

اولویت‌بندی معیارهای تعیین جذابیت بازارهای هدف در بانکداری تجاری با استفاده از تکنیک تجزیه و تحلیل توامان:

تحقیقی پیرامون بانک ملت

علیرضا سیدصالحی*، حمیدرضا یزدانی**

نینا پورابراهیمی***، سحر قاسمی****

چکیده

یکی از ارکان اساسی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی، انتخاب بازارهای هدف می‌باشد. که مستلزم توان تحلیلی محققین و بازاریابان در زمینه تعیین جذابیت تک‌تک بازارهاست. بدیهی است تحلیل میزان جذابیت هر یک از بازارهای بالقوه، در گرو داشتن مجموعه‌ای از معیارهای سنجش و مقایسه می‌باشد که از آن‌ها تحت عنوان معیارهای جذابیت بازار نام برده می‌شود. مجموعه گسترده و متنوعی از معیارهای جذابیت بازار شناسایی شده است که سازمان‌ها - به فراخور عوامل درونی و بیرونی پیش رویشان - این معیارها را برای تحلیل بازارهای هدف به کار می‌گیرند. هدف این تحقیق، شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای جذابیت مورد استفاده در بانک‌های تجاری ایران است. در این راستا پس از استخراج معیارهای جذابیت بازار از ادبیات موضوع، با بهره‌گیری از نظرات خبرگان بانکی و دانشگاهی، مهم‌ترین و کاربردی‌ترین آن‌ها در صنعت بانکداری شناسایی شد. در گام بعدی، با گردآوری نظرات ۴۳ نفر از خبرگان صنعت بانکداری و با استفاده از تکنیک تجزیه و تحلیل توامان این معیارها اولویت‌بندی شدند. نتایج تجزیه و تحلیل توامان نشان داد که از نظر خبرگان بانکی، مهم‌ترین معیارهای مورد استفاده جهت ارزیابی جذابیت بازارهای هدف، به ترتیب عبارتند از: شدت رقابت، سودآوری بالقوه، اندازه بازار، استفاده از فناوری پیشرفته، رشد بازار، و تطابق خدمات فعلی با نیازها و الگوی رفتاری مشتریان.

کلیدواژه‌ها: بازاریابی استراتژیک؛ بازار هدف؛ معیارهای جذابیت بازار.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۰۶/۳۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۱۱/۱۵.

* دکتری، مربی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

** دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران.

*** کارشناس ارشد، دانشگاه سمنان.

**** کارشناس ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول).

۱. مقدمه

آمیزه‌ای از وظایف قدیمی و جدید را می‌توان برای حال و آینده بازاریابان برشمرد. ارزیابی جذابیت بازار، یکی از همین وظایف است. با وجود اهمیت استراتژیک این‌گونه تصمیمات در انتخاب بازار هدف، رویه‌ای منسجم و همگون در ادبیات این موضوع وجود ندارد. در نتیجه، بازاریابانی که برای انتخاب بازار هدف تلاش می‌کنند، با محدودیت‌های عملیاتی در زمینه تعیین و تبیین فرایندی که باید پیگیری شود یا ناتوانی در تعیین متغیرهایی که باید استفاده شوند مواجه می‌باشند. یکی از پیامدهای این موضوع، ناتوانی بازاریابان برای انجام و پیگیری صحیح بخش‌بندی بازار می‌باشد [۱].

امروزه شاهد معرفی پی‌درپی محصولات و خدمات جدیدی در صنعت بانکداری هستیم؛ محصولاتی که هر یک گروه خاصی از مشتریان را هدف گرفته‌اند. اما متأسفانه کنکاش عمیق در فرایندهای تصمیم‌گیری مدیران بانکی نشان می‌دهد که اغلب تصمیمات مرتبط با انتخاب بازارهای هدف بدون استفاده از شیوه‌های علمی و براساس تجربیات شخصی اتخاذ می‌گردد.

امروزه مهم‌ترین موضوع مورد توجه مدیران و خبرگان صنعت بانکداری در تصمیمات مربوط به انتخاب بازارهای هدف عبارت است از میزان منابع قابل جذب از گروه‌های مختلف مشتریان. این در حالی است که افزایش منابع، به تنهایی، نمی‌تواند نشان‌دهنده جذابیت بخش خاصی از بازار باشد، زیرا در بسیاری از موارد، خدمت‌رسانی به بعضی از این قبیل مشتریان با اهداف استراتژیک بانک در تضاد است، با محصولات یا تکنولوژی بانک تناسب ندارد، یا حتی با وجود افزایش سهم بازار موجب افزایش همزمان ریسک یا کاهش سودآوری بانک می‌گردد.

لذا مهم‌ترین پیش‌نیاز برای انتخاب بازارهای هدف، تعیین معیارهای اصلی ارزیابی جذابیت این بازارها می‌باشد، زیرا استفاده از معیارهای نامناسب (مثلاً تکیه صرف بر افزایش سهم بازار از طریق جذب منابع بیشتر) برای انتخاب بازارهای هدف می‌تواند به تصمیمات نامناسب و حتی شکست بانک در عرصه رقابت بینجامد. لذا چنین تحقیقی، گامی اساسی برای هدف‌گیری صحیح بخش‌های بازار در بانکداری تجاری به حساب می‌آید. این مسأله می‌تواند راهگشای تصمیمات مهم در بانک مورد بررسی (بانک ملت) و دیگر بانک‌های تجاری ایران باشد.

با وجود اهمیت این موضوع، نه تنها در عرصه اجرا توجه کافی به این مسأله مبذول نگردیده است، بلکه در مطالعات نظری نیز مورد غفلت واقع شده است، به گونه‌ای که بررسی ادبیات موضوع، نشان‌دهنده عدم انجام هرگونه فعالیت پژوهشی بومی در این زمینه می‌باشد. از سوی دیگر، مرور مطالعات انجام‌شده در دیگر کشورها تنها به گردآوری مجموعه‌ای از مبانی نظری موضوع می‌انجامد که این مسأله نیز مبین فقر پژوهشی در این زمینه می‌باشد.

با توجه به مقدمه فوق، اهداف اصلی این تحقیق عبارتست از کمک به خبرگان بانکی در زمینه تعیین و اولویت‌بندی بازارهای هدف در کنار افزایش دانش موجود درباره معیارهای جذابیت بازار.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

معیارهای ارزیابی جذابیت بازار. در تجزیه و تحلیل استراتژی‌های شرکت‌های موفق، یک نکته خودنمایی می‌کند: هر یک از این شرکت‌ها از استراتژی خاصی در زمینه هدف‌گیری بازارها و جایگاه یابی رقابتی برخوردار است که عامل اصلی در دستیابی آن‌ها به جایگاه رقابتی قوی است [۲].

به همین دلیل، مسأله اصلی برای فعالان بازاریابی عبارتست از تبیین و انتخاب بخش‌های بازار. از نظر کاتلر، شرکت‌ها برای ارزیابی بخش‌های مختلف بازار باید به دو عامل اساسی توجه نمایند: جذابیت کلی آن بخش بازار، و اهداف و منابع شرکت [۵]. به عقیده کوپر، بازار جذاب، بازاری است که رقابت اندکی در آن به چشم می‌خورد، ظرفیت رشد دارد، تعداد رقبای و فعالان بازار در آن اندک باشد، مشتریان، نیازهای ارضا نشده‌ای داشته باشند. در عمل، این موضوعات نشان می‌دهند که تصمیم‌گیری جذابیت بازار هدف باید با توجه به عوامل محیطی، موقعیت رقابتی و منابع در دسترس باشد. به عقیده دیب، مباحثات موجود اینکه چه عواملی باید در ارزیابی جذابیت بخش‌های بازار دخیل باشند، بر موضوعاتی همچون ظرفیت رشد بازار، سطح و ساختار رقابت، ماهیت نیازهای مشتریان، تخصص نسبی سازمان، و موانع ورود به بازار متمرکز هستند [۶].

این امر در تطابق با نقطه نظرات مک دونالد و دانبر می‌باشد که عوامل جذابیت را این‌ها می‌دانند: نرخ رشد، اندازه قابل دسترس بخش موردنظر، و ظرفیت سودآوری. در آخرین تحقیق انجام شده توسط ابرات، معیارهای اصلی عبارتند از توانایی دسترسی به خریداران، جایگاه رقابتی، اندازه بازار، رشد مورد انتظار بازار، و تناسب بازار با اهداف و منابع سازمانی [۶].

علیرغم وجود دیدگاه‌های متفاوت مبانی جذابیت بازار، رابطه میزان جذابیت بازار و موفقیت کسب‌وکار، به‌طور گسترده، مورد توافق می‌باشد. مثلاً چاندی و هنکس رابطه جذابیت بازار، منابع در دسترس و موفقیت سازمانی را در نمونه‌ای شامل ۸۰۰ مؤسسه و شرکت تولیدی آمریکایی بررسی کردند. در این تحقیق که نتایج آن مؤید رابطه مثبت میان جذابیت بازار و رشد کسب‌وکار می‌باشد، برای سنجش میزان جذابیت بازار از شش شاخص استفاده شد: تفاوت شرکت‌ها از لحاظ کیفیت محصول؛ خدمت‌رسانی به مشتریان و رویکردهای بازاریابی؛ تفاوت میان محصول/ خدمت ارائه‌شده توسط شرکت‌های گوناگون؛ تعداد رقبای عمده با جایگاه‌های رقابتی تقریباً مساوی؛ اینکه آیا صنعت مربوطه در مراحل توسعه ابتدایی و سریع خود است یا خیر؛ تعداد شرکت‌ها و

مؤسسات رقابتی که به خوبی شناخته شده‌اند؛ و وجود تقاضای قابل توجه در بازار که تاکنون مورد توجه واقع نشده است.

البته، بررسی گسترده‌تر در ادبیات حوزه مدیریت نشان می‌دهد که این گستره وسیع از معیارهای سنجش، برگرفته از دیدگاه‌های نظری در زمینه مباحث رفتار سازمانی، اقتصاد مدیریت، تئوری مالی، استراتژی سازمانی و بازاریابی می‌باشد. برای بررسی صریح‌تر موضوع، ناگزیر از ذکر معیارهای دخیل در جذابیت بازار می‌باشیم که در جدول ۱ خلاصه شده‌اند. این معیارها از سه عرصه گوناگون بازاریابی - بخش بندی بازار، مدیریت پرتفو و استراتژی رقابتی - نشأت گرفته‌اند.

بخش بندی بازار. اغلب فعالان در حوزه بازاریابی با معیارهای مطرح شده توسط کاتلر درباره بخش بندی مناسب بازار آشنایی دارند. این معیارها عبارتند از قابل سنجش بودن (به گونه‌ای که اندازه و ظرفیت بخش مورد نظر، قابل اندازه گیری باشد)؛ در دسترس بودن (توانایی دستیابی به بخش مورد نظر و خدمت رسانی به آن)؛ قابل توجه بودن (کافی بودن اندازه بازار و سودآوری آن) و قابل اقدام بودن (توانایی ارائه خدمات از طریق برنامه‌های بازاریابی اثربخش). پس از انتشار این معیارها، بسیاری از پژوهشگران نسخه‌های جدیدی را مطرح نموده‌اند که به طور گسترده از محتوای معیارهای کاتلر تبعیت می‌کنند. به عنوان مثال، وبستر مطرح می‌نماید که مبانی بخش بندی باید قابل سنجش، مرتبط با گروه مهمی از مشتریان و هماهنگ با استراتژی بازاریابی سازمان باشند. فهرست مشابهی نیز توسط هات و اسپه پیشنهاد شده که در آن، معیاری تحت عنوان سازگاری اضافه شده است. این معیار نشان می‌دهد که بخش مورد نظر، تا چه حد، با نقاط قوت فعلی کسب و کار سازگار می‌باشد.

معیارهای فوق‌الذکر از این لحاظ که به مشخص شدن میزان مناسب بودن هدف گرفتن گروهی خاص از مشتریان کمک می‌کنند، تا حد زیادی، مشابه معیارهای جذابیت بازار هستند. بدین ترتیب، تمرکز هر دو بر تلاش برای اطمینان از تناسب گروه بندی‌های مشتریان با کسب و کار می‌باشد. شاید مهم‌ترین تفاوت میان این دو دسته آن است که معیارهای بخش بندی، به جای دادن راهنمودهای اجرایی خاص، بر مشخص نمودن ساختار بخش بندی تأکید دارند.

پرتفو (سبد دارایی). هر سازمان که دارای سیدی از محصولات یا نام و نشان‌های تجاری است، ناگزیر است برای اطمینان یافتن از توازن در معرفی محصولات جدید، تأمین منابع برای محصولاتی که در دوره بلوغ هستند، و حذف محصولات خارج از رده، بررسی‌های منظمی را به انجام رساند [۷۸].

جدول ۱. معیارهای جذابیت بازار

| معیارهای جذابیت | حوزه ادبیات موضوع |
|---|--|
| قابلیت سنجش، قابلیت دسترسی، قابل توجه بودن، قابلیت اقدام | کاتلر (۱۹۸۴) |
| قابلیت سنجش، مرتبط با گروه مهم و عمده‌ای از مشتریان، دارایی هماهنگی عملیاتی با استراتژی بازار | ویستر (۱۹۹۱) |
| مشابه معیارهای مطرح‌شده توسط ویستر به اضافه سازگاری بخش مورد نظر با نقاط قوت فعلی کسب‌وکار و بازاریابی | هات و اسپه (۱۹۸۹) |
| همگن نبودن مشتریان، قابلیت سنجش، و متفاوت بودن | هولی و ساندرز (۱۹۹۳) |
| مشابه معیارهای مطرح‌شده توسط کاتلر به اضافه اندازه بازار، رشد اندازه، سطح رقابت فن آوری، تطابق با الگوی رفتار مصرف‌کننده، روندهای محیطی مرتبط با بازاریابی، فروش سازگاری، با منابع داخلی | دیب و سیمکین (۱۹۹۶) |
| مدیریت سبد دارایی‌ها | |
| نرخ رشد، سهم نسبی بازار | ماتریس BCG |
| جایگاه رقابتی کسب و کار (شامل اندازه، رشد سهم نسبی، مهارت‌های بازاریابی، وفاداری مشتری، حق امتیازها، حاشیه سود، و جذابیت صنعت شامل اندازه، رشد، سودآوری، شدت رقابت، سطوح قیمت‌ها، پیچیدگی فنی، قوانین حکومتی) | مدل‌های ترکیبی گروه مک کنزی (مثلاً 'DPM', GE) |
| استراتژی رقابت | |
| هم‌چشمی شرکت‌های رقیب، تهدید ناشی از محصولات جایگزین، قدرت تأمین‌کنندگان، قدرت چانه‌زنی خریداران، تهدید ناشی از ورود شرکت‌های جدید | مدل پنج نیروی رقابتی پورتر |

ماتریس‌های مختلفی در ارتباط با این نوع ارزیابی‌ها توسعه یافته‌اند که مدیران را قادر می‌سازند به سبک و سنگین کردن میزان جریان نقدی تولید و مصرف این‌گونه دارایی‌ها بپردازند. این ماتریس‌ها - که از بعضی اشکال معیارهای جذابیت بازار بهره می‌جویند - را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد، مواردی که بر پایه ابعاد یک متغیره می‌باشند و مواردی که مبتنی بر ابعاد ترکیبی هستند [۱۰ و ۱۲]. ماتریس BCG که توسط گروه مشاورین بوستون توسعه یافته است و محصولات دارای نام و نشان‌های تجاری را براساس سهم نسبی بازار و رشد بازار طبقه‌بندی می‌کند، از جمله ماتریس‌هایی است که ابعاد آن از یک متغیر تشکیل شده است [۳ و ۴].

جذابیت ضمنی رویکرد مورد استفاده در ماتریس BCG به توسعه ماتریس‌های جدیدی مبتنی بر رشد بازار و سهم بازار منتهی گردید. شاید معروف‌ترین این گونه ماتریس‌ها را بتوان ماتریس سیاست هدایتی (DPM) دانست که استفاده از سهم نسبی بازار و رشد بازار را به کنار نهاده و از ابعاد ترکیبی جذابیت بازار و جایگاه (رقابتی) کسب‌وکار بهره برده است [۹ و ۶]. استفاده‌کنندگان از این ماتریس، برای تبیین میزان جذابیت بازار و نقاط قوت کسب‌وکار می‌توانند از دامنه وسیعی از معیارها (جدول ۲) بهره گیرند.

جدول ۲. معیارهای جذابیت بازار

| | |
|---------------------------|--|
| فاکتورهای بازار | اندازه (پول، واحدها یا هر دو)، اندازه بخش‌های کلیدی، نرخ رشد در هر سال؛ کلی بخش‌ها، تنوع بازار، حساسیت به قیمت، ویژگی‌های خدمات و فاکتورهای بیرونی، ادواری، فصلی، قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان عمده و خرد |
| رقابت | انواع رقیبان، درجه تمرکز، تغییر در نوع و ترکیب محیط‌های داخلی و خارجی، اقتصادی و مالی، موانع ورود و خروج (مالی و غیرمالی)، به‌کارگیری ظرفیت |
| فاکتورهای تخصصی | بلوغ، پیچیدگی، تمایز، امتیازنامه‌ها و کپی‌رایت‌ها، فرایند ساخت نیاز تخصصی |
| فاکتورهای سیاسی - اجتماعی | روندها و نگرش‌های اجتماعی، تحت تأثیر قراردادن با گروه‌ها و نمایندگان دولت، قوانین و مقررات دولتی، فاکتورهای انسانی همانند مقبولیت جامعه |

فایده این رویکرد آن است که شرکت‌ها می‌توانند از معیارهایی استفاده کنند که بیشترین تناسب را با کسب‌وکارشان داشته باشد و همچنین می‌توانند اهمیت هر یک از این معیارها را مد نظر قرار دهند. نسخه‌های دیگر این ماتریس - که از ابعادی همچون جذابیت بازار و نقاط قوت کسب‌وکار استفاده می‌کنند - توسط جنرال الکتریک و مک کنزی توسعه یافته‌اند.

استراتژی رقابت. به نظر پورتر، پنج نیروی اصلی رقابتی وجود دارند که تعیین‌کننده سطح رقابت و میزان سود قابل‌حصول در یک صنعت خاص می‌باشند: تهدید تازه واردان، قدرت چانه‌زنی مشتریان، قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان، تهدید کالاهای جایگزین، و هم‌چشمی شرکت‌های رقیب. نتیجه عملی این وضعیت آن است که ظرفیت سودآوری نهایی صنعت عبارتست از مجموع این عوامل. این به مفهوم آن است که فعالان حوزه بازاریابی - که در مورد ورود به جذاب‌ترین بازارهای هدف تصمیم می‌گیرند - توان تأثیرگذاری اندکی بر موفقیت واقعی دارند. مثلاً در صنعت فلزات، قدرت نیروهای رقابتی شدید است که به معنی ناتوانی بازیگران این صنعت برای دستیابی به بازده سرمایه‌گذاری مناسب می‌باشد. در مقابل، بازار نوشیدنی‌های غیرالکلی در وضعیت ملایمی قرار دارد و پتانسیل سودآوری بالا در آن، بیشتر است.

در حقیقت، نیروهای رقابتی پورتر، روش دیگری برای تشریح معیارهای جذابیت به‌شمار می‌آیند. گر چه در نگاه اول ممکن است به نظر برسد که بیشتر این نیروها خارج از کنترل بازاریابان هستند، اما این دیدگاه از ظرفیت حداکثر ساختن تأثیرات مورد نظر بر این عوامل غیر قابل کنترل برخوردار است.

به هر میزان که این نیروها قوی باشند، هدف استراتژی‌های سازمانی، یافتن جایگاهی در صنعت است که شرکت در آن بتواند بهتر از خود در مقابل این نیروها دفاع کند [۶].

رویکردهای ارزیابی جذابیت بازار. با توجه به مطالب فوق، آمیزه‌ای از ابعاد درون سازمانی و برون سازمانی با چشم‌اندازه‌ای کوتاه‌مدت و بلندمدت در حیطه تخمین میزان جذابیت بازارها دخیل می‌باشند و لذا کاربرد گسترده وسیعی از معیارها چندان عجیب نیست.

به‌طور مشخص، چهار رویکرد عمده در زمینه به‌کارگیری معیارهای جذابیت بازار وجود دارد. اغلب کسب‌وکارها به صورت "ساده انگارانه"^۱ بر تعداد محدودی از معیارها و بازدهی مالی تمرکز دارند. این شرکت‌ها هیچ یک از ابزارهای تحلیلی مانند DPM یا معیارهای متعدد و متنوع پیشنهادی پژوهشگرانی همچون دیب و همکارانش، مک دونالد، یا کاتلر و همکارانش را مورد استفاده قرار نمی‌دهند [۱۰]. در سوی دیگر، تعداد محدودی از کسب‌وکارها هستند که از ماتریس‌های تحلیلی همچون DPM بهره می‌گیرند که در جدول ۳ از آن‌ها با عنوان "تحلیلگران"^۲ نام برده شده است. رویکرد این گونه شرکت‌ها استفاده از مجموعه نسبتاً کاملی از معیارهای جذابیت با در نظر گرفتن وزن و اهمیت هر یک از آن‌ها می‌باشد (رویکرد تحلیلگرایانه) [۱۱].

تعداد کمی از شرکت‌ها - که در اینجا "کوتاه اما اثربخش"^۳ نامیده شده‌اند - از معیارهای نسبتاً ساده و البته متنوع استفاده می‌کنند. شرکت‌هایی که وابستگی شدید به فعالیت‌های بلندمدت و پرهزینه تحقیق و توسعه دارند (همانند شرکت‌های شیمیایی و دارویی)، از معیارهایی استفاده می‌کنند که در بردارنده دیدگاه بلندمدت‌تری هستند. این شرکت‌ها در جدول ۳ "آینده نگر"^۴ نامیده شده‌اند. توجه به این نکته ضروری است که علی‌رغم گستردگی معیارهای قابل استفاده، اغلب سازمان‌ها همچنان از روش‌های اندکی بهره می‌جویند. تبیین پیرنگ رویکردهای معروف به تحلیلی و آینده‌نگر، این رویکردها از کاربری نسبتاً کمتری برخوردارند [۶].

-
1. Life is simple
 2. Analytical
 3. Short but effective
 4. Forward thinking

جدول ۳. تنوع معیارها و رویکردها [۶]

| | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| ساده‌انگاران | آینده‌نگران |
| تعداد مشتریان | تناسب و تطابق با مشتری |
| سطوح سودآوری | فروش آتی بالقوه |
| سطوح فروش | نیازهای مشتریان |
| | مزیت متمایزکننده احتمالی |
| | ارزش مالی برای کسب‌وکار |
| کوتاه اما اثربخش | تحلیل‌گران |
| وفاداری به نام و نشان تجاری | اندازه بازار |
| نرخ رشد بازار | حاشیه |
| شدت رقابت | سهم بازار |
| | مزیت متمایز/ نقاط قوت کسب و کار |
| | شدت رقابت |
| | روندهای اندازه بازار |
| | تمایل به روابط بلندمدت |
| | کیفیت مشتریان |

در صنعت بانکداری تجاری ایران کاملاً مشخص است که هیچ یک از بانک‌ها رویکرد تحلیلی به معیارهای جذابیت بازار ندارند. از سوی دیگر، با رویکرد بلندمدت به معیارهای جذابیت بازار نمی‌شود. لذا بانک‌های تجاری ایران در زمره کسب‌وکارهای آینده‌نگر قرار نمی‌گیرند. تأسف‌بارتر اینکه رویکرد "کوتاه اما اثربخش" نیز بیشتر در حوزه تئوریک مورد توجه قرار می‌گیرد و مدیران اجرایی صنعت بانکداری ایران، در عمل، نگاهی ساده‌انگارانه به معیارهای جذابیت بازار دارند، به‌گونه‌ای که در تحلیل و انتخاب بازارهای هدف، تنها به چند معیار محدود (با تأکید بر معیارهای مالی) توجه می‌شود. به‌علاوه، اهمیت نسبی همین معیارهای اندک نیز مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

بدیهی است که استفاده از تمامی معیارهایی که تاکنون مورد اشاره قرار گرفت - از آنجا که مستلزم فرایند تصمیم‌گیری بسیار پیچیده‌ای می‌باشد - در عمل مناسب نیست. لذا مهم‌ترین آن‌ها باید مورد استفاده قرار گیرد. هدف مباحث آتی، تبیین اولویت و اهمیت نسبی معیارهای جذابیت بازار در صنعت بانکداری تجاری ایران است، به‌گونه‌ای که با استفاده از روشی کاملاً علمی، مدیران و خبرگان بانکی را در تصمیم‌گیری دقیق‌تر برای انتخاب بازارهای هدف یاری رساند.

در واقع، با توجه به کاستی‌های علمی و اجرایی در زمینه به‌کارگیری معیارهای جذابیت بازار در صنعت بانکداری ایران، این تحقیق، در گام نخست، به دنبال پاسخگویی به این سؤال است: اساساً معیارهای اولویت‌بندی بازارهای هدف صنعت بانکداری از دید خبرگان چیست؟ پس از جمع‌بندی نظرات خبرگان، در گام دوم به این سؤال پاسخ داده خواهد شد: اولویت و رتبه هر یک از معیارهای جذابیت بازار بانکی از دید خبرگان چیست؟

۳. روش‌شناسی تحقیق

در این تحقیق به شناسایی، مقایسه و اولویت‌بندی معیارهای جذابیت بازار از دید خبرگان بانکی پرداخته شده است. لذا تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی نوع پیمایشی می‌باشد. در مرحله اول، برای شناسایی معیارهای جذابیت بازار، به ادبیات تحقیق در حوزه انتخاب بازار^۱ مراجعه شد. معیارهای فراوانی استخراج گردیدند که بسیاری از آن‌ها دارای رابطه کل و جزء بودند. سپس که با یک طبقه‌بندی علمی، با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا، کلیه معیارهای جذابیت شناسایی شدند. در مرحله بعد، این معیارها را چند نفر خبره (اساتید دانشگاهی مرتبط با تصمیمات استراتژیک یا فعالیت‌های بازاریابی در صنعت بانکداری) ارزیابی نمودند تا قابل استفاده در پرسشنامه تجزیه و تحلیل توامان باشد. در نهایت، تنها ۶ معیار (رقابت‌پذیری، اندازه بازار، سودآوری بالقوه، تطابق محصولات با الگوی رفتاری مشتریان، رشد بازار و استفاده از فناوری‌های پیشرفته) که با فضای صنعت بانکداری ایران تناسب بیشتری داشتند انتخاب گردیدند. در بخش میدانی تحقیق نیز داده‌های اولیه با استفاده از پرسشنامه خاص تجزیه و تحلیل توامان گردآوری شد. در این پرسشنامه ترکیب‌های دوتایی گوناگونی از ۶ معیار یاد شده در معرض ارزیابی خبرگان بانکی قرار گرفته است. تعداد ترکیب‌ها جمعاً ۱۵ ترکیب دوتایی و تعداد سناریوها ۶۰ می‌باشد. در هر ترکیب، ۴ سناریو وجود دارد که نمونه‌ای از یک ترکیب و سناریوهای آن در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. سناریوهای جذابیت بازار

| ردیف | سناریوهای ترکیبی | نمره سناریو |
|------|---------------------------------------|--------------------------------|
| ۱ | رشد کم بازار و پایین بودن سطح رقابت | (عددی منحصر به فرد بین ۱ تا ۴) |
| ۲ | رشد کم بازار و بالا بودن سطح رقابت | (عددی منحصر به فرد بین ۱ تا ۴) |
| ۳ | رشد زیاد بازار و پایین بودن سطح رقابت | (عددی منحصر به فرد بین ۱ تا ۴) |
| ۴ | رشد زیاد بازار و بالا بودن سطح رقابت | (عددی منحصر به فرد بین ۱ تا ۴) |

پرسشنامه تجزیه و تحلیل توامان تقریباً شبیه به پرسشنامه‌هایی است که در آن‌ها از تکنیک AHP استفاده می‌شود، ولی تکمیل آن، برای پاسخ‌دهنده، بسیار آسان‌تر و با دقت بالاتر نسبت به AHP صورت می‌گیرد. جامعه آماری، شامل کلیه رؤسای شعب ممتاز، مدیران ستادی، رؤسای ادارات کل مرتبط با موضوع، خبرگان بازاریابی بانک ملت است. پرسشنامه در میان تمامی این افراد توزیع گردید و نهایتاً ۴۳ پرسشنامه - که به صورت کامل تکمیل گردیده بود - مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لذا جامعه و نمونه یکی فرض شد و نمونه‌گیری صورت نگرفت. ترکیب جمعیت‌شناختی پاسخگویان شامل ۳۹ مرد و ۴ زن بود. تمامی پاسخگویان، دارای تحصیلات دانشگاهی داشتند و ۱۲ نفر، دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری بودند.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل توامان یا هم-پیوند. از زمان معرفی در ادبیات تحقیقات بازار در دهه ۱۹۷۰، تحلیل توامان به یکی از معروف‌ترین و کاربردی‌ترین ابزارهای تحقیقات بازار برای درک و پیش‌بینی ترجیحات، انتخاب‌ها و تصمیم‌های مشتری تبدیل شده است. این تکنیک، قبل از ورود به بازاریابی، در روانشناسی به کار گرفته شده است و هم‌اکنون در جغرافی، حمل و نقل، برنامه‌ریزی شهری، جامعه‌شناسی و حوزه‌های دیگر استفاده می‌شود. تحلیل توامان، یک واژه (اصطلاح) است که اولین بار توسط اسرینوسان به کار گرفته شد. این واژه به تعدادی از پارادایم‌ها در روانشناسی، اقتصاد و بازاریابی اطلاق می‌شود که با توصیف کمی ترجیحات و انتخاب‌های مشتری مرتبط هستند. مبنای مفهومی تحلیل توامان در حوزه بازاریابی، از تئوری تقاضای مصرف‌کننده و مطالعه لانکستر نشأت گرفته است. بر طبق این تئوری، مطلوبیت^۱ مصرف‌کننده برای یک کالا یا خدمت اقتصادی می‌تواند به مطلوبیت‌های جداگانه^۲ تقسیم شود؛ مطلوبیت‌هایی که هر یک از آن‌ها برای یک ویژگی از کالا و خدمت آورده می‌شود. این دید تفکیکی^۳ از فرآیند تنظیم مطلوبیت مصرف‌کننده، به عنوان تقریب قابل قبولی از رفتارهای مصرف‌کننده در بازار، پذیرفته شده است، هر چند هنوز اجماعی در مورد این تفکیک و تجزیه وجود ندارد. مبنای رفتاری تحلیل توامان ریشه در کارها و منابع زیر دارد:

تئوری مصرف‌کننده^۴. این تئوری، کالای اقتصادی را به عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌ها در نظر می‌گیرد و پیشنهاد می‌کند که ترجیحات برای یک کالای اقتصادی از یکسری ترجیحات

1. Utility
2. Separate utilities
3. View "decomposition."
4. Lancasterian

جداگانه‌ای تشکیل شده است که برای هر ویژگی آورده شده است. تحلیل توامان به محققان بازاریابی امکان می‌دهد تا بتوانند ترجیحات افراد را مطالعه و مدل‌سازی نمایند و بهترین ترجیحات آنان را شناسایی کنند. در واقع، تحلیل توامان، روشی برای تعیین اهمیت نسبی خصیصه‌ها و سطوح آن‌ها از نظر افراد می‌باشد.

گام‌های اساسی در تحلیل توامان عبارتند از:

- انتخاب محصول
 - تعیین خصیصه‌های محصول
 - تعیین سطح هر خصیصه
 - تعیین روش تولید داده‌ها در تحلیل توامان
 - جمع‌آوری داده‌ها
 - تجزیه و تحلیل نتایج
 - ارزیابی پایایی و روایی مدل [۸]
- برای تجزیه و تحلیل توامان از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. چگونگی اجرای تجزیه و تحلیل توامان در ضمیمه آمده است.

جدول ۵. معرفی متغیرها

| مخفف متغیرها | معیارهای جذابیت بازار بانکی |
|--------------|-------------------------------|
| Com | سطح رقابت |
| Ms | اندازه بازار |
| Tech | استفاده از فناوری‌های پیشرفته |
| Profit | سودآوری بالقوه |
| Fit | تطابق با الگوی رفتار مشتریان |
| Mg | رشد بازار |

جدول ۶. مقایسه اهمیت نسبی معیارهای جذابیت بازار

| شماره ترکیب | معیارها | درصد اهمیت معیار |
|-------------|---------|------------------|
| ۱ | Tech | ۵۶/۸۲ |
| | Ms | ۴۳/۱۸ |
| ۲ | Com | ۷۳/۴۸ |
| | Ms | ۲۶/۵۲ |
| ۳ | Profit | ۲۸/۷۹ |
| | Ms | ۷۱/۲۱ |
| ۴ | Fit | ۲۸/۷۹ |
| | Ms | ۷۱/۲۱ |
| ۵ | Mg | ۳۴/۸۵ |
| | Ms | ۶۵/۱۵ |
| ۶ | Tech | ۳۵/۳۶ |
| | Com | ۶۳/۶۴ |
| ۷ | Mg | ۳۷/۸۸ |
| | Com | ۶۲/۱۲ |
| ۸ | Profit | ۷۲/۷۳ |
| | Com | ۲۷/ ۲۷ |
| ۹ | Fit | ۲۳/۴۸ |
| | Com | ۷۶/۵۲ |
| ۱۰ | Tech | ۴۳/۹۴ |
| | Mg | ۵۶/۰۶ |
| ۱۱ | Tech | ۰۰/۷۶ |
| | Profit | ۴۹/۲۴ |
| ۱۲ | Tech | ۰۰/۷۶ |
| | Fit | ۴۹/۲۴ |
| ۱۳ | Profit | ۷۱/۲۷ |
| | Mg | ۲۸/۷۹ |
| ۱۴ | Fit | ۳۷/۱۲ |
| | Profit | ۶۲/۸۸ |
| ۱۵ | Fit | ۰۰/۷۶ |
| | Mg | ۴۹/۲۴ |

پس از استخراج درصد اهمیت معیارهای مذکور در سناریوهای مختلف، میانگین آن با استفاده از میانگین هندسی به دست می‌آید.

جدول ۷. میانگین درصد اهمیت معیارهای جذابیت بازار

| اولویت | معیارها | میانگین هندسی | درصد اهمیت معیارها در ترکیبات مختلف |
|--------|---------------------------------------|---------------|-------------------------------------|
| ۱ | رقابت‌پذیری | ۵۷/۰۸ | ۷۲، ۴۸/۶۳، ۶۴/۶۲، ۱۲/۲۷، ۲۷/۷۶، ۵۲ |
| ۲ | اندازه بازار | ۵۱/۹۴ | ۴۳، ۱۸/۲۶، ۵۲/۷۱، ۲۱/۷۱، ۲۱/۶۵، ۱۵ |
| ۳ | استفاده از فناوری‌های پیشرفته | ۴۷/۱۵ | ۵۶، ۸۲/۳۶، ۳۶/۴۳، ۹۴/۵۰، ۷۶/۵۰، ۷۶ |
| ۴ | سودآوری بالقوه | ۵۴/۰۵ | ۲۸، ۷۹/۷۲، ۷۳/۴۹، ۳۴/۷۱، ۲۱/۶۲، ۸۸ |
| ۵ | رشد بازار | ۴۰/۱۹ | ۳۴، ۸۵/۳۷، ۸۸/۵۶، ۰۶/۲۸، ۷۹/۴۹، ۲۴ |
| ۶ | تطابق محصولات با الگوی رفتاری مشتریان | ۳۶/۲۶ | ۲۸، ۷۹/۲۳، ۴۸/۴۹، ۲۴/۳۷، ۱۲/۵۰، ۷۶ |

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده این نکته است که سطح و شدت رقابت مهم‌ترین معیار جذابیت بازار از نگاه خبرگان بانکی می‌باشد. این مسأله مبین آن است که تمایل عمومی نسبت به شناسایی و انتخاب بازارهایی که رقابت کمتری در آن‌ها جاری باشد وجود دارد. همان‌طور که مشخص است صنعت بانکداری ایران شاهد رقابتی فزاینده در تمامی عرصه‌ها می‌باشد. این موضوع عارضه‌ای است که صنعت بانکداری در سطح دنیا از آن رنج می‌برد. چراکه اساساً ماهیت محصولات و خدمات بانکی به‌گونه‌ای است که رقبا به راحتی و در کوتاه‌ترین زمان ممکن از یکدیگر تقلید می‌کنند. اما بانک‌های ایرانی با شرایط خاصی نیز مواجه هستند که عرصه را بر آنان تنگ‌تر می‌کند. در شرایط کنونی، با توجه به همگرایی استراتژی‌های رقابتی بانک‌ها و با توجه به محدودیت‌های قانونی حاکم بر عملکرد سیستم بانکی به نظر می‌رسد پر رقابت‌ترین بازارها همانا جذاب‌ترین و سودآورترین آن‌ها باشند و همین مسأله خود دلیل رقابت فشرده و گسترده در آن‌ها است. لذا، در نظر گرفتن چنین معیار جذاییتی مستلزم عرضه خلاّقانه طبقات محصول جدید می‌باشد. مسأله‌ای که با توجه به محدودیت‌های قانونی حاکم بر نظام بانکی و نیز کپی‌برداری سریع رقبا از محصولات جدید^۱ در بلندمدت چندان مفید نخواهد بود. از سوی دیگر فعالیت و حضور به‌عنوان یکی از رهبران بازار، مواجهه با رقبای بزرگ و چالشگری را در پی دارد و بدین ترتیب برای بانک ملت دست و پنجه نرم کردن با این رقبا ناگزیر می‌نماید.

معیارهای بعدی مورد تأکید و توجه خبرگان بانکی به‌ترتیب سودآوری بالقوه، و اندازه بازار می‌باشد. این نتیجه در راستای بسیاری از دیگر مطالعاتی است که در این زمینه انجام شده است (نتایج تحقیقات و از جمله تحقیق انجام‌شده با ارسال پرسشنامه به ۱۵۰ شرکت از مجموعه

۱۰۰۰ شرکت برتر معرفی شده توسط مجله تایم نشان‌دهنده آن است که سودآوری، رشد بازار و اندازه بازار به‌ترتیب پراستفاده‌ترین معیارهای سنجش جذابیت بازارها به حساب می‌آیند. یکی از دلایل تمرکز بر سودآوری کوتاه‌مدت را می‌توان فشار بر سازمان‌ها جهت دستیابی به اهداف ذینفعان (مثلاً سود مورد انتظار سهام‌داران) دانست.

از سوی دیگر اندازه بازار بیشتر به حجم مشتریان بازار هدف اشاره دارد. این معیار نشان می‌دهد که از نظر خبرگان باید بازارهایی را هدف قرار داد که بزرگ‌ترین بازارها به حساب می‌آیند (اندازه بازار الزاماً به مفهوم برتری تعدادی نیست، بلکه در بسیاری موارد تعداد اندکی از مشتریان به سبب نوع فعالیت‌ها حجم عظیمی از منابع یا مبادلات را به خود اختصاص می‌دهند). البته به نظر می‌رسد در بانک‌ها و مؤسسات مالی کوچک‌تر این معیار رتبه پائین‌تری را به خود اختصاص دهد. چراکه در بسیاری از موارد برای این گونه مؤسسات بازارهای کوچک‌تر از جذابیت بیشتری برخوردار می‌باشند.

یکی از معیارهایی که معمولاً در حد گسترده‌ای برای ارزیابی جذابیت بازار مورد استفاده قرار می‌گیرد، معیار میزان رشد آتی بازار است. در همین راستا بررسی‌های انجام شده درباره موفقیت شرکت‌های ژاپنی، غالباً مبنی تأکید آن‌ها بر رشد بلندمدت می‌باشد. [۳] اما این معیار در میان معیارهای مورد بررسی رتبه ماقبل آخر را به خود اختصاص داده است. این دلیل دیگری است بر نگاه نسبتاً کوتاه‌مدت خبرگان بانکی نسبت به اقتضات عملکرد مناسب رقابتی.

در نهایت اینکه، معیارهای میزان استفاده از تکنولوژی نوین جهت پاسخگویی به مشتریان، رشد آتی بازار و تناسب بازار هدف با خدمات فعلی سازمان به‌ترتیب رتبه‌های چهارم، و ششم اهمیت را به خود اختصاص داده‌اند. موارد فوق در تطابق با رویکردهای مؤسسات مالی در هدف‌گیری بازارها بر اساس معیارهای کمی مالی و توجه به شرایط کوتاه‌مدت بازار می‌باشد. با توجه به تحلیل‌های مطرح‌شده، پیشنهادات مدیریتی به شرح ذیل قابل ارائه می‌باشد:

- با توجه به عدم وجود نگاهی جامع به معیارهای جذابیت بازار، مدیران و خبرگان بانکی باید به عواملی بیش از سهم بازار (میزان منابع جذب‌شده) در انتخاب بازارهای هدف توجه داشته باشند. البته مناسب است که در استفاده از این معیارها با رویکردی تحلیل‌گرانه، بهتر است تمامی معیارهای شناسایی شده، با توجه به اهمیت نسبی آن‌ها مورد استفاده قرار گیرند.
- با توجه به تمایل بسیار زیاد خبرگان بانکی به مواجهه با رقابت کمتر در بازارهای هدف، و با توجه به شرایط خاص رقابتی در صنعت بانکداری ایران، به نظر می‌رسد یکی از بهترین رویکردها جهت استفاده از این معیار جذابیت بازار، گرایش به استفاده از استراتژی اقیانوس آبی در عرضه خدمات بانکی است که خود مستلزم بررسی‌ها و مطالعات بسیار گسترده‌ای است.

- با توجه به رتبه بالای سودآوری بالقوه مشتریان از نگاه خبرگان، ذکر این نکته ضروری است که سود آوری بالقوه به ترکیب نیازها و خواسته‌های مشتریان و نوع عملکرد آنان در استفاده از خدمات بانکی باز می‌گردد. به این مفهوم که به‌عنوان مثال، مشتریان گذری هرچند درصد قابل توجهی از مراجعات به شعب را، به خود اختصاص می‌دهند اما سودآوری اندکی دارند و از سوی دیگر صاحبان حساب‌های جاری الکترونیک از سودآوری بالاتری برخوردار می‌باشند. اما به هر ترتیب، با توجه به هزینه‌های بسیار اندک ارائه خدمات الکترونیک، مشتریان متمایل به بانکداری الکترونیک یکی از سودآورترین گروه‌های مشتریان به حساب می‌آیند.

در پایان ذکر این نکته ضروری است که انجام این تحقیق با محدودیت‌هایی همراه بوده است که به دو مورد از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود.

- در بررسی ادبیات موضوع مشخص گردید مسأله اولویت‌بندی معیارهای جذابیت بازار در صنعت بانکداری تاکنون مورد پژوهش قرار نگرفته است. مهم‌تر اینکه اساساً این موضوع در تحقیقات داخلی کاملاً مورد اغفال واقع شده است. در بررسی تحقیقات و مطالعات انجام‌شده در دیگر کشورها نیز نمونه مناسبی در زمینه اولویت‌بندی کمی این معیارها در صنعتی خاص یافت نشد. این موضوع تا حدودی بر کیفیت ادبیات بررسی شده تأثیر گذاشت.

- از آنجایی که استراتژی‌های رقابتی و فرهنگ هر سازمان تأثیری عمیق بر نحوه تحلیل مسائل بر جای می‌گذارند، یقیناً دریافت نظرات خبرگان فعال در دیگر مؤسسات پولی و مالی بر غنای چنین تحقیقاتی می‌افزاید. اما، با توجه به عدم امکان دسترسی مناسب به اغلب این افراد، در تحقیق حاضر از نظرات خبرگان فعال در بانک ملت استفاده شده است.

لذا، با توجه به نتایج و محدودیت‌های پیش‌گفته، علاوه بر لزوم تکرار این تحقیق در بانک‌های دیگر (بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری بزرگ‌تر یا کوچک‌تر و با جهت‌گیری‌های استراتژیک متفاوت) می‌توان این تحقیق را در صنایع دیگر و همچنین با بهره‌گیری از روش‌های آماری متفاوت به انجام رسانید.

منابع

1. Brown, H.F., Shivishankar, R., & Brucker, R. W. (1989). Requirement Driven Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*, 18, 105-120.
2. Cravens, D. (2000). *strategic marketing*. M.J.Neeley school of business, Mc Grow-hill.
3. Hedley, B. (1997). Strategy and the Business Portfolio. *Long Range Planning*, 10, 9-15.
4. Hooley, G. J., & Saunders, J. A. (1993). *Competitive Positioning: The Key to Market Success*. Prentice-Hall. New York, NY.
5. Kotler, p. h., & Keller, k. l. (2012). *Marketing Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
6. Simkin, L., & Dibb, S. (1998). Prioritising Target Markets. *Marketing Intelligence and Planning Journal*, 16, 92-110.
7. McDonald, M. (1989 & 1995). *Marketing Plans*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
8. Morrison, A., & Wensley, R. (1991). Boxing up or Boxed in: A Short History of the Boston Consulting Group Share/Growth Matrix. *Journal of Marketing Management*, 7, 29-105.
9. Piercy, N. (1992). *Market-led Strategic Change*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
10. Webster, F. E. (1991). *Industrial Marketing Strategy*. John Wiley. New York, NY.
11. Wensley, R. (1981). Strategic Marketing: Betas, Boxes or Basic. *Journal of Marketing*, 45, 83-173.

