

مجله اقتصادی

شماره‌های ۱۱ و ۱۲، بهمن و اسفند ۱۳۹۹، صفحات ۱۴۷-۱۳۳

## مقایسه مدل‌های کسب و کار صنعت بانکداری بر اساس آنتولوژی استروالدر (مطالعه موردی: بانک‌های ملی و سرمایه در استان زنجان با رویکرد کمی)

علیرضا امیرکبیری

دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، ایران

Ali.Amirkabiri@iauctb.ac.ir

حسین قره بیگلو

استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد عجب‌شیر، گروه مدیریت، عجب‌شیر، ایران

h.gharehbiglo@yahoo.com

بهجت آب‌چر

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - مالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد عجب‌شیر، گروه مدیریت، عجب‌شیر، ایران

b\_abchar@yahoo.com

مدل‌های کسب و کار، استراتژی سازمان‌هایی است که در یک محیط رقابتی به دنبال تغییر در شیوه کسب و کار خود هستند. از آنجایی که مفهوم مدل کسب و کار به منظور موفقیت برای سازمان‌ها در دنیای رقابتی و همچنین کسب جایگاه جهانی در علم کارآفرینی اهمیت یافته است، به کارگیری روش‌های نوین و دقیق حاکمیت سازمانی، یک پارامتر حیاتی مدیریت کلان به شمار می‌رود که در نهایت به سود منجر می‌شود. از طرف دیگر یکی از پیشرفته‌ترین ابزارهای استراتژیک برای شناخت و هدایت فرایندهای سازمانی، آنتولوژی مدل کسب و کار استروالدر است. بنابراین در پژوهش حاضر، با تمرکز بر بخش کمی این آنتولوژی، سازه‌های مالی و محصول دو بانک ملی و سرمایه، بر اساس مقیاس استروالدر بررسی شده‌اند. روایی مقیاس صوری و پایایی آن با معیار آلفای کرونباخ، معادل ۰/۹۱ محاسبه شده است که معتبر بودن نتایج را تأیید می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که هر دو سازه مالی و محصول این دو بانک باهم متفاوت است که دلایل اصلی آن، دولتی بودن بانک ملی، گستردگی شعب و نمایندگی‌ها، محبوبیت برند بانک ملی و استراتژی محافظه‌کارانه بانک سرمایه ارزیابی شده است.

واژگان کلیدی: صنعت بانکداری، مدل کسب و کار، آنتولوژی استروالدر، استراتژی.

## ۱. مقدمه

بانکداری یکی از بااهمیت‌ترین بخش‌های اقتصادی کشور به شمار می‌آید، بانک‌ها با سازمان‌دهی و هدایت دریافت‌ها و پرداخت‌ها امر مبادلات تجاری و بازرگانی را تسهیل می‌کنند و موجب گسترش بازارها و رشد و شکوفایی اقتصادی می‌گردند (بیگدلی و همکاران، ۱۳۹۸). ارتباط تنگاتنگ بین صنعت بانکداری و سایر، بخش‌های اقتصادی همانند زنجیره‌ای ناگسستگی است (نظریان و همکاران، ۱۳۹۶) و با ظهور انقلاب در فناوری‌های اطلاعاتی و نوین و به وجود آمدن پیوندهای پسین و پیشین در کسب و کارهای الکترونیک نظیر اینترنت، موبایل، شبکه‌های اجتماعی و ... مدل کسب و کار با تعریفی نوین وارد بازارهای مختلف از جمله بانکداری شده و به دلیل مزیت‌های حاصل از تدوین مدل، در بانکداری دنیا ساختار نوینی برای افزایش اثربخشی و حداکثر سازی سود بنانهاده شد و بانک‌های موفق دنیا به تبیین مدل کسب و کار و انتخاب ساختار پرداختند. در بانکداری با استفاده از مدل کسب و کار می‌توان به بررسی و تجزیه و تحلیل گروه‌های مشتریان، روش‌ها، کانال‌ها، ابزارها، سیستم‌های ارتباط با مشتری، منابع و فعالیت‌ها و جریان درآمدی و هزینه‌ها برای ارائه خدمات به مشتریان پرداخته و با راهبرد برد-برد به حداکثر سازی سود و منافع بانک، مشتری و سایر ذی‌نفعان اقدام نمود. تعیین مدل کسب و کار در هر بانک و در کل در شبکه بانکی کشور منجر به افزایش بهره‌وری و کارایی شده و از اتلاف منابع و درگیر شدن بانک‌ها در امور موازی و مهم‌تر از آن، به وجود آمدن رقابت‌های ناسالم که از فقدان مدل کسب و کار در بانک‌ها و تشابه خدمات کلیه بانک‌ها نشئت می‌گیرد جلوگیری می‌کند (کشاورزبان پیوستی و مطلبی اصل، ۱۳۹۶). بنابراین، امروزه همه سازمان‌های بانکی در حال تغییر جهت به سمت بانکداری جامع، به عنوان مدلی متمایز از بانکداری تجاری هستند و هدفشان کسب درآمد و سود مبتنی بر فعالیت‌های متنوع است. لذا آگاهی و شناخت جایگاه مدل کسب و کار، در منطق کسب و کار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. انواع مدل‌های کسب و کار به‌عنوان وجه تمایز فعالیت‌های بانکی محسوب می‌گردند، درواقع این مدل‌ها به شرح روش خلق ارزش و سود آفرینی کسب و کار می‌پردازند. در این راستا، انتخاب مدل کسب و کار الکترونیکی مناسب در صنعت بانکداری می‌تواند این صنعت را برای رسیدن به اهداف خود و ارائه ارزش‌های به‌روز در خدمت مشتریان یاری دهد و تأثیر به‌سزایی در بهبود خدمت‌رسانی به مشتری، افزایش بهره‌وری، کاهش خطا، رقابت بهتر،

انعطاف‌پذیری بیشتر و کاهش هزینه و ریسک خواهد داشت. مسئله اصلی این است که صنعت بانکداری در کشور ما از دو جنبه کسب و کار و فن‌آوری تحت تأثیر مدل‌های نوظهور از جمله فین‌تک‌ها، بانکداری اجتماعی، پول‌های الکترونیکی و غیره است و همگام با مدل‌های روز دنیا در حال فعالیت است اما در شیوه‌های کسب و کار با عقب‌ماندگی‌هایی مواجه هست که بایستی اصلاح شود (فراحی و همکاران، ۱۳۹۷). استقرار بانکداری شخصی یکی از مسائل مهمی است که امروزه از ضرورت‌های صنعت نوین بانکداری به حساب می‌آید. گسترش این روند برای بانک‌های دولتی یک تهدید و هم یک فرصت است. بانک‌هایی که در ارائه خدمات بانکداری شخصی با شکست مواجه شوند در معرض از دست دادن تعداد زیادی از مشتریان خود قرار خواهند گرفت و بانک‌هایی که با سرعت به سوی ارائه و ارتقاء خدمات برخط پیش می‌روند فرصت آن را خواهند یافت که مشتریان بیشتری جذب کنند، مناطق جغرافیایی وسیع‌تری را تحت پوشش قرار دهند و ارتباط خود را با مشتریان افزایش دهند (سید جوادین و یوسفی، ۱۳۸۵). با توجه به نهادینه شدن اصول و فرهنگ حاکم بر بانکداری شخصی در صنعت روز دنیا، صنعت بانکداری در کشورمان نیز از این موضوع غافل نبوده و ساختار سازمانی بانک‌های خصوصی و دولتی نیز از این نوع صنعت بانکداری الهام گرفته است. یک شاخه‌ای که اخیراً مورد توجه واقع شده و به سرعت در حال رشد است، مطالعات مربوط به کسب و کارها به منظور مدل کردن و درک منطق فرایندهای آنهاست که در مجموع تحت عنوان مدل کسب و کار شناخته می‌شوند (استروالد و همکاران، ۲۰۱۰، ۱؛ مسانل و ریکارت، ۲، ۲۰۰۷). مدل به برداشتی از فرایندهای واقعی که در یک کسب و کار اجرا می‌شود اشاره دارد و محققان را قادر می‌سازد تا بخش‌هایی از یک کسب و کار یا کل آن را مورد مطالعه قرار دهند (استروالد و همکاران، ۲۰۰۵). مدل کردن کسب و کارها دو مزیت عمده دارد: یکی درک سازمان کسب و کار است که محققان را قادر می‌سازد تا استراتژی‌ها و روندهای آینده را پیش‌بینی کنند و دیگری امکان تحقیق در خصوص آماده‌سازی درست شرایط و اثرات آنها قبل از اجرای سیاست‌ها در دنیای واقعی است (کیندستروم، ۲۰۱۰، ۳). از دیدگاه یک ناظر سوم شخص، مدل کسب و کار در نقش نقشه راه اصلی هر کسب و کاری عمل می‌کند، بنابراین می‌توان آن را مهم‌ترین سند رسمی هر کسب و کار قلمداد کرد که تمامی رویدادهای چرخه‌های تجاری را تشریح و توصیف می‌کند. بنابراین، در این پژوهش به مقایسه و توصیف مدل‌های کسب و کار یک بانک

دولتی (ملی) و یک بانک خصوصی (سرمایه) بر مبنای آنتولوژی استروالدی می‌پردازد. پژوهش در حال یافتن پاسخ این سؤال است که «آیا مدل کسب و کار بانک ملی و بانک سرمایه‌بر مبنای آنتولوژی استروالدی (با رویکرد کمی) باهم متفاوت دارند؟»

## ۲. مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

امروزه توانایی سازمان برای رقابت در اقتصاد جهانی که به سرعت در حال تغییر است (شاگردیان و اسدالهیان، ۱۳۹۷). با رشد گسترده فناوری اطلاعات و ارتباطات شاهد استفاده گسترده از ابزار همراه در کسب و کارهای مختلف هستیم. کسب و کارها در حوزه تجارت و تجارت همراه از فناوری برای تعامل بیشتر با مشتریان و توسعه بازار خود استفاده می‌کنند. حلقه مفقوده در این بخش تدوین مدل کسب و کار است. در گذشته مدل‌های کسب و کار به واژه مدیریت اشاره داشت. در حالی که مطرح کردن مدل‌های کسب و کار رایج شده است ولی هنوز در مورد این که مدل‌های کسب و کار چه هستند و چگونه مورد استفاده قرار می‌گیرند ابهام و آشفتگی وجود دارد (کورد ۲۰۱۳، ۴). یک سری از تحقیقات سعی می‌کنند تا مفهوم مدل کسب و کار را تعیین کنند و یا مؤلفه‌های اصلی آن را تعیین کنند اما متأسفانه مفهوم مدل کسب و کار که در حوزه‌های چندگانه واقع شده است همچنان نامشخص و نامعین باقی مانده است (کومار، ۵، ۲۰۱۱). و این همچنین منجر به سردرگمی در دانش واژه‌ها می‌شود از جمله واژه‌هایی شامل مدل کسب و کار، استراتژی، مدل درآمد و مدل اقتصادی که اغلب به جای یکدیگر استفاده می‌شوند (فلورانسو، ۶، ۲۰۱۶).

### ۲-۱. مدل کسب و کار و الگوی کسب و کار

با مروری بر ادبیات موضوعی ارائه شده در خصوص مدل‌های کسب و کار، مشاهده می‌شود که تعاریف بسیار زیادی در خصوص این مفهوم ارائه شده است. از نظر اسلای و تزکی مدل کسب و کار عبارت از کلیاتی در مورد انتخاب مشتریان، انجام وظایف و برون‌سپاری، ترکیب منابع، رفتن به بازار، ایجاد مطلوبیت برای مشتریان و تسخیر سود است. در تعریفی دیگر از پتروویک و همکارانش مدل کسب و کار منطق سیستم کسب و کار در ایجاد ارزش است که پشت سر فرآیندهای واقعی شرکت قرار می‌گیرد. فابر و همکارانش مدل کسب و کار را شبکه‌ای از شرکت‌ها که هدف آنان ایجاد ارزش از طریق استقرار فرصت‌های فناوری است می‌داند که به دلیل تفاوت آن‌ها در موارد فنی، کاربر، سازمان و نیازمندی‌های مالی باید با یکدیگر تطبیق و موازنه پیدا کنند (زغفریان و

همکاران، ۱۳۹۰). چسبروگ و روسنبلوم نیز معتقدند مدل‌های کسب و کار موفق، با ایجاد منطق‌های ابتکاری، قابلیت‌های فنی را با ارزش‌های واقعی اقتصادی مرتبط می‌نمایند (نوردلاندر، ۷، ۲۰۰۷). تیس مدل کسب و کار را منعکس‌کننده فرضیه مدیریت در مورد آنچه مشتریان می‌خواهند، چگونه آن‌ها آن را می‌خواهند و چگونه کی شرکت می‌تواند به بهترین نحو این نیازها را برآورده کند و برای ارائه‌ی آنچه پرداختی باید انجام دهند، می‌داند (تیس، ۸، ۲۰۰۹). مدل کسب و کار، ابزاری مفهومی است که از مجموعه‌ای از عناصر و روابط میان آن‌ها تشکیل شده و منطق درآمدزایی یک شرکت را بیان می‌کند. توصیفی است از ارزش ارائه‌شده یک سازمان به یک یا چند بخش از مشتریان، معماری سازمان و شرکای آن برای خلق، بازاریابی و انتقال ارزش و سرمایه‌مربوط برای ایجاد جریان‌های درآمدی سودده و پایدار است (آیادی و همکاران، ۲۰۱۵). تیمرز یکی از اولین افرادی بود که مدل‌های کسب و کار را به روشنی تعریف و طبقه‌بندی کرد. به عقیده او یک مدل کسب و کار عبارت است از: معماری محصول، خدمت و جریان‌های اطلاعاتی که به شرح نقش‌آفرینان کسب و کارهای مختلف و نقش‌های آن‌ها، منافع بالقوه برای نقش‌آفرینان کسب و کارهای مختلف و منابع درآمدی می‌پردازد (رضائی بنجاری و عباسی، ۱۳۹۷). مرور ادبیات مدل‌های کسب و کار سه رویکرد سازمان محور، استراتژی محور و تکنولوژی محور را نشان می‌دهد (ویرتز و همکاران، ۲۰۱۶). از سوی دیگر به اعتقاد ماها دوان در سال ۲۰۰۰ یک مدل کسب و کار ترکیب یکتایی از سه جریان حیاتی کسب و کار است. به طور خلاصه، مدل‌های کسب و کار راه‌هایی هستند که شرکت‌ها رسالت اصلی خویش را به انجام می‌رسانند و درآمد کسب می‌کنند؛ به عبارت دیگر، مدل‌های کسب و کار، منطق‌ها، روش‌ها و تکنیک‌هایی هستند که سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا وظیفه اصلی خود را که بدان منظور پدید آمده‌اند به انجام رسانند، ارزش بیافرینند و به اهداف تعیین شده برسند (نیلسن و بوخ، ۹، ۲۰۰۸). استروالدر (۲۰۰۰) معتقد است که مدل کسب و کار یک ابزار مناسب برای طراحی و توسعه کسب و کار و نیز شاخص‌هایی است که برای اندازه‌گیری کارایی کسب و کار مناسب‌اند. پتروویچ و کیتل (۲۰۰۳) بیان کردند که مدل کسب و کار، معماری منطقی اجزای یک کسب و کار است تا آن کسب و کار در نهایت ارزش بیافریند؛ بنابراین مدل کسب و کار شکل اجرایی استراتژی یک سازمان است. دسته دیگری از متا مدل‌های کسب و کار نیز وجود دارند که مبتنی بر آنتولوژی هستند. آنتولوژی یک مدل کسب و کار، توضیح می‌دهد که یک مدل کسب و کار چیست؟ هدف آنتولوژی

ایجاد مفهوم‌سازی مشترک، صریح و رسمی برای مدل کسب و کار الکترونیکی است (گرچین، ۲۰۰۵). تاکنون دو متا مدل کسب و کار تحت عنوان BMO<sup>۱</sup> و e-value<sup>۲</sup> در قالب آنتولوژی به خوبی توسعه داده شده‌اند و اجزای مدل کسب و کار و روابط میان آن‌ها را به دقت تعریف کرده‌اند. در اروپا دو مدل کسب و کار از زمان بروز بحران‌های مالی در سال ۲۰۰۷ ایجاد شده و در حال پیگیری است. برخی از شرکت‌ها به ویژه بانک‌های بزرگ بین‌المللی (بانک‌های سوئیس، فرانسه، انگلستان و سایر موارد) بر ارائه خدمات بانکداری به صورت متمرکز شامل مدیریت ثروت به صورت سنتی با ارائه تسهیلات و وام و ... در یک زیرساخت متمرکز و یکپارچه بانکی تمرکز کرده‌اند. در حالت دوم سایر شرکت‌ها روی مدیریت ثروت به صورت مجازی، با تمرکز زیاد بر جنبه‌های ارتباط کسب و کاری خود با سایرین فعال شده‌اند. آن‌ها راه‌حل‌های متمرکز بر مشتری و با کیفیت را با استفاده از توان شرکت‌های ثالث ارائه می‌دهند و به طور مداوم در حال بررسی این موضوع هستند که چگونه با روندهای نرم‌افزاری در بازار همگام شوند. در حال حاضر بهبود ارزش پیشنهادی به مشتریان به عنوان موضوع اصلی استراتژیک در حوزه بانکداری در سال‌های آتی مطرح است (کالیت و همکاران، ۲۰۱۵). الگو در معماری مفهومی است که زیربنای ایده‌های طراحی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند به عنوان نمونه اولیه مورد استفاده مجدد قرار بگیرد. در ادامه مدل‌های کسب و کار با ویژگی‌های مشابه، ترکیبات مشابه از اجزای سازنده یا رفتارهای مشابه شرح داده می‌شوند. این شباهت‌ها، الگوهای مدل کسب و کار نامیده می‌شوند. الگوها به درک مدل‌های کسب و کار یاری رسانده و در کار با مدل‌های کسب و کار الهام‌بخش خواهند بود. پنج الگوی مدل کسب و کار وجود دارد که بر اساس مفاهیم مهم در ادبیات کسب و کار بنا شده است که عبارت‌اند از: مدل‌های کسب و کار تفکیکی، دنباله‌دار، پلتفرم‌های چندوجهی، رایگان و باز. قطعاً، الگوهای جدیدی که بر پایه سایر مفاهیم کسب و کار قرار دارند به مرور زمان ظهور خواهند نمود (استروالدو و پیگنیور، ۲۰۱۰ و اندرسون، ۲۰۰۶). هدف از تعریف و توصیف الگوهای فوق، بازتعریف مفاهیم متداول کسب و کار در قالبی استاندارد است. این کار در طراحی و ابداع مدل کسب و کار مفید واقع می‌شود (هگر و سینگر، ۱۹۹۹).

### ۳. عناصر مدل کسب و کار از دیدگاه صاحب‌نظران

در این بخش به شناسایی عناصر مختلف مدل کسب و کار از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف پرداخته می‌شود.

### ۳-۱. عناصر مدل کسب و کار از دیدگاه مهدوان

مهدوان مدل کسب و کار را ترکیبی از ۳ عنصر بسیار حیاتی یعنی ارزش، درآمد و پشتیبانی برای کسب و کار می‌داند. منظور از جریان ارزش، ارزشی است که به شرکای کسب و کار و مشتریان ارائه می‌شود. جریان درآمد، طرح کسب درآمدی مطمئن برای دست‌اندرکاران آن کسب و کار را دربر می‌گیرد. جریان پشتیبانی، مسائل مختلف مربوط به طراحی زنجیره تأمین کسب و کار را پوشش می‌دهد (استروالدر، ۲۰۰۵).

### ۳-۲. عناصر مدل کسب و کار از دیدگاه آفوا و توکی

از نظر آفوا و توکی مدل کسب و کار شامل ارزش مشتری، محدوده، قیمت‌گذاری، منبع درآمد، فعالیت‌های مرتبط، پیاده‌سازی، قابلیت‌ها و قابلیت است. آن‌ها معتقدند که مدل کسب و کار، باید پاسخگوی این سؤالات باشد: چه نوع ارزشی به مشتریان ارائه می‌شود؟ این ارزش به چه مشتریانی ارائه می‌شود؟ قیمت ارزش ارائه شده چقدر است؟ دست‌اندرکار/دست‌اندرکاران ارائه‌دهنده این ارزش چه کسانی هستند؟ چه استراتژی‌هایی برای ارائه ارزش باید در نظر گرفته شود؟ چگونه ارزش باید تهیه شود؟ این ارزش چگونه باید قابلیت‌های مشخص ارائه کند؟ چگونه مزیت حاصل از ارزش باید حفظ شود؟

### ۴. الگوهای طراحی مدل کسب و کار

در این بخش به شناسایی و بررسی جمله چارچوب مدل کسب و کار فابر، VISOR، MAPIT، FBBM و چارچوب دینامیک پرداخته می‌شود.

#### ۴-۱. الگوی فابر و همکاران

فابر و همکارانش چارچوبی را برای طراحی مدل کسب و کار ارائه نموده‌اند که شرکت‌ها را قادر خواهد ساخت بهترین مدل کسب و کار را با توجه به شرایط بازار و در چهار بعد خدمات، سازمان، مالی و فناوری طراحی نمایند. در این چارچوب، مسئله اصلی که مورد توجه قرار گرفته این فرض است که با توجه به تغییرات رو به گسترش محیط، طراحی مدل‌های کسب و کار در حال پیچیده‌تر شدن است. به‌عنوان مثال، در آینده هریک از شرکا باید قادر به انجام وظایف بیشتری بوده تا بتوانند در جایگاهی که قرار می‌گیرند به‌خوبی به ایفای نقش پردازند. آن‌ها باید قادر به پر کردن

شکاف‌های حاصل باشند و بتوانند در ارائه عقاید و نظرات کارشناسی موردنیاز این صنعت که مرتباً در حال تغییر است، با یکدیگر همکاری نمایند (فابر ۱۲، ۲۰۰۳).

#### ۴-۲. الگوی MAPIT

الگوی MAPIT، که از ۵ واژه Market, Actor, Product, Influence, Transaction گرفته شده، توسط متلی و پدرسون به منظور درک شرایط ساختاری، استراتژی‌ها، نقش و وظایف کسب و کار ارائه شده است. در بعد بازار به تفکیک، دانش موردنیاز بازار، فنی و مشخص نمودن حوزه کسب و کار/ ارزش‌های مشتری، بعد دست‌اندرکاران به مدل‌های هزینه و درآمد و مقیاس و محدوده اقتصادی، بعد محصول به انواع محصول شامل فیزیکی، اطلاعاتی و خدمات و پیچیدگی محصول شامل توانایی متمایزسازی بازار خرید و تولید آنلاین، بعد تأثیر به اثرات حاصل از ارتباطات شبکه، اعتماد حاکم و وابسته، رابط قبلی، روابط شخصی و اطلاعات ناموزون و بعد معاملات به ریسک معاملات، استاندارد نمودن معاملات، تکرر معاملات پرداخته می‌شود (لایف جریل گریسگارد ۱۳، ۲۰۰۳).

#### ۴-۳. الگوی VISOR

این الگو که توسط امرال ساوی ارائه شده مبتنی بر اصل مشتری مداری بوده و دارای ۵ عنصر است. این الگو یکی از الگوهای ارزشمند در طراحی مدل کسب و کار است که سعی در یکپارچه‌سازی رویکردهای مختلف توسعه مدل کسب و کار و توجه به مواردی چون تجارب کاربر و فاکتورهای اینترفیس دارد. عناصر این الگو شامل زنجیره ارزش، اینترفیس، پلت فرم خدمات، مدل درآمد و مدل سازمان‌دهی است و روش پاسخگویی شرکت به نیازهای پنهان و آشکار مشتریان را به منظور ارائه بالاترین ارزش به مشتریان، با روشی سودآور و مستمر که ارزش را بهینه می‌نماید، تعیین می‌کند. با توجه به این الگو موفق‌ترین مدل کسب و کار، مدلی است که با هماهنگی کردن عناصر الگو بیشترین ارزش ممکن را به منظور برآورده نمودن آرزوها و نیازهای کاربران تا بالاترین حد ممکن فراهم نماید و از سویی دیگر بتواند هزینه‌های واقعی محسوس و نامحسوس، ارائه این خدمات را تا آخرین حد ممکن کاهش دهد. البته این کاهش هزینه از طریق ترکیب بهینه تجربه اینترفیس، پلت فرم خدمات و مدل سازمان‌دهی امکان‌پذیر می‌گردد (فیف ۱۴، ۲۰۰۶).



#### ۴-۴. الگوی FBBM

چارچوب FBBM که مخفف Free band Business Blueprint Method است، توسط بومن، هاگر و دی واس ارائه شده و با تمرکز بر حوزه‌های خدماتی، نوع کار گروهی، محتوا و مسائل مربوط به آن به طراحی مدل کسب و کار می‌پردازد. این الگو روشی جامع و عملی برای طراحی مدل‌های کسب و کار شبکه‌های ارزش پیچیده‌ای است که به ارائه خدمات می‌پردازند. بر اساس نظر صاحب‌نظران این الگو، دنیای امروز به جای مدنظر قرار دادن زنجیره‌های ارزش سنتی استاتیک و خطی، شبکه‌های ارزش انعطاف‌پذیر، باید مورد توجه قرار گیرند. در شبکه‌های ارزش هر یک از دست‌اندرکاران، منابع و قابلیت‌های ویژه‌ای دارند که با استفاده از نوآوری و ترکیب این منابع و قابلیت‌ها، این شبکه‌ها می‌توانند به موفقیت برسند. درک ارزش همکاری توسط دست‌اندرکاران مختلف شبکه ارزش کار راحتی نیست، دلیل آن این است که هریک از عوامل شبکه ارزش در حوزه‌های متفاوتی مشغول به کار بوده و در نتیجه مدل‌های کسب و کار متفاوتی را دنبال می‌نمایند که در صورت مشارکت در شبکه ارزش، باید مدل‌های کسب و کار خود را با مدل کسب و کار شبکه ارزش موردنظر هماهنگ نمایند. به‌طور کلی با استفاده از این الگو، رابطه بین حوزه‌هایی که در آن خدمات و مدل کسب و کار ارائه می‌شوند، نوع کار گروهی، محتوا و در نهایت مسائل مرتبط به فرایند و میزان خلاقیت شرکای گروه و کشف مدل‌های کسب و کار، مشخص می‌شود (بوومن، ۲۰۰۷، ۱۵).

#### ۴-۵. الگوی پویا

این الگو با الگوی فابر، شباهت اندکی دارد. بر اساس این الگو، طراحی مدل کسب و کار با توجه به عوامل پویای محیطی و در طی فازهای مختلفی صورت می‌گیرد.

#### ۳-۶. طراحی خدمات

مسئله اصلی در خدمات ارزش است. ارزش از نظر جهت دید ارائه‌دهنده و دریافت‌کننده به چهار گروه تقسیم می‌شود که در طراحی خدمات باید مورد توجه واقع شود: نخست ارزش موردنظر که منظور از آن، ارزشی است که تهیه (ارائه) کننده خدمات قصد دارد در بالاترین میزان به مشتریان و یا کاربران نهایی ارائه دهد. این هدف غایی نقطه شروع نوآوری بوده و منجر به ارائه ارزش می‌گردد. ارزشی که ارائه‌کننده ارزش، به مشتریان خدمات ارائه می‌دهد، ارزش ارائه‌شده، نام دارد.

ارزش مورد انتظار، ارزشی است که مشتریان انتظار دارند از خدمات دریافت نمایند. این نوع ارزش تحت تأثیر تجارب قبلی مشتری و یا خدمات مشابه قرار می‌گیرد. ارزش گرفته‌شده، ارزشی است که مشتری (کاربر نهایی) هنگام استفاده از خدمات ارائه‌شده، دریافت می‌کند. این بعد ارزش، خط پایان است و مشتری پس از آن به ارزیابی نوآوری می‌پردازد.

### ۳-۷. طراحی سازمانی

طراحی سازمانی به تشریح شبکه ارزشی می‌پردازد که برای از قوه به فعل درآوردن ارزش موردنظر الزامی است. پیک شبکه ارزش شامل دست‌اندرکاران با منابع و قابلیت‌های ویژه است که در تعامل با یکدیگر و انجام فعالیت‌های ارزشی به ایجاد ارزش برای مشتریان می‌پردازند تا بتوانند استراتژی‌ها و اهداف خود را از قوه به فعل دریاورند. دست‌اندرکاران این شبکه ارزش با توجه به منابع و قابلیت‌ها ممکن است قدرت بیشتر یا کمتری در شبکه ارزش داشته باشند. بر اساس نظرها و کینز، شرکای هر شبکه ارزش شامل سه گروه شرکای ساختاری که دارایی‌های محسوس و غیر محسوس غیرقابل جانشین را تهیه می‌کنند، شرکای همکار که به تهیه خدمات و کالاها برای برآوردن نیازهای خاص شبکه می‌پردازند و شرکای حمایتی که خدمات و کالاهای عمومی و قابل جانشین را فراهم می‌کنند. شرکای ساختاری نسبت به شرکای حمایتی از جایگاه بهتری برای اعمال کنترل بر شبکه ارزش دارا هستند.

### ۳-۸. طراحی فناوری

در این بعد معماری فنی (باز در مقابل بسته، متمرکز در مقابل توزیع شده، زیر ساختار پهنای باند بالا در مقابل پهنای باند پایین)، شبکه‌های دسترسی (ثابت در مقابل بیسیم، پهنای باند بالا در مقابل پایین، قابل قیاس در مقابل غیرقابل قیاس)، پلتفرم‌های خدمات (متمرکز در مقابل توزیع شده، شخصی در مقابل غیرشخصی، مطمئن در مقابل غیرمطمئن، قدیمی در مقابل جدید)، وسایل دسترسی کاربر نهایی به خدمات (چندمنظوره در مقابل تک منظوره، تسهیل ذخیره‌سازی در مقابل عدم ذخیره‌سازی، گنجاندن نرم‌افزار در مقابل ترمینال باز)، برنامه‌های کاربردی (همیشگی در مقابل حساس به زمان، شخصی در مقابل غیرشخصی، مطمئن در مقابل غیرمطمئن)، داده (حجم زیاد در مقابل حجم کم) و کارکرد فناوری (همیشگی در مقابل حساس بودن به زمان، شخصی در مقابل

غیرشخصی، مطمئن در مقابل غیرمطمئن) به عنوان مهم‌ترین متغیرهای طراحی فناوری بررسی می‌شوند (بوومن، ۲۰۰۷).

#### ۴. مدل کسب و کار استروالد

بوم طراحی مدل کسب و کار استروالد به عنوان رایج‌ترین و گسترده‌ترین بوم مدل کسب و کار شناخته شده است (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۵). پژوهش حاضر آنتولوژی مدل کسب و کار استروالد را برگزیده است زیرا رویکردی جامع و سازمان‌یافته داشته که به منظور پیوستن به تعریف فرایند محور صنعت بانکداری مناسب است و از لحاظ مفهومی، به صورت هم افزایانه در خدمت توصیف مفهوم جدید «مدل کسب و کار در صنعت بانکداری» خواهد بود شکل ۱ این آنتولوژی را نشان می‌دهد.

شکل ۱. آنتولوژی مدل کسب و کار استروالد

هم پیمانان کلیدی	فعالیت های کلیدی	پیشنهادات ارزش	روابط با مشتریان	بخش بندی بازار و مشتریان
	منابع کلیدی		کانال های توزیع	
ساختار هزینه ها			جریان های در آمدی	

آنتولوژی مدل کسب و کار استروالد از ۴ بخش اصلی و ۹ زیر بخش تشکیل شده که به هم مرتبطاند و یک کسب و کار را قادر می‌سازد تا چارچوب منطق و فلسفه اصلی وجودش را بیابد و نیز به طور صحیح عمل کند. جدول ۱، هر کدام از بخش‌ها و زیر بخش‌ها را توصیف می‌کند. بخش‌های پیشنهاد ارزش و مالی، کمی و بخش‌های ساختار و مشتریان کیفی‌اند (پارسا، ۱۳۹۱).

جدول ۱. توصیف اجزایی آنتولوژی مدل کسب‌وکار

بخش	زیر بخش	توصیف
	هم‌پیمانان کلیدی	تمامی سازمان‌ها و شرکت‌ها و افرادی که در رده دولتی یا غیردولتی، به صورت مستقیم با شرکت در ارتباط‌اند و عملکرد و تصمیمات آن‌ها بر آینده شرکت تأثیرگذار است.
ساختار	فعالیت‌های کلیدی	فعالیت‌های اصلی شرکت در جهت به انجام رساندن رسالت شرکت؛ لازم به توضیح اینکه بر اساس اصول علم فرایند، فرایندهای ارزش افزا موضوع این زیر بخش هستند.
	منابع کلیدی	مواد اولیه یا خدماتی که به عنوان ورودی حیاتی شرکت دسته‌بندی می‌شوند و در صورت وجود نداشتن، رسالت شرکت به خطر می‌افتد.
محصول	پیشنهاد‌های ارزش	محصولات یا خدمات شرکت و سازمان که برای مشتری ارزشمند بوده و حاضر است در قبال دریافت آن، پول پرداخت کند یا در سازمان‌های غیرانتفاعی، از خدمت خاص سازمان استفاده کند.
	ساختار هزینه‌ها	ترکیب هزینه‌های سازمان نظیر هزینه‌های مستقیم، غیرمستقیم، سربار و ...
مالی	جریان‌های درآمدی	ترکیب درآمدهای سیستم از محل پیشنهاد‌های ارزش به مشتریان و نیز خدمات جانبی
	روابط با مشتریان	تمامی مکانیسم‌های ارتباط با مشتریان نظیر مرکز شکایات و پیشنهادها، صدای مشتری، مرکز طراحی مشتری و ...
مشتریان	بخش‌بندی بازار و مشتریان	بخش‌بندی بازار و مشتریان برای مشخص کردن برنامه‌های بازاریابی و استراتژیک کوتاه، میان و بلندمدت. بخش‌بندی غلط، سازمان را دچار لطمات جبران‌ناپذیر می‌کند.
	کانال‌های توزیع	تمامی روش‌های عرضه محصولات و خدمات

در پژوهش حاضر، بخش کمی مورد بررسی قرار گرفته است، بنابراین پژوهش دو فرضیه اصلی

دارد:

۱. سازه مالی در بانک ملی و بانک سرمایه تفاوت قابل ملاحظه‌ای دارد.
۲. سازه پیشنهاد ارزش در بانک ملی و بانک سرمایه تفاوت قابل ملاحظه‌ای دارد.

۵. تحولات بانکداری

بانکداری در دنیای امروز با آنچه روزگاران پیشین بوده است تفاوت زیادی دارد. بانک‌های امروزی متشکل از کارمندانی با چندین مهارت هستند که با سه جریان اصلی موجود در فضای

بانکداری امروز شامل مقررات زدایی، تکنولوژی‌های نوین و جهانی‌سازی مواجهند (رضوانی و اصلاحی، ۱۳۹۲). فیه رو و همکاران (۲۰۱۷) عنوان می‌کنند رویکرد انتخاب مشتریان همواره مورد توجه کلیه شرکت‌های تجاری و به خصوص بانک‌ها است. به عقیده‌ی آن‌ها چهارچوب خدماتی که بانک ارائه می‌کند به سلیقه‌ی مشتریان بستگی داشته و بسیاری از نیازهای آن‌ها در حیطه‌ی بانکداری شخصی در عصر حاضر نمود پیدا کرده است. وفاداری مشتریان به بانک‌ها از عوامل موفقیت یا شکست یک بانک به شمار می‌آید. یک بانک در صورتی دارای ارزش و جایگاه بخصوصی خواهد شد که مشتریان آن‌ها برای بانک ارزش قائل شده و به بانک وفادار باشند. وفاداری به یک برند، یک شرکت یا یک بانک از طرق مختلفی به دست می‌آید. یکی از این عوامل ایجاد انتخاب‌های متنوع برای مشتری مطابق با میل او و برای راحتی آن‌ها است (چن، ۲۰۱۵). در صنعت بانکداری ارائه خدمات به خصوص به مشتریان شخصی، ایجادکننده بخش بزرگی از درآمدهای بانک است. امروزه بانکداری شخصی در حدود 60% از کل درآمد صنعت بانکداری جهان را به خود اختصاص داده است. نظام بانکداری شخصی بنا بر پیش‌بینی‌های انجام شده در آینده منبع مسلط درآمدی سراسر بانک‌های جهان خواهد بود. ارائه خدمات متنوع و رقابتی با خلق ارزش بیشتر برای مشتریان خصوصاً مشتریان شخصی می‌تواند زمینه‌ساز رضایت و وفاداری آن‌ها شود (نایب یزدی و همکاران ۱۳۹۲؛ باقری، ۱۳۹۳) قسمت عمده ترازنامه بانک‌های تجاری بزرگ دنیا توسط حساب‌ها و تسهیلات مربوط به بانکداری شخصی تعادل پیدا می‌کند. به عبارت دیگر بانک‌های بزرگ دنیا وجوه نقد مورد نیاز خود را از بانکداری شخصی تأمین می‌کنند. موسسه قدرت ۱۶ که یک شرکت خدمات اطلاعات بازاریابی در زمینه پیش‌بینی و بهبود عملکرد است، طی گزارشی در سال 2012 با نظرسنجی از 52000 مشتری بانکداری شخصی در ۱۱ منطقه مختلف آمریکا، بانک‌های ارائه‌دهنده خدمات بانکداری شخصی را بر اساس عوامل فعالیت‌های مرتبط با حساب، اطلاعات حساب، تسهیلات، کارمزدها، رفع مشکلات و محصولات عرضه شده دسته‌بندی نموده است. بر اساس بررسی‌های این موسسه پنج بانک آمریکا، سیتیگروپ، یواس بانک، مورگان چاز و ولز فارگو ۱۷ جزء پنج بانک برتر در حوزه بانکداری شخصی قرار گرفتند. مشتریان بانکداری شخصی، طیفی از مشتریان بین مشتریان عادی و اختصاصی هستند. این مشتریان تعداد بیشتر با منابع محدودتر نسبت به مشتریان اختصاصی را شامل می‌شود. این بخش از بازار

مزایای مشتریان اختصاصی و خرد را باهم دارد. ریسک کمتر نسبت به مشتریان اختصاصی و منافع بیشتر نسبت به مشتریان خرد از ویژگی آن است. به‌طور کلی مشتریان هدف بانکداری اختصاصی در جهان افرادی هستند که با درآمد کافی از حداقل ثروت برخوردار هستند. این مشتریان اغلب افرادی حرفه‌ای و متخصص هستند که به‌صورت فعال در فرایند خلق ثروت فعالیت دارند و به دنبال ایجاد ارتباط مؤثر با مدیران و شرکت‌های سرمایه‌گذاری هستند (لاسر، ۲۰۰۰). همچنین این افراد به دلیل درگیری‌های شغلی و حرفه‌ای خود یا ناآشنا بودن با مسائل مالی به مشاوران و مؤسسات مالی متخصص نیاز دارند تا ثروت آن‌ها را مدیریت نموده و زمینه‌های رشد آن‌ها را فراهم نماید و بتوانند به‌واسطه آن خدمات شخصی و مالی ویژه‌ای در چارچوب بانکداری شخصی دریافت نمایند (گیگر، ۲۰۰۳). بانک‌ها برای اینکه قادر باشند تا خدمات خاص خود را به مشتریانشان ارائه دهند باید بخش مستقلی را که بخش بانکداری اختصاصی نام دارد ایجاد کنند تا هم امور مالی مشتریان را اداره کند و هم به آن‌ها مشاوره مالی دهد و نیز ثروت مشتریان را مدیریت کنند (فاهن، ۲۰۰۴). از سوی دیگر مدیریت ثروت مشتریان ویژه بانک‌ها، نیازمند تجهیز و به‌کارگیری مجموعه‌ای از خدمات مالی، بانکی و سرمایه‌گذاری است (لیو، ۲۰۰۱). لازم به ذکر است که بانک‌ها با درک ارزش این مشتریان در پی ارائه خدماتی منحصر به فرد در حوزه‌های مالی و بانکی نیز هستند. با توجه به نیازهای مشتریان ویژه، نهادهای مالی، خدماتی همچون برنامه‌ریزی برای بازنشستگی، خدمات مشاوره در سرمایه‌گذاری دارایی‌های مالی، املاک و مستغلات و ... را به‌صورت مستقیم یا با کمک شرکت‌های واسطه انجام می‌دهند (گیگر، ۲۰۰۳). امروزه بانکداری اختصاصی خدمات و وسعت بازار هدف خود را افزایش داده است (کاراسکو، ۲۰۱۲). با توجه به سرمایه‌گذاری گسترده بانک‌های داخلی و بین‌المللی در حوزه بانکداری شخصی، شناسایی و به‌کارگیری مفهوم مدل کسب و کار در هر سازمانی حیاتی است. به‌طور خلاصه، آنچه آنتولوژی مدل کسب و کار برای یک صنعت به ارمغان می‌آورد عبارت است از:

۱. دسته‌بندی فرایندها و رویدادهای داخلی و خارجی بااهمیت؛
  ۲. فراهم آوری و مرتب کردن اطلاعات در خصوص کسب و کار و رقبا، مشتریان و هم‌پیمانان
- آنان (پرکمنن و اسپیسر، ۲۰۱۰)؛

۳. فراهم کردن یک دید جامع در خصوص کسب و کار در یک صنعت خاص و امکان‌پذیر کردن مقایسه آن‌ها در داخل صنعت و نیز پیش‌تازان صنایع دیگر (غلامرضازاده یوسفی و همکاران، ۱۳۹۵).

## ۶. مدل کسب و کار بانکداری سنتی

مدل کسب و کار، اساسی‌ترین گام در فرایند اندیشیدن به بقای سازمان است. در نظام بانکداری کشور تا قبل از پیدایش بانک‌های خصوصی، مهم‌ترین مشخصه بانک‌ها در مدل کسب و کارشان نقش عاملیت و توزیع‌کنندگی پول بود. اما پس از حضور بانک‌های خصوصی تعدادی از بانک‌ها به سمت سودآوری و فعالیت‌های تجاری بانکی حرکت کردند که گاه از طریق فعالیت‌هایی بود که با رسالت و ماهیت بانکداری نیز سازگاری نداشت. اما به واسطه پارادایم غالب که کسب سود، معیار و محور فعالیت قرار گرفته بود برخی فعالیت‌های بانکی همچون خرید و فروش ارز، ساختمان، املاک و... نیز در دستور کار برخی از بانک‌ها قرار گرفت. در این راستا، رقابت بر سر قیمت در نظام بانکی بسیار پررنگ‌تر شد و به جای تأکید بر ارائه خدمات با کیفیت‌تر و اختصاصی‌تر به مشتریان، رقابت بر جذب سپرده‌های مردمی با بالاترین نرخ شکل گرفت. این فرآیند عملاً تا مرحله‌ای ادامه پیدا کرد که پاره‌ای از بانک‌ها و موسسه‌های مالی و اعتباری در فرآیند جذب سپرده‌های گران‌قیمت برای پرداخت سودهای سایر سپرده‌ها استفاده می‌کردند. در حال حاضر نیز هرچند با یکسان‌سازی نرخ سود سپرده‌ها و تسهیلات و الزامات بانک مرکزی در این خصوص، محدودیت‌هایی در روال عادی عملکرد بانک‌ها در جذب منابع و توزیع مصارف و کسب درآمدهای مشاع وجود دارد، لیکن همچنان سهم بالایی از درآمدهای بانک‌ها از این محل بوده و درآمدهای کارمزدی همچنان سهم ناچیزی را به خود اختصاص داده‌اند (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۵).

## ۷. ساختار درآمدزایی بانک‌ها در مدل‌های سنتی کسب و کار

در حال حاضر در کشور ما همچنان درآمدهای مشاع سهم قابل‌توجهی از درآمدهای بانک‌ها را تشکیل می‌دهد. هرچند که در سال‌های اخیر بانک‌ها با ارائه خدمات غیر تسهیلاتی به مشتریان و توسعه فعالیت‌های کارمزد محور به سمت افزایش درآمدهای غیر مشاع نیز تا حدودی حرکت کرده‌اند اما همچنان وابستگی سودآوری بانک‌ها به کسب درآمدهای مشاع وجود دارد که این امر

با توجه به مدل سنتی کسب و کار فعلی بانک‌ها اجتناب‌ناپذیر است. در ادامه منابع اصلی درآمد بانک‌ها در مدل کسب و کار سنتی به اجمال تشریح می‌شود (کشاورزبان پیوستی و مطلبی اصل، ۱۳۹۶).

### درآمد عملیاتی

این نوع درآمد از مابه‌التفاوت نرخ سود پرداختی به سپرده‌گذاران و نرخ سود دریافتی از پرداخت تسهیلات به دست می‌آید، با توجه به وظیفه مهم بانک‌ها (جمع‌آوری وجوه و توزیع آن در قالب تسهیلات) درآمد حاصل از مابه‌التفاوت نرخ سود از منابع اصلی درآمدی آن‌ها محسوب می‌شود. این نوع درآمد از فعالیت اصلی و اساسی بانک که همان واسطه‌گری وجوه است، نشئت می‌گیرد.

### درآمد حاصل از کارمزد

در سطح بین‌المللی همراه با افزایش رقابت، جهت‌گیری بانک‌ها نیز به سمتی دیگر یعنی کسب حداکثر درآمد از محل ارائه خدمات، معطوف شده است. از طرف دیگر مقررات کمیته بال و تأکید شدید آن بر رعایت نسبت کفایت سرمایه، سبب شده تا بانک‌ها رغبت زیادی به افزایش ناگهانی دارایی‌های ریسک‌پذیر مانند تسهیلات نداشته باشند. لذا اخذ کارمزد از راه‌های گوناگون با لحاظ نمودن انواع ریسک نیز مورد توجه بانک‌ها قرار دارد. به‌طور کلی، افزایش کارمزدهای بانکی از سه روش به شرح زیر امکان‌پذیر است:

### درآمد ناشی از کارمزدهای زمانی

اخذ این گونه کارمزدها با توجه به مدت ارائه خدمت مرتبط با آن تعیین می‌شود، از جمله این موارد می‌توان به کارمزد اعتبارات اسنادی ریالی اشاره کرد. با توجه به قرار گرفتن اعتبارات اسنادی داخلی و بین‌المللی در این گروه، بخش زیادی از کارمزدهای بانکی از این محل ناشی می‌شود. زمان و مبلغ از متغیرهای اصلی این کارمزد می‌باشند. به‌عبارتی دیگر، هراندازه مبلغ و زمان ارائه خدمات بانکی بیشتر باشد، کارمزد بیشتری اخذ می‌شود.

### کارمزدهای ناشی از نتیجه تبدیلات ارزی

این کارمزد از مابه‌التفاوت نرخ خرید و فروش ارزهای بیگانه به دست می‌آید. در سطح بین‌المللی، نرخ خرید و فروش انواع ارز با توجه به سیاست هر بانک تعیین و اعلام می‌شود. بدیهی است چنانچه



سیاست یک بانک بر جمع‌آوری یک ارز متمرکز شود، ممکن است نرخ اعلامی برای خرید ارز شناخته‌شده موردنظر، بالاتر از نرخ رقبا باشد. از طرف دیگر نرخ فروش ارز شناخته‌شده نیز به عواملی همچون حاشیه سود موردنظر و مازاد ذخایر ارزی هر بانک بستگی دارد. بسیاری از بانک‌های پیشرفته دنیا با دایر کردن اداره خزانهداری و تشکیل اتاق معاملات پولی ضمن پوشش ریسک‌های موجود از جمله ریسک نوسانات نرخ ارز، نسبت به خرید و فروش انواع ارز در سطح بین‌المللی اقدام و درآمد قابل توجهی کسب می‌کنند.

#### سایر کارمزدها

از جمله این کارمزدها می‌توان به کارمزد انواع خدمات ریالی مانند صدور حواله‌ها و بروات اشاره کرد.

#### ۸. روش‌شناسی و طرح تحقیق

پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد کمی و به شیوه توصیفی - پیمایشی، با استفاده از پرسشنامه عمومی استروالد در ۲۰۰۵ انجام گرفت. روش انتخاب هدفمند نمونه، مصاحبه‌هایی با ۲۵ نفر از خبرگان صنعت بانکداری و اساتید فعال دانشگاهی در این زمینه انجام گرفت؛ طرح PSS مورد استفاده قرار گرفت چراکه این تحقیق در سطح استراتژیک بوده و در کل، آنتولوژی مدل کسب و کار یک موضوع کلان و غیرعمومی است و نمی‌توان برای بررسی آن، به عقاید عمومی اعتماد کرد بلکه می‌بایست خبرگان رشته را با دقت انتخاب و از ایشان استعلام کرد (استراس و کاربین ۱۸، ۱۹۹۸)؛ بر این اساس نمونه‌ها با دقت فراوان انتخاب شدند و برای رسیدن به حداکثر اطمینان، پس از هر مصاحبه نتایج مرتب و با مصاحبه‌شوندگان مجدداً بررسی شد، همچنین قبل از هر مصاحبه، اطلاعات و توضیحات کافی به مصاحبه‌شوندگان ارائه و به ایشان اطمینان داده شد که عقاید و نظراتشان محفوظ مانده و صرفاً نتایج آماری آن مورد استفاده قرار خواهد گرفت. در این بخش ۱۲ سؤال که به بررسی سازه‌های پیشنهاد ارزش و مالی آنتولوژی استروالد در بانک ملی و بانک سرمایه می‌پردازد، در اختیار پاسخگویان قرار گرفت. سؤالات استاندارد بوده و از نمونه انجام گرفته در صنعت بانکداری بودند (پارسا، ۱۳۹۱). از پاسخگویان خواسته شد یکی از اعداد طیف لیکرت را که شامل ۱ (تفاوت ناچیز)، ۲ (تفاوت کم)، ۳ (تفاوت محرز)، ۴ (تفاوت زیاد) و ۵ (تفاوت فاحش) بودند را انتخاب و سپس دلایل خود را تشریح و تفسیر کنند تا محقق مطمئن شود

مورد سؤال به درستی درک شده است. روایی مجموعه سؤالات از نوع صوری مورد تأیید قرار گرفت و پایایی ابزار پژوهش به کمک آزمون آلفای کرونباخ توسط نرم‌افزار SPSS محاسبه شد.

**جدول ۲. آزمون پایایی**

تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
۱۲	۰/۹۱

برای بررسی نرمال بودن یا نبودن پاسخ‌ها، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد، نتایج آزمون نشان داد توزیع داده‌ها نرمال نیست و باید از آزمون‌های نا پارامتری استفاده کرد. با توجه به اطلاعات در دسترس از صنعت بانکداری، نحوه طرح سؤال و برتری مقایسه مستقیم متغیرها با یکدیگر و کاربرد آزمون دو جمله‌ای در تشخیص نسبت (برابری- نابرابری) در داده‌ها (همانند آزمون میانگین جامعه آماری) از این آزمون به کمک نرم‌افزار SPSS برای بررسی فرضیه پژوهش استفاده می‌شود. فرض پژوهش در مورد سازه مالی به صورت زیر است (در سطح اطمینان ۹۵ درصد):

$H_0$ : بین سازه مالی مدل کسب و کار بانک ملی با سازه مالی بانک سرمایه تفاوت معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین سازه مالی مدل کسب و کار بانک ملی با سازه مالی بانک سرمایه تفاوت معناداری وجود دارد.

**جدول ۳. آزمون فرض در خصوص سازه مالی دو بانک**

دسته بندی	تعداد	مشاهده شده	آزمون	سطح معناداری (دو دامنه)
گروه ۱	۳ ≤	۰	۰/۵	۰
گروه ۲	۳ >	۲۵		
کل		۲۵		

همان‌طور که در جدول بالا آمده، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده، بنابراین، فرض صفر رد می‌شود. نتیجه می‌گیریم بین سازه مالی بانک ملی و بانک سرمایه تفاوت معناداری وجود دارد.

فرض تحقیق در مورد سازه پیشنهاد ارزش به صورت زیر است:

$H_0$ : بین سازه پیشنهاد ارزش مدل کسب و کار بانک ملی با سازه پیشنهاد ارزش بانک سرمایه تفاوت معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین سازه پیشنهاد ارزش مدل کسب و کار بانک ملی با سازه پیشنهاد ارزش بانک سرمایه تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۴. آزمون فرض در خصوص سازه پیشنهاد ارزش دو بانک

سطح معناداری (دو دامنه)	آزمون	مشاهده شده	تعداد	دسته بندی	
۰	۰/۵	۰	۰	$\leq 3$	گروه ۱
		۱	۲۵	$> 3$	گروه ۲
		۱	۲۵		کل

همان‌طور که در جدول بالا آمده، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده، بنابراین، فرض صفر رد می‌شود. نتیجه می‌گیریم بین سازه پیشنهاد ارزش بانک ملی و بانک سرمایه تفاوت معناداری وجود دارد.

## ۹. بررسی و نتیجه‌گیری

مدل کسب و کار با ایجاد درک مشترک از منطق کسب و کار، امکان تجزیه و تحلیل منطق کسب و کار، بهبود مدیریت کسب و کار، ایجاد چشم‌انداز روشن و ایجاد حق امتیاز انحصاری نشان‌دهنده اهمیت مدل کسب و کار موجب می‌شوند که شرکت‌ها با طرح‌ها و ایده‌های جدید خود، زمینه ورود به بازار کسب و کار جدید و در نتیجه امکان حفظ و ارتقاء موقعیت شرکتشان در بازارهای داخلی و جهانی را فراهم نمایند. با توجه به این مهم نتایج تحلیل‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عموم مدیران با تخصصی سازی خدمات بانکداری موافق‌اند. همچنین آن‌ها معتقدند که تا رسیدن به دروازه‌های نوآوری و تکنولوژی راه درازی در پیش است. در مورد ساختارهای مالی و موارد مرتبط، عموماً معتقد بودند که عدم وجود فضای رقابتی و بخشنامه‌ای بودن اداره سیستم بانکی، سبب رخوت عمومی این سیستم شده است. در مورد جریان‌های درآمدی، بانک ملی با گستردگی بسیار بیشتر از بانک سرمایه، درآمد بالاتری را نصیب خود کرده است. برای داشتن سبد محصولی مناسب، می‌بایست گستره خدمات به‌اندازه کافی باشد تا نیازهای مشتریان پاسخ داده شود

و دسته‌بندی محصولات و خدمات سبب می‌شود مشتریان و سرمایه‌گذاران در رابطه باهم دچار سردرگمی نشوند. نمی‌توان حرکت رو به رشد سیستم بانکداری را انکار کرد، اما بسیار انتظار می‌رود که شتاب حرکت به سمت فناوری‌های روز دنیا و الگوبرداری از نمونه‌های موفق بیمه دنیا سریع‌تر شود. از آنجایی که بین مؤلفه مدیریت مالی و ارزش پیشنهادی در صنعت بانکداری بر اساس مدل کسب‌وکار استروالد رابطه مثبت و معنی دارد وجود دارد. مدل کسب‌وکار رویکرد موردنظر بانک را در چگونگی خلق، ارائه خدمات و کسب ارزش توصیف می‌نماید. از آنجایی که مشتریان در کانون مدل کسب‌وکار قرار دارند و بانک‌ها نیز بر پایه خدمات‌رسانی به مشتریان تأسیس شده و فعالیت می‌نمایند، از این رو مدل کسب‌وکار بانک‌ها نیز بر پایه اصل زیربنایی مشتری محوری قرار می‌گیرد. پاسخگویی به کلیه نیازهای مشتریان و کسب رضایت حداکثری ایشان، مستلزم فراهم آوردن بسته‌های کافی به‌منظور ارائه مجموعه متنوع از خدمات مالی است. بنابراین مدل کسب درآمد جدید بانک با رویکرد استقرار بانکداری جامع طراحی و تدوین گردیده است. بانکداری جامع نوعی سیستم بانکی است که در آن بانک‌ها یک مجموعه متنوع از خدمات مالی را ارائه می‌نمایند. این سیستم حاصل ترکیب و پیوند فعالیت‌های بانکداری تجاری و بانکداری سرمایه‌گذاری است. یکی از موضوعات اساسی در بانکداری جامع، تفکیک مشتریان به گروه‌های مختلف و ارائه محصولات مطابق با نیازهای هر گروه از مشتریان است که برحسب نحوه بخش‌بندی بازار، از اجزاء گوناگونی نظیر بانکداری خرد، اختصاصی، شرکتی، سرمایه‌گذاری و ... تشکیل شده است. زیرمجموعه‌های بانکداری جامع هر یک به‌نوعی از گروه‌بندی مشتریان اشاره دارد. هدف نهایی بانکداری جامع این است که مشتری، همه خدمات مالی موردنیاز خود را از طریق بانک دریافت کند و به این ترتیب سیستم بانکداری ضمن کاهش هزینه‌های عملیاتی ارائه خدمت، موجب افزایش بلندمدت بهره‌وری بانک و نیز مشتریان خواهد شد. بنابراین بانک‌ها اعم از بانک دولتی و بانک خصوصی نیز در حوزه مدیریت مالی به دنبال نیل به هدف بانکداری جامع هستند. در نهایت با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهاد می‌شود، مدیران دانش تخصصی صنعت بانکداری و مدل کسب‌وکار، تحلیل محیط و مدیریت استراتژیک، نوآوری در محصول و کارآفرینی سازمانی را افزایش و تقویت نمایند. داشتن یک برنامه فراگیر صنعت بانکداری را برگزیدن دروازه‌های عملکرد فراملی و ایجاد روابط کاری بین‌المللی را در دستور کار خود قرار دهند. و همچنین با افزایش جلب رضایت مشتری و افزایش

روحیه کاری کارکنان در ایجاد مناسبات مالی، دانشی و تخصصی فضای رقابتی بین بانک‌های داخلی را افزایش داد و محدودیت‌های غیرضروری حائز اهمیت را از میان برداشت.

## منابع

- باقری، احسان، (۱۳۹۳)، *بانکداری شرکتی*، نشر شهرداد، تهران، چاپ اول.
- بیگدلی، محمد؛ تقوی، مهدی؛ اسماعیل زاده مقری، علی؛ دامن کشیده، مرجان، (۱۳۹۸)، *آزمون تجربی تأثیر ریسک فضای کسب و کار بر رابطه بین ریسک اعتباری و عملکرد مالی در صنعت بانکداری ایران*، فصلنامه *اقتصاد مالی*، سال ۱۳، شماره ۴۸، ۳۵-۱.
- پارسا، محمد، (۱۳۹۱)، *تحلیل شکاف مدل کسب و کار بانک‌های الفی و خارجی؛ مطالعه تطبیقی بانک‌های تجارت و hsbc*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران.
- رضائی بنجار، محمود؛ عباسی، ابراهیم (۱۳۹۷)، *بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدل کسب و کار بانکداری شخصی مبتنی بر آنتولوژی کسب و کار استروالدر* (مطالعه موردی: بانک رفاه کارگران)، *راهبرد مدیریت مالی*، سال ۶، شماره ۲۳، ۱۰۷-۸۹.
- رضوانی، مهران؛ اصلاحی، محمد (۱۳۹۲)، *مفهوم‌پردازی مدل‌های کسب و کار الکترونیک صنعت بانکداری و ارائه الگو در بانک‌های نوظهور*، پژوهشنامه *مدیریت تحول*، سال ۵، شماره ۱۰، ۱۴۴-۱۲۵.
- زعفریان، رضا؛ نیرومند، پوران‌دوخت؛ رنجبر، محبوبه (۱۳۹۰)، *الگوهای طراحی مدل کسب و کار، کار و جامعه*، شماره ۱۳۵، شهریورماه، ۱۰-۴.
- سید جوادین، رضا؛ یوسفی، پوریا، (۱۳۸۵)، *تعیین عوامل مؤثر بر وفاداری مشتریان بانک توسعه صادرات با استفاده از مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری*، دومین کنفرانس مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- شاکریان، حامد؛ اسدالهیان، فرشته (۱۳۹۷)، *بررسی تأثیر کیفیت جامع بر بهبود عملکرد تولید با هدف ارتقاء سطح رضایت مشتری*، فصلنامه *مدیریت کسب و کار*، شماره ۳۷، ۱۲۹-۱۰۱.
- کشاورزبان پیوستی، اکبر؛ مطلبی اصل، صمد (۱۳۹۶)، *مدل کسب و کار ابنزاری برای سامان‌دهی بانک‌های کشور*، *مجله اقتصادی*، شماره‌های ۷ و ۸، ۷۲-۴۱.

- غلامرضا زاده یوسفی، مهسا؛ فدایی، مهدی؛ شاهرودی، کامبیز؛ یوسفی پارسا، محسن (۱۳۹۵)، مقایسه مدل‌های کسب و کار صنعت بیمه بر اساس آنتولوژی استروالدر (مطالعه موردی: شرکت‌های بیمه ایران و سامان در استان گیلان با رویکرد کمی)، پژوهشنامه بیمه، سال ۳۱، شماره ۱، ۶۱-۷۹.
- نظریان، رافیک؛ محرابیان، آزاده؛ مرادی، برژانگ، (۱۳۹۶)، بررسی اثر چرخه‌های اقتصادی بر عملکرد بانک‌ها در ایران مطالعه موردی بانک ملی ایران (۱۳۶۸-۱۳۹۳)، فصلنامه اقتصاد مالی، سال ۱۱، شماره ۴۰، ۱۱۷-۱۳۸.
- محسنین و اسفیدانی (۱۳۹۳)، معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس، تهران: کتاب مهریان.
- محمدیان، ایوب؛ مانیان، امیر؛ خداداد برمی، مریم (۱۳۹۵)، طراحی مدل کسب و کار مرکز رشد مجازی در ایران، فصلنامه رشد فناوری، سال دوازدهم، شماره ۴۷، صص ۱-۱۱.
- نایب یزدی و همکاران (۱۳۹۲)، مطالعه موردی بانکداری شخصی در بانک ولفارگو، تهران: مرکز تحقیقات و برنامه‌ریزی بانک ملت.
- هگر، جان و. سینگر، مارک (۱۹۹۹)، تفکیک سازمان، هاروارد بیزینس ریویو.
- Amar Shubar, U. L. June 21 - 23 (2004). The Public WLAN Market and Its Business Models –An Empirical Study. 17th Bled eCommerce Conference eGlobo. 4-6. Slovenia: University of Bremen, Bremen, Deutschland.
- Anderson K. (2006). Long-Sided: Why is the future of the business about low sales of a lot of products?
- Ayadi & et al. (2015). Banking Business Model Monitor. Pp.1-125.
- Carrasco, I G & et al. (2012). PB-ADVISOR: A private Banking Multi-Investment Portfolio Advisor. *Information Science*, 206, pp.63-82.
- Chen, S. (2015). Customer value and customer loyalty: is competition a missing link? *Journal of Retail Consumer Services*, 22, pp.107-116.
- Collette & et al. (2015). Wealth Management & private Banking. Pp.1-44.
- Coopers, P. (2002). Risky Business The Art and Science of Risk Management. 4 5, Retrived on 2003, www.pvcglobal.com/ ca/eng/inssol/ Publications.
- Edward Faber, P. B. (2003). Designing business models for mobile ICT services1. 16th Bled Electronic Commerce Conference (10-15). Slovenia: Telematica Instituut.
- Evans P., W. T. (2000). *Blown to Bits-How the New Economies of Information Transforms Strategy.*, Harvard Business School Press.

- Fierroa, C & etal. (2017). towards a co-creation framework in the retail banking services industry: Do demographics nfluence? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, pp.219-228.
- Fielt, E. (2013). Conceptualizing Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*, Vol. 1, No. 1, pp. 85-105.
- Foehn, p. (2004). Client Valuation in Private Banking: Result of a Case Study in Switzerl. *Managing Service Quality*, 14(2/3), pp.195-204.
- Folorunso, O. (2016). An exploratory study of the critical factors affecting the acceptability of automated teller machine (ATM) in Nigeria, *Anale Seria Informatica*, 15(7), 23-45.
- Geiger, H. &. (2003). The Transformation of Swiss Private Banking Market. *Journal of Financial Tranformation*, pp.93-103.
- Gordijn. (2005). Comparing Two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations. *18th Bled eConference eIntegration in Action*, (pp. 1-17). Bled, Slovenia.
- Hager, John and Singer, Marc. (1999). Organization Separation. Harvard Business. Rio Rio (in persian)
- Harry Bouwman, T. H. (2007). Designing Business Models: a practical and holistic approach. Delft University of Technology. 4-6.
- Kindstrom, D., (2010). Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, Vol.28, pp.479– 490.
- Kord, B. (2013). A study of affecting empowerment factors of small and medium enterprises services. *Public management researches*. 5(15):113-134.
- Kumar, V. (2011). Consumer internet banking, *Insights magazine*, 17(2), 4-12.
- Lassar, w. M, et al. (2000). Service Quality Perspectives & Satisfaction in Private Banking. *Journal of Services Marketing*, 14(3), pp.244-271.
- Lief Jarle gressgard, L. B. (2003). Mobile Internet Services: Integration Models and Structural Determinant. SNF
- Liu, C. M. (2001). An Assessment of Banking Operation Strategy Of Private Institution in the Philippines. *Asia Pacific Journal of Marketing and logistics*,
- Nayeb Yazdi et al. (2013). Personal Banking Case Study at Wells Fargo Bank Tehran: Mellat Bank Research and Planning Center. (in persian)
- Nielsen, C. and Bukh, P.N., (2008). What constitute a business model?. *Working paper*, Aalborg University. Department of Business Studies Press, pp.1-23.
- Nordlund, T., (2007). *Scenarios and operator business models for management of digital homes*. Master's Thesis. Espoo
- Masanell, R.C. and Ricart, J.E., (2007). Competing through business models. *IESE Business School Working Paper*. University of Navarra. No. 713.

- Osterwalder & Pigneur. (2010). Business Model Generation: A hand book for visionaries, Game Changers & Changers. Pp.1-288.
- Osterwalder, A. (2004). THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACHES.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y., (2002). E-business model ontology for modelling e-business. In: Loebbecke, C., R. Wigand, J. Gricar, A.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C.L., (2005). Clarifying business models. *Communication of AIS*, Vol.15.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y., (2010). *Business model generation*. Wiley Inc.
- Perkmann, M. and Spicer, A., (2010). What are business models? developing a theory of performative representations. *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 29, pp. 269-27.
- Petrovic, O. and Kittle, C., (2003). Capturing the value proposition of a product or service. *International Workshop on Business Models*, Lausanne, Switzerland.
- Puchicar & G. Lenart (Eds). E-reality: constructing the Economy. *Proceedings 15th Beld Electronic Commerce Conference*. Bled Slovenia June 17-19.
- Teece, D. J. (2009). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 8.
- Wirtz B, Pistoia A, Ullrich S, Götzel V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1): PP 36-54.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## یادداشت‌ها

1. Osterwalder et al
2. Masanell and Ricart
3. Kindstrom
4. Kord
5. Kumar
6. Folorunso
7. Nordlund
8. Teece
9. Nielsen and Bukh
10. Business Model Ontology
11. Ontology
12. Faber
13. Lief Jarle gressgard
14. Fife
15. Bouwman
16. Power and Association
17. bank of America, CitiGroup, US Bank, J.P Morgan Chase Wells & Fargo
18. Strauss and Corbin

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی