



## The Presentation of a Pattern for Service Design and Development Process with a Competitiveness Approach in Iran Banking Industry

**Mahdi Soltani Negad** 

Ph.D. Student in Industrial Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Kiamars Fathi Hafeshjani** 

Assistant Professor, Industrial Management Dept., Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Gholamreza Hashemzadeh** 

Associate Professor, Industrial Management Dept., Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Abotorab Alirezaee** 

Assistant Professor, Industrial Management Dept., Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### Abstract

The main purpose of the study is to explore the important issues and their relations to present a pattern for design and development process of financial services with a competitiveness approach in Iran banking industry. The study applies mixed method as its methodology. The qualitative section approach is based on Grounded Theory strategy. The data-collection instrument consists of semi-structured interview with twelve research and innovation experts and managers in banking industry selected through purposeful as well as snowball sampling. Dimensions and components of design and development process of financial services were extracted and compiled in a Grounded Theory conceptual model. The main phenomenon, process design and development services in the field of banking. Lastly, the final model

Corresponding Author: fathikiamars@yahoo.com

**How to Cite:** Soltani Negad, M., Fathi Hafeshjani, K., Hashemzadeh, Gh., Alirezaee, A., (2020). The Presentation of a Pattern for Service Design and Development Process with a Competitiveness Approach in Iran Banking Industry, *Journal of Business Intelligence Management Studies*, 9(36), 71-112.

were formulated and presented with regard to casual, intervening and contextual conditions as well as strategies and results. In quantitative section, the data was collected by a researcher-made questionnaire consisting of 236 items and the descriptive-survey method was used for analysis and explanation of proposed pattern. Finally, the findings of the study shows that the managers and policy-makers of banking industry should consider all casual, intervening and contextual conditions as well as strategies and outcomes for successful development of banking modern products and services; They also should step into the identified phases of modern service development with a competitiveness and market-based approach.


**Keywords:** Smart Economy, Competitiveness, Service Design and Development Process, Banking Industry, Grounded Theory Strategy.






## الگوی برای فرآیند طراحی و توسعه خدمات با رویکرد رقابت پذیری در صنعت بانکداری ایران


دانشجوی دکتری رشته مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد تهران جنوب، تهران، ایران

مهدی سلطانی نژاد 


استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد  
تهران جنوب، تهران، ایران

کیامرث فتحی هفشجانی \* 

دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد  
تهران جنوب، تهران، ایران

غلامرضا هاشم‌زاده خوراسگانی 

استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد  
تهران جنوب، تهران، ایران

ابوتراب علیرضائی 

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، کشف مقوله‌های مهم و تعیین روابط میان آن‌ها جهت ارائه الگوی برای فرآیند طراحی و توسعه خدمات مالی با رویکرد رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری است. روش استفاده‌شده در پژوهش، روش آمیخته بوده است. رویکرد بخش کیفی، مبتنی بر راهبرد نظریه داده بنیاد است. گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساخت‌یافته با ۱۲ نفر از کارشناسان و مدیران تحقیقات و نوآوری حوزه بانکداری و با دو روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی صورت گرفت. ابعاد و مؤلفه‌های فرآیند طراحی و توسعه خدمات مالی از مصاحبه‌ها احصاء و در قالب مدل مفهومی داده بنیاد تدوین گردید. پدیده اصلی، فرآیند طراحی و توسعه خدمات در حوزه بانکداری است که با توجه به شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها تدوین و مدل نهایی ارائه شد. در بخش کمی، داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ای محقق ساخته با ۲۳۶ گویه گردآوری و روش توصیفی-پیمایشی برای تحلیل و تبیین الگوی پیشنهادی به کار گرفته شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیران و سیاست‌گذاران صنعت بانکداری برای توسعه

موفقیت آمیز محصولات و خدمات بانکی جدید، باید به همه مقوله‌های شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها توجه کنند؛ و با رویکرد رقابت‌پذیری و بازار گرا، مراحل شناسایی شده برای توسعه خدمات جدید را طی نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** اقتصاد هوشمند، رقابت‌پذیری، طراحی و توسعه خدمت، صنعت بانکداری، نظریه داده بنیاد.



## مقدمه

از ویژگی‌های جهان امروز می‌توان به جهانی‌شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات و کارایی ارتباطات و دانش اشاره کرد. این بیانگر یکپارچگی بازارهای جهانی و پیچیدگی روزافزون بازارها و پویایی محیط فراروی سازمان‌ها است. در چنین فضایی این سؤال قابل طرح است که راز بقا و موفقیت سازمان‌ها در شرایط رقابتی امروز چیست؟ در جواب باید گفت سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی چاره‌ای جز کسب و تداوم مزیت رقابتی پایدار ندارند. محصولات و خدمات جدید از ضروریات شرکت‌های امروزی به شمار می‌روند (لائوکانن و هلیکاینن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). صنعت بانکداری یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین صنایع دنیای امروز است. این صنعت به‌شدت متکی به شناسایی نیازهای مشتریان، برنامه‌ریزی و ارائه راهکار برای جواب‌گویی مناسب به نیازهای است. تغییرات ایجادشده در انتظارات و نیازهای مشتریان، باعث شده است تا بانکداران به دنبال استفاده از روش‌های نوین بازاریابی برای جذب و نگهداشت مشتریان و افزایش سهم از مشتریان باشند (لائوکانن و هلیکاینن، ۲۰۱۸).

امروزه بیشتر تولید ناخالص ملی اقتصاد کشورهای توسعه‌یافته را بخش‌های مبتنی بر خدمات تشکیل می‌دهند (آلام<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). این سهم در چهل قدرت اقتصادی برتر دنیا به ۶۰ درصد و در آمریکا به ۸۰ درصد رسیده است و بیشترین رشد اقتصادی و اشتغال‌زایی در قرن ۲۱ در این بخش پیش‌بینی شده است (آلام، ۲۰۱۳). به این علت، بخش‌های خدماتی برای مدیران، محققان و سیاست‌گذاران کشورهای توسعه‌یافته و حتی در حال توسعه بسیار مهم و حیاتی شده و این بخش، به پیشران اصلی اقتصاد و رشد بهره‌وری در این کشورها تبدیل شده است. بر اساس آمارهای مرکز آمار ایران در سال ۱۳۹۸، حدود ۴۸ درصد از مجموع ارزش‌افزوده یا تولید ناخالص داخلی کشور در گروه خدمات بود (معاونت

---

1..Laukkanen & Hallikainen

2..Alam

بررسی‌های اقتصادی اتاق بازرگانی تهران، ۱۳۹۹)؛ و این نشان می‌دهد ایران در بخش خدمات ظرفیت رشد بسیار بزرگی دارد و این حوزه‌ای است که باید مورد توجه قرار گیرد. با این وجود، دانسته‌ها در مورد نوآوری بخش خدمات (به‌عنوان مهم‌ترین بخش اقتصاد کشور) بسیار ناچیز است؛ و نوآوری در این بخش تا حد بسیار زیادی با بی‌توجهی روبه‌رو شده است. یکی از راه‌های برون‌رفت از وضع موجود، تشویق بخش‌های مختلف خدماتی به نوآوری و حرکت به سمت ارائه خدمات با فناوری پیشرفته است (حسینی پارسا و همکاران، ۱۳۹۷). تأثیرگذاری توسعه مالی بر رشد اقتصادی یکی از مهم‌ترین کانال‌های موجود در موضوعات اقتصادی است. از آنجائی که توسعه مالی مستلزم توسعه همه‌جانبه اجزای تشکیل‌دهنده آن، به‌ویژه توسعه و ارتقاء سطح کارآمدی محصولات و خدمات بانکی است، در نتیجه شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و اجزاء فرایندهای خلق و تزریق موفق خدمات در صنعت بانکداری کشور مسئله‌ای مهم و اساسی است که کمتر به آن پرداخته شده است. با توجه به این شتاب بسیار سریع، رشد زیر ساختارها، فناوری‌های نوین و تغییر قواعد بازی در نظام بانکداری بین‌الملل، شاید استقبال از بانکداری باز، همکاری با رقبا و شرکای جدید تجاری و سرمایه‌گذاری هوشمندانه با اتکا به خلاقیت و نوآوری قدم خوبی برای شروع باشد. ولی سازمان‌های بزرگ به‌ویژه دولتی مانند بانک‌ها در ایران، به دلیل چندلایه بودن سلسله‌مراتب سازمانی، رفتار بوروکراتیک، قرار گرفتن در موقعیت غیررقابتی، دشواری در تغییر سامانه‌های انگیزشی و عدم وجود سیاست‌های جدی تشویقی، در پرورش مؤلفه‌های خلاقیت بیش از بنگاه‌های خصوصی دچار ضعف و کاستی می‌باشند. بانک‌ها توجه ویژه‌ای به کیفیت خدمات به‌عنوان مهم‌ترین اصل پرداخت‌ها دارند. وجود اسناد کاغذی و فرآیندهای سنتی در بانک‌ها، طولانی بودن زمان پاسخگویی بانک‌ها به مشتریان، مشکلات نظام بهینه پرداخت در کشور و رقابت غیرمنطقی بانک‌ها در حوزه جذب مشتری، از جمله چالش‌های موجود در توسعه خدمات بانکی است؛ بنابراین مدیران بانک‌ها نگران شرایط ارائه خدمات مطلوبی که می‌توانند مشتریان و ارائه‌دهندگان خدمات را راضی کنند، می‌باشند (عارف و همکاران، ۱۳۹۸).

در شرایط امروز همانند گذشته، صنعت بانکداری کشور با تغییرات تدریجی مواجه نیست. بلکه به دلیل تغییر نیازها، رفتار و انتظارات مشتریان، تغییرات فناورانه، تشدید رقابت در بازار و تغییر مبانی هزینه یا قیمت تمام شده ارائه خدمات بانکی، با تغییرات بنیادی که با خود تحولی عظیم را به همراه خواهند داشت، مواجه است (معاونت امور بانکی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، ۱۳۹۸). از این رو، شناخت عوامل ارزش آفرین برای مشتریان و انتظارات ایشان، به منظور اتخاذ جهت گیری استراتژیک مشخص توسط بانک‌ها در جهت توسعه محصولات و خدمات بانکی لازم و ضروری است.

با این حال واکنش بانک‌های ایران به تحولات فوق، عرضه محصولات و خدمات نسبتاً مشابه بانکی در قالب خدمات اینترنت بانک و همراه بانک بوده و در عمل، تعریف محصولات و خدمات جدید در صنعت بانکی ایران، تقریباً در تمامی بانک‌ها مشابه و بدون تغییرات چندان قابل توجه است (کریمی و همکاران، ۱۳۹۸). در حال حاضر به جای آنکه مشتریان برای بانک‌ها تعریف کنند به چه محصولات و خدمات بانکی نیاز دارند، بانک‌ها برای مشتریان تعریف می‌کنند که چه محصولات و خدماتی در دسترس آن‌ها قرار دارد. این در حالی است که لازمی تحول در صنعت بانکداری کشور، طراحی محصولات و خدمات بانکداری مبتنی بر شناخت کامل از نیازها و مشکلات تک تک مشتریان بانک است؛ بنابراین «مشتری محوری با کمک بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال در طراحی محصولات و خدمات بانکی نوآورانه»، حلقه‌ی مفقوده بانک‌های ایرانی برای موفقیت در زمینه طراحی و توسعه محصول جدید در حوزه بانکداری کشور است.

از طرف دیگر توسعه یک خدمت بانکی برای برنامه‌ریزان دشوار است؛ زیرا تعداد و ماهیت متغیرهای درگیر در آن زیاد است. این روند پیچیده، وقت گیر و پرهزینه است. تغییرات سریع فناورانه و حجم سرمایه‌گذاری بالای بنگاه‌ها در توسعه محصولات و خدمات نوآورانه و جدید نیز باعث شده است تا هرگونه اشتباه در سرمایه‌گذاری و یا روش توسعه محصولات و خدمات جدید، به قیمت عقب ماندن از سایر رقبا تمام شود. آنچه ضرورت دارد یک فرآیند نظام‌یافته برای برنامه‌ریزی محصول یا خدمت جدید است (پیتر

و دونلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸)؛ زیرا بدون وجود این فرآیند نظام‌مند، ریسک شکست بیشتر خواهد شد. برای بانک‌ها لازم است تا به‌طور کامل تمام فرآیندهای مربوطه را تجزیه و تحلیل کرده، کارکرد نظام‌مند برای توسعه و پیاده‌سازی خدمات جدید را توسعه داده و به بسط و گسترش روش‌های کارآمد آن اقدام نمایند.

بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال ارائه یک الگوی فرآیندی نظام‌یافته برای طراحی و توسعه خدمات جدید در صنعت بانکداری کشور مبتنی بر قوانین بانک مرکزی و اصول شرعی نظام جمهوری اسلامی ایران و با تمرکز بر روندهای ایجادکننده تغییرات در حوزه بانکداری کشور است که علاوه بر بیان فنی و عملیاتی مراحل توسعه خدمت به عوامل، ابعاد و مؤلفه‌های اساسی تأثیرگذار بر فرآیند توسعه خدمات در صنعت بانکداری نیز اهتمام داشته باشد. لذا این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال‌ها است که: الگوی فرآیند طراحی و توسعه خدمات با رویکرد رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری ایران چگونه است؟ و اینکه چه رابطه‌ای بین ابعاد الگوی فرآیند طراحی و توسعه خدمات با رویکرد رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری وجود دارد؟

### پیشینه پژوهش

### اقتصاد هوشمند

هوشمند سازی اقتصاد، دیگر نه به‌عنوان یک انتخاب، بلکه یک الزام محسوب می‌شود. پارادایم اقتصاد هوشمند برای نخستین بار به‌عنوان یکی از محورهای اصلی در برنامه وزارت امور اقتصادی و دارایی جمهوری اسلامی ایران مورد توجه قرار گرفته است (معاونت امور بانکی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، ۱۳۹۸). اقتصاد هوشمند به گستره وسیعی از فعالیت‌های اقتصادی و توسعه کسب‌وکارها اشاره دارد که مبتنی بر فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و بر بستر اینترنت باشد. سامانه‌های بانکی، پیام‌رسان‌ها، محاسبات ابری<sup>۲</sup>، کلان داده<sup>۱</sup>، فیتک<sup>۲</sup> و دیگر فناوری‌های دیجیتال جدید از ابزارهای اقتصاد هوشمند

1. Peter & Donnelly  
2. Cloud Computing



هستند (جونفسون و همکاران، ۱۳۹۶). در شرایط کنونی، تحول دیجیتال موجب نزدیکی اقتصاد دیجیتال و اقتصاد متعارف شده است. مؤسسات اقتصادی و شرکت‌ها برای تولید ارزش افزوده، فناوری‌های دیجیتال را در دو حوزه بکار می‌گیرند. این دو حوزه عبارت‌اند از: فرآیند تصمیم‌گیری سریع‌تر و بهبود یافته با استفاده از کلان داده و فناوری‌های تحلیل پیشرفته؛ و نوآوری در محصولات، خدمات و مدل‌های کسب‌وکار (معاونت امور بانکی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، ۱۳۹۸).

بانک‌ها به‌عنوان یکی از بخش‌های مهم اقتصاد، نقش اساسی در دیجیتالی و هوشمند سازی اقتصاد دارند. در اقتصاد هوشمند، نیازی به حضور بانک‌های بزرگی به لحاظ ابعاد فیزیکی نیست و بانک‌ها از طریق در دسترس قرار دادن خدمات در هر جایی و در هر زمانی به اقتصاد و جامعه کمک می‌نمایند. البته این مهم، مستلزم تحول بانکداری متناسب با رشد فناوری است تا زمینه تحقق و توسعه اقتصاد هوشمند را فراهم سازد. بانکداری دیجیتال، مفهوم جدیدی در بانکداری الکترونیکی است که هدف آن غنی‌سازی و بهبود خدمات آنلاین همراه، با استفاده از فناوری‌های نوین دیجیتالی مانند موبایل و شبکه‌های اجتماعی است. ابزارهای تحلیل راهبردی مانند هوش‌آزمایی و داده‌کاوی، افزایش تعاملات در شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی، راهکارهای نوین حوزه پرداخت و تمرکز بر تجربه مشتریان، مصداق‌هایی در این زمینه است. در ارتباط با حوزه بانکداری، این الگو در پی کاهش هزینه‌های عملیاتی و تقلیل خطاها، توسعه بازار و افزایش منابع درآمدی بر اساس مدل‌های نوین کسب‌وکار، همراه با استفاده از نوآوری و تجاری‌سازی ایده‌ها است. می‌توان اذعان نمود که نقش نظام بانکی، با توجه به نقش محوری بانک‌ها در تأمین مالی بنگاه‌های اقتصادی، دیجیتالی شدن بانک‌ها از طریق کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت در ارائه خدمات و محصولات و همچنین امکان‌پذیر نمودن طراحی و ارائه نوآوری‌های مالی

- 
1. Big Data
  2. Fin Tech

و بانکی بسیار برجسته‌تر و متمایز از سایر حوزه‌ها در حصول اهداف اقتصاد هوشمند خواهد بود (معاونت امور بانکی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، ۱۳۹۸).

### رقابت‌پذیری

موضوع رقابت‌پذیری از آن دسته مباحثی است که طی سال‌های اخیر به شدت مورد توجه پژوهشگران و محققان اقتصادی قرار گرفته است. امروزه اقتصاددانان واژه رقابت‌پذیری را در معنا و ابعاد مختلف مورد استفاده قرار می‌دهند. پژوهشگران از واژه رقابت‌پذیری در ابعاد خرد و کلان استفاده می‌کنند. در سطح خرد، نگاه‌ها بر سر منابع با هم رقابت می‌کنند تا کالایی تولید کرده و سهمی از بازار آن کالا را به خود اختصاص دهند. در این معنا، رقابت‌پذیری از طریق سهم نسبی از بازار، نوآوری و رشد محاسبه می‌شود و نگاه‌ها به دنبال آن هستند تا با استفاده از راهبردهای رقابت‌پذیری، عملکرد کلی خود را در بازار بهبود ببخشند (فلاح و همکاران، ۱۳۹۷).

ایران از نظر سهولت انجام کسب‌وکار رتبه ۱۲۴ را در میان ۱۹۰ کشور دارد (شواب<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸)؛ که این امر نشان‌دهنده ضعف در رقابت‌پذیری است. اگرچه به گزارش اقتصاد تجارت<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، رتبه رقابت‌پذیری ایران از ۷۶ در سال ۲۰۱۷ به ۶۹ در سال ۲۰۱۸ ارتقاء یافته است (مشکدانیان و همکاران، ۱۳۹۷). با این حال، همچنان در مقایسه با ۱۳۷ کشور مورد مطالعه، نیازمند تلاش بیشتر در راستای بهبود رقابت‌پذیری است. از این رو، شناسایی الگوی رفتار رقابتی در یک صنعت نه تنها به ارتقای سطح رقابت، بهبود رقابت‌پذیری و اتخاذ نگرشی سامانمند به آن کمک می‌کند، بلکه باعث آمادگی رقبا در برابر یکدیگر و اتخاذ رفتارهای اثربخش می‌شود. مؤسسه‌های مالی، عامل اصلی رشد و توسعه اقتصادی هستند و این سازمان‌ها برای غلبه بر چالش‌های محیطی باید دائماً خود را با روندهای صنعت منطبق سازند (موکاسا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). مصاحبه‌های صورت گرفته با فعالان

---

1..Schwab

2. Trading Economics

3..Mukasa

حوزه بانکداری نشان می‌دهد با افزایش تعداد بانک‌های خصوصی و به تبع آن، تشدید رقابت در صنعت بانکداری، رفتارهای غیررقابتی افزایش یافته و به معضلاتی از جمله انحلال برخی بانک‌ها و مؤسسه‌ها، منجر شده است؛ بنابراین «رقابت ناسالم» از جمله معضلاتی است که صنعت بانکداری ایران با آن مواجه است. به علاوه، فعالان این حوزه معتقدند که بیشتر حرکات و اقدامات اتخاذ شده مبتنی بر آزمون و خطا و بدون پشتوانه تحلیل قوی از رقبا و محیط رقابتی صورت گرفته و آسیب‌هایی را به این صنعت وارد آورده است (مشکدانیان و همکاران، ۱۳۹۷).

#### توسعه خدمت جدید

نوآوری می‌تواند با بهبود روش‌ها و تکنیک‌هایی که به تولید محصولات یا خدمات جدید قادرند یا با بهبود روش‌های موجود، منبعی از ایجاد مزیت‌های رقابتی برای شرکت‌ها فراهم آورد (دی فونتس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). نوآوری خدمت پیامد جست‌وجوی رقابت‌پذیری فناورانه و نوآوری‌های بازار محور است (کاربونی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

توسعه خدمت جدید به‌عنوان یکی از جریان‌های اصلی نوآوری، یک مفهوم میان‌رشته‌ای است که از چند رشته برگرفته شده است و نیازمند مشارکت حوزه‌های مختلف از جمله تحقیقات و نوآوری، بازاریابی، مالی، حقوقی است. به‌طور کلی توسعه خدمات جدید، اساساً به‌عنوان یک فرایند پایدار، ایده جدید است که به‌کارگیری آن ایجاد ارزش برای سازمان را به دنبال دارد. توسعه خدمات جدید فعالیت پیچیده‌ای است که دانش جدید را در جهت تحقیق اهداف تجاری به کار می‌گیرد و نقش تعیین‌کننده‌ای در جذب مشتریان جدید دارد (تریشر و لوهمان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). توسعه خدمات جدید یک فرآیند سازمانی است که به مشتریان ارزش ارائه می‌دهد و بازاریابی و قابلیت‌های عملیاتی را برای تعریف، طراحی و اجرای خدمات مرتبط می‌سازد؛ که این شامل فرآیندهای

---

1..De Fuentes et al.

2..Carboni

3..Trischler & Lohmann

تکرارشونده و غیرخطی است که به طور معمول در ایجاد خدمات جدید بکار گرفته می‌شوند (حسینی پارسا و همکاران، ۱۳۹۷).

در فرآیند توسعه خدمات جدید، سه فعالیت اصلی توسعه مفهوم خدمت، توسعه سیستم خدمت و توسعه فرآیند خدمت وجود دارد. توسعه مفهوم خدمت شامل اهداف و راهبردها، تولید ایده‌ها و غربال آن‌ها، توسعه مفهوم و ارزیابی آن است. این فعالیت مربوط به تعیین نیازهای مشتریان بوده و با توضیح دقیقی از نیازمندی‌های مشتریان و چگونگی رفع آن‌ها شروع می‌شود. توسعه سیستم خدمت در رابطه با تأمین زیرساخت‌های مورد نیاز برای ارائه خدمت و منابع مورد نیاز برای ارائه آن است. این منابع شامل کارکنان مورد نیاز، فضای فیزیکی و ابزارها است. توسعه فرآیند خدمت نیز یک فرآیند از فعالیت‌ها را که باید برای ارائه خدمت به صورت مؤثر انجام شود، تهیه و ارائه می‌کند.

#### الگوهای توسعه خدمت جدید

طبقه‌بندی‌های مختلفی از الگوهای توسعه خدمات جدید ارائه شده است. در یک طبقه‌بندی جانسون و همکاران<sup>۱</sup> سه دسته الگو را احصاء کرده‌اند (ساندن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷): الگوهای جزئی که فقط به قسمتی از کل فرآیند توسعه خدمت جدید توجه کرده‌اند؛ الگوهای ترجمه‌ای که مشابه الگوی توسعه محصول جدید بوز و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۸۲) توسعه داده شده‌اند و الگوهای جامع و فراگیر که سعی در ارائه الگوی مخصوص توسعه خدمت جدید به صورت یکپارچه دارند. در دسته‌بندی دیگر که توسط مارتوف و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) برای فرآیند توسعه خدمات جدید در صنعت بانکداری ارائه شده است، این الگوها به الگوهای مسئله محور، فعالیت، بازار محور و استراتژی محور طبقه‌بندی شدند. تعدادی از الگوهای توسعه خدمات جدید، به ویژه در حوزه خدمات مالی برای شناسایی

---

1. Johnson et al.  
2. Sanden  
3. Booz et al.  
4. Martov et al.

فعالیت‌های کلیدی و مراحل فرآیند توسعه خدمات مالی مورد بررسی قرار گرفتند که مراحل اصلی و کاربردهای آن‌ها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مراحل اصلی و کاربردهای انواع الگوهای توسعه خدمت جدید

عنوان الگو/ نویسنده	مراحل اصلی / کاربرد
الگوی هنجاری فرایند توسعه خدمت جدید (شونینگ و جانسون <sup>۱</sup> ، ۱۹۸۹)	مراحل اصلی: تدوین استراتژی و اهداف خدمت جدید؛ خلق ایده؛ غربالگری ایده؛ توسعه مفهوم؛ آزمون مفهوم؛ تجزیه و تحلیل تجاری؛ مجوز رسمی پروژه؛ طراحی و آزمون خدمت؛ طراحی و آزمون سیستم‌ها و فرآیند؛ طراحی و آزمون برنامه و بازاریابی؛ آموزش کارکنان؛ راه‌اندازی آزمایشی و آزمون خدمت؛ آزمون بازاریابی؛ معرفی و ورود به بازار در مقیاس کامل. کاربرد: توسعه خدمت مالی جدید.
فرایند مشتری‌گرای توسعه خدمت جدید (آلام و پری <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۲)	مراحل اصلی: برنامه‌ریزی استراتژیک؛ خلق ایده؛ غربالگری ایده؛ تجزیه و تحلیل تجاری؛ شکل‌دهی یک گروه چندوظیفه‌ای؛ طراحی خدمت و طراحی فرآیند؛ آموزش کارکنان؛ آزمون خدمت و راه‌اندازی آزمایشی؛ آزمون بازاریابی و تجاری‌سازی. کاربرد: توسعه خدمت جدید.
مدل نوآورانه توسعه خدمت (شکار <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۷)	غربالگری؛ خلق ایده خدمت و غربالگری؛ بررسی مفصل؛ تعریف و ارزیابی مفهوم؛ برنامه توسعه خدمت؛ بررسی شورای تجزیه و تحلیل کسب و کار؛ اجرا و آزمون خدمت و معرفی به بازار. کاربرد: توسعه خدمت اجتماعی جدید.
الگوی مسئله محور: تعریف مسئله؛ ایده پردازی؛ غربالگری ایده؛ تحلیل کسب و کار؛ توسعه مفهوم خدمات؛ آزمایش کردن؛ معرفی به بازار الگوی فعالیت: ایده پردازی؛ غربالگری ایده؛ تعریف مسئله؛ تحلیل کسب و کار؛ توسعه مفهوم خدمات؛ آزمایش کردن؛ معرفی به بازار الگوی بازار محور: تحلیل کسب و کار؛ تعریف مسئله؛ ایده پردازی؛ غربالگری ایده؛ توسعه مفهوم خدمات؛ آزمایش کردن؛ معرفی به بازار الگوی استراتژی محور: تعریف مسئله؛ تحلیل کسب و کار؛ توسعه مفهوم خدمات؛ ایده پردازی؛ غربالگری ایده؛ آزمایش کردن؛ معرفی به بازار کاربرد: توسعه خدمت مالی جدید.	الگوی مسئله محور: تعریف مسئله؛ ایده پردازی؛ غربالگری ایده؛ تحلیل کسب و کار؛ توسعه مفهوم خدمات؛ آزمایش کردن؛ معرفی به بازار الگوی فعالیت: ایده پردازی؛ غربالگری ایده؛ تعریف مسئله؛ تحلیل کسب و کار؛ توسعه مفهوم خدمات؛ آزمایش کردن؛ معرفی به بازار الگوی بازار محور: تحلیل کسب و کار؛ تعریف مسئله؛ ایده پردازی؛ غربالگری ایده؛ توسعه مفهوم خدمات؛ آزمایش کردن؛ معرفی به بازار الگوی استراتژی محور: تعریف مسئله؛ تحلیل کسب و کار؛ توسعه مفهوم خدمات؛ ایده پردازی؛ غربالگری ایده؛ آزمایش کردن؛ معرفی به بازار کاربرد: توسعه خدمت مالی جدید.

- 1..Scheuning & Johnson
- 2..Alam & Perry
- 3..Shekar
- 4..Martov et al.

ژائو و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در تحقیقی به موضوع بهبود استراتژی‌های نوآوری خدمات مالی برای تقویت مزیت رقابتی صنعت بانکی چین در طول انقلاب فین تک پرداختند. این مطالعه با هدف انجام تحقیقات عمیق در مورد بخش بانکی در پاسخ به چالش‌های ایجاد شده توسط استارت‌آپ‌های فین تک انجام شد. نتایج حاصل منجر به ارائه یک الگوی شش بعدی با ۲۰ زیر معیار شد؛ که عبارت‌اند از: شرکای تجاری جدید؛ مفاهیم جدید خدمات؛ نوآوری سازمانی؛ نوآوری فناوری؛ تعامل با مشتری جدید و مدل‌های جدید درآمد. کوپر<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در تحقیقی سه دسته از عوامل را به‌عنوان پیشران موفقیت توسعه محصول جدید در سازمان‌ها معرفی کرد. دسته اول فرآیند تشریح راهبرد است. در این مرحله ابتدا چگونگی دستیابی به موفقیت در توسعه محصول جدید از طریق جهت‌گیری بازار، بهترین روش اجرایی در جهت مدیریت، ساخت محصول جدید با بهره‌گیری از نظر مشتریان، تشریح جهت‌گیری‌های جهانی پروژه و ارزیابی قابلیت‌های ارزشی پروژه بررسی شد؛ دسته دوم عوامل مؤثر در سطح کسب‌وکار است. عوامل سازمانی و راهبردی مؤثر بر سطح کسب‌وکار نظیر استراتژی نوآوری کسب‌وکار، نحوه هزینه‌بر روی تحقیق و توسعه در سطح شرکت؛ دسته سوم عوامل مرتبط با فرهنگ، زیست‌بوم فناوری و رهبری است. ژانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) به بررسی تأثیر جهت‌گیری مشتری بر عملکرد محصول جدید پرداخت. نتایج این تحقیق نشان داد تمرکز بر مشتری، مشارکت مشتری و برقراری ارتباط با مشتریان تأثیر قابل توجهی بر عملکرد مالی و غیرمالی فرآیند توسعه محصول جدید دارد. معتمدی فرد و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان «ارائه مدل پویای توسعه محصول جدید در حوزه فناوری‌های مالی نظارتی»، بیان می‌کنند که استراتژی توسعه محصول جدید یک فعالیت مهم است که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا زنده بمانند و بهبودهای مستمر ایجاد کنند. در این تحقیق در جهت شناسایی و تحلیل پویایی‌های عوامل مؤثر بر موفقیت توسعه محصول جدید، بر اساس پیشینه نظری و نظرات خبرگان، متغیرهای کلیدی در حوزه توسعه

1. Zhao et al.

2. Cooper

3. Zhang

محصول جدید شناسایی و روابط علت و معلولی میان این متغیرها ترسیم شد. عارف و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری خدمات در بانک گردشگری»، ۵۸ شاخص مؤثر بر نوآوری خدمات را در قالب ۹ عامل: ارتباطی، استراتژیک، انسانی، بازار و مشتریان، فناوری، سازمانی و سیستمی، فرآیندی، مالی و یادگیری در سطح بانک گردشگری شناسایی کردند. کریمی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان «استخراج متغیرهای اساسی مؤثر بر طراحی محصولات و خدمات بانکی در محیط عدم قطعیت» به شناسایی متغیرهای محیطی مؤثر بر طراحی محصولات و خدمات بانکی و تعیین روابط میان آن‌ها در یکی از بانک‌های کشور پرداختند. با توجه به یافته‌های تحقیق، متغیرهای تولید ناخالص داخلی، تحریم‌های آمریکا و روابط با اتحادیه اروپا، فین-تک‌ها، کیفیت و امنیت سرویس بانکداری الکترونیک بیشترین تأثیر بر سایر متغیرها و آمادگی زیرساخت فناوری اطلاعات بانک، انعطاف بانک مرکزی در پذیرش قوانین حاکم بر فناوری‌های جدید و منابع بانک بیشترین تأثیرپذیری از سایر متغیرها را در طراحی محصولات و خدمات بانکی دارند.

باید اذعان نمود ادبیات توسعه محصول و خدمت جدید در صنایع مختلف غنی است (دیواندری و همکاران، ۱۳۹۹)؛ اما همچنان که در قسمت بررسی پیشینه پژوهش آمده اکثر تحقیقات مربوط به توسعه محصولات و ابزارهای مالی جدید در صنعت بانکداری به بعد فنی و عملیاتی مراحل توسعه خدمت پرداختند و فقدان یک الگوی فرآیندی جامع و نظام‌یافته برای طراحی و توسعه خدمات جدید در صنعت بانکداری کشور که علاوه بر تمرکز بر بعد فنی و عملیاتی مراحل توسعه خدمت به سایر عوامل، ابعاد و مؤلفه‌های اساسی تأثیرگذار بر فرآیند توسعه خدمات در صنعت بانکداری نیز اهتمام داشته باشد، احساس می‌شود. لذا در پژوهش حاضر ضمن ارائه الگو، ابتدا سعی گردید که با مصاحبه با خبرگان و نخبگان موضوع، داده‌ها را از دل مصاحبه‌ها استخراج و سپس با رویکرد نظریه داده بنیاد

نسبت به تدوین الگو اقدام و در نهایت برای تحلیل روابط موجود در الگو، از خروجی‌های اجرای الگوریتم حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> استفاده شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت ترکیبی (کیفی - کمی) است و از لحاظ روش اکتشافی - پیمایشی است. هدف از این پژوهش، کشف مقوله‌های مهم و تعیین روابط میان آن‌ها جهت ارائه الگویی برای فرآیند طراحی و توسعه خدمات با رویکرد رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری ایران است. بنابراین از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی است. در مرحله کیفی پژوهش برای دستیابی به مدل مفهومی روش نظریه داده بنیاد مورد استفاده قرار گرفت. به‌طور کلی این استراتژی، داده‌های به‌دست آمده از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله‌ها و گاهی مقوله‌ها را به نظریه تبدیل می‌کند (کوربین و استراوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). اجرای عملی استراتژی نظریه داده بنیاد با فرآیند کدگذاری آغاز می‌شود. استراوس و کوربین سه فن کدگذاری را پیشنهاد دادند که عبارت‌اند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. جامعه آماری این بخش را کارشناسان و مدیران حوزه تحقیقات و نوآوری صنعت بانکداری کشور تشکیل می‌دادند. در نمونه‌گیری از دو روش هدفمند و گلوله برفی استفاده گردید. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده است. مصاحبه‌ها نیز تا اطمینان از اشباع نظری ادامه پیدا کرد.

برای حصول اطمینان از روایی مرحله کیفی پژوهش اقدامات زیر انجام شد: بررسی همکار: سه تن از اساتید مدیریت به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره پارادایم کدگذاری محوری پرداختند. مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. از آنجا که پایایی تحقیقات کیفی همچون تحقیقات کمی مورد وثوق نیست، در تحقیقات کیفی به‌جای پایایی از قابلیت اعتماد یافته‌ها استفاده

---

1. Partial Least Square (PLS)

2..Corbin & Strauss



می‌گردد. برای بررسی اعتمادپذیری ابزار این پژوهش از چند رویکرد استفاده شد که در جدول ۲ بیان شده است.

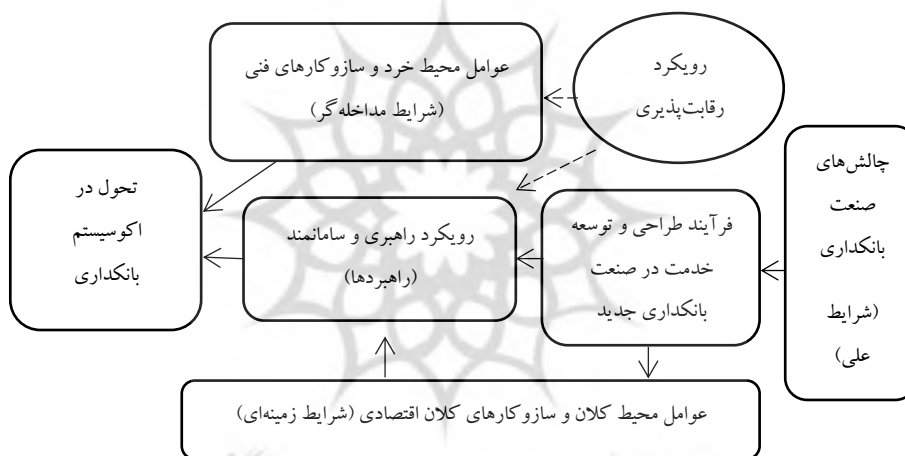
جدول ۲. استراتژی‌های تأمین اعتمادپذیری پژوهش

اقدامات انجام شده	شیوه تأمین	استراتژی
حضور مشارکت کنندگان دارای تحصیلات و گرایش‌های متفاوت و از حوزه‌های مختلف بانک	دیدگاه‌های مشارکت کنندگان مختلف یا منابع متفاوت داده‌ها	تکثرگرایی
معرفی مصاحبه‌شونده بعدی پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان قبلی	انتخاب مصاحبه‌شوندگان بعدی طبق نظر مصاحبه‌شونده فعلی	نمونه گلوله برفی
تلاش برای ایجاد حساسیت و برخورد باز محقق در همه مراحل پژوهش	حساسیت پژوهشگر	استراتژی‌های ممیزی پژوهش
استفاده از روش تحقیق، رویه‌های تحلیل و عناصر متناسب با اهداف و سؤالات پژوهش	انسجام روش شناختی	
نمونه‌گیری و مصاحبه تا اشباع نظری داده‌ها	متناسب بودن نمونه	
تحلیل داده‌ها بعد از انجام هر مصاحبه	گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده	

روش تحقیق بخش کمی استفاده از روش حداقل مربعات جزئی و مبتنی بر واریانس بوده است. جامعه آماری بخش کمی پژوهش شامل کلیه مدیران و کارشناسان حوزه تحقیقات و نوآوری صنعت بانکداری بوده است. در این بخش اندازه نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه محدود محاسبه شد. در مجموع تعداد ۱۱۰ نفر به صورت هدفمند به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای محقق ساخته با ۲۳۶ گویه تدوین شد. همچنین فرایند شکل‌گیری پرسش‌نامه بدین صورت بوده که پس از تأیید ارتباط مفاهیم استخراج شده از بخش کیفی پژوهش، کدهای باز استخراج شده در قالب پرسش مطرح شده‌اند یا با مراحل بعدی کدگذار (کدگذاری محوری و انتخابی) ترکیب شده و پرسش‌های تحقیق را شکل داده‌اند. برای حصول اطمینان از روایی محتوای سنج، پرسش‌نامه برای سه تن از اساتید مدیریت ارسال گردید، پس از دریافت بازخور از خبرگان، اصلاحات پیشنهادی انجام و پرسش‌نامه‌ی نهایی تدوین گردید.

## یافته‌ها

با اتکا به استراتژی نظریه‌ی داده بنیاد، بلافاصله پس از هر مصاحبه فرایند کدگذاری باز شروع شد. با این روش در هر مرحله به کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها، مفاهیم و برجسب‌های مناسب داده شد. همچنین بر مبنای استراتژی نظریه‌ی داده بنیاد، بعد از این مرحله فرایند کدگذاری محوری و انتخابی برای دستیابی به ابعاد و مقوله‌های کلیدی و اساسی پژوهش و استخراج مدل مفهومی پژوهش انجام شد. از ترکیب نکات کلیدی و کدهای استخراج شده و بر مبنای آن‌ها، شش مقوله‌ی اصلی مدل پژوهش با در نظر گرفتن ابعاد رویکرد رقابت‌پذیری استخراج شد که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش بر اساس استراتژی نظریه‌ی داده بنیاد

**پدیده اصلی:** یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرایند است. در این پژوهش فرآیند طراحی و توسعه خدمات در صنعت بانکداری، به‌عنوان پدیده اصلی در نظر گرفته شده است. بر اساس اطلاعات دریافتی از مصاحبه‌شوندگان، مقوله‌های اصلی فرآیند طراحی و توسعه خدمات به همراه مهم‌ترین زیر مقوله‌ها و مفاهیم اصلی آن‌ها استخراج شد. به این ترتیب ۶ مقوله اصلی به همراه ۱۷ زیر مقوله و ۹۴ مفهوم به صورت جدول ۳ استخراج گردید.

جدول ۳. مقوله‌ها و مفاهیم فرآیند طراحی و توسعه خدمات در صنعت بانکداری

مقوله اصلی	زیر مقوله‌ها	مفاهیم اصلی	فراوانی
۱. تعیین اهداف و راهبردهای فرآیند طراحی و توسعه خدمت جدید	تعریف چشم‌انداز، اهداف و راهبردهای طراحی و توسعه خدمات جدید	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتژی‌های توسعه محصول و خدمات</li> <li>- ایجاد سبد خدمات</li> <li>- رویکرد مشتری‌گرایی در ارائه خدمات جدید</li> <li>- فشار فناوری برای طراحی و توسعه خدمات جدید</li> <li>- طراحی و توسعه خدمات جدید بر اساس سیاست‌های بانک مرکزی</li> </ul>	۴ ۳ ۸ ۵ ۱۰
	سطح نوآوری خدمت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عرضه خدمت برای نخستین بار در بازار داخلی یا بازارهای خارجی</li> <li>- ایجاد تغییرات جزئی در ویژگی‌های سبد خدمات مالی</li> <li>- بومی‌سازی خدمات خارجی</li> <li>- نوآوری در فرآیند عرضه خدمت</li> <li>- عرضه خدمت در بر اساس عقود اسلامی</li> </ul>	۶ ۵ ۶ ۹ ۱۱
۲. مدیریت ایده‌ها	ایده پردازی برای ارائه خدمت جدید	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کسب ایده از سوی کارکنان بانک و مشتریان</li> <li>- بررسی نیازهای مشتریان</li> <li>- دریافت ایده از بازارهای بین‌المللی</li> <li>- بررسی و پایش بازار و شرایط رقبا</li> </ul>	۸ ۸ ۵ ۱۱
	ارزیابی، غربال و انتخاب ایده‌های جدید خدمت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پایش نظرات مشتریان و کارکنان ارائه‌دهنده خدمات جدید</li> <li>- بررسی هزینه ایده خدمت جدید از زوایای مختلف</li> <li>- توجه به پیامدها و نتایج عرضه خدمات جدید</li> <li>- تعیین و تبیین اهداف بازاریابی طراحی و توسعه خدمات جدید</li> </ul>	۶ ۸ ۱۰ ۷
	تهیه طرح تجاری خدمت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناسایی و تحلیل عوامل محیطی داخلی و خارجی درگیر در فرآیند طراحی و توسعه خدمات جدید</li> <li>- تأمین مالی طرح‌ها</li> <li>- ارائه برنامه آینده حرکت و ترسیم نقشه راه بانک در بازار</li> </ul>	۹ ۱۰ ۵

مقوله اصلی	زیر مقوله‌ها	مفاهیم اصلی	فراوانی
۳. تجزیه و تحلیل فرآیند طراحی و توسعه خدمت	بررسی و تحلیل اقتصادی خدمت	- هزینه تغییر مشتری	۵
		- هزینه تجاری سازی	۹
		- مقیاس صرفه اقتصادی عرضه خدمات جدید	۸
		- سرمایه گذاری در منابع انسانی و فناوری های جدید	۱۲
		- نرخ بازگشت سرمایه	۸
	- تجزیه و تحلیل سودآوری	۷	
	تجزیه و تحلیل فنی و تجاری خدمت	- بررسی امکان پذیری ایده یا فرآیند توسعه خدمات	۵
		- شناسایی گروه های هدف و تقاضای بالقوه بازار	۹
		- پیش بینی و تحلیل رفتار مصرف کننده خدمت	۸
		- امکان سنجی فنی طرح	۹
- بررسی میزان مشابهت خدمت با سبد خدمات رقبا و مزایای رقابتی خدمت جدید		۷	
کسب مجوز رسمی پروژه	- بررسی انطباق اجزاء و ویژگی های خدمت جدید با بخشنامه های داخلی بانک	۱۰	
	- اخذ مجوزهای لازم داخلی بانک برای طراحی و توسعه خدمات جدید	۹	
	- کسب مجوز از هیئت مدیره بانک	۹	
	- بررسی طرح خدمت جدید در شورای فقهی بانک مرکزی	۱۰	
	- اخذ مجوز از بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران	۱۱	
	- اخذ مجوزهای لازم از سایر نهادهای ناظر بر اجرای فرآیند طراحی و توسعه خدمات	۵	
تأمین مالی	- سنجش و بهبود استفاده از منابع مالی	۶	
	- تخصیص بودجه و منابع مالی به مراحل مختلف فرآیند طراحی و توسعه خدمات	۹	
	- به روزرسانی برنامه منابع مالی بلندمدت	۶	
۴. طراحی خدمت و فرآیندها	سیستم مدیریت پروژه	- تشکیل گروه چندوظیفه ای طراحی و توسعه خدمات جدید	۸
		- تعیین مدیر محصول	۵
		- برگزاری جلسات با ادارات کل مرتبط با فرایند طراحی و توسعه خدمات	۱۰
		- مدیریت و هماهنگی در فرآیندهای فرا وظیفه ای	۶

مقوله اصلی	زیر مقوله‌ها	مفاهیم اصلی	فراوانی
۵. توسعه تجاری خدمات	طراحی خدمات جدید و فرآیندها	- همکاری با مراکز پژوهشی و دانشگاه‌ها و مشارکت سازمانی	۸
		- تهیه دستورالعمل‌ها و رویه‌های اجرایی	۸
		- طراحی خدمات با ویژگی‌های متمایز	۱۰
		- اصلاح ویژگی‌های خدمات و بهبود فرآیندها	۱۲
		- طراحی متناسب با وضعیت بومی کشور	۷
		- بررسی نحوه پاسخ‌گویی خدمات به نیازهای ذی‌نفعان	۸
		- بومی‌سازی خدمات مطابق موازین فقه شیعه	۷
		- برنامه‌ریزی و طراحی خدمات جدید با توجه به شرایط، منابع و اولویت‌های بانک	۱۰
		- تعریف دقیق خدمات و شفافیت مفهوم خدمات	۶
		- خودکارسازی طراحی و توسعه خدمات	۷
	- طراحی صحیح فرآیندها (فرآیند گرایی)	۸	
	- نوآوری در فرایند خدمات	۱۱	
	- اصلاح ساختار سازمانی بانک برای طراحی و توسعه خدمات جدید	۱۰	
	- ابلاغ مسیر عرضه خدمات جدید	۷	
	طراحی و توسعه کانال توزیع خدمات	- تحلیل نیازهای خدماتی مشتریان	۵
		- تعیین گزینه‌های موجود (کانال‌های توزیع موجود)	۴
		- تعیین وظایف توزیع	۶
- انتخاب بهترین ساختار کانال توزیع		۸	
- شناسایی و انتخاب اعضای کانال توزیع		۵	
- انتخاب کانال‌های توزیع چندگانه برای ارائه خدمات بانکی جدید		۴	
معرفی و عرضه آزمایشی خدمات	- رونمایی از خدمات	۱۰	
	- انجام آزمون‌های پایلوت در مقیاس قبل از ارائه	۱۰	
	- عرضه در شعب منتخب	۶	
	- دریافت گزارش از عملکرد خدمات	۵	
	- ارزیابی و تحلیل میزان فروش خدمات جدید	۹	
	- بررسی دوره‌ای میزان انطباق خدمات با نیازهای مشتریان و بازار	۹	

مقوله اصلی	زیر مقوله‌ها	مفاهیم اصلی	فراوانی
		- ارزیابی عملکرد خدمت در دوره آزمایشی	۷
	اطلاع‌رسانی درون‌سازمانی و آموزش کارکنان	- شکل‌گیری گروه آموزش - برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای آموزش مستقیم کارکنان بانک و عرضه‌کنندگان خدمات جدید - ایجاد مراکز جهت پاسخ‌گویی به ابهامات کارکنان در مورد نحوه ارائه خدمت	۸ ۷ ۱۱
	عرضه خدمت	- تولید نمونه کامل بسته خدمت - عرضه محصول و خدمت به عموم مردم - زمان‌بندی درست در عرضه خدمت برای فروش حداکثری - آمادگی کامل کلیه کارکنان برای ارائه خدمت بر اساس آموزش‌های ارائه‌شده و وظایف تعیین‌شده	۹ ۱۰ ۵ ۱۱
۶. مدیریت عملکرد و ارتقاء در مدت چرخه عمر خدمت	بازار سازی	- تعیین جامعه و بازار هدف - بخش‌بندی بازار - تبلیغات آگاهی‌دهنده - استفاده حداکثری از ابزارهای روابط عمومی و وبسایت بانک - تناسب زمان عرضه محصول با شرایط بازار - استفاده حداکثری از شبکه‌های اجتماعی به منظور اطلاع‌رسانی به مخاطبان - حضور در نمایشگاه‌های تخصصی که مخاطبان هدف خدمات در آن حضور دارند - برگزاری گفت‌وگوهای تخصصی در خصوص خدمت در رسانه‌ها	۸ ۶ ۱۲ ۵ ۴ ۷ ۷ ۶
	سنجش و بهبود عملکرد خدمت	- اجرای تحقیقات بازار صحه‌گذاری ثانویه - تغییر اجزای خدمت - تحلیل دلایل عدم موفقیت طرح در حین اجرا - اصلاح فرآیندها و سیستم‌ها - سنجش عملکرد خدمت نهایی بر اساس معیارهای مالی و غیرمالی	۸ ۸ ۶ ۱۰ ۱۲

**شرایط علی:** این شرایط باعث شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. به استناد یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده ۶ زیر مقوله و ۲۹ مفهوم به‌عنوان شرایط علی فرآیند طراحی و توسعه خدمت با رویکرد رقابت‌پذیری در حوزه بانکداری شناسایی شدند. در جدول ۴ این مقوله‌ها و مفاهیم نشان داده شده است.

جدول ۴. مقوله‌ها و مفاهیم چالش‌های صنعت بانکداری (شرایط علی)

مقوله اصلی	زیر مقوله‌ها	مفاهیم اصلی	فراوانی
چالش‌های صنعت بانکداری (شرایط علی)	ورود نسل جدیدی از رقبا	نئو بانک‌ها	۴
		بازارهای غیر مولد سکه، ارز و طلا	۳
		صنعت خودروسازی	۲
		صنعت بیمه	۲
		شرکت بورس اوراق بهادار	۵
		صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک	۴
		اوراق اسناد خزانه	۵
	شرکت‌های فناوری مالی (فینتک‌ها)	شناخت محیط کسب‌وکار و دسترسی به بازارها	۵
		توانایی هوشمندانه استارت‌آپ‌ها در ارزیابی خطرها و ریسک	۴
		ارائه خدمت با کیفیت و با هزینه کم	۱۰
		ایجاد دیدگاهی متنوع و باثبات برای مشتریان برای بقا در بازار مالی	۳
	اکوسیستم جدید فعالیت و ضوابط و مقررات جدید حاکم بر آن	ظرفیت‌های بالا در پردازش و تحلیل داده‌های مشتریان	۸
		ضوابط و مقررات جدید	۴
		امکانات فناورانه پشتیبان نظیر واسطه‌های برنامه‌های کاربردی باز	۳
		فشار ناشی از درک مختصات اکوسیستم جدید فعالیت	۳
		لزوم مدیریت مناسب اکوسیستم جدید فعالیت جهت نقش‌آفرینی مناسب در طراحی و توسعه خدمت جدید	۵
	تغییر شرایط بازار	متغیر بودن قوانین رقابتی در دنیای کسب‌وکار	۸
		ایجاد تغییرات سریع در وضعیت رقبا	۱۰
		تغییرات در روندهای اجتماعی، فرهنگی و سیاسی	۴
	تغییرات فناورانه	نقش پشتیبان و تسهیلگر	۶
کاهش قیمت تمام‌شده خدمت ارائه‌شده		۸	

مقوله اصلی	زیر مقوله‌ها	مفاهیم اصلی	فراوانی	
		قابلیت یکپارچه‌سازی داده‌های عملیاتی در طرح سامانه‌های بانکی	۳	
		زیرساخت توسعه خدمات جدید و کمک به فرآیند توسعه خدمت	۷	
	تغییر نیازها، رفتار و انتظارات مشتریان	تغییر نگاه از بازار به درون		۲
		درک نیازها و انتظارات مشتری		۱۲
		ضرورت تأمین نیازها و انتظارات مشتری		۱۰
		پیش‌بینی نیازهای آتی مشتریان		۶
		طراحی خدمات قابل ارائه با اقتباس از نیازسنجی		۱۰
		توجه به نیازهای عاطفی مشتریان		۳

**شرایط مداخله‌گر:** شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. به استناد یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده ۵ زیر مقوله مدیریت فرایند نوآوری محصول، رهبری، حمایت و پشتیبانی مؤثر مدیریت ارشد، هماهنگی و ارتباطات درون‌سازمانی، فرآیند مدیریت تغییر و پرورش کارکنان خلاق، به همراه ۲۸ مفهوم به‌عنوان شرایط مداخله‌گر فرآیند طراحی و توسعه خدمات با رویکرد رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری شناسایی شدند.

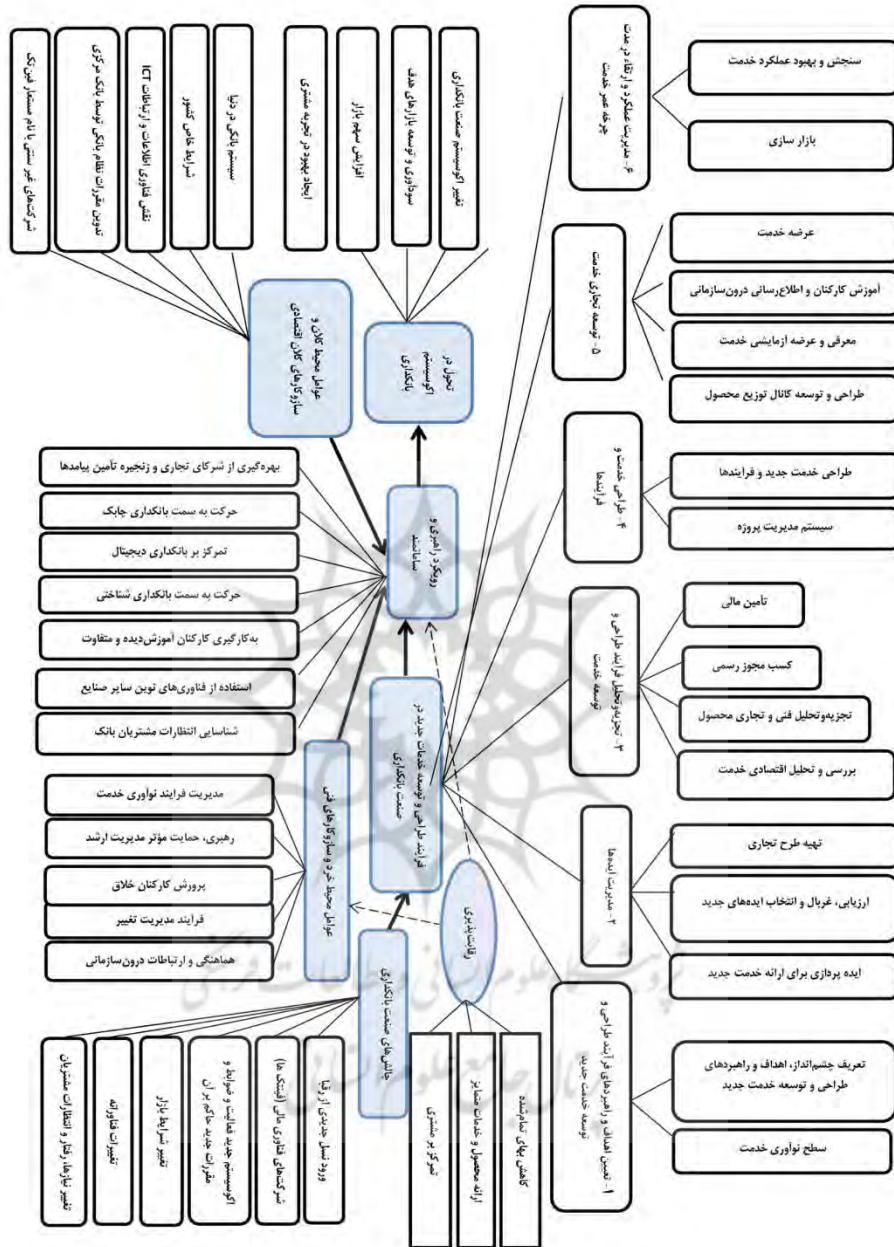
**شرایط زمینه‌ای:** شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده ۵ زیر مقوله سیستم بانکی در دنیا، شرایط خاص کشور، نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات، تدوین و تنظیم مقررات نظام بانکی توسط بانک مرکزی، شرکت‌های غیر سنتی با نام مستعار فین‌تک، به همراه ۲۲ مفهوم به‌عنوان شرایط زمینه‌ای فرآیند طراحی و توسعه خدمات با رویکرد رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری شناسایی شدند.

**راهبردها:** کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده اصلی منتج می‌شود. بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده ۷ زیر مقوله بهره‌گیری از شرکای تجاری و زنجیره تأمین پیامدها، حرکت به سمت بانکداری چابک، تمرکز بر بانکداری دیجیتال،



حرکت به سمت فناوری شناختی، به کارگیری کارکنان آموزش دیده و متفاوت، استفاده از فناوری‌های نوین از سایر صنایع برای بانک‌ها، شناسایی انتظارات مشتریان بانک و ۳۷ مفهوم به‌عنوان راهبردهای فرآیند طراحی و توسعه خدمات با رویکرد رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری شناسایی شدند.

**پیامدها:** دستاوردهای حاصل از به‌کارگیری راهبردها. بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده ۴ زیر مقوله ایجاد بهبود در تجربه مشتری، افزایش سهم بازار، تغییر اکوسیستم صنعت بانکداری، سودآوری و ۲۲ مفهوم به‌عنوان پیامدهای فرآیند طراحی و توسعه خدمات با رویکرد رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری شناسایی شدند. شکل ۲ یافته‌های این مطالعه را در قالب مدل پیشنهادی مستخرج از پژوهش نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل فرآیند طراحی و توسعه خدمات با رویکرد رقابت پذیری در صنعت بانکداری (مرحله کدگذاری محوری)

### سنجش مدل پژوهش

بررسی و سنجش مدل مستخرج از پژوهش به کمک روش مدل‌سازی مسیری ساختاری در نرم‌افزار "اسمارت پی آل اس" انجام گرفت. برای تحلیل کلیه روابط موجود در مدل از خروجی‌های اجرای الگوریتم حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. پس از بررسی روایی محتوایی مؤلفه‌های شناسایی شده، پرسش‌نامه‌ای ۲۳۶ گویه طراحی شد و تعداد ۱۱۰ نفر تحلیل شدند. اطلاعات این پرسش‌نامه وارد نرم‌افزار SPSS 3 شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار "اسمارت پی آل اس" انجام گرفت که مدل‌سازی مسیری ساختاری پژوهش طراحی و روابط بین متغیرها بررسی و آزمون شد.

### روایی و پایایی پرسش‌نامه پژوهش

پایایی یا قابلیت اعتماد، یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است. این مفهوم با این موضوع سروکار دارد که ابزارها در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی را به دست می‌دهند (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). در روش حداقل مربعات جزئی برای ارزیابی پایایی سازه‌ها به‌طور معمول از سه ابزار استفاده می‌شود: ضرایب بارهای عاملی<sup>۱</sup>، آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> و پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پرسش‌نامه، از معیارهای پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شده است. حداقل مقدار قابل قبول برای دو شاخص آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی مقدار ۰/۷ است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). در جدول ۵ اطلاعات مربوط به مقادیر آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی گزارش شده است. طبق خروجی‌ها، پایایی پرسش‌نامه تأیید شده است.

- 
1. Loadings
  2. Cronbach's Alpha
  3. Composite Reliability (CR)

جدول ۵. پایایی (ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها)

نام متغیر	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
چالش‌های صنعت بانکداری	۰/۷۳۴	۰/۷۳۰
فرایند طراحی و توسعه خدمات جدید	۰/۸۲۱	۰/۸۳۹
عوامل محیط خرد و سازوکارهای فنی	۰/۷۲۱	۰/۷۳۰
عوامل محیط کلان و سازوکارهای اقتصادی	۰/۷۹۱	۰/۷۸۹
رویکرد راهبردی سامانمند	۰/۸۱۶	۰/۸۲۵
تحول در اکوسیستم بانکداری	۰/۷۶۶	۰/۷۶۹
رقابت پذیری	۰/۷۳۱	۰/۷۴۰

مفهوم روایی به این پرسش پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مدنظر را می‌سنجد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). در این پژوهش برای ارزیابی روایی از روایی همگرا استفاده شده است. در روش حداقل مربعات جزئی برای بررسی روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۱</sup> و پایایی ترکیبی استفاده می‌شود. روایی همگرا دارای دو شرط هم‌زمان  $CR > AVE$  و  $AVE > 0.5$  است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). در جدول ۶ اطلاعات مربوط به روایی همگرا گزارش شده است.

جدول ۶. روایی هم‌گرائی

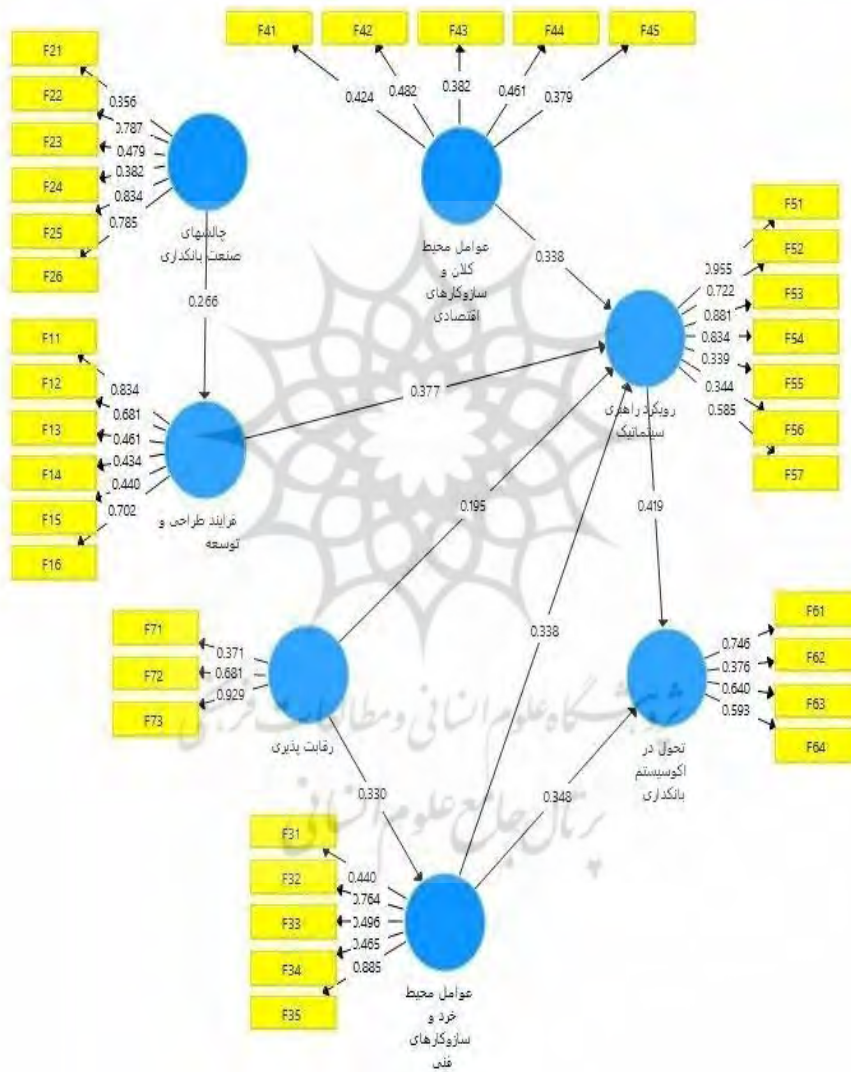
نام متغیر	AVE	CR	وضعیت
چالش‌های صنعت بانکداری	۰/۶۳۱	۰/۷۳۴	تائید روایی هم‌گرائی
فرایند طراحی و توسعه خدمات جدید	۰/۶۱۱	۰/۸۲۱	تائید روایی هم‌گرائی
عوامل محیط خرد	۰/۶۱۹	۰/۷۲۱	تائید روایی هم‌گرائی
عوامل محیط کلان	۰/۶۱۹	۰/۷۹۱	تائید روایی هم‌گرائی
رویکرد راهبردی سامانمند	۰/۶۴۸	۰/۸۱۶	تائید روایی هم‌گرائی
تحول در اکوسیستم بانکداری	۰/۵۷۱	۰/۷۶۶	تائید روایی هم‌گرائی
رقابت‌پذیری	۰/۵۵۵	۰/۷۳۱	تائید روایی هم‌گرائی

1. Average Variance Extracted(AVE)

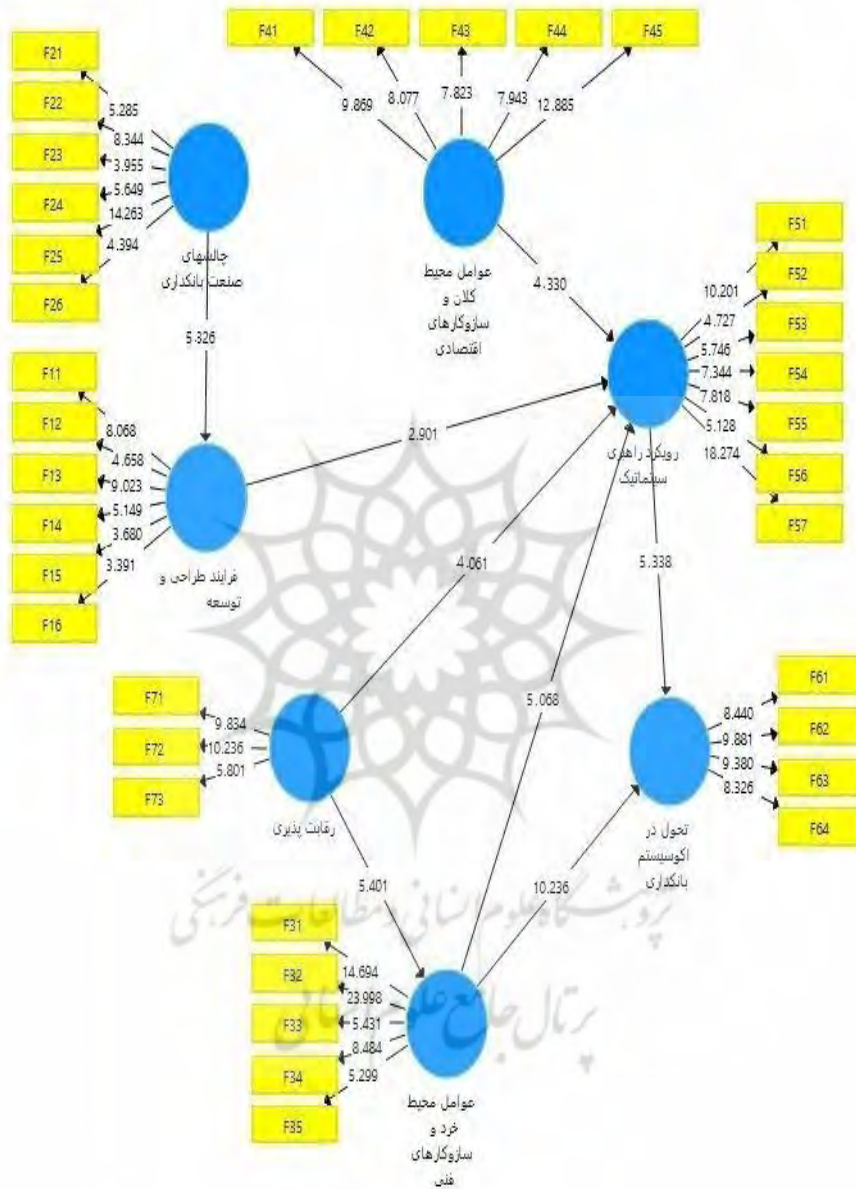
### تعیین روابط بین متغیرها

در این بخش مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب استاندارد، شکل ۳ و نیز در حالت ضرایب معناداری، شکل ۴ ارائه شده است.

شکل ۳. سنجش مدل بر اساس ضرایب استاندارد



شکل ۴. سنجش مدل بر اساس ضرایب معناداری T



نتایج به دست آمده نشان می‌دهد بین مقوله‌ها و ابعاد اصلی مدل ساختاری روابط قابل قبولی وجود دارد و تأثیرگذاری ابعاد بر یکدیگر با توجه به مسیرهای تعریف شده شایان توجه است. در جدول ۷ نتایج حاصل از تأیید روابط بین متغیرهای مدل نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج حاصل از اجرای مدل روابط بین متغیرها

نتیجه	معنی‌داری P	آماره t	ضریب Beta	ارتباط بین متغیر مستقل - متغیر وابسته	
تأیید	۰/۰۱۰	۵/۳۲	۰/۲۶۶	فرایند طراحی و توسعه خدمات	چالش‌های صنعت بانکداری
تأیید	۰/۰۳۰	۲/۹۰	۰/۳۷۷	رویکرد راهبردی سامانمند	فرایند طراحی و توسعه خدمات جدید
تأیید	۰/۰۱۰	۴/۳۳	۰/۳۳۸	رویکرد راهبردی سامانمند	عوامل محیط کلان و سازوکارهای اقتصادی
تأیید	۰/۰۱۰	۵/۰۷	۰/۳۳۸	رویکرد راهبردی سامانمند	عوامل محیط خرد و سازوکارهای فنی
تأیید	۰/۰۱۰	۵/۳۴	۰/۴۱۹	تحول در اکوسیستم بانکداری	رویکرد راهبردی سامانمند
تأیید	۰/۰۰۱	۱۰/۲۴	۰/۳۴۸	تحول در اکوسیستم بانکداری	عوامل محیط خرد و سازوکارهای فنی
تأیید	۰/۰۱۰	۵/۴۰	۰/۳۳۰	عوامل محیط خرد و سازوکارهای فنی	رقابت پذیری
تأیید	۰/۰۱۰	۴/۰۶	۰/۱۹۵	رویکرد راهبردی سامانمند	رقابت پذیری

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با به کارگیری رویکرد ترکیبی (آمیخته) و با اتکا به استراتژی داده بنیاد، مدل مفهومی نوآورانه‌ای برای حوزه بانکداری کشور در راستای پیاده‌سازی فرآیند طراحی و توسعه خدمات با رویکرد رقابت‌پذیری ارائه شد. نتایج برای مسیرهای اصلی مدل ساختاری پژوهش و نیز مؤلفه‌ها و ابعاد فرعی آن‌ها بیانگر قدرت و قابلیت اجزا در تبیین مدل نهایی است. مجموعه‌ی عواملی که می‌تواند این مدل را در بانک‌های کشور محقق کند، در قالب یک مدل جامع با ۶ بعد اساسی یا کلیدی و ۴۷ مؤلفه و ۲۳۶ شاخص

معرفی و ارائه شد. طبق نتایج مصاحبه‌های کیفی با به‌کارگیری استراتژی داده بنیاد، فرآیند طراحی و توسعه خدمت در صنعت بانکداری با ۶ مقوله اصلی و ۱۷ زیر مقوله (جدول ۴) به‌عنوان پدیده اصلی شناسایی شد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج مطالعات ژانگ (۲۰۱۸)، مارتوف و همکاران (۲۰۱۶)، کاستا و جانگن<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، روکا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، کچوئی و صدیق عادل<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، عارف و همکاران (۱۳۹۸) هم‌راستا است.

از مقایسه الگوی فرایندی طراحی و توسعه خدمات در صنعت بانکداری ایران با سایر مدل‌های توضیح داده شده در مبانی نظری می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

یافته‌های تحقیق مبین این است که مؤلفه‌هایی نظیر کسب مجوز رسمی پروژه، طراحی و توسعه کانال توزیع خدمات و ارزیابی و بهبود عملکرد خدمت، بندرت و یا با بسامد کمتری در ادبیات موضوع تحقیق، مورد توجه قرار گرفته‌اند. درحالی‌که بر اساس نظر خبرگان و متخصصان مصاحبه‌شونده، این مؤلفه‌ها به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی طراحی و توسعه خدمات مالی شناسایی شدند.

تفاوت دیگر یافته‌های تحقیق با یافته‌های تحقیقات پیشین در این است که در هیچ‌یک از تحقیقات پیشین به مؤلفه کسب مجوزهای مرتبط با تطابق خدمت جدید با شریعت اشاره نشده است. درحالی‌که یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد بررسی طرح خدمت جدید در شورای فقهی بانک مرکزی اهمیت به‌سزایی در توسعه خدمات مالی جدید دارد.

مهم‌ترین تفاوت الگوی فرآیندی نظام‌یافته در این پژوهش با یافته‌های پیشین در این است که این الگو علاوه بر بیان بعد فنی و عملیاتی مراحل توسعه خدمت، سایر عوامل، ابعاد و مؤلفه‌های اساسی تأثیرگذار بر فرآیند توسعه خدمات در صنعت بانکداری شامل چالش‌های صنعت بانکداری، عوامل محیط خرد و سازوکارهای فنی، عوامل محیط کلان و سازوکارهای کلان اقتصادی، راهبردها و پیامدها را نیز مدنظر قرار داده است.

- 
1. Costa & Jongen
  2. Rocca et al.
  3. Kachouie & Sedighadeli



چالش‌های صنعت بانکداری (شرایط علی) به‌عنوان مقوله‌ی مهم دیگری از مدل مستخرج، گویای این است که علت پیاده‌سازی فرآیندی برای طراحی و توسعه خدمات در حوزه بانکداری، وجود عللی است که امروزه بانک‌های کشور را با چالش روبرو ساختند (جدول ۳). نتایج این بخش از پژوهش با نتایج مطالعات بهانداری (۲۰۱۹)، لی و شین (۲۰۱۸) و داسی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) هم‌راستا است. ضوابط حاکم بر بازار به تبع تأثیرپذیری از تغییرات فناورانه و تغییر انتظارات و رفتار مشتریان، تغییر یافته است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش معتقدند امروزه بسیاری از مشتریان کلیدی بانک‌ها ایرانی، افرادی در بازه سنی ۲۴ تا ۴۵ سال هستند که انتظارات و ترجیحات بسیار متفاوتی نسبت به نسل گذشته خود از محصولات و خدمات بانکی دارند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مشتریان ترجیح می‌دهند بسیاری از خدمات بانکی مانند پرداخت، انتقال وجه، گزارش‌گیری و بررسی مانده حساب را به‌جای شعب فیزیکی از کانال‌های دیجیتال دریافت کنند. زمانی که مشتریان تجربه خوبی از دریافت خدمات و محصولات مناسب و شخصی‌سازی شده با بیشترین سرعت و ساده‌ترین روش ممکن با امکان دسترسی به بانک، در یک بانک دیجیتال داشته باشند، وفاداری آن‌ها نسبت به یک بانک کلاسیک که هیچ طراحی دیجیتالی ندارد بیشتر می‌شود؛ بنابراین طراحی و توسعه خدمات نوین در حوزه رفتار مشتری، بر تعهد پیوسته و وفاداری به بانک اثرگذار است.

رویکرد راهبردی و سامانمند بخش دیگری از الگوی یکپارچه ارائه‌شده، با اتکا به استراتژی داده بنیاد است. یکی از راهبردها حرکت به سمت بانکداری چابک است. چراکه مشارکت‌کنندگان معتقدند بانک چابک می‌تواند با سرعت بالا خدمات جدیدی را برای پاسخگویی به نیازهای هر مشتری ارائه نماید. امروزه تغییرات سریع در فناوری‌های نوین بانکی، وجود ساختارهای سازمانی متعدد در بانک‌ها، تغییرات سریع در نیازهای بانکی مشتریان و کاهش هزینه‌های رویگردانی مشتریان موجب شده تا حرکت به سمت بانکداری چابک به یک الزام تبدیل شود. یکی دیگر از راهبردها برای طراحی و توسعه

---

1. Dosi et al.

خدمات جدید، تمرکز بر بانکداری دیجیتال است، نتایج پژوهش حاکی از آن است که در واقع بانکداری دیجیتال فرصت بزرگی برای بانک‌هاست و وسیله‌ای برای آن‌ها فراهم می‌کند تا دامنه وسیعی از محصولات و خدمات جدیدی را چه از طریق خود و چه از طریق اشخاص ثالث به مشتری ارائه دهند. همچنین نباید از نظر دور داشت که کارکنان بانک قلب فرآیندهای توسعه خدمات هستند که باید در کنار نحوی ارائه خدمت بدان توجه داشت. بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری نیاز به سرمایه‌گذاری در افراد و مجموعه مهارت‌هایی دارند که نسبت به آنچه در گذشته مورد نیاز بود متفاوت است. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج مطالعات ژائو و همکاران (۲۰۱۹)، خوش‌لحن و ستاری اردبیلی (۲۰۱۶)، مؤمنی و همکاران (۱۳۹۷) هم‌راستا است.

پرتکرارترین مفهوم در بین تمامی مفاهیم استخراج‌شده در بخش شرایط مداخله‌گر، مربوط به رهبری، حمایت و پشتیبانی مؤثر مدیریت ارشد در فرآیند طراحی و توسعه خدمات جدید بانکی بود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که این مدیریت بانک است که باید با ایجاد ساختاری مناسب، فرایندهای نوآوری را در بانک شکل داده و به سمت تحقق اهداف هدایت نموده و محیط کاری مناسب را برای پشتیبانی از نوآوری در محصولات بانکی فراهم نماید. همچنین مدیریت فرایند نوآوری خدمت، هماهنگی و ارتباطات درون‌سازمانی، فرآیند مدیریت تغییر و پرورش کارکنان خلاق به‌عنوان مؤلفه‌های سازوکارهای فنی (شرایط مداخله‌گر) با نتایج مطالعه ال-علی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) که بر نقش مدیریت تغییر در سازمان‌ها پرداخته است و نیز لین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) که نقش حمایتی مدیریت ارشد در گروه‌ها و همکاری بین واحدها را عامل مؤثر بر روند تجاری‌سازی دانسته است، هم‌راستا است.

سیستم بانکی در دنیا، شرایط خاص کشور، نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات، شرکت‌های غیر سنتی با نام مستعار فین‌تک به‌عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شدند. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج مطالعات ال-علی و همکاران (۲۰۱۷)، فرتاش و همکاران

1. Al-Ali et al.

2. Lin et al.

(۱۳۹۹)، کریمی و همکاران (۱۳۹۸) هم‌راستا است. شرایط خاص کشور مانند تحریم‌های ظالمانه، عدم ارتباط با سیستم جهانی و مشکلات اقتصادی بر عملکرد و ساختار شبکه بانکی مؤثر بوده است. آنچه از نتایج پژوهش برمی‌آید این است که ارتقای وضعیت موجود بانکداری در داخل و همچنین منطقی ساختن آن با رویه‌های موجود بانکداری جهانی به‌ویژه در شرایط خاص کشور ایجاب می‌کند که فرآیندهای بانکی موجود موردبازنگری اساسی قرار گیرد. بدین منظور ایجاد زیرساخت لازم برای ارائه خدمات بانکداری چابک و هوشمند در حداقل زمان و هزینه با کارایی و اثربخشی بالا، ارائه دید جامع‌نگر در زمان طراحی فرآیندها، سهولت در تطبیق فعالیت‌های بانکی با قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

بخش انتهایی مدل مستخرج از پژوهش با عنوان پیامدها، به دستاوردهای حاصل از پیاده‌سازی جامع و کامل این مدل پرداخته است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش معتقدند تغییراتی شگرف و دگرگونی‌های غیرقابل‌تصور در حوزه طراحی و توسعه خدمت در صنعت بانکداری رخ داده و نباید انتظار داشته باشیم که بانکداری مانند گذشته تنها از مشتری و تعداد شعب و کارکنان تشکیل شود، بلکه پیش‌بینی می‌شود در آینده‌ای نزدیک، انواع خدمات، بانکداری الکترونیک، سوپرمارکت‌های مالی شامل ارز، بورس، اوراق، صندوق‌های سرمایه‌گذاری و... را در کنار خدمات سنتی بانک‌ها شاهد باشیم. با توجه به تحولات روزافزون حوزه فناوری و حرکت به سمت اقتصاد هوشمند، سرعت تغییر در مدل‌های کسب‌وکاری سازمان‌ها شتاب بیشتری به خود گرفته است. پیامد این تحولات در حوزه‌های مالی و اقتصادی نیز بسیار چشم‌گیر بوده و به تبع آن اکوسیستم بانکداری را نیز تحت تأثیر قرار داده است. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج مطالعات لی و شین (۲۰۱۸) و مورالی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) هم‌راستا است.

از میان نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر برای فرآیند طراحی و توسعه خدمت در حوزه بانکداری بر اساس شرایط علی، مداخله گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای مدل پژوهش استخراج می‌شوند:

با توجه به نقش محوری بانک‌ها در تأمین مالی بنگاه‌های اقتصادی، به‌کارگیری راهبردهای بانکداری دیجیتال و تبدیل شدن بانک‌ها به بانک‌های دیجیتالی از طریق افزایش سرعت در ارائه خدمات و محصولات و همچنین امکان‌پذیر نمودن طراحی و ارائه نوآوری‌های مالی و بانکی نقش قابل توجهی در حصول اهداف اقتصاد هوشمند خواهد داشت.

توانمندسازی و ارتقاء نگرش و دانش حرفه‌ای مدیران بانکی در حوزه فناوری اطلاعات: همکاری بانک با استارت‌آپ‌های کلان داده، باعث می‌شود بانک اطلاعات گسترده‌ای در مورد مشتریان پیدا کند و منجر می‌شود که بانک قدرت بازدارندگی و پدافندی داشته باشد. به‌عنوان پیشنهاد نظری می‌توان توصیه کرد که با توجه به بنیادی بودن پژوهش حاضر و قابلیت بررسی و تحلیل‌های دقیق‌تر، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود هر یک از بخش‌های مدل پیشنهادی را در قالب مطالعات کاربردی ارزیابی کنند و نتایج عملی آن را برای صنعت بانکداری کشور پیشنهاد دهند.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به این نکته اشاره کرد که یافتن متخصصینی که هم در حوزه تحقیقات و نوآوری و هم در حوزه صنعت بانکداری تبحر داشته باشند کار دشواری بوده و به همین علت تلاش گردید مصاحبه‌ها از خبرگان علمی و کارشناسان و مدیران باتجربه بانکی در این حوزه صورت پذیرد.

#### ORCID

Mahdi Soltani Negad



<http://orcid.org/0000-0003-4656-6731>

Kiamars fathi Hafeshjani



<http://orcid.org/0000-0001-8091-7967>

Gholamreza Hashemzadeh



<http://orcid.org/0000-0001-1129-5858>

Abotorab Alirezaee



<http://orcid.org/0000-0002-2536-2265>

## منابع

- جونفسون، اریک، کاهن، براین، تقوی، مهدی و کرامت فر، مهدی. (۱۳۹۶). *شناخت اقتصاد دیجیتال*. تهران. سازمان فناوری اطلاعات.
- حسنی پارسا، مجید، الیاسی، مهدی، طباطبائیان، سیدحسیناله و حنفی راده، پیام. (۱۳۹۷). *الگوی توسعه خدمت جدید در اپراتوری تلفن همراه ایران. نشریه علمی- پژوهشی مدیریت نوآوری*، ۱۷(۱)، ۱۱۹-۱۵۲.
- دیواندری، علی، اسفیدانی، محمد رحیم، فدائی نژاد، محمدحسین و جلیلیان، حسین. (۱۳۹۹). *مدل توسعه محصولات مالی جدید در بازار سرمایه ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۴(۱)، ۸۱-۱۰۵.
- عارف، فریبا، خمسه، عباس و اوحدی، فریدون. (۱۳۹۸). *بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری خدمات در بانک گردشگری. فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی*، ۱۷(۳۵)، ۵-۱۸.
- فرتاش، کیارش، محسنی کیاسری، مصطفی، مرادیان فر، محسن و سعدآبادی، علی اصغر. (۱۳۹۹). *تحلیلی بر فرآیندهای توسعه محصول جدید در صنایع غذایی (مطالعه شرکت‌های صنایع غذایی تهران)*. *نشریه علمی مدیریت نوآوری*، ۹(۲)، ۱۵۰-۱۲۷.
- فرخی، سرور و تیمورپور، بابک. (۱۳۹۵). *شناسایی و طبقه‌بندی مشتریان سیستم بانکی ایران از منظر انتظارات و ارزش درک شده خدمات بانکی با استفاده از تکنیک‌های داده کاوی. فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین*، ۶(۱)، ۲۲۰-۲۰۱.
- فلاح رحمت‌آبادی، محسن، نایب‌زاده، شهناز و داوودی رکن‌آبادی، ابوالفضل. (۱۳۹۷). *بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر رقابت‌پذیری با توجه به نقش نوآوری با رویکرد معادلات ساختاری (مطالعه موردی: مخابرات منطقه یزد)*. *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۶(۱۷۵)، ۱۶۳-۱۷۵.
- کریمی، محمد، طلوعی‌اشلقی، عباس، پیله‌وری، نازنین و رادفر، رضا. (۱۳۹۸). *استخراج متغیرهای اساسی مؤثر بر طراحی محصولات و خدمات بانکی در محیط عدم قطعیت. فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۴(۵۴)، ۴۰-۵۹.

مشکدانیان، فاطمه، حسین زاده شهری، معصومه، مقدس بیات، مریم و بابایی، محمدعلی. (۱۳۹۷). تبیین الگوی هوشمند رفتار رقابتی در صنعت بانکداری ایران. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۷(۳۴)، ۳۰-۱۳.

معمدی فرد، سروش، بیات ترک، امیر و حقیقت منفرد، جلال. (۱۳۹۹). شناسایی و بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر مدیریت توسعه محصول جدید در حوزه فناوری‌های مالی نظارتی. نشریه علمی مطالعات مدیریت کسب و کار، ۱۲(۴۷)، ۴۵۴-۴۲۰.

مؤمنی، سیدعنایت‌اله، زمانی مقدم، افسانه و جعفری، پریش. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام آموزشی کارکنان بانک ملی. فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۰(۱)، ۴۵-۲۸.

## References

- Al-Ali, A. A., Singh, S.K., Al-Nahyan, M.T., & Sohal, A. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 2(5), 115-129.
- Alam, I. (2013). Customer interaction in service innovation: evidence from India. *International Journal of Emerging Markets*, 8(1), 41 – 64.
- Alam, I. (2014). Moving beyond the stage gate models for service innovation: *the trend and the future*. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 4(5), 637-646.
- Alam, I., & Perry, C. (2002). A customer – Oriented new service development process. *Journal of Service Marketing*, 16(6), 515-534.
- Bhandari, V. (2019). FinTech: A Study of Enablers, Opportunities, and Challenges in the Banking and Financial Services Sector. *Financial Technology and Disruptive Innovation in ASEAN*, Hershey, PA: IGI Global, 108-118.
- Carboni, O. A., & Russu, P. (2018). Complementarity in product, process, and organizational innovation decisions: *evidence from European firms*. *R&D Management*, 48(2), 210-222.
- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new product development. *Journal of Industrial marketing management*, 76, 36-47.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oak, California: Sage Publications.
- Costa, A. I., & Jongen, W. M. F. (2016). New insights into consumer-led food product development. *Trends in Food Science & Technology*, 17(8), 457-465.

- De Fuentes, C., Santiago, F., & Temel, S. (2020). Perception of innovation barriers by successful and unsuccessful innovators in emerging economies. *The Journal of Technology Transfer*, 45(4), 1283-1307.
- Dosi, G., Grazzi, M., & Moschella, D. (2015). Technology and costs in international competitiveness: *From countries and sectors to firms. Research Policy*, 44(10), 1795-1814.
- Economics, D. A. (2018). *Competition in retail banking*. <https://www2.deloitte.com/cont/dam/Deloitte/auDocuments/Economic/s/deloitte-au-economics-retail-banking-competition-010314.pdf>.
- Hallikainen, H., & Laukkanen, T. (2018). National culture and consumer trust in e-commerce. *International Journal of Information Management*, 38 (2018) 97–106.
- Kachouie, R., & Sedighadeli, S. (2015). New Product Development Success Factors in Prospector Organisations; Mixed Method Approach. *International Journal of Innovation Management*, 19(4), 155-168.
- Khoshlahn, M., & Sattari Ardabili, F. (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. *Social and Behavioral Sciences*, 230, 142 – 149.
- Lee, I., & Shin Yong, J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61, 35-46.
- Lin, Y., Wang, Y., Kung, L. (2015). Influences of Cross-functional Collaboration and Knowledge Creation on Technology Commercialization: Evidence from High-tech Industries. *Ind. Mark. Manag.* 49, 128–138.
- Martovoy, A., & Mention, A.L. (2016). Patterns of new service development processes in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 34(1), 25-37.
- Mukasa, H. (2016). *Perceptions of the Rules of Business Behavior in the Competitive Banking Environment in Uganda*, (Doctoral dissertation), Nelson Mandela Metropolitan University.
- Murali, S., Pugazhendhi, S., & Muralidharan, C. (2016). Modelling and Investigating the Relationship of after Sales Service Quality with Customer Satisfaction. *Retention and Loyalty*, 30(1), 67-83.
- Peter, P., & Donnelly, J. (2018). *A Preface to Marketing Management*, McGraw-Hill, 108.
- Rocca, A. L., Moscatelli, P., Perna, A., & Snehota, I. (2016). Customer involvement in new product development in B2B: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 58, 45-57.
- Sandén, B. (2007). *eee Custmrrs ooli i n Nwwrrr ii ce Dvvelmmnt*. (PHD thesis), Karlstad University, Sweden.
- Scheuing, E., & Johson, M. (1989). A proposed model for new service development. *The Journal of Service marketing*, 3(2), 25-35.

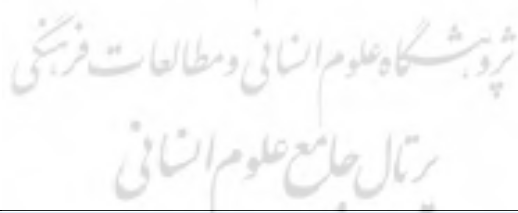
- Schwab, K. (2018). *The global competitiveness report 2017-2018*. Geneva: World Economic Forum.
- Shekar, A. (2007). An Innovative Model of service development: A process guide for service managers. *The public sector Innovation Journal*, 12(1), 218-234.
- Trischler, J., & Lohmann, G. (2018). Monitoring quality of service at Australian airports: A critical analysis. *Journal of Air Transport Management*, 67, 63-71.
- Zhang, H. (2018). The impact of customer orientation on new product development performance: The role of top management support. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(3), 590-607.
- Zhao, Q., Tsai, P. H., & Wang, J. L. (2019). Improving Financial Service Innovation Strategies for Enhancing China's Banking Industry Competitive Advantage during the Fintech Revolution: A Hybrid MCDM Model. *Sustainability. Open Access Journal*, 11(5), 1-29.

#### References [In Persian]

- Aref, F., & ohadi, F. (2019). Study of effective factors on service innovation in Tourism bank. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 17(35), 5-18. [In Persian]
- Divandari, A., Esfidani, M. R., Fadaei Nejad, M. E., & Jalilian, H. (2020). A Model for New Financial Product Development in the Capital Market of Iran. *IQBQ*, 24 (1):81-105. [In Persian]
- Fallah Rahmatabadi, M., Nayebzadeh, Sh. & Davoodi Roknabadi, A. (2018). Investigating the effect of organizational learning on competitiveness according to the role of innovation with structural equation approach (Case study: Telecommunications of Yazd region). *Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 6, 163-176. [In Persian]
- Farokhi, S., Teimourpoor, B. (2016). Segmentation of the Customers of Iran Banking System in terms of Customer Expectations and Perceived Value of Banking Services Using Data Mining Techniques. *New Marketing Research Journal*, 6(1), 201-220. [In Persian]
- hasani parsa, M., Elyasi, M., Tabatabaeian, S., Hanafizadeh, P. (2018). A new service development (NSD) pattern in Iranian mobile operators. *Innovation Management Journal*, 7(1), 119-152. [In Persian]
- Jonfson, E., Kahen, B., Taqva, M., & Keramatfar, M. (2017). Understanding digital economics. Tehran. *Information Technology Organization*. [In Persian]



- Karimi, M., Toloie Eslaghi, A., Pilevari, N., & Radfar, R. (2019). Identifying key variables in banking service and product under uncertainty. *Iranian journal of management sciences*, 14(54), 40-59. [In Persian]
- mohseni kia sari, M., fartash, K., moradian, M., saad abadi, A. (2020). An analysis on the new product development processes in food industry (Study of food companies in Tehran province). *Innovation Management Journal*, 9(2), 127-150. [In Persian]
- Momeni, S., Zamani Moghadam, A., jafari, P. (2018). The Pathology of Meli Bank Staff Training System. *Educational Administration Research*, 10(37), 103-122. [In Persian]
- Moshkdanian, F., Hosseinzadeh Shahri, M., Moghaddas Bayat, M., & Babaei Zakliki, M. (2018). Explaining Model of Competitive Behavior in the Banking Industry of Iran. *Journal of Business Management Perspective*, 17(34), 13-30. [In Persian]
- Motamedi fard, S., Bayat Tork, A., Haghigat Monfared, J. (2020). Identifying and Investigating Key Factors Affecting the Management of New Product Development in the Field of Financial Regulatory Technologies (Case study: Tejarat Bank). *Quarterly Journal of Business Management*, 12(47), 420-454. [In Persian]



استناد به این مقاله: سلطانی نژاد، مهدی، فتحی هفشجانی، کیامرث، هاشم‌زاده خوراسگانی، غلامرضا. (۱۴۰۰). الگویی برای فرآیند طراحی و توسعه خدمات با رویکرد رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری ایران، مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، ۹(۳۶)، ۷۱-۱۱۲. DOI: 10.22054/IMS.2021.55911.1832.....۱۱۲-۷۱



Journal of Business Intelligence Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License..



پروپوزیشن گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی