



دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری

پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش تحول

اولویت بندی استراتژی‌های کسب و کار بانک سامان

نگارش

مصطفی بیات

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر سید مهدی سید مطهری

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر علیرضا شیرانی

زمستان

۱۳۹۰

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

چکیده

مدیریت سازمان‌های امروزی به دلیل تحولات عمیق اجتماعی نیازمند به‌کارگیری دانش روز و به تبع آن هنر تصمیم‌گیری مناسب هستند. یکی از روش‌های نوین در مدیریت سازمان‌های عصر حاضر، به‌کارگیری فنون مدیریت استراتژیک است. می‌توان هدف بهره‌گیری از مدیریت استراتژیک را به هماهنگی با تغییرات مداوم دنیای پیرامون سازمان‌ها توصیف نمود. در مدیریت استراتژیک که از سه مرحله عمده تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی تشکیل شده است نیز مهم‌ترین بخش را تدوین استراتژی تشکیل می‌دهد و در تدوین استراتژی پس از بررسی محیط داخلی و خارجی فرصت‌های رقابت شناسایی و بر مبنای آن استراتژی‌هایی جهت نیل به موفقیت پیشنهاد می‌گردد که از بین این استراتژی‌ها، استراتژی مناسب یا ترکیبی از استراتژی‌های مناسب می‌بایست انتخاب شوند. به همین دلیل در این پژوهش سعی شده است که با توجه به عوامل موثر شناسایی شده محیط پیرامون و درون بانک، استراتژی‌های کسب و کار شناسایی شده را بر اساس یک روش علمی اولویت بندی نماییم.

منظور از استراتژی‌های کسب و کار در تحقیق حاضر استراتژی‌های رایج بانکداری روز دنیا می‌باشد که در حال حاضر توسط بانک‌های تراز اول دنیا به اجرا گذاشته می‌شود لیکن جهت تشریح دلایل بخش بندی بازار به مشتریانی که به تبع آن منجر به شکل‌گیری استراتژی‌های کسب و کار مورد نظر می‌گردند، مراحل بخش بندی علمی و شیوه بخش بندی در بانک سامان و معیارهای آن تشریح شده و استراتژی‌های شناسایی شده بر اساس روشی مبتنی بر فرضیات علمی مورد آزمون واقع شده و نتایج مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.

یافته‌ها با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌ی تحقیق نشان دهنده‌ی این موضوع می‌باشد که با در نظر گرفتن مزیت‌های رقابتی بانک سامان و عوامل تاثیر گذار بر محیط داخلی و محیط کلانی که بانک در آن فعالیت می‌نماید، بانکداری شرکتی بهترین استراتژی کسب و کار بانک سامان در سری استراتژی‌های کسب و کار شناسایی شده این بانک می‌باشد. همچنین ترتیب اولویت سایر استراتژی‌ها به ترتیب عبارتند از، بانکداری اختصاصی، بانکداری شرکتی، بانکداری خرد، بانکداری سرمایه گذاری و بانکداری بین‌الملل.

کلید واژه: استراتژی‌های کسب و کار، مزیت رقابتی، مدیریت استراتژیک، بخش بندی بازار، صنعت بانکداری

فصل اول: کلیات تحقیق

| | |
|----|---|
| ۲ | |
| ۲ | ۱,۱ مقدمه |
| ۵ | ۱,۲ بیان مسئله |
| ۷ | ۱,۳ اهمیت و ضرورت انجام تحقیق |
| ۸ | ۱,۴ اهداف تحقیق |
| ۸ | ۱,۴,۱ هدف کلی |
| ۸ | ۱,۵ سوالات تحقیق |
| ۸ | ۱,۶ فرضیه های تحقیق |
| ۸ | ۱,۶,۱ فرضیه اصلی |
| ۹ | ۱,۶,۲ فرضیات فرعی |
| ۹ | ۱,۷ روش و نوع تحقیق |
| ۹ | ۱,۸ ابزار گردآوری اطلاعات |
| ۱۰ | ۱,۹ قلمرو پژوهش |
| ۱۰ | ۱,۹,۱ قلمرو موضوعی |
| ۱۰ | ۱,۹,۲ دوره زمانی انجام پژوهش |
| ۱۰ | ۱,۹,۳ مکان پژوهش |
| ۱۰ | ۱,۱۰ روش نمونه گیری و تخمین حجم جامعه |
| ۱۰ | ۱,۱۱ روش های گردآوری داده ها و ابزار مورد استفاده برای آن |
| ۱۱ | ۱,۱۲ روش های تحلیل داده ها |
| ۱۱ | ۱,۱۳ چارچوب مفهومی تحقیق |
| ۱۸ | ۱,۱۴ موانع و محدودیت های تحقیق |
| ۱۹ | ۱,۱۵ تعاریف و واژگان کلیدی تحقیق |

فصل دوم: ادبیات تحقیق و پیشینه

| | |
|----|----------------------------|
| ۲۱ | |
| ۲۲ | ۲,۱ مفهوم استراتژی |
| ۲۲ | ۲,۲ تعریف مدیریت استراتژیک |
| ۲۲ | ۲,۳ مزیت رقابتی |

| | | |
|----|--------|--|
| ۲۳ | ۲,۴ | استراتژی و مزیت‌های رقابتی |
| ۲۳ | ۲,۵ | سطوح استراتژی |
| ۲۴ | ۲,۵,۱ | استراتژی سطح بنگاه |
| ۲۴ | ۲,۵,۲ | استراتژی سطح تجاری |
| ۲۴ | ۲,۵,۳ | استراتژی سطح وظیفه |
| ۲۵ | ۲,۶ | انواع برنامه ریزی |
| ۲۸ | ۲,۷ | تدوین استراتژی بر اساس مدل برایسون |
| ۲۹ | ۲,۷,۱ | تشریح مدل برایسون |
| ۳۰ | ۲,۷,۲ | مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در مدل برایسون |
| ۴۵ | ۲,۷,۳ | اقدامات صورت گرفته در بانک سامان |
| ۵۸ | ۲,۷,۴ | بخشی سازی |
| ۵۹ | ۲,۸ | مبانی نظری بخشی سازی در بانک سامان |
| ۶۰ | ۲,۸,۱ | سیر تکاملی بخشی سازی |
| ۶۲ | ۲,۹ | تقسیم‌بندی بازار |
| ۶۵ | ۲,۱۰ | استراتژی‌های کسب و کار بانک سامان بر مبنای بخش‌های بازار |
| ۶۵ | ۲,۱۰,۱ | بانکداری شرکتی |
| ۶۷ | ۲,۱۰,۲ | بانکداری اختصاصی |
| ۶۹ | ۲,۱۰,۳ | بانکداری سرمایه گذاری |
| ۷۱ | ۲,۱۰,۴ | بانکداری خرد |
| ۷۱ | ۲,۱۰,۵ | بانکداری بین‌المللی |
| ۷۱ | ۲,۱۱ | مدل نظری تحقیق |
| ۷۲ | ۲,۱۱,۱ | مفاهیم کلیدی مرتبط با تکنیک STEEP |
| ۷۹ | ۲,۱۲ | معرفی سازمان |
| ۸۰ | ۲,۱۲,۱ | ترکیب کلی سهامداران بانک |
| ۸۲ | ۲,۱۲,۲ | نمودار سازمانی بانک سامان |
| ۸۳ | ۲,۱۳ | سوابق و پیشینه تحقیق |
| ۸۳ | ۲,۱۳,۱ | سوابق مطالعه در ایران |
| ۸۴ | ۲,۱۳,۲ | سوابق مطالعه در سایر کشورها |

| | |
|-----|--------------------------------------|
| ۸۶ | فصل سوم: روش پژوهش |
| ۸۷ | ۳,۱ مقدمه |
| ۸۸ | ۳,۲ روش تحقیق |
| ۸۹ | ۳,۳ جامعه و نمونه آماری |
| ۹۰ | ۳,۴ روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها |
| ۹۱ | ۳,۵ مقیاس مورد استفاده |
| ۹۱ | ۳,۶ روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری |
| ۹۱ | ۳,۶,۱ روایی پرسشنامه |
| ۹۲ | ۳,۶,۲ پایایی پرسشنامه |
| ۹۴ | ۳,۷ معیارهای تحقیق |
| ۱۰۱ | ۳,۸ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها |
| ۱۰۱ | ۳,۸,۱ روش توصیفی |
| ۱۰۱ | ۳,۸,۲ روش استنباطی |
| ۱۰۱ | ۳,۸,۳ آزمون فریدمن |
| ۱۰۲ | ۳,۸,۴ آزمون رگرسیون |
| ۱۰۳ | ۳,۹ آزمون تحلیل واریانس |
| ۱۰۴ | ۳,۱۰ نرم افزارهای مورد استفاده |

| | |
|-----|--|
| ۱۰۵ | فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها |
| ۱۰۶ | ۴,۱ مقدمه |
| ۱۰۶ | ۴,۲ بررسی اولیه داده‌ها |
| ۱۰۷ | ۴,۳ آمار توصیفی |
| ۱۰۷ | ۴,۳,۱ تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان |
| ۱۰۷ | ۴,۳,۲ توزیع جنسیتی پاسخ دهندگان |
| ۱۰۸ | ۴,۳,۳ سابقه کاری پاسخ دهندگان |
| ۱۰۹ | ۴,۳,۴ تحصیلات پاسخ دهندگان |
| ۱۱۱ | ۴,۳,۵ گروه سنی پاسخ دهندگان |
| ۱۱۲ | ۴,۴ توصیف یافته‌ها |

| | | |
|-----|----------------------------|-------|
| ۱۱۳ | نتایج آزمون استنباطی تحقیق | ۴,۴,۱ |
| ۱۱۸ | آزمون فریدمن | ۴,۴,۲ |
| ۱۱۹ | آزمون رگرسیون | ۴.۴.۳ |
| ۱۲۰ | مقایسه میانگین | ۴,۴,۴ |

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

| | | |
|-----|-------------------------------|-----|
| ۱۲۲ | | |
| ۱۲۳ | مقدمه | ۵,۱ |
| ۱۲۳ | تبیین و تفسیر یافته های تحقیق | ۵,۲ |
| ۱۲۶ | نتیجه گیری و جمع بندی | ۵,۳ |
| ۱۲۷ | پیشنهادات کاربردی | ۵,۴ |
| ۱۲۸ | پیشنهادات پژوهشی | ۵,۵ |
| ۱۲۹ | مشکلات و محدودیت های تحقیق | ۵,۶ |
| ۱۳۰ | منابع | ۵.۷ |

۱۳۵ **پیوست**

فهرست جداول:

| | |
|---|-----|
| جدول ۱ - نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت بانک سامان..... | ۵۳ |
| جدول ۲- ترکیب کلی سهامداران بانک سامان..... | ۷۹ |
| جدول ۳- طیف لیکرت..... | ۹۰ |
| جدول ۴- ضرایب آلفای کروناخ پرسشنامه..... | ۹۲ |
| جدول ۵- متغیر های موثر بر بانکداری شرکتی در پرسشنامه..... | ۹۴ |
| جدول ۶- متغیر های موثر بر بانکداری اختصاصی در پرسشنامه..... | ۹۶ |
| جدول ۷- متغیر های موثر بر بانکداری خرد در پرسشنامه..... | ۹۷ |
| جدول ۸- متغیر های موثر بر بانکداری سرمایه گذاری در پرسشنامه..... | ۹۸ |
| جدول ۹- متغیر های موثر بر بانکداری بین‌الملل در پرسشنامه..... | ۹۹ |
| جدول ۱۰- توزیع جنسیتی پاسخ دهندگان..... | ۱۰۷ |
| جدول ۱۱- توزیع پاسخ دهندگان بر اساس سابقه کاری..... | ۱۰۸ |
| جدول ۱۲- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب تحصیلات..... | ۱۰۹ |
| جدول ۱۳- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب گروه سنی..... | ۱۱۰ |
| جدول ۱۴- نتایج تحلیل واریانس رابطه بین بانکداری شرکتی در بانک سامان و اولویت استراتژیک..... | ۱۱۲ |
| جدول ۱۵- نتایج تحلیل واریانس بانکداری اختصاصی در بانک سامان و اولویت استراتژیک..... | ۱۱۳ |
| جدول ۱۶- نتایج تحلیل واریانس بانکداری خرد در بانک سامان و اولویت استراتژیک..... | ۱۱۴ |
| جدول ۱۷- نتایج تحلیل واریانس بانکداری سرمایه گذاری در بانک سامان و اولویت استراتژیک..... | ۱۱۵ |
| جدول ۱۸- نتایج تحلیل واریانس بانکداری بین‌الملل در بانک سامان و اولویت استراتژیک..... | ۱۱۶ |
| جدول ۱۹- نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن در مورد اولویت‌های استراتژیک کسب و کار بانک سامان..... | ۱۱۷ |
| جدول ۲۰- رگرسیون چندگانه پیش بینی بانکداری شرکتی بانک سامان بر استراتژی‌های کسب و کار بانک..... | ۱۱۸ |
| جدول ۲۱- مقایسه میانگین نظرات زنان و مردان در مورد اولویت‌های کسب و کار بانک سامان..... | ۱۱۹ |
| جدول ۲۲- مقایسه میانگین نظرات پاسخگویان در مورد اولویت‌های عملیات بانک سامان..... | ۱۲۰ |
| جدول ۲۳- استراتژی‌های کسب و کار بانک سامان..... | ۱۲۴ |
| جدول ۲۴- اولویت‌های استراتژیک بانک سامان..... | ۱۲۴ |
| جدول ۲۵- اولویت‌های استراتژیک بانک سامان بر اساس معیارهای مدل آگر..... | ۱۲۵ |

فهرست اشکال:

- شکل ۱ - ساختار اساسی محیطها (جاوید نژاد، ۱۳۸۷، ص ۱۲۰)..... ۱۱
- شکل ۲ - مدل تدوین استراتژی ده مرحله ای برایسون، (خادمی، ۱۳۸۶، ص ۵۳)..... ۲۹
- شکل ۳ - ساختار اساسی محیطها (جاوید نژاد، ۱۳۸۷، ص ۱۲۰)..... ۷۱
- شکل ۴ - مراحل تحقیق..... ۸۸

فهرست نمودارها:

- نمودار ۱ - روند سهم بانک سامان از بازار سپرده‌ها و سهم از سود ۵۰
- نمودار ۲ - شاخص کارایی بانک سامان در مقایسه با صنعت ۵۱
- نمودار ۳ - مقایسه ROE بانک سامان با صنعت ۵۱
- نمودار ۴ - سود به ازای هر یکصد ریال سپرده ۵۲
- نمودار ۵- توزیع جنسیتی پاسخ دهندگان ۱۰۷
- نمودار ۶- سابقه کاری پاسخ دهندگان ۱۰۸
- نمودار ۷- میزان تحصیلات پاسخ دهندگان ۱۰۹
- نمودار ۸- گروه سنی پاسخ دهندگان ۱۱۰

فصل اول: کلیات تحقیق

۱,۱ مقدمه

پیشرفت و توسعه سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، لزوم آگاهی به موقع از تحولات برای واکنش مناسب را ضروری ساخته است. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و فشار برای کسب سود بیشتر برای یک بنگاه اقتصادی، برنامه ریزی استراتژیک را به صورت یک ضرورت انکار ناپذیر تبدیل نموده است. بنابراین با اعتقاد بر این امر که آینده اتفاق نمی‌افتد بلکه با برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان آن را ساخت، می‌توان تدوین برنامه جامع استراتژیک را در رأس فعالیت‌های اصلی و استراتژیک هر سازمان می‌بایست قرار گیرد و با پذیرش این واقعیت که این مقوله یک فرایند مستمر است، فصل تازه‌ای را در جهت شناخت مسایل سازمان و پیشبرد اهداف عالیّه مدنظر قرار داد چرا که با درک و شناخت به موقع و صحیح از کسب و کار و محیط پیرامون است که می‌توان در دنیای پر رقابت امروز که هر لحظه دامنه آن گسترده‌تر و پیچیده‌تر می‌شود به ادامه حیات پرداخت.

اصولاً فرآیند مدیریت استراتژیک، شامل برنامه ریزی و اجرای یک استراتژی بلند مدت برای حصول به جایگاه مشخص و مطلوب در آینده است. این نوشته تلاش نموده تا خطوط اصلی برنامه استراتژیک بانک را مشخص نماید و در صورتی که از عهده این مهم برآمده و مورد تأیید هیات مدیره محترم بانک قرار گیرد، مساله اجرای آن یک موضوع جداگانه است. بر اساس بررسی‌های انجام شده توسط مجله فورچون ۱ تنها ۱۰٪ از استراتژی‌هایی که به خوبی تدوین شده باشند در عمل به صورت درست اجرا می‌شوند و همین آمار اهمیت اجرای درست و صحیح استراتژی‌ها را موضوعی جدی می‌نمایاند که بسیج همه نیروهای سازمان را، از اعضای هیات مدیره تا کارکنان عملیاتی سازمان را می‌طلبد. بدیهی

است که پس از تدوین و تصویب برنامه استراتژیک لازم است تیمی جهت اجرای آن تشکیل شود و وظیفه هدایت و راهبری این برنامه را در سال‌های آینده به عهده بگیرد.

بانک سامان از سال ۱۳۷۸ به عنوان یک موسسه مالی وارد سیستم بانکی کشور شده و تلاش نموده که ضمن اخذ یک جایگاه متمایز از سایر بانک‌ها روند با ثباتی از رشد و سودآوری را برای خود فراهم کند. طی این سال‌ها بانک با ورود به عرصه بانکداری خرد (Retail Banking) مدل جدیدی از عرضه خدمات بانکی با استفاده از بسترهای تکنولوژیک به نظام بانکداری کشور معرفی کرد به نحوی که می‌توان به جرات گفت که سرمنشا بسیاری از پیشرفت‌های بانکی به ویژه در عرصه خدمات بانکداری الکترونیکی مرهون گام‌های اولیه‌ای است که بانک سامان برداشته است. این رویکرد به عنوان مزیت نسبی بانک در سال‌های اولیه حضور در سیستم بانکی نقش به‌سزایی در رشد و توسعه بانک داشته است اما با نزدیک شدن به اواسط دهه ۸۰ و ورود بانک‌های جدید از یک سو و تغییر جهت گیری‌های بانک‌های دولتی از طرف دیگر و با توجه به آنکه اصولاً توسعه‌های تکنولوژیک از انحصار بانک خارج گردیده و شرکت‌های ارائه‌کننده نرم افزارهای بانکی به توسعه فعالیت‌های خود در سایر بانک‌ها پرداختند، به تدریج مزیت نسبی بانک- بانکداری الکترونیکی- رنگ باخته و سایر بانک‌ها نیز بدان وارد شدند. اگر در یک تعریف ساده استراتژی را تعریف، کسب و مدیریت یک مزیت نسبی بدانیم، باید اعتراف کرد که مزیت نسبی بانک از اواسط دهه ۸۰ شمسی رنگ باخته است. اگر چه امروزه هم به واسطه ورود بانک به عرصه بانکداری الکترونیکی به عنوان اولین بانک، همچنان مشتریان سیستم بانکی، بانک سامان را یک بانک نوآور قلمداد می‌کنند اما بدیهی است که امروزه دیگر نمی‌توان بانک سامان را پیشرو در عرصه بانکداری الکترونیکی دانست.

همزمان با کاهش مزیت نسبی بانک در بازار، بررسی عملکرد بانک نیز گویای آن است که به تدریج عملکرد بانک در سال‌های گذشته رو به کاهش نهاده است. اگر چه طی سال‌های مختلف تلاش شده این کاهش عملکرد به نحوی جبران شود اما نکته بسیار مهمی که در تلاش‌های انجام شده مغفول مانده عدم نگاه استراتژیک به بازار است. از همین رو است که تلاش‌های انجام شده به طور موقتی توانسته تاثیر مثبتی بر عملکرد بانک داشته باشد اما در فقدان یک رویکرد استراتژیک

نمی‌توان این تاثیر مثبت را پایدار قلمداد کرد. در کنار وضعیت فوق، تغییرات پیش بینی شده در سیستم بانکی نیز گویای واقعیات جدیدی است. بانک‌های خصوصی موجود به شدت تلاش می‌نمایند توسعه یابند و لذا به تجهیز سرمایه پرداخته‌اند. بانک‌های دولتی در حال خصوصی شدن هستند که این امر می‌تواند ضمن نگهداری مزیت این بانک‌ها در زمینه حساب‌های دولتی، قیودی را که در بخش دولتی بر آن‌ها نهاده شده بود را کنار نهد. از سوی دیگر شاهد ورود رقبای جدیدی در صنعت بانکداری هستیم که بر تعداد بازیگران این صنعت به شدت خواهد افزود و لذا در چنین بازاری، نگاه قبلی به بازار باید تغییر نماید و این تغییر باید به نحوی باشد که یک رشد پایدار و سودآور را برای بانک تضمین نماید.

با عنایت به مباحث فوق، بدیهی است که بازار صنعت بانکی با ورود رقبای جدید و حضور رقبای پیشین با توسعه خدمات و محصولات نوین و بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین در این بازار تدوین استراتژی با توجه تغییرات محیطی امری ضروری و لازم می‌باشد. بنابراین در چنین بازاری، نگاه قبلی به بازار باید تغییر نموده و این تغییر باید به نحوی باشد که یک رشد پایدار و سودآور را برای بانک تضمین نماید. در این راستا ضرورت تدوین و اجرای برنامه استراتژیک برای بانک آشکار و روشن است. بر اساس چنین ضرورتی تدوین برنامه استراتژیک بانک با اهداف:

- ایجاد یک مزیت پایدار و متفاوت نسبت به رقبا
 - تمرکز بر "مشتری محور" نمودن بانک
 - کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدات احتمالی
 - تقویت نقاط قوت و استفاده از فرصت‌های آتی
 - تعریف یک چشم انداز مطلوب
 - بسیج نیروها و هم‌راستا کردن فعالیت‌ها به سمت چشم انداز
 - ایجاد مسیری برای جهت دهی فعالیت‌ها و سنجش عملکرد مطابق با مسیر تعیین شده
 - توانمندسازی پرسنل بانک از طریق ایجاد فرصت‌های توسعه و ایجاد انگیزه و حس افتخار در آن‌ها
- می‌بایست در دستور کار بانک‌های قرار گیرد.

بدین منظور و به جهت حرکت بانک به سوی چشم انداز بلند مدت خود و خلق مزیت رقابتی، در راستای استراتژی بلند مدت بانک می‌بایست از استراتژی‌های کسب و کار که بر مبنای انواع دسته بندی مشتریان شکل گرفته‌اند به عنوان راهنما جهت فعالیت در بازار و ارائه ارزش‌های متمایز و منحصر به فرد استفاده نمود. بر این اساس در تحقیق حاضر قصد داریم ضمن تعریف بازار صنعت بانکداری به بررسی و تعریف هر یک از بخش‌های عمده بازار که بر مبنای آن خط مشی‌های بانک‌ها در شیوه ارائه خدمت را تعیین می‌نمایند بپردازیم.

نهایتاً با تعریف کامل و جامع هر یک از دسته های بازار (مشتریان حقوقی، مشتریان خرد، مشتریان ویژه) به تعریف استراتژی‌هایی که بر مبنای هر دسته از مشتریان حاصل شده می‌پردازیم (بانکداری شرکتی^۱، بانکداری خرد^۲، بانکداری مشتریان ویژه^۳، بانکداری سرمایه گذاری^۴ و بانکداری بین‌الملل) و بر اساس عواملی مختلف که شرح آن در ادامه خواهد آمد به اولویت بندی هر یک از این استراتژی‌ها می‌پردازیم.

۱،۲ بیان مسئله

استراتژی یکی از اصلی‌ترین محورهای توجه مدیران عصر حاضر است که تلاش می‌نماید سازمان را برای حرکت در فضای عدم اطمینان پیش روی خود و حصول اهداف مورد نظر آماده نمایند. یک استراتژی، الگوی است بنیادی از اهداف فعلی و برنامه ریزی شده، بهره برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان، بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی (واکر، ۲۰۰۱).^۵

نقش استراتژی، تمرکز فعالیت‌ها، ایجاد سازگاری و تطبیق ایده‌ها و تصاویر جدیدی از آینده سازمان است (دیوید، ۱۳۸۰).

از سویی دیگر عصری که در آن به سر می‌بریم عصر مشتری گرایی و مخاطب محوری است. بدین معنی که میزان موفقیت هر سازمان با میزان توجه آن به مشتری و خواسته های او رابطه دارد. شعار معروف "همیشه

^۱ Corporate Banking
^۲ Retail Banking
^۳ Private Banking
^۴ Investment Banking
^۵ Walker

حق با مشتری است" (کاتلر، ۲۰۰۳)^۱ اگر به درستی درک و اجرا شود می‌تواند بستر ساز کسب موفقیت و اثر بخشی در بانک‌ها واقع گردد بدیهی است که تمام فعالیت‌های بانکی در جهت ارضای خواسته‌ها و نیازهای مشتری می‌باشد. مشتری مداری بدین معنی است که تمام فعالیت‌های بانکی باید حول محور ارائه خدمات شایسته به مشتری متمرکز گردد. بنابراین هیچ راهی بهتر از این نیست که خواسته‌های مشتری را برآورده کنیم. بدین منظور برای اینکه بتوان نیازهای مشتری را تامین نمود ضروری است تا نسبت به ارائه خدمات مطلوب در سطح سازمان اقدام شود. لذا موفقیت یک بانک به برقراری روابط بلند مدت با مشتریان بستگی دارد. با این وجود استراتژی‌های بانکداری باید به گونه‌ای باشد که بانک بیش از هر چیز به نیازهای مشتریان توجه کند و مشتری همیشه محور تمام فعالیت‌ها و تلاش‌هایش باشد و بانک عملکرد خود را بر اساس جلب رضایت مشتریان ارزیابی کند. امروزه بانکداری موظف است خود را در آینه وجود مشتری ببیند و سعی کند در محیط پر از رقابت، خواسته‌ها و تمایلات مشتریان خود را درک کند که مشتری از سازمانش رضایت کامل داشته باشد. چرا که در بازاریابی امروزه هزینه از دست دادن مشتری برابر است با از دست دادن منافع مربوط به خدماتی که آن مشتری در طول عمر خود به آن نیاز دارد. (مرادپان، ۱۳۸۹)

لذا شناخت دقیق استراتژی‌های بانکداری و اولویت‌های آن می‌تواند موجب بسط و توسعه فعالیت‌های بانکداری گردد. تعیین میزان اهمیت هر یک از این استراتژی‌ها امری اجتناب ناپذیر جهت برنامه ریزان و مدیران بانک در تصمیم‌گیری‌های بلند مدت و اولویت بندی سازمان به شمار می‌رود. بنابراین هر بانکی که بتواند زودتر از رقبای این نیازها را شناسایی و برآورده کند در میدان رقابت پیروز خواهد بود. (رضایی، ۱۳۸۸)

لذا راهبرد اصلی در تمام بانک‌های موفق در سرتاسر جهان، قرار دادن استراتژی‌های موفق به عنوان اصلی‌ترین سرمایه برای بانک‌ها است. بانک‌های ایرانی نیز از این قاعده مستثنی نیستند چون در تلاش برای افزایش سهم خود از کل بازار خدمات بانک، آن بانک موفق‌تر خواهد بود که به راهکار بهبود ارائه خدمات مطلوب بانکی توجه کند. در کشور ما و اکثر کشورهای پیشرفته دنیا هدف و غایت نهایی انجام سریع امور، عدم اتلاف وقت به عنوان مهم‌ترین عنصر موفقیت در رقابت می‌باشد و مشتریان به عنوان ارکان تعیین کننده ارزش بسیار زیادی برای تکنولوژی و سرعت و درجه بعدی تخصص فنی بانک‌ها قائل هستند. چیزی که برای

^۱ Kotler

مشتریان ارزش تعیین کننده و نهایی را دارد توانایی بانک در ارائه سرویس مورد نظرشان است. از این رو بانکها برای کارآمد شدن نیازمند بدست آوردن اطلاعات کافی از مشتریان، درک علائق و خواسته‌ها و توسعه روابط با مشتریان هستند. (وحیدیان، ۱۳۸۹)

۱,۳ اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

صنعت بانکداری ایران در حال نزدیک شدن به تحولات گسترده ای است. چشم انداز شدت گرفتن رقابت در این صنعت، حرکت به سوی آزادسازی اقتصادی و نزدیک شدن به بازارهای بین‌المللی در آینده نه چندان دور، شرایطی را پدید آورده است که در آن برنامه ریزی استراتژیک برای بانکها اهمیتی ویژه یافته است. بنابراین با توجه تغییر شرایط محیطی نسبت به زمان تاسیس بانک از جمله افزایش تعداد رقبا و همچنین در راه بودن موج جدیدی از رقبا در حوزه بانکداری خصوصی کشور، وجود بانکهای رقیب بزرگ با امکانات گسترده در حوزه صنعت بانکداری کشور، پیچیده شدن شرایط اقتصادی حاکم بر کشور (هدفمندسازی یارانه‌ها، تحریم‌ها، عدم ثبات سیاسی کشور)، پیچیده شدن شرایط اقتصادی حاکم بر جهان (بحران اقتصادی، جنگ ارزی، ظهور قدرت‌های جدید اقتصادی)، رشد بسیار زیاد ضریب نفوذ تکنولوژی در میان مردم، یکسان بودن تکنولوژی مورد استفاده توسط همه بانکها و عدم تمایز میان بانکها به لحاظ این مزیت، بانک باید جایگاه متمایزی را برای خود هدف قرار دهد. به عبارت دیگر، برخورداری از خدمات بانکداری الکترونیکی امروزه نه تنها برای بانک سامان، بلکه برای هیچ بانک دیگری یک مزیت رقابتی به حساب نمی‌آید. بنابراین به منظور بهبود روندهای فعلی و جلوگیری از گسترش روندهای نامناسب و تغییر آن‌ها و ایجاد نگاه و رویکردی جدید به بانکداری و خدمات مالی برای کسب درآمد و سودآوری بیشتر و افزایش رضایت مشتریان نیاز به داشتن برنامه استراتژیک و پیاده سازی سیستم مدیریت استراتژیک در سطح بانک ضروری به نظر می‌رسد. همچنین استراتژی برای اثر بخشی نیازمند برنامه است و هیچ سازمانی را نمی‌توان صرفاً با استراتژی اداره کرد. در واقع « استراتژی » و « برنامه » دو ابزار مدیریتی مکمل یکدیگر هستند. در بانک سامان از تأسیس تاکنون فعالیتی تحت عنوان مدیریت استراتژیک و یا برنامه‌ریزی بلندمدت به

طور مستمر صورت نگرفته است. البته در تهیه و بازنگری برنامه عملیاتی سالانه بانک سامان، اهداف کوتاه مدت در هر سال تدوین شده است ولی جهت گیری استراتژیک بخصوص و برنامه ریزی جامع بلندمدتی در راستای آن در بانک وجود نداشته است و در واقع بانک سامان بر اساس چشم انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی‌هایی که در ذهن مدیریت وجود داشته، جهت گیری و حرکت نموده است.

۱.۴ اهداف تحقیق

۱.۴.۱ هدف کلی

هدف کلی این تحقیق تعیین اولویت بندی استراتژی‌های کسب و کار حاصل از فرایند تدوین استراتژی در بانک سامان می‌باشد.

۱.۵ سؤالات تحقیق

ترتیب اولویت استراتژی‌های کسب و کار شناسایی شده در بانک سامان کدام است؟

۱.۶ فرضیه های تحقیق

۱.۶.۱ فرضیه اصلی

تفاوت معناداری بین استراتژی‌های کسب و کار بانک سامان با توجه به اولویت هر یک از دیدگاه روسای شعب و مدیران ستادی بانک سامان وجود دارد.

۱,۶,۲ فرضیات فرعی

- استراتژی بانکداری شرکتی بالاترین اولویت را در رده استراتژی‌های کسب و کار بانک سامان داراست.
- استراتژی بانکداری اختصاصی بالاترین اولویت را در رده استراتژی‌های کسب و کار بانک سامان داراست.
- استراتژی بانکداری خرد بالاترین اولویت را در رده استراتژی‌های کسب و کار بانک سامان داراست.
- استراتژی بانکداری سرمایه گذاری بالاترین اولویت را در رده استراتژی‌های کسب و کار بانک سامان داراست.
- استراتژی بانکداری بین‌الملل بالاترین اولویت را در رده استراتژی‌های کسب و کار بانک سامان داراست.

۱,۷ روش و نوع تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی و میدانی است. همچنین این پژوهش را می‌توان از نوع تحقیقات کاربردی به شمار آورد. در تحقیق کاربردی، مواد و جنبه‌های عملی و کاربردی در مسایل واقعی و استفاده عینی از نتایج تحقیق کاملاً مورد توجه قرار می‌گیرد. هدف محقق از تحقیق کاربردی، دستیابی به اصول و قواعدی است که در موقعیت‌های واقعی و عملی به کار بسته می‌شوند و به بهبود محصول و کارایی روش‌های اجرایی کمک می‌کنند. (شریف نیا، ۱۳۸۹)

همچنین پژوهش حاضر به لحاظ روش از جمله تحقیقات پیمایش (زمینه یابی)^۱ می‌باشد. تحقیق زمینه یابی روشی برای بررسی ماهیت ویژگی‌ها و ادراک‌های شخصی (نگرش‌ها، باورداشت‌ها، عقاید و امور مورد علاقه) مردم از طریق تجزیه و تحلیل پاسخ به پرسش‌هایی است که به دقت تدوین شده‌اند. (منبع پیشین)

۱,۸ ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش به منظور جمع آوری و گردآوری اطلاعات از پرسش نامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسشنامه ۲ قسمت دارد. در بخش نخست این پرسشنامه مشخصات دموگرافیک پاسخگویان مطرح شده است و بخش دوم پرسش نامه به سوا لات اصلی تحقیق که پیرامون اولویت بندی استراتژی‌های عملیات

^۱ Survey Research

بانکی است اختصاص دارد. سولات به روش طیف لیکرت بوده و در قالب طیف پنج درجه ای پاسخ داده می‌شود.

۱,۹ قلمرو پژوهش

۱,۹,۱ قلمرو موضوعی

قلمرو موضوعی این تحقیق اولویت بندی استراتژی‌های عملیات بانکی در بانک سامان می‌باشد

۱,۹,۲ دوره زمانی انجام پژوهش:

از نظر زمانی قلمرو این تحقیق به پاییز و زمستان سال ۱۳۹۰ محدود می‌شود.

۱,۹,۳ مکان پژوهش

محیط پژوهش یا قلمرو مکانی تحقیق شعب بانک سامان در شهر تهران و مدیریت‌های ستادی

شهر تهران می‌باشد.

۱,۱۰ روش نمونه‌گیری و تخمین حجم جامعه

به دلیل محدود بودن جامعه آماری (۸۴ نفر)، کل جامعه جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفته است.

۱,۱۱ روش‌های گردآوری داده‌ها و ابزار مورد استفاده برای آن

داده‌های مورد نیاز تحقیق در ابتدا با استفاده از جستجوی کتابخانه‌ای و اینترنت، و در مرحله‌ی بعد داده‌های مربوط به جامعه آماری با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری و ذخیره شدند.