

## ارائه مدل ارزیابی بازاریابی محلی در شعب بانک ملت

مسعود کیماسی<sup>۱</sup>، نرگس صارمی<sup>۲\*</sup>

۱- استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۲- دانشجوی دکتری بازاریابی بین الملل دانشگاه الزهراء

### چکیده

یکی از دلایل عملکرد ضعیف برخی از شعبه‌های بانکی، بازاریابی ضعیف آنهاست. از یک سو نیز ابزار مشخصی برای سنجش میزان توسعه فعالیت‌های بازاریابی در شعب، به ویژه موضوعاتی که در اختیار خود شعب است، وجود ندارد؛ از این رو مفهومی با عنوان «بازاریابی محلی» تعریف شده تا بررسی شود که شعبه‌ها تا چه میزان در برابر محیط هوشمند هستند و اقدامات بازاریابی متناسب با حوزه اختیارات خود را با چه کیفیتی انجام می‌دهند. هدف این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های بازاریابی محلی شعبه‌ها و ارائه ابزاری برای سنجش کیفیت اقدامات بازاریابی در شعب بانک ملت است. در راستای این هدف، محقق با روش تحلیل عاملی، عوامل «هوشمندی محیطی و جذب مشتری»، «توسعه کانال‌های ارتباطی با مشتری»، «ارائه خدمات سفارشی» و «فرایندهای مشتری‌مداری شعبه» را شناسایی کرده است.

**واژه‌های کلیدی:** بازاریابی محلی، کیفیت خدمات، سفارشی‌سازی.

## مقدمه

بانک هستند و بهترین وجه تمایز یک بانک نسبت به سایر بانک‌ها در شرایط مشابه و حتی متفاوت، برخورداری از مدیران و کارکنانی متعصب و علاقه‌مند و آگاه به اهداف سازمانی است، زیرا ارتباط اصلی بانک‌ها و درحقیقت معرف اصلی هر بانک برای جذب مشتری و تأمین نیازها و خدمات‌رسانی به آنان از طریق شعبه شکل می‌گیرد (فاتحی و شرفی، ۱۳۹۰).

بانک‌ها نیز همانند سایر سازمان‌ها در ایران برای خدمت‌رسانی متنوع‌تر، سریع‌تر و مدرن‌تر و امکان رقابت و ماندگاری در موج گسترده اطلاع‌رسانی و توسعه خدمات ویژه بانکی، نیازمند ارزیابی مستمر عملکرد شعبه خود هستند. براساس شواهد و مدارک مستند روش‌های موجود، ارزیابی عملکرد شعب بانک‌ها اغلب تجربی و بدون پشتوانه محکم علمی بوده و به دلیل استاندارد نبودن این روش‌ها، در بیشتر موارد صرفاً خروجی بانک را ملاک ارزیابی عملکرد قرار داده‌اند و در بیشتر موارد صرفاً خروجی بانک را ملاک ارزیابی عملکرد قرار داده‌اند و میزبان خروجی‌ها در مقایسه با ورودی‌های شعب مطالعه نشده است (صالحی و همکاران، ۱۳۹۰).

نکته حائز اهمیت در این زمینه آن است که بانک‌ها حتی در شرایط مشابه با سرمایه‌گذاری روی سیستم‌ها و سرمایه انسانی خود می‌توانند مزیت رقابتی در مقابل رقبای خود ایجاد کنند. در بازاریابی هزینه به‌دست-آوردن یک مشتری جدید می‌تواند تا پنج برابر هزینه حفظ یک مشتری کنونی باشد (حق شناس کاشانی، ۱۳۸۲). بانک‌ها اغلب برای موفقیت در خدمت‌رسانی-های خود، بازاریابی می‌کنند؛ ولی متأسفانه به دلیل ناآشنایی با بازاریابی بانکی، فقط از روش‌های سنتی

ماندگاری بانک در صورت هرگونه کم‌کوشی و کم‌توجهی نیروهای آن به اصول کلی بازاریابی با مرکزیت مشتری، به خطر می‌افتد. امروزه بانک‌های پیشرو می‌کوشند که از طریق برآوردن خواسته‌های پراهمیت مشتریان به بهترین روش، سودآوری خود را افزایش دهند. این نکته کلیدی‌ترین پایه موفقیت آنها و بر استراتژی حفظ مشتری استوار است؛ اما بسیاری از بانک‌ها از روش‌های کاربردی بازاریابی خدمات خود غافل شده‌اند و نمی‌دانند که اصولاً به چه طریق باید مشتریان خود را بازاریابی کنند.

انحصاری بودن خدمات بانکی ایران در سال‌های طولانی ناگزیری مشتریان برای پذیرش آنچه بانک‌ها ارائه می‌دهند، شرایطی را به وجود آورده است که آن را بازار فروشنده می‌نامیم. در این شرایط، معمولاً بانک‌ها خدمات خود را به مشتری تحمیل می‌کنند و بسیاری از ابزارها و رفتارهای رقابتی نادیده گرفته می‌شوند؛ اما با تغییراتی که در نظام بانکی ایجاد شد و همچنین پیدایش بانک‌های خصوصی به تدریج مشتریان قدرت انتخاب بیشتری پیدا کردند و خدمات متنوع‌تر، رفتارهای بهتر و آمادگی برای تحول و رقابت افزایش یافت و «بازار خرید» جایگزین «بازار فروشنده» شد. در این تغییر و دگرگونی‌ها نوع نگرش و رویکرد بانکداران کشور تا حدی عوض شد و به تدریج واژه‌ها و مفاهیمی مانند رقابت، بازارگرایی، مشتری‌مداری و بازاریابی متداول شد (روستا، ۱۳۸۶).

شعبه‌های بانک، واسطه‌های اصلی در ارتباط میان مشتریان و شبکه بانکی نقش بسزایی دارند و موفقیت یک بانک تا حد زیادی در گرو عملکرد شعب آن است، موفقیت شعب نیز مرهون عملکرد مدیریت و کارکنان آن است. مدیران و کارکنانی که سرمایه اصلی

نمودار شماره ۱ عوامل مختلفی را نشان می‌دهد که باید برای پیش‌بینی رفتار مشتری ارزیابی شوند. عوامل سمت چپ (فرهنگی، اقتصادی، تکنولوژیکی و سیاسی) عوامل خارجی مهمی هستند که زمینه کلی که فرد در آن تصمیم خرید را می‌گیرد، مشخص کرده است. تمامی این عوامل دانش کلی فرد از محیط کشور را نشان می‌دهد.

در قسمت میانی نمودار، عوامل روان‌شناختی، جمعیت‌شناختی و اجتماعی فرد نشان داده شده است. ویژگی‌های خریدار مانند شخصیت، سن، وضعیت تأهل و مرحله چرخه زندگی عوامل داخلی مشخص‌کننده رفتار هستند و برای بخش‌بندی بازار محلی مناسب هستند. فرایند تصمیم‌گیری خریدار نیز به روشی که خریدار اطلاعات را پردازش می‌کند و تصمیم خرید را می‌گیرد، دلالت دارد. فرایند تصمیم‌گیری خریدار از عوامل بسیار مهم برای بازاربان محلی است. این مرحله، مرحله‌ای است که تلاش‌های بازاریابی می‌تواند تفاوت را ایجاد کند.

در نهایت، زمانی که تصمیم خرید گرفته شود، عوامل بازاریابی کنترل‌شدنی شرکت (طراحی محصول، قیمت، پیشبرد و توزیع) روی گزینه‌ای که مشتری انتخاب می‌کند، بسیار تأثیرگذارند.

بازاریابی به صورت کاملاً پراکنده و بی‌ارتباط با هدف اصلی بانک، استفاده می‌کنند (هیل، ۱۳۸۵).

به نظر می‌رسد که شعبه یکی از کانال‌های اصلی حفظ و توسعه روابط با مشتریان تجاری به شمار می‌رود. بخش بازاریابی در عمل گویای اهمیت شعبه در جذب و نگهداری مشتریان است. امروزه، بانک‌ها تلاش می‌کنند تا در پرتو مفاهیم جدید بازاریابی، فعالیت‌های خود را سازمان‌دهی کنند؛ چراکه فاصله گرفتن از رویکردهای سنتی نظیر تولید و فروش و حرکت به سمت بازارگرایی از الزامات موفقیت در فضای رقابتی کنونی است (مقیمی، کیماسی، ۱۳۹۰).

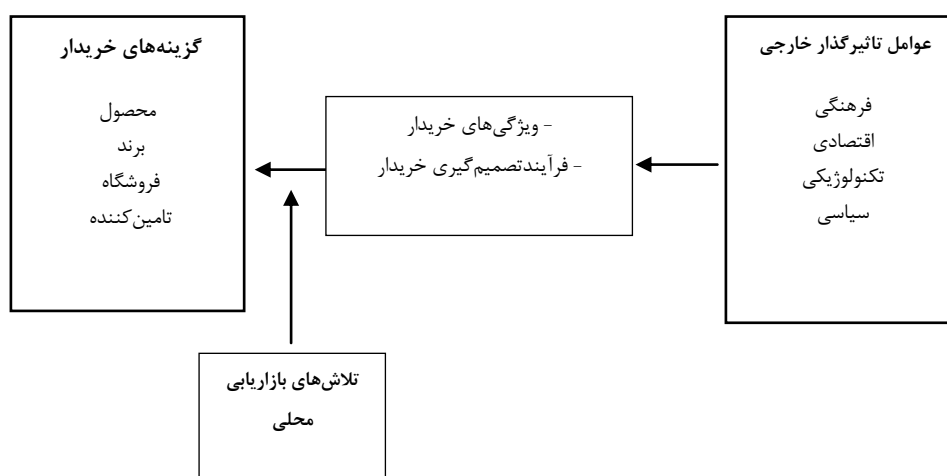
یکی از دلایل عملکرد ضعیف برخی از شعب بانک‌ها نیز بازاریابی ضعیف آنهاست. از طرفی هم ابزار مشخصی برای سنجش میزان توسعه فعالیت‌های بازاریابی در شعب، به‌ویژه در زمینه موضوعاتی که در اختیار خود شعب است، وجود ندارد؛ از این رو مفهومی با عنوان «بازاریابی محلی» تعریف شده تا بتوان بررسی کرد که شعب تا چه میزان در برابر محیط هوشمند هستند و اقدامات بازاریابی متناسب با حوزه اختیارات خود را با چه کیفیتی انجام می‌دهند. با توجه به این که کوشش برای توسعه مفهوم بازاریابی در شعب بانک انگیزه این مقاله است، از قبل نمی‌توان برای آن فرضیه‌ای تعریف کرد بلکه با سؤال زیر مواجه هستیم:

با استفاده از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی می‌توان کیفیت اقدامات بازاریابی شعب را سنجید؟

### پیشینه پژوهش

جوهانسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، بیان می‌کند که در بازاریابی محلی، محصولات و خدمات مناسب با شرایط استفاده محلی و با داشتن مزیت رقابتی محلی ارائه می‌شوند.

<sup>۱</sup> Johny K. Johansson, 2008



### نمودار ۱- عوامل اصلی تأثیرگذار بر رفتار خریداران محلی

(جوہانسون، ۲۰۰۸)

- انتقال بازاریابی در سطح ملی به نیازهای مصرف‌کنندگان محلی  
 - برآمده از خواسته‌های فروشندگانی که خواهان متمایز بودن از رقبای خود هستند و اقدامات سفارشی شده را انجام می‌دهند.  
 - استفاده از ابزارهای تاکتیکی مانند طبقه‌بندی، آمایش و پیشبرد در سطح فروشگاه  
 رینارتز و کومار (۱۹۹۹)، نشان داده‌اند که فروشگاه، بازار (رقبا) و مصرف‌کننده متغیرهایی هستند که عملکرد فروشگاه را تعیین می‌کنند؛ در نتیجه این متغیرها را نیز در تعریف خود گنجانده‌اند:  
 «بازاریابی محلی، سفارشی‌سازی متغیرهای آمیخته بازاریابی در سطح فروشگاه براساس مصرف‌کننده، رقبا و ویژگی‌های فروشگاه است».  
 بنابراین، می‌توان بازاریابی محلی را در شعبه‌های بانکی به صورت زیر تعریف کرد:

کاتلر (۲۰۰۲)، جایگاه بازاریابی محلی را در میان گستره‌ای از بازاریابی انبوه تا بازاریابی فردی می‌داند. در بازاریابی انبوه، آمیخته بازاریابی برای تمامی مصرف‌کنندگان یکسان است؛ در حالی که بازاریابی فردی بر محصول و برنامه‌های بازاریابی درخور نیازها و ترجیحات تک‌تک مشتریان دلالت دارد. بازاریابی محلی میان این دو قرار دارد و در بخش‌بندی بازار سطوح محلی انتخاب می‌شوند.

بازاریابی محلی، نام تجاری و برنامه‌های پیشبرد را با خواسته‌های گروه‌های مشتریان محلی، شهرها، همسایه‌ها و حتی فروشگاه‌های مشخص مرتبط می‌سازد. کاتلر (۲۰۰۲) بازاریابی محلی و بازاریابی فردی را قسمتی از بازاریابی خرد<sup>۱</sup> می‌داند.

سایر تعاریف بازاریابی محلی به موارد زیر اشاره دارد:  
 - تطبیق محصولات فروشگاه‌ها براساس فاکتورهای محلی

<sup>۱</sup>. Micromarketing

«مجموعه اقداماتی که یک شعبه برای شناسایی، جذب، حفظ و توسعه روابط ارزش‌زا با مشتریان انجام می‌دهد». از آنجایی که هدف ما توسعه مفهوم جدیدی است، به‌طور مشخص نمی‌توان به پژوهش‌های پیشین در این حوزه اشاره کرد؛ اما مطالعات زیر، ب این موضوع مرتبط هستند:

در پژوهش‌هایی که سال ۱۹۹۹ مدیریت انجمن پرداخت کانادا ( Bank Directory of Canadian )

مدیریت انجمن پرداخت کانادا ( Bank Directory of Canadian )

### جدول ۱. نقش‌های مدیران شعب در بازاریابی (دنگ و همکاران، ۱۹۹۹)

ردیف	نام متغیر	ردیف	نام متغیر
۱	کنترل شعبه	۱۲	مشارکت در اهداف و سیاست‌های سازمان
۲	پژوهش‌های بازاریابی	۱۳	توانایی‌های فروش
۳	کسب و کارهای جدید	۱۴	سودآوری شعبه
۴	انگیزه کارکنان	۱۵	سهم بازار محلی
۵	آموزش کارکنان	۱۶	قدرت تصمیم‌گیری و اختیار رئیس شعبه
۶	مدیریت به‌روز	۱۷	کیفیت خدمات
۷	ارتباط با مشتری	۱۸	طرح و فضای شعبه
۸	ارزیابی رقبا	۱۹	ارتقای شعبه در بازارهای محلی
۹	آموزش مدیریت	۲۰	حداقل‌سازی ریسک مالی
۱۰	اتوماسیون	۲۱	توسعه محصولات جدید
۱۱	برنامه‌های بلندمدت شعبه		

این موارد به‌خوبی نشان می‌دهند که مدیران شعبه‌ها باید بر سه حوزه تمرکز کنند:

- مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی برای ایجاد انگیزه در کارکنان شعب به‌همراه برنامه‌های آموزشی  
- سیاست‌های مدیریت ارتباط با مشتری و ارتقای کیفیت خدمات

- تمایل مدیریت به گسترش کسب و کار برای شعبه

باتوجه به اهمیت یافتن روزافزون خدمات مالی در جهان، بازاریابی کارا و مؤثر خدمات در سطح شعبه ضروری است. همان‌طور که رؤسای شعب از منظر سودآوری ارزیابی می‌شوند، باید از لحاظ روابط داخلی و خارجی، ظاهر شعبه، شیوه خدمت‌رسانی به مشتری، روابط عمومی و ... نیز ارزیابی می‌شوند. هر اشتباهی در

سطح شعب تأثیر معناداری بر موفقیت بازاریابی و حیات کل سازمان دارد.

اگر مدیران و کارمندان شعبه‌های بانکی برای توسعه استراتژی‌های بازاریابی شعبه خود تلاش کنند، بازاریابی سودآورتری به دست می‌آورند. در این صورت، مدیر شعبه می‌تواند بهترین خدمات را به مشتریان برساند و نیازها و خواسته‌های آنها را برآورده سازد. اگر شعب بانک رویکرد بازاریابی را به صورت فرهنگ نهادینه سازند، از مزایای رقابتی مستمر بهره‌مند خواهند شد. برای این هدف، مدیران شعب باید نیازهای در حال تغییر مشتریان خود را پی‌گیری و بر نیازهای آنها تمرکز کنند. همچنین، برای ایجاد مزیت رقابتی باید اقدامات زیر در شعبه انجام شود:

- نظارت بر سهم بازار و نفوذ در سایر بخش‌ها

- توسعه اقدامات بازاریابی مدیران شعبه

- شناسایی مشتری و نیازهای وی

هادیان همدانی و احمدپور (۱۳۸۸)، عوامل تأثیرگذار در حفظ و جذب مشتریان یک بانک تجاری را بررسی کرده‌اند. آنها پس از بررسی‌های پیشین و مرور تجارب بانک‌های موفق، این عوامل را در سه محور اصلی زیر و با اهداف مشخص و متمایز دنبال کرده‌اند و در هر بخش رویکردهایی را به شرح زیر به کار گرفته‌اند:

- محور اول: حفظ و تقویت مشتریان کنونی

در این بخش هدف اصلی «وفادارسازی و افزایش سهم مشتری بانک» مدنظر است.

- محور دوم: احیای مشتریان ازدست‌رفته

در این محور، هدف اصلی شناخت راهکارهایی است برای بازگردانی و جذب مشتریانی است که بانک به نوعی آنان را از دست داده و می‌کوشد که دوباره

همکاری خود را با آنها تداوم بخشد. شناسایی مهم‌ترین عوامل نارضایتی که موجب ازدست‌دادن مشتریان می‌شود به ما کمک خواهد کرد که با بهبود شرایط، احتمال ازدست‌رفتن مشتریان را به حداقل برسانیم.

- محور سوم: جذب مشتریان جدید

می‌توان با شناسایی این عوامل راهکارهایی مناسب برای جذب مشتری جدید تعریف و ارائه داد. این عوامل همان عوامل کلیدی موفقیت (C.S.F) هستند.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، از ترکیب روش پژوهش کیفی-کمی استفاده شده و برای روش آمیخته اکتشافی به کار گرفته شده است. پژوهشگر با استفاده از روش‌های پژوهش کمی می‌تواند جنبه‌های مشاهده‌پذیر و سنجش‌شدنی یک پدیده را بررسی می‌کند؛ چنانچه پژوهشگر بخواهد به جنبه‌های نهفته یک پدیده و درک آن در حوزه‌های علوم انسانی، اجتماعی و رفتاری بپردازد، استفاده از روش‌های کمی چندان او را به نتایج ملموسی رهنمون نمی‌کند (بازرگان، ۱۳۸۷). در حالت کلی داده‌های کمی و کیفی به سه طریق با یکدیگر ترکیب می‌شوند:

- ادغام دو مجموعه داده در یک زمان

- ارتباط دادن دو مجموعه داده به صورت ساخت یکی

بر اساس دیگری

- مندرج کردن داده‌ها درون یکدیگر

در این پژوهش، از نوع دوم یعنی ارتباط دادن دو مجموعه داده به صورت ساخت یکی بر اساس دیگری استفاده شده است؛ به این شکل که ابتدا بعد از جمع‌آوری عوامل لازم با مطالعه پیشینه، با استفاده از روش کیفی مصاحبه، ابعاد و مؤلفه‌هایی که می‌توان از طریق آنها بازاریابی شعب را اندازه‌گیری کرد، شناسایی

مصاحبه‌ها استفاده شده است؛ همچنین، تکنیک تحلیل محتوا برای تحلیل و تفسیر داده‌ها به کار گرفته شده است.

پرسشنامه‌های تدوین شده براساس نتایج مصاحبه‌ها، را ۳۹۴ نفر از رؤسا و کارکنان شعب بانک ملت در شهر تهران تکمیل کرده‌اند.

برای آزمون پایایی پرسشنامه، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده و با توجه به آلفا ۰٫۹، پایایی پرسشنامه تأیید شده است.

کرده سپس با استفاده از روش کمی پرسشنامه، مدل طراحی می‌شود.

این پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی- توسعه‌ای است و از منظر روش گردآوری داده‌ها نیز توصیفی است.

در این پژوهش، در بخش کیفی، ۲۰ مصاحبه با رؤسای شعب بانک ملت در شهر تهران انجام شده است. مطابق با جدول شماره ۲، فهرست عوامل تأثیرگذار بر کیفیت بازاریابی شعب با عنوان برگه‌راه‌نما در

جدول ۲. عوامل تأثیرگذار بر کیفیت بازاریابی شعب

ردیف	عوامل تأثیرگذار	ردیف	عوامل تأثیرگذار
۱	طرق شناسایی مشتریان	۱۱	ارتباطات دوسویه با مشتریان
۲	طرق جذب مشتریان	۱۲	تسهیل‌سازی فرایند ارائه خدمت
۳	طرق حفظ و نگهداری مشتریان	۱۳	تقلیل ریسک و انعطاف‌پذیری در قوانین
۴	بررسی محیط جغرافیایی شعبه	۱۴	فروش شخصی
۵	امکانات شعبه	۱۵	بازاریابی مستقیم
۶	درجه شخصی‌سازی خدمات	۱۶	تبلیغات
۷	ویژگی‌های ظاهری کارکنان	۱۷	پیشبرد
۸	تخفیفات	۱۸	مهارت کارکنان
۹	آموزش کارکنان	۱۹	کانال‌های ارتباطی
۱۰	تکریم مشتری	۲۰	رفتار و برخورد کارکنان

## یافته‌های پژوهش

### ۱- تحلیل عاملی

در این پژوهش برای طراحی مدل و عوامل سازنده شاخص‌های عملکردی، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است که در ادامه تحلیل آن به دست داده می‌شود:

### ۲- بررسی کفایت نمونه‌گیری

در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله مطمئن شد که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار بست؛ به عبارت دیگر، آیا تعداد داده‌های موردنظر برای تحلیل مناسبند یا خیر. بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود.

## جدول ۳. نتایج حاصل از آزمون بارلت و شاخص KMO

شاخص KMO برای کفایت نمونه گیری		۰.۸۹۶
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۴۵۶۰,۳۶۵
	Df.	۲۵۳
	Sig.	.۰۰۰

معناست که ساختار مناسب است که باتوجه به جدول ۵، ساختار تحلیل عاملی مناسب ارزیابی شده است. در جدول ۴ به ترتیب، اشتراکات اولیه و استخراجی نشان داده شده است. اشتراک یک شاخص برابر مربع همبستگی چندگانه برای شاخص های مربوطه با استفاده از عامل ها (پیش بینی کننده ها) است. به این دلیل که ستون اشتراک اولیه، اشتراک ها را قبل از استخراج عوامل بیان می کند، تمامی اشتراک های اولیه برابر با یک هستند. هرچه مقادیر استخراجی بزرگ تر باشند، عامل های استخراج شده شاخص ها را بهتر نمایش می دهند. در این پژوهش، برای بالابودن مقادیر اشتراک استخراجی (بزرگ تر از ۰/۵) هیچ شاخصی حذف نشده اند.

شاخص KMO، شاخصی از کفایت نمونه گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین شاخص ها را بررسی می کند و از این طریق مشخص می سازد آیا واریانس سوالات پژوهش، متأثر از واریانس مشترک برخی عامل های پنهانی و اساسی است یا خیر. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده های مورد نظر (اندازه نمونه) برای تحلیل عاملی مناسبند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۶) نتایج تحلیل عاملی برای داده ها چندان مناسب نیست. این شاخص در این پژوهش برابر با ۰/۸۹۶ شده است که مقدار مناسبی است.

آزمون بارلت نیز بررسی می کند که آیا تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است یا خیر. اگر عدد معنی داری از ۵ درصد کمتر باشد، به این



**جدول ۴. نتایج مربوط به اشتراکات اولیه و استخراجی**

گویه	اشتراکات اولیه	مقادیر استخراجی
Q1	۱,۰۰۰	۰,۵۸۱
Q2	۱,۰۰۰	۰,۵۰۳
Q3	۱,۰۰۰	۰,۶۶۱
Q4	۱,۰۰۰	۰,۵۸۴
Q5	۱,۰۰۰	۰,۵۵۲
Q6	۱,۰۰۰	۰,۷۱۷
Q7	۱,۰۰۰	۰,۶۶۰
Q8	۱,۰۰۰	۰,۷۴۴
Q9	۱,۰۰۰	۰,۶۳۴
Q10	۱,۰۰۰	۰,۶۹۲
Q11	۱,۰۰۰	۰,۶۹۲
Q12	۱,۰۰۰	۰,۵۸۹
Q13	۱,۰۰۰	۰,۶۸۴
Q14	۱,۰۰۰	۰,۷۶۳
Q15	۱,۰۰۰	۰,۷۱۹
Q16	۱,۰۰۰	۰,۷۷۳
Q17	۱,۰۰۰	۰,۷۲۳
Q18	۱,۰۰۰	۰,۶۹۶
Q19	۱,۰۰۰	۰,۵۰۶
Q20	۱,۰۰۰	۰,۶۹۳
Q21	۱,۰۰۰	۰,۷۵۷
Q22	۱,۰۰۰	۰,۶۸۲
Q23	۱,۰۰۰	۰,۷۶۱

آنها باعث تبیین بیشتر واریانس نمی‌شود. قسمت دوم مربوط به مقادیر ویژه عوامل استخراجی بدون چرخش است و قسمت سوم نشان‌دهنده مقدار ویژه عوامل استخراجی با چرخش است.

جدول ۵ حاوی سه قسمت است، قسمت اول از سمت چپ مقادیر ویژه را دربر دارد و تعیین‌کننده عامل‌هایی است که در تحلیل باقی می‌ماند؛ زیرا که عامل‌هایی با مقدار ویژه کمتر از یک، از تحلیل خارج می‌شوند. عوامل خارج‌شده از تحلیل، عواملی هستند که حضور

جدول ۵. کل واریانس تبیین شده

مؤلفه‌ها	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ارزش ویژه	درصد واریانس	واریانس تجمعی	ارزش ویژه	درصد واریانس	واریانس تجمعی	ارزش ویژه	درصد واریانس	واریانس تجمعی
۱	۸,۷۸۸	۳۸,۲۱۱	۳۸,۲۱۱	۸,۷۸۸	۳۸,۲۱۱	۳۸,۲۱۱	۷,۶۰۲	۳۳,۰۵۴	۳۳,۰۵۴
۲	۴,۰۱۰	۱۷,۴۳۴	۵۵,۶۴۵	۴,۰۱۰	۱۷,۴۳۴	۵۵,۶۴۵	۳,۷۹۹	۱۶,۵۱۹	۴۹,۵۷۳
۳	۱,۲۹۹	۵,۶۴۸	۶۱,۲۹۳	۱,۲۹۹	۵,۶۴۸	۶۱,۲۹۳	۲,۱۴۲	۹,۳۱۴	۵۸,۸۸۷
۴	۱,۱۶۸	۵,۰۷۹	۶۶,۳۷۲	۱,۱۶۸	۵,۰۷۹	۶۶,۳۷۲	۱,۷۲۲	۷,۴۸۶	۶۶,۳۷۲
۵	۱,۱۰۵	۴,۸۰۴	۷۱,۱۷۶						
۶	.۸۵۱	۳,۶۹۹	۷۴,۸۷۵						
۷	.۷۳۴	۳,۱۹۰	۷۸,۰۶۶						
۸	.۵۹۶	۲,۵۹۲	۸۰,۶۵۸						
۹	.۵۷۳	۲,۴۹۳	۸۳,۱۵۱						
۱۰	.۵۱۱	۲,۲۲۳	۸۵,۳۷۵						
۱۱	.۴۲۵	۱,۸۵۰	۸۷,۲۲۴						
۱۲	.۳۸۸	۱,۶۸۶	۸۸,۹۱۰						
۱۳	.۳۴۸	۱,۵۱۴	۹۰,۴۲۴						
۱۴	.۳۲۳	۱,۴۰۲	۹۱,۸۲۶						
۱۵	.۲۹۲	۱,۲۶۸	۹۳,۰۹۴						
۱۶	.۲۸۲	۱,۲۲۴	۹۴,۳۱۹						
۱۷	.۲۵۷	۱,۱۱۸	۹۵,۴۳۶						
۱۸	.۲۴۷	۱,۰۷۳	۹۶,۵۰۹						
۱۹	.۲۲۵	.۹۷۹	۹۷,۴۸۹						
۲۰	.۱۸۰	.۷۸۲	۹۸,۲۷۱						
۲۱	.۱۵۸	.۶۸۵	۹۸,۹۵۶						
۲۲	.۱۴۹	.۶۴۸	۹۹,۶۰۴						
۲۳	.۰۹۱	.۳۹۶	۱۰۰,۰۰۰						

جدول ۶ ماتریس چرخیده شده اجزا را نشان می‌دهد که شامل بارهای عاملی هر یک از متغیرها در عامل‌های باقی‌مانده پس از چرخش است. هر چقدر مقدار قدر مطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوطه نقش

در این پژوهش عوامل اول تا چهارم دارای مقادیر ویژه بزرگ‌تر از یک هستند و در تحلیل باقی می‌مانند. این چهار عامل تقریباً ۶۶ درصد از تغییرپذیری (واریانس) شاخص‌ها را توضیح می‌دهند.

بیشتری در کل تغییرات (واریانس) شاخص موردنظر دارد.

جدول ۶. نتایج حاصل مربوط به ماتریس چرخیده شده اجزا

مؤلفه‌ها	Initial Eigenvalues			
	۱	۲	۳	۴
Q1	.۶۷۵	.۱۲۷	-.۰۶۵	.۰۶۹
Q2	.۶۷۸	.۱۲۸	-.۰۲۴	.۱۶۳
Q3	.۷۱۸	.۳۷۹	.۰۱۹	.۰۳۸
Q4	.۳۰۵	.۰۲۹	.۶۹۸	-.۰۶۰
Q5	-.۰۳۱	.۷۳۳	.۱۱۲	.۰۳۵
Q6	.۰۴۷	.۷۶۸	.۲۶۴	-.۲۳۵
Q7	.۰۴۴	.۷۷۰	-.۰۸۳	.۲۴۲
Q8	-.۲۷۳	.۷۷۴	.۰۴۱	.۲۶۲
Q9	.۲۵۵	.۷۵۳	.۱۸۸	-.۱۰۹
Q10	.۷۹۱	.۰۱۲	.۲۵۴	-.۰۴۱
Q11	-.۳۵۲	.۶۵۳	.۲۹۶	.۲۳۱
Q12	.۲۰۵	.۲۷۳	.۶۸۱	-.۰۹۲
Q13	.۳۱۶	.۱۸۶	.۷۳۰	.۱۲۹
Q14	.۳۰۴	-.۰۷۸	.۵۰۴	.۶۷۲
Q15	.۷۳۹	-.۱۱۱	.۸۸۷	.۱۳۳
Q16	.۲۰۵	-.۱۸۲	.۸۲۳	.۱۴۴
Q17	.۲۱۲	.۱۸۶	.۷۹۹	.۱۰۳
Q18	.۴۱۲	.۱۵۷	.۶۰۲	.۵۸۳
Q19	.۵۰۶	.۰۵۶	.۵۱۴	.۳۸۵
Q20	.۲۶۹	-.۱۲۸	.۳۴۱	.۷۶۶
Q21	.۱۹۷	-.۲۰۷	.۲۰۲	.۷۹۷
Q22	.۳۶۷	-.۲۰۰	.۲۰۷	.۷۰۴
Q23	.۲۴۴	-.۰۷۲	.۱۲۸	.۸۶۶

باتوجه به اعمال تحلیل عاملی روی ۲۳ شاخص عملکردی، چهار عامل شناسایی شده‌اند که به صورت زیر نام گذاری می‌شوند:

- هوشمندی محیطی و جذب مشتری

در ماتریس چرخیده شده (جدول ۶)، شاخص‌های زیرمجموعه هر عامل نیز مشخص هستند.

**سؤال:** با استفاده از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی می‌توان

بازاریابی محلی شعبه‌های بانکی را اندازه‌گیری کرد؟  
بر مبنای ادبیات نظری و مصاحبه با رؤسای شعب ممتاز، پرسشنامه طراحی شده است و رؤسا و کارکنان شعب آن را تکمیل کرده‌اند. با استفاده از روش تحلیل عاملی ابعاد و مؤلفه‌های بازاریابی محلی استخراج شده است. شکل ۱ این ابعاد را نشان می‌دهد:

- توسعه کانال‌های ارتباطی با مشتری

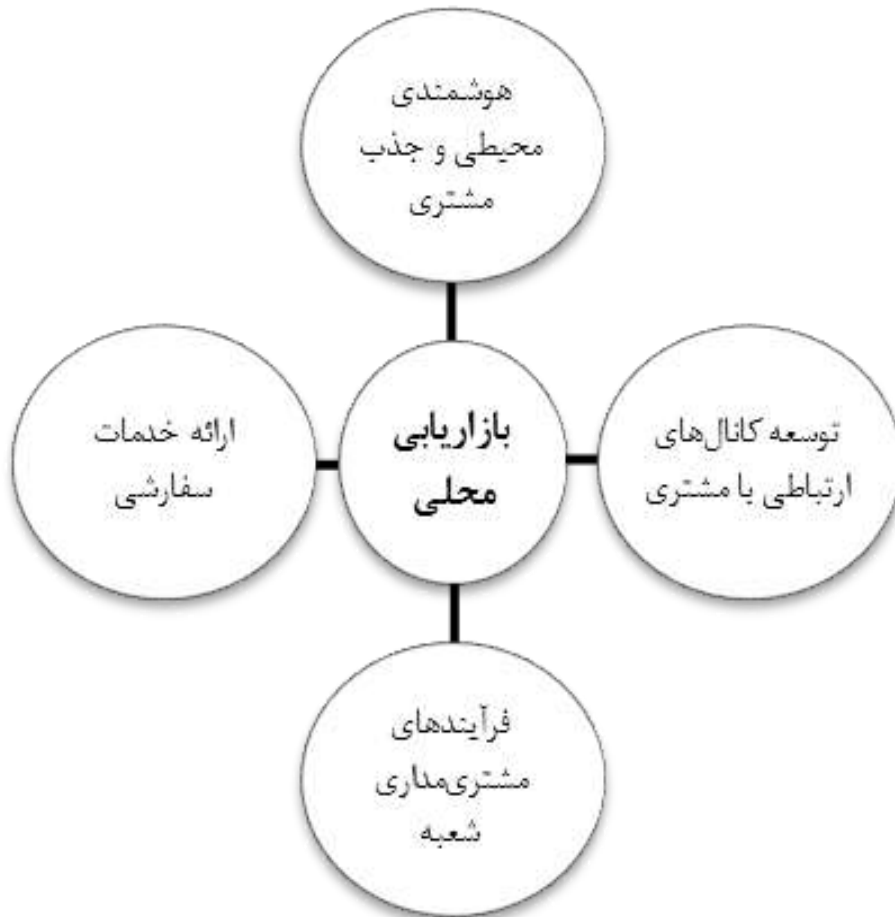
- رساندن خدمات سفارشی

- فرایندهای مشتری‌مداری شعبه

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این بخش نتایج به دست آمده براساس سؤال‌های

پژوهش و مبانی نظری تحلیل و جمع‌بندی می‌شوند.



شکل ۱. ابعاد بازاریابی محلی

مؤلفه‌های هر یک از ابعاد شناسایی شده به شرح جدول ۷ است.

### جدول ۷. مؤلفه‌های ابعاد بازاریابی محلی

مؤلفه‌ها	ابعاد
۱- میزان شناسایی مشتریان بالقوه در محدوده جغرافیایی شعبه و مراجعه حضوری به آنها ۲- میزان اقدامات برای جذب مشتریان معرفی شده از سوی دیگران (کارکنان، مشتریان و ...) ۳- مراجعه حضوری به مشتریان موجود برای توسعه فعالیت‌هایشان با شعبه ۴- تلاش برای جذب مجدد مشتریانی که شعبه را ترک کرده‌اند.	هوشمندی محیطی و جذب مشتری
۱- ارسال پیامک با موبایل شخصی برای اطلاع‌رسانی به مشتریان ۲- ارسال پیامک با موبایل شخصی در مناسبت‌های مختلف برای مشتریان ۳- ارسال بروشورهای دریافتی از اداره کل روابط عمومی برای مشتریان ۴- طراحی بروشور و ارسال آن برای مشتری ۵- تماس‌های تلفنی دوره‌ای با مشتریان ۶- ارسال هدیه برای مشتریان در مناسبت‌های مختلف	توسعه کانال‌های ارتباطی با مشتری
۱- مراجعه به مشتری برای انجام امور بانکی‌شان در صورت ناتوانایی مراجعه مشتری به شعبه ۲- ارائه مشاوره مالی و سرمایه‌گذاری به مشتریان ۳- امکان برقراری ارتباط از جانب مشتریان با همکاران شعبه، خارج از ساعت اداری ۴- جلب رضایت رابطین مشتریان ارزنده (مدیر مالی، تحصیلدار و ...) ۵- ارائه خدمات ویژه به افراد معرفی شده مشتریان ارزنده (مانند ارائه تسهیلات) ۶- داشتن باجه ویژه مشتریان ارزنده ۷- پذیرایی از مشتریان ارزنده در شعبه ۸- انعطاف‌پذیری در خدمت‌رسانی بانکی به مشتریان ارزنده (مانند تغییر در ترکیب وثائق دریافتی)	ارائه خدمات سفارشی
۱- پیگیری کار مشتریان از سایر واحدهای مرتبط بانک به صورت ویژه ۲- برگزاری جلسات درون‌شعبه‌ای برای راهنمایی در خصوص تکریم مشتری ۳- عمل به تعهدات و وعده‌ها در موعد مقرر به مشتریان ۴- جلوگیری از دوباره کاری‌ها در خدمات ۵- پیگیری و رصد مستمر حجم فعالیت مشتریان با شعبه	فرایندهای مشتری‌مداری شعبه

### پیشنهادها

#### اجرای طرح بازاریابی محلی: شعب باید هم-

زمان با اینکه به مشتریان بزرگ توجه داشته باشند، توجه ویژه‌ای نیز به حفظ و جذب مشتریان خرد و متوسط شامل شخصیت‌های حقیقی (نظیر اصناف و ...) یا حقوقی (به‌طور مشخص شرکت‌های کوچک و متوسط) داشته باشند و طرح بازاریابی محلی در شعب بانک ملت با تعیین اهداف زیر برای کارکنان صف اجرا شود:

- جذب مشتری جدید
  - حفظ مشتریان موجود
  - ارتقای مشتریان موجود
  - بازگردانی مشتریان از دست‌رفته
- برای اجرای این طرح، ضروری است شرح وظایف شعب بانک بازننگری شود و مفاهیم بازاریابی محلی در شرح وظایف آنها مطالعه و بررسی شوند. همچنین

- ۳- روستا، احمد. (۱۳۸۶). «جایگاه بازاریابی در خدمات بانکی»، ماهنامه اقتصاد ایران، شماره ۱۰۴.
- ۴- فاتحی، زمانعلی. شرفی، فائزه. (۱۳۹۰). «نقش مدیریت شعب در تحقق اهداف بانک‌ها»، اداره پژوهش‌های و کنترل ریسک بانک سپه
- ۵- مقیمی، محمد. کیماسی، مسعود. (۱۳۹۰). «بازاریابی خدمات بانکی». انتشارات دانشگاه تهران.
- ۶- مؤمنی، منصور. فعال قیوم، علی. (۱۳۸۷). «تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS»، تهران، کتاب نو.
- ۷- هادیان همدانی، علیرضا. احمدپور، هادی. (۱۳۸۸). «بررسی عوامل تأثیرگذار در حفظ و جذب مشتریان یک بانک تجاری»، اولین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات بانکی.
- ۸- هیل، نیگل. (۱۳۸۵). «اندازه‌گیری رضایت مشتری»، ترجمه محمدرضا اسکندری و منیره اسکندری، انتشارات رسا.
- 9- Deng, S. Moutinho, L., and Meidan, A. (1991) Bank branch managers in a marketing era: their roles and functions in a marketing era. *International Journal of Bank Marketing*, 9 (3). pp. 32-38
- 10- Gupta, Y.P. and Torkzadeh, G. (1988). 'Re-designing bank service: systems for effective marketing', *Long Range Planning*, 21, pp. 38-43.
- 11- Johansson, Johny K. (2008) "Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management", Fifth Edition, pp. 209-210.
- 12- Kotler, Philip and Armestrang, Gary (2002). "Marketing Management", Prentice Hall, USA

گنجاندن مفاهیم بازاریابی محلی در دوره‌های آموزشی مدیریت شعب پیشنهاد بجایی است.

**ارتقای فعالیت‌های بازاریابی: تعیین یکی از**  
نیروهای شعبه در نقش بازاریاب و صدور کارت برای وی. وظایف بازاریاب شعبه موارد زیر را دربرمی‌گیرد:  
- شناسایی مشتریان بالقوه در حیطه جغرافیایی شعبه و مراجعه به آنها برای جذب به شعبه  
- مراجعه به پزشکان، استادان و دریافت کارت آنها و طراحی بروشور طرح متخصصین به همراه توضیحات کامل به نام پزشک یا استاد  
- پیگیری پیشرفت‌های ناحیه تحت پوشش شعبه

### پیشنهاد برای پژوهش‌های بعدی

- تعمیم‌پذیری و کاربرد یافته‌های این پژوهش در حیطه وسیع‌تری از مکان و زمان و صنعت بررسی شود.  
- ضروری است مدل ارائه‌شده در سطح گسترده‌تری ارزیابی شود.  
- درجه اهمیت مؤلفه‌ها یکسان نیست، در نتیجه ضروری است درجه اهمیت آنها نیز تحلیل شود.  
- در راستای اجرای وظایف در شعب بانک، الزامات و زیرساخت‌هایی لازم است. بایسته است این الزامات و زیرساخت‌ها بررسی شوند.

### منابع

- ۱- بازرگان، عباس. (۱۳۷۸). «مقدمه‌ای بر روش‌های پژوهش کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری»، چاپ اول، تهران، نشر دیدار.
- ۲- حق‌شناس کاشانی، فریده. (۱۳۸۲). «نقش اعمال مدیریت مؤثر بازاریابی بانک‌ها در جذب و حفظ مشتری»، فصلنامه پژوهشنامه اقتصادی، ۹۸-۷۱.

## **An Assessment Model of Local marketing in Mellat Bank Branches**

Masoud Keymasi<sup>1</sup>  
Narges Saremi<sup>2</sup>

### **Abstract**

One reason for the poor performance of some branches is their weak marketing. On the other hand, there is not a specific tool to measure the development of marketing activities in the branches. The concept of "local marketing" is defined, to examine how well branches do their marketing activities. The aim of this study is to identify the components of local marketing in the branches and offer a tool for measuring the quality of local marketing in Mellat bank. In order to achieve this goal, "environmental intelligence and customer attraction", "developing communication channels with customer", "custom services" and "customer oriented processes of branch" were identified as the main factors through this research using factor analysis.

**Keywords:** Local Marketing, Service Quality, Customization.

---

1. Assistant Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran  
2. Ph.D. Student, International Marketing, Alzahra University, Tehran, Iran