



ظرفیت سنجی بانک ملت برای کسب درآمد از محل کارمزد ارائه خدمات (کارمزد ضمانت نامه، LC و...)، با تاکید بر سود
آوری و ارائه الگوی مناسب مدیریت ظرفیت (با استفاده از مدل SWOT و تکنیک اولویت بندی AHP)

۱- حسن عرب عامری

۲- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی گرایش تولید از دانشگاه آزاد سمنان

۳- کارمند بانک ملت سمنان

۱- hasan arabameri

۲- A.M Student of Industrial Management, Islamic Azad University, Semnan, Iran –

۳- bank mellat of semnan

درس: سمنان کوی مدیران شرقی خیابان اردیبهشت ۸ منزل ۴ شمالی

تلفن: ۰۹۱۹۳۳۲۲۱۷۰

کد پستی: ۳۵۱۴۹۹۴۴۶۱

ایمیل: hasanarabameri@yahoo.com



چکیده

تغییرات و تحولات عمده صورت گرفته در سیستم بانکداری ایران، بانک ملت را با چالش های جدیدی مواجه کرده است: تغییر ساختار دولتی به خصوصی، ازدیاد رقبا و رقابت شدید آنان برای بدست آوردن سهم بازار بیشتر، گران و هزینه زا شدن چهار سپرده بانکی و ... این بانک را به سمت افزایش درآمد های غیر مشاع (کسب درآمد از محل کارمزدها) سوق داده است [۱]. در این مقاله محقق اطلاعات مورد نیاز خود را به دو روش مصاحبه با خبرگان و مطالعات علمی و کتابخانه ای جمع اوری کرده است. در بخش اول مقاله، برای تعیین ظرفیت درآمد های حاصل از کارمزدها خدمات بانک ملت از مدل برنامه ریزی استراتژیک SWOT و مدل های ارزیابی عوامل درونی IFE و عوامل بیرونی EFE استفاده شده است. به این دلیل که در مدل ارزیابی عوامل درونی (IFE) و بیرونی (EFE)، بانک ملت به ترتیب نمره ۲،۲۵ و ۱،۷۵ را کسب نموده است بنابراین این بانک در بکارگیری از ظرفیت مناسب خود در زمینه ارائه خدمات به منظور کسب درآمد های غیر مشاع موفق نبوده است. در بخش آخر مقاله برای ارتقاء ظرفیت خدمات غیر مشاع بانک ملت چند استراتژی WO، ST، SO و WT پیشنهاد می گردد. از میان استراتژی های گفته شده، استراتژی تدافعی (WT) بعنوان استراتژی اصلی بانک انتخاب می شود که حدود ۱۲ عامل اصلی برای استراتژی تدافعی توسط محقق پیشنهاد می گردد. به جهت هزینه زا بودن این عوامل، محقق آنها را به روش AHP اولویت بندی نموده است.

کلمات کلیدی: کارمزدهای حاصل از ارائه خدمات، درآمد های غیر مشاع، بانک ملت، مدل SWOT و تکنیک AHP



مقدمه

اهداف تغییرات اساسی دنیای امروز باعث برهم زدن پارادایم های گذشته در تمامی عرصه ها شده است. تغییرات دربرخورد رقبا بایکدیگر؛ تغییر در چرخه عمر محصولات؛ بالا رفتن سطح آگاهی انسانها به واسطه تغییرات در نظام های آموزش و پرورش، رشد ابداعات و نو اوریها همگی بران شده اند تا پارادایم های گذشته نتوانند پاسخگوی نیاز های دنیا امروز باشند [۲]. بویژه که دنیای امروز جهان خواسته های نامحدود و منابع محدود بشر است. در این شرایط تمام سازمانها سعی دارند تا بگونه ای عمل کنند که حد اکثر توان و پتانسیل خود را به فعلیت برسانند. در چنین شرایطی ظرفیت سنجی و برنامه ریزی برای ظرفیت تولید و خدمات به منظور بکار گیری توان موثر خود، برای تمام سازمانها امری کاملاً ملموس و حیاتی بنظر می رسد. بخصوص که سازمانها در این عصر نیازمند داشتن یک مزیت رقابتی جهت پیشه گرفتن از رقبا و کسب سود بیشتر هستند.

بانک ملت نیز از این فائده مستثنا نمی باشد و دیر زمانی است که در این راه قدم گذاشته است. براین اساس نیاز است تا در مورد ارائه خدمات بانکی، ظرفیت سنجی صورت گیرد تا مشخص گردد؛ هر شعبه باتوجه به منابع موجود، تعداد و نوع مشتریان، بکار گیری از توان نیروی انسانی و باتوجه به وضعیت جامعه و رقبا... به چه میزان می تواند ضمانتنامه بانکی بفروشد، گشایش اسناد اعتباری (LC) داشته باشد، انواع کارمزدها را دریافت کند؟ و غیره. این بانک با اتکا به سابقه و تجربیات ارزشمند چندین ساله خود، خلق مزیتهای رقابتی در بازار خدمات غیر مشاع نظام بانکی کشور را دستور کار خود قرار داده و همگام با تحولات مهم دنیای بانکداری، نسبت به طراحی و پیاده سازی سامانه های مربوطه باهدف تامین هزینه های جاری خود از محل کارمزدها اقدام نموده است [۳].

محقق در این پژوهش سعی نموده است تا: در مرحله اول؛

با استفاده از تکنیک برنامه ریزی SWOT^۱ بیان نماید که آیا بانک ملت، توانسته است از تمام ظرفیت خود در جهت کسب بیشتر درآمدهای غیر مشاع (انواع کارمزدها) استفاده کند؟ و آیا اینکه ظرفیت بلااستفاده وجود دارد؟ و چنانچه موفق به بکار گیری از ظرفیت مناسب خدمتی خود نشده است چه راهبردها و راهکارهایی باید دنبال شود؟

و در مرحله دوم؛ بعد از بیان انواع استراتژی های پیشنهادی توسط محقق و انتخاب استراتژی تدافعی برای بانک ملت، با کمک مدل تصمیم گیری فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP^۲)، اولویت و اهمیت عوامل این استراتژی تعیین می گردد و در نهایت محقق به یک الگوی مناسب مدیریت ظرفیت در بانک ملت دست می یابد.

در مقدمه این پژوهش لازم است درک بهتر مفاهیم درآمدی بانک ملت، به تقسیم بندی انواع درآمد ها در بانک اشاره کنیم:

الف - درآمدهای مشاع یا عملیاتی بانک

منظور کلیه در آمد هایی است که نتیجه فعالیت اصلی بانک می باشد. مانند درآمد حاصل از دادن تسهیلات به مشتریان.

1. SWOT=Strengths & Weaknesses & Opportunities & Threats

2. AHP= Analytical Hierarchy process.



ب- در آمد های غیر مشاع یا غیر عملیاتی

منظور کسب درآمد از سایر روشها که نتیجه فعالیت اصلی بانک نیست و این درآمدازراه دادن تسهیلات به مشتریان حاصل نشود. مانند انواع کارمزد های حاصل از صدور ضمانتنامه بانکی و گشایش اسناد اعتباری (LC) و ...

اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی و خصوصی شدن بانک ملت، تغییرات و تاثیرات زیادی بر این بانک گذاشته است که در لابه لای تحقیق به آنها پرداخته خواهد شد. همچنین مطالعاتی در مورد برنامه عملیاتی مدون شده در این بانک، صورت گرفته است که در خلال تحقیق، به این برنامه عملیاتی و چالشهای اساسی آن پرداخته خواهد شد [۳].

بیان مسئله

امروزه سازمان ها نه تنها باید خود را با تغییرات و شرایط جدید منطبق کنند، بلکه باید از تغییرات به نفع خود استفاده کرده و با ایجاد تغییرات جدید تر در محیط کسب و کار در صنعت پیشرو بوده و از آن بعنوان یک مزیت رقابتی استفاده کنند [۲]. این امر در بانک ملت با شعار جدید خود «تغییر را احساس کنیم» کاملاً مشهود است. مساله اصلی در بانک ملت با موضوع تغییر ساختار (دولتی به خصوصی) شروع شده و با تغییرات شگرف در تمام زمینه ها من جمله تامین هزینه های جاری از محل درآمد های غیر مشاع ادامه پیدا می کند [۳].

همچنین با ورود به قرن ۲۱ میلادی بسیاری از مفاهیم و تعاریف در سازمانهای موفق و پیش رو مفهومی جدید تر و متفاوت یافته اند. با در نظر گرفتن این موضوع که منابع ما محدود ولی خواسته ها، نامحدودند. ظرفیت مازاد و ظرفیت بلا استفاده هر دو مغایر پیشرفت سازمانهای امروزی اند. این مطلب نیازمند بکارگیری یک نظام جامع از ظرفیت سنجی در سازمانهای قرن ۲۱ می باشد.

در مورد ارائه خدمات بانکی و کارمزد، تحقیقات و مقالات علمی متعددی نوشته شده است. ولیکن، این مباحث به شکلی تازه ونو در این پژوهش مطرح می شوند. منظور محقق از کارمزد بانکی، مفهوم فقهی آن یعنی کسب درآمد های حاصل از عقود اسلامی و یا مفهوم ربوی آن نیست. و مقصود محقق از ارائه خدمات بانکی، ارائه کلیه خدمات بانکی نمی باشد بلکه محقق قصد دارد به ظرفیت سنجی ارائه خدماتی بپردازد که درآمد غیر مشاع نصیب بانک می کند. مثل خدمات در زمینه صدور ضمانتنامه و LC و ...

اهمیت و ضرورت

مشکلات و شرایط سخت بانکداری در ایران، با ورود روز افزون بانکهای خصوصی و شرایط تورمی اقتصاد، باعث شده است تا سود اوری بانکها در این کشور با چالش های جدی مواجه باشد [۱]. می دانیم که مهمترین روش کسب درآمد در بانکهای ایران به این شکل است که: بانکها منابع پولی در دست مردم را جمع اوری می کنند و در قالب انواع تسهیلات به مردم به مصرف می رسانند و از طریق مابه التفاوت نرخ این منابع با مصارف، درآمد اصلی خود را کسب می کنند. ولیکن امروزه بانک ها با مشکلاتی زیادی در این زمینه مواجه هستند. اصلی ترین این مشکلات به مسائل مربوط به جمع اوری چهار سپرده اصلی منابع بانکی (سپرده کوتاه مدت، سپرده بلند مدت، قرض الحسنه پس انداز و جاری) بر می گردد. همراه با مشکلات اقتصادی جامعه و شرایط تورمی اقتصاد ایران، امروزه تقریباً اکثر بانکهای ایران مجبورند برای جمع اوری منابع بلند مدت تا حدود ۲۲ درصد سود به سپرده گذاران بدهند. بر طبق دستور العمل جدید بانک مرکزی در مورد سپرده های قرض الحسنه، این بانکها باید منابع حاصله از آنرا حتماً با تسهیلات قرض الحسنه (۴ تا ۷ درصد) به مصرف برسانند که این امر موجب کاهش ارزش منابع قرض الحسنه در نزد بانکها شده است. در مورد سپرده های کوتاه مدت مشتریان، وضعیت به گونه ای شده است که اکثر بانکها



به سمت پرداخت سود بالای ۱۵ درصد سوق داده می شوند. حساب قرض الحسنه جاری نیز مشکلات خاص خود (چک برگشتی، بدحسابی مشتری و...) را دارد. اکثر مشتریان نیز متقاضی دریافت تسهیلات با نرخ بالای ۲۰ درصد نیستند و یا اگر متقاضی تسهیلات باشند، توان پرداخت اقساط آن را ندارند. مسائل فوق و کمبود نقدینگی نزد مردم و بسیاری از مشکلات دیگر، سیستم بانکی را به سمتی سوق داده است که این بانکها سعی کنند حد اقل هزینه های جاری خود را از طریق کسب انواع کارمزد (منظور درآمد غیر مشاع) تامین کنند [۱].

اهداف

- ۱- شناسایی ظرفیت بانک ملت در بکار گیری از نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدات در زمینه کسب درآمد های غیر مشاع
- ۲- تعیین راهکارها و راهبردهایی در جهت بکار گیری از ظرفیت مناسب بانک ملت و در نهایت تهیه یک الگوی مناسب مدیریت ظرفیت با اولویت بندی عوامل استراتژی تدافعی.

روش گرد آوری اطلاعات

در این پژوهش محقق از روشهای مختلفی شروع به جمع آوری اطلاعات کرده است. بخش میدانی جمع آوری اطلاعات شامل اطلاعاتی است که از طریق مصاحبه با خبرگان مسئله چه در بانک ملت و چه در سایر بانکها و حتی مشتریان بانک حاصل شده است (مطالعات مروری). همچنین محقق برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز خود تحقیقات وسیعی را در اینترنت، کتابخانه ها و بویژه اینترنت بانک ملت و مجله پرتو این بانک انجام داده است.

پیشینه تحقیق

در سال ۲۰۰۶ میلادی آقای آسانا سوگلوو همکارانش در دانشگاه اتن یونان تحقیقاتی را در مورد اینکه چه عواملی تعیین کننده سود آوری بانکها ی یونان هستند؟ انجام دادند. این سه عامل اصلی و تعیین کننده سود آوری بانکی شامل موارد زیرند:

۱-ویژگیها و خصوصیات خاص هر بانک

۲-ویژگیها و عوامل خاص صنعت

۳-اقتصاد کلان کشور [۴]

در دانشگاه علم و هنر لوسرن سوئیس اقایان دایتریچ و ونزن راید (۲۰۱۰) پژوهشی را در مورد عوامل موثر بر سود آوری بانکهای سوئیس قبل و در طول دوره بحران مالی اروپا، انجام دادند. آنها بر اساس مدارک و شواهدی که از بانکهای سوئیس جمع آوری کرده بودند به تجزیه و تحلیل متغیرهای تحقیق خود پرداختند [۵].

در سال ۲۰۱۰ آقای کورنت و همکارانش^۳ پژوهشی را در مورد تفاوتهای بانک های خصوصی با دولتی انجام دادند تا تاثیرات ساختار مالکیتی را بر کارایی و عملکرد بانکها بسنجند. این تحقیقات بانک های آسیای جنوب شرقی را در خلال سالهای ۱۹۸۹ تا ۲۰۰۴ مورد بررسی قرار می دهد. [۴]

³.Cornett et al



در ایران نیز تحقیقات و مقالات متعددی در زمینه بانکداری انجام شده است که از آن جمله: در پژوهشی آقایان لشکری و هژبر الساداتی در سال ۱۳۸۹ به بررسی خصوصی سازی بانکهای خارجی و داخلی پرداختند [۶]. خانم فرشته ملاکریمی خوزانی در سال ۱۳۹۰ مقاله ای را به رشته تحریر درآورد که در آن سعی کرد تا مفهوم فقهی کارمزد را تبیین کند. تفاوتهای کارمزد در بانکداری اسلامی و بهره و ربا در بانکداری غربی مشخص نماید [۷]. هیچ یک از کارهای انجام شده ارتباط مسقیم با موضوع این مقاله ندارد. تنها مقاله آقای جمالیان مدیر عامل بانک رفا بود که تقریباً بیشترین ارتباط را با موضوع این مقاله دارد. آقای جمالیان در مقاله خود کارمزد خدمات بانکی را در کشورهای مختلف و ایران بررسی می کند [۸].

سوال تحقیق

- ۱- ظرفیت سنجی بانک ملت برای ارائه خدمات (ضمانتنامه و LC...) با تاکید بر سود اوری و ارائه الگوی مناسب مدیریت ظرفیت در استان سمنان چگونه است؟
- ۲- بانک ملت با چه نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدیدات محیطی در مورد درآمد های غیر مشاع مواجه بوده است؟
- ۳- جهت بهبود و افزایش درآمد های غیر مشاع چه راهکارهایی توسط محقق ارائه می شود؟

قلمرو مکانی و زمانی تحقیق

قلمرو مکانی این تحقیق کلیه شعب بانک ملت استان سمنان می باشد. قلمرو زمانی تحقیق نیز از بهمن ماه سال ۱۳۹۱ تا بهمن ماه سال ۱۳۹۲ به مدت یک سال می باشد.

روش و ابزار (SWOT)

روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها را شناسایی کرده و استراتژیهای متناسب با موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس میسازد [۴]. در این روش تلاشهایی برای تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی بعمل آمده و بر اساس آن استراتژی مناسب برای بقاء سازمان طراحی می شود [۹]. در این مدل فرصتها و تهدیدها نشان دهنده چالشهای مطلوب و یا نامطلوب عمده ای است که در محیط فراروی سازمان وجود داشته و در مقابل، قوتها وضعفها (شایستگی ها، توانایی ها، مهارتها، کمبودها) وضعیت محیط داخلی تشکیلات مورد مطالعه را به نمایش می گذارد [۱۰].

پس از اینکه عوامل محیطی (فرصتها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوتها و ضعفها) شناسایی شده و عوامل کلیدی آنها از غیرکلیدی تمیز داده شد، زمان انتخاب و پیشنهاد استراتژیها فرا می رسد.



مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می باشد. این مدل اغلب به عنوان وسیله ای برای تجزیه و تحلیل سیستماتیک محیط داخلی و خارجی یک سازمان مورد استفاده قرار می گیرد [۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴]. در واقع، تجزیه و تحلیل SWOT می تواند یک پایه مناسب تعیین برای تدوین استراتژی های موفق [۱۵].

الف: طراحی یا تعیین مدل ارزیابی IFE (عوامل درونی)

۱- تعیین وزن یا رتبه: وضع موجود هر عامل را با امتیازی بین ۱ تا ۴ با توجه به محور زیر مشخص می کنیم. همانگونه که در شکل نشان داده شده است، نقاط ضعف فقط امتیاز ۱ یا ۲ را دریافت می نمایند. نقاط قوت نیز فقط نمرات ۳ و ۴ را می تواند به خود بگیرد.

۲- تعیین امتیاز وضع شده:

به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) اختصاص می دهیم. در اینجا هم می توان از نرمالیزه کردن جهت وزن دهی استفاده نمود. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. برای تعیین وزن هر یک از عوامل و تصمیم گیری پیرامون عوامل با اهمیت تری که خوبست در جدول IFE بیابند می توان از نظرات خبرگان بهره جست و سپس وزن عوامل با اهمیت تر را بین صفر تا ۱ نرمالیزه نمود. جهت انجام این کار پیشنهاد می شود به هر عامل عددی بین ۱ تا ۵ را اختصاص داده سپس ستون را نرمالیزه نمایید تا وزنه های بین صفر تا یک برای هر عامل بدست آمده و مجموع اوزان نیز یک شود.

۳- تعیین امتیاز وزن دار:

برای این کار وزن یا رتبه هر عامل را در امتیاز وضع شده آن ضرب می کنیم

۴- تعیین مقدار نهایی ارزیابی:

برای این کار جمع امتیازات وزن دار را محاسبه می نمائیم که حداقل ۱ و حداکثر ۴ می باشد و میانگین آنها ۲/۵ می باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی من حیث المجموع دچار ضعف می باشد و اگر نمره نهایی بیشتر از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی من حیث المجموع دارای قوت می باشد [۱۶].

ب- طراحی و تعیین مدل ارزیابی EFE (عوامل بیرونی)

۱- تعیین وزن یا رتبه: برای هر یک از عوامل یک امتیاز بین یک تا چهار بر حسب میزان تطابق سازمان و با فرصتها و تهدیدها می نویسیم. این امتیاز بیانگر میزان اثربخشی استراتژی های کنونی سازمان در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور می باشد. عدد ۴ به معنی این است که واکنش عالی بوده است و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش بسیار ضعیف می باشد. امتیازات در محدوده سازمان تعیین میشوند.

۲- امتیاز وضع شده: برای این کار مانند مدل ارزیابی عوامل درونی عمل می شود

۳- تعیین امتیاز وزن دار: از ضرب وزن یا رتبه در امتیاز وضع شده بدست می آید

۴- تعیین مقدار نهایی ارزیابی: از جمع امتیازات وزن دار بدست می آید.



تعیین ارزیابی عوامل درونی و بیرونی (تعیین ظرفیت)

تمامی عوامل درونی و بیرونی مدل SWOT دوشاخه‌های مورد مطالعه در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۱- تعیین ارزیابی عوامل درونی و بیرونی (تعیین ظرفیت)

ارزیابی	امتیازوزن دار	امتیاز وضع شده	وزن یا رتبه	شاخص های مورد مطالعه	شرح	
(IFE)=۲,۲۵	.۲۲۵	.۰۸۵	۳	محصولات و خدمات جدید و نوآورانه	نقاط قوت	عوامل درونی
	.۳۴۲	.۱۱۴	۳	رضایت مندی مشتریان و در نتیجه تعدد آنان		
	.۲۵۵	.۰۸۵	۳	تقسیم بندی خدمات غیر مشاع براساس میزان ریسک و مقدار کارمزد دریافتی		
	۲۵۵.	.۰۸۵	۳	اجرای برنامه عملیاتی بانک		
	.۱۷۱	.۰۵۷	۳	برند بانک ملت (مزایای رقابتی بانک ملت در کشور)		
	.۱۷۱	.۰۵۷	۳	رتبه برتر بانک در صدور ضمانتنامه و LC، جذب منابع و تخصیص بهینه مصارف		
	.۲۵۵	.۰۸۵	۳	پرسنل متخصص و آگاه به مسئله		
	.۱۷۱	.۰۵۷	۳	کیفیت برتر ارائه خدمت و فرایند های مناسب کاری که برای بانک ارزش افزوده ایجاد کرده است		
	.۱۱۴	.۱۱۴	۱	عدم توجه و کم کاری در مورد درآمد های غیرمشاع	نقاط ضعف	
	.۰۵۷	.۰۵۷	۱	عدم توجه به طرز تفکر و تلقی مردم از پرداخت کارمزد		
	.۰۸۵	.۰۸۵	۱	عدم راه اندازی یک سامانه جامع دریافت کارمزد		
	.۰۵۷	.۰۵۷	۱	وجود نارسایی ها و ضعف ها در بعضی از محصولات و خدمات		
	.۰۵۷	.۰۵۷	۱	محل نامناسب ارائه برخی خدمات و عدم تخصص نیرو های بازاریابی کارمزد		
(EFE)=۱,۷۵	.۱۹	.۰۹۵	۲	بخشهای خالی بازار که رقبا دران بی تاثیر یا کم تاثیر بوده اند	فرصت ها	عوامل بیرونی
	.۱۹	.۰۹۵	۲	بخشهای بین المللی و جدید بازار که سود اوری در آنها در حال افزایش است		
	.۲۸۴	.۱۴۲	۲	از دیدار رقبا و عملکرد مناسب آنان بویژه بانک های خصوصی	تهدیدات	
	.۱۹	.۱۹	۱	تحریم ایران که موجب کمتر شدن مبادلات خارجی گردید		
	.۱۹	.۱۹	۱	شرایط تورمی کشور		
	.۴۲۶	.۱۴۲	۳	طرز تفکر و تلقی نادرست مردم و مشتریان از پرداخت کارمزد (پول زور)		
	.۲۸۴	.۱۴۲	۲	دستیابی رقبا به محصولات و خدمات بهتر		



ملاحظه می گردد که ارزیابی عوامل داخلی بدست آمده ۲،۲۵ می باشد . باتوجه به اینکه عدد ۲،۵ بعنوان عدد ارزیابی متوسط مطرح می باشد پس این مدل نشان می دهد که بانک ملت نتوانسته از ظرفیت ارائه خدماتی خود در زمینه درآمد های حاصل از کارمزد خدمات به درستی استفاده کند. همچنین ارزیابی عوامل بیرونی کسب شده توسط بانک ۱،۷۵ می باشد که نشان دهنده عدم توانایی بانک ملت در استفاده از فرصتها و تهدیدات محیطی است.

راهکار ها و راهبرد های پیشنهادی

امروزه مشکلات زیادی بانک های ایران را در زمینه کسب درآمد های غیر مشاع به چالش کشانده است که در حال حاضر بانکها باید به مقابله با این چالشها بر خیزند. در سیستم بانکی ایران، بانک ملت نیز باید ضمن شناسایی نقاط قوت و فرصتهای خود ، به ارائه سیاستهایی جهت از بین بردن نقاط ضعف و تهدیدات محیطی خود اقدام کند. در ادامه چندین استراتژی و راهبرد اساسی در مدل SWOT وجود دارد که به شرح زیر پیشنهاد می شود:

۱- در مواردی که سازمان از نقاط قوت مناسبی برخوردار باشد و همچنین فرصتهای محیطی خوبی وجود داشته باشد اولین استراتژی که سازمان بهتر است انتخاب کند استراتژی تهاجمی یا توسعه ای می باشد.

جدول ۲- استراتژی تهاجمی (SO)

استراتژی SO	نقاط قوت	فرصتها
الف- بهبود و تقویت خدمات و محصولات بانک شامل: ۱- صدور انواع کارت هدیه ، ازدواج ، تولد، جشن و... باهر مبلغی که مشتری بخواهد و با هر متن و نوشته ای که در خواست کند. ۲- صدور انی اکسس کارت ملت در تمام شعب بانک ملت ۳- سیستم تلفن بانک گفتاری ب- پی گیری و اجرای طرح های خرید گندم، چای، ذرت و ... و به طور کلی محصولات کشاورزی ، دامداری و شیلات ج- اجرای طرح اتصال کارت سوخت گازوئیل به کارتهای بانک ملت	محصولات و خدمات جدید و نو اورانه ۲- رضایت مندی مشتریان و در نتیجه تعدد آنان ۳- تقسیم بندی خدمات غیر مشاع براساس میزان ریسک و مقدار کارمزد دریافتی ۴- اجرای برنامه عملیاتی بانک ۵- برند بانک ملت (مزایای رقابتی بانک ملت در کشور) ۶- رتبه برتر بانک در صدور ضمانتنامه و LC، جذب منابع و تخصیص بهینه مصارف ۷- پرسنل متخصص و آگاه به مسئله ۸- کیفیت برتر ارائه خدمت و فرایند های مناسب کاری که برای بانک ارزش افزوده ایجاد کرده است	۱- بخشهای خالی بازار که رقبا دران بی تاثیر یا کم تاثیر بوده اند ۲- بخشهای بین المللی و جدید بازار که سود اوری در آنها در حال افزایش است

۲- دومین استراتژی زمانی به کار می رود که سازمان از نقاط قوت خوبی برخوردار باشد و لی شرایط محیطی مناسب نیست . بدین صورت که به جای فرصتهای محیطی تهدیدات محیطی وجود دارد. در این حالت سازمان بهتر است تا از استراتژی تنوع استفاده کند بدین صورت که از نقاط قوت سازمان برای

حل تهدیدات محیطی استفاده نماید [۱۶].



جدول ۳- استراتژی تنوع (ST)

استراتژی ST	نقاط قوت	تهدیدات
الف-افزایش تنوع محصولات و خدمات بانکی شامل: ۱- استفاده از برات کارت ۲- پیاده سازی خدماتی مانند سیستم بانکسای بانک سامان ۳- بکار گیری خدماتی مانند ساجی کارت بانک سامان ۴- استفاده از سیستم برداشت بدون کارت از خود پرداز ۵- استفاده از ابزارهای بیومتریک ^۴ جهت تعیین هویت مانند اسکن عنبیه چشم برای برداشت از خود پرداز ۶- افزایش سطح خدمات دستگاههای POS	۱- محصولات و خدمات جدید و نوآورانه ۲- رضایت مندی مشتریان و در نتیجه تعدد آنان ۳- تقسیم بندی خدمات غیر مشاع براساس میزان ریسک و مقدار کارمزد دریافتی ۴- اجرای برنامه عملیاتی بانک ۵- برند بانک ملت (مزایای رقابتی بانک ملت در کشور) ۶- رتبه برتر بانک در صدور ضمانتنامه و LC، جذب منابع و تخصیص بهینه مصارف ۷- پرسنل متخصص و آگاه به مسئله ۸- کیفیت برتر ارائه خدمت و فرایند های مناسب کاری که برای بانک ارزش افزوده ایجاد کرده است	۱- ازدیاد رقبا و عملکرد مناسب آنان بویژه بانک های خصوصی ۲- تحریم ایران که موجب کمتر شدن مبادلات خارجی گردیده است ۳- شرایط تورمی کشور ۴- طرز تفکر و تلقی نادرست مردم و مشتریان از پرداخت کارمزد (پول زور) ۵- دستیابی رقبا به محصولات و خدمات بهتر

۳- در شرایطی که سازمان از نقاط ضعف برخوردار است ولی شرایط محیطی مناسبی وجود دارد یعنی فرصتهای محیطی فراهم هستند ، استراتژی تغییر به کار می رود .

جدول ۴- استراتژی گرایش به تغییر (WO)

استراتژی WO	نقاط ضعف	فرصت ها
۱- طراحی و نصب انواع پوستر و بروشور برای تشریح هدف از پرداخت کارمزد در نزد مشتریان ۲- ایجاد برخی تغییرات در نرخ سپرده ها و تسهیلات پرداختی به مشتریان ۳- بازاریابی در مسکن مهر ۴- طراحی جدید شعب بانک به نحوی که مشتری جذب شود	۱- عدم توجه و کم کاری در مورد درآمد های غیرمشاع ۲- عدم توجه به طرز تفکر و تلقی مردم از پرداخت کارمزد ۳- عدم راه اندازی یک سامانه جامع دریافت کارمزد ۴- وجود نارسایی ها و ضعف ها در بعضی از محصولات و خدمات ۵- محل نامناسب ارائه برخی خدمات و عدم تخصص نیرو های بازاریابی کارمزد	۱- بخشهای خالی بازار که رقبا در آن بی تاثیر یا کم تاثیر بوده اند. ۲- بخشهای بین المللی و جدید بازار که سود اوری در آنها در حال افزایش می باشد.



۴- بدترین حالت برای هر سازمان موقعی است که هم سازمان دارای نقاط ضعف است و هم اینکه تهدیدات محیطی وجود دارد. در این حالت سازمان از استراتژی تدافعی استفاده می کند بدین شکل که سعی می کند تا زیانهای حاصل از نقاط ضعف و تهدیدات محیطی را به حد اقل برساند [۳].

جدول ۵- جدول استراتژی تدافعی (WT)

استراتژی WT	نقاط ضعف	تهدیدات
۱- ایجاد طرح های انگیزشی در جهت افزایش درآمد های غیر مشاع بانک بین کارکنان صف و ستاد ۲- تشکیل یک تیم کاری در جهت پی گیری انواع درآمد های غیرمشاع ۳- عدم بخشش بی مورد کارمزدها ۴- توانمند سازی و آموزش کارکنان ۵- توجه به نحوه ارائه خدمات یا محصولات از لحاظ مدت زمان انجام خدمت و شکل سخت افزاری محصولات و...نسبت با رقبا . ۶- راه اندازی یک سامانه جامع دریافت کارمزد ۷- توجه به ضریب اهمیت کارمزد ها(تفکیک خدمات غیر مشاع بر اساس میزان کارمزد دریافتی) ۸- توسعه خدمات قابل ارائه در بستر الکترونیک بانک ۹- شناسایی و حل انواع نارسائی ها و ضعف هادر محصولات و خدمات بانکی ۱۰- تبلیغات ۱۱- تلاش در جهت رضایت مندی مشتری ۱۲- اجرای درست برنامه عملیاتی بانک	۱- عدم توجه و کم کاری در مورد درآمد های غیرمشاع ۲- عدم توجه به طرز تفکر و تلقی مردم از پرداخت کارمزد ۳- عدم راه اندازی یک سامانه جامع دریافت کارمزد ۴- وجود نارسایی ها و ضعف ها در بعضی از محصولات و خدمات ۵- محل نامناسب ارائه برخی خدمات وعدم تخصص نیرو های بازاریابی کارمزد	۱- ازدیاد رقبا و عملکرد مناسب آنان بویژه بانک های خصوصی ۲- تحریم ایران که موجب کمتر شدن مبادلات خارجی گردید ۳- شرایط تورمی کشور ۴- طرز تفکر و تلقی نادرست مردم و مشتریان از پرداخت کارمزد(پول زور) ۵- دستیابی رقبا به محصولات و خدمات بهتر

اگر در استراتژی های انتخابی این پژوهش دقت کنیم، ملاحظه می شود:

در شرایطی که نمره ارزیابی عوامل درونی بانک ملت (IFE) عدد ۲,۲۵ تین گردیده است و همچنین عدد ۱,۷۵ بعنوان نمره ارزیابی عوامل محیطی (EFE) تعیین شده است، بنابر این استراتژی اصلی بانک ملت یک نوع استراتژی تدافعی است. از آنجاکه بکارگیری و اجرای هر یک از این ۱۲ عامل استراتژی تدافعی مستلزم صرف هزینه می باشد لذا باید راهکاری انتخاب شود که تا این عوامل اولویت بندی شوند. بنابر این در این مرحله عوامل پیشنهادی استراتژی تدافعی را با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) اولویت بندی می نمایم.

فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

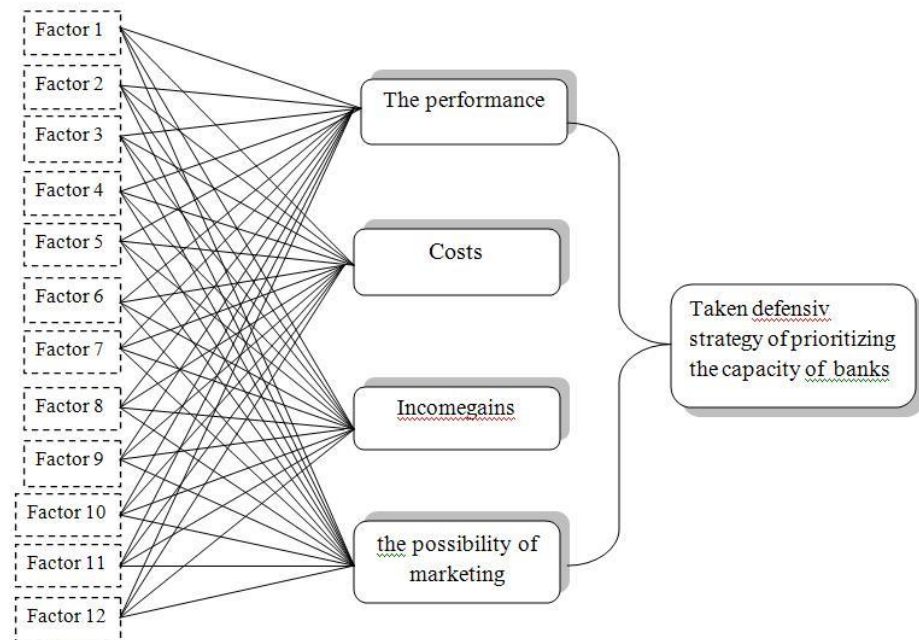
فرایند تحلیل سلسله مراتبی توسط توماس ال ساعتی ابداع گردید که از آن برای اولویت بندی گزینه بر اساس شاخص ها استفاده می شود [۲۲, ۱۷]. فرایند تحلیل سلسله مراتبی منعکس کننده رفتار طبیعی و تفکر انسانی است [۱۸]. این تکنیک، مسائل پیچیده را بر اساس آثار متقابل آنها مورد بررسی قرار می دهد و آنها را به شکلی ساده تبدیل کرده به حل آن می پردازد [۱۹]. در این مقاله کلیه عوامل استراتژی تدافعی انتخابی بانک ملت، بر اساس ۴ معیار یا شاخص بررسی می شوند:



۱- قابلیت اجرا ۲- هزینه ۳- میزان درآمد عایدی ۴- امکان بازار یابی

الف - مدل سازی^۵ یا تشکیل درخت سلسله مراتبی:

درابتدای اجرای مدل AHP، بر اساس ۱۲ عامل یا راهکاری که بعنوان استراتژی تدافعی مطرح می گردند(که همگی بعنوان گزینه های مدل شمرده می شوند) و ۴ شاخص مطرح شده ، درخت سلسله مراتبی مدل را تشکیل می دهیم.



نمودار ۱

باید متذکر شویم که مقایسات برای انجام مقایسات زوجی تک تک شاخص ها و گزینه ها از جدول ترجیحات زیر استفاده می کنیم.

جدول ۶- قضاوت های ترجیحی [۲۰]

ارزش ترجیحی	وضعیت مقایسه نسبت به j	توضیح
۱	اهمیت برابر	گزینه یا شاخص A نسبت به j اهمیت برابر دارند و یا ارجحیتی نسبت به هم ندارند.
۳	نسبتاً مهمتر	گزینه یا شاخص A نسبت به j کمی مهمتر است.
۵	مهمتر	گزینه یا شاخص A نسبت به j مهمتر است.
۷	خیلی مهمتر	گزینه یا شاخص A دارای ارجحیت خیلی بیشتری از j است.
۹	کاملاً مهم	گزینه یا شاخص مطلقاً از j مهمتر و قابل مقایسه با j نیست.
۸ و ۴ و ۲		ارزشهای میانی بین ارزشهای ترجیحی را نشان می دهد مثلاً ۸، بیانگر اهمیتی زیادتر از ۷ و پایین تر از ۹ برابر یک است.



در اولین مرحله ابتدا وزن نسبی هر شاخص را از طریق مقایسات زوجی هر شاخص با سایر شاخص ها بدست می آوریم.

جدول ۷

	Wij									
قابلیت اجرا	۱	۰/۳۳	۰/۲۰	۳	۰/۱۰۷	۰/۰۷۴	۰/۱۱۵	۰/۲۱۴	۰/۱۲۸	
هزینه	۳	۱	۰/۳۳	۵	۰/۳۲۱	۰/۲۲۱	۰/۱۹۲	۰/۳۵۷	۰/۲۷۳	
میزان درآمد عایدی	۵	۳	۱	۵	۰/۵۳۶	۰/۶۶۲	۰/۵۷۷	۰/۳۵۷	۰/۵۳۳	
امکان بازاریابی	۰/۳۳	۰/۲۰	۰/۲۰	۱	۰/۰۳۶	۰/۰۴۴	۰/۱۱۵	۰/۰۷۱	۰/۰۶۷	
جمع	۹	۴/۵	۱/۷	۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	
Normalization →										

در این مرحله به تعیین وزن تمام عوامل استراتژی تدافعی بر اساس هر یک از شاخص های پردازیم

Wij	Factor ۱۲	Factor ۱۱	Factor ۱۰	Factor ۹	Factor ۸	Factor ۷	Factor ۶	Factor ۵	Factor ۴	Factor ۳	Factor ۲	Factor ۱	هزینه
۰/۰۹	۵	۰/۲۰	۵	۵	۵	۰/۱۴	۷	۰/۳۳	۵	۵	۰/۳۳	۱	Factor ۱
۰/۱۰	۷	۰/۱۴	۳	۳	۷	۰/۱۴	۷	۰/۳۳	۵	۵	۱		Factor ۲
۰/۰۲	۰/۳۳	۰/۱۱	۰/۳۳	۰/۳۳	۲	۰/۱۴	۲	۰/۲۰	۰/۳۳	۱			Factor ۳
۰/۰۴	۱	۰/۱۴	۱	۱	۵	۰/۲۰	۵	۰/۳۳	۱				Factor ۴
۰/۱۲	۵	۰/۳۳	۵	۵	۷	۰/۳۳	۷	۱					Factor ۵
۰/۰۱	۰/۲۰	۰/۱۱	۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۳۳	۰/۱۱	۱						Factor ۶
۰/۲۲	۵	۱	۵	۵	۷	۱							Factor ۷
۰/۰۱	۰/۳۳	۰/۱۴	۰/۳۳	۰/۳۳	۱								Factor ۸
۰/۰۴	۱	۰/۲۰	۱	۱									Factor ۹
۰/۰۴	۱	۰/۲۰	۱										Factor ۱۰
۰/۲۲	۵	۱											Factor ۱۱
۰/۰۴	۱												Factor ۱۲
۱	۳۱/۸	۳/۷	۲۷/۸	۲۷/۸	۵۱/۳	۳/۰۸	۶۶	۹/۰۸	۲۹/۷	۴۴/۶	۲۰	۲۰/۳	جمع

جدول ۸



جدول ٩

قابليت اجرا	Factor ١	Factor ٢	Factor ٣	Factor ٤	Factor ٥	Factor ٦	Factor ٧	Factor ٨	Factor ٩	Factor ١٠	Factor ١١	Factor ١٢	Wij
Factor ١	١	١	٥	٧	٦	٠/٢٠	٠/٢٠	٦	٧	٥	٦	٧	٠/١٢
Factor ٢		١	٦	٧	٦	٠/٢٠	٠/٢٠	٦	٧	٥	٦	٧	٠/١٢
Factor ٣			١	٠/٣٣	٠/٢٠	٠/١١	٠/١١	١	٠/٣٣	٠/٣٣	٥	٠/٣٣	٠/٠٢
Factor ٤				١	٠/٢٠	٠/١٤	٠/١٤	٦	١	١	٦	١	٠/٠٣
Factor ٥					١	٠/٤٣	٠/٣٣	٧	٥	٥	٧	٥	٠/٠٩
Factor ٦						١	١	٦	٥	٥	٦	٥	٠/١٩
Factor ٧							١	٦	٥	٥	٦	٥	٠/٢٥
Factor ٨								١	٦	٦	١	٦	٠/٠٣
Factor ٩									١	١	٦	١	٠/٠٢
Factor ١٠										١	٦	١	٠/٠٣
Factor ١١											١	٠/٣٣	٠/٠٢
Factor ١٢												١	٠/٠٤
Sum	١٣/٣	١٦/١	٥٢	٣٧/٨	٤٢/٣	٣/٨	٤	٥٠	٣٧/٣	٣٥/٣	٦٠	٣٦/٦	١

جدول ١٠

ميزان درآمد عايدى	Factor ١	Factor ٢	Factor ٣	Factor ٤	Factor ٥	Factor ٦	Factor ٧	Factor ٨	Factor ٩	Factor ١٠	Factor ١١	Factor ١٢	Wij
Factor ١	١	٣	٠/١٤	٠/١٤	٦	٥	٠/٢٠	٠/١٤	٠/٣٣	٠/٢٠	٠/٣٣	٠/٣٣	٠,٠٣٣
Factor ٢		١	٠/١٤	٠/١٤	١	٧	٠/١٤	٠/١١	٠/٣٣	٠/٣٣	٠/١٤	٠/٢٠	٠,٠٢٣
Factor ٣			١	٣	٥	٧	٥	٠/٣٣	٣	٣	١	٣	٠,١٥٣
Factor ٤				١	٥	٦	٠/٢٠	٠/٢٠	٠/٣٣	٠/٣٣	٠/٢٠	٠/٣٣	٠,٠٧٠
Factor ٥					١	٥	٠/٢٠	٠/١٤	٠/١٤	٠/٢٠	٠/١٤	٠/٢٠	٠,٠٢١
Factor ٦						١	٠/١١	٠/٢٠	٠/١٤	٠/٢٠	٠/١٤	٠/٢٠	٠,٠١٣
Factor ٧							١	٠/٣٣	١	٣	٠/٢٠	٣	٠,٠٩٠
Factor ٨								١	٣	٥	١	٣	٠,٠٨١
Factor ٩									١	٣	٠/٣٣	١	٠,١٩٣
Factor ١٠										١	٠/٢٠	٠/٣٣	٠,٠٦١
Factor ١١											١	٥	٠,١٨٤
Factor ١٢												١	٠,٠٧٣
جمع	٤١/٨٦	٥٣/١٤	٧/٥٢	٢٥/٥٩	٥١/٢	٦٨	١٦/٥٢	٤/٣٣	١٤/٢٨	٢٤/٢٦	٥١/٠٢	١٥/٦٠	١



جدول ۱۱

امکان بازاریابی	Factor ۱	Factor ۲	Factor ۳	Factor ۴	Factor ۵	Factor ۶	Factor ۷	Factor ۸	Factor ۹	Factor ۱۰	Factor ۱۱	Factor ۱۲	Wij
Factor ۱	۱	۰/۲۰	۳	۰/۱۴	۰/۲۰	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۲۰	۰/۱۴	۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۰۱۵
Factor ۲		۱	۵	۰/۲۰	۰/۳۳	۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۳۳	۰/۲۰	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۰۳۰
Factor ۳			۱	۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۳۳	۰/۱۴	۰/۳۳	۱	۰/۳۳	۰/۰۱۴
Factor ۴				۱	۳	۱	۱	۷	۳	۳	۷	۳	۰/۱۵۲
Factor ۵					۱	۰/۳۳	۰/۳۳	۵	۰/۳۳	۱	۰/۳۳	۱	۰/۰۶۰
Factor ۶						۱	۱	۵	۳	۳	۵	۳	۰/۱۴۵
Factor ۷							۱	۵	۳	۳	۵	۳	۰/۱۴۵
Factor ۸								۱	۰/۳۳	۰/۳۳	۱	۰/۳۳	۰/۰۷۳
Factor ۹									۱	۱	۳	۰/۳۳	۰/۰۱۸۰
Factor ۱۰										۱	۵	۱	۰/۰۶۸
Factor ۱۱											۱	۱	۰/۰۴۵
Factor ۱۲												۱	۰/۰۶۸
جمع	۵۹/۳۳	۳۶/۴	۵۰	۱۲/۰۱	۲۱/۷۳	۱۰/۰۱	۱۰/۰۱	۳۳/۵۶	۱۵/۴۸	۱۴/۴۰	۲۹/۸۶	۱۴/۵۳	۱

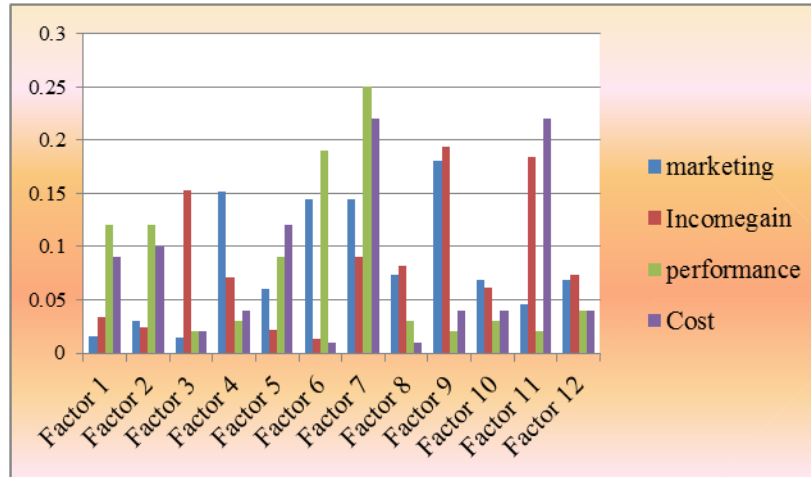
بعد تعیین وزن نسبی هر شاخص و گزینه، باید وزن نهایی هر عامل بدست آوریم. برای این کار وزن هر عامل را در وزن شاخص متناظر آن ضرب می کنیم تا وزن نهایی یا مطلق حاصل شود.

جدول ۱۲

options	criteria			
	بازاریابی (Wij)	میزان درآمد (Wij)	قابلیت اجرا (Wij)	هزینه (Wij)
Factor ۱	۰/۰۱۵	۰/۰۳۳	۰/۱۲	۰/۰۹
Factor ۲	۰/۰۳۰	۰/۰۲۳	۰/۱۲	۰/۰۱
Factor ۳	۰/۰۱۴	۰/۱۵۳	۰/۰۲	۰/۰۲
Factor ۴	۰/۱۵۲	۰/۰۷۰	۰/۰۳	۰/۰۴
Factor ۵	۰/۰۶۰	۰/۰۲۱	۰/۰۹	۰/۱۲
Factor ۶	۰/۱۴۵	۰/۰۱۳	۰/۱۹	۰/۰۱
Factor ۷	۰/۱۴۵	۰/۰۹۰	۰/۲۵	۰/۲۲
Factor ۸	۰/۰۷۳	۰/۰۸۱	۰/۰۳	۰/۰۱
Factor ۹	۰/۰۱۸۰	۰/۱۹۳	۰/۰۲	۰/۰۴
Factor ۱۰	۰/۰۶۸	۰/۰۶۱	۰/۰۳	۰/۰۴
Factor ۱۱	۰/۰۴۵	۰/۱۸۴	۰/۰۲	۰/۲۲
Factor ۱۲	۰/۰۶۸	۰/۰۷۳	۰/۰۴	۰/۰۴



نمودارها و جدولهای زیر به جهت فهم بهتر تعیین وزن هر شاخص و گزینه تهیه شده اند.
در نمودار زیر هر یک از عوامل بر اساس هر شاخص رتبه بندی شده است.

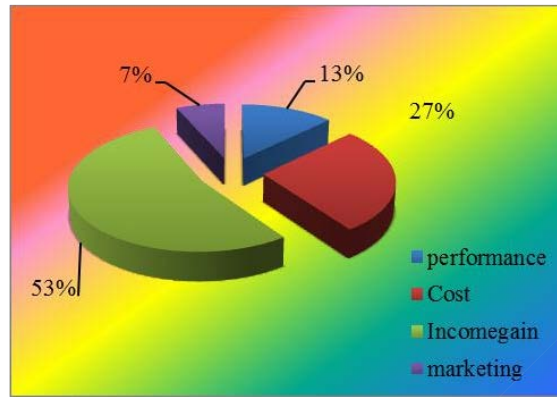


نمودار ۲

در جدول و نمودار زیر مشاهده می شود که بیشترین اهمیت با شاخص میزان کارمزد عایدی است.

جدول ۱۳

Criteria \ object	Wij
performance	۰/۱۲۸
Cost	۰/۲۷۳
Incomegain	۰/۵۳۳
marketing	۰/۰۶۷

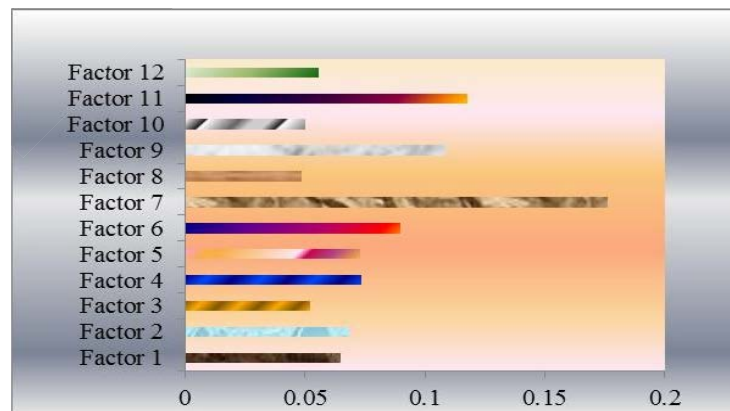


نمودار ۳

در نهایت جدول و نمودار زیر وزن نهایی هر عمل را مشخص می کند.

جدول ۱۴

Indexes	Factor ۱	Factor ۲	Factor ۳	Factor ۴	Factor ۵	Factor ۶	Factor ۷	Factor ۸	Factor ۹	Factor ۱۰	Factor ۱۱	Factor ۱۲
point	۰/۰۶۴	۰/۰۶۸	۰/۰۵۹	۰/۰۷۳	۰/۰۷۲	۰/۰۸۹	۰/۱۷۹	۰/۰۴۸	۰/۱۰۸	۰/۰۵	۰/۱۱۷	۰/۰۵۵
Rank	Eight h	Seventh	Ninth	Fifth	Sixth	Fourth	First	Twelfth	Third	Eleventh	Second	Tenth



نمودار ۴



نتایج :

بانک ملت برای کسب درآمد غیر مشاع بیشتر، باید بیشترین اهمیت را به عامل هفتم یعنی توجه به ضریب اهمیت هر کارمزد (تفکیک کارمزد های خدمات بر اساس میزان درآمد عایدی) بدهد. توضیح آن بدین شکل است که بهتر بانک به جای دریافت کارمزد از محل هایی نظیر پرداخت وجه چک سایر شعب به مشتری و یا کارمزد ارائه صورتحساب، به تقویت بنیه خود در جهت دریافت کارمزد از محل صدور انواع ضمانتنامه ها یا گشایش اسناد اعتباری LC بپردازد.

مقام دوم و سوم اولویت نیز به ترتیب مربوط به عامل یازدهم یعنی تلاش در جهت رضایت مندی بیشتر مشتریان و عامل ششم یعنی راه اندازی یک سامانه جامع دریافت کارمزد می باشد.

البته آنچه به نظر محقق نباید از نظر دور داشت اینست که کسب اولویت پایین و اهمیت کمتر هر یک از عوامل بالا به معنی نادیده گرفتن آنها نیست .



منابع ماخذ

- ۱- پرتو، نشریه داخلی بانک ملت، شماره های ۶۴ اذر و دی ماه ۹۰، شماره ۸ پاییز ۹۱، شماره ۶۲ مهر ۱۳۹۰، شماره ۶۳ ابان ۹۰، شماره ۷۲ مهر ۹۱، شماره ۶۱ شهریور ۹۰
- ۲- کیقبادی، علی محمد (۱۳۹۱) «ارزیابی سنجش چابکی زنجیره تامین با استفاده از منطق فازی: مطالعه موردی شرکت کابل مغان» پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر محمد عبد الشاه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، مدیریت صنعتی
- ۲- اداره کل آموزش بانک ملت (۱۳۹۱). «بازاریابی خدمات بانکی (تسهیلات، ضمانتنامه و خدمات ارزی)» انتشارات اداره کل آموزش، تهران، چاپ اول
- ۴- Anthony T, Allred & H, Adams, (۲۰۰۰); Service quality at bank and credit unions: what do their customer say? international journal of bank marketing , ۱۸/۴
- ۵- Dietrich A, Wanzendried G. (۲۰۱۰); determinants of bank profitability before and during the crisis: evidence from switzerland, Elsevier , journal international financial markets institutions and money, pp. ۳۰۷-۳۲۷
- ۶- لشکری محسن، هژبر الساداتی سامان (۱۳۸۹). «خصوصی سازی بانکها و تاثیرات آن بر افزایش کارایی و بهبود عملکرد بانکها» راهبرد یاس، شماره ۲۳
- ۷- ملاکریمی، فرشته (۱۳۹۲). «بررسی فقهی اخذ کارمزد و ارائه تسهیلات» ویژه نامه بانکداری اسلامی، تهران
- ۸- جمالیان، مدیر عامل بانک ملت، همایش بانکداری، جستجو در گوگل
- ۹- Alachandher, Krishnan Guru; Santha , vaithilingam and other. (۲۰۰۴); Electronic Banking in Malaysia: A Note on Evaluation On Evaloution of services and consumer
- ۱۰- Dincer O., Strategy management and organization policy, Beta Publication, Istan-bul, ۲۰۰۴.
- ۱۱- Kangas J., Kurttila M., Kajanus A. (۲۰۰۳) "Evaluating the management strate-gies of a forestland estate-the S-O-S approach," Journal of Environmental Man-agement, ۶۹, ۳۴۹-۳۵۸.
- ۱۲- Fan Z, Hui Y, Qin Y L. (۲۰۱۱); Thinking on the development of "Carbon Finance" in Commercial Banks of China, Energy Procedia, Volume ۵, PP. ۱۸۸۵-۱۸۹۲
- ۱۳- Panayiotis P, Pophocles N, Matthaious D. (۲۰۰۶); Bank - specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability, ScienceDirect, int. fin.markets, inst.and money, pp. ۳۰۷-۳۲۷
- ۱۴- Swiss national bank. (۲۰۱۰); statistical publications banks in Switzerland, banking journal, elsever, pp. ۴۰-۴۵
- ۱۵- Cull R, María Soledad Martínez Pería. (۲۰۱۳); Bank ownership and lending patterns during the ۲۰۰۸-۲۰۰۹ financial crisis: Evidence from Latin America and Eastern Europe Original Research Article, Journal of Banking & Finance, Volume ۳۷, Issue ۱۲, PP. ۴۸۶۱-۴۸۷۸
- ۱۶- خوشنام، خاطره (۱۳۸۹). «برنامه ریزی مدیریت استراتژیک» مدیریت درمان تامین اجتماعی، تهران



۱۷- Belton, V., Gear, T., ۱۹۸۳, On a shortcoming of Saaty's method of analytic hierarchies . Omega ۱۱ , ۲۲۸-۲۳۰.

۱۸- عادل اذر، رجب زاده علی (۱۳۸۹). تصمیم گیری کاربردی رویکرد MADM، انتشارات نگاه دانش، تهران، چاپ چهارم

۱۹- مهرگان، محمد رضا (۱۳۸۶). مدل‌های تصمیم گیری با چندین هدف، انتشارات شابک، تهران

۲۰- قدسی پور، سید حسن (۱۳۸۹). فرایند تحلیل سلسله مراتبی AHP، انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر، تهران، چاپ هشتم