

فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی

سال بیست و دوم، شماره ۷۰، تابستان ۱۳۹۳، صفحات ۱۳۸-۱۱۹

## تحلیلی بر وضعیت بانکداری اختصاصی در ایران

میثم شفیع‌رودی

دکترای مدیریت بازرگانی

m.shafiee2004@gmsil.com

سیدمسعود حکاکی

کارشناس ارشد بازاریابی بین‌الملل

smhakkaki@gmail.com

مریم جلالی

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی (نویسنده مسئول)

mjalaly66@gmail.com

ابوالفضل نوری

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

abolfazlnouri81@yahoo.com

تحقیق حاضر با هدف تحلیلی بر وضعیت بانکداری اختصاصی انجام یافته است. در این راستا، پس از مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق با رویکرد آسیب‌شناسانه پدیده نوظهور در اقتصاد بانکی کشور مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این تحقیق از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی-پیمایشی می‌باشد و از روش‌های مصاحبه عمیق و پرسشنامه باز به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق را مدیران بانکی و کارشناسان فعال در این حوزه تشکیل می‌دهد. لازم به ذکر است در این مقاله به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌شناسی کیفی و تکنیک دلفی استفاده شده است. در این فرایند از رویکرد نمودار خویشاوندی نیز بهره گرفته شده است. با توجه به نتایج تحقیق ۲۷ مورد از آسیب‌های موجود در راه توسعه بانکداری اختصاصی شناسایی شد که در ۳ دسته آسیب‌های اجرایی-ساختاری، آسیب‌های ادراکی-شناختی و آسیب‌های ناشی از عدم خواست و اراده قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است که ۵ عامل دولتی بودن بانک‌ها، کمبود تجهیزات و امکانات، کمبود منابع مالی، کمبود نیروی انسانی و نبودن سیستم جامع استعدادیابی منابع انسانی و عدم ثبات اقتصادی به عنوان آسیب‌های اصلی شناخته شدند.

طبقه‌بندی JEL: G21, C00

واژه‌های کلیدی: مشتریان خاص، بانکداری اختصاصی، روش‌شناسی کیفی، تکنیک دلفی، طرح سیستماتیک.

\* تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۲/۱۱

## ۱. مقدمه

به‌طور کلی، بانک‌ها به‌عنوان منابع اصلی مالی نقش بسیار مهمی در توسعه و رشد اقتصادی یک کشور دارند، به‌دلیل آنکه آنها به‌عنوان تأمین‌کننده نقدینگی در ارائه خدمات و تولیدکننده اطلاعات عمل می‌کنند (سوفیان و هایبلا، ۲۰۱۰). علاوه بر این، وجود بازارهای رقابتی اهمیت ارزیابی عملکرد بانک‌ها در جهت بهبود مستمر آن را افزایش می‌دهد (پارادی و زو، ۲۰۱۲). در این شرایط و در پاسخ به این رقابت‌ها که در حال رشد هستند بانک‌ها مجبورند برای کسب درآمد بیشتر به فعالیت‌هایی چون فروش بیمه و ایجاد صندوق‌های سرمایه‌گذاری، بانکداری خصوصی و مدیریت دارایی‌ها روی آورند (لی و همکاران، ۲۰۱۱).

امروزه افراد بسیاری وجود دارند که با داشتن ثروتی مناسب به‌دلیل عدم آگاهی کامل توانایی استفاده از آن را ندارند. در این میان، برخی بانک‌ها با درک ارزش این مشتریان با به‌کارگیری مجموعه‌ای از خدمات مالی و بانکی خواهان ارتقای جایگاه خود در جامعه هستند تا به‌واسطه آن مشتریان ویژه را به‌سمت خود جذب کنند (لاسر و همکاران، ۲۰۰۰). این امر باعث شده است مشتریان با طیف وسیعی از خدمات مواجه شوند و قادرند تا بر اساس میزان درکشان از کیفیت و ارزش آن خدمتی را انتخاب کنند (لیو، ۲۰۰۱).

به‌طور کلی، مدیریت ثروت یکی از مواردی است که امروزه بانک‌ها به آن اهمیت ویژه‌ای می‌دهند. مدیریت ثروت حوزه‌ای است که معمولاً با مدیریت هر دو طرف ترازنامه مشتریان سروکار دارد. یکی از اساسی‌ترین زیرمجموعه‌های مدیریت ثروت بانکداری اختصاصی است که در آن بانک و کیل مشتری می‌شود تا تمام امور مالی و غیرمالی مشتریان را بدون اینکه مشتری درگیر این امور شود مدیریت و اجرا نماید. هنر بانکداری اختصاصی نیز ارائه ترکیبی از خدمات باکیفیت به مشتریانی است که وقت کافی برای مدیریت ثروت خود ندارند (کاراسکو و همکاران، ۲۰۱۲). بانکداری اختصاصی پدیده‌ای نو در جهان نیست، این خدمت حداقل به ۲۰۰ سال پیش در کشورهای سوئیس و بریتانیا باز می‌گردد. در ۳ دهه اخیر نیز بانکداری اختصاصی شکل جدیدی به خود گرفته و با ایجاد همکاری میان بازار سرمایه و پول برای ارزش‌آفرینی بیشتر برای مشتریان خاص در تمام جهان ارائه می‌گردد (لیو، ۲۰۰۱).

در حال حاضر، رقابت شدیدی در عرصه بانکداری کشور وجود دارد. بانک‌ها نیز می‌بایست برای حفظ برتری خود با تحولات جهانی در پی خلق ارزش و برآوردن نیازهای مشتریان خود همگام باشند. در این خصوص پس از بانک‌های مطرح جهان برخی بانک‌های کشور نیز در جهت ارائه خدمات بانکداری اختصاصی گام‌های اندک و نامأنوسی برداشته‌اند. همانگونه که مشخص است شاید بانک‌های خصوصی با تأسیس شرکت‌ها و مجموعه‌های متنوع مالی و سرمایه‌گذاری در مقایسه با بانک‌های دولتی

از آمادگی بیشتری برای ارائه این خدمت برخوردار باشند؛ با این حال واژه بانکداری اختصاصی بر اساس تعریف رایج و جهانی آن همچنان برای بسیاری از بانک‌های کشور و مشتریان و سرمایه‌داران ناشناخته است. در یک فعالیت تحقیقاتی می‌بایست پیش از هر چیز پارادایم مناسب موضوع تحقیق مشخص و از این طریق بین مبانی فلسفی و متدولوژی تحقیق سازگاری ایجاد شود. در غیر اینصورت (چنانچه موضوع تحقیق در بستر یک رویکرد فلسفی تعریف و کار تحقیق با ابزار رویکردهای دیگر انجام شود) تحقیق دچار ناسازگاری خواهد شد (علی‌احمدی و غفاریان، ۱۳۸۲). با توجه به مراتب فوق در برخی حوزه‌های علوم رفتاری مانند مدیریت و سازمان استفاده از روش‌های تحقیق کیفی موجب می‌شود که شناخت سیاستگذاران و تصمیم‌گیرندگان از افراد ذینفع و ذریبط بیشتر شده و کیفیت عملکرد سازمان و مدیریت افزایش یابد (کاسل و سیمون، ۲۰۰۴).

بر این اساس، این پژوهش درصدد است تا وضعیت بانکداری اختصاصی<sup>۱</sup> کشور را با استفاده از روش تحقیق کیفی<sup>۲</sup> و تکنیک دلفی<sup>۳</sup> و از طریق مصاحبه عمیق<sup>۴</sup> با خبرگان و کارشناسان بانکی و بهره‌گیری از پرسشنامه باز<sup>۵</sup> تحلیل نموده و ضمن گزارش جامعی از وضعیت بانکداری اختصاصی در کشور وضعیت آن نسبت به بانکداری اختصاصی در جهان را تحلیل نماید. در نهایت نیز جهت بهره‌برداری از داده‌های به دست آمده در پژوهش و بهبود وضعیت بانکداری اختصاصی در کشور مدل مفهومی نهایی یا نظریه پژوهش را تبیین نموده و پیشنهادات کاربردی و پژوهشی لازم را ارائه نماید.

## ۲. بانکداری اختصاصی

آغاز فعالیت بانکداری اختصاصی به حدود دو قرن پیش در کشور سوییس باز می‌گردد. علیرغم عمر طولانی آن تنها در ۳ دهه اخیر است که بانک‌های تجاری به صورت گسترده خدمات مالی را به مشتریان خود ارائه می‌نمایند که نام بانکداری اختصاصی را به خود گرفته است. در مطالعات مختلف تعاریف متعددی از بانکداری اختصاصی وجود دارد که این تعاریف بر اساس مشتریان هدف و منطقه‌ای که بانک‌ها خدمات خود را ارائه می‌دهند متفاوت است، اما تمام این نهادها بر این امر توافق دارند که بانکداری اختصاصی به معنای ارائه خدمات خاص به مشتریان ویژه می‌باشد (کاراسکو و همکاران، ۲۰۱۲ و گیگر و هورزلی، ۲۰۰۳).

1. Private Banking
2. Qualitative Research
3. Delphi Technique
4. Deep Interview
5. Open Questionnaire

به‌طور کلی، مشتریان هدف بانکداری اختصاصی در جهان افرادی هستند که با درآمد کافی از حداقل ثروت برخوردارند. این مشتریان اغلب افرادی حرفه‌ای و متخصص هستند که به‌صورت فعال در فرایند خلق ثروت فعالیت دارند و به‌دنبال ایجاد ارتباط مؤثر با مدیران و شرکت‌های سرمایه‌گذاری هستند (لاساو و همکاران، ۲۰۰۰). همچنین این افراد به‌دلیل درگیری‌های شغلی و حرفه‌ای خود یا ناآشنا بودن با مسائل مالی به مشاوران و مؤسسات مالی متخصصی نیاز دارند تا ثروت آنها را مدیریت نموده و زمینه رشد آن را فراهم نمایند و بتوانند به‌واسطه آن خدمات شخصی و مالی ویژه‌ای در چارچوب بانکداری اختصاصی دریافت نمایند (گیگر و هورزگر، ۲۰۰۳).

به‌طور قطع، هر ثروتی در معرض ریسک‌های مختلفی قرار دارد که از عوامل مختلفی همچون عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و درونی نشأت می‌گیرد. این عوامل نشان می‌دهند که تنها مؤسسه‌ای که اشراف کامل به علم و دانش اقتصادی دارند می‌توانند با تحمل ریسک‌های موجود ثروت افراد را مدیریت کنند. بانک‌ها که از جمله این مؤسسات به‌حساب می‌آیند با برآورد میزان ریسک‌پذیری مشتریان خود و با توجه به اهداف فردی، استراتژی و افق زمانی موردنظر آنها جهت افزایش ثروتشان اقدام به تشکیل سبدهای سرمایه‌گذاری می‌کند (لیو، ۲۰۰۱).

بانک‌ها برای اینکه قادر باشند خدمات خاص خود را به مشتریانشان ارائه دهند می‌بایست بخش مستقلی را که بخش بانکداری اختصاصی نام دارد ایجاد نمایند تا هم امور مالی مشتریان را اداره کند و هم به آنان مشاوره مالی دهد و نیز ثروت مشتریان را مدیریت کند (فون، ۲۰۰۴). از سوی دیگر، مدیریت ثروت مشتریان ویژه بانک‌ها نیازمند تجهیز و به‌کارگیری مجموعه‌ای از خدمات مالی، بانکی و سرمایه‌گذاری است، بنابراین بانک‌های تجاری در سراسر جهان همکاری و مشارکت خود را از مؤسسات و نهادهایی که می‌توانند مجموعه‌ای از خدمات ممتاز ارائه دهند آغاز نموده‌اند. از جمله این شرکت‌ها می‌توان به شرکت‌های تأمین سرمایه اشاره نمود که با مدیریت ثروت مشتریان وظیفه رشد ثروت آنها را بر عهده دارند (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 و خدماتی همچون برنامه‌ریزی برای بازنشستگی، خدمات مشاوره در سرمایه‌گذاری دارایی‌های مالی، املاک و مستغلات و غیره را به‌صورت مستقیم یا با کمک شرکت‌های واسطه ارائه می‌دهند (گروگر و هورزگر، ۲۰۰۳).

با توجه به اینکه ویژگی متمایز بانکداری اختصاصی تمایز خدمات، نوآوری در ارائه خدمات، انعطاف‌پذیری بر اساس نیازها و درخواست‌های مشتریان است و از آنجا که پیاده‌سازی این بانکداری

در بانک‌های کشور ریسک‌پذیری فوق‌العاده‌ای را در ساختار مدیریتی بانک طلب می‌نماید، همچنین به دلیل آنکه بانک‌ها می‌بایست زمینه‌های ارائه این خدمات را به‌خوبی شناسایی و آماده کنند و با توجه به اینکه بانکداری اختصاصی بین مشتریان و حتی کارکنان سیستم بانکی ناشناخته مانده است باعث شده است تا تعداد اندکی از بانک‌های کشور حاضر به سرمایه‌گذاری در این زمینه باشند.

از آنجایی که ثروتمند ماندن دشوارتر از ثروتمند شدن است مدیریت صحیح و منطقی ثروت و کنترل ریسک‌های متعددی که در بازار مالی وجود دارد از اهمیت بالایی برخوردار است که این مسئله تنها از طریق داشتن دانش و آگاهی کامل نسبت به علم اقتصاد میسر می‌گردد. بین دانشی که برای ثروتمند ماندن نیاز است و دانش ثروتمند شدن تفاوت‌های بسیاری وجود دارد. بانکداری اختصاصی با مدیریت ثروت و کنترل خطرات موجود می‌تواند ثروت موقت را به ثروت دائم تبدیل کند، بنابراین بررسی ابعاد مختلف بانکداری اختصاصی و فراهم نمودن زیربناهای مورد نیاز آن در داخل کشور با توجه به پتانسیل موجود بسیار حائز اهمیت است (کاراسکو و همکاران، ۲۰۱۲).

### ۳. تاریخچه بانکداری اختصاصی

قدمت بانکداری اختصاصی به ۲ قرن پیش و به کشور سوییس مهد بانکداری نوین باز می‌گردد، اما رشد و توسعه آن مربوط به ۳ دهه گذشته است. تقریباً تمام بانک‌های تراز اول دنیا همچون Citibank، UBS، HSBC و ... به ارائه این خدمت توجه ویژه نشان دادند. جالب است بدانید سهم درآمدهای حاصل از این بانکداری از کل درآمدهای بانک Barclays حدود ۶۰ درصد و در بانک UBS حدود ۷۵ درصد است. پیشینه بانکداری اختصاصی را می‌توان در قرن ۱۷ در شهر لندن یافت که در آن دوران بانک‌ها در قبال دریافت نقره و اشیای با ارزش اوراق بهادار به افراد می‌دادند. در قرن ۱۸ نیز بانکداری اختصاصی خدمات خاصی را به بازرگانان و تولیدکنندگان و اشراف ارائه می‌نمود (کاراسکو و همکاران، ۲۰۱۲). با رشد ثروت در میان مردم و افزایش شمار مشتریان ثروتمند با درآمد کافی بانکداری اختصاصی شکل تازه‌ای به خود گرفت. بانک‌ها با در نظر گرفتن فرصت‌های پیش‌آمده در پیش‌روی خود سیاست‌هایشان را در ارائه خدمات بانکداری اختصاصی و مشتریان هدف تغییر دادند، همچنین بانک‌ها با افزایش حیطه فعالیت خود وارد بازارهای بین‌المللی شدند و توان ارائه خدمات جدیدی را یافتند. در این راستا، بانک‌ها دامنه محصولات بانکداری اختصاصی را بر پایه تکنولوژی جدید بنا نهاده و قادر به ارائه خدمات نوین و به‌صورت گسترده در کل جهان گردیدند (فون، ۲۰۰۴). در آن زمان، ارائه خدمات متنوع‌تر شد و علاوه بر خدمات معمولی بانکی مانند افزایش نرخ سود بانکی، ارائه تسهیلات منعطف و خرید و فروش اوراق بهادار طیف تازه‌ای از خدمات را نیز

مدنظر قرار دادند. با توجه به نیازهای مشتریان جدید بانک‌ها خدماتی مانند برنامه‌ریزی برای بازنشستگی، خدمات مشاوره در سرمایه‌گذاری دارایی‌های مالی، املاک و مستغلات و غیره را به صورت مستقیم یا با کمک شرکت‌های واسطه ارائه دادند (گروگر و هورزگر، ۲۰۰۳).

امروزه بانکداری اختصاصی خدمات و وسعت بازار هدف خود را افزایش داده است. در بانکداری اختصاصی خدماتی چون بانکداری سنتی و نیز خدمات جدیدی از جمله خدمات مالی و سرمایه‌گذاری ارائه می‌گردد. با افزایش و تغییر تکنولوژی جهان وارد مرحله جدیدی از نسل ارتباطات شد که با کمک اینترنت دسترسی به اطلاعات به روز و جهانی امری ساده گردید و تأثیر بسیار مهمی در خدمات ارائه شده از طریق شرکت‌های خدماتی به ویژه بانک‌ها داشت (کاراسکو، ۲۰۱۲).

از جمله بانک‌هایی که به سمت ارائه خدمات بانکداری اختصاصی حرکت نموده و با سرمایه‌گذاری در این بخش امروزه در دنیا به شدت در این حوزه فعال می‌باشند می‌توان به بانک‌های سیتی بنک، بارکلیز، اچ.اس.بی.سی.، دوپچه بانک، بی.ان.بی. پارینا، یوبی.اس.، رویال بانک کانادا، میتسویشی ژاپن، آر.بی.اس.، آلیانس، سوسپته جنرال، ای.بی.ان.، آی.ان.جی.، ایتائو در برزیل، میفل مکزیک، عرب بنک بحرین، بانک چین، هنگ‌سنگ هنگ‌کنگ، بانک دولتی هند، بانک ماندیری اندونزی، کوکمین بنک در کره و نیز اک‌بنک در ترکیه اشاره نمود.

علیرغم اینکه نظام بانکی کشور با استناد به جایگاه و نیز دانش نیروهای خود از صنایع پیشرفته و به روز کشور محسوب شده، همچنین با توجه به اینکه افزایش شدت رقابت در عرصه بانکداری کشور به وضوح قابل مشاهده است، بنابراین بانکداری اختصاصی در ایران همچنان غریب بوده و تنها تعداد اندکی از بانک‌های کشور به صورت غیراصولی و نادرست به سمت آن حرکت کرده‌اند. در ادامه، خدمات بانکداری اختصاصی که در برخی بانک‌های کشور ارائه می‌گردد در قالب جدول (۱) ارائه می‌گردد.

پرتال جامع علوم انسانی



## ۴. پیشینه تحقیق

در بازه زمانی (۲۰۰۶-۱۹۹۰) مطالعه جامعی بر ۲۵۳ مؤسسه مالی که به‌نوعی با بانکداری اختصاصی در ارتباط بودند انجام شد. در این مطالعه که در ۱۱ کشور مختلف صورت گرفت شاخص‌های کلیدی عملکرد (همچون سودآوری، بهره‌وری و رشد) و شاخص‌های عملکرد سرمایه‌گذاری مشتریان اندازه‌گیری شدند و رابطه میان آنها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این مطالعه نشان داد که تغییر رفتار مشتریان نقش قابل ملاحظه‌ای در توسعه صنعت بانکداری دارد. دلیل این مسئله افزایش جریان پول به سمت بازار سرمایه به‌جای سپرده در حساب‌های پس‌انداز می‌باشد (کوگو و گوگر، ۲۰۰۷). از آنجایی که در بانکداران اختصاصی نیاز به دانش عمیق در مورد محصولات و خدمات و ویژگی‌های آنها و همچنین مناسب بودن هر محصول بر اساس ویژگی‌ها و انتظارات مشتریان وجود دارد سیستمی برای حمایت از فرایند تصمیم‌گیری بانک در ایجاد سبدهای سرمایه‌گذاری پیشنهاد شد (عبدو، ۲۰۰۹ و کاراسکو و همکاران، ۲۰۱۲). از سوی دیگر، ارزش‌گذاری مشتریان در صنعت خدمات به‌عنوان یک عنصر حیاتی و عامل موفقیت در بانکداری اختصاصی به حساب می‌آید، چراکه مشتریان می‌توانند در نتیجه ارزش خود امتیازات ویژه پولی و غیرپولی در اختیار بانک قرار دهند. برای اندازه‌گیری این ارزش تاکنون محاسباتی در خصوص سهم حاشیه سود مشتری و ارزش طول عمر مشتری انجام شده است. در این راستا، بر اساس مدل‌های موجود و یافته‌های حاصل از پژوهش در بزرگترین بانک خصوصی سوئیس مدل ارزش‌گذاری برای مشتریان خاص بانکداری اختصاصی پیشنهاد شد که نه تنها به بررسی مدیریت کارکنان می‌پردازد، بلکه به نقش افرادی که در شکل دادن روابط مشتریان به‌صورت مستقیم مسئول هستند نیز پرداخته است (فون، ۲۰۰۴). عملکرد بانک‌ها نیز از مباحثی است که در برخی مطالعات به آن پرداخته شده است. چنانچه در مطالعه‌ای که در فیلیپین روی ۵ بانکی که به امر بانکداری اختصاصی مشغول به کار بودند انجام گرفت مشخص گردید که این بانک‌ها همگام با رشد فناوری به پیش می‌روند و دو موضوع مسئولیت اجتماعی و تعهد به جامعه برای آنها از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند، همچنین استفاده مؤثر از کمپین‌های مناسب تبلیغاتی مسیر پیشرفت بانک‌ها را هموارتر کرده است (لیو، ۲۰۰۱).

با توجه به اینکه در ایران موضوع بانکداری اختصاصی تنها در حد نظریه و یک موضوع بکر مطرح بوده و هنوز به‌صورت جدی و واقعی توسط مراکز پژوهشی و بانک‌ها مورد توجه قرار نگرفته است، بنابراین جستجوی محققین دال بر یافتن سابقه منتشرشده و گزارش‌شده‌ای پیرامون آن نتیجه بسیاری در بر نداشته است، بنابراین در این راستا می‌توان تنها به مقاله‌ای تحت عنوان "بررسی خدمات وفادارسازانه مشتریان بنگاه‌های مالی در راستای کسب مزیت رقابتی" اشاره نمود که هدف آن مروری جامع بر خدمات وفادارسازانه عرضه‌کنندگان خدمات مالی در



سطح بین‌المللی بوده و با استفاده از روش‌های کیفی و محتوایی زمینه‌های اصلی خدمات مالی مشخص گردیده است، سپس این خدمات را در ۴ دسته خدمات تکریم، خدمات سود مستقیم، خدمات ویژه و تسهیل در ارائه خدمات دسته‌بندی و بررسی نمود. در نهایت، پس از جمع‌بندی پیشنهادهای جهت نگهداری مشتریان بنگاه‌های مالی فعال در کشور ارائه نموده است (بهشتی‌روی و همکاران، ۱۳۸۹).

کتاب "مدیریت ثروت و بانکداری اختصاصی جهانی" ترجمه جواد عباسی به تعریف بازار مدیریت ثروت، شیوه‌های سنجش بازار ثروت، آشنایی با مشکلات صنعت مدیریت ثروت، شناخت ویژگی‌های مشتریان مدیریت ثروت، چالش‌های کسب مزیت رقابتی در جلب مشتری و آشنایی با مفهوم محصولات ساختار یافته و نقش آنها در مدیریت ثروت پرداخته است.

#### ۵. روش‌شناسی پژوهش

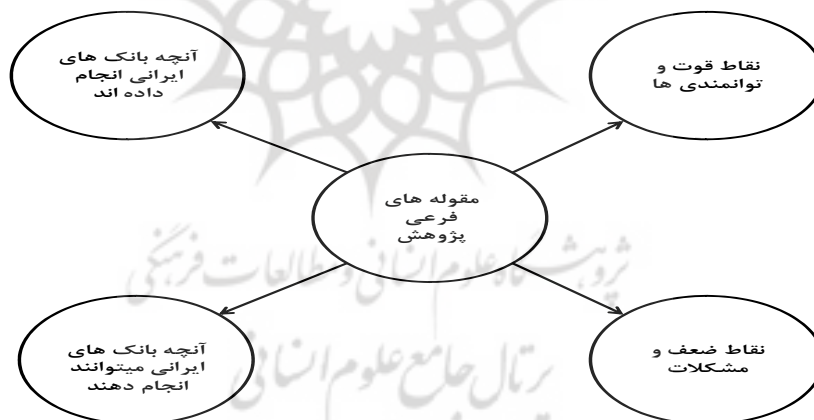
با توجه به اینکه این پژوهش با رویکرد آسیب‌شناسانه به بررسی پدیده‌ای نوظهور در اقتصاد بانکی کشور پرداخته است و گزارش و نظریه رسمی و منتشرشده‌ای برای آن در ادبیات تحقیق توسط محققین یافت نشده است، بنابراین برای دستیابی به اهداف پژوهش و با توجه به اینکه داده و مدلی مدون برای فرضیه‌سازی و انجام پژوهش کمی یافت نشد، بنابراین از روش تحقیق کیفی و تکنیک دلفی و روش‌های مصاحبه عمیق و پرسشنامه باز متعلق به این روش پژوهش استفاده شده و پژوهش به انجام رسید.

جامعه موردنظر جهت جمع‌آوری داده و تحلیل وضعیت بانکداری اختصاصی در نظام بانکی ایران مشتمل بر مدیران بانکی و کارشناسان فعال در این حوزه می‌باشد. با توجه به ساختار روش‌شناسی کیفی محققین جهت دستیابی به اهداف پژوهش با ۷۲ نفر از خبرگان در بانک‌های مختلف طی یک دوره دو ماهه مصاحبه یا از طریق پرسشنامه باز نظرسنجی نمودند. در نهایت، پس از جمع‌آوری نظرات از تکنیک دلفی استفاده نموده و ضمن کدگذاری آنها از روش تحلیل محتوا استفاده شده و نظرات استخراج و تحلیل‌های لازم و نظریه پژوهش برای پاسخگویی به سؤالات ارائه گردیدند، البته رویکرد فرایندی جهت اجرای تکنیک دلفی از بین انواع طرح‌های آن طرح سیستماتیک و نوع کدگذاری باز می‌باشد.

#### ۶. سؤالات پژوهش

برای دستیابی به اهداف پژوهش که به دنبال تحلیل وضعیت بانکداری اختصاصی کشور است محققین با رویکرد سیستماتیک مربوط به تکنیک دلفی ۴ سؤال محوری را که از جوانب گوناگون تحقیق را به اهداف خود نزدیک می‌کند مطرح ساخته‌اند. در حالت کلان مقوله اصلی موردنظر محققین تحلیل موقعیت و محیط بانکداری اختصاصی در ایران بوده است. در این راستا، در سؤال اول محققین به دنبال نقاط ضعف و آسیب‌های مترتب بر بانکداری اختصاصی رفته‌اند.

- سؤال ۱: در شرایط فعلی تحقق بانکداری اختصاصی در ایران با چه مشکلاتی مواجه است؟ با این دیدگاه و در گام دوم محققین به دنبال شناسایی و تحلیل تلاش‌های بانک‌های ایرانی در راستای تحقق بانکداری اختصاصی رفته و درصدد بررسی این تلاش‌ها برآمده‌اند.
- سؤال ۲: بانک‌های ایرانی تاکنون در راستای تحقق بانکداری اختصاصی چه تلاشی انجام داده‌اند؟ این کنکاش‌ها در گام بعد به سراغ تحلیل توانمندی‌ها و نقاط قوت بانک‌های ایرانی پیرامون استقرار بانکداری اختصاصی رفته و درصدد شناسایی این مزیت‌ها برآمده است.
- سؤال ۳: بانک‌های ایرانی از چه مزایای ویژه‌ای در راستای توسعه بانکداری اختصاصی برخوردار می‌باشند؟ در آخرین گام نیز محققین تلاش داشتند تا از نگاه دیگر به تحقق بانکداری اختصاصی نگرسته و امکان اجرایی شدن آن را با شناسایی خدماتی پرداخته‌اند که می‌توان آنها را در راستای این سرویس عرضه نمود.
- سؤال ۴: بانک‌های ایرانی چه خدمات و گزینه‌هایی را می‌توانند به عنوان خدمات اختصاصی در قالب بانکداری اختصاصی به مشتریان عرضه نمایند؟ در حات کلی می‌توان نگاه سیستماتیک حاکم بر فرایند اجرای تکنیک دلفی را در قالب نمودار (۱) تبیین نمود.



نمودار ۱. دیدگاه سیستماتیک حاکم بر فرایند اجرای تکنیک دلفی

#### ۶-۱. پاسخگویی به سؤالات پژوهش

برای پاسخگویی به پرسش‌های مطرح شده در این پژوهش که با هدف تحلیل وضعیت عملکرد بانکداری اختصاصی در ایران مطرح شده‌اند، ابتدا با استفاده از روش تحقیق کیفی با تکنیک دلفی داده‌های اولیه جمع‌آوری شده، سپس با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا و روش کد گذاری باز اطلاعات کد گذاری شده و پاسخ به هر سؤال جداگانه به دست آمد. در ادامه، به تفکیک هر سؤال مطرح شده اشاره و وضعیت پاسخ‌های به دست آمده برای آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

بر اساس پرسش اول که با هدف آسیب‌شناسی بانکداری اختصاصی در ایران و شناسایی مشکلات موجود در راه توسعه آن در کشور مطرح شد ۲۷ مورد آسیب‌شناسایی شدند که مشروح آنها و توزیع پاسخ‌های مربوط به هر یک به شرح جدول (۲) می‌باشد.

جدول ۲. آسیب‌شناسی بانکداری اختصاصی در ایران

رتبه	آسیب	تعداد تکرار	ضریب اهمیت (درصد)
۱	دولتی بودن ساختار حاکم بر بانک‌ها اعم از دولتی، نیمه‌خصوصی و خصوصی	۲۰	۱۸/۷
۲	کمبود تجهیزات و امکانات	۸	۷/۵
۳	کمبود منابع مالی	۷	۶/۵
۴	کمبود نیروی انسانی و نبودن سیستم جامع استعدادیابی منابع انسانی	۷	۶/۵
۵	عدم ثبات اقتصادی	۷	۶/۵
۶	نبودن بسترهای مناسب فرهنگی	۶	۵/۶
۷	عدم آگاهی و اطلاعات کافی در زمینه بانکداری اختصاصی	۵	۴/۷
۸	ضعف زیرساخت‌ها	۵	۴/۷
۹	رقابت ناسالم	۵	۴/۷
۱۰	عدم اعتماد مردم به بانک‌های خصوصی	۴	۳/۷
۱۱	عدم پیشرفت در حوزه بانکداری الکترونیکی	۴	۳/۷
۱۲	شفاف نبودن و یکپارچه نبودن دستورالعمل‌ها	۴	۳/۷
۱۳	عدم وجود قوانین در راستای بانکداری اختصاصی	۳	۲/۸
۱۴	نبودن بخش‌های مستقل به‌عنوان همکار بانک‌ها در تحقق بانکداری اختصاصی	۳	۲/۸
۱۵	محدودیت‌های بانک مرکزی	۳	۲/۸
۱۶	نبودن کارمندان متخصص در ارائه خدمات به مشتریان	۲	۱/۹
۱۷	تأمین مالی و روش‌های تأمین مالی بانک‌ها	۲	۱/۹
۱۸	تبعیض و عدم هماهنگی بین بانک‌های دولتی و خصوصی	۲	۱/۹
۱۹	تخصصی بودن (برای قشر خاصی از فعالان اقتصادی)	۲	۱/۹
۲۰	درک بانکداری اختصاصی توسط مردم	۱	۰/۹
۲۱	نداشتن مشتریان با درآمد مکفی	۱	۰/۹
۲۲	ضعف ایده‌های جدید	۱	۰/۹
۲۳	عملیاتی نبودن برنامه‌های بانکداری اختصاصی	۱	۰/۹
۲۴	نداشتن اختیار	۱	۰/۹
۲۵	عدم مشخص بودن دولتی یا خصوصی بودن بانک	۱	۰/۹
۲۶	نبودن رقابت بین مؤسسات مالی و اعتباری و بانک‌ها	۱	۰/۹
۲۷	ابزار بودن بانک‌ها در دست مؤسسات دولتی برای کمک به مستمندان	۱	۰/۹

مأخذ: نتایج تحقیق.

تحلیل پاسخ‌های به‌دست آمده برای سؤال دوم نشان می‌دهد بانک‌های ایرانی به زعم خود ۱۳ مورد تلاش برای تحقق بانکداری اختصاصی داشته‌اند که در مصاحبه‌ها و فرم‌های خود به این اشاره داشته‌اند. گرچه بررسی ادبیات نشان می‌دهد از نگاه بانک‌های جهانی و فعال در اقتصادهای پیشرو قریب به اتفاق این اقدامات تنها خدمات عمومی بانکی بوده و نه در راستای بانکداری اختصاصی کارآمد هستند و نه می‌توانند به نسبت سایر اقدامات کمک شایانی به تحقق این مهم داشته باشند، اما در ادامه تنها با هدف گزارش یافته‌های پژوهش مهم‌ترین این اقدامات در قالب جدول (۳) ارائه می‌شود.

جدول ۳. مهم‌ترین اقدامات انجام شده

رتبه	اقدام	تعداد تکرار	ضریب اهمیت
۱	تلاش در جهت ارائه خدمات نوین بانکداری الکترونیک	۱۲	۳۰/۰
۲	ارائه خدمات و تسهیلات به مشتریان ویژه	۷	۱۷/۵
۳	تلاش در جهت ارتباط با مشتری و افزایش رضایت مشتریان	۷	۱۷/۵
۴	آموزش در راستای ارائه خدمات	۴	۱۰/۰
۵	افزایش سود بانکی به سپرده‌ها	۲	۵/۰
۶	انعطاف‌پذیر بودن در رعایت قوانین بانک	۱	۲/۵
۷	تکریم و احترام بیشتر برای مشتریان ویژه	۱	۲/۵
۸	تصویب قوانین مربوطه توسط هیأت دولت و بانک مرکزی	۱	۲/۵
۹	فراهم نمودن همکاری با شرکت‌ها در زمینه ارائه خدمات	۱	۲/۵
۱۰	انجام خدمات صادقانه	۱	۲/۵
۱۱	سرویس‌دهی سریع	۱	۲/۵
۱۲	اطلاع‌رسانی جامع در سطح شهر، نهادها و ارگان‌های دولتی	۱	۲/۵
۱۳	حذف کارمزد برای مشتریان ویژه	۱	۲/۵

مأخذ: نتایج تحقیق.

در راستای پاسخ به پرسش سوم که به دنبال مزیت‌یابی بانک‌های ایرانی در حوزه اجرایی شدن بانکداری تخصصی مطرح شده است تحلیل به سبک سؤالات قبل و با هدف فهرست نمودن این مزایا مطرح گردید. البته مانند سؤال دوم تحلیل پاسخ‌ها نشان می‌دهد حجم عمده‌ای از این مزایا عمومی بوده و کفایت کاربری در راستای تحقق بانکداری اختصاصی را ندارند. با این اوصاف از نگاه کارشناسان موارد مطرح‌شده در جدول (۴) به‌عنوان مزایای بانک‌های ایرانی در راستای تحقق بانکداری اختصاصی عنوان شده‌اند.

جدول ۴. مزایای بانک‌های ایرانی در راستای تحقق بانکداری اختصاصی

رتبه	اقدام	تعداد تکرار	ضریب اهمیت
۱	بانکداری الکترونیک	۱۲	۲۲/۲
۲	مشتری‌مداری	۶	۱۱/۱
۳	سابقه بسیار زیاد و اعتماد مردم	۶	۱۱/۱
۴	تلفن بانک	۳	۵/۶
۵	معافیت کارمزد	۳	۵/۶
۶	تنوع سپرده	۲	۳/۷
۷	موبایل بانک	۲	۳/۷
۸	تعداد شعبات زیاد	۲	۳/۷
۹	پرداخت تسهیلات طرح‌های خاص	۲	۳/۷
۱۰	صدور کارت‌های خاص برای مشتریان خاص و حذف درصدی از کارمزدها	۱	۱/۹
۱۱	تماس با مشتریان	۱	۱/۹
۱۲	اجرای سیستم‌های جدید مانند VOS، VOC	۱	۱/۹
۱۳	کاهش ریسک از طریق اعتبارسنجی در پرداخت تسهیلات	۱	۱/۹
۱۴	انعطاف‌پذیری در تأمین نیازهای بانکی مشتریان	۱	۱/۹
۱۵	طبقه‌بندی مشتریان و ارائه خدمات خاص به آنها	۱	۱/۹
۱۶	فضای مناسب	۱	۱/۹
۱۷	پرداخت تسهیلات در اسرع وقت	۱	۱/۹
۱۸	ارائه خدمات در زمینه‌های اختصاصی	۱	۱/۹
۱۹	سپرده ممتاز جهت دریافت سود و اوراق تسهیلات	۱	۱/۹
۲۰	وجود مشاوران گسترده	۱	۱/۹
۲۱	ارتباط با بانک‌های خارجی	۱	۱/۹
۲۲	نیروی انسانی کارآمد	۱	۱/۹
۲۳	افزایش سود سپرده‌های مشتریان خاص	۱	۱/۹
۲۴	آزادی عمل نسبت به برخی بانک‌ها	۱	۱/۹
۲۵	هدیه به مشتریان ویژه	۱	۱/۹

مأخذ: نتایج تحقیق.

برای پاسخ به آخرین پرسش مطرح شده در این پژوهش که به نوعی با امکان‌سنجی توسعه خدمات بانکداری اختصاصی در کشور مطرح شده است محققین بر آن بودند تا خدمات بالقوه جدیدی را شناسایی نمایند که می‌توان در بانک‌های ایرانی و در قالب طرح بانکداری اختصاصی مطرح نمود، بنابراین در پاسخ به این پرسش موارد مناسبی مطرح شد که برخی از آنها از منظر ادبیات بانکداری اختصاصی جدید بوده و می‌تواند نقطه عطفی در راه توسعه این حوزه باشد. فهرست این خدمات در قالب نمودار (۲) به تصویر کشیده شده است.



نمودار ۲. خدمات جدید قابل ارائه در بانکداری اختصاصی در ایران

## ۷. نتیجه‌گیری

به‌طور کلی تحقیق کیفی فرایند جستجوی منظم به منظور پی بردن به موقعیت نامشخص اجتماعی یا انسانی است. در این فرایند پژوهشگر تصویری کل‌گرا و تاریخی از طریق تحلیل واژگان به‌دست می‌آورد. نظر افراد ذیربط را به تفصیل گزارش می‌کند و بررسی را در محیط طبیعی به انجام می‌رساند. در انجام پژوهش‌های کیفی از شیوه‌های رایج مورد استفاده در برخی رشته‌ها استفاده می‌شود. به‌عنوان مثال، از شیوه تهیه زندگینامه در رشته تاریخ، پدیدارشناسی در رشته روانشناسی، نظریه برخاسته از داده‌ها در رشته جامعه‌شناسی، قوم‌نگاری در رشته انسان‌شناسی مطالعات شهری در علوم اجتماعی مطالعه موردی

در علوم سیاسی مدد گرفته می‌شود، از این رو در پژوهش کیفی رویکردهای میان رشته‌ای برای شناخت کل‌گرا (جامع‌تر) از پدیده‌های مربوط به علوم تربیتی، روانشناسی، جامعه‌شناسی و ... به کار می‌روند (بازرگان، ۱۳۸۹).

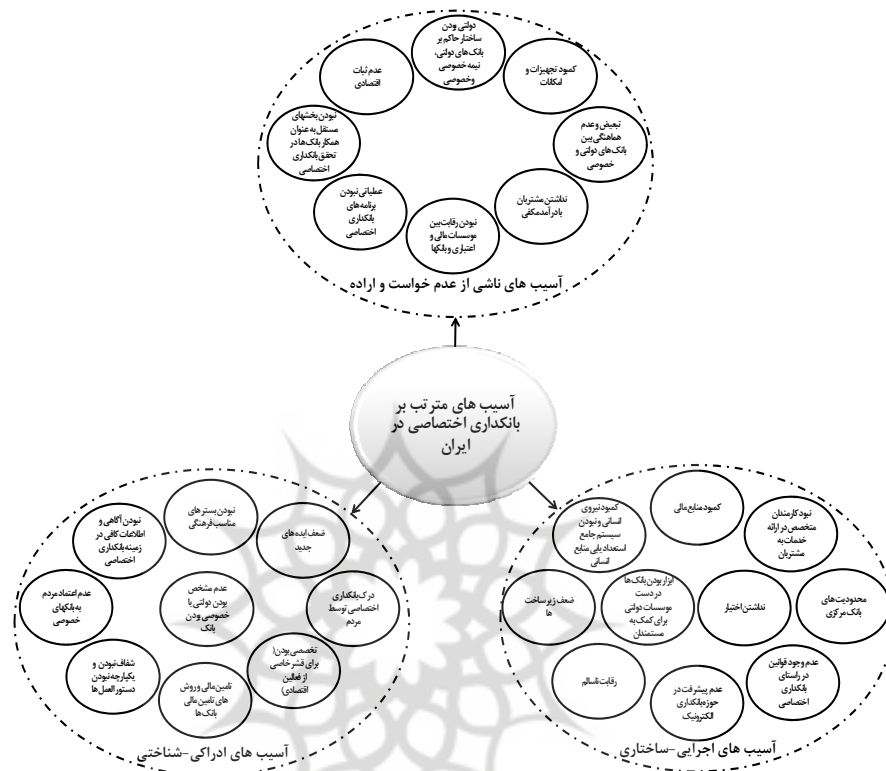
داده‌های جمع‌آوری و تحلیل شده در این پژوهش از جهات گوناگون قابل بهره‌برداری و نتیجه‌گیری هستند، بنابراین در یک بخش منطبق با خروجی داده‌های به دست آمده از تکنیک دلفی آسیب‌های مترتب بر تحقق بانکداری اختصاصی در کشور دسته‌بندی و تحلیل شده و در بخش دیگر تحلیل‌ها و نتایج عمومی و کلی‌تری به نسبت دستاوردهای پژوهش ارائه می‌شود.

در این راستا در نخستین گام تحلیل نتایج با توجه به کاربرد تکنیک دلفی از رویکرد نمودار خویشاوندی<sup>۱</sup> استفاده شده و آسیب‌های هم‌خانواده در یک طبقه مبتنی بر صفت یا صفات مشترکی قرار گرفته و مدل مفهومی آسیب‌های مترتب بر بانکداری اختصاصی به دست آمد. نمودار خویشاوندی یا وابستگی ابزار مفیدی برای استفاده از تکنیک طوفان افکار می‌باشد. این ابزار که از مباحث مربوط به مدیریت کیفیت جامع استخراج شده‌اند می‌توانند در رشد قوه ابتکار و نگاه منطقی به مسئله مفید باشند. نمودار خویشاوندی نظارت موجود پیرامون مشکل را درون گروه‌هایی که ارتباط منطقی بین آنها وجود دارد برقرار می‌سازد. به زبان ساده این نمودار را ابزاری برای جمع‌آوری مقادیر زیادی از ایده‌ها، نظرات، عبارات کلامی و سازماندهی آنها در قالب گروه‌های مشخص بر اساس روابط طبیعی موجود بین آنها می‌دانند (توکلی و همکاران، ۱۳۹۰).

نتایج به دست آمده از به کارگیری رویکرد نمودار خویشاوندی و مدلسازی نظریه برخاسته از داده‌ها نشان می‌دهد سه دسته آسیب اصلی اجرایی-ساختاری، ادراکی-شناختی و آسیب‌های ناشی از عدم خواست و اراده (بهانه‌تراشی) متبادر تحقق بانکداری اختصاصی در کشور هستند. نمودار (۳) شمای مدلسازی شده و سیستماتیک این آسیب‌ها را به تصویر کشیده است.

---

## 1. Affinity Diagram



نمودار ۳. مدل سیستماتیک آسیب‌های مترتب بر تحقق بانکداری اختصاصی در ایران

تحلیل داده‌های مستخرج از مدل نشان می‌دهد نزدیک به ۵۰ درصد آسیب‌های مترتب بر بانکداری اختصاصی ناشی از ۵ عامل دولتی بودن بانک‌ها، کمبود تجهیزات و امکانات، کمبود منابع مالی، کمبود نیروی انسانی و نبودن سیستم جامع استعدادیابی منابع انسانی و عدم ثبات اقتصادی است که بیش از ۳۰ درصد آن یعنی موارد اول، دوم و پنجم ناشی از عدم خواست و اراده یا همان بهانه‌تراشی می‌باشد، چراکه این آسیب‌ها با توجه به بحران‌های اقتصادی امروزی در دنیا در بسیاری از بانک‌های پیشرو نیز مشاهده می‌شود. جالب آنکه در این بانک‌ها از بانکداری اختصاصی به‌عنوان ابزاری برای حفظ و گذر از این موانع استفاده می‌شود. حتی به‌ازای دو عامل مهم ناشی از مشکلات اجرایی- ساختاری نیز شرایط به همین منوال بوده و بانکداری اختصاصی ابزار غلبه بر این آسیب‌هاست.

مشروح اوزان تخصیص یافته به سه دسته مشکلات به گونه‌ای است که حدود ۴۰ درصد وزن آسیب‌ها ناشی از آسیب‌های مربوط به عدم خواست و اراده است که این عدد لزوم توجه ویژه مدیران و



متصدیان حوزه بانکداری را به این مهم جلب می‌نماید که در صورت ایجاد خواست در بدنه بانکی گام مهمی به سمت استقرار این نظام برداشته خواهد شد. دسته دیگری از آسیب‌ها که حدود ۳۵ درصد از وزن آسیب‌ها را به خود اختصاص داده است آسیب‌های اجرایی - ساختاری است که این مسئله لزوم توجه مسئولین به مرتفع نمودن موانع مترتب بر وقوع این آسیب‌ها را می‌طلبد. در پایان نیز ۲۵ درصد وزن آسیب‌ها مرتبط با دسته آسیب‌های ادراکی - شناختی است که با اندکی دقت نظر از سوی مدیران و کارشناسان و همچنین آموزش و ارتقای سطح آگاهی آنها قابل رفع است.

همچنین تحلیل فراوانی پاسخ‌های به دست آمده برای سؤال مربوط به آسیب‌ها و مشکلات نشان می‌دهد تنها آسیب دو رقی از حیث تکرار مترتب بر بانکداری اختصاصی آسیب دولتی بودن ساختار حاکم بر بانک‌ها اعم از دولتی، نیمه‌خصوصی و خصوصی است که گویای این مطلب است. علیرغم دسته‌بندی‌های انواع بانک‌ها اعم از خصوصی، نیمه‌خصوصی و دولتی ساختار مدیریتی و تصمیم‌گیری اعم بانک‌ها دولتی یا وابسته به سازمان‌های دولتی هستند که این مسئله ممانعت در تحقق بانکداری اختصاصی می‌کند. البته همانگونه که در نمودار خویشاوندی نیز نشان داده شد به نظر می‌رسد این آسیب بیشتر نوعی بهانه‌تراشی بوده و در کسب و کار امروز ایران راه فراری برای عدم انجام کارهاست. البته نه اینکه بدنه دولتی دارای کاستی‌هایی می‌باشد که به واسطه آنها انجام کارها با مشکلاتی مواجه می‌شود، اما هیچ‌یک از سیاست‌های دولت و قوانین آن مخالف اجرای بانکداری تخصصی نبوده و مانعی از این حیث ایجاد نمی‌کنند، بنابراین به نظر می‌رسد بیشتر این مسئله رنگ و بوی بهانه‌تراشی داشته و مورد سوءاستفاده قرار گرفته است.

از جمله بهره‌بردارهای دیگر از دستاوردهای این پژوهش را می‌توان در تحلیل پاسخ‌های به دست آمده برای پرسش دوم جستجو نمود. بررسی این پاسخ‌ها نشان می‌دهد بانک‌های ایرانی به زعم خود ۱۳ مورد تلاش برای تحقق بانکداری اختصاصی داشته‌اند که در مصاحبه‌ها و فرم‌های خود به آن اشاره داشته‌اند. در این راستا، بررسی ادبیات نشان می‌دهد از نگاه بانک‌های جهانی و فعال در اقتصادهای پیشرو قریب به اتفاق این اقدامات تنها خدمات عمومی بانکی بوده و نه در راستای بانکداری اختصاصی کارآمد هستند و نه می‌توانند به نسبت سایر اقدامات کمک شایانی به تحقق این مهم داشته باشند. در راستای پاسخ به پرسش سوم که به دنبال مزیت‌یابی بانک‌های ایرانی در حوزه اجرایی شدن بانکداری تخصصی مطرح شده است نیز تحلیل‌ها نشان می‌دهد حجم عمده‌ای از این مزایا بسیار عمومی بوده و کفایت کاربری در راستای تحقق بانکداری اختصاصی را ندارند.

جمع‌بندی پاسخ پرسش‌های دوم و سوم که در بندهای فوق به آنها اشاره شد و سایر شواهد به‌دست آمده در این پژوهش نشان می‌دهد در ایران عدم آشنایی و تسلط بر موضوع بانکداری اختصاصی بین مدیران و کارشناسان این حوزه وجود دارد، به گونه‌ای که به‌نوعی سوء برداشت پیرامون این موضوع بین صاحب‌نظران و مسئولین بانکی کشور مشاهده می‌شود. این مسئله را می‌توان علاوه بر انحرافات موجود در پاسخ‌ها در سوءاستفاده از این واژه و کاربرد آن در مواردی غیر از تعریف در برخی بانک‌ها مشاهده نمود. این حالت در کمپین‌های تبلیغاتی و موارد کاربرد اصطلاح بانکداری اختصاصی در بانک‌های کشور به وضوح قابل رؤیت است. این موضوع موجب شد تا احساس و تعابیر نسبت به این مفهوم در جامعه دچار انحراف شود.

تحلیل آخرین پرسش مطرح‌شده که پاسخ آن می‌تواند راهگشای بسیاری از بانک‌های کشور در راستای تحقق و توسعه بانکداری اختصاصی باشد نیز نشان می‌دهد از نگاه کارشناسان و متخصصین حوزه بانکداری ۱۵ مورد خدمت ویژه وجود دارد که می‌توان آنها را در قالب بانکداری اختصاصی تبیین نمود که عنایت به تحقق آنها به شرط رفع آسیب‌ها و موانع شناسایی شده برای بانکداری اختصاصی می‌تواند زمینه‌های اجرایی شدن این سبک بانکداری را در کشور فعال نموده و موجبات توسعه نظام بانکی را فراهم آورد.

### ۸. پیشنهادات

بانکداری اختصاصی تنها ارائه خدمات خاص به برخی مشتریان ویژه نیست، بانکداری اختصاصی تعاریف، ساختار و فرایندهای خاصی دارد که می‌بایست در طراحی و ارائه آن مدنظر قرار گیرد. ویژگی متمایز بانکداری اختصاصی تمایز خدمات، نوآوری در ارائه خدمات، انعطاف‌پذیری بر اساس نیازها و درخواست‌های مشتریان و... است. پیاده‌سازی این نوع بانکداری در بانک‌های کشور ریسک‌پذیری فوق‌العاده‌ای را در ساختار مدیریتی بانک طلب می‌نماید، بنابراین عنایت به پیشنهادات زیر می‌تواند به تحقق بانکداری اختصاصی در کشور کمک نماید:

- پیشنهاد می‌شود دولت، نظام‌های اقتصادی و مالی کشور و همچنین بانک‌ها می‌توانند با عنایت به آسیب‌های مطرح‌شده در بخش آسیب‌های اجرایی-ساختاری و مرتفع نمودن آنها گام مفیدی در راستای تحقق بانکداری اختصاصی بردارند.

- پیشنهاد می‌شود از طریق آموزش و بالابردن سطح آگاهی بانک‌ها نسبت به مزایای بانکداری اختصاصی و بخش سرمایه‌دار جامعه نسبت به مطالبه حقوق ناشی از این نظام از بخش بانکی زمینه‌ساز تحقق بانکداری اختصاصی شد.

- با توجه به کیفی بودن این پژوهش و دستاوردهای آن پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های تکمیلی مدل تخصصی به‌مثابه این مدل برای بانک‌های مختلف به تناسب حوزه مأموریت و سیاست‌های آنها طراحی و تدوین شود.

- یکی دیگر از راهکارهایی که می‌تواند در تحقق بانکداری اختصاصی مفید باشد توسعه و نهادینه‌سازی مفهوم بازاریابی یکپارچه و استقرار نظام و مدیران به روز و با دانش بازاریابی در بانک‌ها و نظام‌های بانکی کشور است، بنابراین پیشنهاد می‌شود در این زمینه اهتمام لازم از سوی بانک‌ها به عمل آید.

- پیشنهاد می‌شود از سوی مسئولین در یک فرایند کاربردی بررسی امکان‌پذیری اجرای تمام یا مواردی از ۱۵ مورد پیشنهاد مستخرج از سؤال ۴ پژوهش به عمل آید تا پس از آن شناسایی موارد امکان‌پذیر آن اقدامات و تدابیر لازم برای اجرایی‌سازی آنها و به تبع تحقق بانکداری تخصصی به عمل آید.

- با توجه به کیفی بودن دستاوردهای این پژوهش پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های کمی مدل ترسیم‌شده در این پژوهش مورد آزمون‌های کمی و اعتبارسنجی گسترده‌تر نیز قرار گیرد.

## منابع

- بازرگان، عباس (۱۳۸۹)، "مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری"، نشر دیدار، چاپ اول.
- بهشتی‌روی، مصطفی، کائینی، مهدی و حمیدرضا ایرانی (۱۳۸۹)، "بررسی خدمات وفادارسازانه مشتریان بنگاه‌های مالی در راستای کسب مزیت رقابتی"، دومین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات مالی.
- توکلی، غلامرضا، الیاسی، مهدی، شفیعی‌رودپشتی، میثم و علی‌اصغر حیدری (۱۳۹۰)، "آسیب‌شناسی صادرات محصولات دفاعی ایران (مورد مطالعه: یکی از سازمان‌های مادر تخصصی دفاعی کشور)"، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، سال ۲۱، شماره ۶۴، صص ۵۵-۸۸.
- علی‌احمدی، علیرضا و وفا غفاریان (۱۳۸۲)، "اصول شناخت و روش تحقیق (با نگاهی به مطالعات تاریخی)"، *فصلنامه علمی پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء (س)*، سال ۱۳، شماره‌های ۴۶ و ۴۷.
- ماود، دیوید، مدیریت ثروت و بانکداری اختصاصی جهانی، ترجمه جواد عباسی.
- Abdou, H. A. (2009), "An Evaluation of Alternative Scoring Models in Private Banking", *The Journal of Risk Finance*, Vol. 10, No. 1, PP. 38-53.
- Carrasco, I. G., Palacios, R. C., Cuadrado, J. L., Crespo, A. G. & B. R. Mezcuca (2012), "PB-ADVISOR: A Private Banking Multi-Investment Portfolio Advisor", *Information Sciences*, Vol. 206, PP. 63-82.
- Cassell, C. M. & G. Symon (2004), "Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research", London: Sage Publication.
- Charmaz, C. (2000), *Grounded Theory Methodology: Objectivist & Constructivist Qualitative Methods*, In *HandBook of Qualitative Research*, 2nd Edition, Edited by N. K. Denzin & Y.S. Lincoln, Thousand Oaks, CA: Sage, PP. 509-535.
- Cocca, T. D. & H. Geiger (2007), "International Private Banking Study", Swiss Banking Institute, University of Zurich, www.isb.uzh.ch.

- Creswell, J. & M. L. Brown (1992), "How Chairpersons Enhance Faculty Research: A Grounded Theory Study", *The Review of Higher Education*, Vol. 10, No. 16, PP. 41-62.
- Creswell, J. W. (2005), "Educational Research: Planning, Conducting, & Evaluating Qualitative & Quantitative Research (2nd ed), NJ: Pearson Education.
- Easterby S. M., Thrope, R. & A. Lowe (1993), "Management Research, Sage Publication".
- Foehn, P. (2004), "Client Valuation in Private Banking: Results of a Case Study in Switzerland", *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 2/3, PP. 195-204.
- Geiger, H. & H. Hurzeler (2003), "The Transformation of the Swiss Private Banking Market", *Journal of Financial Transformation*, PP. 93-103.
- Lassar, W. M., Manolis, C. & R. D. Winsor (2000), "Service Quality Perspectives & Satisfaction in Private Banking", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 3, PP. 244-271.
- Lee, P. K. C., Cheng, T. C. E., Yeung, A. C. L. & K. Lai (2011), "An Empirical Study of Transformational Leadership, Team Performance & Service Quality in Retail Banks", *Omega*, Vol. 39, PP. 690-701.
- Liu, C. M. (2001), "An Assessment of Banking Operation Strategies of Private Banking Institutions in the Philippines", *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics*, Vol. 13, No. 1, PP. 57-71.
- Paradi, J. C. & H. Zhu (2012), "A Survey on Bank Branch Efficiency & Performance Research with Data Envelopment Analysis", *Omega*, PP. 1-19.
- Ragin, C. (1987), "The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative & Quantitative Strategies", Berkeley: University of California Press.
- Sufian, F. & M. S. Habibullah (2010), "Does Economic Freedom Fosters Banks' Performance? Panel Evidence from Malaysia", *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, Vol. 6, PP. 77-91.