



Proposing a Crisis Management Model for Sales in Iran's Banking Industry (Case Study: Private Commercial Banks)

Rozita Shahbaz Keshvari *

*Corresponding Author, PhD. Candidate, Department of Crisis Management, Shahid Ashrafi Isfahani University, Isfahan, Iran. E-mail: rozitashahbazkeshvari@gmail.com

Reza Salehzadeh

Assistant Prof., Department of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: r.salehzadeh99@yahoo.com

Amir Khanlari

Associate Prof., Department of Marketing Management and Business Development, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: khanlari@ut.ac.ir

Abstract

Objective

Macroeconomic shocks place significant pressure on banking systems and are among the most common causes of financial crises. Such crises may arise from a combination of national economic and political conditions, as well as social dynamics and internal structural weaknesses within the banking system. The costs of such financial crises and their significant impact on real production in many crisis-affected countries require defining and classifying the types of banking crises and finding effective triggers in every banking crisis. Finally, providing banking crisis management solutions is essential. This study sought to address the following research questions: What constitutes a sales crisis in Iran's banking system? And how can this crisis be effectively managed within Iran's banking industry—particularly in private commercial banks—through the identification of key factors contributing to the sales crisis?

Methodology

This study employed a mixed-methods research design. To identify the factors influencing the banking sales crisis, purposive sampling was used to select individuals

Citation: Shahbaz Keshvari, Rozita; Salehzadeh, Reza & Khanlari, Amir (2025). Proposing a Crisis Management Model for Sales in Iran's Banking Industry (Case Study: Private Commercial Banks). *Journal of Business Management*, 17(3), 152-176. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2024.364494.4646> (in Persian)



from the banking community who possess extensive knowledge and expertise in the subject area. Semi-structured interviews were conducted with 15 professionals from the banking sector, including branch managers, marketing managers, research and development managers, public relations managers, and corporate banking managers from private commercial banks. The adequacy of the qualitative sample size was ensured through theoretical sampling, continuing until data saturation was achieved. The identified factors were then synthesized into a final model using Structural-Interpretive Modeling (ISM).

Findings

The drivers affecting the bank sales crisis were extracted in the form of nine main themes, 20 sub-themes, and 57 concepts. The findings revealed that weak human capital, insufficient organizational development, and unfavorable political and economic conditions are the most influential factors contributing to the banking sales crisis. A four-level model was developed, identifying international restrictions, new tax regulations, the economic crisis, and domestic economic challenges as key influencing factors in the banking sales crisis in the country.

Conclusion

Managing the sales crisis involves three stages. In the pre-crisis stage, preventive cooperation from the government in the economic sector is essential. During the crisis, effective control can be achieved through positive government intervention, support from the central bank, management of alternative financial markets, updating business models, and technological upgrades. In the post-crisis phase, implementing effective measures in collaboration with the sales crisis management team is critical to preventing weaknesses in banking products and services, mitigating social concerns, restoring public trust, addressing unmet customer needs, and strengthening customer retention within the banking industry.

Keywords: Banking crisis management, Sales crisis in banking, Private commercial banks, Macroeconomic shocks, Structural-Interpretive Modeling (ISM).



ارائه مدل مدیریت بحران فروش در صنعت بانکداری ایران (مورد مطالعه: بانک‌های تجاری خصوصی کشور)

رزیتا شهباز کشوری*

* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بحران، دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی، اصفهان، ایران. رایانامه: rozitashahbazzkeshvari@gmail.com

رضا صالحزاده

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: r.salehzadeh99@yahoo.com

امیر خانلری

دانشیار، گروه مدیریت بازاریابی و توسعه کسب‌وکار، دانشکده کسب‌وکار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: khanlari@ut.ac.ir

چکیده

هدف: شوک‌های اقتصاد کلان، فشار بر سیستم‌های بانکی را افزایش داده و عامل مشترک ظهور بحران‌هاست. بحران‌های بانکی، از وضعیت‌های اقتصادی و سیاسی کشور و همچنین عوامل اجتماعی و داخلی سیستم بانکی نشئت می‌گیرد. هزینه‌های این گونه بحران‌های مالی و ضربه بزرگ آن‌ها به تولید حقیقی در بسیاری از کشورهای بحران‌زده، به تعریف و طبقه‌بندی انواع بحران بانکی و همچنین، یافتن محرک‌های مؤثر در هر بحران بانکی و در نهایت ارائه راه‌کارهای مدیریت بحران بانکی نیازمند است. هم‌راستا با آنچه بیان شد، در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال‌ها هستیم: بحران فروش بانکی در سیستم بانکی ایران چیست؟ چگونه با شناسایی عوامل مؤثر بر بحران فروش بانکی، این بحران را در صنعت بانکداری ایران، به‌ویژه در بانک‌های تجاری خصوصی مدیریت کنیم؟

روش: پژوهش حاضر با استفاده از روش آمیخته انجام گرفته است. برای استخراج عوامل مؤثر بر بحران فروش بانکی، با توجه به آشنایی قبلی با جامعه بانکداری، برای رسیدن به هدف (درک عمیق پدیده مد نظر) به صورت قضاوتی افرادی را انتخاب کردیم که اطلاعات و درک آن‌ها در زمینه مورد بررسی بسیار زیاد و عمیق بود. در این نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی، قصد ما انتخاب افرادی بود که با توجه به هدف پژوهش، اطلاعات زیادی داشته باشند؛ از این رو مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته‌ای با ۱۵ نفر از جامعه بانکداری انجام شد. این افراد از بین مدیران امور شعب، مدیران امور بازاریابی، مدیران تحقیق و توسعه، مدیران روابط عمومی و مدیران بانکداری شرکتی بانک‌های تجاری خصوصی، انتخاب شدند. برای بررسی حجم نمونه کیفی، از روش نمونه‌گیری نظری تا مرحله اشباع داده‌ها استفاده کردیم. در گام دوم، عوامل شناسایی شده با جمع‌آوری داده از متخصصان به روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری به مدل نهایی تبدیل شد.

استناد: شهباز کشوری، رزیتا؛ صالحزاده، رضا و خانلری، امیر (۱۴۰۴). ارائه مدل مدیریت بحران فروش در صنعت بانکداری ایران (مورد مطالعه: بانک‌های تجاری خصوصی کشور). مدیریت بازرگانی، ۱۷(۳)، ۱۷۶-۱۵۲.

یافته‌ها: محرک‌های مؤثر بر بحران فروش بانکی در قالب ۹ تم اصلی، ۲۰ تم فرعی و ۵۷ مفهوم استخراج شدند. یافته‌ها نشان داد که ضعف سرمایه‌انسانی بانک، عدم توسعه سازمانی و شرایط نامناسب سیاسی و اقتصادی، بیشترین وزن را در بحران فروش بانکی دارند. با توسعه مدل پژوهش، یک مدل ۴ سطحی به دست آمد. در این پژوهش مشخص شد که محدودیت بین‌المللی، قوانین مالیاتی جدید، بحران اقتصادی و مسائل اقتصاد داخلی، از متغیرهای تأثیرگذار در بحران فروش بانکی کشور هستند.

نتیجه‌گیری: مدیریت بحران فروش سه مرحله دارد. در مرحله پیش از بحران، همکاری پیشگیرانه دولت در حوزه اقتصادی مؤثر است که مهم‌ترین مؤلفه‌های آن عبارت‌اند از: ایجاد ثبات مسائل دولتی و اقتصادی، رفع تحریم، توسعه همکاری بین‌المللی، تطابق با الزامات سیستم بانکداری جهانی، اشتغال‌زایی، بهبود وضعیت اقتصادی کشور. در مرحله حین بحران فروش با نقش‌آفرینی مثبت دولت، حمایت بانک مرکزی، مدیریت بازارهای مالی جایگزین، به‌روز کردن مدل کسب‌وکار، ارتقای فناوری، مدیریت دانش فروش بانکی تا حدی بحران سیاسی و فناوری را می‌توان کنترل کرد. در نتیجه با انجام مجموعه این اقدامات مؤثر با تیم مدیریت بحران فروش، می‌توانیم در صنعت بانکداری مانع ضعف در محصولات و خدمات بانکی، افزایش دغدغه‌های اجتماعی، کاهش اعتماد عمومی، عدم تأمین نیازهای مشتریان و ضعف در حفظ مشتری در شرایط پس از بحران فروش باشیم.

کلیدواژه‌ها: مدیریت بحران بانکی، بحران فروش در بانکداری، بانک‌های خصوصی، شوک‌های اقتصاد کلان، مدل‌سازی ساختاری -

تفسیری.



مقدمه

طی ۲۵ سال گذشته، با پیچیده‌تر شدن کسب‌وکارها، تعداد مدیران ارشدی که به مدیرعامل گزارش می‌دهند، به‌طور میانگین دو برابر شده است؛ اما بیشتر این مدیران، تخصص‌هایی مثل IT، مالی، مهندسی یا حقوقی دارند و بیشتر مدیران در سطوح ارشد (از جمله خود مدیرعامل) بدون تجربه عمیق در فروش، به این جایگاه رسیده‌اند. آن‌ها به‌جای اینکه نماینده هنر به حداکثر رساندن سود باشند، اغلب فروش را جعبه سیاه مرموزی می‌بینند که اهداف تعیین شده فصلی آن باید محقق شود؛ اما در گفتمان‌های مربوط به استراتژی جایی ندارد. بسیاری از مدیران فروش، همین روال را ترجیح می‌دهند، چون کارشان را آسان‌تر می‌کند؛ اما وقتی رهبران ارشد سازمان، در خصوص فروش اطلاعات کافی ندارند، توانایی خود را برای توسعه و اجرای یک استراتژی مرتبط با بازار به خطر می‌اندازند. این عدم ارتباط، خیلی رایج است؛ همان‌طور که نظرسنجی از ۷۰۰ مدیر ارشد، مدیر فروش و نماینده فروش در سال ۲۰۱۶ نشان داد. مدیران به ما گفتند که بر اولویت‌های استراتژیک تأکید محکمی دارند؛ اما در بیشتر فعالیت‌های فروش مثل آموزش، بررسی عملکرد، مربیگری، ابزارها، استخدام و هماهنگ‌سازی نمایندگان و مدیران فروش با نقش‌هایشان، دچار کاستی‌هایی هستند. کارکنان فروش هم به سهم خود گفتند: مدیران ارشد، نه از مدل فروش سردرمی‌آورند و نه از وظایف ضروری فروش و همه اینها، یعنی بحران فروش. اکثر مدیران و مسئولان فروش با این جمله هراکلیتوس، فیلسوف یونانی، موافق هستند که «تغییر تنها مؤلفه همیشگی در زندگی است». با وجود این، کسب‌وکارها با تغییر شایان توجه و مداومی طی چند دهه گذشته مواجه بوده است (لوسییر و هارتمن^۱، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، توسعه مالی یکی از مهم‌ترین پایه‌های رشد و توسعه اقتصادی است و سیستم‌های بانکی جامعه مدرن، در این زمینه نقش مهمی دارند و بر افراد، مشاغل و کل اقتصاد تأثیر می‌گذارند. ضرورت آن‌ها از چندین کارکرد کلیدی ناشی می‌شود: امنیت و راحتی برای امور مالی افراد، تسهیل عملیات تجاری حمایت از رشد و ثبات اقتصادی و تکامل و نوآوری.

بانک‌ها نیز به‌واسطه کارکردهای مهم خود، از اجزای مهم نظام مالی هر کشور محسوب می‌شوند. از جمله این کارکردها می‌توان به ارائه خدمات دسترسی به نظام پرداخت‌ها و نقدینگی، تبدیل دارایی‌ها، مدیریت ریسک، پردازش اطلاعات و نظارت بر قرض‌گیرندگان اشاره کرد. بانک‌ها به‌واسطه عملکرد خویش، به نحوی از سایر صنایع متمایز می‌شوند؛ اما وجود بستر قانونی و مقرراتی بانک‌ها برای ورود به بنگاه‌داری و در نتیجه، تلاش برای کسب سود به‌عنوان هدف اصلی، آن‌ها را در وضعیتی مشابه سایر بنگاه‌ها قرار می‌دهد و این هدف در همه بنگاه‌های اقتصادی تحت عنوان عملکرد مدیریت فروش معنا و مفهوم پیدا می‌کند.

براساس گزارش تخصصی به‌دست‌آمده در سال ۲۰۲۳، ایران در میان ۳۰ بانک برتر خاورمیانه و آفریقا، بر اساس جغرافیا (دارایی، \$B) در رتبه هشتم قرار دارد و فقط دو بانک ایرانی در این رتبه‌بندی بوده است. اولی، بانک تجارت با دارایی ۱۳۰ میلیارد دلار و دومی، بانک پاسارگاد با دارایی حدود ۹۵ میلیارد دلار، امتیاز بالا کسب کرده‌اند.^۲ در دهه‌های اخیر، کشورهای زیادی با بحران‌های اقتصادی ویران‌کننده‌ای روبه‌رو شدند که منشأ اصلی آن‌ها،

1. Lussier and Hartmann

2. <https://www.spglobal.com>

بحران‌های رخ داده در نظام بانکی‌شان بوده است (باخدا و افشاری، ۱۳۸۸). بانک‌ها نیز مانند هر بنگاه اقتصادی می‌توانند به صورت انفرادی یا گروهی با مشکل مدیریت، سوءاستفاده یا ورشکستگی مواجه شوند. چنین وضعیتی بانک‌ها را با انواع مختلف بحران مواجه می‌کند که در بخش پیشینه پژوهش، در باب آن توضیح داده می‌شود.

رویکرد و مدل‌های موجود در حوزه بحران بانکی، در پیشبرد این موضع در صنعت بانکداری جهان و ایران سهم عمده‌ای داشته‌اند؛ اما اغلب آن‌ها یا درصدد توضیح انواع بحران بانکی اتفاق افتاده در کشورهای مختلف‌اند یا توجه خود را به بررسی تأثیرهای آن‌ها در آن کشورها و حتی ایران معطوف کرده‌اند. دسته دیگر از پژوهش‌ها نیز به بررسی بحران فروش در صنایع دیگر پرداخته‌اند. بنابراین شاهد این هستیم که تاکنون، پژوهشی به‌طور مستقیم به بررسی تخصصی بحران فروش بانکی و شناسایی اجزای آن اقدام نکرده است و هیچ ساختاری از نحوه تعامل آن برای مدیریتش وجود ندارد. پژوهش حاضر برآن است تا با به‌کارگیری رویکرد ترکیبی، عوامل مؤثر بر بحران فروش را از ادبیات مربوطه و فعالیت‌های بانک‌های تجاری خصوصی فعال در این حوزه استخراج کند و با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، به شناسایی روابط میان این عوامل بپردازد و در نهایت، مدلی را به‌منظور مدیریت بحران فروش در صنعت بانکداری ایران، برای بانک‌های خصوصی تجاری ارائه دهد. علت تمرکز پژوهشگران بر بانک‌های خصوصی تجاری، این است که رقابت از جمله موضوعاتی است که صاحب‌نظران علم اقتصاد، همواره آن را راه‌کاری برای رشد و شکوفایی و استفاده بهینه از منابع اقتصادی می‌دانند و در بانک‌های خصوصی تجاری، زمینه بیشتری برای رقابت وجود دارد. منافع سیاسی احزاب و گروه‌های حاکم موجب می‌شود تا بانک‌های دولتی، بیشتر در فکر منافع سیاسی باشند و به‌دلیل دسترسی و استفاده آسان از یارانه‌های دولتی، تمایل و نیازی به رقابت برای افزایش خدمات نداشته باشند. از این رو با استفاده از رویکرد بحران فروش و مدیریت بحران فروش با مهندسی معکوس، می‌توان به سیاست‌گذاران و صنعت بانکداری و سازمان‌های مختلف مرتبط با صنعت بانکداری در حوزه بازاریابی و فروش کمک کرد تا حوزه‌های مهم در فرایند فروش خود را شناسایی کنند و اقدام‌های پیشگیری از بحران فروش را در سرلوحه برنامه‌های خود قرار دهند و در گام بعدی، در صورت مواجهه با بحران فروش آماده باشند و بتوانند مدیریت بهینه کنند. در این پژوهش، نخست ضمن معرفی انواع بحران بانکی، به‌ویژه بحران فروش، مطالعات انجام شده در این حوزه مرور می‌شود.

پیشینه نظری پژوهش

در پژوهش حاضر، ابتدا با مفهوم بحران بانکی و انواع بحران بانکی، از جمله ریسک، بحران فروش و سپس بحران بانکی سیستمی آشنا می‌شویم؛ سپس عوامل و ریشه‌های مشترک این بحران‌ها را در تمام جهان، چه در کشورهای صنعتی و چه در کشورهای در حال توسعه مرور می‌کنیم. بحران بانکی، یکی از انواع بحران‌های مالی است. بحران‌های مالی سه نوع است: بحران ارز، بحران بانکی و بحران بدهی. در مقایسه این سه نوع بحران مالی، بحران بانکی بر اقتصاد تأثیر بیشتری دارد؛ بنابراین خیلی مهم است که از بحران بانکی جلوگیری کنیم و هزینه‌های بحران‌های بانکی را پس از وقوع کاهش دهیم (دیویس و کریم، ۲۰۰۸).

بحران بانکی

واژه بحران بانکی به عنوان نوعی از بحران مالی، معمولاً به موقعیتی گفته می‌شود که در آن تعدادی از بانک‌ها دچار رویدادهای غیرمنتظره شوند که معمولاً به صورت تغییر در ارزش دارایی‌ها یا بدهی‌هاست (ریسک مالی) یا با خروج ناگهانی سپرده‌گذاران برای برداشت سپرده‌هایشان (هجوم بانکی یا بحران فروش) مواجه شوند و بدبینانه‌ترین حالت، زمانی است که وضعیت بحران فروش بانکی، از یک بانک به بانک دیگر سرایت کند و به اصطلاح، بحران بانکی سیستماتیک یا وحشت بانکی رخ دهد که در آن تقریباً همه سرمایه صنعت بانکداری در کشور محو می‌شود (مشیری و نادعلی، ۱۳۹۲). در ادبیات مالی، در خصوص بحران‌های بانکی تعاریف و عبارات متعددی ارائه شده است. در مجموع با مطالعه متون مربوطه می‌توان بحران‌های بانکی را در قالب سه محور ریسک بانکی، هجوم بانکی (بحران فروش بانکی) و بحران بانکی نظام‌مند یا سیستمی (وحشت بانکی) تقسیم‌بندی کرد.

انواع بحران بانکی

ریسک بانکی: ریسک در تعریف عام، احتمالی است که یک کنش یا کنش‌وری (یا بی‌کنشی) مشخص، به زیان یا برون‌دادها و پیامدهای ناخوشایند و ناخواسته منجر شود (ابوالحسنی و رفیع، ۱۳۸۷). تقریباً همه کوشش‌های بشری در بردارنده درجاتی از ریسک است، با این همه برخی از آن‌ها ریسک‌های بیشتری را به همراه دارند. در ادبیات مالی ریسک را می‌توان رویدادهای غیرمنتظره‌ای تعریف کرد که معمولاً به صورت تغییر در ارزش دارایی‌ها یا بدهی‌هاست. بنگاه‌ها در معرض انواع مختلف ریسک قرار دارند که به طور کلی می‌توان آن‌ها را به دو دسته ریسک‌های تجاری و ریسک‌های غیرتجاری تقسیم کرد (سیف‌الهی انار و قاسمی همدانی، ۱۴۰۱).

بر اساس تقسیم‌بندی کمیته بال، ریسک در بانک‌ها شامل ریسک اعتباری، ریسک بازار و ریسک عملیاتی است. در مقیاس وسیع‌تر، حسب مطالعات مؤسسه عالی بانکداری ایران، اکثر کشورهای دنیا مخاطرات نظام بانکی را در دو طبقه ریسک‌های مالی و غیرمالی تقسیم کرده‌اند (شکل ۱) که یک نوع از بحران بانکی، ریسک‌های مالی بانکی تعریف می‌شود.



شکل ۱. انواع ریسک در صنعت بانکداری ایران

هجوم بانکی یا بحران فروش بانکی: هجوم بانکی یا هجوم به بانک یکی از انواع بحران بانکی است که در آن بانک با هجوم ناگهانی سپرده‌گذاران برای برداشت سپرده‌های‌شان مواجه می‌شود. هجوم بانکی هنگامی رخ می‌دهد که تعداد زیادی از مشتریان هم‌زمان سپرده‌های‌شان در یک نهاد مالی را برداشت می‌کنند و پول آن را نقد نگه می‌دارند یا اوراق قرضه دولتی و فلزهای گرانبها می‌خرند یا پولشان را به نهاد امن‌تر منتقل می‌کنند؛ زیرا بر این باورند که ممکن است بانک توانایی پرداخت دیون خود را نداشته باشد. چنانچه هجوم بانکی ادامه یابد و افراد بیشتری سپرده‌های‌شان را برداشت کنند، احتمال سوخت افزایش می‌یابد، بنابراین برداشت‌های بیشتری صورت می‌گیرد (احمدیان و کیانوند، ۱۳۹۳). این رویداد می‌تواند بانک را بی‌ثبات کند تا بدان حد که نقدینگی بانک به اتمام برسد و دچار بحران فروش شده و در نهایت با ورشکستگی ناگهانی مواجه شود (براون، دیمتریو و تئودوسیو^۱، ۲۰۱۳).

بروز هجوم بانکی یا بحران فروش زمانی رخ می‌دهد که ساختارهای کلان اقتصادی در کشوری ضعیف، نرخ رشد اقتصادی پایین و یا تورم بالا باشد (میشیکین^۲، ۱۹۹۲). افزایش اعطای اعتبارات به بخش خصوصی و رشد و حجم اعتبارات نیز، زمینه افزایش شدت بحران فروش بانکی را بیشتر می‌کند. این نوع بحران با کاهش اعتماد به عملکرد نهادهای مالی داخلی همراه است و باعث می‌شود که پس‌اندازهای داخلی کاهش و خروج سرمایه، افزایش چشمگیری پیدا کند (روزا، دلا کوستا گونزالس و پاردس گازکز^۳، ۲۰۱۸).

بحران بانکی سیستمی یا وحشت بانکی: بحران بانکی سیستمی هنگامی رخ می‌دهد که تقریباً همه سرمایه صنعت بانکداری در یک کشور محو شود. زنجیره ورشکستگی‌ها می‌تواند به کساد اقتصادی طولانی‌مدت منجر شود و مصرف‌کنندگان و کسب‌وکارهای داخلی را دچار کمبود و در نهایت قحطی سرمایه کند و هم‌زمان نظام بانکداری داخلی نیز تعطیل شود (لاون و والنسیا^۴، ۲۰۱۳).

در یک بحران بانکداری نظام‌مند همه یا تقریباً همه سرمایه صنعت بانکداری در یک کشور دچار نقصان می‌شود. این امر هنگامی می‌تواند ایجاد شود که نهاد ناظر قبل از بروز بحران، ریسک‌های نظام‌مند و ابعاد اثرات سرایتی را نادیده گیرد (پولوز^۵، ۲۰۱۹). از طرف دیگر، بحران‌های بانکداری نظام‌مند یا سیستماتیک به هزینه‌های مالی وسیع و زیان‌های تولیدی بزرگ اطلاق می‌شود که به‌طور وسیعی مدام حمایت‌های نقدینگی اضطراری و ضمانت‌های کلی برای جلوگیری از چنین بحران‌هایی توسط دولت‌ها به کار برده شده‌اند، گرچه همیشه موفق نبوده است.

پیشینه تجربی پژوهش

مطالعه پیشینه پژوهشی پس از پیشینه نظری، گامی مؤثر در مسیر انجام هر کار پژوهشی است، مرور تجارب پژوهشی این حوزه، از توجه ویژه پژوهشگران به این زمینه مطالعاتی حکایت می‌کند. در جدول ۱، مرور فشرده‌ای بر پیشینه این پژوهش صورت گرفته است.

1. Brown, Demetriou & Theodossiou
2. Mishikin
3. Ruza, Cuesta-González & Paredes-Gazquez
4. Lee On and Valencia
5. Poloz

جدول ۱. برخی از پژوهش‌های مهم مرتبط با پژوهش

عنوان	محقق و سال	نتایج
تأثیر چارچوب‌های سیاست بر مقدار هزینه‌های بحران بانکی	لویژ، لوکوت و ژوبت ^۱ (۲۰۲۱)	یافته‌ها نشان می‌دهد که در دوره بحران بانکی، ممکن است چهار نوع زیان در تولید ناخالص داخلی اتفاق بیفتد و چارچوب‌های سیاستی برای توضیح هزینه‌های انتظاری بحران‌های بانکی بسیار مهم است. این چارچوب سیاستی بسیار محدود، هزینه‌های انتظاری بحران بانکی را افزایش می‌دهد و در نهایت با ترکیب نظم و انعطاف‌پذیری، ممکن است به‌طور شایان توجهی بتوان هزینه انتظاری بحران بانکی را محدود کرد.
پایگاه داده بحران‌های بانکداری سیستمیک	لاون و والنسیا (۲۰۱۳)	یافته‌های تأیید می‌کند که بحران در کشورهای با درآمد بالا، ماندگارتر است و با ضررهای تولید بالاتر، بدهی‌های عمومی بیشتر، استفاده گسترده از ضمانت‌های بانکی و سیاست‌های انبساطی، نسبت به کشورهای با درآمد کم و متوسط همراه است. همچنین، سه معیار از شش شاخص مسدودی سپرده یا تعطیلی بانک/ ملی کردن بانک‌ها به‌طور شایان توجه/ حمایت بانک مرکزی از نقدینگی به میزان ۵ درصد از سپرده‌ها و بدهی به افراد/ هزینه‌های ناخالص بازسازی بانک حداقل ۳ درصد GDP باشد/ تضمین ویژه دولت از بدهی‌های بانک/ خرید دارایی از مؤسسه‌های مالی توسط بانک مرکزی یا نهاد دولتی به‌طوری که حداقل ۵ درصد GDP باشد، برای ایجاد بحران بانکی نیاز است.
آزمون تاب‌آوری بانکداری در حین بحران و بعد از آن؛ مرور جهانی سالیانه بانکداری جهانی	بررسی سالانه بانکداری جهانی مک کینزی ^۲ (۲۰۲۰)	کووید ۱۹، برخلاف بسیاری از شوک‌های قبلی، یک بحران صرفاً بانکی به حساب نمی‌آید. این بحران اقتصاد واقعی را تحت تأثیر قرار داده است. تقریباً در تمام سناریوهای کووید ۱۹، اکثر بانک‌ها به فعالیت خود ادامه می‌دهند. ۷۷ درصد بانک‌ها نمی‌توانند هزینه سرمایه خود در سال ۲۰۲۰ را پوشش بدهند. نگرانی اصلی اکثر بانک‌ها در سال ۲۰۲۱ از ضررهای اعتباری است. در فاصله سال‌های ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۴ و احتمالاً بعد از آن، کاهش تقاضا و افت حاشیه بهره خالص، به خاطر اثر منفی و مداوم محیط بانکی با نرخ بهره صفر از هزینه‌های ریسک کردن به‌عنوان دغدغه اصلی بانک‌ها فراتر می‌روند. با در نظر گرفتن سه اقدام زیر، سیستم بانکداری در زمان بحران غیرمنتظره کرونا، نه تنها می‌تواند توانایی مواجهه با انواع مختلف بحران بانکی (ریسک بانکی، هجوم بانکی) را داشته بلکه، نقطه اوج شکوفایی نو در این صنعت خواهد بود: برنامه‌ریزی برای عمل با نرخ‌های بهره کم در طولانی مدت/ ایجاد جریان‌های درآمدی جدید مبتنی بر کارمزد/ سازگار شدن با قواعد شرایط چالش برانگیز.
بررسی اثر بحران ارزی بر پویایی تولید ناخالص داخلی - رهیافت مربعات تعمیم یافته پانلی	مهمین اصلانی نیا، سلمانی و فلاحی (۱۳۹۹)	جریان سرمایه خارجی می‌تواند از عوامل تشدیدکننده اثر بحران ارزی بر تولید ناخالص داخلی در کوتاه‌مدت باشند. ابزارهای پولی و مالی به‌کار گرفته شده پس از بحران ارزی نیز بر میزان اثرپذیری اقتصاد از بحران ارزی مؤثرند؛ از این رو افزایش نقدینگی، نرخ بهره و عرضه پول ملی و مخارج دولت و کسری بودجه از عوامل تشدیدکننده آثار بحران هستند.

1. Levieuge, Lucotte & Jobet

2. McKinsey Global Banking Annual Review

عنوان	محقق و سال	نتایج
عوامل تعیین کننده سودآوری بانک قبل، حین و بعد از بحران مالی	آدلوپو، لویدکینگ و تائورینگانا ^۱ (۲۰۱۸)	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بانک‌ها در طول بحران مالی با وجود کاهش وام‌ها و افزایش نقدینگی، همچنان سودآور بودند. همچنین، بین عوامل تعیین کننده (اندازه، مدیریت هزینه و نقدینگی) و سودآوری بانک (ROA) قبل، در طول و بعد از بحران مالی رابطه معناداری وجود دارد. برای تعیین روابط بین دیگر ویژگی‌های بانک‌ها (قدرت سرمایه، ریسک اعتباری، و قدرت بازار)، عوامل تعیین کننده اقتصاد کلان (تولید ناخالص داخلی و تورم) از هر سه دوره تحلیل (قبل، حین و بعد از بحران مالی) و اندازه‌گیری سودآوری بانک می‌بایست استفاده می‌شود.
بحران‌های بانکی و چرخه تجاری شواهدی برای ایتالیا (۲۰۱۶-۱۸۶۱)	بارتولتو، چیرانی، مارزانو و پیسلی ^۲ (۲۰۱۸)	بحران بانکی به شدت با تولید ناخالص داخلی و پویایی وام بانکی مرتبط است. بحران‌های بانکی همیشه با رکود اقتصادی همراه نیست، به خصوص در ایتالیا. این بحران‌ها، بحران درونی هستند و همچنین بحران بانکی که به فرایندهای وثیقه و کاهش سرمایه در دوره ۲۰۱۳-۲۰۱۶ منجر شد، برای کل فعالیت اقتصادی عواقب جدی نداشت.
ارزیابی زیان‌های تولیدی ناشی از بحران‌های پولی و نقش دخالت بانک مرکزی در اقتصادهای نوظهور	بزدانی، درگاهی و نیکزاد (۱۳۹۶)	تأثیر منفی دخالت ناموفق بانک مرکزی، زیان‌های تولیدی ناشی از بحران پولی را می‌افزاید. ذخایر ارزی بانک مرکزی، سیاست‌های کلان اقتصادی همچون سیاست‌های پولی و نوع نظام ارزی نیز بر میزان زیان‌های تولیدی مؤثر بودند. ثبات نرخ ارز، عدم استفاده از سیاست‌های پولی انبساطی در هنگام وقوع بحران، داشتن ذخایر ارزی مناسب در بانک مرکزی از دیگر دستاوردهای این پژوهش است.
تاب آوری شرکت‌ها در برابر بحران‌های بانکی	لویین، لین و شی ^۳ (۲۰۱۷)	وقتی بحران‌های بانکی، مجرای عادی وام‌دهی بانکی را مسدود می‌کنند، اعتماد اجتماعی بیشتر دسترسی به منابع مالی غیررسمی را تسهیل می‌کند و اثرهای این بحران‌ها را بر سود و اشتغال شرکت‌ها کاهش می‌دهد. اقتصادها و شرکت‌هایی که اشکال غیربانکی تأمین مالی را تسهیل می‌کنند، انعطاف‌پذیری در برابر شکست‌های نظام بانکی را افزایش می‌دهند.

با توجه به مطالب گفته شده، هدف مطالعه حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر بحران بانکی، به‌ویژه بحران فروش بانکی است. در این پژوهش، کلیدواژه‌های مصاحبه با خبرگان عبارت بودند از: عوامل کاهش ناگهانی ارزش پول، از دست‌دادن ارز بانک‌ها، نکول در زمینه بازپرداخت بدهی‌های داخلی کوتاه‌مدت دولتی، قطع خطوط اعتباری یک بانک بزرگ به چند بانک کوچک، نقد کردن اوراق دولتی، بی‌اعتمادی، وضعیت اقتصادی ضعیف در کشور، بی‌اعتمادی به توانایی دولت در مدیریت منابع و مصارف، دخالت دولت در کاهش مشکلات بخش بانکی، ادغام شدن بانک‌ها در مقیاس بزرگ (لو و سویشر^۴، ۲۰۱۹)، مسدود کردن سپرده‌ها، تعطیلی طولانی‌مدت بانک، تضمین سپرده‌ها، عدم سرمایه‌گذاری ثابت، ناتراز حساب جاری، عدم پشتوانه نقدینگی، عدم سیاست پولی و آزادی مالی بر مقدار زیان‌ها در رشد تولید (ویلمز،

1. Adelopo, Lloydking & Tauringana
2. Bartoletto, Chiarini, Marzano & Piselli
3. Levine, Lin & Xie
4. Wenling and Swisher

سوانکا و دی هانبا^۱، ۲۰۱۸)، عدم حمایت بانک مرکزی از کمبود نقدینگی، عدم تضمین ویژه دولت از بدهی‌های بانک، خرید دارایی از مؤسسه‌های مالی توسط بانک مرکزی یا نهاد دولتی، تنظیم چارچوب سیاستی بسیار محدود یا سهل‌انگارانه، بی‌ثباتی سیاست‌های کلان اقتصادی در کشور، نظارت کردن بر رفتار غیرمحتاطانه مدیران ارشد بخش بانکی، کاهش فعالیت اقتصادی، کاهش درآمد خانوار، افزایش بیکاری، عدم ارتقای فناوری و تکنولوژی بانک‌ها، بالا بودن سطح تکنولوژی مشتریان حقوقی بانک‌ها، بازارهای مالی موازی در کشور، افزایش انتظارات مشتری، عدم تخصص نیروهای فروش، تغییر نگرش سرمایه‌گذاران، فقدان دانش و دسترسی به اطلاعات، عدم تطابق با سیستم بانکداری جهانی، فقدان پیشرفت‌های تکنولوژیکی، عدم وجود مدل کسب‌های نوآورانه، نبود محصولات رقابتی، پیچیدگی در فرایندهای بانکی، عدم وجود نظام خرید و فروش هدفمند (هارتمن و لوسیر، ۲۰۲۰)، سیاست‌های پولی بانک مرکزی، سیاست‌های کلان اقتصادی، نظام پولی و ارزی کشور، دولت، قدرت سرمایه، ریسک اعتباری، قدرت بازار، تولید ناخالص داخلی، تورم، نرخ بهره، قوانین مالیاتی، قدرت سرمایه بانک‌ها، محیط سازمانی، رفتار کارکنان، ارتباط با مشتری و شناسایی.

روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای است؛ زیرا با استفاده از نتایج تحقیقات بنیادی، به‌منظور بهبود و توسعه رفتارها، روش‌ها، ابزارها، ساختارها و الگوهای مورد استفاده صنعت بانکداری و در نهایت با هدف پاسخ‌دهی به نیاز صنعت بانکداری در جامعه انجام می‌شود. از منظر نحوه گردآوری داده‌ها، شامل تحقیقات پیمایشی، هم‌بستگی، پس‌رویدادی، اقدام‌پژوهی و بررسی موردی است؛ بنابراین از این نظر پژوهشی توصیفی است که برای به‌دست‌آوردن اطلاعاتی درباره دیدگاه‌ها، از نظرهای اعضای جامعه صنعت بانکداری بهره‌مند خواهیم شد. از این رو، می‌توان اذعان کرد که این تحقیق، از نظر نحوه گردآوری، یک تحقیق توصیفی پیمایشی است. از آنجایی که در پژوهش علمی پیش رو، ماهیت بسیاری از پدیده‌ها نامکشوف و بسیار پیچیده به نظر می‌رسد و از سوی دیگر، به‌دنبال طراحی الگو و مدل‌سازی هستیم، از نظر ماهیت، تحقیق آمیخته اکتشافی است. در گام نخست، جنبه‌ها و ابعاد نامعلوم پدیده مورد مطالعه را شناسایی خواهیم کرد که این گام با روش‌های کیفی و ابزار مصاحبه انجام شده است. در گام دوم نیز، الگوی روابط علی میان ابعاد را شناسایی خواهیم کرد که این گام با روش‌های کمی انجام می‌شود.

صنعت بانکداری در قالب بانک‌های تجاری خصوصی، از جمله مهم‌ترین صنایع تأثیرگذار بر حوزه مالی هر کشور است. جامعه آماری در پژوهش حاضر، در دو بخش کیفی و کمی، ذی‌نفعان سازمان‌هاست که مدیران امور شعب، مدیران امور بازاریابی، مدیران تحقیق و توسعه، مدیران روابط عمومی و مدیران بانکداری شرکتی بانک‌های تجاری خصوصی (بانک اقتصاد نوین، بانک پارسیان، بانک کارآفرین، بانک سامان، بانک پاسارگاد، بانک سرمایه، بانک سینا، بانک شهر، بانک دی، بانک انصار، بانک تجارت، بانک رفاه کارگران، بانک صادرات ایران، بانک ملت، بانک گردشگری، بانک ایران زمین و بانک خاورمیانه) را شامل می‌شود.

در مرحله کیفی نمونه‌گیری به صورت هدفمند قضاوتی انجام شده است. نمونه‌گیری قضاوتی، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر سعی می‌کند با بهره‌گیری از نظرها و دانش آگاه‌ترین افراد درباره موضوع پژوهش به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده مدنظر بپردازد. به عبارت دیگر نوع نمونه‌گیری تصادفی نیست، بلکه عمدی و قضاوتی است. این روش نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا می‌کند که مدل به حد ساخت و اشباع برسد. پژوهشگران از طریق مصاحبه با چند خبره کلیدی کار را آغاز کردند و فهرستی مقدماتی از مفاهیم مانند «بحران بانکی»، «فروش بانکی» و «مدیریت بحران» را توسعه دادند. سپس از نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی، به منظور انتخاب موارد اضافی برای مطالعه استفاده کردند که به آن‌ها کمک می‌کرد مفاهیم را تصفیه کنند و توسعه دهند. برای مثال، آن‌ها با مدیران بانکداری شرکتی بانک‌های تجاری خصوصی که تحت سطوح مختلف بحران بانکی قرار داشتند و همچنین، مدیران تحقیق و توسعه و مدیران امور بازاریابی و مدیران امور شعب که با جنبه‌های مختلف نقش فروش در صنعت بانکداری آشنایی داشتند، مصاحبه کردند که به پژوهشگران کمک کرد تا درک جامع‌تری از تجربه‌های آن‌ها در فروش و بحران فروش بانکی به دست آورند.

از هر ۱۷ بانک با دو مدیریت مذکور که واجد شرایط برای حضور در این مرحله بودند، ارتباط برقرار شد که از میان آن‌ها ۱۵ نفر همکاری کردند. پس از انجام شانزدهمین مصاحبه، به اشباع داده دست یافتیم. هدف از این بخش استخراج شاخص‌های تکمیلی مربوطه، علاوه بر شاخص‌های استخراج شده از مرور ادبیات بود.

به منظور تعیین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر بحران فروش بانکی، از روش تحلیل تم برای تحلیل داده‌های به دست آمده استفاده شده است. از تحلیل مصاحبه‌ها، ۲۰ عامل مؤثر بر بحران فروش بانکی، به تفکیک ۴ دسته‌بندی اصلی با عنوان اختصاری PETS^۱ (دولت و عوامل سیاسی: ۳ عامل؛ عوامل اقتصادی: ۴ عامل؛ عوامل فناوری اطلاعات: ۲ عامل و عوامل اجتماعی و مردمی: ۱۱ عامل) به دست آمد و بر اساس ۲۰ عامل پرسش‌نامه‌ای تهیه شد.

در بخش کیفی پژوهش حاضر برای اعتبارسنجی یافته‌ها، از معیار گوبا و لینکن^۲ (۱۹۸۹) شامل اعتبارپذیری^۳، تعمیم‌پذیری^۴، اطمینان‌پذیری^۵ و تأییدپذیری^۶ استفاده شده است (کرسول و میلر^۷، ۲۰۰۰). برای ارزیابی اعتبارپذیری نیز از روش بازخورد اعضا^۸ استفاده شد؛ به گونه‌ای که یافته‌های پژوهش در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و آن‌ها صحت یافته‌ها را تأیید کردند. برای ارزیابی تعمیم‌پذیری از نتایج، یافته‌های پژوهش در اختیار اساتید مذکور قرار داده شد و توسط ایشان به تأیید رسید. برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها، از روش پایایی بازمایی و روش توافق درون موضوعی استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازمون، سه مصاحبه انتخاب شد و با فاصله دو هفته پس از کدگذاری اولیه، پایایی بازمون مصاحبه‌های انجام شده، ۸۲ درصد به دست آمد که چون بیشتر از ۶۰ درصد بود، پایایی مصاحبه‌ها تأیید شد (واله^۹، ۱۹۹۶).

1. PETS: Policy-Economy-Technology-Society
2. Guba & Lincoln
3. Credibility
4. Transferability
5. Dependability
6. Confirmability
7. Creswell & Miller
8. Member checking
9. Kvale

در مرحله کمی پژوهش پیش رو، برای طراحی مدل با استفاده از رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری^۱، همان طور که در بالا اشاره شد، جامعه آماری مشابه جامعه آماری در بخش کمی بود و برای نمونه گیری از روش نمونه گیری در دسترس استفاده شد. پرسش نامه طراحی شده و برای کلیه بانک های تجاری خصوصی ارسال شد. با توجه به ماهیت پیچیده و متفاوتی که پرسش نامه ISM نسبت به پرسش نامه های معمولی دارد، در یک صفحه از پرسش نامه به صورت تحلیلی، مفهوم هر یک متغیرهای مندرج در جدول توضیح داده شد. پس از استعلام پاسخ گویی به پرسش نامه طی مذاکره تلفنی با افراد پاسخ گو، نحوه پاسخ گویی به سؤال ها توضیح داده شد. از تعداد ۷۴ پرسش نامه ارسالی، تعداد ۱۲ پرسش نامه تکمیل به دست محقق رسید. اصغرپور تعداد اعضای شرکت کننده در فرایند ISM را بین ۴ تا ۱۳۲ نفر پیشنهاد می دهد (اصغرپور، ۱۳۸۲). با توجه به سختی پاسخ گویی به پرسش نامه ISM و زمانی که صرف پاسخ گویی به آن می شود، تعداد بازگشت آن ها از تعداد ارسالی نیز کاملاً مورد قبول است. هدف از این بخش، استخراج رابطه میان عوامل شناسایی شده در بخش قبل و تدوین مدل کیفی تحقیق بود.

تحلیل داده ها و یافته های پژوهش

عوامل مؤثر بر بحران فروش بانکی با استفاده از تحلیل تم در قالب ۹ تم اصلی، ۲۰ تم فرعی و ۵۷ مفهوم در جدول ۲ ارائه شده است که در ادامه به تشریح آن ها می پردازیم.

جدول ۲. مفاهیم، تم های فرعی و تم های اصلی

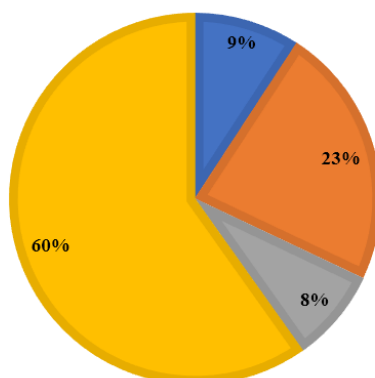
تم اصلی (مقوله)	تم فرعی (مفهوم)	دسته های مفهومی (کد)	فراوانی	
	ضعف در دانش و سیستم فروش بانکی	عدم وجود دانش فروش در سیستم بانکی	۱۲	
		عدم وجود نظام خرید و فروش هدفمند	۹	
ضعف دانشی و نگرشی به فروش در بانک ها	برداشت نامناسب از بحران فروش بانکی	نسبیت بحران فروش بانکی بنا به نوع و اندازه بانک	۵	
		عدم استنباط بحران فروش بانکی براساس عملکرد بانک ها	۴	
		عدم استنباط بحران فروش بانکی به دلیل عدم تعریف فروش بانکی	۱۰	
ضعف در حمایت دولت و رگلاتوری	عدم نقش آفرینی مؤثر و حمایت دولت	تفاوت نسبی در برداشت ها از بحران فروش بانکی	۷	
		عدم حمایت دولت به دلیل بحران های اقتصادی	۳	
		عدم نظارت دولت بر سیاست های بانک مرکزی	۴	
		مشکلات دولتی در تراز تجاری و کسری بودجه	۱	
	ضعف در حمایت دولت و رگلاتوری	عدم نقش آفرینی مؤثر و حمایت دولت	جزیره ای عمل کردن دولت و بانک مرکزی و دیگر نهادهای وابسته	۱۴
			بی توجهی به اهمیت بانک ها به عنوان رکن مالی دولت در شرایط بحرانی	۱
			تبیین دستورالعمل های نامنطبق با شرایط کشور توسط بانک مرکزی	۱۰
عدم حمایت مؤثر بانک مرکزی از بانک ها	عدم حمایت مؤثر بانک مرکزی از بانک ها	مجوز فعالیت نهادهای غیربانکی برای امور بین المللی بانکی	۵	
		عدم حمایت بانک مرکزی از کمبود نقدینگی	۲	

تم اصلی (مقوله)	تم فرعی (مفهوم)	دسته‌های مفهومی (کد)	فراوانی
	تصویب قوانین مالیاتی جدید	تعریف قوانین مالیات بر سپرده‌های بانکی	۶
		تعریف قوانین مالیات بر درآمد	۶
شرایط نامناسب سیاسی و اقتصادی کشور	مشکلات سیاسی و محدودیت‌های بین‌المللی	بی‌ثباتی مسائل سیاسی و دولتی	۱۳
		تحریم و عدم همکاری‌های بین‌المللی	۱۲
		عدم تطابق با الزامات سیستم‌های بانکداری جهانی مانند (FATF)	۱۰
		نرخ بالای بیکاری و ضعف اقتصادی مردم	۱۲
بحران‌های عمومی اقتصادی کشور	کاهش توان مالی و جذابیت بانک‌ها	کاهش مداوم ارزش پول	۸
		کاهش قدرت خرید و پس انداز مردم به دلیل تورم فزاینده	۹
		کاهش تجارت بین‌الملل و سایر حوزه‌های عملکردی اقتصادی	۳
		کاهش فعالیت اقتصادی در مشتریان تجاری بانک‌ها	۹
		کاهش جریان‌های سرمایه در راستای کاهش فعالیت اقتصادی و درآمد خانوار	۹
		نرخ سود پایین سپرده‌های بانکی نسبت به نرخ تورم و جایگزین‌های مالی	۱۴
عدم توان رقابتی بانک‌ها در بازار مالی	جذابیت بازارهای مالی جایگزین	عدم بازپرداخت تسهیلات بانکی توسط تسهیلات‌گیرندگان و کاهش منابع بانکی	۵
		افزایش قدرت و سرمایه بازارهای مالی غیربانکی	۱۲
		نرخ بازگشت بالاتر سرمایه‌گذاری در بازارهای مالی غیر بانکی	۱۳
عدم توسعه مناسب فناوری اطلاعات	ضعف در فناوری‌های بانکی	پایین بودن سطح تکنولوژی ارائه خدمات سریع و مطلوب به مشتریان	۵
		فقدان ساختار فناوری به‌روز در سیستم بانکی	۱۵
		تجربه کاربری ضعیف سیستم‌های بانکی	۱۴
		کندی فرایند دیجیتال شدن بانک‌ها	۱۲
کاهش سرمایه اجتماعی بانک‌ها	چشم‌انداز منفی به اقتصاد کشور	بی‌اعتمادی به توانایی دولت در مدیریت منابع و مصارف	۷
		کاهش اعتماد عمومی مردم به بانک‌ها و اقتصاد کشور	۱۲
		عدم اعتماد به بانک‌ها به خاطر بی‌توجهی به مسائل مورد اهمیت مردم (اقتصادی و سیاسی و ..)	۱۰
عدم توسعه سازمانی بانک‌ها	نگرش منفی مردم به فعالیت بانک‌ها	نگرانی از افشای اطلاعات سپرده‌گذاران	۸
		عدم وجود مدل‌های نوآورانه در کسب‌وکار بانکی	۱۴
		عدم وجود تغییرات اساسی در شیوه سنتی کسب‌وکار بانکی	۱۴
		ادغام شدن بانک‌ها در مقیاس بزرگ	۱۲
ضعف در محصولات و خدمات بانکی	ضعف در محصولات و خدمات بانکی	نبود محصولات رقابتی در بانک‌ها	۱۴
		کمبود نوآوری و تفکرات خلاق در طراحی محصولات و خدمات بانکی	۱۴

تم اصلی (مقوله)	تم فرعی (مفهوم)	دسته‌های مفهومی (کد)	فراوانی
	پیچیدگی فرایندهای بانکی	قوانین بانکی غیرمنعطف و محدودیت	۱۳
		فرایندهای پیچیده بخش‌های داخلی بانک‌ها و عدم هماهنگی آن‌ها با هم در راستای هدف فروش	۱۳
ضعف سرمایه‌های انسانی بانک‌ها	عدم توسعه سرمایه انسانی	عدم آموزش تخصصی در حوزه‌های مرتبط با فروش به کارکنان بانک‌ها	۱۵
		فقدان یا کمبود نیروهای متخصص فروش	۱۵
		ریسک پذیری پایین کارکنان بانکی	۸
		فساد داخلی بانکی در میان کارکنان در ارتباط با مشتریان	۱۵
	انگیزه پایین کارکنان بانکی	بهره‌وری پایین کارکنان	۱۲
		سیستم‌های جبران خدمت و پاداش دهی نامناسب	۱۱
		شرایط روحی و انگیزه پایین کارکنان در فروش خدمات و ارائه راهکار برای مشتریان	۱۲
		عدم بهبود کیفیت کار کارکنان بانکی	۹
	عدم تأمین مناسب نیازهای مشتریان	بی‌توجهی به نیازهای متغیر گروه‌های مختلف مشتریان	۱۲
		افزایش انتظارات مشتریان	۱۵
ارتباط نامناسب با مشتریان	ضعف در مراقبت و نگهداشت مشتریان	عدم پاسخ‌گویی بانک پس از جذب منابع (خدمات پس از فروش) به مشتریان	۹
		نبود برنامه‌های مناسب وفادارسازی گروه‌های مختلف مشتریان در بانک‌ها برای نگهداشت آن‌ها	۱۳
		عدم تخصیص بودجه و منابع مناسب برای کمپین‌های حفظ و نگهداشت مشتریان	۱۴

یافته‌های فوق نشان می‌دهد که در سطح کلان در دسته‌بندی مقوله‌ها و مفاهیم تأثیرگذار در بحران فروش بانکی با شناسایی تأثیرگذارترین عامل در تفکیک PETS، تأثیر عوامل اجتماعی و مردمی ۶۰ درصد است (شکل ۲) که در میان این عوامل، ضعف سرمایه‌های انسانی بانک‌ها، عدم توسعه سازمانی بانک‌ها، ارتباط نامناسب با مشتریان، ضعف دانشی و نگرشی به فروش در بانک‌ها و در نهایت، کاهش سرمایه اجتماعی بانک‌ها، به ترتیب با بیشترین فراوانی، در تشدید بحران فروش بانکی مؤثرند. دومین عامل تأثیرگذار نیز عوامل اقتصادی است. شرایط نامناسب سیاسی و اقتصادی کشور و به‌طبع، عدم توان رقابتی بانک‌ها در بازار مالی، از مؤثرترین محرک‌های شدت‌پذیری عوامل اقتصادی در بحران فروش بانکی هستند.

عوامل اجتماعی و مردمی ■ عوامل فناوری اطلاعات ■ عوامل اقتصادی ■ دولت و عوامل سیاسی



شکل ۲. نمودار میزان تأثیر عوامل مؤثر بر بحران فروش بانکی با تفکیک اختصاری PETS

دولت، عوامل سیاسی و عوامل فناوری اطلاعات نیز در سطح کلان این دسته‌بندی به ترتیب جز دو عامل تأثیرگذار آخر هستند که تقریباً با درصدهای ۹ و ۸ نزدیک به هم قرار دارند. در مقوله دولت و عوامل سیاسی تأثیر گذارترین محرک‌ها عبارتند از: عدم نقش‌آفرینی مؤثر و حمایت دولت، عدم حمایت مؤثر بانک مرکزی و قوانین مالیاتی جدید. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد کندی و ضعف فرایند دیجیتالی شدن بانک‌ها و سپس ضعف در فناوری‌های بانکی به ترتیب بیشترین تأثیر را در تشدید بحران فروش بانکی در حوزه فناوری اطلاعات دارند. در مرحله بعدی برای شروع فرایند ISM نیاز به شناسایی شاخص‌های تحقیق داشتیم، از طریق تحلیل تم این شاخص‌ها طبق توضیحات فوق استخراج شدند و به ۲۰ متغیر دست پیدا کردیم (جدول ۳).

جدول ۳. شاخص‌های نهایی پژوهش

شاخص‌های نهایی پژوهش			
ضعف در دانش و سیستم فروش بانکی	برداشت نامناسب از بحران فروش بانکی	عدم نقش‌آفرینی مؤثر و حمایت دولت	عدم حمایت مؤثر بانک مرکزی از بانک‌ها
تصویب قوانین مالیاتی جدید	مشکلات سیاسی و محدودیت بین‌المللی	بحران‌های عمومی اقتصادی کشور	کاهش توان مالی و جذابیت بانک‌ها
جذابیت بازارهای مالی جایگزین	ضعف در فناوری‌های بانکی	کندی و ضعف فرایند دیجیتالی شدن بانک‌ها	چشم‌انداز منفی به اقتصاد کشور
نگرش منفی مردم به فعالیت بانک‌ها	به‌روز نبودن مدل کسب‌وکار بانکی	ضعف در محصولات و خدمات بانکی	پیچیدگی فرایندهای بانکی
عدم توسعه سرمایه انسانی	انگیزه پایین کارکنان بانکی	عدم تأمین مناسب نیازهای مشتریان	ضعف در مراقبت و نگهداشت مشتریان

متدولوژی ISM روش‌های مختلفی را برای تعیین روابط مفهومی بین هر زوج از متغیرها معرفی می‌کند. شایان ذکر است که رابطه مفهومی برای هر زوج متغیر ارائه می‌شود. در این مرحله ۲۰ متغیر ارائه شده در جدول ۳ به صورت زوجی در قالب پرسش‌نامه ISM طراحی شد و در اختیار مدیران ارشد بانکی که پیش‌تر توضیح داده شد، قرار گرفت.

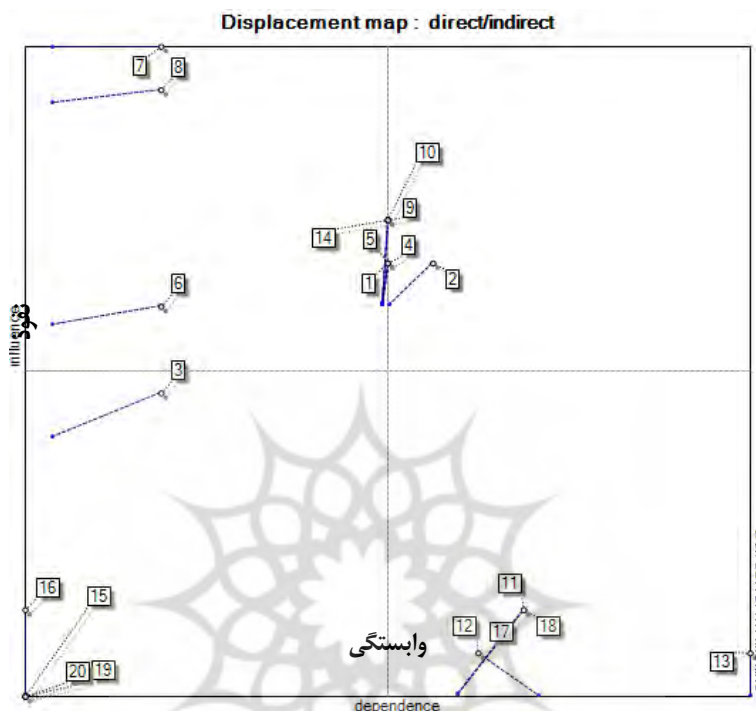
برای هریک از پرسش‌نامه‌های به‌دست‌آمده، یک ماتریس خودتعاملی ساختاری ایجاد کردیم و با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM^۱ به اعداد صفر و یک به ماتریس دستیابی^۲ رسیدیم. این عمل را برای هریک از ۱۲ ماتریس به‌دست‌آمده انجام دادیم. از آنجا که تحقیق به یک پرسش‌نامه محدود نبود، ادامه تحلیل به ادغام ماتریس‌های به‌دست‌آمده نیاز داشت. ۱۲ ماتریس به تعداد متخصصان به‌دست آمد. در این مرحله، لازم است که ماتریس‌های دسترسی به‌دست‌آمده را با یکدیگر ادغام کنیم. بدین شکل که پس از تبدیل هر ماتریس SSIM به ماتریس RM به‌صورت صفر و یک، درایه‌های متناظر تک‌تک ماتریس‌ها را با هم جمع کردیم و مقدار مد حاصل از ماتریس را به‌دست آوردیم. به هر عددی که برابر یا کوچک‌تر از مد بود، مقدار صفر و اگر بزرگ‌تر از مد بود، مقدار یک اختصاص دادیم. ماتریس حاصل شده، نتیجه ادغام ۱۲ ماتریس دسترسی اولیه، در قالب یک ماتریس است. سپس تحلیل را با ماتریس به‌دست آمده ادامه دادیم. بنابراین ماتریس جمع متناظر درایه‌ها را حساب کرده و ماتریس دستیابی سازگار را طراحی کردیم. قانون سازگاری بدین شکل است که اگر A روی B تأثیرگذار باشد و B روی C تأثیرگذار باشد؛ پس A روی C اثرگذار است. بنابراین در ماتریس ادغام‌شده اثرگذاری‌های سلسله‌مراتبی را بررسی کردیم. پس از تشکیل ماتریس دسترسی نهایی که یک ماتریس سازگار است، به تعیین میزان نفوذ و وابستگی هر متغیر پرداختیم که به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴. ماتریس دسترسی نهایی و میزان نفوذ و وابستگی متغیرها

نفوذ	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	
۱۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	*۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱۰
۱۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱۱
۸	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۸
۱۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱۱
۱۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱۱
۱۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱۰
۱۰	۱	۱	۱	*۱	*۱	۱	۱	۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱	*۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱۰
۹	۰	*۱	۱	۱	*۱	۱	۱	۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱	*۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۹
۱۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱۱
۱۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱۱
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	*۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۱۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱۱
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	*۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۲
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	*۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۲
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	*۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۲
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
وابستگی	۹	۹	۴	۸	۷	۴	۴	۴	۷	۷	۱۲	۲	۱۷	۶	۱	۱	۱۲	۱۲	۱	۱	

1. SISM: Structural-Self-Interaction-Matrix
 2. RM: Reachability matrix

به منظور بخش‌بندی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی، برای هر یک از عناصر قدرت محرکه^۱ و وابستگی^۲ را محاسبه کردیم. این قدرت‌های محرکه و وابستگی در تحلیل ماتریس اثر ضرب ارجاع متقابل کاربردی^۳ استفاده می‌شوند. بنابراین هدف از تحلیل میک‌مک، بررسی و تحلیل نیروهای محرک و نیروهای وابسته متغیرها است.



شکل ۳. خوشه‌بندی متغیرها با استفاده از روش میک‌مک

طبق شکل ۳، متغیرهای تحقیق حاضر به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

دسته اول، «متغیرهای خود مختار»^۴ هستند که نیروی وابسته و محرک ضعیفی دارند و کمابیش جدا از کل سیستم عمل می‌کنند. متغیرهای دسته اول عبارت‌اند از: محدودیت‌های بین‌المللی، پیچیدگی فرایندهای بانکی، ضعف در محصولات و خدمات بانکی، عدم تأمین نیازهای مشتریان و ضعف در حفظ مشتری.

دسته دوم، «متغیرهای وابسته‌ای»^۵ هستند که نیروی محرک ضعیفی دارند، با وجود این از نیروی وابسته بیشتری نسبت به سایر متغیرها برخوردارند. متغیرهای این دسته عبارت‌اند از: انگیزه پایین کارکنان بانکی، افزایش دغدغه‌های اجتماعی، عدم توسعه سرمایه انسانی، اعتماد عمومی پایین و کندی و ضعف فرایندهای دیجیتالی شدن بانک‌ها.

دسته سوم، «متغیرهای پیوندی»^۶ هستند که نیروی محرک قوی و همچنین نیروی وابسته قوی دارند. متغیرهای

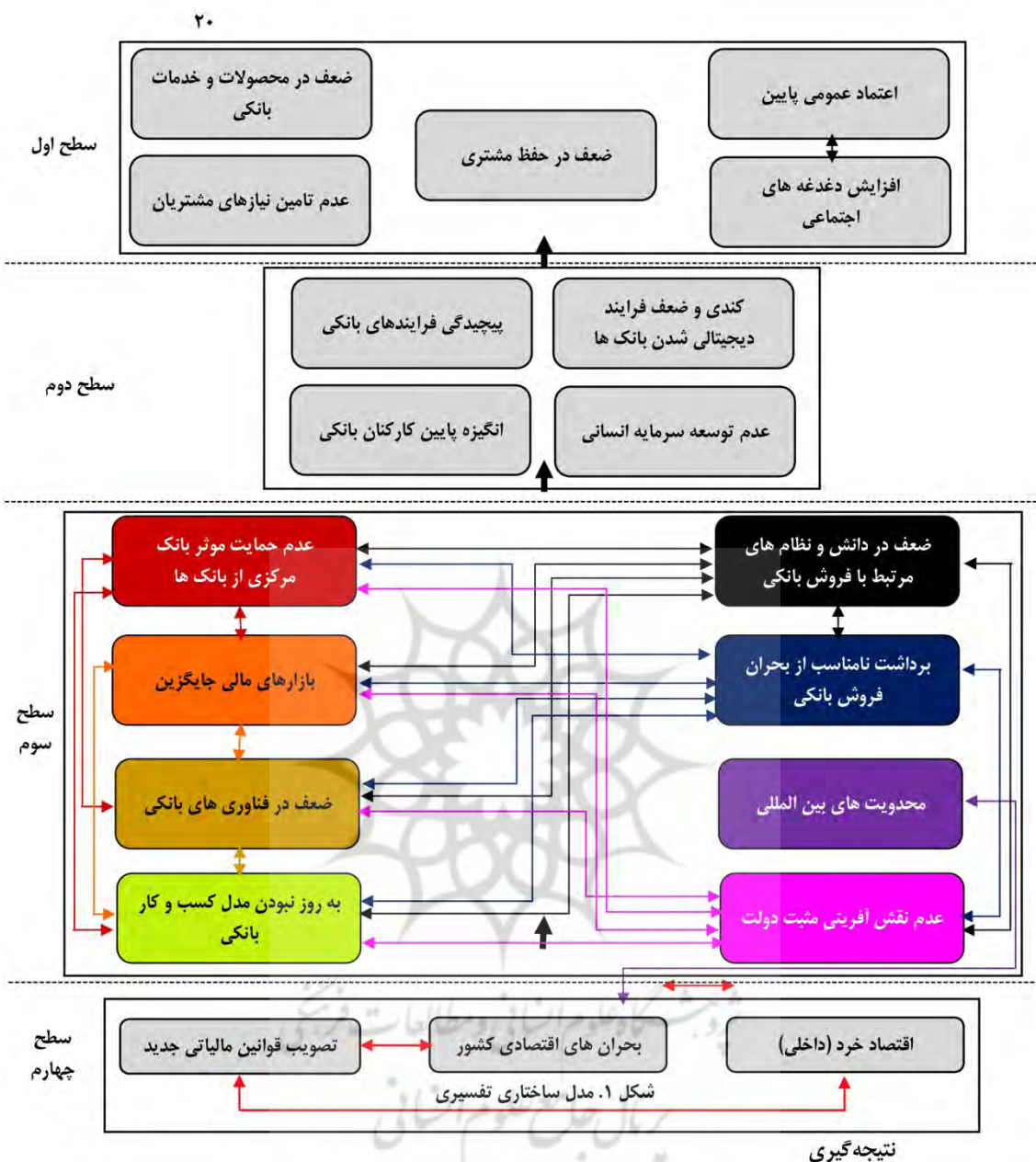
1. Driving Power
2. Dependent Power
3. MicMac
4. Autonomous variables
5. Dependent variables
6. Linage variables

این دسته عبارت‌اند از: برداشت نامناسب از بحران فروش بانکی، بازارهای مالی جایگزین، عدم نقش‌آفرینی مثبت دولت، ضعف در فناوری‌های بانکی.

دسته آخر، «متغیرهای نفوذی»^۱ هستند که نیروی محرک قوی دارند؛ اما نیروی وابسته آن‌ها ضعیف است. متغیرهای این دسته عبارت‌اند از: بحران‌های اقتصادی کشور، اقتصاد خرد (داخلی)، عدم حمایت مؤثر بانک مرکزی از بانک‌ها، تصویب قوانین مالیاتی جدید، پیچیدگی فرایندهای بانکی و ضعف در دانش و نظام‌های مرتبط با فروش بانکی. پس از مشخص کردن مجموعه متغیرهای متقدم^۲ و متغیرهای قابل دستیابی^۳، به سطح‌بندی معیارها پرداخته شد. در این مرحله مجموعه دریافتی و مجموعه مقدم برای هر یک از متغیرها از روی ماتریس دریافتی نهایی استخراج شد. مجموعه دریافتی برای یک متغیر خاص عبارت است از خود آن متغیر، به انضمام سایر متغیرهایی که در به‌وجود آمدن آن نقش داشته‌اند. مجموعه مقدم برای هر متغیر شامل خود آن متغیر است، به انضمام سایر متغیرهایی که در ایجاد آن نقش داشته است. به‌دنبال آن، اشتراک این دو مجموعه، برای هر یک از متغیرها به‌دست آورده شد. متغیرهایی که مجموعه مشترک آن با مجموعه دریافتی یکی است، در سلسله‌مراتب ISM به‌عنوان متغیر سطح بالا محسوب می‌شود، به‌طوری که این متغیرها در ایجاد هیچ متغیر دیگری مؤثر نیست. پس از شناسایی متغیر بالاترین سطح، آن متغیر از فهرست متغیرها کنار گذاشته می‌شود. این تکرارها تا زمانی که سطح همه متغیرها مشخص شود، ادامه پیدا کرد. با جمع‌بندی سطح‌بندی‌های صورت گرفته براساس نظر خبرگان و متخصصان، متغیرهای به‌دست آمده در چهار سطح طبقه‌بندی شدند. بر این اساس، مدل پیشنهادی در شکل ۴ و در چهار سطح نشان داده شده است. با توجه به اینکه بعضی متغیرهای قرار گرفته در هر سطح نیز با یکدیگر در ارتباط هستند، ارتباط میان این متغیرها نیز با رابطه دوجهته نشان داده شده است. سطوح بالاتر بر سطوح پایین‌تر تأثیر می‌گذارند. برای مثال، سطح چهارم بر سطح سوم تأثیر می‌گذارد. همچنین چون سطح سوم بر سطح دوم تأثیر می‌گذارد و سطح چهارم بر سطح سوم، پس سطح چهارم بر سطح دوم نیز تأثیرگذار است و به همین شکل ادامه می‌یابد.

مدل نهایی مستخرج از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری نشان می‌دهد که بحران فروش بانکی در صنعت بانکداری ایران با بحران‌های اقتصادی کشور، مشکلات اقتصاد خرد (داخلی) و تصویب قوانین مالیاتی جدید آغاز می‌شود، سپس عدم مدیریت محرک‌های هشت‌گانه، بحران‌های سیاسی را شدت می‌دهد. در مرحله بعد با بی‌توجهی، غفلت و عدم برنامه‌ریزی مهار بحران‌های پیشین مؤثر بر بحران فروش بانکی، این عوامل به اختلال‌های داخلی فناوری منجر می‌شود. در مرحله آخر فشار حداکثری توأمان هر سه بحران، یعنی بحران اقتصادی، بحران سیاسی، بحران فناوری اطلاعات، ضربه نهایی را بر ساختار اجتماع (جامعه) می‌گذارد و در حین بحران فروش بانکی، بحران اجتماعی نیز به وجود می‌آید.

1. Driver variables
2. Advanced
3. Reachability



شکل ۴. مدل ساختاری تفسیری

نتیجه گیری

برای پاسخ گویی به هدف اول پژوهش، مبنی بر شناسایی عوامل مؤثر بر بحران فروش بانکی از روش تحلیل تم استفاده شد. از طریق مصاحبه با مدیران ارشد بانک های خصوصی تجاری، به ۹ محرک کلی رسیدیم که هر یک از آن ها شامل متغیرهای مختلفی بود که با مقایسه و ادغام متغیرهای به دست آمده از مصاحبه ها، به ۲۰ شاخص اصلی دست یافتیم. در سطح کلی، به ترتیب فراوانی، محرک های مؤثر در بحران فروش بانکی عبارتند از: ضعف سرمایه های انسانی بانک ها، عدم توسعه سازمانی بانک ها، شرایط نامناسب سیاسی و اقتصادی کشور، ارتباط نامناسب با مشتریان، ضعف در حمایت

دولت و رگلاتوری، عدم توسعه مناسب فناوری اطلاعات، ضعف دانشی و نگرشی به فروش در بانکها، عدم توان رقابتی بانکها در بازار مالی و کاهش سرمایه اجتماعی بانکها. با تأمل بیشتر، این ۹ محرک را به ۴ دسته کلی دولت و عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل فناوری اطلاعات و عوامل اجتماعی و مردمی (PETS) تقسیم کردیم و نتیجه حاصله، فراوانی ۶۰ درصد عوامل اجتماعی و مردمی در بحران فروش بانکی است. این بدان معناست که چنانچه بانکها نتوانند فساد داخلی بانکی در میان کارکنان در ارتباط با مشتریان را کنترل کنند، آموزش تخصصی در حوزههای مرتبط با فروش را در فرایند آموزش خود قرار دهند، نیروی متخصص فروش جذب نکنند، مدیریت ریسک را به کارکنان آموزش ندهند، به یقین با بهره‌وری پایین کارکنان مواجه می‌شوند و سیستم‌های جبران خدمت و پاداش‌دهی نامناسب این فشار روحی را در کارکنان بیشتر می‌کند و آن‌ها راه‌کاری برای ارائه محصولات و خدمات به مشتریان ندارند و در نتیجه با عدم بهبود کیفیت کار کارکنان مواجه می‌شوند. با ادامه این روند نادرست در فروش بانکی که به‌نوعی از عوامل پیش از بحران فروش بانکی می‌توان به آن‌ها اشاره کرد، ادغام بانکها در مقیاس بزرگ محقق می‌شود. در صنعت بانکداری ایران نیز شاهد این مهم بودیم که بانکهای انصار، قوامین، حکمت ایرانیان، مهر اقتصاد و مؤسسه اعتباری کوثر در بانک سپه ادغام شدند. در جامعه امروزی با افزایش انتظارات مشتریان و بی‌توجهی به نیازهای متغیرشان، عدم پاسخ‌گویی بانکها پس از جذب منابع (خدمات پس از فروش) به مشتریان و در نهایت نبود برنامه‌های مناسب وفادارسازی گروه‌های مختلف مشتریان در بانکها برای نگهداشت آن‌ها، به ایجاد چشم‌انداز منفی به اقتصاد کشور و نگرش منفی مردم به فعالیت بانکها منجر می‌شود. این به‌طور دقیق همان نتیجه‌ای است که آمار این پژوهش، در بررسی محرک‌های کلان مؤثر بر بحران فروش بانکی نشان می‌دهد و آن هم آمار ۲۳ درصد تأثیر عوامل اقتصادی در این حوزه است.

مدل به‌دست‌آمده در این پژوهش یک مدل چند مرحله‌ای است که با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری به‌دست آمده است. این مدل برای مدیریت بحران فروش در صنعت بانکداری ایران ارائه شده است. در حقیقت، این مدل نشان می‌دهد که چه عواملی را باید در نظر بگیریم و اهمیت هر یک از این اجزا و اولویت آن‌ها به چه اندازه است. این مدل نشان می‌دهد که عوامل بحران‌های اقتصادی کشور، مسائل اقتصاد خرد (داخلی) و در نهایت تصویب قوانین مالیاتی جدید، از عوامل کنترل‌ناپذیری هستند که صنعت بانکداری باید خود را با آن‌ها سازگار کند. در تحلیل بعدی، شاهد این هستیم که عامل محدودیت‌های بین‌المللی بر هر این سه عوامل تأثیرگذار است و این تأثیرگذاری دوطرفه است. ذکر این مطلب که عوامل مذکور کنترل‌ناپذیرند، به این معناست که بانکها به‌طور ۱۰۰ درصد نمی‌توانند آن‌ها را کنترل کنند و مدیریت این مرحله لازمه همکاری دولت با بانکهاست. در این گونه شرایط بحرانی، به این عوامل، عوامل مؤثر پیش از بحران گفته می‌شود. در این مرحله که به اصطلاح به آن مرحله پیش از بحران فروش بانکی می‌گوییم، اقدامات در مدیریت بحران فروش اقداماتی پیشگیرانه هستند: ایجاد ثبات مسائل سیاسی و دولتی، رفع تحریم، توسعه همکاری‌های بین‌المللی، تطابق با الزامات سیستم‌های بانکداری جهانی، اشتغال‌زایی، بهبود وضعیت اقتصادی کشور، بهبود شرایط اقتصادی مردم، کمک به افزایش فعالیت اقتصادی در مشتریان تجاری بانکها، افزایش نرخ سود بالاتر به سپرده‌های بانکی نسبت به تورم و جایگزین‌های مالی، نظارت مستمر و مدیریت اصولی بر بازپرداخت تسهیلات بانکی.

همان طور که سطح سوم مدل گویاست، عدم مدیریت محرک‌های هشت‌گانه، از جمله عدم نقش‌آفرینی مثبت دولت، عدم حمایت مؤثر بانک مرکزی از بانک‌ها، محدودیت‌های بین‌المللی، بازارهای مالی جایگزین، به‌روز نبودن مدل کسب‌وکار بانکی، ضعف در فناوری‌های بانکی، ضعف در دانش و نظام‌های مرتبط با فروش بانکی و برداشت نامناسب از بحران فروش بانکی، بحران‌های سیاسی خارجی و داخلی کشور و همچنین، بحران سیاسی داخلی سیستم بانکی را در زمان بحران فروش بانکی شدت می‌دهند. سطوح سوم و دوم مدل پژوهش پیش رو تجلی مرحله حین بحران فروش بانکی در صنعت بانکداری ایران است. در سطح دوم شرایط به مراتب پیچیده‌تر و فشار بیشتر می‌شود. در این مرحله از بحران فروش، بحران فناوری در سیستم بانکی کرد پیدا می‌کند. در سطوح دوم و سوم این مدل، به این نتیجه می‌رسیم که بحران فروش بانکی، خود به وقوع دو بحران به نام‌های بحران‌های سیاسی و بحران فناوری اطلاعات منجر می‌شود. در بالاترین سطح مدل این پژوهش، به عواملی رسیدیم که کمابیش قدرت نفوذ زیادی دارند، از جمله ضعف در محصولات و خدمات بانکی، افزایش دغدغه‌های اجتماعی، اعتماد عمومی پایین، عدم تأمین نیازهای مشتریان و ضعف در حفظ مشتری. در حقیقت این عوامل اجزایی از عوامل پس از بحران فروش بانکی هستند که خروجی عدم مدیریت بحران فروش در مراحل پیش از بحران و حین بحران حادث شدند. برای مدیریت بحران فروش بانکی، می‌بایست فرایند آماده‌سازی و مدیریت هر موقعیت اضطراری مخرب یا غیرمنتظره‌ای را که بر کسب‌وکار، سهام‌داران، کارکنان، مشتریان و درآمد بانک‌ها تأثیر می‌گذارد با تیم مدیریت بحران فروش بانکی برنامه‌ریزی کرد. مدیریت بحران فروش بانکی کمک می‌کند که ابتدا بانک‌ها شهرت حرفه‌ای خود را نزد مشتریان، رقبا و مدیران صنعت در طول بحران و بعد از آن حفظ کنند. دوم، ایمنی و سلامت و رفاه همه کسانی را که برای بانک کار می‌کنند و با آن تجارت می‌کنند، بهبود بخشیده می‌شود. سوم، برای بانک‌ها آرامش به‌وجود می‌آورد تا در هر موقعیتی که برایشان پیش می‌آید، آماده باشند و در نهایت، موجب افزایش بهره‌وری در طول بحران و بعد از آن شود.

پژوهش حاضر، یک پژوهش کاربردی است و انتظار می‌رود که نتایج آن بتواند به‌صورت عملی در موضوع مورد مطالعه به‌کار گرفته شود. چند پیشنهاد برای سیاست‌گذاران حوزه بانکی و مدیران بازاریابی و فروش بانک‌ها و محققان آتی عبارت‌اند از:

- در این پژوهش محرک‌هایی که می‌توانند بانک‌های تجاری خصوصی را به سمت مدیریت بحران فروش سوق دهد، مشخص شده‌اند. با تمرکز بر این محرک‌ها در سطح کلان و تأثیرگذاری بر آن‌ها، می‌توان مانع وقوع بحران فروش در بانک‌های تجاری خصوصی شد یا برعکس با برنامه‌ریزی برای تغییرات در فرهنگ، اجتماع، مردم، مشتریان، نیروی انسانی، ساختار، فرایند، محصولات و خدمات و غیره، بحران فروش فعلی را کاهش داد.
- پژوهش حاضر نشان داد که نوع نگاه و نیازهای نسل‌های مشتریان در صنعت بانکداری در حال تغییر است و درک این مسئله که بانک‌های تجاری خصوصی چه شناختی از آن‌ها دارند و به آن‌ها چه محصولات و خدماتی را ارائه می‌دهند، اهمیت زیادی دارد. می‌توان با استفاده از روش‌های مختلف که در قسمت‌های قبل توضیح داده شد، برای مشتریان هدف هر بانک تجاری خصوصی، براساس سبک زندگی روزانه و چرخه خانه و زندگی و خلق و حفظ ثروت آن‌ها، بسته‌های متنوع بانکداری طراحی و ارائه کرد تا برایشان جذاب باشد و با بانک در

تعامل تنگاتنگ باشند و این امر، به‌طور قطع در مرحلهٔ حین بحران فروش بانکی، جزء عملیات ویژه لحاظ خواهد شد.

- به بانک‌های دولتی در صنعت بانکداری و شرکت‌های فعال در سایر صنایع نیز توصیه می‌شود که مسائل مدیریت بحران فروش را در فعالیت‌های بازاریابی و فروش خود به‌کار گیرند؛ چه بسا در برخی از این بانک‌های دولتی و صنایع دیگر که حاشیهٔ سود بالاتر دارند، اجرای این سیاست‌ها آسان‌تر باشد و مدیران مربوطه با دغدغهٔ کمتری به استقبال اجرای آن بروند.
- از آنجا که ماهیت صنایع مختلف با یکدیگر متفاوت است. پیشنهاد می‌شود تا موضوع بحران فروش در سایر صنایع نیز بررسی و اجزای مرتبط با هر صنعت پیشنهاد شود. در این میان صنعت خدمات، به‌دلیل ماهیت ویژه‌ای که دارد، توصیه می‌شود.
- از آنجایی که موفقیت اجرای مدیریت بحران فروش مستلزم ارزیابی مستمر این فعالیت‌ها است، پیشنهاد می‌شود تا مدلی شامل شاخص‌های ارزیابی آن ارائه شود و برای ارزیابی آن به‌کار برده شود.
- موفقیت بانک در بهره‌مندی از مزایای مدیریت بحران فروش، هم به ادراک متخصصان این بخش در بانک و هم به سایر ذی‌نفعان وابسته است. مدل ارائه شده در این پژوهش، فقط از دید متخصصان اجرایی بانکی در لایه صف و ستاد بررسی شد، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، روابط میان متغیرهای مدل، از دید سایر ذی‌نفعان نظیر کارکنان، مشتریان خرد و شرکتی و... نیز بررسی شود.

منابع

- ابوالحسنی، اصغر؛ رفیع، حسنی مقدم (۱۳۸۷). بررسی انواع ریسک و روش‌های مدیریت آن در نظام بانکداری بدون ربای ایران. *اقتصاد اسلامی*، ۸(۳۰)، ۱۴۵-۱۷۲.
- احمدیان، اعظم و کیانوند، مهران (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر احتمال هجوم بانکی. *پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی*، ۲۲(۷۱)، ۷۹-۱۰۲.
- اصغرپور، محمدجواد (۱۳۸۲). *تصمیم‌گیری گروهی و نظریه بازی‌ها با نگرش «تحقیق در عملیات»*. تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران.
- با خدا، مریم و افشاری، زهرا (۱۳۸۸). تأثیر سیستم بیمه سپرده صریح بر وقوع بحران‌های بانکی (در کشورهای در حال توسعه). *پژوهش‌های پولی و بانکی*، ۱(۱)، ۲۵-۵۶.
- سیف‌الهی انار، ناصر و قاسمی همدانی، ایمان (۱۴۰۱). تأثیر مدیریت ریسک بازار و ریسک تجاری‌سازی بر عملکرد توسعه خدمات جدید. *صنعت لاستیک ایران*، ۲۶(۱۰۴)، ۶۳-۷۳.
- مشبری، سعید و نادعلی، محمد (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر در بروز بحران بانکی در اقتصاد ایران. *پژوهش‌نامه اقتصادی*، ۱۳(۴۸)، ۱-۲۷.

- مهین اصلانی نیا، نسیم؛ سلمانی، بهزاد؛ فلاحی، فیروز و اصغریور، حسین (۱۳۹۹). بررسی اثر بحران ارزی بر پویایی‌های تولید ناخالص داخلی: رهیافت مربعات تعمیم‌یافته پانلی. *فصلنامه نظریه‌های کاربردی اقتصاد*، ۷ (۱)، ۱۸۵-۲۱۰.
- یزدانی، مهدی؛ درگاهی، حسن و نیک‌زاد محمد (۱۳۹۶). ارزیابی زبان‌های تولیدی ناشی از بحران‌های پولی و نقش دخالت بانک مرکزی در اقتصادهای نوظهور. *فصلنامه اقتصاد و الگوسازی دانشگاه شهید بهشتی*، ۸ (۲۹)، ۴۳-۶۴.

References

- Abolhasni, A. & Hasni Moghadam, R. (2008). Investigating the types of risk and its management methods in the banking system without usurpation in Iran. *Islamic Economy*, 8(30), 145-172. SID. <https://sid.ir/paper/99688/fa>. (in Persian)
- Adelopo, I., Lloydking, R. & Tauringana, V. (2018). Determinants of bank profitability before, during, and after the financial crisis. *International Journal of Managerial Finance*, 14(4), 378-398.
- Ahmadian, A. & Kianvand, M. (2014). Identifying factors affecting the probability of bank raids. *Economic research and policies*, 71(22). (in Persian)
- Asgharpour, M.J. (2003). *Group decision making and game theory with an "operations research" approach*. Tehran: University of Tehran Printing and Publishing Institute. (in Persian)
- Ba Khoda, M. & Afshari, Z. (2009). The effect of explicit deposit insurance system on the occurrence of banking crises (in developing countries). *Monetary and Banking Research*, 1(1), 25-56. (in Persian)
- Bartoletto, S., Chiarini, B., Marzano, E. & Piselli, P. (2019). Banking crises and business cycle: evidence for Italy (1861-2016). *Journal of Financial Economic Policy*, 11(1), 34-61.
- Brown, S., Demetriou, D. & Theodossiou, P. (2018). Banking crisis in Cyprus: Causes, consequences and recent developments. *Multinational finance journal*, 22(1/2), 63-118.
- Creswell, J.W. & Miller, D.L. (2000) Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory into Practice*, 39, 124-130. http://dx.doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2
- Davis, E. P. & Karim, D. (2008). Comparing early warning systems for banking crises. *Journal of Financial stability*, 4(2), 89-120.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S., 1989, *Fourth generation evolution*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hartmann, N. N. & Lussier, B. (2020). Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 101-111.
- Kvale, S. (1996). *Interview Views: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Laeven, L. & Valencia, F. (2013). Systemic banking crises database. *IMF Economic Review*, 61(2), 225-270.

- Levieuge, G., Lucotte, Y. & Pradines-Jobet, F. (2021). The cost of banking crises: does the policy framework matter? *Journal of International Money and Finance*, Elsevier, 110, 102290
- Levine, R., Lin, C. & Xie, W. (2018). Corporate resilience to banking crises: The roles of trust and trade credit. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 53(4), 1441-1477.
- Lu, W. & Swisher, J. (2020). A comparison of bank and credit union growth around the financial crisis. *American Journal of Business*, 35(1), 25-44.
- Lussier, B. & Hartmann, N. N. (2017). How psychological resourcefulness increases salesperson's sales performance and the satisfaction of their customers: Exploring the mediating role of customer-oriented behaviors. *Industrial Marketing Management*, 62, 160-170.
- Mahin Aslaniya, N., Salmani, B., Fallahi, F. & Asgharpour, H. (2019), Investigating the effect of currency crisis on the dynamics of gross domestic product: a panel generalized quadratic approach, *Quarterly Journal of Applied Economic Theory*, 7 (1), 185-210. (in Persian)
- McKinsey Global Banking Annual Review (2020). *A test of resilience: Banking through the crisis, and beyond*, 10 version, December 2020.
- Mishkin, F. (1992). Anatomy of Financial Crisis. *Journal of Evolutionary Economy*, 2, 115-130.
- Moshiri, S. & Nadali, M. (2012). Identifying the effective factors in the banking crisis in Iran's economy. *Economic Review*, 13(48), 1-27. (in Persian)
- Poloz, S. (2020). Monetary policy in unknowable times. *Eric J. Hanson Memorial Lecture, University of Alberta*, 25.
- Ruza, C., de la Cuesta-González, M. & Paredes-Gazquez, J. (2019). Banking system resilience: an empirical appraisal. *Journal of Economic Studies*, 46(6), 1241-1257.
- Saif Elahi Anar, N. & Ghasemi Hamdani, I. (2022). The impact of market risk management and commercialization risk on new service development performance. *Iranian Rubber Industry*, 26(104), 63-73. (in Persian)
- Wilms, P., Swank, J. & de Haan, J. (2018). Determinants of the real impact of banking crises: A review and new evidence. *The North American Journal of Economics and Finance*, 43, 54-70.
- Yazdani, M., Dargahi, H. & Nikzad, M. (2016). Evaluation of production losses caused by monetary crises and the role of central bank intervention in emerging economies, *Shahid Beheshti University Economics and Modeling Quarterly*, 8 (29), 64- 43. (in Persian)