

## ارائه چارچوبی برای مدل‌سازی بانکداری شرکتی در ایران

تینا باقری\*، علی دیواندری\*\*، سیدرضا سیدجوادین\*\*\*

### چکیده

با توجه به اینکه اجرای بانکداری شرکتی توسط بانک‌های ایرانی امری بسیار پرهزینه و زمان‌بر است و با توجه به اینکه اجرای بهینه آن نیاز به ایجاد تغییرات وسیع سازمانی دارد، سطح‌بندی اقدامات اجرایی بر پایه الگوی کسب‌وکار هر بانک می‌تواند به اخذ بیشترین نتیجه از اقدامات صورت‌پذیرفته منجر شود؛ اما تاکنون چارچوب مناسبی برای طراحی الگوی کسب‌وکار و نیز راهنمایی شیوه اجرای آن برای صنعت بانکداری یا حتی سازمان‌های خدماتی که به صورت B2B فعالیت می‌کنند، تدوین نشده است؛ بنابراین در این پژوهش ابتدا ابعاد اساسی الگوی کسب‌وکار بانکی در حوزه بانکداری شرکتی شناسایی و سپس با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری سطح‌بندی شده است تا هم در هنگام طراحی و هم در هنگام اجرا هدایتگر بانک‌ها باشد. این رویکرد اولویت‌های مرتبط با اقدامات اجرایی و نیز خروجی‌ها و ورودی‌های هر بُعد کسب‌وکار را در سطح‌بندی ارائه‌شده تشریح کرده است. خروجی نهایی پژوهش چارچوبی برای طراحی و اجرای الگوی کسب‌وکار بانکداری شرکتی است که علاوه بر معرفی ابعاد اصلی، پویایی‌های سیستمی درون الگوی کسب‌وکار را نیز نمایان می‌سازد؛ همچنین قدرت هدایت یا وابستگی ابعاد به صورت دقیق ارزیابی شده و ترتیب تأثیر آن‌ها بر یکدیگر معرفی شده است.

**کلیدواژه‌ها:** بانکداری شرکتی؛ الگوی کسب‌وکار؛ مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۵/۲۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۳/۱۷.

\* دانشجوی دکتری سیاستگذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

Email: tbagheri@ut.ac.ir

\*\* استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

\*\*\* استاد گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

## ۱. مقدمه

بانک‌ها برای تبدیل شدن به بانک جامع<sup>۱</sup> متحمل هزینه‌های هنگفتی می‌شوند؛ با این امید که با تحقق اهداف خود بتوانند بیش از گذشته در دنیای رقابت قوی ظاهر شوند؛ اما هزینه‌های مالی تمام آن چیزی نیست که یک بانک در صورت شکست در اجرای این راهبرد از دست می‌دهد. روحیه پایین نیروی انسانی، سردرگمی شرکت‌های تابعه و ازدست‌دادن مشتریان کلان حقوقی که با وعده‌های عملی نشده مواجه شده‌اند از هر چیز مهم‌تر است. اگر سود حاصل از فعالیت بخش‌های مختلف بانک‌های جامع بررسی شود، مشخص خواهد شد که در بیشتر این بانک‌ها، بانکداری شرکتی سودآورترین گروه مشتریان را موردپشتیبانی قرار داده است؛ اما بانکداری شرکتی در ایران از نظر موضوع جدید و تجربه‌ای بی‌سابقه در صنعت بانکداری است که در سال‌های اخیر توجه برخی از بانک‌ها را به خود جلب است؛ البته هنوز تفاوت آنچه در ایران ارائه شده با آنچه در دنیا تحت این عنوان شناخته می‌شود، بسیار است.

تغییر الگوی کسب‌وکار<sup>۲</sup> بدین منظور برای بانک‌ها هم به ایجاد تغییرات اساسی در ساختار، واحدها و فرایندها منجر می‌شود و هم بسیار پرهزینه است. درنهایت موفقیت این تغییرات نیز بستگی به عوامل متعددی دارد و ضمانتی برای بانک‌ها در این خصوص وجود ندارد. برای بالابردن احتمال موفقیت تغییر الگوی کسب‌وکار و راه‌اندازی بانکداری شرکتی چارچوب مناسب طراحی و اجرا نیاز است و صرفه‌جویی‌های زمانی و هزینه‌ای در این حوزه زمانی حاصل می‌شوند که تغییر بر پایه شیوه‌ای بهینه انجام شود؛ بنابراین زمانی که یک بانک تصمیم می‌گیرد بر مبنای پیش‌بینی‌های صورت‌پذیرفته در لایه راهبردی کسب‌وکار خود، معماری الگوی کسب‌وکار گذشته‌اش را دچار تحول کند، مهم‌ترین کاستی پیش روی آن فقدان ابزاری مناسب برای طراحی الگوی کسب‌وکار جدید و سپس هدایتگری برای تبیین مسیر اجرای الگو و شناساندن پویایی‌های سیستمی و ارتباطات ابعاد کسب‌وکار است. در این خصوص باید توجه داشت، با وجود اینکه الگوی کسب‌وکار با راهبرد تفاوت دارد، برای خلق ارزش در سازمان و ارائه محصولات متناسب با نیازهای مشتریان اهمیت راهبردی دارد (برتل و همکاران، ۲۰۱۲)؛ بنابراین پس از پاسخگویی به مباحث اصلی راهبردی سازمان، نظیر چشم‌انداز و راهبردهای کلان باید سازمان چارچوب مناسب الگوی کسب‌وکار بانکداری شرکتی را تعریف و اجرا کند.

پژوهش‌های متعددی در سال‌های اخیر به ارزیابی مباحثی نظیر راهبردهای بانک‌های تجاری، هویت شرکتی بانک‌ها و عملکرد آن‌ها در بُعد مالی و مشتری پرداخته‌اند که می‌توان از آن‌ها نیز به صورت موازی برای بهبود اثربخشی اقدامات مرتبط با تغییر مدل کسب‌وکار نیز بهره‌برداری کرد (حسنقلی‌پور و همکاران، ۲۰۱۵؛ کفچه و مسگری، ۲۰۱۴)؛ همچنین ایجاد

1. Universal Bank  
2. Business Model

محدوده مشخص برای تفکیک مشتریان بانکداری شرکتی از سایر مشتریان نیز از الزامات ورود به مرحله طراحی الگوی کسب‌وکار است. این محدوده در دنیا عموماً با شاخص‌های مرتبط با صورت‌های مالی، نظیر درآمد، تعیین می‌شود؛ اما در برخی از بانک‌ها نیز صنعت مشتری و ارزش طول عمر مشتری به‌کار می‌رود. (شائو و چن، ۲۰۱۱) بر پایه مباحث مطرح‌شده، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که وجود چه ابعادی در الگوی کسب‌وکار بانکداری شرکتی ضروری است و این ابعاد چه ارتباطاتی با یکدیگر دارند؟ همچنین سطح‌بندی این ابعاد و تقدم و تأخر اجرای آن‌ها به چه شکل است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

چارچوب‌های مدل‌سازی کسب‌وکار، ابعاد بنیادین الگوهای کسب‌وکار را به سازمان‌ها معرفی می‌کنند. این چارچوب‌ها پایه طراحی الگوهای کسب‌وکار در سازمان‌ها هستند پس اقدامات جاری و آتی کسب‌وکار را توصیف می‌کنند؛ اما به‌عنوان اصلی‌ترین کارکرد، این چارچوب‌ها هستند که مسائل کلیدی و زیربنایی سازمان را توصیف کرده، حوزه‌های چالشی را معرفی می‌کنند و آن‌ها را آشکار می‌سازند. درکل یک چارچوب به‌طور گسترده شماری از مفاهیم پایه موردنیاز برای شناسایی و مباحثه درخصوص مسائل یک حوزه خاص را معرفی می‌کند. (میلر و اسلام، ۱۹۸۸) ذیل این چارچوب‌ها، الگوهای کسب‌وکاری ساخته می‌شوند که منعکس‌کننده اطلاعات پشتیبان انتخاب‌های راهبردی و اقتصادی سازمان هستند و منطق سازمان‌ها را در کسب درآمد و خلق ارزش برای مشتریان بیان می‌کنند (کاسادوسوس ماسانل و ریکارت، ۲۰۱۰)؛ البته از آنجاکه الگوی کسب‌وکار هم به‌عنوان یک ابزار محاسباتی و هم به‌عنوان راوی مسائل کلیدی سازمان‌ها عمل می‌کند (دگانووا و رنو، ۲۰۰۹)، نحوه بهره‌برداری از این چارچوب نیاز به دانش کافی نسبت به مفاهیم موضوع، بانکداری شرکتی و مدیریت پروژه دارد تا بتواند با موفقیت الگوهای مناسبی را در بانک‌ها برای بانکداری شرکتی ایجاد کند.

در چارچوب‌های اولیه تدوین‌شده توسط پژوهشگران، ابعادی نظیر فناوری، محصولات قابل‌ارائه به بازار و معماری شبکه ارزش جایگاه ویژه‌ای داشتند؛ اما از حدود سال ۲۰۰۰ پژوهش‌ها بیشتر به‌سوی کسب‌وکارهای الکترونیکی گرایش پیدا کردند و مباحثی نظیر بازارهای فضای مجازی و نحوه کسب درآمد از کسب‌وکارهای الکترونیکی موردتوجه قرار گرفتند (ماسون و اسپرینگ، ۲۰۱۱). در حال حاضر نیز بیشترین حجم پژوهش‌های مدل‌سازی کسب‌وکار مرتبط با کسب‌وکارهای الکترونیکی است (موریس و همکاران، ۲۰۰۵)؛ اما رشد پژوهش‌های کاربردی به این زمینه محدود نمی‌شود. مطالعات اخیر به‌صورت ویژه به حوزه

فعالیت‌های کسب‌وکارهای مختلفی مانند کسب‌وکارهای خدماتی، مؤسسه‌های عمومی، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و شرکت‌های پیمانکار نیز توجه داشته‌اند؛ البته در حوزه پیمانکاری، بیشتر کسب‌وکارهای پروژه‌محور موضوع موردتوجه پژوهشگران قرار گرفته‌اند (کوجالا و همکاران، ۲۰۱۰؛ ویکستروم و همکاران، ۲۰۱۰؛ موتکا و آلتونن، ۲۰۱۳).

در خصوص سازمان‌های خدماتی، نظیر بانک‌ها باید توجه کرد که در زمینه ابعاد کلیدی الگوهای کسب‌وکار، پژوهش‌ها رهنمودهای ویژه‌ای برای ارزش پیشنهادی، شبکه ارزش، زنجیره ارزش، سازوکارهای کسب درآمد، بازار هدف و راهبردهای رقابتی دارند (کیندستروم، ۲۰۱۰). با وجود اینکه سازمان‌های بزرگ همواره توجه بیشتری به مفاهیم الگوهای کسب‌وکار نشان داده‌اند در سال‌های اخیر سازمان‌های کوچک و متوسط نیز به قابلیت‌های نوآورانه الگوهای کسب‌وکار گرایش پیدا کرده‌اند. نوآوری در اینجا بحثی فراتر از معرفی فرایندهای جدید، محصولات و ایده‌ها است. در اینجا قابلیت‌های نوآورانه الگوهای کسب‌وکار شامل راهبردها و اقدامات شرکت برای دستیابی به اهداف و جهت‌گیری بهینه سازمان نیز می‌شود (لی و همکاران، ۲۰۱۲).

برخی از پژوهشگران حتی قابلیت ایجاد نوآوری در الگوی کسب‌وکار را مهم‌ترین مزیت رقابتی قابل‌اکتساب توسط سازمان‌ها دانسته‌اند (ویتل و لفرگن، ۲۰۱۳) و آن را پشتیبان دستیابی به موفقیت‌های بلندمدت کسب‌وکار می‌دانند (فیضی و هداوند، ۲۰۱۳). رویکرد قابلیت‌های پویا بیان می‌کند که مزیت رقابتی سازمان به فرآیندهای مدیریتی و سازمانی آن بستگی دارد و توسط وضعیت دارایی‌های منحصربه‌فرد آن و مسیرهای دسترسی به آن‌ها شکل می‌گیرد. این رویکرد سه مؤلفه را به‌عنوان منابع قابلیت‌های پویا معرفی می‌کند که این سه مؤلفه عبارت‌اند از: یکپارچگی، یادگیری و پیکره‌بندی مجدد که در طراحی چارچوب موردتوجه قرار گرفته‌اند (اکبری و اسماعیل‌زاده، ۲۰۱۳)؛ علاوه بر این، چند سال است که مؤسسه‌های دولتی نیز به سمت مباحث علمی مدل‌سازی کسب‌وکار گرایش پیدا کرده‌اند. این امر همواره با فناوری‌های نوین ارتباطات و اطلاعات سرعت گرفته است و فرصت‌هایی که از این تغییرات فرا روی سازمان‌های دولتی قرار گرفته آن‌ها را وادار به تفکر علمی‌تر نسبت به منطق کسب‌وکار خود کرده است (پاناجیوتپولس و همکاران، ۲۰۱۲)؛ البته علاوه بر مهارت بالا در طراحی الگوی کسب‌وکار برای هر سازمان که هویتی یکتا دارد، قابلیت‌های سازمانی و مدیریتی قوی برای اثربخشی هر الگوی کسب‌وکار موردنیاز است. یک الگوی کسب‌وکار خوب طراحی شده، به‌خودی‌خود یک الگوی موفق در اجرا نخواهد بود (استورباکا، ۲۰۱۱)؛ اما این پژوهش تلاش دارد علاوه بر یاری بانک‌ها برای طراحی الگوی بهینه، به آن‌ها در اولویت‌بندی اقدامات اجرایی و شناخت روابط درون الگو کمک کند.

جدول ۱. چارچوب‌های مدل‌سازی کسب‌وکار (موریس و شیندهات، ۲۰۰۵)

منبع	نوع	عناصر اصلی
چسبرو و روزنیام (۲۰۰۰)	عمومی	ارزش پیشنهادی، بازارهای هدف، ساختار زنجیره ارزش داخلی، الگوی سودآوری، شبکه ارزش و راهبرد رقابتی
گردیچن و همکاران (۲۰۰۱)	تجارت الکترونیک	بازیگران، بخش‌های بازار، ارزش پیشنهادی، فعالیت‌های ارزش آفرین، شبکه شرکا، تبادلات ارزش، اینترنتی و پورت ارزش
لیندر و کانتزل (۲۰۰۱)	عمومی	الگوی قیمت‌گذاری، الگوی درآمدی، الگوی کانال‌های توزیع، الگوی فرایندهای تجاری، روابط تجاری الکترونیکی، شکل سازمانی و ارزش پیشنهادی
همل (۲۰۰۱)	عمومی	راهبرد کلان، منابع راهبردی، شبکه ارزش و اینترنتی مشتری
پتروویچ و همکاران (۲۰۰۱)	تجارت الکترونیک	الگوی ارزش، الگوی منابع، الگوی تولید، الگوی روابط مشتریان، الگوی درآمد، الگوی سرمایه و الگوی بازار
دبسن تریای و همکاران (۲۰۰۱)	تجارت الکترونیک	محصولات، روابط با مشتریان، ابعاد مالی، زیرساخت‌ها و شبکه شرکا
آفوا و توکی (۲۰۰۱)	تجارت الکترونیک	ارزش ارائه‌شده به مشتری، محدوده فعالیت، قیمت، درآمد، فعالیت‌های مرتبط، اجرا، شایستگی‌ها و نگهداشت
ویل و ویتال (۲۰۰۱)	تجارت الکترونیک	اهداف راهبردی، ارزش پیشنهادی، منابع درآمدی، عوامل موفقیت، کانال‌ها، شایستگی‌های محوری، بخش‌های بازار و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات
زیممن (۲۰۰۱)	تجارت الکترونیک	مأموریت، ساختار، فرایندها، درآمد، مسائل حقوقی و فناوری
ریپورت و جاورسکی (۲۰۰۱)	تجارت الکترونیک	خوشه ارزش، محصولات ارائه‌شده به بازار، منابع و الگوی مالی
گارتنر (۲۰۰۳)	تجارت الکترونیک	محصولات ارائه‌شده به بازار، شایستگی‌ها، سرمایه‌گذاری در فناوری اصلی، درآمد
آستروالدر (۲۰۰۴)	عمومی	شرکای کلیدی، فعالیت‌های اصلی، منابع، ارزش پیشنهادی، ساختار هزینه، جریان درآمد، ارتباط مشتری، کانال توزیع، بخش مشتریان

باید توجه داشت که در سال‌های اولیه اجماع درباره مفاهیم مرتبط با مدل‌سازی کسب‌وکار وجود نداشت و برخی از ابعاد مندرج در جدول ۱، با تعریف‌های جدید همخوانی ندارند. مدل‌سازی کسب‌وکار در ایران هرچند به صورت عملیاتی دنبال می‌شود، اما در پژوهش‌ها مغفول مانده است. بیشتر پژوهش‌ها در این حوزه در قالب مقاله‌های کنفرانس منتشر شده‌اند. بخشی دیگر که به صورت مقالات علمی - پژوهشی یا پایان‌نامه‌های دانشجویی صورت پذیرفته‌اند در اینجا معرفی می‌شوند. در پژوهش حاجی حیدری (۲۰۰۹)، روش‌شناسی جامعی

برای تغییر الگوی کسب‌وکار متناسب با قابلیت و اثرگذاری فناوری‌های نوین بر سازمان ارائه شده است. در این پژوهش، دلایل مختلفی برای تغییر الگوی کسب‌وکار توسط سازمان‌ها معرفی شده است: دلایلی مانند توسعه سازمانی، تغییرات مدیران ارشد، فقدان اطلاعات یا نوآوری در سازمان و تحقق نیافتن اهداف یا مقاصد سازمان؛ اما در این میان صرفاً تغییرات فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان محور پژوهش فوق‌الذکر بوده است. تغییرات این حوزه به دو صورت بر الگوی کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد: ۱. تغییرات مستقیم الگوی کسب‌وکار، مانند کانال‌های توزیع نوین و ۲. تغییرات غیرمستقیم بر الگوی کسب‌وکار، مانند تغییر اطلاعات موجود در سازمان.

محقر و حاجی حیدری (۲۰۱۰)، در پژوهشی تلاش کردند روش‌شناسی متشکل از پنج مرحله و ۳۸ فعالیت ارائه کنند تا سازمان‌ها بتوانند پس از ورود فناوری تلفن همراه به شیوه‌های پیشین فعالیت خود، الگوی کسب‌وکار خود را تغییر دهند. این تغییر با هدف انطباق بهینه با فناوری جدید صورت گرفته است و سازمان‌ها از طریق آن بهبود عملکرد حاصل از دارایی‌ها و خدمت‌رسانی به مشتریان را دنبال می‌کنند. حاجی حیدری و سیدجوادین (۲۰۱۲)، عملیاتی‌کردن رویکرد سیستم‌های پویا به‌عنوان رویکردی کمی و منعطف در طراحی و شبیه‌سازی الگوی کسب‌وکار را مورد مطالعه قرار دادند. آن‌ها دو سناریو «بهبود کیفیت در سازمان» و «کاهش هزینه تولید در سازمان» را در «سازمان مگفا» بررسی کردند تا مشخص شود تأثیرات احتمالی آن‌ها بر سازمان و رقبا چه خواهد بود.

باوجود اینکه چارچوب مناسبی برای مدل‌سازی کسب‌وکار در حوزه بانکداری جامع و به‌طور خاص بانکداری شرکتی در مبانی نظری وجود ندارد، به‌طور کلی به سه شکل می‌توان ساختار بانک‌ها را معرفی کرد: ۱. تفکیک کامل؛ ۲. مرزبندی<sup>۲</sup> و ۳. بانکداری جامع. با توجه به اینکه بانکداری شرکتی بیشتر در قالب بانکداری جامع نمایان شده است، می‌توان اشکال بانکداری جامع را به سه شکل در بانک‌های جهان دید: ۱. درونی؛ ۲. زیرمجموعه‌ای با سرمایه‌گذاری مجزا<sup>۳</sup> و ۳. درون هولدینگ و ساختار سرمایه (چن و آلیستر، ۲۰۱۴). با توجه به محدودیت‌های قانونی خاصی که برای اجرای برخی اشکال بانکداری شرکتی در ایران وجود دارد، بانک‌های ایرانی همه اشکال پیاده‌سازی را دارا نیستند؛ باوجود این چارچوب پیشنهادی در سطحی فراتر از این اشکال ساختاری طراحی شده است. در مجموع مرور پیشینه نشان می‌دهد که بانکداری شرکتی تاکنون محور پژوهشی واقع نشده و چارچوب طراحی الگوی کسب‌وکار

---

1. Total Separation  
2. Ring-fencing  
3. Separately Capitalized Subsidiaries

خاص بانک‌ها توسط پژوهشگران تدوین نشده است. پژوهش حاضر این دو هدف را مدنظر قرار داده است.

### ۳. روش‌شناسی

ابتدا طی یک پژوهش کیفی درباره سه بانک ایرانی، ابعاد چارچوب مربوطه تعریف و تبیین شده و سپس این ابعاد با روش ذکرشده سطح‌بندی شدند تا چارچوب به صورت کاربردی‌تر در اختیار بانک‌ها قرار بگیرد. در بخش کیفی، ابتدا ابعاد محتمل در چارچوب، شناسایی و سپس از طریق برگزاری مصاحبه با ۲۱ نفر از خبرگان بانکی در بازه زمانی یک‌ساله، ابعاد دارای اولویت استخراج شدند. در این بخش از پژوهش، شیوه تحلیل محتوا برای استخراج ابعاد چارچوب به کار رفت.

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	سن	سابقه کار	سمت سازمانی
زن (۵)	۱۸ تا ۲۵ (۰)	کمتر از ۵ (۰)	مدیر واحد (۱)
	۳۶ تا ۴۵ (۳)	۱۱ تا ۱۵ (۴)	مدیر ارتباط با مشتری (۲) تحلیلگر کسب‌وکار (۲)
مرد (۱۶)	۱۸ تا ۲۵ (۰)	کمتر از ۵ (۰)	مدیر واحد (۲) مشاور (۱)
	۳۶ تا ۴۵ (۱۲)	۱۱ تا ۱۵ (۹)	مدیر ارتباط با مشتری (۱۱) کارشناس خبره ارزی (۱) کارشناس خبره عملیات (۱)

پژوهش حاضر بیشتر بر چارچوب نهایی و پویایی‌های درون چارچوب تمرکز دارد. رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری به کاررفته، تأثیر عناصر چارچوب را بر هم می‌سنجد و ترتیب و جهت روابط را تبیین می‌کند. وارفیلد مدل‌سازی ساختاری تفسیری را در دهه ۱۹۷۰ معرفی کرد و از آن زمان به بعد این رویکرد در پژوهش‌های متعدد به کار رفت (جورج و پارامد، ۲۰۱۴) ویژگی اصلی این رویکرد، تبدیل الگوهای ذهنی غیرشفاف به الگوهای تعریف و تبیین شده است که میان پیچیدگی‌های مسئله ارتباطات، جهت و ترتیب برقرار می‌کند (شهابادکار و همکاران، ۲۰۱۲). پژوهشگرانی که این رویکرد را به کار بسته‌اند، عموماً بین ۴ تا ۱۴ خبره را موردپرسش قرار داده‌اند (باتاچاریا و مومایا، ۲۰۰۹). در اینجا از طریق نمونه‌گیری هدفمند ۱۶ نفر از خبرگان به صورت قضاوتی انتخاب شده و اقدام به تکمیل پرسشنامه کرده‌اند. این خبرگان از میان افراد شاغل در ستاد بانکداری شرکتی سه بانک ایرانی با مدرک کارشناسی ارشد یا دکتری علوم انسانی انتخاب شدند. سمت شغلی این افراد، کارشناس طراح و برنامه‌ریز

بانکداری شرکتی، کارشناس پشتیبان یا مشاور بوده است. برای تضمین روایی محتوایی پرسشنامه، نظر استادان دانشگاه و سه نفر از پژوهشگران آشنا با این رویکرد در مورد مناسب بودن پرسشنامه اعمال شده است. در خصوص پایایی پرسشنامه از روش آزمون - پس آزمون استفاده شده است. در این روش پرسشنامه ۱۰ روز بعد از جمع‌آوری مجدداً به منظور تکمیل برای سه نفر از خبرگان ارسال شد تا اطمینان حاصل شود که همبستگی پاسخ‌ها بیشتر از ۰/۷ است. همبستگی نهایی به میزان ۹۳/۴۳ درصد پاسخ‌های ارائه‌شده را تأیید کرد. برای تولید نتایج از نرم‌افزارهای اکسل و Vensim PLE استفاده شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پژوهشی کیفی مشخص کرد که مدل‌سازی کسب‌وکار بانکداری شرکتی نیاز به پاسخگویی به ۱۲ بُعد اصلی دارد. این ابعاد در ادامه تشریح شده‌اند و به‌عنوان ورودی رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری به کار رفته‌اند. این ابعاد برای اعتباریابی توسط خبرگان بررسی شده‌اند. در این بخش برای خبرگان، تعریف‌های ابعاد الگو و معانی نمادهای ارتباطی متغیرها و نمونه تکمیل شده مشابه پرسشنامه درج شد تا پیش از تکمیل مورد مطالعه قرار گیرد.

جدول ۳. معرفی ابعاد چارچوب برای ورود به مدل‌سازی ساختاری - تفسیری

ابعاد	تعریف	ابعاد	تعریف
زنجیره ارزش	مجموعه فعالیت‌های عملیاتی و پشتیبانی داخل‌سازمانی خلق ارزش	شناختار	شناسایی و انتخاب پارامترهای جدید فروش
راهبرد بازاریابی	راهبرد فعالیت در هر بخش بازار	ارتباط با مشتریان	تقویت ارتباط بلندمدت با مشتری
زیرساخت	خلق یا تقویت زیرساخت بهینه برای اجرا و پشتیبانی بانکداری شرکتی	نوآوری	خلق ایده‌های نو و ارائه ویژگی جدید در خدمات و توزیع
راهبرد رقابت	راهبردهای کلان بانک برای رقابت با سایر بانک‌ها	ارزش پیشنهادی	مجموع ارزش ارائه‌شده به مشتریان در قالب خدمات
الگوی سازماندهی	سازماندهی نیروی انسانی و واحدها و تعریف فرایندهای کاربردی و مناسب	شایستگی‌های محوری	خلق یا تقویت مهارت‌ها، نگرش‌ها و دانش کلیدی موردنیاز
شبکه ارزش	همکاری با عرضه‌کنندگان خارجی	کانال توزیع	کانال‌های تحویل خدمت به مشتری

پس از استخراج فراوانی نظرهای خبرگان، ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل شد که رابطه اصلی بین هر دو متغیر را نمایش می‌دهد. در این ماتریس نماد A به این معنا است که a ورودی خود را از b می‌گیرد؛ V به این معنا است که a خروجی خود را به b می‌دهد؛ X به این



معنا است که  $a$  و  $b$  به یکدیگر ورودی و خروجی می‌دهند و  $O$  به این معنا است که  $a$  و  $b$  نامربوط هستند؛ بنابراین  $A$  را نماد پس‌نیازی،  $V$  را پیش‌نیازی،  $X$  را هم‌نیازی و  $O$  را نماد بی‌نیازی می‌دانند.

جدول ۴. برآیند نظرهای خبرگان (ماتریس خودتعاملی) برای تهیه ماتریس دسترسی

شركاء تجاری	ساختار درآمدی	راهبرد رقابتی	راهبرد بازاریابی	ارزش پیشنهادی	کانال توزیع	نوآوری	ارتباط با مشتریان	ساختار و فرایند	شایستگی‌ها	زیرساخت		
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	
X	V	V	X	V	X	A	V	A	A	A	۱	زنجیره ارزش
	X	A	X	X	X	X	X	O	O	A	۲	شركاء تجاری
		X	A	A	A	A	X	A	A	A	۳	ساختار درآمدی
			X	V	V	V	V	A	A	A	۴	راهبرد رقابتی
				V	V	X	X	V	X	A	۵	راهبرد بازاریابی
					X	A	V	A	A	A	۶	ارزش پیشنهادی
						A	V	A	A	A	۷	کانال توزیع
							V	X	A	X	۸	نوآوری
								A	A	A	۹	ارتباط با مشتریان
									A	A	۱۰	ساختار و فرایند
										A	۱۱	شایستگی‌ها

برای تهیه ماتریس دسترسی اولیه چنانچه در ماتریس خودتعاملی ورودی نماد  $V$  باشد،  $(a,b)$  مقدار یک و  $(b,a)$  مقدار صفر خواهد گرفت. اگر ورودی نماد  $A$  باشد،  $(a,b)$  مقدار صفر و  $(b,a)$  مقدار یک خواهد گرفت. اگر ورودی نماد  $X$  باشد،  $(a,b)$  و  $(b,a)$  هر دو مقدار یک و در نهایت اگر ورودی نماد  $O$  باشد؛  $(a,b)$  و  $(b,a)$  هر دو مقدار صفر خواهند گرفت.



گام آخر در این مرحله جمع جبری مقادیر در سطرهای افقی و ستون‌های عمودی است. مقادیر مرتبط با سطرهای افقی قدرت نفوذ و مقادیر مرتبط با ستون‌های عمودی قدرت وابستگی را نشان می‌دهند. این ارقام در پایان به‌منظور جانمایی متغیرها در نمودار مربوطه به‌کار خواهد رفت. جدول ۷، ارقام مرتبط با این موضوع را نمایش می‌دهد. از ارقام این جدول در سطح‌بندی متغیرها استفاده خواهد شد.

جدول ۷. قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرها

میزان وابستگی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	جمع
زنجیره ارزش	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
شرکاء تجاری	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
ساختار درآمدی	۳	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۸
راهبرد رقابتی	۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
راهبرد بازاریابی	۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
ارزش پیشنهادی	۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۸
کانال توزیع	۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۸
نوآوری	۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
ارتباط با مشتریان	۹	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۴
ساختار و فرایند	۱۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۸
شایستگی‌ها	۱۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۰
زیرساخت	۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
میزان وابستگی	جمع	۱۰	۱۰	۱۲	۱۱	۱۱	۱۱	۱۱	۹	۱۲	۸	۷	۵

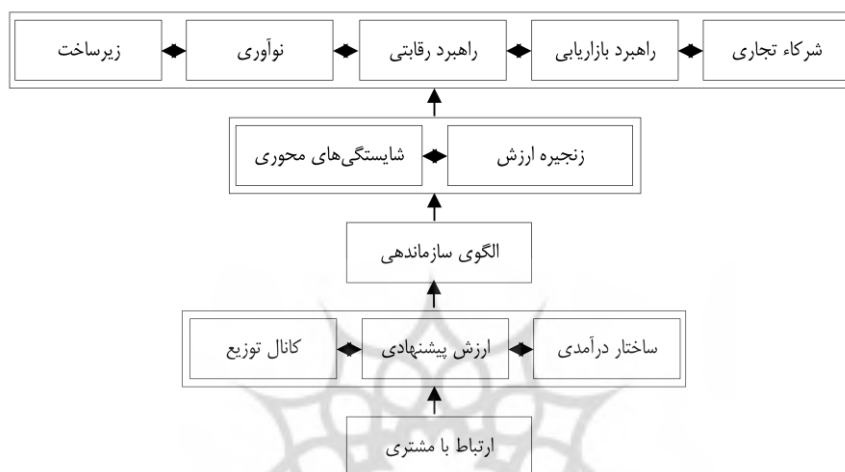
برای سطح‌بندی، ابتدا اشتراک ارقام مجموعه متقدم و متأخر استخراج شده و سپس این ارقام با مجموعه متقدم مقایسه می‌شود. سطوح حاصل شده در این بخش در جدول ۸، تشریح شده است. در هنگام سطح‌بندی متغیرها باید توجه کرد که برای ورود به مراحل بعدی چنانچه متغیری به یک سطح خاص تخصیص یافته باشد باید از محاسبات خارج شود.

## جدول ۸. سطح بندی مراحل اول تا پنجم

مرحله اول	ارتباطات سطر/نفوذ متاخر	ارتباطات ستونی/وابستگی متقدم	اشتراک ارقام
زنجیره ارزش	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۱۰-۱۱
*شركاء تجاری	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۲
ساختار درآمدی	۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹
*راهبرد رقابتی	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۱۰-۱۱-۱۲
*راهبرد بازاریابی	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۱-۱۲
ارزش پیشنهادی	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷
کانال توزیع	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷
*نوآوری	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۸-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۸-۱۰-۱۱-۱۲
ارتباط با مشتریان	۲-۳-۵-۹	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۲-۳-۵-۹
ساختار و فرایند	۱-۳-۴-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱-۲-۴-۵-۸-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۴-۸-۱۰
شایستگی ها	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۲-۴-۵-۸-۱۱-۱۲	۱-۴-۵-۸-۱۱
*زیرساخت	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۲-۴-۵-۸-۱۲	۲-۴-۵-۸-۱۲
مرحله دوم	ارتباطات سطر/نفوذ متاخر	ارتباطات ستونی/وابستگی متقدم	اشتراک ارقام
*زنجیره ارزش	۱-۳-۶-۷-۹-۱۰-۱۱	۱-۶-۷-۱۰-۱۱	۱-۶-۷-۱۰-۱۱
ساختار درآمدی	۳-۶-۷-۹	۱-۳-۶-۷-۹-۱۰-۱۱	۳-۶-۷-۹
ارزش پیشنهادی	۱-۳-۶-۷-۹	۱-۳-۶-۷-۱۰-۱۱	۱-۳-۶-۷
کانال توزیع	۱-۳-۶-۷-۹	۱-۳-۶-۷-۱۰-۱۱	۱-۳-۶-۷
ارتباط با مشتریان	۳-۹	۱-۳-۶-۷-۹-۱۰-۱۱	۳-۹
ساختار و فرایند	۱-۳-۴-۶-۷-۹-۱۰	۱-۱۰-۱۱	۱-۱۰
*شایستگی ها	۱-۳-۶-۷-۹-۱۰-۱۱	۱-۱۱	۱-۱۱
مرحله سوم	ارتباطات سطر/نفوذ متاخر	ارتباطات ستونی/وابستگی متقدم	اشتراک ارقام
ساختار درآمدی	۳-۶-۷-۹	۳-۶-۷-۹-۱۰	۳-۶-۷-۹
ارزش پیشنهادی	۳-۶-۷-۹	۳-۶-۷-۱۰	۳-۶-۷
کانال توزیع	۳-۶-۷-۹	۳-۶-۷-۱۰	۳-۶-۷
ارتباط با مشتریان	۳-۹	۳-۶-۷-۹-۱۰	۳-۹
*ساختار و فرایند	۳-۴-۶-۷-۹-۱۰	۱۰	۱۰
مرحله چهارم	ارتباطات سطر/نفوذ متاخر	ارتباطات ستونی/وابستگی متقدم	اشتراک ارقام
*ساختار درآمدی	۹-۷-۶-۳	۹-۷-۶-۳	۹-۷-۶-۳
*ارزش پیشنهادی	۹-۷-۶-۳	۷-۶-۳	۷-۶-۳
*کانال توزیع	۹-۷-۶-۳	۷-۶-۳	۷-۶-۳
ارتباط با مشتریان	۹-۳	۹-۷-۶-۳	۹-۳
مرحله پنجم	ارتباطات سطر/نفوذ متاخر	ارتباطات ستونی/وابستگی متقدم	اشتراک ارقام
*ارتباط با مشتریان	۹	۹	۹

طبق جدول ۸، بر حسب نظر خبرگان، ابعاد چارچوب به پنج سطح مختلف قابل تفکیک و در هنگام اجرا قابل اولویت بندی هستند. با توجه به سطح بندی حاصل، به هنگام مدل سازی

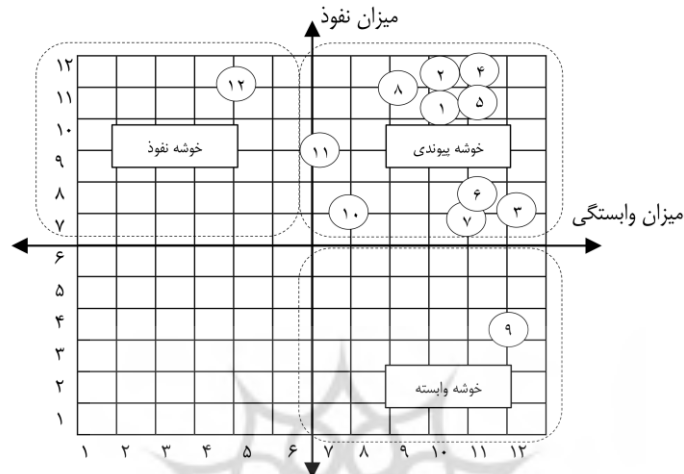
کسب‌وکار بانکداری شرکتی با استفاده از چارچوب طراحی‌شده، حالت بهینه آن است که طراحی و اقدامات اولیه اجرایی از سطح پنج تا یک به ترتیب صورت گیرند؛ همچنین باید توجه کرد که ابعاد هم‌سطح در چارچوب با یکدیگر نیز دارای روابط متقابل هستند. شکل ۱، نتایج حاصل از جدول‌های بالا را نمایش می‌دهد. با عنایت به چارچوب نهایی معین می‌شود که منشأ کلیه اقدامات طراحی در ابعاد مختلف، بُعد ارتباط با مشتریان است. بر این مبنا باید طراحی الگوی کسب‌وکار از پایین به بالا صورت پذیرد. ابعاد واقع‌شده در سطح یک در مجموع بیشترین تأثیر را از محتوای سایر ابعاد می‌پذیرند.



شکل ۱. چارچوب سطح‌بندی‌شده نهایی

برای اجرای الگوی کسب‌وکار بانکداری شرکتی، نخستین گام ایجاد زیرساخت لازم برای انجام تغییر، ایجاد بسترهای نوآوری، شناسایی و گزینش شرکای تجاری مناسب و تدوین راهبردهای رقابتی و بازاریابی به‌منظور شکل‌دهی به سایر ابعاد است؛ سپس مبتنی بر موارد مطرح‌شده باید ساختار مناسب بانکداری شرکتی در سازمان طراحی شده، فرایندها تعیین و زنجیره ارزش کارا و اثربخش تعریف شود؛ سپس انتخاب و به‌کارگیری نیروی انسانی دارای شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم صورت گیرد تا شرایط برای اجرای الگو فراهم آید. بر پایه اقدامات انجام‌شده باید ارزش پیشنهادی مطلوب برای مشتریان طراحی و تولید شود، مجاری کسب درآمد و نحوه قیمت‌گذاری تعیین و کانال‌های توزیع بهینه طراحی و اجرا شوند. در پایان نیز نحوه تحکیم ارتباط با مشتریان تعریف می‌شود. بدیهی است که بازخوردهای اجرای الگو در هر زمان می‌تواند به بهبود الگو و ایجاد تغییرات در ابعاد تعریف‌شده منجر شود. با توجه به

اینکه پیش‌تر قدرت نفوذ و میزان وابستگی ابعاد استخراج شد از ارقام حاصل می‌توان در خوشه‌بندی ابعاد بهره‌برداری کرد. در تحلیل به روش میک‌مک<sup>۱</sup>، میزان وابستگی یک متغیر به اخذ ورودی از سایر متغیرها و نیز خروجی قابل‌استفاده آن متغیر در سایر متغیرها بررسی می‌شود. متغیرهایی که در این روش روی ماتریس درج می‌شوند برحسب قدرت نفوذ بر سایر متغیرها و نیز میزان وابستگی به سایر متغیرها در چهار خوشه قابل گروه‌بندی هستند. این خوشه‌ها عبارت‌اند از: خوشه پیوندی؛ وابسته؛ نفوذ و خودمختار.



شکل ۲. خوشه‌های ماتریس میک‌مک

شکل ۲، نشان می‌دهد که بیشتر ابعاد چارچوب از نظر قدرت هدایت و وابستگی در سطح بالایی قرار دارند. این امر بدین معنا است که هرگونه تغییر در این ابعاد، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ همچنین بازخوردهای سیستم نیز عموماً به ایجاد تغییر در این ابعاد منجر می‌شوند. قرار گرفتن بُعد زیرساخت در خوشه نفوذ در شکل ۲، نشان می‌دهد که این بُعد مانند سنگ بنای سیستم عمل می‌کند و منشأ تغییرات بنیادین در سیستم است؛ بنابراین در صورت هدف‌قراردادن هرگونه عملکرد ویژه در سیستم ابتدا باید این بُعد بررسی شود. از آنجاکه این بُعد دارای قدرت هدایت زیاد و میزان وابستگی کم است، می‌تواند آغازگر تحولات بااهمیت در سیستم باشد. همچنین قرار گرفتن بُعد زنجیره ارزش در خوشه وابسته در شکل ۲، نمایانگر این مطلب است که این بُعد بیش از آنکه بر ابعاد دیگر تأثیر بگذارد، خود از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد؛ بنابراین نمی‌تواند زمینه‌ساز تغییر در سایر ابعاد باشد و تغییرات سیستم به عملکرد آن شکل می‌دهند.

1. MICMAC

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که پیش‌تر مطرح شد، اجرای بانکداری شرکتی در بانک‌های ایرانی در قالب پروژه‌ای عظیم و پرهزینه صورت می‌گیرد. با وجود این همچنان بانک‌های ایرانی موفق نشده‌اند بانکداری شرکتی را با ویژگی‌های کامل به‌صورتی که در دنیا و بانک‌های برتر جهان دیده می‌شود، ایجاد کنند. یکی از دلایل اصلی این امر فقدان الگوی کسب‌وکار مناسب بانکداری شرکتی در بانک‌ها است؛ زیرا بانکداری شرکتی که در حال حاضر توسط برخی از بانک‌ها معرفی شده است یا تقلیدی از الگوهای به‌کار گرفته‌شده توسط بانک‌های خارجی است و یا بازتعریفی از همان فعالیت‌های سنتی با عناوین جدید است.

طراحی الگوی کسب‌وکار بهینه، نیاز به چارچوبی دارد که ویژه‌ی این حوزه تدوین شده باشد و بتواند ابعاد کلیدی موضوع را تبیین کند که پیش از این پژوهش چنین ابزاری موجود نبود؛ بنابراین در این پژوهش ضمن معرفی ابعاد کلیدی هر الگوی کسب‌وکار در بانکداری شرکتی، به سطح‌بندی این ابعاد با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری پرداخته شد؛ همچنین پویایی‌های چارچوب و نیز اثرگذاری و اثرپذیری ابعاد آن تشریح شد تا در هنگام انجام اقدامات اجرایی مورد استفاده قرار گیرد. اگر مقایسه‌ای بین چارچوب پیشنهادی و چارچوب‌های معرفی‌شده در بخش مبانی نظری پژوهش صورت پذیرد، مشخص می‌شود که ابعاد این چارچوب پوشش جامعی بر لایه‌های مختلف کسب‌وکار دارند و از منظر کاربردی، جزئیات مفیدی برای بهبود اجرا فراهم می‌کنند. همچنین بیشتر چارچوب‌های پیشین اشاره‌ای به پویایی‌های درون سیستم الگوی کسب‌وکار نداشته‌اند که این امر به کاهش کارایی آن‌ها منجر می‌شود؛ البته ابعادی نظیر ارزش پیشنهادی، شبکه ارزش و استراتژی‌های رقابتی در چارچوب‌های خدماتی همواره از ابعاد کلیدی بوده‌اند که این امر با نتایج پژوهش حاضر نیز مشابهت دارد. اهمیت پویایی سیستمی در این چارچوب به این علت است که برای افزایش اثربخشی و کارایی طراحی و اقدامات اجرایی بانکداری شرکتی در هر بانک تأثیرات میان ابعاد کسب‌وکار نقش اصلی را ایفا می‌کنند و شناسایی ارتباطات میان این ابعاد، کلید افزایش بهره‌وری کلیه موارد مذکور است. از این منظر هیچ‌یک از پژوهش‌هایی که در بخش پیشینه موضوع به آن‌ها پرداخته شد خروجی خاصی نداشته‌اند.

اگر چارچوب پیشنهادی به‌صورت دقیق‌تری بررسی شود، آشکار می‌شود که عدم‌جایگیری هیچ‌یک از ابعاد در منطقه خودمختار، نشانگر وجود پیوستگی بالا میان ابعاد چارچوب است و برای کسب موفقیت در طراحی و اجرای الگوی کسب‌وکار توجه به این ارتباطات اهمیت زیادی دارد. بدیهی است ضعف‌های طراحی و اجرا به‌ویژه در لایه‌های زیرین چارچوب، آثار منفی جدی بر الگوی کسب‌وکار خواهند داشت؛ علاوه بر این، موفقیت بلندمدت الگوی کسب‌وکار

جدید زمانی حاصل می‌شود که ابعاد الگو در بازه‌هایی مورد ارزیابی و بازنگری قرار گیرند و به‌روزرسانی شوند. در زمان بازنگری نیز هم بازخوردهای اجرایی و هم تبدلات میان ابعاد باید از طریق این چارچوب مدنظر قرار گیرند. با توجه به اهداف این چارچوب و نیز اهمیت ابعاد ارزش پیشنهادی و روابط مشتریان به‌عنوان خروجی‌های اصلی مرتبط با مشتری پیشنهاد می‌شود پس از تعریف سازوکارهای داخلی، پژوهش‌های نیازسنجی هدفمند در گروه‌های مشتریان صورت پذیرد. این امر برای افزایش اثربخشی اقدامات سازمان در این دو بُعد ضروری است؛ علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی راهکارهایی برای بهبود اثربخشی، کارایی و بهره‌وری اقدامات هر بُعد کسب‌وکار استخراج شود تا راهنمای ادارات تخصصی بانک‌ها در عملیات انتقال از بانکداری سنتی به بانکداری شرکتی و سپس استقرار در حالت جدید باشد. محدودیت اصلی این پژوهش ناشی از تعداد اندک چارچوب‌های مدل‌سازی کسب‌وکار برای سازمان‌های خدماتی و فقدان چارچوب مناسب برای صنعت بانکداری است که امکان ارزیابی مقایسه‌ای دقیق‌تر را از پژوهشگران گرفته است.





## منابع

1. Akbari, M., & Esmailzadeh, M. (2013). The Effect of Dynamic Capabilities in Creation of Competitive Advantage. *Journal of Business Management Perspective*, (15), 127-144 (In Persian).
2. Bhattacharya, S., & Momaya, K. (2009). Interpretive structural modeling of growth enablers in construction companies. *Singapore Management Review*, 31(1), 73-97.
3. Brettel, M. Strese, S., & Flatten, T. C. (2012). Improving the performance of business models with relationship marketing efforts- An entrepreneurial perspective. *European Management Journal*, 30, 85-98.
4. Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
5. Chan, K. K.; & Alistair, M.; (2014). A theoretical comparison of banking structures. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2540606>.
6. Doganova, L., & Renault, M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, (38), 1559-1570.
7. Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
8. Feizi, K., & Hadavand, M. (2013). Influence of factors of supply chain on the competitive advantage and organizational competitiveness (Case study of Iran Khodro). *Journal of Business Management Perspective*, 12, 9-32 (In Persian).
9. George, J. P., & Paramod, V. R. (2014). An interpretive structural model (ISM) analysis approach in steel re-rolling mills (SRRMs). *Int. Journal of Research in Engineering & Technology*, 2(4), 161-174.
10. Haji Heydari, N. (2009). A methodology for business model change and update inspired by changes in ICT. (Ph.D Thesis). Faculty of Management. University of Tehran. Iran (In Persian).
11. Haji Heydari, N., & Seyed Javadein, S. R. (2012). Development and manipulation of business models using system dynamics approach. *Iranian journal of management sciences*, 21, 1-17 (In Persian).
12. Hasangholipour, T., Divandari, A., Hamidinejad, M., & Barari, M. (2015). Modeling banking corporate identity. *Journal of Business Management Perspective*, 22, 13-28 (In Persian).
13. Kafcheh, P., & Mesgari, N. (2014). Relationship between competitive strategy and financial performance of commercial banks accepted in stock exchange. *Journal of Business Management Perspective*, 17: 161-180 (In Persian).
14. Kindstrom, D. (2010). Towards a service-based business model :Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28, 479-490
15. Kujala, S., Artto, K., Aaltonen, P., & Turkulainen, V. (2010). Business models in project-based firms. *Int. Journal of Project Management*, 28, 96-106.
16. Lee, Y. Shin, J., & Park, Y. (2012). The changing pattern of SMEs innovativeness through business model globalization. *Technological Forecasting & Social Change*, 79, 832-842.
17. Mason, K., & Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, (40), 1032-1041.

18. Miller, M., & Islam, A. (1988). The definition and recognition of assets. Australian Accounting Research Foundation.
19. Mohaghar, A., & Haji Heidari, N. (2010). A methodology for business model change inspired of mobile technology entrance to organization. *Journal of Information Technology*, 4, 175-192 (In Persian).
20. Morris, M. Schindelhutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726-735.
21. Mutka, S., & Aaltonen, P. (2013). The impact of a delivery project's business model in a project based firms. *Int. Journal of Project Management*, 31, 166-176.
22. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Modderman Drukwerk Amsterdam, Netherlands.
23. Panagiotopoulos, P. Al-Debei, M. M. Fitzgerald, G., & Elliman, T. (2012). A business model perspective for ITCs in public engagement. *Government Information Quarterly*, 29, 192-202.
24. Shahabaddkar, P., Hebbal, S. S., & Prashant, S. (2012). Deployment of Interpretive Structural Modeling Methodology in Supply Chain Management. *Int. Journal of Industrial Engineering & Production Research*, 23(3), 195-205.
25. Shao, J., & Chen, K. (2011). Research on the measurement of customer equity of corporate banking business. *Procedia Engineering*, 15, 4790-4794.
26. Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, (40), 699-711.
27. Wikstrom, K. Artto, K. Kujala, J., & Soderlund, J. (2010) Business models in project business. *Int. Journal of Project Management*, (28), 832-841.
28. Witell, L., & Lofgren, M. (2013). From service for free to service for fee: business model innovation in manufacturing firms. *Journal of Service Management*, 24(5), 520-533.