

# Presentation of a Competitive Advantage Model in the Banking Industry (Specialized-Development Banks)

1. Morteza Alizadeh<sup>ID</sup>: Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Hossein Safarzadeh<sup>ID</sup>\*: Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Seyed Mahdi Jalali<sup>ID</sup>: Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

\*Corresponding Author's Email Address: Hr.safarzadeh@gmail.com

## Abstract:

The aim of this study was to design a competitive advantage model in the banking industry (specialized-development banks). Therefore, in terms of purpose, this study is applied research, as it not only has an informative and scientific aspect but also holds practical implications for the banking industry. Given the study's purpose and nature, this research is qualitative in terms of methodology. The findings indicated that the competitive advantage model in the banking industry (specialized-development banks) includes service innovation (designing new banking services, improving banking processes, utilizing modern technologies), customer orientation (identifying the needs of banking customers, customer-centric services, creating a positive customer experience), risk management (risk identification and assessment, risk management strategies), market strategies (market and competitor analysis, determining market entry strategies, evaluating and improving market strategies), corporate social responsibility and sustainability (corporate social responsibility, environmental sustainability, economic sustainability), banking development (mobilization of sustainable resources, targeted resource allocation), and the development of business partnerships (creating an ecosystem of partners, supporting digital transformation in corporate banking, platforms).

**Keywords:** Competitive advantage, banking industry, specialized-development banks

**How to Cite:** Alizadeh, M., Safarzadeh, H., & Jalali, S. M. (2024). Presentation of a Competitive Advantage Model in the Banking Industry (Specialized-Development Banks). *Journal of Management, Education and Development in Digital Age*, 1(3), 16-29.



## ارائه مدل مزیت رقابتی در صنعت بانکداری (بانک‌های تخصصی – توسعه‌ای)

۱. مرتضی علیزاده <sup>ID</sup>: دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. حسین صفرزاده <sup>ID\*</sup>: استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. سیدمهدی جلالی <sup>ID</sup>: استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Hr.safarzadeh@gmail.com

### چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی مدل مزیت رقابتی در صنعت بانکداری (بانک‌های تخصصی-توسعه‌ای) بود. بنابراین از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی است، چرا که علاوه بر جنبه آگاهی‌بخشی و علمی، جنبه کاربردی نیز برای صنعت بانکداری خواهد داشت. با توجه به هدف و ماهیت، این پژوهش از نظر روش، یک پژوهش کیفی می‌باشد. نتایج نشان داد که مدل مزیت رقابتی در صنعت بانکداری (بانک‌های تخصصی-توسعه‌ای) شامل نوآوری خدمات (طراحی خدمات بانکی جدید، بهبود فرآیندهای بانکی، استفاده از فناوری‌های نوین)، مشتری‌مداری (شناخت نیازهای مشتریان بانکی، خدمات مشتری محور، ایجاد تجربه مثبت مشتری)، مدیریت ریسک (شناسایی و ارزیابی ریسک، استراتژی‌های مدیریت ریسک)، استراتژی‌های بازار (تحلیل بازار و رقبا، تعیین استراتژی‌های ورود به بازار، ارزیابی و بهبود استراتژی‌های بازار)، مسئولیت اجتماعی و پایداری (مسئولیت اجتماعی شرکت، پایداری محیطی، پایداری اقتصادی)، توسعه بانکداری (تجهیز منابع پایدار، تخصیص هدفمند منابع) و توسعه شراکت‌های تجاری (ایجاد اکوسیستمی از شرکا، پشتیبانی تحول دیجیتال از بانکداری شرکتی، پلتفرم‌ها) می‌باشد.

**کلیدواژه‌گان:** مزیت رقابتی، صنعت بانکداری، بانک‌های تخصصی – توسعه‌ای

نحوه استاندارددهی: علیزاده، صفرزاده، حسین، و جلالی، سیدمهدی. (۱۴۰۳). ارائه مدل مزیت رقابتی در صنعت بانکداری (بانک‌های تخصصی-توسعه‌ای). نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱(۳)، ۲۹-۱۶.



سازمان وقتی نسبت به رقبا خود از مزیت رقابتی برخوردار است که سودآوری آن از میانگین سودآوری تمام رقبای بیشتر باشد. مزیت رقابتی بر اساس چیزی منحصر به فرد است که یک سازمان دارد و کلید موفقیت در بازار توانایی ایجاد و حفظ مزیت رقابتی است (Hossain et al., 2021). مزیت رقابتی از مفاهیم اساسی در کسب و کار بین‌المللی است که موقعیت رقابتی سازمان را تعیین کرده و توانایی ایجاد موقعیت دفاعی در برابر رقبای به سازمان می‌دهد (Nahat & Karimi Khozani, 2020). زمانی یک سازمان به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابد که ارزش‌های زیادی را برای مشتریان در مقایسه با سایر سازمان‌های رقیب ایجاد نماید (Gravand & Nejati Pilehroud, 2023). فرصت‌های فراروی بانک‌ها برای حفظ مزیت رقابتی به وسیله قابلیت‌های آن تعیین می‌گردد. یک قابلیت یا شایستگی متمایز را می‌توان به عنوان یک ویژگی مهم توصیف کرد که موجب برتری بانک و سازمان می‌شود. در طول دهه‌های گذشته، تلاش شده است تا ارتباطات بین محیط صنعت و قابلیت بازاریابی بانک را برای ایجاد فعالیت‌ها، بررسی کنند (Muhammad, 2024; Oyeniyi, 2024). یکی از این رویکردها در این حوزه، رویکرد «رقابت موجب صلاحیت می‌شود» است که این رویکرد پیشنهاد می‌کند که همان گونه که بانک‌ها یاد می‌گیرند چطور بر چالش‌های خاص رقابتی غلبه کنند. آن‌ها به طور بالقوه قابلیت‌های ارزشمند در بازار رقابتی را توسعه می‌دهند. این قابلیت‌ها به نوبه‌ی خود، می‌توانند مزایای رقابتی مهمی داشته باشند - مزایایی که در اختیار بانک‌ها نیست که بانک‌ها مجبور نیستند با توسعه قابلیت‌های مرتبط، نسبت به خطرات رقابتی واکنش نشان دهند (Jafari et al., 2023).

این موضوع بویژه در سال‌های اخیر از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. زیرا رقابت در صنعت بانکداری به میزان قابل توجهی افزایش یافته است و بانک‌ها با چالش‌های بسیاری در ارائه محصولات و خدمات بانکی به مشتریان روبرو هستند. از طرفی برای بانک‌ها ارائه خدمت منحصر به فرد و مورد نیاز مشتری، به طوریکه بتواند بر این چالش‌ها غلبه کنند کار دشواری است (Wang & Du, 2022).

از سوی دیگر بانک‌ها نقش مهمی در پیشرفت و توسعه اقتصادی کشورها ایفا می‌کنند که اهمیت توجه به بقای آن‌ها را دو چندان می‌کند. در این راستا بهبود توان رقابتی از طریق مشتری‌گرایی و فعالیت‌های بازار محور نقش بسزایی در موفقیت آن‌ها دارد (Chauhan et al., 2022). بانک‌ها اثرگذاری و اثرپذیری بالایی در تنش‌ها و مشکلات مالی در سطح خرد و کلان دارند. از همین منظر صنعت بانکداری همواره یکی از مهمترین اجزای اقتصادی کشورها محسوب می‌شوند که رشد یا رکود ساختار اقتصادی را با فعالیت خود رقم می‌زنند. کلید دستیابی به اهداف بانکی در شرایط رقابتی و متحول اقتصادی، بازاریابی تجربی و مدیریت تجربه مشتریان می‌باشد (Kumar et al., 2021).

در این راستا، حسینی علی آباد و عبدلی (۱۴۰۲) بررسی تأثیر میزان سرمایه فکری بر کسب مزیت رقابتی در صنعت بانکداری را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج نشان داد که شاخص‌های رضایت‌مندی مشتری، یادگیری و رشد، فرایندهای داخلی و شاخص‌های مالی در بیمه مرکزی بخش صندوق تامین خسارت‌های بدنی در بهبود شاخص‌های عملکرد تأثیر دارد (Hosseini Aliabadi & Abdoli, 2023). امین و همکاران (۱۴۰۲) تأثیر سرمایه‌های فکری بر عملکرد رقابتی در نظام بانکی ایران را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که سرمایه فکری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد رقابتی پایدار دارد. همچنین یافته‌ها بیانگر این بود که سرمایه فکری تأثیر مثبتی بر جذب منابع دارد (Amin et al., 2023). سلیمانی بشلی و همکاران (۱۴۰۲) مدل‌سازی کسب مزیت رقابتی پایدار در بانکداری شرکتی در بانک‌های خصوصی کشور را مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های پژوهشی نشان داد مولفه‌های هوشمندی رقابتی، بانکداری دیجیتال، بازاریابی رابطه‌مند و مشتری‌گرایی بر کسب مزیت رقابتی پایدار (پدیده محوری) تأثیر گذارند. همچنین مشخص گردید، مولفه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار (پدیده محوری)، کیفیت خدمات بانکی (شرایط زمینه‌ای) و شدت رقابت (شرایط مداخله‌گر) بر راهبرد بازاریابی بانکداری شرکتی (راهبردها) تأثیر گذارند. در نهایت مولفه مذکور منجر به پیامدهایی نظیر رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری، پایداری مالی و روابط بلندمدت با مشتریان می‌شود (Soleimani Beshli et al., 2023). بودلاج و کاتر (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی جهت‌گیری بازار پاسخگو و فعال در رابطه با عملکرد سرمایه‌گذاری صادراتی شرکت‌ها: نقش واسطه‌ای قابلیت‌های بازاریابی پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که جهت‌گیری بازار پاسخگو و فعال تأثیرات متفاوتی بر قیمت‌گذاری و قابلیت‌های توسعه محصول دارد که به نوبه خود هر دو به طور مثبت با مزیت تمایز و در نتیجه عملکرد سرمایه‌گذاری صادرات مرتبط هستند (Bodlaj & Čater, 2022). آربیین و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به

ظرفیت هوش بازاریابی: توانایی نوآوری برای پیش‌بینی رقابت جهانی پرداختند. نتایج تحقیق نشان دهنده برآزش مدل پس از اصلاح و تولید مدل جایگزین در قالب همبستگی بین ظرفیت هوش بازاریابی و عملکرد کارآفرینانه است. ظرفیت هوش بازاریابی، ظرفیت نوآوری محصول و مزیت رقابتی تأثیر مستقیم قابل توجهی بر عملکرد کارآفرینی دارند. ظرفیت نوآوری محصول تا حدی تأثیر قابل توجهی بر مزیت رقابتی ندارد (Aripin & Suganda, 2022).

لذا، می‌توان اظهار داشت که 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 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. بدین منظور تحقیق حاضر در صدد پاسخ به پرسش زیر است: مدل مزیت رقابتی در صنعت بانکداری (بانک‌های تخصصی-توسعه‌ای) چگونه است؟

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف و ماهیت، این پژوهش از نظر روش، یک پژوهش کیفی بوده است که با مصاحبه از خبرگان تحقیق انجام شد. رویکرد مطالعه تحلیل مضمون بوده است. جامعه آماری مورد نظر را خبرگان آشنا به موضوع پژوهش (اساتید دانشگاه در حوزه بازاریابی و بانکداری و مدیران ارشد بانک صنعت و معدن) تشکیل می‌دادند. در این بخش، نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شد. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد. چنانچه به افراد نیز مراجعه شود هدف اصلی و کلیدی کاوش رویدادهاست. اگرچه قاعده خاصی برای حجم نمونه در راهبرد کیفی وجود ندارد ولی برای گروه‌های همگون ۶ تا ۸ واحد و برای گروه‌های ناهمگون ۱۲ تا ۲۰ واحد پیشنهاد شده است. مصاحبه‌ها نیز تا اطمینان از اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در این مطالعه با ۱۲ نفر از صاحب‌نظران (اساتید دانشگاه در حوزه بازاریابی و بانکداری و مدیران ارشد بانک صنعت و معدن) حالت اشباع حاصل شد.

نمونه‌گیری در چهارچوب منطق روش کیفی و به صورت هدفمند انجام شد. در نمونه‌گیری از دو روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده گردید. معمولاً در پژوهش‌های کیفی جهت کسب بیش‌ترین اطلاعات، از نمونه‌گیری مبتنی بر هدف استفاده می‌شود، لذا محقق، شرکت‌کنندگانی را انتخاب نمود که به اصطلاح "غنی از اطلاعات" بودند. به آن معنی که بر اساس اصل پژوهش‌های کیفی، نمونه‌هایی انتخاب شدند که تصویری قوی از پدیده تحت مطالعه را ارائه می‌دادند. در این تحقیق رویکرد بخش کیفی برای تحلیل داده‌ها استفاده از تحلیل مضمون می‌باشد که با استفاده از نرم افزار MAXQDA انجام شد. روش تحلیل مضمون، برای استخراج داده از متون بکار می‌رود. پژوهشگر در تحلیل مضمون، مباحث مهم مطرح شده در متن را استخراج می‌کند. فرایند تحلیل مضمون شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. تحلیل مضمون فرایندی بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکرشده وجود دارد.

## یافته‌ها

به منظور مدلسازی ابتدا با استفاده از روش تحلیل مضمون عوامل تحقیق شناسایی شدند. با توجه به یافته‌ها مشاهده می‌شود که برای ۱۴۷ مضمون اولیه شناسایی شده ۲۰ مضمون ثانویه شناسایی گردید که وارد مرحله دسته بندی نهایی گردیدند.

### جدول ۱. نتایج تحلیل مضمون

| مضامین اولیه                  | مضامین ثانویه     | مقوله‌های اصلی |
|-------------------------------|-------------------|----------------|
| خدمات آنلاین بانکی            | طراحی خدمات بانکی | نوآوری خدمات   |
| مشاوره مالی شخصی برای مشتریان | جدید              |                |
| خدمات مالی سبز                |                   |                |

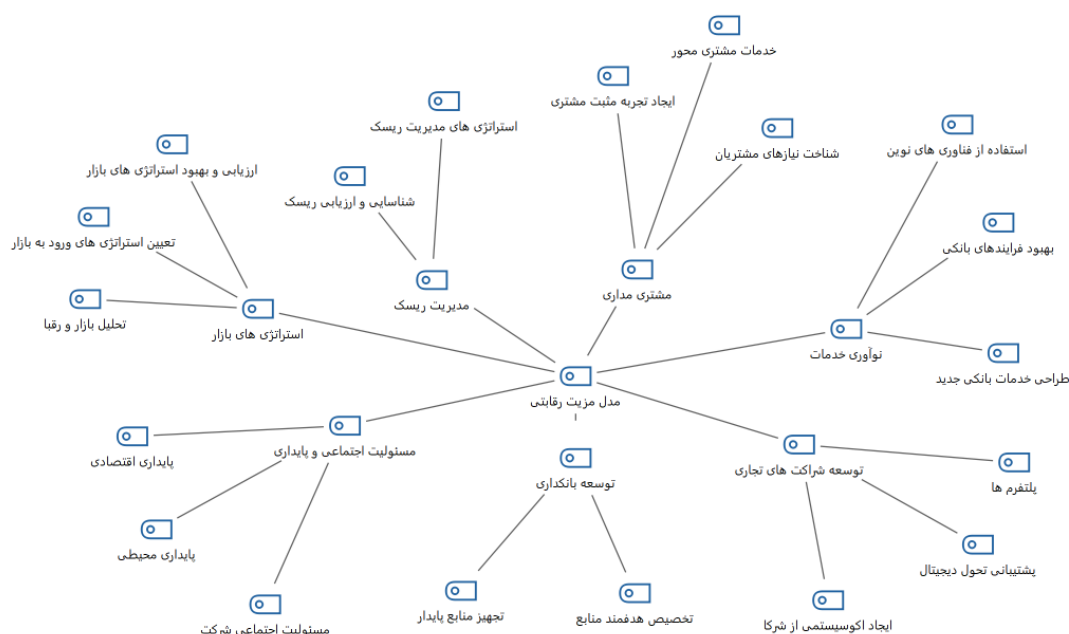


|                                         |                                                       |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                         | وام‌های انعطاف‌پذیر                                   |
|                                         | پلتفرم‌های دیجیتال بانکی                              |
|                                         | خدمات مبتنی بر هوش مصنوعی                             |
|                                         | محصولات سرمایه‌گذاری جدید در بانک                     |
|                                         | خدمات بیمه‌ای مرتبط با بانک و سرمایه                  |
|                                         | وام‌های برای کسب‌وکارهای کوچک                         |
|                                         | خدمات مشاوره‌ای در زمینه سرمایه‌گذاری                 |
| بهبود فرآیندهای بانکی                   | اتوماسیون فرآیندهای بانکی                             |
|                                         | کاهش زمان پاسخگویی در بانک                            |
|                                         | بهبودسازی مدیریت ریسک مالی                            |
|                                         | بهبود تجربه مشتری در خدمات بانک                       |
|                                         | استفاده از داده‌های کلان در تصمیم‌گیری‌های بانکی کلان |
|                                         | پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت کیفیت در بانک             |
|                                         | تحلیل رفتار مشتریان بانک                              |
|                                         | کاهش هزینه‌ها در عملیات                               |
|                                         | بهبود ارتباطات داخلی در سازمان بانک                   |
| استفاده از فناوری‌های نوین              | بلاک‌چین در خدمات بانکی و مالی                        |
|                                         | تحلیل داده‌های بزرگ در بانک                           |
|                                         | واقعیت مجازی و افزوده در معرفی خدمات بانکی            |
|                                         | برنامه‌های موبایلی بانکی                              |
|                                         | امنیت سایبری در بانک                                  |
|                                         | سیستم‌های پرداخت سریع در بانک                         |
|                                         | هوش مصنوعی در اعتبارسنجی بانکی                        |
|                                         | استفاده از ربات‌ها در خدمات بانکی                     |
|                                         | پیاده‌سازی فناوری‌های ابری                            |
| شناخت نیازهای مشتریان مشتری‌مداری بانکی | تحقیقات بازار در صنعت بانکداری                        |
|                                         | نظرسنجی‌های مشتریان بانک                              |
|                                         | تحلیل داده‌های مشتریان بانک                           |
|                                         | ایجاد پرسونای مشتری برای خدمات بانکی                  |
|                                         | تحلیل شکایات مشتریان بانک                             |
|                                         | ارتباط مستمر با مشتریان بانک                          |
|                                         | ارزیابی رضایت مشتریان از خدمات بانک                   |
|                                         | بررسی روندهای بازارهای مالی                           |
|                                         | شناسایی فرصت‌های جدید در بازار بانکداری               |
| خدمات مشتری محور                        | مشاوره مالی اختصاصی برای مشتریان                      |
|                                         | خدمات ۲۴ ساعته بانکی                                  |
|                                         | پشتیبانی مشتری در خدمات بانکی                         |
|                                         | خدمات شخصی‌سازی شده در بانک                           |
|                                         | برنامه‌های وفاداری مشتریان در بانک                    |
|                                         | آموزش مالی برای مشتریان بانکی                         |
|                                         | خدمات چند زبانه در بانک                               |
|                                         | ارتباطات چند کاناله در بانک                           |
|                                         | استفاده از فناوری برای بهبود خدمات بانکی              |
| ایجاد تجربه مثبت مشتری                  | طراحی تجربه کاربری در خدمات بانکی                     |

|                         |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         |                    | بازخورد سریع به مشتریان در بانک<br>ایجاد محیط کاربرپسند در بانک<br>برگزاری رویدادهای مشتری در بانک<br>ارائه خدمات ارزش افزوده در بانک<br>استفاده از نظرات مشتریان در بهبود خدمات<br>شفافیت در ارتباطات با مشتریان<br>ارتقاء وفاداری مشتریان<br>ایجاد جوامع مشتری و گروههای خدمات<br>استفاده از داستان‌سرایی در ارتباطات<br>تحلیل ریسک اعتباری مالی<br>ارزیابی ریسک عملیاتی<br>شناسایی ریسک‌های بازار در بانک<br>ریسک‌های قانونی و نظارتی در بانک<br>ریسک‌های فناوری مالی<br>ریسک‌های مرتبط با مشتریان<br>ارزیابی ریسک‌های استراتژیک در خدمات مالی<br>تحلیل سناریوهای ریسک در بانک<br>استفاده از مدل‌های پیش‌بینی در مدیریت ریسک<br>شناسایی ریسک‌های محیطی در بانک<br>تنوع در سبد خدمات بانکی<br>بیمه‌گذاری ریسک‌ها<br>پیاده‌سازی کنترل‌های داخلی در بانک<br>آموزش کارکنان در مدیریت ریسک<br>همکاری با نهادهای نظارتی<br>استفاده از فناوری برای مدیریت ریسک<br>پیاده‌سازی سیاست‌های امنیتی در بانک<br>ارزیابی مستمر ریسک‌ها در بانک<br>ایجاد فرهنگ مدیریت ریسک در بانک<br>تحلیل اثرات بحران‌ها در بانک<br>شناسایی رقبا در صنعت بانکداری<br>تحلیل SWOT در صنعت بانکداری<br>بررسی روندهای بازار بانکی خصوصی و دولتی<br>شناسایی نقاط قوت و ضعف رقبای دولتی و خصوصی<br>شناسایی فرصت‌های بازار<br>بررسی نیازهای مشتریان در بازار بانکی<br>ارزیابی تهدیدات بازار بانکداری<br>تحلیل رفتار مصرف‌کننده در صنعت بانکداری<br>استفاده از داده‌های بازار در بانک<br>استراتژی‌های قیمت‌گذاری در بانک<br>استراتژی‌های تبلیغاتی در صنعت بانکداری<br>انتخاب کانال‌های توزیع در بانک<br>شناسایی بازارهای هدف در بانک<br>ایجاد برند قوی در بانک‌ها |
| شناسایی و ارزیابی ریسک  | مدیریت ریسک        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| استراتژی‌های            | مدیریت ریسک        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| تحلیل بازار و رقبا      | استراتژی‌های بازار |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| تعیین استراتژی‌های ورود | به بازار           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                      |  |                                                |  |
|----------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------|--|
| همکاری با شرکای تجاری                                                |  |                                                |  |
| استفاده از رسانه‌های اجتماعی                                         |  |                                                |  |
| برگزاری رویدادهای بازاریابی                                          |  |                                                |  |
| ایجاد محتوای ارزشمند در بازاریابی                                    |  |                                                |  |
| جمع‌آوری بازخورد از مشتریان در بانک                                  |  |                                                |  |
| تحلیل نتایج کمپین‌های بازاریابی در بانک                              |  |                                                |  |
| ارزیابی تأثیرات مالی استراتژی‌ها در بانک                             |  |                                                |  |
| بهبود فرآیندهای بازاریابی در بانک                                    |  |                                                |  |
| شناسایی نقاط قوت و ضعف استراتژی‌ها در بانک                           |  |                                                |  |
| استفاده از ابزارهای تحلیلی بانکداری                                  |  |                                                |  |
| برگزاری جلسات بررسی عملکرد                                           |  |                                                |  |
| به‌روزرسانی استراتژی‌ها بر اساس داده‌ها                              |  |                                                |  |
| تحلیل بازارهای جدید                                                  |  |                                                |  |
| ایجاد فرهنگ نوآوری در بازاریابی بانکی                                |  |                                                |  |
| برنامه‌های اجتماعی در بانک                                           |  |                                                |  |
| حمایت از جامعه محلی توسط بانک                                        |  |                                                |  |
| سرمایه‌گذاری در پروژه‌های اجتماعی در بانک                            |  |                                                |  |
| ایجاد شفافیت در فعالیت‌های بانک                                      |  |                                                |  |
| ارتباط با ذینفعان در صنعت بانکداری                                   |  |                                                |  |
| ایجاد فرهنگ مسئولیت‌پذیری در بانک                                    |  |                                                |  |
| برگزاری فعالیت‌های داوطلبانه در بانک                                 |  |                                                |  |
| تأسیس بنیادهای خیریه توسط بانک                                       |  |                                                |  |
| حمایت از حقوق بشر در عملیات بانکی                                    |  |                                                |  |
| ترویج فرهنگ محیط زیست در بانک                                        |  |                                                |  |
| کاهش مصرف انرژی در بانک                                              |  |                                                |  |
| استفاده از منابع تجدیدپذیر در بانک                                   |  |                                                |  |
| مدیریت پسماند در عملیات بانکی                                        |  |                                                |  |
| همکاری با سازمان‌های محیط زیستی در بانک                              |  |                                                |  |
| پیاده‌سازی استانداردهای زیست‌محیطی در بانک                           |  |                                                |  |
| ایجاد گزارش‌های پایداری در بانک                                      |  |                                                |  |
| ترویج فرهنگ حفاظت از محیط زیست در بانک                               |  |                                                |  |
| مدیریت منابع مالی در بانک                                            |  |                                                |  |
| سرمایه‌گذاری در پروژه‌های پایدار در بانک                             |  |                                                |  |
| بهینه‌سازی هزینه‌ها در عملیات                                        |  |                                                |  |
| ایجاد فرصت‌های شغلی                                                  |  |                                                |  |
| حمایت از کسب‌وکارهای محلی توسط بانک‌ها                               |  |                                                |  |
| ایجاد شفافیت مالی در بانک                                            |  |                                                |  |
| ارزیابی ریسک‌های اقتصادی در بانک                                     |  |                                                |  |
| توسعه بانکداری دیجیتال                                               |  |                                                |  |
| توسعه بانکداری باز                                                   |  |                                                |  |
| فرصت تامین مالی از طریق بانکداری سرمایه‌گذاری                        |  |                                                |  |
| فرصت تامین مالی از طریق جذب منابع بواسطه خدمات بانکداری شرکتی        |  |                                                |  |
| تاسیس شرکت تامین سرمایه                                              |  |                                                |  |
| تخصیص منابع به صنایع و مناطق اولویت دار بر اساس آینده‌نگری استراتژیک |  |                                                |  |
| تخصیص هدفمند منابع                                                   |  |                                                |  |
| ارزیابی و بهبود استراتژی‌های بازار                                   |  | مسئولیت اجتماعی مسئولیت اجتماعی و پایداری شرکت |  |
|                                                                      |  | پایداری محیطی                                  |  |
|                                                                      |  | پایداری اقتصادی                                |  |
|                                                                      |  | تجهیز منابع پایدار توسعه بانکداری              |  |

تکمیل زنجیره ارزش در حوزه‌هایی با ارزش افزوده بالا و دارای پتانسیل رقابت پذیری  
 تمرکز بر تقاضای خرد و اعطای اعتبار به خریدار  
 تقویت تامین مالی زنجیره‌ای و طرف تقاضا  
 خدمات B۲B۲B (مانند ارائه خدمات به هتل‌ها از طریق واسطه)  
 خدمات B۲B۲C (مانند تسهیلات یاران/ دیجی پی)  
 همکاری با نهادهای مالی بازار سرمایه برای ایفای نقش فعال در بازار سرمایه  
 همکاری با فین تک‌ها (ارائه خدمات فین تک‌ها در شعبه دیجیتال بانک به عنوان پیشخوان)  
 لزوماً همه تعاملات دیجیتال نیستند مانند انعقاد قرارداد با پیمانکاران، مشاوران، وکلا و...  
 پیاده سازی طرح تحول فرآیندهای کسب و کار  
 توسعه خدمات بانکی از طریق سرویس‌های بانکداری باز  
 استقرار نظام مدیریت مشتریان  
 استقرار پلتفرم بانکداری شرکتی (قدرت گرفته از بانکداری باز)  
 مجموعه پروژه‌های پشتیبان فراگیر تحول دیجیتال (مانند امنیت، زیرساخت بانکداری باز و طراحی و  
 استقرار نظام مدیریت هویت و دسترسی دیجیتال مشتریان و...)



شکل ۱. مدل مزیت رقابتی در صنعت بانکداری

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که مدل مزیت رقابتی در صنعت بانکداری (بانک‌های تخصصی-توسعه‌ای) شامل نوآوری خدمات (طراحی خدمات بانکی جدید، بهبود فرآیندهای بانکی، استفاده از فناوری‌های نوین)، مشتری‌مداری (شناخت نیازهای مشتریان بانکی، خدمات مشتری محور، ایجاد تجربه مثبت مشتری)، مدیریت ریسک (شناسایی و ارزیابی ریسک، استراتژی‌های مدیریت ریسک)، استراتژی‌های بازار (تحلیل بازار و رقبا، تعیین استراتژی‌های ورود به بازار، ارزیابی و بهبود استراتژی‌های بازار)، مسئولیت اجتماعی و پایداری (مسئولیت اجتماعی

شرکت، پایداری محیطی، پایداری اقتصادی)، توسعه بانکداری (تجهیز منابع پایدار، تخصیص هدفمند منابع) و توسعه شراکت‌های تجاری (ایجاد اکوسیستمی از شرکا، پشتیبانی تحول دیجیتال از بانکداری شرکتی، پلتفرم‌ها) می‌باشد. این نتایج منطبق بر یافته‌های پیشین (Amin et al., 2023; Aripin & Suganda, 2022; Bodlaj & Čater, 2022; Chauhan et al., 2022; Ezzat Pouri, 2023; Gravand & Nejati Pilehroud, 2023; Hosseini Aliabadi & Abdoli, 2023; Jafari et al., 2022; Wang & Du, 2022; Soleimani Beshli et al., 2023; Muhammad et al., 2021; al., 2023) می‌باشد. فرصت‌های فراروی بانک‌ها برای حفظ مزیت رقابتی به وسیله قابلیت‌های آن تعیین می‌گردد. یک قابلیت یا شایستگی متمایز را می‌توان به عنوان یک ویژگی مهم توصیف کرد که موجب برتری بانک و سازمان می‌شود. در طول دهه‌های گذشته، تلاش شده است تا ارتباطات بین محیط صنعت و قابلیت بازاریابی بانک را برای ایجاد فعالیت‌ها، بررسی کنند. یکی از این رویکردها در این حوزه، رویکرد «رقابت موجب صلاحیت می‌شود» است که این رویکرد پیشنهاد می‌کند که همان گونه که بانک‌ها یاد می‌گیرند چطور بر چالش‌های خاص رقابتی غلبه کنند. آن‌ها به طور بالقوه قابلیت‌های ارزشمند در بازار رقابتی را توسعه می‌دهند. این قابلیت‌ها به نوبه‌ی خود، می‌توانند مزایای رقابتی مهمی داشته باشند - مزایایی که در اختیار بانک‌ها نیست که بانک‌ها مجبور نیستند با توسعه قابلیت‌های مرتبط، نسبت به خطرات رقابتی واکنش نشان دهند (Jafari et al., 2023). مشتری مداری یکی از مولفه‌های مدل استخراجی بوده است. در عمل، مزیت رقابتی مایل است به نیازهای مشتریان دست یابد، خواسته‌های آن‌ها را برآورده کند و آن‌ها را به خرید محصول ترغیب کند. مزیت رقابتی هر زمان که سازمان تکنیک موثر جدیدی را بر روی روش‌های رقبا ایجاد کند قابل استفاده است. با این حال، شرکت چنین خلاقیتی را در زمین شخصی‌سازی می‌کند، به عبارت دیگر، در صورت دنبال کردن یک استراتژی رقابتی خاص، به نبوغ در معنای هیئت مدیره خود دست می‌یابد (Jafari et al., 2023; Soleimani Beshli et al., 2023).

نوآوری خدمات از دیگر مولفه‌های مدل مزیت رقابتی بوده است. برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی را در نظر بگیرد. در مسیر ایجاد مزیت رقابتی دو نکته مهم قابل تعمق است نخست اینکه، سازمان بتواند به واسطه شایستگی‌های خود، مزیت رقابتی پایداری خلق کند که برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقبا باشد. دوم، به خاطر افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به راحتی توسط رقبا تقلید می‌شود یا از نظر مشتریان بزودی رنگ می‌بازد و بایستی با مزیت‌های جدیدی جایگزین شوند. بر این اساس سازمان باید به فکر پیدا کردن مزیت‌های رقابتی پایدار برای خود باشد. مزیت رقابتی پایدار به آن دسته از مزیت‌ها اطلاق می‌شود که به واسطه بهره‌گیری از شایستگی‌های سازمان، برای مشتریان ارزشمند بوده، توسط رقبا به راحتی قابل تقلید و کپی برداری نبوده، برای سازمان عملکرد شایسته و رقابت‌پذیری را به ارمغان آورد. امروزه سازمان‌ها برای بهبود عملکرد و مقابله با رقبا، باید دارای مزیت رقابتی باشند. چرا که عملکرد برتر که هدف تمامی سازمان‌ها می‌باشد از مزیت رقابتی آن‌ها ناشی می‌شود. در سال‌های اخیر، مزیت رقابتی در مرکز بحث استراتژی‌های رقابتی قرار گرفته است (Hojjatpour, 2021).

استراتژی‌های بازار از دیگر مولفه‌های اصلی مدل استخراج شده در این مطالعه بوده است. در مسیر ایجاد مزیت رقابتی دو نکته مهم قابل تعمق است: نخست، این مسیر فرآیند دنباله‌داری است که به عملکرد عالی و رقابت‌پذیری سازمان منجر می‌شود یعنی در صورتی که سازمان بتواند به واسطه شایستگی‌های خود، مزیت رقابتی‌ای خلق نماید که برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقبا باشد، در واقع عملکردی شایسته از خود بر جای گذاشته و رقابت‌پذیری را به ارمغان آورده است (Barney, 2019). دوم، به خاطر افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به راحتی توسط رقبا تقلید می‌شود یا از نظر مشتریان به زودی رنگ می‌بازد و بایستی با مزیت‌های جدیدی جایگزین شوند. بر این اساس سازمان باید به فکر پیدا نمودن مزیت‌های رقابتی خود باشد. ایجاد و حفظ پایداری مزیت رقابتی، مستلزم شایستگی‌هایی است که با تکیه بر قابلیت‌های سازمان، برای مشتریان ارزش ایجاد می‌کند. منابع شرکت شامل انواع دارایی‌ها، توانمندی‌ها، فرایندهای سازمانی، اطلاعات، دانش و... است که شرکت آن‌ها را طوری کنترل می‌کند که استراتژی‌های ارزش‌آفرین را توسعه داده و اجرا نماید. این منابع را در سه دسته‌بندی محسوس، نامحسوس و توانمندی‌های سازمانی می‌توان ملاحظه کرد (Hasanqolipour et al., 2017).

این پژوهش با وجود ارائه یک مدل جامع برای مزیت رقابتی در بانک‌های تخصصی-توسعه‌ای، دارای برخی محدودیت‌ها است. نخست، این مطالعه به دلیل ماهیت کیفی خود، قابلیت تعمیم‌پذیری محدودی دارد، زیرا داده‌ها بر اساس مصاحبه با تعداد محدودی از خبرگان صنعت بانکداری گردآوری شده‌اند. علاوه بر این، در این پژوهش تنها بانک‌های تخصصی-توسعه‌ای مورد بررسی قرار گرفته‌اند و نتایج آن ممکن است برای سایر بانک‌ها یا مؤسسات مالی قابل تعمیم نباشد. همچنین، پویایی‌های بازار مالی و تغییرات سریع در

فناوری‌های بانکی ممکن است بر عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی تأثیر بگذارند، در حالی که این پژوهش به دلیل محدودیت زمانی، امکان بررسی تأثیرات این تغییرات را در بازه‌های زمانی مختلف نداشته است. در نهایت، برخی از ابعاد تأثیرگذار بر مزیت رقابتی، مانند سیاست‌های نظارتی و اقتصادی، ممکن است نیازمند بررسی‌های عمیق‌تر و تحلیل‌های کمی دقیق‌تری باشند که در این پژوهش به آن‌ها پرداخته نشده است.

با توجه به محدودیت‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مطالعات آینده با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) به بررسی جامع‌تری از مدل مزیت رقابتی در صنعت بانکداری بپردازند تا علاوه بر ارائه داده‌های عمیق، قابلیت تعمیم‌پذیری بیشتری نیز فراهم شود. همچنین، انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای میان بانک‌های تخصصی-توسعه‌ای و سایر انواع بانک‌ها می‌تواند به درک بهتر تفاوت‌های رقابتی در این صنعت کمک کند. پیشنهاد دیگر این است که مطالعات آتی تأثیر تغییرات فناوری، از جمله هوش مصنوعی و بلاک‌چین، بر مدل مزیت رقابتی بانک‌ها را بررسی کنند تا راهکارهای نوینی برای حفظ برتری رقابتی در این صنعت شناسایی شود. علاوه بر این، بررسی تأثیر سیاست‌های کلان اقتصادی و مقررات نظارتی بر مزیت رقابتی بانک‌ها می‌تواند درک عمیق‌تری از پایداری این مزیت‌ها ارائه دهد. در نهایت، پیشنهاد می‌شود که بانک‌ها استراتژی‌های مدیریت ریسک، توسعه شراکت‌های تجاری، و بهبود تجربه مشتری را در راستای حفظ مزیت رقابتی خود در محیط‌های پویای بازار مالی تقویت کنند.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## Extended Summary

### Introduction

A competitive advantage is achieved when an organization consistently outperforms its rivals in terms of profitability. This advantage is built upon unique organizational characteristics that enable sustained market success (Hossain et al., 2021). In the



field of international business, competitive advantage plays a critical role in shaping an organization's market position and establishing a strong defensive stance against competitors (Nahat & Karimi Khozani, 2020). Sustainable competitive advantage is realized when a company delivers superior value to customers compared to its competitors (Gravand & Nejati Pilehroud, 2023).

In the banking industry, maintaining a competitive advantage is closely tied to the capabilities that financial institutions develop. A distinctive capability is a defining characteristic that sets a bank apart and ensures its leadership in the industry. In recent decades, researchers have examined how the banking sector aligns its marketing capabilities with external market dynamics to create competitive strategies (Muhammad, 2024; Oyeniyi, 2024). One of the dominant theoretical approaches in this area is the "competence-driven competition" framework, which suggests that banks continuously enhance their competencies to overcome competitive challenges. Through this process, banks develop market-relevant capabilities that strengthen their competitive standing (Jafari et al., 2023).

The significance of competitive advantage in banking has grown substantially in recent years due to intensified market competition. Banks are now facing increased challenges in delivering unique and customer-oriented financial products and services (Wang & Du, 2022). At the same time, banks play a crucial role in economic development, highlighting the importance of their sustainability. Enhancing competitiveness through customer-centric strategies and market-oriented activities has been identified as a key success factor (Chauhan et al., 2022). Banks also significantly influence financial stability at both micro and macroeconomic levels, further reinforcing their economic importance. Achieving strategic objectives in the highly competitive and dynamic banking sector necessitates experiential marketing and effective customer experience management (Kumar et al., 2021).

Several empirical studies have examined the determinants of competitive advantage in the banking industry. For instance, research on the impact of intellectual capital on competitive advantage in banking has demonstrated that key factors such as customer satisfaction, learning and growth, internal processes, and financial performance significantly influence competitive standing (Hosseini Aliabadi & Abdoli, 2023). Similarly, studies on the role of intellectual capital in the Iranian banking sector suggest a strong positive relationship between intellectual capital and sustainable competitive performance, with intellectual capital also contributing to resource mobilization (Amin et al., 2023).

In light of these discussions, the present study seeks to answer the following question: What constitutes a competitive advantage model in the specialized-development banking industry?

### Methods and Materials

This study employs a qualitative research methodology aimed at designing a competitive advantage model for specialized-development banks. The research was conducted through expert interviews, adopting a thematic analysis approach. The target population included industry professionals, such as senior banking executives and marketing experts, with theoretical and practical knowledge in the field. A theoretical sampling method was used, meaning that data collection focused on critical events and insights rather than specific individuals.

The sample size was determined based on theoretical saturation, where interviews continued until no new themes emerged. The study reached saturation with 12 expert participants, including university professors specializing in banking and marketing, as well as senior executives from the industry. The research followed a purposive sampling strategy, supplemented by a

snowball sampling technique to identify key informants with valuable insights. Participants were selected based on their expertise in the subject matter, ensuring that the sample was information-rich.

Data analysis was conducted using MAXQDA software, following a thematic analysis approach. This method involved an iterative process of coding and categorizing data to identify emerging themes. Thematic analysis was performed through a continuous back-and-forth process between data coding, summarization, and refinement. The key themes were then synthesized into a conceptual framework representing the components of competitive advantage in the banking industry.

### Findings

The study identified key factors contributing to competitive advantage in specialized-development banks. The thematic analysis revealed 147 initial themes, which were subsequently refined into 20 secondary themes and then categorized into broader dimensions.

The results indicated that the competitive advantage model in the specialized-development banking industry is composed of the following elements:

1. **Service Innovation:** This includes designing new banking services, enhancing banking processes, and leveraging modern financial technologies to offer differentiated services.
2. **Customer Orientation:** Factors such as understanding customer needs, offering customer-centric services, and creating positive customer experiences were highlighted as essential to gaining competitive advantage.
3. **Risk Management:** Effective risk management, including identifying and assessing risks and implementing risk mitigation strategies, emerged as a core element.
4. **Market Strategies:** Competitive advantage is also influenced by market analysis, competitor assessment, strategic market entry planning, and continuous improvement of market strategies.
5. **Corporate Social Responsibility and Sustainability:** The study emphasized the role of corporate social responsibility (CSR), environmental sustainability, and economic sustainability in shaping competitive positioning.
6. **Banking Development:** The model identified sustainable resource mobilization and strategic allocation of financial resources as fundamental for long-term banking competitiveness.
7. **Business Partnership Development:** Establishing partnerships, supporting digital transformation in corporate banking, and integrating financial platforms were key drivers of competitive advantage.

### Discussion and Conclusion

The findings of this study confirm that specialized-development banks achieve competitive advantage by focusing on service innovation, customer orientation, risk management, strategic market positioning, corporate social responsibility, and financial sustainability. These dimensions align with previous research on competitive advantage in banking, reinforcing the critical role of dynamic capabilities in sustaining competitive positioning.

The study also highlights the significance of developing competencies that enable banks to respond proactively to market challenges. In a rapidly evolving financial environment, banks must continuously refine their capabilities to maintain strategic relevance. The competence-driven competition framework supports this view, emphasizing the need for financial institutions to adapt, innovate, and leverage emerging market trends.

Additionally, customer orientation was found to be a key pillar of competitive advantage. Banks that prioritize customer-centric approaches not only enhance customer loyalty but also strengthen their market differentiation. Effective competitive

strategies involve understanding customer preferences, delivering personalized banking experiences, and leveraging digital technologies to enhance service quality.

Service innovation is another fundamental aspect of competitive advantage. Modern banking services require a dual focus on external market positioning and internal capability development. Organizations that successfully integrate technological advancements, streamline banking processes, and introduce value-added services can achieve a sustainable competitive edge. However, due to the fast-paced nature of technological evolution, maintaining innovation requires continuous investment in research and development.

Market strategies also play a critical role in defining a bank's competitive standing. Organizations must engage in rigorous market and competitor analysis, devise strategic pricing and distribution models, and optimize their promotional activities. Sustainable competitive advantage is not merely a function of market entry but also of long-term strategic agility in responding to market shifts.

Despite offering a comprehensive competitive advantage model, this study has several limitations. First, given its qualitative nature, generalizability remains a concern, as findings are based on expert insights from a limited number of participants. Second, the study focused exclusively on specialized-development banks, meaning that results may not be fully applicable to commercial or investment banks. Third, rapid technological advancements and regulatory changes in the financial sector may necessitate periodic revisions to competitive advantage frameworks.

Future research should consider a mixed-methods approach to enhance the generalizability of findings. Comparative studies between specialized-development banks and other banking institutions could provide additional insights into sector-specific competitive dynamics. Furthermore, the impact of emerging financial technologies, such as artificial intelligence and blockchain, on competitive advantage should be explored to identify potential strategic opportunities for banks.

In conclusion, this study provides a structured model for competitive advantage in the specialized-development banking sector, emphasizing the interplay between service innovation, customer orientation, risk management, and market strategies. By leveraging these dimensions, banks can enhance their competitiveness and ensure long-term sustainability in an increasingly complex financial landscape.

## References

- Amin, V., Salehnejad, S. H., Piteh Nouni, Y. R., & Lotfi, M. (2023). Investigating the impact of intellectual capital on competitive performance in the Iranian banking system. *Scientific Bi-monthly Journal of Governmental Accounting*, 9(1), 110-128. [https://gaa.journals.pnu.ac.ir/article\\_9608.html](https://gaa.journals.pnu.ac.ir/article_9608.html)
- Aripin, Z., & Suganda, U. A. U. K. Z. (2022). Marketing intelligence: Innovation ability to anticipate global competition. *Business Analytics and Data Science*, 11(1), 115-135. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i1.1589>
- Barney, J. B. (2019). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bodlaj, M., & Čater, B. (2022). Responsive and proactive market orientation in relation to SMEs' export venture performance: The mediating role of marketing capabilities. *Journal of Business Research*, 138(1), 256-265. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.034>
- Chauhan, S., Akhtar, A., & Gupta, A. (2022). Customer experience in digital banking: A review and future research directions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 83(2), 104-120. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2021-0027>
- Ezzat Pouri, M. (2023). Investigating competitive advantages in digital banking. The fifteenth international conference on management and humanities research in Iran, <https://www.sid.ir/paper/1145701/fa>



- Gravand, A., & Nejati Pilehroud, F. (2023). Increasing sustainable competitive advantage through knowledge-based leadership and human resource development in the banking industry. 7th Conference on Economic and Management Studies in the Islamic World, <https://civilica.com/doc/1753630>
- Hasanqolipour, T., Motavaseli, M., Mohammadi, S., & Hosseini, F. (2017). The impact of international performance incentive programs on the international performance of companies (Case study of the electricity industry). 2(5). [https://journals.yazd.ac.ir/article\\_982.html](https://journals.yazd.ac.ir/article_982.html)
- Hojjatpour, S. M. (2021). Determining the impact of human resource characteristics on gaining a competitive advantage. The fourth international conference on knowledge and technology of the third millennium of the economy, management and accounting of Iran, <https://civilica.com/doc/1236665/>
- Hossain, M. S., Hussain, K. A. U. K. S., & Nair, S. K. K. R. (2021). Determinants of sustainable competitive advantage from resource\_based view: implications for hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2020-0152>
- Hosseini Aliabadi, S. M., & Abdoli, M. (2023). Investigating the impact of the amount of intellectual capital on gaining a competitive advantage in the banking industry. *Quarterly Journal of Accounting and Management Perspective*, 6(82), II. [https://www.jamv.ir/article\\_179973.html](https://www.jamv.ir/article_179973.html)
- Jafari, S., Delafrouz, N., Shahrudi, K., & Rahmati Ghofrani, Y. (2023). Categorization of the components of competitive ability in Tejarat Bank using the fuzzy TOPSIS technique. *Scientific Research Quarterly of Investment Knowledge*, 12(2), 707-732. [http://www.jik-ifea.ir/article\\_21730.html](http://www.jik-ifea.ir/article_21730.html)
- Kumar, P., Mokha, A. K., & Pattnaik, S. C. (2021). Electronic customer relationship management (E-CRM), customer experience and customer satisfaction: evidence from the banking industry. *Benchmarking: An International Journal*, 29(2), 551-572. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0528>
- Muhammad, A. (2024). Decentralized Finance (DeFi) and Traditional Banking: A Convergence or Collision. *Economics Politics and Regional Development*, 5(1), p1. <https://doi.org/10.22158/eprd.v5n1p1>
- Muhammad, A., Munir, A., Sajid, H., & Muhammad, S. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Nahat, A., & Karimi Khozani, A. (2020). Measuring the maturity level of intellectual capital management, research and studies of Naja, resource management in the police force. *Resource Management in the Police Force*, 8(2), 180-155.
- Oyenyi, L. D. (2024). Implementing AI in Banking Customer Service: A Review of Current Trends and Future Applications. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(2), 1492-1509. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.2.0639>
- Soleimani Beshli, A., Mehrani, H., Vahabzadeh Manshi, S., & Alipour Darvishi, Z. (2023). Modeling the acquisition of sustainable competitive advantage in corporate banking (Case study of private banks in the country). *Scientific Quarterly Journal of Economics and Islamic Banking*(44), 245-272. <https://mieaoi.ir/article-1-1382-fa.html>
- Wang, Q., & Du, Z. Y. (2022). Changing the impact of banking concentration on corporate innovation: The moderating effect of digital transformation. *Technology in Society*, 71, 79-96. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102124>