

## مقایسه ابعاد مدل کسب و کار بانکداری در ایران با مدل بانکداری جامع

صادق سپندارند<sup>۱</sup>، مهدی حقیقی کفاش<sup>۲</sup>، وحید ناصحی فر<sup>۳</sup>، وحید خاشعی<sup>۴</sup>

**چکیده:** امروزه بسیاری از بانک‌ها در حال مطالعه و استقرار راهبرد جامعی در سطح بنگاه‌های مالی هستند. سیستمی جهانی و جامع که بر عملکرد صاحبان سهام و ریسک احتمالی بازار مبتنی است. شناخت وضع موجود مدل کسب و کاری و همچنین شناخت مدل کسب و کاری ایده‌آل از نظر هر گونه تغییر در سازمان اهمیت دارد؛ بنابراین، در این تحقیق با مصاحبه با چهارده نفر از خبرگان صنعت بانکداری در ایران و بانکداری جامع و تحلیل تماتیک مصاحبه‌ها، ابعاد مدل کسب و کار بانکداری در ایران و بانکداری جامع مقایسه شده است. نتیجه تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم نشان می‌دهد مدل بانکداری در ایران و مدل بانکداری جامع در نه بعد مدل کسب و کاری از جمله مشتری‌محوری در ارزش پیشنهادی، شخصی‌سازی کانال در بعد کانال‌های ارائه خدمت و افزایش تنوع در درآمدهای بانک، با یکدیگر تفاوت دارند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
مدل کسب و کار، بانکداری، بانکداری جامع، مدل کسب و کار.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۲. دانشیار مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۳. استادیار مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۴. استادیار مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۷/۰۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۹/۰۲

نویسنده مسئول مقاله: صادق سپندارند

E-mail: sepandar@ut.ac.ir

## مقدمه

هم‌زمان با پیشرفت فناوری و فرایندها، صنعت بانکداری در ساختار اقتصادی و نظام بانکی کشورها دچار تغییر و تحولات اساسی شده است. همچنین، با توجه به افزایش جنبه رقابتی در نظام بانکی، رویکردها و راهبردهای نوینی برای بهره‌برداری و افزایش توان اقتصادی بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی در حال تدوین است. در حال حاضر، گذشته از توابع بانکی معمول، خدمات مالی‌ای که به طور سنتی در حوزه فعالیت بانک‌ها نبوده‌اند (مانند سرمایه‌گذاری، خدمات بیمه، وام مسکن، اوراق بهادار و...) توسط بانک‌ها ارائه می‌شوند و امروزه آنها را به عنوان بانکداری جامع می‌شناسند. 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. صنعت بانکداری در ایران به عنوان رکن اساسی بازار پول، نقش تعیین‌کننده‌ای در اقتصاد ایران ایفا می‌کند. بررسی‌های مختلف نشان می‌دهد صنعت بانکداری در ایران برای رسیدن به اهداف راهبردی خود، در آستانه تحولات اساسی قرار گرفته است. با بررسی سرانه سود خالص بانک‌های برخی کشورها، تفاوت چشمگیری بین سرانه سود خالص شعب این بانک‌ها و بانک‌های داخلی دیده می‌شود؛ برای مثال، در سال ۲۰۱۱ سرانه درآمد شعب بانک‌های انگلستان با جمعیت حدود ۶۳ میلیون نفر و ۱۱۷۱۳ شعبه، حدود ۴۵۶،۲۰۲ میلیون ریال بوده است، در حالی که این میزان در زمانی مشابه یعنی در سال ۱۳۹۱ در بانک‌های ایرانی با جمعیت حدود ۷۵ میلیون نفر و ۱۹۷۱۳ شعبه، حدود ۸۴۵،۲۲ میلیون ریال بوده است که بیانگر تفاوت شایان توجه درآمد شعب بانک‌ها در ایران و این کشور است. با بررسی صورت‌های مالی بانک‌های تجاری خصوصی و دولتی در ایران در سال‌های ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۲، کاهش محسوس سهم درصد تسهیلات ریالی مشخص می‌شود. همچنین، تحلیل‌ها نشان می‌دهد فقط ۱۲ درصد از سود نظام بانکی حاصل درآمدهای غیرمشاع است؛ به عبارت دیگر، تقریباً ۸۸ درصد از درآمدهای بانک‌ها حاصل از درآمدهای مشاع است که سهم عمده‌ای از این درآمدها متعلق به سپرده‌گذاران است. همچنین، نسبت هزینه به درآمد بانک‌ها نشان می‌دهد سهم عمده‌ای از سودآوری آن‌ها صرف هزینه‌ها از جمله هزینه نیروی انسانی می‌شود. در نهایت، با نگاهی به میانگین حاشیه خالص سود تسهیلات بانکی که در سال‌های اخیر نزدیک به ۲ درصد بوده است، نتیجه می‌گیریم سودآوری بانک‌ها از محل کسب‌وکار اصلی آن‌ها رو به خطر است. این شرایط از یک سو به ضرورت شناخت اهداف و راهبردهای رقابتی و از سوی دیگر به لزوم تغییر راهبرد در این صنعت توجه می‌کند. در اینجا، این پرسش مطرح می‌شود: در صورت ادامه این روند، آینده صنعت بانکداری با تمرکز بر بانکداری خرد با محوریت شعبه چگونه است؟ چگونه می‌توان مدل بانکداری متناسب با این تغییرات را ایجاد کرد؟

## پیشینه پژوهش

### مدل کسب‌وکار

هر چند مدل‌های کسب‌وکاری از دوران پیش از کلاسیک یکی از اجزای رفتار تجاری و اقتصادی بوده است (تیج، ۲۰۱۰)، جدول ۱ بعضی از رایج‌ترین تعاریف مربوط به مدل کسب‌وکاری را نشان می‌دهد.

جدول ۱. تعاریف مدل کسب‌وکار

تعریف	نویسنده، سال
مدل کسب‌وکاری یک «معماری از جریان کالا، خدمات و اطلاعات، از جمله توصیف بازیگران کسب‌وکاری مختلف و نقش آنها، توصیف مزایای بالقوه بازیگران کسب‌وکاری گوناگون، توصیفی از منبع درآمدها» است.	تیمرز، ۱۹۹۸
مدل کسب‌وکاری «محتوا، ساختار و حاکمیت مبادلاتی» را ترسیم می‌کند که «به منظور ایجاد ارزش از طریق بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکاری طراحی شده است».	زات وامیت، ۲۰۰۱
مدل‌های کسب‌وکاری «روایت‌هایی هستند که نحوه عمل کردن بنگاه‌ها را توضیح می‌دهند. مدل کسب‌وکاری خوب به پرسش‌های بسیار قدیمی دراکر پاسخ می‌دهد، جایی که می‌پرسد مشتری کیست؟ ارزش مشتری چه می‌کند؟ همچنین، به پرسش‌های اساسی هر مدیری جواب می‌دهد: مانند در این کسب‌وکار چگونه پول درمی‌آوریم؟ منطق اقتصادی‌ای که روش ایجاد ارزش برای مشتری به بهای معینی را توضیح می‌دهد، کدام است؟	ماگرتا، ۲۰۰۱
مدل کسب‌وکاری «بازنمایی مختصر نحوه به کارگرفتن مجموعه متغیرهای به هم وابسته تصمیم در حوزه‌های راهبرد، معماری و اقتصاد به منظور ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بازارهای تعریف شده است». مدل کسب‌وکار شش جزء بنیادی دارد: ارزش، پیشنهاد، مشتری، فرایندها/شایستگی‌های داخلی، جایگاه‌یابی خارجی، مدل اقتصادی و عامل‌های شخصی/سرمایه‌گذار.	موریس، شیندهوت، آلن، ۲۰۰۵
مدل‌های کسب‌وکار «از چهار عنصر به هم پیوسته تشکیل شده‌اند، زمانی که این عناصر کنار هم قرار گیرند ارزش ایجاد و تحویل می‌شود». این چهار عامل، پیشنهاد ارزش مشتری، فرمول سود، منابع کلیدی و فرایندهای کلیدی است.	جانسون، کریستنسن و کاگرم، ۲۰۰۸
«مدل کسب‌وکار، انعکاسی از راهبرد تحقق یافته بنگاه است»	کاساسدوسوس-ماکانل و ریکارت، ۲۰۱۰
مدل کسب‌وکاری، منطق، داده و دیگر مدارک پشتیبانی‌کننده از پیشنهاد ارزش برای مشتری و ساختاری مناسب برای درآمدها و هزینه‌های بنگاهی را که ارزش ایجاد می‌کند، تعیین می‌کند.	تیج، ۲۰۱۰

استروالدر (۲۰۰۴) تحت تأثیر رویکرد کارت امتیازی متوازن (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۴) و ادبیات مدیریت کسب‌وکار، چارچوبی را اتخاذ می‌کند که بر چهار حوزه محصول، میانجی مشتری، مدیریت زیرساخت، جنبه‌های مالی در بحث مدل کسب‌وکار تمرکز دارد؛ این چهار حوزه رامی‌توان با چهار جنبه مدل کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) مقایسه کرد.

استروالدر هستی‌شناسی مدل کسب‌وکار خود را به شکل جدول ۲ با رویکردهای کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) و مارکیدس (۱۹۹۹) مقایسه می‌کند.

استروالدر این چهار رکن هستی‌شناسی را به نه جزء اساسی به هم مرتبط، یا به اصطلاح عناصر مدل کسب‌وکار تجزیه می‌کند. در واقع، آن چهار حوزه، دسته‌بندی‌های اولیه و خام نه عنصر هسته و مرکز هستی‌شناسی هستند. این عناصر در جدول ۳ خلاصه شده‌اند.

جدول ۲. ارکان مدل کسب‌وکار

هستی‌شناسی مدل کسب‌وکار	کارت امتیازی متوازن	مارکیدس
محصول	جنبه نوآوری و یادگیری	چه چیزی؟
میانجی مشتری	جنبه مشتری	چه کسی؟
مدیریت زیرساخت	جنبه کسب‌وکار داخلی	چطور؟
جنبه مالی	جنبه مالی	چگونه؟

منبع: استروالدر (۲۰۰۴)

جدول ۳. نه جزء اصلی مدل کسب‌وکار استروالدر

رکن	عنصر مدل کسب‌وکار	توضیح
محصول	پیشنهاد ارزش	پیشنهاد ارزش دیدگاه کلی شرکت در مورد مجموع کالاها و خدماتی که برای مشتری ارزشمند هستند.
مشتری	مشتری هدف	مشتری هدف بخشی از مشتریان است که شرکت می‌خواهد به آنها ارزش ارائه کند.
	کانال توزیع	کانال توزیع ابزاری برای متصل شدن به مشتریان و همچنین ایجاد رابطه با مشتریان است.
	رابطه	نوع رابطه و پیوندی که شرکت میان خود و مشتری ایجاد می‌کند.
مدیریت زیرساخت	منابع کلیدی	نظم و آرایش فعالیت‌ها و منابعی که به منظور خلق ارزش برای مشتری ضروری هستند.
	فعالیت‌های کلیدی	توانایی اجرای الگویی قابل تکرار از اقداماتی که برای خلق ارزش برای مشتریان ضروری است.
	شراکت‌های کلیدی	توافقی داوطلبانه و تعاونی میان دو یا چند شرکت به منظور خلق ارزش برای مشتریان است.
جنبه مالی	ساختار هزینه	بازنمایی و نمایش پولی تمام ابزارهایی است که در مدل کسب‌وکار به کار گرفته می‌شوند.
	مدل درآمد	راه و روشی که شرکت به واسطه آن، جریان‌های درآمدی متنوعی برای خود ایجاد می‌کند.

منبع: استروالدر (۲۰۰۴)

## بانکداری جامع

مفهوم بانکداری جامع اولین بار در زمینه نظریه عقب‌ماندگی نسبی و صنعتی شدن الکساندر گرشنکرون وجه تاریخی پیدا کرد (گرشنکرون، ۱۹۶۲ و سیلا و تونیلو، ۱۹۹۱). براساس این نظریه، کشورهایی که در جریان صنعتی شدن بعد از دیگر کشورها قرار گرفتند، در مقایسه با کشورهای پیشرو با تقاضای سرمایه بسیار بیشتری به نسبت پس‌اندازها روبه‌رو می‌شدند و بازارهای سرمایه و اعتبار غیرمتمرکز شده آنها، ناکافی می‌نمود. در نتیجه این کشورها، به نوآوری دست زدند و جایگزین‌هایی سازمانی برای این دو بازار یافتند: بنگاه‌های بزرگ، سلسله‌مراتب و بالاتر از آنها، بانک‌های جامع. گرشنکرون اهمیت این نوآوری را قابل مقایسه با اختراع موتور بخار می‌دانست و می‌اندیشید کلید فهم تفاوت‌های میان انقلاب صنعتی قرن هجدهم در بریتانیا و صنعتی شدن اروپای مرکزی در قرن نوزدهم همین نکته است (تیلی، ۱۹۹۸).

چند مورد به عنوان بنیان و اساس مدل بانکداری جامع بیان شده است: اول اینکه بانک جامع برای مبارزه با عقب‌ماندگی ایجاد شده است (معروف به مسیر گرشنکرون<sup>۱</sup>)؛ دوم اینکه این بانک برای پشتیبانی از صنعت با تأمین مالی بیشتر و بلندمدت‌تر به منظور افزایش سرعت رشد، یعنی بسیج «وجوه در حال خواب» به منظور پشتیبانی از رشد صنعت و خدمات شکل گرفته است. حرکت از بانکداری تجاری به سمت ادغام بانکداری‌های خرد، شرکتی یا سرمایه‌گذاری<sup>۲</sup> - که موجب ایجاد یک پرتفوی گسترده و متنوع از فعالیت‌های مختلف با بهره‌گیری از تمام بخش‌های سپرده مشتریان بانک می‌شود- بانکداری جامع نمی‌خواند. به عقیده او، بانکداری جامع به معنی همپوشانی میان بانکداری خرد و شرکتی از یک سو و بانکداری سرمایه‌گذاری از سوی دیگر است؛ یعنی همگرایی فعالیت‌های وام‌دهی و مدیریت انواع پرداخت‌ها از یک سو، انتشار و تعهد پذیرهنویسی اوراق بهادار، فعالیت‌های کارگزاری و مالی ساختاریافته<sup>۳</sup> (وام‌دهی بلندمدت، مهندسی مالی، تأمین مالی پروژه‌ای) از سوی دیگر. بنستون (۱۹۹۴) بانک جامع را به صورت نهادی مالی تعریف می‌کند که تمام دامنه خدمات مالی را ارائه می‌دهد. به عقیده او، یک بانک جامع بیمه می‌فروشد، به تعهد پذیرهنویسی اوراق بهادار می‌پردازد و به نیابت از دیگران، تراکنش‌های مربوط به اوراق بهادار را انجام می‌دهد. بانک جامع در بنگاه‌ها از جمله بنگاه‌های غیرمالی موقعیت سهامداری می‌گیرد و در صورتی که نماینده مالکان باشد، به جای آنها رأی

---

1. Gerschenkron path  
2. Investment banking  
3. Structured finance

می‌دهد. بنستون ادامه می‌دهد در واقع بانک‌های جامع، کارمندان خود را به عنوان اعضای هیئت مدیره شرکت‌های زیرمجموعه منصوب می‌کنند.

ساندرز و والتر (۱۹۹۴) بانکداری جامع را ارائه محدود و وسیعی از خدمات مالی از جمله سپرده‌پذیری و وام‌دهی، معامله ابزارهای مالی و ارز (و مشتقات آنها)، تعهد پذیرهنویسی بدهی و سهام جدید، کارگزاری، مدیریت سرمایه‌گذاری و بیمه می‌دانند. به عقیده آنها، بانکداری جامع به چند شکل انجام می‌گیرد و محدوده آن را از بانکداری جامع «واقعی»<sup>۱</sup> تا «مدل آلمانی»، «مدل انگلیسی» و «مدل آمریکایی» می‌دانند. آنها می‌گویند مدل آلمانی محدودیت‌های بسیار کمی دارد، از جمله اینکه کدام کسب‌وکار بانکی و بازار سرمایه را می‌توان انجام داد و چگونه این کار صورت می‌گیرد و باید شرکت‌های وابسته مجزایی فعالیت‌های دیگر را انجام دهند. در مدل انگلیسی، خدمات مالی از طریق شرکت‌های فرعی بانک ارائه می‌شود. مدل آمریکایی معمولاً به ساختار شرکت مادر تخصصی و شرکت‌های وابسته مجزا و تخصصی شده نیاز دارد (ساندرز و والتر، ۱۹۹۴).

کالومیریس (۱۹۹۵) بانکداری جامع را یک نظام بانکداری می‌داند که از چندین بانک بسیار بزرگ تشکیل شده است. این بانک‌ها با شبکه شعب وسیع، خدمات بسیار متنوعی را ارائه می‌دهند، ادعاهای متعددی را نسبت به نگاه‌ها (مانند سهم و بدهی) برای خود ایجاد می‌کنند و در حاکمیت نگاه‌هایی که بانک تأمین منابع یا تعهد پذیرهنویسی اوراق بهادارشان را به عهده می‌گیرد، به طور مستقیم دخالت می‌کنند. با وجود این، او عقیده دارد تعریف ارائه شده فراگیر اما محدود است (کالومیریس، ۱۹۹۵).

هر چند با اطمینان می‌توان گفت تفسیر گرشنکرون یک نظریه نیست، اما ظهور بانکداری جامع را به لحاظ تاریخی به خوبی توضیح می‌دهد. با وجود این، در کنار توضیح تاریخی گرشنکرون، تبیینی نظری نیز برای ایجاد بانک جامع وجود دارد؛ یعنی مباحث مربوط به اطلاعات نامتقارن. با توجه به پژوهش‌های نظریه‌پردازانی مانند آکرلوف (۱۹۷۰)، دیاموند (۱۹۸۴) و استیگلیتز (۱۹۸۵؛ ۱۹۹۲)، می‌توان بعضی از ویژگی‌های مؤسسه‌های مربوط به عملیات بانک‌های جامع کلاسیک مانند اندازه تقریباً بزرگ آنها، سهامداری در مشتریان و به ویژه حضور آنها در بدنه تصمیم‌گیری نگاه‌های غیربانکی را به عنوان ابزاری برای کاهش عدم تقارن اطلاعاتی و بهبود کارایی واسطه‌گری مالی دانست (تیلی، ۱۹۹۸).

### پیشینه تجربی

پاتلی (۲۰۰۲) پژوهش‌های مختلف در حوزه مدل‌های کسب‌وکار را در جدول ۴ خلاصه کرده است. همان‌طور که مشخص است، در هیچ کدام از تحقیقات در زمینه مدل کسب‌وکاری مؤلفه‌ها، ابعاد یا تفاوت‌های دو مدل کسب‌وکاری مقایسه نشده است. تمام تحقیقات پیشین فقط به شناخت بیشتر محقق از ابعاد مدل کسب‌وکاری پرداخته است. باید توجه داشت در زمینه مقایسه مدل کسب‌وکاری بانکداری تجاری در ایران و بانکداری جامع تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است. در نتیجه، تحقیق حاضر از این نظر جنبه نوآوری دارد.

جدول ۴. فهرست نویسندگان حوزه مدل کسب‌وکار

نویسندگان	تعریف	طبقه‌بندی	مؤلفه‌ها	ابزار بازنمایی	مدل‌سازی	روش‌شناسی تغییر	سنجش ارزیابی
آفواه و توچی، ۲۰۰۳	✓		✓				✓
آلت و زیمرمن، ۲۰۰۱		✓	✓				
امیت و زات، ۲۰۰۱	✓						
اپلگیت، ۲۰۰۱	✓	✓					
چسبرو و روزنبوم، ۲۰۰۰			✓				
گورجین، ۲۰۰۲			✓	✓	✓	✓	✓
همل، ۲۰۰۰			✓				✓
لیندر و کانتزل، ۲۰۰۰	✓						
ماگرتا، ۲۰۰۲	✓	✓	✓	✓		✓	
ماهادوان، ۲۰۰۰			✓				
پتروبیچ، کیتل و تکستن، ۲۰۰۱	✓	✓	✓	✓		✓	
راپا، ۲۰۰۱	✓	✓					
استالر، ۲۰۰۲			✓				
تپسکات، لوی و تیکول، ۲۰۰۰	✓		✓	✓		✓	
تیمرز، ۲۰۰۰			✓				
ویل و ویتال، ۲۰۰۱	✓	✓	✓				

منبع: پاتلی (۲۰۰۲)

## روش پژوهش

هدف اصلی تحقیق تشریح ابعاد مدل کسب‌وکاری بانکداری در ایران و مدل بانکداری جامع است. تحقیقات از نظر هدف به چهار دسته کاربردی، تحقیق و توسعه، بنیادی و ارزیابی تقسیم می‌شوند که این تحقیق از نوع بنیادی است، زیرا به دنبال مقایسه ابعاد مدل کسب‌وکاری بانکداری تجاری و بانکداری جامع است.

براساس چگونگی به دست‌آوردن داده‌های مورد نیاز طرح تحقیق، تحقیقات علمی را می‌توان به تحقیقات توصیفی یا غیرآزمایشی و آزمایشی تقسیم کرد. بر این اساس، تحقیق حاضر از نظر گردآوری داده‌ها به صورت کاملاً طبیعی و بدون دستکاری در زمره تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) قرار می‌گیرد.

در نهایت، این تحقیق از نظر روش تحقیق، مطالعه موردی از نوع کیفی است. مطالعه موردی یا موردکاوی عبارت است از موقعیتی واقعی که به صورت تفصیلی و با دقت کافی از طریق تحقیق دانش‌پژوه تهیه شده است و در برگیرنده حقایق پیرامون موقعیتی واقعی است که شامل افراد واقعی و رویدادهای واقعی در یک سازمان می‌شود (مقیمی، ۱۳۸۶).

قلمرو مکانی این تحقیق صنعت بانکداری در سطح شهر تهران بود. جامعه آماری این تحقیق به منظور شناسایی ابعاد مدل کسب‌وکاری، خبرگان حوزه بانکداری جامع در ایران هستند. روش نمونه‌گیری این تحقیق، قضاوتی و گلوله برفی است و نمونه‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که جواب‌ها تکرار شود. ابزارها و روش‌های گردآوری داده‌های این تحقیق شامل اسناد بالادستی، ادبیات تحقیق و مصاحبه است. در این تحقیق، برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تم استفاده می‌شود. تحلیل تم به طور تقریبی رایج‌ترین رویکرد برای تحلیل داده‌ها در علوم اجتماعی به شمار می‌رود. در اینجا، مصاحبه‌گر داده‌های تجربی را در مورد جهان اجتماعی از طریق درخواست از افراد برای بحث در مورد زندگی‌شان ایجاد می‌کند (راستون، ۲۰۰۱). تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌هاست. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر برود و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

بدین ترتیب، در این پژوهش با چهارده نفر از خبرگان صنعت حوزه بانکداری در ایران و بانکداری جامع مصاحبه‌هایی صورت گرفت. این مصاحبه شامل نه پرسش در مورد ابعاد مختلف مدل کسب‌وکار استروالدر بوده است.



### یافته‌های پژوهش

تحلیل مصاحبه‌های انجام‌گرفته برای نه بعد مدل کسب‌وکاری از طریق کدگذاری باز به ۱۴۷ کد نهایی رسید. با بررسی کدهای شناسایی‌شده و تحلیل درون‌موردی و بین‌موردی، ۲۶ مفهوم اصلی به دست آمد. این مفاهیم بیانگر ابعاد اصلی تمایز بین مدل کسب‌وکار بانکداری تجاری و بانکداری جامع است. جدول ۵ مفاهیم اصلی مدل کسب‌وکاری بانکداری تجاری و بانکداری جامع و مفاهیم استخراج‌شده را نشان می‌دهد.

جدول ۵. مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

ابعاد مدل کسب‌وکاری	مفاهیم استخراج‌شده
ارزش پیشنهادی	تناسب محصولات و خدمات با نیازهای مشتریان در بانکداری جامع و تناسب نداشتن محصولات و خدمات در مدل بانکداری تجاری در ایران
	خدمات و محصولات متناسب با شرایط مشتری در بانکداری جامع و تناسب نداشتن خدمات و محصولات بانکداری تجاری در ایران با شرایط مشتری
	یکپارچگی در محصولات، خدمات و نحوه ارائه به مشتری در بانکداری جامع و یکپارچه نبودن محصولات و خدمات و نحوه ارائه در مدل بانکداری تجاری در ایران
	وجود تنوع محصولات و خدمات مالی و غیرمالی در بسته ارزش پیشنهادی بانکداری جامع
مشتری هدف	فروش یک‌جا در مدل بانکداری جامع و فروش تکی در مدل بانکداری تجاری در ایران
	تأکید بر ارزش بخش‌های بازار در بانکداری جامع و بی‌توجهی به بخش‌بندی در مدل بانکداری تجاری در ایران
	تأکید بر قابلیت‌های سازمانی در هدف‌گذاری و بی‌توجهی به قابلیت‌ها در مدل بانکداری تجاری در ایران
کانال ارائه خدمت	دیدگاه بلندمدت در هدف‌گذاری بانکداری جامع و دیدگاه کوتاه‌مدت در بانکداری تجاری در ایران
	شخصی‌سازی کانال‌ها در بانکداری جامع و کانال‌های یکسان برای همه مشتریان در مدل بانکداری تجاری در ایران
نوع رابطه	خدمات جامع و گسترده برای حل مسائل مشتری در مدل بانکداری جامع و خدمات و محصولات جدا در مدل بانکداری تجاری در ایران
	روابط شخصی‌شده در بانکداری جامع و روابط عمومی و بر پایه فروش محصول در بانکداری تجاری در ایران
	روابط مبتنی بر ارزش در بانکداری جامع و روابط یکسان در بانکداری تجاری در ایران
	روابط نظام‌مند در بانکداری جامع و روابط سلیقه‌ای در بانکداری تجاری در ایران

## ادامه جدول ۵

ابعاد مدل کسب و کاری	مفاهیم استخراج شده
منابع کلیدی	شراکت مهم ترین منبع کلیدی در بانکداری جامع و دارایی های ملموس مهم ترین دارایی در مدل بانکداری تجاری در ایران
	اهمیت زیرساخت های اطلاعات مشتری در بانکداری جامع و بی اهمیت بودن منابع اطلاعاتی در مدل بانکداری تجاری در ایران
	اهمیت نیروی انسانی متخصص در بانکداری جامع و اهمیت کمتر نیروی دانشی در بانکداری تجاری در ایران
فعالیت های کلیدی	فرهنگ سازمانی غنی در مشتری مداری، مدیریت تغییر، دیدگاه بلندمدت و مشارکت در بانکداری جامع و بی اهمیت بودن فرهنگ های نام برده در مدل بانکداری تجاری در ایران
	اهمیت فعالیت های مدیریت منابع انسانی در بانکداری جامع و بی اهمیت بودن این فعالیت ها در بانکداری تجاری
شراکت های کلیدی	اهمیت ویژه فعالیت های بازاریابی در بانکداری جامع و بی اهمیت بودن این فعالیت ها در بانکداری تجاری
	شراکت با شرکت ها در بانکداری جامع و سرمایه گذاری در شرکت ها در بانکداری تجاری در ایران
مدل درآمدی	شراکت با هدف افزایش ارزش پیشنهادی در بانکداری جامع و شراکت های بی هدف در بانکداری تجاری در ایران
	درآمدزایی نظام یافته در بانکداری جامع و درآمدزایی وابسته به افراد و مشخص نبودن درآمدها در بانکداری تجاری در ایران
ساختار هزینه ای	تنوع درآمدی و افزایش سهم درآمدهای غیرمشاع در بانکداری جامع و اهمیت درآمدهای مشاع در بانکداری تجاری در ایران
	کاهش نسبت هزینه های بهره ای در بانکداری جامع و سهم عمده هزینه های بهره در بانکداری تجاری
	اثر بخشی هزینه ها در بانکداری جامع و اثر بخش نبودن هزینه ها در بانکداری تجاری در ایران
	افزایش هزینه های نیروی انسانی و زیرساختی در بانکداری تجاری و سهم کم این هزینه در بانکداری تجاری در ایران

بدین ترتیب، با توجه به نتایج تحقیق مشخص شد مدل کسب و کار بانکداری جامع و بانکداری تجاری در تمام نه بعد تفاوت های اساسی دارند که در جدول ۵ به تفاوت ابعاد نیز اشاره شده است. در مدل درآمدی دو مدل کسب و کار می توان به تنوع بیشتر در کانال های درآمدی در بانکداری جامع نسبت به بانکداری تجاری اشاره کرد. این تحقیق نه تنها به شناسایی ابعاد دارای تفاوت در دو مدل کسب و کاری اشاره کرده است، بلکه ابعاد مورد نظر را به صورت کامل تشریح کرده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج مصاحبه و تحلیل تم و استخراج مفاهیم، مشخص شد مدل کسب‌وکاری بانکداری در ایران و مدل بانکداری جامع در تمام ابعاد مدل کسب‌وکاری تفاوت‌های ریشه‌ای دارند.

**ارزش پیشنهادی:** یکی از مهم‌ترین موارد مشخص‌شده در پاسخ افراد، تفاوت بین نوع شناخت از مشتری است. در واقع، در طراحی بسته ارزش پیشنهادی بانکداری تجاری، نگاه درون به بیرون وجود دارد، به این صورت که بانک‌های تجاری در ایران در تولید بسته‌های ارزشی به گروه‌های مشتری توجه ندارند و واحد تحلیل در بانک‌های ایران به جای مشتری، محصول است. بدین ترتیب، با توجه به شناخت نداشتن از مشتری در مدل بانکداری تجاری و نبود تحلیل مشتری، نمی‌توان بسته‌های ارزشی متناسب با گروه مشتری تولید کرد. همچنین، به این دلیل در بانک‌های تجاری ایرانی محصولات و خدمات برای گروه‌های مختلف و طبقات مختلف مشتری به صورت عام تولید می‌شود، اما در مدل بانکداری جامع با تعریف درست گروه‌های مشتری می‌توان به شناخت کامل‌تری از مشتری دست یافت. در نتیجه، شناسایی مشتری دقیق‌تر و طراحی محصولات متناسب با نیاز مشتری به صورت صحیح‌تر صورت می‌گیرد.

به عقیده پاسخگویان محصولات و خدمات بانکداری تجاری در ایران به سپرده‌ها و تسهیلات و گاهی خدمات بازرگانی خلاصه شده است، در حالی که در مدل بانکداری جامع بسته‌ای از خدمات و محصولات متناسب با نیاز مشتری که شامل تمام خدمات بازار پول و سرمایه می‌شود، به مشتریان ارائه می‌شود. همچنین، معمولاً در مدل بانکداری تجاری در ایران محصولات به صورت تکی به فروش می‌رسد، اما در مدل بانکداری جامع مشتری بسته‌ای از خدمات را خریداری می‌کند. در بانکداری جامع، خدمات مبتنی بر نیاز مشتری در راه‌حلی جامع شامل بسته‌ای از محصولات و خدمات ارائه می‌شود.

**مشتری هدف:** به عقیده بسیاری از مصاحبه‌شوندگان در مدل بانکداری تجاری هدف‌گذاری دقیق و مشخصی برای بازار وجود ندارد. در این مدل، تمام افرادی که بتوانند با بانک ارتباط برقرار کنند، در گروه مشتریان هدف بانک قرار می‌گیرند. در مقابل، در مدل بانکداری جامع بازار هدف با شناخت بازار به دست می‌آید. شناخت بازار با استفاده از تحقیقات بازار و تحلیل داده‌های مشتری به دست می‌آید. به عقیده تعدادی از مصاحبه‌شوندگان در بررسی و انتخاب بازار هدف سودآوری و درآمدزایی بخش‌های بازار سنجیده می‌شود و بانک بهترین گزینه را انتخاب می‌کند.

**کانال ارائه خدمت:** به عقیده بسیاری از مصاحبه‌شوندگان، کانال‌های ارائه خدمت در بانکداری تجاری برای همه مشتریان یکسان است. در بانک‌های جامع، کانال‌ها متناسب با سطح مشتری متمایز است. بعضی مصاحبه‌شوندگان عقیده دارند سطح خدمتی که یک مشتری در یک بانک تجاری دریافت می‌کند، به سلیقه افراد وابسته است، در حالی که در بانکداری جامع سطح روابط با توجه به سطح مشتری تعریف شده است. یکی دیگر از تفاوت‌های کانال‌های ارائه خدمت در مدل بانکداری جامع و مدل بانکداری تجاری مربوط به بودن و نبودن مدیر رابطه است.

در نهایت در کانال‌های بانکداری جامع، طیف گسترده‌ای از خدمات و محصولات وجود دارد که این مورد را بعضی از مصاحبه‌شوندگان با عنوان سوپر مارکت مالی تعریف کرده‌اند.

**نوع رابطه:** در بانک‌های تجاری، تمایزی بین مشتریان با ارزش و بی‌ارزش وجود ندارد. در نتیجه، نوع رابطه با مشتریان کاملاً سلیقه‌ای و وابسته به افراد است. در مدل بانکداری تجاری، افق دید رابطه‌ای نسبت به مشتری تقریباً کوتاه‌مدت است، در حالی که نوع رابطه در یک بانک جامع، بلندمدت و بر پایه رابطه برد-برد با مشتری است. از آنجا که در بانک‌های جامع، سیستم‌های ارزش‌گذاری دقیق وجود دارد، سطح روابط با مشتری به صورت نظام‌یافته‌ای تعریف و متناسب شده است.

**منابع کلیدی:** در مدل بانکداری تجاری، حجم دارایی‌ها و تعداد شعب به عنوان مهم‌ترین منابع هر بانک تعریف می‌شود. در مدل بانکداری جامع، شراکت‌های کلیدی جایگزین این منابع می‌شوند. دیدگاه بلندمدت مدیران، فرهنگ پذیرش تغییر و کارکنان دارای نگرش مشتری‌مداری از دیگر منابع کلیدی در مدل بانکداری جامع است. در مدل بانکداری جامع، نقش منابع اطلاعاتی و زیرساخت‌های اطلاعاتی و منابع دانشی از مشتری، یکی از مهم‌ترین منابع کلیدی سازمان شناخته می‌شود. در نهایت، در مدل بانکداری جامع نقش و جایگاه منابع انسانی به عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل ارائه خدمت به مشتری در این مدل کسب‌وکاری بسیار حائز اهمیت تلقی شده است.

**فعالیت کلیدی:** مدل بانکداری تجاری در ایران دو فعالیت کلیدی دارد، جذب سپرده‌ها از مشتریان یا به عبارتی جذب منابع و فروش تسهیلات به مشتریان یا همان فروش مصارف. در حالی که در مدل بانکداری جامع فعالیت‌های مرتبط با شناخت مشتری از جمله تحقیقات بازار و تحلیل داده برای ارائه بسته‌های ارزشی یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های بانک است. از آنجا که در بانک‌های جامع بحث نیروی انسانی بسیار مهم تلقی می‌شود، بعضی از مصاحبه‌شوندگان عقیده دارند فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بیش از پیش در این مدل کسب‌وکاری بااهمیت می‌شود.

**شراکت‌های کلیدی:** در بانک‌های تجاری، سرمایه‌گذاری در شرکت‌ها جایگزین شراکت‌های کلیدی شده است. در بهترین حالت، شراکت در حد فروش محصولات شرکت‌ها تنزل یافته است. در نتیجه، در صورت وجود شراکت در بانک‌های تجاری، این شراکت‌ها هم‌افزایی و اثربخشی مورد نیاز را ندارند. در مدل بانکداری جامع، شراکت‌های کلیدی یکی از مهم‌ترین موارد کسب‌وکاری است، زیرا این بانک‌ها طیف گسترده‌ای از خدمات مالی و غیرمالی را به مشتریان خود ارائه می‌دهند و سرمایه‌گذاری در تمام این شرکت‌ها نشدنی است یا هزینه‌های زیادی بربردارد. در نتیجه، بانک‌های جامع راهی جز شراکت با شرکا ندارند. این شراکت‌ها باید سبب هم‌افزایی و افزایش ارزش پیشنهادی به مشتری شود. در نتیجه، به عقیده بعضی از مصاحبه‌شوندگان انعطاف‌پذیری در شراکت‌های کلیدی بانک‌های جامع به مراتب بیش از سایر سازمان‌هاست.

**مدل درآمدی:** عمده درآمدهای بانک‌های تجاری در ایران وابسته به درآمدهای مشاع یا درآمدهای حاصل از بانکداری بهره‌ای است، در حالی که در مدل بانکداری جامع سهم خدمات کارمزدی نسبت به کل درآمدها افزایش می‌یابد. همچنین، به دلیل نوع محصولات و خدمات بانکداری جامع و بسته ارزش پیشنهادی این مدل بانکداری، تنوع درآمدها بیش از مدل بانکداری تجاری است.

**ساختار هزینه‌ها:** قسمت عمده هزینه‌های یک بانک تجاری مربوط به هزینه بهره پول یا همان هزینه‌های مالی است. در مقابل، به عقیده مصاحبه‌شوندگان تنوع هزینه‌ها در مدل بانکداری جامع بیش از مدل بانکداری تجاری است. در مدل بانکداری جامع، به دلیل وجود نیروهای متخصص هزینه منابع انسانی افزایش می‌یابد، همچنین به دلیل اهمیت فعالیت‌های بازاریابی در این مدل کسب‌وکاری هزینه‌های این دسته نیز به نسبت یک بانک تجاری افزایش می‌یابد.

## References

- Afuah, A. & Tucci, C. (2003). *Internet Business Models and Strategies*, McGraw Hill, Boston.
- Akerlof, G. (1970). The market for Lemons: Quality uncertainty and market mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84(3): 488-500.
- Alt, R. & Zimmermann, H. (2001). Introduction to Special Section- Business Models, *Electronic Markets*, 11(1): 3-9.
- Applegate, L. M. (2001). *E-business models: Making sense of the Internet business landscape*, In Dickson, G. & Gary W. & DeSanctis, G., Information

Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Benston, G. J. (1994). Universal banking, *Journal of Economic Perspectives*, 8(3): 121-143.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101.

Calomiris, C. W. (1997). *Universal banking and the financing of industrial development*, In Caprio, G. J. & Vittas, D. (Eds.), *Reforming financial systems, Historical Implications for Policy* Cambridge University Press, Cambridge: 113-127.

Casadesus-Masanell, R. & Ricat, J. E. (2010). From strategy to business models and to tactics, *Long Range Planning*, 43(1): 195-215.

Chesbrough, H. W. & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spinoff companies, *Industrial and Corporate Change*, 11(1): 533-534.

Diamond, D. W. (1984). Financial intermediation and delegated monitoring, *Review of Economic Studies*, 51(3): 393-414.

Gerschenkron, A. (1962). *Economic backwardness in historical perspective*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Ghaziani, A. & Ventresca, M. J. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975-2000. *Sociological Forum*, 20(4): 523-559.

Gordjin, J. (2002). *Value-based requirements engineering- exploring innovative e-commerce ideas*, Vrije Universities, Amsterdam, NL.

Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*, Harvard Business School Press, Boston.

Johnson, M. W., Christensen, C. C. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model, *Harvard Business Review*, 86(12): 50-59.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70 (1).

Linder, J. & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Institute for Strategic Change.

Magretta, J. (2002). Why business models matter, *Harvard Business Review*, 80(5): 86-92.

- Mahadevan, B. (2000). Business models for internet-based e-commerce: An anatomy, *California Management Review*, 42(4): 55-69.
- Managemant, O. O. (2013). *Nessecity of shift to a new business model in banking industry*, Bank Mellat, Tehran. (in Persian)
- Markides, C. (1999). Six principles of breakthrough strategy, *Business Strategy Review*, 10(2): 1-10.
- Moghimi, M. (2007). Case study methodology and its applications in social sciences, *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 13(50): 71-102. (In Persian)
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology- A proposition in a design science approach*, PhD Thesis University of Lausanne.
- Pateli, A. G. & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing e-business, *European Journal of Information Systems*, 13(4): 302-314.
- Perkman, M. & Spicer, A. (2010). What are business models? Developing a theory of performative representations, *Research in the Sociology of Organizations*, 29(3): 269-279.
- Petrovic, O., Kittl, C. & Teksten, R. D. (2001). Developing Business Models for Ebusiness, *International Conference on Electronic Commerce*, Vienna.
- Prahalad, C. K. & Hart, S. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid, *Strategy & Business*, 26(1), 2-14.
- Rappa, M. (2002). *Managing the digital enterprise- Business models on the Web*, North Carolina State University, Raleigh.
- Roulston, K. (2001). Data analysis and theorizing as ideology, *Qualitative Research*, 1(3): 279-302.
- Saunders, A. & Walter, I. (1994). *Universal Banking: Financial system design reconsidered*, Irwin, Chicago.
- Seelos, C. & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategy view, *Academic Management Perspective*, 21(4): 49-63.
- Stahler, P. (2002). *Business models as an unit of analysis for strategizing*, *International Workshop on Business Models*, Lausanne, Switzerland.
- Stiglitz, J. (1992). Information, finance and markets: The architecture of allocative mechanisms, In Zamagni, V. (Ed.), *Finance and the Enterprise*, Academic Press, London.

- Stiglitz, J. E. (1985). Credit markets and the control of capital, *Journal of Money, Credit and Banking*, 17(2): 133-152.
- Sylla, R. & Toniolo, G. (1991). *Patterns of European industrialization: The nineteenth century*, Rutledge, London-New York.
- Tapscott, D., Ticoll, D. & Lowy, A. (2000). *Digital capital: harnessing the power of business webs*, School Press, Boston: Harvard Business.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, 43(2-3): 172-194.
- Tilly, R. (1998). Universal banking in historical perspective, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 154(1): 7-32.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets, *Journal on Electronic Markets*, 8(2): 3-8.
- Weill, P. & Vitale, M. (2001). *Place to space: Migrating to eBusinessmodels*, Harvard Business School Press, Boston.
- Zott, C. & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective, *Long Range Planning*, 43(2-3): 216-226.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research, *Journal of Management*, 37(4): 1019-1042.