



رتبه‌بندی عوامل داخلی شناسایی شده‌ی موثر بر کسب مزیت رقابتی در بانک ملی (مطالعه موردی: مدیران و کارکنان بانک ملی اداره امور شعب استان کهگیلویه و بویراحمد)

ابوالقاسم موسوی نسب^۱، رضا سپهوند^{۲*}، عبدالخالق غلامی چنارستان علیا^۳ و علی پیرزاد^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۷/۳ و تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۵

چکیده

تحقیق حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی در بانک ملی صورت گرفت. روش تحقیق پژوهش حاضر به دو شیوه کیفی- اکتشافی و کمی- پیمایشی اجرا شد. در بخش اکتشافی با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته اطلاعات لازم جمع شد و به روش تحلیل مضمون نتایج استخراج شد. جامعه آماری، مدیران و کارکنان بانک ملی اداره امور شعب استان کهگیلویه و بویراحمد بودند که در بخش کیفی، به روش نمونه‌گیری هدفمند نمونه انتخاب گردید بعد از ۱۰ مصاحبه به اشباع داده‌ها رسیدیم. در بخش پیمایشی بدون نمونه‌گیری تعداد ۱۰۰ نفر از کارکنان و مدیران بانک ملی اداره امور شعب استان کهگیلویه و بویراحمد انتخاب شدند. پرسشنامه مستخرج از یافته‌های بخش کیفی بین آن‌ها توزیع گردید و عوامل براساس آزمون فریدمن رتبه‌بندی و نتایج براساس نرم‌افزار **pls** و معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفت. دریافته‌های بخش کیفی، ۲۰ عامل داخلی در بانک ملی موثر بر کسب مزیت رقابتی بودند که عبارت‌انداز: ایجاد تمایز در خدمات، کاهش قیمت تمام‌شده خدمات، قدرت جذب مشتری، ارتباط و اعتمادسازی مناسب با مشتری، قدرت جذب منابع، ارائه خدمات مشاوره مناسب به مشتریان، قدرت وصول مطالبات، قابلیت بازاریابی، برندینگ بانک ملی، منابع انسانی توانمند، خدمات متنوع بانکی، بانکداری الکترونیکی، تعدد شعب، کیفیت خدمات، مدیریت و نظارت بر کارکنان، اطلاع‌رسانی مناسب، تسهیلات مناسب و متنوع، انعطاف‌پذیری در رویه‌ها و فرایندهای کاری، سرعت ارائه خدمات، پاسخگویی و پیگیری. رتبه‌بندی عوامل مذکور نشان داد: منابع انسانی توانمند، قدرت جذب منابع، مدیریت و نظارت بر کارکنان، ارتباط و اعتمادسازی مناسب با مشتری و کیفیت خدمات مهم‌ترین عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی در بانک ملی بودند.

واژه‌های کلیدی: مزیت رقابتی، عوامل داخلی، بانک ملی، کهگیلویه و بویراحمد.

^۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

^۲. دانشیار گروه امور اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. (نویسنده مسئول) sepahvand.r@lu.ac.ir

^۳. استادیار گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

^۴. استادیار گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

مقدمه

بانک‌ها به واسطه‌ی کارکردهای مهمی که در نظام مالی دارند از جمله: ارائه‌ی خدمات دسترسی به نظام پرداخت‌ها و نقدینگی، تبدیل دارایی‌ها، مدیریت ریسک، پردازش اطلاعات و نظارت بر قرض‌گیرندگان، از اجزای مهم نظام مالی هر کشور محسوب می‌شوند. در این میان، رابطه میان قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بانک‌ها برای ایجاد ویژگی‌ها یا خدمات متمایز، به‌روز و مشتری‌پسند از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار بوده است. دلیل این امر نقش حیاتی بانک‌ها در اقتصاد است که شامل سیستم پرداخت‌ها، انتقال سیاست پولی و فراهم‌آوردن اعتبارات، از طریق واسطه‌گری مالی می‌شود. طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های تجاری و خانوارها با بانک‌ها از طریق حساب‌های سپرده، وام‌ها و سایر خدمات مالی مرتبط هستند و از این رو به طور مستقیم تحت تأثیر قیمت‌گذاری و سایر کارکردهای بانک قرار می‌گیرند، که می‌توانند برای مشتری جذاب و برای بانک موجب مزیت رقابتی باشد. بنابراین احتمال می‌رود هر گونه نقص، ناکارایی و یا فعالیت غیررقابتی و سستی و بدون ارائه خدمات متمایز، هزینه‌ی بیشتری را در مقایسه با سایر صنایع به اقتصاد وارد کند، چرا که موجبات نارضایتی مشتریان و عدم وفاداری آنان به علت خدمات تکراری می‌گردد. از همین رو، رقابت بین بانکی براساس مزیت‌های رقابتی می‌تواند باعث افزایش رشد اقتصادی و بالا بردن رفاه اجتماعی از طریق کاهش هزینه خدمات بانکی شود (طاهری تفرشی، ۱۳۸۹). فضای رقابتی بین بانک‌ها موجب شده است تا از ابزارها و شیوه‌های مختلفی برای توسعه کمی و کیفی بازار خود بهره ببرند. رشد و سودآوری سازمان‌های خدماتی نظیر بانک‌ها وابسته به کسب ویژگی‌ها یا ارائه خدماتی است که باعث ایجاد مزیت رقابتی^۱ برای آن‌ها می‌شود. کسب مزیت رقابتی به صورت تصادفی و بدون برنامه حاصل نمی‌شود، بلکه بایستی سازمان‌ها با تفکر و طراحی هارچوب‌های علمی در این راستا حرکت کنند. محصولات برجسته، فن‌آوری پیشرفته و مانند آن، اگر در خلق مزیت رقابتی موثر نباشند، هیچ اثری در موفقیت شرکت نخواهند داشت (شکیبا، جلالی، ۱۳۹۰). با این حال مفهوم مزیت رقابتی، توانایی شرکت‌ها در جذب نظر مشتریان نسبت به رقبای با تکیه بر قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمان است به طوری که رقبای قادر نباشند به طور هم زمان به تحقق این ارزش‌ها و ایجاد جایگزین برای آن اقدام کنند این مزیت می‌تواند در هریک از عناصر آمیخته بازاریابی^۲ وجود داشته باشد. (حاجی‌پور، مومنی، ۱۳۸۸).

مزیت رقابتی عاملی است که یک سازمان با آن قادر است یک وضعیت دفاعی یا حمله‌ای در برابر رقبایش ایجاد کند و شامل قابلیت‌هایی^۳ می‌باشد که به یک سازمان امکان می‌دهد خودش را از رقبایش متمایز کند. پورتر^۴ معتقد است مزیت رقابتی از طریق ایجاد ارزش برای مشتریان تحقق می‌یابد و ارزش نیز با ارایه کالا و خدمات متمایز^۵ رقبای و بهای تمام شده کمتر تجلی می‌یابد. یکی از ضروریات کلیدی برای موفقیت بانک‌ها در محیط رقابتی، شناسایی این نکته است که چگونه می‌توان فواید

^۱. Competitive Management

^۲. Marketing Mix

^۳. Capabilities

^۴. Micheal Porter

^۵. Differentiated Services

^۶. Cost

مزیت رقابتی را همیشگی کرد؟ برای توسعه و به کارگیری یک مزیت رقابتی، بانک‌ها بایستی قابلیت‌هایی داشته باشند که بتوانند در ایجاد منابع غیرقابل تقلید، با ارزش، کمیاب و غیرقابل جایگزین مورد استفاده قرار گیرند (یدالهی فارسی، حسینی، ۱۳۸۶). مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه بانک برای مشتریان می‌باشد به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر است. مزیت رقابتی، میزان فزونی جذابیت پیشنهادها برای بانک در مقایسه با رقبایا از نظر مشتریان است. مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که بانک را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبایا قادر می‌سازد. بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک بانک باید هم به موقعیت خارجی توجه کند و هم متغیرهای داخلی را مورد توجه قرار دهد (Bradshaw et al, ۲۰۰۶)

امروزه مسأله حائز اهمیت برای بانک‌ها آن است که چگونه در یک بخش بازار دیده می‌شوند، ارزش‌ها و اعتبارات آنها چه چیزهایی هستند و تصویر کلی آن واحدها در میان مشتریان چگونه است؟ اما آنچه مهم است بانک ملی باید عوامل موثر بر مزیت رقابتی را بررسی نماید. اما نظر به ضعف عمیق در برنامه‌ها، استراتژی‌ها، ابزارها و قابلیت‌های بازاریابی، عدم تحرک و انگیزه رقابتی منابع انسانی، قدرت مانور پایین در فضای مجازی، امور تکراری، سیستم‌های نرم‌افزاری پراکنده و پشتیبانی محدود و ناکارآمد، کمیت‌های آماری بدون ملاحظات رقابت‌پذیری، سپرده‌های گران‌قیمت، عدم تنوع در خدمات مالی و سرعت پایین ارائه خدمات، معوقات بانکی ناشی از تسهیلات تکلیفی دولت، عدم طبقه‌بندی مشتریان، عدم وجود فرهنگ توانمند برای رقابت‌پذیری چه سازمانی و چه فردی، سرعت پایین در دریافت پیشنهادات و خلاقیت مشتریان و کارکنان جهت ایجاد نوآوری در خدمت و سازمان، فعالیت کم‌اثر در زمینه استارت‌آپ‌ها موجب گردید مسأله مزیت رقابتی برای بانک ملی ایران در پرده‌ای از ابهام و خاموشی قرار گیرد ادامه این وضعیت در مجموعه داخلی و بیرونی بانک ملی ایران، فرصت‌های سودآور و سهم از بازار را از دسترس بانک ملی خارج نموده است. چرا که امروزه مشتریان بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری به دنبال دریافت خدمات مالی ارزشمند می‌باشند، مشتریان نیازها و خدمات مالی خویش را از بانک‌ها و موسساتی دریافت می‌کنند که با احترام زیاد، حداقل هزینه، بیشترین سرعت، بهترین کیفیت و به راحت‌ترین شکل به ارائه خدمت می‌پردازند. بر همین اساس، ملاحظه می‌شود که فشار ناشی از رقابتی بین بانکی باعث می‌شود که موسسات و بانک‌های غیرفعال و سنتی محور گردند مگر اینکه با احیاء خویش و ترکیب برند و فن‌آوری اطلاعات به سطح بالای انتظارات مشتریان و تغییر الگوی رفتاری آنان با توجه به افزایش در تعداد و کیفیت رقبا داخلی پاسخی قدرتمند داده شود. به واقع، مزیت رقابتی برای بانک ملی به یک مسأله ضروری و حیاتی تبدیل شده است. شرایط ملی همچون سیاست‌های کلی نظام، سند چشم‌انداز، برنامه‌های توسعه و پیشرفت کشور نیز به گونه‌ای است که سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب و کار جهت تداوم بقا خود چاره‌ای جز کسب مزیت رقابتی نخواهند داشت. تقویت و هماهنگ‌سازی عوامل داخلی بانک ملی برای رقابت‌پذیری سبب می‌شود چشم‌اندازی منسجم، بانکی اعتمادساز و رهبر، به روز و همیشه در حال پیشرفت، استراتژی‌مدار، بانکی با انعطاف‌پذیری بالا، بانکی افتخارساز برای مشتریان و قابل احترام برای رقبایا گردد و از ماحصل این کنش و واکنش‌ها جذب مشتری تسریع می‌گردد که به موجب آن همراه با مشتریان منابع ارزان‌قیمت از راه‌آورد خدمات مالی مناسب و اطمینان‌ساز به سمت بانک ملی سرازیر می‌شود. با افزایش منابع ارزان‌قیمت هزینه‌های بانکی به

شدت کاهش می یابد و باتوجه به کاهش هزینه‌ها سوآوری بانک تضمین می گردد. تحقیق حاضر در پی پاسخ به این سؤال است؛ عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی بانک ملی کدام است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مزیت رقابتی

مفهوم مزیت رقابتی، ارتباط مستقیم با ارزش های مورد نظر مشتری دارد به نحوی که در یک طیف مقایسه ای هر چه قدر ارزش های عرضه شده یک سازمان به ارزش های مورد نظر مشتری نزدیکتر یا با آن منطبق تر باشد می توان گفت که سازمان، نسبت به رقبای خود در یک یا چند معیار رقابتی دارای برتری و مزیت است (قلیچ لی و همکاران ۱۳۸۸). مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبای قادر می سازد. به عبارتی، مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق تر از سایر سازمان ها می نماید و رقبای نمی توانند به راحتی از آن تقلید کنند. بنابر این برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی های داخلی را مورد توجه قرار دهد. در مسیر ایجاد مزیت رقابتی دو نکته مهم قابل تعمق می باشد: نخست، این مسیر فرایند دنباله داری است که به عملکرد عالی و رقابت پذیری سازمان منجر می شود. یعنی اینکه در صورتی که سازمان بتواند به واسطه شایستگی های خود، مزیت رقابتی پایداری خلق نماید که برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقبای باشد، در واقع عملکردی شایسته از خود بر جای گذاشته و رقابت پذیری را به ارمغان آورده است. دوم، بخاطر افزایش پیچیدگی های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به راحتی توسط رقبای تقلید می شود یا از نظر مشتریان به زودی رنگ می بازد و بایستی با مزیت های جدیدی جایگزین شوند. بر این اساس سازمان باید به فکر پیدا نمودن مزیت های رقابتی خود باشد. (ذکی اسکویی ۱۳۹۴). ایجاد و حفظ پایداری مزیت رقابتی، مستلزم شایستگی هایی است که با تکیه بر قابلیت های سازمان، برای مشتریان ارزش ایجاد می کند. منابع شرکت شامل انواع دارایی ها، توانمندی ها، فرایندهای سازمانی، اطلاعات، دانش و... است که شرکت آن ها را طوری کنترل می کند که استراتژی های ارزش آفرین را توسعه داده و اجرا نماید. این منابع را در سه دسته بندی محسوس، نامحسوس و توانمندی های سازمانی می توان ملاحظه کرد. قابلیت های شرکت، ترکیبی است از مهارت ها، دانش و رفتارهایی که در سرتاسر زمان وجود دارد و در افراد، سیستم ها، فرایندها و ساختارها منعکس می شود. به بیانی دیگر، مهارت هایی که شرکت برای تبدیل داده ها به ستاده ها به کار می گیرد تا در قالب فرایندهای سازمانی از ترکیب منابع محسوس و نامحسوس برای به دست آوردن اهداف مورد نظر مانند: خدمت به مشتری، توانمندی های توسعه محصولات برتر، نوآور بودن خدمات و کالاها استفاده نماید. شایستگی ها به عنوان ترکیب کاملی از دارایی ها، منابع و فرایندهاست که به شرکت اجازه می دهد به نیازهای مشتری پاسخ دهد. آن دسته از شایستگی ها دارای ارزش استراتژیک می باشد که بتواند برای مشتریان

ارزش آفرینی کند. همانگونه که عنوان شد، هدف اصلی سازمان از ایجاد مزیت رقابتی با تکیه بر منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار دارد، رقابت‌پذیری و دستیابی به موقعیتی ممتاز از لحاظ عملکردی در بازار مبتنی بر مشتری‌مداری است. کلید این مسئله یعنی دستیابی به رقابت‌پذیری، پایداری مزیت‌های رقابتی بر اساس اصل شناخت و درک نیازهای مشتری و تمرکز بر مشتری و همچنین بهبود فرایندها از دید مشتری می‌باشد. مزیت رقابتی پایدار به آن دسته از مزیت‌های رقابتی اطلاق می‌شود که به واسطه بهره‌گیری از شایستگی‌های سازمان، برای مشتریان ارزشمند بوده، توسط رقبای به راحتی قابل تقلید و کپی برداری نبوده و برای سازمان عملکرد شایسته و رقابت‌پذیری را به ارمغان آورد (مزیت رقابتی بدین معناست که سازمان قادر باشد تا یک موقعیت وضعیت دفاعی در برابر رقبای ایجاد کند (فلیچ لی و همکاران ۱۳۸۸). مزیت رقابتی شامل توانمندی‌هایی می‌شود که سازمان را از دیگر رقبای متمایز می‌سازد و نتیجه‌ای از تصمیمات مدیریتی مهم می‌باشد. مزیت رقابتی، ارزش‌های قابل ارائه مؤسسات و بانک‌ها برای مشتریان می‌باشد به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر است. مزیت رقابتی، میزان فزونی جذابیت پیشنهادی مؤسسات مالی در مقایسه با رقبای از نظر مشتریان است. مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره مؤسسات مالی را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبای قادر می‌سازد. بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی یک مؤسسات مالی، باید هم به موقعیت خارج خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی را مورد توجه قرار دهد (پیراسته و اسلامی‌نسب، ۱۳۸۹).

پیتراف^۱ (۱۹۹۳)، مزیت رقابتی را حفظ درآمد بالاتر از حد نرمال تعریف می‌کند. به عقیده بسکانو، درانو و شانلی^۲ (۲۰۰۰)، در صورتی که مؤسسات مالی در مقایسه با متوسط نرخ سود اقتصادی به نرخ بالاتر سود اقتصادی در بازار یکسان دست پیدا کند، دارای مزیت رقابتی می‌باشد. سالونر، شپارد و پودولنی^۳ (۲۰۰۱)، عنوان می‌کنند که مزیت رقابتی عمدتاً به این معناست که مؤسسه یا بنگاه اقتصادی می‌تواند خدمات یا کالاهایی را تولید کند که مشتریان آن‌ها را با ارزش‌تر از کالاهای خدمات تولید شده سایر رقبا تلقی می‌کنند. از طرف دیگر، پورتر (۱۹۸۵)، مزیت رقابتی را در چارچوب استراتژی رقابتی مورد توجه قرار می‌دهد. وی، استراتژی رقابتی را به عنوان تعیین موقعیت مؤسسه یا بنگاه اقتصادی در محیط رقابتی قلمداد می‌کند. هدف از استراتژی رقابتی، تدبیر بازار از طریق درک و پیش‌بینی عوامل اقتصادی به ویژه رفتار سایر رقباست. استراتژی رقابتی، موجب می‌گردد مؤسسه یا بنگاه اقتصادی محصولی یا خدمتی را تولید کند که توسط رقبای قابل تولید نمی‌باشد. بدین ترتیب، استراتژی رقابتی، استراتژی است برای خلق بازار رقابت ناقص. عقیده پورتر، مزیت رقابتی در مرکزیت عملکرد بنگاه رقابتی قرار دارد. وی مطرح می‌کند که مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه مؤسسه یا بنگاه اقتصادی برای مشتریان می‌باشد به نحوی که ارزش‌های

^۱Peteraf

^۲Besanko, Dranove & Shanley

^۳Saloner, Shepard & Podolny

ایجاد شده از هزینه‌های مشتری بالاتر باشند. به عقیده بارنی (۲۰۰۲)، بنگاه هنگامی مزیت رقابتی را تجربه می‌کند که فعالیت‌های آن در صنعت یا بازار، ارزش اقتصادی ایجاد کند و تعداد کمی از بنگاه‌ها مشغول فعالیت‌های مشابه باشند. بارنی مزیت رقابتی را به عملکرد بنگاه ارتباط می‌دهد و مطرح می‌کند که بنگاه هنگامی عملکرد بالاتر از نرمال را مشاهده می‌کند که ارزش بیش‌تری نسبت به ارزش انتظاری منابع در اختیار، ایجاد نماید. کی (۱۹۹۳)، مزیت رقابتی بنگاه را ظرفیت‌های اختصاصی (ممتاز)^۲ تعریف می‌کند که این ظرفیت‌ها ناشی از رفتارهایی است که سایر بنگاه‌ها فاقد آن‌ها می‌باشند و همچنین، پایدار و معین هستند (Chen, 2004). مقوله مزیت رقابتی همچون سایر پدیده‌های علمی بشر، طی گذر زمان و به موازات رشد علم و دانش، سیر تکاملی داشته است؛ لذا می‌توان گفت که مؤسسات مالی و بنگاه‌های اقتصادی در جهت رقابت‌پذیری و کسب مزیت رقابتی در زمان‌های مختلف از رویکردهای مختلفی بهره‌جسته‌اند. رویکردهای مزیت رقابتی به شرح زیر است:

مزیت رقابتی از دیدگاه سازمان صنعتی^۳

بر اساس این نظریه، محیط صنعتی که سازمان‌ها در آن فعالیت دارند، همواره در حال تغییر و تحول هستند. اگر سازمان‌ها بخواهند، بقاء داشته باشند و موفق شوند، باید خود را همواره با تحولات صنعت خود همسو کنند. این نظریه به جای محیط کلان در سطح صنعت مطرح می‌شود. دیدگاه سازمان صنعتی به قدرت نیروهای محیطی و تغییرات و تحولات محیطی و اثر بلامنازع آن‌ها بر سازمان‌ها اشاره دارد و معتقد است، چه رویدادها تدریجی باشند و چه انقلابی، برای بقاء باید خود را با این تحولات سازگار سازند. (در یک تقسیم‌بندی، مدل‌های محیطی مدیریت راهبردی را به مطالعات سازمان صنعتی و رویکرد مکتب‌هاروارد که در آن پورتر نظریه پنج نیروی رقابتی را مطرح کرده است، تقسیم کرده‌اند). استدلال‌های پورتر (۱۹۷۹)، از کار اقتصاددانان سازمان‌نشات می‌گیرد که صنعت را به عنوان نقطه مرکزی ملاحظات راهبردی در نظر می‌گیرند. بر اساس چارچوب پورتر، ویژگی‌های ساختاری صنعت یک شرکت، به بهترین شکل تغییرات عملکرد شرکت را توضیح می‌دهند. به زبان اقتصادی، یک شرکت موفق، شرکتی است که از نرخ انحصاری مناسبی برخوردار است. به عبارت دیگر، در یک صنعت یا بخشی از آن، شرکت خود را به عنوان رقیب مسلط مطرح می‌کند. بر اساس منطق پورتر و از این دیدگاه دو راه برای رقابت وجود دارد: رهبری هزینه یا تمایز (Krell and Matook, 2009)

^۳Kay

^۲Distinctive capabilities

^۱Industrial Organization (I/O)

رویکرد شومپیتر^۱ و مزیت رقابتی

این تئوری مانند دیدگاه نظریه پردازان طبیعی و اجتماعی بر این باور است که تغییرات محیطی تدریجی نیستند، بلکه به صورت یکباره و انقلابی روی می دهند. هر شرکت راهبردش را بر مبنای منابع و فرصت ها و تهدیدهای محیط پایه گذاری می کند. در این تئوری، فرض بر این است که تغییرات در محیط وجود دارند، به طوری که برای یک دوره زمانی تقریباً بلند، محیط از ثبات برخوردار است. اما یکباره توسط مؤسسات کارآفرین و از طریق فناوری های نوین به صورت انقلابی تغییرات رخ می دهند، لذا سازمان های قدیمی از بین می روند، مگر این که بتوانند به سرعت خود را با این نوآوری ها و تحولات سازگار سازند. این چالش ها و تحولات ناگهانی هستند و تغییرات پیش بینی نشده ای را ایجاد می کنند، از این رو، تهدیدها و فرصت هایی در مقابل شرکت قرار می گیرند. تغییرات ناگهانی ارزش منابع را تغییر می دهند؛ برای مثال، یک تغییر غیر قابل پیش بینی در تقاضا یا فناوری. این تئوری بیش تر یک دیدگاه اقتضایی راهبرد را در بر می گیرد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱).

عوامل موثر در کسب مزیت رقابتی

عوامل ضروری کنترل مدیریت بانک تاثیر به سزایی در سودآوری و کسب مزیت رقابتی بانک خواهند داشت. نرخهای بهره، کارمزد وامها و شکلها مختلف سپرده انتظار می رود که بر سودآوری و کسب مزیت رقابتی بانک تاثیرگذار باشند. همچنین درآمدهای بهره ای و هزینه های بهره ای نیز تاثیر به سزایی در سودآوری و کسب مزیت رقابتی دارند. بنابراین حجم وامها و تسهیلات پرداختی و حجم شکل های مختلف سپرده به ترتیب به عنوان معیار کارایی دارایی ها و مدیریت پرتفولیوی بدهی ها استفاده می شوند (نجفی و همکاران، ۱۳۹۹). در تجارت واسطه گری های مالی فرمهای مختلف از ریسک از قبیل نرخ بهره و ریسک اعتباری (اعتبارات) در زمینه سودآوری و کسب مزیت رقابتی بانک ملی به گرایش مدیریت آن به سوی ریسک وابسته می باشد. بانک ملی با داشتن نسبت های سرمایه به دارایی بالاتر دارای ایمنی و امنیت مناسب حتی در حوادث و بحرانهای اقتصادی، زیانها یا بازپرداخت بدهی ها می باشد. بانک ملی با پذیرش ریسک بیشتر در پرتفولیوی دارایی ها به وسیله افزایش پرداخت اعتبارات و تسهیلات و وامها به امید حداکثر کردن بازده های مورد انتظار و افزایش درآمد بانک تحریک می شود. بنابراین احتمال رابطه مثبت بین نسبت سرمایه به دارایی ها و سودآوری و کسب مزیت رقابتی بانک ملی می تواند وجود داشته باشد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱). در دوره های مدیریت نقدینگی از آنجایی که بانک ملی حجم اعتبارات خودش را به وسیله تغییر شکل سپرده های کوتاه مدت به اعتبارات بلند مدت گسترش می دهد، بانک دائماً با ریسکهای مرتبط با سررسید نامتناسب بدهی های مربوط به سودهای پرداختی به سپرده ها و احتمال عدم بازپرداخت بدهی ها و وامهای پرداختی مواجه می شود. به منظور جلوگیری از بحران ناشی از نقدینگی که به مشکلات مربوط به ناتوانی در بازپرداخت بدهیها منجر می شوند، اغلب دارایی نقدینه با نرخهای پایین

بازدهی مرتبط هستند از این رو نقدینگی بالا موجب می گردد که سودآوری و کسب مزیت رقابتی پایین بیاید. دیگر عامل داخلی که می توان انتظار داشت یک اثر معنی داری در سودآوری و کسب مزیت رقابتی داشته باشد کارایی مدیریت هزینه ها می باشد ارتباط مابین هزینه و درآمد ممکن است به صورت یک رابطه مستقیم ظاهر شود به هر حال حجم فعالیتهای تجاری بالاتر و از این رو درآمدهای بالاتر ممکن نیست مگر با هزینه های بالاتر. بنابراین به منظور دسترسی به کارایی بالاتر بانک ملی در مدیریت هزینه ها، کاهش هزینه ها به وسیله تنوع در سطوح فعالیت بانک ملی می تواند ضروری باشد. در مطالعه هیونیرس، استینهر هزینه های کل بانک به دارایی ها کل به عنوان معیار کارایی مدیریت هزینه های بانک انتخاب شده است که هزینه هر واحد پولی دارایی ها را نشان می دهد علاوه بر این عوامل داخلی سودآوری و کسب مزیت رقابتی بانک ملی بوسیله عوامل بیرونی تاثیر می پذیرد. برای مثال بازار وامها و سپرده ها ممکن است به وسیله کاهش رشد اقتصادی تاثیر بپذیرد و این اساسا بر سودآوری و کسب مزیت رقابتی بانک ملی تاثیر می گذارد. تا آنجا که بانک ملی و دیگر واسطه گریهای مالی با این تغییرات شرایط بازار مرتبط هستند که هم از طرف دارایی ها و هم از طرف بدهی ها می تواند اندازه گیری شود (Lin et al, 2016). در یک تقسیم بندی کلی عوامل موثر بر کسب مزیت رقابتی را می توان به دو دسته عوامل درون سازمان و برون سازمانی تقسیم نمود. عوامل برون سازمانی عوامل غیر قابل کنترل مدیریت بانک است و عواملی نظیر نرخ تورم، نرخ رشد عرضه پول، درآمد ملی، رشد اقتصادی، نرخ رشد تولید ناخالص داخلی و سیاست های بانک مرکزی را شامل می شود. عوامل درون سازمانی را در یک تقسیم بندی کلی می توان به عوامل خدماتی، عوامل مالی، ارتباطی و انسانی تقسیم نمود.

عوامل خدماتی - تنوع خدمات بانک: بهبود خدمات و تنوع سازی آن در سیستم بانک می تواند هم به سودآوری و کسب مزیت رقابتی و بهره وری بانکها بیانجامد و هم باعث جذب منابع بیشتر شود. از این رو بایستی خدمات بانک را بهبود بخشید و راهی است که تمام بانک های موفق دنیا آن را آزموده و نتیجه هم گرفته اند. بانک ها برای ارائه خدمات نوین و محصولات جدید نیاز به بازار یابی نوین علمی دارند. شناسایی مشتریان و نیازهای متنوع آنها با بازاریابی نوین امکان پذیر است. در بانکداری نوین، بانک برای شناسایی مشتریان و نیازهای آنها دست به بازاریابی تک به تک و بازاریابی بر اساس پایگاه داده ها می زنند. بازار یابی تک به تک؛ یعنی ایجاد و مدیریت رابطه فردی با تک تک مشتریان امروزه به دلیل بهره گیری از فن آوری رایانه ای، بازار یابی تک به تک در مقیاس وسیعی قابل اجرا و اقتصادی است. تکنولوژی پایگاه داده ها، این امکان را به بانک می دهد که رد تک به تک مشتریان خود را دنبال کنند. بنابراین با بازار یابی مناسب و علمی می توان استراتژی هایی را به کاربرد که محصول مناسب را در زمان مناسب با ابزاری مناسب به مشتری ارائه دهد و قطعاً بدون بازار یابی و شناسایی نیازهای متنوع مشتریان، تجهیز منابع مالی مطابق استانداردهای جهانی امکان پذیر نخواهد بود. یکی دیگر از چالشهایی که بانکداری ایران با آن روبروست نداشتن بازاریابی بانکی مناسب است. این نقصان منجر به ارائه خدمات مشابه و یکنواخت بدون توجه به نیازها و خواسته های مشتریان می شود. (Macik et al, 2012)

کیفیت خدمات بانکی: با توجه به ویژگی ناملموس بودن خدمات، یکی از راه‌هایی که یک بانک می‌تواند با توسل به آن خود را از سایر رقبا متمایز کند، ارائه کیفیت خدماتی برتر نسبت به آنهاست. ارائه خدمات باکیفیت موجب ایجاد مزیت رقابتی برای بانک شده و سرانجام سود بالاتری را به ارمغان می‌آورد. برای دستیابی به این هدف کافی است به انتظارات مشتریان از کیفیت خدمات، پاسخ مناسبی داده شده یا از آن پیشی گرفته شود. خدماتی با کیفیت هستند که بتواند نیازها و خواسته‌های مشتریان را برآورده نمایند. اگر خدمتی انتظارات مشتریان را برآورده سازد و یا فراتر از آن باشد، دارای کیفیت است. سازمان‌هایی که به صورت مستمر خدمات با کیفیت ارائه می‌دهند و به حفظ و نگهداری مشتری اهمیت می‌دهند، سازمان‌های مشتری‌مدار هستند. شاید حفظ و نگهداری مشتری، یکی از مهم‌ترین معیارهای سنجش کیفیت باشد. در بانک‌ها و موسسات مالی، عوامل متعددی بر کیفیت خدمات بانکی تأثیر می‌گذارند از جمله: میزان نرخ بهره بانکی، سیستم‌های نظارتی و رسیدگی به شکایت، اطلاع‌رسانی دقیق به مشتریان، سرعت و دقت خدمات ارائه شده، انجام به موقع تعهدات توسط بانک، ادب و تواضع کارکنان در برخورد با مشتری و رازداری و محرم‌اسرار بودن کارکنان در خصوص اطلاعات مشتری که همگی باعث جذب بیشتر منابع مالی می‌شوند (Matthews and Shulman, 2005).

عوامل مالی

تسهیلات پرداختی: وظیفه اصلی بانک‌ها واسطه‌گری وجوه است، به این معنی که از یک سو وجوه را از سپرده‌گذاران دریافت کرده و از سوی دیگر، این وجوه را در قالب تسهیلات به متقاضیان پرداخت می‌کنند. دارندگان وجوه مازاد، با سپرده‌گذاری در بانک عملاً وجوه خویش را به بانک قرض داده و نرخ سود معینی دریافت می‌کنند. متقاضیان تسهیلات نیز در ازای پرداخت سود معینی از بانک‌ها قرض می‌گیرند. طبیعی است که مابه‌التفاوت بهره پرداختی به سپرده‌گذاران و سود دریافتی از گیرندگان تسهیلات، سود بانک را تشکیل می‌دهد.

نرخ پرداختی سپرده‌ها: سپرده‌گذاری مردم نزد بانک‌ها از دو لحاظ دارای اهمیت می‌باشد: اول آن که پولی که مردم به بانک می‌سپارند، قدرت وام‌دهی بانک‌ها را افزایش می‌دهد و لذا بانک‌ها می‌توانند از محل پس‌اندازهای جمع‌آوری شده وام‌های جدید بیشتری در جهت امور تولیدی و سرمایه‌گذاری تأمین کنند. دومین اهمیت افزایش سپرده‌های مردم نزد بانک‌ها این است که وقتی مردم ترجیح دهند پول خود را نزد بانک ملی نگهداری نموده و کمتر برای خرج آن اقدام نمایند، از حجم پول در گردش کاسته شده که این امر باعث کاهش نرخ تورم و در نتیجه افزایش قدرت خرید مردم می‌گردد (Ballantyne, 2000).

جوایز پرداختی به سپرده‌گذاران قرض الحسنه: قرعه‌کشی شبکه بانکی بایستی به نحو مطلوبی در جذب نقدینگی مردم و هدایت سرمایه‌های سرگردان به سوی بانک‌ها موثر باشد و از سوی دیگر انتظارات سپرده‌گذاران حساب‌های قرض الحسنه اغلب برآورده شود. همچنین میزان جوایزی که بانک‌ها در نظر می‌گیرند، بایستی نسبت به سپرده‌های مردمی در خور توجه باشد.

عوامل ارتباطی و انسانی

تبلیغات: امروزه یکی از شاخص‌های تضمین سود دهی واحدهای تولیدی و بنگاه‌های تجاری ارائه طرح‌های موفق تبلیغات است. هدف تبلیغات عبارت است از تشریح جایگاه و معرفی توانمندی‌های یک بانک و ایجاد روشنگری‌های لازم در مورد شرایط و موقعیت منحصر به فرد آن بانک در زمینه ارائه خدمات به مشتریان. یک تبلیغ بانکی چه رادیویی و چه تلویزیونی باید خود را در بین تبلیغات دیگر جای دهد، سپس باید ارتباط خود را با مخاطب برقرار سازد. در عین حال، تبلیغ خدمات بانکی باید به نحو موفق و درستی آن را معرفی کند (Matthews and Shulman, 2005).

رفتار و نحوه برخورد کارکنان بانک با مشتریان: امروزه سازمان‌هایی در عرصه رقابت موفق تر خواهند بود که در برآوردن نیازها و خواسته‌های مشتریان گوی سبقت را از سایر رقبای بازار برابند. به تعبیر دیگر در فلسفه جدید بازار یابی یعنی مشتری‌گرایی، مرکز توجه به مشتریان بوده و از دید مشتریان به مسائل نگاه می‌شود. توجه به مشتری و بازار یکی از برجسته‌ترین نقاط عطف در فعالیت‌های بانک‌ها بود که در کنار دیگر تدابیر اتخاذ شد و زمینه رشد و بالندگی بانک‌ها را فراهم آورد.

رعایت عدالت و عدم تبعیض در ارائه خدمات: عدم رعایت حقوق مشتریان توسط بانک‌ها از جمله عواملی محسوب می‌شود که باعث به وجود آمدن بسیاری از ناراحتی‌ها و بی‌عدالتی‌ها در سطح جامعه می‌شود. در قانون بانک داریاسلامی و بدون ربا که بر اساس موازین اسلامی و رعایت شرع تنظیم شده، توجهات ویژه‌ای به نوع روابط و شیوه‌های جذب مشتری توسط موسسات پولی شده است.

اطلاع‌رسانی مناسب و ارائه آموزش به مشتریان: اطلاع‌رسانی و ارائه آموزش‌های لازم به مشتریان را می‌توان از زوایای مختلفی بررسی نمود. ولی آنچه که بیشتر از همه، لازم و ضروری جلوه می‌کند یادگیری و آموزش خدمات بانکداری الکترونیک است. مزایای اطلاع‌رسانی مناسب و ارائه آموزش به مشتریان نه تنها منجر به کاهش هزینه‌ها نمی‌شود بلکه می‌تواند به آثار اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی همچون کاهش هزینه چاپ اسکناس، بهداشت و کنترل اشاره نمود (Matthews and Shulman, 2005).

(۲۰۰۵)

پیشینه تحقیق

در بررسی پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی مشاهده گردید؛ تحقیق سرمدی و همکاران (۱۴۰۳) با هدف شناسایی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکداری انجام شده است. زیرا، شناسایی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش می‌تواند چراغی برای راهبری طرح‌های مدیریت دانش باشد. براساس نتایج مرور نظام‌مند با رویکرد فراترکیب، تعداد هفت مقوله (رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، آموزش، پایش-ارزیابی و سنجش، زیرساخت فناوری اطلاعات)، ۱۸ مفهوم و ۱۱۴ کد برای ۱۸ مفهوم استخراج شده به عنوان عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش شناسائی شدند. به منظور سنجش پایایی و کنترل کیفیت، از روش کاپا استفاده شده است و مقدار شاخص کاپا برای عوامل تشکیل‌دهنده و حیاتی موفقیت مدیریت دانش محاسبه شد که در سطح توافق عالی قرار گرفته است. تحقیق محمدی و همکاران (۱۴۰۱) تحقیق حاضر با هدف شناخت تأثیر

قابلیت های سازمانی بر مزیت رقابتی در شعب ملی پلاس بانک ملی ایران با توجه به نقش پویایی بازار و ایجاد ارتباط با مشتری انجام گرفته است. تجزیه و تحلیل داده ها از روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزارهای SPSS و AMOS انجام شد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که قابلیت های سازمانی بر مزیت رقابتی در شعب ملی پلاس بانک ملی ایران با توجه به نقش میانجی ایجاد ارتباط با مشتری تأثیر مثبت دارد؛ لیکن تعدیل گر پویایی بازار بر آن تأثیر گذار نیست. قابلیت های سازمانی بر ایجاد ارتباط با مشتری در بانک ملی ایران تأثیر مثبت دارد. ایجاد ارتباط با مشتری بر مزیت رقابتی در بانک ملی ایران تأثیر مثبت دارد. ایجاد ارتباط با مشتری بر تأثیر قابلیت های سازمانی بر مزیت رقابتی در بانک ملی ایران تأثیر مثبت دارد. تحقیق نجفی و همکاران (۱۳۹۹) با هدف شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر تعامل بانک ها و فناوری های نوین مالی به روش ترکیبی اکتشافی متوالی انجام شده است. چهار دسته عوامل شامل ویژگی های ذینفعان، عوامل محیطی، عوامل سازمانی و عوامل مالی شناسایی شدند. سپس در مرحله کمی به شیوه توصیفی پیمایشی، بر مبنای یافته های حاصل از مرحله کیفی، پرسشنامه ای طراحی و پس از سنجش روایی و پایایی بین ۸۳ نفر از مدیران بانک ها و ارائه دهندگان خدمات فناوری مالی که با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده اند، توزیع گردید، برای بررسی عوامل و رتبه بندی آن ها از آزمون های ناپارامتریک دوجمله ای و فریدمن استفاده شده است یافته ها نشان می دهد که کلیه عوامل شناسایی شده در حد مطلوبی بر این ارتباط اثر گذارند همچنین، ویژگی های ذینفعان بالاترین رتبه و عوامل محیطی، عوامل مالی و عوامل سازمانی به ترتیب در رتبه های بعدی قرار دارند. تحقیق سهرابی (۱۳۹۵) نشان داد؛ هوش سازمانی و هر یک از مولفه های آن چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد (بر کسب مزیت رقابتی در بانک ملی ایران اثر مثبت و معناداری دارند. تحقیق ذکی اسکوئی (۱۳۹۴) نشان داد؛ عوامل سازمانی (قابلیت های بازاریابی، قابلیت های مبتنی بر فناوری، قابلیت های محتوایی و قابلیت های مالی) بیشترین تأثیر را در کسب مزیت رقابتی برای بانک توسعه صادرات ایران دارا می باشد. تحقیق دل آرام و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد؛ سرمایه ساختاری، سرمایه مشتری و عملکرد برتر بانک ها بر کسب مزیت رقابتی موثر است در حالی که سرمایه انسانی بر کسب مزیت رقابتی موثر نبود. تحقیق خلج امیرحسینی (۱۳۹۴) نیز نشان می دهد؛ رضایت مشتریان از محیط، کارکنان شعب، سرعت و خلاقیت در ارائه خدمات در کسب مزیت رقابتی بانک ها موثر است. تحقیق معصومی (۱۳۹۰) نیز نشان داد؛ سرمایه انسانی بر راهبردهای رقابت پذیری (کاهش بهای تمام شده ارائه خدمات، تمایز خدمات و تمرکز بر مشتری) در بانک تأثیر دارد. تحقیق سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۸) نیز نشان داد؛ توان مالی بیشترین تأثیر را در رقابت پذیری بانک ها دارد. رجبی پورمیدی (۱۳۸۸) در تحقیقی نشان داد؛ درک و تفکیک مشتری ارتباط متقابل با مشتری و جذب و نگهداری مشتری تا حد زیادی بر کسب مزیت رقابتی توسط بانک ها تأثیر گذارند در مرحله دوم اهمیت نیز، عامل گسترش و ویژه سازی رابطه با مشتری قرار داد. به این معنا که بهبود عوامل یاد شده باعث کاهش هزینه های طرفین جلب رضایت مشتریان، و در نهایت کسب مزیت رقابتی بالاتر می گردد.

تحقیق یاسین و همکاران (۲۰۲۳) هدف از این مطالعه بررسی تأثیر مؤلفه‌های سرمایه فکری و ظرفیت جذب بر جهت‌گیری کارآفرینی است. علاوه بر این، سعی در بررسی نقش میانجی ظرفیت جذب بین اجزای فکری و جهت‌گیری کارآفرینی دارد. تحقیق رحمان و همکاران (۲۰۲۲) هدف این مطالعه بررسی تأثیر سرمایه فکری و مدیریت دانش بر مزیت رقابتی با نقش میانجی نوآوری در صنعت تولید پاکستان است. علاوه بر این، استراتژی تمایز به عنوان تعدیل‌کننده بین نوآوری و مزیت رقابتی استفاده می‌شود. تحقیق فندرز و همکاران^۱ (۲۰۱۸) نشان می‌دهد؛ قابلیت ارائه تمامی خدمات به صورت الکترونیکی به همراه پاسخگوئی آنلاین بر کسب مزیت رقابتی بانک‌ها بشدت موثر است و بانک‌های آمریکائی که بیشترین سودآوری را داشته‌اند اغلب در مدیریت ارتباط با مشتری و خدمات آنلاین و پیگیری مشکلات مشتریان پیشگام بوده‌اند. تحقیق وست و ورتینگتون^۲ (۲۰۱۷) نیز نشان می‌دهد؛ مزیت رقابتی بیش از پیش وابسته به رضایت مشتری است و رضایت مشتری از خدمات به‌روز ارائه‌شده، ارتباط مناسب با مشتری، گشایش اعتبارهای بلندمدت، ارائه تسهیلات با کم‌ترین نرخ بهره همگی بر کسب مزیت رقابتی بانک‌داری نوین موثر است. تحقیق رودیگرز و همکاران^۳ (۲۰۱۷) که بر روی بانک‌های مکزیکی صورت گرفته است نشان می‌دهد اغلب بانک‌های مکزیکی مشتری‌مداری را خوب رعایت می‌کنند و عوامل انسانی و ارتباطات اجتماعی در کشوری مثل مکزیک بر وفاداری مشتریان و کسب مزیت رقابتی از منظر مشتریان موثر است. تحقیق سابرینا و همکاران^۴ (۲۰۱۶) نشان می‌دهد در بانک‌های هنک‌کنگی سرعت ارائه خدمات، اعتبارسنجی صحیح و دقیق مشتریان، پاسخگوئی و برخورد مناسب کارکنان بانک، تنوع خدمات بر وفاداری، رضایت مشتریان از یک‌سو و ایجاد مزیت رقابتی موثر است. مجموع ادبیات نظری و پیشینه تحقیق نشان می‌دهد عوامل متعدد انسانی، خدماتی، مالی، ارتباطی، محیطی-فیزیکی بر کسب مزیت رقابتی بین بانک‌ها موثر است و هر عامل باید در متن فرهنگ و نظام اقتصادی آن کشور مورد بررسی قرار گیرد. اما مجموعاً نتایج نشان می‌دهد تنوع خدمات، ارتباطات اجتماعی مناسب بر کسب مزیت رقابتی اثر معنی‌دار و مثبت دارند.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر با توجه به این که درصدد شناسایی عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی بانک ملی است، تحقیقی اکتشافی است؛ هدف اصلی در تحقیق اکتشافی شناخت وضعیتی است که درباره آن آگاهی‌های لازم وجود ندارد، به عبارت دیگر، در این نوع تحقیق، محقق به دنبال دستیابی به اطلاعاتی است که با کمک آن‌ها می‌تواند موضوع تحقیق را به خوبی بشناسد. از سوی دیگر باید توجه کرد که بعد از شناسایی عوامل، محقق درصدد رتبه‌بندی این متغیرها و توصیف آن‌هاست بنابراین تحقیق توصیفی است؛ تحقیق توصیفی درصدد توصیف شرایط و شناخت بیشتر متغیرها و کمک به تصمیم‌گیری در این

1. Fenderse et al
2. West and Wertingthon
3. Rodrigeze et al
4. Sabrinal et al

حوزه است. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی است؛ چه نتایج آن می‌تواند مورد استفاده مدیریت بانک و سایر موسسات مالی - اعتباری قرار گیرد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله اکتشافی، مصاحبه ساختارنیافته بوده است و بعد از شناسایی عوامل، از پیمایش و ابزار پرسشنامه استفاده گردیده است. جامعه آماری تحقیق جامعه‌ی آماری تحقیق، کلیه مدیران و کارکنان بانک ملی اداره امور شعب استان کهگیلویه و بویراحمد می‌باشد. در مرحله اول برای انتخاب مدیران از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد (بخش کیفی - اکتشافی) که در این مرحله با ۱۰ مدیر مصاحبه گردید و به اشباع داده‌ها رسیدیم در مرحله دوم (بخش کمی) با توجه به کمبودن حجم نمونه از نمونه‌گیری خودداری شد. و تمامی ۱۰۰ مدیر و کارمند اداره امور شعب استان کهگیلویه و بویراحمد به عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع شد. سرانجام، برای اولویت بندی عوامل شناسایی شده از آزمون آماری فریدمن استفاده شده است. آزمون فریدمن یک آزمون غیرپارامتریک است که برای مقایسه چندین گروه وابسته یا تکرار شده استفاده می‌شود. این آزمون با استفاده از نرم افزار SPSS در این تحقیق انجام شده است. نرم‌افزار SPSS به دلیل قابلیت‌های پیشرفته‌اش در تحلیل داده‌ها و اجرای آزمون‌های آماری، از جمله آزمون فریدمن، به طور گسترده‌ای برای تحلیل داده‌های غیرپارامتریک و مقایسه گروه‌های وابسته استفاده می‌شود. دلایل استفاده از آزمون فریدمن عبارتند از:

مقایسه چندین گروه وابسته: این آزمون به ویژه زمانی مفید است که بخواهیم میانگین‌های چندین گروه را که به یکدیگر وابسته هستند (مثلاً اندازه‌گیری‌های تکراری از یک گروه) مقایسه کنیم.

عدم نیاز به فرض نرمال بودن: آزمون فریدمن به فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها نیازی ندارد، بنابراین می‌تواند در شرایطی که داده‌ها نرمال نیستند، به کار رود.

داده‌های رتبه‌ای: این آزمون می‌تواند با داده‌های رتبه‌ای یا نمرات غیرمستقیم کار کند، که به آن اجازه می‌دهد تا در شرایطی که داده‌ها به صورت عددی نیستند، مورد استفاده قرار گیرد.

ساده و قابل فهم: آزمون فریدمن به راحتی قابل درک و اجرا است و نتایج آن به سادگی تفسیر می‌شوند.

مقایسه چندین زمان یا شرایط: این آزمون می‌تواند برای مقایسه نتایج در چندین زمان یا شرایط مختلف (مثلاً قبل و بعد از یک درمان) استفاده شود.

به طور کلی، آزمون فریدمن ابزاری مناسب برای تحلیل داده‌های وابسته در شرایطی است که فرضیات آزمون‌های پارامتریک برقرار نیستند. علاوه بر این، برای سنجش تأثیرگذاری سایر فرضیه‌ها و آزمون‌ها در این تحقیق از نرم افزار لیزرل استفاده شده است. نرم‌افزار لیزرل به دلیل توانایی‌اش در تحلیل و ارزیابی روابط پیچیده بین متغیرها، به عنوان ابزاری قدرتمند در تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی

۱- جنس: ۹۷ درصد (۹۷ نفر) از پاسخگویان مرد و تنها ۳٪ (۳ نفر) از پاسخگویان زن بودند؛

۲- تحصیلات: ۶۴٪ (۶۴ نفر) از پاسخگویان با مدرک کارشناسی بیشترین پاسخگویان را به خود اختصاص داده‌اند که بعد از این گروه دارندگان مدرک کارشناسی ارشد با ۲۷٪ (۲۷ نفر)، کاردانی ۵٪ (۵ نفر)، دیپلمه با ۳٪ (۳ نفر) و در نهایت دکتری با ۱٪ (۱ نفر) قرار دارد. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها ۲۰ عامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی در بانک ملی را نشان داد که به شرح جدول زیر است:

جدول ۱- عوامل مستخرج از مصاحبه‌ها

ردیف	عامل
۱	ایجاد تمایز در خدمات
۲	کاهش قیمت تمام شده خدمات
۳	قدرت جذب مشتری
۴	ارتباط و اعتمادسازی مناسب با مشتری
۵	قدرت جذب منابع
۶	ارائه خدمات مشاوره مناسب به مشتریان
۷	قدرت وصول مطالبات
۸	قابلیت بازاریابی
۹	برندینگ بانک ملی
۱۰	منابع انسانی توانمند
۱۱	خدمات متنوع بانکی
۱۲	بانکداری الکترونیکی
۱۳	تعدد شعب
۱۴	کیفیت خدمات
۱۵	مدیریت و نظارت بر کارکنان
۱۶	اطلاع رسانی مناسب
۱۷	تسهیلات مناسب و متنوع

۱۸	انعطاف پذیری در رویه ها و فرایندهای کاری
۱۹	سرعت ارائه خدمات
۲۰	پاسخگویی و پیگیری

ماخذ: یافته‌های تحقیق

یافته‌های استنباطی

۱- از منظر پاسخگویان عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی دارای چه وضعیتی است؟
برای مشخص کردن چگونگی وضعیت عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی و مولفه‌های آن از آزمون t تک نمونه ای استفاده شد. نتایج به دست آمده در جدول ۲ نشان می‌دهد، که میانگین تمامی مولفه‌های عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی بیشتر از خدمت‌توسط نظری (۳) است، بنابراین می‌توان گفت تمامی بیست مولفه از نظر پاسخگویان در کسب مزیت رقابتی با اهمیت هستند اما دقت در میانگین مولفه‌ها نشان می‌دهد مولفه منابع انسانی توانمند با میانگین $3/91$ و مولفه قدرت جذب منابع با میانگین $3/69$ و مدیریت و نظارت بر کارکنان با میانگین $3/61$ ، قدرت جذب مشتری با میانگین $3/61$ و ارتباط و اعتمادسازی مناسب با مشتری با میانگین $3/60$ بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده‌اند. آزمون تی تک‌نمونه‌ای مشخص کرد بین میانگین کلی عوامل داخلی و خدمت‌توسط پرسشنامه (60) تفاوتی معنی‌داری وجود دارد ($p < 0/05$). به بیان دیگر میانگین مولفه‌های داخلی بانک ملی بالاتر از حدمیانگین نظری پرسشنامه است (جدول ۲).

جدول ۲- نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای وضعیت عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی بانک ملی

ردیف	عامل	میانگین به دست آمده	انحراف معیار	t	sig
۱	ایجاد تمایز در خدمات	3/58	0/606	59/073	0/000
۲	کاهش قیمت تمام شده خدمات	3/58	0/606	59/073	0/000
۳	قدرت جذب مشتری	3/61	0/601	60/040	0/000
۴	ارتباط و اعتمادسازی مناسب با مشتری	3/60	0/492	73/116	0/000
۵	قدرت جذب منابع	3/69	0/464	79/385	0/000
۶	ارائه خدمات مشاوره مناسب به مشتریان	3/56	0/640	55/564	0/000
۷	قدرت وصول مطالبات	3/16	0/614	51/385	0/000
۸	قابلیت بازاریابی	3/50	0/594	58/864	0/000
۹	برندینگ بانک ملی	3/25	0/470	63/273	0/000

۱۰	منابع انسانی توانمند	۳/۹۱	۰/۶۰۴	۶۴/۶۷۰	۰/۰۰۰
۱۱	خدمات متنوع بانکی	۳/۵۲	۰/۶۱۱	۵۷/۶۱۰	۰/۰۰۰
۱۲	بانکداری الکترونیکی	۳/۵۸	۰/۶۰۶	۵۹/۰۷۳	۰/۰۰۰
۱۳	تعدد شعب	۳/۶۱	۰/۶۰۱	۶۰/۰۴۰	۰/۰۰۰
۱۴	کیفیت خدمات	۳/۶۰	۰/۴۹۲	۷۳/۱۱۶	۰/۰۰۰
۱۵	مدیریت و نظارت بر کارکنان	۳/۶۹	۰/۴۶۴	۷۹/۳۸۵	۰/۰۰۰
۱۶	اطلاع‌رسانی مناسب	۳/۵۶	۰/۶۴۰	۵۵/۵۶۴	۰/۰۰۰
۱۷	تسهیلات مناسب و متنوع	۳/۱۶	۰/۶۱۴	۵۱/۳۸۵	۰/۰۰۰
۱۸	انعطاف‌پذیری در رویه‌ها و فرایندهای کاری	۳/۲۰	۰/۸۴۰۸۷	۳۸/۰۵۶	۰/۰۰۰
۱۹	سرعت ارائه خدمات	۳/۳۷	۰/۹۷۰۸۴	۳۴/۷۱۲	۰/۰۰۰
۲۰	پاسخگویی و پیگیری	۳/۵۰	۰/۵۹۴۵۹	۵۸/۸۶۴	۰/۰۰۰
عوامل داخلی		۶۹/۹۶	۴/۵۷۲۴۷	۱۵۳/۰۰۳	۰/۰۰۰

ماخذ: یافته‌های تحقیق

۲- مهم‌ترین عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی در بانک ملی کدام است؟

به منظور تعیین اهمیت و اولویت هر عامل، میانگین هر کدام از مولفه‌های براساس آزمون فریدمن رتبه‌بندی شد. نتایج نشان داد: عامل/مولفه منابع انسانی توانمند با میانگین رتبه‌ای ۱۳/۸۹ مهم‌ترین و برندینگ بانک ملی با میانگین ۵/۹ کم اهمیت‌ترین عامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی بانک ملی بودند. همچنین در بررسی مهم‌ترین سایر عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی مشخص شد قدرت جذب منابع و مدیریت و نظارت بر کارکنان هر کدام با میانگین ۱۲/۱۴ و ارتباط و اعتمادسازی مناسب با مشتری و کیفیت خدمات هر کدام با میانگین رتبه‌ای ۱۱/۵۴ چهار عامل داخلی مهم از منظر پاسخگویان بودند. در رتبه‌های بعدی نیز قدرت جذب مشتری با میانگین رتبه‌ای ۱۱/۲۶، ایجاد تمایز در خدمات، کاهش قیمت تمام‌شده خدمات، بانکداری الکترونیکی هر کدام با میانگین ۱۰/۸۳ و قابلیت بازاریابی پاسخگویی و پیگیری هر کدام با میانگین رتبه‌ای ۱۰/۸۰ به عنوان مولفه‌های مهم قرار داشتند. در نهایت آزمون فریدمن این تفاوت‌ها را معنی‌دار نشان داد ($p < 0.05$) (جدول ۳؛ جدول ۴).

جدول ۳- میانگین رتبه‌ای عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی در بانک ملی

ردیف	عامل	منبع
۱	ایجاد تمایز در خدمات	۸۳/۱۰
۲	کاهش قیمت تمام‌شده خدمات	۸۳/۱۰
۳	قدرت جذب مشتری	۲۶/۱۱

۴	ارتباط و اعتمادسازی مناسب با مشتری	۵۴/۱۱
۵	قدرت جذب منابع	۱۴/۱۲
۶	ارائه خدمات مشاوره مناسب به مشتریان	۶۱/۱۰
۷	قدرت وصول مطالبات	۷/۲۵
۸	قابلیت بازاریابی	۸۰/۱۰
۹	برندینگ بانک ملی	۹۹/۵
۱۰	منابع انسانی توانمند	۸۹/۱۳
۱۱	خدمات متنوع بانکی	۵۰/۱۰
۱۲	بانکداری الکترونیکی	۸۳/۱۰
۱۳	تعدد شعب	۲۶/۱۱
۱۴	کیفیت خدمات	۵۴/۱۱
۱۵	مدیریت و نظارت بر کارکنان	۱۴/۱۲
۱۶	اطلاع رسانی مناسب	۶۱/۱۰
۱۷	تسهیلات مناسب و متنوع	۷۰/۷
۱۸	انعطاف پذیری در رویه ها و فرایندهای کاری	۹۲/۸
۱۹	سرعت ارائه خدمات	۱۵/۱۰
۲۰	پاسخگویی و پیگیری	۸۰/۱۰

ماخذ: یافته‌های تحقیق

جدول ۴- نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن درباره عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی در بانک ملی

کای دو محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۲۳۵/۰۰۲	۱۹	۰/۰۰۰	۰/۰۵	عدم پذیرش H0

ماخذ: یافته‌های تحقیق

نتیجه گیری و پیشنهاد

بانکداری یکی از سودآورترین صنایع در دنیاست و پیش‌بینی می‌شود که در ده سال آینده، رشد سودآوری آن، دو برابر افزایش رشد ناخالص داخلی دنیا بشود. در چنین فضایی مدیران برای حفظ بقاء و کسب موفقیت‌های مستمر باید استراتژی‌های جدیدی

اتخاذ کنند و بهترین استراتژی نیز کسب مزیت‌های رقابتی برای بانک از عوامل داخلی و خارجی بانک است. طبیعی است در هر سازمان منابع و عوامل داخلی سازمان در اولویت بهره‌برداری برای کسب مزیت رقابتی هستند و قابلیت‌های درونی سازمان نسبت به فرصت‌های محیطی مبنای مطمئن‌تری برای ایجاد مزیت رقابتی هستند. منابع داخلی بانک شامل سرمایه‌های ملموس و غیرملموس هستند که در قرن بیستم که اقتصاد مبتنی بر صنعت بود، سازمان‌هایی که دارایی‌های فیزیکی و سرمایه ملموس بیشتری داشتند ثروت بیشتری تولید می‌کردند؛ اما در اقتصاد مبتنی بر دانش، شرکت‌هایی قدرت رقابت و تویعه پایدار بیشتری خواهند داشت که از سرمایه فکری، قدرت برندسازی، تصویرسازی، بازاریابی، قابلیت جذب مشتری و منابع برخوردار باشند. بر همین اساس سازمان‌هایی که دارایی‌های ناملموس بیشتری داشته باشند می‌توانند سرمایه‌های مالی و فیزیکی خود را نیز به نحو مناسب‌تری برای تسریع روند رشد و توسعه به کار گیرند. تحقیق حاضر که با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی در بانک ملی به دو روش کیفی-اکتشافی و کمی-پیمایشی صورت گرفت. جامعه آماری تحقیق جامعه‌ی آماری تحقیق، کلیه مدیران و کارکنان بانک ملی اداره امور شعب استان کهگیلویه و بویراحمد بودند. نتایج نشان داد: ۲۰ عامل داخلی بر کسب مزیت رقابتی بانک ملی موثر است؛ ایجاد تمایز در خدمات، کاهش قیمت تمام‌شده خدمات، قدرت جذب مشتری، ارتباط و اعتمادسازی مناسب با مشتری، قدرت جذب منابع، ارائه خدمات مشاوره مناسب به مشتریان، قدرت وصول مطالبات، قابلیت بازاریابی، برندینگ بانک ملی، منابع انسانی توانمند، خدمات متنوع بانکی، بانکداری الکترونیکی، تعدد شعب، کیفیت خدمات، مدیریت و نظارت بر کارکنان، اطلاع‌رسانی مناسب، تسهیلات مناسب و متنوع، انعطاف‌پذیری در رویه‌ها و فرایندهای کاری، سرعت ارائه خدمات، پاسخگویی و پیگیری. رتبه‌بندی عوامل مذکور نشان داد: منابع انسانی توانمند، قدرت جذب منابع، مدیریت و نظارت بر کارکنان، ارتباط و اعتمادسازی مناسب با مشتری و کیفیت خدمات مهم‌ترین عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی در بانک ملی بودند. نتایج تحقیق حاضر یافته‌های تحقیق ذکی اسکویی (۱۳۹۴)، خلیج‌امیرحسینی (۱۳۹۴)، معصومی (۱۳۹۰)، رجبی پورمیدی (۱۳۸۸)، تحقیق فندرز و همکاران (۲۰۱۸)، وست و ورتینگتون (۲۰۱۷)، رودیگرز و همکاران (۲۰۱۷)، سابرینا و همکاران (۲۰۱۶) را تایید می‌نماید.

در تبیین یافته‌ها باید گفت اساساً عوامل داخلی بانک‌ها متأثر از راهبردها و برنامه‌های آن است و بنظر می‌رسد این سیاست‌ها و راهبردها نقشی تعیین‌کننده در جذب منابع انسانی توانمند، ارائه خدمات متنوع بانکی، ارائه تسهیلات مناسب، و ... دارد از همین رو باید دقت شود که سیاست‌گذاری موضوع مهمی در بانک است. اما رویکرد بانک برای به دست آوردن مزیت رقابتی عمدتاً بر ارتباطات بین مشتریان او کارمندان و خدمات نوین بانکی متمرکز است؛ چرا که منابع انسانی توانمند، نیازهای مشتریان را بهتر از رقبای درک کرده و بر اساس آن در ارائه خدمات انعطاف‌پذیری نشان می‌دهد در سطحی بالاتر، محصول و خدماتی تولید می‌شود که ارزش بیشتری به مشتریان ارائه می‌کند. خدمات ارائه‌شده به مشتریان بانک ملی به ویژه به علت پیشگامی این بانک در خدمات اینترنتی دارای مزیت رقابتی است. از سوی دیگر با توجه به گستردگی شعب و تعدد آن قیمت تمام‌شده خدمات بانک ملی برای مشتریان کم است از همین رو، قدری رقابت‌پذیری بانک ملی بالاتر می‌رود به ویژه زمانی که مشتری برای

چندمین بار به بانک ملی مراجعه می‌کند نوعی اعتمادسازی بین بانک و مشتری بوجود می‌آید که بسیاری از هزینه‌های اضافی خدمات به علت وفاداری مشتریان به بانک ملی کم می‌شود. همچنین بانک ملی به علت تعدد شعبات، استفاده از نیروهای بومی، قابلیت بسیار زیاد در جابجایی نیروها می‌تواند منابع خوبی را جذب نماید و سرمایه‌های اجتماعی خود را بین شعبات و مدیریت‌ها فعال نماید بر همین اساس اغلب مشتریان نه تنها با اعتماد وارد بانک می‌شوند بلکه وفاداری و ماندگاری این مشتریان نیز زیاد است. از بُعدی دیگر قابلیت جذب منابع بانک ملی نیز بر مزیت رقابتی این بانک تاثیرگذار است. عوامل فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، مهارت، نیروی انسانی شاغل در بانک‌ها، تنوع و کیفیت خدمات بانکی، رضایت مشتریان از کارکنان و مطلوبیت محیط داخلی و محل استقرار شعب در بانکداری نوین ابزارهای مهمی هستند که برای جذب بهینه منابع پولی از آنها استفاده می‌شود. در حال حاضر بانک ملی مانند سایر سازمان‌ها در سطح جهانی دادوستد می‌کنند، از طرفی با توسعه روزافزون تکنولوژی و صنعتی شدن کشورها در جذب منابع مالی، تغییرات چشمگیری به وجود آمده است، به نحوی که شبکه‌های اتوماسیون بانکی و بانکداری اینترنتی که بانک ملی یکی از پیشگامان اصلی آن است یکی از مهم‌ترین راه‌های تجهیز منابع مالی برای این بانک بوده است. در عصر حاضر به دلیل وجود رقابت بین بانک‌ها و موسسات مالی برای جذب بیشتر منابع، تسلط بر عوامل موثر بر تجهیز منابع مالی اهمیت ویژه‌ای یافته است. عوامل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری متعدد باعث می‌شوند که جذب منابع مالی در بانک‌ها با روشی صحیح و در مسیری مناسب انجام گیرد. در زمینه وصول مطالبات نیز محققان معتقدند که به علت ارائه بیشترین تسهیلات از سوی بانک ملی، طبیعی است با حجم عظیمی از مطالبات معوقه نیز روبرو باشیم لیکن قدرت وصول مطالبات این بانک به علت داشتن واحدهای تخصصی در مراکز استان‌ها و همکاری منظم با نهادهای ناظر نیز بسیار بالاست. بانک ملی به علت دسترسی بهتر به مشتریان می‌تواند قابلیت‌های بازاریابی خود را نیز به خوبی تقویت نماید از جمله با بخش‌بندی بازار خدمات جدیدی به گروه‌های مختلف ارائه دهد. تحقیقات بازاریابی در دنیا نشان داده است که هزینه یافتن مشتری جدید با توجه به نوع تولیدات و خدمات ۳ تا ۳۰ برابر هزینه حفظ مشتریان فعلی است. بنابراین تبلیغات شفاهی مشتریان بانک ملی، رضایت بیشتر مشتری بهترین ابزارهای بازاریابی برای بانک ملی هستند در کنار آن قدمت، اعتماد به این بانک، تصویر و ذهنیت مثبت از این بانک در بین مشتریان در جلب و جذب مشتری و منابع مالی موثر است و تمامی این عوامل می‌تواند بر مزیت رقابتی تاثیرگذار باشد. طبیعی است بانک ملی برای جلب نظر مشتری، کاستن از شکاف زمانی تصمیم‌گیری تا اجرا و خدمات‌دهی سریع می‌تواند کیفیت خدمات خود را نیز بهبود بخشد.

در دنیای رقابتی امروز، بانک‌ها باید به دنبال شناسایی و تقویت عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی خود باشند. این مطالعه به بررسی عوامل داخلی موثر بر مزیت رقابتی در بانک ملی، به ویژه در اداره امور شعب استان کهگیلویه و بویراحمد می‌پردازد. بر اساس نظرات مدیران و کارکنان، پیشنهادات زیر برای رتبه‌بندی و بهبود این عوامل ارائه می‌شود. انجام یک تحلیل SWOT جامع برای شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها. این تحلیل می‌تواند به شناسایی عوامل کلیدی موثر بر مزیت رقابتی کمک کند.

برگزاری دوره‌های آموزشی منظم برای کارکنان به منظور ارتقاء مهارت‌ها و دانش آن‌ها، این امر می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتریان کمک کند.

سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین بانکی و سیستم‌های اطلاعاتی برای بهبود فرآیندهای داخلی و ارائه خدمات بهتر به مشتریان، این اقدام می‌تواند به افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها منجر شود.

پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری به منظور بهبود تعامل با مشتریان و افزایش وفاداری آن‌ها، این سیستم‌ها می‌توانند اطلاعات ارزشمندی درباره نیازها و ترجیحات مشتریان فراهم کنند.

ایجاد سیستم‌های ارزیابی عملکرد برای مدیران و کارکنان به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف و تشویق به بهبود مستمر، این سیستم‌ها می‌توانند شامل معیارهای کیفی و کمی باشند.

ترویج فرهنگ سازمانی مثبت و مشارکتی که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و تعلق کنند، این امر می‌تواند به افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان منجر شود.

سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه به منظور شناسایی و پیاده‌سازی نوآوری‌های جدید در خدمات بانکی، این اقدام می‌تواند به ایجاد مزیت رقابتی پایدار کمک کند.

تقویت استراتژی‌های بازاریابی و تبلیغات به منظور افزایش آگاهی مشتریان از خدمات و محصولات بانک، این امر می‌تواند به جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی کمک کند.

شناسایی و توسعه خدمات جدید متناسب با نیازهای بازار و مشتریان، این اقدام می‌تواند به افزایش سهم بازار و بهبود رقابت‌پذیری بانک کمک کند.

برگزاری نظرسنجی‌های منظم از مشتریان و کارکنان به منظور جمع‌آوری بازخورد و شناسایی نقاط ضعف و قوت، این اطلاعات می‌تواند به بهبود مستمر خدمات و فرآیندها کمک کند.

با پیاده‌سازی این پیشنهادات، بانک ملی می‌تواند عوامل داخلی موثر بر کسب مزیت رقابتی را به طور مؤثری شناسایی و رتبه‌بندی کند و به بهبود عملکرد و افزایش رضایت مشتریان خود کمک نماید.

منابع و ماخذ

- حاجی‌پور، بهمن؛ مومنی، مصطفی. (۱۳۸۸). بازشناسی رویکرد منبع‌محور نسبت به منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار. اندیشه مدیریت، ۳ (۱): ۷۷-۱۰۲. <https://doi.org/10.30497/smt.2009.124>
- ذکی اسکویی، سید باقر (۱۳۹۴). شناسایی، تعیین و اولویت‌بندی عوامل موثر بر ایجاد مزیت رقابتی برای بانک ملی توسعه صادرات ایران. سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- بلوچی، حسین؛ رستگار، عباسعلی؛ فارسی زاده، حسین؛ دهقانی سلطانی، مهدی؛ دهقانی سلطانی، مهدی؛ رستگار، عباسعلی. (۱۳۹۴). تبیین اثر هوش ساختاری- سازمانی بر کسب مزیت رقابتی: نقش میانجی هوش رقابتی. تحقیقات بازاریابی نوین (۵)، (ویژه نامه نخستین کنفرانس ملی)، ۶۵-۸۲. https://nmrj.ui.ac.ir/article_17805.html

شکیبا، غدیر؛ جلالی، حسین (۱۳۸۹). شناسایی عوامل تاثیرگذار در ایجاد مزیت رقابتی پایدار با استفاده از جهت گیری استراتژیک نسبت به کارآفرینی. اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. <https://civilica.com/doc/108318>

یدالهی فارسی، جهانگیر؛ حسینی، مجتبی (۱۳۸۶). چشم اندازی نو در باب مزیت رقابتی مبتنی بر منابع، مجله فرهنگ و مدیریت، ۵(۱۵). <https://civilica.com/doc/1551126>

نجفی، فریبا؛ ایران دوست، منصور؛ سلطان پناه، هیرش؛ شیخ احمدی، امیر (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر تعامل بانکها و فناوری های نوین مالی (فین تکها) با رویکرد ترکیبی، مدیریت نوآوری، ۹(۳)، ۱۷۱-۱۹۶. https://www.nowavari.ir/article_125710.html

محمدی، منیژه؛ مالکی، مجتبی؛ سعیدی، لیلا. (۱۴۰۱). تاثیر قابلیت های سازمانی بر مزیت رقابتی در بانک ملی ایران با توجه به نقش پویایی بازار و ایجاد ارتباط با مشتری. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۶ (۲۱)، ۱۰۹۶-۱۰۷۴. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1509>

سرمدی، عزیزه؛ باب الحوائجی، فهیمه؛ حسن زاده، محمد؛ حریری، نجلا. (۱۴۰۳). عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکداری با استفاده از فراترکیب. علوم و فنون مدیریت/اطلاعات، ۱۰(۱)، ۳۱-۴۰. <https://doi.org/10.22091/stim.2024.2872>

پیراسته حسین و اسلامی نسب، الهام (۱۳۸۹)، ارزیابی مزیت نسبی و رقابتی صنعت پودر شوینده در ایران، فصلنامه پژوهش ها و سیاستهای اقتصادی، ۵۳ (۱۸). <http://qjerp.ir/article-1-245-fa.html>

Ballantyne, D. (2000, January). Reframing internal marketing for relationship marketing. PROCEEDINGS OF IN AMA INTERNATIONAL MARKETING EDUCATORS CONFERENCE.

Bradshaw, M. T., Richardson, S. A., & Sloan, R. G. (2006). The relation between corporate financing activities, analysts' forecasts and stock returns. *Journal of accounting and economics*, ۴۲(۱-۲), ۸۵-۵۳. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2006.03.004>

Chen, J. J. (2004). Determinants of capital structure of Chinese-listed companies. *Journal of Business research*, 57(12), 1341-1351. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00070-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00070-5)

Guney, Y., Li, L., & Fairchild, R. (2011). The relationship between product market competition and capital structure in Chinese listed firms. *International Review of Financial Analysis*, 20(1), 41-۵۱. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2010.10.003>

Krell, K., & Matook, S. (2009). Competitive advantage from mandatory investments: An empirical study of Australian firms. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 31-45. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2008.12.001>

Kuettner, T., & Schubert, P. (2012). IT-based competitive advantage: a cross-case comparison of business software usage. *Procedia Technology*, 5, 181-189. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.09.020>

Lin, Y., Luo, J., Cai, S., Ma, S., & Rong, K. (2016). Exploring the service quality in the e-commerce context: a triadic view. *Industrial Management & Data Systems*, 116(3), 388-415. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2015-0116>

Macik, R., Jozwik, B., & Nalewajek, M. (2012, June). E-marketing activities and perceived competitive advantage in the context of globalization—study of lublin region firms. In *International Conference of Management, Knowledge and Learning* (pp. 741-749).

Matthews, J., & Shulman, A. D. (2005). Competitive advantage in public-sector organizations: explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox. *Journal of Business Research*, 58(2), 232-240. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00498-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00498-8)

Militaru, G., & Ionescu, S. (2006). The competitive advantage of corporate social responsibility. *University "Politehnica" of Bucharest Scientific Bulletin, Series D: Mechanical Engineering*, 68(2), ۸۹-۹۵.

Munizu, M. (2013). The Impact of total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance: Case of fishery industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 7(1), 184-197. <https://hdl.handle.net/10419/188084>

Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G. M. (2022). Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1705-1731. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0453>

Wang, K. J., & Hong, W. C. (2011). Competitive advantage analysis and strategy formulation of airport city development—The case of Taiwan. *Transport Policy*, 18(1), 276-288. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2010.08.011>

Yaseen, S. G., Dajani, D., & Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in human behavior*, 62, 168-175. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.075>

Yaseen, S. G., El Qirem, I., Nussair, M., & Sa'd, H. (2023). Intellectual capital components and entrepreneurial orientation: the mediating role of absorptive capacity. *Business Process Management Journal*, 29(7), 2129-2146, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0194>

Ranking of the identified internal factors affecting the acquisition of competitive advantage in National Bank (Case study: Managers and employees of the National Bank of Kohgiluyeh and Boyerahmad Province)

Abolghasem Mousavi Nasab,^۱ Reza Sepahvand^{}, Abdolkhalegh Gholami
Chenarestan Olya^۲ and Omid Mahdijeh^۳*

Abstract

The purpose of this study was to identify and prioritize the internal factors affecting the acquisition of competitive advantage at the National Bank. The research methodology was conducted in two qualitative-exploratory and quantitative-survey methods. In the exploration section with the semi-structured interview tool, the necessary information was gathered and the results were analyzed using the results analysis method. The statistical society consisted of managers and employees of the National Bank of Kohgiluyeh and Boyerahmad province who were selected in a qualitative section through a sample sampling method that we obtained after saturation of data after 10 interviews. In the sampling section, 100 employees and managers of the National Bank of Kohgiluyeh and Boyerahmad Province were selected and the questionnaire was distributed from the qualitative sectional findings. The results were analyzed using SPSS software. In the qualitative findings, the twenty internal agents at the National Bank were effective in gaining competitive advantage, namely: creating a distinction in services, lowering the price of services, attracting customers, connecting and building trust with the customer, attracting resources, providing appropriate advisory services Customers, ability to meet demands, marketing capability, national bank branding, powerful human resources, diversified banking services, electronic banking, multiple branches, service quality, staff management and oversight, proper information, appropriate and diverse facilities, flexibility in procedures and processes. Work, service speed, accountability and tracking. The ranking of the above mentioned factors showed that the most important internal factors affecting the acquisition of competitive advantage in the National Bank were the strong human resources, resource absorption capacity, management and supervision of employees, proper customer relationship and trust, and service quality.

Keywords: Competitive Advantage, Internal factors, National Bank, Kohgiluyeh and Boyerahmad.

^۱ PhD student, Department of Business Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran.

^{*} Corresponding Author, Associate Professor, Department of Economic and Administrative Affairs, Lorestan University, Lorestan, Iran. Email: sepahvand.r@lu.ac.ir.

^۲ Assistant Professor, Department of Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran.

^۳ Assistant Professor, Department of Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran.