



## **Designing a Model for Competitive Advantage in Electronic Banking Applying Grounded Theory**

**Mohsen Nazari**

\*Corresponding author, Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: mohsen.nazari@ut.ac.ir

**Masoud Keimasi**

Assistance Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: keimasi@ut.ac.ir

**Ahmad Ghodselahi**

Ph.D., Department of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: ahmad.ghodselahi@gmail.com

### **Abstract**

#### **Objective**

During the last decade, electronic banking systems are steadily replacing classic banking systems which have led to a major shift in the nature of business within banking systems toward electronic banking. In this regard, banks try to promote the quality of their services based on electronic banking in order to improve their competitive power in banking market and maintain their competitiveness. Due to the competitive banking market in Iran, identifying banking competitive pattern in electronic banking can lead to an improved status in their services and exchange of values to their customers. Investigating competitive patterns of an organization, one can explain why firms are different, how they work, what their strategies are, and how they are managed. Therefore, in the present study, we aim to respond to the crucial questions of “what factors are influential in obtaining competitive advantage in electronic banking and which model is more efficient to reach such a competitive advantage”. The main purpose of this study is to identify electronic banking competitive model in order to determine how one can reach competitive advantage within banking industry in Iran, a model by which one can plan for allocation of efficient resources to help improve electronic banking in a way that competitive advantage occurs through improvement in organizational functioning.

#### **Methodology**

The present qualitative study uses grounded theory modeling as a systematic approach to analyze complex and multi-dimensional issues. Expert managers in banking industry were considered as the research population. Theoretical sampling was used to select the sample size. Finally, 12 experts were involved in in-depth interviews. The data were then coded and classified and main concepts and issues were extracted. Then, the existing relationships were classified in the form of a researcher-made theoretical framework. Accordingly, data analysis was conducted using three coding approaches (open, axial and selective coding).

#### **Findings**

The present study investigated the development of payment and transaction instruments as a crucial requirement for the main purpose of the study. Data analysis highlighted development of such instruments in order to obtain competitive advantage in electronic banking as a channel to provide services to the

customers. To do so, software infrastructure capable of providing fast and error-free services to the customers is of high importance which has been observed in the literature. On the other hand, some studies have investigated software infrastructure to create values for the customers which is included in the present study in a more comprehensive manner. The missing point in the previous studies was the idea of independent chain of value which is particularly effective in obtaining competitive advantage in Iran. Considering banks as a holding with some sub-categories of companies that is capable of creating a chain of values in the banks can make it hard for the opponents to compete. On the other hand, the value proposed by the bank value chain, including different business expertise, increases the costs of changing the organization for the customers. Within this chain of values, IT-based firms focusing on creating independent integrated banking system and providing updated software can act as an important force in gaining competitive advantage. This can add innovation and distinctiveness in the services provided by banks. According to the literature, innovation and creativity as competitive advantages are considered as crucial requirements to obtain competitive advantage, particularly in the area of electronic banking which can increase customer attraction and improve their enthusiasm to use bank's services. Moreover, bank's identity is considered as an effective factor in gaining competitive advantage which was previously observed in the literature as focusing on marketing advertisement. Beside marketing advertisement, brand's visual identity (bank name and logo) is considered as a provocative factor in attracting customers to use the bank services.

## Conclusion

Distinctiveness and market attraction are considered as the main strategies in order to create functional agility. Based on the service-based nature of banking industry, human capital knowledge plays an important role with this regard. The crucial point is the degree of organizational relationships between banks and service providers (such as municipality, tax affairs organization, oil companies, and etc.). This will help providing exclusive electronic services for banks which in turn result in improvement of electronic banking services (as a strategic advantage for an organization). Finally, banking business lines should also be taken into account as a supplementary factor. Improving electronic banking is not possible unless banks improve their micro banking services, private and institutional services. Improving electronic banking is tied to improvement of banking services at the same time. As a result of implementing these strategies, banks can provide customers with an electronic banking market increases the profitability of the bank services and decreases the costs for the customers. Providing services through electronic banking can help banking beneficiaries gain extra values.

**Keywords:** Electronic banking, Competitive advantage, Competitive value, value creation, Grounded theory.

Citation: Nazari, M., Keimasi, M., Ghodselahi, A. (2019). Designing a Model for Competitive Advantage in Electronic Banking Applying Grounded Theory. *Journal of Business Management*, 11(1), 45-62. (in Persian)

Journal of Business Management, 2019, Vol. 11, No., pp. 45-62

DOI: 10.22059/jibm.2017.236608.2660

Received: July 02, 2017; Accepted: August 29, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran



## مدل سازی کسب مزیت رقابتی در بانکداری الکترونیکی با رویکرد مفهوم سازی بنیادی

محسن نظری

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mohsen.nazari@ut.ac.ir

مسعود کیماسی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانه: keimasi@ut.ac.ir

احمد قدس الهی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: ahmad.ghodselahe@gmail.com

### چکیده

**هدف:** تبیین مدل رقابتی بانک‌های تجاری کشور در زمینه بانکداری الکترونیک، بر اساس الگوی تحلیلی رقابت و رقابت‌پذیری بانکداری الکترونیک، هدف اصلی و اساسی این پژوهش انتخاب شده است.

**روش:** روش پژوهش حاضر از نوع روش تحقیق کیفی است. در این پژوهش از روش مفهوم‌سازی بنیادی به‌عنوان روشی دقیق و نظام‌مند برای بررسی مسائل پیچیده چندوجهی بهره‌برده شده است. جامعه آماری پژوهش نیز مدیران خبره صنعت بانکداری در نظر گرفته شدند که اشراف کاملی بر بازار رقابتی ایران و عملکرد بانکی در این بازار داشتند.

**یافته‌ها:** با توجه به روش پژوهش، فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی بر اساس سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت که خروجی‌های این سه مرحله در قالب نکات کلیدی، کدها، مفاهیم و مقولات ارائه شد. داده‌ها در حین و پس از گردآوری چندین مرتبه بررسی شدند و با شناسایی نکات کلیدی، کدهای مرتبط احصا شد که در مجموع ۲۵۶ کد (برچسب) از داده‌های گردآوری شده، به‌دست آمد و از طریق منطق کدگذاری تبدیل به ۶۳ مفهوم و در نهایت ۲۲ مقوله در رابطه با موضوع اصلی پژوهش شد.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس مدل پژوهش، کسب مزیت رقابتی در بانکداری الکترونیک، تنها در گرو توسعه ابزارها و کانال‌های ارائه خدمات الکترونیک نیست، بلکه توسعه ابزارها بخشی از این فرایند است و عوامل دیگری نیز در این فرایند نقش اساسی دارند. بنابراین توسعه هم‌زمان ابعاد نرم و ابعاد سخت مدل، می‌تواند هم‌افزایی اجزای مدل را ارتقا دهد.

**کلیدواژه‌ها:** بانکداری الکترونیک، مزیت رقابتی، ارزش رقابتی، ارزش آفرینی، مفهوم‌سازی بنیادی.

**استناد:** نظری، محسن؛ کیماسی، مسعود؛ قدس الهی، احمد (۱۳۹۸). مدل‌سازی کسب مزیت رقابتی در بانکداری الکترونیکی با رویکرد مفهوم‌سازی بنیادی. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۱(۱)، ۴۵ - ۶۲.

فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۱، صص. ۴۵ - ۶۲

DOI: 10.22059/jibm.2017.236608.2660

دریافت: ۱۳۹۶/۰۴/۱۱، پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۰۷

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

طی دهه اخیر سیستم‌های پرداخت الکترونیکی به تدریج در حال جایگزینی با سیستم‌های پرداخت سنتی است که به‌طور خاص ماهیت کسب‌وکار در سیستم بانکداری را از بانکداری شعبه محور به سمت بانکداری الکترونیک سوق داده است. توسعه بانکداری الکترونیک می‌تواند مزایای بسیاری را در حوزه افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها برای بانک‌ها فراهم آورد که این امر در گروی تغییر فرایندهای ارائه خدمات و انتقال ارزش به مشتریان است. بانک‌ها با توسعه بانکداری الکترونیک در پی ارائه خدمات و ارزش‌های مورد انتظار مشتریان هستند که هدف غایی آنها کسب رضایت مشتریان، کسب سهم بیشتر بازار و به تبع آن توسعه درآمدهای بیشتر خود از طریق بانکداری الکترونیک است (سینها و موخرجی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). اهمیت این امر با توجه به ضرورت ارتقای سهم درآمدی بانکداری الکترونیک از مجموع درآمدهای بانک مد نظر قرار می‌گیرد. پایین بودن سهم این درآمدها در درآمدهای بانکی و همچنین پوشش نه چندان بالای هزینه‌های موجود از طریق این بخش، موجب حرکت بیشتر شبکه بانکی به سمت درآمدزایی از محل سود تسهیلات شده است. با وجود این با کاهش نرخ سود سپرده‌ها در دو سال گذشته، به تبع آن سود تسهیلات نیز کاهش یافته و در مجموع درآمد بانک‌ها از این محل نیز با نزول همراه شده است که با ادامه این روند، درآمدهای عملیاتی بانک‌ها روند پایداری نخواهند داشت. از سوی دیگر سهم درآمدهای بانکداری الکترونیک در بانک‌های ایران، در قیاس با فعالیت سایر بانک‌های دنیا در حوزه خدمات الکترونیک، با اهمیت نیست و در برخی موارد این نوع درآمدهای بانک‌های خارجی، از نظر سهم در کل درآمدها، پنج برابر بانک‌های ایرانی است. بر همین اساس بانک‌ها در پی این هستند تا با ارتقای کیفیت خدمات مبتنی بر بانکداری الکترونیک، قدرت رقابتی خود را در بازار بانکداری بهبود بخشند و رقابت‌پذیری خود را تقویت کنند. با توجه به شدت رقابت در صنعت بانکداری ایران، شناسایی الگوی رقابت بانکی در بانکداری الکترونیک، می‌تواند جایگاه بانک را در ارائه خدمات و انتقال ارزش به مشتریان از سایر رقبا متمایز کند. با بررسی الگوی رقابتی و رقابت‌پذیری یک سازمان، می‌توان به این پرسش‌ها پاسخ داد که چرا شرکت‌ها متفاوت هستند، چگونه عمل می‌کنند، استراتژی آنها چیست و چگونه مدیریت می‌شوند (آقازاده و مهرنوش، ۱۳۹۰). در حال حاضر روند توسعه رقابت در بانکداری الکترونیک بر توسعه ابزار و تجهیزات در بانک‌های کشور متمرکز بوده است، به‌گونه‌ای که بانک‌ها با توسعه زیرساخت‌ها و ابزارها سعی در توسعه سهم بازار خود داشته‌اند. روندی که در توسعه بانکداری الکترونیکی در پیش گرفته شده بیشتر روندی مطابق با استانداردهای بانکداری الکترونیکی داشته و کمتر به سمت خلق ارزش‌های ویژه برای مشتریان هدف و کسب مزیت‌های رقابتی نسبت به رقبا، حرکت کرده است، روندی که بتواند میان رقبای خود، جایگاه رقابتی بانک را بهبود بخشیده و موجب دستیابی آن به مزیت رقابتی شود. برآیند روند فعلی، ایجاد زمینه فعالیت در بانکداری الکترونیک با ویژگی‌ها و مشخصات تقریباً مشابه برای تمامی بانک‌ها بوده است. کمتر می‌توان بانکی را در صنعت بانکداری ایران رصد کرد که مزیت رقابتی خود را بر مبنای خدمات بانکداری الکترونیکی تعیین کرده باشد. به همین دلیل است که ارزش‌های ویژه و خاص برای مشتریان در بانکداری الکترونیک به ندرت در عملیات پیشبردی آنها دیده می‌شود و به‌طور کامل توانایی ایجاد تمایز از طریق فراهم کردن ارزش‌های ویژه مشتریان در حوزه بانکداری الکترونیک را ندارند و نمی‌توانند از مزایای آن در توسعه سهم بازار خود و کسب مزیت رقابتی بهره‌مند شوند.

چالش اساسی در این حوزه عدم تبیین نقشه راه و الگوی مد نظر بانکها برای رسیدن به مزیت رقابتی است که این امر نه تنها کارایی و اثربخشی تخصیص منابع مادی و زمانی را برای بانکها کاهش می‌دهد، بلکه موقعیت رقابتی آنها در بازار رقابتی بانکداری الکترونیک را تحت تأثیر قرار خواهد داد. بر همین اساس در این پژوهش در نظر داریم به این پرسش اساسی که «چه عواملی در کسب مزیت رقابتی در بانکداری الکترونیک برای بانکها نقش دارند و مدل مطلوب برای رسیدن به این امر در صنعت بانکداری ایران چیست» پاسخ دهیم. هدف اصلی پژوهش این است که با شناسایی مدل رقابتی بانکداری الکترونیک، مسیر نیل به مزیت رقابتی در صنعت بانکداری ایران را تبیین کنیم. مدلی که به واسطه آن بتوان برنامه‌ریزی‌های لازم برای تخصیص منابع کارآمد در راه توسعه بانکداری الکترونیک را به‌گونه‌ای تدوین کرد که مزیت رقابتی از طریق بهبود عملکرد سازمان در صنعت بانکی حاصل شود.

### پیشینه پژوهش

#### بانکداری الکترونیک بازارگرا

از عوامل مهم موفقیت بانکها، ارائه محصولات و خدمات سریع و صحیح و ایجاد این احساس در مشتری است که رضایت وی از خدمات دریافتی برای بانک بسیار مهم است. تحقیقات نشان می‌دهد کیفیت خدمت در موفقیت سازمان در کسب رضایت مشتریان و توسعه رقابت سازمانی نقشی حیاتی ایفا می‌کند (طوطیان و انصاری، ۱۳۹۵). در همه سازمانها و به‌خصوص در بخش خدمات، جست‌وجوی کیفیت وجود دارد و این امر در بخش بانکداری الکترونیک از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از آنجا که رضایت مشتری نتیجه اولیه کیفیت خدمات است، بانکها با آگاهی از کیفیت خدمات برای مشتریان می‌توانند با برنامه‌ریزی لازم برای توجه به این عوامل و با هدف تأمین رضایت مشتریان و در نهایت ایجاد وفاداری در آنها در دنیای پررقابت امروز، با موفقیت به فعالیت ادامه دهند. بر همین اساس تحقیقات متعددی در حوزه کیفیت خدمات در زمینه بانک و بانکداری الکترونیک انجام شده است. بیکزاد و مولوی، در حوزه خدمات بانکداری الکترونیک تحقیقی با عنوان بررسی کیفیت خدمات الکترونیکی و رضایت الکترونیکی مشتریان در بانک کشاورزی با بهره‌گیری از مدل زیتهمال ارائه دادند (بیکزاد و مولوی، ۱۳۸۸). با توجه به اینکه ابزارهای بانکداری الکترونیک می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در جذب مشتریان مطرح شود تحقیقی تحت عنوان معیارهای انتخاب بانک در صنعت بانکداری در کشور رومانی انجام شد (توران، تومر و کیلینیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). یکی از عوامل توسعه بانکداری الکترونیک میزان پذیرش فناوری‌های مرتبط با بانکداری الکترونیک است. بر همین اساس سینها و موخرجی پذیرش فناوری و اینکه چه عوامل مرتبگی وجود دارد که به استفاده از بانکداری الکترونیک منجر می‌شود، را بررسی کردند (سینها و موخرجی، ۲۰۱۶). سانلی و هوبیکوگلو توسعه بانکداری اینترنتی را به‌عنوان یکی از کانال‌های جدید توزیع در ترکیه بررسی کردند (سانلی و هوبیکوگلو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). محققان دیگری نیز به‌جای تأکید بر عوامل مؤثر، بر موانع تأکید داشتند. به‌عنوان نمونه می‌توان به پژوهش مهدی صفرپور اشاره داشت که موانع توسعه و انطباق بانکداری الکترونیک در ایران را شناسایی و طبقه‌بندی کرده است (صفرپور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). استانیسلاو عوامل تأثیرگذار بر توسعه بانکداری الکترونیک در لهستان را بررسی می‌کند (استانیسلاو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). در حالی که استانیسلاو

1. Turan, Tumer & Kilinic  
2. Sanli & Hobikoglu

3. Safarpour  
4. Stanislaw szopinski

در تحقیق خود به اینترنت بانک توجه کرده بود، با در نظر داشتن موبایل بانک به‌عنوان یکی از مصادیق بانکداری الکترونیک، می‌توان به پژوهش ورسیمو اشاره کرد. وی عوامل تقویت‌کننده و محدودکننده استفاده از نرم‌افزارهای کاربردی موبایل بانک را بررسی می‌کند (ورسیمو، ۲۰۱۶). در یک جمع‌بندی کلی از تحقیقات مورد بررسی، می‌توان به جدول ۱ به‌عنوان خلاصه تحلیلی از ادبیات حوزه مرتبط به همراه ابعاد مد نظر اشاره داشت.

جدول ۱. تحقیقات پیشین در حوزه بانکداری الکترونیک

منبع	ابعاد
بیکزاد و مولوی (۱۳۸۸)	کارایی / اتکا / حفظ اسرار شخصی / پاسخگویی / جبران / تماس
سانلی و هوبیکوگلو (۲۰۱۵)	زیرساختار / امنیت / تنوع بخشی به محصولات / تقویت تمایل مشتریان
بهشتی زواره، آریف، جوسو، ژاکوان، زیدی و آشوریان (۲۰۱۲)	کارایی / خدمات قابل اعتماد / اجرا / امنیت / اعتماد / زیبایی شناختی / ارتباط / پاسخگویی و سهولت استفاده
سرور و مبین <sup>۱</sup> (۲۰۱۲)	استراتژی‌های بازاریابی / اثرگذاری آشنایان / پرسنل بانک / جذابیت ساختمان بانک
طوطیان و انصاری (۱۳۹۵)	مشتری‌مداری / کیفیت خدمات / مسئولیت‌های اجتماعی
سینها و موخرجی (۲۰۱۶)	اعتماد به فناوری / اعتماد به بانک / راحتی استفاده درک‌شده / بهره‌وری / پیچیدگی
توران و همکاران (۲۰۱۱)	تعداد دستگاه خودپرداز / دسترسی به تلفن و اینترنت بانک / شهرت بانک / اعتماد به بانک / ظاهر کارکنان / تعداد شعب
القیسی و حجازی <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)	انتظارهای عملکردی / تأثیر اجتماعی / شرایط تسهیل‌کننده بر تمایلات رفتاری مشتریان
استانیسلاو <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)	بهره‌وری / راحتی استفاده / قابلیت اطمینان / حس امنیت / محرمانگی / تحویلات / زیرساختار / جنسیت / سن و درآمد / محصولات مالی
ورسیمو (۲۰۱۶)	ریسک / انطباق پذیری / راحتی استفاده / بهره‌وری
مهدی صفرپور (۲۰۱۶)	مباحث فرهنگی
ساجیوان و شارما <sup>۴</sup> (۲۰۱۰)	قابلیت اعتماد / تسهیلات / اطمینان / خدمات ارزش افزوده / در دسترس پذیری / پاسخگویی

### دیدگاه‌های مزیت رقابتی

بر اساس ادبیات موضوع به‌طور مشخص، سه تئوری عمده درباره مزیت رقابتی وجود دارد؛ تئوری سازمان صنعتی، تئوری منبع مدار و تئوری شومپترین. بر اساس تئوری سازمان صنعتی، گرایش به بازار، برای به دست آوردن مزیت رقابتی و حتی مزیت رقابتی پایدار منبعی مهم به حساب می‌آید. در این رویکرد، ساختار صنعت، عاملی مؤثر بر کسب توان رقابتی آن

1. Sarwar & Mubeen  
2. Al-Qeisi & Hegazy

3. Cristovao verissimo  
4. Sajeewan & Sharma

محسوب می‌شود. بر اساس این تئوری تحقیقات متعددی نیز انجام گرفته است که به‌عنوان نمونه می‌توان به تحقیق میرزایی و مور اشاره کرد. آنها نیروهایی را بررسی کردند که عامل ایجاد رقابت در میان گروه‌های درآمدی مختلف کشورها است (میرزایی و مور، ۲۰۱۴). اندریوسکایا و سمونوا به شفافیت اطلاعات بانک و تأثیر آن بر رقابت‌پذیری بانک پرداخته اند (اندریوسکایا و سمونوا، ۲۰۱۶).

یکی دیگر از تئوری‌های مرتبط با رقابت‌پذیری، دیدگاه مبتنی بر قابلیت‌ها یا منابع است که بر نقش عوامل داخلی سازمان‌ها و صنایع بر توان رقابتی آنها تأکید دارد. اصل محوری دیدگاه مبتنی بر منابع این است که سازمان‌ها متشکل از مجموعه منابعی هستند که در کسب مزیت رقابتی از اهمیت بالایی برخوردار بوده و ویژگی‌ها و خصوصیات منابع، چگونگی مزیت و حد پایداری آن را تعیین می‌کنند. بر همین اساس، کاموکاما نقش سرمایه‌های دانشی بر کسب مزیت رقابتی را بررسی می‌کند (کاموکاما، ۲۰۱۳). از سوی دیگر اپ، مرک و بوتگن با نگاهی متفاوت به منابع و قابلیت‌های سازمانی، به برندیگ سرمایه انسانی پرداختند (آپ، مرک و بوتگن، ۲۰۱۲).

در رویکرد منبع محور می‌توان به چندین نام و عنوان دیگر که مشابه با همین رویکرد است اشاره کرد، به‌طور مثال رویکردهای قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های بازاریابی نیز مبتنی بر رویکرد منبع محور هستند که سعی در بهبود این رویکرد دارند و فقدان‌های رویکرد منبع محور را در برخی از حوزه‌ها که این رویکرد قادر به پاسخگویی به آنها نیست، پر می‌کنند (دهدشتی شاهرخ، ناطق و احسانی، ۱۳۹۶). در همین راستا می‌توان به پژوهش حیدری و سید کلالی اشاره کرد که رویکرد قابلیت‌های پویا در زمینه شرکت‌های مشاوره مدیریت را به‌کار گرفتند (حیدری و سید کلالی، ۱۳۹۵).

دیدگاه سوم، دیدگاه مبتنی بر توان خلاقیت و نوآوری است که دربرگیرنده توان تحقیق و توسعه، توان به‌کارگیری فناوری اطلاعات و مدیریت دانش است. این دیدگاه را می‌توان جزء دیدگاه مبتنی بر منابع نیز به حساب آورد زیرا می‌توان منابع را به محسوس و نامحسوس طبقه‌بندی کرد و در این طبقه‌بندی، توان خلاقیت و نوآوری را در زمره منابع نامحسوس به شمار آورد. در حوزه نوآوری و اثر آن بر مزیت رقابتی می‌توان به پژوهش لیائو اشاره داشت که نوآوری‌های مبتنی بر محیط را راهی بسیار مهم برای سازمان‌ها در راستای برآورده کردن تقاضای مشتریان می‌داند (لیائو، ۲۰۱۶). آخیسار و همکاران وی عملکرد بانک‌ها را از دیدگاه نوآوری‌های در این حوزه بررسی می‌کنند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، نسبت تعداد شعبه به تعداد دستگاه خودپرداز در سودآوری بانک‌ها، نقش بسیار بااهمیتی دارد (آخیسار، تونای و تونای، ۲۰۱۵).

با توجه به مرور ادبیات مرتبط در این حوزه می‌توان به پژوهش‌های مختلف، که هر یک از دیدگاه‌های متفاوت بهره گرفته‌اند، مطابق با جدول ۲ اشاره کرد. با مرور ادبیات و پژوهش‌های مرتبط می‌توان به این نکته دست یافت که در پژوهش‌های مرتبط با بازاریابی در حوزه بانکداری الکترونیک تمرکز محققان بر ارزش‌های قابل انتقال به مشتریان بوده است و کمتر به منابع ایجادکننده آنها پرداخته شده است.

1. Mirzaei &amp; Moore

2. Andrievskaya &amp; Semenova

3. Kamukama

4. App, Merk &amp; Buttgen

5. Liao

6. Akhisar, Tunay &amp; Tunay

## جدول ۲. تحقیقات مبتنی بر دیدگاه‌های مزیت رقابتی

دیدگاه	بعد مد نظر	مأخذ
محیط‌گرا	صمیمیت با مشتری / رهبری محصولات و برتری عملیاتی	فرخی و تیموریور (۱۳۹۵)
	هزینه‌های ثابت / سطح ادراک شده مشتری از تفاوت و تمایز محصولات جایگزین / موانع موجود تخصیص به‌ازای ارزش افزوده / تمرکز تأمین‌کننده ها / گرایش خریدار به محصولات جایگزین / هزینه‌های تغییر موضع تأمین‌کننده	خورشید و نوجوان (۱۳۹۲)
قابلیت‌های پویا	مقابلیت‌ها / قابلیت‌های اعتمادساز / قابلیت‌های عملیاتی / استراتژی شرکت	حیدری و کلالی (۱۳۹۵)
	حساسیت استراتژیک / قابلیت‌های فروش - داشبوردهای بازاریابی	کروش و دانایاتا (۲۰۱۴)
	نوآوری / اطلاعات / قابلیت‌های ارتباطی	وانگ، سناراتنه و رفیق <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)
نوآوری	نوآوری در محصولات / فرایندها / جهت‌گیری‌های بلند مدت / منطق همزمانی فعالیت‌ها	لیاتو (۲۰۱۶)
	ابزارهای بانکداری الکترونیک	آخیسار و همکاران (۲۰۱۵)
منبع محور	سرمایه دانشی شامل ارتباطات / ساختار / نیروی انسانی	کاموکاما (۲۰۱۳)
	استراتژی جایگاه‌یابی / قابلیت‌های بازاریابی / قابلیت‌های زیرساختی / نوآوری از طریق استارت آپ	ژائو، لیبرس و سانگ <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)

از سوی دیگر در پژوهش‌های مرتبط با مزیت رقابتی، به ابعاد مد نظر برای کسب مزیت رقابتی اشاره شده است، اما باید مشخص شود بانک‌ها در صنعت بانکداری، بر اساس چه معیارهایی می‌توانند با رقبای خود در بانکداری الکترونیک رقابت کنند. از سوی دیگر چگونگی این رقابت و اصول آن می‌تواند بسیار متفاوت‌تر از آن باشد که مدیران بانکی تصور می‌کنند و الگوهای رقابتی می‌تواند منبعث از هر یک از ابعاد و دیدگاه‌های مورد بررسی باشد. با توجه به اینکه کسب مزیت رقابتی در توسعه ابزارها و تجهیزات دیده شده است، باید بیان کرد که بانکی می‌تواند در صنعت بانکداری پیشرو و پیشگام باشد که بر زمینه‌هایی که مبتنی بر نیازها و خواسته‌های مشتریان باشد، تمرکز کند و فقط بر توسعه ابزارها متمرکز نباشد. بنابراین شناسایی الگوی پیشروی رقابتی در بانکداری الکترونیک، که در این پژوهش تبیین می‌شود، می‌تواند بخش بسیار زیادی از فعالیت‌های توسعه‌ای و ترویجی بانک‌ها در زمینه سرمایه‌گذاری در بانکداری الکترونیک را از طریق مدل ارائه شده، بهینه کند. به همین منظور در این پژوهش مزیت رقابتی در بانکداری الکترونیک از طریق شاخص‌های عملکردی که می‌تواند در ارزش‌افزایی بانک به صورت مستقیم و غیرمستقیم تأثیر بگذارد در نظر گرفته می‌شود و بانکداری الکترونیک به عنوان بستری برای بانکداری جامع، در راستای ارائه راهکارهای مالی مبتنی بر فناوری اطلاعات، مد نظر قرار خواهد گرفت.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر نوع نتیجه تحقیقی بنیادی است. با توجه به اینکه هدف پژوهش، بررسی و دستیابی به پیچیدگی‌های موجود در توسعه رقابتی بانکداری الکترونیک است و درک آن در گروه ارزیابی زمینه‌های متعددی است، برای مدیریت و



تفسیر داده‌ها به روشی نظام‌مند نیاز است. بر همین اساس از روش مفهوم‌سازی بنیادی بهره گرفته شده که با استفاده از آن به دنبال ارائه مدلی جدید در عرصه کسب مزیت رقابتی در بانکداری الکترونیک است. از سوی دیگر در رابطه با موضوع پژوهش، نظریه قابل‌اتکایی موجود نیست و پژوهشگران به دنبال تدوین نظریه‌ای بر اساس داده‌های کیفی و واقعی هستند. بنابراین به دلیل جدید بودن موضوع، دانش کم و نیاز به یافتن جنبه‌های متعدد از روش مفهوم‌سازی بنیادی بهره گرفته شده که روشی استقرایی و اکتشافی است. این روش کیفی، به‌عنوان روشی مفصل، دقیق و نظام‌مند شناخته شده و برای بررسی مسائل پیچیده چندوجهی راهی مناسب است. روش مفهوم‌سازی بنیادی می‌تواند برای کشف محدوده گسترده‌ای از مسائل مدیریتی استفاده شود. از این روش برای مدیریت توریسم (متوچی و نوث<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷)، مدیریت منابع انسانی (مورفی، کلوتر و رینر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷) و ارتباطات استراتژیک (پینینگتون، میهانا و اسکانلون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷) استفاده شده است. همچنین در پژوهش‌های داخلی مرتبط با حوزه بانکداری اسلامی (سیدجوادین، صفری، راعی و ایروانی، ۱۳۹۶)، برندسازی (اخلاصی، شفیعی و انصاری، ۱۳۹۵) و قابلیت‌های پویا (حیدری و سید کلالی، ۱۳۹۵) نیز با توجه به قابلیت‌های این روش در تبیین مسائل مختلف استفاده شده است. در این پژوهش نیز برای تبیین الگوی رقابتی بانکداری الکترونیک در صنعت بانکداری ایران با توجه به نیازمندی‌های که ذکر شد، از این روش بهره گرفته می‌شود. در تبیین جامعه آماری پژوهش، مدیران خبره صنعت بانکداری مد نظر قرار گرفتند که با توجه به موضوع رقابت و بانکداری الکترونیک، به خبرگان بانک‌های خصوصی مراجعه شد. بانک‌های خصوصی با وجود دو محدودیت عدم امکان توسعه شعب از نظر مجوزهای قانونی بانک مرکزی و الزام سودآوری به‌عنوان مؤسسه‌ای انتفاعی، به دنبال توسعه و پیشروی در بانکداری الکترونیک هستند. برای دریافت داده‌ها و اطلاعات لازم، از روش نمونه‌گیری نظری بهره گرفته شد که بر همین اساس نمونه‌گیری به‌گونه‌ای شکل گرفت تا داده‌های لازم از مدیران ستادی حوزه طرح و توسعه و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان با حداقل پنج سال سابقه، گردآوری شود، که نه تنها بر جنبه‌های سخت کسب‌وکار بانکی اشراف کافی دارند، بلکه بر جنبه‌های نرم و دانشی سازمان نیز تمرکز کافی داشته و در حوزه مدل کسب‌وکار و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان خود صاحب نظر بودند. بر این اساس با دوازده نفر از خبرگان صنعت بانکی در بازه‌های زمانی ۷۵ الی ۱۰۵ دقیقه‌ای، مصاحبه جامعی صورت گرفت. در فرایند مصاحبه نحوه جمع‌آوری داده‌ها محقق را به‌سوی نمونه‌های مد نظر در راستای غنی‌سازی داده‌ها و مطالب مورد نیاز موضوع پژوهش هدایت کرد. با بهره‌گیری از نمونه‌گیری نظری، فرایند نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. در این وضعیت برای اینکه پژوهشگران بتوانند به‌وسیله آن ویژگی‌های مقوله‌ها را رشد دهند، داده بیشتری یافت نشد و با ایجاد اشباع نظری، داده‌های جدید روی مسئله مد نظر محقق ارزش افزوده‌ای نداشت و فرایند نمونه‌گیری متوقف شد. نظریه بنیادی هم طرح پژوهش و هم روشی برای تجزیه و تحلیل داده‌های خام جمع‌آوری شده است. به‌عنوان روش تجزیه و تحلیل، داده‌های جمع‌آوری شده ناشی از پژوهش‌های اجتماعی با رویکرد کیفی و تفسیرگرایانه تحلیل شده و به‌صورت استقرایی از این داده‌ها، نظریه‌ای برای درک و فهم موقعیت مورد پژوهش ارائه می‌شود. تئوری برخاسته از داده‌ها (بنیادی) ماورای توصیف است و به ایجاد یا کشف تئوری می‌پردازد. فرایند اصلی در این روش به‌عنوان روش تحلیل داده‌ها، فرایند کدگذاری و

طبقه‌بندی از داده‌های خام و استخراج مفاهیم و مقولات اصلی و روابط بین آنها در چارچوب یک تئوری محقق شده است که با توجه به شرایط و موقعیت پژوهش نسبت به ارائه آن اقدام خواهد کرد. بر این اساس، در راستای تحلیل داده‌ها در این شیوه یعنی مفهوم‌سازی بنیادی، از سه شیوه کدگذاری استفاده می‌شود (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی). کدگذاری روند یا فرایندی است که طی آن داده‌های خام تفکیک، مفهوم‌بندی و ترکیب می‌شوند، به گونه‌ای که حاصل این فرایند بتواند نظریه زمینه‌ای نهایی را ارائه کند. در فرایند کدگذاری، واحد تحلیل مفهوم است. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه، در مرحله کدگذاری محوری، مقولات عمده همراه با «پدیده محوری» استخراج می‌شوند. در مرحله کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها تا شکل‌گیری نظریه انجام خواهد شد. برای شکل‌گیری نظریه نیاز است تا در فرایند گردآوری داده‌ها، کدگذاری باز به صورت پیوسته انجام گرفته، نکات کلیدی و کدهای داده‌ها از طریق بررسی داده‌های مصاحبه احصا شود و به نوعی محقق در فرایند گردآوری و تحلیل و مسئله پژوهش درگیر شود. در این پژوهش نیز داده‌ها پس از گردآوری چندین مرتبه بررسی می‌شدند و با شناسایی نکات کلیدی کدهای مرتبط احصا می‌شد که در مجموع ۲۵۶ کد (برچسب) از داده‌های گردآوری شده، استخراج و از طریق منطق کدگذاری تبدیل به ۶۳ مفهوم و در نهایت ۲۲ مقوله در رابطه با موضوع اصلی پژوهش شد. برای مقوله‌بندی از سازه‌های شعوری خود تحلیلگر (به دلیل درگیر بودن علمی و عملی محقق در موضوع پژوهش)، اصطلاحات فنی از پیشینه‌های نظری و تخصصی استخراج شده و ادبیات خبرگان بهره گرفته شد. یکی از مقولات، محور فرایند اکتشاف قرار گرفت و مقولات دیگر به طور نظری به آن ارتباط داده شد. این مقولات عبارت‌اند از شرایط علی (علل موجهه پدیده اصلی)، راهبردهای کنش و کنش متقابل، زمینه یا بافت (شرایط بسترساز خاص مؤثر بر رهیبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط بسترساز عام در راهبردها) و پیامدها (رهاورد به کار بستن راهبردها). سرانجام طی فرایند کدگذاری انتخابی، قضایای پژوهش که بر روابط درونی مقولات اشاره دارند، شکل گرفتند.

## یافته‌های پژوهش

### پدیده (مقوله) محوری

مقوله محوری در این پژوهش به صورت مستقیم با مسئله اصلی پژوهش درگیر است. پدیده مد نظر باید محوریت داشته باشد، به بیان دیگر همه مقوله‌های اصلی دیگر بتوانند به آن مرتبط شوند. این امر بدین معنا است که می‌توان در تمامی موارد نشانه‌هایی یافت که به مفهوم پدیده اصلی محوری اشاره دارد. توضیحی که به تدریج با ربطدهی مقوله‌ها رشد پیدا می‌کند و منطقی و مستدل است. هنگامی که مفهوم به شیوه‌ای تحلیلی از راه تلفیق با مفاهیم دیگر بهبود می‌یابد، نظریه از لحاظ عمق و قوت اکتشافی رشد پیدا می‌کند. مقوله اصلی اساس و محور فرایندی است که تمام مقوله‌های اصلی دیگر به آن ربط داده می‌شوند. ایجاد ارزش رقابتی برای مشتریان به عنوان مقوله محوری و اصلی مطرح می‌شود که سایر مقولات با آن مرتبط هستند و در راستای دستیابی به مزیت رقابتی در بانکداری الکترونیک است که این امر از طریق ایجاد ارزش برای مشتریان حاصل خواهد شد. ارائه ارزش به مشتریان در قالب تجربه مطلوب مشتری در فضای مجازی و فضای فیزیکی شکل خواهد گرفت. ارزش‌های دریافتی می‌تواند باعث ایجاد حس خوب و تجربه مطلوب مشتری باشد.

## جدول ۳. مقوله محوری

مقوله محوری	نمونه کدهای به دست آمده از خبرگان
خلق ارزش رقابتی برای مشتریان	«در فضای اینترنت بانک برای مشتری حس امنیت و کاربری ساده القا شود». «با وجود باجه‌های دوستانه مشتریان حس خوبی از دریافت خدمت درون شعبه داشته باشند».

## شرایط علی

عوامل علی شامل مواردی از مقولات است که به طور مستقیم بر کسب مزیت رقابتی نسبت به بانک‌های دیگر تأثیر می‌گذارد. به بیان دیگر این مقولات سنگ بنای کسب مزیت رقابتی هستند. این مقولات را می‌توان به عنوان پیش‌نیازی برای موضوع پژوهش تلقی کرد و با توجه به خود پدیده و با نگاهی منظم به داده‌ها و بازبینی حوادث، اتفاقات یا وقایعی که از نظر زمانی بر پدیده مد نظر مقدم است، شرایط علی را پیدا کرد. بر این اساس می‌توان شرایط علی در ایجاد مزیت رقابتی در بانکداری الکترونیک را به دو بعد نرم و سخت تقسیم‌بندی کرد که از سویی ابزارهای پرداخت را مد نظر قرار می‌دهد و از سوی دیگر از هویت برند بانک تأثیر می‌پذیرد.

## جدول ۴. مقولات مرتبط با شرایط علی

شرایط علی	نمونه کدهای به دست آمده از خبرگان
ابزارهای پرداخت و تراکنش	«توزیع دستگاه‌های خودپرداز در شاخص تعداد تراکنش و حجم آن برای بانک نقش دارد».
هویت برند	«مشتریان ترجیح می‌دهند برای بهره‌گیری از خدمات یکسان بانکی را با نام مناسب‌تر انتخاب کنند».
پیشگامی فناوریانه در بانکداری الکترونیک	«اگر بانکی در بهره‌برداری از یک فناوری اولین باشد، سخت مشتریانش را از دست می‌دهد».
زیرساخت‌های نرم‌افزاری	«هر چه مشتریان در بانکداری الکترونیک با خطای کمتری مواجه شوند حس بهتری خواهند داشت».
زیرساخت‌های سخت‌افزاری	«مطمئنأً بانک برای پردازش سریع نیاز به دیتا سرور و تجهیزات شبکه‌ای دارد».
زنجیره ارزش مستقل	«بانک باید بتواند برای داشتن مزیت پایدار سیستم متمرکز (Core Bank) خود را توسعه دهد».
بسترهای ارتباطی و خدماتی مشتریان	«مشتریان فقط از طریق کانال‌های متنوع بانکداری الکترونیک می‌توانند خدمات فارغ از زمان را تجربه کنند».

## شرایط زمینه‌ای

مقولاتی در دسته شرایط زمینه‌ای قرار می‌گیرند که بدون آنها نمی‌توان به مزیت رقابتی در بانکداری الکترونیک دست یافت. شرایط زمینه‌ای، شرایط خاصی را فراهم می‌کنند که در آن راهبردها برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد. در رابطه با شرایط زمینه‌ای کسب مزیت رقابتی در حوزه مد نظر می‌توان به نظام‌های مدیریتی، ارتباطات استراتژیک سازمانی، ارائه استاندارد خدمات مالی در بانکداری الکترونیک و در نهایت بانکداری اجتماعی که بر لزوم بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی و تحلیل داده تأکید می‌کند، اشاره کرد.

## جدول ۵. مقولات مرتبط با شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای	نمونه کدهای به دست آمده از خبرگان
سوپرمارکت مالی الکترونیک	«همه سرویس‌ها در بستر الکترونیک ارائه شود تا مشتری از مراجعه به شعبه بی‌نیاز شود».
نظام‌های مدیریتی سازمانی و مدیریت ارشد	«در کنار تمامی زمینه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تفکر استراتژیک مدیریت ارشد و حمایت عملی و علمی او در به ثمر رسیدن حرکت نقش بسزایی ایفا می‌کند».
امتیازات استراتژیک برون سازمانی	«برخی بانک‌ها سهم بازار خود را از طریق ارتباطات فرا سازمانی خود شکل می‌دهند».
بانکداری اجتماعی	«انتظارهای مشتریان و علاقه آنها به کانال‌های دیجیتال انتخابی جز حضور مؤثر را پیش روی بانک قرار نداده است».

## شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر به جرح و تعدیل شرایط علی می‌پردازد و بر راهبردها و کنش‌های متقابل تأثیر می‌گذارد. این شرایط در راستای تسهیل یا محدودیت راهبردها در زمینه خاص مد نظر عمل می‌کنند. مقوله‌هایی که به‌عنوان مداخله‌گر در بانکداری الکترونیک مد نظر قرار می‌گیرند از دو بعد سازمانی و محیطی تأثیر می‌پذیرد در بخش محیطی آموزش‌هایی که به مشتریان ارائه می‌شود، می‌تواند تسهیل‌کننده استفاده مشتریان از بانکداری الکترونیک باشد. از سوی دیگر نحوه هم‌افزایی خطوط دیگر کسب‌وکار بانک همچون بانکداری خرد و شرکتی یا اختصاصی می‌تواند در راستای محدودیت یا استفاده مشتریان از بانکداری الکترونیک به‌واسطه آنها تأثیرگذار باشد.

## جدول ۶. مقولات مرتبط با شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر	نمونه کدهای به دست آمده از خبرگان
هم‌افزایی مدل‌های کسب‌وکار	«رضایت مشتریان از بانکداری شرکتی و خدمات ارائه شده آن به استفاده خدمات بانکداری الکترونیک نیز منجر می‌شود».
آموزش‌های مرتبط با بانکداری الکترونیک	«مردم کمتر سراغ محصولات می‌روند که در مورد آنها اطلاعاتی ندارند یا پیچیده باشد».
یادگیری و هم‌افزایی سازمانی	«اتاق‌های فکر درون بانک مآخذ مناسبی برای طراحی محصول و خدمت است که جنبه نوآورانه بانک را بیشتر تقویت می‌کند».

## راهبردها

راهبردها بیانگر آن دسته از تعاملات و کنش‌هایی هستند که کنشگران در قبال آن شرایط از خود بروز می‌دهند. در حقیقت، فرایند جریان کنش‌ها در پاسخ به رویدادها و موقعیت‌های خاص متعامل با پدیده رخ می‌دهد. هدف از اجرای راهبردها اداره کردن و محقق کردن بهتر پدیده مد نظر در بستر و زمینه حاکم است. با استفاده از تاکتیک‌ها و راهبردها می‌توان به پدیده محوری جامه عمل پوشاند. برای ایجاد ارزش رقابتی برای مشتریان، بستر طرح و توسعه می‌تواند خلأهای عملیاتی را بین عملکرد محصولات و خدمات بانک و نیازهای مشتریان به‌خوبی پر کند. تحقیقات بازار و جهت‌گیری به‌سمت بازار می‌تواند به‌خوبی بانک را به‌سمت مشتریان هدایت کند. این امر زمانی مؤثر واقع خواهد شد که پس از شناسایی، سازوکارهای عملیاتی

آن به سرعت مهیا شود و انعطاف‌پذیری بانک برای تطابق بین محصولات و خدمات خود با نیازهای مشتریان بیش از پیش باشد. در اینجا نمی‌توان از نقش سرمایه انسانی که از طریق منابع مختلف دانشی، توانمند شده است، چشم‌پوشی کرد.

#### جدول ۷. مقولات مرتبط با راهبردها

راهبردها	نمونه کدهای به‌دست‌آمده از خبرگان
سرمایه‌گذاری بروی بستر طرح و توسعه	«تا زمانی که کار شنا سان بانکی داده‌های اولیه خود را از بازار گردآوری نکنند نمی‌توانند محصولات و خدمات مناسبی را طراحی کنند».
ارائه خدمات ارزش افزوده	«با شگاه مشتریان و سازوکارهای آن یکی از محرک‌های اصلی در بانکداری و به‌خصوص بانکداری الکترونیک است».
چابکی عملیاتی	«رصد محیط و وجود دیدگاه بازار محور پذیرش تغییرات و همسویی با بازار را ارتقا می‌دهد».
سرمایه انسانی دانشی	«وجود متخصصان بازاریابی در کنار متخصص برنامه‌نویسی زنجیره ارزش‌رسانی را تکمیل می‌کند».

#### پیامدها

هدف بانک‌ها از کسب مزیت رقابتی در بازار صنعت بانکی، بهبود و ارتقای برخی از شاخص‌های کلیدی عملکرد است که به روند ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعانش از طریق محقق شدن پدیده محوری، کمک می‌کند. در واقع راهبردها در مقابله یا برای اداره و کنترل پدیده‌ای صورت می‌گیرند و پیامدهایی دارند. در صورتی که راهبردها به‌خوبی در بسترهای مرتبط اجرا شوند بانک در پاسخگویی به نیاز مشتریان خود قابلیت بهتری دارند و با توجه به اینکه بانک‌های کشور دارای مشتریان هدف با نیازها و خواسته‌های متفاوتی هستند، هر چه شناسایی نیازهای مشتریان به‌نحو بهتری شناسایی شوند، ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان و میزان رضایت آنها ارتقا می‌یابد. در کنار این امر با بهبود قابلیت‌های بازاریابی و بهبود قابلیت‌های حفظ مشتریان برخی هزینه‌های عملیاتی کاهش می‌یابد که شاهد بهره‌وری بالاتری برای بانک خواهیم بود. از سوی دیگر زمانی که هزینه‌ها کاهش داده می‌شود، توسعه درآمدها از طریق جذب مشتریان به‌واسطه راهبردها جذب و تحریک مشتریان، می‌تواند به‌سرعت ارتقای بهره‌وری بیفزاید. پس از کدگذاری و تبیین مقوله مرکزی، تصویر پژوهش برای محقق از همیشه روشن‌تر است. آخرین مرحله مبتنی بر روش تحقیق این است که آنچه را محقق از این تصویر می‌بیند برای دیگران به تصویر بکشد. در راستای تدوین مدل پژوهش نیاز است تا نتایج گام‌های قبلی کدگذاری، که در قالب مقوله‌هایی ارائه شد و با انتخاب مقوله اصلی همراه بود، به شکلی نظام‌مند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. در این میان ارتباطات اعتبار بخشیده می‌شود و مقوله‌های نیازمند به پالایش و توسعه، توسعه می‌یابند. نظریه‌پردازان داده بنیاد، نظریه خود را در سه شکل ممکن ارائه می‌دهند: الگوی کدگذاری بصری، مجموعه‌ای از قضایا (یا فرضیه‌ها) و داستانی که به شکل روایی نوشته می‌شود (کرسول، ۲۰۰۵).

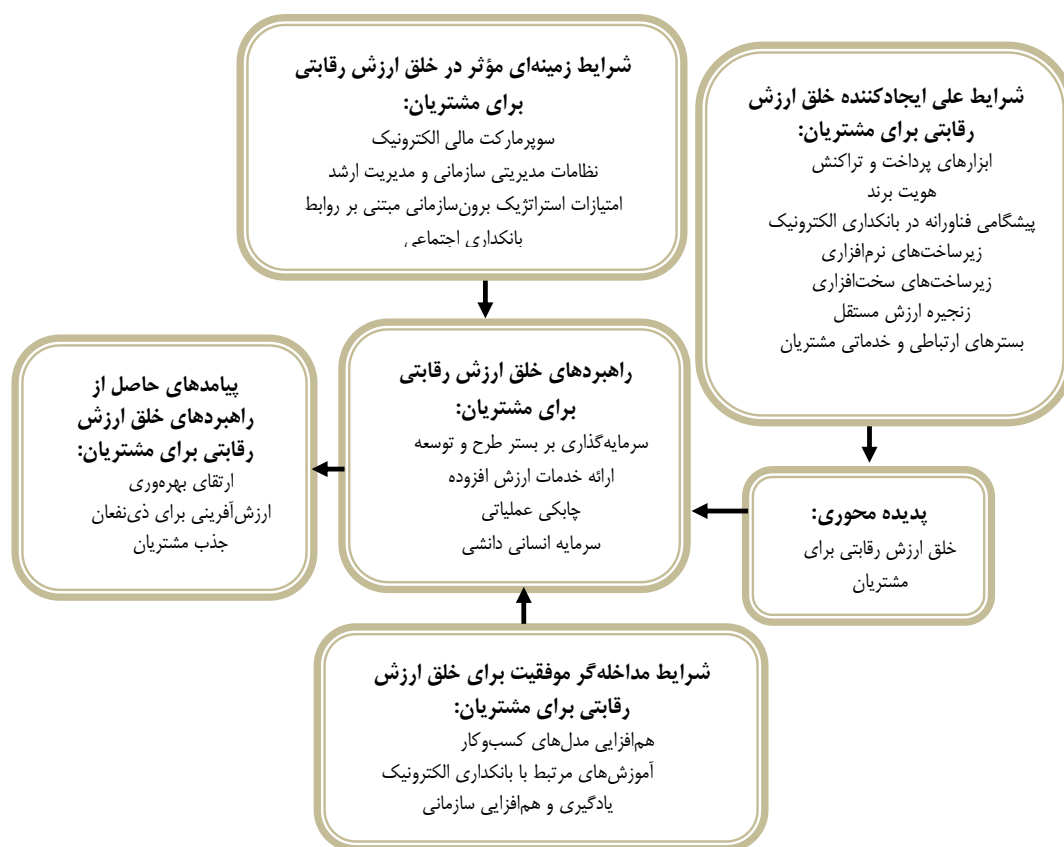
در اینجا الگوی کدگذاری به‌همراه ارتباطات آنها حول مقوله اصلی، «خلق ارزش رقابتی برای مشتریان» که تبیین‌کننده الگوی رقابتی در بانکداری الکترونیک برای بانک‌های کشور است، به تصویر کشیده شده است.

جدول ۸. مقولات مرتبط با پیامدها

پیامدها	نمونه کدهای به‌دست‌آمده از خبرگان
ارتقای بهره‌وری	در بانکداری الکترونیک با بی‌نیاز کردن مشتریان به شعبه از طریق فضای مناسب بانکداری الکترونیک روند توسعه‌ای کانال‌های توزیع فیزیکی می‌تواند کاهش یابد.
ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان	در حال حاضر بانک‌ها نمی‌توانند برای تمامی صنوف در بخش شرکتی خدمات منعطف ارائه کنند و تمرکز آنها روی بازار هدفشان است.
جذب مشتریان	توسعه سیاست‌های مبتنی بر باشگاه مشتریان از راهبردهای تجربه‌شده بانک‌ها برای توسعه مشتریان خود است.

### روایی و پایایی پژوهش

اعتبار تحقیقات کیفی درباره وصف و تبیین و همخوانی تبیین مد نظر با وصف است. در مفهوم‌سازی بنیادی، اعتبارسنجی بخشی فعال از فرایند پژوهش است (کرسول، ۲۰۰۵). در پژوهش‌های کیفی به این دلیل که اتکای محقق به داده‌های مبتنی بر ارقام و اعداد کمتر است، موضوع اعتبارسنجی آن با چالش روبه‌رو است. زمانی که صحبت از اعتبار می‌شود، منظور آزمایش در مفهوم کمی نیست.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

منظور این است که نظریه از داده‌ها بیرون می‌آید. برای همین منظور از طرق مختلف می‌توان به نظریه برخاسته از داده اعتبار بخشید. داده‌های مفهوم‌سازی بنیادی با استفاده از شیوه تطبیق پیوسته گردآوری و تحلیل می‌شوند. این شیوه علاوه بر اینکه شیوه‌ای برای تحلیل داده‌هاست، یک شیوه اعتباربخشی و اعتمادبخشی به یافته‌ها نیز محسوب می‌شود. در این روش تبیین‌های بالقوه و جست‌وجو برای الگوهای بالقوه از طریق خواندن و بازخوانی داده‌ها در کل فرایند تحلیل داده‌ها شکل‌بندی می‌شود و راهبرد تطبیق پیوسته فعالیت‌ها، پژوهشگر را برای دستیابی به یک نظریه روییده از داده‌ها جهت می‌دهد که این امر پایایی پژوهش را منعکس خواهد کرد. از سوی دیگر در راستای برآورده کردن روایی یافته‌ها بر اساس معیارهای ارزشیابی پژوهش کیفی که توسط کرسول ارائه شده است، روایی مدل سنجیده می‌شود. راهبردهای مختلفی که برای منظور پیشنهاد شده است عبارت‌اند از تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار، مشارکتی بودن پژوهش و کثرت‌گرایی. بر اساس نظر کرسول پژوهشگران بایستی از حداقل دو راهبرد ذکرشده برای اعتباربخشی به پژوهش خود بهره‌گیرند (کرسول، ۲۰۰۵). برای این امر نظر مشارکت‌کنندگان در رابطه با گزارش پژوهش و خروجی‌های مراحل کدگذاری اخذ شد و پس از نهایی‌سازی مقولات به‌همراه مشارکت‌کنندگان، مدل نهایی تدوین شد (تطبیق اعضا). از سوی دیگر سعی شد با توجه به فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها، با خبرگان بانک‌های مختلف و همچنین در سطوح مختلف مدیریتی و عملیاتی مصاحبه صورت پذیرد (کثرت‌گرایی). علاوه بر دو راهبرد ذکرشده از نظر پنج تن از متخصصان بانکی و آکادمیک مرتبط با موضوع، در رابطه با کدگذاری و مدل نهایی مشاوره گرفته شد، که نتیجه آن به‌صورت جزئی و در قالب اصلاح عناوین برخی از مقولات بود (بررسی همکار) و در نهایت به‌طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها بهره‌گرفته شد (مشارکتی بودن پژوهش).

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به پیچیدگی تبیین الزامات کسب مزیت رقابتی در بانکداری الکترونیک برای بانک‌ها در این پژوهش سعی شد مدلی طراحی شود تا به‌عنوان الگویی برای کسب مزیت رقابتی در این حوزه برای بانک‌ها مطرح شود. در مدل پژوهش برخی عوامل مشاهده می‌شود که با تحقیقات همپوشانی پیشین دارد. در این تحقیقات و همچنین تحقیق حاضر به توسعه ابزار پرداخت و تراکنش به‌عنوان یکی از الزامات اساسی برای هدف ذکرشده اشاره شده است (هوبیکوگلو و سانلی، ۲۰۱۵؛ استانیسلاو، ۲۰۱۶ و توران و همکاران، ۲۰۱۱). در فرایند تحلیل داده‌ها، به توسعه و گستردگی این ابزارها در راستای کسب مزیت رقابتی در بانکداری الکترونیک در کنار بسترهای متنوع ارتباطی به‌عنوان کانال ارائه خدمات بانکی به مشتریان اشاره شد. در این بین زیرساخت‌های نرم‌افزاری برای ارائه خدمات سریع و بدون خطا به مشتریان می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند که این امر در کار محققان پیشین نیز یافت می‌شود (زواره و همکاران، ۲۰۱۲). از سوی دیگر تحقیقاتی نیز در راستای ارزش‌آفرینی برای مشتریان، به زیرساخت‌های سخت‌افزاری اشاره داشتند (هوبیکوگلو و سانلی، ۲۰۱۵) که در این پژوهش نیز به گونه‌ای جامع‌تر، از ابعاد مختلف زیرساخت‌های مبتنی بر فناوری برای کسب هدف پژوهش سخن به میان آمد. نکته‌ای که در تحقیقات پیشین به آن هیچ اشاره‌ای نشده، ایجاد زنجیره ارزش مستقل است که به‌طور خاص در ایران در کسب مزیت رقابتی نقشی اساسی دارد. نگاه به بانک به عنوان هولدینگی که دارای شرکت‌های زیرمجموعه‌ای است، که

می‌توانند زنجیره ارزش بانک را کامل کنند، ورود رقبا را در این صنعت سخت‌تر می‌کند. همچنین از سوی دیگر ارزشی که به واسطه زنجیره ارزش بانک، متشکل از تخصص‌های کسب‌وکاری متفاوت، به مشتریان ارائه می‌شود، هزینه تغییر سازمان را برای مشتریان افزایش می‌دهد. در میان این زنجیره، شرکت‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات که در راستای ایجاد سیستم متمرکز بانکداری مستقل و نرم‌افزارهای بروز متمرکز هستند، به‌عنوان یک بازوی عملیاتی قدرتمند در کنار بانک در کسب مزیت رقابتی نقش‌آفرینی می‌کنند. این امر می‌تواند نوآوری و قابلیت ایجاد تمایز و تنوع را در ارائه خدمات برای بانک فراهم آورد. بر اساس ادبیات مزیت رقابتی ایجاد نوآوری و خلاقیت یکی از پیشران‌های اساسی برای کسب مزیت رقابتی است، به‌خصوص در زمینه فناوری و بانکداری الکترونیک، پیشگامی در فناوری می‌تواند در جذب مشتریان و انگیزش مشتریان برای استفاده از خدمات بانک متمرکز واقع شود (لیائو، ۲۰۱۶ و وانگ، سناراته و رفیق، ۲۰۱۵). در کنار تمامی این عوامل که برای کسب مزیت رقابتی به‌عنوان عوامل اساسی به شمار می‌آیند، مباحث مربوط به هویت برند بانک نیز مطرح می‌شود. این امر از جوانب مختلف در تحقیقات پیشین مد نظر گرفت که بیشترین تمرکز آنها روی تبلیغات پیشبرد فروش بوده است (توران و همکاران، ۲۰۱۱). در کنار تبلیغات پیشبرد فروش توجه به هویت بصری برند (نام و لوگوی بانک) جزء عوامل ترغیب‌کننده مشتریان برای استفاده از خدمات بانک به شمار می‌آید. مجموعه این عوامل به ایجاد ارزش رقابتی برای مشتریان منجر خواهد شد، ارزشی که در حالت‌های مختلف توسط محققان (طوطیان و انصاری، ۱۳۹۵ و ورسیمو، ۲۰۱۶) به آن اشاره شده است. ولی این ارزش‌ها فقط به‌عنوان ارزش‌های انتقالی به مشتریان مد نظر قرار گرفته است و به عوامل و راهبردهای ایجادکننده یا تسهیلگر و محدودکننده آن کمتر اشاره شده بود. بر این اساس برای بهره‌برداری از عوامل ذکرشده راهبردهای متفاوتی مد نظر قرار می‌گیرد. این راهبردها مبتنی بر ادبیات موضوع در حوزه کسب مزیت رقابتی شکل می‌گیرد. از آنجا که قابلیت‌های پویا به‌عنوان یکی از منابع سازمانی در راستای پیشروی در بازار مطرح می‌شود (حیدری و سید کلالی، ۱۳۹۵)، ایجاد چابکی عملیاتی در بانک می‌تواند از دو بعد اصلی مد نظر قرار گیرد. در بعد نخست واکنش و انعطاف‌پذیری در مقابل خواسته‌های مشتریان مطرح می‌شود که این امر به‌خصوص در ایجاد الزامات الکترونیک مربوط به شرکت‌های بزرگ و کوچک مطرح می‌شود. بعد دوم به واکنش و انعطاف‌پذیری به تغییرات و روندهای محیطی است که مبتنی بر دیدگاه بازار محور مطرح می‌شود. به‌منظور ایجاد چابکی عملیاتی، فعالیت‌های مبتنی بر طرح و توسعه که تمرکز اصلی آن روی تحقیقات بازار، ایجاد تمایز و بازارگرایی در خدمات بانکی است، یکی از راهبردهای اساسی برای این منظور است. این امر به توسعه خدمات ارزش افزوده بانکی کمک می‌کند تا در طراحی المان‌ها و فرایندهای باشگاه مشتریان به بالاترین سطح از بهره‌وری دست یابد. چابکی عملیاتی و بسترسازی در طرح و توسعه توسط سرمایه‌های انسانی دانشی انجام می‌شود. با توجه به ماهیت خدماتی صنعت بانک، سرمایه انسانی دانشی بخش مهمی از پازل مد نظر را تشکیل می‌دهد. سرمایه دانشی برای نیل به مزیت رقابتی در بانکداری الکترونیک، از هم‌افزایی متخصصان بازاریابی و فناوری شکل خواهد گرفت، دو بعد سخت و نرم از سرمایه انسانی که بهترین ترکیب را برای هدف پژوهش تشکیل می‌دهند. بهره‌گیری نیروهای نام‌برده، مستلزم نظام‌های مدیریتی خاصی است که مدیریت ارشد با ثبات باید همراه با تفکر استراتژیک، از جذب و توانمندسازی سرمایه دانشی برای نیل به اهداف استراتژیک حمایت لازم را انجام دهد. این نکته در بانک‌های



ایران که عملاً در مدیریت ارشد ثبات ندارند، یکی از موانع مهم پیش روی دستیابی به هدف اصلی پژوهش است. درباره سایر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردهای پژوهش نیز در تحقیقات دیگر بحث شده است (صفرپور، ۲۰۱۶ و حیدری و سید کلالی، ۱۳۹۵). نکته‌ای که در بحث عوامل ذکر شده حائز اهمیت است میزان ارتباطات سازمانی است که بانک می‌تواند با سازمان‌های خدماتی (همچون شهرداری، سازمان امور مالیاتی، شرکت نفت و ...) دیگر برقرار کند. این امر به انحصار خدمات الکترونیک قابل ارائه توسط بانک منجر می‌شود که توسعه خدمات بانکداری الکترونیک را در پیش خواهد داشت و می‌توان آن را در زمره امتیازات استراتژیک سازمان در نظر گرفت. در نهایت در حوزه عوامل از نقش مکمل و تعاملی خطوط کسب‌وکار بانک نیز نباید غافل شد. توسعه بانکداری الکترونیک بدون توسعه خدمات بانکداری خرد، شرکتی یا اختصاصی به صورت رقابتی امکان‌پذیر به نظر نمی‌رسد. توسعه بانکداری الکترونیک در گروه توسعه خدمات بانکی است که در کنار خدمات ارائه شده از این کانال تکمیل می‌شود. پیامدهایی که برای بانک از طریق اجرای راهبردها متصور است، ارتقای بهره‌وری است که از طریق رفع نیاز مشتری از حضور در شعبه به دلیل مهیا کردن سوپر مارکت خدمات مالی الکترونیک حادث می‌شود که کاهش قیمت تمام‌شده پول در این امر دارای نقش اساسی است. خدمت‌رسانی از طریق بانکداری الکترونیک، با توجه به ماهیت و ویژگی‌های آن می‌تواند برای ذی‌نفعان بانک ارزش بیش از پیش را به ارمغان آورد.

### پیشنادهای آتی

با توجه به اینکه در این پژوهش به مدل‌سازی کسب‌مزیت رقابتی در بانکداری الکترونیک پرداخته شده و در نهایت مدلی برای آن تدوین شد، نیاز است تا در پژوهش‌های آتی با بررسی وضعیت بانک‌ها از منظر ارکان مدل، میزان همراستایی مدل با شاخص‌های عملکردی بانک‌های مورد مطالعه بررسی شود.

### منابع

- آقازاده، هاشم؛ مهرنوش، مینا (۱۳۹۰). طراحی و سنجش مقیاس بومی ایجاد ارزش در بانک‌های تجاری کشور. مدیریت بازرگانی، ۳(۷)، ۱-۱۸.
- اخلاصی، امیر؛ شفیع، رضا؛ انصاری، فهیمه (۱۳۹۵). ارائه مدل بومی برندسازی برای خرده‌فروشی‌های اینترنتی با استفاده از روش کیفی تئوری داده بنیاد. تحقیقات بازاریابی نوین، ۲۱(۲)، ۱۶۷-۱۸۸.
- بیکزاد، جعفر؛ مولوی، زهرا (۱۳۸۸). کیفیت خدمات الکترونیکی و رضایت مشتریان. نشریه بانک و اقتصاد، ۱(۱۰۴)، ۳۹-۴۴.
- حیدری، علی؛ سید کلالی، نادر (۱۳۹۵). ارائه مدل مزیت رقابتی شرکت‌های مشاوره مدیریت بر اساس نظریه قابلیت‌های پویا. مدیریت بازرگانی، ۸(۲)، ۳۱۷-۳۳۸.
- خورشید، صدیقه؛ نوجوان، صمد (۱۳۹۲). تحلیل رقابت‌جویی و انتخاب استراتژی رقابتی مبتنی بر مدل نیروهای رقابتی پورتر، تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و تحلیل پوششی داده. مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۱(۲۸)، ۶۱-۹۷.
- دهدشتی شاهرخ، زهره؛ ناطق، محمد؛ احسانی، راضیه (۱۳۹۶). تبیین رابطه قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد مالی سازمان. مدیریت بازرگانی، ۱(۱۹)، ۱۰۳-۱۲۸.

- سید جوادین، سیدرضا؛ صفری، محمد؛ راعی، رضا؛ ایروانی، محمدجواد (۱۳۹۶). ارائه مدلی مفهومی برای تبیین آمادگی بانک‌های تجاری ایران به‌منظور پیاده‌سازی بانکداری اسلامی. *مدیریت بازرگانی*، ۹(۱)، ۱۲۹-۱۵۴.
- طوطیان، محمد؛ انصاری، آذرنوش (۱۳۹۵). سنجش تأثیر مشتری محوری، مسئولیت اجتماعی شرکت و کیفیت درک شده، بر رضایت مشتری (مورد مطالعه: بانک پاسارگاد). *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۲۰(۱)، ۱۷۹-۲۰۰.
- فرخی، سرور؛ تیمورپور، بابک (۱۳۹۵). شناسایی و طبقه‌بندی مشتریان سیستم بانکی ایران از منظر انتظارات و ارزش درک شده خدمات بانکی با استفاده از تکنیک‌های داده‌کاوی. *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۲۰(۱)، ۲۰۱-۲۲۰.

## References

- Aghazadeh, H., & Mernoosh, M. (2011). Design and evaluating the customized model of value creation in commercial bank of Iran. *Business management*, 7(3), 1-18. (in Persian)
- Akhisar, I., Tunay, B., & Tunay, N. (2015). The Effects of Innovations on Bank Performance: The Case of Electronic Banking Services. *social and behavioral science*, 195(3), 369-375.
- Al-Qeisi, K., & Hegazy, A. (2015). Consumer Online Behaviour: A perspective on Internet Banking Usage in Three Non-Western Countries. *2nd Global conference on business, economics, management & tourism*, (pp. 386-390).
- Andrievskaya, I., & Semenova, M. (2016). Does Banking System Transparency Enhance Bank Competition? Cross-country Evidence. *Journal of financial stability*, 23, 33-50.
- App, S., Merk, T., & Buttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for high-quality employees. *Management revue*, 23 (3), 262-278.
- Beykzad, J., & Molavi, Z. (2009). Electronic services quality and customer satisfaction. *Journal of economic & bank*, (104), 39-44. (in Persian)
- Beheshti Zavareh, F., Md Ariff, M., Jusoh, A., Zakuan, N., Zaidi, A., & Ashourian, M. (2012). E-Service Quality Dimensions and Their Effects on E-Customer Satisfaction in Internet Banking Services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (40), 441-445.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey. Pearson.
- Cristovao Verissimo, J. M. (2016). Enablers and restrictors of mobile banking app use: A fuzzy set qualitative comparative analysis. *Journal of Business research*, 69(11), 5456-5460.
- Dehdashti, Z., Nateq, M., & Ehsani, R. (2017). Defining the relation between marketing and financial performance of organization. *Business management*, 9(1), 103-128. (in Persian)
- Ekhlasli, A., Shafiee, R., & Ansari, F. (2016). Designing customized branding model for webbased retail store applying grounded theory. *New marketing research*, 21(2), 167-188. (in Persian)
- Farokhi, S., & Teymorpour, B. (2016). Classification of banking customer based on the expectation and value of services applying datamining. *New marketing research*, 20(1), 201-220. (in Persian)
- Heydari, A., & Kolali, N. (2016). Designing competitive advantage model of management consultant companies. *Business management*, 8 (2), 317-338. (in Persian)

- Kamukama, N. (2013). Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. *An international business journal*, 23 (3), 260-283.
- Khorshid, S., & Nojavan, S. (2013). Competitiveness analysis based on the porters' 5 forces. *Industrial management studies*, 11(28), 61-97. (in Persian)
- Kirakosyan, K., & Danaiata, D. (2014). Communication management in electronic banking. better communication for better relationship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (124), 361-370.
- Liao, Z. (2016). Temporal cognition, environmental innovation, and the competitive advantage of enterprise. *Journal of cleaner production*, 135 (1), 1045-1053.
- Matteucci, X., & Gnoth, J. (2017). Elaborating on grounded theory in tourism research. *Annals of Tourism Research*, 65, 49-59.
- Mirzaei, A., & Moore, T. (2014). What are the driving forces of bank competition across different income groups of countries? *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 32, 38-71.
- Murphy, C., Klotz, A., & Kreiner, G. (2017). Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. *Human Resource Management Review*, 27 (2), 291-305.
- Pinningtona, B. D., Meehana, J., & scanlon, t. (2017). A grounded theory of value dissonance in strategic relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22 (4), 278-288.
- Safarpour, M. (2016). Identification and ranking the barriers to adoption and development of electronic bankong in iran. *1st International Conference on Applied Economics and Business*, (pp. 374-380).
- Sajeevan, R., & Sharma, R. (2010). Bank Selection Criteria Employed by MBA Students in Delhi: An Empirical Analysis. *Journal of Business Studies Quarterly*, 1(2), 56-69.
- Sanli, B., & Hobikoglu, E. (2015). Development of Internet Banking as the Innovative Distribution Channel and Turkey Example. *Procidia social and behavioral science*, 195, 343-352.
- Sarwar, A., & Mubeen, S. (2012). Factors Influencing the Bank Selection Decision of Students: An Investigation of Business Graduates. *International Review of Business and Social*, 2 (1), 12-26.
- Seyedjavadin, R., Safari, M., Raei, R., Irvani, M, (2017). Modeling the readiness of comercial bank of Iran for islamic banking: applying grounded theory. *Businee management* , 9(1), 129-154. (in Persian)
- Sinha, I., & Mukherjee, S. (2016). Acceptance of technology, related factors in use of off branch e-banking: an Indian case study. *Journal of High Technology Management Research*, 27(1), 88-100.
- Stanislaw Szopinski, T. (2016). Factors affecting the adoption of online banking in Poland. *Journal of business research*, 69(11), 4763-4768.
- Totian, M., & Ansari, A. (2016). Assessing the impact of customer orientation, social responsibility and percieved quality on customer satisfaction. *New marketing research*, 20(1), 179-200. (in Persian)

- Turan, S., Tumer, M., & Kilinic, C. (2011). empirical investigation from customers in Romanian cities. *African Journal of Business Managemen*, 5 (14), 5551-5558.
- Wang, C. L., Senaratne, C., & Rafiq, M. (2015). Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance. *British Journal of Management*, 26(1), 26-44.
- Zhao, Y., Libaers, D. & Song, M. (2015). First product success: A mediated moderating model of resources, founding team startup experience, and product positioning strategy. *Journal of product innovation management*, 32(3), 441-458.