلیلیگر نسبت به مدافعه‌گر بیشتر به آن توجه می‌کنند، به آن افزوده می‌شود. اگرچه به‌طور معمول این عوامل غیرقابل کنترل هستند، اما بانک منعطف به عوامل بیرون‌زا مانند جستجوگر و تحلیلیگر، معمولاً در به‌دست آوردن فرصت‌های سودآور و یا تحقق هرگونه خسارت احتمالی که ممکن است از شرایط فراتر از مدافعه‌گر به دست آید، شانس بیشتری دارند. عوامل حیاتی موفقیت که در این مطالعه به دست آمده، شامل تنوع در اداره کردن، بازاریابی و مشخصات کارآفرینان می‌باشد. کاربردهای عملی این CSF ها برای موفقیت بانک‌های تجاری به‌طور واضح بیان شده است. این CSF می‌تواند مدیران را در استخدام، آموزش، ارزیابی و سیستم‌های پاداش راهنمایی نماید. اول، بعضی از CSF ها به‌طور آشکار استعدادهای یادگیری دارند. بازاریابی بانکی، توانایی و مهارت را به‌منظور انجام کار اثربخش با دیگران و هدف‌گذاری تلویحی را که برای دستیابی به اهداف مورد نیاز است، دربرمی‌گیرد. روابط بلندمدت با مشتریان برای کارکنان