

## چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

سال هفدهم، شماره ۳۴، پیاپی ۶۷ تابستان ۱۳۹۷

شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵

ص ص ۳۰ - ۱۳

## تبیین الگوی هوشمند رفتار رقابتی در صنعت بانکداری ایران

فاطمه مشکدانیان\*، معصومه حسین‌زاده شهری\*\*، مریم مقدس بیات\*\*\*،

محمدعلی بابائی زکلیکی\*\*\*\*

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی الگوی رقابت در صنعت بانکداری ایران طی سال‌های ۱۳۹۳-۱۳۹۶ است. در این پژوهش، رویکرد آمیخته کیفی - کمی اتخاذ شد. در بخش کیفی از نظرسنجی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از نظریه مجموعه‌های راف استفاده شده و ۱۱ قانون استخراج شد. ۵ بانک فعال با نظرسنجی از مشتریان و بررسی سهم بازار انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که شدت رقابت در صنعت بانکداری در حال افزایش است؛ به‌علاوه بانک‌ها در واکنش به رقبا در وهله نخست به اتخاذ اقدامات ترویجی و برندینگ می‌پردازند که این امر ناشی از تسلط نهادگرایی بر رفتار رقابتی در صنعت بانکداری است و اتخاذ اقدامات توزیعی و معرفی محصولات جدید به ترتیب گزینه‌های دوم و سوم بانک‌ها در واکنش به رقبا محسوب می‌شوند. با استناد به نتایج، بانک‌های خصوصی‌شده و خصوصی هر یک بیشترین واکنش را نسبت به همتایان خود دارند. اغلب بانک‌های خصوصی‌شده نسبت به بانک‌های خصوصی در اتخاذ رفتار رقابتی تهاجمی‌تر عمل می‌کنند. درنهایت اگر بانکی آغازگر اقدام باشد با دفعات بیشتری به سایرین برای آن اقدام واکنش نشان می‌دهد.

**کلیدواژه‌ها:** هوشمندی رقابتی؛ رفتار رقابتی؛ نظریه مجموعه‌های راف؛ صنعت بانکداری.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۷/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۶/۰۲.

\* دانشجوی دکتری، دانشگاه الزهرا.

\*\* دانشیار، دانشگاه الزهرا (نویسنده مسئول).

E-mail: mhshahri@alzahra.ac.ir

\*\*\* دکتری، دانشگاه الزهرا.

\*\*\*\* دانشیار، دانشگاه الزهرا.

## ۱. مقدمه

پژوهش‌های حوزه رفتار رقابتی دشوار است و علت این امر، کمیابی اطلاعات مورداعتماد در حوزه رقابت است. دسترسی به این نوع از اطلاعات بسیار محدود است؛ چراکه شرکت‌ها اغلب در حوزه رقابت و استراتژی‌های مرتبط به آن محرمانه عمل می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهند که اقدامات رقابتی شرکت‌ها دربرگیرنده محتوایی آگاهی‌دهنده است که به شرکت‌های رقیب در اتخاذ استراتژی پاسخ کمک می‌کند (اوترو - نیرا و وارلا - گونزالز، ۲۰۰۵).

بنابراین موفقیت و حفظ جایگاه، نیازمند ملاحظه دقیق سیگنال‌های رقابتی است. بنا به نظر برخی از پژوهشگران حوزه پویایی‌های رقابتی، سیگنال‌های رقابتی که یک شرکت از رقیب خود دریافت می‌کند، او را از اقدام آتی رقیب آگاه و برای اقدام متقابل برمی‌انگیزد (چن و همکاران، ۲۰۱۷).

بررسی عملکرد سازمان‌های سرآمد نشان می‌دهد موفقیت آن‌ها حاصل تصمیمات استراتژیک صحیح است؛ باوجوداین اغلب سازمان‌ها از ضرورت تصمیمات استراتژیک صحیح در ایجاد شرایط مطلوب که موفقیت آینده را حتی در محیطی چالشی تضمین می‌کند، غافل هستند یا این ضرورت را نادیده می‌گیرند (استفانیکوا و موسارو، ۲۰۱۴).

در این میان، هوشمندی رقابتی به‌عنوان فرآیندی نظام‌مند که سازمان‌ها به‌منظور جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مرتبط با رقبا و محیط اقتصادی و سیاسی - اجتماعی به آن نیاز دارند، موردتوجه قرار می‌گیرد. رفتار رقابتی به شیوه‌های مختلفی مدل‌سازی می‌شود؛ همچون رویکرد ساختاری که بر SCP<sup>۱</sup> و پارادایم کارایی مبتنی است و رویکرد غیرساختاری. رویکرد ساختاری بر این اصل استوار است که در بازارهای به‌شدت متمرکز، یعنی بازارهایی با سازمان‌های کمتر و بزرگ‌تر، رفتارها اغلب ضدرقابتی و تبارانه‌گرایانه است و همین امر باعث برتری عملکرد می‌شود.

رویکرد SCP که تأثیر ساختار بر رفتار و متعاقباً رفتار بر عملکرد را بررسی می‌کند یک ضعف عمده دارد و آن استاتیک‌بودن و لحاظ‌نکردن نوآوری و تغییر در مدل است؛ بنابراین رویکرد ساختاری یک ضعف عمده دارد، اینکه رفتار رقابتی را از اطلاعات مرتبط با ساختار بازار استنباط می‌کند تا رفتار واقعی خود سازمان‌ها. این مسئله باعث روی کارآمدن رویکردهای غیرساختاری شد.

روش‌های پانزار و راس (۱۹۸۷) و برسناهان (۱۹۸۲)، دو نمونه از رویکردهای غیرساختاری هستند که در بررسی رقابت به آن‌ها بسیار استناد شده است. این رویکردها بر این اصل استوار

---

۱. ساختار - رفتار - عملکرد

هستند که بین قدرت بازار و سود ارتباط وجود دارد. برای مثال، سازمانی با قدرت بازار خوب با احتمال بیشتری سودی بالاتر از سایرین کسب می‌کند. بعدها مدل‌هایی همچون AMC برای بررسی رفتار رقابتی روی کار آمدند و چارچوبی را ارائه کردند که رفتار گزینشی را بررسی می‌کند؛ به عبارت دیگر یک شرکت زمانی که از اقدام رقبا آگاه است و توانایی واکنش را در خود می‌بیند به اتخاذ عکس‌العمل برانگیخته می‌شود (ماژور و همکاران، ۲۰۱۶).

این دو مدل در کنار مزایای بسیار و نقش تکمیلی که در بررسی رقابت دارند، بیشتر دارای جنبه توصیفی هستند و کمکی به بررسی الگوی رقابت در عالم واقع نمی‌کنند. از بُعد هوشمندی، به عنوان شاخصی برای پیش‌بینی‌پذیری، روش‌های بسیاری برای مدل‌سازی وجود دارد. درخت تصمیم بیش از ۵۰ سال قدمت دارد و با عبارت «اگر ... آنگاه ...» در غیر این صورت ...» به تصمیم‌گیری می‌پردازد.

بعد از توسعه تکنیک شبکه‌های عصبی، این روش از رواج افتاد. ضعف‌های این روش، دشواری توضیح چگونگی رسیدن به تصمیم بر اساس داده‌های ورودی، داده‌های ورودی عددی و انعطاف‌ناپذیری در صورت اضافه‌شدن موارد جدیدتر است. به منظور پوشش ضعف‌های شبکه‌های عصبی، استدلال مبتنی بر مورد در سال ۱۹۷۰ معرفی شد که نسبت به شبکه‌های عصبی از انعطاف بیشتری در به‌روزرسانی سیستم برخوردار بود. در این روش با اصلاح موارد مشابه پیشین موجود در پایگاه مطالعات موردی ذخیره شده به حل مسئله پرداخته می‌شود. با این حال ضعف این روش، نداشتن دقت پیش‌بینی در شرایط عدم اطمینان است.

بعد از این روش نظریه بازی معرفی شد که از چارچوبی قدرتمند برای توضیح و پیش‌بینی رفتارهای رقابتی برخوردار است. با این حال پژوهشگران معتقدند این روش در واقعیت قابل مدیریت نیست و نمی‌تواند شکاف بین فرضیات و واقعیت را پر کند و علت این امر، استفاده زیاد از ریاضیات و عدم استفاده از مشاهدات تجربی است. این نظریه زمانی که ویژگی‌های رفتاری رقبا بسیار گسترده و متنوع می‌شود، قابل کنترل نیست؛ بنابراین با توجه به تنوع رفتار و واکنش‌های رقبا باید از روشی استفاده کرد که نقص‌های نظریه بازی را می‌پوشاند.

نظریه مجموعه‌های راف، روشی هوشمند است که توسط دیسلاوپاولاک (۱۹۸۰)، معرفی شد و با ابهام و عدم اطمینان‌ها و ناسازگاری‌ها سروکار دارد. نظریه مجموعه‌های راف یکی از ابزارهای جدید در زمینه کشف دانش برای تعیین الگوهای رفتاری رقبا است. هدف از کاربرد مجموعه‌های راف برخورد با عدم قطعیت و ابهام است و نقص تمامی مدل‌های یادشده را پوشش می‌دهد (ساسی و همکاران، ۲۰۱۶).

ایران از نظر سهولت انجام کسب‌وکار رتبه ۱۲۴ را در میان ۱۹۰ کشور دارد (شوآب، ۲۰۱۸) که این امر نشان‌دهنده ضعف در رقابت‌پذیری است. اگرچه رتبه رقابت‌پذیری ایران از ۷۶ در سال ۲۰۱۷ به ۶۹ در سال ۲۰۱۸ ارتقا یافته است (گزارش تردینگ اکونومیکس).

با این حال همچنان در مقایسه با ۱۳۷ کشور مورد مطالعه، نیازمند تلاش بیشتر در راستای بهبود رقابت‌پذیری است. برنامه‌های توسعه ایران نیز نشان می‌دهد که یکی از الزامات توسعه اقتصادی و اجتماعی ایران، ارتقا رقابت در بخش‌های اقتصادی است؛ به طوری که در برنامه سوم و به خصوص در مواد ۳۸، ۴۰ و ۴۱ قانون برنامه چهارم و در مواد ۶۹، ۹۳، ۹۵ و ۹۹ و ماده ۱۰۷ برنامه پنجم بر این موضوع تأکید شده و دولت مکلف به ارتقای سطح رقابت و کنترل رفتارهای غیررقابتی است (مرکز ملی رقابت، ۱۳۹۵).

از این رو شناسایی الگوی رفتار رقابتی در یک صنعت نه تنها به ارتقای سطح رقابت، بهبود رقابت‌پذیری و اتخاذ نگرشی سیستماتیک به آن کمک می‌کند، بلکه باعث آمادگی رقبا در برابر یکدیگر و اتخاذ رفتارهای اثربخش می‌شود. مؤسسه‌های مالی، عامل اصلی رشد و توسعه اقتصادی هستند و این سازمان‌ها برای غلبه بر چالش‌های محیطی باید دائماً خود را با روندهای صنعت منطبق سازند (موکاسا، ۲۰۱۶).

مصاحبه‌های صورت‌گرفته با فعالان حوزه بانکداری نشان می‌دهد با افزایش تعداد بانک‌های خصوصی و به تبع آن تشدید رقابت در صنعت بانکداری، رفتارهای غیررقابتی افزایش یافته و به معضلاتی، از جمله انحلال برخی بانک‌ها و مؤسسه‌ها، منجر شده است؛ بنابراین «رقابت ناسالم» از جمله معضلاتی است که صنعت بانکداری ایران با آن مواجه است. به علاوه فعالان این حوزه معتقدند که بیشتر حرکات و اقدامات اتخاذ شده مبتنی بر سعی و خطا و بدون پشتوانه تحلیل قوی از رقبا و محیط رقابتی صورت گرفته و آسیب‌هایی را به این صنعت وارد آورده است.

درک الگوی رقابتی با هدف افزایش آگاهی از رقابت و ترویج فرهنگ رقابت‌پذیری می‌تواند به سازمان‌ها در راستای رفع معضل رقابت ناسالم و اتخاذ اقدام هوشمند در برابر رقبا کمک شایانی کند؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف کشف الگوی هوشمند رفتار رقابتی در صنعت بانکداری ایران از مجرای پاسخگویی به سؤال‌هایی همچون «رفتارهای رقابتی در صنعت بانکداری بیشتر در چه حوزه‌هایی صورت می‌گیرد؟» و «الگوی رفتار رقابتی در صنعت بانکداری تحت تأثیر چه مؤلفه‌هایی قرار دارد؟» صورت گرفت.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هوشمندی رقابتی<sup>۱</sup>. «انجمن متخصصان هوشمندی رقابتی» از هوشمندی رقابتی به عنوان فرآیند اخلاقی جمع‌آوری، تحلیل و انتشار اطلاعات دقیق، مرتبط، مشخص، بهنگام، پیش‌بینی‌کننده و قابل‌اقدام یاد کرده است.

برخورداری از قابلیت هوش رقابتی در محیط بازار جهانی، اطلاعات‌محور و مبتنی بر دانش امروز که دائماً در حال تغییر است، امری حیاتی محسوب می‌شود. هوشمندی رقابتی موضوعی چندبُعدی است و تقریباً با هر وظیفه‌ای در سازمان سروکار دارد. مدیریت استراتژیک، توسعه محصول، خدمات مشتری و فروش از مهم‌ترین حوزه‌هایی هستند که به اطلاعات رقبا نیاز دارند (رانتانن، ۲۰۱۷). هوشمندی رقابتی یک فرآیند چهارمرحله‌ای به شرح زیر است (کومای، ۲۰۱۶):

- برنامه‌ریزی و هدایت: این مرحله شامل درک هدف پروژه و اهدافی است که چرخه به آن منظور آغاز شده است. هرینگ (۱۹۹۹)، استفاده از موضوعات کلیدی هوشمند یا سؤال‌های کلیدی هوشمند را در این مرحله پیشنهاد کرده است (کومای، ۲۰۱۶؛ رانتانن، ۲۰۱۷).

- جمع‌آوری: این مرحله شامل جمع‌آوری داده‌های خام مورد استفاده در سیستم هوشمند است.

- تجزیه و تحلیل: این مرحله عامل محوری فرآیند محسوب می‌شود. در این مرحله، اطلاعات نامرتب و پراکنده به هوش تبدیل می‌شود. این مرحله ترکیبی از علم و هنر است (غفاری و همکاران، ۲۰۱۳). این مرحله، مرحله‌ای است که ارزش‌آفرینی می‌کند و روش‌ها و فنون مختلف را دربرمی‌گیرد (کومای، ۲۰۱۶).

- انتشار (اشاعه): تحلیل‌گر اقدام‌های مناسبی را برای توزیع و انتقال هوش به کاربر نهایی پیشنهاد می‌کند (غفاری و همکاران، ۲۰۱۳). انتشار از طریق نرم‌افزار، اینترنت یا داشبوردهای سازمانی به کاربران صورت می‌گیرد (کومای، ۲۰۱۶).

**رفتار رقابتی<sup>۲</sup>**. چن (۱۹۹۴)، رفتار رقابتی را اقدام رقابتی مستقیم، شفاف و قابل‌مشاهده تعریف می‌کند که یک سازمان با هدف بهبود جایگاه رقابتی نسبی خود آغاز می‌کند. او معتقد است نوع رفتار رقابتی در صنایع مختلف با توجه به ماهیت متفاوت این صنایع، با هم فرق دارد (گا او و همکاران، ۲۰۱۷). اسمیت و همکاران (۲۰۰۱)، رفتار رقابتی را به رفتار قیمتی، رفتار بازاریابی، رفتار محصول جدید، رفتارهای مرتبط با مقیاس، رفتار خدماتی و عملیاتی و رفتار سیگنال تقسیم کرده‌اند (گا او و همکاران، ۲۰۱۷).

1. Competitive Intelligence

2. Competitive Behavior

کروسرو و مويس (۲۰۱۴)، اثربخش‌ترین تاکتيک بازرایابی را رفتار رقابتی‌ای می‌دانند که با هدف متمایز شدن از رقبا و رضایت و وفاداری مشتریان اتخاذ می‌شود. گاهی سازمان‌ها با اتخاذ استراتژی‌های مقابله‌به‌مثل و انطباق به خلق رفتار رقابتی می‌پردازند که چنین رفتارهایی بیشتر در بازارهایی با تمایز کم، سطوح هزینه‌ای مشابه، عرضه مازاد و فقدان اطلاعات کافی درباره مصرف‌کنندگان مشاهده می‌شود.

رفتار رقابتی یک سازمان به شکل‌های مختلفی رخ می‌دهد. از جمله رفتارهای رقابتی که توسط یک شرکت اتخاذ می‌شود، تعارض است. رفتار رقابتی تعارضی اغلب زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت‌ها تمایل زیادی به در دست گرفتن کل صنعت داشته باشند (هریسون و همکاران، ۲۰۰۵) رقابت نیز خود شکلی از رفتار رقابتی است. هدف از رقابت حذف رقیب نیست؛ بلکه هدف اصلی آن داشتن عملکرد بهتر از لحاظ فروش، سود و افزایش سهم بازار است. در این شرایط، شرکتی که بتواند به شکل بهتری رفتار رقیبانش را پیش‌بینی کند می‌تواند رفتار رقابتی مؤثرتری از خود بروز دهد (شریفیان و همکاران، ۲۰۱۴).

هم‌زیستی شکلی دیگر از رفتار رقابتی است. هم‌زیستی به دلایل مختلفی ممکن است اتفاق بیافتد. نخست به دلیل مشکلات موجود در شناسایی ابعاد مختلف بازار، ممکن است یک شرکت نتواند رقیبانش را به درستی تشخیص دهد. گاهی ممکن است سایر شرکت‌هایی که در بازارهای جداگانه‌ای فعالیت می‌کنند، به‌عنوان رقیب تشخیص داده نشوند؛ همچنین شرکت، مرزهای جغرافیایی، بخش‌بندی بازار و فناوری محصولات رقیبانش را بررسی می‌کند و اگر تشخیص دهد که این شرکت‌ها تهدیدی برای سهم بازاری او محسوب نمی‌شوند، در این صورت آن‌ها را به‌عنوان رقیب خود در نظر نگرفته و رفتار رقابتی هم‌زیستی را در پیش می‌گیرد (وانیلا و همکاران، ۲۰۱۶).

سیپیل و کرین (۲۰۱۲)، واکنش‌های رقبا را به سه دسته رو به جلو، جناحی و قیمت‌گذاری تقسیم کرده‌اند. حمله رو به جلو زمانی است که رقبا به‌طور مستقیم با محصولی یکسان یا مشابه حمله می‌کنند. حمله جناحی زمانی است که رقیب وارد بخش مشتری - محصول نزدیک یا مجاور می‌شود و از حمله سربه‌سر اجتناب می‌کند. اقدامات قیمت‌گذاری چند دسته را شامل می‌شوند. در این صورت یا با رقابت موافقت می‌کنند یا قیمت را نسبت به سایر رقبا کاهش می‌دهند یا تلافی می‌کنند و یا قیمت را افزایش می‌دهند. مطالعات صورت‌گرفته در حوزه رفتار رقابتی و صنعت بانکداری در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. مطالعات صورت گرفته در حوزه رفتار رقابتی

عنوان پژوهش	پژوهشگران و سال	نتیجه گیری
رقابت در بانکداری خرد	انجمن بانکداری استرالیا (۲۰۱۴)	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش هزینه های سرمایه گذاری، ادغام و تملکها و تغییر نیاز مشتریان به امنیت و قطعیت باعث افزایش سهم بازار بانکهای اصلی در این صنعت شده است.</li> </ul>
استراتژی های رقابتی در صنعت بانکداری کنیا	وسولا (۲۰۱۶)	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامه های تبلیغاتی، پیشنهاد خدمات جدید، جایگاه یابی در بخش های بازار، اتخاذ نرخ سودهای رقابتی، توسعه محصولات و به روز رسانی خدمات به عنوان نیروهای رقابتی در مواجهه با رقبا محسوب می شوند.</li> </ul>
اهمیت بازاریابی در استراتژی های بازاریابی	نیری و آتی (۲۰۱۶)	<ul style="list-style-type: none"> <li>گزارش های سالیانه در کنار مباحث مربوط به مشتری در انتخاب استراتژی بازاریابی، عاملی تعیین کننده محسوب می شوند.</li> </ul>
اقدامات رقابتی شرکتها	سو و لین (۲۰۱۶)	<ul style="list-style-type: none"> <li>منابع مالی و فناورانه، دارایی های استراتژیک مهمی در تعیین عکس العمل رقابتی یک شرکت به حملات رقبا محسوب می شوند.</li> <li>در مواجهه با شرایط ضعیف رقابتی، احتمال بروز رفتارهای تهاجمی بیشتر می شود.</li> <li>در شرایط شدید رقابتی احتمال اتخاذ عکس العمل های رقابتی متفاوت و تا حدی غیرقابل پیش بینی بیشتر است.</li> </ul>
آیا واکنش های رقابتی در طی زمان تغییر می کنند؟	پارک و یو (۲۰۱۶)	<ul style="list-style-type: none"> <li>«عدم واکنش» بیش از سایر پاسخها اتخاذ می شود.</li> <li>با توجه به اطلاعات محدود از رقبا، واکنش رقابتی به ندرت اتفاق می افتد.</li> </ul>
درک پاسخ های شفاهی در پویایی های رقابتی	گاوو و همکاران (۲۰۱۷)	<ul style="list-style-type: none"> <li>هنگام پاسخ به اقدام رقابتی یک رقیب، امکان استفاده از «عبارات» به جای اقدامات نیز وجود دارد.</li> <li>پاسخ های شفاهی یا عبارتی، زمانی که اقدام کوچک بوده و دارای پیچیدگی کمتری باشد، بیشتر احتمال اتخاذ دارند.</li> </ul>

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری، توسعه‌ای - کاربردی و از نظر هدف، توصیفی - تبیینی محسوب می‌شود. در این مطالعه الگوی رفتار رقابتی در صنعت بانکداری ایران بررسی شده است. صنعت بانکداری در ایران، سه دسته بانک را دربرمی‌گیرد: بانک‌های دولتی؛ بانک‌های خصوصی و مؤسسه‌های مالی (ایلینا، ۲۰۱۶). در این بررسی ۵ بانک بر اساس شاخص‌های زیر از صنعت بانکداری انتخاب شدند:

- بانک‌هایی که در بورس اوراق بهادار حضور دارند؛

- بانک‌هایی که بیشترین سهم بازار را دارند؛

- بانک‌هایی که از دید عموم مردم و افراد شاغل در بانک، رقیب محسوب می‌شوند.

با استناد به پژوهش سلیمی و همکاران (۲۰۱۷) در بررسی وضعیت رقابتی بانک‌ها محاسبه دو شاخص سهم بازار یا تنوع جغرافیایی اهمیت دارد. تنوع جغرافیایی که از مجرای تعداد کل شعب محاسبه می‌شود در این پژوهش به‌عنوان عامل رقابتی در نظر گرفته نشد؛ زیرا با توجه به روند افزایشی بانکداری الکترونیک، بانک‌ها به کاهش تعداد شعب تمایل دارند؛ بنابراین سهم بازار برای انتخاب بانک‌های رقیب در نظر گرفته شد.

آکر (۲۰۱۰) معتقد است دو شیوه برای شناسایی رقبا وجود دارد. شیوه نخست، دیدگاه مشتری را درباره انتخاب رقبا بیان می‌کند؛ در نتیجه گروه‌بندی بر طبق میزان رقابت بر سر انتخاب یک خریدار انجام می‌گیرد. شیوه دوم، تلاش در جهت تقسیم رقبا بر اساس گروه‌های استراتژیک رقابتی آن‌ها است (آکر، ۲۰۱۰).

در این پژوهش به‌منظور شناسایی بانک‌های رقیب، دیدگاه مشتری‌گرا، یعنی دیدگاه اول، اتخاذ و از روش حضوری و غیرحضوری (مجازی) نظرهای مشتریان جمع‌آوری شد به این صورت که در روش حضوری به بانک‌های مختلف مراجعه و از مشتریانی که در صف انتظار بودند، در ارتباط با بانک‌هایی که از نظر آن‌ها به‌خوبی در حال خدمات‌رسانی هستند و با هم رقابت دارند، به‌طور شفاهی سؤال شد. در روش غیرحضوری نیز با ارسال سؤال‌ها از طریق رسانه‌های اجتماعی، همچون تلگرام و واتس‌آپ، بانک‌های رقیب شناسایی شدند.

بعد از انتخاب ۵ بانک (۳ بانک خصوصی شده و ۲ بانک خصوصی)، با ۱۵ نفر از فعالان این صنعت برای مشخص کردن حوزه‌هایی که رقابت در آن‌ها رخ می‌دهد، مصاحبه شد. روش مصاحبه اتخاذشده در این پژوهش از نوع نیمه‌ساختاریافته است. بعد از طرح سؤال‌ها و دریافت بازخورد از خبرگان دانشگاهی و فعال حوزه بانکداری و اطمینان از روایی سؤال‌ها، فرآیند مصاحبه آغاز شد؛ سپس پاسخ‌های حاصل از مصاحبه مطابق با جدول ۲، کدگذاری شده و



در نهایت، اقدامات رقابتی در حوزه بانکداری بعد از مرور مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان در ۴ دسته شناسایی شد:

جدول ۲. اقدامات رقابتی در حوزه بانکداری حاصل از مرور مبانی نظری و مصاحبه

مقوله اصلی			
رفتار یا اقدام رقابتی			
مشارکت	ترویج	توزیع	محصول
		شعب بانکی - خودپرداز - پایانه	حساب سپرده - وام -
همکاری و عقد قرارداد - تفاهم‌نامه	مسئولیت اجتماعی - تبلیغات - برنامه بازاریابی - جوایز - کمک‌های انسانی - حمایت	فروش - بانکداری اینترنتی - تلفن بانک - رموت لاگین - موبایل بانک - اپلیکیشن	کارت - ابزار سرمایه‌گذاری

در مرحله بعد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها الگوریتم K-Modes و نظریه مجموعه‌های راف به کار گرفته شد.

**الگوریتم K-Modes.** این الگوریتم تعمیم یافته الگوریتم K-means است و به منظور دسته‌بندی داده‌های اسمی به کار می‌رود. طبق این الگوریتم، به طور تصادفی K عامل منحصر به فرد به عنوان مدهای ابتدایی انتخاب می‌شوند؛ سپس فواصل بین هر عامل از مد دسته‌ها محاسبه می‌شود و عاملی که کمترین فاصله را با هر مد داشته باشد در همان مد قرار می‌گیرد. این مرحله تا جایی ادامه می‌یابد که همه عوامل در مدهای خاص خود قرار بگیرند. در نهایت یک مد جدید برای هر دسته انتخاب شده و با مدهای پیشین مقایسه می‌شود. اگر مدها اختلاف داشته باشند به مرحله قبل بازمی‌گردد و در غیر این صورت فرآیند متوقف می‌شود. الگوریتم K-Modes که تابع C(Q) را تعریف می‌کند به شرح زیر است:

$$C(Q) = \sum_{l=1}^k \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \delta(x_{ij}, ql_j)$$

K برابر است با تعداد دسته‌ها، n برابر است با تعداد عوامل در مجموعه X و m برابر است با تعداد خصیصه‌های اسمی که معرف هر عامل از مجموعه X است؛ سپس قوانین در قالب جملات «اگر... آنگاه» با استفاده از نظریه مجموعه‌های راف ایجاد می‌شود.

نظریه مجموعه‌های راف. نظریه مجموعه‌های راف با دو مفهوم سر و کار دارد: سیستم اطلاعاتی و تقریب بالا و پایین.  $U$  به‌عنوان مجموعه مرجع مشخص‌کننده مجموعه محدود غیرتهی از عوامل (اقدامات) فرض می‌شود و به شرح زیر تعریف می‌شود:

$$(x, y) \in I(B) \text{ if and only if } a(x) = a(y) \text{ for every } a \in A$$

که در آن  $a(x)$  مقدار خصیصه  $a$  برای عنصر  $x$  را مشخص می‌کند؛ بنابراین  $S=(U, A)$  یک سیستم اطلاعاتی است که در آن  $X \subseteq U$  و  $B \subseteq A$  و به‌ازای هر  $X \subseteq U$  دو عملیات با عنوان تقریب پایین  $B_*(X)$  و بالا  $B^*(X)$  به شرح زیر برای آن‌ها انجام می‌شود:

$$B_*(X) = \bigcup_{X \subseteq U} \{B(X) : B(X) \subseteq X\}$$

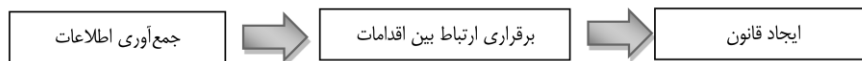
$$B^*(X) = \bigcup_{X \subseteq U} \{B(X) : B(X) \cap X \neq \emptyset\}$$

تقریب پایین یک مجموعه، اجتماع تمامی عناصری است که در مجموعه هستند و تقریب بالا مجموعه، اجتماع تمامی اجزایی است که تقاطع غیرتهی با مجموعه دارند. یک ناحیه سوم نیز در این حالت ایجاد می‌شود که «محدوده مرزی» نام دارد:

$$BN_B(X) = B^*(X) - B_*(X)$$

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

به‌منظور بررسی و تحلیل داده‌ها بر اساس نظریه مجموعه‌های راف، مطابق با مدل پیشنهادی ساسی و همکاران (۲۰۱۶) در شکل ۱، سه گام زیر طی شد:



شکل ۱. مدل پیشنهادی ساسی و همکاران (۲۰۱۶)

بعد از شناسایی بانک‌های مورد مطالعه و حوزه‌هایی رقابتی در صنعت بانکداری با در نظر گرفتن بحث اخلاقی بودن اطلاعات به‌دست‌آمده مطابق با شرط هوشمندی رقابتی، از اخبار موجود در وب‌سایت رسمی هر یک از این پنج بانک بهره گرفته شد؛ به این صورت که تمامی اخبارهای موجود در وب‌سایت بانک‌های منتخب طی سال‌های ۱۳۹۳-۱۳۹۶ جمع‌آوری

شد. تعداد ۷۵۳۹ خبر طی این ۴ سال روی وبسایت این ۵ بانک قرار گرفته بود که تعداد اخبار به تفکیک بانکها در جدول ۴، آورده شده است. در گام بعدی اخبار مرتبط با موضوع از میان کلیه اخبار با استناد به جدول رمزگذاری شده از مصاحبه انتخاب شدند. معیار اولیه برای انتخاب اخبار مرتبط «موضوع خبر» بود و در صورتی که از موضوع خبر، نوع اقدام قابل استنباط نبود یا حتی امکان بررسی مرتبط بودن خبر با اقدام وجود نداشت، به متن خبر مراجعه شد. بعد از بررسی اولیه کلیه اخبار، تعداد ۶۶۵ خبر انتخاب شد. در این مرحله به منظور اطمینان از انتخاب صحیح و جامع اخبار منتخب، این اخبار مجدداً بررسی شدند. در نهایت با کسر ۲۶ خبر از اخبار منتخب در بررسی اولیه، تعداد ۶۳۹ خبر مطابق با جدول ۳، به عنوان داده‌های اصلی شناسایی شد.

جدول ۳. فراوانی اخبار انتخاب شده از وبسایت رسمی بانکهای مورد مطالعه

بانکها	تعداد کل اخبار	تعداد اخبار منتخب اول	تعداد اخبار منتخب دوم
بانک خصوصی شده ۱	۱۰۸۳	۱۵۰	۱۴۴
بانک خصوصی شده ۲	۶۸۰	۱۴۲	۱۲۹
بانک خصوصی شده ۳	۴۷۸۸	۱۴۳	۱۳۴
بانک خصوصی ۴	۵۸۰	۱۳۰	۱۳۵
بانک خصوصی ۵	۴۰۸	۱۰۰	۹۷
جمع کل	۷۵۳۹	۶۶۵	۶۳۹

مطابق با جدول ۴، در کل، طی سالهای ۱۳۹۳-۱۳۹۶، ۶۳۹ اقدام رقابتی اتخاذ شده است که بانک ۲ با ۱۴۴ اقدام در حوزه‌های رقابتی منتخب بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است. بانک ۴، بانک ۳ و بانک ۱ با ۱۳۵، ۱۳۴ و ۱۲۹ به ترتیب در رتبه‌های دوم، سوم و چهارم قرار دارند و بانک ۵ با ۹۷ اقدام کمترین سهم از اقدامات را داشته است. از نظر اقدامات نیز به تفکیک بیشترین اقدام با فراوانی ۲۲۷ در حوزه محصول صورت گرفته است. پس از آن ترویج با فراوانی ۱۹۷ اقدام در رتبه دوم و مشارکت با ۱۱۹ اقدام در رتبه سوم قرار دارند. در نهایت طی این ۴ سال حوزه کانال توزیع با فراوانی ۹۶، کمترین سهم از اقدامات رقابتی را داشته است.

جدول ۴. فراوانی کل اقدامات استخراج‌شده از اخبار  
(کانال توزیع: A، مشارکت: C، اقدامات ترویجی: B، معرفی محصول: P)

بانک‌ها	۱۳۹۶			۱۳۹۵			۱۳۹۴			۱۳۹۳			جمع	
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A*	B*	P*		
بانک ۱	۱۳	۱۳	۱۱	۸	۴	۱۰	۳	۹	۸	۴	۲	۲	۶	۱۲۹
بانک ۲	۳	۶	۰	۲	۳	۱۶	۲	۲	۱۹	۱	۲	۲	۲۳	۱۴۴
بانک ۳	۸	۱۳	۷	۱۲	۱۲	۱۲	۴	۱۰	۳	۰	۱۱	۱	۷	۱۳۴
بانک ۴	۳	۷	۰	۳	۲	۱۳	۰	۲	۱۸	۱۹	۴	۰	۶	۱۳۵
بانک ۵	۱۵	۹	۶	۸	۳	۶	۴	۸	۲	۸	۰	۱	۲	۹۷
جمع	۴۵	۴۵	۲۶	۲۹	۲۷	۵۴	۱۷	۳۰	۳۳	۵۲	۱۵	۱۵	۴۶	۶۳۹

در گام بعدی، یعنی برقراری ارتباط بین اقدامات، به گروه‌بندی اقدامات پرداخته شد. به این صورت که اقدامات مشابه در گروه‌های مختص به خود قرار گرفتند. چالش این قسمت شناسایی اقدامات رقابتی‌ای بود که به هم شباهت داشته و به یکدیگر مرتبط باشند. از آنجاکه جنس داده‌ها در این قسمت اسمی است، الگوریتم K-Modes انتخاب شد. مطابق با الگوریتم K-Modes، اقدامات هر دسته به‌طور جداگانه برای تعیین آغازگر هر اقدام بر اساس تاریخ مرتب شدند. در این پژوهش بعد از دسته‌بندی اقدامات مشابه در جدول‌های تصمیم و مرتب‌سازی آن‌ها بر اساس تاریخ، ۹ دسته در حوزه‌های میزبانی زائرین کربلا، صدور هدیه کارت آئی، تفاهم‌نامه با صندوق نوآوری، سوپرمارکت مالی، افزایش سقف انتقال وجه از دستگاه خودپرداز، افزایش سقف برداشت از دستگاه خودپرداز، خدمات ویژه نایب‌ایان، ارائه خدمات بدون کارت از دستگاه خودپرداز و در نهایت فناوری NFC<sup>۱</sup> شناسایی شد.

در این مرحله مطابق با مراحل نظریه مجموعه‌های راف، داده‌های جمع‌آوری‌شده در جدولی کدگذاری شده و قوانین از آن‌ها استخراج شد. با بررسی جدول‌های تصمیم‌گیری به‌دست‌آمده در مرحله قبل، ۱۱ قانون «اگر.....آنگاه» که بین پنج بانک مورد مطالعه برقرار بود، استخراج شد:

- قانون ۱: اگر بانک خصوصی ۵ در سال ۱۳۹۴ اقدام‌کننده بوده و نوع اقدام «میزبانی زائرین کربلا» باشد، آنگاه بانک خصوصی شده ۲ با همان اقدام در همان سال واکنش نشان می‌دهد.
- قانون ۲: اگر بانک خصوصی شده ۲ در سال ۱۳۹۵ اقدام‌کننده بوده و نوع اقدام «میزبانی زائرین کربلا» باشد، آنگاه بانک خصوصی شده ۳، بانک خصوصی ۵، بانک خصوصی شده ۱ و بانک خصوصی شده ۲ با همان اقدام و در همان سال به‌ترتیب واکنش نشان می‌دهند.

۱. ارتباط میدانی با برد کوتاه که بیانگر پرداخت مبتنی بر موبایل است.

- قانون ۳: اگر بانک خصوصی ۵ در سال ۱۳۹۶ اقدام کننده بوده و نوع اقدام «میزبانی زائرین کربلا» باشد، آنگاه بانک خصوصی شده ۱، بانک خصوصی شده ۳، بانک خصوصی ۴ و بانک خصوصی شده ۲ با همان اقدام و در همان سال به ترتیب واکنش نشان می دهند.
- قانون ۴: اگر بانک خصوصی ۴ اقدام کننده در سال ۱۳۹۴ بوده و نوع اقدام «صدور هدیه کارت آبی» باشد، آنگاه بانک خصوصی شده ۱ در همان سال، بانک خصوصی ۴ و بانک خصوصی شده ۲ در سال بعد با همان اقدام به ترتیب واکنش نشان می دهند.
- قانون ۵: اگر بانک خصوصی شده ۲ اقدام کننده در سال ۱۳۹۵ باشد و نوع اقدام «تفاهم نامه با صندوق نوآوری» باشد، آنگاه بانک خصوصی ۵ در سال بعد با همان اقدام واکنش نشان می دهد.
- قانون ۶: اگر بانک خصوصی شده ۲ اقدام کننده در سال ۱۳۹۵ بوده و نوع اقدام «سوپرمارکت مالی» باشد، آنگاه بانک خصوصی ۵ با دو اقدام همسان و بانک خصوصی شده ۱ با یک اقدام همسان در همان سال به ترتیب واکنش نشان می دهند.
- قانون ۷: اگر بانک خصوصی ۴ اقدام کننده در سال ۱۳۹۴ بوده و نوع اقدام «افزایش سقف انتقال وجه از دستگاه خودپرداز» باشد، آنگاه بانک خصوصی شده ۱ در همان سال و با همان اقدام واکنش نشان می دهد.
- قانون ۸: اگر بانک خصوصی شده ۳ اقدام کننده در سال ۱۳۹۳ بوده و نوع اقدام «افزایش سقف برداشت از دستگاه خودپرداز» باشد، آنگاه بانک خصوصی ۵ با همان اقدام در سال بعد و بانک خصوصی شده ۱ با دو اقدام در دو سال بعد و بانک خصوصی شده ۳ با همان اقدام در دو سال بعد به ترتیب واکنش نشان می دهند.
- قانون ۹: اگر بانک خصوصی شده ۳ اقدام کننده در سال ۱۳۹۵ بوده و نوع اقدام «خدمات ویژه نابینایان»، باشد، آنگاه بانک خصوصی شده ۱ با همان اقدام در همان سال، بانک خصوصی شده ۳ با ارتقای اقدام، بانک خصوصی ۵ با همان اقدام و بانک خصوصی شده ۳ با ارتقای اقدام در سال بعد به ترتیب واکنش نشان می دهند.
- قانون ۱۰: اگر بانک خصوصی شده ۱ اقدام کننده در سال ۱۳۹۳ بوده و نوع اقدام «ارائه خدمات بدون کارت» باشد، آنگاه بانک خصوصی شده ۱ با ارتقای اقدام در سال بعد، بانک خصوصی ۵ با همان اقدام در دو سال بعد، بانک خصوصی شده ۲ و بانک خصوصی ۴ با همان اقدام در سه سال بعد و بانک خصوصی شده ۱ با ارتقای اقدام در ۳ سال بعد به ترتیب واکنش نشان می دهند.

قانون ۱۱: اگر بانک خصوصی ۵ اقدام‌کننده در سال ۱۳۹۶ بوده و نوع اقدام «NFC» باشد، آنگاه بانک خصوصی‌شده ۱، بانک خصوصی‌شده ۲ و بانک خصوصی ۴ با همان اقدام در همان سال به ترتیب واکنش نشان می‌دهند.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به تغییراتی که در پارادایم‌های موجود رخ داده است، رقابت برای آینده تنها به معنای تلاش برای افزایش سهم بازار نیست، بلکه به معنای تلاش برای افزایش سهم از فرصت‌های بازار است؛ بنابراین می‌توان گفت: «رقابت‌پذیری و بقا مفاهیمی هستند که به طور متقابل یکدیگر را تقویت می‌کنند». در این پژوهش به مقوله الگو و چگونگی رقابت در صنعت بانکداری ایران پرداخته شد. ۵ بانک با توجه به سهم بازار، فعالیت در بورس اوراق بهادار و نظرسنجی از مشتریان از میان ۳۰ بانک انتخاب شدند؛ سپس با بررسی مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان، ۴ حوزه رقابتی که رقابت در صنعت بانکداری در آن‌ها صورت می‌گیرد، شناسایی شد؛ در نهایت با بررسی اخبار موجود در وبسایت رسمی بانک‌ها، تعداد ۶۳۹ اقدام انتخاب و با استفاده از نظریه مجموعه‌های راف، ۹ دسته و ۱۱ قانون استخراج شد.

بر اساس بررسی‌ها و قوانین به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت که رقابت در صنعت بانکداری در حال افزایش است. بررسی‌ها نشان داد که سهم بیشتر از اقدامات رقابتی به معرفی محصول اختصاص دارد؛ با وجود این میزان رشد فعالیت‌ها در حوزه ترویجی و برندسازی بیش از سایر اقدامات بوده است. علت این امر تمایز کم محصولات در صنعت بانکداری و تلاش برای حفظ مشتریان با توسل به برنامه‌های ترویجی و برندسازی است. یکی از دلایل این امر را می‌توان گرایش رفتارهای رقابتی در صنعت بانکداری به نهادگرایی دانست.

در این راستا، یانگ و سو (۲۰۱۴) در مقاله خود آورده‌اند: «تلاش‌های انطباقی و سرمایه‌گذاری در مسئولیت‌های نهادی، سازمان‌ها را قادر به ایجاد سرمایه نهادی می‌کند که این امر به مزیت رقابتی منجر می‌شود. سازمان‌ها به منظور ایجاد مشروعیت برای توسعه ارتباطات گسترده با ذی‌نفعان متنوع تلاش می‌کنند تا مقبولیت اجتماعی کسب کنند و به اتخاذ اقدامات استراتژیکی همچون عضویت، مشارکت و عقد قرار دارد می‌پردازند که این امر خود موانعی را برای تازه‌واردان ایجاد کرده و به سازمان‌ها در پیروزی در رقابت کمک می‌کند».

این قضیه را چنین نیز می‌توان استدلال کرد که از دیدگاه نهادگرایی، سازمان‌ها یا شبیه به یکدیگر عمل می‌کنند یا برای کسب برتری، خود را با روندهای صنعت منطبق می‌سازند. در این شرایط اقدامات استراتژیکی، جلوه‌ای هنجارگونه و اجتماع‌پسند به خود می‌گیرد و این امر به سازمان‌ها در کسب عملکردی متوسط یا بالاتر از متوسط در صنعت کمک می‌کند (دیوو و

هندیکا، ۲۰۱۷). نتایج پژوهش همچنین نشان داد که با توجه به اهمیت و جایگاه بانکداری الکترونیک، شدت و فراوانی اقدامات در حوزه کانال توزیع و دسترسی‌پذیری با معرفی اپلیکیشن‌های متفاوت در حال افزایش است. از نظر جهت رقابت نیز در صنعت بانکداری بیشتر اقدامات از نوع واکنش‌های روبه‌جلو است؛ به این معنا که رقبا به‌طور مستقیم با محصولی یکسان یا مشابه واکنش نشان می‌دهند. نتایج این پژوهش با مطالعه پارک و یو (۲۰۱۶)، مبنی بر اینکه در بازارهایی با تمایز کم و سطوح هزینه‌ای مشابه، سازمان‌ها با اتخاذ استراتژی‌های مقابله‌به‌مثل و انطباق به خلق رفتار رقابتی می‌پردازند، سازگار است.

درنهایت از ۱۱ قانون استخراج‌شده از نظریه مجموعه‌های راف می‌توان چنین نتیجه گرفت که به‌دلیل تمایز کم محصولات بانکی، بانک‌ها از معرفی یا خلق محصول جدید و هزینه‌بر به فعالیت‌های ترویجی تغییر مسیر می‌دهند؛ به‌علاوه اولویت در واکنش به رقبا با اتخاذ اقدامات ترویجی و برندینگ در قالب اجرای کمپین‌ها، حمایت‌ها و کمک‌ها است. پس از آن اقدامات توزیعی و درنهایت معرفی محصولات مشتری‌محور در واکنش به رقبا اتخاذ می‌شود.

نتیجه دیگر اینکه بانک‌های خصوصی‌شده بیشترین واکنش را نسبت به یکدیگر دارند و همین روند برای بانک‌های خصوصی برقرار است و اغلب بانک‌های خصوصی‌شده نسبت به بانک‌های خصوصی در اتخاذ رفتار رقابتی تهاجمی‌تر هستند. اگر بانکی آغازگر اقدام باشد، آنگاه بانک آغازگر با دفعات بیشتری به سایرین در مقابل تقلید واکنش نشان می‌دهد. علاوه بر این، تحلیل‌های صورت‌گرفته در این پژوهش در حوزه الگوی رفتار رقابتی در صنعت بانکداری ایران مطابق با ۱۱ قانون استخراج‌شده، حاکی از این است که اغلب بانک‌ها از تقلید در اقدامات رقابتی‌شان بهره می‌برند.

مطابق با مبانی نظری در حوزه مزیت رقابتی در صنعت بانکداری (حسینی و قادری، ۱۳۸۹؛ کساسبه و همکاران، ۲۰۱۷)، همواره نوآوری به‌عنوان یکی از موارد کلیدی و حائز اهمیت در کسب مزیت رقابتی مطرح بوده و از جمله ارکان‌های مهم در بهبود جایگاه رقابتی است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود صنعت بانکداری به مسئله نوآوری توجه جدی کند. علی‌رغم فعالیت‌های گسترده فین‌تک‌ها و صندوق‌های سرمایه‌گذاری، در بررسی‌ها و مصاحبه‌های صورت‌گرفته، به‌ندرت این دسته توسط فعالان این حوزه به‌عنوان رقیب ملاحظه می‌شوند و به نظر می‌رسد بانک‌ها در برابر این دسته از نهادها رفتار هم‌زیستی را در پیش گرفته‌اند. مطابق با مبانی نظری نیز یکی از دلایل اتخاذ رفتار هم‌زیستی، مشکلات موجود در شناسایی ابعاد مختلف و عدم تشخیص درست رقبا است (وانیالا و همکاران، ۲۰۱۶).

با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود بانک‌ها طی دوره‌های مختلف به بررسی محیط رقابتی و شناسایی رقبای مستقیم و غیرمستقیم خود بپردازند. از آنجاکه بانک‌های خصوصی‌شده

انتخابی این پژوهش با توجه به سهم بازار از موقعیت رهبر بازار برخوردارند، سایر بانک‌ها بیشتر به اقدامات آن‌ها توجه دارند، بنابراین هر اقدام این بانک‌های خصوصی شده قطعاً با یک اقدام از جانب بانک‌های هم‌تاشان یا بانک‌های خصوصی مواجه خواهد شد. مطابق با مبانی نظری نیز اگر آغازگر یک اقدام موقعیت رهبر داشته باشد با احتمال بیشتری سایر شرکت‌ها این اقدام را به‌عنوان تهدید درک می‌کنند و متعاقباً تعداد بیشتری به این اقدام پاسخ می‌دهند؛ علاوه‌براین اقداماتی که توسط شرکت‌های بزرگ‌تر آغاز می‌شود با احتمال بیشتری قابلیت مشاهده دارد و بنابراین از نظر سایرین تهاجمی‌تر و مؤثرتر فرض می‌شود و در نتیجه پاسخ بیشتری دریافت خواهد کرد (اوترو - نیرا و وارلا - گونزالز، ۲۰۰۵).

در این راستا استینکمپ و همکاران (۲۰۰۵)، به این نتیجه رسیدند که هر چه آغازگر یک اقدام قدرتمندتر باشد، واکنش‌ها به اقدامات او شدیدتر خواهد بود. همانند همه پژوهش‌ها این پژوهش نیز با محدودیت‌هایی مواجه بود که از جمله مهم‌ترین آن بی‌رغبتی برخی مصاحبه‌شوندگان به بیان شفاف برخی موارد و یا برخورد محتاطانه آن‌ها با مصاحبه‌کننده بود. عدم دسترسی پژوهشگر به برخی منابع، به دلیل محرمانه‌بودن آن‌ها نیز از دیگر محدودیت‌های این پژوهش به‌شمار می‌رود. برای انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود پژوهشگران الگوی رقابتی بانک‌های خصوصی شده و خصوصی را به‌طور جداگانه بررسی کنند. علاوه بر این پیشنهاد می‌شود الگوی رقابتی بانک‌ها و سایر نهادهای مالی همچون فین‌تک‌ها و صندوق‌های سرمایه‌گذاری برای کسب آگاهی کامل‌تر از الگوی رقابت در صنعت بانکداری بررسی شود.



## منابع

1. Aaker, D. A. & McLoughlin, D. (2010). *Strategic market management: global perspectives*. John Wiley & Sons.
2. Chen, T., Tribbitt, M. A., Yang, Y. & Li, X. (2017). Does rivals' innovation matter? A competitive dynamics perspective on firms' product strategy. *Journal of Business Research*, 76, 1-7.
3. Comai, A. (2016). *Competitive Intelligence Expenses: Organization Characteristics and Environmental Contingencies* (Doctoral dissertation, Universitat Ramon Llull).
4. Competition National Center. (2014). *Study of the competitiveness of the country's economy*. <https://www.nicc.gov.ir/images/file/reghabat-paziri.pdf>
5. Crueru, A. F. & Moise, D. (2014). Competitive and Anti-Competitive Behavior of Organizations from a Marketing Perspective. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 4(2), 179-184.
6. Czepiel, J. A. & Kerin, R. A. (2012). *Competitor analysis*. Handbook of marketing strategy, 41-57.
7. Economics, D. A. (2014). *Competition in retail banking*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-retail-banking-competition-010314.pdf>
8. Ghaffari, R., Afzali, S. & Omranifar. (2013). Competitive Intelligence, Newly Founded in Developing Strategic Thinking (Case Study: Comparison of Private and Public Banks of Mazandaran Province). *Journal of organizational culture management*, 3(11), 193-169.
9. Gao, H., Yu, T. & Cannella, A. A. (2017). Understanding word responses in competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 42(1), 129-144.
10. Giachetti, C. & Marchi, G. (2017). Successive changes in leadership in the worldwide mobile phone industry: The role of windows of opportunity and firms' competitive action. *Research Policy*, 46(2), 352-364.
11. Harrison, T. D., & Lybecker, K. M. (2005). The effect of the nonprofit motive on hospital competitive behavior. *Contributions in Economic Analysis & Policy*, 4(1).1-17.
12. Hosseini M. H. & Ghaderi S. (2010). A model of influential factors of Banking Service Quality. *Journal of Business Management Perspective*, 3(36), 89-115. (in Persian)
13. ILIA corporation. (2016). *Banking Industry Iran: Current Status, Opportunities and Threats*. <http://www.ilia-corporation.com/wp-content/uploads/2016/09/Banking-Industry-Iran-ILIA-Corporation-White-Paper-c.pdf>
14. Kasasbeh E.A, Yoshifuni Harada & Idris Md. Noor. (2017). Factors Influencing Competitive Advantage in Banking Sector: A Systematic Literature Review. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 67-73.
15. Major, D. L., Maggitti, P. G., Smith, K. G., Grimm, C. M., & Derfus, P. J. (2016). Reflexive and Selective Competitive Behaviors—Inertia, Imitation, and Interfirm Rivalry. *Organization Management Journal*, 13(2), 72-88.
16. Mukasa, H. (2016). *Perceptions of the Rules of Business Behavior in the Competitive Banking Environment in Uganda* (Doctoral dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University).

17. Otero-Neira, C., & Varela-González, J. A. (2005). Understanding the probability of response to competitive actions. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), 455-469.
18. Park, J., & Yoo, S. (2016). Are competitive reactions changing over time? *Management Decision*, 54(3), 683-699.
19. Rantanen, A. (2017). *Creation of a Competitive Intelligence System*.
20. Schwab, K. (2018). The global competitiveness report 2017-2018. Geneva: World Economic Forum.
21. Salimi, Babakhani and Jafari. (2017). Rating of Iranian banks based on Financial ability. *Journal of financial accounting practical studies*, 14(54), 25-50.
22. Sassi, D. B., Frini, A., Karaa, W. B. A., & Kraiem, N. (2016). A competitive intelligence solution to predict competitor action using K-modes algorithm and rough set theory. *Procedia Computer Science*, 96, 597-606.
23. Sharifian, A., Amiri, A. and Hashempour A. (2014). Prognostication of Innovation in the Organization using the Environmental Scanning Technique, *International Conference of management in 21<sup>st</sup> century*, Tehran, Iran.
24. Sjøilen, K. S. (2016). A research agenda for intelligence studies in business. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 6 (1). 21-36.
25. Štefániková, L., & Masárová, G. (2014). The need of complex competitive intelligence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 669-677.
26. Steenkamp, J. B. E., Nijs, V. R., Hanssens, D. M., & Dekimpe, M. G. (2005). Competitive reactions to advertising and promotion attacks. *Marketing science*, 24(1), 35-54.
27. Su, C. Y., & Lin, B. W. (2016). Competitive Actions of Firms: The Moderating Role of Rivals' Attacks. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 16669). Academy of Management.
28. Theiri, S., & Ati, I. A. (2016). Importance of marketing banking strategies. *International Journal of economics, Commerce and Management*, 5(4), 739-749.
29. Vaniala, I., Luoma, J., Tikkanen, H., Frösén, J., Cho, C., & Huhtala, J. P. (2016). *Overshooting Opportunities: CEO Self-Regulation, Competitive Behavior and Firm Performance*. In *Academy of Management Proceedings*.
30. Wesulah, L. N. (2016). *Competitive Strategies Employed in The Banking Industry in Kenya: A Case of Barclays Bank of Kenya Ltd* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
31. Wibowo, A., & Handika, R. F. (2017). The strategy of the banking industry in Indonesia: following institutional theory or resource-based view? *Journal Siasat Bisnis*, 21(2), 131-140.
32. Yang, Z., & Su, C. (2014). Institutional theory in business marketing: A conceptual framework and future directions. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 721-725.