

## شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی در بانک ملت بر مبنای دیدگاه منبع محور

جواد عطاران<sup>۱\*</sup>، علی دیواندری<sup>۲</sup>، حیات آدینف<sup>۳</sup>

**چکیده:** یک روش مهم و اساسی برای خلق جایگاه رقابتی پایدار، شناسایی عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی پایدار بر اساس دیدگاه منبع محوری باشد. بنابراین هدف اصلی این مقاله، شناسایی عوامل کلیدی مزیت رقابتی پایدار بازار خدمات بانکی بر اساس دیدگاه منبع محور در بانک ملت است که به این منظور سه دسته دارایی‌های مشهود، نامشهود و قابلیت‌ها شناسایی شده و بر اساس آنها مدل مفهومی و اولیه مزیت رقابتی پایدار، استخراج و مورد آزمون قرار گرفته است. بر اساس یافته‌های حاصل از مدل دارایی‌های مشهود، دارایی‌های نامشهود و قابلیت‌های اصلی شناسایی شد. همچنین نتایج نشان داد که دارایی‌های نامشهود، قابلیت‌ها و دارایی‌های مشهود دارای اولویت اول تا سوم هستند که در بعد دارایی‌های مشهود به ترتیب، تنوع خدمات، خودبانکداری، زیرساخت، سرمایه و بازار، در بعد قابلیت‌ها، قابلیت‌های اجرایی، منابع انسانی و مدیریتی و در نهایت در بعد دارایی‌های نامشهود، عوامل درونی و بیرونی حائز اهمیتند و بر مزیت رقابتی پایدار در بانک ملت مؤثرند.

**واژه‌های کلیدی:** مزیت رقابتی پایدار، دیدگاه منبع محور، دارایی‌های مشهود، دارایی‌های نامشهود، قابلیت‌ها.

۱. دانشجوی دکترای دانشکده اقتصاد و اداره دانشگاه ملی تاجیکستان

۲. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۳. استاد دانشکده اقتصاد و اداره دانشگاه ملی تاجیکستان

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۹/۰۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۰۲/۰۹

نویسنده مسئول مقاله: جواد عطاران

E-mail: jattaran@yahoo.com

\* این مقاله برگرفته از پایان نامه دکترای آقای جواد عطاران دانشجوی دانشگاه ملی تاجیکستان است.

## مقدمه

امروزه بانک‌ها در هر کشوری به عنوان یکی از حلقه‌های مهم زنجیره امور مالی، جایگاه بااهمیتی در اقتصاد دارند. فضای رقابتی در اقتصاد جهانی، بانک‌ها را به سمتی می‌برد تا از ابزارها و شیوه‌های مختلفی برای توسعه کمی و کیفی بازار خود بهره ببرند. بانک‌ها باید راه‌هایی بیابند که بتوانند استراتژی متمایزی را نسبت به دیگران برای ارائه خدمات به مشتریان اتخاذ کنند. یک روش مهم و کلیدی برای ایجاد تمایز و یک جایگاه رقابتی، استفاده از دیدگاه منبع محور در راستای تحکیم بازار خدمات<sup>۱</sup> (تحقق مزیت رقابتی پایدار) است. منابع شرکت، شامل دارایی‌های مشهود و نامشهود و همچنین قابلیت‌های سازمانی است که یا در تصرف و مالکیت شرکت هستند و یا شرکت بر آنها نظارت دارد و به شرکت اجازه می‌دهد تا استراتژی‌های رقابتی را به کار گیرد [۱۷]. یکی از ضروریات کلیدی برای موفقیت شرکت‌ها در محیط رقابتی، شناسایی این نکته است که چگونه می‌توان فواید و مزایای رقابتی را همیشگی کرد؟ برای توسعه و بکارگیری یک مزیت رقابتی، شرکت‌ها بایستی قابلیت‌هایی داشته باشند که بتوانند در ایجاد منابع غیرقابل تقلید، بارزش، کمیاب و غیرقابل جایگزینی مورد استفاده قرار گیرند [۸]. شرکت‌ها باید به منظور استفاده از رویکرد مبتنی بر منابع، استراتژی‌های بازار محور اتخاذ نمایند و توانایی‌های اولیه، پیش‌تاز موسسات موازی با بازار و روابط کار میان سازمان‌ها و مشتریان رشد یابند [۶]. امروزه مساله 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؟ [۱۰]. اما آنچه مهم است بانک باید عوامل مؤثر بر مزیت‌های رقابتی پایدار را بررسی نماید. مزیت رقابتی پایدار به ویژه در کسب و کارها و ارائه خدمات مالی، اهمیت روزافزونی یافته است [۱۲]. مساله اصلی این مقاله، شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار خدمات در بانک ملت با رویکرد منبع محور است.

## مبانی نظری تحقیق

### مفهوم مزیت رقابتی

برای هر شرکتی در هر صنعتی که باشد کلید موفقیت تنها اتکاء بر یک منبع برای کسب مزیت نیست بلکه بهترین و موفق‌ترین شرکت‌ها می‌دانند که همواره باید از زوایای تازه‌ای به مزیت

۱. در این مقاله اصطلاح تحکیم بازار خدمات بانکی معادل تحقق مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شده است.

رقابتی بنگرند و از انواع منابع برای خلق مزیت رقابتی بهره بگیرند [۲۸]. توجه به دیدگاه منبع محور و مدل بارنی که دارای چهار ویژگی اصلی ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیر قابل جایگزینی و قابلیت سازمانی کردن و به کارگیری است [۱۲]. یکی از مهم‌ترین راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، بهره مندی از منابع کلیدی است. منابع کلیدی نیز در دو دسته دارایی‌ها (مشهود و نامشهود) و قابلیت‌ها با ویژگی‌های ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزینی و قابلیت سازمانی کردن و به کارگیری تقسیم بندی می‌شوند. لازم به ذکر است که دارایی‌های مشهود در صنایع خدمات مالی شامل زمین، ساختمان، تجهیزات و کارکنان است [۱۲]. هر چند این دارایی‌ها جزو مزایای رقابتی هستند اما نمی‌توانند به عنوان مزایای رقابتی پایدار تلقی شوند زیرا هر چند کارکنان بسیار ماهر، پتانسیل بالایی برای ایجاد مزیت رقابتی به موسسات مالی را فراهم می‌آورند اما این کارکنان ممکن است توسط رقبای دیگر استخدام شوند بنابراین صرفاً در کوتاه مدت به عنوان مزیت رقابتی تلقی می‌شوند نه در بلندمدت و به عنوان مزیت رقابتی پایدار [۲۶] زمین، ساختمان و تجهیزات علی‌رغم ارزشمند بودن به سهولت می‌تواند توسط رقبا مورد کپی برداری و تقلید واقع شود و از این رو جزو منابع مزیت رقابتی پایدار نیستند، بنابراین تمرکز مدل مفهومی پژوهش برای دارایی‌های نامشهود و قابلیت‌هایی است که از خصوصیات موردنظر بارنی در مدل RBV برخوردارند. از جمله دارایی‌های نامشهود، اعتماد مشتری، شهرت و اعتبار، آفرینش‌های فکری، پایگاه‌های اطلاعاتی و شبکه‌های پیچیده و ارزشمند می‌باشد که این گونه منابع می‌توانند به عنوان موانعی برای کپی کردن و تقلید از دارایی‌های دیگر عمل کنند از این رو غیرقابل تقلید، غیرقابل جایگزینی، ارزشمند و کمیاب هستند، از جمله قابلیت‌ها نیز می‌توان به دانش تیمی، فرهنگ سازمانی، تاریخچه سازمانی، یادگیری، مهارت‌های مدیریتی و مانند آن اشاره کرد [۱۲].

مزیت رقابتی، ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان می‌باشد به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر است [۲۳]. مزیت رقابتی، میزان فزونی جذابیت پیشنهادی شرکت در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان است [۱۹]. مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبا قادر می‌سازد [۹][۱۸][۲۵]. بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان باید هم به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی را مورد توجه قرار دهد [۷][۱۵]. همچنین به همین نحو ما شرکتی را دارای مزیت رقابتی می‌نامیم که نرخ سود آن بالاتر از میانگین صنعت باشد [۱۷].

### **مزیت‌های رقابتی در قلمروهای انسانی، سازمانی و محیطی**

**الف) مزیت‌های رقابتی قلمرو نیروی انسانی:** دلایل نیاز به تغییر و تحول در سازمان‌ها و نقش نیروی انسانی برای توانمندسازی سازمان با هدف سازگاری بیشتر با الزامات جدید محیطی به شرح زیر است:

- فشارهایی که از ناحیه رقابت جهانی بر سازمان‌ها وارد می‌شود آنها را وادار به تغییر و دگرگونی نظام یافته و مستمر می‌کند.
- توقعات مشتریان در مورد کیفیت، قیمت و خدمات و پاسخگویی، افزایش یافته است.
- بنگاه‌های اقتصادی همواره دو هدف بقا و کسب سود را تعقیب می‌کنند، لزوماً باید به نحوی عمل شود که ضمن تداوم حیات، سودآور باقی بمانند و این مستلزم اثربخشی و کارایی منابع انسانی در سازمان است.
- نیروی انسانی معاصر نسبت به گذشته تفاوت‌های زیادی کرده است. از یک سو نیروی کار جدید، ظرفیت و استعداد فوق‌العاده‌ای برای رشد و توسعه داشته و از سوی دیگر به اعتماد آفرینی بیشتری از سوی سازمان نیاز دارد [۲۰].

**ب) مزیت‌های رقابتی قلمرو سازمانی:** این نوع مزیت رقابتی بر اساس منابع، قابلیت‌ها و ویژگی‌هایی است که حاصل تجارب گذشته و حال سازمان بوده و کل سازمان در آن سهیم است. مزیت رقابتی سطح سازمانی، دو نوع است: مزیت رقابتی بر اساس منابعی که می‌تواند مشهود و نامشهود باشد و مزیت رقابتی بر اساس قابلیت‌ها و ویژگی‌هایی که معمولاً نامشهود است. چنین مزیتی از لحاظ اجتماعی پیچیده و از لحاظ تقلید مشکل و از حیث تحرک و قابلیت نقل و انتقال، کم تحرک است. این نوع مزیت را می‌توان در فرایندها، ساختار، سیستم‌ها، فرهنگ سازمانی، دانش فنی، دانش بازاریابی، استراتژی‌های سازمان، نظام‌های هماهنگی و انگیزشی سازمان جستجو کرد. در این رابطه می‌توان منابع را به چهار طبقه کلی اساسی، پیرامونی، رقابتی و استراتژیک تقسیم کرد:

**۱) منابع اساسی:** این منابع برای سازمان ضروری بوده و سازمان بدون آن‌ها نمی‌تواند عملیاتی داشته باشد. به بیان دیگر هر سازمان فلسفه وجودی دارد که بدون وجود منابع مناسب و ضروری برای آن، امکان تحقق فلسفه وجودی و اهداف سازمانی میسر نخواهد بود.

**۲) منابع پیرامونی:** این منابع، اساسی و ضروری نیستند و به راحتی نیز قابل استخدام، خرید یا اکتسابند. از این نوع منابع در اکثر سازمان‌ها که فاقد مدیریت کارآمد هستند می‌توان در قالب

نیروی انسانی مازاد، تجهیزات غیرضروری، فرایندهای زاید، سیستم‌های عریض و طویل و دست و پاگیر، سطوح زیاد مدیریتی و ... مشاهده کرد. این نوع منابع به جای کمک به مزیت رقابتی سازمان، موجبات ناکارآمدی آنرا فراهم می‌آورند.

**۳) منابع رقابتی:** منابع رقابتی منابعی هستند که سازمان را قادر به تولید و عرضه فرآورده‌های با ارزش رقابتی در بازار می‌کنند. تقاضا، کمیابی، ارتباط و تناسب را می‌توان از جمله عواملی دانست که باعث رقابتی شدن این منابع می‌شود. از مثال‌های منابع رقابتی می‌توان به فن آوری‌های ویژه و منحصر به فرد، یادگیری و منابع دانشی سازمان، حق امتیاز و حق ثبت، شهرت و نام تجاری اشاره کرد.

**۴) منابع استراتژیک:** منابع استراتژیک شامل آن دسته از منابع منحصر به فرد سازمان است که باعث تمایز و تفاوت در عملکرد سازمان نسبت به رقبایش شده و از حیث عملکرد بازار، برای سازمان فاصله دست نیافتنی‌ای ایجاد می‌کند که رقبا به راحتی نمی‌توانند به آن برسند.

**ج) مزیت‌های رقابتی قلمرو محیطی:** سازمان‌ها در محیط فعالیت می‌کنند و عوامل محیطی آنها را احاطه کرده اند و مستقیماً بر عملکرد آنها تأثیر می‌گذارند به بیان دیگر، سازمان‌ها عوامل مورد نیاز را از محیط تأمین کرده و در مقابل، محصولات و خدمات خود را در محیط عرضه می‌کنند، ضمن اینکه آنها به مانند موجود زنده برای ادامه حیات، نیازمند جریان‌های حیاتی محیطی هستند. به علاوه محیط به عنوان منبع فرصت‌ها و تهدیدات، نقش عمده‌ای در موفقیت یا شکست سازمان‌ها ایفا می‌کند [۲۰]. کسب مزیت رقابتی پایدار از شرایط محیطی دشوار نیز امکان پذیر است. برای کسب مزیت‌های رقابتی لزوماً نباید محیط، آرام و شرایط، فراهم باشد. بلکه حتی کارآفرینان و نوآوران می‌توانند با انجام اقدامات مناسب از شرایط سخت و ناهموار نیز مزیت رقابتی بیافرینند [۱۱].

### نگرش‌های موجود به منشاء مزیت رقابتی

ادبیات استراتژی در باب مزیت رقابتی تحت تسلط دو تئوری زیر است: تئوری سازمان صنعتی و تئوری منبع مدار. اکنون به بررسی هر کدام از این تئوری‌ها می‌پردازیم.

**اول) تئوری سازمان صنعتی:** بر اساس این تئوری ساختار خارجی صنعت، تعیین کننده عملکرد اقتصادی شرکت است. تئوری سازمان صنعتی یا نگرش سازمان صنعتی، ابتدا بر تجزیه و تحلیل خارجی رقابت تأکید می‌کند که به بهترین وجه به وسیله چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر در صنعت بیان شده است. در مدل‌هایی که بر اساس نگرش سازمان صنعتی می‌باشند مزیت رقابتی

عبارتست از موقعیتی برای دستیابی به عملکرد برتری که یک کسب و کار از طریق عرضه محصولات غیرمتمایز با قیمتی پایین و یا از راه ارائه محصولات متمایز که مشتری حاضر به پرداخت تفاوت قیمت آن است، بدان دست می‌یابد. در این مدل، استراتژی به عنوان پاسخ عمدی یک شرکت به الزامات صنعت / بازار در نظر گرفته می‌شود.

**دوم) تئوری منبع مدار:** مدارک تجربی به صورت متوالی بیان می‌دارد که ساختار صنعت نمی‌تواند تنها عامل تعیین کننده استراتژی رقابتی و عملکرد رقابتی باشد. به همین دلیل گروهی از تئوریسین‌های منبع مدار به وجود آمدند تا ثابت نمایند که برخورداری از مواهب متمایز منابع استراتژیک، نهائی‌ترین عامل تعیین کننده استراتژی و عملکرد است. این نگرش دقیقاً همخوان با پدیده رقابت بر مبنای دانش است. اینگونه رقابت بیان می‌دارد که موفقیت دراز مدت یک سازمان به آنچه که می‌داند و می‌فهمد وابسته است به همین دلیل رقبا به قابلیت‌ها و صلاحیت‌ها به عنوان کلیدی برای موفقیت در برابر رقبای خود نگاه می‌کنند [۲].

### مزیت رقابتی پایدار (تحکیم بازار خدمات)

در مسیر ایجاد مزیت رقابتی دو نکته مهم قابل تعمق می‌باشد: نخست اینکه این مسیر، فرآیند دنباله داری است که به عملکرد عالی و رقابت پذیری سازمان منجر می‌شود. یعنی در صورتیکه سازمان بتواند به واسطه شایستگی‌های خود، مزیت رقابتی پایدار خلق نماید که برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقبا باشد، در واقع عملکردی شایسته از خود بر جای گذاشته و رقابت پذیری را به ارمغان آورده است [۹]. دوم اینکه بخاطر افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا براحتی توسط رقبا تقلید می‌شود یا از نظر مشتریان به زودی رنگ می‌بازد و بایستی با مزیت‌های جدیدی جایگزین شود [۲۵]. بر این اساس سازمان باید به فکر پیدا نمودن مزیت‌های رقابتی پایدار خود باشد. مزیت رقابتی پایدار را می‌توان به طور گسترده‌ای کیفیت سازمانی تعریف نمود که قادر است از رقبای خود پیشی گرفته و بازده خود را بیش از حد طبیعی نگاه دارد [۱۸]. این مفهوم به معنی برتری موقعیتی، مبتنی بر ارائه ارزش مشتری برتر یا دستیابی به هزینه‌های نسبی پائین‌تر و کسب سهم بازار و عملکرد سودآوری می‌باشد. منابع و مهارت‌های برتر در مجموع، حاکی از توانایی یک کسب و کار در فعالیت بهتر از رقبای خود می‌باشد. مهارت‌های برتر به قابلیت‌های متمایزی اطلاق می‌شود که کارکنان شرکت را در موقعیتی برتر نسبت به کارکنان شرکت‌های رقیب قرار می‌دهد. منابع برتر شامل ملزومات مشهودتر برای مزیتی است که شرکت را قادر می‌سازد تا قابلیت‌های خود را تقویت نماید [۱].

جهت رسیدن به عملکرد برتر یک کسب و کار، باید مزیت رقابتی را پایدار نمود. سازمان‌ها همواره بدنبال این موضوع بوده‌اند که چطور مزیت رقابتی خود را در محیط‌های نامطمئن و به سرعت در حال تغییر کسب کنند [۱۳] برخی از محققان معتقدند که کسب مزیت رقابتی از طریق تأکید بر ارائه خدمات و محصولات با کیفیت برتر به مشتریان حاصل می‌شود. محققان دیگر بر این باورند که سازمان‌ها بایستی در جست‌وجوی بهترین‌ها با در نظر گرفتن بده و بستان بین محیط بیرونی و فعالیت‌ها و ابتکارات استراتژیک، رویکرد واقع بینانه‌ای را اتخاذ نمایند [۱]. منابعی که پیچیده و گه‌گاه نامشخص بوده و تمایل میهنی به منحصر بفرد بودن دارند منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌گردند. بسیاری از پژوهش‌های انجام پذیرفته مدیریت استراتژیک در سالهای اخیر بر شناسایی منابع منحصربه‌فرد ارزشمند پیچیده و غیرقابل کپی برداری از جمله فرآیندهای سازمانی و منابع پیچیده اجتماعی تمرکز نموده‌اند. [۱۸] برای اینکه شایستگی، سبب سودهای مداوم و یا بازدهی بالاتر از سطح معمول گردد، لازم است سازمان به شرکت منحصر به فردی تبدیل گردد که قابلیت ارائه محصول و یا خدمات را دارا باشد. علاوه بر آن کپی برداری از شایستگی باید دشوار باشد در غیر این صورت دیگر شرکت‌ها برای مدت طولانی به صورت کمیاب باقی نخواهند ماند. بنابراین یک شایستگی ویژه، شایستگی است که مزیت رقابتی ایجاد نموده و به شرکت‌ها اجازه دهد که بازدهی بالاتر از سطح معمول داشته باشند. چنین شایستگی بسیار ارزشمند، نایاب و بی نظیر است [۲۴]. بین بهبود زمینه رقابتی و ایفای تعهدات اجتماعی، هیچ تضادی وجود ندارد. تحقیقات نشان می‌دهد هرچه کمک و مساعدت اجتماعی یک شرکت بیشتر باشد زمینه رقابتی نیز برای آن بیشتر فراهم است. شرکت‌هایی که به صورت نظام یافته مسیری را طی می‌کنند که هم برای جامعه و هم برای خود ارزش آفرینی می‌کنند از ابزارهای رقابتی برخوردار می‌شوند که برای آنها مزیت پایدار ایجاد می‌کند [۲۲].

### تحقیقات انجام شده

بررسی پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که طیف گسترده و متنوعی از مطالعات در حوزه عوامل تأثیرگذار بر مزیت رقابتی انجام شده است. این عوامل مورد مطالعه را می‌توان به سه گروه قابلیت‌ها، دارایی‌های مشهود و دارایی‌های نامشهود دسته بندی کرد.

در خصوص انواع قابلیت‌هایی که بر شکل گیری مزیت رقابتی تأثیرگذارند می‌توان به تحقیقات متعددی اشاره کرد. تحقیقات انجام شده شامل دامنه‌ای از متغیرهاست. این پژوهش‌ها و متغیرهایی که تحقیق روی آنها متمرکز بوده عبارتند از؛ بارنی (۱۹۹۱) موهبت‌های برتر

(مانند استعدادهای مدیریتی، کارکنان ماهر و متخصص، فرهنگ سازمانی برتر)، (Hoa Ma, 1996) قابلیت‌های کارآفرینی (مانند توانایی یافتن مشتریان باارزش و شناسایی بهره‌بردار از فرصت‌ها)، (Hoa Ma, 1996) قابلیت‌های فنی (مانند خلاقیت، کارایی و انعطاف‌پذیری)، (Hoa Ma, 1996) قابلیت‌های سازمانی، (Hoa Ma, 1996) قابلیت‌های استراتژیک، (Chagarbaghi, 1999) مدیریت و توسعه منابع، (Chagarbaghi, 1999) بهره‌برداری از صرفه‌جویی با مقیاس، (Gronroos, 1990) فرهنگ سازمانی مشتری‌گرا، (Webster, 1992) فرهنگ سازمانی خدمات‌گرا و مشوق نوآوری، (Foster And Pryor, 1986) نوآوری محصول و فرآیند بازارگرا، (Dunning And Pearce Bharadwaj, 1993) فرهنگ سازمانی سازگار با شرایط و الزامات محیط بازار، (Shain Barney, 1986) فرهنگ سازمانی نوگرا و نوآور، (Quinn, 1985) نوآوری بازارگرا، (Cooper And Schendel, 1986) توانایی سازگاری تکنولوژی با الزامات بازار، (Slater And Narver, 1994) تأمین نیازهای حال و آینده مشتریان و درک زنجیره ارزش کلی مشتری، (Freid, 1995) رابطه مبتنی بر اعتماد با مشتری، (Popcom, 1991) درک آینده قبل از مشتری، (Crosby And Others, 1990) کسب اعتماد مشتری، (Achrol, 1991) پیش‌بینی و ایجاد استانداردهای جدید و متفاوت برای آینده، (Pralhad, 1993) توانایی و ترکیب خلاق مهارت‌های محوری، (Kandampully Aaker, 1998) درک ماهیت پیچیده نیازها و ارزش‌های مشتری از طریق تمرکز بر روش و پایه رقابت و مکان رقابت، (Grant, 1991) رهبری استراتژیک، (Jay Weerawar, 2003) نوآوری سازمان، (Achrol & Kother, 1999) رقابت بر مبنای همکاری، (Ford, 2002) رقابت شبکه‌ای، (Kanter, 1990) شایستگی‌های محوری، (Campbell And Goold, 1995) سازگاری استراتژیک، (Kanter, 1990) رقابت بر مبنای زمان، (Montgomery & Coolis, 1995) اهرمی نمودن منابع، (Kamoche, 1996) توانایی ایجاد، بازسازی و ارتقاء دانش و فرایندهای نیروی انسانی، (Cott, 1997) انعطاف‌پذیری، (Garica & Liopis Vano, 2002) یادگیری سازمانی، (Rosanna Farica & Others, 2003) دانش فنی با توانایی تسهیل دسترسی به منابع رقابت برونزا و سازگاری.

علاوه بر قابلیت و متغیرهای مربوط به آن، طیف وسیعی از پژوهش‌ها در خصوص دارایی‌های مشهود و نامشهود انجام شده است. این مطالعات تعداد زیادی از متغیرها را در اختیار ما قرار می‌دهد تا با استفاده از آنها مدل مفهومی تحقیق را شکل دهیم. این پژوهش‌ها و متغیرهایی که تحقیق روی آن‌ها متمرکز است عبارتند از: (Charbaghi, 1999) تکنولوژی‌های



ویژه منحصر بفرد، (Timmazarol, 1999) تکنولوژی اطلاعاتی، (Song, 1997) کارایی در انجام فعالیت‌های بازاریابی (Chemawat, 1986) مزیت بر مبنای اندازه (مانند قدرت، بازار، صرفه جویی به مقیاس، اقتصاد تجربه)، (Bradenberg, 1996)، رابطه با تکمیل کننده‌ها، (Hill, 1997) برخورداری از استاندارد تکنولوژی صنعت، (Hao Ma, 1996) دانش و مهارت کارکنان، (Hamel, 1994) استراتژی همکاری، ( ) اتحادیه‌های استراتژیک، (Porter, 1980) داشتن جهت استراتژیک، (Chaharbaghi, 1999) توسعه روابط با عرضه کننده‌ها، ( Eramilli ) (And Rao, 1990) دانش بازار، (Porter And Fuller, 1984, 1994) ائتلاف، (Ohma, 1985) تخصص و یادگیری سازمانی، (Kandampully, 1996) کیفیت، (Pilzer, 1990) توانایی شناسایی نیازهای پنهان بازار و پاسخگویی به آن، (Peter, 1987) پیش بینی و توانایی پاسخ گویی به تغییرات محیط بازار، (Fites, 1996) روابط مبتنی بر تعهد و اعتماد متقابل، (Syret, 1997) کسب وفاداری مشتریان، (Derichx And Cool, 1989) ایجاد شبکه‌های پویا با عامل‌های درونی و بیرونی، (Fahy, 2000) دارایی‌های نامشهود، (O Driscoll, 2000) قابلیت‌های بازاریابی، (Easing&Wood, 1986) خدمات عالی به مشتریان، ( ) Chemawat, 1986) دسترسی ترجیحی به منابع یا مشتریان، (Christenson, 2001) ادغام عمودی وقتی که محصولات موجود نمی‌تواند نیازهای مشتریان را تأمین نماید، (Kanter, 1990) مدیریت کارآمد سرمایه‌های اجتماعی (مانند دانش، فرهنگ، تیم، کارآفرینی و ارتباطات)، (Ghoshal, 1992) توانایی توسعه قلمرو کلی بازار و دسترسی به نیچ‌های جدید، (Hall, 1992) مهارت و توانایی تغییرپذیری و سازگاری کارکنان، (Boar, 1997) زیرساخت‌های اطلاعاتی کارآمد، ( ) Terry (Anthony Ward, 1990) استقرار تکنولوژی اطلاعاتی و سیستم‌های ارتباطی درون یک چارچوب استراتژیک، (Ronald Asch, 1997) تکنولوژی اطلاعاتی و روابط بین سازمانی، (Terry, 2001) سیستم‌های اطلاعاتی با زیرساختار انعطاف پذیر، ( ) Rosanna Farica & Others, 2003) دانش فنی با توانایی تسهیل دسترسی به منابع رقابت برونزا و سازگاری.

### مدل مفهومی توسعه مزیت رقابتی پایدار

یک کسب و کار به منظور دستیابی به عملکرد برتر، بایستی مزیت رقابتی پایداری را ایجاد کند. زمانی مزیت رقابتی بر مبنای ویژگی‌های ساختاری مانند قدرت بازار، صرفه به مقیاس، یا گسترش خط تولید حاصل می‌شد، اما امروز به سمت قابلیت‌هایی تغییر جهت داده است که کسب و کار را قادر می‌سازد تا به‌طور مستمر به مشتریان ارزش ارائه کند [۲۷]. تضمین پایداری مزیت رقابتی به سرمایه‌گذاری عمده‌ای از سوی سازمان به منظور ایجاد موانع برای تقلید نیاز

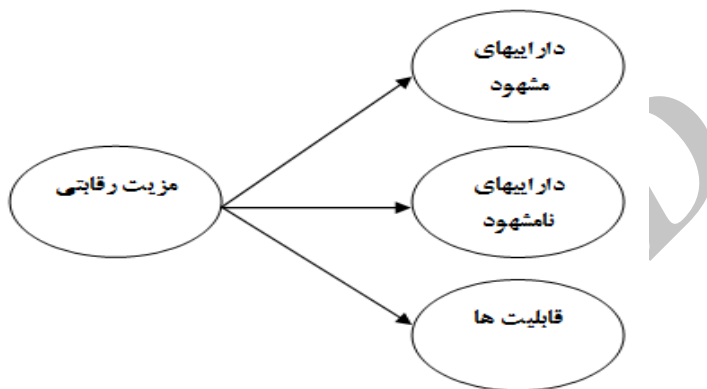
دارد. واضح است که هیچ مزیتی به طور نامحدود پایدار نیست، چندین گزینه برای شرکت‌ها جهت مزیت رقابتی مدت دار وجود دارد که شامل موارد زیر است:

مؤثرترین موانع برای تقلید، زمانی است که رقبا متوجه نمی‌شوند که صلاحیت‌ها بر مبنای کدام مزیت است. این مطلب به موقعیت‌هایی اشاره دارد که درک آنها برای رقبا مشکل است که چگونه شرکت مزیتی را که از آن بهره می‌برد ایجاد کرده است. طبق نظر کریستنسن، شیوه‌ها و مدل‌های تجاری که مزیت رقابتی را تشکیل می‌دهند تنها به زمان مشخص با عوامل مشخص در نقش ایفا کردن و تحت شرایط اطمینان، وابسته هستند. بنابراین مزیت رقابتی در خودش پایدار نیست. استراتژیست‌ها باید به مشخص کردن عواملی که مزیت رقابتی را پشتیبانی می‌کنند بپردازند و خود را با چگونگی تغییر عوامل در زمان فوق العاده و استراتژی تطابق مستمر با این عوامل و موقعیت‌ها، وفق دهند. منابع منحصر به فرد و فیزیکی تعاریفی هستند که غیرقابل تقلیدند. پیرس و رابینسون مثالهایی از منابع منحصر بفرد فیزیکی را ذکر می‌کنند مثل موقعیت‌های دارای حقیقی جایگذاری شده به طور استراتژیک، حق اختراع، حق کپی برداری و حقوق ذاتی، آنها تصدیق می‌کنند که فقط در موارد نادر منابع می‌توانند به طور فیزیکی منحصر به فرد در نظر گرفته شوند [۵]. پیروی از منابع نامشهود (دانش و شایستگی) به مراتب دشوارتر از کپی برداری از منابع فیزیکی می‌باشد. طرح‌های جدید محصولات را می‌توان مجدداً مهندسی نمود. تقلید از دانش به‌ویژه دانشی که ثبت نشده باشد بسیار دشوار است، چنین دانشی "دانش ضمنی" نامیده می‌شود. تقلید از قابلیت کسب دانش ضمنی بسیار دشوار است و اکثراً قابلیت‌های دانشی که در افراد متفاوت وجود دارد مانع از کپی برداری آنها از دیگران می‌گردد. چنین دانش توزیع شده‌ای مستلزم پیروی از ذهن افراد بی‌شماری است. قابلیت‌هایی که بر اساس سیستم دانش توزیعی است یعنی سیستمی که در آن یک عنصر بدون همکاری سایر سیستم‌های فعلی قادر به انجام کار سودمندتر نباشد، منبع خوبی جهت مزیت رقابتی به شمار می‌رود. متصورترین سیستم دانش ضمنی شرکت، فرهنگ آن است. به دلیل اینکه ادراک مشترک در فرهنگ تقریباً به هیچ صورت شفاف و مستند نیست، افرادی که در داخل یک شرکت کار می‌نمایند بندرت آن را عناصر ضروری سیستم تلقی می‌کنند. بنابراین اگر فرهنگ پشتوانه مزیت رقابتی باشد چنین سیستمی معیار شایستگی ویژه را فراهم می‌آورد [۲۴]. با توجه به اهمیت منابع و توجه به مدل بارنی<sup>۱</sup> مدل مفهومی اولیه به صورت استقرایی و به شرح نمودار ذیل

---

1. Barney

می‌باشد. این مدل با توجه به مطالعات نگارنده و در راستای شناسایی عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی پایدار خدمات توسط وی ارائه گردیده است. هم چنین این مدل می‌تواند در صورت شناسایی عوامل مربوط به آنها، مبنایی برای تبیین روابط بین متغیرها باشد.



#### نمودار ۱. مدل مفهومی اولیه تحقیق

یکی از مهم‌ترین عامل‌های مزیت رقابتی پایدار، بهره‌مندی از قابلیت‌ها، دارایی‌های نامشهود و دارایی‌های مشهود با ویژگی‌های ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزینی و قابلیت سازمانی کردن و به کارگیری است. در مدل مفهومی مشاهده می‌شود که قابلیت‌ها به عنوان یک بعد مؤثر در مزیت رقابتی پایدار مؤلفه‌هایی مانند، نوآوری، انعطاف پذیری عملیاتی، دانش تیمی، فرهنگ سازمانی، تاریخچه سازمانی، روحیه یادگیری و مهارت‌های مدیریتی هستند که این مؤلفه‌ها توانایی به کارگیری دارایی‌های مشهود و نامشهود را به گونه‌ای فراهم می‌کنند که ارزش افزوده‌ای برای سازمان ایجاد می‌کنند. دارایی‌های نامشهود به‌عنوان بعد دوم مؤثر در مزیت رقابتی پایدار شامل مؤلفه‌هایی مانند اعتماد مشتری، شهرت و اعتبار، آفرینش‌های فکری، پایگاه‌های اطلاعاتی، شبکه‌های پیچیده، توانمندی کارکنان، شبکه ارتباطات بین‌المللی، بازاریابی، رهبری، قیمت و خدمات فعالیت‌ها، سابقه طولانی، و هویت سازمانی هستند که در حقیقت این مؤلفه‌ها در کنار دارایی‌های مشهود می‌توانند ارزش آفرینی کنند ولی در صورت‌های مالی و ترازنامه سازمان‌ها ذکر نمی‌گردند. دارایی‌های مشهود به‌عنوان بعد سوم مؤثر در مزیت رقابتی پایدار شامل مؤلفه‌هایی مانند سپرده‌ها، تسهیلات، ساختمان، تعداد شعب، تعداد کارکنان، انواع خدمات، تعداد ATM، سیستم‌های سخت‌افزاری، سیستم‌های نرم‌افزاری، زمین، ساختمان و تجهیزات هستند که این‌ها در حقیقت به‌عنوان مؤلفه‌های معمولی بوده و در صورت‌های مالی و ترازنامه سازمان‌ها درج می‌گردند.

### سؤالات تحقیق

در این پژوهش سؤال اصلی در مورد عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی پایدار است. با طرح این پرسش به دنبال شناسایی و اولویت بندی کلیه متغیرها هستیم که بر شکل گیری مزیت رقابتی پایدار در صنعت بانکداری ایران تأثیرگذار است.

**سؤال اصلی (۱):** عوامل مؤثر بر تحکیم بازار خدمات بانکی در بانک ملت کدامند؟ و دارای چه اولویتهایی هستند؟ و مدل مفهومی مربوطه چگونه است؟

۱-۱- دارایی‌های مشهود مؤثر بر تحکیم بازار خدمات بانکی در بانک ملت کدامند؟ و دارای چه اولویتهایی هستند؟

۲-۱- دارایی‌های نامشهود مؤثر بر تحکیم بازار خدمات بانکی در بانک ملت کدامند؟ و دارای چه اولویتهایی هستند؟

۳-۱- قابلیت‌های مؤثر بر تحکیم بازار خدمات بانکی در بانک ملت کدامند؟ و دارای چه اولویتهایی هستند؟

### متدولوژی تحقیق

روش پژوهش مورد استفاده در این تحقیق با توجه به نوع پرسش تحقیق، روش پیمایشی است. برای شناسایی این متغیرها با بررسی مبانی نظری موضوع، تعدادی از مؤلفه‌های اصلی که با مزیت رقابتی پایدار با توجه به رویکرد منبع محور مرتبط بودند شناسایی شد پس از آن برای تعیین روایی و مربوط بودن این مؤلفه‌ها در دو مرحله، نظر خبرگان دریافت شد. در مرحله اول با تعدادی از صاحب نظران و اساتید دانشگاهی مشاوره شد و تعدیلاتی در مؤلفه‌ها صورت گرفت. سپس در مرحله دوم تأیید روایی (محتوایی و ساختاری) از تکنیک دلفی اصلاح شده استفاده شد. همچنین میزان پایایی ابزار سنجش (کل پرسشنامه) که با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSSWIN محاسبه شده است ۰/۹۵۰۱ است که بیانگر پایایی بسیار بالای آن است. لازم به ذکر است که پایایی سؤالات مربوط به دارایی‌های نامشهود، مشهود و قابلیت‌ها به ترتیب ۰/۸۸۶۰، ۰/۸۸۶۱ و ۰/۹۱۳۶ است. پس از آن با انجام پیمایش و با بکارگیری ابزار اندازه گیری معتبر و قابل اعتماد نظرات و دیدگاه‌های سطوح مختلف مدیران در مورد عوامل تأثیرگذار بر مزیت رقابتی پایدار مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته است. به منظور تحلیل نتایج حاصل از اندازه‌گیری‌های انجام شده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است [۳]. جامعه آماری در پژوهش حاضر به طور کلی مدیران (عملیاتی، میانی، ارشد و

شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات... \_\_\_\_\_ ۱۰۳

کارشناسان) بانک ملت است. حجم جامعه آماری ۲۴۵۶ نفر است. حجم نمونه آماری بر اساس فرمول نمونه گیری از جامعه محدود برابر با ۳۳۷ نفر و روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای بوده است.

### یافته‌های تحقیق

الف) نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم دارایی‌های مشهود: این نتایج در جدول شماره ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم دارایی‌های مشهود

مفهوم	عامل‌ها	شاخص‌های عامل	بار عاملی و عدد معناداری آن
تنوع خدمات	۰/۷۰ (۹/۹۳)	انواع خدمات ارزی	۰/۸۸ (۱۷/۶۹)
		انواع خدمات ربالی	۰/۸۴ (۱۶/۷۳)
خود بانکداری	۰/۶۹ (۶/۳۰)	تعداد POS	۰/۹۴ (۱۴/۰۸)
		تعداد ATM	۰/۵۷ (۹/۷۹)
زیرساخت	۰/۶۶ (۸/۸۰)	سیستم‌های نرم‌افزاری	۰/۹۴ (۲۱/۳۲)
		سیستم‌های سخت‌افزاری	۰/۹۱ (۱۷/۵۸)
		زیرساخت IT	۰/۶۳ (۱۲/۷۹)
دارایی‌های مشهود	۰/۵۲ (۵/۵۸)	سپرده‌ها	۰/۷۲ (۱۲/۴۳)
		سهام	۰/۶۸ (۱۱/۲۵)
		تسهیلات	۰/۶۱ (۹/۸۹)
		سرمایه‌گذاری و مشارکت	۰/۴۳ (۶/۹۶)
		مطالبات معوق	۰/۳۴ (۴/۹۲)
بازار	۰/۴۱ (۷/۵۸)	تعداد حساب‌ها	۰/۸۹ (۱۷/۰۵)
		تعداد مشتریان	۰/۸۲ (۱۵/۶۰)
		ارزش بازار	۰/۴۳ (۷/۸۷)

نتایج همبستگی بین عامل‌های مفهوم دارایی‌های مشهود نشان داد که بین همه عامل‌ها بجز دو عامل زیرساخت - بازار، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. بیشترین میزان همبستگی بین عامل تنوع خدمات - زیر ساخت به میزان ۰.۵۴ بوده است.

ب) نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم دارایی‌های نامشهود: این نتایج در جدول شماره ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم دارایی‌های نامشهود

مفهوم	عامل‌ها	شاخص‌های عامل	بارعاملی و عدد معناداری آن
دارایی‌های نامشهود	درونی ۰/۷۲ (۶/۹۱)	پایگاه‌های اطلاعاتی	۰/۸۲ (۱۷/۴۰)
		آفرینش‌های فکری	۰/۸۰ (۱۶/۹۸)
		ترکیب کارکنان	۰/۶۴ (۱۲/۵۹)
		هویت سازمان	۰/۶۲ (۱۲/۵۰)
		سوئیفت	۰/۵۶ (۱۰/۰۴)
	بیرونی ۰/۷۰ (۵/۸۹)	رضایت مشتری	۰/۸۳ (۱۶/۸۸)
		اعتماد مشتری	۰/۷۹ (۱۶/۴۱)
		شهرت و اعتبار	۰/۷۱ (۱۳/۲۴)
		کیفیت خدمات	۰/۶۲ (۱۲/۲۶)

نتایج همبستگی بین دو عامل مفهوم دارایی‌های نامشهود نشان داد که دو عامل درونی و بیرونی دارایی‌های نامشهود همبستگی مثبت و معناداری به میزان ۰.۵۸ درصد وجود دارد.

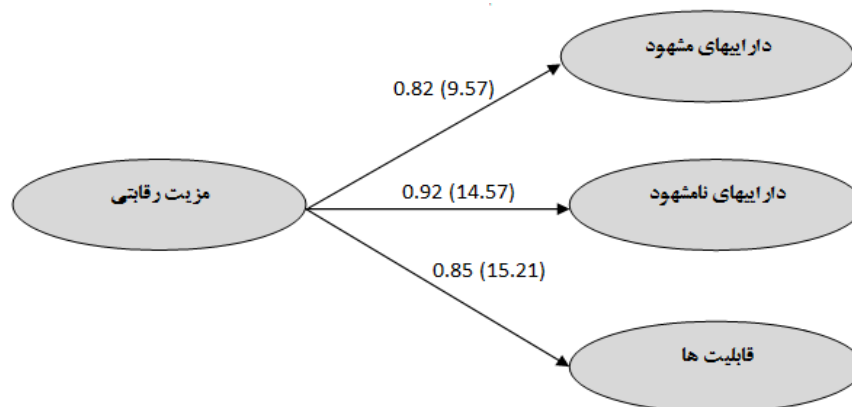
ج) نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم سازه قابلیت‌ها: نتایج این تحلیل را می‌توان در جدول شماره ۳ مشاهده کرد.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم سازه قابلیت‌ها

مفهوم	عامل‌ها	شاخص‌های عامل	بارعاملی و عدد معناداری آن
قابلیت‌ها	قابلیت‌های اجرایی ۰/۹۷ (۱۲/۲۴)	همکاری، هماهنگی و همراستایی بین بخشی	۰/۷۸ (۱۶/۷۵)
		مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان	۰/۷۴ (۱۵/۶۸)
		مدیریت دانش و تجربه‌های سازمانی	۰/۷۲ (۱۵/۱۱)
		مدیریت، تفکر و وحدت استراتژیک	۰/۶۶ (۱۳/۵۱)
		فرهنگ سازمانی	۰/۶۲ (۱۲/۵۸)
		بازاریابی و توزیع	۰/۶۲ (۱۲/۴۸)
		پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	۰/۶۲ (۱۲/۴۰)
		تحقیق و توسعه	۰/۶۲ (۱۲/۰۹)
قابلیت‌های منابع انسانی ۰/۷۶ (۱۱/۱۴)	قابلیت‌های منابع انسانی	روحیه یادگیری	۰/۸۰ (۱۶/۳۸)
		توانایی کار تیمی	۰/۷۵ (۱۵/۷۲)
		نوآوری و ابتکار	۰/۷۱ (۱۳/۵۸)
قابلیت‌های مدیریتی ۰/۶۹ (۱۰/۳۱)	قابلیت‌های مدیریتی	انعطاف‌پذیری	۰/۶۸ (۱۲/۷۴)
		مهارت‌های مدیریتی	۰/۸۳ (۱۶/۰۳)
		رهبری سازمانی	۰/۸۰ (۱۵/۴۰)

نتایج همبستگی بین سه عامل قابلیت‌ها نشان داد بین هر سه عامل همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. بیشترین میزان همبستگی بین قابلیت‌های منابع انسانی - اجرایی (۰.۸۳) و کمترین میزان همبستگی بین قابلیت‌های مدیریتی - انسانی (۰.۵۸) وجود دارد.

د) تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم سازه مزیت رقابتی: این تحلیل در نمودار شماره ۲ نمایش داده شده است.



نمودار ۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم سازه مزیت رقابتی

مقدار نسبت کای - دو بر درجه آزادی برابر با ۱.۵۶ و کوچکتر از مقدار مجاز ۳ و نیز مقدار REMSEA برابر با ۰.۰۴۰ و کوچکتر از ۰.۰۰۸ است. همچنین سه عامل مزیت رقابتی همبستگی‌های مثبت و معناداری قوی وجود دارد. بیشترین میزان همبستگی بین دارایی‌های مشهود و نامشهود به میزان ۰.۸۸ است.

### پیشنادهای حاصل از پژوهش

نتایج نشان می‌دهد که مهم‌ترین عامل در بین ابعاد مزیت رقابتی، نامشهود و بعد از آن قابلیت است و بیانگر این نکته است که توجه به عوامل نامشهود و قابلیت‌ها از مهم‌ترین ضروریات دستیابی به تحکیم بازار خدمات است بنابراین باید بانک ملت استراتژی‌های خود را در راستای تقویت سرمایه‌های نامشهود قرار دهد.

### الف) پیشنهادهای متمرکز بر دارایی‌های مشهود

- نتایج تحقیق نشان می‌دهد که در متغیرهای مشهود ۵ عامل در سازه دارایی‌های مشهود به ترتیب دارای اهمیت هستند که ۳ عامل آن به حوزه IT مربوط است، ضمن اینکه تنوع خدمات، خود بانکداری و زیرساخت‌ها و فن آوری اطلاعات در این مجموعه از بالاترین اولویت برخوردار هستند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که جهت گیری استراتژیک بانک در حوزه IT حفظ و تقویت گردیده و تنوع خدمات، مورد توجه ویژه‌ای قرار گیرد. بدیهی است



- که سرنوشت و آینده بانکداری تا حد بسیار زیادی به سرمایه‌گذاری در حوزه IT و تقویت تنوع خدمات بستگی دارد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که باید استراتژی بانک در راستای گسترش و تنوع خدمات با بهره‌گیری از زیرساخت‌های الکترونیکی باشد.
- تأکید می‌گردد با توجه به زیرساخت‌ها و قابلیت‌های IT بانک، در راستای افتتاح شعب مجازی که هزینه‌های مختلف را به حداقل می‌رساند در ایجاد تنوع خدمات الکترونیکی از طریق عامل خود بانکداری تلاش شود.
  - پیشنهاد می‌گردد تمرکز استراتژی‌های بانک در عرصه خدمات بانکی به توسعه زیرساخت‌های فن آوری اطلاعات به‌عنوان عاملی تسهیل‌کننده، سرعت‌دهنده و ایمن‌ترین فرآیند خدمت‌رسانی بانکی به مشتریان باشد.
  - پیشنهاد می‌گردد با توجه به اولویت بالای سپرده‌ها، خدمات (ارزی و ریالی) و تسهیلات که هر سه در حوزه بانکداری به‌عنوان موتور محرکه ارائه خدمات بانکی قرار می‌گیرند، گزینه‌های متنوع و متعددی در هر سه اولویت فوق لحاظ گردیده و واحدی مستقل مسئولیت برنامه‌ریزی، سیاستگذاری، اجرا و مانیتورینگ آن را برعهده بگیرد.
  - در زمینه عامل خود بانکداری توصیه می‌گردد تا حد امکان با توجه به خصوصی شدن، استراتژی رهبری هزینه - که متناسب با فضای اقتصادی حاکم بر کشور است - در پیش گرفته شود.
  - پیشنهاد می‌گردد با توجه به لزوم سرمایه‌گذاری‌های سنگین در اقتصاد ایران به‌ویژه در حوزه انرژی و خدمات، مشارکت و سرمایه‌گذاری بیشتری در این زمینه‌ها شود و از ابزارهای متداول و بدیع نیز می‌توان استفاده نمود.
  - مدیریت صحیح تسهیلات بانکی و بازاریابی فروش تسهیلات به‌صورت جدی مورد سیاستگذاری، اقدام و مانیتورینگ قرار گیرد تا هم محصولات و خدمات بانک بفروش برسد و هم مطالبات معوق که در اولویت بعدی قرار دارند به خوبی مدیریت شوند.
  - با توجه به اهمیت شاخص‌های تعداد حسابها، تعداد مشتریان و ارزش بازار در عامل بازار، توجه ویژه‌ای به اعطای تسهیلات مالی خرد و متوسط گردد. هم‌چنین با توجه به اهمیت کاهش مطالبات معوق و تأثیر آن بر شاخص سپرده‌ها در عامل سرمایه و توان پرداخت تسهیلات پیشنهاد می‌گردد به سیاست‌های حفظ سپرده‌ها و گستردگی آن توجه بیشتری شده و برای وصول مطالبات تلاش بیشتری صورت گیرد.

### ب) پیشنهادهای متمرکز بر دارایی‌های نامشهود

بررسی‌ها نشان می‌دهد که عوامل نامشهود درونی مثل پایگاه‌های اطلاعاتی و توجه به آفرینش‌های فکری از اهمیت بالایی برخوردار هستند بنابراین توصیه می‌شود بانک به جنبه‌های نرم‌افزاری، مدیریت استعداد، استفاده صحیح و کارا از سیستم پیشنهادات از طریق کشف و جذب و اجرای ایده‌های نو و مناسب و تشویق محسوس افراد ایده پرداز، مکانیزم پاداش و پرداخت مرتبط با خلاقیت و نوآوری بیشتر بپردازد و در جنبه عوامل بیرونی نیز جلب رضایت مشتری و اعتماد، شهرت و اعتبار و کیفیت خدمات به ترتیب حائز بالاترین اهمیتند که پیشنهاد می‌شود استراتژی مشتری مداری با شدت تمام با مکانیزم‌های عملیاتی قابل فهم و فراگیر پیگیری شود.

- نتایج پژوهش نشان داد که رضایت و اعتماد مشتری، شهرت و اعتبار سازمان و کیفیت خدمات به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در اثرگذاری مزیت رقابتی هستند، لذا پیشنهاد می‌گردد در تعریف چشم انداز بانک و تعیین ارزش‌های سازمانی و مأموریت‌ها به این دارایی‌های نامشهود مهم و اثرگذار توجه شود و ارزش‌های سازمانی ابعاد و شاخص‌های رفتاری و مصادیق آنها جهت تحقق ارزش‌ها با نگاهی عمیق و برگرفته از اولویت‌های استخراج شده در دارایی‌های نامشهود طراحی و اجرا گردد.
- پیشنهاد می‌گردد با توجه به اولویت بالای رضایت و اعتماد مشتری و شهرت و اعتبار بانک، زمینه‌های افزایش رضایت و اعتماد مشتری و شهرت و اعتبار بانک فراهم شود از جمله نکات قابل توجه در این زمینه دقت و امان نظر در تبلیغات تلویزیونی و رسانه‌ای است. مورد دیگر در افزایش رضایت مشتری و حفظ اعتماد مشتریان، عدم تأخیر در ارائه خدمات بانکی به‌ویژه تسهیلات است کمااینکه عدم تأخیر و سرعت پرداخت تسهیلات (به‌ویژه هنگامی که مشتری گرفتاری دارد) می‌تواند رضایت، اعتبار و اعتماد بالایی ایجاد کند. برای هر مؤسسه بعد از کارکنان کمتر سرمایه‌ای بالاتر از رضایت و اعتماد مشتری است. برای افزایش رضایت و اعتماد مشتری می‌توان از تکنیک‌های اخلاقی و اجتماعی به‌ویژه ایفای مسئولیت‌های اجتماعی بهره گرفت و تشخیص نیاز حاد جامعه در زمینه و زمان مناسب می‌تواند اثر شگفت‌آوری بر رضایت، اعتبار، اعتماد، شهرت، هویت و حتی برند بانک داشته باشد.
- جلب و افزایش وفاداری مشتریان تصادفی و بی‌هزینه نیست به‌ویژه در صنعت بانکداری، لذا پیشنهاد می‌گردد در این زمینه تمهیداتی اندیشیده شود از جمله اینکه با توجه به گروه

- بندی‌های مختلفی که از مشتریان بعمل آمده شبکه‌های اجتماعی، نشست‌های ماهانه، عضویت در باشگاه‌های خاص و مکانیزم‌هایی از این قبیل تشکیل شود.
- پیشنهاد می‌گردد که بانک ملت اقدام به برقراری پیوندها و ائتلاف‌های استراتژیک شبکه‌ای و ارتباطی با دیگر مؤسسه‌ها و سازمان‌ها نماید.
- آفرینش‌های فکری و ترکیب کارکنان به ترتیب بعد از پایگاه‌های اطلاعاتی حائز اهمیت بسیار است زیرا مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی در عصر حاضر سرمایه‌های انسانی است بنابراین پیشنهاد می‌گردد بانک ملت تأکیدی بیش از پیش به سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی داشته باشد به‌ویژه به افزایش سطح تحصیلات و آموزش‌های متعدد و متنوع و چندمهارتی کردن کارکنان بپردازد تا از آفرینش فکری آنان بهره‌مند گردد.

### ج) پیشنهادهای متمرکز قابلیت‌های

- نتایج پژوهش نشان داد در بین قابلیت‌ها، قابلیت‌های اجرایی از اهمیت بالایی برخوردار است. لذا پیشنهاد می‌گردد لایه‌های مختلف مدیریتی در بانک ملت و به‌ویژه مدیران واحدهای اجرایی درگیر با مشتریان خارجی و داخلی مورد توجه قرار گرفته و نسبت به توانمندی اجرایی آنها و افزایش در اینگونه قابلیت‌ها تلاش گردیده شود.
- پیشنهاد می‌گردد که اهمیت و وزن آموزش و سرمایه‌گذاری آموزشی بر روی کارکنان (در زمینه‌های بانکی، مدیریتی و ...) افزایش یابد و به آموزش به عنوان یک محور اصلی، بی‌بدیل و استراتژیک نگریسته شود.
- با توجه به بالا بودن متغیر روحیه یادگیری در عامل قابلیت‌های منابع انسانی، پیشنهاد می‌گردد بانک، استراتژی تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده را در پیش گیرد.
- مدیریت دانش و مستندسازی تجربه‌های کارکنان و مدیران با توجه به دوره گذار از بخش دولتی به خصوصی و هم چنین حجم بالای بازنشستگی‌ها از ضروریات بانک ملت است که پیشنهاد می‌گردد در این راستا اقدامات اساسی انجام گیرد از جمله انجام مصاحبه‌های خروجی و مستندسازی آن، تشکیل گردهمایی‌ها و جلسات منظم برای افراد مجرب و با مهارت جهت مستندسازی تجربیات و ...
- با توجه به بالا بودن اهمیت همکاری، هماهنگی و همراستایی بین بخشی به‌عنوان متغیر پراهمیت در عامل قابلیت‌های اجرایی توصیه می‌شود به منظور اخذ نتیجه بیشتر در اقدامات استراتژیک، به تفکر استراتژیک و به همسویی سازمانی، اطلاعاتی و انسانی توجه گردیده و برای ایجاد این همسویی‌ها، اقدامات فرهنگی، آموزشی و توجهی صورت گیرد تا همکاری، هماهنگی و همراستایی بین بخشی در پیاده سازی استراتژی‌های کلان تقویت گردد.

## منابع

۱. آقازاده، هاشم (۱۳۸۵)، بررسی چگونگی توانمندسازی شرکت‌ها و مؤسسات ارائه کننده خدمات بازاریابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۲. دهیادگاری، سعید (۱۳۸۳)، بررسی ابعاد مزیت رقابتی در شرکت‌های صادرکننده سنگ‌های تزئینی و تأثیر ابعاد عملکرد صادراتی شرکت، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۳. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ مجازی الهه (۱۳۸۲) روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، نشر آگه، تهران.
۴. سلطانی، فلور (۱۳۷۸) کاربرد تجزیه و تحلیل مالی در پژوهش‌های علوم اجتماعی و رفتاری، نشر و مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
۵. غفاری، بابک (۱۳۸۵)، بررسی تحول مؤثر بر مزیت رقابتی صنعت قطعه سازی خودرو کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
6. Alagoz, selda and Ayten Akatay ( 2007), sustainable competition and resource – Based view
7. Appelbaum, Steven H. (2000), The competitive advantage of organizational learning, Journal of Workplace Learning; Volume: 12 Issue: 12.
8. Barney, J (1991), Firm Resources and sustained competitive advantage, Journal of management, Vol 17.
9. Barney, J.B (1999), Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management. Vol. 17 No 1.
10. Brady, M.H. Bourdeau, B.L.Z., Heskell, J. (2005) the Importance of brand cues in intangible service industries: an application to investment services, journal of services marketing, vol. 6, No. 19.
11. Chakravorti bhaskar (2010), finding competitive advantage in adversity, harvard business review, november, pp : 102-108.
12. Clulow, val (2003), the resource based view and sustainable competitive advantages: the come of a financial services firm, journal of European industrial training, vol.27. No 5.

13. Dobni C.Brooke and Leffman George, (2000), market orientation and market strategy profiling: an empirical test of environment-behavior-action co-alignment and its performance implications, management decision, 38.
14. Fahy, J.(2000), The Resource-Based View of The Firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage, Journal of European Industrial Training, Vol.24.
15. Feurer Rainer and Chaharbaghe Kazem, (1995), Strategy Development: past, present and future, Management Decision, 33.
16. Halawi, Leila, Azetal (2006), Knowledge management and the competitive strategy of the firm. The learning organization vol. 13. No 4.
17. Hill, c.w.l, Jones, G.R, (1995), Strategic Management Theory, 1st ed, Houghton Mifflin Company, U.S.A.
18. Jeyavelue, S. (2007), Organizational Identity and just value competitive Advantage combining Resource Based view and configuration Approach. India, Institute of management Kozhikode S.Jeyavelu.
19. Keegan. J (1998), Global marketing Management, 6<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall, INC.
20. Ma, H (1999), Anatomy of Competitive Advantage: a select framework, Management Decision, Vol.37.
21. Miller, Alex,(1998), Strategic Management, Third edition, Tennessee, U.S.A.
22. Porter e.michael and kramer r.mark (2002), the competitive advantage of corporate philanthropy, harvard business review, december,pp:56-68
23. Porter, M.(1986), Competition in global Industries, Boston: Harvard Business Scholl Press.
24. Rodan,Simon,(2003), Firm level strategic Analysis Rumelt, Barney and the RBV making Above Normal Returns without Barriers to Entry, Handout without Barriers to Entry,Handout for Business 189 under srduate course in strategic management.
25. Sadri, Golnaz & Lees Brian (2001), Developing corporate culture as a competitive advantage, Journal of Management Development; Volume: 20 Issue: 10.

26. Smart D.L. and Wolfe, R.A. (2000), Examining sustainable competitive in – intercollegiate athletics: a resource – based view, journal of sport management, vol 14.
27. Slater F. Stanley and John C.Naver, (1994), Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, Business Horizons, 37.
28. Stalk george, jr.(1998) time-the next source of competitive advantage, harvard business review, july-august,pp:41-51.

Archive of SID