

## شناسایی شاخص‌های قابلیت‌های خدماتی در صنعت بانکداری با استفاده از روش دلفی فازی: تجزیه و تحلیل شاخص‌ها با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی

داود خسروانجم<sup>۱\*</sup>

امیر پورقلی<sup>۲</sup>

علیرضا عباسی فرید<sup>۳</sup>

سرور حیدری اغجیوان<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۳۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۸/۲۹

### چکیده

تشخیص موقعیت رقابتی منوط به شناسایی منابع ایجاد رقابت‌پذیری است. از دیدگاه مبتنی بر منابع، ارائه خدمات بطور عمده به منابع و قابلیت‌های سازمان بستگی دارد تا در بلندمدت مزیت رقابتی پایدار را ایجاد نماید. هدف از انجام این مطالعه، شناسایی و تعیین قابلیت‌هایی است که بیشترین تأثیر را در مزیت رقابتی صنعت بانکداری بوجود می‌آورند. براساس دیدگاه مبتنی بر منابع، ابعاد و قابلیت‌های خدماتی شامل قابلیت‌های مدیریتی، سازمانی، بازاریابی و کیفیت خدمات به صورت جامع از طریق مطالعه اسنادی و به کمک روش دلفی فازی و نظر ۱۰ نفر از خبرگان شناسایی شدند. جهت شناسایی قابلیت‌هایی که بیشترین مزیت رقابتی را برای صنعت بانکداری به ارمغان می‌آورند از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی بهره گرفته شد. نتایج نشان داد قابلیت‌های مدیریتی نسبت به دیگر قابلیت‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار هستند و ترکیب ارزش‌ها و نگرش‌های تیم مدیریت عالی برای وظایف‌ها و تصمیمات سازمانی و همچنین انتظارات مشتریان از فرآیندها و خدمات با کیفیت، دارای اهمیت ویژه‌ای هستند.

### واژگان کلیدی

قابلیت‌های خدماتی، مزیت رقابتی، صنعت بانکداری، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی

۱. دکترای مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. (نویسنده مسؤول:

[d.khosroanjom@modares.ac.ir](mailto:d.khosroanjom@modares.ac.ir)).

۲. گروه حسابداری، دانشکده اقتصاد و حسابداری، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

[amirpourgholi@gmail.com](mailto:amirpourgholi@gmail.com)

۳. پست دکترای حرفه‌ای مدیریت عالی کسب و کار. ([Alirezaabbasifarid22@gmail.com](mailto:Alirezaabbasifarid22@gmail.com))

۴. دانشجوی دکترای علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

[Sd.heydai70@gmail.com](mailto:Sd.heydai70@gmail.com)

## مقدمه

امروزه بانک‌ها در کشورهای پیشرفته به‌عنوان راه‌گشا، مشاور حرفه‌ای، متخصص در افزایش منابع مالی شرکت‌ها و جمع‌آوری و تبادل اطلاعات لازم برای مشتریان خود عمل می‌کنند. در بانکداری نوین مولفه‌های متعددی وجود دارند که بر روند تجهیز منابع پولی بانک‌ها و موسسات مالی تاثیر می‌گذارد. شناسایی و تعیین میزان تاثیر و نوع ارتباط این مولفه‌ها با موفقیت بانک‌ها در تجهیز منابع پولی، مقوله‌ای مهم می‌باشد، این امر سبب شده است تا فضای رقابتی تنگاتنگی میان آنها برقرار شود. در بازار رقابتی امروز ضرورت دارد که بانک‌ها همواره باید یک گام جلوتر از رقبا باشند لذا بانک‌ها تلاش می‌کنند که همواره مزیت رقابتی خود را حفظ نمایند. فشارهای فزاینده محیطی و تحولات فراگیر بانک‌ها را با چالش‌های گوناگونی مواجه ساخته است که ناکارآمدی نگرش‌ها، سیستم‌ها و ابزارهای مدیریتی قدیمی کاملاً آشکار شده است چرا که با رویکردهای سنتی نمی‌توان در بازاری که تمامی قواعد حاکم بر آن عوض شده است به رقابت پرداخت. بهر عبارت دیگر، نبود راهبردی مناسب در جهت توسعه رقابت کسب و کار، رشد فزاینده تغییرات محیط کسب و کار و پیچیده‌تر شدن محیط رقابتی، چالش‌های عمده‌ای برای بانک‌ها بوجود آورده که ضروری است با نگاهی ویژه به این موضوع نگریده شود. هر شرایطی ابزار خاص خود را می‌طلبد و طراحی سازمانی که بتواند نتایج عملکردی برتر، پایدار و فراتر از رقبا و انتظارات ذینفعان را فراهم نماید یک ضرورت است. برای بانک‌ها کلید موفقیت تنها اتکاء بر یک منبع برای کسب مزیت نیست بلکه بهترین و موفق‌ترین بانک‌ها می‌دانند که همواره باید از زوایای تازه‌ای به مزیت رقابتی بنگرند و از انواع منابع برای خلق مزیت رقابتی بهره بگیرند (عطاران و همکاران، ۱۳۹۱). در صورتی که چنین زوایایی شناسایی شود هر نوع مزیت رقابتی با ارزش می‌گردد و فقط با گذشت زمان شیوه‌ها و الگوهای برتری توسط رقبا مورد تقلید قرار داده می‌شود (حافظ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). بسیاری از شرکت‌ها ایجاد و حفظ روابط با ذینفعان از جمله فراهم کنندگان خدمات، مشتریان و رقبا را در سرلوحه فلسفه مدیریت خود قرار داده‌اند (کوکینو و کرانج<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). در سال‌های اخیر دیدگاه مبتنی بر منابع برخی از حامیان را مجذوب خود کرده است بطوریکه این دیدگاه توجه منطقی مبنی بر اینکه چگونه ممکن مزیت رقابتی پایدار حاصل گردد ارائه می‌کند و رقابت پذیری پایدار را بطور گسترده‌ای منوط به منابع و قابلیت‌های سازمان نموده است (دوهیرتی و تری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). واید و هالند<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) معتقد هستند که دیدگاه مبتنی بر منابع، زیر مجموعه‌ای از منابع دارایی شرکت است که مزیت رقابتی را فراهم می‌آورد و منجر به ارتقاء عملکرد در بلندمدت می‌گردد. از دیدگاه مبتنی بر منابع، متمرکز شدن بر روی مفهوم سازی قابلیت‌ها، سنجش ارزش آنها و ارزیابی آنها تأثیر مستقیم بر عملکرد دارد (اسیراج<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). هنگامی که ارتباط مستقیم مابین قابلیت‌ها و عملکرد مورد بررسی قرار می‌گیرد محققان این حقیقت را نادیده می‌گیرند که چه نوع قابلیتی تأثیر گذار بوده و اینکه آیا این ارتباط به ارزش استراتژیک قابلیت‌های دیگر بستگی دارد یا نه از دیدگاه مبتنی بر منابع، این قابلیت‌ها سازمان را قادر می‌سازند مزیت رقابتی

<sup>1</sup> Hafeez et al

<sup>2</sup> Kokkinou & Cranage

<sup>3</sup> Doherty & Terry

<sup>4</sup> Wade & Hulland

<sup>5</sup> Ethiraj

بدست بیاورند (راپ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). لذا با توجه به مراتب فوق، شناسایی قابلیت‌هایی که مزیت رقابتی را در بلندمدت برای صنعت بانکداری تضمین نماید از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. با وجود این، هیچ تحقیق یا ادبیاتی در این زمینه وجود ندارد که کدامیک از این قابلیت‌ها بیشترین مزیت رقابتی را برای بانک‌ها بوجود می‌آورند. در تحقیقات داخلی تمرکز بیشتر بر روی قابلیت بازاریابی و یا قابلیت نوآوری بوده و قابلیت‌های خدماتی به صورت نظام‌مند و یک‌جا مورد بررسی قرار نگرفته شده است؛ که در تحقیق حاضر در راستای پاسخگویی به این چالش، به صورت جامع و نظام‌مند تمامی منابع و قابلیت‌هایی که در صنعت بانکداری تأثیر گذار هستند شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و به منظور نظم بخشیدن و جهت دادن به پیچیدگی روابط بین شاخص‌های قابلیت‌های خدماتی و ارزیابی قدرت نفوذ و وابستگی آنها از میک‌مک فازی استفاده شد و از آنجا که یکی از چالش‌های بکارگیری رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری، محاسبه اوزان می‌باشد لذا با توجه به تعدد شاخص‌ها، نامشخص بودن تأثیرات قابلیت‌های خدماتی و ابهام در ارزیابی‌های انسانی، از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی استفاده گردید که از دیگر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره نظام‌مندتر است و در نتیجه می‌توان شاخص‌هایی که بیشترین مزیت رقابتی را برای صنعت بانکداری به ارمغان می‌آورند شناسایی نمود. ازاینرو نوآوری‌های اصلی تحقیق حاضر عبارتند از:

- منابع و قابلیت‌هایی که در بلندمدت، مزیت رقابتی را برای صنعت بانکداری بوجود می‌آورند شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار نگرفته‌اند.
- قابلیت‌های خدماتی در صنعت بانکداری به صورت جامع و یکپارچه مورد بررسی قرار نگرفته و صرفاً فقط ابعاد آن بصورت مجزا مورد بررسی قرار گرفته شده است. برای مثال علوی متین و چاوشی پور (۱۳۹۵) در بررسی تأثیر مزیت‌های رقابتی در راستای جذب حفظ مشتریان در سیستم بانکی، از مجموعه قابلیت‌های خدماتی تنها به قابلیت بازاریابی اشاره کرده است و یا طالقانی و مهدی زاده (۱۳۹۵) قابلیت‌های بازاریابی را بر عملکرد شرکت‌ها با در نظر گرفتن متغیر تعدیلگر بازاریابی الکترونیکی مورد بررسی قرار داد. در حقیقت تحقیق حاضر اولین تحقیق در مورد بررسی قابلیت‌های خدماتی بصورت جامع می‌باشد.
- در ادبیات موضوع، قابلیت‌های خدماتی بصورت مجزا و مستقل از عملکرد مورد مطالعه قرار نگرفته و تحقیق حاضر این قابلیت‌ها را، جدا از اینکه بصورت ایزوله و مستقل از عملکرد مورد بررسی قرار داده بلکه روابط و شبکه بین خود قابلیت‌ها هم با استفاده از رویکرد تحقیق در عملیات نرم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته شده است. در اکثر مطالعاتی که در این حوزه صورت گرفته شده، محققان بر روی مفهوم‌سازی قابلیت‌ها، اندازه‌گیری ارزش‌های منابع و ارزیابی تأثیر این قابلیت‌ها بر روی عملکرد متمرکز شده‌اند. به عبارت دیگر مطالعات این حوزه غالباً ارتباط بین قابلیت‌ها و عملکرد شرکت را

<sup>1</sup> Rapp et al

مورد بررسی قرار داده‌اند و مشخص نکرده‌اند که کدامیک از این قابلیت‌ها بیشترین تاثیرگذاری را جهت مزیت رقابتی پایدار برای صنعت بانکداری بوجود می‌آورند (مارتین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ رینگوف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

در ادامه، پس از مرور مبانی نظری، روش و یافته‌های تحقیق سپس بحث و نتیجه‌گیری از تحقیق تشریح می‌شود.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در برخی موارد، استفاده از دیدگاه مبتنی بر منابع جهت بررسی کاربردهای اقتصادی منابع و قابلیت‌ها منجر به نتایج گمراه کننده در سطح سازمانی می‌شود لذا تجزیه و تحلیل سطح- فرآیند ممکن متناسب با شرایط گردد (سو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). از نظر ترنیور و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) منابع به تنهایی نمی‌توانند عملکرد ویژه‌ای داشته باشند بلکه باید به قابلیت‌های متمایزی تبدیل شوند. در ضمن ارزش نسبی این قابلیت‌ها برای سازمان به صورت متفاوتی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد (کروز روز و گونزالیس کروز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). در این محیط متلاطم با تغییرات سریع، بانک‌ها مجبور شده‌اند شیوه واکنش خود را نسبت به بازار تغییر دهند، به طوریکه بیشتر بر مشتریان و روابط آنها متمرکز شوند و در راستای رقابت- پذیری به جای دید کوتاه مدت، دیدی بلندمدت را در پیش گیرند (اسکاج و گالی دبسیلا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). یکی از ویژگی‌های اساسی چنین بازارهایی این است که بانک‌ها با استفاده از قابلیت‌های خدماتی، روابط مستحکمی را با مشتریان ایجاد و نقش مهمی در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها ایفاء می‌نمایند (پریم<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). از جمله قابلیت‌های خدماتی، قابلیت بازاریابی است که منجر به بهبود جایگاه بانک‌ها در بازار رقابتی می‌گردند (وانگ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). دستیابی به مزیت رقابتی به- عنوان یکی از مهمترین گام‌های اولیه بانک‌ها برای ورود به بازارهای جدید و گسترش فعالیت‌ها و موفقیت در این بازارها محسوب می‌شود (کالما و سودر<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰). در واقع، این عملکرد غیر مالی است که با استفاده از معیارهای بهره‌وری و رضایت مشتری موفقیت بلندمدت سازمانی را تضمین می‌کند (وان و ویزین<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۲). منابع با ارزش و کمیاب به‌طور ویژه‌ای سطح عملکرد فرآیندی بانک‌ها را ارتقاء و مزیت رقابتی را فراهم می‌آورند (هو و ژنگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴). به‌طوریکه این مزیت در بلندمدت بانک را به اندازه‌ای توانمند می‌سازد که از الگوبرداری و یا جایگزینی منابع توسط رقبا محافظت کند (موسوی و بوسینیک<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۷). بررسی مجدد در فرآیند خدمت به مشتریان به‌طور گسترده‌ای مورد بررسی قرار گرفته شده است و بانک‌ها به منظور رسیدن به عملکرد ایده‌آل تلاش می‌کنند که با استفاده از قابلیت‌ها و منابع موجود جایگاه بازار و استفاده از فرصت‌ها را بهبود ببخشند (سیدوسو و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۲). اینچنین تغییراتی ممکن است بانک-

<sup>1</sup> Martin et al

<sup>2</sup> Ringov

<sup>3</sup> Su

<sup>4</sup> Trainor et al

<sup>5</sup> Cruz-Ros & Gonzalez-Cruz

<sup>6</sup> Skaggs & Galli-Debicella

<sup>7</sup> Priem

<sup>8</sup> Wang

<sup>9</sup> Calma & Suder

<sup>10</sup> Van & Wijn

<sup>11</sup> Ho & Zheng

<sup>12</sup> Mousavi & Bossink

<sup>13</sup> Theodosiou et al

ها را قادر سازد که اولویت های مشتریان را بهتر درک کنند و سطح رضایت مشتریان را بالا ببرند تا در نهایت ممکن منجر به مزایای مالی و مزیت رقابتی بهتری شوند (باروا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

### روش شناسی و تحلیل داده های پژوهش

روش شناسی تحقیق به هدف، ماهیت موضوع تحقیق و ابزارهای پیاده سازی آن می پردازد. این تحقیق از لحاظ هدف یا جهت گیری، توسعه ای کاربردی و برای گردآوری اطلاعات از سه روش مطالعه اسنادی، دلفی فازی و پیمایشی استفاده شده است. در این تحقیق، پس از بررسی کامل و جامع ادبیات موضوع، چهار بعد کلیدی قابلیت های خدماتی یعنی قابلیت های مدیریتی (سیرمون و هیت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)، قابلیت های سازمانی (هیت و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱)، قابلیت های بازاریابی (مورگان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹) و قابلیت های کیفیت خدمات (چن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹) شناسایی شدند که در جدول ۱ تشریح شده است.

جدول ۱. طبقه بندی قابلیت های خدماتی

ابعاد	تعریف	شاخص	مرجع
قابلیت های مدیریتی	ترکیب فنون، ارزش ها و نگرش هایی که تیم مدیریت عالی برای وظایف ها و تصمیمات سازمانی در نظر می گیرد. به علت اینکه عملکرد به طور گسترده ای به قابلیت های مدیریتی بستگی دارد این قابلیت ها دارای اهمیت ویژه ای هستند.	شناسایی و ارزیابی فرصت ها	(بیل فابریگا <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۷)
		نوآوری	
		سرمایه انسانی	(آندر و هلفات <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۳)
		سرمایه اجتماعی	
		شناخت مدیریتی	
		رهبری	(کروز روز و گونزالیس کروز، ۲۰۱۵)
قابلیت های سازمانی	اشاره به طراحی فرآیند و ساختار سازمانی دارد. به علت اینکه کارکرد اصلی قابلیت های سازمانی مرتبط با استقرار سریع و	کارآفرینی	(کونین و سلوین <sup>۸</sup> ، ۱۹۸۹)
		تجزیه و تحلیل و شکل دهی استراتژی	(اسکاج و گالی دسیلا، ۲۰۱۲)
		اندازه شرکت	(چانگ و همکاران <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۹)

<sup>1</sup> Barua et al

<sup>2</sup> Sirmon & Hitt

<sup>3</sup> Hitt et al

<sup>4</sup> Morgan et al

<sup>5</sup> Chen et al

<sup>6</sup> Buil-Fabregá et al

<sup>7</sup> Adner & Helfat

<sup>8</sup> Covin & Slevin

(۲۰۱۶)		مؤثر دیگر منابع و قابلیت‌های سازمانی است آنها قابلیت‌های یکپارچه نیز نامیده می‌شوند.	
(وو <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۰)	قابلیت‌های عملیاتی		
(گو <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۴)	فرآیند یادگیری رسمی و غیررسمی		
(کروز روز و گونزالیس کروز، ۲۰۱۵)	استانداردسازی و طراحی کار		
	تفکیک فعالیتها و سطح متمرکزسازی		
	ارتباطات درونی		
	برنامه ریزی، کنترل و ادغام فعالیتها		
(تاکاتا <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۶)	توسعه محصول جدید	یک مجموعه از مهارت‌ها و منابع پیچیده بازاریابی هستند که نتیجه فرآیند انباشتگی دانش و یکپارچگی این دانش با ارزش‌ها و هنجارهایی است که از فرآیند سازمانی نشئت گرفته شده است.	قابلیت‌های بازاریابی
	قیمت گذاری		
	مدیریت کانال		
	ارتباطات بازاریابی		
(کروز روز و گونزالیس کروز، ۲۰۱۵)	ارتباطات بیرونی		
	گرایش به بازار		
(اسکاج و اسنو <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۴)	بازاریابی عملیاتی		
(کانگ و جیمز <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۴)	تعامل مشتری - کارمند	قابلیت‌های کیفیت خدمات مجموعه‌ای از فرآیندهایی هستند که خدمات سریع، مطمئن و دقیقی را ارائه می‌دهند.	قابلیت‌های کیفیت خدمات
	محیط صنایع		
	نتایج		
(کروز روز و گونزالیس کروز، ۲۰۱۵)	کیفیت فیزیکی		
	کیفیت تعاملی		
	کیفیت (تصویر) شرکت		

<sup>1</sup> Chung et al

<sup>2</sup> Wu

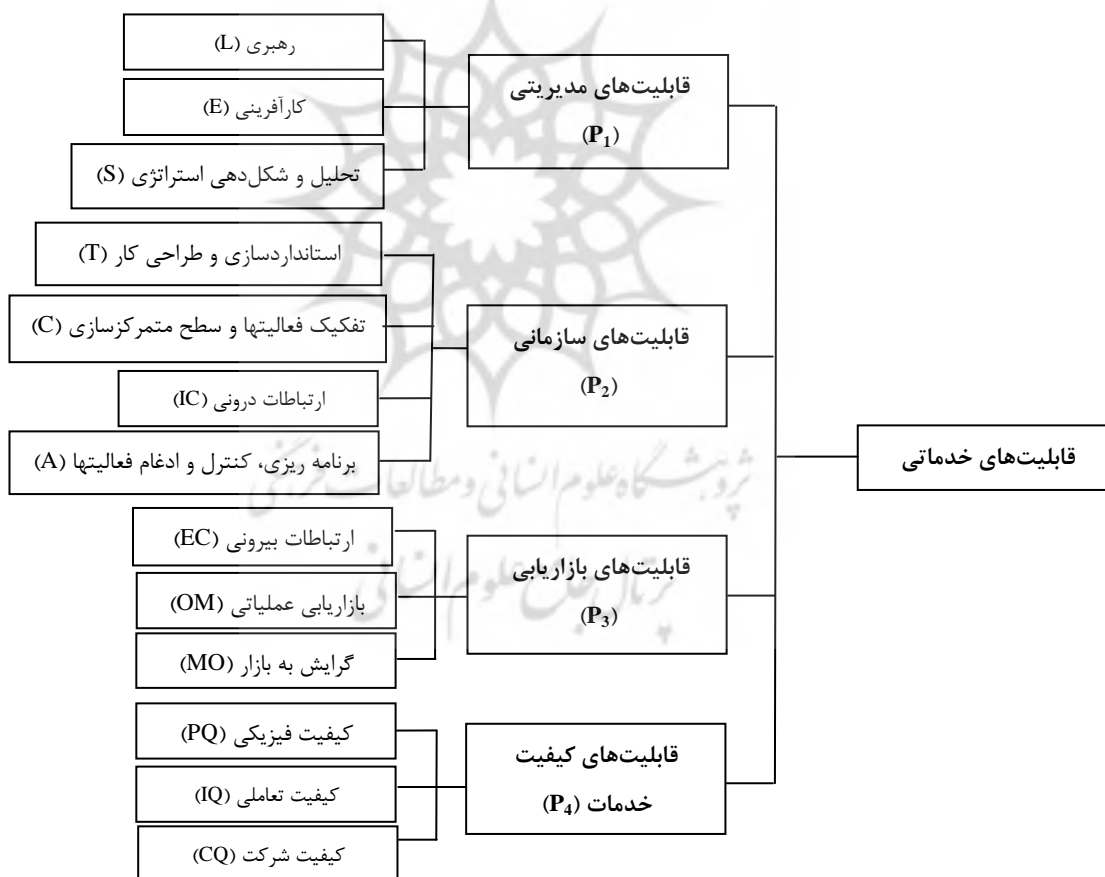
<sup>3</sup> Guo

<sup>4</sup> Takata

<sup>5</sup> Skaggs & Snow

<sup>6</sup> Kang & James

اطلاعات خبرگان به کمک پرسشنامه جمع آوری شده است. در پرسشنامه این پژوهش که با هدف کسب نظر خبرگان درباره شاخص های قابلیت های خدماتی در صنعت بانکداری طراحی شده است، ۲۸ شاخص در قالب چهار قابلیت شناسایی شدند. به منظور بررسی روایی محتوا و روایی ظاهری، پرسشنامه اولیه در اختیار جمعی از خبرگان قرار داده شد. در ادامه مرحله شناخت جهت تکمیل اطلاعات و غنای مبانی نظری و همچنین توجه به شرایط بومی صنعت بانکداری ایران، جلسات مصاحبه با خبرگان برگزار شد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و کارشناسان خبره در صنعت بانکداری (حداقل تجربه ۱۵ سال کاری و حداقل مدرک کارشناسی ارشد به صورت توأم) می باشد. به منظور پالایش و حصول اطمینان از اهمیت شاخص های شناسایی شده و انتخاب شاخص های نهایی در صنعت بانکداری از روش دلفی فازی استفاده گردید و هر یک از خبرگان نظر خود را درباره میزان اهمیت شاخص های شناسایی شده در صنعت بانکداری در طیف هفت گانه فازی از طریق متغیرهای کلامی (از خیلی بی اهمیت تا خیلی با اهمیت) ابراز کردند. براساس نظرات و دیدگاه های خبرگان در روش دلفی فازی، ۱۳ شاخص که برای صنعت بانکداری در ایران مناسب هستند مطابق با شکل ۱ دسته بندی شدند.



شکل ۱. ساختار سلسله مراتبی قابلیت های خدماتی (منبع: نگارندگان)

## فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی (از این پس به اختصار AHP فازی) متدلوژی نسبتاً جدیدی است که توسط لارهن و پدریکز توسعه داده شد و AHP را به محیط‌های فازی و مبهم بسط داد (لارهن و پدریکز<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳). این متدلوژی با ترکیب AHP ساعتی و تئوری مجموعه فازی توسعه داده شد و برای انتخاب یک گزینه و تصدیق مسائل بوسیله ادغام مفاهیم مجموعه فازی و تجزیه و تحلیل ساختار سلسله مراتبی طراحی شده است. ایده اساسی در AHP، اخذ دانش خبرگان نسبت به پدیده مورد مطالعه است. کاربرد متدلوژی فازی به تصمیم گیرنده اجازه می‌دهد که داده‌های کمی و کیفی را در مدل تصمیم ادغام کند (پرچین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در این مقاله از طرح عمومی "روش تجزیه و تحلیل توسعه‌ای AHP فازی" (ژو<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۹) استفاده گردید.

## ارزیابی اوزان شاخص‌ها

به منظور تشکیل ماتریس مقایسات زوجی، پرسشنامه‌ها بین ۱۰ نفر از خبرگان توزیع و پاسخ داده شد. جدول ۲ ماتریس ارزیابی فازی با توجه به هدف را نشان می‌دهد:

جدول ۲. ماتریس ارزیابی فازی با توجه به هدف

هدف	قابلیت‌های مدیریتی (P <sub>1</sub> )	قابلیت‌های سازمانی (P <sub>2</sub> )	قابلیت‌های بازاریابی (P <sub>3</sub> )	قابلیت‌های کیفیت خدمات (P <sub>4</sub> )
قابلیت‌های مدیریتی (P <sub>1</sub> )	(۱،۱،۱)	(۱/۳،۱،۲/۲)	(۳/۵،۲،۲/۲)	(۳/۵،۲،۲/۲)
قابلیت‌های سازمانی (P <sub>2</sub> )	(۲/۲،۱،۳)	(۱،۱،۱)	(۵،۲/۳،۲)	(۱/۳،۱،۲/۲)
قابلیت‌های بازاریابی (P <sub>3</sub> )	(۲/۱،۵/۲،۲/۳)	(۱/۲،۳/۱،۵/۲)	(۱،۱،۱)	(۲/۱،۵/۲،۲/۳)
قابلیت‌های کیفیت خدمات (P <sub>4</sub> )	(۲/۱،۵/۲،۲/۳)	(۲/۲،۱،۳)	(۳/۵،۲،۲/۲)	(۱،۱،۱)

که بعد از انجام محاسبات، بردارهای وزنی هدف با توجه به ابعاد (قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های سازمانی، قابلیت‌های بازاریابی و قابلیت‌های کیفیت خدمات) برابر با  $W = (0.368, 0.34, 0.016, 0.276)$  می‌باشد. مطابق با پاسخ‌هایی که از تصمیم گیرندگان حاصل گردید می‌توانیم نتیجه بگیریم که قابلیت‌های مدیریتی و قابلیت‌های سازمانی از دیگر ابعاد مهمتر می‌باشند. به طریق مشابه، خبرگان اکنون زیر شاخص‌ها را با توجه به شاخص‌های اصلی مقایسه می‌کنند. شایان ذکر است سازگاری تمامی ماتریس‌های مقایسات زوجی مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید که نرخ سازگاری ماتریس‌ها از ۰٫۱ کوچکتر هستند.

<sup>1</sup> Laarhoven & Pedrycz

<sup>2</sup> Perçin

<sup>3</sup> Zhu



جدول ۳ نتایج محاسبه کليه زیر شاخص ها، همچنین ترکیبی از اولویت وزن های حاصل از ارزیابی تأثیر قابلیت های خدماتی در صنعت بانکداری، با توجه به شاخص ها و زیرشاخص های مهم را نشان می دهد.

**جدول ۳. اولویت وزن های ترکیبی برای ارزیابی شاخص ها**

وزن نهایی	وزن نسبی شاخص - ها	شاخص	وزن ابعاد	ابعاد
۰,۲۰۶	۰,۵۶۱	رهبری	۰,۳۶۸	قابلیت های مدیریتی
۰,۳۴	۰,۰۹۲	کارآفرینی		
۰,۱۲۸	۰,۳۴۷	تحلیل و شکل دهی استراتژی		
۰,۰۸۳	۰,۲۴۳	استانداردسازی و طراحی کار	۰,۳۴	قابلیت های سازمانی
۰,۱۰۳	۰,۳۰۳	تفکیک فعالیتها و سطح تمرکزگرایی		
۰,۰۹۳	۰,۲۷۳	ارتباطات درونی		
۰,۰۶۲	۰,۱۸۱	برنامه ریزی، کنترل و ادغام فعالیتها		
۰,۰۰۵	۰,۳۱۷	ارتباطات بیرونی	۰,۰۱۶	قابلیت های بازاریابی
۰,۰۰۴	۰,۲۵۸	بازاریابی عملیاتی		
۰,۰۰۷	۰,۴۲۵	گرایش به بازار		
۰,۰۱۰	۰,۰۳۷	کیفیت فیزیکی	۰,۲۷۶	قابلیت های کیفیت خدمات
۰,۰۵۲	۰,۱۹	کیفیت تعاملی		
۰,۲۱۳	۰,۷۷۳	کیفیت شرکت		

باتوجه به جدول ۳، قابلیت های مدیریتی به نسبت دیگر قابلیت ها از ارزش مهمتری برخوردار است و از آنجا که وزن نهایی شاخص بازاریابی عملیاتی از دیگر شاخص ها کمتر می باشد در مقایسه با دیگر شاخص ها از اهمیت کمتری برخوردار می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این مطالعه، شناسایی و تعیین قابلیت هایی است که بیشترین تأثیر را در مزیت رقابتی صنعت بانکداری بوجود می آورند. تشخیص موقعیت رقابتی منوط به شناسایی برخی از عوامل می باشد که در آن فعالیت های سازمان بطور محسوسی به نسبت رقبا بهتر انجام داده شود بطوریکه این تفاوت توسط مشتریان با ارزش باشد و بطور مستقیم توسط رقبا مورد الگو برداری و تقلید قرار نگیرد. در صورتی که چنین فعالیت هایی شناسایی شود هر نوع مزیت رقابتی با ارزش می گردد و فقط با گذشت زمان شیوه ها و الگوهای برتری توسط رقبا مورد تقلید قرار می گیرد. به عبارت دیگر، در بررسی رقابت پذیری می توان از زاویه دیگری نیز به مسأله نگریست و آن منابع ایجاد رقابت پذیری است. در سال های اخیر دیدگاه مبتنی بر منابع برخی از حامیان را معذب خود کرده است به طوریکه این دیدگاه توجیه منطقی ارائه می کند مبنی بر اینکه چگونه ممکن

است مزیت رقابتی پایدار حاصل گردد. از دیدگاه مبتنی بر منابع، ارائه خدمات بطور عمده به منابع و قابلیت‌های سازمان بستگی دارد تا در بلندمدت مزیت رقابتی پایدار را ایجاد نماید. براساس ادبیات موضوع، مطالعات اندکی در حوزه قابلیت‌های خدماتی صورت گرفته شده و هیچ نوع تحقیقی درباره ارتباط بین خود ابعاد و شاخص‌های قابلیت خدماتی جدا از عملکرد شرکت صورت نگرفته شده است. تمرکز بررسی‌ها بیشتر بر روی ارتباط بین ابعاد با عملکرد شرکت بوده است (کو و همکاران، ۱، ۲۰۱۷: مارتین و همکاران، ۲۰۱۸). به عبارت دیگر ابعاد و شاخص‌های قابلیت‌های خدماتی بصورت ایزوله بررسی نشده و مشخص نشده است که کدامیک از این قابلیت‌ها تاثیر گذارترین عامل در ایجاد موقعیت رقابتی برای صنعت بانکداری هستند. لذا در این مقاله براساس دیدگاه مبتنی بر منابع، ابعاد و قابلیت‌های خدماتی به صورت جامع و نظام‌مند از طریق بررسی ادبیات موضوع و کسب نظر خبرگان با استفاده از روش دلفی فازی شناسایی و استخراج شدند.

با توجه به تعدد شاخص‌ها، نامشخص بودن تاثیرات قابلیت‌های خدماتی و ابهام در ارزیابی‌های انسانی از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی استفاده گردید که از دیگر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره نظام‌مندتر است؛ که مشخص گردید در صنعت بانکداری، قابلیت‌های مدیریتی و سازمانی از دیگر ابعاد مهمتر می‌باشند. لذا ترکیب ارزش‌ها و نگرش‌های تیم مدیریت عالی برای وظایف‌ها و تصمیمات سازمانی و همچنین انتظارات مشتریان از فرآیندها و خدمات با کیفیت دارای اهمیت ویژه‌ای هستند. همچنین ایجاد نظام مدیریت فرآیندها و حرکت به سوی ساختارهای فرآیندی با استقرار سریع و مؤثر منابع و قابلیت‌های سازمانی به‌ویژه در حوزه‌هایی که خروجی عملکرد به مشتریان منتهی می‌شود، موجب تسهیل و تسریع فرآیندهای کاری می‌شود به طوری که در نهایت چابکی سازمان را در پی خواهد داشت. به عبارت دیگر، با توجه به اینکه سعی شده تا دیدگاه‌های نظری با تجربیات اجرایی در صنعت بانکداری تا حد ممکن تلفیق شود مدل‌های ارائه شده در عرصه عمل و اجرا کاربردی بوده و کارایی خود را در این صنعت به نمایش خواهد گذاشت. به طور کلی ترکیب ارزش‌ها و نگرش‌های تیم مدیریت عالی برای وظایف‌ها و تصمیمات سازمانی و همچنین انتظارات مشتریان از فرآیندها و خدمات با کیفیت دارای اهمیت ویژه‌ای هستند و بانک‌ها در ایران می‌توانند مطابق با اولویت شاخص‌ها، تصمیمات بسیار بهتری جهت بهبود موقعیت رقابتی خود بگیرند و با متمرکز شدن بر قابلیت‌های خدماتی می‌توانند برنامه‌های راهبردی مؤثرتری تدوین، سهم بیشتری از بازار کسب و به سودآوری بالایی برسند.

در دنیای رقابتی امروز، کیفیت و توجه به مشتریان از مفاهیم اصلی در نظریه و اجرای بازاریابی و عوامل اصلی کسب مزیت رقابتی برای بانک‌ها می‌باشند از اینرو مجموعه‌ای از فرآیندهایی که خدمات سریع، مطمئن و دقیقی را ارائه می‌دهند و توجه به مشتریان را عامل استراتژیک در کیفیت خدمات خود ارزیابی می‌نمایند از اهمیت بسیار مهمی در صنعت بانکداری برخوردار هستند و می‌توانند مطابق با اولویت شاخص‌ها، تصمیمات بسیار بهتری جهت بهبود موقعیت رقابتی خود بگیرند.

## منابع

Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(1), 1011-1025.

<sup>1</sup> Kuo et al

- Alavi, Y., Chvooshipoor, A. (2017). Investigating the effect of competitive advantages in order to attract and retain customers in the banking system, International Conference of Research in Management, Economic & Accounting.
- Attaran, J., Divandari, A., & Adinof, H. (2012) Identifying Factors Affecting Market Consolidation - Achieving Sustainable Competitive Advantage - Banking Services in Bank Mellat Based on Source-Based Perspective, *Journal of Business Management (Knowledge Management)*, 2(4). 91-112.
- Azar, A., Khosravani, F., & Jalali, R. (2013). *Soft operation research: Problems structuring approaches*. Tehran. Industrial Management Institute Press.
- Barua, A., Konana, P., & Whinston, A.B. (2004). An Empirical Investigation of Net-Enabled Business Value. *MIS Quarterly*, 28(4), 585-620.
- Buil-Fabregá, M., Alonso-Almeida, M.D.M., & Bagur-Femenías, L. (2017). Individual dynamic managerial capabilities: Influence over environmental and social commitment under a gender perspective. *Journal of Cleaner Production*, 151(1), 371-379.
- Calma, A. & Suder, G. (2020). Mapping international business and international business policy research: Intellectual structure and research trends. *International Business Review*, Available online 3 March 2020, 101691.
- Chen, J. S., Tsou, H. T., & Huang, A. Y. H. (2009). Service delivery innovation: Antecedents and impact on firm performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 36-55.
- Cheng, CH. & Hsue, Y. (2002). Evaluating the best mail battle tank using fuzzy decision theory. *European Journal of Operational Research*, 142 (1): 174- 186.
- Chung, H. F. L., Wang, C. L., Huang, P., & Yang, Z. (2016). Organizational capabilities and business performance: When and how does the dark side of managerial ties matter?. *Industrial Marketing Management*, 55(1), 70-82.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Cruz-Ros, S., & Gonzalez-Cruz, T.F. (2015). Service firm capabilities and performance: Contingent analysis of customer contact. *Journal of Business Research*, 68(1), 1612-1621.
- Diabat, A., & Govindan, K. (2011). An analysis of drivers affecting the implementation of green supply chain management. *Resour. Conserv. Recycl.*, 55(6), 659-667.
- Doherty, N.F., & Terry, M. (2009). The role of IS capabilities in delivering sustainable improvements to competitive positioning. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 100-116.
- Ethiraj, S. K., Kale, P., Krishnan, M. S., & Singh, J. V. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal*, 26(1), 25-45.
- Guo, C., Jiang, C.X., & Yang, Q. (2014). The development of organizational capabilities and corporate entrepreneurial processes: The case of Chinese automobile firms. Published online in Wiley Online Library, 56(6), 483-500.
- Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N. (2002). Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. *International Journal Production Economics*, 76(1), 39-51.
- Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
- Ho, T. H., & Zheng, Yu-S. (2004). Setting customer expectation in service delivery: An integrated marketing-operations perspective. *Management Science*, 50(4), 479-488.
- Kang, G., & James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality*, 14(4), 266-277.
- Kokkinou, A., & Cranage, D. A. (2013). Using self-service technology to reduce customer waiting times. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 435-445.
- Kuo, S. Y., Lin, P. C., & Lu, C. S. (2017). The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A*, 95(1), 356-371.
- Laarhoven, V. P.J.M. and W. Pedrycz. (1983). A fuzzy extension of Saaty's priority theory, *Fuzzy Sets and Systems* 11(1), 229-41.
- Makouei, A., Sajadi, S.J., Pashin, P. (2008), Relative Measuring of Similar Companies on the base of Financial Performance by using DEA Method, *Economic Research Review*, 4(2), 227-251.

- Martin, S. L., Javalgi, R. G., & Ciravegna, L. (2018). Service advantage built on service capabilities: An empirical inquiry of international new ventures. *Journal of Business Research*, 88(1), 371-381.
- Morgan, N. A., Vorhies, D.W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Mousavi, S., & Bossink, B. A. G. (2017). Firms' capabilities for sustainable innovation: The case of biofuel for aviation. *Journal of Cleaner Production*, 167(1), 1263-1275.
- Perçin, S. (2008). Use of fuzzy AHP for evaluating the benefits of information-sharing decisions in a supply chain. *Journal of Enterprise Information Management* 21(3), 263-284.
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32(1), 219-235.
- Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). Performance implications of customer linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, 63(11), 1229-1236.
- Ray, G., Muhanna, W.A., & Barney, J.B. (2005). Information technology and performance of the customer service process: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 29(4), 625-652.
- Ravi, V., & Shankar, R. (2005). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics. *Technol. Forecast. Soc. Change*, 72(8), 1011-1029.
- Ringov, D. (2017). Dynamic capabilities and firm performance. *Long Range Planning*, 50(1), 653-664.
- Saxena, J. & Vrat, P. (1992). Scenario building: a critical study of energy conservation in the Indian cement industry. *Technol Forecast Soc Change*, Vol. 4, No. 1, PP. 121-46.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375-1394.
- Skaggs, B. C., & Galli-Debicella, A. (2012). The effects of customer contact on organizational structure and performance in service firms. *The Service Industries Journal*, 32(3), 337-352.
- Skaggs, B.C., & Snow, C.C. (2004). Strategic signaling of capabilities by service firms in different information asymmetry environments. *Strategic Organization*, 2(3), 271-291.
- Su, Z., Peng, J., & Xiao, T. (2013). Technological Capability, Marketing Capability, and Firm Performance in Turbulent Conditions. *Management and Organization Review*, 9(1), 115-137.
- Taleghani, M., & Mahdi Zadeh, M. (2017). Investigate the effect of moderating role of E-marketing on relationship between marketing capabilities and performance of companies, *Journal of Business Management*, 8(2). 1-20.
- Takata, H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, 69(1), 5611-5619.
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 1058-1070.
- Trainor, K.J., & Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(1), 1201-1208.
- Zhu, K.J., Jing, Y., and D.Y.Chang. (1999). A discussion on extent analysis method and applications of fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*. 116(2): 450-6.
- Wade, M.W., & Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107-142.
- Wang, E. T., Hu, H. F., & Hu, P. J. H. (2013). Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities. *Information & Management*, 50(6), pp 336-343.
- Warfield, J.W. (1974). Developing interconnected matrices in structural modeling. *IEEE Transaction Systems Man and Cybernetics*, 4(1), 51-81.
- Van Veen-Dirks, P., & Wijn, M. (2002). Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard. *Long Range Planning*, 35(4), 402-427.
- Wu, C. H., & Fang, W. C. (2011). "Combining the Fuzzy Analytic Hierarchy Process and the fuzzy Delphi method for developing critical competences of electronic commerce professional managers". *Quality & Quantity*, 45(4), 751-768.
- Wu, S. J. (2010). Operational capabilities: The secret ingredient. *Decision Sciences Journal*, 41(4), 1-34.

## Identification the Service Capabilities Criteria in Banking Industry Using Fuzzy Delphi method: analysis of Criteria Using Fuzzy Analytical Hierarchy Process

Davod Khosroanjom <sup>\*1</sup>

Amir Pourgholi <sup>2</sup>

Alireza Abbasifarid <sup>3</sup>

Soroor Heydari Aghjivan <sup>4</sup>

Date of Receipt: 2021/10/22 Date of Issue: 2021/11/20

### Abstract

Identifying a competitive position depends on identifying the sources of competitiveness. From a resource-based view, service delivery depends largely on the organization's resources and capabilities to create a sustainable competitive advantage in the long run. The purpose of this study is to identify and determine the capabilities that have the greatest impact on the competitive advantage of small enterprises in Iran. Based on the resource-based view, service dimensions and capabilities, including managerial, organizational, marketing and service quality capabilities were comprehensively identified through documentary study and with the help of Fuzzy Delphi method and the opinion of 10 experts. In order to identify the capabilities that bring the most competitive advantage to banking industry, the Fuzzy Analytical Hierarchy Process method was used. The results showed that management capabilities in banking industry are more important than other capabilities and the combination of values and attitudes of the top management team for organizational tasks and decisions as well as customer expectations of quality processes and services are of particular importance.

### Keywords

The Service Capabilities, Competitive Advantage, banking industry, Fuzzy Analytical Hierarchy Process.

1. PhD of Industrial Management, College of Management & Economic, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (Corresponding Author: [d.khosroanjom@modares.ac.ir](mailto:d.khosroanjom@modares.ac.ir))
2. Department of Accounting, College of Economic & Accounting, Tehran Markaz Branch, Islamic azad university Tehran, Iran. ([amirpourgholi@gmail.com](mailto:amirpourgholi@gmail.com))
3. Post-Doc in Professional Business Management. ([Alirezaabbasifarid22@gmail.com](mailto:Alirezaabbasifarid22@gmail.com))
4. Phd of Student Educational Sciences, Faculty of Humanities, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. ([Sd.heydai70@gmail.com](mailto:Sd.heydai70@gmail.com))