

## طراحی مدل ارتقای برند بانک ملی ایران: رویکردی آمیخته

### نوع مقاله: پژوهشی

احسان درستکار<sup>۱</sup>

علی یعقوبی پور<sup>۲</sup>

محمد منتظری<sup>۳</sup>

عباس شول<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۷/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۵/۱۸

### چکیده

در حالی که مطالعات زیادی به اهمیت برندسازی به عنوان یک مولفه مهم در بازاریابی اشاره کرده‌اند تاکنون مدل‌های بومی زیادی در رابطه با عوامل موثر بر ارتقای برند یک بانک در ایران معرفی نشده است. در این راستا پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ارتقای برند بانک ملی ایران، به عنوان بزرگ‌ترین بانک جهان اسلام انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است که با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۳ نفر از مسئولین ادارات کل بانک ملی ایران بوده و در بخش کمی نیز نمونه‌ای متشکل از ۴۰۰ نفر از مشتریان بانک ملی انتخاب شده است. برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی و کمی به ترتیب از مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. در بخش کیفی پژوهش از تئوری داده‌بنیاد برای شناسایی مولفه‌های الگوی ساز و کارهای ارتقای برند بانک ملی ایران استفاده شده و در بخش کمی از روش حداقل مربعات جزئی برای اعتبارسنجی مدل پیشنهادی استفاده شده است. در فاز نهایی این تحقیق با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به رتبه‌بندی مولفه‌های ارتقای برند بانک ملی ایران پرداخته شده است. نتایج حاصل از اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی با تکنیک حداقل مربعات جزئی، نشان داد که مدل پیشنهادی در این تحقیق از اعتبار مطلوبی برخوردار است.

۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان، سیرجان، ایران.  
ehsandsorostkar60@gmail.com

۲ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان، سیرجان، ایران (نویسنده مسئول)  
yaghoubipoor@iaui.ac.ir

۳ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
Montazer56@pnu.ac.it

۴ دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، رفسنجان، ایران.  
shoul@vru.ac.ir

همچنین اولویت‌بندی معیارها نشان داد که معیار ارزش ویژه برند، معیار ارتقاء برند، و معیار برنامه‌ریزی راهبردی برندسازی به ترتیب از بالاترین اهمیت برخوردارند.

**کلمات کلیدی:** برندسازی، ارتقاء برند، بانک ملی ایران، راهبرد برندسازی

**طبقه‌بندی JEL:** M31, G21, G14

## مقدمه

پس از سال ۱۹۶۰ میلادی، به دلیل شکل‌گیری محدودیت‌های منابع و انرژی، جهان شاهد افزایش رقابت بین شرکت‌ها بوده و در این میان سازمان‌ها و بانک‌ها جهت بقا و رشد در بازارهای رقابتی به وجود آمده، ناگزیر به استفاده موثر، مفید و کارآمد از دارایی‌های مشهود و نامشهود خود گردیدند. از آن زمان تاکنون پیوسته به اهمیت و نقش دارایی‌های نامشهود در اثربخشی فعالیت‌ها و بهبود عملکرد کسب و کارها در سطح صنایع مختلف افزوده شده‌است. در گذشته بیشتر دارایی سازمان‌ها را دارایی‌های مشهود تشکیل می‌داد در حالیکه امروزه بیش از ۸۰ درصد دارایی‌های شرکت‌های عظیم را دارایی‌های نامشهودشان تشکیل می‌دهد. یکی از مهمترین دارایی نامشهود، برند<sup>۱</sup> است. برندسازمان‌ها ابزار قوی سازمان‌ها برای معرفی خودشان است (زاواتارو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). از دیدگاه آکر، وقتی سازمانی برند می‌شود که چیزی را تحویل دهد و پشت آنچه ارائه می‌دهد، باشد. برند سازمانی نشان می‌دهد که سازمان توانایی ایجاد جایگاه و موقعیت در ذهن مصرف‌کنندگان و همه مخاطبانش را دارد (آکر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). و در مقایسه با محصول که فقط با مشتریان ارتباط دارد، می‌توان گفت برند سازمان با همه ذینفعانش مرتبط است (فرقانی اله آبادی و همکاران، ۱۴۰۰).

علی‌رغم تعاریف مختلفی که در رابطه با برندسازی ارائه شده است، تمامی صاحب نظران بر این نکته اتفاق نظر دارند که برند، یک دارایی نامشهود بسیار مهم برای سازمان‌ها است که نقش موثری در کسب مزیت رقابتی ایفا می‌کند (راشمن<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). یک برند، سازمان را قادر می‌سازد تا پیشنهادات بازار خود را از رقبای متمایز کند. در نتیجه، برندهای قوی برای هر نوع محصول، خدمات یا سازمان، از جمله آنهایی که در بخش عمومی هستند، بسیار مهم است. محققان و متخصصان نیز به طور فزاینده‌ای به نقش اساسی برندها در بازنمایی ارزش‌های سازمانی و شکل‌گیری روابط تجاری اعتراف می‌کنند (لابروویچ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). برند سازمانی فرآیند نظام‌مند خلق و حفظ تصاویر و اعتبار مثبت برای سازمان است که از طریق رفتار مدیریت و همه ارتباطات داخلی و خارجی سازمان و پیام‌هایی که برای همه ذینفعان ارسال می‌شود، به وجود می‌آید (الماسی و همکاران، ۱۳۹۹). برند در صنایع مختلف خدماتی به گونه‌ای متفاوت ایفای نقش می‌کند، اما کاملاً آشکار است که اهمیت این مقوله در صنعت خدمات مالی و بانکداری به واسطه تشدید جریان

۱. Brand

۲. Zavattaro

۳. Aaker

۴. Ruschman

۵. Labrović

حرکت بانک‌ها از ساختار مدیریت دولتی به خصوصی و حرکت صنعت، از حالتی ایستا به رقابتی و پویا، بیش از پیش احساس شده است (کمیلی و همکاران، ۱۳۹۷).

سیستم بانکی یکی از ضروری‌ترین بخش‌های اقتصادی هر کشور است (عبدی سیدکلایی و همکاران، ۱۴۰۰). سیستم بانکی را به قلب انسان در بدنه اقتصاد کشور، تشبیه کرده‌اند که با پمپاژ خون در رگ‌های اقتصاد، ادامه حیات را برای آن ممکن می‌سازد (پورغلامرضایی و همکاران، ۱۴۰۰). یکی از فاکتورهای مهم برای سیستم بانکی حفظ جایگاه برند و ارتقای آن می‌باشد. امروزه، بسیاری از سازمان‌های ارائه دهنده خدمات و همه بانک‌ها و موسسات مالی برای زنده ماندن و پیش افتادن از سایر رقبا مجبور به رقابت کردن هستند (ضیایی و ملاشاهی، ۱۳۹۹). از طرف دیگر بانک‌ها و از جمله بانک ملی ایران، در طی سال‌های اخیر با چالش‌های فراوانی روبرو بوده‌اند و مهم‌ترین این چالش‌ها، گسترش دامنه رقابت بین آنها، افزایش سطح دانش و آگاهی مشتریان، افزایش تعداد بانک‌های خصوصی و تبدیل برخی بانک‌های دولتی به خصوصی، به وجود آمده است. برای رقابت در این محیط پیچیده، بانک ملی ایران مجبور است در ارتقای برند خود اهتمام ورزد (کوربیت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین چنانچه بانک‌ها و موسسات مالی و بالخصوص بانک ملی ایران نتوانند در این رقابت، به حفظ جایگاه خود از یک سو و ارتقای آن از سوی دیگر مبادرت ورزند، با خطرانی جدی مواجه خواهند شد. این خطرات می‌تواند تا جایی گسترش یابد که منجر به حذف و نابودی آنها گردد. از طرفی با توجه به این که بانک ملی ایران، همواره یکی از اصلی‌ترین بانک‌های خدماتی و تأثیرگذار در اقتصاد کشور محسوب می‌شود، این تحقیق درصدد است تا عوامل مؤثر بر ارتقاء برند بانک ملی ایران، به عنوان بزرگ‌ترین بانک جهان اسلام را با توجه به عوامل ذکرشده، مورد بررسی قرار داده و این عوامل را شناسایی کند. شناسایی این عناصر سبب می‌شود تا سازمان بانک ملی ایران بتواند از میان تعداد بی‌شماری از عناصر مؤثر بر ارتقاء برند، اصلی‌ترین آنها را شناسایی کرده و استراتژی‌های خود را بر آنها متمرکز سازد. از طرفی طراحی این الگو از اولویت‌های پژوهشی بانک ملی ایران است که توسط محقق به آن پرداخته شد. بنابراین در حالی که شناخت کمی در مورد ساز و کارهای ارتقای برند بانک ملی ایران وجود دارد، این تحقیق تلاش می‌کند تا با استفاده از استراتژی تئوری مفهوم سازی داده بنیاد (با رویکردی استقرایی)، به این پرسش پاسخ دهد که سازوکارهای ارتقای برند بانک ملی ایران، چیست؟ و در نهایت مدلی در این زمینه طراحی نماید؛ سپس عوامل احصا شده اولویت بندی خواهد شد. لذا سهم این پژوهش در مطالعات مدیریت دولتی، استخراج الگویی منسجم برای ارتقای برند بانک ملی ایران می‌باشد.

۱. Corbit

### ۱. مبانی نظری

مدیریت برند به عنوان یک رشته جدید از چند دهه پیش وارد جریان ادبیات بازاریابی شده است و مدت‌ها پس از استقرار رهبری محصولات برنددار در بازار، به عنوان یک رشته رسمی شناخته شد. از آن زمان به بعد دامنه و اهمیت آن افزایش یافته است. ادبیات در مورد برندها و مدیریت برند امروزه جزء مهمی از دانش در زمینه بازاریابی است. برند چیزی بیش از یک روش تمایز بین محصولات مختلف است. گاردنر<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) در مقاله مشهور خود، برند را به عنوان "نماد پیچیده‌ای که نشان دهنده ایده‌ها و ویژگی‌های مختلف است" توصیف می‌کند. مشتریان مجموعه‌ای از ارتباطات را با برند ایجاد می‌کنند که قادر به انجام آن با یک محصول بدون تمایز نیستند. آکساندریس<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) برندسازی را "انتساب معنای اجتماعی و نمادین به یک محصول" توصیف می‌کند، بنابراین، درک کامل و واضح مصرف‌کنندگان و بازارهایی که در آن وجود دارد برای توسعه و حفظ یک برند موفق ضروری است. برخی دیگر از محققان بازاریابی اصرار دارند که یک برند "ترکیبی از همه عناصر فیزیکی، زیبایی شناختی، منطقی و احساسی" است. این محققان بیان می‌کنند که شرکت، سیستم هویت، تصویر، سیستم ارزش، شخصیت، رابطه و ارزش افزوده را می‌توان با یکدیگر ترکیب کرد تا یک ساختار منسجم از شخصیت برند را تشکیل دهد (یوساف<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

«برند» یک نام، نشان یا مؤلفه متمایزکننده است که در شناسایی یک شرکت یا محصول از سایر موارد مشابه به مخاطب کمک می‌کند. در واقع، امروزه دیگر صرفاً خود محصول ملموس تنها دلیل برای خرید مردم نیست؛ بلکه محصول تنها بخشی از برند است و مردم عملاً برند را خریداری می‌کنند. در واقع این‌طور می‌توان گفت که برند شما در ذهن مشتریان وجود دارد. به زبان ساده، برند برداشت کلی یک مشتری با توجه به تک‌تک تعاملاتی است که با شما، شرکتتان و محصولاتتان داشته است (تاج الدین، ۱۳۹۹). «برندسازی» فرآیند ایجاد و تقویت برداشت مثبت نسبت به شرکت یا محصولات آن در ذهن مخاطب هدف است؛ به عبارت دیگر، برندینگ فرآیندی است که از طریق ایجاد و شکل دادن به برند در ذهن مشتریان، به شرکت، محصولات یا خدمات آن معنا می‌دهد. بنابراین برندینگ یک استراتژی است که شرکت‌های مختلف، آن را با هدف کمک به مردم در جهت شناسایی سریع محصولات و سازمان خود و دادن دلیلی به آن‌ها برای انتخاب محصولشان (در رقابت با رقبای) تدوین می‌کنند (فرقانی اله آبادی و همکاران، ۱۴۰۰). در سیستم بانکی، مشتریان

۱. Gardner

۲. Alexandris

۳. Yousaf

همواره به سوی بانکی تمایل خواهند داشت که به شعار و وعده خود عمل نموده و نیازهای آنها را حتی برتر از رقبا برآورده سازد (بابایی میبیدی، علیرضایی، ۱۳۹۸). راضی نگهداشتن مشتریان، اصل بقا و پایداری یک بانک می‌باشد و چنانچه خواسته‌های مشتریان توسط یک بانک برآورده نشود، رقبا خواسته‌های آنان را برآورده خواهند ساخت و درنتیجه به سمت آنان تمایل پیدا می‌کنند (بابایی میبیدی، علیرضایی، ۱۳۹۸).

اصول برندسازی در همه جنبه‌های زندگی بخصوص در کشورهای غربی اعمال می‌شود. نه تنها از برندها و علائم و نشانه‌های مربوط به آنها برای برقراری ارتباط با مصرف‌کنندگان استفاده می‌شود بلکه از آنها در سایر زمینه‌های زندگی غیرتجاری مانند آموزش، بهداشت، ورزش و حتی مذهب نیز استفاده می‌شود. منتقدان گسترش روزافزون سبک زندگی مصرف‌گرایانه، از تسلط بیش از حد برندها بر حوزه‌های مختلف زندگی شکایت می‌کنند چرا که جلوه‌های بصری برندها بر فضای عمومی و خصوصی تسلط یافته است (آمیبور<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). برندهای محصول، که به عنوان وسیله‌ای برای تمایز یک کالای ملموس از کالای دیگر در یک بازار شلوغ مورد استفاده قرار می‌گیرند، به تعداد محدودی از برندهای تجاری فوق‌العاده تبدیل شده‌اند. امروزه مدیریت برند تجاری به طور فزاینده‌ای به دنبال توجیه سبک تجاری برند و سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی تعداد کمی از برندهای قوی‌تر است. با این وجود، آیا شیفتگی و علاقه علمی ما به این برندها به این معناست که نظریه برندسازی فقط در مورد آنها قابل اجرا است؟ آیا می‌توان از نظریه برندسازی برای درک بیشتر سازمانهای کوچکتر و روابط آنها با مصرف‌کنندگان استفاده کرد؟ شواهد بدست آمده حاکی از آن است که برندسازی فراتر از حوزه کسب و کار رفته است و حوزه‌های مختلف زندگی بشر را دستخوش تغییرات کرده است (بویسورت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

## ۲. پیشینه تحقیق

ساراسوو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲) مطالعه‌ای با عنوان خلق ارزش برند از طریق مشارکت مشتری انجام دادند. ایجاد مشارکت در برندسازی در حال افزایش است. یافته‌ها نشان می‌دهد که خلق ارزش برند فرآیندی از تعامل و تأثیرگذاری در میان طرف‌های مختلف شرکت‌کننده در نظر گرفته می‌شود. همچنین در این تحقیق بر اساس شرایط مختلفی که منجر به هم‌آفرینی می‌شود، یک طبقه‌بندی

۱. Ameyibor

۲. Boisvert

۳. Sarasvuo

جدیدی از انواع خلق ارزش ارائه شده است. شتی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) مطالعه‌ای با عنوان تأثیر همخوانی شخصیت برند، وابستگی به نام تجاری و عشق به نام تجاری بر وفاداری برند در بخش خدمات انجام دادند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که همخوانی شخصیت برند، تعیین‌کننده مهمی در عشق به برند و وفاداری به نام تجاری است، و این نشان می‌دهد که هماهنگی بین شخصیت مصرف‌کننده و نام تجاری برای بخش برند تجاری خدماتی ضروری است. هو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با عنوان جایگاه‌یابی برند خدماتی و چشم اندازهای رقابتی با استفاده از محتوای تولید شده توسط کاربر انجام دادند. بدین منظور، این مطالعه تجزیه و تحلیل محتوا و تجزیه و تحلیل شبکه را برای پاسخ به سه موضوع اصلی تحقیق ترکیب می‌کند. یافته‌های تحقیق نشان داد که اهمیت برندسازی در صنایع خدماتی به دلیل افزایش رقابت، اهمیت بسیار بیشتری نسبت به دو دهه قبل پیدا کرده است. چانگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، پژوهشی تحت عنوان تأثیر گرایش به کارآفرینی و قابلیت بازاریابی بر گرایش به برند و عملکرد برند انجام دادند. نتایج نشان داد که گرایش کارآفرینی و قابلیت بازاریابی تأثیر مثبتی بر گرایش به برند داشته و گرایش برند نیز می‌تواند بصورت مستقیم بر عملکرد برند و هم به دو صورت مستقیم و غیر مستقیم از طریق عملکرد برند بر ایجاد ارزش در مشتری تأثیر مثبتی داشته باشد. آیر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، پژوهشی تحت عنوان تأثیر برند داخلی و مدیریت برند استراتژیک بر عملکرد برند انجام دادند. نتایج نشان داد که گرایش برند هم بصورت مستقیم و هم بصورت غیرمستقیم از طریق متغیر برند داخلی بر عملکرد برند تأثیر مثبت و معنی داری دارد و همچنین گرایش برند بر مدیریت برند استراتژیک نیز تأثیر مثبتی دارد و در نهایت مدیریت برند استراتژیک نیز بصورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق متغیر برند داخلی بر عملکرد برند تأثیر مثبت و معنی داری دارد. آمو و آسیبو<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، پژوهشی تحت عنوان طرح‌های برندسازی داخلی و عملکرد برند انجام دادند. نتایج نشان داد که بین تعهد برند کارکنان، آگاهی برند و عملکرد برند، ارتباطی قوی وجود دارد. این مطالعه همچنین نشان داد که دریافت وعده‌برند بر آگاهی و درک برند تأثیر گذاشته و تعهد کارکنان به وعده‌برند افزایش می‌یابد.

بیگدلی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان مدل برند سازی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی سازمانی در صنعت بانکداری ایران انجام دادند. این مطالعه نشان داد که عوامل تأثیر گذار بر برند

۱. Shetty

۲. Hu

۳. Chang et all

۴. Iyer et all

۵. Amue, & Asiegbu

مسئولیت اجتماعی سازمانی در مدل پژوهش، در ایجاد یک برند اجتماعی قوی در صنعت بانکداری موثر می‌باشند و متغیر هویت اجتماعی برند، مهمترین تاثیر را در ساخت برند اجتماعی دارد. بعلاوه سه متغیر تصویر برند، شهرت برند و عملکرد برند منعکس کننده و سازه اندازه‌گیری وضعیت برند مسئولیت اجتماعی سازمانی در بانک می‌باشند. طالقانی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان برندسازی بانک‌های خصوصی با تمرکز بر رفتار مصرف‌کننده و تعهد عاطفی انجام دادند. مطالعه حاضر اثرات برندسازی تجاری مبتنی بر مصرف‌کننده از برند بانک‌های خصوصی را بر تعهد عاطفی مشتریان بررسی می‌نماید. نتایج نشان داد برندسازی بانک بر رفتار مصرف‌کننده با ضریب تاثیر ۰/۶۷، رفتار مصرف‌کننده بر تعهد عاطفی مشتری با ضریب تاثیر ۰/۷۶، برندسازی بانک بر تعهد عاطفی مشتری با ضریب تاثیر ۰/۴۸، تاثیر داشته‌اند. از طرفی برندسازی بانک بطور غیر مستقیم با ضریب تاثیر ۰/۵۰ بر تعهد عاطفی مشتری تاثیر داشته است. به عبارتی رفتار مصرف‌کننده در تاثیرگذاری برندسازی بانک بر تعهد عاطفی مشتری نقش میانجی داشته. در نهایت می‌توان گفت که ابعاد برندسازی به ترتیب قدرت تاثیر بر رفتار مصرف‌کننده عبارتند از: ارزش ادراک شده، وفاداری به برند، تصویر برند، عملکرد برند، اعتماد به برند، سازگاری با برند. فرقانی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان پیشایندها و پسایندهای کلیشه‌های برند در صنعت لوازم خانگی انجام دادند. این پژوهش با هدف بررسی تاثیر مزایای برند بر کلیشه‌های برند و همچنین تاثیر کلیشه‌های برند بر واکنش‌های هیجانی مصرف‌کنندگان لوازم خانگی انجام شده است. همچنین براساس دو بعد گرمی و شایستگی برند مدل BIAF برای صنعت لوازم خانگی تدوین شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. نتایج نشان داد که مزایای برند (زیبایی شناختی و خودپیانگری) بر کلیشه‌های برند (گرمی و شایستگی) تاثیر معناداری دارد. سعیدا و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان ارائه الگوی برندسازی شهری انجام دادند. جامعه آماری شامل مدیران ارشد فعلی یا سابق سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، نمایندگان مجلس شورای اسلامی و نمایندگان شورای شهر می‌باشند که در بخش کیفی با روش گلوله برفی ۱۶ نفر و در بخش کمی با روش تصادفی ساده ۷۳ نفر به عنوان نمونه مورد مطالعه انتخاب شده‌است. یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و همچنین راهبردها و پیامدهای برندسازی شهر شیراز شد. مشخص گردید که نتایج، حاکی از تایید همه مقوله‌های شناسایی شده می‌باشد به طوری که در شرایط علی متغیر رقابت-پذیری با ضریب ۰/۵۷۷، در شرایط مداخله‌گر متغیر نقش دولت با ضریب ۰/۵۰۴، در شرایط زمینه-ای متغیر جاذبه‌های گردشگری با ضریب ۰/۳۳۶، در رابطه با راهبردها متغیر تدوین مکانیزم برندسازی با ضریب ۰/۵۴۲ و در رابطه با پیامدها عامل دستاوردهای اجتماعی با ضریب ۰/۶۰۶



بیشترین نقش را در تبیین مدل برندسازی شهر شیراز داشته‌اند. رسولی و بیات (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با عنوان تعیین شخصیت برند پژوهشگاه علوم ورزشی از طریق کهن الگوها انجام دادند. همه صاحب نظرانی جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند که با پژوهشگاه علوم ورزشی آشنایی کافی داشتند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند صورت پذیرفت و پس از انجام ۵۱ مصاحبه از مصاحبه شونده‌گان مدنظر، با استفاده از روش تحلیل محتوا داده‌های گردآوری شده، بررسی شد. در مرحله اول تحلیل، ۱۳۸ نشان به دست آمد. نشان‌های مرحله اول در مرحله دوم کدگذاری در نه مولفه امکانات فیزیکی، نوآوری، منابع مالی، منابع انسانی، فضای دیجیتال، روابط عمومی، ماهیت سازمانی، عوامل خارج از سازمانی و مدیریتی، به تفکیک تعداد تکرار دسته بندی شدند. لطیفیان و همکاران (۱۳۹۷)، پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه ارزش ویژه برند و عملکرد سازمانی بانک‌ها (مورد مطالعه: شعب بانک ملی ایلام) انجام دادند. یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که ارزش ویژه برند بر عملکرد سازمانی تأثیر دارند و از بین مولفه‌های ارزش ویژه برند مورد بررسی، مولفه کیفیت ادراک شده با ضریب ۰/۸۷۰ بیشترین تأثیر را نسبت به سایر مولفه‌های ارزش ویژه برند بر عملکرد سازمانی دارد. گیلانی نیا و موسویان (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر وفاداری به برند بر ارزش ویژه بانک از دیدگاه مشتریان کارت الکترونیکی، با در نظر گرفتن مدل آکر ابتدا تأثیر وفاداری به برند (بعد رفتاری) بر ارزش ویژه برند را مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش نشان داد که وفاداری، آگاهی و کیفیت بر ارزش ویژه برند تأثیر دارند و آگاهی از برند نیز از عوامل موثر بر وفاداری مشتریان به برند می باشند. با توجه به ماهیت اکتشافی بودن این تحقیق، از طرح پژوهش آمیخته استفاده شده است. در انجام پژوهش از یک روش تحقیق کیفی و دو روش تحقیق کمی استفاده شد که با توجه به نتایج حاصل، بر اعتبار تحقیق افزوده خواهد شد.

همچنین پس از احصای مقوله‌ها در بخش کیفی و اولویت بندی آن‌ها، مفاهیم نیز اولویت بندی شدند. به این ترتیب مدیران بانک ملی قادر خواهند بود تا تمرکز خود را در مرحله اول به موضوعات کلان و در مرحله بعد به موضوعات جزئی‌تر موثر در ارتقای برند بانک ملی معطوف نمایند. به این ترتیب اولویت‌بندی عوامل موثر در ارتقای برند بانک ملی در دو بعد کلان و خرد انجام شده است. این نیز دیگر نوآوری تحقیق است که در دو بعد، عوامل را اولویت بندی کرده است.

### ۳. روش شناسی

مطالعه حاضر یک مطالعه توسعه‌ای است که با هدف طراحی الگوی ساز و کارهای ارتقای برند بانک ملی ایران انجام شده است. این مطالعه از منظر فلسفی در دسته پژوهش‌های تجربه‌گرایانه قرار

می‌گیرد و با رویکردی قیاسی- استقرایی انجام شده است. پژوهش حاضر از منظر نوع داده‌ها، با روش آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است و از منظر بازه زمانی گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های پیمایشی- مقطعی قرار دارد. با توجه به نوع مسئله پژوهش و ماهیت اکتشافی بودن آن، در این پژوهش از طرح پژوهش آمیخته استفاده شده است، زیرا طرح پژوهش کمی یا کیفی به تنهایی دارای معایبی می‌باشند اما روش‌های پژوهش آمیخته، امکان درک بهتر و دقیق‌تر پدیده‌های اجتماعی و رفتاری و تبیین آنها را فراهم خواهد نمود (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). لذا در این پژوهش در بخش کیفی، از تئوری داده بنیاد به عنوان یک استراتژی تحقیق کیفی که دارای رویه‌هایی نظام- مند برای نظریه‌پردازی در مورد پدیده‌ها، بر اساس رویکردی استقرایی است، جهت ارائه الگوی ساز و کارهای ارتقای برند بانک ملی ایران، استفاده شده است. روش داده‌بنیاد، یک رویکرد استقرایی برای کشف مفاهیم است و ساز و کاری ارائه می‌دهد تا مفاهیم مهم موضوع پژوهش براساس داده‌ها شناسایی شوند (سعید آبادی و همکاران، ۱۴۰۰). در ادامه پژوهش، در بخش کمی برای اعتبارسنجی الگوی به دست آمده از روش حداقل مربعات جزئی، استفاده شد. سپس با روش فرآیند سلسله مراتبی AHP، عوامل احصا شده در مدل پارادایمی داده‌بنیاد، اولویت‌بندی شدند.

جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی، شامل مسئولین ادارات کل بانک ملی ایران می‌باشند. حجم نمونه در مطالعاتی که با روش کیفی و مصاحبه انجام می‌شوند معمولاً بین ۵ تا ۲۵ نفر توصیه شده است. بطور کلی فرآیند مصاحبه در تحلیل کیفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا می‌کند. همچنین برای نمونه‌گیری خبرگان، روش‌های غیراحتمالی و هدفمند توصیه شده است. در بخش کیفی این پژوهش با روش هدفمند، از دیدگاه ۱۳ نفر از مسئولین ادارات کل بانک ملی ایران استفاده شده است. جمع آوری اطلاعات میدانی از دی ماه ۱۳۹۸ آغاز و با توجه به مشغله مدیران بانک، تاخیر و یا تبدیل در قرار ملاقات‌ها به دلیل موارد پیش بینی نشده، و نیز بعد مسافت محقق تا محل کار مدیران، تقریباً تا پایان مهرماه ۱۴۰۰ به طول انجامید. روش تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد داده بنیاد و با استفاده از کدگذاری و مقوله‌یابی انجام شد. سپس بر این اساس و پس از کدگذاری و مقوله‌یابی، مدل مفهومی پژوهش ترسیم شد.

از آنجا که برای مطالعات کیفی که با هدف اکتشافی و طراحی الگو انجام می‌شوند مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته مناسب‌تر هستند، در این تحقیق نیز از مصاحبه نیمه ساختارمند با خبرگان استفاده شده است. برای ارزیابی پایایی بخش کیفی از ضریب هولستی<sup>۱</sup> استفاده شد. برای این

<sup>۱</sup>. Holsti

منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده شده<sup>۱</sup> (PAO) محاسبه گردید:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{236}{298 + 365} = 0.712$$

در فرمول فوق  $M$  تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می باشد.  $N1$  و  $N2$  به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از  $0/6$  بزرگتر باشد مطلوب می باشد. مقدار PAO در این مطالعه  $0/712$  بدست آمده است که از  $0/6$  بزرگتر است، بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب می باشد.

در بخش کمی از پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. پرسشنامه محقق ساخته در این بخش، شامل ۹ بعد و ۲۱ گویه و جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه مشتریان بانک ملی بوده است (جامعه نامحدود). با توجه به نامحدود بودن جامعه آماری با استفاده از فرمول جامعه نامحدود کوکران نمونه‌ای متشکل از ۳۴۸ نفر انتخاب شد. برای اطمینان از بدست آوردن داده‌های کافی، ۴۰۰ پرسشنامه در بین اعضای نمونه آماری توزیع شد. پرسشنامه‌ها پس از تایید روایی و پایایی در بین نمونه آماری توزیع شد.

بنابراین، روش اصلی مورد استفاده این پژوهش، رویکرد داده بنیاد (گراندد تئوری) است و با استفاده از این روش به شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی در طراحی الگوی ساز و کارهای ارتقای برند بانک ملی ایران پرداخته شده است. در این راستا، ضمن تدوین سوالات مصاحبه، با خبرگان مربوطه مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته انجام گرفت و با استفاده از تحلیل کیفی داده بنیاد، به کدگذاری متون مصاحبه پرداخته شده و از این طریق مقوله‌های اصلی و فرعی حاصل شدند. نرم افزار مورد استفاده در این روش، MAXQDA می باشد. درگام دوم، جهت اعتبارسنجی مدل پژوهش از تکنیک حداقل مربعات جزئی و از نرم افزار SMART PLS استفاده شده است. روش حداقل مربعات جزئی راهکاری برای آزمون فرضیه‌ها است و زمانی بکار می رود که حجم نمونه محدود باشد یا داده‌ها نرمال نباشند. استفاده از نرم افزارهایی نظیر LISREL و AMOS، نیاز به تعداد نمونه زیاد دارند، در حالی که SMART PLS توان اجرای مدل با تعداد نمونه خیلی کم را دارا می باشد. از دیگر دلایل استفاده از SMART PLS می توان به موارد زیر اشاره کرد: قدرت پیش بینی مناسب، تحقیق اکتشافی، بررسی همگرایی، آزمودن تئوری. با توجه به اینکه تعداد نمونه در

۱. Percentage of Agreement Observation

این پژوهش محدود بود و ماهیت اکتشافی تحقیق و جهت آزمودن مدل، از SMART PLS استفاده شد.

گام سوم و نهایی این پژوهش اولویت‌بندی با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی بوده است. اساس فرآیند تحلیل سلسله مراتبی بر مقایسه‌های زوجی براساس دیدگاه خبرگان استوار است. روش انجام پژوهش حاضر با ارائه مدل مفهومی و سپس در قالب چهار گام قابل تشریح است. در الگوریتم مورد استفاده در پژوهش حاضر از روش انجام مراحل برمبنای عملیات ماتریسی استفاده شده است.

### گام اول: تعیین اولویت معیارهای اصلی

در گام نخست از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی AHP معیارهای اصلی تحقیق براساس هدف به صورت زوجی مورد مقایسه قرار می‌گیرند. بنابراین ابتدا براساس هدف اصلی تحقیق هریک از این معیارها بصورت زوجی مقایسه و با محاسبه بردار ویژه تعیین اولویت می‌گردد. (W1)

### گام دوم: تعیین اولویت زیرمعیارها

براساس مطالعات انجام شده پیشین و با توجه به شرایط و مقتضیات حوزه مورد مطالعه، زیرمعیارهای مربوط به هریک از معیارهای اصلی تعیین می‌شود. این مجموعه از زیرمعیارها براساس معیارهای اصلی مطالعه مورد بررسی و مقایسه قرار خواهند گرفت. در نهایت مقایسه زوجی زیرمعیارها براساس معیارهای مرتبط، ماتریس W2 محاسبه خواهد شد.

### گام سوم: تعیین اولویت‌های کلی

برای تعیین اولویت‌های کلی و تبیین روابط بین آنها، ساختار سوپرماتریس اولیه (ناموزون) تشکیل می‌شود. برمبنای نظریه ساعتی، پس از تشکیل سوپرماتریس اولیه، گام بعدی تعیین اولویت است. برای تعیین اولویت از مفهوم نرمال‌سازی و میانگین موزون استفاده می‌شود (ساعتی و اسلام، ۱۳۸۵). پس از نرمال کردن از مقادیر هر سطر میانگین موزون گرفته خواهد شد. برای نرمال کردن مقادیر بدون استفاده از نرم‌افزار از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$r_{ij} = \frac{\bar{a}_{ij}}{\sum_{i=1}^m a_{ij}}$$

در این فرمول  $r_{ij}$  درایه نرمال شده متناظر با درایه  $a_{ij}$  در سوپرماتریس اولیه است. البته لازم به توضیح است نظر به گستردگی مطالعه حاضر برای نرمال کردن از نرم‌افزارهای آماری مربوط استفاده شده است.

### گام چهارم: آزمون سازگاری

بعد از یک‌سازی نظریات و ترجیحات خبرگان مختلف امکان این وجود دارد که یک ماتریس مقایسه‌ای از چندین گزینه و معیار ایجاد نمود. متد AHP از واحد ۱ تا ۹ در جهت وزن گذاری نسبی استفاده می‌کند در نتیجه روابط بین هر معیار و گزینه در یک ماتریس منعکس می‌شود. در متد AHP تصمیم‌گیرندگان و خبرگانی که نظرات خود را اعلام داشته‌اند باید آزمون سازگاری بر روی آن‌ها انجام گیرد. این آزمون براساس نسبت‌های سازگاری (C.R) ماتریس مقایسه‌ای انجام می‌گیرد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱. یافته‌های نظریه داده‌بنیاد (بخش کیفی پژوهش)

بخش کیفی این مطالعه براساس دیدگاه ۱۳ نفر از خبرگان حوزه مورد مطالعه انجام شده است. از نظر جنسیت ۸ نفر مرد هستند و ۵ نفر نیز زن می‌باشند. از نظر سنی ۲ نفر کمتر از ۳۵ سال سن دارند، ۶ نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن و ۵ نفر نیز بالای ۴۵ سال است. از نظر تحصیلات ۵ نفر از خبرگان تحصیلات کارشناسی ارشد داشته و ۸ نفر دکتری دارند. در نهایت ۷ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه کاری داشته و ۶ نفر نیز بالای ۲۰ سال تجربه کاری دارند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

| ویژگی‌های جمعیت‌شناختی | فراوانی        | درصد |
|------------------------|----------------|------|
| جنسیت                  | مرد            | ۸    |
|                        | زن             | ۵    |
| سن                     | کمتر از ۳۵ سال | ۲    |
|                        | ۳۵ تا ۴۵ سال   | ۶    |
|                        | ۴۵ سال و بیشتر | ۵    |
| تحصیلات                | کارشناسی ارشد  | ۵    |
|                        | دکتری          | ۸    |
| سابقه کاری             | ۱۰ تا ۲۰ سال   | ۷    |
|                        | بالای ۲۰ سال   | ۶    |
|                        | کل             | ۱۳   |
|                        |                | ۱۰۰٪ |

منبع: محقق ساخته

در مرحله کدگذاری باز از طریق ابزار کدگذاری باز، مفاهیم مرتبط با عوامل ارتقای برند بانک ملی ایران از مطالعه و بررسی مصاحبه‌ها استخراج شد و پس از فرآیند مقایسه شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها، مقوله‌ها نیز از ترکیب مفاهیم مشابه ظهور یافتند. همچنین پس از مرور خط به خط متون مصاحبه و استخراج مفاهیم از آنها، بر اساس شباهت‌ها و قرابت معنایی و مفهومی میان مفاهیم، این مفاهیم در قالب مقوله‌ها، دسته‌بندی شدند.

کدگذاری محوری، دومین مرحله تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله، با غربالگری، حذف کدهای تکراری و یکپارچه نمودن کدهای هم‌معنی، شاخص‌های استخراج شده از متون مصاحبه‌ها مقوله‌بندی می‌شوند. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در شش عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها. لذا از کلیه شاخص‌های به دست آمده از مرحله کدگذاری باز، در این مرحله به تعیین مقوله‌ها پرداخته شده و ۹ مقوله و تعداد ۲۱ مفهوم حاصل گردید.

جدول ۲. مقوله‌ها و مفاهیم پژوهش

| مفاهیم                                                     | مقوله‌ها                 |
|------------------------------------------------------------|--------------------------|
| ۱. افزایش سودآوری و کسب مزیت رقابتی                        | ارتقاء برند              |
| ۲. جلب اعتماد و رضایت مشتریان                              |                          |
| ۳. کسب تعالی و محبوبیت در صنعت بانکداری                    |                          |
| ۴. ارائه تبلیغات هدفمند در سطح کلان                        | استراتژی‌های بازاریابی   |
| ۵. تدوین و ارزیابی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی        |                          |
| ۶. بازاریابی در رسانه‌های مجازی و ایجاد بازاریابی نوآورانه |                          |
| ۷. گفت‌وگو پذیر و اخلاق مداری برند                         | ارزش ویژه برند           |
| ۸. تمکین برند و عملگرایی برند                              |                          |
| ۹. اعطای حقوق و مزایای مکفی                                | توانمندسازی نیروی انسانی |

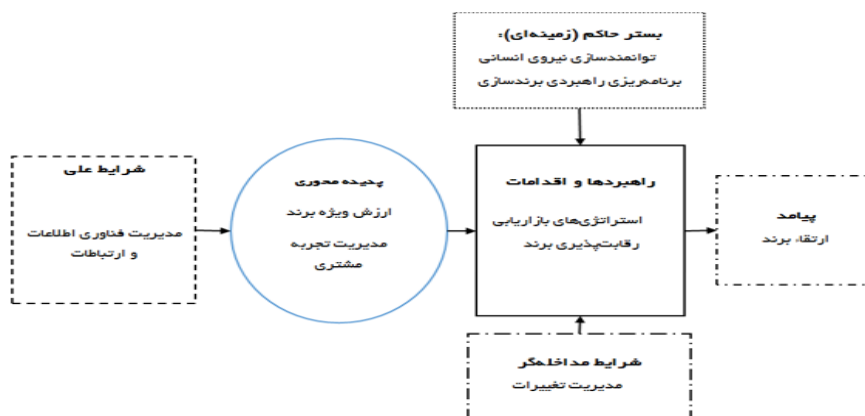
|                                                                        |                                  |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ۱۰. ارتقاء مهارت و تخصص کارکنان و ارزیابی عملکرد مستمر                 |                                  |
| ۱۱. شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی                                       |                                  |
| ۱۲. تاکید بر حقوق مادی و معنوی و حریم خصوصی مشتریان                    | مدیریت تجربه مشتری               |
| ۱۳. نیازسنجی و ارائه خدمات منطبق با انتظارات مشتریان                   |                                  |
| ۱۴. افزایش آگاهی و ایجاد شخصیت برند                                    | رقابت پذیری برند                 |
| ۱۵. ایجاد تصویر قوی برند و افزایش وفاداری به آن                        |                                  |
| ۱۶. برنامه‌ریزی جامع استراتژیک ارتقاء برند                             | برنامه‌ریزی راهبردی برندسازی     |
| ۱۷. ایجاد سیستم‌های نظارتی و تنوع در ارائه خدمات بانکی                 |                                  |
| ۱۸. به‌روزرسانی امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری بانکی                  | مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات |
| ۱۹. استقرار Core Banking (توسعه و به روزرسانی سیستم‌های اطلاعات بانکی) |                                  |
| ۲۰. عدم انعطاف‌پذیری ساختاری و وجود ابعاد رقابتی متنوع                 | مدیریت تغییرات                   |
| ۲۱. عدم اجرای مدیریت ریسک و فقدان چشم‌انداز آینده‌پژوهانه              |                                  |

منبع: محقق ساخته

براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های اعطای حقوق و مزایای مکفی، ارتقاء مهارت و تخصص کارکنان و ارزیابی عملکرد مستمر، شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی، برنامه‌ریزی جامع استراتژیک ارتقاء برند، ایجاد سیستم‌های نظارتی و تنوع در ارائه خدمات بانکی به عنوان مقوله‌های زمینه‌ای در طراحی الگوی ساز و کارهای ارتقای برند بانک ملی ایران انتخاب شدند؛ شاخص‌های به‌روزرسانی امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری بانکی و استقرار Core Banking (توسعه و به روزرسانی سیستم‌های اطلاعات بانکی) به عنوان مقوله‌های شرایط علی؛ شاخص‌های گفتمان‌پذیری و اخلاق‌مداری برند، تمکین برند و عملگرایی برند، تاکید بر حقوق مادی و معنوی و حریم خصوصی مشتریان، نیازسنجی و ارائه خدمات منطبق با انتظارات مشتریان به عنوان مقوله-

های پدیده محوری ؛ شاخص‌های ارائه تبلیغات هدفمند در سطح کلان، تدوین و ارزیابی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، بازاریابی در رسانه‌های مجازی و ایجاد بازاریابی نوآورانه ، افزایش آگاهی و ایجاد شخصیت برند، ایجاد تصویر قوی برند و افزایش وفاداری به آن به عنوان مقوله‌های راهبردها و اقدامات ؛ شاخص‌های عدم انعطاف‌پذیری ساختاری و وجود ابعاد رقابتی متنوع، عدم اجرای مدیریت ریسک و فقدان چشم‌انداز آینده‌پژوهانه به عنوان مقوله‌های شرایط مداخله‌گر و شاخص‌های افزایش سودآوری و کسب مزیت رقابتی، جلب اعتماد و رضایت مشتریان، کسب تعالی و محبوبیت در صنعت بانکداری به عنوان مقوله‌های پیامدها در طراحی الگوی ساز و کارهای ارتقای برند بانک ملی ایران انتخاب شدند.

مرحله کدگذاری انتخابی به تجزیه و تحلیل کلی و در هم آمیختن شرایط مختلفی می‌پردازد که در کدگذاری محوری تدوین شدند. در نظریه‌پردازی بنیادی، تلفیق داده‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. در فرآیند تحقیق پس از گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر آن‌ها، نوبت به ارائه مدل، نتیجه‌گیری و جمع‌بندی تحقیق می‌رسد. در گام اول با بررسی وضعیت موجود، داده‌های به دست آمده در ۶ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند. با نظر اساتید و کارشناسان ، از کلیه شاخص‌های به دست آمده از تحلیل کیفی داده‌بنیاد مصاحبه‌ها، تعداد ۲۱ شاخص، جهت طراحی الگوی ساز و کارهای ارتقای برند بانک ملی ایران به کار گرفته شده است (شکل ۱).



شکل ۱- مدل پارادایمی تحقیق در رابطه با الگوی سازوکارهای ارتقای برند بانک ملی

منبع: محقق ساخته

## ۲-۴. یافته‌های بخش کمی پژوهش



برای اعتبارسنجی مدل داده بنیاد از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نتایج حاصل از اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد، جهت و شدت رابطه میان متغیرها را نشان می‌دهد. خروجی نرم افزار Smart PLS برای تخمین استاندارد در شکل ۲ ارائه شده است. برای بررسی معناداری روابط متغیرهای مدل از روش خودگردان سازی (بوت استراپ) استفاده شده است که آماره  $t$  را به دست می‌دهد. در سطح خطای ۵٪ اگر مقدار آماره بوت استراپینگ بزرگتر از ۱/۹۶ باشد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است. آماره  $t$  و مقدار بوت استراپینگ برای سنجش معناداری روابط نیز در شکل ۳ آمده است.

ضریب تاثیر مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات بر ارزش ویژه برند مقدار ۰/۴۴۳ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز ۷/۴۹۷ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات بر ارزش ویژه برند تاثیر مثبت و معناداری دارد. ضریب تاثیر مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات بر مدیریت تجربه مشتری مقدار ۰/۴۰۱ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز ۵/۴۵۴ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات بر مدیریت تجربه مشتری تاثیر مثبت و معناداری دارد.

ضریب تاثیر ارزش ویژه برند بر استراتژی‌های بازاریابی مقدار ۰/۲۷۰ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز ۴/۳۸۷ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: ارزش ویژه برند بر استراتژی‌های بازاریابی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

ضریب تاثیر مدیریت تجربه مشتری بر استراتژی‌های بازاریابی مقدار ۰/۲۱۰ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز ۳/۰۴۵ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: مدیریت تجربه مشتری بر استراتژی‌های بازاریابی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

ضریب تاثیر توانمندسازی نیروی انسانی بر استراتژی‌های بازاریابی مقدار ۰/۲۰۰ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز ۲/۴۳۸ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: توانمندسازی نیروی انسانی بر استراتژی‌های بازاریابی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

ضریب تاثیر برنامه‌ریزی راهبردی برندسازی بر استراتژی‌های بازاریابی مقدار ۰/۳۳۸ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز ۵/۱۶۷ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: برنامه‌ریزی راهبردی برندسازی بر استراتژی‌های بازاریابی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

ضریب تاثیر مدیریت تغییرات بر استراتژی‌های بازاریابی مقدار  $0/070$  بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $1/046$  بدست آمده است. بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد: مدیریت تغییرات بر استراتژی‌های بازاریابی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

ضریب تاثیر ارزش ویژه برند بر رقابت‌پذیری برند مقدار  $0/241$  بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $3/314$  بدست آمده است. بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد: ارزش ویژه برند بر رقابت‌پذیری برند تاثیر مثبت و معناداری دارد.

ضریب تاثیر مدیریت تجربه مشتری بر رقابت‌پذیری برند مقدار  $0/301$  بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $4/199$  بدست آمده است. بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد: مدیریت تجربه مشتری بر رقابت‌پذیری برند تاثیر مثبت و معناداری دارد.

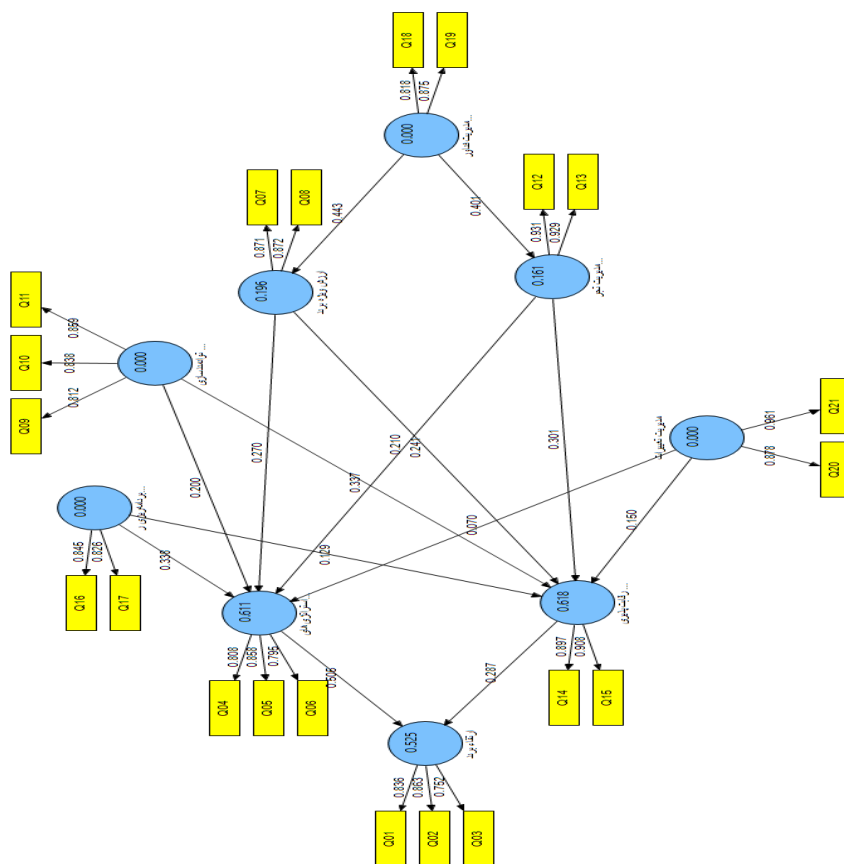
ضریب تاثیر توانمندسازی نیروی انسانی بر رقابت‌پذیری برند مقدار  $0/337$  بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $4/095$  بدست آمده است. بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد: توانمندسازی نیروی انسانی بر رقابت‌پذیری برند تاثیر مثبت و معناداری دارد.

ضریب تاثیر برنامه‌ریزی راهبردی برندسازی بر رقابت‌پذیری برند مقدار  $0/129$  بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $2/015$  بدست آمده است. بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد: برنامه‌ریزی راهبردی برندسازی بر رقابت‌پذیری برند تاثیر مثبت و معناداری دارد.

ضریب تاثیر مدیریت تغییرات بر رقابت‌پذیری برند مقدار  $0/150$  بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $2/581$  بدست آمده است. بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد: مدیریت تغییرات بر رقابت‌پذیری برند تاثیر مثبت و معناداری دارد.

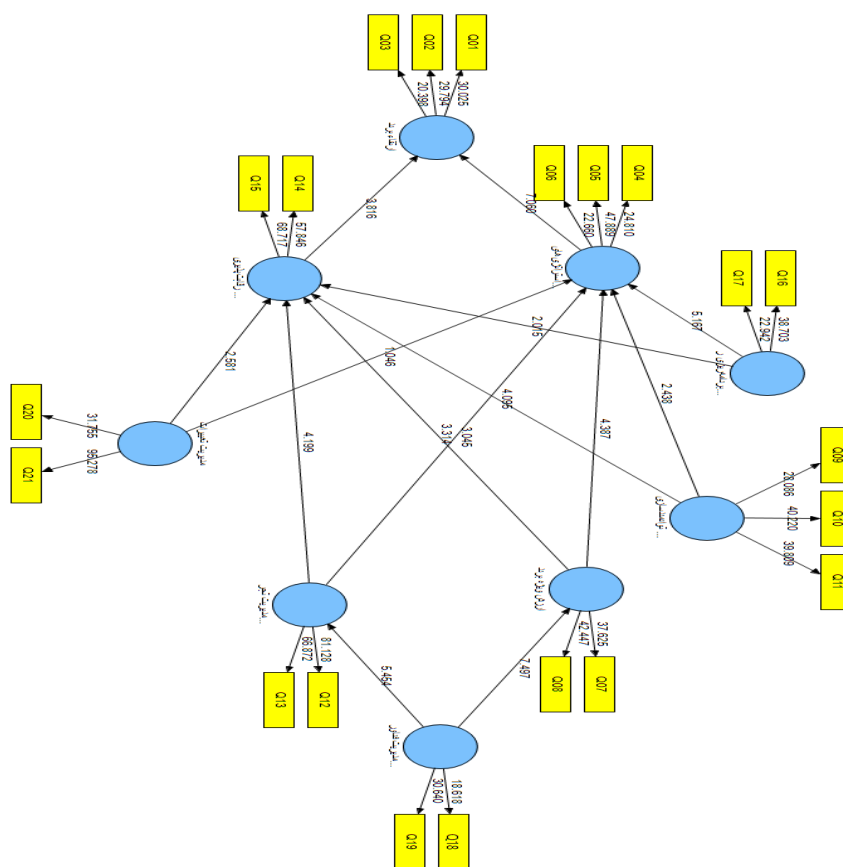
ضریب تاثیر استراتژی‌های بازاریابی بر ارتقاء برند مقدار  $0/506$  بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $7/060$  بدست آمده است. بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد: استراتژی‌های بازاریابی بر ارتقاء برند تاثیر مثبت و معناداری دارد.

ضریب تاثیر رقابت‌پذیری برند بر ارتقاء برند مقدار  $0/287$  بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $3/816$  بدست آمده است. بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد: رقابت‌پذیری برند بر ارتقاء برند تاثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل ۲. خروجی اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی

منبع: محقق ساخته



شکل ۳. معناداری روابط متغیرها با روش حداقل مربعات جزئی (بوت استرپینگ)

منبع: محقق ساخته

برای ارزیابی اعتبار مدل بیرونی (اندازه‌گیری) از سه شاخص استفاده شده است: روایی همگرا، پایایی ترکیبی، و آلفای کرونباخ.

جدول ۳. اعتبار بیرونی سازه‌های پژوهش

| سازه‌های اصلی                    | AVE   | پایایی ترکیبی (CR) | آلفای کرونباخ |
|----------------------------------|-------|--------------------|---------------|
| ارتقاء برند                      | ۰/۶۷۰ | ۰/۸۵۹              | ۰/۷۵۳         |
| ارزش ویژه برند                   | ۰/۷۶۰ | ۰/۸۶۳              | ۰/۷۸۴         |
| استراتژی‌های بازاریابی           | ۰/۶۷۳ | ۰/۸۶۱              | ۰/۷۵۷         |
| برنامه‌ریزی راهبردی برندسازی     | ۰/۶۹۹ | ۰/۸۲۲              | ۰/۷۶۹         |
| توانمندسازی نیروی انسانی         | ۰/۷۰۰ | ۰/۸۷۵              | ۰/۷۸۶         |
| رقابت‌پذیری برند                 | ۰/۸۱۴ | ۰/۸۹۸              | ۰/۷۷۲         |
| مدیریت تجربه مشتری               | ۰/۸۶۵ | ۰/۹۲۸              | ۰/۸۴۴         |
| مدیریت تغییرات                   | ۰/۸۴۷ | ۰/۹۱۷              | ۰/۸۳۱         |
| مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات | ۰/۷۱۷ | ۰/۸۳۵              | ۰/۷۱۸         |

منبع: محقق ساخته

میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا وجود دارد. آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین پایایی مورد تأیید است. مقدار پایایی ترکیبی (CR) نیز بزرگتر از AVE است و در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر است بنابراین شرط سوم نیز برقرار است.

ضریب تشخیص ( $R^2$ ) معیاری است که بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. مقدار  $R^2$  تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. ضریب تعیین ( $R^2$ ) سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش مطلوب می‌باشد. مقدار ضریب تعیین ارتقاء برند ۰/۵۲۵ گزارش شده است که مقدار قابل قبولی است. همچنین، مقدار شاخص  $Q^2$  در تمامی موارد مثبت بدست آمده است که نشان می‌دهد برازش مدل مناسب است. شاخص اندازه اثر ( $F2$ ) برای یک متغیر

مستقل، میزان تغییرات در برآورد متغیر وابسته را زمانی که اثر آن متغیر حذف شود را نشان می‌دهد. مقدار اندازه اثر ( $F2$ ) برای متغیرهای پژوهش در سطح متوسط تا قوی برآورد شده است. شاخص GOF برازش مدل کلی را براساس هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری ارزیابی می‌کند. این شاخص با استفاده از جذر حاصل ضرب «میانگین شاخص  $R^2$ » و «میانگین شاخص‌های اشتراکی»<sup>۱</sup> محاسبه می‌شود. شاخص GOF برابر ۰/۵۶۲ بدست آمده است بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

براساس بردار ویژه به دست آمده، اولویت سازوکارهای اصلی ارتقای برند به صورت زیر است:

- معیار ارزش ویژه برند با وزن ۰/۱۶۷ در اولویت ۱ قرار دارد.
- معیار ارتقاء برند با وزن ۰/۱۵۶ در اولویت ۲ قرار دارد.
- معیار برنامه‌ریزی راهبردی برندسازی با وزن ۰/۱۳ در اولویت ۳ قرار دارد.
- معیار رقابت‌پذیری برند با وزن ۰/۱۲۱ در اولویت ۴ قرار دارد.
- معیار مدیریت تغییرات با وزن ۰/۱۰۵ در اولویت ۵ قرار دارد.
- معیار توانمندسازی نیروی انسانی با وزن ۰/۱۰۱ در اولویت ۶ قرار دارد.
- معیار مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات با وزن ۰/۰۸۴ در اولویت ۷ قرار دارد.
- معیار استراتژی‌های بازاریابی با وزن ۰/۰۸ در اولویت ۸ قرار دارد.
- معیار مدیریت تجربه مشتری با وزن ۰/۰۵۶ در اولویت ۹ قرار دارد.

## ۵. نتیجه‌گیری

مطابق با نتایج بدست آمده در این پژوهش، شاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی و برنامه ریزی راهبردی برندسازی به عنوان مقوله‌های زمینه‌ای در طراحی الگوی ساز و کارهای ارتقای برند بانک ملی ایران انتخاب شدند. بر این اساس مشخص می‌شود که ترکیبی از اقدامات مدیریتی و مدیریت منابع انسانی، بستر لازم برای ارتقاء برند بانک ملی را فراهم می‌کنند. پیش از این نیز محققان دیگری به اهمیت مقوله‌هایی چون مهارت و تخصص کارکنان، سیستم نظارتی و برنامه‌ریزی استراتژیک بعنوان عوامل موثر بر برندسازی بخش خدمات اشاره کرده‌اند (ویلیکینز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸؛ گاراس<sup>۳</sup>

۱. Communalities

۲. Wilkins

۳. Garas

و همکاران، ۲۰۱۸؛ بیگدلی<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۴۰۰) که با نتایج بدست آمده در این مطالعه همخوانی دارد.

براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های به‌روزرسانی امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری بانکی و استقرار Core Banking (توسعه و به‌روزرسانی سیستم‌های اطلاعات بانکی) به عنوان مقوله‌های شرایط علی در طراحی الگوی ساز و کارهای ارتقای برند بانک ملی ایران انتخاب شدند. بر این اساس مشخص می‌شود که فناوری اطلاعات و سیستم‌های زیرمجموعه آن به عنوان عامل علی در ارتقاء برند بانک ملی ایران عمل می‌کنند. در واقع این یافته اهمیت پیاده‌سازی سیستم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در بهبود برندسازی بانکی را نشان می‌دهد که با نتایج سایر محققان مطابقت دارد (عباس زاده و همکاران، ۲۰۱۹؛ سوگوتو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

براساس نتایج پژوهش، شاخص‌های مدیریت تجربه مشتری و ارزش ویژه برند به عنوان مقوله پدیده محوری در طراحی الگوی ساز و کارهای ارتقای برند بانک ملی ایران انتخاب شدند. در دنیای کنونی "ارزش ویژه برند" به عنوان مهمترین دارایی نامشهود صاحبان برند و عاملی کلیدی در توسعه و موفقیت پایدار، بسیار مورد توجه است. هرچه ارزش برند در ذهن مشتریان بیشتر باشد، بانک می‌تواند در سایه آن منافع بیش تری را از مشتریان کسب کند. بنابراین می‌توان گفت برند یک دارایی درازمدت و استراتژیک برای هر بانکی است که می‌تواند در زمینه کمک کردن به رابطه با مشتری و مسائل مربوط، نظیر حفظ مشتری و رفتارهای سوددهی او موثر باشد. با توجه به اهمیت برند برای ایجاد تمایز و رشد بانک‌ها، اخیراً این حوزه مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (حیدرزاده و همکاران، ۱۳۹۶). از سوی دیگر، بانک‌ها به مدیریت تجربه مشتری نیاز دارند زیرا یک نمای ۳۶۰ درجه از مشتریان را به آن‌ها ارائه می‌دهد. تجربه مشتری شامل تمام تعاملاتی است که از طریق انواع مختلف کانال‌های ارتباطی مانند تلگرام، تلفن، پیامک، فکس، ایمیل و همچنین رسانه‌های اجتماعی با مشتریان صورت می‌گیرد (بیگدلی و همکاران، ۱۴۰۰). این نتایج با یافته‌های سایر محققان مطابقت دارد (بونپارن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ امیره<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

همچنین بر اساس یافته‌ها، استراتژی‌های بازاریابی و رقابت پذیری به عنوان مقوله راهبردها و اقدامات در طراحی الگوی ساز و کارهای ارتقای برند بانک ملی ایران انتخاب شدند. استراتژی بازاریابی در حقیقت به اصول راهبردی گفته می‌شود که مسیر حرکت یک کسب و کار را از آغاز تا

۱. Bigdley

۲. Sogoto

۳. Bonparn

۴. Amira

نقطه هدف مشخص می‌کنند. استراتژی بازاریابی برای هر کسب و کار با کسب و کار دیگر متفاوت است و نمی‌توان گفت که همه کسب و کارها باید از یک استراتژی معین پیروی کنند. در حقیقت استراتژی بازاریابی بر اساس اهداف کسب و کار، توان مالی، سطح نیروی انسانی و مواردی از این قبیل تعیین می‌شود. بنابراین تعیین کلی استراتژی بازاریابی یک ضرورت است که بدون آن نمی‌توان تولید محتوا را جهت داد؛ زیرا محتواهای تولید شده مخاطبانی دارند و با توجه به آن مخاطبان باید از مفاهیم و الگوهایی پیروی کنند. استراتژی بازاریابی در حقیقت به مدیریت محتواها و شیوه راهبری آن‌ها اشاره دارد؛ فارغ از اینکه محتواها در چه قالبی تولید می‌شوند. نتیجه بدست آمده با نتایج سایر محققان مطابقت دارد (الکساندریس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ یوساف<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

مدیریت تغییر به عنوان مقوله شرایط مداخله‌گر در طراحی الگوی ساز و کارهای ارتقای برند بانک ملی ایران انتخاب شد. تغییرات سازمانی مشتمل بر بررسی ماهیت و ویژگی‌ها، روش‌های عملی و ارزشهای تحول سازمانی است. تحول سازمان، فرآیندی برنامه‌ریزی شده و اصولی (نظام مند) است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول در پی افزایش اثر بخشی فردی و سازمانی است. سازمان‌ها، در پی افزایش اثر بخشی فردی و سازمانی هستند. محور بحث، سازمان‌ها هستند و اینکه طوری تغییر داده شوند که کارکرد آن‌ها بهتر شود، یعنی آنچه مد نظر است تغییر کل سیستم است. گرایش و جهت گیری کار بر اقدامات عملی است، یعنی وقتی اقدامات صورت گرفت، باید نتایج مطلوب انسان و فرآیندهای مورد نظر به عنوان پیامد فعالیت‌های برنامه ریزی شده، تحقق یابند (طباطبایی نسب و اربابی، ۱۳۹۲). نتایج بدست آمده در رابطه با موانع ارتقاء برندسازی (عوامل مداخله‌گر) با نتایج محققان دیگر مطابقت دارد (یون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱؛ بویوست<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، ارتقاء برند به‌عنوان مهمترین پیامد در طراحی الگوی ساز و کارهای ارتقای برند بانک ملی ایران انتخاب شدند. ارتقاء برند، یک استراتژی بازاریابی است که هدف آن، افزایش آگاهی از محصول، وفاداری مشتری، مزیت رقابتی فروش و روی هم رفته بهبود ارزش بانک است. کسب و کارها از این استراتژی نه تنها برای نشان دادن تمایز یا برتری در مورد خودشان و چیزی که برای فروش است به‌کار می‌برند، بلکه برای حفظ تصویر زنده برای مشتریان نیز استفاده می‌کنند. همچنین ارتقاء برند، محرک کافی برای رضایت مشتریان، وفاداری، تعهد و پیوندهای احساسی و عاطفی بین مشتریان و برند می‌باشد (میر و رشیدپور، ۱۳۹۸).

۱. Alexandris

۲. Yousaf

۳. Yoon

۴. Boyust



هر پژوهشی با هدف استفاده از نتایج آن برای بهبود امور و یا تغییر شرایطی صورت می‌گیرد. نتایج حاصل از این پژوهش نیز می‌تواند مورد استفاده مدیران و کارشناسان ارشد بانک قرار گیرد که در محیط‌هایی پویا و پیچیده امروزه قرار دارند و به دنبال ارتقای برند بانک ملی ایران می‌باشند. همچنین پیشنهادات کاربردی براساس نتایج اولویت‌بندی شاخص‌ها، ارائه شده است:

درخصوص ارزش ویژه برند به مدیران بانک ملی ایران پیشنهاد می‌شود، تاکید بیشتری بر گفتمان پذیرایی و اخلاق مداری برند اعمال نمایند. به این دلیل که گفتمان‌پذیری برند، مفهوم جدیدی است که به بررسی درک تمایل روان‌شناختی مصرف‌کنندگان برای گفت‌وگو درباره برند خاص بدون در نظر گرفتن مقوله مصرف و تجربه آن برند می‌پردازد و در جهت ارتقاء برند بانک ملی می‌تواند نقش بسزایی داشته باشد. همچنین بحث اعتبار بانک به وسیله خصوصیات مختلفی از قبیل ادراک مشتریان، معروفیت، قابلیت اتکا، معتبر بودن، اخلاق مداری برند و... تعریف می‌گردد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مسئولین شعب بانک ملی، ضمن شناسایی مشتریان خاص خود، ارتباطات موثری را با آنها برقرار نمایند.

درباره ارتقاء برند به مدیران بانک ملی ایران پیشنهاد می‌شود، با افزایش تمرکز بر سودآوری در صنعت بانکداری و شناسایی نقاط قوت و ضعف رقبا، به کسب مزیت رقابتی نیز در این راستا دست یابند. در این زمینه گسترش نظام پیشنهادات و بررسی آنها در جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف پیشنهاد می‌شود. پیشگام بودن نسبت به رقبا، منجر به جلب اعتماد و رضایت مشتریان و در نهایت کسب تعالی محبوبیت در صنعت بانکداری خواهد شد. به عبارتی، مهمترین هدف بانک ملی ایران، توسعه اقتصادی از طریق گسترش فعالیت در بخش صنایع و صنایع وابسته با فراهم آوردن امکانات، تسهیلات و تدوین و اشاعه ابزارهای مالی و پولی نوین، همچنین تأمین مالی برای زیربخش‌های ساخت، تجارت و مصرف می‌باشد که جهت تحقق اهداف خود نیازمند داشتن یک برند قوی است. آنچه که یک کسب و کار اقتصادی را سودده یا حتی یک سازمان غیرانتفاعی را ماندگار می‌کند، ارتقاء برند است. همچنین پیشنهاد می‌شود از کلیه اقداماتی که موجب جلب اعتماد مشتریان می‌شود، استفاده گردد.

درباره برنامه‌ریزی راهبردی برندسازی به مدیران بانک ملی ایران پیشنهاد می‌شود، با برنامه‌ریزی جامع استراتژیک ارتقاء برند و ایجاد سیستم‌های نظارتی و تنوع در ارائه خدمات بانکی به ارائه خدمات نوآورانه و مطابق با سلايق مشتریان بپردازند. معرفی و ایجاد تسهیلات جدید با نرخ‌های متفاوت و دوره‌های پرداخت متنوع برای کلیه مشتریان بانک ملی پیشنهاد می‌شود. معرفی طرح‌هایی مانند طرح صدف، طرح تأمین آتیه، طرح حق تقدم تسهیلات مسکن و... ضروری می‌باشد. درواقع می‌توان گفت برنامه‌ریزی راهبردی، بانک‌ها را قادر می‌سازد با توجه به محیط درونی

(نقاط قوت و ضعف) و محیط بیرونی (فرصتها و تهدیدها)، رویکرد استراتژیک خود را تعیین کنند و با طراحی چشم اندازی درست و برنامه ریزی عملیاتی مناسب به اهداف تعیین شده در بانک برسند. درمورد رقابت پذیری برند به مدیران بانک ملی ایران پیشنهاد می شود، با افزایش آگاهی و ایجاد شخصیت برند برای بانک ملی، مسیر را جهت دستیابی به اهداف خرد و کلان ارتقاء برند هموار سازند. آگاهی از برند، توانایی تشخیص (بازشناسی) و به یادآوری خریداران بالقوه در مورد یک نام تجاری به عنوان عضو طبقه خاصی از محصولات است که مشتریان برند را شناسایی کرده، به یاد می آورد و می توانند محصولات و خدمات مرتبط با برند را شناسایی کنند. از این رو، افزایش آگاهی و ایجاد شخصیت برند در کنار ایجاد تصویر قوی برند و افزایش وفاداری به آن حائز اهمیت است. در نهایت می توان با اقدامات سیستماتیک و مرحله ای در مورد افزایش اعتبار بانک به مزیت رقابتی دست یافت.

درخصوص مدیریت تغییرات به مدیران بانک ملی ایران پیشنهاد می شود، با به کارگیری متخصصان و مشاوران بازاریابی به اجرای مدیریت ریسک با تدوین چشم انداز آینده پژوهانه پرداخته شود. همچنین داشتن انعطاف پذیری ساختاری منجر به غلبه بر چالش های محیطی موجود شده و با وجود ابعاد رقابتی متنوع باید بررسی های لازم صورت پذیرد. در این زمینه به مدیران ارشد بانک ملی پیشنهاد می شود، پس از تدوین چشم اندازها و برنامه های تغییرات، در جلساتی ضمن تبیین کامل برنامه ها برای مدیران میانی، آنها را آموزش دهند تا این تغییرات را در سازمان، اجرا نمایند. درخصوص توانمندسازی نیروی انسانی به مدیران بانک ملی ایران پیشنهاد می شود، با تصمیم گیری جهت اعطای حقوق و مزایای مکفی به کارکنان بانک ملی و همچنین شایسته سالاری و شایسته گزینی نیروی انسانی در بانک، مقدمات ارتقاء بانک ملی را فراهم آورند. همچنین مدیران ذی ربط باید درخصوص ارتقاء مهارت و تخصص کارکنان و ارزیابی عملکرد مستمر کارکنان نیز تدابیری را اندیشیده و به آن عمل نمایند. ترسیم نقشه مسیر شغلی و پرداخت هایی بر اساس عملکرد نیز پیشنهاد می گردد.

درباره مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات به مدیران بانک ملی ایران پیشنهاد می شود، با به روزرسانی امکانات نرم افزاری و سخت افزاری بانکی و استقرار Core Banking (توسعه و به روزرسانی سیستم های اطلاعات بانکی) می توانند بر چالش های مربوط به ارتقاء برند غلبه نمایند. توسعه و به روزرسانی نرم افزارهای بانکی نظیر بام، که کاربرد زیادی دارد نیز پیشنهاد می شود. درموضوع استراتژی های بازاریابی به مدیران بانک ملی ایران پیشنهاد می شود، با ارائه تبلیغات هدفمند در سطح کلان، نسبت به ارتقاء برند بانک ملی ایران اهتمام ورزند. همچنین تدوین و ارزیابی استراتژی های مدیریت منابع انسانی نیز در این زمینه تاثیرگذار است. درخصوص بازاریابی در

رسانه‌های مجازی و ایجاد بازاریابی نوآورانه پیشنهاد می‌شود، برای ایجاد یک طرح موفقیت آمیز، مدیران بانکی باید مخاطبان هدف خود را به طور واضح تعریف کنند؛ همچنین تعیین کنند که کاربران آن‌ها عمدتاً چه کسانی هستند و تصمیم دارند بر روی کدام دسته متمرکز شوند. کار تحقیقات باید بر اساس معیارهایی انجام شود.

درخصوص مدیریت تجربه مشتری به مدیران بانک ملی ایران پیشنهاد می‌شود، با تاکید بر حقوق مادی و معنوی و حریم خصوصی مشتریان، اعتماد آن‌ها نسبت به بانک را افزایش دهند. همچنین نیازسنجی و ارائه خدمات منطبق با انتظارات مشتریان نیز منجر به افزایش وفاداری آن‌ها به بانک ملی ایران خواهد شد. زیرا تجربه مشتری به طور فزاینده‌ای در حال تبدیل شدن به یک عامل تمایز برای بانک‌ها و برندهای آن‌ها است. بانک‌ها به تازگی متوجه اهمیت تجربیات بهتر در وفاداری مشتری و تلاش برای مدیریت این تجربیات شده اند. رقابت فزاینده در عرصه خدمات مالی و تاسیس موسسات مالی متعدد، وفادار ساختن مشتری و افزایش سهم بازار از طریق رقابت را به یک چالش مهم برای بانک‌ها تبدیل کرده است.

## منابع

۱. الماسی، سمانه؛ زمانی دادانه، کیوان؛ عیدی، حسین؛ فرناندز، جرونیمو گارسیا. (۱۳۹۹). "نقش میانجی آگاهی از برند و تصویر برند در ارتباط بین آگاهی از تبلیغات و ارزش ویژه برند (مطالعه موردی: برند ورزشی مروژ)"، *مطالعات بازاریابی ورزشی*، ۱(۳)، صص ۱۵۵-۱۹۰.
۲. بابایی میبدی، حمید؛ علیرضایی، اسداله. (۱۳۹۸). "الگو یابی معادلات ساختاری رابطه بین بانکداری الکترونیک و رضایت مشتریان (مورد مطالعه: شعب بانک ملی شهرستان سیرجان)"، *نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی*، ۸ (۲۸)، صص ۱۵۱-۱۷۱.
۳. بیگدلی، امیر؛ عبدالوند، محمد علی؛ حیدرزاده، کامبیز؛ خون سیاوش، محسن. (۱۴۰۰). "مدل برند سازی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی سازمانی در صنعت بانکداری ایران بر اساس رویکرد مدل معادلات ساختاری (SEM) و با تمرکز بر هویت اجتماعی برند". *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۶(۶۱)، صص ۸۵-۱۱۵.
۴. پورغلامرضائی، محمد؛ سالاری، یاسر؛ سلاجقه، سنجر؛ مهدیزاده فرسنگی، سمانه. (۱۴۰۰). "میزان شناخت از عقود بانکداری اسلامی (مورد مطالعه: یک بانک خصوصی)". *نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی*، ۱۰ (۳۷)، صص ۲۰۳-۲۲۵.
۵. تاج الدین، حسن. (۱۳۹۹). "بررسی نقش جهت گیری برند و جایگاه یابی برند بر عملکرد برند در بازارهای بین الملل". *مجله رهیافتی در مدیریت بازرگانی*، صص ۱۰۰-۱۱۶.
۶. حیدرزاده، کامبیز؛ غفاری، فرهاد؛ فرزانه، سپیده. (۱۳۹۶). "بررسی تاثیر اعتبار برند بر وفاداری مشتریان در صنعت بانکداری ایران". *مجله پژوهش های مدیریت*، شماره ۸۸.
۷. سرمد، ز. بازرگان ع. حجازی ا. ۱۳۹۰. *روش های پژوهش در علوم رفتاری*، انتشارات آگه.
۸. سعید آبادی، سمانه؛ محمدی، علی؛ بیات، علی؛ محمدی، مهدی. ارائه الگوی بهینه حسابرسی در راستای کاهش گزارشگری مالی متقلبانه. *نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی*، ۱۴۰۰؛ ۱۰ (۳۷)، صص ۳۴۵-۳۷۷.
۹. ضیایی، سامان؛ ملاشاهی، ملیحه. (۱۳۹۹)، شاخص های رضایت مندی مشتریان بانک های زاهدان به تفکیک دولتی و خصوصی -نیمه خصوصی. *نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی*، شماره ۳۱، تابستان ۱۳۹۹- صص ۱۷-۴۷.
۱۰. طباطبایی نسب، سیدمحمد؛ نوری، ابوالفضل؛ اخلاص، مریم. (۱۳۹۲). "نقش ارزش ویژه برند بر قصد خرید کالای تعمیم یافته با تأکید بر سطح فردمحور مدل روانشناسی مصرف کننده از برند"، *فصلنامه علمی پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی*، (۱) ۱۲.

۱۱. عبدی سیدکلایی، محمد؛ احسان فر، محمدحسین؛ مظفری آهنگرکلایی، سیده فاطمه. (۱۴۰۰)، "اثر نوسانات نرخ ارز بر قدرت وام دهی بانک‌ها در ایران"، *نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی*، شماره ۳۴، بهار ۱۴۰۰-صص ۷-۳۴.
۱۲. فرقانی اله آبادی، فهیمه؛ کنجکاو منفرد، امیر رضا؛ رجبی پور میبدی، علیرضا. (۱۴۰۰)، "پیشایندها و پسایندهای کلیشه های برند در صنعت لوازم خانگی". *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱۱(۲)، صص ۱۵۱-۱۶۸.
۱۳. کمیلی، هادی؛ حمیدی زاده، محمدرضا؛ حاجی پور، بهمن؛ عزیزی، شهریار؛ امین بیدختی، علی اکبر. (۱۳۹۷)، "طراحی و تبیین الگوی برندسازی مراکز تجاری در ایران". *چشم انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۷(۳۴)، صص ۳۱-۵۲.
۱۴. گیلانی نیا، شهرام؛ موسویان، جواد. (۱۳۹۷)، "تاثیر وفاداری به برند بر ارزش ویژه برند بانک از دیدگاه مشتریان کارت الکترونیکی". *فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج*، ۵(۱۴).
۱۵. لطیفیان، بهزاد؛ فیض الهی، صادق؛ یوسفی، علی. (۱۳۹۷)، "پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه ارزش ویژه برند و عملکرد سازمانی بانکها (مورد مطالعه: شعب بانک ملی ایلام)"، *ماهنامه پژوهش های مدیریت و حسابداری*، ش ۴۳.
16. Aaker, D.A. (2010). *Building strong brands*, The Fee Press, New York.
17. Aaker, J. L. (1997). "Dimensions of brand personality". *Journal of marketing research*, 34(3), pp347-356.
18. Abbaszadeh, H., Alamtabriz, A., Irandoost, M., & Salavati, A. (2019). "Branding to create consumer value in the Iranian banking system". *Consumer Behavior Studies Journal*, 6(1), pp 193-211.
19. Alexandris, K. (2018). "Brand personality and destination marketing". In the *Routledge Handbook of Destination Marketing* (pp. 205-215). Routledge.
20. Ameyibor, L. E. K., Anabila, P., & Saini, Y. K. (2021). "Brand positioning and business performance of alcoholic beverage firms in an emerging market context: the mediation effect of brand equity". *International Journal of Wine Business Research*.
21. Amireh, E. (2021). "Boosting brand citizenship behavior through internal green marketing: The role of brand trust and willingness to be environmentally friendly". *Journal of Sustainable Marketing*, 2(1), pp 1-9.

22. Amue, G.J. & Asiegbu, I.F. (2017). "Internal Branding Initiatives and Brand Performance: An Empirical Investigation of Fast-Food Industry in Nigeria". *International Journal of Business and Management Invention*, 3(9), pp 32-40.
23. Boisvert, J., & Ashill, N. J. (2018). "The impact of branding strategies on horizontal and downward line extension of luxury brands: A cross-national study". *International Marketing Review*.
24. Boonparn, C., Rurkwararuk, W., Pooncharoen, N., & Leamprecha, N. (2020). "The Relationship of Internal Marketing and Organizational Citizenship Behavior and Brand Citizenship Behavior on Credit Card Issuers' Call-Center Staff in Thailand". *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 13(1), pp 55-68.
25. Chang, Y., Wang, X. & Arnett, D. B. (2018). "Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-tobusiness ma Corbit, B.J. and Thanasankit, T. and Yi, H. (2016). "Trust and e-commerce: an study of consumer perceptions. *Electronic Commerce Research and Applications*". Vol. 22. Pp. 203-215.
26. Garas, S. R. R., Mahran, A. F. A., & Mohamed, H. M. H. (2018). "Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behavior". *Journal of Product & Brand Management*.
27. Gardner, M. P. (1983). "Advertising effects on attributes recalled and criteria used for brand evaluations". *Journal of Consumer Research*, 10(3), pp 310-318.
28. Heine, K. (2010). "The personality of luxury fashion brands". *Journal of Global Fashion Marketing*, 1(3), 154-163.
29. Hu F. Trivedi R H. 2020. Mapping hotel brand positioning and competitive landscapes by text-mining user-generated content. *International Journal of Hospitality Management*, 84: 102-317.
30. Iyer, P., Davari, A. & Paswan, A. (2018)." Determinants of brand performance: the role of internal branding", *Journal of Brand Management*, 25(3): pp 202-216.
31. Kapferer, J. N. (2008). *"The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.
32. Labrović, J. A., Kovačević, I., Damnjanović, V., & Kostić, S. C. (2021, September). "Employer branding framework using social media for

- attracting talents. In *E-business technologies conference proceedings* (Vol. 1, No. 1, pp. 70-73).
33. Ruschman Jr, D. C. (2020). "*The branding of Jesuit higher education: branding, marketing, and collaboration at four Jesuit universities in the United States* (Doctoral dissertation, The University of Alabama).
34. Sarasvuo S. Rindell A. Kovalchuk M. 2022. Toward a conceptual understanding of co-creation in branding. *Journal of Business Research*, 139: 543-563.
35. Shetty K. Fitzsimmons J R. 2021. The effect of brand personality congruence, brand attachment and brand love on loyalty among HENRY's in the luxury branding sector. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.
36. Soegoto, E. S., Azhari, R. H. G., & Istiqomah, A. O. (2018, August). "Development of desktop-based information system on waste management bank. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 407, No. 1, p. 012058). IOP Publishing.
37. Wilkins, K. G. (2018). Communication about development and the challenge of doing well: Donor branding in the West Bank. In *Communication in International Development* (pp. 76-95). Routledge.
38. Youn, S., & Dodoo, N. A. (2021). "The power of brand nostalgia: Contrasting brand personality dimensions and consumer-brand relationships of nostalgic and non-nostalgic brands". *Journal of Consumer Behaviour*.
39. Yousaf, S., Fan, X., & Laber, F. (2020). "Branding China through the internationalization of higher education sector: an international students' perspective from China". *Journal of Marketing for Higher Education*, 30(2), 161-179.
40. Zavattaro, S. M., Marland, A., & Eshuis, J. (2021). "Public Branding and Marketing: Theoretical and Practical Developments". *Public Administration Review*.
41. rketing, Industrial Marketing Management".

