



Paper Type: Original Article



# Designing a Framework for Measuring and Analyzing Competitors in the Banking Industry: A Thematic Analysis Approach

Shahriar Azizi<sup>1\*</sup>, Salman Eyozdinejad<sup>1</sup>, Mohsen Rafi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran; s-azizi@sbu.ac.ir; s.eyvazinezhad@sbu.ac.ir.

<sup>2</sup> Department of Communication Sciences, North Tehran, Islamic Azad University, Tehran, Iran; mohsenrafe2@gmail.com.

**Citation:**



Azizi, S., Eyozdinejad, S., & Rafi, M. (2025). Designing a framework for measuring and analyzing competitors in the banking industry: A thematic analysis approach. *Financial and banking strategic studies*, 3(3), 191-210.

Received: 16/02/2025

Reviewed: 12/05/2025

Revised: 14/06/2025

Accepted: 11/07/2025

## Abstract

**Purpose:** The research population consisted of managers, department heads, and experienced experts with at least eight years of relevant experience in the banking sector. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis. Through coding and theme development, the essential indicators for competitor assessment were extracted.

**Methodology:** In today's highly competitive, technology-driven environment, the banking industry has undergone profound transformations, intensified by the emergence of new rivals, such as fintech companies. This study aims to identify and analyze competitive indicators to assess and neutralize rival banks' strategies, providing a foundation for improved strategic decision-making.

**Findings:** The research findings showed that evaluating competitors in the banking industry can be explained in terms of two levels of needs: strategic and supporting. In this framework, indicators fall into two main categories: strategic performance indicators, which include criteria such as market share, revenue, profitability, facilities, cost of money, bank capital, and economic value added; and strategic management indicators, which include items such as target markets, strategies, digital banking, programs and actions, value proposition, business model, bank value chain, organizational structure, and strategic pillars. This categorization reflects the nature and level of impact of indicators that are key to competitor analysis.

**Originality/Value:** This study provides a comprehensive framework for systematically comparing a bank's competitive position within the industry and across strategic groups. The framework can serve as a valuable tool for banking managers in competitor monitoring, strategy formulation, and the enhancement of competitive advantage.

**Keywords:** Competitor analysis, Thematic analysis, Banking industry.



Corresponding Author: s-azizi@sbu.ac.ir



10.22105/fbs.2025.235470



Licensee. **Financial and Banking Strategic Studies**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



## طراحی الگودر جهت سنجش و تحلیل رقبا در صنعت بانکداری: رویکرد تحلیل مضمون

شهریار عزیزی<sup>۱</sup>، سلمان عیوضی نژاد<sup>۱</sup>، محسن رفیع<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> گروه علوم ارتباطات، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده

**هدف:** در عصر رقابتی امروز و با غالب شدن محیط‌های فناورانه، صنعت بانکداری دستخوش تغییرات عمیقی شده است؛ به‌ویژه با ورود رقبای نوظهوری همچون فین‌تک‌ها که رقابت را تشدید کرده‌اند. این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل رقبا و تبیین شاخص‌های کلیدی برای ارزیابی جایگاه رقابتی بانک‌ها انجام شده است تا بتواند زمینه‌ای برای خنثی‌سازی استراتژی‌های رقبا و بهبود تصمیم‌گیری‌های راهبردی فراهم آورد.

**روش‌شناسی پژوهش:** جامعه پژوهش شامل مدیران، روسای ادارات و کارشناسان با تجربه با حداقل هشت سال سابقه مرتبط در صنعت بانکداری بود. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری و سپس با رویکرد تحلیل مضمون (*Thematic Analysis*) بررسی شدند. پس از کدگذاری و تحلیل تم‌ها، شاخص‌های ارزیابی رقبا در قالب سطوح و مضامین اصلی استخراج گردید.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که ارزیابی رقبا در صنعت بانکداری بر اساس دو سطح نیاز شامل نیازهای راهبردی و نیازهای پشتیبان قابل تبیین است. در این چارچوب، شاخص‌ها در دو دسته اصلی قرار می‌گیرند؛ شاخص‌های عملکرد راهبردی که شامل معیارهایی مانند سهم بازار، درآمد، سودآوری، تسهیلات، قیمت تمام شده پول، سرمایه بانک و ارزش افزوده اقتصادی است و شاخص‌های مدیریت راهبردی که مواردی مانند بازارهای هدف، استراتژی‌ها، بانکداری دیجیتال، برنامه‌ها و اقدامات، ارزش پیشنهادی، مدل کسب‌وکار، زنجیره ارزش بانک، ساختار سازمانی و ارکان راهبردی را در بر می‌گیرد. این دسته‌بندی بازتاب‌دهنده ماهیات و سطح اثرگذاری شاخص‌هایی است که در تحلیل رقبا نقش کلیدی دارند.

**اصالت/ ارزش افزوده علمی:** پژوهش حاضر با ارایه یک چارچوب جامع، امکان مقایسه نظام‌مند جایگاه رقابتی بانک‌ها را چه در سطح صنعت و چه در گروه‌های استراتژیک فراهم می‌سازد. این چارچوب می‌تواند ابزار مفیدی برای مدیران بانکی در طراحی استراتژی، رصد رقبا و اتخاذ تصمیمات کلیدی در شرایط رقابتی شدید باشد.

**کلیدواژه‌ها:** تحلیل رقبا، تحلیل مضمون، صنعت بانکداری.

### ۱- مقدمه

دو مکتب فکری مختلف در مورد رقابت بانک‌ها وجود دارد. "ثبات رقابت"<sup>۱</sup> و "رقابت-شکنندگی"<sup>۲</sup> [1]. طبق دیدگاه شکنندگی رقابت، افزایش رقابت در بخش‌های بانکی، سودآوری بانک‌ها را کاهش می‌دهد؛ بنابراین، ارزش سهام آن‌ها را کاهش می‌دهد (فرضیه ارزش شخصیت) و در نهایت ایجاد نقدینگی توسط بانک‌ها را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر، رپولو [2] معتقد است که حاشیه سود بانک‌ها به‌عنوان یک عامل حفاظتی در پی بحران

<sup>1</sup> Competition-stability

<sup>2</sup> Competition-Fragility

مالی عمل می‌کند. بانک‌ها سعی می‌کنند با پذیرش ریسک اضافی و اعطای وجوه به پروژه‌هایی که بسیار پرخطر هستند، حاشیه سود را بازیابی کنند. در یک بازار بسیار متمرکز، بانک‌ها سعی می‌کنند با ریسک کمتر، ارزش فرانسیز خود را حفظ کنند، زیرا ارزش فرانسیز بالا به معنای هزینه‌های فرصت بالای ورشکستگی بانک است [3]. مکتب فکری دیگر در ادبیات، دیدگاه ثبات رقابت است که توسط بوید و دی نیکولو [4] ارایه شده است. این نشان‌دهنده یک رابطه مستقیم و مثبت بین رقابت بانکی و ایجاد نقدینگی است و رقابت در بخش بانکی، سیستم را پایدارتر و نوآورانه‌تر می‌کند. در یک بازار کمتر رقابتی، بانک‌ها از رقابت انحصاری و رانت انحصاری مانند نرخ بهره پایین‌تر برای سپرده‌ها و نرخ بالاتر برای وام‌دهی بهره‌مند می‌شوند که می‌تواند منجر به تغییر ریسک و انتخاب نامطلوب شود [1].

تعداد کمی از طرفداران دیدگاه ثبات رقابت هستند [5]. به گفته آن‌ها، رقابت در بازار، سیستم مالی را پایدارتر می‌کند. بانک‌ها هنگام فعالیت در یک محیط رقابتی با خطرات متعددی مانند (ریسک نکول، ریسک نقدینگی و ریسک ورشکستگی) مواجه خواهند شد؛ بنابراین، بانک‌هایی که در یک محیط رقابتی فعالیت می‌کنند، دارایی‌های نقدی بیش از حدی را نگه می‌دارند که به‌عنوان یک سپر در برابر هجوم بانکی و ریسک نکول عمل می‌کند. از دیدگاه قدرت بازار بانک، بانک‌هایی که قدرت بیشتری دارند، منابع کافی برای پاسخگویی به شرایط نامطلوب بازار را دارند. بانک‌ها وقتی قدرت بازارشان کم است، تمایلی به ارایه وجوه ندارند [6]. آن‌ها استدلال می‌کنند که برای بانک‌ها دشوار است که مزایای کمک به شرکت‌ها را درونی کنند. بنابراین، احتمال کمتری وجود دارد که بانک‌ها به شرکت‌هایی که رابطه بلندمدتی با بانک‌ها ندارند اعتبار اعطا کنند. در طول دهه‌های گذشته، تلاش شده است تا ارتباطات بین محیط صنعت و قابلیت بازاریابی بانک را برای ایجاد فعالیت‌ها بررسی کنند [7]. یکی از این رویکردها در این حوزه، رویکرد "رقابت موجب صلاحیت می‌شود" است که این رویکرد پیشنهاد می‌کند، همان‌گونه که بانک‌ها یاد می‌گیرند چطور بر چالش‌های خاص رقابتی غلبه کنند، آن‌ها به‌طور بالقوه قابلیت‌های ارزشمند در بازار رقابتی را توسعه می‌دهند. این قابلیت‌ها به‌نوبه‌ی خود می‌توانند مزایای رقابتی مهمی داشته باشند-مزایایی که در اختیار بانک‌ها نیست که بانک‌ها مجبور نیستند با توسعه قابلیت‌های مرتبط، نسبت به خطرات رقابتی واکنش نشان دهند [8].

این موضوع به‌ویژه در سال‌های اخیر از اهمیت بیشتری برخوردار شده است؛ زیرا رقابت در صنعت بانکداری به میزان قابل توجهی افزایش یافته است و بانک‌ها با چالش‌های بسیاری در ارایه محصولات و خدمات بانکی به مشتریان روبرو هستند. از طرفی برای بانک‌ها ارایه خدمت منحصر به فرد و موردنیاز مشتری، به‌طوری که بتواند بر این چالش‌ها غلبه کنند کار دشواری است [9]. از سوی دیگر بانک‌ها نقش مهم در پیشرفت و توسعه اقتصادی کشورها ایفا می‌کنند که اهمیت توجه به بقای آن‌ها را دوچندان می‌کند. در این راستا بهبود توان رقابتی از طریق مشتری‌گرایی و فعالیت‌های بازار محور نقش بسزایی در موفقیت آن‌ها دارد [10]. از همین منظر صنعت بانکداری همواره یکی از مهم‌ترین اجزای اقتصادی کشورها محسوب می‌شوند که رشد با رکود ساختار اقتصادی را با فعالیت خود رقم می‌زنند. کلید دستیابی به اهداف بانکی در شرایط رقابتی و متحول اقتصادی، بازاریابی تجربی و مدیریت تجربه مشتریان می‌باشد [11]. بر این اساس با توجه به تنوع مختلف بانک‌ها در صنعت بر اساس ماهیات فعالیت، سابقه، اندازه و ... استخراج شاخص‌های رقابت و مبانی چارچوب تحلیل جایگاه رقابتی از اهمیت بسزایی برخوردار است. از طرف دیگر مطابق با گزارش اقتصادی بانک مرکزی در سال‌های ۱۴۰۰-۱۴۰۲ سهم ۵ بانک اصلی از کل سپرده‌های جذب شده روند نزولی داشته و از ۵۵٪ به ۵۲٪ رسیده که حاکی از افزایش رقابت در صنعت بانکی است.

مدل‌های مختلفی در حوزه رقابت در سطح بنگاهی و فرا بنگاهی مطرح شده است که می‌توان به الگوهایی همچون چهارگوشه پورتر [12]، مدل الماس استراتژی [13] و ... اشاره کرد که برخی در سطح صنعت و برخی هم فرا صنعتی بوده که کلیه این مدل‌های مطرح شده در ادبیات نظری هر یک چارچوبی را مبنا قرار داده که در قالب نقشه کلی بوده و پژوهشی به‌صورت جامع و تخصصی این پژوهش برحسب شاخص‌های قابل اندازه‌گیری در کل فرایند زنجیره ارزش در صنعت بانکداری کشور انجام نداده است. حال بر اساس این تنوع تقسیم‌بندی‌های بانک در کشور، پژوهش حاضر درصدد است تا ضمن ارایه کلیه شاخص‌های رقابتی کمی و کیفی بتواند چارچوبی برای مقایسه جایگاه رقابتی بانک‌ها در کشور ارایه نماید.

از این‌رو با توجه به شدت بالای رقابت بین ۲۷ بانک تخصصی، قرض‌الحسنه و ... و ساختار حاکمیتی متفاوت ایران، متفاوت بودن ماهیات تحلیل رقبا در مقایسه با مفاهیم دیگری همچون تجربه مشتریان، تقاضای بازار، وفاداری مشتری، نرخ ریزش مشتری و همچنین ورود رقبا جدید همچون فین‌تک‌ها، پیدا کردن جایگاه رقابتی در صنعت و تلاش در جهت توسعه جایگاه آن از اهمیت بسزایی برخوردار بوده که انتظار می‌رود انجام این

پژوهش بتواند بستری در جهت جایگاه‌یابی رقبا بر اساس گروه‌های استراتژیک در هر صنعت باشد و از این طریق رقبا بتوانند با بررسی کلیه شاخص‌های زنجیره ارزش ضمن شناسایی شکاف‌ها و گلوگاه‌ها، جایگاه خود را در صنعت ارتقا بخشند.

در نتیجه سوالات اصلی پژوهش حاضر را می‌توان به صورت زیر بیان نمود:

۱. شاخص‌های سنجش رقبا در صنعت رقبا بر اساس چه معیارهایی تعیین می‌گردد؟
۲. چگونه می‌توان بین شاخص‌های شناسایی شده تحلیل رقیب ارتباط ایجاد نمود به طوری که کل فرایند زنجیره ارزش را پوشش دهد؟

## ۲- مبانی نظری

انواع روابط بین بنگاه‌های اقتصادی؛ قبل از ورود به مبحث انواع روابط در بنگاه‌های اقتصادی، می‌بایست آن‌ها را از دو جنبه مورد بحث قرار داد: اکولوژی و کسب‌وکار. در بحث اکولوژی، بوم‌شناسی<sup>۱</sup>، علم مطالعه روابط بین ارگانیزم‌ها با یکدیگر و با محیط بحث می‌شود و در بحث کسب‌وکار انواع روابط بین شرکا محوری مورد بررسی قرار گرفته می‌شود. بر این اساس انواع روابط بین شرکت‌ها را می‌توان در بستر ۶ حالت زیر خلاصه نمود [14]:

جدول ۱- انواع رقابت بین بنگاه‌ها.

Table 1- Types of competition between firms.

رابطه	تعریف و ویژگی‌های کلیدی	سود/زیان طرف اول	سود/زیان طرف دوم	مصادیق کسب‌وکاری
مستقل	هیچ‌گونه رابطه‌ای تعریف نشده است و طرفین به‌طور مجزا فعالیت می‌کنند.	بدون تاثیر	بدون تاثیر	دو فروشگاه در دو شهر مختلف بدون هیچ رقابت یا ارتباطی
همیاری	هر دو طرف از رابطه سود می‌برند (هم‌آفرینی ارزش، پیمان استراتژیک)	سود	سود	همکاری یک شرکت نرم‌افزاری و یک سازنده سخت‌افزار برای تولید یک محصول بهتر
همسفرگی	یک طرف سود می‌برد و طرف دیگر نه سود می‌برد و نه زیان	سود	بی تفاوت	تامین‌کننده کفپوش خودرو (سود برنده) و خودروساز (بی تفاوت)
صیادی	یک طرف سود می‌برد و طرف دیگر از بین می‌رود.	سود	نابودی	خرید یک کسب‌وکار نوپا توسط یک غول بازار و توقف فعالیت برنده آن
انگلی	یک طرف سود می‌برد و طرف دیگر زیان می‌بیند. (انگل برای بقا به میزبان وابسته است).	سود	زیان	یک شرکت کوچک که با کپی برداری و تقلید از محصولات یک شرکت نوآور، بدون سرمایه‌گذاری، از بازار آن شرکت سود می‌برد.
رقابت	رابطه‌ای که در آن منابع مورد نیاز مشترک محدود است؛ اما اغلب با درگیری همراه است.	سود یا زیان	سود یا زیان	رقابت دو سوپرمارکت بزرگ در یک محله برای جذب مشتریان بیشتر

اساس پژوهش حاضر مبتنی بر حالت ششم بود که رقابت برای جذب سود بیشتر معنا و مفهوم پیدا می‌کند که در ادامه در مورد مفهوم آن توضیح داده شده است.

### ۲-۱- مفهوم رقابت

سطوح مختلف رقابت مطابق با پژوهش پورتر [12] معنادار تشخیص داده شده است. شرکت‌ها، مکان‌ها، خوشه‌ها و کشورها با یکدیگر رقابت می‌کنند یا حداقل به دنبال رقابت هستند و هر کدام در محیط رقابتی مشخص خود رقابت می‌کنند. سه رشته اصلی ادبیات را می‌توان با سطوح رقابت متمایز کرد (خوشه‌ها را می‌توان به‌عنوان ادغام صنایع و مکان مشاهده نمود) [15] از شرکت به سطح بازار و صنعت، از مکان از طریق منطقه به سطح کشور و از شرکت از طریق خوشه به سطح کشورها.

در این پژوهش، مبنای رقابت می‌تواند بر اساس گستردگی کسب‌وکارها در سطح شبکه ارزش تعریف گردد.

بر اساس الگوی زنجیره ارزش می‌توان نوع ارتباط بانک به‌عنوان یک گروه ارائه دهنده خدمات مالی و پولی را به شکل زیر ارائه نمود: در بخش هسته محوری بانک و نیروهای صف و ستاد مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد- در بخش لایه اصلی کلیه شرکت‌هایی که در جهت ارائه خدمات اصلی بانک ارزش آفرین هستند، مدنظر قرار می‌گیرند که می‌توان به‌صورت نمونه به صرافی، اعتبارسنجی، پرداخت الکترونیک و ... اشاره نمود- در بخش لایه نزدیک هم می‌تواند کسب‌وکارهایی مکمل در راستای ارائه خدمات بهینه به مشتریان بانکی مدنظر باشد مانند بیمه، لیزینگ، کارگزاری، تامین سرمایه و ... نهایتاً در بخش لایه دور هم به‌صورت کلیه کسب‌وکارهایی که در راستای کسب سود فعالیت دارند مبنای می‌باشند مانند شرکت‌های ساختمانی، عمرانی، صادراتی و ... مبنای ارزیابی قرار می‌گیرند. بر این اساس دو رویکرد متمایز برای پدیده رقابت وجود دارد که در بخش بعدی به آن پرداخته شده است.

### ۲-۲- رویکردهای مختلف نسبت به رقابت

در این بخش رویکردهای مختلف نسبت به پدیده رقابت مبنای ارزیابی است:

#### رویکرد سنتی

محققان رویکرد سنتی با به چالش کشیدن موقعیت‌یابی رقابتی از دیدگاه بیرونی و شرکت آن را مبنای تحلیل خود دارند. آن‌ها برای پاسخ به این سوال که "چه چیزی شرکت را نسبت به رقبای خود برتری می‌دهد"، دیدگاهی درونی دارند. برتری در این رویکرد از طریق رقابت بر سر تمایز، رقابت بر سر قیمت، یا موقعیت در یک بخش خاص به دست می‌آید [12]. چالش کلیدی در این رویکرد این است که بازاری مبتنی بر فروشنده را فرض می‌کند و دیدگاه مشتریان را در مورد ارزش به ردیف دوم کاهش می‌دهد.

#### رویکرد مبتنی بر ارزش

رویکرد دوم با تمرکز بر مشتریان و کارهایی که قرار است انجام شوند، توسعه یافته است. آن‌ها مشتریان و نیازهای آن‌ها، دردهای احساس شده و دستاوردهای موردنظر توسط آن‌ها را در مرکز صحنه قرار می‌دهند. این رویکرد در محیطی با رقابت محدود، به‌عنوان مثال، ناشی از ویژگی‌های مخرب عرضه، به‌خوبی کار می‌کند. همان‌طور که در جدول ۱ نشان داده شده است، یک بوم برای پشتیبانی از بینش‌های مستند است که منجر به شناسایی موقعیت رقابتی یک شرکت در بازار به روشی ساختاریافته و کل‌نگر می‌شود. این ابزار یک زبان مشترک برای مدیران، استراتژیست‌ها و مشاوران برای رهبری بحث و تصمیم‌گیری در مورد موقعیت رقابتی فراهم می‌کند [16].

جدول ۲- مبانی رویکرد ارزش در جایگاه‌یابی رقبا [16].

Table 2- Fundamentals of the value approach in positioning competitors [16].

کارهای مشتری	فاکتورهای تاثیر گذار در تصمیم منطقی <sup>۱</sup>		فاکتورهای تاثیر گذار در تصمیم هیجانی <sup>۲</sup>
	ارزش	هزینه	
نیازها و خواسته‌های ناشی از کارهایی که باید انجام شود.	امکانات و تجهیزات - سهولت استفاده/پیچیدگی - کیفیت ارائه شده - قابلیت پیکربندی - خدمات پشتیبانی - دسترسی - منحصربه‌فرد بودن - سفارشی‌سازی	قیمت و هزینه‌های دسترسی - ارزان‌ترین - ارزش پولی - قیمت رقابتی - قیمت ممتاز (پرستیژی) - چیزهای رایگان درک شده - شفافیت قیمت - هزینه دسترسی - هزینه‌های بررسی دقیق - شهرت / ارزش برند	شخصی‌سازی - انتخاب‌های مختلف - منحصربه‌فرد بودن - قیمت منصفانه - اعتماد - وضعیت و موقعیت‌ها - محبوبیت - شهرت
ارزش پیشنهادی (آفر) ۳ - منحصربه‌فرد	قابلیت‌ها - فناوری‌ها - دانش و تجربه - دسترسی به منابع طبیعی - ثبت اختراع و مالکیت معنوی - ویژگی‌ها و خصوصیات - تازگی	مدل قیمت‌گذاری - بسته‌بندی ۴ - شبکه توزیع	نوآوری درک شده - دسترسی به مشتریان - توزیع‌کنندگان - وضعیت آفرهای درک شده - رهبران افکار / تاثیرگذاران
برتر	کیفیت آفرها - پشتیبانی پس از فروش - مهارت‌های کاری - کیفیت و کمیت منابع طبیعی - کمیت ویژگی‌های برتر	سطح قیمت - هزینه‌های جست‌وجو برای یافتن آفرها - هزینه‌های بررسی دقیق <sup>۵</sup>	شهرت / ارزش برند - نظرات کاربران - فاکتورهای اعتماد - اندازه بسته آفرها
بی‌تفاوت ۶	صفات به راحتی قابل تکرار - صفات با یک نقطه‌ضعف رقابتی - کارکردهایی که برای انجام کار لازم است اما به صراحت توسط مشتریان ارزش‌گذاری نمی‌شود.	صفات به راحتی قابل تکرار - صفات با یک نقطه‌ضعف رقابتی - عملکردهای موردنیاز برای انجام کار بدون حساسیت صریح به قیمت مشتری	ویژگی‌هایی که به راحتی قابل تکرار هستند - صفات با یک نقطه‌ضعف رقابتی - باید الزامات عملکردی بدون هیچ‌گونه اهمیت/ارتباط احساسی داشته باشد.

برا اساس این نگاه الگوهای رقابت را می‌توان در ادامه جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داد.

### الگوهای حوزه رقابت

مبانی رقابت و الگوهای مرتبط با آن را می‌توان از منظر سطح تحلیل و فنون بررسی کرد.

<sup>1</sup> Rational

<sup>2</sup> Emotional

<sup>3</sup> Value proposition / offering

<sup>4</sup> Bundling

<sup>۵</sup> بسته به قیمت فروش یک شرکت، هزینه‌های بررسی دقیق بین ۲% تا ۵% از کل مقدار تراکنش است.

<sup>6</sup> Indifferent

جدول ۳- برخی از الگوهای سطح تحلیل و فنون ارزیابی رقبا [17].

Table 3- Some analysis level patterns and competitor evaluation techniques [17].

منبع	ابزارها	زیر شاخص	مبنا
[12]	مدل چهارگوشه پورتر	بنگاهی	سطح تحلیل
[18]	الگوی ۴ مرحله‌ای لمان و وینر		
[19]	مدل الماس استراتژی همبریک و فردریکسن		
[20]	رویکرد دارایی - فرایند - عملکرد <sup>۱</sup>		
[21]	بوم کسب و کار		
[22]	زنجیره ارزش بنگاه		
[22]	پنج نیروی پورتر	فرا بنگاهی	
[23]	مدل اکوسیستم/زنجیره ارزش صنعت		
[24]	نقشه استراتژیک	-	فنون تحلیل
[22]	گروه استراتژیک	-	
[25]	ماتریس SWOT	-	
[12]	ماتریس مشخصات صنعت <sup>۲</sup>	-	
[26]	الگوی بلوغ قابلیت	-	

حال بر اساس این الگوها در ادامه تلاش شده است تا با بهره‌گیری از کلیه شاخص‌های مرتبط با هر یک بتوان نقش موثری در زمینه مقایسه رقابتی هر یک از بانک‌های منتخب در صنعت بانکداری پیاده‌سازی کرد که با توجه به پراکندگی و تنوع زیاد بانک‌ها در ایران در بخش بعدی به تقسیم‌بندی انواع آن‌ها پرداخته شده است.

#### تقسیم‌بندی انواع بانک‌ها در ایران

به جز بانک‌های خارجی (بانک تجارتي ایران و اروپا، بانک مشترک ایران و ونزوئلا) و موسسات مالی و اعتباری (مانند ملل) مجموعاً ۲۷ بانک در نظام بانکی ایران فعالیت دارند. این بانک‌ها از نظر متغیرهای مختلف قالب طبقه‌بندی به دسته‌های مختلفی هستند که نمونه طبقه‌بندی اولیه آن در جدول ۴ آورده شده است:

جدول ۴- تقسیم‌بندی انواع بانک (بانک مرکزی) (جمع‌بندی محققین).

Table 4- Classification of types of banks (central banks) (researchers' summary).

ردیف	مبنای تقسیم‌بندی	انواع
1	نوع فعالیت	جامع تخصصی توسعه‌ای تجاری قرض‌الحسنه پس‌انداز و مسکن
2	مالکیت	دولتی خصوصی خصوصی شده
3	اندازه	سپرده پرسنل سرمایه شعب

<sup>1</sup> Asset-processes-performance<sup>2</sup> Competitive Profile Matrix (CPM)

همچنین، بر اساس به منظور بازطراحی مدل کسب و کار شبکه بانکی، دستورالعمل‌های مرتبط در راستای انجام تکلیف قانونی، تدوین و در هیات عالی بانک مرکزی به تصویب رسید. بر اساس دستورالعمل ابلاغی، طبقه‌بندی ۶ گانه بانک‌ها شامل جامع، قرض‌الحسنه، تخصصی، تجاری، توسعه‌ای، پس‌انداز و تسهیلات مسکن خواهد بود.

### ۳- پیشینه پژوهش

در این بخش به پیشینه پژوهش مرتبط با حوزه پژوهش پرداخته شده است.

جدول ۵- پیشینه پژوهش.

Table 5- Research background.

ردیف	محقق	سال	یافته‌ها
1	ایکس و وانگ [27]	2023	تاثیرگذاری تحول دیجیتال بر عملکرد بانک‌ها - ترویج خروج از کانال‌های آفلاین
2	امینی و رحیمی [28]	2023	تاثیرگذاری چابکی استراتژیک قابلیت‌های رقابتی بانک‌های خصوصی در ایران - وضوح چشم‌انداز تاثیرگذارترین عامل در قابلیت‌های رقابتی
3	دلگادو و همکاران [29]	2021	بانک‌ها نه تنها به صورت جداگانه، بلکه از طریق ائتلاف‌ها یا "سندیکاها" نیز رقابت می‌کنند و می‌تواند بر اساس نوع کشورها تاثیرات متفاوتی داشته باشد.
4	روبرگ و هاتمن [30]	1997	سطح رقابت‌پذیری در تناسب با شاخص‌هایی همچون بهره‌وری نیروی کار، قدرت صادراتی و ...
5	محقق نیا و همکاران [31]	2024	عوامل اقتصادی، سیاسی، محیطی و اجتماعی به عنوان علت‌ها بر عوامل ساختاری، قانونی، مدیریتی و مالی اثرگذار هستند. همچنین، عوامل محیطی اثرگذارترین و عوامل ساختاری اثرپذیرترین شاخص بودند.
6	نظری و همکاران [32]	2019	توسعه هم‌زمان ابعاد نرم و سخت الگوی کسب و کار نتیجه کسب مزیت رقابتی در بانکداری الکترونیک
7	کاظمی و همکاران [33]	2015	افزایش شاخص کلی رقابت در صنعت بانکداری جزیره قشم- ماکزیمم بودن شاخص رقابت چانه‌زنی مشتریان و تامین‌کنندگان و حداقل بودن تهدید تازه واردین

متناسب با پژوهش‌های انجام شده عموم موارد متمرکز بر یکی از ابعاد خاص رقابت‌پذیری بوده و محققان در این پژوهش درصدد هستند تا ضمن بهره‌گیری از کلیه موارد مزبور و همچنین شرایط و اقتضانات صنعت بانکداری در ایران چارچوب منسجمی در این زمینه ارائه نمایند.

### ۴- روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش از منظر هدف کاربردی و از منظر روش توصیفی است. رویکرد اصلی پژوهش مبتنی بر تحلیل مضمون<sup>۱</sup> بوده است که به‌عنوان روش تحلیلی اصلی به کار گرفته شد که به دلیل مناسب بودن آن برای داده‌های کیفی و ظرفیت آن برای آشکار کردن مضامین نوظهور که تجربیات مدیران بودند انتخاب شد [34]. به‌طور کلی دو رویکرد اصلی و سه استراتژی در مورد تحلیل مضمون وجود دارد. رویکردهای اصلی تحلیل عبارت‌اند از: خلاصه دامنه در مقابل الگوهای مبتنی بر معنای مشترک [35]. در الگوهای مبتنی بر معنای مشترک مضامین به‌عنوان بازتاب الگویی از معنای مشترک هستند که حول یک مفهوم یا ایده اصلی سازمان‌دهی شده‌اند؛ در واقع یک مفهوم سازمان‌دهنده مرکزی هستند. این در حالی است که یک مضمون

<sup>1</sup> Thematic analysis

در "خلاصه دامنه"، آنچه را که شرکت‌کنندگان گفته‌اند را با توجه به یک موضوع یا مساله، خلاصه می‌کند که معمولاً در سطح اول معنی آن اتفاق می‌افتد و معمولاً گزارشی چندگانه یا حتی متناقض را از لحاظ محتوایی یا معنایی ارائه می‌دهد. تحلیل مضامین متناسب با پژوهش کریستو [36] بوده که در ۴ مرحله انجام شده است: ۱- شناسایی واحدهای معنایی مهم، ۲- تبدیل این واحدها به کدها، ۳- خوشه‌بندی کدها به مضامین کاندید و ۴- تفسیر و پالایش مضامین. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارشناسان با سابقه بانکی بودند که از طریق روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند و گلوله برفی تعداد ۲۸ نفر انتخاب و داده‌های آن مورد تحلیل قرار گرفت. برای انتخاب جامعه آماری پژوهش چند مفروضه مبنا بوده است:

اول آنکه حداقل ۸ سال سابقه بانکی داشته باشد و دوم آنکه در حوزه‌های مرتبط با کسب‌وکار و برنامه‌ریزی و ... فعالیت داشته و یا تحصیلات مرتبط داشته باشد. همچنین برای ارزیابی اعتبار پژوهش که در دهه‌ی ۱۹۸۰ گوبا و لینکلن مفهوم قابلیت اعتماد را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند از ۲ معیار استفاده شد [37]. اعتبار‌پذیری بدان معنا که یافته‌های مطرح شده از سوی محقق همانی است که در نظر و ذهن پاسخگو بوده است و یا نه که برای انجام این کار از تکنیک کنترل‌های اعضا شکل گرفت که از طریق آرایه تحلیل داده و نتایج آن به پاسخگویان صورت و از واکنش‌های آنان در مرحله‌ی گزارش نوشته‌ها آگاهی حاصل آید. همچنین در این مرحله از دو نفر از متخصصین خارج از مصاحبه نیز استفاده شد که بر اساس مبنای استخراج شده دقیقاً همان شاخص‌ها از دید آن‌ها استخراج گردید که به تکنیک‌های تثلیث معروف هستند؛ تأیید‌پذیری که برای رسیدن به قابلیت تأیید یا همان تأیید‌پذیری در طی جمع‌آوری و تحلیل داده در طول تحقیق، بررسی داده‌های خام، تفسیرها و پیشنهادها و یافته‌ها را می‌طلبد. در این مرحله بررسی کیفیت یافته‌ها و تفسیرها و قضاوت درباره‌ی آن‌ها حیاتی است [38]. در این مرحله هم محقق پس از تکمیل مصاحبه‌ها به‌صورت تصادفی با پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان در مورد نتایج استخراج شده جلسه حضوری تشکیل داده و نتایج مورد تأیید قرار گرفت. برای تشخیص وظایف و نقش‌های مدیران می‌توان از مدل‌های علمی متنوعی که ارائه شده است استفاده نمود. یکی از بهترین و کاربردی‌ترین مدل‌های علمی موجود، چارچوب طبقه‌بندی فرایندهاست<sup>۱</sup> که توسط مرکز آمریکایی بهره‌وری و کیفیت<sup>۲</sup> به مشارکت شرکت *I.B.M* ارائه می‌شود. در این طرح از نسخه ۷.۲.۱ منتشر شده در آوریل ۲۰۲۰ که ویژه صنعت بانکداری است استفاده می‌شود. در این چارچوب ۱۳ طبقه اصلی از فرایندها به‌صورت کدبندی شده ارائه می‌شود. سپس به‌صورت ترتیبی به‌صورت تفصیلی تر ارائه می‌شود (طبقه فرایند-گروه فرایند- فعالیت وظیفه) تا در انتها به سطح وظیفه<sup>۳</sup> برسد. لازم به ذکر است که محققان در جهت اعتبار پژوهش و شمولیت شاخص‌های شناسایی شده محورهای ذیل را مبنای ارزیابی قرار دادند و کلیه نتایج آن‌ها در بخش مدل استخراجی نمود داشته است: نتایج مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، تحلیل اسناد راهبردی رقبا (گزارش فعالیت هیات‌مدیره به مجمع، گزارش تفسیری مدیریت)، تحلیل ارکان راهبردی بانک‌ها (بیانیه چشم‌انداز، ماموریت، استراتژی‌های کلان، ارزش‌های بنیادین)، چارچوب *PCF* ارائه شده توسط *APQC* برای صنعت بانکداری.

## ۵- تحلیل یافته‌ها

از بین افراد مصاحبه شونده ۶ نفر زن و ۲۲ نفر مرد بودند؛ همچنین از منظر پست سازمانی هم متناسب با مفروضات اعمال شده در بخش روش‌شناسی ۹ نفر رییس اداره، ۲ نفر مدیر، ۴ نفر معاون و ۱۳ نفر کارشناس ارشد بودند.

بر مبنای نتایج مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، گزارش‌های موجود مرتبط با تحلیل رقبا در بانک منتخب، منابع علمی موجود در تحلیل رقبا، تحلیل شرح وظایف ادارات ستاد مرکزی، تحلیل ارکان راهبردی بانک منتخب و تجربیات تیم پروژه شاخص‌هایی در دو مدل کلی و مجموعه‌ای از شاخص‌ها ارائه شده است. منظور از مدل راهبردی شاخص‌هایی هستند که در راس اهمیت و ویرترین توجه مدیران قرار می‌گیرند. این شاخص‌ها همانند داشبورد حیاتی برای مقایسه رقابتی است. عامل محوری در تعیین عناصر و ارکان و ملاحظات خاص در طراحی مدل تحلیل رقبا، نیازهای اطلاعاتی رقابتی برای مخاطبین است. به‌منظور تشخیص این نیازها از نتایج مصاحبه‌ها با مشارکت‌کنندگان ادارات ستادی مختلف بانک‌های منتخب استفاده شد. درنهایت مشخص شد نیازهای اطلاعاتی برای تحلیل‌های رقابتی در سطح ستاد مرکزی، در دو طبقه قابل شناسایی است: ۱- سطح پشتیبانی و ۲- سطح راهبردی. این تصمیم‌ها به‌نوبه خود از وظایف و نقش‌های تعریف شده برای مدیران حاصل می‌شود (شکل ۱).

<sup>1</sup> Process Classification Framework (PCF)

<sup>2</sup> American Productivity & Quality Center (APQC)

<sup>3</sup> Task



شکل ۱- زنجیره کشف داده های رقابتی مورد نیاز (ساخته محققین).

Figure 1- The chain of discovery of required competitive data (created by researchers).

در ادامه به تفسیر هر یک از بخش ها مورد بررسی قرار گرفته شده است.

#### ۱-۵- مضامین استخراج شده از بخش نیازهای سطح راهبردی

سطح راهبردی مختص مدیران ارشد بانک است یعنی هیات مدیره و معاونین آن ها در لایه اول و معاونین بانک در لایه دوم. این سطح به استراتژی ها و شاخص های کلان با نگاه جامع و یکپارچه توجه دارد. مواردی مانند بازارهای هدف اولویت دار رقبا و تغییرات آن ها، مدل کسب و کار بانک های رقیب و تغییرات آن ها، نوع سازمان دهی و ساختار بندی بانک های رقیب، روند محصولات و خدمات نوآورانه و دیجیتال در بانک های رقیب، از جمله نیازهای راهبردی است. مضامین استخراج شده بخش نیازهای راهبردی به شرح زیر است:

جدول ۶ - نیازهای احصا شده از بخش راهبردی (جمع بندی شده مصاحبه ها).

Table 6- Needs identified from the strategic sector (summary of interviews).

مضمون اصلی (نیاز احصا شده)	کدهای مصاحبه	گزاره کلیدی مستخرج از مصاحبه ها
تمرکز و اختیارات	12, 20	لزوم مشارکت مناطق در گردآوری داده و تشکیل اتاق های فکر فرا واحدی برای تصمیم گیری بهتر
تدوین و سطح بندی استراتژی	1, 18, 19, 21	گزارش ها باید با خطوط کسب و کار متناظر باشند، برای سطوح مختلف مدیریتی سطح بندی شده و مختصر و تخصصی باشند.
برنامه ریزی آینده نگر	2, 16	تحلیل رقبا باید با سرعت بالا انجام شود و بر برنامه های آینده آن ها متمرکز باشد، نه گذشته
شاخص های مالی راهبردی	4, 7	گزارش ها باید بر شاخص های سطح راهبردی مانند منافع اقتصادی و درآمدهای غیرمشاع متمرکز شوند.
تحلیل هزینه و بهره وری	13, 23, 24	لزوم نمایش ظرفیت های اقتصادی و ایجاد پایگاه اطلاعاتی برای تحلیل مقایسه ای و محاسبه قیمت تمام شده
ارزش پیشنهادی و تمایز	3, 8, 9, 10	ضرورت تحلیل SWOT محصولات، توجه به نوآوری ها و تقویت تحلیل ابعاد مختلف محصولات رقبا برای ایجاد تمایز
سهم بازار و پورتفو	1, 18, 19	تحلیل سهم بازار و پورتفوی محصولات باید در سطح جزییات و تفکیک خطوط کسب و کار ارایه شود.
تحلیل بازارهای موازی و روندها	6, 14	گزارش باید اثرات تغییرات بازارهای موازی (مانند بورس) بر بانک را تحلیل و روندهای کلان را نمایش دهد.
زیرساخت فناوری و دسترسی به داده	22, 23, 24	لزوم طراحی داشبورد رقابتی و ایجاد پایگاه اطلاعاتی آنلاین برای دسترسی سهل و مقایسه آسان داده ها
فناوری های رقبا	8, 17	ضرورت توجه ویژه به نوآوری های فناورانه رقبا و استفاده از تحلیل های شرکت های تابعه

جدول ۶ - ادامه.

Table 6- Continued.

مضمون اصلی (نیاز احصا شده)	کدهای مصاحبه	گزاره کلیدی مستخرج از مصاحبه‌ها
ارتقای کیفیت تحلیلی گزارش	3, 6, 9, 10, 11	گزارش باید از حالت توصیفی صرف خارج شده و به سطوح تحلیلی، تبیینی و درنهایت تجویزی ارتقا یابد.
کاربردسازی و مشارکت	5, 12, 20	استفاده از کارشناسان خطوط کسب‌وکار در تیم گزارش‌دهی و مشارکت مناطق برای عملیاتی‌سازی داده‌ها
سبک آرایه و انتشار	15, 21, 22	گزارش باید مختصر، دارای جلوه‌های بصری (اینفوگرافی) و در قالب داشبوردهای جذاب آرایه شود.

## ۵-۲- مضامین استخراج شده از بخش نیازهای سطح پشتیبانی

در این سطح مدیران و کارشناسان ادارات خطوط کسب‌وکار به‌عنوان پشتیبان و تدارکات شبکه فروش اعم از دیجیتال و یا سنتی (شعب فیزیکی) قرار دارند. این ادارات و مدیران و کارشناسان آن‌ها نیازمند رصد مستمر و حتی روزانه تحرکات رقبا در سطح آمیخته بازاریابی هستند: چه محصولات و خدمات و طرح‌هایی آرایه شده‌اند، چه ویژگی‌ها و مشخصات فنی دارند؟ وضعیت نرخ‌های محصولات مذکور چیست؟ و سوالاتی از این دست. هدف نیازهای اطلاعاتی این سطح توسعه و طراحی عناصر آمیخته بازاریابی و یا اصلاح و تغییر عناصر موجود برای استفاده از فرصت‌های بازار و نیز مقابله با اقدامات رقباست. این نیازها سه ویژگی کلیدی دارند که حاصل خروجی‌های مصاحبه شونده‌ها بوده است: ۱- به‌شدت زمان محور است. عامل زمان و تازگی و سرعت در کشف اقدامات رقبا و تبدیل آن به واکنش‌های مناسب رقابتی تعیین‌کننده اثربخشی فعالیت‌های خطوط کسب‌وکار است، ۲- تفصیلی بودن (عبارت است از توجه به جزییات و ابعاد فنی محصولات و خدمات جدید است) و ۳- پروژه آفرین است (نتایج این نیازهای اطلاعاتی به توسعه محصولات و خدمات جدید و یا بهبود و اصلاح محصولات موجود منجر می‌شود). مضامین احصا شده به شرح زیر است.

جدول ۷- نیازهای احصا شده از بخش راهبردی (جمع‌بندی شده مصاحبه‌ها).

Table 7- Needs identified from the strategic sector (summary of interviews).

محصولات (سبد محصولات و خدمات) تمرکز بر روی محصولات دیجیتال- محصولات و خدمات جدید کارمزد محور- محصولات و خدمات در حال توسعه- بازار هدف محصولات و میزان استقبال از آنها- فرم‌ها، اسناد و مدارک محصولات و خدمات جدید	شبکه شعب: توزیع و پراکنش شعب و نوع آن‌ها، نزدیکی با مراکز پولی و مالی و تمرکز بر جغرافیای مشتریان، امکانات و مبلمان داخلی و بیرونی شعبه و نوآوری‌های سطح شعبه
قیمت: نرخ‌های سود اسمی، نرخ‌های سود واقعی، کارمزد، بخشودگی‌ها و ...	ترفیع: حضور و سطح حضور در نمایشگاه‌های تجاری، کمپین‌های تبلیغاتی محصولات و ...
فرایندها: سرعت و سهولت فرایندهای محصولات و خدمات (تعداد کلیک‌ها برای افتتاح حساب دیجیتال)، بررسی و تصویب طرح‌های تسهیلاتی، خدماتی (مدارک و تشکیل پرونده و ...)	

## ۵-۳- احصا شاخص‌های متناسب با دو سطح نیازهای راهبردی و پشتیبان

متناسب با نیازهای احصا شده در این بخش به جمع‌بندی مبانی رقابت بر اساس دو سطح نیازها پرداخته شده است. شاخص‌های راهبردی به دو نوع شاخص‌های عملکردی راهبردی و شاخص‌های مدیریت راهبردی تقسیم می‌شود. در راستای تحلیل رقبا و مبتنی بر پژوهش‌های انجام‌شده، شاخص‌های راهبردی به دو دسته اصلی تقسیم‌بندی شدند. شاخص‌های عملکردی راهبردی و شاخص‌های مدیریت راهبردی. این تقسیم‌بندی بر پایه ماهیات، کاربرد و سطح تاثیر شاخص‌هاست که خلاصه آن به شرح زیر قابل ترسیم است:



شکل ۲- الگوی مقایسه جایگاه رقابتی در صنعت بانکداری.

Figure 2- Competitive positioning comparison pattern in the banking industry.

شاخص‌های عملکردی راهبردی عموماً متغیرهای کمی و تک‌بعدی هستند که مهم‌ترین نتایج و دستاوردهای رقابتی بنگاه را در یک بازه زمانی مشخص منعکس می‌کنند. نمونه‌های بارز این شاخص‌ها شامل سهم بازار، نرخ رشد درآمد و سودآوری می‌شود که به صورت مستقیم و کمی، موفقیت یک سازمان در میدان رقابت را اندازه‌گیری می‌کنند. در ادامه به تفسیر نحوه محاسبه شاخص‌های عملکردی راهبردی آورده شده است:

جدول ۸- سیمای تفصیلی شاخص‌های عملکرد راهبردی رقابتی.

Table 8- Detailed overview of competitive strategic performance indicators.

طبقه	شاخص	زیرشاخص	نحوه محاسبه (و شاخص‌های موردنیاز)	سند منبع اصلی	زیر سند منبع	دوره سنجش	ریزدانگی	منبع سند
سهم بازار	منابع	چهار سپرده اصلی (دیداری، پس‌انداز، کوتاه مدت، بلند مدت، سایر سپرده‌ها)	مانده آخر دوره هر سپرده در هر بانک	گزارش فعالیت ماهانه	گزارش فعالیت ماهانه	کل موارد ماهانه	چهار سپرده اصلی	codal.ir و بنگاه بانک
		سایر سپرده‌ها	مجموع کل آن سپرده در رقبای هدف	وضعیت سپرده‌ها (چهارگانه) صورت مالی بانک (بدهی‌های بانک) یادداشت سپرده مشتریان	صورت وضعیت مالی بانک	کل موارد سالانه	ریالی و ارزی	tsetmc.com

جدول ۸- ادامه.  
Table 8- Continued.

منبع سند	ریزدانگی	دوره سنجش	زیر سند منبع	سند منبع اصلی	نحوه محاسبه (و شاخص‌های مورد نیاز)	زیر شاخص	شاخص	طبقه
ibi.ac.ir موسسه عالی آموزش بانکداری ایران	شش‌بخشی	کل موارد ۶ ماهه سالانه (دهه اول شهریور + ۱۲/۲۹)	گزارش عملکرد سالانه بانک‌ها توزیع بخش اقتصادی تسهیلات و سرمایه‌گذاری-توزیع بخش اقتصادی تسهیلات و سرمایه‌گذاری‌ها و تمرکز درون و برون مرزی آن - اطلاعات تسهیلات و تعهدات کلان مطابق مصوبه ۱۶۶ شورای پول و اعتبار	گزارش عملکرد سالانه بانک‌ها (همایش بانکداری اسلامی) صورت‌های مالی	مصرف هر بخش در هر بانک/کل مصارف رقابتی هدف در آن بخش	بخش‌های اقتصادی شش‌گانه (کشاورزی، صنعت و معدن، ساختمان و مسکن، بازرگانی، خدمات و صادرات)		
codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com	هشت صنعتی	کل موارد ۶ ماهه سالانه	صورت‌های مالی بانک توزیع تسهیلات، سرمایه‌گذاری و تعهدات بر اساس نوع صنعت اطلاعات تسهیلات و تعهدات کلان مطابق مصوبه ۱۶۶ شورای پول و اعتبار	صورت‌های مالی	مصرف هر صنعت در هر بانک/کل مصارف رقابتی هدف در آن صنعت	نوع صنعت (خودرو و قطعات، صنایع معدنی و فلزی، صنایع پتروشیمی، شیمیایی و فرآورده‌های نفت، غذایی و دارویی، انرژی، پیمانکاری، مخابرات، رایانه و صنایع وابسته، واسطه‌گری مالی، سایر)		
codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com	ریالی ارزی	کل موارد ماهانه کل موارد ۶ ماهه کل موارد سالانه	صورت‌های مالی بانک: صورت وضعیت مالی بانک (بدهی‌های بانک) یادداشت سپرده مشتریان	صورت‌های مالی	جمع مانده تعهدات در هر سرفصل در هر بانک / مجموع مانده تعهدات رقبای هدف در سرفصل	تعهدات بابت اعتبارات استنادی (داخلی/ریالی - خارجی/ارزی) تعهدات بابت ضمانت‌نامه (داخلی/ریالی - خارجی/ارزی)	خدمات تعهدی	
shaparak.ir	مبلغی، تعداد کارت‌خوان فروشگاهی، ابزار پذیرش اینترنتی، ابزار پذیرش موبایلی	ماهانه		گزارش اقتصادی ماهانه شرکت شبکه الکترونیکی پرداخت کارت (شاپرک)	مقدار مبلغی /تعدادی پذیرندگی بانک به کل مقدار مبلغی/تعدادی شاپرک	شاپرک	بانکداری دیجیتال	
cbi.ir	کارت خودپرداز	ماهانه	آمارهای عملکرد	نظام‌های پرداخت و زیرساخت	مقدار مبلغی/تعدادی پذیرندگی بانک به کل مقدار مبلغی/تعدادی شاپرک	شتاب		

جدول ۸- ادامه.  
Table 8- Continued.

منبع سند	ریزدانگی	دوره سنجش	زیر سند اصلی	نحوه محاسبه (و شاخص‌های موردنیاز)	زیر شاخص	شاخص	طبقه
cbi.ir	کارت خودپرداز	ماهانه	آمارهای عملکرد	نظام‌های پرداخت و زیرساخت	تعداد ابزارهای بانک نسبت به کل ابزارهای نظام بانکی		
		ماهانه		تعداد نصب در پلتفرم‌های دیجیتال	تعداد اپ‌های بانکی دائلود و نصب شده- ریتینگ اپ‌های بانکی	اپ بانکی نصب شده	
codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com	سرفصل درآمدهای غیرمشاع و مشاع	ماهانه (۱، ۱.۲، ۱) ، ۲.۳ + موارد ۳ تا ۵ - ۳ ماهه (۱.۱، ۱.۲) ، ۲.۳ + موارد ۳ تا ۵ + موارد ۳ تا ۷ - حسابرسی نشده - کل موارد ۶ ماهه - حسابرسی شده - ۹ ماهه (۱.۱، ۱.۲، ۱) ، ۲.۳ + موارد ۳ تا ۷ - حسابرسی نشده - کل موارد سالانه - حسابرسی شده	گزارش فعالیت ماهانه: درآمدهای عملیاتی محقق شده صورت سود و زیان بانک: یادداشت درآمد کارمزد یادداشت درآمد تسهیلات اعطایی	صورت‌های مالی	درآمد بانک در هر سرفصل / کل درآمدهای رقبای منتخب در همان سرفصل	کارمزد (اعتبارات اسنادی گشایش‌یافته، ضمانت‌نامه‌های صادره، شتاب و ...) تسهیلات اعطایی، عقود مبادله‌ای، فروش اقساطی، جعاله، اجاره به شرط تملیک، خرید دین، مرابحه، قرض الحسنه، کل عقود مبادله‌ای مشارکتی (مضاربه، مشارکت مدنی، سلف، کل عقود مشارکتی) سپرده‌گذاری در بانک‌ها و موسسات اعتباری غیربانکی - سرمایه‌گذاری در اوراق بدهی - سرمایه گذاری در سهام بانکی و سایر اوراق بهادار - جایزه سپرده قانونی - مبادلات و معاملات ارزی - سود تسعیر ارز	درآمد
	ندارد	۶ ماهه - سالانه	صورت سود و زیان بانک یادداشت درآمد تسهیلات اعطایی	صورت‌های مالی	(درآمد حاصل از تسهیلات / میانگین تسهیلات اعطایی) - (سود سپرده‌ها / متوسط سپرده‌ها)	اسپرد	سودآوری
codal.ir, وبگاه بانک tsetmc.com	ندارد	۶ ماهه - سالانه	صورت سود و زیان بانک	صورت‌های مالی	سود عملیاتی / درآمد عملیاتی	حاشیه سود عملیاتی	
codal.ir, وبگاه بانک tsetmc.com	ندارد	۶ ماهه - سالانه	صورت سود و زیان بانک	صورت‌های مالی	سود خالص / درآمد عملیاتی	حاشیه سود خالص	

جدول ۸- ادامه.

Table 8- Continued.

طبقه	شاخص	زیرشاخص	نحوه محاسبه (و شاخص‌های موردنیاز)	سند منبع اصلی	زیر سند منبع	دوره سنجش	ریزدانگی
	بازده حقوق صاحبان سهام	سود خالص/جمع حقوق صاحبان سهام	صورت‌های مالی	صورت سود و زیان بانک، صورت وضعیت مالی بانک	۶ ماهه-سالانه	ندارد	tsetmc.com
تسهیلات	تسهیلات به سپرده	خالص تسهیلات / منابع سپرده‌ای	صورت‌های مالی	صورت وضعیت مالی بانک گردش تسهیلات اعطایی و مطالبات از اشخاص غیردولتی	۶ ماهه-سالانه	ندارد	codal.ir, وبگاه بانک tsetmc.com
	تسهیلات غیر جاری به کل تسهیلات	(مطالبات سررسید گذشته + معوق + مشکوک الوصول) / ناخالص تسهیلات دولتی + غیردولتی	صورت‌های مالی	صورت وضعیت مالی بانک جدول تحلیل کیفیت اعتباری تسهیلات و تعهدات اعطایی بر اساس طبقات دارایی‌ها- طبقه‌بندی تسهیلات اعطایی و مطالبات از اشخاص غیردولتی	۶ ماهه-سالانه	تسهیلات (عقود) تعهدات (اعتبارات استنادی، ضمانت‌نامه)	codal.ir, وبگاه بانک tsetmc.com
	قیمت تمام شده پول	مجموع هزینه‌های عملیاتی متعلقه منابع آزاد بانک + هزینه‌های غیرعملیاتی	صورت‌های مالی	صورت وضعیت مالی سپرده‌های مشتریان حقوق مالکانه	۶ ماهه-سالانه	ندارد	codal.ir, وبگاه بانک tsetmc.com
سرمایه بانک	آخرین سرمایه ثبت شده بانک	پیشنهاد هیات‌مدیره به مجمع عمومی فوق العاده در خصوص افزایش سرمایه آگهی ثبت افزایش سرمایه	صورت‌های مالی	صورت‌های مالی	موردی	منبع افزایش سرمایه	codal.ir, وبگاه بانک tsetmc.com
ارزش افزوده اقتصادی	هزینه سرمایه- سود عملیاتی پس از کسر مالیات	صورت‌های مالی	صورت سود و زیان سود عملیاتی هزینه مالیات بر درآمد	صورت سود و زیان سود عملیاتی هزینه مالیات بر درآمد	ندارد	ندارد	codal.ir, وبگاه بانک tsetmc.com

## ۶- شاخص‌های مدیریت راهبردی

در مقابل، شاخص‌های مدیریت راهبردی ماهیاتی چندبعدی و ترکیبی دارند و هم از داده‌های کمی و هم از مولفه‌های کیفی تشکیل شده‌اند. این شاخص‌ها به جای تمرکز صرف بر نتایج نهایی، بر عوامل کلیدی تعیین‌کننده موفقیت بلندمدت و نحوه مدیریت سازمان متمرکز هستند. عواملی همچون کارایی مدل کسب‌وکار، کیفیت و وضوح استراتژی‌ها، ساختار سازمانی و توانمندی‌های منابع انسانی در این دسته جای می‌گیرند. برای تشخیص و استخراج این شاخص‌ها از منابع معتبر و چندگانه‌ای شامل مطالعات کتابخانه‌ای، مقالات علمی پژوهشی، تحلیل گزارش‌های سالانه شرکت‌های رقیب و نیز مصاحبه با خبرگان صنعت استفاده شده است. این رویکرد جامع، تضمین می‌کند که چارچوب نهایی، تصویری کامل و همه‌جانبه از وضعیت رقابتی ارایه دهد. در این بخش شاخص‌های مدیریتی در بستر زیرساخت‌ها، راهبردها و زنجیره ارزش و ... مطرح شده و خود نیز در بستر شاخص‌های کلان دارای زیر شاخص‌هایی است که در این بخش به صورت مفصل به تفسیر هر یک از آن‌ها پرداخته شده است. شاخص‌های اصلی شامل ۱- بازارهای هدف، ۲- استراتژی‌ها، ۳- بانکداری دیجیتال، ۴- اقدامات و برنامه‌ها، ۵- CVP، ۶- مدل کسب‌وکار، ۷- زنجیره ارزش بانک، ۸- ساختار و ۹- تشکیلات و ارکان راهبردی. در ادامه به تفسیر هر یک از آن‌ها و نحوه سنجش هر کدام پرداخته شده است.



جدول ۹- ادامه.

Table 9- Continued.

طبقه	شاخص	زیر شاخص	نحوه محاسبه (و شاخص‌های مورد نیاز)	سند منبع اصلی	زیر سند منبع	دوره سنجش	ریز دانگی
اتحادها و مشارکت‌های راهبردی	متحد/شریک موضوع اتحاد/شراکت	صورت وضعیت مالی، صورت سود و زیان، وبگاه بانک، وبگاه‌های تخصصی بانکی و اقتصادی، گزارش فعالیت هیات‌مدیره، تحلیل محتوای سخنرانی‌های مدیران ارشد، تحلیل خبرنامه‌های داخلی بانک، مواد بازاریابی و کمپین‌های تبلیغاتی، بازخوردهای مشتریان در فضای مجازی	فصلی موردی (حسب کسب اخبار جدید)	بانک شرکت‌های مهم فرعی بانک			
اقدامات و برنامه‌های بانکداری دیجیتال	اقدامات	در سال مالی چه اقداماتی در حوزه بانکداری دیجیتال توسط بانک انجام شده است؟	گزارش فعالیت هیات‌مدیره، گزارش‌ها و وبگاه شرکت‌های فرعی حوزه IT بانک، وبگاه بانک، وبگاه‌های تخصصی بانکی و اقتصادی، تحلیل محتوای سخنرانی‌های مدیران ارشد بانک و شرکتهای تابعه حوزه IT، تحلیل خبرنامه‌های داخلی بانک، استنباط کارشناسی	سالانه	واحدهای مختلف بانک		codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com
برنامه‌ها	برنامه‌های بانک برای سال آینده در حوزه بانکداری دیجیتال چیست؟	گزارش فعالیت هیات‌مدیره، وبگاه بانک، گزارش‌ها و وبگاه شرکت‌های فرعی حوزه IT بانک و وبگاه‌های تخصصی بانکی و اقتصادی، تحلیل محتوای سخنرانی‌های مدیران ارشد بانک و شرکت‌های تابعه حوزه IT، تحلیل خبرنامه‌های داخلی بانک، استنباط کارشناسی	سالانه	واحدهای مختلف بانک			codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com
اقدامات و برنامه‌ها	اقدامات	در سال مالی چه اقداماتی توسط بانک انجام شده است؟	وبگاه بانک، وبگاه‌های تخصصی بانکی و اقتصادی، گزارش فعالیت هیات‌مدیره، تحلیل محتوای سخنرانی‌های مدیران ارشد، تحلیل خبرنامه‌های داخلی بانک	سالانه	واحدهای مختلف بانک		codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com
برنامه‌ها	برنامه‌های بانک برای سال آینده چیست؟	وبگاه بانک، وبگاه‌های تخصصی بانکی و اقتصادی، گزارش فعالیت هیات‌مدیره، تحلیل محتوای سخنرانی‌های مدیران ارشد، تحلیل خبرنامه‌های داخلی بانک	سالانه	واحدهای مختلف بانک			codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com
مدل کسب و کار	ساختار درآمدی	سهم هر یک از اقلام اصلی درآمدی در سید درآمدها	صورت سود و زیان مالی صورت سود و زیان کلیه یادداشت‌های سرفصل‌های درآمدهای عملیاتی و غیرعملیاتی	۶ ماهه-سالانه	سرفصل‌های درآمد		codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com
ساختار هزینه	سهم هر یک از اقلام اصلی هزینه‌ای در سید درآمدها	صورت سود و زیان مالی صورت سود و زیان سرفصل‌های هزینه‌های عملیاتی و غیرعملیاتی	۶ ماهه-سالانه	سرفصل‌های هزینه			codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com

جدول ۹- ادامه.  
Table 9- Continued.

طبقه	شاخص	زیر شاخص	نحوه محاسبه (و شاخص‌های مورد نیاز)	سند منبع اصلی	زیر سند منبع	دوره سنجش	ریز دانگی
مدل کسب‌وکار	بازارهای هدف	بازارهای هدف منابع و مصارف بانک	استفاده از شاخص‌های طبقه بازار هدف		ماهانه، فصلی، ۶ ماهه-سالانه		
	نقاط تماس با مشتری	شبکه شعب، ابزارهای دیجیتال	گزارش فعالیت هیات‌مدیره - گزارش عملکرد نظام بانکی (همایش بانکداری اسلامی) - آمار پلتفورم‌های دیجیتال		سالانه	شعب، ATM، POS، موبایل بانک، اینترنت بانک، سایر نقاط در صورت وجود	codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com
	مدیریت ارتباط با مشتری	سامانه‌های ویژه مشتریان شرکتی و تجاری باشگاه مشتریان	گزارش فعالیت هیات‌مدیره، وبگاه بانک، وبگاه‌های تخصصی بانکی و اقتصادی، تحلیل محتوای سخنرانی‌های مدیران ارشد، تحلیل خبرنامه‌های داخلی بانک، مواد بازاریابی و کمپین‌های تبلیغاتی، بازخوردهای مشتریان در فضای مجازی	گزارش فعالیت هیات‌مدیره اقدامات انجام شده برنامه‌های آینده	سالانه	خطوط کسب‌وکار	codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com
	ارزش‌های پیشنهادی به مشتریان	چه ارزش‌هایی به مشتریان (خطوط کسب‌وکار)	استفاده از طبقه «ارزش پیشنهادی به مشتری»		سالانه	خطوط کسب‌وکار	codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com
	فعالیت‌های کلیدی	مهم‌ترین فعالیت‌هایی که در مزیت رقابتی بانک سهم دارد؟	گزارش فعالیت هیات‌مدیره، وبگاه بانک، وبگاه‌های تخصصی بانکی و اقتصادی، تحلیل محتوای سخنرانی‌های مدیران ارشد، تحلیل خبرنامه‌های داخلی بانک، مواد بازاریابی و کمپین‌های تبلیغاتی، بازخوردهای مشتریان در فضای مجازی	-	سالانه	خطوط کسب‌وکار	codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com
	منابع کلیدی	مهم‌ترین منابع‌هایی که در مزیت رقابتی بانک سهم دارد؟	گزارش فعالیت هیات‌مدیره - وبگاه بانک، وبگاه‌های تخصصی بانکی و اقتصادی، تحلیل محتوای سخنرانی‌های مدیران ارشد، تحلیل خبرنامه‌های داخلی بانک، مواد بازاریابی و کمپین‌های تبلیغاتی، بازخوردهای مشتریان در فضای مجازی	گزارش هلدینگ و شرکت‌های فرعی و وابسته وبگاه شرکت‌های فرعی و وابسته شرکت PSP	سالانه	خطوط کسب‌وکار	codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com
	شرکای کلیدی	مهم‌ترین تامین‌کنندگان و شرکای کلیدی	گزارش فعالیت هیات‌مدیره - وبگاه بانک، وبگاه‌های تخصصی بانکی و اقتصادی، تحلیل محتوای سخنرانی‌های مدیران ارشد، تحلیل خبرنامه‌های داخلی بانک، مواد بازاریابی و کمپین‌های تبلیغاتی، بازخوردهای مشتریان در فضای مجازی	گزارش هلدینگ و شرکت‌های فرعی و وابسته وبگاه شرکت‌های فرعی و وابسته شرکت PSP	سالانه	خطوط کسب‌وکار	codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com

جدول ۹- ادامه.

Table 9- Continued.

طبقه	شاخص	زیرشاخص	نحوه محاسبه (و شاخص‌های موردنیاز)	سند منبع اصلی	زیر سند منبع	دوره سنجش	ریزدانگی
ارزش پیشنهادی به مشتری	چه ارزش‌هایی به مشتریان (خطوط کسب‌وکار) ارائه می‌شود؟	گزارش فعالیت هیات‌مدیره، وبگاه بانک، وبگاه‌های تخصصی بانکی و اقتصادی، تحلیل محتوای سخنرانی‌های مدیران ارشد، تحلیل خبرنامه‌های داخلی بانک، مواد بازاریابی و کمپین‌های تبلیغاتی، بازخوردهای مشتریان در فضای مجازی	گزارش فعالیت هیات‌مدیره، وبگاه بانک، وبگاه‌های تخصصی بانکی و اقتصادی، تحلیل محتوای سخنرانی‌های مدیران ارشد، تحلیل خبرنامه‌های داخلی بانک، مواد بازاریابی و کمپین‌های تبلیغاتی، بازخوردهای مشتریان در فضای مجازی	گزارش فعالیت هیات‌مدیره	سالانه	خطوط کسب‌وکار	codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com
زنجیره ارزش	شرکت‌های فرعی و وابسته به بانک در حوزه‌های مختلف اقتصادی	چارت کلان بانک	صورت‌های مالی (مشخصات شرکت‌های فرعی گروه، مشخصات شرکت‌های وابسته، گروه)	گزارش فعالیت هیات‌مدیره	سالانه	هدینگ شرکت‌ها	codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com
ساختار و تشکیلات بانک	چارت کلان بانک	چارت کلان بانک	وبگاه بانک، گزارش فعالیت هیات‌مدیره	وبگاه بانک، گزارش فعالیت هیات‌مدیره	سالانه	معاونت - مدیریت امور - اداره کل	codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com
مقاصد راهبردی	چشم‌انداز	وبگاه بانک، گزارش فعالیت هیات‌مدیره	وبگاه بانک، گزارش فعالیت هیات‌مدیره	وبگاه بانک، گزارش فعالیت هیات‌مدیره	سالانه	ندارد	codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com
ماموریت	بانک برای چه به وجود آمده است؟	بانک برای چه به وجود آمده است؟	وبگاه بانک، گزارش فعالیت هیات‌مدیره	وبگاه بانک، گزارش فعالیت هیات‌مدیره	سالانه	ندارد	codal.ir وبگاه بانک tsetmc.com

## ۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل موثر بر رقابت و ارایه الگوی جامعی در این حوزه برای صنعت بانکداری بوده است که محققان پس از بررسی ادبیات نظری و جمع‌بندی موارد مرتبط با شاخص‌های رقابتی و مصاحبه با ۲۸ عضو از مدیران، روسای اداره و کارشناسان با سابقه نهایتاً شاخص‌های رقابتی در دو دسته عملکرد رقابتی و مدیریت رقابتی تقسیم‌بندی شدند. در بخش عملکرد رقابتی عواملی مانند سهم بازار، درآمد، سودآوری، تسهیلات، قیمت تمام‌شده پول، سرمایه بانک و EVA قرار می‌گیرند. در بخش سهم بازار شاخص‌هایی همچون منابع، تسهیلات، بانکداری دیجیتال قرار می‌گیرند. در بخش درآمدها هم درآمدهای مشاع و غیرمشاع بحث می‌گردد. برای شاخص مربوط به سودآوری هم خالص سود عملیاتی، سود خالص، نرخ بازده حقوق صاحبان سهام، نرخ بازده دارایی‌ها مبنای ارزیابی می‌باشد. در بستر مدیریت راهبردی نیز مواردی همچون بازارهای هدف، استراتژی‌ها، بانکداری دیجیتال، اقدامات و برنامه‌ها، CVP، مدل کسب‌وکار، زنجیره ارزش بانک، ساختار و تشکیلات و ارکان راهبردی جای می‌گیرند. در بخش بازار هدف منابع و تسهیلات مبنای ارزیابی است؛ برای بخش مربوط به استراتژی‌ها هم کلان بانک، مزیت رقابتی، خطوط کسب‌وکار، اتحادها/ مشارکت‌های راهبردی مبنای ارزیابی قرار گرفته شد. برای بخش زنجیره ارزش هم شرکت‌های فرعی و سهم عملکردی پیشنهاد شد.

متناسب با پژوهش‌های انجام‌شده موارد متعددی برای شاخص‌های رقابت‌پذیری مبنای عمل بوده است که هر یک از جنبه‌های خاص آن را بررسی کرده‌اند به‌عنوان مثال ایکس و وانگ [27] از منظر دیجیتال رقابت‌پذیری را مبنای عمل قرار داده است که در پژوهش حاضر هم در هر دو کلان مضمون عملکردی و مدیریتی رقابتی به اشکال مختلف آورده شده است یکی از منظر نتیجه و یکی از منظر زیرساخت. همچنین در پژوهش دیگری که توسط امینی و رحیمی [28] در سال ۲۰۲۳ انجام شد وضوح چشم‌انداز به‌عنوان شاکله رقابت‌پذیری مبنای عمل بوده که در این پژوهش هم در بستر شاخص‌های مدیریت رقابتی مدنظر قرار گرفته شده است. در پژوهش‌های داخلی هم محقق نیا و همکاران [31] در سال ۱۴۰۳ الگوی رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری را مبنای بررسی قرار دادند که در آن عوامل ساختاری و قانونی و مدیریتی به‌عنوان آیت‌های تأثیرگذار شناخته شدند که در پژوهش حاضر هم از جنبه‌های مختلف موردبررسی قرار گرفته شده است. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد در بررسی جایگاه رقبا در بازار ضمن لحاظ کردن کلیه شاخص‌های خروجی همچون سهم نسبی بازار، سودآوری و ... نحوه ایجاد این شاخص‌ها هم مشخص گردد که در بستر شاخص‌هایی همچون زنجیره ارزش، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، اتحادهای استراتژیک و ... تعیین می‌گردد. همچنین متناسب با شاخص‌های شناسایی شده پیشنهاد می‌گردد محققان بتوانند از طریق بسترهای کلی فرایند ارزش و در بستر شرکا محوری، فعالیت‌های کلیدی، منابع محوری به ایجاد ارزش پرداخته و بر اساس آن منجر به بهبود جایگاه رقابتی خود در بین گروه‌های استراتژیک و سطح صنعت شوند.

محدودیت‌های پژوهش حاضر عبارت‌اند از به دلیل عدم وجود چارچوب رقابتی در صنعت بانکداری پژوهش حاضر کلیه بانک‌ها در سطح صنعت را مبنای ارزیابی قرار داده‌اند؛ همچنین به دلیل عدم دسترسی به برخی شاخص‌های عملیاتی و راهبردی و نداشتن شاخص مشخص در سطح رقابتی از الگوی پژوهش حذف شده است. از این رو پیشنهاد می‌گردد محققان بر اساس بانک‌های خصوصی/دولتی بتوانند به اولویت‌بندی متغیرهای کلیدی پرداخته و در انتها بتوانند اولویت‌بندی جامعی از این فضا ارائه دهند. همچنین پیشنهاد می‌گردد محققان بر اساس متغیرهای مدیریت رقابتی اقدام به بخش‌بندی بازارهای بانکی کرده و بتوانند خوشه‌های چندگانه‌ای برای سطح صنعت ارائه دهند به طوری که هر خوشه در بستر یک ارزش پیشنهادی تعریف گردد. نهایتاً هم پیشنهاد می‌گردد، محققان بتوانند بر اساس الگوی جدید بانک مرکزی در خصوص تقسیم‌بندی بانک‌ها (جامع، توسعه‌ای، تخصصی، پس‌انداز و مسکن، قرض‌الحسنه و تخصصی) برای هر یک از بانک‌ها متناسب با تقسیم‌بندی بانک مرکزی الگوی بومی جامعی در حوزه رقابت ترسیم کرده که بر اساس آن اولویت‌بندی شاخص‌ها مشخص گردد.

## تشکر و قدردانی

از تمامی مشارکت‌کنندگان در پژوهش بابت ارائه اطلاعات ارزشمند و همکاری موثر صمیمانه سپاسگزاری می‌شود.

## منابع مالی

پژوهشگران هیچ‌گونه حمایت یا کمک مالی جهت انجام و تکمیل این پژوهش دریافت نکرده‌اند.

## تعارض با منافع

پژوهشگران اعلام می‌دارند که هیچ تضادی در منافع در خصوص انتشار این نسخه از مقاله وجود ندارد و نسخه نهایی ارسال شده مشاهده و تایید شده است. همچنین تضمین دارند که این مقاله اثر اصلی ایشان بوده، قبلاً چاپ نشده و در حال حاضر تحت انتشار نمی‌باشد.

## منابع

- [1] Ali, S., Yousaf, I., Chughtai, S., & Shah, S. Z. A. (2022). Role of bank competition in determining liquidity creation: evidence from GCC countries. *Journal of applied economics*, 25(1), 242–259. <https://doi.org/10.1080/15140326.2022.2043114>
- [2] Repullo, R. (2004). Capital requirements, market power, and risk-taking in banking. *Journal of financial intermediation*, 13(2), 156–182. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2003.08.005>
- [3] Hellmann, T. F., Murdock, K. C., & Stiglitz, J. E. (2000). Liberalization, Moral hazard in banking, and prudential regulation: Are capital requirements enough? *American economic review*, 90(1), 147–165. <https://doi.org/10.1257/aer.90.1.147>
- [4] Boyd, J. H., & De Nicolo, G. (2005). The theory of bank risk taking and competition revisited. *The journal of finance*, 60(3), 1329–1343. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00763.x>
- [5] Schaeck, K., Cihak, M., & Wolfe, S. (2009). Are competitive banking systems more stable? *Journal of money, credit and banking*, 41(4), 711–734. <https://doi.org/10.1111/j.1538-4616.2009.00228.x>
- [6] Petersen, M. A., & Rajan, R. G. (1995). The effect of credit market competition on lending relationships. *The quarterly journal of economics*, 110(2), 407–443. <https://doi.org/10.2307/2118445>
- [7] Oyeniyi, L. D., Ugochukwu, C. E., & Mhlongo, N. Z. (2024). Implementing AI in banking customer service: A review of current trends and future applications. *International journal of science and research archive*, 11(2), 1492–1509. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.2.0639>
- [8] Jafari, S., Delafrouz, N., Shahroudi, K., & Rahmati Ghofrani, Y. (2022). Categorization of the components of competitive ability in Tejarat Bank using the fuzzy TOPSIS technique. *Financial economics quarterly*, 16(1), 47–69. (In Persian). <https://www.doi.org/10.30495/fed.2022.691023>
- [9] Wang, Q., & Du, Z. Y. (2022). Changing the impact of banking concentration on corporate innovation: The moderating effect of digital transformation. *Technology in society*, 71, 102124. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102124>
- [10] Chauhan, S., Akhtar, A., & Gupta, A. (2022). Customer experience in digital banking: A review and future research directions. *International journal of quality and service sciences*, 14(2), 311–348. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2021-0027>
- [11] Kumar, P., Mokha, A. K., & Pattnaik, S. C. (2021). Electronic customer relationship management (E-CRM), customer experience and customer satisfaction: Evidence from the banking industry. *Benchmarking: an international journal*, 29(2), 551–572. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0528>

- [12] Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free. The Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
- [13] Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and schuster. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=7UqQXsQ\\_dj4C&oi=fnd&pg=PT2&dq=1.%09Porter,+M.+E.+\(1985\).+Competitive+advantage:+Creating+and+sustaining+superior+performance.+Free+Press.&ots=Fh8PW0HncJ&sig=\\_NcDCdrAtK9t0K585Ze67MQ96Wo#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=7UqQXsQ_dj4C&oi=fnd&pg=PT2&dq=1.%09Porter,+M.+E.+(1985).+Competitive+advantage:+Creating+and+sustaining+superior+performance.+Free+Press.&ots=Fh8PW0HncJ&sig=_NcDCdrAtK9t0K585Ze67MQ96Wo#v=onepage&q&f=false)
- [14] Azizi, S., & Asadi, A. (2023). *Marketing models*. Negah Danesh Publications, Tehran, Iran. **(In Persian)**. <https://javanehketab.ir/product/marketing-models/>
- [15] Listra, E. (2015). The concept of competition and the objectives of competitors. *Procedia - social and behavioral sciences*, 213, 25–30. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.398>
- [16] Hooley, G. J., Piercy, N., & Nicoulaud, B. (2008). *Marketing strategy and competitive positioning*. Pearson Education. [https://books.google.com/books/about/Marketing\\_Strategy\\_and\\_Competitive\\_Posit.html?id=J63jDwAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Marketing_Strategy_and_Competitive_Posit.html?id=J63jDwAAQBAJ)
- [17] Azizi, S., Ebrahimi, A., & Karimi Alavijeh, M. R. (2023). *Marketing management*. Samt Publications. **(In Persian)**. <https://B2n.ir/ug4028>
- [18] Luffman, L., & Wiener, W. (1988). A model of strategic management: The four-phase process. *Journal of business strategy*, 8(2), 4–12.
- [19] Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of management perspectives*, 15(4), 48–59. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897655>
- [20] Barney, J. B. (1994). Bringing managers back in: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms. *Does management matter*, 15(2), 233–245. <https://xueshu.baidu.com/usercenter/paper/show?paperid=ed6fbd0ab054dc3032d4b95677e9de94>
- [21] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. <https://B2n.ir/mx9096>
- [22] Porter, M. E. (1989). How competitive forces shape strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 133–143). London: Macmillan Education UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8\\_10](https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10)
- [23] Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75–86. <https://B2n.ir/fp9923>
- [24] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. *Soundview executive book summaries*, 22(1), 1–8. <https://psycnet.apa.org/buy/2012-27043-001>
- [25] Humphrey, A. S. (1960). *SWOT analysis: Strengths, weaknesses, opportunities, and threats*. Stanford Research Institute (SRI), Menlo Park, California.
- [26] Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (2016). *Capability maturity model for software*. Wiley Online Library, Encyclopedia of Software Engineering.
- [27] Xie, X., & Wang, S. (2023). Digital transformation of commercial banks in China: Measurement, progress and impact. *China economic quarterly international*, 3(1), 35–45. <https://doi.org/10.1016/j.ceqi.2023.03.002>
- [28] Amini, M., & Rahmani, A. (2023). How strategic agility affects the competitive capabilities of private banks. *International journal of basic and applied sciences*, 10, 8397–8406. **(In Persian)**. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4408544](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4408544)
- [29] Delgado, J., Morón, V., & Otero, H. (2021). *Competition in the project finance loan industry in Europe*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3852758](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3852758)
- [30] Frohberg, K., & Hartmann, M. (1997). *Comparing measures of competitiveness*. <https://hdl.handle.net/10419/28566>
- [31] Javad, M. N. M., Banafsheh, F., Moslem, P., & Vajhollah, G. (2014). Designing an effective competition model in the Iranian banking industry with a mixed approach. *Journal of islamic economics and banking*, 13(47), 7–32. **(In Persian)**. <https://b2n.ir/tq3549>
- [32] Nazari, M., Masoud, K., & Ghodsolahi, A. (2019). Modeling competitive advantage in electronic banking with a fundamental conceptualization approach. *Business management*, 11(1), 45–62. **(In Persian)**. <https://b2n.ir/yx9765>
- [33] Kazemi, M., Beigi Firouzi, A., Dastaranj, H., & Pahlavani, M. (2015). Study and analysis of competitive forces in the Iranian banking industry. *Public management research*, 8(28), 57–85. **(In Persian)**. <https://ensani.ir/file/download/article/20160524142409-9473-165.pdf>
- [34] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- [35] Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- [36] Christou, P. A. (2022). How to use thematic analysis in qualitative research. *Journal of qualitative research in tourism*, 3(2), 79–95. <https://doi.org/10.4337/jqrt.2023.0006>
- [37] Azar, A., Alvani, S. M., & Danaeifard, H. (2004). *Qualitative research methodology in management: A comprehensive approach*. Ishraqi, Saffar. **(In Persian)**. <https://b2n.ir/sz3962>
- [38] Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative market research: an international journal*, 6(2), 75–86. <https://doi.org/10.1108/13522750310470055>