



فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری
سال نهم / شماره سی‌وسوم / بهار ۱۳۹۹

تحلیلی بر وضعیت الگوی کسب و کار بانکداری شخصی (مطالعه موردی بانک رفاه کارگران)

محمود رضائی بنجار

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
mh.rezaei@bankrefah.ir

ابراهیم عباسی

دانشیار و عضو هیات علمی، گروه مدیریت، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
abbasiebrahim2000@ALzahra.ac.ir

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۲/۱۵ تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۳/۰۲

چکیده

تحقیق حاضر با هدف شناسایی الگوی کسب و کار بانکداری شخصی در بانک رفاه کارگران تدوین شده است. با شناسایی الگوهای کسب و کار بانکداری شخصی و مولفه‌های اصلی در پیاده‌سازی این الگوها مبتنی بر آنتولوژی کسب و کار استروالد و پیگنیور (۲۰۰۴) با استفاده از روش توصیفی-رگرسیون و مدل تحلیل مسیر، نتایج این پژوهش نشان‌دهنده استفاده بانک رفاه کارگران از الگوی کسب و کار تفکیکی و تا حدودی دنباله‌دار در پیاده‌سازی بانکداری شخصی است. همان‌طور که نتایج تحقیق نشان می‌دهد، تأیید شدن استفاده از دو الگوی کسب و کار تفکیکی و دنباله‌دار نشان‌دهنده تمرکز بانک رفاه کارگران بر برندسازی، بخش‌بندی مشتریان و ارائه خدمات است. هم‌چنین، رد شدن فرضیه‌های استفاده از سه الگوی کسب و کار پلتفرم چندوجهی، باز و رایگان نشان‌دهنده لزوم بازبینی مدل‌های کسب و کار مورد استفاده در بانک رفاه کارگران جهت بهره‌مندی از مزایای بانکداری شخصی است.

واژه‌های کلیدی: بانکداری شخصی، الگوی کسب و کار، مدل کسب و کار، بانک رفاه کارگران، مشتری.

۱- مقدمه

با افزایش رقابت در صنعت بانکداری توجه به حفظ و جذب مشتریان بیش از پیش مورد توجه بانک‌ها در سرتاسر جهان قرار گرفته است. مطالعات حاکی از آن است که بانک‌های موفق به منظور کشف شناخت بهتر از مشتریان و کشف نیازهای بلندمدت و کوتاه‌مدت ایشان جامعه مشتریان خود را بخش‌بندی نموده‌اند. در چنین بخش‌بندی برخی از مشتریان در هر یک از بخش‌های حقیقی و حقوقی به عنوان مشتریان ویژه شناسایی شده و دارای نیازهای متفاوتی می‌باشند و به منظور ارائه خدمات تخصصی‌تر به مشتریان حقیقی از بانکداری شخصی و اختصاصی و به مشتریان حقوقی از بانکداری تجاری و شرکتی استفاده می‌شود. با توجه به نهادینه شدن اصول و فرهنگ حاکم بر بانکداری شخصی در صنعت روز دنیا، صنعت بانکداری در کشورمان نیز از این موضوع غافل نبوده و ساختار سازمانی بانک‌های خصوصی و دولتی نیز از این نوع صنعت بانکداری الهام گرفته است. چنانچه در ساختار و نمودار سازمانی بانک رفاه کارگران توجه ویژه‌ای به این موضوع مبذول گشته و اجرای عملیات بانکداری شخصی در حوزه‌های مختلف خط‌مشی‌گذاری شده و بخش‌بندی بازار بر اساس نیازهای مشتریان رونق چشم‌گیری یافته است. از آن جمله می‌توان برنامه‌ریزی و شروع پیاده‌سازی بانکداری شخصی در حوزه‌های جامعه پزشکی؛ داروسازان؛ شرکت‌های شستا، مستمری‌بگیران، بیمه‌شدگان سازمان تأمین اجتماعی و ... را نام برد. از این‌رو ساختار سازمانی بانک رفاه کارگران در حال تدوین و تکامل اصول و فرآیند بانکداری شخصی می‌باشد.

شناسایی و درک نیازهای مشتریان و انطباق فعالیت‌ها و عملکرد بانک با نیازها و خواسته‌های ایشان یکی از محورهای اصلی مدیریت بانکداری شخصی می‌باشد. مدیریت بانکداری شخصی با ارزش‌گذاری و طبقه‌بندی مشتریان، موفقیت‌های شایسته‌ای در این مهم کسب خواهد نمود. و بانک رفاه کارگران با ایفای رسالت خود در مسئولیت‌های اجتماعی (پرداخت حقوق و مزایای ماهیانه ۲۵۰۰۰۰۰ نفر از مستمری و مقرری‌بگیران سازمان تأمین اجتماعی، اخذ بیمه کارفرمایان و کارگران و ارائه خدمات به وزارت بهداشت و دانشگاه‌های علوم پزشکی و جامعه پزشکی در سازمان بیمه سلامت و بیمارستان‌های متعلق به سازمان تأمین اجتماعی) و بخش‌بندی آنان در ارائه محصولات مناسب و استفاده از کانال‌های غیرحضور توأم با رویکرد سودآوری که از وظایف اولیه بانک‌ها و مؤسسات اقتصادی است، تکریم و ارج نهادن به اقدار مختلف جامعه، رقابتی شدن خدمات مالی، افزایش بازگشت سرمایه، افزایش سودآوری و... را با پیاده‌سازی الگوی بانکداری شخصی از آن خود نماید. از این‌رو استقرار بانکداری شخصی یکی از مسائل مهمی است که امروز از ضروریات صنعت نوین بانکداری به حساب می‌آید. گسترش این روند برای بانک‌ها هم یک تهدید است و هم یک فرصت. بانک‌هایی که در ارائه خدمات بانکداری شخصی با شکست مواجه شوند در معرض از دست‌دادن تعداد زیادی از مشتریان خود قرار خواهند گرفت و بانک‌هایی که با سرعت به سوی ارائه و ارتقاء خدمات برخط پیش می‌روند فرصت آن را خواهند یافت که مشتریان بیشتری جذب کنند، مناطق جغرافیایی وسیع‌تری را تحت پوشش قرار دهند و ارتباط خود را با مشتریان افزایش دهند (یوسفی، ۱۳۸۵). با بررسی انواع پنج‌گانه الگوی کسب و کار بانکداری شخصی مبتنی بر مطالعات الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور در سال ۲۰۱۰ هدف این پژوهش شناسایی الگوی کسب و کار پیاده

سازی بانکداری شخصی در بانک رفاه کارگران منطبق بر آنتولوژی کسب و کار استروالد است.

۱-۱- اهداف و سوالات پژوهش

هدف کلی این تحقیق به ترتیب زیر تنظیم شده است:

شناسایی الگوی کسب و کار پیاده‌سازی بانکداری شخصی در بانک رفاه کارگران منطبق بر آنتولوژی کسب و کار استروالد.

جهت نیل به هدف کلی پژوهش، سوالات پژوهش، به صورت زیر تنظیم شده‌اند:

۱) عوامل موثر بر انتخاب الگوی کسب و کار بانکداری شخصی در بانک رفاه کارگران کدامند؟

۲) الگوی پیاده‌سازی و اجرای بانکداری شخصی در بانک رفاه کارگران کدام است؟

۲- مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

۲-۱- مدل کسب و کار

در پی تغییرات ساختارهای درحال تکامل بازارها و قوانین و مقررات، تحلیل مدل کسب و کار بانک‌ها، می‌تواند موجب افزایش مشارکت بازار، سپرده‌گذاران، موسسات اعتباری، قانون‌گذاران شده و ابزار مفیدی را برای درک بهتر ماهیت ریسک‌های پنهان در این کسب و کار و نحوه مشارکت آن در چرخه‌های اقتصادی قرار دهد (Ayadi & et al, 2015). مدل کسب‌وکار^۱، ابزاری مفهومی است که از مجموعه‌ای از عناصر و روابط میان آنها تشکیل شده و منطق درآمدزایی یک شرکت را بیان می‌کند. توصیفی است از ارزش ارائه‌شده یک سازمان به یک یا چند بخش از مشتریان، معماری سازمان و شرکای آن برای خلق، بازاریابی و انتقال ارزش، و سرمایه مربوط برای ایجاد جریان‌های درآمدی سودده و پایدار است (Osterwalder, 2004). تیمرز یکی از اولین افرادی بود که مدل‌های کسب و کار را به روشنی تعریف و طبقه‌بندی کرد. به عقیده او یک مدل کسب و کار عبارت است از: معماری محصول، خدمت و جریان‌های اطلاعاتی که به شرح نقش‌آفرینان کسب و کارهای مختلف و نقش‌های آنها، منافع بالقوه برای نقش‌آفرینان کسب و کارهای مختلف و منابع درآمدی می‌پردازد. (Osterwalder, 2004) از سوی دیگر به گفته (B.mahadevan, 2000) یک مدل کسب و کار ترکیب یکتایی از سه جریان حیاتی کسب و کار است. این جریان‌ها عبارتند از: جریان ارزش برای همکاران و خریداران کسب و کاری، جریان درآمدی و جریان لجستیکی. جریان ارزش عبارت است از: ارزش قابل ارائه برای خریداران، فروشندگان، بازارسازان و پرتال‌ها در اینترنت. جریان درآمدی برنامه‌ای است برای اطمینان از تولید درآمد کسب و کار. جریان لجستیکی نیز مسائل متعدد مربوط به طراحی زنجیره‌تامین برای کسب و کار را مدنظر قرار می‌دهد. براساس کار پتروویچ و همکارانش در سال ۲۰۰۱ می‌توان یک مدل کسب و کار را به هفت مدل فرعی تقسیم کرد (Petrovic, 2001):

- مدل ارزش: چپستی و منطق محصولات، خدمات یا تجارب تحویل‌شده به مشتریان و سایر خدمات با ارزش‌افزوده حاصل از صلاحیت‌های کلیدی را بیان می‌کند.

- مدل روابط مشتری : چگونگی و منطق دستیابی، ارائه خدمت و حفظ مشتریان را بیان می‌کند و شامل سه مدل فرعی مدل توزیع، مدل بازاریابی و مدل خدمت است.
- مدل منابع : چپستی و منطق عناصر ضروری برای فرآیند تبدیل و نحوه شناسایی و تدارک مقادیر لازم را تشریح می‌کند.
- مدل تولید : چگونگی و منطق ترکیب عناصر از ورودی تا خروجی فرآیند تبدیل را نشان می‌دهد.
- مدل درآمد : توضیح می‌دهد که شرکت چگونه، چرا و از چه طریقی از محصولات خود درآمد کسب می‌کند.
- مدل سرمایه : چگونگی انجام تامین مالی برای ایجاد ساختار دیون و سرمایه و چگونگی صرف پول با توجه به دارایی‌ها و بدهی‌ها در طول زمان را شرح می‌دهد.
- مدل بازار : منطق انتخاب یک محیط مناسب برای فعالیت کسب و کار را توصیف می‌کند.

دسته دیگری از متامدل‌های کسب و کار نیز وجود دارند، که مبتنی بر آنتولوژی^۲ هستند. آنتولوژی یک مدل کسب و کار، توضیح می‌دهد که یک مدل کسب و کار چیست؟ هدف آنتولوژی ایجاد مفهوم‌سازی مشترک، صریح و رسمی برای مدل کسب و کار الکترونیکی است (Gordijn, 2005).

این متامدل‌ها بیشتر در مورد کسب و کارهای الکترونیک به کار می‌روند، اما محدود به این نوع کسب و کارها نیز نیستند. به نظر گرچین و همکاران در سال ۲۰۰۵ آنتولوژی، در فلسفه نظریه‌ای است از آنچه وجود دارد. تاکنون دو متامدل کسب و کار تحت عناوین^۳ BMO و e³-value در قالب آنتولوژی به خوبی توسعه داده شده‌اند و اجزای مدل کسب و کار و روابط میان آنها را به دقت تعریف کرده‌اند. در اروپا دو مدل کسب و کار از زمان بروز بحران‌های مالی در سال ۲۰۰۷ ایجاد شده و در حال پی‌گیری است. برخی از شرکت‌ها به ویژه بانک‌های بزرگ بین‌المللی (بانک‌های سوئیس، فرانسه، انگلستان و ...) بر ارائه خدمات بانکداری به صورت متمرکز شامل مدیریت ثروت به صورت سنتی با ارائه تسهیلات و وام و ... در یک زیرساخت متمرکز و یکپارچه بانکی تمرکز کرده‌اند. در حالت دوم سایر شرکت‌ها روی مدیریت ثروت به صورت مجازی، با تمرکز زیاد بر جنبه‌های ارتباط کسب و کاری خود با سایرین فعال شده‌اند. آنها راه‌حل‌های متمرکز بر مشتری و با کیفیت را با استفاده از توان شرکت‌های ثالث ارائه می‌دهند و به طور مداوم در حال بررسی این موضوع هستند که چگونه با روندهای نرم‌افزاری در بازار همگام شوند. در حال حاضر بهبود ارزش پیشنهادی به مشتریان به عنوان موضوع اصلی استراتژیک در حوزه بانکداری در سال‌های آتی مطرح است (Collette & et al, 2015).

۲-۲- الگوی کسب و کار

الگو در معماری مفهومی است که زیربنای ایده‌های طراحی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند به عنوان نمونه اولیه مورد استفاده مجدد قرار بگیرد. در ادامه مدل‌های کسب و کار با ویژگی‌های مشابه، ترکیبات مشابه از

اجزای سازنده یا رفتارهای مشابه شرح داده می‌شوند. این شباهت‌ها الگوهای مدل کسب و کار نامیده می‌شوند. الگوها به درک مدل‌های کسب و کار یاری رسانده و در کار با مدل‌های کسب و کار الهام‌بخش خواهند بود. پنج الگوی مدل کسب و کار وجود دارد که بر اساس مفاهیم مهم در ادبیات کسب و کار بنا شده است که عبارتند از: مدل‌های کسب و کار تفکیکی، دنباله‌دار، پلتفرم‌های چندوجهی، رایگان و باز. قطعاً، الگوهای جدیدی که بر پایه سایر مفاهیم کسب و کار قرار دارند به مرور زمان ظهور خواهند نمود (Osterwalder & Pigneur, 2010).

هدف از تعریف و توصیف الگوهای فوق، بازتعریف مفاهیم متداول کسب و کار در قالبی استاندارد است. این کار در طراحی و ابداع مدل کسب و کار مفید واقع می‌شود. در ادامه به معرفی هر یک از این الگوها پرداخته خواهد شد.

« **مدل‌های کسب و کار تفکیکی:** مفهوم شرکت تفکیک شده بر اساس این دیدگاه است که کسب و کارها در سه دسته کاملاً متفاوت قرار می‌گیرند: کسب و کارهای ارتباط با مشتری، کسب و کارهای دارای نوآوری محصول و کسب و کارهای زیرساختی. هر کدام از این کسب و کارها اصول و الزامات اقتصادی، رقابتی و فرهنگی خاص خود را دارند. این امکان وجود دارد که هر سه نوع این کسب و کارها با هم در یک شرکت وجود داشته باشد، اما به منظور اجتناب از تعارضات یا تاثیرات متقابل نامطلوب، حالت ایده آل این است که به موسساتی مستقل از یکدیگر تفکیک شوند.

« **مدل‌های کسب و کار دنباله‌دار:** موضوع مدل‌های کسب و کار دنباله‌دار، در مورد فروش کم تعداد زیادی از اقلام است. تمرکز این نوع از مدل‌های کسب و کار بر روی عرضه تعداد زیادی از محصولات با مخاطب خاص و محدود است که گاهی اوقات به فروش می‌رسند. مجموع فروش اقلام کم فروش ممکن است گاهی به اندازه مدل سنتی، یعنی فروش تعداد کمی از پرفروش‌ترین اقلام سودآور باشد. استفاده از مدل‌های کسب و کار دنباله‌دار، نیازمند هزینه‌های انبارداری پایین و پلتفرم‌هایی قوی جهت در دسترس قرار دادن آسان محصولات با مخاطب خاص و محدود برای خریداران علاقمند است.

« **پلتفرم‌های چندوجهی:** پلتفرم‌های چند وجهی دو یا چند گروه مجزا و در عین حال به هم وابسته از مشتریان را دور هم جمع می‌نماید. چنین پلتفرم‌هایی در صورتی برای یک گروه از مشتریان ارزشمند است که سایر گروه‌های مشتریان نیز حضور داشته باشند. ارزش‌آفرینی این پلتفرم از طریق تسهیل معاملات بین گروه‌های مختلف می‌باشد. ارزش پلتفرم چندوجهی در صورتی رشد می‌کند که بتواند کاربران بیشتری را جذب نماید، پدیده‌ای که به آن اثر شبکه‌ای می‌گویند.

« **رایگان به عنوان مدل کسب و کار:** در مدل کسب و کار رایگان، حداقل یک بخش مهم از مشتریان شرکت از پیشنهادهای مجانی بهره می‌برد. الگوهای مختلفی ارائه پیشنهاد رایگان را ممکن می‌سازند. هزینه مشتریانی که هیچ پولی پرداخت نمی‌کنند، توسط قسمت دیگری از مدل کسب و کار یا بخش دیگری از مشتریان تامین می‌شود.

«مدل‌های کسب و کار باز: شرکت‌ها می‌توانند از مدل‌های کسب و کار باز استفاده نمایند تا ارزش را از طریق مشارکت نظام‌مند با شرکای خارج از سازمان خلق و کسب نمایند. خلق و کسب ارزش با این روش به دو صورت ممکن است: با بهره‌برداری از ایده‌های بیرونی در درون شرکت طی فرآیندی "خارج به داخل" یا با ارائه ایده‌ها یا سرمایه‌های بدون استفاده داخل شرکت به طرف‌های بیرون طی فرآیندی "داخل به خارج"»

۲-۳- بانکداری شخصی

فیه‌رو و همکاران (۲۰۱۷) عنوان می‌کنند رویکرد انتخاب مشتریان همواره مورد توجه کلیه شرکت‌های تجاری و بخصوص بانک‌ها می‌باشد. به عقیده‌ی آنها چهارچوب خدماتی که بانک ارائه می‌کند به سلیقه‌ی مشتریان بستگی داشته و بسیاری از نیازهای آن‌ها در حیطه‌ی بانکداری شخصی در عصر حاضر نمود پیدا کرده است (Fierroa, C & etal, 2017). وفاداری مشتریان به بانک‌ها از عوامل موفقیت یا شکست یک بانک به شمار می‌آید. یک بانک در صورتی دارای ارزش و جایگاه بخصوصی خواهد شد که مشتریان آن‌ها برای بانک ارزش قائل شده و به بانک وفادار باشند. وفاداری به یک برند، یک شرکت یا یک بانک از طرق مختلفی بدست می‌آید. یکی از این عوامل ایجاد انتخاب‌های متنوع برای مشتری مطابق با میل او، و برای راحتی آنها است (Chen, 2015). در صنعت بانکداری ارائه خدمات بخصوص به مشتریان شخصی، ایجاد کننده بخش بزرگی از درآمدهای بانک می‌باشد. امروزه بانکداری شخصی در حدود ۶۰٪ از کل درآمد صنعت بانکداری جهان را به خود اختصاص داده است. نظام بانکداری شخصی بنابر پیش‌بینی‌های انجام شده در آینده منبع مسلط درآمدی سراسر بانک‌های جهان خواهد بود. ارائه خدمات متنوع و رقابتی با خلق ارزش بیشتر برای مشتریان خصوصاً مشتریان شخصی می‌تواند زمینه‌ساز رضایت و وفاداری آن‌ها شود (نایب یزدی و همکاران، ۱۳۹۲). قسمت عمده ترازنامه بانک‌های تجاری بزرگ دنیا توسط حساب‌ها و تسهیلات مربوط به بانکداری شخصی تعادل پیدا می‌کند. به عبارت دیگر بانک‌های بزرگ دنیا وجوه نقد مورد نیاز خود را از بانکداری شخصی تامین می‌کنند. موسسه Power and Association که یک شرکت خدمات اطلاعات بازاریابی در زمینه پیش‌بینی و بهبود عملکرد است، طی گزارشی در سال ۲۰۱۲ با نظرسنجی از ۵۲۰۰۰ مشتری بانکداری شخصی در ۱۱ منطقه مختلف آمریکا، بانک‌های ارائه‌دهنده خدمات بانکداری شخصی را بر اساس عوامل فعالیت‌های مرتبط با حساب، اطلاعات حساب، تسهیلات، کارمزدها، رفع مشکلات و محصولات عرضه شده دسته‌بندی نموده است. بر اساس بررسی‌های این موسسه پنج بانک bank of America، CitiGroup، US Bank، J.P Morgan Chase و Wells Fargo جزء پنج بانک برتر در حوزه بانکداری شخصی قرار گرفتند. مشتریان بانکداری شخصی، طیفی از مشتریان بین مشتریان عادی و اختصاصی هستند. این مشتریان تعداد بیشتر با منابع محدودتر نسبت به مشتریان اختصاصی را شامل می‌شود. این بخش از بازار مزایای مشتریان اختصاصی و خرد را با هم دارد. ریسک کمتر نسبت به مشتریان اختصاصی و منافع بیشتر نسبت به مشتریان خرد از ویژگی آن است. به طور کلی مشتریان هدف بانکداری اختصاصی در جهان افرادی هستند که با درآمد کافی از حداقل ثروت برخوردارند. این مشتریان اغلب افرادی حرفه‌ای و متخصص هستند که به صورت

فعال در فرآیند خلق ثروت فعالیت دارند و به دنبال ایجاد ارتباط موثر با مدیران و شرکت‌های سرمایه‌گذاری هستند (Lassar, w. M, et al, 2000). هم‌چنین این افراد به دلیل درگیری‌های شغلی و حرفه‌ای خود یا ناآشنا بودن با مسائل مالی به مشاوران و موسسات مالی متخصص نیاز دارند تا ثروت آنها را مدیریت نموده و زمینه‌های رشد آنها را فراهم نمایند و بتوانند به واسطه آن خدمات شخصی و مالی ویژه‌ای در چارچوب بانکداری شخصی دریافت نمایند (Geiger, 2003). بانک‌ها برای اینکه قادر باشند تا خدمات خاص خود را به مشتریان‌شان ارائه دهند باید بخش مستقلی را که بخش بانکداری اختصاصی نام دارد ایجاد کنند تا هم امور مالی مشتریان را اداره کند و هم به آنها مشاوره مالی دهد و نیز ثروت مشتریان را مدیریت کنند (Foehn, 2004). از سوی دیگر مدیریت ثروت مشتریان ویژه بانک‌ها، نیازمند تجهیز و بکارگیری مجموعه‌ای از خدمات مالی، بانکی و سرمایه‌گذاری است (Liu, 2001). لازم به ذکر است که بانک‌ها با درک ارزش این مشتریان در پی ارائه خدماتی منحصر به فرد در حوزه‌های مالی و بانکی نیز هستند. با توجه به نیازهای مشتریان ویژه، نهادهای مالی، خدماتی همچون برنامه‌ریزی برای بازنشستگی، خدمات مشاوره در سرمایه‌گذاری دارایی‌های مالی، املاک و مستغلات و ... را به صورت مستقیم یا با کمک شرکت‌های واسطه انجام می‌دهند (Geiger, 2003). امروزه بانکداری اختصاصی خدمات و وسعت بازار هدف خود را افزایش داده است (Carrasco, I G & etal, 2012). با توجه به سرمایه‌گذاری گسترده بانک‌های داخلی و بین‌المللی در حوزه بانکداری شخصی و لزوم بررسی نحوه ارائه این خدمات در این بخش با محوریت قراردادن آنتولوژی کسب و کار استروالدر و ارزش پیشنهادی به عنوان عنصر محوری در مشتری‌داری بانکداری شخصی به بررسی میزان تطابق پنج الگوی کسب و کاری عنوان شده با وضعیت موجود بانکداری شخصی بانک رفاه کارگران پرداخته شده است.

۳- فرضیه‌های پژوهش

با توجه به ساختار آنتولوژی کسب و کار استروالدر و پنج نوع الگوی کسب و کاری پیش گفته و محوریت قرار دادن محصولات و خدمات در حال ارائه در بانک رفاه کارگران فرضیات پژوهش به صورت زیر طراحی شده است.

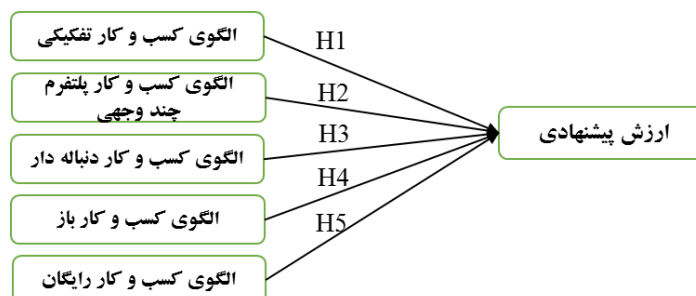
H1- بین الگوی کسب و کار تفکیکی و ارزش پیشنهادی رابطه معناداری وجود دارد.

H2- بین الگوی کسب و کار پلتفرم چندوجهی و ارزش پیشنهادی رابطه معناداری وجود دارد.

H3- بین الگوی کسب و کار دنباله‌دار و ارزش پیشنهادی رابطه معناداری وجود دارد.

H4- بین الگوی کسب و کار باز و ارزش پیشنهادی رابطه معناداری وجود دارد.

H5- بین الگوی کسب و کار رایگان و ارزش پیشنهادی رابطه معناداری وجود دارد.



شکل یک: مدل ساختاری تحقیق در قالب فرضیه‌های پیشنهادی

۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-رگرسیون و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری (SEM^۴) است. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه مدیران عالی و میانی شاغل در بانک رفاه کارگران است که شامل ۱۴۹ نفر است. با توجه به اینکه تحقیق حاضر از نوع تحقیقات علی (معادلات ساختاری) است، لذا در روش‌شناسی مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود. $5Q < n < 15Q$

که در آن Q تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه‌ها (سوالات) پرسشنامه و n حجم نمونه است. با توجه به اینکه مقیاس‌های تحقیق دارای ۲۸ گویه بود، حجم نمونه از ۱۴۰ تا ۴۲۰ می‌توانست باشد که در این تحقیق ۱۴۹ نفر به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شده است. روش نمونه‌گیری تحقیق حاضر با توجه به ساختار جامعه مورد مطالعه تحقیق، نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده است. به این ترتیب که پس از تعیین اندازه نمونه، به نسبت اندازه هر یک از طبقات جامعه، به روش تصادفی ساده نمونه‌ها انتخاب شدند. روش آماری مورد استفاده در این پژوهش، مدل حداقل مربعات جزئی (PLS) می‌باشد که در دو مرحله انجام می‌شود. در اولین مرحله مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی شده و در دومین مرحله مدل ساختاری به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین شاخص‌های برازش مدل بررسی می‌شوند (هالند، ۱۹۹۹). بطور کلی و عمومی اگر مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰٫۷ و میزان AVE بیشتر از ۰٫۵ و مقدار شاخص کیفیت اندازه‌گیری مثبت باشد می‌توان گفت که ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه) به خوبی توانسته متغیرهای مکنون مورد نظر را اندازه‌گیری کند. پرسشنامه مورد استفاده در تحقیق حاضر برگرفته از مطالعه استروالد و پیگنیور (خلق مدل کسب و کار، ۲۰۱۰) بوده و شامل ۶ بعد و ۲۸ سوال می‌باشد.

جدول یک: نتایج مربوط به تحلیل‌های روایی و پایایی تحقیق در نرم‌افزار Smart PLS

متغیر پنهان	شاخص	بار عاملی	پایایی مرکب	میانگین واریانس
ارزش پیشنهادی	ارائه خدمات به مشتری با رویکرد خدمت محور	۰/۸۳۴	۰/۸۰	۰/۶۷۱
	نوآوری در محصولات	۰/۶۶۶		
	ترافیک بالای محصولات	۰/۸۶۷		
الگوی کسب و کار تفکیکی	خدمات مشتری محور	۰/۷۶۴	۰/۸۱	۰/۵۶
	هزینه های بالای کارکنان	۰/۸۶۷		
	مدیریت تحقیق و توسعه	۰/۸۵۰		
	وجود تیم نخبگان	۰/۹۲۸		
	توجه به توسعه و حفظ زیرساخت	۰/۷۸۶		
الگوی کسب و کار پلتفرم چندوجهی	ارتباطات قوی با مشتریان	۰/۶۲۶	۰/۸۲	۰/۵۲
	جریان درآمدی متناسب با مشتریان	۰/۵۴۳		
	جریان درآمدی متناسب با خدمات	۰/۵۲۸		
	زیرساخت یکپارچه	۰/۹۵۴		
الگوی کسب و کار باز	شرکت های قوی در حال فعالیت با بانک	۰/۵	۰/۹۷	۰/۶۵
	هزینه های تحقیق و توسعه مناسب	۰/۸۶۸		
	استفاده از خروجی تحقیقات داخل در خارج بانک	۰/۹۱۳		
	همکاری با سازمان های خارجی شاخص	۰/۹۲۴		
	وجود فرایندهای داخلی در اتصال با نهادهای خارجی	۰/۹۲۹		
	امکان دسترسی به شبکه نوآوری خارجی	۰/۸۵۰		
	وجود تحقیقات با ارزش برای خارج از بانک	۰/۸۴۴		
الگوی کسب و کار دنباله دار	وجود محتوی الکترونیکی بالا	۰/۶۳۳	۰/۸۵	۰/۶۳۰
	ارتباط مستقیم باتولیدکنندگان محتوی الکترونیکی	۰/۸۴۳		
	فروش کم تعداد زیادی از خدمات	۰/۶۵۶		
	وجود هزینه های نگهداری، مدیریت و توسعه پلتفرم	۰/۶۵۱		
	قرارداد/شراکت با ارائه دهندگان محتوی	۰/۷۷۲		
الگوی کسب و کار رایگان	بانک اطلاعاتی بزرگی از مشتریان رایگان	۰/۸۷۵	۰/۸۲	۰/۵۴
	بانک اطلاعاتی کوچکی از مشتریان پولی	۰/۵۱۳		
	تعلق یارانه به هزینه خدمات	۰/۸۹۲		
	ارائه خدمات در مقیاس و حجم بالا	۰/۵۱۹		

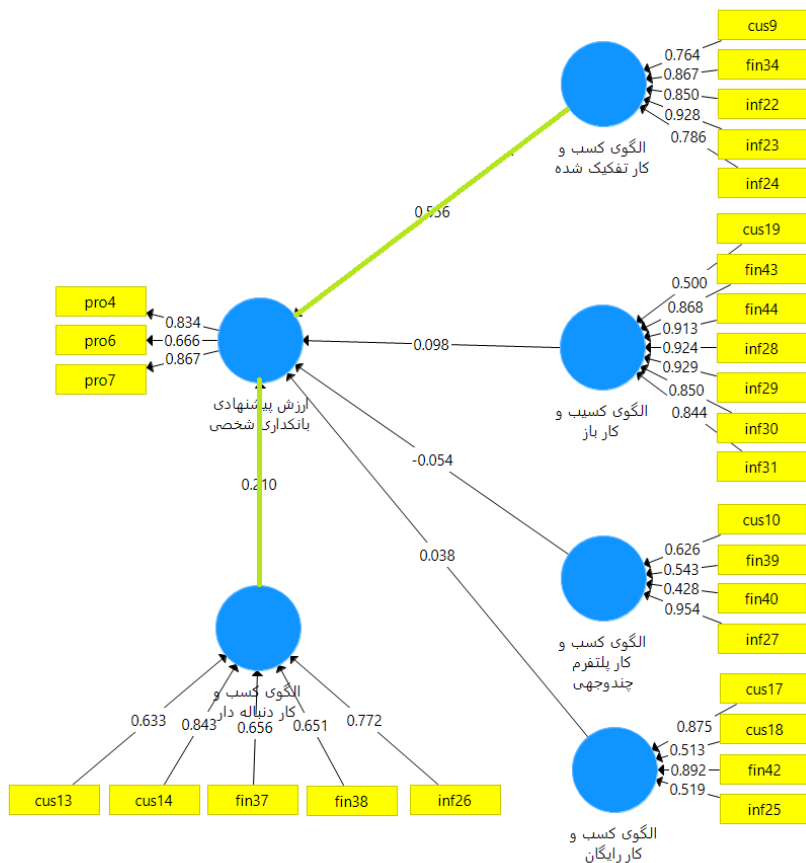
در این تحقیق برای تفسیر نتایج بارهای عاملی نگرش فورنر و لاکر (۱۹۸۱) مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به خروجی نرم افزار تمامی بارهای عاملی گویه‌های متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰.۵ بودند، بنابراین گویه‌های مذکور از اعتبار مناسبی برخوردار هستند. از سوی دیگر داده‌های جدول یک نشان می‌دهد که پایایی مرکب برای همه متغیرها بزرگتر از ۰.۷ و میانگین واریانس برای همه متغیرها، بزرگتر از ۰.۵ است که این مقادیر اعتبار همگرایی نسبتاً بالایی را نشان می‌دهد. با توجه به نامناسب بودن اعتبار ۱۰ مورد از گویه‌های پرسشنامه، گویه‌های مذکور در تحلیل نهایی مدل تحقیق حذف شدند. جهت بررسی نرمال بودن داده از نرم‌افزار SPSS و آزمون KS استفاده شده است. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف نرمال بودن را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه مدل معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی در حالت نرمال و غیر نرمال قابل استفاده است و حجم نمونه (۱۴۹)، جهت استفاده از قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مدلیابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی در تحلیل داده‌ها، از این رویکرد استفاده شده است.

۵- بحث و بررسی

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش، از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین آن آماره t است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه تایید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارد. همچنین مقدار معناداری نیز به همان موضوع اشاره می‌کند و اگر کمتر از ۰/۰۵ باشد رابطه بین متغیرها را در سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌پذیرد (محسنین و اسفیدیانی، ۱۳۹۳). نتایج حاصل از مدل ساختاری پژوهش حاضر در قالب شکل شماره دو و جدول دو نشان داده شده است. با توجه به الگوی تفسیری در مدل‌سازی معادلات ساختاری، چنانچه مقدار آماره t مربوط به یک مسیر ۱/۹۶ بزرگتر باشد، می‌توان گفت که مسیر مربوطه در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار است و فرضیه مربوط به آن مسیر تایید می‌گردد. با توجه به نتایج جدول فوق می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری نمود که بین متغیرهای مستقل الگوی کسب و کار تفکیک شده و الگوی کسب و کار دنباله‌دار و ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی رابطه معناداری وجود دارد. مهم‌ترین الگوی کسب و کاری تاثیرگذار بر ارزش‌های پیشنهادی بانکداری شخصی بانک رفاه کارگران الگوی کسب و کار تفکیک شده با ضریب تاثیر ۰/۵۵۷ است.

جدول دو: مقادیر ضریب مسیر مستقیم و آماره t فرضیه‌های مرتبط با مسیرهای مدل تحقیق

مسیر	رابطه	ضریب مسیر	آماره t	معناداری	نتیجه
اول	الگوی کسب و کار تفکیک شده ← ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی	۰/۵۵۶	۳/۲۳۸	۰/۰۰۲	تایید
دوم	الگوی کسب و کار دنباله دار ← ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی	۰/۲۱۰	۲/۲۳۰	۰/۰۲۷	تایید
سوم	الگوی کسب و کار رایگان ← ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی	۰/۰۳۸	۰/۳۳۰	۰/۷۴۲	رد
چهارم	الگوی کسب و کار پلتفرم چندوجهی ← ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی	-۰/۰۵۵	۰/۴۶۳	۰/۶۴۴	رد
پنجم	الگوی کسب و کار باز ← ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی	۰/۰۹۸	۰/۷۳۹	۰/۴۶۱	رد



شکل یک: مدل اندازه گیری تحقیق به همراه بارهای عاملی و ضرایب همبستگی مسیر

در ادامه معیارهای R^2 و Q^2 که مربوط به متغیرهای وابسته هستند مورد بررسی قرار می گیرند. R^2 نشان می دهد که متغیرهای مستقل تا چه اندازه بر متغیرهای وابسته تاثیرگذار است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شده است. همچنین Q^2 نشان می دهد که مقادیر متغیر مستقل تا چه اندازه مقادیر متغیر وابسته را پیش بینی می کنند. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ نشان می دهد که متغیرهای مستقل پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی از متغیر وابسته دارند. جدول شماره سه این مقادیر را برای متغیر وابسته ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی نشان می دهد.

جدول سه: مقدار R^2 و Q^2 متغیر وابسته

متغیر	R^2	نتیجه	Q^2	نتیجه
ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی	۰/۸۳۱	قوی	۰/۲۸۲	قوی

با توجه به نتایج به دست آمد مشاهده می‌شود که R^2 و Q^2 برای متغیر وابسته ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی در محدوده قوی قرار دارند. به طور کلی برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تاییدی معادلات ساختاری در روش PLS از معیار GOF استفاده می‌کنند. میانگین R^2 های مدل ساختاری نیز گویای برازش خوب مدل می‌باشد. نتایج GOF و R^2 را در جدول شماره چهار ارائه شده است.

جدول چهار: شاخص‌های GOF و R^2 در برازش مدل

شاخص	GOF	نتیجه	R^2	نتیجه
مقدار بدست آمده	۰/۴۳۸	قوی	۰/۶۴۶	قوی

در تفسیر R^2 می‌توان گفت که مقدار ۰/۶۴۶ در ناحیه تاثیر قوی قرار می‌گیرد و می‌توانیم بگوییم که متغیرهای مستقل تاثیر قوی بر متغیرهای وابسته دارد. همچنین مقدارهای ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ برای شاخص GOF به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شده است. با توجه به مقدار ۰/۴۳۸ به این نتیجه می‌گیریم که مدل به صورت قوی برازش یافته است.

۶- نتیجه‌گیری و بحث

این تحقیق با هدف شناسایی الگوی کسب و کار بانکداری شخصی مبتنی بر آنتولوژی کسب و کار استروالد در بانک رفاه کارگران انجام گرفت. با معرفی پنج الگوی کسب و کار معرفی شده توسط استروالد و پیگنیور در کتاب خلق مدل کسب و کار در سال ۲۰۱۰ و استفاده از مولفه‌های معرفی شده برای سنجش آن، نتایج نشان دهنده استفاده از الگوی کسب و کار تفکیکی و تا حدودی دنباله‌دار جهت ارائه خدمات و محصولات بانکداری شخصی در بانک رفاه کارگران است. نتایج این پژوهش با استفاده از الگوی تفکیکی در بانکداری شخصی در موسسه بانکداری اختصاصی مائری باثوم^۵ که مرکز آن در زوریخ سوئیس قرار دارد هم‌خوانی دارد. این بانک در حال حاضر تنها بر ارتباط با مشتریان و ارائه مشاوره به آنان تمرکز نموده است. سه نوع کسب و کار اصلی در الگوی کسب و کار تفکیکی شامل نوآوری محصول، مدیریت ارتباط با مشتریان و مدیریت زیرساخت است (هگر، جان و سینگر، مارک، ۱۹۹۹). در الگوی کسب و کار تفکیک شده این امکان وجود دارد که هر سه نوع این کسب و کارها با هم در یک سازمان وجود داشته باشد اما به منظور اجتناب از تعارضات یا تاثیرات متقابل نامطلوب، ایده‌آل این است که به موسساتی مستقل از یکدیگر تفکیک شوند. الگوی کسب و کار دوم بانکداری شخصی شناسایی شده در بانک رفاه کارگران، دنباله‌دار است. این الگو بر عرضه تعداد زیادی از محصولات با مخاطب

خاص و محدود تمرکز دارد. مجموع فروش اقلام کم فروش ممکن است به اندازه مدل سنتی، فروش تعداد کمی از پرفروش‌ترین اقلام سودآور باشد. استفاده از این مدل‌های کسب و کار نیازمند پلتفرم‌هایی قوی جهت در دسترس قرار دادن آسان محصولات با مخاطب خاص و محدود برای خریداران است (اندرسون، ۲۰۰۶). در این الگوی کسب و کار با همگانی شدن ابزارهای تولید، همگانی شدن توزیع، کاهش شدید هزینه‌های جست و جو برای اتصال عرضه به تقاضا با استفاده از محتوای دیجیتالی بر بستر اینترنت، چالش واقعی به فروش خدمات به مخاطبان خاص و یافتن خریداران بالقوه تبدیل می‌گردد. این الگو نشان می‌دهد مجموع سود حاصل از ارائه خدمات کم‌فروش با رقم مربوط به خدمات پرفروش توانایی رقابت دارد. تقویت استفاده از این الگو در بانک رفاه کارگران و گسترش استفاده از آن در انواع خدمات می‌تواند منجر به افزایش سودآوری بانک از بسیاری از خدمات در حال ارائه گردد.

عدم تایید فرضیه سوم پژوهش یعنی وجود نداشتن رابطه بین الگوی کسب و کار رایگان بانکداری شخصی و ارزش پیشنهادی نشان‌دهنده عدم استفاده یا استفاده ناچیز بانک رفاه کارگران از الگوی کسب و کار رایگان است. در این الگو حداقل یک بخش مهم از مشتریان بانک از پیشنهادهای مجانی بهره‌مند می‌شوند. هزینه مشتریانی که هیچ پولی پرداخت نمی‌کنند، توسط قسمت دیگری از مدل کسب و کار یا بخش دیگری از مشتریان تامین می‌شود. استفاده از این الگوی کسب و کار در بانکداری شخصی باعث گسترش پوشش ارائه خدمات و افزایش مشتریان استفاده کننده از خدمات بانک می‌گردد. این در حالی است که استفاده از این الگو می‌تواند منجر به تقویت خدمات بانکداری شخصی در حال ارائه در بانک رفاه کارگران گردد. زیرا محصولات یا خدمات رایگان باعث ایجاد ترافیک زیاد در پلتفرم می‌گردد و برای تبلیغ کنندگان جذابیت بیشتری را ایجاد می‌کند.

عدم تایید فرضیه چهارم پژوهش، یعنی وجود نداشتن رابطه بین الگوی کسب و کار پلتفرم چندوجهی و ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی، نشان‌دهنده استفاده ضعیف بانک رفاه کارگران از اثر شبکه در ارائه خدمات و محصولات خود است. زیرا الگوی کسب و کار پلتفرم چندوجهی دو یا چند گروه مجزا و در عین حال به هم وابسته از مشتریان را دور هم جمع می‌کند. چنین پلتفرم‌هایی تنها در صورتی برای یک گروه از مشتریان مفید است که سایر گروه‌های مشتریان نیز حضور داشته باشند. ارزش آفرینی این الگو از طریق تسهیل معاملات بین گروه‌های مختلف مشتریان ایجاد می‌شود.

عدم تایید فرضیه پنجم پژوهش، یعنی وجود نداشتن رابطه بین الگوی کسب و کار باز و ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی، نشان‌دهنده عدم وجود مشارکت نظام‌مند بین بانک و شرکت‌های خارج مرتبط با آن است. خلق و کسب ارزش با این روش، به دو صورت ممکن است: به بهره‌برداری از ایده‌های بیرونی در درون شرکت طی فرآیندی "خارج به داخل"، یا با ارائه ایده‌ها یا سرمایه‌های بدون استفاده داخل شرکت به طرف‌های بیرونی طی فرآیندی "داخل به خارج". استفاده از اثرات مثبت توسعه روابط دوجانبه بین فعالیت‌های تحقیق و توسعه در حال انجام بانک در حوزه بانکداری شخصی و شرکت‌های خارجی فعال در این حوزه، می‌تواند ارتقاء دهنده وضعیت موجود خدمات در حال ارائه در بانکداری شخصی در بانک رفاه کارگران گردد.

۱-۶- پیشنهادات

در این تحقیق با بررسی الگوهای کسب و کار بانکداری شخصی در بانک رفاه کارگران بر اساس نتایج حاصل شده به استفاده بیشتر از دو الگوی کسب و کار تفکیکی و دنباله دار و استفاده کمتر از سه الگوی رایگان و باز ویلتفرم چندوجهی رسیدیم. پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی به بررسی کیفیت استفاده از این الگوهای کسب و کاری و میزان انطباق آن‌ها با فعالیت‌های بانک رفاه کارگران بپردازند. اینکه ترکیب کدام یک از الگوهای کسب و کار با یکدیگر موجب افزایش کیفیت خدمات در حال ارائه بانک خواهد شد. همچنین اینکه کدام یک از الگوهای کسب و کار بهتر است با هم مورد استفاده قرار نگیرد. به دلیل محدودیت در دسترسی اطلاعات داخلی سایر بانک‌ها در حوزه بانکداری شخصی و میزان پیشرفت‌های صورت گرفته پیشنهاد می‌شود مطالعات مقایسه‌ای در حوزه وضعیت پیشرفت ارائه خدمات بانکداری شخصی در ایران با بررسی میزان تاثیرگذاری متغیر میانجی دولتی یا خصوصی بودن انجام گیرد.

فهرست منابع

- * اندرسون، ک. (۲۰۰۶). دنباله دار: چرا آینده کسب و کار بر فروش کم تعداد زیادی از محصولات است؟.
- * باقری، احسان، (۱۳۹۳)، "بانکداری شرکتی" نشر شهسود، تهران، چاپ اول.
- * حسینی کیا (۱۳۹۱)، مدل‌های کسب و کار همراه، سایت Civilica.
- * محسنین و اسفیدانی. (۱۳۹۳). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار smart-PLS. تهران: کتاب مهربان.
- * نایب یزدی و همکاران. (۱۳۹۲). مطالعه موردی بانکداری شخصی در بانک ولزفارگو. تهران: مرکز تحقیقات و برنامه ریزی بانک ملت.
- * هگر، جان و سینگر، مارک. (۱۹۹۹). تفکیک سازمان. هاروارد بیزینس ریویو
- * Ayadi & et al. (2015). Banking Business Model Monitor, 1-125.
- * B.mahadevan. (2000). Business Models for Internet-Based E-commerce. California Management Review Reprint, 24(24), 1-34.
- * Carrasco, I G & etal. (2012). PB-ADVISOR: A private Banking Multit-Investment Portfolio Advisor. Information Science, 206, 63-82.
- * Chen, S. (2015). Customer value and customer loyalty: is competition a missing link? Journal of Retail Consumer Services, 22, 107-116.
- * Collette & et al. (2015). Wealth Management & private Banking. 1-44.
- * Fierroa, C & etal. (2017). Towards a co-creation framework in the retail banking services industry: Do demographics influence? Journal of Retailing and Consumer Services, 34, 219-228.
- * Foehn, p. (2004). Client Valuation in Private Banking: Result of a Case Study in Switzerl. Managing Service Quality, 14(2/3), 195-204.
- * Geiger, H. &. (2003). The Transformation of Swiss Private Banking Market. Journal of Financial Transformation, 93-103.
- * Gordijn. (2005). Comparing Two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations. 18th Bled eConference eIntegration in Action, (pp. 1-17). Bled, Slovenia.

- * Lassar, w. M, et al. (2000). Service Quality Perspectives & Satisfaction in Private Banking. Journal of Services Marketing, 14(3), 244-271.
- * Liu, C. M. (2001). An Assessment of Banking Operation Strategy Of Private Institution in the Philippines. Asia Pacific Journal of Marketing and logestics, 13(1), 57-71.
- * Osterwalder & Pigneur. (2010). Business Model Generation: A hand book for visionaries, Game Changers & Chalengers. 1-288.
- * Petrovic, O. a. (2001). Developing Business Models for Ebusiness. 1-6. doi:http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1658505

یادداشت‌ها

- ¹. Business Model
- ². Ontology
- ³. Business Model Ontology
- ⁴. Structural Equation Modeling
- ⁵. Maerki Baumann