J. Strateg. Manag. Stud. Vol. 17, No. 67, Fall 2026, PP: 1-38 ISSN (Print): 2228-6853 (Online): 2676-6744

Journal of Strategic Management Studies

Homepage: https://www.smsjournal.ir/?lang=en

Original Research Article 10.22034/smsj.2026.583511.2277

A comparative analysis of the future marketing plans of selected iranian banks: a longitudinal study (2015–2025)

Shahryar Azizi, Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
Hesamedin Nemati*, PhD Candidate, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
Abbas Shadmanizadeh, MA. Student, Faculty of Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran
Seyed Mohammad Taha Athari, MA. Student, Faculty of Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History
Received: 28 May 2026
Revised: 30 July 2026
Accepted: 19 September 2026

Keywords
Bank marketing plans,
Digitalization,
Customer-centricity,
Service innovation,
Longitudinal analysis

Corresponding Author Email:
he_nemati@sbu.ac.ir

ABSTRACT

Rapid technological change, evolving customer expectations, and intensifying competition have made strategic marketing planning essential to banks' success and sustainability. This study comparatively and longitudinally analyzes the future marketing plans of five Iranian banks—Saderat, Tejarat, Karafarin, Mellat, and Parsian—during 2015–2025 (1394–1404), identifying their strategic similarities and differences across business, marketing mix, and environmental dimensions. The study is applied-developmental in purpose and qualitative, descriptive-analytical in method, employing documentary analysis, thematic analysis, and qualitative content analysis. Data were collected through a systematic review of boards of directors' annual reports and official documents concerning plans. The coding process generated 276 primary codes, which were organized into a thematic network. Findings show that banks' future marketing plans comprise three dimensions: (1) business, including processes, business models, brand, human resources, and financial resources; (2) marketing mix, including product, price, distribution channels, and promotion; and (3) environment, including customers, stakeholders, the competitive environment, and the macro-environment. Three transformative trends were identified: digitalization, customer experience management, and innovation in customer value creation. Digitalization includes channel integration, electronic authentication and signatures, remote services, and smart systems; customer experience management covers customer journey management, personalization, customer clubs, data protection, and trust-building; and value innovation includes revenue diversification, fee-based services, and product/service innovation. Results indicate that private banks are more market- and customer-oriented, some semi-privatized banks are process- and operations-oriented, while Bank Mellat emphasizes macro-environmental variables and systemic risks. The study highlights the need for measurable frameworks to assess digital transformation, customer-centricity, innovation, and data governance.

How to cite this article:
Azizi, S., Nemati, H., Shadmanizadeh, A., & Athari, S. M. T. (2026). A comparative analysis of the future marketing plans of selected Iranian banks: A longitudinal study (2015–2025). *Journal of Strategic Management Studies*, 67(17), 1-38. (In Persian with English abstract). https://doi.org/10.22034/smsj.2026.583511.2277

©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s)and the source.

J. Strateg. Manag. Stud., Vol. 17, No. 67, Fall 2026
Web**:** http://smsjournal.ir
Doi: **10.22034/smsj.2026.583511.2277**

Extended Abstract

Introduction:

The banking sector is currently navigating an era of unprecedented transformation driven by rapid technological advancements, shifting consumer behaviors, and dynamic macroeconomic conditions. In highly competitive environments, the survival and growth of financial institutions depend heavily on their ability to design and implement forward-looking, adaptive marketing strategies. In the context of Iran, the banking industry faces unique challenges and opportunities, including structural economic changes, privatization efforts, and the urgent need to integrate digital technologies. A robust marketing plan serves as the strategic blueprint that aligns a bank's internal capabilities with external market demands. However, there is a distinct gap in longitudinal studies that systematically evaluate how Iranian banks have evolved their marketing strategies over time. This research addresses this gap by conducting a rigorous, decade-long longitudinal study (covering the Iranian calendar years 1394-1404, corresponding to 2015-2025) to analyze and compare the future marketing plans of selected Iranian banks. The primary objective of this study is to identify, categorize, and explain the strategic similarities and differences in the future marketing plans of major Iranian banks. Specifically, the research aims to dissect these strategies across three fundamental domains: business operations, the marketing mix, and the broader environmental context. By mapping the evolution of these strategies over a ten-year horizon, the study seeks to highlight how different categories of banks (private versus semi-privatized) adapt their marketing orientations in response to macro-environmental stimuli and competitive pressures. Furthermore, the research aims to uncover the overarching transformative trends that are reshaping the Iranian banking landscape.

Methodology:

To achieve its objectives, this research employs an applied-developmental methodology within a qualitative and descriptive-analytical framework. The study relies heavily on documentary analysis to gather authentic, high-level strategic data. The primary data sources include the annual reports of the boards of directors, official strategic planning documents, and other authoritative publications from the selected banks spanning the decade under review. The research sample consists of five prominent Iranian banks, chosen to represent a mix of ownership structures and market positioning: Bank Saderat, Bank Tejarat, Bank Karafarin, Bank Mellat, and Bank Parsian. Data analysis was conducted using thematic and qualitative content analysis. Through a rigorous coding process, the researchers extracted 276 primary codes from the textual data. These codes were systematically categorized and synthesized to construct a comprehensive thematic network, which serves as the analytical foundation for comparing the banks' strategic directions.

Results and Discussion:

The thematic analysis of the 276 primary codes revealed that the marketing plans of the selected banks can be structurally grouped into three major dimensions:

- **Business Dimension:** This encompasses the internal structural and strategic elements of the banks, specifically focusing on process optimization, business model innovation, brand equity management, human resources development, and financial resources allocation.
- **Marketing Mix Dimension:** This traditional marketing framework is adapted for the financial services sector, focusing on the innovation of banking products and services, pricing strategies (including fee structures and interest rates), the modernization of distribution channels (balancing physical branches with digital platforms), and targeted promotional activities.
- **Environment Dimension:** This includes the external focus of the banks, encompassing customer relationship management, stakeholder engagement, competitive environment analysis, and responsiveness to macro-environmental variables (economic, regulatory, and technological factors).

J. Strateg. Manag. Stud., Vol. 17, No. 67, Fall 2026
Web**:** http://smsjournal.ir
Doi: **10.22034/smsj.2026.583511.2277**

Furthermore, the longitudinal analysis identified three pivotal transformative trends that consistently appeared across the future marketing plans of the banking sector over the decade:

1. **Digitalization:** A pervasive shift toward digital banking, encompassing the adoption of advanced technologies to streamline operations and offer digital-first services.
2. **Customer Experience Management (CXM):** Moving beyond traditional customer service to holistically manage and optimize every touchpoint of the customer journey.
3. **Innovation in Customer Value Creation:** Developing novel financial solutions and personalized services that deliver superior, tangible value to different client segments.

A comparative analysis of the specific banks yielded significant strategic divergences based on their institutional nature:

- **Private Banks (e.g., Karafarin, Parsian):** These institutions exhibited a strong market-oriented and customer-centric approach. Their marketing plans heavily emphasize agility, personalized customer experiences, and rapid adaptation to consumer needs.
- **Semi-Privatized Banks (e.g., Saderat, Tejarat):** These banks tended to adopt an operation-oriented and process-centric strategy. Their focus is prominently on improving internal efficiencies, optimizing extensive branch networks, and standardizing operations to manage their massive scale.
- **Bank Mellat:** This institution demonstrated a unique, environment-oriented strategic posture. Its future marketing plans heavily focus on macro-economic variables, systemic risk management, and broad market positioning, reflecting its significant role in the national economy.

Conclusion:

The longitudinal comparative analysis of selected Iranian banks from 2015 to 2025 illustrates a sector in transition, moving from traditional service delivery toward digitally-enabled, customer-focused ecosystems. The divergence in strategic orientations—whether customer-centric, process-centric, or environment-centric—highlights the varied approaches banks utilize to secure competitive advantage based on their structural legacies. The study concludes that as the banking sector advances, qualitative goals must be translated into quantifiable targets. There is a critical need for the development of measurable frameworks to accurately assess the progress of digital transformation, the effectiveness of customer-centricity initiatives, the impact of service innovation, and the maturity of data governance within these future marketing plans. Without such measurable frameworks, banks risk a disconnect between their strategic vision and operational execution.

Keywords: Bank marketing plans, Digitalization, Customer-centricity, Service innovation, Longitudinal analysis

مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۱۷، شماره ۶۷، پاییز ۱۴۰۵، صفحه: ۱ تا ۳۸ شاپای چاپی: ۶۸۵۳-۲۲۲۸ شاپای الکترونیکی: ۶۷۴۴-۲۶۷۶

مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: https://www.smsjournal.ir

مقاله پژوهشی 10.22034/smsj.2026.583511.2277 OPEN ACCESS

تحلیل مقایسه‌ای برنامه‌های آتی بازاریابی بانک‌های منتخب ایرانی؛ مطالعه طولی سال‌های ۱۴۰۴ - ۱۳۹۴

شهریار عزیزی، دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

حسام‌الدین نعمتی*، دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

عباس شادمانی‌زاده، دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام صادق، تهران، ایران

سیدمحمدطاها اطهری، دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام صادق، تهران، ایران

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۴/۰۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۲۸

واژه‌های کلیدی

برنامه‌های بازاریابی بانکی،
دیجیتال‌سازی،
مشتری‌محوری،
نوآوری خدمات،
تحلیل طولی

ایمیل نویسنده مسئول

he_nemati@sbu.ac.ir

چکیده

در سال‌های اخیر، تحولات سریع فناوری، تغییر انتظارات مشتریان و تشدید رقابت، برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی را به یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت و پایداری بانک‌ها تبدیل کرده است. در این راستا، هدف پژوهش، تحلیل مقایسه‌ای و مطالعه طولی برنامه‌های آتی بازاریابی بانک‌های منتخب ایرانی در بازه ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴ و تبیین شباهت‌ها و تفاوت‌های راهبردی آن‌ها در حوزه‌های کسب‌وکار، آمیخته بازاریابی و محیط است. پژوهش از نظر هدف کاربردی–توسعه‌ای و از حیث روش، کیفی و توصیفی–تحلیلی است که با رویکرد تحلیل اسنادی و بهره‌گیری از تحلیل مضمون و تحلیل محتوای کیفی انجام شد. داده‌ها از طریق بررسی نظام‌مند گزارش‌های سالانه هیئت‌مدیره و اسناد رسمی مرتبط با برنامه‌های آتی پنج بانک منتخب (صادرات، تجارت، کارآفرین، ملت و پارسیان) گردآوری و طی فرایند کدگذاری، ۲۷۶ کد اولیه استخراج و در قالب شبکه مضامین سازمان‌دهی شد. یافته‌ها حاکی از آن است که حوزه‌های مورد بررسی در برنامه‌های آتی بازاریابی بانک‌ها شامل سه بعد کسب‌وکار (فرایند، مدل کسب‌وکار، برند، منابع انسانی، منابع مالی)، آمیخته بازاریابی (محصول، قیمت، کانال توزیع، ترفیع) و محیط (مشتری، ذی‌نفعان، محیط رقابت، محیط کلان) است. علاوه‌براین جهت‌گیری کلان برنامه‌های بازاریابی بانک‌های منتخب حول سه جریان تحول شکل گرفته است: دیجیتال‌سازی (شامل یکپارچه‌سازی کانال‌ها، احراز هویت و امضای الکترونیکی، خدمات غیرحضوری و سامانه‌های هوشمند)، مدیریت تجربه مشتری (شامل مدیریت سفر مشتری، شخصی‌سازی، باشگاه مشتریان، حفاظت از داده و تقویت اعتماد)، و نوآفرینی در خلق ارزش مشتری (شامل تنوع‌بخشی درآمدی، توسعه خدمات کارمزدی و نوآوری محصولات/خدمات). همچنین الگوی مقایسه‌ای نشان داد بانک‌های خصوصی بیشتر بازارگرا و مشتری‌محورند، برخی بانک‌های خصولتی عملیات‌گرا و فرایندمحور، و بانک ملت محیط‌گرا با تمرکز بر متغیرهای کلان و ریسک‌های سیستماتیک. نتیجه پژوهش بر ضرورت چارچوب‌های سنجش‌پذیر برای ارزیابی شدت تحول دیجیتال، مشتری‌مداری، نوآوری و حکمرانی داده در برنامه‌های آتی بازاریابی بانک‌ها تأکید می‌کند.

استناد به این مقاله: عزیزی، شهریار؛ نعمتی، حسام‌الدین؛ شادمانی‌زاده، عباس؛ اطهری، سیدمحمدطاها (۱۴۰۵). تحلیل مقایسه‌ای برنامه‌های آتی بازاریابی بانک‌های منتخب ایرانی؛ مطالعه طولی سال‌های ۱۴۰۴ - ۱۳۹۴. *مطالعات مدیریت راهبردی*، (۱۷)۶۷، ۳۸-۱.

۱. مقدمه

بازاریابی بانکی که یکی از شاخه‌های پیچیده بازاریابی خدمات محسوب می‌شود و در پاسخ به افزایش رقابت، نااطمینانی‌های اقتصادی، و انتظارات رو به تغییر مشتریان تکامل یافته است. ویژگی‌های خدمات مالی همچون انتزاعی بودن، غیرمادی بودن و ریسک ادراک‌شده بالا، موجب شده‌اند که کیفیت خدمت، شفافیت ارتباطی، و توجه به تجربه مشتری به‌تنهایی به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل گردد [۱۴]. در همین راستا، پژوهشگران این حوزه تأکید کرده‌اند که بازاریابی بانکی صرفاً تبلیغات یا جذب مشتری جدید نیست، بلکه مدیریت نظام‌مند ارتباطات و روابط با مشتری و ایجاد ارزش مشترک است [۶،۳،۴،۵]. تحولات جهانی نشان می‌دهد که آینده بازاریابی بانکی مبتنی بر داده، هوش مصنوعی، شخصی‌سازی و یکپارچگی کانال‌های ارتباطی خواهد بود. استفاده هوشمندانه از کلان‌داده‌ها امکان تحلیل رفتار مشتری، طراحی پیشنهادهای شخصی‌سازی‌شده و افزایش ارزش طول عمر مشتری را فراهم کرده است [۲]. مطالعات اخیر در این حوزه نشان داده‌اند که ادغام بانکداری دیجیتال، یادگیری ماشین، و بازاریابی مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی، نه صرفاً بهبود کارایی، بلکه تغییر پارادایم ارتباط بانک با مشتری را در پی داشته است [۵۰].

همزمان، مباحث جدیدی مانند مدیریت حریم خصوصی، پیامدهای اخلاقی استفاده از داده و امنیت اطلاعات نیز وارد مباحث بازاریابی بانکی شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بهره‌گیری افراطی از الگوریتم‌های شخصی‌سازی بدون وجود اصول شفافیت و کنترل داده می‌تواند اعتماد مشتری را تضعیف کند [۸]. در ایران نیز طی دوره ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴، بانک‌ها با گذار تدریجی از رویکردهای سنتی به سمت بانکداری دیجیتال و بازاریابی داده‌محور روبه‌رو بوده‌اند. برخی مطالعات داخلی مانند شافعیان و همکاران (۲۰۲۰) تأکید می‌کنند که مدل‌های بازاریابی دیجیتال وارداتی، بدون تطبیق با شرایط بومی نظام بانکی ایران، نتیجه‌بخش نیستند و باید به‌صورت بومی طراحی شوند. به علاوه، پژوهش‌های داخلی درباره بازاریابی رابطه‌مند دیجیتال نشان داده‌اند که مؤلفه‌هایی چون اعتماد، درگیری ذهنی و تعامل آنلاین نقش مهمی در حفظ مشتری دارند [۱۷،۳]. افزون بر این، از آنجا که اسناد راهبردی و رسمی سازمان‌ها (مانند چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف) نقش کلیدی در تبیین جهت‌گیری آینده و الهام‌بخشی و هدایت تصمیم‌های کلان دارند، تحلیل محتوای این متون می‌تواند تصویری روشن از منطق برنامه‌ریزی و اولویت‌های آتی بانک‌ها ارائه دهد و مبنای مقایسه نظام‌مند میان آن‌ها را فراهم سازد [۴].

بر اساس گزارش‌های فعالیت هیئت‌مدیره در دوره‌های ۱۲ ماهه از سال ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴، پنج بانک ملت، صادرات، پارسیان، تجارت و کارآفرین علی‌رغم خصوصی‌سازی رسمی برخی از آن‌ها ذیل اصل ۴۴ قانون اساسی، کماکان از الگوی حاکمیت دولتی متأثر بوده و تصمیمات راهبردی آن‌ها به نحوی تحت تأثیر سیاست‌های کلان اقتصادی دولت قرار دارد [۱۵]. برنامه‌ها و اقدامات بازاریابی این بانک‌ها به‌طور رسمی در گزارش مذکور انعکاس می‌یابد؛ چراکه بانک‌های پذیرفته‌شده در بورس تهران حسب الزامات قانونی نهادهای ناظر، موظف به افشای اطلاعات دوره‌ای بوده و گزارش فعالیت هیئت‌مدیره به‌عنوان یکی از اسناد محوری، حاوی چشم‌اندازها و برنامه‌های یک‌ساله آتی هر بانک در حوزه بازاریابی است. با عنایت به جایگاه راهبردی این بانک‌ها در نظام مالی و تولیدی کشور از یک سو و نقش محوری بازاریابی در اثربخشی مدیریت بانکی از سوی دیگر، استخراج، مقایسه و تحلیل نظام‌مند این برنامه‌ها در بازه زمانی یادشده می‌تواند آینه‌ای تمام‌نما از دغدغه‌های واقعی، اولویت‌های رقابتی و وضعیت اقتصاد در کسب‌وکار بانکی را ترسیم نماید؛ یافته‌هایی که نه تنها بستر مناسبی برای رصد تحولات نظام بانکی و تصمیم‌سازی در سطح کلان برای نهادهایی نظیر وزارت امور اقتصادی و دارایی و بانک مرکزی فراهم می‌کند، بلکه در سطح خرد، ابزاری کارآمد برای تحلیل رقبا و هوشمندی رقابتی در صنعت بانکداری کشور به شمار می‌رود. از منظر اعتبار اسناد، گزارش‌های فعالیت هیئت‌مدیره افراشته‌شده در سامانه جامع اطلاع‌رسانی ناشران (کدال)، به عنوان اسناد حقوقی و رسمیِ مصوب عالی‌ترین رکن تصمیم‌گیری سازمان (هیئت‌مدیره)، طبق الزامات سازمان بورس و بانک مرکزی، دارای بالاترین سطح وثاقت، اعتبار و اصالت اسنادی در پژوهش‌های کیفی است. نوآوری اصلی پژوهش حاضر در پوشش دادن خلأ مطالعات طولی ۱۰ ساله (۱۳۹۴–۱۴۰۴) و واکاوی سیر تحول استراتژی‌های اعلامی از لایه عملیاتی به پارادایم‌های سه‌گانه (دیجیتال‌سازی، تجربه مشتری و خلق ارزش) در میان بانک‌های با مالکیت‌های متکثر (خصوصی، خصولتی و دولتی) نهفته است.

با وجود این تلاش‌ها، خلأهای جدی در حوزه بررسی و تحلیل برنامه‌های آتی بازاریابی بانک‌ها در ایران قابل مشاهده است:

۱. نبود مطالعات مقایسه‌ای و طولی نظام‌مند میان بانک‌های منتخب که تبیین‌کننده شباهت‌ها و تفاوت‌های راهبردی آن‌ها در حوزه‌های کلیدی باشد.

۲. فقدان بررسی جریان‌های تحول‌آفرین؛ شامل دیجیتال‌سازی، مدیریت تجربه مشتری و نوآفرینی در خلق ارزش در مسیر برنامه‌ریزی‌های بلندمدت بانکی.

۳. نامعلوم بودن چارچوب‌ها و شاخص‌های سنجش‌پذیر؛ برای ارزیابی شدت تحول دیجیتال، مشتری‌مداری، نوآوری و حکمرانی داده در برنامه‌های آتی بازاریابی بانک‌ها.

بنابراین، پرسش‌های اصلی این پژوهش چنین است: برنامه‌های آتی بازاریابی بانک‌های منتخب ایران (صادرات، تجارت، کارآفرین، ملت و پارسیان) در بازه زمانی ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴ حول چه ابعاد و مضامینی تدوین شده‌اند؟ چه تفاوت‌ها و شباهت‌های راهبردی در الگوهای برنامه‌ریزی آن‌ها (از حیث تمرکز بر متغیرهای محیطی، عملیاتی یا بازارگرا بودن) وجود دارد و جهت‌گیری کلان آن‌ها نسبت به دیجیتال‌سازی، مدیریت تجربه مشتری و نوآوری خدمات چگونه است؟

این پژوهش با هدف انجام یک تحلیل طولی و مقایسه‌ای، می‌کوشد تصویری علمی، روشن و قابل اتکا از مسیر تحول بازاریابی بانکی ایران ارائه دهد و ضمن تبیین الگوهای استراتژیک بانک‌های مختلف، ضرورت استقرار چارچوب‌های سنجش‌پذیر را برای ارتقای رقابت‌پذیری، وفاداری مشتری و کارآمدی استراتژیک بانک‌ها برجسته سازد.

۲. مبانی نظری و پیشینهٔ تحقیق

مبانی نظری. بازاریابی بانکی شاخه‌ای تخصصی از بازاریابی خدمات مالی است که بر خلق، ارتباط و ارائه ارزش به مشتریان تمرکز دارد و با گسترش رقابت، تحول دیجیتال و تغییر انتظارات مشتری به یکی از کارکردهای راهبردی بانک تبدیل شده است. بانک‌ها امروز برای بقا ناگزیر از استفاده از رویکرد مشتری‌مدار، تحلیل داده و ابزارهای بازاریابی به‌ویژه دیجیتال هستند [۳۹]. مطالعات کتاب‌سنجی نشان می‌دهد که بافت نظری و عملی این حوزه عمدتاً پیرامون کیفیت خدمات، بازاریابی رابطه‌مند، رفتار مصرف‌کننده و بانکداری الکترونیک شکل گرفته است [۴۸]. از جنبه نظری، خدمات بانکی ویژگی‌هایی همچون ناملموس‌بودن، ناهمگونی، تفکیک‌ناپذیری ارائه و مصرف و فناپذیری دارند که موجب افزایش ریسک و عدم قطعیت برای مشتریان می‌شود. مشتریان در ارزیابی خدمت به عوامل غیرمستقیم مانند شهرت بانک و تجربه تعامل اعتماد می‌کنند [۹،۳۹]. بنابراین، بازاریابی مؤثر در بانکداری وظیفه دارد با شفاف‌سازی، ساده‌سازی پیام‌ها و توضیح منافع خدمت، ریسک ادراک‌شده را کاهش دهد.

کیفیت خدمات (قابل‌اعتماد بودن، پاسخگویی، همدلی) از طریق افزایش رضایت مشتری موجب تقویت وفاداری او می‌شود [۵]. اعتماد، ارزش ادراک‌شده، تجربه مشتری و تعهد، نقش کلیدی در شکل‌گیری وفاداری دارند [۱۱]. در همین راستا، مدیریت تجربه مشتری در تمام نقاط تماس ـ از شعبه تا سکوهای دیجیتال ـ تبدیل به محور طراحی بازاریابی شده و حتی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی ادغام شده است [۱۵،۱۳]. دیجیتالی‌شدن بانکداری موجب ظهور بازاریابی دیجیتال مبتنی بر هوش مصنوعی، بانکداری باز و شبکه‌های اجتماعی شده است که شخصی‌سازی خدمات را به سطوح پیشرفته‌تری رسانده و تعامل دوسویه با مشتریان را تقویت کرده است [۱]. همچنین خدمات خودخدمت‌رسان مبتنی بر هوش مصنوعی موجب افزایش اعتماد و تصویر مثبت برند شده است [۱۰]. در تعاملات بانکی، اطلاعاتی که مشتری درباره درآمد، دارایی و نگرش نسبت به ریسک ارائه می‌دهد اهمیت دارد، زیرا این داده‌ها امکان ارائه خدمات شخصی‌سازی‌شده را فراهم می‌کنند. به‌دلیل غیرقابل مالکیت بودن نوآوری‌های خدمات مالی، مزیت رقابتی پایدار تنها از طریق منابع انسانی توانمند، سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد و کیفیت خدمات قابل دستیابی است [۱۴].

در تعاریف نظری، انیو، واتکینز و رایت بازاریابی بانکی را دستیابی به اهداف بانک از طریق شناخت نیازهای مشتریان و پاسخگویی بهتر نسبت به رقبا می‌دانند [۱]. کلاسنس، بر شناخت نیاز آینده مشتریان و توسعه رویکرد بازاریابی یکپارچه تأکید دارد [۱۴]. یونسکو این مفهوم

را مدیریت سودآور فرآیندهای رفع نیاز مالی مشتری توصیف می‌کند [۲۶] و ددو آن را اقداماتی در راستای برآوردن نیازهای مشتریان حقیقی و حقوقی می‌داند [۱۱].

سیر تحول بازاریابی بانکی. بازاریابی بانکی در دهه ۷۰ عمدتاً به تبلیغات محدود بود و بانک‌ها به‌مرور فهمیدند که صرفاً جلب توجه کوتاه‌مدت نمی‌تواند جایگزین حفظ مشتریان فعلی شود. در دهه ۸۰، رویکرد بازاریابی ساختارمند شکل گرفت و تمرکز از فروش محصول به ایجاد ارزش طول عمر مشتری تغییر کرد. در دهه ۹۰، رضایت مشتری، کیفیت خدمات و شکل‌گیری روابط پایدار در مرکز برنامه‌های بازاریابی قرار گرفت و سیستم‌های اولیه مدیریت ارتباط با مشتری و بانکداری الکترونیک ظهور یافت [۴۸،۱۷]. با آغاز دهه ۲۰۰۰، بانکداری اینترنتی گسترده شد و بانک‌ها به بازاریابی داده‌محور و ارائه خدمات آنلاین روی آوردند. در دهه ۲۰۱۰، گسترش انفجاری موبایل‌بانک، رویکرد همه‌کانالی و مدیریت تجربه مشتری باعث شد مشتریان امکان تعامل روان و مستمر در تمام کانال‌های بانک را داشته باشند و تجربه و رضایت مشتری به شاخص کلیدی تبدیل شود [۱۵،۵]. در سال‌های اخیر، تحول دیجیتال وارد مرحله عمیق‌تری شده است. بانک‌ها با بهره‌گیری از هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، تحلیل پیش‌بینی، بانکداری باز و همکاری با فین‌تک‌ها، خدمات شخصی‌سازی‌شده‌تر، شفاف‌تر و منعطف‌تر ارائه می‌دهند. بازاریابی بانکی از تمرکز بر محصول، به ایجاد ارزش مشترک با مشتری و تعامل داده‌محور با ذی‌نفعان حرکت کرده است [۲۲،۵]. به این ترتیب، بازاریابی بانکی امروز به فرآیندی پویا، تعاملی، فناوری‌محور و مشتری‌محور تبدیل شده است که نتیجه آن افزایش شمول مالی، بهبود تجربه مشتری و تقویت پایدار رابطه بانک ـ مشتری است.

طبق گزارش گروه مشاوران بوستون[1] (۲۰۲۵) بانک‌ها می‌توانند از داده‌های بهبود یافته برای بهره‌برداری از فرصت‌های جدید خلق ارزش استفاده کنند.

- افزایش شخصی‌سازی محصول، مانند ارائه مشاوره مالی مبتنی بر هوش مصنوعی بر اساس تاریخچه تراکنش‌ها؛
- تقویت فروش متقابل، مانند استفاده از هوش مصنوعی برای ارائه یک پیشنهاد مرتبط و جذاب به مشتریان؛
- ارتقای تجربه مشتری، مانند استقرار یک چت پشتیبانی مبتنی بر هوش مصنوعی که بر اساس پروفایل مشتری و تاریخچه چت تنظیم می‌شود [۷].

همچنین گزارش مک کینزی ۲۰۲۵ بیان می‌کند هوش مصنوعی می‌تواند تا ۱۵–۲۰٪ از هزینه‌های عملیاتی بانک‌ها بکاهد و کارایی بازاریابی را افزایش دهد.[2] بنابراین، آینده بازاریابی بانکی بدون وجود زیرساخت داده، سیستم‌های هوشمند و یکپارچگی پیام‌رسانی بازاریابی امکان‌پذیر نخواهد بود [۳۷]. مطالعات داخلی مانند عطاردی و همکاران (۱۴۰۴) تحلیل کرده‌اند که بانک‌های ایرانی در مسیر بازاریابی رابطه‌مند آنلاین و دیجیتال قرار دارند و برای بهره‌برداری مؤثر، باید به مؤلفه‌هایی چون اعتماد، تعامل مشتری، درگیری ذهنی، و تطابق فناوری توجه شود تا صنعت بانکداری بتواند با حفظ مشتریان خود، مزیت رقابتی پایداری ایجاد نماید [۳].

برنامه بازاریابی. برنامه بازاریابی از طریق اقدامات، استراتژی بازاریابی شرکت را ترجمه می‌کند. برنامه بازاریابی بین ۷۰ تا ۹۰ درصد از طرح کسب‌وکار – از آنچه در آن گنجانده شده است – را تشکیل می‌دهد. تفاوت بین آنها این است که طرح کسب‌وکار جزئیات عملیات، لجستیک و سایر پیامدهای داخلی برای کسب‌وکار را اضافه می‌کند، در حالی که برنامه بازاریابی به طور گسترده‌تری بر محیط خارجی یا بهتر بگوییم، بر بازار تمرکز دارد [۲۹]. بنابراین، برای موفقیت شرکت، شناسایی چگونگی ایجاد روابط انسانی و چگونگی تأثیر مستقیم آنها بر بخش بازار، بر عهده‌ی طرح بازاریابی است. برای مثال، دو عاملی که باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند، تأثیر اینترنت که پایه و اساس سازمان فعلی جامعه بوده و ابزاری است که در زندگی بسیاری از افراد بسیار حضور دارد و افزایش تقاضای مصرف‌کننده برای محصولات شخصی‌سازی‌شده‌ی روزافزون است. هر دو تأثیر مستقیمی بر عملکرد هر شرکتی، چه کوچک و چه بزرگ دارند. طبق گفته کاتلر و کلر یک برنامه بازاریابی سندی مکتوبی است که خلاصه‌ای از دانسته‌های بازاریاب در مورد بازار را ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که شرکت

[1] Boston Consulting Group

[2] McKinsey & Company, 2025

چگونه قصد دارد به اهداف خود دست یابد [۱۲]. گومز به طور مکمل خاطرنشان می‌کند که این برنامه، در صورتی که به طور منظم مورد استفاده و به‌روزرسانی قرار گیرد، امکان تجزیه و تحلیل بازار، سازگاری با تغییرات مداوم آن و شناسایی روندها را فراهم می‌کند [۲۶].

پیشینه پژوهش. پیشینهٔ بازاریابی بانکی طی چهار دهه اخیر از تمرکز بر تبلیغات و فروش خدمات استاندارد، به سمت مدیریت رابطه با مشتری، تجربه مشتری، دیجیتالی‌سازی، داده‌محوری و زیست‌بومهای مالی حرکت کرده است. کانون‌های دانشی غالب در بازاریابی بانکی حول محورهایی مانند کیفیت خدمت، وفاداری و رضایت، مدیریت ارتباط با مشتری، بانکداری دیجیتال و همه‌کانالی، نوآوری خدمات و نقش داده‌ها شکل گرفته‌اند [۴۸]. هم‌راستا با این تصویر، مرور پژوهش‌های «خدمات مالی مصرف‌کننده» نیز نشان می‌دهد که از ۲۰۰۰ به بعد، موضوعاتی مانند تحول دیجیتال، کانال‌های الکترونیک، ریسک/اعتماد، و ارزش‌آفرینی بلندمدت مشتری به‌تدریج پررنگ‌تر شده و مستقیماً وارد مباحث برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری بازاریابی بانک‌ها شده‌اند [۱۱].

بانکداری در زمره خدمات پرریسک و ناملموس است؛ بنابراین، مشتری برای ارزیابی کیفیت و کاهش عدم‌قطعیت به نشانه‌های غیرمستقیم (رفتار کارکنان، شفافیت فرایند، برند، تجربه‌های قبلی و توصیه دیگران) تکیه می‌کند. چارچوب‌های کیفیت خدمت (نظیر SERVQUAL) پایه‌ای برای سنجش شکاف ادراک مشتری از کیفیت خدمت فراهم کردند [۱۲]. همچنین کیفیت خدمت از مسیرهایی مانند رضایت، قصد تکرار استفاده و توصیه به شکل‌گیری وفاداری منجر می‌شود [۴۸]. از منظر برنامه‌ریزی آتی، نتیجه عملی این بخش از پیشینه آن است که طرح‌های آینده بازاریابی بانک اگر به بهبود نظام‌مند کیفیت خدمت و مدیریت اعتماد متصل نباشند، در عمل به رشد وفاداری پایدار تبدیل نمی‌شوند.

با بلوغ رقابت در صنعت بانکداری، خلق ارزش بلندمدت مشتری به هسته مرکزی بازاریابی بانکی تبدیل شد. نظریه تعهد-اعتماد در بازاریابی رابطه‌مند توضیح می‌دهد که تعهد و اعتماد سازوکار کلیدی برای پایداری رابطه بین ارائه‌دهنده خدمت و مشتری است [۵۱]. اثربخشی برنامه‌های رابطه‌محور به متغیرهایی مثل کیفیت رابطه، ارزش ادراک‌شده، ارتباطات و تناسب رابطه وابسته است [۲۸]. در همین مسیر، مدیریت روابط با مشتریان، قاب راهبردی برای هم‌راستاسازی فرایندها، داده‌ها و تعاملات مشتری معرفی می‌شود؛ یعنی مدیریت ارتباط با مشتری[1] فقط ابزار نرم‌افزاری نیست، بلکه منطق تصمیم‌گیری و طراحی برنامه بازاریابی است [۲۰]. با وجود غنای این ادبیات، بیشتر پژوهش‌ها روابط علّی میان متغیرهای بازاریابی را آزمون کرده‌اند و کمتر به این پرسش پرداخته‌اند که این مفاهیم چگونه در سطح برنامه‌ریزی راهبردی بانک‌ها به سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی تبدیل می‌شوند.

ارزش‌آفرینی در خدمات مالی فقط در یک نقطه تماس رخ نمی‌دهد، بلکه در کل «سفر مشتری» شکل می‌گیرد؛ لذا برنامه بازاریابی آینده باید به مدیریت هماهنگ نقاط تماس (شعبه، اپ، وب، مرکز تماس، شبکه‌های اجتماعی) متکی باشد [۳۶]. در بانکداری، شواهد تجربی نشان داده‌اند راهبرد همه‌کانالی می‌تواند با بهبود انسجام تجربه و کاهش اصطکاک تعامل، وفاداری مشتری را تقویت کند [۳۷].

در پیشینهٔ بانکداری دیجیتال، خط پژوهشی مهم، ارتباط تجربه دیجیتال با پیامدهای عملکردی است. مطالعه مباما و ازپو (۲۰۱۸) نشان می‌دهد ابعاد تجربه دیجیتال (سهولت، کارایی، کیفیت تعامل و اعتماد ادراک‌شده) با ادراک مشتری از عملکرد بانک و تمایل به تداوم رابطه پیوند دارد [۳۹]. از سوی دیگر، وفاداری بانکی معمولاً تحت تأثیر شبکه‌ای از عوامل مانند رضایت، کیفیت خدمت، ارزش ادراک‌شده، اعتماد و تصویر ذهنی قرار می‌گیرد و اثرات آن‌ها بسته به زمینه/فرهنگ/شرایط بازار می‌تواند تغییر کند [۱۱]. کیفیت خدمت و رضایت، با میانجی‌هایی مثل ارزش ادراک‌شده و تصویر/اعتبار سازمانی می‌توانند وفاداری را تقویت کنند [۵۱].

با بلوغ کانال‌های دیجیتال، بانک‌ها وارد عصر بازاریابی داده‌محور شده‌اند؛ جایی که تحلیل‌گری بازاریابی و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، امکان بخش‌بندی دقیق‌تر، پیشنهادهای شخصی‌سازی‌شده و مدیریت ارزش مشتری را فراهم می‌کند. چارچوب‌های بازاریابی تحلیلی در محیط‌های داده‌غنی نشان می‌دهند چگونه داده‌های تراکنشی و رفتاری می‌توانند به طراحی مداخلات بازاریابی منجر شوند [۵۱]. همچنین ادبیات ارزش مشتری نشان می‌دهد سنجه‌هایی مانند ارزش طول عمر مشتری[2] می‌توانند مبنای اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی و تصمیم‌های نگهداشت مشتری شوند [۲۸].

---

[1] CRM

[2] Customer Lifetime Value

ورود هوش مصنوعی، بانکداری را از دیجیتالی‌سازی ساده به سمت هوشمندسازی تعامل برده است. در سطح نظری، چارچوب راهبردی برای هوش مصنوعی در بازاریابی نشان می‌دهد که هوش مصنوعی می‌تواند در لایه‌های پیش‌بینی، تصمیم‌سازی، شخصی‌سازی و خودکارسازی تعامل ارزش‌آفرینی کند و در عین حال نیازمند حکمرانی داده و مدیریت ریسک‌های اعتماد است [۳۱]. مطالعه شث و همکاران نشان می‌دهد خدمات بانکی مبتنی بر هوش مصنوعی زمانی بیشترین اثر را بر تجربه و وفاداری دارند که بانک بتواند زیست‌بوم یکپارچه و بدون اصطکاک ایجاد کند و شخصی‌سازی را در سطح تجربه کلان پیاده کند [۱۲]. هرچه بانک‌ها بیشتر به شخصی‌سازی و تصمیم‌سازی الگوریتمی نزدیک می‌شوند، موضوعاتی مانند حریم خصوصی، امنیت، شفافیت و انصاف الگوریتمی به بخشی از دستورکار بازاریابی تبدیل می‌شود. از منظر سیاست‌گذاری بازاریابی، پژوهش‌های حریم خصوصی نشان می‌دهند استفاده از داده اگر با کنترل‌پذیری برای مشتری، شفافیت و منطق اعتمادساز همراه نباشد می‌تواند به واکنش منفی و تضعیف رابطه منجر شود [۳۸]. بنابراین، در برنامه‌ریزی آتی بازاریابی بانک‌ها، حکمرانی داده دیگر فقط موضوع فناوری اطلاعات یا ریسک نیست؛ بخشی از ارزش پیشنهادی برند و تجربه مشتری است. تحول دیجیتال صرفاً جایگزینی کانال نیست، بلکه تغییر در منطق خلق ارزش، مدل عملیاتی و قابلیت‌های سازمانی است [۲۰،۳۰]. در خدمات مالی، پژوهش پاپاتوما و کونتئوس (۲۰۲۴) بر مراحل مسیر تحول دیجیتال بانک‌ها و لزوم ردیابی سنجه‌های کسب‌وکار در هر مرحله تأکید می‌کند؛ یعنی برنامه آینده باید مرحله‌محور و قابل‌سنجش طراحی شود. با وجود ماهیت مرحله‌ای تحول دیجیتال و ضرورت ارزیابی مستمر شاخص‌های عملکرد در هر مرحله، بخش عمده شواهد تجربی موجود مبتنی بر داده‌های مقطعی است و تغییر جهت‌گیری‌های بازاریابی بانک‌ها را در گذر زمان بررسی نکرده است. ازاین‌رو، نیاز به مطالعات طولی برای ردیابی تحول راهبردهای بازاریابی بانک‌ها به یکی از خلأهای اصلی این حوزه تبدیل شده است [۴۶].

همزمان، بانک‌ها با فین‌تک‌ها درگیر راهبردهای همکاری/رقابت هستند. مطالعه ریکینن و پیهلاجاما (۲۰۲۲) نشان می‌دهد موفقیت همکاری بانک- فین‌تک به تناسب راهبردی و هم‌راستایی اهداف، قابلیت‌ها و سازوکارهای اجرا وابسته است [۵۰]. همچنین در حوزه بانکداری باز، پژوهش چان و همکاران (۲۰۲۲) نشان می‌دهد پذیرش خدمات بانکداری باز به عواملی مانند اعتماد، ریسک ادراک‌شده، ارزش ادراک‌شده و سازوکارهای اطمینان‌بخش وابسته است؛ بنابراین برنامه‌های آینده بانک‌ها باید همزمان نوآوری اکوسیستمی و طراحی اعتماد را پوشش دهند [۱۲].

از نگاه برنامه‌ریزی بازاریابی، سازمان‌ها در محیط‌های پرتلاطم (مانند بانکداری امروز) به برنامه‌ریزی پویا نیاز دارند؛ یعنی برنامه‌ای که هم‌زمان ساختارمند، داده‌محور، و قابل بازبینی مستمر باشد. چارچوب «برنامه‌ریزی پویای بازاریابی استراتژیک[1]» نشان می‌دهد برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی در محیط‌های ناپایدار باید با رصد مستمر محیط، یادگیری و چابکی تصمیم‌ها همراه باشد [۸].

اگرچه مطالعات تحول دیجیتال [۳۰،۴۶] بر ماهیت مرحله‌ای این تحول تأکید کرده‌اند، اما شواهد تجربی اندکی از بررسی طولی تحول برنامه‌های بازاریابی بانک‌ها در دوره‌های زمانی مختلف وجود دارد. همچنین، پژوهش‌های کیفیت خدمت، تجربه مشتری و وفاداری [۱۲،۳۹،۱۱] عمدتاً بر آزمون روابط میان متغیرهای رفتاری تمرکز داشته‌اند و کمتر به تحلیل جامع برنامه‌های راهبردی بازاریابی پرداخته‌اند. افزون بر این، مطالعات داده‌محور، هوش مصنوعی و بانکداری باز [۵۱، ۴۶، ۱۲] هر یک بخشی از تحولات نوظهور را بررسی کرده‌اند، اما تصویری یکپارچه از نحوه انعکاس این جریان‌های تحول‌آفرین در راهبردهای بازاریابی بانک‌ها ارائه نکرده‌اند.

علی‌رغم بلوغ پیشینهٔ جهانی در عرصه بازاریابی بانکی، همچنان سه شکاف اساسی در این حوزه به چشم می‌خورد: نخست، فقدان مطالعات طولی و تطبیقی نظام‌مند پیرامون برنامه‌های آینده‌محور بانک‌ها در بازه‌های زمانی بلندمدت؛ دوم، کمبود پژوهش‌هایی که فراتر از سنجش متغیرهای رایج (نظیر عملکرد گذشته، رضایت و وفاداری)، به واکاوی چندبعدی راهبردهای بازاریابی بپردازند؛ و سوم، نیاز به شناسایی و تبیین جریان‌های تحول‌آفرین نوین در استراتژی‌های کلان بانکی. در راستای پاسخ به این خلأها، نوآوری پژوهش حاضر در اجرای یک تحلیل تطبیقی و طولی بی‌سابقه (در بازه ده‌ساله ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴) بر روی برنامه‌های آتی بازاریابی پنج بانک منتخب ایرانی (صادرات، تجارت، کارآفرین، ملت و پارسیان) نهفته است. این مطالعه با عبور از رویکردهای سنتی، راهبردهای بانک‌ها را واکاوی کرده و نشان می‌دهد که چگونه جهت‌گیری‌های آینده‌نگرانه حول سه جریان تحول‌آفرین شامل «دیجیتال‌سازی»، «مدیریت تجربه مشتری» و

[1] Dynamic Strategic Marketing Planning

«نوآفرینی در خلق ارزش» شکل گرفته‌اند. در نهایت، از منظر روش‌شناختی نیز بهره‌گیری از رویکرد تحلیل محتوای کیفی برای استخراج این مؤلفه‌های کلیدی از اسناد راهبردیِ منتشرشده، رویکردی معتبر در بستر خدمات مالی ایران است. همان‌طور که عزیزی، یزدی و نعمتی (۱۴۰۲) نیز مقاصد استراتژیک شرکت‌های خدمات مالی را با همین روش از داده‌های عمومی استخراج کردند، کاربست این روش در پژوهش حاضر، ابزاری کارآمد برای ارائه این تصویر تطبیقی و شناسایی نوآوری‌های راهبردی بانک‌ها محسوب می‌شود. در ایران نیز بخش عمده پژوهش‌های حوزه بازاریابی بانکی بر موضوعاتی مانند کیفیت خدمات، رضایت، وفاداری مشتری، بانکداری الکترونیک و مدیریت ارتباط با مشتری متمرکز بوده‌اند و اغلب با استفاده از روش‌های پیمایشی روابط میان متغیرها را بررسی کرده‌اند. در حوزه تحلیل اسناد نیز مطالعه عزیزی، یزدی و نعمتی (۱۴۰۲) نشان داد که استخراج مقاصد استراتژیک از اسناد عمومی سازمان‌های خدمات مالی امکان‌پذیر است؛ بااین‌حال، تاکنون مطالعه‌ای که تحول برنامه‌های آتی بازاریابی چند بانک ایرانی را به‌صورت تطبیقی و در یک بازه زمانی بلندمدت تحلیل کرده باشد، گزارش نشده است. ازاین‌رو، تمایز پژوهش حاضر در سه ویژگی نهفته است: ۱) رویکرد طولی در بازه زمانی ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴، ۲) مقایسه تطبیقی میان پنج بانک منتخب، و ۳) استخراج جریان‌های تحول‌آفرین راهبردهای بازاریابی از اسناد راهبردی منتشرشده با استفاده از تحلیل محتوای کیفی.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی–توسعه‌ای است؛ زیرا با اتکا به تحلیل علمی برنامه‌های آتی بازاریابی بانک‌های منتخب، در پی ارائه یک چارچوب تحلیلی–مقایسه‌ای و قابل‌استفاده برای بهبود سیاست‌ها و برنامه‌های بازاریابی بانکی در ایران و در نتیجه تقویت رقابت‌پذیری و کارآمدی راهبردی است. از حیث ماهیت روش‌شناختی، مطالعه حاضر یک پژوهش کیفی توصیفی- تحلیلی با راهبرد تحلیل اسنادی است که داده‌های آن از اسناد سازمانی رسمی استخراج می‌شود [۱۵،۸]. نکته کلیدی در طراحی روش این تحقیق، رویکرد دومرحله‌ای و ترتیبی است؛ بدین معنا که ابتدا برای شناسایی و صورت‌بندی مفاهیم و جهت‌گیری‌های حاکم بر اسناد، از تحلیل مضمون استفاده می‌شود و سپس برای سازمان‌دهی نظام‌مند، مقایسه‌پذیر و سنجه‌پذیر کردن یافته‌ها، تحلیل محتوای کیفی به‌کار می‌رود [۵۱، ۵۸، ۳۰].

در مرحله اول (تحلیل مضمون)، اسناد منتخب چندین‌بار خوانده می‌شوند تا پژوهشگر با بافت، زبان و منطق گزارش‌ها آشنا شود و سپس با کدگذاری اولیه، الگوهای معنایی مرتبط با محورهای پژوهش (دیجیتال‌سازی، مشتری‌محوری/تجربه، نوآوری خدمات، زیست‌بوم‌محوری و اخلاق داده/اعتماد) استخراج و در قالب شبکه مضامین سامان‌دهی گردد. خروجی این مرحله، نقشه مفهومی اولیه و مجموعه‌ای از کدها و مضامین است که نشان می‌دهد هر بانک در برنامه‌های آتی خود چه منطق‌ها و اولویت‌هایی را برجسته کرده است. در مرحله دوم (تحلیل محتوای کیفی)، برای تبدیل آن نقشه مفهومی به یک چارچوب اجرایی قابل مقایسه (بین بانک‌ها و در طول زمان)، راهنمای کدگذاری تدوین می‌شود که هم به یافته‌های مرحله مضمون (مقوله‌های برآمده از متن) تکیه دارد و هم از مباحث نظری مقوله‌های راهنما بهره می‌گیرد؛ بنابراین، تحلیل محتوای کیفی در این تحقیق ماهیتی ترکیبی (قیاسی–استقرایی) دارد: بخشی جهت‌دار بر مبنای مقولات نظری و خروجی تحلیل مضمون و بخشی استقرایی برای جذب مفاهیم نوظهور و غیرپیش‌بینی‌شده متن [۲۰،۳۰]. این مرحله امکان می‌دهد شدت و الگوی توجه هر بانک به مقوله‌ها به‌صورت نظام‌مند استخراج و سپس با مقایسه مستمر، شباهت‌ها، تفاوت‌ها و روندهای تحول گزارش شود.

جامعه پژوهش شامل کلیه گزارش‌های رسمی فعالیت هیئت‌مدیره دوره ۱۲ ماهه منتهی به هر سال مرتبط با برنامه‌های آتی بازاریابی بانک‌های منتخب ایرانی در بازه زمانی ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴ است. بانک‌های مورد مطالعه عبارت‌اند از: بانک صادرات، بانک تجارت، بانک کارآفرین، بانک ملت و بانک پارسیان. داده‌ها با مراجعه به منابع رسمی مانند گزارش‌های فعالیت هیئت‌مدیره دوره ۱۲ ماهه منتهی بر هر سال از وبگاه کدال مرتبط با سازمان بورس و اوراق بهادار گردآوری می‌شود. نمونه‌گیری هدفمند انجام می‌گیرد؛ به این معنا که تنها اسنادی انتخاب می‌شوند که «غنای اطلاعاتی» درباره راهبردهای آتی بازاریابی داشته باشند [۴۸]. معیارهای ورود اسناد شامل: ۱) انتشار در بازه زمانی پژوهش؛ ۲) انتساب به یکی از بانک‌های منتخب؛ ۳) داشتن بخش یا مضامین روشن درباره برنامه‌های آتی/راهبردهای بازاریابی، تحول دیجیتال، تجربه و داده، نوآوری خدمات، همکاری زیست‌بومی و حکمرانی داده؛ و ۴) دسترسی رسمی و معتبر (وب‌سایت بانک،

سامانه کدال و گزارش‌های رسمی) است. در مطالعات کیفی طولی مبتنی بر تحلیل اسنادی[1]، پایش روندها بر پایه کدگذاری سیستماتیک متون رسمی در مقاطع زمانی متوالی انجام می‌گیرد. اسناد هیئت‌مدیره افشا شده در سامانه کدال به دلیل دارا بودن الزامات قانونی افشا، از سوگیری‌های یادآوریِ متداول در مصاحبه‌های مقطعی مبرّا بوده و دقیق‌ترین ردپای تصمیمات و برنامه‌ریزی‌های کلان سالانه بانک‌ها را ارائه می‌دهند. برای اطمینان از پایایی و اعتبار فرایند کدگذاری، از بازکدگذاری و موازنه کدهای اولیه دو پژوهشگر مجزا استفاده گردید.

در بخش اجرایی تحلیل، واحد تحلیل در این تحقیق جمله، بند یا پاراگراف‌هایی است که مستقیماً به برنامه‌های آتی بازاریابی و محورهای کلیدی پژوهش اشاره دارند. پس از استخراج واحدهای مرتبط، کدگذاری مرحله اول انجام و مضامین شکل می‌گیرد؛ سپس در مرحله دوم، با اتکا به کدبوک نهایی، داده‌ها دوباره کدگذاری و در قالب ماتریس‌های مقایسه‌ای (بانک × سال × مقوله/زیرمقوله) سازمان‌دهی می‌شوند تا امکان تحلیل تطبیقی و ردیابی روندهای زمانی فراهم شود. در نهایت، یافته‌ها در قالب گزارشی تحلیلی- مقایسه‌ای ارائه می‌شود که در آن مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها با نمونه‌های کوتاه از متن اسناد تبیین و روابط میان آن‌ها (در سطح هر بانک و نیز در سطح مقایسه‌ای) ترسیم می‌گردد [۵۱].

۴. تحلیل یافته‌های پژوهش

تحلیل مضمون از بسیاری جهات با سایر روش‌های کیفی هم‌پوشانی دارد و با جست‌وجوی الگوهای معنا و مسائل بالقوه در داده‌ها آغاز می‌شود؛ این جست‌وجو حتی می‌تواند هم‌زمان با گردآوری داده‌ها شکل بگیرد و در نهایت با گزارش نتایج در قالب «مضامین» پایان می‌یابد. این تحلیل ماهیتی رفت‌وبرگشتی دارد؛ یعنی پژوهشگر پیوسته میان داده خام، داده‌های کدگذاری‌شده و برداشت‌های تحلیلی خود حرکت می‌کند و «نوشتن» از همان مراحل اولیه به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از تحلیل برای ثبت ایده‌ها و طرح‌های کدگذاری انجام می‌شود [۹]. همچنین یک نقشه راه شش‌مرحله‌ای برای اجرای تحلیل مضمون پیشنهاد شده، اما این مراحل سخت و خطی نیستند و پژوهشگر باید متناسب با سؤال تحقیق و نوع داده‌ها، به‌صورت انعطاف‌پذیر از آن‌ها استفاده کند؛ وجود چنین راهنمایی نیز به شفاف‌تر شدن فرایند و قابل‌فهم‌تر شدن رابطه بین روش و یافته‌ها برای خواننده کمک می‌کند.

جدول ۱. مراحل شش‌گانه اجرای روش تحلیل مضمون [۹]

Table 1. The six stages of implementing the thematic analysis method [9]

ردیف	مرحله	توصیف فرایند
۱	آشناسازی محقق با داده‌های خویش	رونویسی کردن از داده‌ها در صورت نیاز، خوانش و دوباره‌خوانی داده‌ها و یادداشت ایده‌های اولیه
۲	تولید کدهای اولیه	کدگذاری همه داده‌ها بر اساس روشی سیستماتیک و مبتنی بر ویژگی‌های مورد علاقه محقق و مقابله و تطبیق دادن داده‌های مرتبط با هر کد
۳	جستجوی مضامین	تطبیق کدها با مضامین بالقوه، گردآوری همه داده‌های مرتبط با هر مضمون بالقوه
۴	مرور مضامین	بررسی اینکه اگر مضامین نسبت به خلاصه‌های کدگذاری شده و همه مجموعه داده‌ها هماهنگی و تطابق دارند آنگاه یک نقشه تحلیلی مضمون‌بنیاد ایجاد شود.
۵	تعریف و نام‌گذاری مضامین	تحلیل مستمر به‌منظور پایش ویژگی‌های خاص هر مضمون و به‌طور کلی بیان داستان‌وار تحلیل، خلق تعاریف واضح و نام‌گذاری برای هر مضمون
۶	تدوین گزارش	این مرحله فرصتی نهایی برای تحلیل است. این مرحله شامل انتخاب و گزینشی مشخص، نمونه‌های خلاصه‌شده گیرا و جذاب، تحلیل نهایی خلاصه‌های انتخاب شده، شرح ارتباط بین تحلیل صورت گرفته با سوالات و ادبیات تحقیق، خلق گزارشی محققانه و تحلیلی است.

[1] Documentary Longitudinal Analysis

باید تصریح کرد که بیان آن مراحل نشانگر نوعی تصلب و عدم انعطاف در سیر انجام روش تحلیل مضمون نیست و اندیشمندان حوزه روش تحقیق به‌طور عام و روش تحلیل مضمون به‌طور خاص، هر یک بر اساس تجارب و دانش خود تعداد مراحل و پیشنهادهای مختلفی برای اجرای روش ارائه نموده‌اند.

آشناسازی محقق با داده‌های خویش. در این مرحله، داده‌های مرتبط با پژوهش از طریق مراجعه نظام‌مند به گزارش‌های فعالیت هیئت‌مدیره در بازه زمانی سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴ برای بانک‌های صادرات، تجارت، کارآفرین، ملت و پارسیان گردآوری شده است. پس از دریافت و بررسی اولیه این گزارش‌ها، پژوهشگران با تمرکز بر بخش «برنامه‌های آتی بانک» به تحلیل محتوای هدفمند آن‌ها پرداخته‌اند تا چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های آتی بازاریابی هر یک از بانک‌ها را شناسایی کنند. در ادامه، عناصر مفهومی و راهبردی استخراج‌شده از این بخش‌ها، در قالب کدهای اولیه پژوهش ثبت و طبقه‌بندی شده‌اند. این کدها نه‌تنها مبنای آغازین فرایند تحلیل داده‌ها را تشکیل داده‌اند، بلکه زمینه‌ساز شکل‌گیری چارچوب مفهومی اولیه پژوهش و تبیین دقیق‌تر متغیرهای مورد بررسی نیز بوده‌اند.

تولید کدهای اولیه. مجموعه گزارش‌های هیئت‌مدیره ۵ بانک منتخب (صادرات، تجارت، کارآفرین، ملت و پارسیان) طی فرآیندی نظام‌مند مورد مطالعه عمیق قرار گرفت. به‌منظور استخراج دقیق مفاهیم، بخش‌های «برنامه‌های آتی» در گزارش سالیانه هر بانک که با مفاهیم بازاریابی مرتبط بود، شناسایی و جداسازی شد. علت این تفکیک، تسریع در روند تحلیل و تمرکز بر شناسایی مضامین بالقوه‌ای بود که جهت‌گیری‌های استراتژیک بانک‌ها را در حوزه بازار نشان می‌داد.

در مرحله بعد، هر یک از این بخش‌های منتخب در ردیف‌های جداگانه قرار گرفتند تا امکان نشانه‌گذاری ایده‌های مستخرج از متن برای پژوهشگران فراهم شود. پس از بررسی دقیق و واکاوی عبارات، تعداد ۲۷۶ کد اولیه استخراج گردید. این کدها در واقع بیانگر تفاسیر تحلیلی پژوهشگران از اهداف صریح یا معانی ضمنی موجود در برنامه‌های آتی بانک‌ها است که با در نظر گرفتن بافت حاکم بر صنعت بانکداری تدوین شده‌اند.

در ادامه، تمامی کدهای استخراج شده مورد بحث و بازبینی قرار گرفتند که این فرآیند منجر به کشف مقولات جدید، غنی‌تر شدن داده‌های پژوهش و همچنین تصحیح و نهایی‌سازی کدهای اولیه گردید. در جدول ۲ به برخی از کدهای اولیه اشاره شده است.

جدول۲. نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از گزارش هیئت مدیره

Table 2. An example of initial codes extracted from the board of directors' report

ردیف	بانک	سال	متن	کد اولیه
۱	صادرات	۱۳۹۷	بررسی و تجزیه و تحلیل شرایط محیطی و رقابتی و سایر طرح‌های متنوع و جذاب به فراخور نیاز مشتریان و تغییر و تحولات صنعت بانکی کشور	بررسی، تجزیه و تحلیل شرایط رقابتی و تحولات صنعت بانکی کشور
۲	صادرات	۱۳۹۸	بهینه‌سازی و مکان‌یابی جدید شعب در مکان های مستعد اقتصادی در راستای افزایش بازدهی و راندمان شعب	مکان‌یابی جدید شعب در مکان های مستعد اقتصادی
۳	صادرات	۱۴۰۲	افزایش سهم بازار بانک از طریق توسعه فعالیت‌های ارزی شامل توسعه فعالیت‌های کارگزاران و شرکت صرافی سپهر به منظور ارائه خدمات کیفی و رقابتی	افزایش سهم بازار بانک از طریق توسعه خدمات ارزی
۴	کارآفرین	۱۴۰۰	بهبود توزیع مشتریان در شعب تهران و شهرستان با تمرکز بر شاخص سرانه استانی	توزیع مشتریان در شعب
۵	کارآفرین	۱۳۹۷	تدوین سند جامع بازاریابی متناسب با خطوط کسب‌وکار بانک	تدوین سند جامع بازاریابی
۶	تجارت	۱۳۹۹	مدیریت سفر مشتری و بازمهندسی فرآیندهای کلیدی	مدیریت سفر مشتری
۷	ملت	۱۳۹۸	ایجاد مزیت رقابتی پایدار در حوزه فناوری اطلاعات و ابزارهای بانکداری الکترونیک	مزیت رقابتی مبتنی بر فناوری
۸	ملت	۱۴۰۱	ارائه سریعتر محصولات دیجیتال از سایر رقبا	چابکی بازاریابی
۹	پارسیان	۱۳۹۵	بازنگری و یکسان سازی فرایند محصولات و خدمات از نگاه مشتریان	بهبود تجربه مشتری
۱۰	پارسیان	۱۴۰۱	ایجاد زنجیره ارزش و هم‌افزایی میان بانک و شرکت‌های زیر مجموعه	هم‌افزایی زنجیره ارزش

جستجوی مضامین . با بررسی، جمع‌آوری و شماره‌گذاری کلیه داده‌ها و کدهای استخراج شده تلاش شد تا بتوان مضامین صحیح، دقیق و متمایزی از یکدیگر ایجاد نمود. بر طبق موضوع تحقیق، مضامین فراگیر شامل «آمیخته بازاریابی»، «محیط» و «کسب‌وکار» خواهد

بود. اگر چه در فرآیند روش تحلیل مضمون توصیه شده است نحوه تشکیل مضامین از پایین به بالا باشد و همه کدها نشانگر مضامین شناسایی شده باشند، اما در این تحقیق دو روش بالا به پایین و پایین به بالا همزمان مورد استفاده قرار گرفته است. دو عامل باعث اتخاذ چنین رویکردی شدند. اولا استفاده منفرد از روش پایین به بالا در تشکیل مضامین به دلیل حجم زیاد کدهای استخراج شده و دشواری تجمیع همه آن‌ها به مضامین دیگر امکان‌پذیر نبود و ثانیا استفاده همزمان از نگاه بالا به پایین در زمینه تشکیل مضامین به‌دلیل وجود نظری آمیخته‌های بازاریابی و اهمیت محیط در شناسایی و تطبیق آن‌ها (مضامین پایه) با کدهای استخراج شده راهگشا باشد.

مرور مضامین. در ادامه مراحل اجرا شده و با استفاده از دو معیار همگونی درونی[1] و عدم ه‌گونی بیرونی[2] بررسی و مشاهده شد که مضامین سازمان‌دهنده می‌تواند مضامین پایه را به شکلی طبقه‌بندی شده و در عین حال متمایز در خود جای دهند. پس از این مرحله و با استفاده از مضامین سازمان‌دهنده تلاش شد مضامین پایه زیر مجموعه این مضامین سازمان‌دهنده شکل یابند. البته ناگفته نماند در طول این فرآیند و پس از پیشنهاد اولیه، مضامین اصلی اصلاح و تکمیل گشتند تا آن‌جا که بتوان گفت این مضامین نمایانگر کل داده‌ها و کدهای استخراج شده از صحبت‌ها هستند.

جدول ۳. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

Table 3. Basic, organizing, and global themes

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
آمیخته بازاریابی	محصول	ارائه خدمات حساب ارزی – برنامه‌ریزی محصولات بانکی بین‌الملل – چک الکترونیکی – گسترش خدمات بانکی – پیاده‌سازی طرح قرض‌الحسنه – ماتریس توسعه محصولات بانکی – گسترش سوپرمارکت مالی – طرح فرزانگان سپهر– توسعه خدمات پیشخوان – طراحی محصول مشتری‌محور – طراحی محصول جارینو – بازطراحی کارت‌های بانکی – ارائه کارت‌های خدماتی – خدمات بانکی کیوسکی – توسعه محصولات دیجیتال – کارت اعتباری دارویی – کارت توریسم سلامت – توسعه محصولات نوین مالی – راه‌اندازی امضای دیجیتال – پلتفرم کیف پول – توسعه محصولات دیجیتال – نوآوری در محصولات و خدمات بانکی–توسعه تسهیلات خرد و متوسط–توسعه خدمات بین‌المللی بانکی–یکپارچه‌سازی راهبرد بازاریابی–تنوع‌بخشی محصول‌محور–توسعه بازار هدفمند–تنوع‌بخشی به محصولات مالی–خدمات مشاوره مالی–توسعه کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری و گسترش بازار–نواوری نسل محور–تنوع خدمات ارزی–توسعه محصولات و خدمات بانکداری الکترونیکی
	کانال توزیع	راه‌اندازی مدیریت کانال – بهبود شبکه پذیرندگی فروش – ارتقاء رضایت و دسترسی کاربران کیوسک – راه‌اندازی سامانه فروش – فروش اینترنتی کارت هدیه – دسترسی نامحدود مشتریان – توزیع مشتریان در شعب– بهینه‌سازی کانال‌های خدمات – توسعه شعب هوشمند–توسعه فیزیکی شبکه بانکی: شعب–افزایش بهره‌وری عملیاتی–هم‌افزایی سازمانی–مدیریت چند کاناله–تسهیل دسترسی به خدمات بانکی– بانکداری تمام‌دیجیتال–توسعه بانکداری غیرحضوری و دیجیتال– تمرکز بر بانکداری الکترونیک– بهینه‌سازی و مکان‌یابی جدید شعب– دقت، امنیت و سرعت درگاه‌های الکترونیکی– بهبود مستمر سامانه‌های دیجیتال و سهولت استفاده از آن– کاهش زمان بین درخواست مشتری و ارائه محصول– افتتاح حساب غیرحضوری – تحول دیجیتال بانک– احراز هویت الکترونیکی– امضای الکترونیک
	قیمت	افزایش سهم درآمدهای کارمزدی– تغییر در شیوه اخذ کارمزد
	ترفیع	بازاریابی رویدادهای سازمانی – معرفی خدمات در سایت – نوآوری در ارتباطات و اطلاع رسانی– تدوین استراتژی‌های ارتباطات– استفاده از ظرفیت‌های مدیریت داده در حوزه ارتباط با مشتری– مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM)– تدوین استراتژی کلان CRM– تدوین و اجرای برنامه یکپارچه ارتباطات بازاریابی (IMC)
محیط	محیط رقابت	توسعه بازار– افزایش سهم بازار– پیشی گرفتن از رقبا– برنامه بازاریابی– رهبری بازار– ارتقاء جایگاه رقابتی بانک – مکان‌یابی شعب مستعد – تحلیل رقابت صنعت بانکی – کسب سهم بازار – گسترش بازار نرم‌افزار بانک – رشد سهم پایانه‌های هوشمند – پایش رقبا در خدمات مشتریان – بازاریابی مشتریان تجاری – تدوین سند بازاریابی – مطالعات بازار و مشتریان – تدوین استراتژی بازاریابی – اجرای تحقیقات بازار – مدل‌های خلق مزیت رقابتی–توسعه مدل‌های تخصصی بانکداری بخشی–رشد سهم بازار دیجیتال –تراکنش‌ها–تأمین مالی مسئولانه و توسعه‌ای–هدف‌گذاری بازار و شخصی‌سازی خدمات–توسعه شبکه پذیرندگان–گسترش فعالیت در بازار سرمایه–سودآوری پایدار همراه با رشد–رهبری نوآوری بانکی–سودآوری پایدار و رشد سهم بازار–سودآوری دیجیتال–ارزش‌آفرینی مبتنی بر تجربه–گسترش بازارهای پرپتانسیل–رهبری بازار بانکی–مزیت رقابتی فناورانه–چابکی در نوآوری دیجیتال–توسعه بازارهای جدید– بخش‌بندی بازار– هدف‌گذاری– افزایش مشتریان تجاری و شخصی

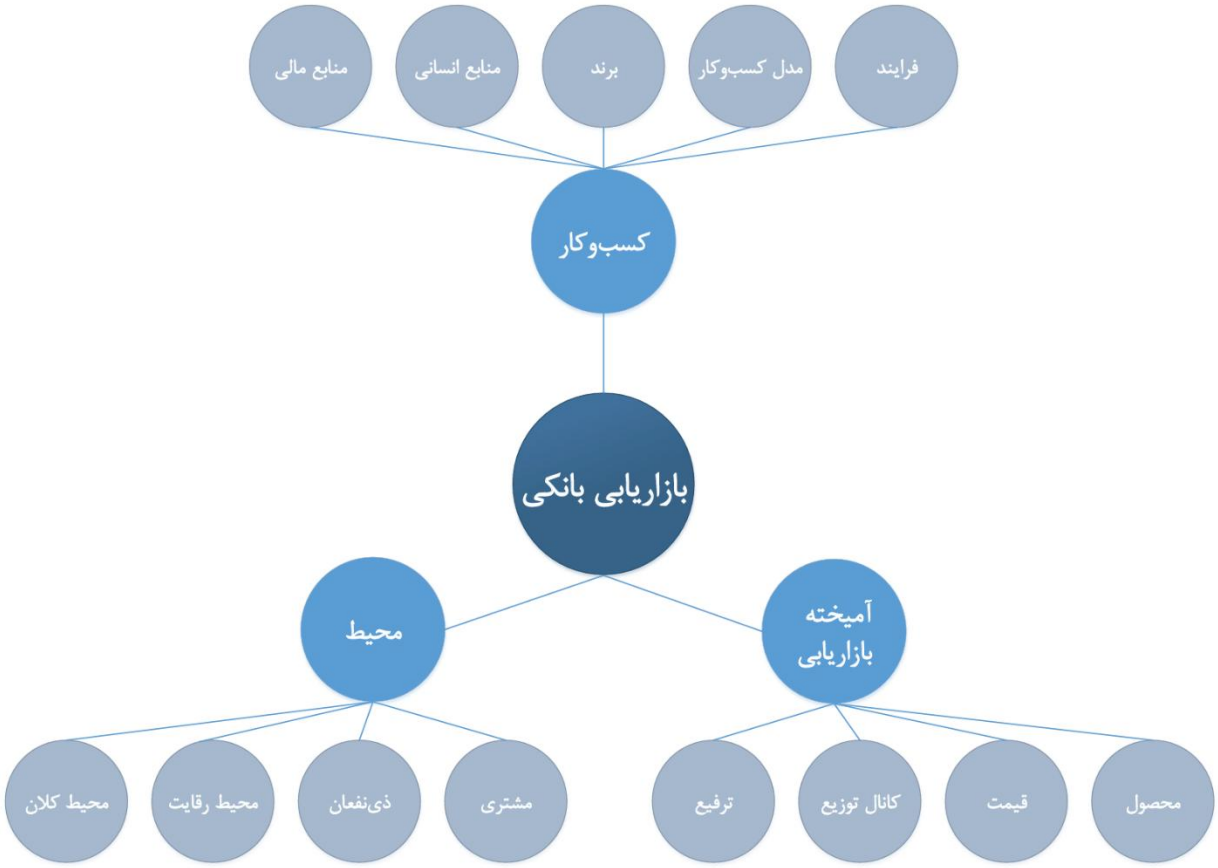
[1] Internal Homogeneity

[2] External Heterogeneity

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	محیط کلان	افزایش ضمانت‌نامه‌های ارزی – تسهیلات کوتاه‌مدت به تولیدی‌ها – تسهیلات شرکت‌های دانش‌بنیان – توسعه تولید داخلی و صادرات –حمایت از اشتغال دانش‌بنیان–تقویت تولید داخلی–نقش‌آفرینی در اقتصاد مقاومتی– تامین مالی پروژه‌های ملی
	ذینفعان	تسهیلات خرید آنلاین به مشتریان – خلق ارزش برای سهامداران–خلق ارزش پایدار–وفاداری و رضایت ذی نفعان–مدیریت تجربه و وفاداری ذی نفعان
	مشتری	ارائه کارت‌های هوشمند – تقویت بانکداری الکترونیک – تقدیر از برترین‌ها – بازتولید خدمات تولیدی – افزایش تسهیلات بخش تولید — غنی‌سازی باشگاه مشتریان – ارائه مشوق‌های مشتریان – رتبه‌بندی اعتباری مشتریان – گسترش خدمات غیرحضوری – توسعه بانکداری الکترونیک – دسترسی افراد حقوقی به سامانه – ارتقاء پاسخگویی مشتریان – مدیریت داده در ارتباط با امور مشتریان – تجربه مشتری کاربرپسند – تجربه دیجیتال مشتریان – خدمات بانکی مشتریان هدف – تدوین استراتژی CRM – ارتقاء سهم بانکداری تجاری – توسعه فروش سازمانی – توسعه فعالیت‌های ارزی – محصولات مشتری‌محور بانکی – افزایش رضایت مشتریان – مدیریت سفر مشتری – نیازسنجی مشتریان هدف – خلق ارزش پایدار مشتری‌محور–افزایش رضایت مشتریان کلیدی–مشتری‌محوری سازمانی–مشتری‌محوری ساختاری–رضایت از طریق نوآوری محصول‌محور– بهینه‌سازی شبکه تعامل با مشتری–مدیریت ریسک و اعتبارسنجی مشتریان–مدیریت صدای مشتری (VoC)–مدیریت مشتریان کلیدی–استانداردسازی فرایندهای مشتری‌محور–تحلیل داده و هوش مشتری –مدیریت تقاضا و نیاز مشتری –مشتری‌محوری خدمات–حفاظت از داده و حریم خصوصی–کیفیت و اعتماد خدمات–گسترش بانکداری دیجیتال–اعتبارسنجی مشتریان–بازطراحی فرایندهای مشتری‌محور– بهبود مستمر تجربه دیجیتال–تمرکز بر مشتریان سودآور–مدیریت تجربه مشتری–توسعه بانکداری دیجیتال امن– توجه به نیازهای نسل جدید
کسب‌وکار	مدل کسب‌وکار	پیاده‌سازی بانکداری مجلل – توسعه سهم بازار در دانش‌بنیان – احیای مشتریان غیرفعال – برنامه کسب‌وکار شعب – استقرار بانکداری کسب‌وکار – ورود به پروژه ققنوس – تدوین استراتژی کسب‌وکار – مدل کسب‌وکار SCF – توسعه درآمدهای کارمزدی– توسعه زیرساخت بانکداری دیجیتال–تحول دیجیتال–مدل‌سازی کسب‌وکار SME–مدل کسب‌وکار SME با اشتغال پایدار– نوآوری مدل کسب‌وکار و خدمات جامع مالی
	منابع مالی	افزایش درآمد غیرمشاع – متعادل‌سازی منابع و مصارف – کاهش هزینه‌های بانکی – تأمین سریع نقدینگی – مدل‌های نوآورانه تجهیز منابع — مدیریت نوآورانه منابع– بهینه‌سازی دارایی‌ها–تقویت سرمایه مالی بانک
	منابع انسانی	پاسخگویی ۲۴ ساعته – توسعه سرمایه انسانی متمایز– بهبود نظام خدمات پاسخگویی به مشتریان
	برند	ثبت برند خدمات – مدیریت برندینگ – هویت برند – برندسازی بانک نوآور – برندسازی مجدد – حاکمیت مسئولیت اجتماعی– حاکمیت اخلاقی و شفافیت–مسئولیت‌پذیری اجتماعی–بازآفرینی هویت برند–توسعه برند در حوزه بین‌الملل– امنیت هوشمند دیجیتال– ارائه تصویر برند کارآمد و نوآور– تامین مالی پروژه‌های مسئولیت اجتماعی– بازطراحی ویژگی‌های کاربردی و بصری کارت بانکی– ایجاد رابط بصری
	فرایند	طراحی سامانه رتبه‌بندی — طراحی فرایند احراز هویت کاربران – دیجیتالی‌سازی خدمات ارزی – شناسایی مشتریان برتر – مدلسازی رفتار مشتریان – مدیریت وصول مطالبات – ادغام شعب کم بازده – صدور غیرحضوری دسته چک – داشبورد پایش خدمات بانکی – سامانه گزارش اعتباری – بازطراحی فرایند مشتری‌محور – سامانه اعتبارسنجی مشتریان – انتقال وجه گروهی اینترنتی – استفاده از تکنولوژی‌های نوین – پایش حساب‌های شرکتی – بازنگری فرایندهای کسب‌وکار – بهبود فرآیندهای خدمات – تحول فرایندهای مشتری – توسعه سامانه اعتبارسنجی – سامانه یکپارچه بانکی – سرمایه‌گذاری در فناوری نوین — یکپارچه‌سازی داده‌های بین سازمانی–یکپارچه‌سازی سامانه‌های مالی–هوشمندسازی خدمات بانکی–انطباق‌پذیری بازارمحور– بازطراحی فرایندهای مشتری‌محور–نوآوری فناوری بانکی–برنامه‌ریزی اقتضایی و منعطف–راهبرد کلان فناوری اطلاعات– یکپارچه‌سازی فروش و بازاریابی –حاکمیت و رقابت پذیری فناوری اطلاعات–بهینه‌سازی سازمانی– یکسان‌سازی فرایند محصولات– چابک‌سازی فرایندهای سازمانی– چابکی سازمانی و انطباق‌پذیری– تسهیل فرایندها و ساده‌سازی بخشنامه‌های بانک– سامانه ارزش گذاری مشتریان– طراحی مدل شفاف‌سازی سطح فعالیت مشتریان

تعریف و نام‌گذاری مضامین . در مرحله «تعریف و نام‌گذاری مضامین»، پژوهشگر از سطحِ صرفِ خوشه‌بندی کدها عبور می‌کند و هر مضمون را به‌عنوان یک «داستانِ معنا–محور» صورت‌بندی می‌کند؛ یعنی مشخص می‌سازد مضمون دقیقاً چه پیام/برداشت مرکزی را درباره داده‌ها منتقل می‌کند، مرزهای آن با مضامین دیگر کجا است، و کدام ابعاد/وجه‌ها (زیرمضمون‌ها یا وجوهِ هم‌پیوند) این مفهوم مرکزی

را پشتیبانی می‌کنند. در عمل، این کار با بازخوانیِ یکپارچه‌ی داده‌های مربوط به هر مضمون، پالایش همگنی درونی (انسجام معنایی درون مضمون) و تمایز بیرونی (تفکیک روشن از سایر مضامین)، و نوشتنِ تعریف‌های شفاف و عملیاتی برای هر مضمون انجام می‌شود تا روشن شود «چه چیزی داخل مضمون هست و چه چیزی نیست». سپس برای هر مضمون، نامی کوتاه، دقیق و در عین حال «اطلاع‌رسان» انتخاب می‌شود؛ نامی که مفهوم مرکزی مضمون را به‌خوبی منتقل کند و از تبدیل شدنِ مضمون به صرفِ «برچسب‌های موضوعی» یا فهرست سرفصل‌ها جلوگیری کند—چون نامِ خوب می‌تواند هسته معنایی مضمون را همان ابتدا به خواننده منتقل کرده و او را وارد منطق تحلیل کند [۱۰].



شکل ۱. شبکه مضامین بازاریابی بانکی

تدوین گزارش . تحلیل برنامه‌های آتی بازاریابی پنج بانک صادرات، تجارت، کارآفرین، ملت و پارسیان نشان می‌دهد که جهت‌گیری کلان این بانک‌های منتخب در چارچوب سه تحول بنیادین قابل تفسیر است: نخست، حرکت به سوی دیجیتالی‌سازی و بازآفرینی نظام ارائه خدمات؛ دوم، استقرار رویکرد مشتری‌محور در سطح راهبردی و عملیاتی؛ و سوم، بازتعریف مدل‌های خلق ارزش و شیوه رقابت در بازار بانکی. این سه محور در قالب مضامین فراگیر شناسایی شده‌اند و مضامین سازمان‌دهنده و پایه‌ای استخراج‌شده از داده‌ها، مصادیق اجرایی این جهت‌گیری کلی را نشان می‌دهند. لذا بانک‌ها در حال فاصله گرفتن از کارکردهای سنتی بانکداری و حرکت به سمت یک الگوی نوین با ویژگی‌های فناورانه، رقابتی و ارزش‌آفرین هستند.

در لایه نخست یافته‌ها، روند گذار به بانکداری دیجیتال قابل مشاهده است؛ روندی که از سطح ابزارها و خدمات آغاز شده و به بازطراحی مدل عملیاتی بانک‌ها رسیده است. برنامه‌هایی مانند استقرار سامانه‌های احراز هویت و امضای الکترونیکی، ایجاد شعب هوشمند و کیوسک‌های خدماتی، توسعه پلتفرم‌های غیرحضوری، راه‌اندازی سامانه‌های اعتبارسنجی و یکپارچه‌سازی کانال‌های ارتباطی با مشتری، نشان می‌دهد بانک‌ها به سمت معماری چندکاناله و در نهایت بانکداری تمام‌دیجیتال در حال حرکت هستند. چنین تغییراتی نه تنها به تسریع فرآیند خدمت‌رسانی و کاهش هزینه عملیاتی منجر می‌شود، بلکه به چابکی بانک در رقابت، افزایش سرعت پاسخ‌گویی و ایجاد

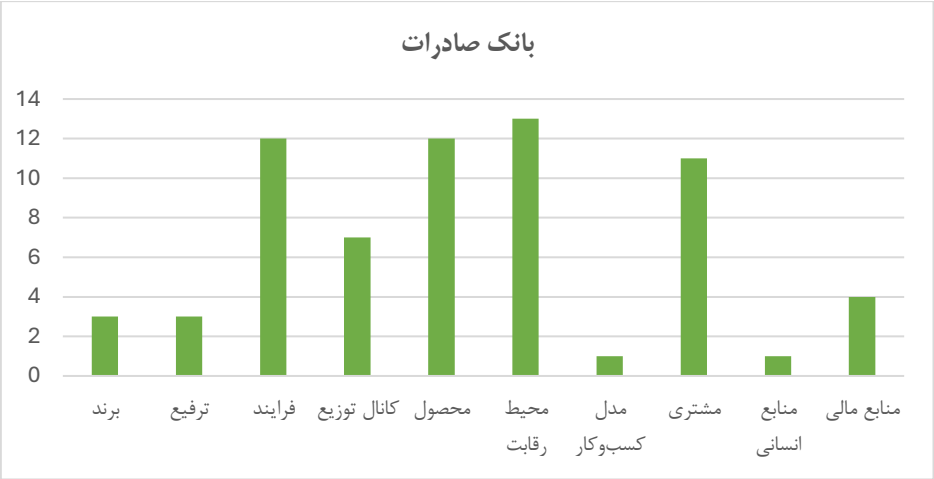
تجربه کاربرپسند منجر خواهد شد. در واقع، هدف صرفاً دیجیتالی‌کردن خدمات نیست، بلکه تحول در منطق ارائه خدمت و تعریف مجدد رابطه مشتری و بانک است.

در لایه دوم، یافته‌ها نشان‌دهنده تثبیت رویکرد مشتری‌محور در ساختار بازاریابی بانک‌ها است. برنامه‌هایی نظیر مدیریت صدای مشتری، تحلیل داده‌های رفتاری، مدیریت سفر مشتری، توسعه باشگاه مشتریان، حفاظت از داده و حریم خصوصی، شخصی‌سازی خدمات و تمرکز بر مشتریان سودآور، نشان می‌دهد که مشتری دیگر دریافت‌کننده منفعل خدمات نیست، بلکه در جایگاه شریک خلق ارزش قرار گرفته است. این روند بیانگر تغییر از الگوی ترفیع‌محور به الگوی تجربه‌محور و داده‌محور در بازاریابی بانکی است. بانک‌ها با جهت‌دهی مجدد روابط خود با مشتری، هم در پی افزایش وفاداری و کاهش ریزش مشتری هستند و هم به دنبال تبدیل تجربه مشتری به منبع مزیت رقابتی پایدار. این حرکت، ویژگی‌هایی همچون شفافیت در تعاملات، کیفیت خدمات و امنیت داده را از یک الزام عملیاتی به یک ابزار برندسازی تبدیل می‌کند.

در لایه سوم، داده‌ها نشان می‌دهند که بانک‌ها به دنبال بازآفرینی مدل‌های خلق ارزش هستند. تغییر تمرکز از درآمدهای مبتنی بر سود تسهیلات به سوی درآمدهای کارمزدی، توسعه خدمات ارزش‌افزوده، ایجاد محصولات مالی نوآورانه، گسترش فعالیت در بازارهای ارزی و بین‌المللی، و حرکت به سمت مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال‌محور مانند بانکداری سازمانی، تجاری و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، گویای این دگرگونی است. این روند پاسخی مستقیم به تحولات محیط کلان، فشارهای رقابتی ناشی از فین‌تک‌ها و نئوبانک‌ها، و نیاز به افزایش تاب‌آوری مالی است. در نتیجه، بانک‌ها تلاش دارند منابع درآمدی خود را تنوع بخشیده و ساختار درآمدی را از حالت وابسته به تسهیلات به حالت ترکیبی مبتنی بر خدمات، فناوری و کارمزد تبدیل کنند.

مجموعه مضامین استخراج‌شده نشان می‌دهد که بانک‌های ایرانی در حال حرکت به سمت یک الگوی جدید از فعالیت‌اند که در آن رقابت نه بر سر محصول، بلکه بر سر تجربه، سرعت، نوآوری و ارزش‌افزایی برای مشتری شکل می‌گیرد. این دگرگونی، ساختار رقابت در صنعت را از الگوی تقلیدی و واکنشی به الگوی پیش‌دستانه و فعالانه نزدیک می‌کند. همچنین، ایجاد مزیت رقابتی فناورانه، چابکی در نوآوری دیجیتال، و تقویت جایگاه برند از طریق شفافیت و هویت‌سازی سازمانی، این پیام را منتقل می‌کند که بانک‌ها در تلاش‌اند جایگاه خود را از ارائه‌دهنده خدمات مالی به بازیگر فعال اکوسیستم مالی ارتقا دهند. به طور خلاصه، یافته‌ها حاکی از آن است که صنعت بانکداری ایران در آستانه گذار از بانکداری سنتی به بانکداری راهبردی، هوشمند و تجربه‌محور قرار دارد؛ گذاری که اگر به‌صورت ساختاری پشتیبانی شود، می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای تاب‌آوری، رقابت‌پذیری و خلق ارزش پایدار در بازار بانکی کشور شود.

بر اساس نتایج روش تحلیل مضمون برنامه‌های آتی بانک صادرات طی یک بازه زمانی ۱۰ ساله، الگوی ذهنی و اولویت‌بندی عملیاتی این بانک در حوزه بازاریابی ترسیم شده است. یافته‌های مندرج در نمودار ۱ نشان می‌دهد که ساختار بازاریابی بانک صادرات بر پایه سه‌گانه فرایند، محصول و محیط رقابت استوار است که هر یک با فراوانی (۱۲ و ۱۳ مورد)، هسته مرکزی برنامه‌ی بازاریابی بانک را تشکیل می‌دهند. حضور پررنگ این مضامین حاکی از آن است که بانک صادرات رویکردی عملیات‌محور را دنبال می‌کند که در آن اصلاح فرایندهای ارائه خدمت و توسعه تنوع محصولات برای بقا در محیط پرفشار رقابتی، در اولویت نخست قرار دارد.



نمودار ۱. فراوانی مضامین سازمان‌دهنده بانک صادرات در ۱۰ سال اخیر

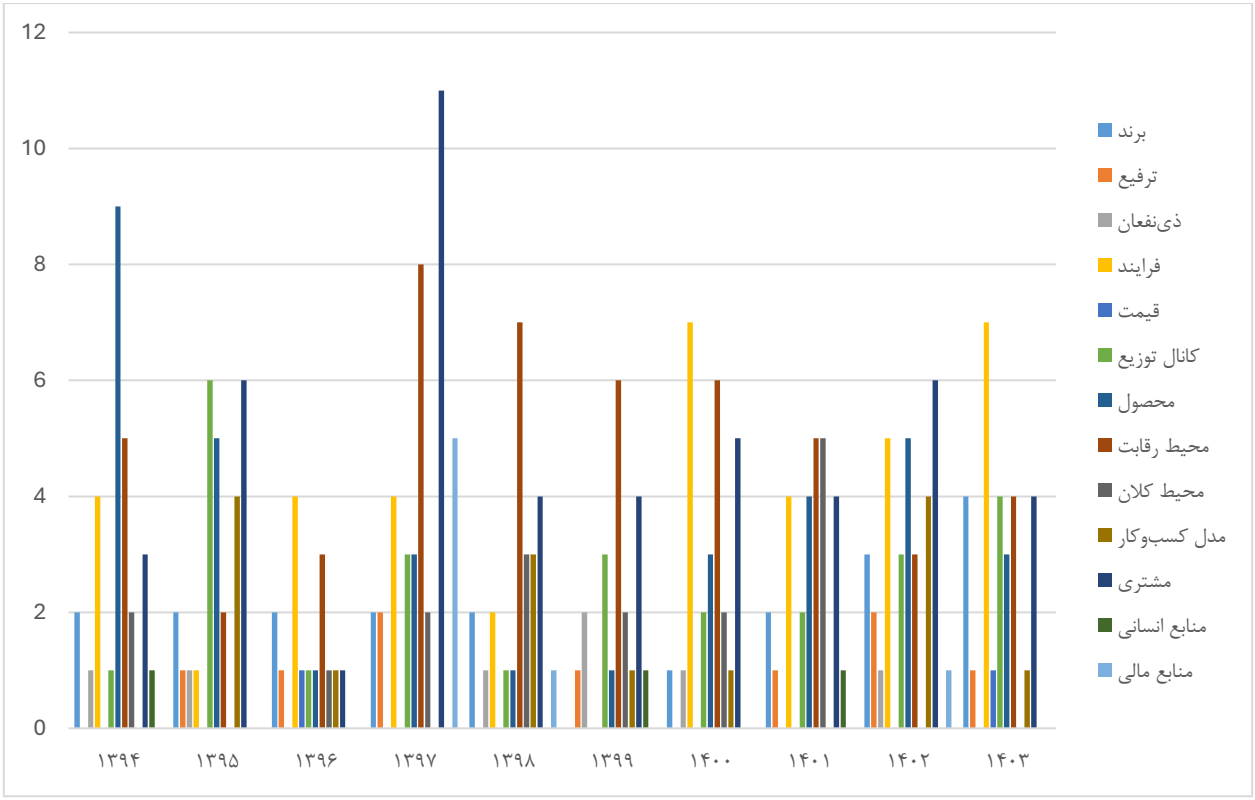
Chart 1. Frequency of organizing themes for Bank Saderat over the past 10 years

در مرتبه‌ای پایین‌تر، مضمون مشتری با فراوانی ۱۱ بار تکرار، نشان‌دهنده درک عمیق بانک از اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری است؛ با این حال، پیشی گرفتن فراوانی محصول و فرایند بر مشتری بیانگر این واقعیت است که بانک صادرات همچنان در مرحله گذار از بازاریابی سنتی به مدرن قرار دارد و زیرساخت‌های عملیاتی را مقدم بر تجربه مشتری می‌داند. همچنین توجه به کانال‌های توزیع با فراوانی ۷، نشان‌دهنده تلاشی مستمر اما میان‌رده برای توازن بخشیدن میان بانکداری سنتی (شعب) و بانکداری نوین است.

از سوی دیگر، بررسی مضامین با فراوانی کمتر، پرده از شکاف‌های استراتژیک در برنامه‌ریزی‌های بانک صادرات برمی‌دارد. مضامین کلیدی همچون برند و ترفیع با فراوانی ناچیز ۳، نشان می‌دهند که بانک صادرات در دهه اخیر کمتر به دنبال بازتعریف هویت بصری و جایگاه‌سازی در ذهن مخاطب بوده و بیشتر بر توانمندی‌های فیزیکی خود تکیه کرده است. این نگاه سخت‌افزاری در برخورد با مضامین منابع انسانی، مدل کسب‌وکار و محیط کسب‌وکار که همگی کمترین فراوانی (۱ مورد) را به خود اختصاص داده‌اند، به اوج می‌رسد. نادیده انگاشتن نیروی انسانی در قالب سفیران برند و عدم بازنگری در مدل‌های سنتی کسب‌وکار در عصر دیجیتال، می‌تواند یک زنگ خطر برای پایداری رقابتی بانک تلقی شود. در نهایت، فراوانی ۴ برای منابع مالی نشان‌دهنده آن است که تخصیص بودجه و مدیریت منابع برای اجرای طرح‌های بازاریابی، همواره تحت‌الشعاع ضرورت‌های فرایندی و محصولی قرار گرفته است.

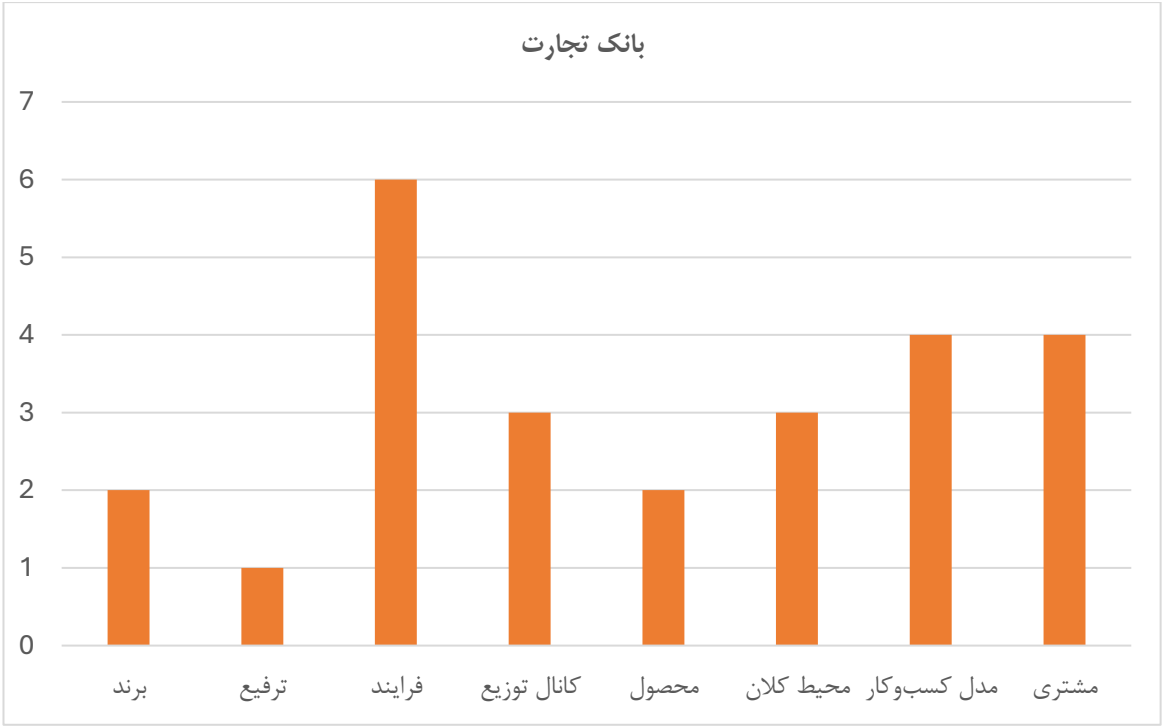
به طور خلاصه، الگوی بازاریابی بانک صادرات را می‌توان الگویی عملکردگرا توصیف کرد که تمرکز اصلی آن بر حفظ سهم بازار از طریق بهبود ابزارهای موجود (محصول و فرایند) است، در حالی که از محرک‌های نوین رشد نظیر ارتقای برند، تحول در مدل کسب‌وکار و توسعه سرمایه‌های انسانی تا حد زیادی غفلت شده است.

بر اساس نمودار ۲ فراوانی مضامین سازمان‌دهنده بانک صادرات بین سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴، می‌توان روندی معنادار را مشاهده کرد. در ابتدای این دوره، تأکید بیشتری بر مؤلفه‌هایی نظیر محصول، فرایند و قیمت وجود داشته که نشان‌دهنده نگاه سنتی و محصول‌محور به بازاریابی است. از حدود سال ۱۳۹۸ به بعد، مضامینی چون مشتری، محیط رقابت و مدل کسب‌وکار رشد چشم‌گیری یافته‌اند که بیانگر گذار به رویکرد مشتری‌مدار و توجه به پویایی‌های محیطی و رقابتی است. در سال‌های پایانی (۱۴۰۱ تا ۱۴۰۳)، برند، ترفیع و کانال توزیع نیز فراوانی بالاتری پیدا کرده‌اند که نشان از بلوغ استراتژیک بانک در بازاریابی یکپارچه و ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان دارد. به‌طور کلی، این تغییر تدریجی از تمرکز صرف بر مؤلفه‌های داخلی (محصول، قیمت) به سمت عناصر بیرونی و رابطه‌ای (مشتری، رقابت، برند) حکایت از تحول رویکرد بازاریابی بانک صادرات از سنتی به مدرن و ارتباط محور در بازه زمانی مورد بررسی دارد.



نمودار ۲. سیر تحول مضامین سازمان‌دهنده بانک صادرات بین سال‌های ۱۳۹۴-۱۴۰۴

Figure 2. Evolution of organizing themes for Bank Saderat between the years 1394–1404



نمودار ۳. فراوانی مضامین سازمان‌دهنده بانک تجارت در ۱۰ سال اخیر

Chart 3. Frequency of organizing themes for Bank Tejarat over the last 10 years

بررسی و تحلیل مضمون برنامه‌های آتی بانک تجارت طی یک دوره ۱۰ ساله، بیانگر تمرکز نظام‌مند این بانک بر بازمهندسی ساختارهای داخلی و انطباق عملیاتی با نیازهای بازار است. طبق یافته‌های استخراج‌شده از نمودار ۳، مضمون فرایند با ۶ مرتبه تکرار، محوری‌ترین مضمون سازمان‌دهنده در اسناد برنامه‌ریزی این بانک شناسایی شده است. این سلطه آماری نشان می‌دهد که بانک تجارت اولویت نخست خود را بر بهبود کارایی عملیاتی، چابک‌سازی مسیرهای ارائه خدمت و اصلاح زیرساخت‌های اجرایی بنا نهاده است.

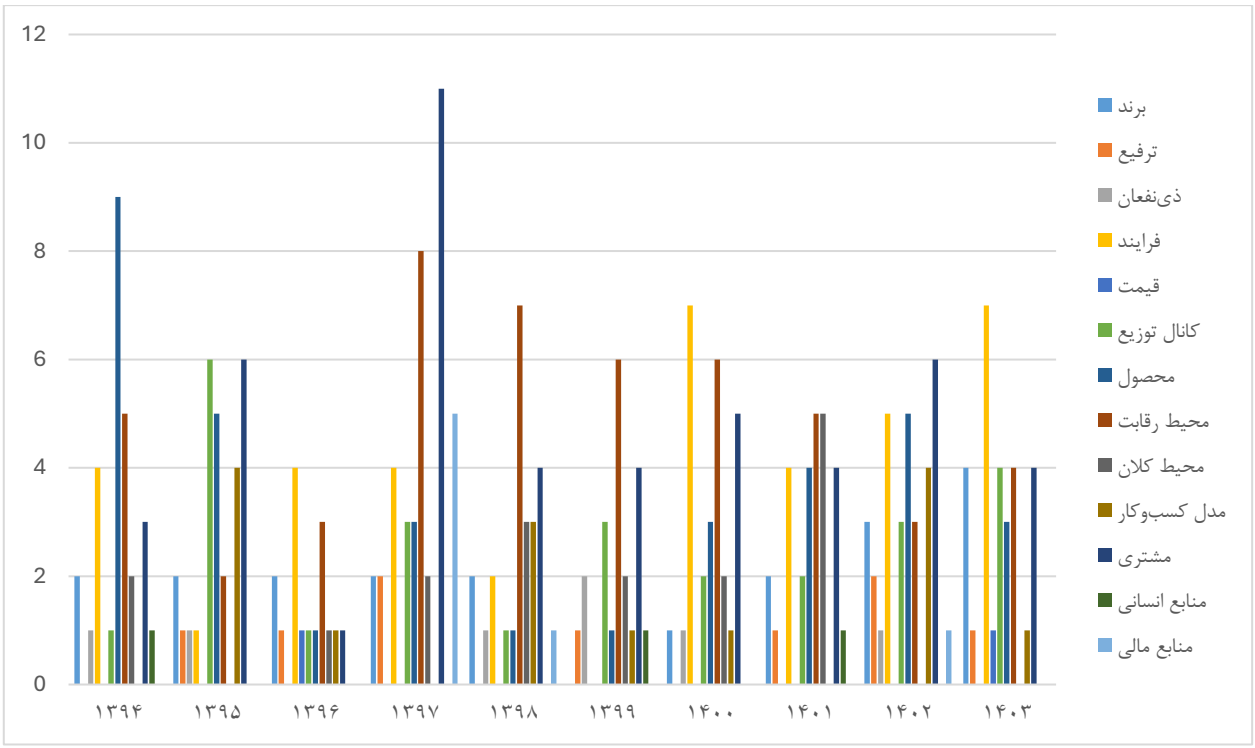
در مرتبه بعدی، دو مضمون مدل کسب‌وکار و مشتری به صورت هم‌تراز و با فراوانی ۴ مشاهده می‌شوند. تلاقی این دو مؤلفه در نقشه ذهنی بانک تجارت حاکی از یک رویکرد ساختارگرا است؛ به این معنا که بانک ارتقای تجربه مشتری را نه صرفاً در گرو اقدامات مقطعی، بلکه در تغییر بنیادین مدل‌های درآمدی و عملیاتی خود جستجو می‌کند. این ویژگی، بانک تجارت را در جایگاهی قرار می‌دهد که سعی دارد بین الزامات بازار (مشتری) و پاسخ‌های استراتژیک (مدل کسب‌وکار) توازن برقرار کند.

لایه‌های دیگر برنامه‌های آتی بازاریابی این بانک در مضامین با فراوانی متوسط و پایین نهفته است:

- مضامین محیط کلان و کانال توزیع با فراوانی ۳، نشان‌دهنده هوشیاری نسبی بانک نسبت به متغیرهای برون‌سازمانی و تلاش برای توسعه درگاه‌های ارتباطی است.
- مؤلفه‌های محصول و برند با فراوانی ۲، جایگاه کم‌رنگ‌تری در برنامه‌های آتی داشته‌اند که نشان می‌دهد تمرکز بانک بیشتر بر نحوه عرضه (فرایند) است تا ماهیت خودِ محصول یا تصویرسازی ذهنی از برند.
- کمترین میزان توجه نیز به مضمون ترفیع با فراوانی ۱ معطوف بوده است که بیانگر کم‌رنگ بودن ابزارهای تبلیغاتی و ترویجی در برنامه‌های این بانک در دهه گذشته است.

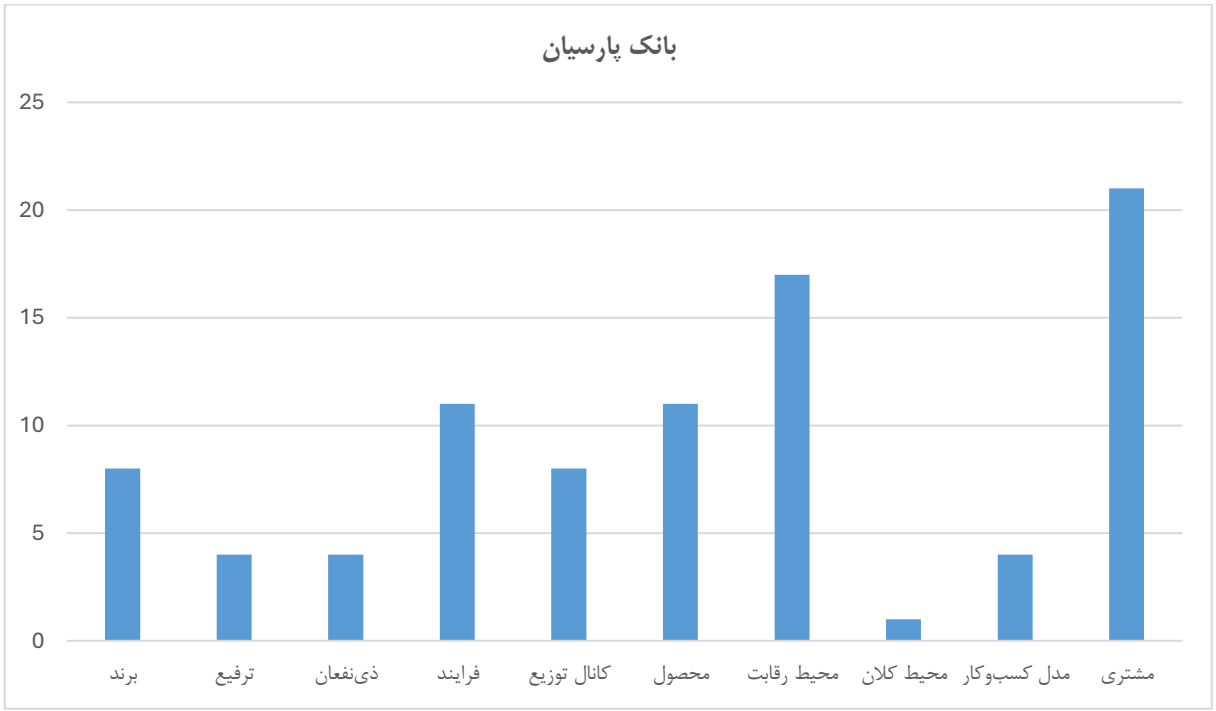
در مجموع، می‌توان الگوی بازاریابی بانک تجارت را الگویی تحول‌خواه در زیرساخت توصیف کرد. این بانک بیش از آنکه بر جنبه‌های ظاهری بازاریابی نظیر تبلیغات و ترفیع متمرکز باشد، توان خود را صرف مهندسی مجدد فرایندها و تطبیق مدل کسب‌وکار با واقعیت‌های محیطی کرده است. هرچند این رویکرد به پایداری عملیاتی کمک می‌کند، اما فراوانی پایین مضامین برند و محصول می‌تواند در بلندمدت منجر به ضعف در تمایز رقابتی در ذهن مشتریان شود.

در بانک تجارت، از ابتدای دوره تأکید غالب بر مضامینی نظیر مدل کسب‌وکار، محصول، فرایند و به ویژه مشتری بوده که نشان‌دهنده رویکرد نسبتاً مشتری‌مدار و فرایندمحور از سال‌های ابتدایی است. در میانه دوره (۱۳۹۸ تا ۱۴۰۰)، محیط رقابت و محیط کلان رشد قابل توجهی یافته‌اند که بیانگر واکنش بانک به تغییرات ساختاری اقتصاد و افزایش رقابت در نظام بانکی کشور است. جالب توجه اینکه در سال‌های پایانی، مضامین برند، ترفیع و کانال توزیع به شدت افزایش یافته در حالی که منابع مالی و منابع انسانی نیز برای اولین بار با فراوانی بالا ظاهر شده‌اند؛ این ترکیب حاکی از گذار بانک تجارت به مرحله‌ای از بازاریابی یکپارچه و بلوغ سازمانی است که در آن، همزمان به قدرت برند، توزیع، تأمین مالی و سرمایه انسانی توجه می‌شود. به‌طور خلاصه، بانک تجارت مسیری متوازن‌تر را طی کرده و با تشخیص به‌موقع ضرورت توجه به مشتری و سپس محیط رقابتی، در نهایت به بازاریابی تمام‌عیار مبتنی بر برند و کانال‌های مدرن دست یافته است.



نمودار ۴. سیر تحول مضامین سازمان‌دهنده بانک تجارت بین سال‌های ۱۳۹۴–۱۴۰۴

Figure 4. Evolution of organizing themes for Bank Tejarat, 1394–1404



نمودار ۵. فراوانی مضامین سازمان‌دهنده بانک پارسیان در ۱۰ سال اخیر

Figure 5. Frequency of organizing themes for Parsian Bank over the last 10 years

تحلیل یافته‌های گزارش‌های فعالیت هیئت مدیره بانک پارسیان در بخش برنامه‌های آتی بازاریابی طی یک دهه اخیر، گویای حاکمیت رویکرد مشتری‌محوریِ رقابتی در این بانک است. بر اساس فراوانی مضامین سازمان‌دهنده، مضمون مشتری با اختصاص عدد ۲۱ به خود،

با فاصله‌ای معنادار در صدر اولویت‌های استراتژیک قرار دارد. این حجم از تمرکز نشان می‌دهد که بانک پارسیان هویت بازاریابی خود را بر پایه شناخت نیازها، رضایت‌مندی و مدیریت تجربه مشتری بنا نهاده و مشتری را نقطه ثقل تمامی برنامه‌های بازاریابی آتی خود در نظر گرفته است.

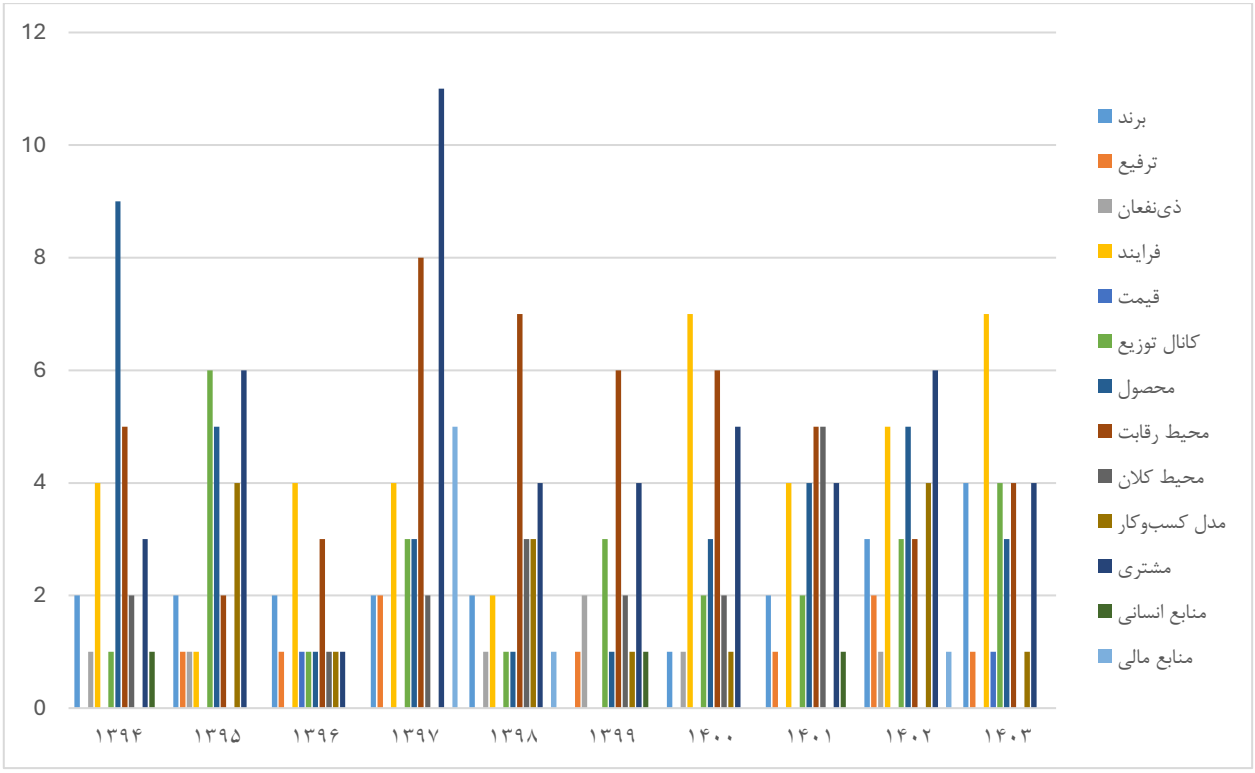
دومین مضمون پرقدرت در این بانک، محیط رقابت با فراوانی ۱۷ است. پیوستگی میان فراوانی بالای مشتری و محیط رقابت حاکی از آن است که بانک پارسیان در یک فضای پویا و رقابتی، برنامه‌های خود را به صورت واکنشی و تطبیقی تنظیم می‌کند تا از طریق تمرکز بر مشتری، سهم بازار خود را در برابر رقبا حفظ نماید. در رتبه بعدی، مضامین فرایند و محصول هر دو با فراوانی ۱۱ قرار دارند که نشان‌دهنده تلاشی متوازن برای پشتیبانی عملیاتی از برنامه‌های بازاریابی بانک است.

سایر ابعاد بازاریابی این بانک در لایه‌های بعدی به شرح زیر تحلیل می‌شوند:

- برند و کانال توزیع: هر دو مضمون با فراوانی ۸، نشان‌دهنده توجه نسبی و یکسان بانک به هویت‌سازی بصری و همچنین توسعه مسیرهای دسترسی مشتریان به خدمات است.
- ترفیع، ذی‌نفعان و مدل کسب‌وکار: این سه مضمون با فراوانی مشابه ۴، جایگاه کم‌رنگ‌تری در برنامه‌ها داشته‌اند. نکته قابل توجه، حضور مضمون ذی‌نفعان است که در برنامه‌های آتی بازاریابی سایر بانک‌ها کمتر دیده شده، اما در پارسیان با فراوانی ۴ حضور دارد.
- محیط کلان: این مضمون با کمترین فراوانی (عدد ۱) نشان می‌دهد که بانک پارسیان در برنامه‌ریزی‌های خود کمتر به متغیرهای کلان و سیستمی توجه داشته و بیشتر بر تعاملات مستقیم بازار (مشتری و رقیب) متمرکز بوده است.

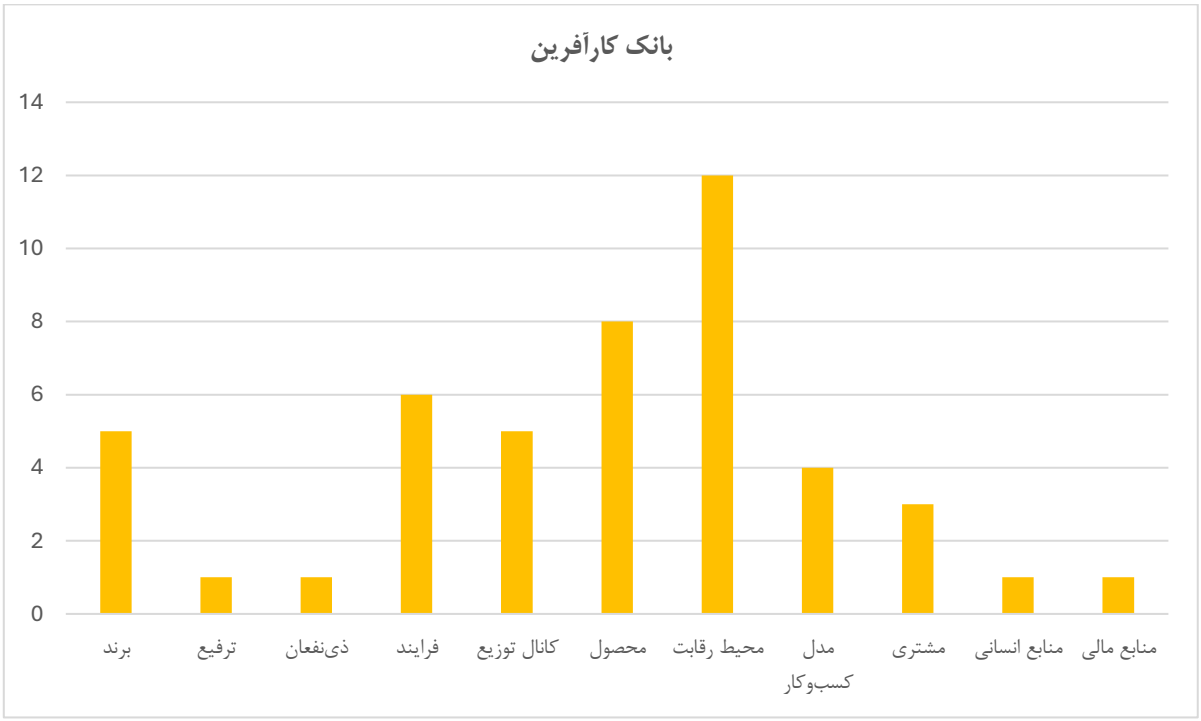
الگوی بازاریابی بانک پارسیان را می‌توان الگویی بازارگرا و مشتری‌محور توصیف کرد. برخلاف بانک‌های خصولتی که تمایل زیادی به تمرکز بر فرایند و اصلاحات ساختاری دارند، بانک پارسیان وزن اصلی برنامه‌های خود را به خروجی‌های بازار (مشتری) و پایش رقبا اختصاص داده است. این بانک با اتکا به محصول و فرایند به عنوان بازوهای اجرایی، تلاش دارد جایگاه خود را در ذهن مشتری تثبیت کند، هرچند ضعف در بازنگری مدل کسب‌وکار می‌تواند در مواجهه با تحولات دیجیتال یک چالش بالقوه محسوب شود.

مقوله‌های فرایند، مشتری و منابع انسانی بیشترین تکرار را داشته‌اند و روندی نسبتاً پایدار یا صعودی در سال‌های پایانی دارند که نشان‌دهنده تمرکز راهبردی بانک بر بهبود فرایندهای داخلی، مشتری‌مداری، و توانمندسازی نیروی انسانی است. در مقابل، مضامینی مانند قیمت و محصول در سال‌های میانی اوج داشته‌اند اما در اواخر دوره کاهش یافته‌اند که احتمالاً حاکی از گذار از رقابت قیمتی و محصول‌محوری به سوی رویکردهای فرایندی و رابطه‌محور است. محیط کلان و رقابت نیز نوساناتی داشته‌اند اما در انتهای دوره رشد نسبی نشان می‌دهند که بیانگر توجه بیشتر بانک به عوامل بیرونی و رقابتی در سال‌های اخیر است. به طور کلی، سیر تحول مضامین گویای تغییر پارادایم بازاریابی بانک از نگرش سنتی (محصول، قیمت، توزیع) به سمت نگرش سیستمی، مشتری‌محوری، و سرمایه انسانی و فرایندی در افق ۱۴۰۴ می‌باشد.



نمودار ۶. سیر تحول مضامین سازمان‌دهنده بانک پارسیان بین سال‌های ۱۳۹۴-۱۴۰۴

Figure 6. Evolution of organizing themes for Parsian Bank between the years 1394–1404



نمودار ۷. فراوانی مضامین سازمان‌دهنده بانک کارآفرین در ۱۰ سال اخیر

Figure 7. Frequency of organizing themes for Bank-e Karafarin over the last 10 years

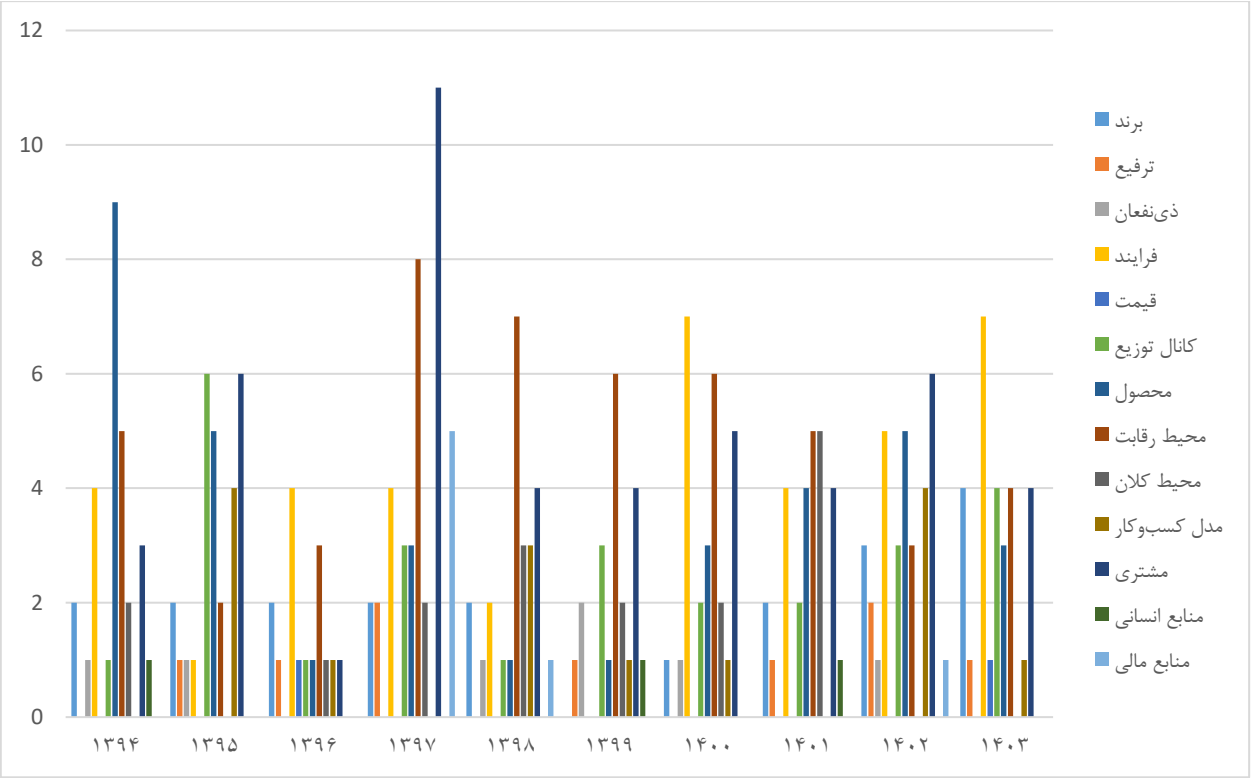
بررسی الگوی توزیع فراوانی مضامین سازمان‌دهنده در بانک کارآفرین نشان می‌دهد که برنامه‌های آتی بازاریابی این بانک به شدت تحت تأثیر محیط رقابت قرار دارد. این مضمون با فراوانی ۱۲، بالاترین جایگاه را در برنامه‌های آتی بانک به خود اختصاص داده است که نشان‌دهنده رویکردی هوشیارانه نسبت به تحرکات رقبا و تلاش برای حفظ یا کسب سهم بازار در صنعت بانکداری است. در راستای این رقابت‌طلبی، مضمون محصول با فراوانی ۸ در رتبه دوم قرار گرفته است؛ این امر حاکی از آن است که بانک کارآفرین برنامه اصلی خود را در ده سال اخیر برای تقابل با رقبا را بر پایه تنوع‌بخشی به محصولات و ارائه خدمات متمایز بنا نهاده است.

در سطح بعدی اولویت‌بندی، مضمون فرایند با فراوانی ۶ و مضامین برند و کانال توزیع هر کدام با فراوانی ۵ قرار دارند. این ترکیب نشان می‌دهد که بانک برای عملیاتی کردن برنامه‌های محصول‌محور خود، به بهینه‌سازی فرایندها و تقویت هویت برند همزمان با توسعه درگاه‌های عرضه خدمت توجه داشته است. با این حال، نکته قابل تأمل در نمودار ۷، فراوانی نسبتاً پایین مضمون مشتری(عدد ۳) است. این یافته نشان می‌دهد که در برنامه‌های آتی بانک کارآفرین، نگاه به بازار بیشتر از زاویه رقابت و محصول بوده است تا رویکردهای مشتری‌محور؛ به عبارتی، بانک بیشتر بر آنچه عرضه می‌کند (محصول) و کسانی که با آن‌ها رقابت می‌کند (رقیب) تمرکز داشته است.

در نهایت، مضامین زیرساختی مانند مدل کسب‌وکار(فراوانی ۴) و مضامین مربوط به منابع (نیروی انسانی، منابع مالی، ترفیع و ذی‌نفعان) که همگی فراوانی حداقلی ۱ را دارند، نشان‌دهنده یک خلاء در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت بانک هستند. کم‌رنگ بودن توجه به منابع انسانی و مدل‌های نوین کسب‌وکار در اسناد برنامه‌ریزی، می‌تواند چابکی بانک را در مواجهه با تغییرات بنیادین صنعت بانکداری تحت تأثیر قرار دهد.

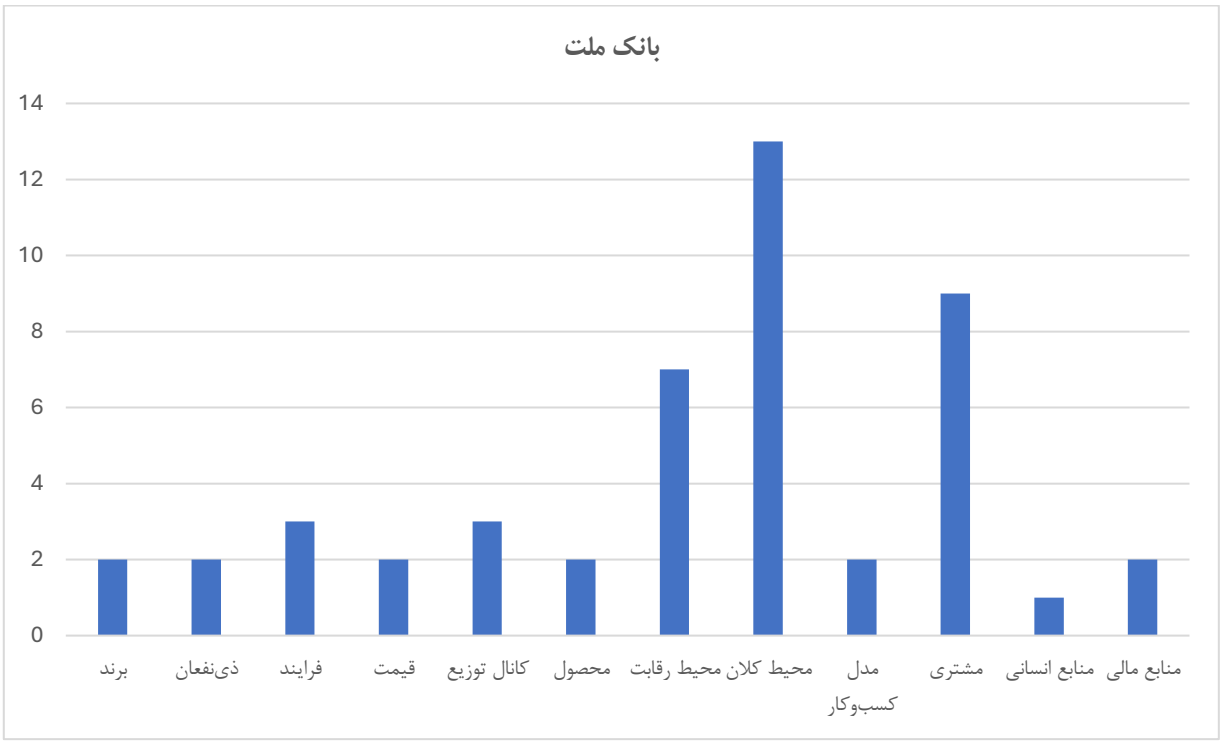
در مجموع، الگوی بازاریابی بانک کارآفرین را می‌توان الگویی محصول‌گرای رقابتی نامید. این بانک تلاش دارد از طریق توسعه محصول و پایش دقیق محیط رقابت، جایگاه خود را تثبیت کند، هرچند برای دستیابی به بازاریابی پایدار، نیاز به بازنگری در وزن‌دهی به مضامین مشتری و منابع انسانی در برنامه‌های آتی خود خواهد داشت.

مقوله‌های محصول و مدل کسب‌وکار بیشترین فراوانی را داشته‌اند و روندی صعودی در سال‌های پایانی نشان می‌دهند که حاکی از تاکید این بانک بر نوآوری در ارائه محصولات و بازتعریف الگوهای درآمدی و عملیاتی است. همچنین مشتری و فرایند نیز حضور پررنگی دارند اما با نوسانات کمتر. در مقابل، مضامینی مانند قیمت، ترفیع و کانال توزیع فراوانی نسبتاً پایین‌تری داشته‌اند که نشان می‌دهد بانک کارآفرین کمتر بر ابزارهای سنتی بازاریابی تکیه کرده و بیشتر بر ساختارهای بنیادین کسب‌وکار متمرکز بوده است. منابع انسانی و منابع مالی نیز در سال‌های میانی اوج داشته‌اند اما در انتهای دوره کاهش یافته‌اند. به طور کلی، رویکرد بازاریابی بانک کارآفرین در این دهه، استراتژیک‌تر، محصول‌محور و معطوف به نوآوری در مدل کسب‌وکار بوده است.



نمودار ۸. فراوانی مضامین سازمان‌دهنده بانک کارآفرین در ۱۰ سال اخیر

Figure 8. Frequency of organizing themes for Bank-e Karafarin over the past 10 years



نمودار ۹. فراوانی مضامین سازمان‌دهنده بانک ملت در ۱۰ سال اخیر

Chart 9. Frequency of organizing themes for Bank Mellat over the past 10 years

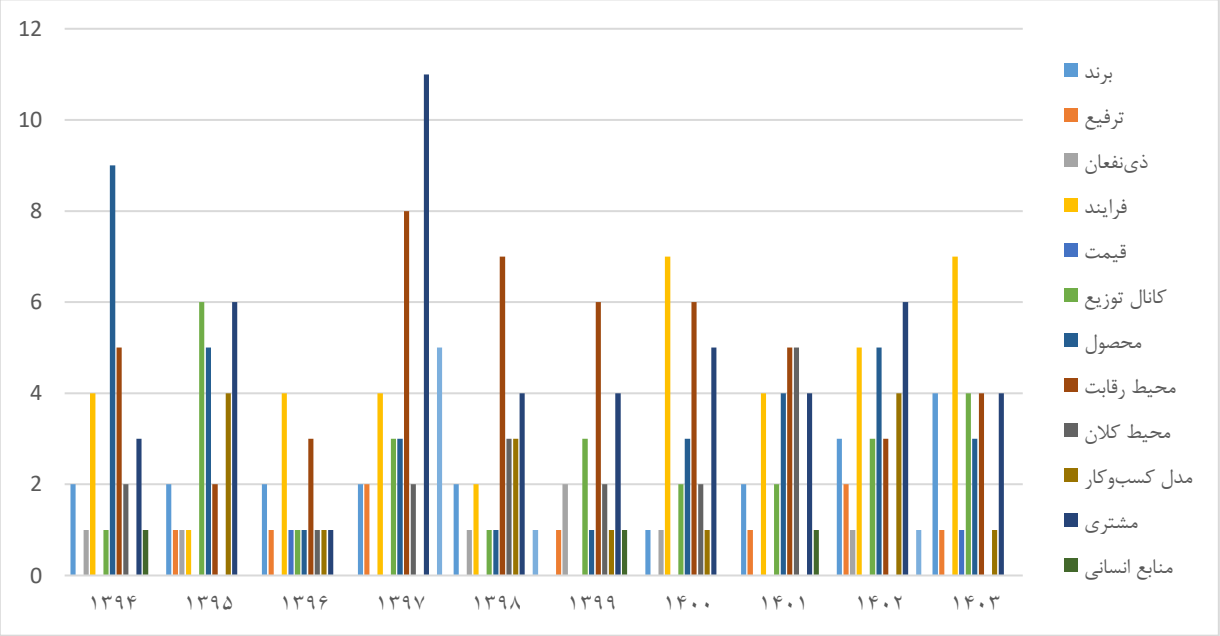
بر اساس نمودار ۹، برنامه‌های آتی بازاریابی بانک ملت به طور مشخصی بر محیط کلان متمرکز است که با فراوانی ۱۳، در صدر اولویت‌های این بانک قرار دارد. این میزان تمرکز حاکی از آن است که بانک ملت در برنامه‌ریزی‌های آتی خود، بیش از هر چیز به تحلیل متغیرهای محیطی، اقتصادی و سیاسی توجه داشته و سعی دارد جهت‌گیری‌های خود را با تغییرات کلان سیستمی همسو کند.

در رتبه دوم، مضمون مشتری با فراوانی ۹ قرار گرفته است. حضور پررنگ این مضمون در کنار توجه به محیط کلان، نشان‌دهنده یک الگوی بازاریابی هوشمند است که در آن، بانک تلاش می‌کند نیازهای مشتری را در ظرف ظرفیت‌های محیطی شناسایی و پاسخ دهد. همچنین مضمون محیط رقابت با فراوانی ۷، مکمل این زنجیره است و نشان می‌دهد که بانک ملت علاوه بر پایش محیط کلان و مشتری، به شدت فعالیت‌های رقبا را نیز تحت نظر دارد تا جایگاه پیشروی خود را در صنعت حفظ نماید.

بررسی سایر مضامین نشان‌دهنده یک توزیع متوازن اما با فراوانی کمتر در ابعاد عملیاتی است:

- مضامین فرایند و کانال توزیع هر دو با فراوانی ۳، نشان‌دهنده توجهی معتدل به زیرساخت‌های ارائه خدمت و دسترسی مشتریان هستند.
- مضامین برند، ذی‌نفعان، قیمت، محصول، مدل کسب‌وکار و منابع مالی همگی با فراوانی یکسان ۲ در برنامه‌ها حضور داشته‌اند. بانک ملت این ابزارها را همچون مؤلفه‌های پشتیبان در نظر گرفته و اولویت اصلی را به جای تغییر در ماهیت محصول یا برند، بر تحلیل محیطی و جذب مشتری قرار داده است.
- کمترین میزان توجه در این بازه به منابع انسانی (فراوانی ۱) معطوف بوده که مشابه با الگوی مشاهده شده در سایر بانک‌های بزرگ، یک خلاء در توجه به سرمایه‌های فکری و اجرایی محسوب می‌شود.

الگوی بازاریابی بانک ملت را می‌توان الگویی محیط‌گرا و استراتژیک توصیف کرد. این بانک با اختصاص بیشترین فراوانی به تحلیل محیط کلان، نشان داده است که پایداری در بازار را در گرو انطباق با متغیرهای بیرونی می‌بیند. بانک ملت بر خلاف بانک‌های فرایندمحور (نظیر صادرات یا تجارت)، تمرکز خود را از درون سازمان به سمت بیرون (محیط و مشتری) متمایل کرده است، هرچند که وزن پایین مضامین محصول و مدل کسب‌وکار می‌تواند در بلندمدت منجر به ضرورت بازنگری در نوآوری‌های خدماتی گردد.



نمودار ۱۰. فراوانی مضامین سازمان‌دهنده بانک ملت در ۱۰ سال اخیر

Chart 10. Frequency of organizing themes for Bank Mellat over the past 10 years

در بانک ملت، استراتژی بازاریابی در طول این دهه تقریباً کاملاً ثابت و بدون تحول بوده است. کانال توزیع به عنوان تنها مزیت رقابتی اصلی و تقریباً انحصاری بانک تثبیت شده و در تمام سال‌ها با فراوانی ثابت حضور دارد. برند و محصول در سطحی بسیار پایین‌تر اما ثابت حفظ شده‌اند. نکته کلیدی اینجاست که تقریباً همه مضامین دیگر از جمله مشتری، فرایند، مدل کسب‌وکار، منابع انسانی، محیط رقابت و محیط کلان در پایین‌ترین سطح ممکن قرار دارند و هیچ گونه رشدی یا تغییری در طول زمان نداشته‌اند.

تنها استثنای قابل توجه، ترفیع است که در سال ۱۳۹۴ با جهش به شدت بالا می‌رود، اما بلافاصله از سال بعد به پایین‌ترین سطح سقوط می‌کند و دیگر هرگز بازنمی‌گردد. این یک اقدام مقطعی و احتمالاً کمپین تبلیغاتی خاص در آن سال بوده است.

پس از بررسی نظام‌مند جدول ۴ که فراوانی مضامین سازمان‌دهنده در برنامه‌های آتی بازاریابی پنج بانک صادرات، ملت، تجارت، کارآفرین و پارسیان را در بازه زمانی ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴ ثبت نموده است، الگوهای معناداری قابل استخراج می‌باشد. لازم به ذکر است که داده‌ها به صورت غیرپیوسته برای هر بانک در سال‌های مختلف گردآوری شده‌اند. با این وجود، تحلیل تطبیقی افقی حاکی از آن است که بانک صادرات در مضامینی نظیر فرایند، محصول، مشتری و منابع مالی بیشترین نقاط اوج را به خود اختصاص داده است. این تنوع در اولویت‌بندی مضامین، بیانگر اتخاذ رویکردی چند بعدی و پویا از سوی بانک صادرات در طول دهه مورد بررسی بوده که طی مقاطع زمانی مختلف به فرایندها، محصول، مشتری و تأمین مالی توجه داشته است. در مقابل، بانک ملت الگوی نسبتاً محدودتری را نشان می‌دهد؛ به‌گونه‌ای که بیشترین تمرکز آن بر مضامین فرایند، محیط کلان و محصول معطوف بوده و در سایر سال‌ها و مضامین، حضور کمرنگ‌تری داشته است. این الگو می‌تواند مبین رویکردی متمرکزتر و احتمالاً محافظه‌کارانه‌تر از سوی بانک ملت تلقی گردد.

در ادامه، بانک کارآفرین حضور نسبتاً متوازنی در مضامین فرایند، محصول، کانال توزیع و محیط رقابتی داشته است. هرچند فراوانی اکثر قریب به اتفاق موارد ثبت شده برای این بانک در سطح پایین قرار دارد. این وضعیت حاکی از رویکردی تدریجی و عاری از جهش‌های قابل‌توجه در بازاریابی بانک کارآفرین است. اما در تغییر از بازاریابی سنتی به بازاریابی ارتباط محور استراتژی‌های قابل توجه در چرخش از مضامین دیده می‌شود. بانک تجارت نیز عمدتاً در مضامین فرایند، محیط کلان و مدل کسب‌وکار مشاهده می‌شود. بانک پارسیان با فراوانی‌های نسبتاً بالا و مستمر در مضامین برند، مشتری، محصول، فرایند و محیط رقابتی ظاهر شده است. به ویژه در سال‌های پایانی دوره، بانک پارسیان تمرکز قابل ملاحظه‌ای بر برند، مشتری و محصول داشته که حاکی از تحول راهبردی اخیر در این بانک به سوی مشتری‌مداری و تقویت جایگاه برند می‌باشد.

بر این اساس می‌توان سه الگوی متمایز راهبردی در سیر تحول فراوانی مضامین سازمان دهنده را در میان بانک‌های مورد مطالعه تشخیص داد: الگوی نخست، تنوع‌گرا و پویا که با اوج‌های متعدد در حوزه‌های محصول، مشتری، فرایند و منابع مالی همراه بوده و حاکی از استراتژی انعطاف‌پذیر و چندبعدی است؛ مانند بانک صادرات. الگوی دوم، متمرکز و محافظه‌کار که با حضور محدود در چند مضمون و موضوع خاص و فراوانی‌های پایین مشخص می‌شود. مانند بانک تجارت و ملت. الگوی سوم، رشدگرا و متوازن که به ویژه در سال‌های اخیر، بانک پارسیان و کارآفرین جهش قابل توجهی در مضامین کلیدی نظیر مشتری و برند داشته است. این موضوع می‌توان ریشه در ماهیت خصوصی یا خصولتی بودن آن بانک مرتبط باشد.

از منظر روند زمانی، سال‌های ۱۳۹۷، ۱۴۰۰ و ۱۴۰۲–۱۴۰۳ متراکم‌ترین سال‌ها از نظر ثبت مضامین سازمان‌دهنده به شمار می‌روند که این امر احتمالاً با تحولات اقتصادی-بانکی ایران نظیر تشدید تحریم‌ها، گسترش تحول دیجیتال و تغییر در سلیقه و انتظارات مشتریان همخوانی دارد.

جدول ۴. فراوانی مضامین سازمان دهنده بر پایه سال- بانک

Table 4. Frequency of organizing themes by year – Bank

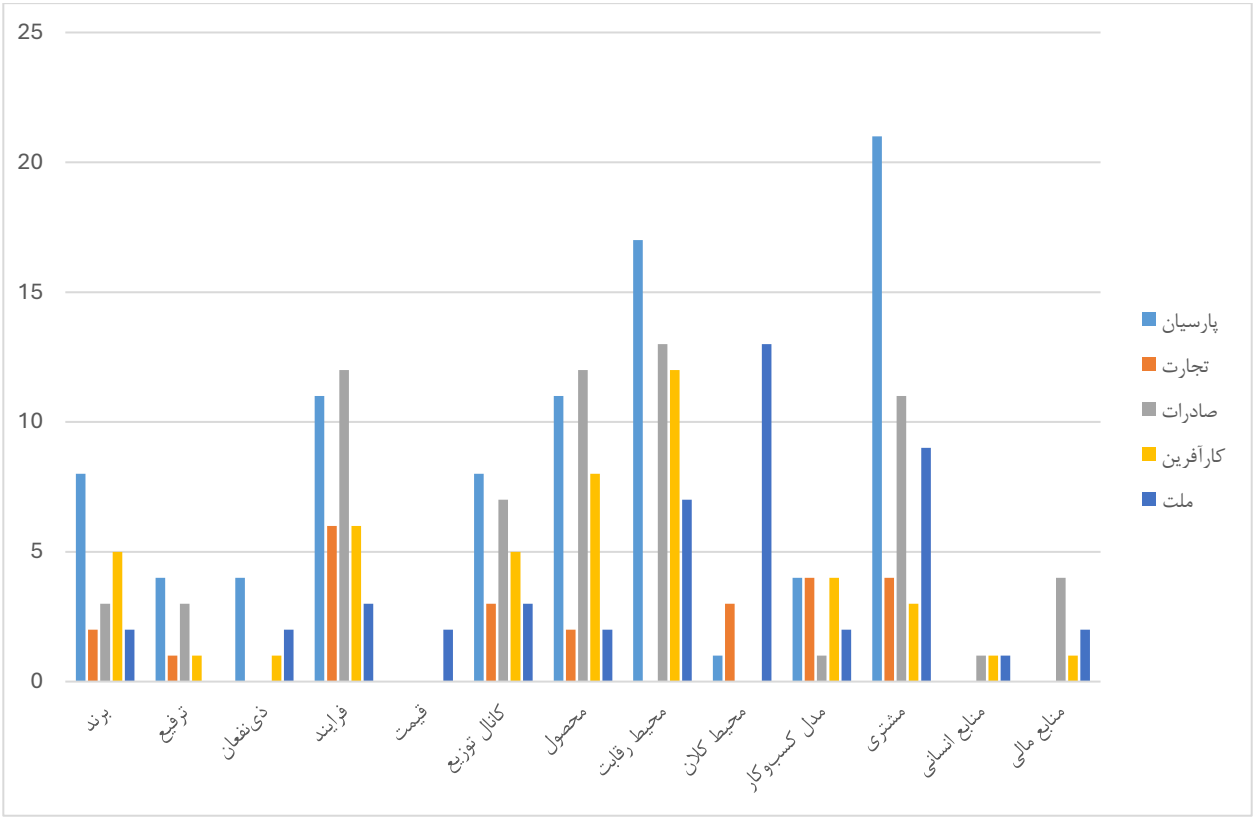
ردیف	مضمون سازمان دهنده	سال	بانک	فراوانی
۱	برند	۱۳۹۴	ملت	۱
			پارسیان	۱
		۱۳۹۵	تجارت	۱
			پارسیان	۱
		۱۳۹۶	کارآفرین	۲
		۱۳۹۷	تجارت	۱
			کارآفرین	۱
		۱۳۹۸	پارسیان	۱
			کارآفرین	۱
		۱۴۰۰	کارآفرین	۱
		۱۴۰۱	صادرات	۲
		۱۴۰۲	پارسیان	۳
		۱۴۰۳	صادرات	۱
			پارسیان	۲
			ملت	۱
۲	ترفیع	۱۳۹۵	پارسیان	۱
		۱۳۹۶	تجارت	۱
		۱۳۹۷	صادرات	۱
			پارسیان	۱
		۱۳۹۹	کارآفرین	۱
		۱۴۰۱	صادرات	۱
		۱۴۰۲	صادرات	۱
			پارسیان	۱
		۱۴۰۳	پارسیان	۱
۳	ذی‌نفعان	۱۳۹۴	ملت	۱
		۱۳۹۵	ملت	۱
		۱۳۹۸	پارسیان	۱
		۱۳۹۹	کارآفرین	۱
			پارسیان	۱
		۱۴۰۰	پارسیان	۱
		۱۴۰۲	پارسیان	۱
۴	فرایند	۱۳۹۴	صادرات	۳
			تجارت	۱
		۱۳۹۵	کارآفرین	۱
		۱۳۹۶	صادرات	۲
			پارسیان	۲
		۱۳۹۷	صادرات	۱
			پارسیان	۳

ردیف	مضمون سازمان دهنده	سال	بانک	فراوانی
		۱۳۹۸	صادرات	۱
			پارسیان	۱
		۱۴۰۰	صادرات	۳
			کارآفرین	۳
			تجارت	۱
		۱۴۰۱	صادرات	۱
			کارآفرین	۱
			تجارت	۱
			پارسیان	۱
		۱۴۰۲	کارآفرین	۱
			تجارت	۲
			پارسیان	۲
		۱۴۰۳	صادرات	۱
			تجارت	۱
			ملت	۳
			پارسیان	۲
۵	قیمت	۱۳۹۶	ملت	۱
		۱۴۰۳	ملت	۱
۶	کانال توزیع	۱۳۹۴	پارسیان	۱
		۱۳۹۵	صادرات	۱
			ملت	۱
			کارآفرین	۲
			تجارت	۱
			پارسیان	۱
		۱۳۹۶	پارسیان	۱
		۱۳۹۷	صادرات	۳
		۱۳۹۸	تجارت	۱
		۱۳۹۹	کارآفرین	۱
			صادرات	۲
		۱۴۰۰	کارآفرین	۱
			تجارت	۱
		۱۴۰۱	صادرات	۱
			پارسیان	۱
		۱۴۰۲	کارآفرین	۱
			پارسیان	۱
		۱۴۰۳	ملت	۲
			پارسیان	۲
۷	محصول	۱۳۹۴	صادرات	۵
			کارآفرین	۲

ردیف	مضمون سازمان دهنده	سال	بانک	فراوانی
			پارسیان	۲
		۱۳۹۵	صادرات	۱
			کارآفرین	۲
			تجارت	۱
			پارسیان	۱
		۱۳۹۶	ملت	۱
		۱۳۹۷	صادرات	۲
			پارسیان	۱
		۱۳۹۸	تجارت	۱
		۱۳۹۹	صادرات	۱
		۱۴۰۰	کارآفرین	۳
		۱۴۰۱	صادرات	۲
			کارآفرین	۱
			پارسیان	۱
		۱۴۰۲	صادرات	۱
			ملت	۱
			پارسیان	۲
		۱۴۰۳	پارسیان	۳
۸	محیط رقابتی	۱۳۹۴	کارآفرین	۱
			ملت	۱
			پارسیان	۳
		۱۳۹۵	کارآفرین	۱
			ملت	۱
		۱۳۹۶	کارآفرین	۱
			ملت	۱
			پارسیان	۱
		۱۳۹۷	صادرات	۴
			کارآفرین	۱
			پارسیان	۳
		۱۳۹۸	صادرات	۳
			کارآفرین	۱
			ملت	۱
			پارسیان	۲
		۱۳۹۹	صادرات	۲
			کارآفرین	۲
			پارسیان	۲
		۱۴۰۰	کارآفرین	۳
			ملت	۱
			پارسیان	۲

ردیف	مضمون سازمان دهنده	سال	بانک	فراوانی
		۱۴۰۱	صادرات	۲
			کارآفرین	۱
			ملت	۲
		۱۴۰۲	صادرات	۲
			پارسیان	۱
		۱۴۰۳	کارآفرین	۱
			پارسیان	۳
۹	محیط کلان	۱۳۹۴	ملت	۱
			پارسیان	۱
		۱۳۹۶	ملت	۱
		۱۳۹۷	ملت	۲
		۱۳۹۸	ملت	۳
		۱۳۹۹	ملت	۲
		۱۴۰۰	ملت	۲
		۱۴۰۱	تجارت	۳
			ملت	۲
۱۰	مدل کسب‌وکار	۱۳۹۵	صادرات	۱
			تجارت	۱
			کارآفرین	۱
			پارسیان	۱
		۱۳۹۶	ملت	۱
		۱۳۹۸	تجارت	۳
		۱۳۹۹	کارآفرین	۱
		۱۴۰۰	کارآفرین	۱
		۱۴۰۲	کارآفرین	۱
			ملت	۱
			پارسیان	۲
		۱۴۰۳	پارسیان	۱
۱۱	مشتری	۱۳۹۴	ملت	۱
			پارسیان	۲
		۱۳۹۵	صادرات	۱
			ملت	۱
			پارسیان	۴
		۱۳۹۶	ملت	۱
		۱۳۹۷	صادرات	۶
			تجارت	۱
			ملت	۱
			پارسیان	۳
		۱۳۹۸	صادرات	۱

ردیف	مضمون سازمان دهنده	سال	بانک	فراوانی
			کارآفرین	۱
			ملت	۱
			پارسیان	۱
		۱۳۹۹	صادرات	۱
			تجارت	۱
			ملت	۱
			پارسیان	۱
		۱۴۰۰	صادرات	۱
			تجارت	۲
			ملت	۱
			پارسیان	۱
		۱۴۰۱	کارآفرین	۲
			ملت	۲
		۱۴۰۲	صادرات	۱
			پارسیان	۵
		۱۴۰۳	پارسیان	۴
۱۲	منابع انسانی	۱۳۹۴	ملت	۱
		۱۳۹۹	کارآفرین	۱
		۱۴۰۱	صادرات	۱
۱۳	منابع مالی	۱۳۹۷	صادرات	۴
			ملت	۱
		۱۳۹۸	ملت	۱
		۱۴۰۲	کارآفرین	۱



نمودار ۱۱. فراوانی مضامین سازمان‌دهنده در مجموع بانک‌های منتخب در ۱۰ سال اخیر

Figure 11. Frequency of organizing themes across the selected banks over the last 10 years

تحلیل تجمیعی مضامین سازمان‌دهنده نشان می‌دهد که صنعت بانکداری ایران در میان پنج بانک مورد مطالعه، شاهد نوعی پراکندگی برنامه‌ریزی است که ریشه در ساختار مالکیت و رویکرد به بازار آن‌ها دارد. مضمون مشتری محوری‌ترین مؤلفه در بانک‌های خصوصی، به‌ویژه بانک پارسیان با فراوانی ۲۱، خودنمایی می‌کند. این در حالی است که در بانک‌های باسابقه خصولتی نظیر صادرات و تجارت، تمرکز از مشتری به سمت فرایند و زیرساخت‌های عملیاتی تغییر جهت داده است. این یافته مؤید آن است که بانک‌های خصوصی بقای خود را در ارتباط مستقیم با مشتری تعریف کرده‌اند، در حالی که بانک‌های خصولتی همچنان درگیر اصلاح فرایندهای داخلی برای حفظ بهره‌وری هستند.

در حوزه محیط رقابت، هم‌گرایی نسبی میان بانک‌های کارآفرین، صادرات و پارسیان (با فراوانی‌های ۱۲، ۱۳ و ۱۷) مشاهده می‌شود. این موضوع نشان‌دهنده هوشیاری بالای این بانک‌ها نسبت به تحرکات رقبا است. با این حال، بانک ملت با اختصاص بالاترین فراوانی به محیط کلان(۱۳ مورد)، مسیری متفاوت را برگزیده است. بانک ملت استراتژی خود را فراتر از رقابت‌های خرد، بر مبنای تحلیل متغیرهای کلان اقتصادی و سیاسی تنظیم کرده است که این رویکرد، پایداری استراتژیک بیشتری را در محیط‌های متلاطم فراهم می‌آورد.

شکاف عمیقی در نحوه برخورد با مضمون محصول میان بانک‌ها دیده می‌شود؛ در حالی که بانک صادرات و پارسیان (با فراوانی ۱۲ و ۱۱) محصول را ابزاری حیاتی برای بازاریابی می‌دانند، بانک‌های تجارت و ملت وزن بسیار کمتری به توسعه محصول در برنامه‌های آتی خود داده‌اند. این تفاوت حاکی از آن است که نیمی از بانک‌های مورد مطالعه به سمت تمایز محصولی و نیمی دیگر به سمت بهینه‌سازی مدل‌های ارائه حرکت کرده‌اند.

از منظر نقاط ضعف مشترک، یافته‌های نمودار تجمیعی نشان‌دهنده بحران در حوزه منابع انسانی و مدل کسب‌وکار است. تقریباً در تمام بانک‌های مورد مطالعه، این دو مضمون کمترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند. غفلت از سرمایه انسانی که مجری استراتژی‌های

بازاریابی است و عدم بازنگری در مدل‌های کسب‌وکار سنتی، می‌تواند ریسک بزرگی برای آینده این بانک‌ها در عصر بانکداری دیجیتال ایجاد کند.

بر اساس داده‌های مستخرج شده، بانک‌های خصوصی (پارسیان و کارآفرین) الگویی بازارگرا با تاکید بر مشتری و رقابت دارند. بانک‌های خصولتی بزرگ (صادرات و تجارت) الگویی عملیات‌گرا با تاکید بر فرایند دارند و بانک ملت الگویی استراتژیک–محیطی را دنبال می‌کند. این تحلیل مقایسه‌ای ثابت می‌کند که علی‌رغم فعالیت در یک صنعت واحد، اولویت‌های ذهنی مدیران این بانک‌ها در مواجهه با آینده بازاریابی، به شدت تحت تأثیر پیشینه‌ی سازمانی و نوع مالکیت آن‌هاست.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

تحلیل مضمون برنامه‌های آتی بازاریابی پنج بانک منتخب ایرانی (صادرات، تجارت، کارآفرین، ملت و پارسیان) بیانگر آن است که صنعت بانکداری ایران در حال گذار از یک مدل سنتی و محصول‌محور به مدلی هوشمند، تجربه‌محور و رقابت‌پذیر است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بانک‌ها با توسعه سامانه‌های احراز هویت و امضای الکترونیکی، ایجاد شعب هوشمند، گسترش بانکداری دیجیتال و یکپارچه‌سازی کانال‌های ارائه خدمات، درصدد بازتعریف چارچوب عملیاتی و فرآیندهای خود هستند. این تحولات صرفاً به معنای دیجیتالی‌کردن خدمات نیست، بلکه بازآفرینی منطق ارائه خدمات و خلق تجربه‌ای سریع، امن و کاربرپسند برای مشتریان را دنبال می‌کند. در واقع، دیجیتالی‌سازی فرآیندهای ارائه خدمات به‌عنوان ابزاری برای افزایش چابکی، کاهش هزینه‌ها و ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سطح عملیاتی ایفای نقش می‌کند.

یافته‌ها همچنین حاکی از آن است که بانک‌ها با مدیریت سفر مشتری، تحلیل داده‌های رفتاری، توسعه باشگاه مشتریان و شخصی‌سازی خدمات، از رویکرد سنتی و ترفیع‌محور فاصله گرفته و مشتری را به شریکی فعال در خلق و ارائه ارزش تبدیل کرده‌اند. این رویکرد ضمن افزایش رضایت و وفاداری مشتریان، تجربه مشتری را به منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار تبدیل کرده و بیانگر انتقال تمرکز از محصول به ارزش‌آفرینی مبتنی بر تعامل و تحلیل داده است. در کنار این تغییرات، تحول در مدل‌های خلق ارزش و رقابت نیز به‌وضوح مشاهده می‌شود؛ به‌گونه‌ای که تغییرات ساختاری در مدل‌های کسب‌وکار، حرکت از درآمدهای مبتنی بر تسهیلات به درآمدهای ترکیبی کارمزدی و خدماتی، توسعه محصولات نوآورانه و تمرکز بر بازارهای بین‌المللی، نشان‌دهنده تلاش بانک‌ها برای افزایش تاب‌آوری مالی و پاسخگویی به فشارهای رقابتی ناشی از فین‌تک‌ها و نئوبانک‌ها است. این روند، الگوی رقابت در صنعت بانکداری را از رویکردی تقلیدی و منفعلانه به رویکردی پیش‌دستانه و فعالانه تغییر داده و جایگاه بانک‌ها را به‌عنوان بازیگران اصلی اکوسیستم مالی کشور تقویت می‌کند.

تحلیل مقایسه‌ای بانک‌ها نیز نشان می‌دهد که نوع مالکیت و پیشینه آن‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در اولویت‌های راهبردی‌شان دارد. بانک‌های خصوصی، شامل پارسیان و کارآفرین، با رویکردی بازارگرا و مشتری‌محور فعالیت می‌کنند و موفقیت خود را مستقیماً با نیازها و رضایت مشتریان پیوند می‌زنند. در مقابل، بانک‌های خصولتی، شامل صادرات و تجارت، با تمرکز بر فرآیندها و زیرساخت‌ها، حفظ بهره‌وری و کارایی عملیاتی را محور اصلی برنامه‌های خود قرار داده‌اند. بانک ملت نیز بیش از سایر بانک‌ها بر رویکردی راهبردی و تحلیل محیط کلان تأکید دارد و برنامه‌های بازاریابی خود را به‌صورت منسجم با متغیرهای اقتصادی، ریسک‌های سیستماتیک، تحولات مقرراتی، الزامات قانونی و استانداردهای بین‌المللی همسو می‌سازد. این رویکرد نشانهٔ تلاش برای حفظ پایداری و مدیریت ریسک در کنار توسعه بازار است.

با وجود این پیشرفت‌ها، در اغلب بانک‌ها ضعف‌هایی در زمینه توسعه سرمایه انسانی متخصص در بازاریابی دیجیتال، بازنگری بنیادین مدل‌های کسب‌وکار و مدیریت یکپارچه برند مشاهده می‌شود که می‌تواند اثربخشی راهبردهای دیجیتال و مشتری‌محور را در بلندمدت محدود سازد. ازاین‌رو، موفقیت تحول در نظام بانکی صرفاً به سرمایه‌گذاری در فناوری وابسته نیست، بلکه مستلزم هم‌راستاسازی ساختار سازمانی، مهارت‌های منابع انسانی و هویت برند با منطق جدید رقابت در بازار خدمات مالی است. در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بانک‌های ایرانی در مسیر شکل‌گیری بانکداری هوشمند، تجربه‌محور و ارزش‌آفرین قرار دارند؛ مسیری که در صورت حمایت ساختاری، توسعه منابع انسانی متخصص، بازتعریف مدل‌های کسب‌وکار و سرمایه‌گذاری هدفمند در برند، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش رقابت‌پذیری، تاب‌آوری و خلق مزیت رقابتی پایدار در صنعت بانکداری کشور باشد.

با وجود تلاش برای انجام پژوهشی نظام‌مند و جامع، مطالعه حاضر با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است. نخست آنکه داده‌های پژوهش صرفاً بر اسناد رسمی و گزارش‌های سالانه منتشرشده بانک‌ها استوار بوده و به دلیل ماهیت اسنادی تحقیق، امکان بررسی میزان تحقق عملی برنامه‌های اعلام‌شده در سطح اجرا و عملکرد واقعی بانک‌ها فراهم نبوده است. همچنین این احتمال وجود دارد که بخشی از اسناد منتشرشده بر اساس الزامات یا ابلاغیه‌های نهادهای حاکمیتی تدوین شده باشد و با توجه به نبود دسترسی به اسناد داخلی بانک‌ها، امکان تشخیص میزان درون‌زا بودن این برنامه‌ها وجود نداشته است. بنابراین، یافته‌های پژوهش بیش از آنکه بیانگر نتایج عینی بازار باشند، جهت‌گیری‌های راهبردی و اعلامی بانک‌ها را منعکس می‌کنند. افزون بر این، کیفیت و میزان جزئیات اطلاعات گزارش‌های بانک‌ها یکسان نبوده و برخی گزارش‌ها از شفافیت بیشتری نسبت به سایرین برخوردار بوده‌اند. این ناهمگونی می‌تواند بر عمق تحلیل تطبیقی و میزان استخراج مقولات اثرگذار تأثیر گذاشته باشد، هرچند تلاش شده است با استفاده از چارچوب کدگذاری یکسان، قابلیت مقایسه تا حد امکان حفظ شود. همچنین انتخاب نمونه پژوهش به پنج بانک منتخب محدود بوده است که اگرچه از نظر سهم بازار و اهمیت راهبردی جایگاه ویژه‌ای دارند، اما نتایج به‌طور کامل قابل تعمیم به کل شبکه بانکی کشور، به‌ویژه بانک‌های تخصصی و مؤسسات اعتباری کوچک‌تر نیست. از سوی دیگر، تحلیل محتوای کیفی ذاتاً با تفسیر پژوهشگر همراه است و اگرچه با بهره‌گیری از چارچوب نظری و فرآیند کدگذاری نظام‌مند تلاش شده است سوگیری ذهنی محقق کاهش یابد، اما حذف کامل قضاوت تفسیری امکان‌پذیر نبوده است. تکمیل این نکته حائز اهمیت است که تمرکز بر اسناد رسمی افشاشده در کدال، اگرچه بالاترین اصالت اسنادی را تضمین می‌کند، اما منعکس‌کننده استراتژی‌های افشاشده و اعلامی[1] بانک‌ها است و ممکن است بخشی از برنامه‌های محرمانه یا تاکتیک‌های ناگفته را شامل نشود؛ موضوعی که در طبیعت پژوهش‌های اسنادی پذیرفته شده است.

با توجه به ماهیت اسنادی پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده با استفاده از روش‌های میدانی، از جمله مصاحبه‌های عمیق با مدیران بازاریابی بانک‌ها و پیمایش از مشتریان، میزان تحقق عملی برنامه‌های بازاریابی اعلام‌شده و میزان انطباق آن‌ها با ادراک بازار را بررسی کنند. این رویکرد می‌تواند شکاف احتمالی میان برنامه‌های راهبردی و عملکرد واقعی بخش بازاریابی را روشن‌تر سازد. همچنین، به دلیل ناهمگونی سطح شفافیت گزارش‌ها، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از داده‌های مکمل، مانند مصاحبه‌های مدیریتی، گزارش‌های داخلی و داده‌های ثانویه بازار استفاده شود تا دقت تحلیل و تفسیر افزایش یافته و اتکای صرف به اسناد کاهش یابد. از سوی دیگر، با توجه به محدود بودن دامنه پژوهش به چند بانک منتخب، انجام مطالعات گسترده‌تر که سایر بانک‌ها، بانک‌های تخصصی و مؤسسات اعتباری را نیز دربرگیرد، می‌تواند به افزایش قابلیت تعمیم یافته‌ها و ارائه تصویری جامع‌تر از وضعیت بازاریابی در صنعت بانکداری کشور کمک کند. همچنین انجام تحلیل‌های مقایسه‌ای مستقل میان بانک‌های خصوصی و خصولتی می‌تواند تفاوت‌های ساختاری در تصمیم‌گیری‌های بازاریابی را با دقت بیشتری آشکار سازد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد بانک‌ها برای افزایش اثربخشی برنامه‌های بازاریابی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار، باید مسیر تحول دیجیتال و بازاریابی داده‌محور را به‌صورت یکپارچه و هماهنگ دنبال کنند. این مسیر شامل تدوین نقشه راه دقیق بازاریابی، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مشتریان، شخصی‌سازی پیشنهادها، طراحی برنامه‌های هدف‌مند و پایش مستمر شاخص‌های کلیدی عملکرد است. همچنین مدیریت یکپارچه تجربه مشتری در تمامی نقاط تماس، از جمله شعب، برنامه‌های کاربردی، وب‌سایت و مراکز تماس، همراه با بهره‌گیری از بازخورد مشتریان، می‌تواند موجب افزایش رضایت و وفاداری مشتریان و سایر ذی‌نفعان شود. برای تقویت نوآوری و افزایش سرعت توسعه خدمات نیز بانک‌ها می‌توانند با ایجاد شتاب‌دهنده‌ها و انعقاد قراردادهای بلندمدت با فین‌تک‌ها، همکاری‌های ساختاریافته‌ای را شکل دهند و به جای اقدامات جزیره‌ای، ارزش ارائه‌شده و تجربه مشتری را ارتقا بخشند. افزون بر نوآوری و فناوری، موفقیت بازاریابی در صنعت بانکداری مستلزم هماهنگی راهبردها با سیاست‌ها و مقررات کلان کشور و همچنین تقویت فرهنگ مشتری‌مداری در سازمان است. شاخص‌های عملکرد بازاریابی باید به‌عنوان معیارهای اصلی ارزیابی واحدها تعریف شده و به‌صورت مستمر پایش شوند تا تصمیم‌گیری‌ها بر مبنای داده انجام گیرد. همچنین آموزش منابع انسانی در حوزه‌های تحلیل داده، مدیریت تجربه مشتری و نوآوری خدمات، در کنار توسعه

[1] Intended Strategies

فرآیندهای نظارت و دریافت بازخورد، از عوامل کلیدی اجرای موفق برنامه‌های بازاریابی به شمار می‌رود. این رویکرد جامع، ضمن افزایش اثربخشی، انعطاف‌پذیری و رقابت‌پذیری بانک‌ها را در بازار خدمات مالی تقویت خواهد کرد.

منابع

1. Ainel, K., Gulzhan, A., & Dinara, K. (2025). Development of digital bank marketing in modern conditions: Status and prospects. *SHS Web of Conferences*, 212, 04059. https://doi.org/10.1051/shsconf/202521204059
2. Amoozad Mahdiraji, H., Zavadskas, E. K., Kazeminia, A., & Abbasi Kamardi, A. A. (2019). Marketing strategies evaluation based on big data analysis: A CLUSTERING-MCDM approach. *Economic Research–Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 2882–2898. https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1658534
3. Atarodi, A., Ahmadi Daniali, A., & Ghazibnawaz, N. (2022). Analysis of Online Banking relationship marketing in the Fourth Industrial Revolution: Evidence from Iranian banks. *Dynamic Management & Business Analysis*, 4(2), 145–159. https://www.dmbaj.com/index.php/dmba/article/view/215 [In Persian]
4. Azizi, S., Yazdi, R., & Nemati, H. (2023–2024). Identifying Factors of Interest in Organizations' Strategic Objectives (Case Study: Iranian Financial Services Industry). *Journal of Business Strategies* ,University Shahed, Year 30, No. 22, Autumn & Winter, pp. 1–20. DOI: 10.22070/cs.2024.19157.1381 [In Persian]
5. Babina, T., et al. (2025). Customer data access and fintech entry: Early evidence from open banking. Journal of Financial Economics, 165, 1-23. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2024.103950
6. Banik, S., & Rabbanee, F. K. (2023). Value co-creation and customer retention in services: Identifying a relevant moderator and mediator. Journal of Consumer Behaviour, 22(3), 646–663. https://doi.org/10.1002/cb.2150
7. BCG. (2025). Tech in banking transformation: Smarter tech investment. Boston Consulting Group. https://on.bcg.com/4kbQdDH
8. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. Qualitative Research Journal, 9(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027
9. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
10. Braun, V., & Clarke, V. (2022). Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and be(com)ing a knowing researcher. International Journal of Transgender Health, 24(1), 1–6. doi:10.1080/26895269.2022.2129597
11. Buhler, R. N., De Oliveira Santini, F., Junior Ladeira, W., Rasul, T., Perin, M. G., & Kumar, S. (2024). Customer loyalty in the banking sector: A meta-analytic study. International Journal of Bank Marketing, 42(3), 513–535. doi:10.1108/IJBM-08-2023-0484
12. Chan, R. Y. K., Chong, A. Y. L., Lim, C. M., & others. (2022). Consumer adoption of open banking services: Key drivers and implications. International Journal of Bank Marketing. doi:10.1108/IJBM-10-2021-0448
13. Chiguvi, D., Tadu, R., & Mugwati, M. (2025). Customer experience management in the banking sector and its relation to the SDGs. Journal of Lifestyle and SDGs Review, 5(2), e03772. https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe03772
14. Claessens, R. (2004). Marketing of retail banking products-From "Theory" to Practice & Strategic planning implementation. U.B.I. Brussels, 16.
15. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
16. Das, S. R., Mishra, N., Mohanty, D., & Mohapatra, P. (2023). Role of marketing management in banking and financial services. Journal of Informatics Education and Research, 3(2), 1783–1792. https://doi.org/10.52783/jier.v3i2.308
17. Dedu, V. (1999). Gestiune bancar (1st ed.). Ed. Didactici Pedagogic, Bucureti, 9.
18. Dedu, V. (2008). Gestiune i audit bancar-editia a doua (2nd ed.). Ed. Economic, Bucureti, 278.
19. Ebrahimnejad, A., Rastad, M., & Zakizade, A. (2026). The real and financial effects of bank privatization: Business groups and the limits of credit expansion. Global Finance Journal, 71.
20. Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing, 62(1), 107–115.
21. Ennew, C., Watkins, T., & Wright, M. (1991). Marketing Financial Services. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 19.
22. Felipe, T. (2025). Digital transformation in commercial banks: Unraveling the strategies behind Industry 4.0 adoption. Journal of International Financial Markets, Institutions & Money, 77.
23. Florescu, C., Malcomete, P., & Pop, N. A. (2004). *Marketing, Dictionar Explicativ*. Editura Economic, Bucureti, 394.
24. Garepasha, A., Aali, S., Zendeh, A. B., & Iranzadeh, S. (2020). Dynamics of Online Relationship Marketing: Relationship Quality and Customer Loyalty in Iranian banks. Review of Business Management (Revista Brasileira de Gestão de Negócios), 22(1), 140–162. https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4043
25. Ghimire, B., Shahu, D. K., & Thapa, S. (2021). Impact of service quality on customer loyalty with reference to commercial banks of Nepal. Pravaha, 27(1), 21–29. https://doi.org/10.3126/pravaha.v27i1.50608
26. Gomes, I. M. (2013). How to develop a marketing plan (3rd ed.). SEBRAEMG, Belo Horizonte.
27. Gupta, S., & Aggarwal, U. (2020). Digital transformation in banking sector: A comprehensive literature review. Journal of Advance Management Research, 18(2), 1–16.
28. Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. Journal of Marketing Research, 41(1), 7–18. https://doi:10.1509/jmkr.41.1.7.25084

29. Henri Cristian Messa Corassa. (2020). The marketing plan as a tool to leverage small business: Case study. REGMPE, 5(3), 1–22.
30. Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. Qualitative Health Research, 15(9), 1277–1288.
31. Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 49, 30–50. https://doi:10.1007/s11747-020-00749-9
32. Ionescu, L. (2001). Elemente de marketing bancar. Romanian Banking Institute, Bucureti, 17.
33. Kim, L., Jindabot, T., & Yeo, S. F. (2024). Understanding customer loyalty in banking industry: A systematic review and meta-analysis. Heliyon, 10(17), e36619.
34. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketing administration (14th ed.). Pearson Education do Brasil, São Paulo.
35. Kumar, S., Xiao, J. J., Pattnaik, D., Lim, W. M., & Rasul, T. (2022). Past, present and future of bank marketing: A bibliometric analysis of International Journal of Bank Marketing (1983–2020). International Journal of Bank Marketing, 40(2), 341–383. https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2021-0351
36. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, 80(6), 69–96. https://doi:10.1509/jm.15.0420
37. Mainardes, E. W., Rosa, C. A., & Nossa, S. N. (2020). Omnichannel strategy and customer loyalty in banking. International Journal of Bank Marketing, 38(4), 799–822. https://doi:10.1108/IJBM-07-2019-0272
38. Martin, K. D., & Murphy, P. E. (2017). The role of data privacy in marketing. Journal of Public Policy & Marketing, 36(2), 135–155. https://doi:10.1509/jppm.16.049
39. Mbama, C. I., & Ezepue, P. O. (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. International Journal of Bank Marketing, 36(2), 230–255. https://doi:10.1108/IJBM-11-2016-0181
40. McKinsey & Company. (2025). Global Banking Annual Review 2025. https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review
41. Moeller, S. (2010). Characteristics of services – A new approach uncovers their value. Journal of Services Marketing, 24(5), 359–368. https://doi.org/10.1108/08876041011060468
42. Molina-Collado, A., Salgado-Sequeiros, J., Gómez-Rico, M., Aranda-García, E., & De Maeyer, P. (2021). Key themes in consumer financial services research from 2000 to 2020: A bibliometric and science mapping analysis. International Journal of Bank Marketing, 39(7), 1446–1478. https://doi:10.1108/IJBM-01-2021-0043
43. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20–38. https://doi:10.1177/002224299405800302
44. Özkan, P., Süer, S., Keser, İ. K., & Kocakoç, İ. D. (2020). The effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty: The mediation of perceived value of services, corporate image, and corporate reputation. International Journal of Bank Marketing, 38(2), 384–405. https://doi:10.1108/IJBM-03-2019-0096
45. Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. Journal of Marketing, 70(4), 136–153. https://doi:10.1509/jmkg.70.4.136
46. Papathomas, A., & Konteos, G. (2024). Financial institutions digital transformation: The stages of the journey and business metrics to follow. Journal of Financial Services Marketing, 29(2). https://doi:10.1057/s41264-023-00223-x
47. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.
48. Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
49. Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. Journal of Marketing, 69(4), 167–176. https://doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.167
50. Riikkinen, M., & Pihlajamaa, M. (2022). Achieving a strategic fit in fintech collaboration: A case study of Nordea Bank. Journal of Business Research, 152, 461–472. https://doi:10.1016/j.jbusres.2022.05.049
51. Schreier, M. (2012). Qualitative content analysis in practice. London, UK: Sage.
52. Shahbazi, A., Behtaji, S., Tajiki, A. H., Şirzad, N., Darvishan, S., & Najafzadeh, H. (2026). The adaptive engagement framework: Enhancing banking customer experience through AI-powered invisible marketing. Scientific Reports, 16, 18245
53. Sheth, J. N., Jain, V., Roy, G., & Chakraborty, A. (2022). AI-driven banking services: The next frontier for a personalised experience in the emerging market. International Journal of Bank Marketing, 40(6), 1248–1271. https://doi:10.1108/IJBM-09-2021-0449
54. Sridevi, S. O., & Kathuria, V. (2025). AI Personalization in Banking: Boon for Competition or Threat to Privacy? SSRN Working Paper No. 5703878. https://doi.org/10.2139/ssrn.5703878
55. Theoharakis, V., Megicks, P., & others. (2024). Dynamic strategic marketing planning: Conceptual development and implications for turbulent environments. Industrial Marketing Management. https://doi:10.1016/j.indmarman.2024.01.007
56. Vasconcelos, F. L., Guerreiro, R., Machado, D., & Bastos, L. (2020). Customer experience management in the financial services industry: A systematic review. Journal of Financial Services Marketing, 25(4), 345–361.

57. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901. https://doi:10.1016/j.jbusres.2019.09.022
58. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. https://doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003
59. Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. Journal of Marketing, 80(6), 97–121. https://doi:10.1509/jm.15.0413
60. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. Journal of Marketing, 60(2), 31–46. https://doi.org/10.2307/1251929
61. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services marketing: Integrating customer focus across the firm (7th ed.). McGraw-Hill Education.
62. Zungu, N. P. G., et al. (2025). AI-driven self-service for enhanced customer experience outcomes in the banking sector. Cogent Business & Management, 12(1), 2450295. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2450295