



## استراتژی‌های ژنریک اجراشده در بانک دی و روند رشد سود واقعی هر سهم آن بانک

سینا نعمتی زاده<sup>۱</sup>

احمد عبدالوند<sup>۲</sup>

### چکیده

نظر به اهمیت EPS برای سهامداران به‌عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی عملکرد بانک‌ها (در این تحقیق: بانک دی) بررسی میزان تأثیرگذاری استراتژی‌های ژنریک بر روند مقادیر این شاخص می‌تواند توان بانک را در کنترل EPS مناسب به‌منظور جلب رضایت سهامداران به اثبات رساند. لذا در این پژوهش، متدولوژی نیل به اهداف تحقیق از دو خواستگاه مستقل محقق شد. روش نخست: اخذ نظرات ادراکی مدیران و کارشناسان بانک راجع به موضوع تحقیق بود که به‌وسیله پرسشنامه‌ای محقق ساخته انجام شد و نتایج، حاکی از وجود رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته است. در روش دوم، محققان با استخراج و پردازش اطلاعات عملکردی بانک در چند دوره مالی (پس از تأسیس بانک) و مقایسه آن با ۷ بانک خصوصی برتر ایران، مجموعه شاخص‌های مبتنی بر هر یک از استراتژی‌های ژنریک سه‌گانه شناسایی شد که درعین حال با مقادیر متغیر وابسته تحقیق دارای رابطه همبستگی داشته باشند اگرچه روش دوم مستقیماً در آزمون فرضیات تحقیق مورد استفاده قرار نگرفت؛ با این حال ضمن تأیید فرضیات، کاربرد آن به‌عنوان ابزار مناسب بانک در هدایت مؤثرتر درآمد هر سهم از طریق اجرای استراتژی‌های ژنریک مورد تأیید قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** استراتژی ژنریک، استراتژی تمرکز، استراتژی تمایز، استراتژی رهبری هزینه، درآمد هر سهم.

تاریخ دریافت ۹۱/۱/۱۲ تاریخ پذیرش ۹۱/۲/۲۵

۱. عضو هیات علمی دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی
۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی

## مقدمه

صنعت بانکداری ایران در حال نزدیک شدن به تحولات گسترده است. ورود بانک‌های خصوصی به بازار و برنامه‌های اصلاحی بانک‌های دولتی، روح رقابت را به این عرصه دمیده و شرایطی را پدید آورده است که در آن، نگاه استراتژیک برای بانک‌ها اهمیتی ویژه یافته است. به طوری که امروزه، حداقل انتظار سهامداران از بانک‌ها، تدوین دورنمایی روشن از خود و اجرای برنامه‌های مدون و منسجم برای تحقق آن است.

در هر سازمان (از جمله بانک‌ها) استراتژی‌های سطح شرکت<sup>۱</sup> (به دلیل دارا بودن ماهیت رقابتی) همواره مورد توجه سهامداران بوده است.

از طرفی، در تقسیم‌بندی استراتژی‌های رقابتی از ۱۳ نوع استراتژی اصلی و ۳ نوع استراتژی ژنریک نام برده شده است. استراتژی‌های ژنریک، موقعیتی قابل دفاع در یک صنعت ایجاد می‌کند به نحوی که سازمان می‌تواند در مواجهه با رقبای خود از توفیق لازم برخوردار گردد. در این استراتژی، سؤال‌های زیر مطرح می‌شود:

آیا باید با کاهش هزینه‌ها (و در نتیجه کاهش قیمت محصولات خود) رقابت کرد یا با توجه به پارامترهایی غیر از هزینه مثل کیفیت محصول یا خدمات بهتر، متمایز شد؟  
آیا باید مستقیماً با رقبای اصلی خود برای بزرگ‌ترین و درعین حال جذاب‌ترین سهم بازار رقابت کرد، یا بر بخش خاصی از بازار تمرکز نمود که در عین جذابیت کمتر سودآورتر است؟

مایکل پورتر<sup>۲</sup> اولین کسی بود که به طور خاص به مفهوم استراتژی ژنریک<sup>۳</sup> پرداخت. او در سال ۱۹۸۰ کتاب استراتژی رقابتی خود را به وسیله انتشارات فری پرس به بازار عرضه کرد. از دیدگاه پورتر برای غلبه بر حریفان قدرتمند در بازار رقابت، باید به سلاحی مجهز شد که احتمال شکست را به حداقل برساند. شاید گفتن چنین سخنی به زبان ساده باشد، اما در عمل بسیار سخت است.

از دیدگاه پورتر، استراتژی رقابتی به سازمان این امکان را می‌دهد که از سه زاویه متفاوت از مزیت‌های رقابتی خود بهره گیرد. این زوایا عبارت‌اند از: رهبری هزینه‌ها، متمایز ساختن محصولات یا خدمات و تمرکز بر محصول یا خدمتی خاص (ایمان خان و مختاران، ۱۳۸۸).

۱. Corporate level strategies

۲. Michael porter

۳. Generic Strategies

### طرح تحقیق

بانک دی که خود را بانک ارزش آفرین نام نهاده است با تدوین سند استراتژی و اجرای آن همواره به دنبال ورود به کسب و کارهای نوین صنعت بانکداری (نظیر بانکداری اختصاصی<sup>۱</sup> شرکتی<sup>۲</sup> و سرمایه‌گذاری<sup>۳</sup>) علاوه بر بانکداری خرد<sup>۴</sup> (کسب و کار مرسوم بانکها) بوده است.

از طرفی، این بانک در سال ۸۹ تنها ۳۰٪ از برنامه استراتژیک خود را محقق کرده و در سال ۹۰ نیز توفیق چندانی در اجرای کامل و مناسب استراتژی‌ها نداشته است. با این حال روند EPS واقعی بانک طی سال‌های ۸۹ و ۹۰ با شیب کُند رو به رشد بوده و به‌ویژه با ورود بانک در فرابورس تهران این ریسک همواره وجود داشته است که به دلیل عدم قطعیت در حصول سودآوری مناسب، در برآورد مجدد EPS پیش بینی شده سالیانه تعدیل منفی اعمال نماید و در نهایت کاهش اقبال عمومی به خرید سهام بانک را به دنبال آورد.

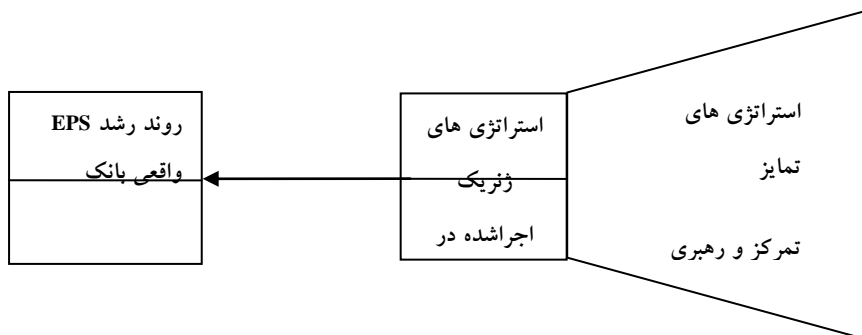
لذا به منظور دستیابی به اهداف پژوهش، فرضیه زیر بررسی شد: «بین استراتژی‌های ژنریک اجرا شده در بانک دی و EPS واقعی آن بانک رابطه وجود دارد» که فرضیه فوق به سه فرضیه فرعی تبدیل گشت:

۱. بین استراتژی‌های تمایز اجرا شده در بانک دی و EPS واقعی آن بانک رابطه وجود دارد.
۲. بین استراتژی‌های تمرکز اجرا شده در بانک دی و EPS واقعی آن بانک رابطه وجود دارد.
۳. بین استراتژی‌های رهبری هزینه اجرا شده در بانک دی و EPS واقعی آن بانک رابطه وجود دارد.

لذا مدل مفهومی این تحقیق به‌قرار زیر است:

---

۱. Private Banking  
 ۲. Commercial & Corporate Banking  
 ۳. Investment Banking  
 ۴. Retail Banking



### پیشینه نظری تحقیق

استراتژی‌های ژنریک در صنعت بانکداری: از جمله مطالعاتی که آن‌ها به بررسی استراتژی‌های رقابتی پورتر در صنعت بانکداری پرداخته شده، تحقیق چان و ونگ<sup>۱</sup> (۵۹۰، ۱۹۹۹-۵۶۱) در بازار بانکی هنگ کنگ است. وی با بیان اینکه آیا تئوری پورتر در مراکز بانکداری بین‌المللی به کار می‌رود؟ به تشریح استراتژی ژنریک در بانک‌ها می‌پردازد. کرمانشاه و عبدی (۱۳۸۹) ابعاد استراتژی ژنریک را در صنعت بانکداری این‌گونه برگردان نموده‌اند:

جدول ۱: ابعاد استراتژی‌های ژنریک در صنعت بانکداری از نظر چان و ونگ

خدمات حرفه‌یی بانکی	فاکتور اول: تمایز در قلمرو وسیع
شبکه و ارتباطات بین‌المللی	
شهرت و اعتبار بین‌المللی	
توانایی نوآوری محصول	
کارکنان توانمند و با استعداد	
سابقه طولانی	فاکتور دوم: تمایز در محدود (تمرکز)
انعطاف‌پذیری عملیاتی	
قرابت فرهنگی	
توانایی در بازاریابی خرد	فاکتور سوم: رهبری قیمت
دسترسی به میزان قابل توجهی سرمایه مازاد	
پشتیبانی از سوی شرکت مادر یا هلدینگ توانمند	
هزینه پایین تأمین مالی	

۱. Ricky Yee.kwong Chan.Y.H.Wong

علی‌رغم این‌که برخی از فاکتورهای ذکر شده با ویژگی‌های بانک‌های ایرانی (به دلایلی چون: غیر بومی بودن در یک منطقه جغرافیایی خاص و...) سنخیت ندارد، به یافته‌های پورتر استناد شد. برای مثال در خصوص استراتژی تمرکز می‌توان به فاکتورهایی نظیر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان، تمرکز بر بخشی از کسب و کار، تمرکز بر بازار جغرافیایی خاص و در مورد استراتژی رهبری هزینه نیز به مواردی نظیر تلاش زیاد برای کاهش هزینه از طریق تجربه، کنترل شدید مخارج و هزینه‌های جاری، تدارک تجهیزات کارآمد، اجتناب از هزینه‌های نهایی مشتری اشاره کرد.

مقوله دیگری که نباید از نظر دور داشت، اجرای استراتژی‌ها در بانک‌ها است. در این خصوص هانگ یو وو (۲۰۱۲، ۳۱۱-۳۱۰) به ارائه نقشه استراتژی در صنعت بانکداری بر اساس چارچوب‌های کارت امتیازی متوازن یا BSC<sup>۱</sup> اقدام نموده است که در آن، EPS<sup>۲</sup> به‌عنوان یک شاخص عملکرد مالی نقش کلیدی دارد.

لاتایواتابانجو (۲۰۱۰) از میان استراتژی‌های چندلایه خدماتی، خدمات مالی متمایز بانک‌ها، خردی برگرفته از نگاه منبع‌گرای سازمان‌ها می‌داند.

کیم‌موشع، اریک گارد کریستیانسن و بنت وله (۲۰۰۵) فرآورده درونی متمایزسازی را در بازار اعتباری، با این سؤال آشکار ساخته است که «بدهکاران چه چیزی را باید پرداخت کنند؟».

بانکر راجیودی (۲۰۰۶) استراتژی‌های ژنریک و روایی عملکرد مالی را مقایسه می‌کند و کیم ای انسو، دای ایل نام و جی ال استیمپرت (۲۰۰۴) کاربردهای استراتژی‌های ژنریک پورتر را در عصر دیجیتال با عنوان «فرضیات و تخمین‌ها» بررسی کرده‌اند. یاسایی موسس آگاه و مسعود اردکانی (۲۰۰۸) با طرح سوالی با مضمون: «آیا اجرای استراتژی‌های رقابتی ترکیبی، به‌طور کارا و فزاینده منفعت به بار می‌آورد؟» منظر نوینی از یک گذار اقتصادی در سازمان «ساب ساهاران افریکا» را به تصویر می‌کشد و نیز ری مونسونگ و مهرا ساتیش (۲۰۰۶) با ادعای اینکه بالانس عملیات، بازاریابی و استراتژی‌های رقابتی در جهت ارتقاء و کارایی هستند، به انجام آزمونی تجربی در صنعت بانکداری خرد می‌پردازند.

۱. Balance Score Card

۲. Earnings per Share

روش پژوهش: باید گفت پژوهش حاضر بر مبنای هدف، کاربردی است و در آن، از روش توصیفی زمینه یاب (تحقیق پیمایشی) استفاده شده است. جامعه آماری در این پژوهش، مجموعه کارشناسان مرتبط، مدیران میانی و مدیران ارشد بانک دی (مستقر در دفتر مرکزی) است. برای محاسبه حجم نمونه آماری ویژگی‌هایی نظیر محدود بودن حجم جامعه و دو ارزشی بودن ساختار متغیرهای فرضیات، مدنظر قرار گرفته است. لذا از رابطه زیر استفاده شد:

$$n = \frac{N(Z_{1-\alpha/2})^2 pq}{(N-1)d^2 + (Z_{1-\alpha/2})^2 pq} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$n = \frac{167 \times (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(166) \times (0/15)^2 + (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)} = 34$$

با توجه به نتیجه محاسبات، حداقل تعداد نمونه لازم در تحقیق حاضر ۳۴ است. علی‌رغم نرمال بودن توزیع جامعه و نامعلوم بودن واریانس آن و اینکه تعداد نمونه بیش از ۳۰ است، قاعدتاً می‌بایست فرضیات با استفاده از توزیع نرمال آزمون می‌شد، با این حال با رعایت احتیاط از آزمون t تک نمونه‌یی<sup>۱</sup> استفاده شد.

برای جمع‌آوری اطلاعات درباره مبانی نظری از روش مطالعات کتابخانه‌یی و برای بررسی و آزمون فرضیه‌های مدل، ضمن بررسی اسناد از روش پرسشنامه استفاده شده است.

برای دستیابی به ۳۴ نمونه، ۵۰ پرسشنامه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع گردید که از آن‌ها ۳۴ مورد برگشت داده شد و مورد استفاده قرار گرفت. در این پژوهش پاسخ دهندگان بر اساس متغیرهایی نظیر جنسیت، تحصیلات، سن و نیز سطح سازمانی طبقه بندی شدند (جدول ۲).

---

۱. One\_Sample T Test

جدول ۲: فراوانی میانگین سنی پاسخ دهندگان

موضوع اصلی	موضوع فرعی	فراوانی	میانگین سنی
جنسیت	زن	۱۰	۳۰
	مرد	۲۴	۴۱
سطح تحصیلات	کارشناسی	۱۸	۴۳
	کارشناسی ارشد	۱۶	۳۲
سطح سازمانی	کارشناس	۲۳	۳۲
	مدیر میانی	۹	۴۸
	مدیر ارشد	۲	۵۴

لازم به ذکر است که برای پاسخ‌های پرسشنامه از طیف لیکرت به شرح جدول (۳) استفاده شد:

جدول ۳: صفات کیفی و ارزش عددی گزینه های پرسشنامه

طیف کیفی	رابطه کاملاً معکوس	رابطه معکوس	بدون رابطه	رابطه مستقیم	رابطه کاملاً مستقیم
ارزش عددی	۱	۲	۳	۴	۵

پایایی و اعتبار<sup>۱</sup> پرسشنامه در این پژوهش بر اساس آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۳/۲ محاسبه شده است.

در خصوص روایی<sup>۲</sup> تحقیق حاضر نیز باید گفت که با مطالعه و بررسی مبانی نظری موضوع، مجموعه ابعاد، مولفه ها و شاخص هایی که با استراتژی های ژنریک مرتبط بودند در قالب جدول پرسشنامه شناسایی شد. سپس به منظور کسب اطمینان بیشتر از روایی پرسشنامه، نظر خبرگان این صنعت نیز دریافت گردید و پس از جرح و تعدیل مکرر، نهایتاً پرسشنامه ای محقق ساخته تدوین شد.

۱. Reliability  
۲. Validity

یافته‌های پژوهش: معماری آزمون فرضیه اول پژوهش به صورت زیر انجام شد

**H<sub>0</sub>:** بین استراتژی‌های تمایز اجراشده در بانک دی و EPS واقعی آن بانک رابطه وجود ندارد

**H<sub>1</sub>:** بین استراتژی‌های تمایز اجراشده در بانک دی و EPS واقعی آن بانک رابطه وجود دارد

رابطه شماره (۲)

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu = 3 \\ H_1 : \mu \neq 3 \end{array} \right\} \Rightarrow \left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu - 3 = 0 \\ H_1 : \mu - 3 \neq 0 \end{array} \right\}$$

همچنین درجه آزادی:  $n-1=34-1=33$  فاصله اطمینان:  $0.95$ ،  $\alpha=0.05$  و آماره نیز

به صورت ذیر محاسبه می‌شود:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} \Rightarrow t = \frac{4.0176 - 3}{\frac{0.28060}{\sqrt{34}}} = 21.147 > 0 \quad \text{رابطه (۳)}$$

جداول ۴: آزمون t تک نمونه‌یی برای پذیرش یا رد فرضیه اول پژوهش

	ارزش آزمون = ۳					
	T	df	احتمال معنی‌داری	اختلاف میانگین	95% Confidence Interval of the Difference	
					پایین	بالا
tamaioz	147 21	3 3	0.000	1.01765	0.9197	1.1156

با توجه به اینکه  $\alpha=0.05 < p \text{ value} = 0.000$  (۲-tailed) Sig. است، دلیلی برای

تأیید **H<sub>0</sub>** وجود ندارد؛ بنابراین بین استراتژی‌های تمایز اجراشده در بانک دی و EPS واقعی آن بانک رابطه وجود دارد.

۱. P-Value که آن را احتمال معنی داری برای یک آزمون می‌گویند، کوچکترین مقدار است که می‌توان برای آلفا در نظر گرفت به طوریکه فرض **H<sub>0</sub>** رد شود.



بنا به استدلال فوق، آزمون فرضیه دوم و سوم نیز به ترتیب با  $t=19,073$  و  $t=13,701$  به رد فرض  $H_0$  منجر شد؛ یعنی بین استراتژی‌های تمرکز و استراتژی‌های رهبری هزینه اجرا شده در بانک دی و EPS واقعی آن بانک رابطه وجود دارد. در نهایت، فرضیه اصلی پژوهش یعنی: «بین استراتژی‌های ژنریک اجرا شده در بانک دی و EPS واقعی آن بانک رابطه وجود دارد» تأیید می‌گردد.

برای بررسی صحت فرضیات فوق از روش مستقل دیگری نیز استفاده شد و با بررسی گزارش‌های مالی حسابرسی شده بانک دی از ابتدای سال ۸۹ لغایت نیمه اول سال ۹۱ و احصای اقلام ترانزنامه، صورت سود و زیان (شامل داده‌های موجود در یادداشت‌های توضیحی این گزارش‌ها) و نیز نسبت‌های مالی خاص صنعت بانکداری، به مقایسه روند کمی این اقلام با EPS واقعی بانک (طی ۷ دوره مالی) پرداخته شد. سپس با مقایسه تمامی اقلام مذکور با اقلام متناظر در ۷ بانک خصوصی برتر کشور<sup>۱</sup> (در همان بازه زمانی) وضعیت رقابتی یکایک آن‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در پایان با اخذ نظرات خبرگان صنعت بانکداری و جرح و تعدیل نهایی، شاخص‌های مالی و غیرمالی که از یکسو نمایانگر هریک از استراتژی‌های تمایز، تمرکز و رهبری هزینه بوده و از سوی دیگر وضعیت رقابتیشان در صنعت بانکداری سنجیده شده است و نیز بالا بودن احتمال وجود رابطه همبستگی آن‌ها با EPS (از طریق مقایسه تطبیقی نمودار روند آن‌ها) داده‌ها تحت عنوان پنل مدیریتی گردآوری شد و در گام آخر از بین شاخص‌های فوق، مهم‌ترین شاخص‌ها انتخاب و با استفاده از آزمون کندال و اسپیرمن ضریب همبستگی آن‌ها با EPS به دست آمد.

۱. بانکهای پارسیان، پاسارگاد، اقتصاد نوین، ملت، تجارت، صادرات، انصار

جدول ۵: پنل مدیریتی استراتژی‌های ژنریک

شاخص‌های استراتژی تمایز	خدمات حرفه‌یی بانکی	سهم درآمدی شرکت اصلی از گروه «بانک دی»-سود (زیان) ناشی از سرمایه گذاری در سهام شرکت‌ها- سود سپرده های بلند مدت ریالی نزد بانک‌ها-نسبت درآمد غیرمشاع به مجموع درآمدهای بانک-کارمزد دریافتی از محل سیستم شتاب-کارمزد ضمانت نامه‌های صادره -نسبت ROE-نسبت کفایت سرمایه
	شبکه و ارتباطات ملی و بین المللی	هزینه تبلیغات و بازاریابی بانک-میزان تسهیلات دریافتی از سایر بانک‌ها و موسسات مالی اعتباری
	شهرت و اعتبار ملی و بین المللی	لوح‌ها و تندیس‌های ملی و بین‌المللی دریافتی-میزان رضایت مشتریان از بانک
	توانایی نوآوری محصول	معرفی حساب‌های سپرده‌گذاری ویژه -تنوع تسهیلات -تنوع خدمات ارزی -تنوع کارمزدهای دریافتی -قابلیت‌های سامانه‌های بانکداری الکترونیک (اینترنت بانک، همراه بانک، تلفن بانک و...) -تعداد کارت‌های الکترونیکی صادره -خدمات در بانکداری اختصاصی -خدمات در بانکداری شرکتی
	کارکنان توانمند و بااستعداد	تعداد کارکنان متخصص بانک (دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر یا با سابقه کاری بیش از ۱۰ سال)-تعداد مقالات و کتب منتشره و جوایز علمی دریافتی توسط کارکنان بانک-تعداد کارکنان نخبه بانک (بر اساس تعریف انجمن نخبگان ایران)
شاخص‌های استراتژی تمرکز	تمرکز به گروه خاصی از مشتریان	نسبت تعداد حساب‌های افتتاح شده متعلق به اقشار خاص جامعه (مانند خانواده‌های معظم شهدا، جانبازان، آزادگان و ایثارگران) به کل حساب‌ها-درصد سهامداران متعلق به اقشار خاص جامعه (مانند خانواده‌های معظم شهدا، جانبازان، آزادگان و ایثارگران)-درصد سهامداران حقیقی
	تمرکز به بخشی از کسب‌وکار	سهم بانک (تعداد مشتریان، درآمد حاصله) از بازار هریک از SBU های صنعت بانکداری (اختصاصی، شرکتی، خرد، الکترونیک)
	تمرکز به بازار جغرافیایی خاص	وضعیت پراکندگی شعب، خودپردازها و نیز دستگاه‌های POS در تهران، سایر استان‌ها، مناطق آزاد تجاری و خارج از کشور
شاخص‌های استراتژی رهبری هزینه	تلاش فراوان برای کاهش هزینه از طریق تجربه	تعداد تراکنش‌های ناموفق و جرایم صادره از بانک مرکزی-سرانه هر فرد از جذب سپرده‌ها-سرانه هر فرد از اعطای تسهیلات-نسبت تسهیلات اعطایی به کل دارایی‌ها-نسبت مجموع درآمدها به متوسط دارایی‌ها -نسبت ROA -نسبت دارایی‌های ثابت و وثایق تملیکی به حقوق صاحبان سهام-مدت زمان ارائه خدمت به مشتریان
	کنترل شدید مخارج و هزینه های جاری	هزینه آموزش و تحقیقات-هزینه سوخت، روشنایی و آب-هزینه حمل و نقل-هزینه ملزومات-هزینه ارتباطات و مخابرات-نسبت هزینه‌های اداری به متوسط دارایی‌ها-نسبت هزینه‌های اداری به متوسط هزینه‌ها
	تدارک تجهیزات کارآمد	هزینه نگهداری دارایی‌های مشهود-هزینه استهلاك-کارایی سیستم عملیات بانکی
	کاهش هزینه های نهایی مشتری	نرخ سود انواع تسهیلات اعطایی به مشتریان -نرخ سود انواع سپرده‌های جذب شده از مشتریان-نسبت تسهیلات اعطایی به کل سپرده‌ها

جدول ۶: شاخص‌های عملکردی منتخب بانک دی و مقایسه آن‌ها با روند EPS در دوره‌های مالی

کد	استرا تزی	شاخص‌های مهم	شهریور ۸۹	آذر ۸۹	اسفند ۸۹	خرداد ۹۰	آذر ۹۰	اسفند ۹۰	خرداد ۹۱
F11	تمایز	نسبت درآمدهای غیرمشاع به مجموع درآمدها	۰	۰/۰۲	۰/۳	۰/۰۳	۰/۱۴	۰/۶۳	۰/۴۰
F12		انواع تسهیلات و مطالبات	۲	۳	۳	۵	۶	۵	۵
F13		انواع سپرده‌ها (دبنداری، سرمایه گذاری و سایر)	۱۱	۱۱	۱۵	۹	۱۱	۱۶	۱۶
F14		انواع کارمزد	۳	۲	۵	۴	۵	۵	۵
F15		نسبت ROE	۰/۰۱۴	۰/۰۳۲	۰/۱۰۲	۰/۰۱۸	۰/۰۷۷	۰/۱۹۷	۰/۱۶
F21	تمرکز	درصد سهامداران حقیقی	۰/۴۱	۰/۴۵	۰/۵۲	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۶۰	۰/۶۰
F22		درصد سهم شعب استانها	-	-	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۳۹	۰/۴۱	۰/۴۱
F31	رهبری هزینه	نسبت هزینه‌های اداری به متوسط هزینه‌ها	۱	۰/۹۶	۰/۸۴	۰/۹۷	۰/۹۴	۰/۸۴	۰/۷
F32		سرانه هر فرد از جذب سپرده‌ها	۱/۲۱۱	۳/۶۶۴	۶/۷۲۲	۱۰/۸۴۱	۱۲/۸۹۴	۱۱/۹۲۳	۱۷/۳۵۷
F33		سرانه هر فرد از اعطای تسهیلات	۹۷	۱/۸۶۱	۷/۷۴۵	۶/۸۳۹	۵/۵۸۶	۴/۶۰۳	۶/۳۱۷
F34		نسبت تسهیلات اعطایی به کل سپرده‌ها	۰/۰۸	۰/۵۰	۱/۱۵	۰/۶۳	۰/۴۳	۰/۳۷	۰/۳۶
F35		نسبت ROA	۰/۰۱۲	۰/۰۲۶	۰/۰۵۵	۰/۰۰۷	۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۰۰۵
		سود هر سهم (EPS)	۱۴	۳۳	۱۱۳	۲۰	۷۷	۲۴۷	۲۰

جدول ۷: آزمون کندال و اسپیرمن برای تعیین شدت رابطه بین شاخص‌های منتخب با EPS

Correlations	F۱۱	F۱۲	F۱۳	F۱۴	F۱۵	F۲۱	F۲۲	F۳۱	F۳۲	F۳۳	F۳۴	F۳۵
Kendall's tau_b	.۵۸۶*	.۲۷۱	.۴۳۴	.۴۶۲	.۹۷۶**	.۲۰۵	.۳۶۹	-.۵۵۰*	.۱۹۵	-.۳۹۰	.۲۹۳	.۷۸۱**
Spearman's rho	.۶۶۷	.۳۴۰	.۴۶۳	.۵۶۷	.۹۹۱**	.۲۳۹	.۴۴۵	-.۵۴۵	.۲۷۰	-.۴۸۷	.۴۳۲	.۸۸۳**

نتایج مؤید وجود رابطه همبستگی بین استراتژی‌های ژنریک و EPS بانک است.

**نتیجه‌گیری و پیشنهادها:** نتیجه‌ای که از این پژوهش استنباط می‌گردد آن است که طرح‌ریزی و اجرای نظام مدیریت استراتژی با رویکرد استراتژی‌های ژنریک برای بانک‌ها از جمله بانک دی ضرورت دارد که در صورت تحقق این مهم، شاخص‌های مربوط به هر یک از ۴ منظر کارت امتیازدهی متوازن (BSC) یعنی «رشد و یادگیری»، «فرایندهای داخلی»، «مشتری»، «مالی» و به خصوص EPS افزایش خواهند یافت.

## منابع

۱. ایمان خان، نیلوفر. مختاران، ماهرخ. نوری نسب، محبوبه (۱۳۸۸). «بررسی استراتژی‌های رقابتی شرکت‌های صادرکننده برتر ایرانی در سال ۱۳۸۶»، فصلنامه مدیریت ۱۶ صص ۶۹-۷۹
۲. کرمانشاه، علی. عبدی، مجید (۱۳۸۹). «استراتژی در صنعت بانکداری»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، ایران
۳. Emili. Tortosa-Ausina, (۲۰۰۲). **Exploring efficiency differences over time in the Spanish banking industry**, European Journal of Operational Research ۱۳۹ (۲۰۰۲) ۶۴۳-۶۶۴
۴. Eonsoo Kim . Dae-il Nam. J.L. Stimpert, (۲۰۰۴). **The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures**. Journal of Management ۲۰۰۴ ۳۰(۵) ۵۶۹-۵۸۹
۵. Hung.Yi Wu, (۲۰۱۲) **Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard** Evaluation and Program Planning ۳۵ (۲۰۱۲) ۳۰۳-۳۲۰
۶. John Goddard. Philip Molyneux. John O.S. Wilson, (۲۰۰۷). **Manouche Tavakoli. European banking: An overview** Journal of Banking & Finance ۳۱ (۲۰۰۷) ۱۹۱۱-۱۹۳۵
۷. Kevin Littler. Phil Aistorpe. Robert Hudson, Kevin Keasey, (۲۰۰۰). **A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation: an example from the UK banking sector**. International Journal of Information Management ۲۰ (۲۰۰۰) ۴۱۱-۴۲۸
۸. M. Acquaah. M. Yasai-Ardekani, (۲۰۰۸). **Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa**. Journal of Business Research ۶۱ (۲۰۰۸) ۳۴۶-۳۵۴
۹. Moshe Kim. Eirik Gaard Kristiansen. Bent Vale, (۲۰۰۵). **Endogenous product differentiation in credit markets: What do borrowers pay for?**. Journal of Banking & Finance ۲۹ (۲۰۰۵) ۶۸۱-۶۹۹
۱۰. Munsung Rhee. Satish Mehra, (۲۰۰۶). **Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance: An empirical test in the retail banking industry**. Omega ۳۴ (۲۰۰۶) ۵۰۵-۵۱۵
۱۱. Olutayo Otubanjo, (۲۰۱۰). **Differentiating Financial Service Brands Through The Multilayered Service Strategy (MSS): Some Insights From The Resource Brand View Of The FIRM**, Journal of Services

Marketing(۲۰۱۰)

۱۲. Porter, M. E. (۱۹۸۰). **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press.
۱۳. Rajiv D. Banker. Raj Mashruwala. Arindam Tripathy, (۲۰۰۶). **Generic Strategies and Sustainability of Financial Performance**.[http:// ssrn.com/ abstract= ۹۲۱۵۰۲](http://ssrn.com/abstract=۹۲۱۵۰۲). (۲۰۰۶)
۱۴. Reginald M. Beal. Masoud Yasai-Ardekani, (۲۰۰۰). **Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences with Competitive Strategies**.*Journal of Management*.Vol. ۲۶, No. ۴, (۲۰۰۰) ۷۳۳-۷۶۲
۱۵. *Ricky Yee kwong Chan.Y.H.Wong, (۱۹۹۹)*. **Bank generic strategies:does Porter's theory apply in an international banking center**, *International Business Review* ۸ (۱۹۹۹) ۵۶۱-۵۹۰
۱۶. <http://www.codal.ir>
۱۷. <http://www.bank-day.ir>