عارضه یابی عملکرد بانک در اجرای روش های نوین بازاریابی و فروش خدمات و محصولات

نویسنده

سمت نویسنده

Email:

چکیده

در اقتصاد ايران به دلیل عمق کم بازار سرمايه و نبود جايگزين های مناسب تأمین اعتباری بانکي، نظام تأمین اعتباری در اقتصاد ايران يک نظام بانک محور بوده و بانک ها مسئولیت زيادی در تأمین اعتبار بنگاه های کوچک و بزرگ و فناور دارند. بانك ها چنانچه در اين حوزه به صورت فعالانه وارد عمل شوند به مرور خواهند توانست كليه امور بانكي و مالي اعضاي زنجيره‌‌هاي تأمین را برعهده گرفته و سهم بازار خود را افزايش دهند. ضمن اينكه اين افزايش سهم بازار باعث ايجاد فرصت‌‌هاي جديدي براي بانك ها در آينده خواهد شد. در اين شرايط که عمده تأمین اعتباری بنگاه های کشور از طريق نظام بانکي صورت مي گیرد، ضروريست رابطه تأمین مالي و اعتباری بین بانک ها و بنگاه های اقتصادی مورد عارضه یابی و آسیب شناسي قرار گیرد. به طور کلی می توان بیان داشت که فرآیند عارضه یابی اساساً متفاوت از فرآیندهای عارضه یابی صرف است. چرا که در عارضه یابی، صرفاً به بررسی کلان شبکه تأمین اعتبار پرداخته و زمینه های کلی بهبود مشخص می شود؛ در صورتی که در عارضه یابی، جهت شناخت دقیق مشکلات و ریشه یابی آنها و تعیین فرصت های بهبودی که به اصلاح زیرساختارهای شبکه تأمین اعتبار و ورود تکنیک های جدید درتأمین منابع اعتباری و مالی منجرمی شود، به بررسی عمیق آن توجه می شود.

کلمات کلیدی: عارضه یابی، بازاریابی، فروش خدمات، بانک، عملکرد بانک

مقدمه

ماندگاری بانک در صورت هرگونه کم کوشی و کم‌توجهی نیروهای آن به اصول کلی بازاریابی با مرکزیت مشتری، به خطر می افتد. امروزه بانک‌های پیشرو می کوشند که از طریق برآوردن خواسته های پراهمیت مشتریان به بهترین روش، سودآوری خود را افزایش دهند. این نکته کلیدی‌ترین پایة موفقیت آن ها و بر استراتژی حفظ مشتری استوار است؛ اما بسیاری از بانک‌ها از روش‌های کاربردی بازاریابی خدمات خود غافل شده‌اند و نمی‌دانند که اصولاً به چه طریق باید مشتریان خود را بازاریابی کنند. انحصاری بودن خدمات بانکی ایران در سال‌های طولانی ناگزیری مشتریان برای پذیرش آنچه بانک‌ها ارائه می‌دهند، شرایطی را به وجود آورده است که آن را بازار فروشنده می‌نامیم. در این شرایط، معمولاً بانک‌ها خدمات خود را به مشتری تحمیل می کنند و بسیاری از ابزارها و رفتارهای رقابتی نادیده گرفته می‌شوند؛ اما با تغییراتی که در نظام بانکی ایجاد شد و همچنین پیدایش بانک های خصوصی به تدریج مشتریان قدرت انتخاب بیشتری پیدا کردند و خدمات متنوع‌تر، رفتارهای بهتر و آمادگی برای تحول و رقابت افزایش یافت و «بازار خرید» جایگزین «بازار فروشنده» شد. در این تغییر و دگرگونی‌ها نوع نگرش و رویکرد بانکداران کشور تا حدی عوض شد و به تدریج واژه‌ها و مفاهیمی مانند رقابت، بازارگرایی، مشتری‌مداری و بازاریابی متداول شد (روستا، 1386).

شعبه های بانک، واسطه‌های اصلی در ارتباط میان مشتریان و شبکة بانکی نقش بسزایی دارند و موفقیت یک بانک تا حدزیادی در گرو عملکرد شعب آن است، موفقیت شعب نیز مرهون عملکرد مدیریت و کارکنان آن است. مدیران و کارکنانی که سرمایة اصلی بانک هستند و بهترین وجه تمایز یک بانک نسبت به سایر بانک‌ها در شرایط مشابه و حتی متفاوت، برخورداری از مدیران و کارکنانی متعصب و علاقه‌مند و آگاه به اهداف سازمانی است، زیرا ارتباط اصلی بانک‌ها و درحقیقت معرّف اصلی هر بانک برای جذب مشتری و تأمین نیازها و خدمات رسانی به آنان از طریق شعبه شکل می گیرد(فاتحی و شرفی،1390).

بانک‌ها نیز همانند سایر سازمان‌ها در ایران برای خدمت رسانی متنوع‌تر، سریع‌تر و مدرن‌تر و امکان رقابت و ماندگاری در موج گستردة اطلاع‌رسانی و توسعة خدمات ویژه بانکی، نیازمند ارزیابی مستمر عملکرد شعبة خود هستند. براساس شواهد و مدارک مستند روش‌های موجود، عارضه یابی عملکرد شعب بانک‌ها اغلب تجربی و بدون پشتوانة محکم علمی بوده و به دلیل استانداردنبودن این روش‌ها، در بیشتر موارد صرفاً خروجی بانک را ملاک ارزیابی عملکرد قرار داده اند و در بیشتر موارد صرفاً خروجی بانک را ملاک ارزیابی عملکرد قرار داده اند و میزان خروجی‌ها در مقایسه با ورودی‌های شعب مطالعه نشده است(صالحی و همکاران،1390).

نکتة حائز اهمیت در این زمینه آن است که بانک‌ها حتی در شرایط مشابه با سرمایه‌گذاری روی سیستم‌ها و سرمایة انسانی خود می‌توانند مزیت رقابتی در مقابل رقبای خود ایجاد کنند. در بازاریابی هزینة به دست آوردن یک مشتری جدید می‌تواند تا پنج برابر هزینه حفظ یک مشتری کنونی باشد(حق‌شناس کاشانی، 1382). بانک‌ها اغلب برای موفقیت در خدمت رسانی های خود، بازاریابی می‌کنند؛ ولی متاسفانه به دلیل ناآشنایی با بازاریابی بانکی، فقط از روش های سنتی بازاریابی به صورت کاملاً پراکنده و بی‌ارتباط با هدف اصلی بانک، استفاده می‌کنند(هیل، 1385).

بیان مسأله

یکی از دلایل عملکرد ضعیف برخی از شعب بانک ها نیز بازاریابی ضعیف آنهاست. از طرفی هم ابزار مشخصی برای سنجش میزان توسعة فعالیت‌های بازاریابی در شعب، به ویژه در زمینة موضوعاتی که در اختیار خود شعب است، وجود ندارد؛ از این رو مفهومی با عنوان «بازاریابی محلی» تعریف شده تا بتوان بررسی کرد که شعب تا چه میزان در برابر محیط هوشمند هستند و اقدامات بازاریابی متناسب با حوزة اختیارات خود را با چه کیفیتی انجام می‌دهند. با توجه به این که کوشش برای توسعة مفهوم بازاریابی در شعب بانک انگیزة این مقاله است‌، از قبل نمی‌توان برای آن فرضیه‌ای تعریف کرد بلکه با این سؤال مواجه هستیم‌: با استفاده از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی می‌توان کیفیت اقدامات بازاریابی شعب را سنجید؟

به عبارتی دیگر، فرآیند عارضه یابی صرفا روشی برای خودارزیابی و مقایسه با بهترین ها نیست، بلکه به رویکردها و برنامه های توسعه سازمانی که تلاش می نمایند بین کارکنان یک سازمان مفهوم و برداشت مشترکی از مشکلات و راه حل ها ایجاد کنند، نزدیکتر است. ازاینرو جهت بررسی آسیب های ممکن و موجود در روند تأمین اعتباردر صنعت بانکی کشور می بایست از یک روش جامع و سیستماتیک استفاده کرد زیرا استفاده از روش های منفرد به دلیل نقاط ضعف موجود در هر یک از روش ها، از جمله توجه به یک جنبه خاص از سیستم ها و پیچیدگی موجود در آن مسئله، مورد نقد بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. لذا لازم است تا رویکردها و مدل هایی ارائه شوند تا در یک نگاه کل نگر ابعاد مختلف این سیستم ها و پیچیدگی های آن ها را به خوبی مورد بررسی قراردهند.

مبانی نظری

در رابطه با بانک ها تعاریف و طبقه‏بندی‏های زیادی وجود دارد که در میان کشورها و مناطق گوناگون جهان متفاوت هستند. می‏توان گفت شرایط اقتصادی و صنعتی حاکم بر هر کشور، معرف بانک ها در آن کشور است(گیل و بیگر، 2012). این بنگاه‌ها‏‏‏‏‏‏‏‏‏ علی‌رغم شباهت‌های بسیاری که دارند، اما تعریف واحد و یکسانی ندارند(سعید اردکانی و دیگران، 1389). برخی از شاخص هائی که معمولاً در تعریف بانک ها به کار می روند را می‏توان بدین صورت بیان کرد: تعداد کارکنان، میزان سرمایه، دارائی کل، حجم فروش و ظرفیت های تولیدی. اما رایج‏ترین شاخص برای تعریف بانک ها، استفاده از معیار تعداد کارکنان است(یونیدو، 2003).

مشکلات پیش­روی بانک ها

براساس یافته­های مرکز تحقیقات کسب و کارهای کوچک ضعف در مهارت­های مدیریتی یکی از موانع رشد بنگاه های کوچک و متوسط است. زیرابسیاری از این بنگاه‌ها بیشترین توجه خود را به جنبه‌های فنی و عملیاتی معطوف کرده و از مشکلات مدیریتی و سازمانی غفلت می‏ورزند(آبر و کوارتی، 2010 و آس پلاند و موئن،2004). در حالیکه مدیریت موفقیت آمیز بانک ها به میزان زیادی وابسته به مهارت‏های مدیریتی، آموزش و تحصیلات، و تجارب شخصی مدیران است(اورگان، سیمز و قبادیان، 2005).

دسترسی به منابع مالی یکی از مشکلات اساسی توسعه بانک ها است. اکثر این بنگاه‏ها در آغاز کسب و کار خود قادر به اخذ وام یا هر نوع تامین مالی از موسسات رسمی نیستند. فقدان دسترسی به اعتبارات مالی رسمی، بزرگترین مانعی است که توانایی آنها را برای فعالیت مؤثر اقتصادی، حفظ یا تعویض ماشین‏آلات، خرید مواد و خدمات مورد نیاز و نوسازی یا توسعه کسب ‏‏و کار فلج می کند(یونیدو، 2003). تأمین مالی بانک ها برای بعضی از بانک‌ها بسیار سخت است؛ زیرا تصور می‌کنند که از لحاظ اقتصادی به نفع آن ها نیست و وام دادن به این بنگاه‌ها را توأم با ریسک بالا و سود کم می‌دانند؛ زیرا اطلاعات دقیق و قابل اطمینان در مورد شرایط و عملکرد مالی شرکت در دسترس نیست(ناطق، 1385).

نبود تجهیزات و استفاده از فناوری­های قدیمی یکی دیگر از موانع توسعه بنگاه­های کوچک و متوسط است. بسیاری از این بنگاه‌ها متکی بر فناوری‌های قدیمی و شیوه‌های مدیریتی سنتی هستند که در بسیاری از موارد منجر به ناکارآمدی می‏شود(استفان و الویز، 2011 و موسی، 2005). در حالیکه توان یک بنگاه کوچک و متوسط برای باقی ماندن در بازار رقابت به میزان زیادی تحت تاثیر فناوری­های مورد استفاده است. با به کارگیری فناوری‏های نو و معرفی محصولات جدید به بازار اس که می‏توان به رقابت با همتایان بزرگ‌تر خود پرداخت(بریشا، 2009 و آس پلاند و موئن، 2004).

یکی از دلایل شکست بنگاه های کوچک و متوسط را می توان کمبود فعالیت های انجام گرفته در زمینه تحقیق و توسعه دانست. به منظور اعمال سریع تغییرات در مشخصات محصول، برآوردن نیازهای مشتریان و افزایش توان رقابتی، بنگاه های کوچک و متوسط باید توانایی توسعه محصولات جدید را در خود بوجود آورند. که این خود نیازمند سرمایه‏گذاری‏هایی در زمینه تحقیق و توسعه است. این سرمایه‏گذاری‏ها می توانند به بهبود کیفیت محصولات، خدمات و کاهش هزینه ها نیز منجر شوند. (موسی، 2005، رابینز، 1999 و ریموند، برگ رون و ریوارد، 1998).

در حالی که برای رشد هر چه بیشتر، بنگاه‏های کوچک و متوسط باید بر فعالیت‏های تحقیق و توسعه و نوآوری در محصولات و خدمات تمرکز کنند. علاوه بر این، بسیاری از این بنگاه ها در تبدیل نتایج حاصل از فعالیت‏های تحقیق و توسعه به نوآوری کارآمد، که به رشد بیشتر و درآمد مثبت منجر می‏شود، با مشکلاتی مواجه هستند(اورگان، سیمز و قبادیان، 2005).

عارضه‌یابی سازمانی

عارضه‏یابی سازمانی فرایند استفاده از مدل­ها و روش‏های علوم رفتاری برای ارزیابی وضعیت فعلی سازمان و یافتن راهی برای حل مشکلات یا افزایش بهره‏وری است(بی سل و کیم، 2008). در یک عارضه‏یابی سازمان‏یافته، برای این که داده‌های مورد نیاز برای حصول شناخت نسبت به سازمان دارای جامعیت لازم بوده و بتواند تمامی ابعاد متشکله سازمان را پوشش دهد، تبعیت از یک مدل ضروری است. مدل به ما سازمان نشان می دهد که برای تشخیص مسائل و مشکلات سازمانی چه جاهایی را باید جست و جو کرد و در پی یافتن چه چیزی بود(فرنچ و سسیل، 2007: 118). بنابراين روابط خلاق ميان مشتريان و بانك‌ها و مجموعه خدمات با كيفيت و ماهيت خدمات خريداري شده در هنگام خريد به كيفيت تعامل و رابطه بين دو طرف مشتري و كارمند بستگي دارد.

قضاوت مشتري در مورد بانك بر اساس ميزان توانمندي بانك در كمك به حل معضلات و توسعه تجارت او استوار است. در كشور ما و اكثر كشورهاي پيشرفته دنيا هدف و غايت نهايي انجام سريع امور و عدم‌اتلاف وقت به عنوان مهم‌ترين عنصر موفقيت در رقابت كنوني مي‌باشد و مشتريان به عنوان اركان تعيين‌كننده ارزش بسياري زيادي براي تكنولوژي و سرعت و در درجه بعدي تخصص فني بانك‌ها قائل هستند.

پيشرفت بازاريابي رابطه‌مند در بانك با پيمودن در جهت توسعه روابط با مشتريان صورت مي‌گيرد. حفظ رابطه با مشتري يك مساله بلندمدت است و به جاي نتايج و پيامدهاي جاري بايد به پيامدهاي آتي آن توجه كرد.از سوي ديگر كيفيت رابطه با مشتري با ميزان رضايت‌ مشتري سنجيده مي‌شود. با توجه به فرهنگ‌هاي مختلف شيوه‌هاي حفظ رابطه با مشتريان متفاوت است در كشورهاي خاورميانه كه مردماني خون‌گرم و مهربان در آن زندگي مي‌كنند، پيشينه تاريخي با قدمت بسيار دارند. براي استحكام بخشيدن به روابط خود با مشتريان به تعاملات اجتماعي و شخصي اهميت مي‌دهند.

اينگونه تعاملات پيوسته و مداوم اجتماعي همچون ملاقات‌ها، دعوت‌هاي رسمي و غيررسمي در مجامع و مراسم‌ها‌، شركت در مراسم‌هاي‌ مشتريان اهداي هدايا، جايزه خوش‌حسابي و مشاوره اقتصادي و تشريح خدمات بانكي را در دستور كار خود قرار دهند. در اين خصوص تشريح خدمات بانكي از اهميت بسيار بالايي برخوردار مي‌باشد. در بانكداري نوين جهاني تشريح خدمات بانك و خصوصا خدمات بانكداري الكترونيك الزامي است، مشتريان بانك‌ها حق دارند از طريق رسانه‌هاي عمومي، خدمات بانك‌ها را بشناسند و بانك‌ها ملزم مي‌باشند اين خدمات را به صورت بسيار راحت و آسان و مانند كسي كه براي يك شخص نابلد توضيح مي‌دهند اين خدمات را از اولين مرحله تا پايان آن تشريح نمايند و هرگز فكر نكنند كه مشتري واقف به اين امور و خدمات مي‌باشد.هرگونه تخصيص هزينه در زمينه آگاهي دادن به مشتريان از طريق جرايد، يا رسانه‌هاي عمومي و خصوصا تشريح بانكداري الكترونيك كه از نتايج شايان آن عدم حضور فيزيكي مشتري در شعب بانك، توجيه بودن مشتري از خدمات آن بانك، صرفه‌جويي در وقت، بالا رفتن سرعت كار و در مجموع باعث بهره‌وري بالا براي بانك‌ها و رضايت مشتريان خواهد شد كه در سطح كلان اين صرفه‌جويي‌ها مبالغ بسيار بالايي سوددهي را براي طرفين به همراه خواهد داشت.

صنعت بانكداري در صورت هرگونه اهمال و كم‌توجهي از جانب نيروهاي صف خويش به اصول كلي بازاريابي با مركزيت و نقطه ثقل مشتري، حيات بانك در معرض خطر قرار خواهد گرفت.

بعضي قواعد و اصول كلي كه بانك‌ها ملزم به رعايت آن هستند عبارتند از:

1- مهم‌ترين اصل و پايه بانك، مشتري است، رضايت و ارائه خدمات سريع و به دور از بوروكراسي برابر قانون وظیفه هر بانکداری می باشد.

2- بانكدار نقش امانت‌دار را ايفا مي‌كند و موجودي و ذخاير پولي او متعلق به سپرده‌گذاران است.

3- بانك‌ها طبق قانون نقش نگهدارنده وجوه شهروندان را برعهده دارند و بايد اين وجوه را صرف اهداف سازنده و زيربنايي و توسعه و اعتلاي مملكت كنند و در هر استراتژي بازاريابي به اين اصل بايد توجه جدي شود.

4- انتظار مي‌رود بانك‌ها پيش از حداكثرسازي بازدهي، ريسك خود را به حداقل ممكن برسانند.

امروزه اكثر بانك‌ها با محيطي كاملاً پويا روبه رو هستند، همه بانك‌ها چه بزرگ و چه كوچك با توجه به تغييرات برق‌آسا در موقعيت‌هاي رقابتي و شرايط حاكم بر بازار جذب و حفظ مشتريان تجاري را سرلوحه برنامه‌هاي خويش قرار داده‌اند و از عوامل مهم موفقيت بانك‌ها ارائه خدمات و سرويس سريع و صحيح و ايجاد اين احساس در مشتري است كه مشتري احساس كند رضايت وي از خدمات دريافتي براي بانك بسيار مهم است. در پايان، بانكداري امروز شيوه‌هاي نو، بازاريابي و مشتري‌مداري موثر، ارائه تكنولوژي‌هاي نو، سرويس‌دهي و خدمات موردنظر مشتري را مي‌طلبد كه هر بانكي در اين امور موفق‌تر عمل كند در بازار رقابتي موجب جذب منابع بالا و ماندگاري منابع و در نتيجه دوام و بقاي دائمي آن بانك با بهره‌وري بالا خواهد شد.

در معیار نتایج مشتری، بانک ها در به کارگیری روشی نظام‌مند برای برقراری ارتباط با مشتری و درک نیازها و انتظارات مشتریان ضعیف بودند، زیرا بیشتر به اطلاعات حاصل از سیستم فروش خود بسنده کرده و از روش سیستماتیکی نیز برای جمع آوری اطلاعات استفاده نمی‏کردند. کمبود مهارت در بسیاری از فرآیندها مانند تحقیق و توسعه، فروش و بازاریابی و صادرات محصولات از دیگر مشکلات بانک ها بود. در معیار نتایج کارکنان دریافت نظرات و دیدگاه‏های کارکنان در مورد موضوعات گوناگون سازمانی مانند محیط کار، پاداش و آموزش به میزان کمی صورت می‏گرفت و رضایت کارکنان با سطح مطلوب فاصله زیادی داشت. در حوزه نتایج جامعه بانک ها با کمترین میزان مشکل مواجه بودند.

پیشینة پژوهش

جوهانسون(2008)، بیان می‌کند که در بازاریابی محلی، محصولات و خدمات مناسب با شرایط استفاده محلی و با داشتن مزیت رقابتی محلی ارائه می‌شوند. ویژگی‌های خریدار مانند شخصیت، سن، وضعیت تاًهل و مرحله چرخه زندگی عوامل داخلی مشخص‌کنندة رفتار هستند و برای بخش‌بندی بازار محلی مناسب هستند. فرایند تصمیم‌گیری خریدار نیز به روشی که خریدار اطلاعات را پردازش می کند و تصمیم خرید را می‌گیرد، دلالت دارد. فرایند تصمیم‌گیری خریدار از عوامل بسیار مهم برای بازاریابان محلی است. این مرحله، مرحله‌ای است که تلاش‌های بازاریابی می‌تواند تفاوت را ایجاد کند. در نهایت، زمانی که تصمیم خرید گرفته شود، عوامل بازاریابی کنترل شدنی شرکت از جمله؛ طراحی محصول، قیمت، پیشبرد و توزیع روی گزینه‌ای که مشتری انتخاب می‌کند، بسیار تأثیرگذارند.

همچنين تحقيقات محققان امور اقتصادي نشان داده كه بانك‌ها با افزايش مشتريان ارزنده و تراز اول خويش و ايجاد رضايت موثر در مشتريان به طور بي‌سابقه‌اي به سودآوري خود مي‌افزايند. بنابراين شايسته است كه در بازار رقابت تنگاتنگ كنوني بانك‌ها، بر اساس بند 2 و 3 سياست كلي اصل 44 قانون اساسي و احتمالا با عضويت ايران در سازمان تجارت جهاني (WTO) و به تبع آن تاسيس بانك‌هاي خارجي در ايران و در ضمن با توجه به خصوصي شدن تعداد زيادي از بانك‌هاي دولتي و همچنين اختلاف‌ ناچيز سود بانكي در بخش جذب منابع و مصارف پايين بانك‌هاي دولتي و خصوصي، بانك‌ها را ملزم مي‌نمايد هر چه سريع‌تر براي حفظ مشتريان خويش، چاره‌انديشي نمايند و چاره آن تنها در بازاريابي رابطه‌مند و مشتري‌مداري موثر تجلي مي‌يابد. امروزه اين حقيقت غيرقابل انكار وجود دارد كه كفه ترازو و قدرت بازار به طرف مشتريان سنگيني مي‌كند. مشتريان امروز فرصت‌هاي بيشتري براي مقايسه خدمات در اختيار دارند و مديريت مالي آن ها پيچيده‌تر شده است.

بحث

در معیار رهبری یکی از علت‏های ضعف را می‏توان پر مشغله بودن مدیران این بانک ها عنوان کرد. مدیران ارشد به غیر از شغل اصلی خود (مدیریت عامل) معمولاً دو یا سه شغل دیگر را نیز بر عهده دارند، این موضوع علاوه بر این که بیانگر مشکلات استخدام خبرگان و تفویض اختیار به آن ها از سوی مدیران صنایع کوچک است، می‌تواند به ضعف مدیریتی آنان به گونه‏ای که نتوانند به نحو شایسته، به وظایف اصلی خود عمل کنند، منجر شود. یکی دیگر از دلایل ضعف در این معیار را نیز می‏توان ضعف در مهارت‌های مدیریتی دانست. بسیاری از مدیران این بانک ها افرادی کارآفرین هستند که در زمینه‌های مدیریتی مهارت و تخصص دارند. با توجه به مشکلات مطرح شده در بعد رهبری پیشنهاد می‌شود در بدو تأسیس بانک ها دوره‌های مدیریتی و حسابداری گذرانده شود. علی‏الخصوص برای آن دسته از مدیرانی که چنین تخصصی ندارند. این آموزش‏ها می‏تواند از طرف اتحادیه‌های کارفرمایی یا اتاق بازرگانی ارائه شوند.

در معیار خط مشی و استراتژی، بنگاه ها با مشکلاتی مانند ضعف در پایه‏ریزی استراتژی‏ها براساس شناسایی و درک نیازهای ذی‏نفعان و براساس اطلاعات عملکردی، عدم آشنایی کارکنان با برنامه‏های راهبردی در حوزه خود روبرو بودند. بنابراین، توصیه می‏شود این بنگاه ها بخشی از فروش خود را در بخش تحقیقات و توسعه سرمایه‏گذاری کنند، در ارتباط با سیاست‌ها و برنامه‏هایشان به طور سیستماتیک و منظم به جمع‏آوری اطلاعات بپردازند و به منظور اطلاع‌رسانی و مشاوره با سایر اعضا شرکت و در جهت تدوین و اجرای برنامه‏هایشان جلساتی را به صورت منظم و دائمی برگزار کنند. در معیار منابع انسانی علت ضعف شرکت را می‏توان کم توجهی به استخدام و آموزش به عنوان دو فعالیت مهم مدیریت منابع انسانی دانست. در حیطه آموزش، اکثر بانک ها از روش استاد- شاگردی برای آموزش و افزایش مهارت نیروی انسانی خود استفاده می‏کنند. این روش ممکن است در سطوح عملیاتی جوابگو باشد، ولی برای سطوح بالاتر سازمانی، آموزش مدیران و همچنین تغییر نگرش‌های کارکنان و فرهنگ سازمانی اصلاً روش مناسبی نیست. در حیطه استخدام نیز به علت مشکلات مالی، در استخدام افراد با مهارت‌های بالا با مشکل روبرو هستند، که می‏تواند به کمبود مهارت و بهره‌وری پایین منجر گردد. لذا به بانک ها توصیه می‌شود؛ با استفاده از روش‌های پیشرفته‌تر استخدامی و برجسته کردن نقاط قوت کار کردن در سیستم‌های کوچک (مثلاً قابلیت فراگیری خیلی سریع مهارت‏های گوناگون یا کارکردن در ساختارهای غیررسمی و ارتباطات غنی‌تر شغلی) مشکل خود در زمینه جذب نیروی کار ماهر را تا حدی برطرف سازند. به توصیه‌های دیگری مانند ایجاد سیستم مدونی به منظور پاداش‌دهی و افزایش انگیزه کارکنان، به کارگیری سیستم آموزش به منظور ارتقا سطح دانش آن ها، تخصیص بودجه لازم برای آموزش، به فرایند آموزش به عنوان نوعی سرمایه‌گذاری که باید با برنامه انجام شود، نگریسته شود، برگزاری جلساتی به منظور مشارکت کارکنان و دریافت نظرات و دیدگاه‌های آنان، می توان اشاره کرد.

تاکنون تحقیقاتی زیادی در زمینه عارضه یابی سازمانی و هم چنین در زمینه بنگاه های کوچک و متوسط به طور جداگانه انجام گرفته است اما تحقیقی مشابه با تحقیق حاضر، که به عارضه‏یابی در بنگاه‏های کوچک و متوسط بپردازد وجود نداشت و از این بعد تحقیق حاضر کاری جدید به حساب می‏آید.

نتیجه‏ گیری

در تحقیق حاضر، با هدف شناسایی موانع و مشکلات بنگاه های کوچک و متوسط، اولویت بندی حوزه های نیازمند بهبود عملکرد در قالب مدل تعالی سازمانی ابتدا در بعد نظری به بیان مطالعاتی از سه منظر بنگاه‏های کوچک و متوسط، عارضه‏یابی سازمانی و تعالی عملکرد پرداخته شد. سپس با استفاده از روش های گوناگون تحلیل داده سعی شد به سؤالات اصلی تحقیق پاسخ داده شود و راهکارهایی به منظور بهبود عملکرد ارائه ‏شود.

در پاسخ به سوال اول تحقیق که در پی شناسایی مشکلات در قالب مدل EFQM بود، عمده ترین نتایج را می توان شناسایی مشکلاتی مانند ضعف در مهارت‌های مدیریتی، وجود مشکلات مالی برای سرمایه‌گذاری در زمینه تحقیقات و توسعه، خرید تکنولوژی، آموزش و استخدام نیروی انسانی با مهارت بالا، عدم استفاده از روشی جامع برای درک نیازها و انتظارات مشتریان، کمبود مهارت در فرایندهایی تحقیق و توسعه و بازاریابی و صادرات محصولات، ارتباط ضعیف با انجمن‌های تخصصی و عدم عضویت در آن ها دانست. تحلیل های انجام گرفته برای اولویت بندی معیارهای مدل، معیارهای خط و مشی و استراتژی، نتایج کلیدی عملکرد و منابع انسانی را در اولویت‌های اول تا سوم قرار داد. اولویت­هایی که ما را به راهکارهایی از قبیل: سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه، افزایش سطح همکاری با سازمان‌های همتراز، مدیریت و توسعه منابع انسانی، گذراندن دوره‌های مدیریتی توسط مدیران ارشد رهنمون می سازد.

**منابع**

1. بامدادصوفی، جهانیار. (1373). «ویژگی‌های مدیریتی شرکت های کوچک و متوسط»، فصلنامه مطالعات مدیریت، 13، 45-35
2. دهقانی سریزدی، محمد و اولیا، محمد صالح. (1393). «بکارگیری سیستم‌های دینامیکی برای تحلیل اثر مدیریت دانش بر تعالی»، دانشگاه اصفهان، مجله علمی-پژوهشی مدیریت تولید و عملیات، دوره پنجم، پیاپی (8)، شماره بهار و تابستان
3. رازانی، عبدالمحمد. (1381). آشنایی با مدل .EFQM تهران: انتشارات مام
4. سعیدا اردکانی، سعید؛ زارع احمدآبادی، حبیب؛ طالعی فر، رضا و حاتمی نسب، سید حسن. (1389). «تحلیل عوامل موثر بر موفقیت توسعه محصول جدید در بنگاه‌های کوچک و متوسط»، دانشگاه اصفهان، مجله علمی-پژوهشی مدیریت تولید و عملیات، سال اول، شماره اول
5. سیف برقی، مهدی و یزدانی فرد، راحله. (1393). «توسعه یک مدل برنامه ریزی چندهدفه برای تخصیص کارکنان به موقعیت های شغلی»، دانشگاه اصفهان، مجله علمی-پژوهشی مدیریت تولید و عملیات، دوره پنجم، پیاپی(8)
6. عسگری، منصور. (1387). چگونگی رقابتی کردن بنگاه‌های کوچک و متوسط در راستای توسعه صادرات. تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
7. فضل اللهی، سمیرا. (1384). «اندازه گیری عملکرد و عارضه‌یابی سیستم لجستیک با استفاده از کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی شرکت خودروساز)»، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران
8. میرشفیعی، علی. (1384). «با نگاهی به طرح عارضه‌یابی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران»، ماهنامه نفت پارس، 32،62-44
9. ناطق، محمد. (1385). نقش خوشه سازی در افزایش رقابت پذیری بنگاه‌های کوچک و متوسط با محوریت بازاریابی، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
10. نیلی، مسعود. (1382). خلاصه مطالعات طرح استراتژی توسعه صنعتی کشور، دانشگاه صنعتی شریف، موسسه انتشارات علمی
11. یونیدو. (2003). استراتژی افزایش مشارکت موثر و رقابتی بخش بانک ها.(ترجمه عبدالرضا شقاقی و مسعود شفیعی، 1384)، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا
12. Abor, J. and Quartey, P. (2010). "Issues in SME development in Ghana and South Africa", International Research Journal of Finance and Eco nomics, 39, 218-228
13. Antony, Job P. and Bhattacharyya, Sanghamitra. (2010). "Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 1: a conceptual framework", Measuring Business Excellence, 14(2), 3-11
14. Berisha, M. (2009). " The role of information tech (logy in small and medium sized enterprises in Kosova", Fulbright Academy 2009 Conference Small Places Can
15. Bissell, B. L, Keim. J. (2008). "Organizational diag (sis: the role of contagion groups", International Journal of Organizational Analysis, 16( ½), 7-17
16. Boys, Kathryn. Karapetrovic, Stanislav and Wilcock Anne. (2004). "Is ISO 9004 a path to business excellence? Opinion of Canadian standards experts", International Journal of Quality &Reliability Management, 21 (8), 841-860
17. French,Wendell and Cecill. (2007). Organization Development. Prentice\_Hall, Englewood cliffs,116
18. Gill, Amariit and Biger, Nahum .(2012). "Barriers to small business growth in Canada", Journal of Small Business and Enterprise Development, 19(4), 2012, 656-668
19. Ignacio.J, Carrillo.C.R, Optiz.R.F. (2005). "Theoretical foundation of the EFQM Model: The Resource-based View", Total Quality Management, 16 (1), 31-55
20. Mora A.C, Leal A. and Roldan J.L. (2005). "Relationships between the EFQM Model Criteria: a study in Spanish Universities", Total Quality Management, 16(6), 741-770
21. Raymond, L. (2005). "Operations management and advanced manufacturing tech (logies in SMEs: a contingency a roach", Journal of Manufacturing Tech (logy Management. . 16 ( 8), 936-55
22. Stephen M. and Elvis, K. (2011). "Influence of working capital management on firms profitability: A case study of SMEs in Kenya", International Business Management, 5 279-286