مجله اقتصادی
شماره‌های ۱۱ و ۱۲، بهمن و اسفند ۱۳۹۹، صفحات ۱۴۷-۱۲۳

مقایسه مدل‌های کسب‌وکار صنعت بانکداری بر اساس آنتولوژی استروالدر (مطالعه موردی: بانک‌های ملی و سرمایه در استان زنجان با رویکرد کمی)

علیرضا امیرکبیری
دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، ایران
Ali.Amirkabiri@iauctb.ac.ir

حسین قره بیگلو
استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد عجب‌شیر، گروه مدیریت، عجب‌شیر، ایران
h.gharehbiglo@yahoo.com

بهجت آب چر
کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی- مالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد عجب‌شیر، گروه مدیریت، عجب‌شیر، ایران
b_abchar@yahoo.com

مدل‌های کسب‌وکار، استراتژی سازمان‌هایی است که در یک محیط رقابتی به دنبال تغییر در شیوه کسب‌وکار خود هستند. ازآنجایی‌که مفهوم مدل کسب‌وکار به‌منظور موفقیت برای سازمان‌ها در دنیای رقابتی و همچنین کسب جایگاه جهانی در علم کارآفرینی اهمیت یافته است، به‌کارگیری روش‌های نوین و دقیق حاکمیت سازمانی، یک پارامتر حیاتی مدیریت کلان به شمار می¬رود که درنهایت به سود منجر می‌شود. از طرف دیگر یکی از پیشرفته‌ترین ابزارهای استراتژیک برای شناخت و هدایت فرایندهای سازمانی، آنتولوژی مدل کسب‌وکار استروالدر است. بنابراین در پژوهش حاضر، با تمرکز بر بخش کمی این آنتولوژی، سازه‌های مالی و محصول دو بانک ملی و سرمایه، بر اساس مقیاس استروالدر بررسی‌شده‌اند. روایی مقیاس صوری و پایایی آن با معیار آلفای کرونباخ، معادل ۰/۹۱ محاسبه‌شده است که معتبر بودن نتایج را تائید می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که هر دو سازه مالی و محصول این دو بانک باهم متفاوت است که دلایل اصلی آن، دولتی بودن بانک ملی، گستردگی شعب و نمایندگی‌ها، محبوبیت برند بانک ملی و استراتژی محافظه‌کارانهٔ بانک سرمایه ارزیابی‌شده است.

واژگان کلیدی: صنعت بانکداری، مدل کسب‌وکار، آنتولوژی استروالدر، استراتژی.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

۱. مقدمه

بانکداری یکی از بااهمیت‌ترین بخش‌های اقتصادی کشور به شمار می‌آید، بانک‌ها با سازمان‌دهی و هدایت دریافت‌ها و پرداخت‌ها امر مبادلات تجاری و بازرگانی را تسهیل می‌کنند و موجب گسترش بازارها و رشد و شکوفایی اقتصادی می‌گردند (بیگدلی و همکاران، ۱۳۹۸). ارتباط تنگاتنگ بین صنعت بانکداری و سایر، بخش‌های اقتصادی همانند زنجیره‌ای ناگسستنی است (نظریان و همکاران، ۱۳۹۶) و با ظهور انقلاب در فناوری‌های اطلاعاتی و نوین و به وجود آمدن پیوندهای پسین و پیشین در کسب‌وکارهای الکترونیک نظیر اینترنت، موبایل، شبکه‌های اجتماعی و ...، مدل کسب وکار با تعریفی نوین وارد بازارهای مختلف ازجمله بانکداری شده و به دلیل مزیت‌های حاصل از تدوین مدل، در بانکداری دنیا ساختار نوینی برای افزایش اثربخشی و حداکثر سازی سود بنانهاده شد و بانک‌های موفق دنیا به تبیین مدل کسب‌وکار و انتخاب ساختار پرداختند. در بانکداری با استفاده از مدل کسب‌وکار می‌توان به بررسی و تجزیه‌وتحلیل گروه‌های مشتریان، روش‌ها، کانال‌ها، ابزارها، سیستم‌های ارتباط با مشتری، منابع و فعالیت‌ها و جریان درآمدی و هزینه‌ها برای ارائه خدمات به مشتریان پرداخته و با راهبرد برد- برد به حداکثر سازی سود و منافع بانک، مشتری و سایر ذی‌نفعان اقدام نمود. تعیین مدل کسب‌وکار در هر بانک و در کل در شبکه بانکی کشور منجر به افزایش بهره‌وری و کارایی شده و از اتلاف منابع و درگیر شدن بانک‌ها در امور موازی و مهم‌تر از آن، به وجود آمدن رقابت‌های ناسالم که از فقدان مدل کسب‌وکار در بانک‌ها و تشابه خدمات کلیه بانک‌ها نشئت می‌گیرد جلوگیری می‌کند (کشاورزیان پیوستی و مطلبی اصل، ۱۳۹۶). بنابراین، امروزه همه سازمان‌های بانکی در حال تغییر جهت به سمت بانکداری جامع، به‌عنوان مدلی متمایز از بانکداری تجاری هستند و هدفشان کسب درآمد و سود مبتنی بر فعالیت‌های متنوع است. لذا آگاهی و شناخت جایگاه مدل کسب‌وکار، در منطق کسب‌وکار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. انواع مدل‌های کسب‌وکار به‌عنوان وجه تمایز فعالیت‌های بانکی محسوب می‌گردند، درواقع این مدل‌ها به شرح روش خلق ارزش و سود آفرینی کسب‌وکار می‌پردازند. در این راستا، انتخاب مدل کسب‌وکار الکترونیکی مناسب در صنعت بانکداری می‌تواند این صنعت را برای رسیدن به اهداف خود و ارائه ارزش‌های به‌روز در خدمت مشتریان یاری دهد و تأثیر به سزایی در بهبود خدمت‌رسانی به مشتری، افزایش بهره‌وری، کاهش خطا، رقابت بهتر،

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

انعطاف‌پذیری بیشتر و کاهش هزینه و ریسک خواهد داشت. مسئله اصلی این است که صنعت بانکداری در کشور ما از دو جنبه کسب‌وکار و فن‌آوری تحت تأثیر مدل‌های نوظهور ازجمله فین تک‌ها، بانکداری اجتماعی، پول‌های الکترونیک و غیره است و همگام با مدل‌های روز دنیا در حال فعالیت است اما در شیوه‌های کسب‌وکار با عقب‌ماندگی‌هایی مواجه هست که بایستی اصلاح شود (فراحی و همکاران، ۱۳۹۷). استقرار بانکداری شخصی یکی از مسائل مهمی است که امروزه از ضرورت‌های صنعت نوین بانکداری به‌حساب می‌آید. گسترش این روند برای بانک‌های دولتی یک تهدید و هم یک فرصت است. بانک‌هایی که در ارائه خدمات بانکداری شخصی با شکست مواجه شوند در معرض از دست دادن تعداد زیادی از مشتریان خود قرار خواهند گرفت و بانک‌هایی که با سرعت به‌سوی 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 (سید جوادین و یوسفی، ۱۳۸۵). 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. یک شاخه‌ای که اخیراً موردتوجه واقع‌شده و به‌سرعت در حال رشد است، مطالعات مربوط به کسب‌وکارها به‌منظور مدل کردن و درک منطق فرایندهای آن‌هاست که درمجموع تحت عنوان مدل کسب‌وکار شناخته می‌شوند (استروالدر و همکاران ۱، ۲۰۱۰؛ مسانل و ریکارت ۲، ۲۰۰۷). مدل به برداشتی از فرایندهای واقعی که در یک کسب‌وکار اجرا می‌شود اشاره دارد و محققان را قادر می‌سازد تا بخش‌هایی از یک کسب‌وکار یا کل آن را موردمطالعه قرار دهند (استروالدر و همکاران، ۲۰۰۵). مدل کردن کسب‌وکارها دو مزیت عمده دارد: یکی درک سازمان کسب‌وکار است که محققان را قادر می‌سازد تا استراتژی‌ها و روندهای آینده را پیش‌بینی کنند و دیگری امکان تحقیق در خصوص آماده‌سازی درست شرایط و اثرات آن‌ها قبل از اجرای سیاست‌ها در دنیای واقعی است (کیندستروم ۳، ۲۰۱۰). از دیدگاه یک ناظر سوم شخص، مدل کسب‌وکار در نقش نقشه راه اصلی هر کسب‌وکاری عمل می‌کند، بنابراین می‌توان آن را مهم‌ترین سند رسمی هر کسب‌وکار قلمداد کرد که تمامی رویدادهای چرخه‌های تجاری را تشریح و توصیف می‌کند. بنابراین، در این پژوهش به مقایسه و توصیف مدل‌های کسب‌وکار یک بانک

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

دولتی (ملی) و یک بانک خصوصی (سرمایه) بر مبنای آنتولوژی استروالدر می‌پردازد. پژوهش در حال یافتن پاسخ این سؤال است که «آیا مدل کسب‌وکار بانک ملی و بانک سرمایه‌بر مبنای آنتولوژی استروالدر (با رویکرد کمی) باهم متفاوت دارند؟»

۲. مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

امروزه توانایی سازمان برای رقابت در اقتصاد جهانی که به‌سرعت در حال تغییر است (شاکریان و اسدالهیان، ۱۳۹۷). با رشد گسترده فناوری اطلاعات و ارتباطات شاهد استفاده گسترده از ابزار همراه در کسب‌وکارهای مختلف هستیم. کسب‌وکارها در حوزه تجارت و تجارت همراه از فناوری برای تعامل بیشتر با مشتریان و توسعه بازار خود استفاده می‌کنند. حلقه مفقوده در این بخش تدوین مدل کسب‌وکار است. درگذشته مدل‌های کسب‌وکار به واژه مدیریت اشاره داشت. درحالی‌که مطرح کردن مدل‌های کسب‌وکار رایج شده است ولی هنوز در مورد این‌که مدل‌های کسب‌وکار چه هستند و چگونه مورداستفاده قرار می‌گیرند ابهام و آشفتگی وجود دارد (کورد ۲۰۱۳،۴). یک سری از تحقیقات سعی می‌کنند تا مفهوم مدل کسب‌وکار را تعیین کنند و یا مؤلفه‌های اصلی آن را تعیین کنند اما متأسفانه مفهوم مدل کسب‌وکار که در حوزه‌های چندگانه واقع‌شده است همچنان نامشخص و نامعین باقی‌مانده است (کومار ۵، ۲۰۱۱). و این همچنین منجر به سردرگمی در دانش واژه‌ها می‌شود ازجمله واژه‌هایی شامل مدل کسب‌وکار، استراتژی، مدل درآمد و مدل اقتصادی که اغلب به‌جای یکدیگر استفاده می‌شوند (فلورانسو ۶، ۲۰۱۶).

۲-۱. مدل کسب‌وکار و الگوی کسب‌وکار

با مروری بر ادبیات موضوعی ارائه‌شده در خصوص مدل‌های کسب‌وکار، مشاهده می‌شود که تعاریف بسیار زیادی در خصوص این مفهوم ارائه‌شده است. ازنظر اسلای و تزکی مدل کسب‌وکار عبارت از کلیاتی در مورد انتخاب مشتریان، انجام وظایف و برون‌سپاری، ترکیب منابع، رفتن به بازار، ایجاد مطلوبیت برای مشتریان و تسخیر سود است. در تعریفی دیگر از پتروویک و همکارانش مدل کسب‌وکار منطق سیستم کسب‌وکار در ایجاد ارزش است که پشت سر فرآیندهای واقعی شرکت قرار می‌گیرد. فابر و همکارانش مدل کسب‌وکار را شبکه‌ای از شرکت‌ها که هدف آنان ایجاد ارزش از طریق استقرار فرصت‌های فناوری است می‌داند که به دلیل تفاوت آن‌ها در موارد فنی، کاربر، سازمان و نیازمندی‌های مالی باید با یکدیگر تطبیق و موازنه پیدا کنند (زعفریان و

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

همکاران، ۱۳۹۰). چسبروگ و روسنبلوم نیز معتقدند مدل‌های کسب‌وکار موفق، با ایجاد منطق‌های ابتکاری، قابلیت‌های فنی را باارزش‌های واقعی اقتصادی مرتبط می‌نمایند (نوردلاند ۷، ۲۰۰۷). تیس مدل کسب‌وکار را منعکس‌کننده فرضیه مدیریت در مورد آنچه مشتریان می‌خواهند، چگونه آن‌ها آن را می‌خواهند و چگونه کی شرکت می‌تواند به بهترین نحو این نیازها را برآورده کند و برای ارائه‌ی آنچه پرداختی باید انجام دهند، می‌داند (تیس ۸، ۲۰۰۹). مدل کسب‌وکار، ابزاری مفهومی است که از مجموعه‌ای از عناصر و روابط میان آن‌ها تشکیل‌شده 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 سود ده و پایدار است (آیادی و همکاران، ۲۰۱۵). تیمرز یکی از اولین افرادی بود که مدل‌های کسب‌وکار را به‌روشنی تعریف و طبقه‌بندی کرد. به عقیده او یک مدل کسب‌وکار عبارت است از: معماری محصول، خدمت و جریان‌های اطلاعاتی که به شرح نقش‌آفرینان کسب‌وکارهای مختلف و نقش‌های آن‌ها، منافع بالقوه برای نقش‌آفرینان کسب‌وکارهای مختلف و منابع درآمدی می‌پردازد (رضائی بنجاری و عباسی، ۱۳۹۷). مرور ادبیات مدل‌های کسب‌وکار سه رویکرد سازمان محور، استراتژی محور و تکنولوژی محور را نشان می‌دهد (ویرتز و همکاران،۲۰۱۶). از سوی دیگر به اعتقاد ماها دوان در سال ۲۰۰۰ یک مدل کسب‌وکار ترکیب یکتایی از سه جریان حیاتی کسب‌وکار است. به‌طور خلاصه، مدل‌های کسب‌وکار راه‌هایی هستند که شرکت‌ها رسالت اصلی خویش را به انجام می‌رسانند و درآمد کسب می‌کنند؛ به‌عبارت‌دیگر، مدل‌های کسب‌وکار، منطق‌ها، روش‌ها و تکنیک‌هایی هستند که سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا وظیفهٔ اصلی خود را که بدان منظور پدید آمده‌اند به انجام رسانند، ارزش بیافرینند و به اهداف تعیین‌شده برسند (نیلسن و بوخ ۹، ۲۰۰۸). استروالدر (۲۰۰۰) معتقد است که مدل کسب‌وکار یک ابزار مناسب برای طراحی و توسعهٔ کسب‌وکار و نیز شاخص‌هایی است که برای اندازه‌گیری کار آیی کسب‌وکار مناسب‌اند. پتروویچ و کیتل (۲۰۰۳) بیان کردند که مدل کسب‌وکار، معماری منطقی اجزای یک کسب‌وکار است تا آن کسب‌وکار درنهایت ارزش بیافریند؛ بنابراین مدل کسب‌وکار شکل اجرایی استراتژی یک سازمان است. دسته دیگری از متا مدل‌های کسب‌وکار نیز وجود دارند که مبتنی بر آنتولوژی هستند. آنتولوژی یک مدل کسب‌وکار، توضیح می‌دهد که یک مدل کسب‌وکار چیست؟ هدف آنتولوژی

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

ایجاد مفهوم‌سازی مشترک، صریح و رسمی برای مدل کسب‌وکار الکترونیکی است (گرجین، ۲۰۰۵). تاکنون دو متا مدل کسب‌وکار تحت عنوان BMO[۱۰] و e-value[۱۱] در قالب آنتولوژی به‌خوبی توسعه داده‌شده‌اند و اجزای مدل کسب‌وکار و روابط میان آن‌ها را به‌دقت تعریف کرده‌اند. در اروپا دو مدل کسب‌وکار از زمان بروز بحران‌های مالی در سال ۲۰۰۷ ایجادشده و در حال پیگیری است. برخی از شرکت‌ها به‌ویژه بانک‌های بزرگ بین‌المللی(بانک‌های سوئیس، فرانسه، انگلستان و سایر موارد) بر ارائه خدمات بانکداری به‌صورت متمرکز شامل مدیریت ثروت به‌صورت سنتی با ارائه تسهیلات و وام و ... در یک زیرساخت متمرکز و یکپارچه بانکی تمرکز کرده‌اند. در حالت دوم سایر شرکت‌ها روی مدیریت ثروت به‌صورت مجازی، با تمرکز زیاد بر جنبه‌های ارتباط کسب‌وکاری خود با سایرین فعال‌شده‌اند. آن‌ها راه‌حل‌های متمرکز بر مشتری و باکیفیت را با استفاده از توان شرکت‌های ثالث ارائه می‌دهند و به‌طور مداوم در حال بررسی این موضوع هستند که چگونه با روندهای نرم‌افزاری در بازار همگام شوند. در حال حاضر بهبود ارزش پیشنهادی به مشتریان به‌عنوان موضوع اصلی استراتژیک در حوزه بانکداری در سال‌های آتی مطرح است (کالیت و همکاران، ۲۰۱۵). الگو در معماری مفهومی است که زیربنای ایده‌های طراحی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند به‌عنوان نمونه اولیه مورداستفاده مجدد قرار بگیرد. در ادامه مدل‌های کسب‌وکار با ویژگی‌های مشابه، ترکیبات مشابه از اجزای سازنده یا رفتارهای مشابه شرح داده می‌شوند. این شباهت‌ها، الگوهای مدل کسب‌وکار نامیده می‌شوند. الگوها به درک مدل‌های کسب‌وکار یاری رسانده و در کار با مدل‌های کسب‌وکار الهام‌بخش خواهند بود. پنج الگوی مدل کسب‌وکار وجود دارد که بر اساس مفاهیم مهم در ادبیات کسب‌وکار بناشده است که عبارت‌اند از :مدل‌های کسب‌وکار تفکیکی، دنباله‌دار، پلتفرم‌های چندوجهی، رایگان و باز. قطعاً، الگوهای جدیدی که بر پایه سایر مفاهیم کسب‌وکار قرار دارند به‌مرورزمان ظهور خواهند نمود(استروالدر و پیگنیور، ۲۰۱۰ و اندرسون،۲۰۰۶). هدف از تعریف و توصیف الگوهای فوق، بازتعریف مفاهیم متداول کسب‌وکار در قالبی استاندارد است. این کار در طراحی و ابداع مدل کسب‌وکار مفید واقع می‌شود(هگر و سینگر،۱۹۹۹).

۳. عناصر مدل کسب‌وکار از دیدگاه صاحب‌نظران

در این بخش به شناسایی عناصر مختلف مدل کسب‌وکار از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف پرداخته می‌شود.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

۳-۱. عناصر مدل کسب‌وکار از دیدگاه مهدوان

مهدوان مدل کسب‌وکار را ترکیبی از ۳ عنصر بسیار حیاتی یعنی ارزش، درآمد و پشتیبانی برای کسب‌وکار می‌داند. منظور از جریان ارزش، ارزشی است که به شرکای کسب‌وکار و مشتریان ارائه می‌شود. جریان درآمد، طرح کسب درآمدی مطمئن برای دست‌اندرکاران آن کسب‌وکار را دربر می‌گیرد. جریان پشتیبانی، مسائل مختلف مربوط به طراحی زنجیره تأمین کسب‌وکار را پوشش می‌دهد (استروالدر، ۲۰۰۵).

۳-۲. عناصر مدل کسب‌وکار از دیدگاه آفوا و توکی

ازنظر آفوا و توکی مدل کسب‌وکار شامل ارزش مشتری، محدوده، قیمت‌گذاری، منبع درآمد، فعالیت‌های مرتبط، پیاده‌سازی، قابلیت‌ها و قابلیت است. آن‌ها معتقدند که مدل کسب‌وکار، باید پاسخگوی این سؤالات باشد :چه نوع ارزشی به مشتریان ارائه می‌شود؟ این ارزش به چه مشتریانی ارائه می‌شود؟ قیمت ارزش ارائه‌شده چقدر است؟ دست‌اندرکار/ دست‌اندرکاران ارائه‌دهنده این ارزش چه کسانی هستند؟ چه استراتژی‌هایی برای ارائه ارزش باید در نظر گرفته شود؟ چگونه ارزش باید تهیه شود؟ این ارزش چگونه باید قابلیت‌های مشخص ارائه کند؟ چگونه مزیت حاصل از ارزش باید حفظ شود؟

٤. الگوهای طراحی مدل کسب‌وکار

در این بخش به شناسایی و بررسی جمله چارچوب مدل کسب‌وکار فابر،MAPIT،VISOR، FBBM و چارچوب دینامیک پرداخته می‌شود.

٤-۱. الگوی فابر و همکاران

فابر و همکارانش چارچوبی را برای طراحی مدل کسب‌وکار ارائه نموده‌اند که شرکت‌ها را قادر خواهد ساخت بهترین مدل کسب‌وکار را با توجه به شرایط بازار و در چهار بعد خدمات، سازمان، مالی و فناوری طراحی نمایند. در این چارچوب، مسئله اصلی که موردتوجه قرارگرفته این فرض است که با توجه به تغییرات رو به گسترش محیط، طراحی مدل‌های کسب‌وکار در حال پیچیده‌تر شدن است. به‌عنوان‌مثال، در آینده هریک از شرکا باید قادر به انجام وظایف بیشتری بوده تا بتوانند در جایگاهی که قرار می‌گیرند به‌خوبی به ایفای نقش بپردازند. آن‌ها باید قادر به پر کردن

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

شکاف‌های حاصل باشند و بتوانند در ارائه عقاید و نظرات کارشناسی موردنیاز این صنعت که مرتباً در حال تغییراست، با یکدیگر همکاری نمایند (فابر ۱۲، ۲۰۰۳).

٤-۲. الگوی MAPIT

الگوی MAPIT ، که از ۵ واژه Market, Actor, Product, Influence, Transaction گرفته‌شده، توسط متلی و پدرسون به‌منظور درک شرایط ساختاری، استراتژی‌ها، نقش و وظایف کسب‌وکار ارائه‌شده است. در بعد بازار به تفکیک، دانش موردنیاز بازار، فنی و مشخص نمودن حوزه کسب‌وکار/ ارزش‌های مشتری، بعد دست‌اندرکاران به مدل‌های هزینه و درآمد و مقیاس و محدوده اقتصادی، بعد محصول به انواع محصول شامل فیزیکی، اطلاعاتی و خدمات و پیچیدگی محصول شامل توانایی متمایزسازی بازار خرید و تولید آنلاین، بعد تأثیر به اثرات حاصل از ارتباطات شبکه، اعتماد حاکم و وابسته، رابط قبلی، روابط شخصی و اطلاعات ناموزون و بعد معاملات به ریسک معاملات، استاندارد نمودن معاملات، تکرر معاملات پرداخته می‌شود (لایف جرل گریسگارد ۱۳، ۲۰۰۳).

٤-۳. الگوی VISOR

این الگو که توسط امرال ساوی ارائه‌شده مبتنی بر اصل مشتری مداری بوده و دارای ۵ عنصر است. این الگو یکی از الگوهای ارزشمند در طراحی مدل کسب‌وکار است که سعی در یکپارچه‌سازی رویکردهای مختلف توسعه مدل کسب‌وکار و توجه به مواردی چون تجارب کاربر و فاکتورهای اینترفیس دارد. عناصر این الگو شامل زنجیره ارزش، اینترفیس، پلت فرم خدمات، مدل درآمد و مدل سازمان‌دهی است و روش پاسخگویی شرکت به نیازهای پنهان و آشکار مشتریان را به‌منظور ارائه بالاترین ارزش به مشتریان، با روشی سودآور و مستمر که ارزش را بهینه می‌نماید، تعیین می‌کند. با توجه به این الگو موفق‌ترین مدل کسب‌وکار، مدلی است که با هماهنگ کردن عناصر الگو بیشترین ارزش ممکن را به‌منظور برآورده نمودن آرزوها و نیازهای کاربران تا بالاترین حد ممکن فراهم نماید و از سویی دیگر بتواند هزینه‌های واقعی محسوس و نامحسوس، ارائه این خدمات را تا آخرین حد ممکن کاهش دهد. البته این کاهش هزینه از طریق ترکیب بهینه تجربه اینترفیس، پلت فرم خدمات و مدل سازمان‌دهی امکان‌پذیر می‌گردد (فیف ۱۴، ۲۰۰۶).

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

٤-٤. الگوی FBBM

چارچوب FBBM که مخفف Free band Business BlueprintMethod است، توسط بومن، هاکر و دی واس ارائه‌شده و با تمرکز بر حوزه‌های خدماتی، نوع کار گروهی، محتوا و مسائل مربوط به آن به طراحی مدل کسب‌وکار می‌پردازد. این الگو روشی جامع و عملی برای طراحی مدل‌های کسب‌وکار شبکه‌های ارزش پیچیده‌ای است که به ارائه خدمات می‌پردازند. بر اساس نظر صاحب‌نظران این الگو، دنیای امروز به‌جای مدنظر قرار دادن زنجیره‌های ارزش سنتی استاتیک و خطی، شبکه‌های ارزش انعطاف‌پذیر، باید موردتوجه قرار گیرند. در شبکه‌های ارزش هر یک از دست‌اندرکاران، منابع و قابلیت‌های ویژه‌ای دارند که با استفاده از نوآوری و ترکیب این منابع و قابلیت‌ها، این شبکه‌ها می‌توانند به موفقیت برسند. درک ارزش همکاری توسط دست‌اندرکاران مختلف شبکه ارزش کار راحتی نیست، دلیل آن این است که هریک از عوامل شبکه ارزش در حوزه‌های متفاوتی مشغول به کار بوده و درنتیجه مدل‌های کسب‌وکار متفاوتی را دنبال می‌نمایند که در صورت مشارکت در شبکه ارزش، باید مدل‌های کسب‌وکار خود را با مدل کسب‌وکار شبکه ارزش موردنظر هماهنگ نمایند. به‌طورکلی با استفاده از این الگو، رابطه بین حوزه‌هایی که در آن خدمات و مدل کسب‌وکار ارائه می‌شوند، نوع کار گروهی، محتوا و درنهایت مسائل مرتبط به فرایند و میزان خلاقیت شرکای گروه و کشف مدل‌های کسب‌وکار، مشخص می‌شود (بوومن ۱۵، ۲۰۰۷).

٤-٥. الگوی پویا

این الگو با الگوی فابر، شباهت اندکی دارد. بر اساس این الگو، طراحی مدل کسب‌وکار با توجه به عوامل پویای محیطی و در طی فازهای مختلفی صورت می‌گیرد.

٣-٦. طراحی خدمات

مسئله اصلی در خدمات ارزش است. ارزش ازنظر جهت دید ارائه‌دهنده و دریافت‌کننده به چهار گروه تقسیم می‌شود که در طراحی خدمات باید موردتوجه واقع شود: نخست ارزش موردنظر که منظور از آن، ارزشی است که تهیه(ارائه) کننده خدمات قصد دارد در بالاترین میزان به مشتریان و یا کاربران نهایی ارائه دهد. این هدف غایی نقطه شروع نوآوری بوده و منجر به ارائه ارزش می‌گردد. ارزشی که ارائه‌کننده ارزش، به مشتریان خدمات ارائه می‌دهد، ارزش ارائه‌شده، نام دارد.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

ارزش مورد انتظار، ارزشی است که مشتریان انتظار دارند از خدمات دریافت نمایند. این نوع ارزش تحت تأثیر تجارب قبلی مشتری و یا خدمات مشابه قرار می‌گیرد. ارزش گرفته‌شده، ارزشی است که مشتری (کاربر نهایی) هنگام استفاده از خدمات ارائه‌شده، دریافت می‌کند. این بعد ارزش، خط پایان است و مشتری پس‌ازآن به ارزیابی نوآوری می‌پردازد.

۳-۷. طراحی سازمانی

طراحی سازمانی به تشریح شبکه ارزشی می‌پردازد که برای از قوه به فعل درآوردن ارزش موردنظر الزامی است. پیک شبکه ارزش شامل دست‌اندرکاران با منابع و قابلیت‌های ویژه است که در تعامل با یکدیگر و انجام فعالیت‌های ارزشی به ایجاد ارزش برای مشتریان می‌پردازند تا بتوانند استراتژی‌ها و اهداف خود را از قوه به فعل دربیاورند. دست‌اندرکاران این شبکه ارزش با توجه به منابع و قابلیت‌ها ممکن است قدرت بیشتر یا کمتری در شبکه ارزش داشته باشند. بر اساس نظرها و کینز، شرکای هر شبکه ارزش شامل سه گروه شرکای ساختاری که دارایی‌های محسوس و غیر محسوس غیرقابل جانشین را تهیه می‌کنند، شرکای همکار که به تهیه خدمات و کالاها برای برآوردن نیازهای خاص شبکه می‌پردازند و شرکای حمایتی که خدمات و کالاهای عمومی و قابل جانشین را فراهم می‌کنند. شرکای ساختاری نسبت به شرکای حمایتی از جایگاه بهتری برای اعمال کنترل بر شبکه ارزش دارا هستند.

۳-۸. طراحی فناوری

در این بعد معماری فنی (باز در مقابل بسته، متمرکز در مقابل توزیع‌شده، زیر ساختارپهنای باند بالا در مقابل پهنای باند پایین)، شبکه‌های دسترسی (ثابت در مقابل بیسیم، پهنای باند بالا در مقابل پایین، قابل قیاس در مقابل غیرقابل قیاس)، پلتفرم‌های خدمات (متمرکز در مقابل توزیع‌شده، شخصی در مقابل غیرشخصی، مطمئن در مقابل غیرمطمئن، قدیمی در مقابل جدید)، وسایل دسترسی کاربر نهایی به خدمات (چندمنظوره در مقابل تک منظوره، تسهیل ذخیره‌سازی در مقابل عدم ذخیره‌سازی، گنجاندن نرم‌افزار در مقابل ترمینال باز)، برنامه‌های کاربردی (همیشگی در مقابل حساس به زمان، شخصی در مقابل غیرشخصی، مطمئن در مقابل غیرمطمئن)، داده (حجم زیاد در مقابل حجم کم) و کارکرد فناوری (همیشگی در مقابل حساس بودن به زمان، شخصی در مقابل

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

غیرشخصی، مطمئن در مقابل غیرمطمئن) به عنوان مهم‌ترین متغیرهای طراحی فناوری بررسی می‌شوند (بوومن، ۲۰۰۷).

٤. مدل کسب‌وکار استروالدر

بوم طراحی مدل کسب‌وکار استروالدر به‌عنوان رایج‌ترین و گسترده‌ترین بوم مدل کسب‌وکار شناخته‌شده است (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۵). پژوهش حاضر آنتولوژی مدل کسب‌وکار استروالدر را برگزیده است زیرا رویکردی جامع و سازمان‌یافته داشته که به‌منظور پیوستن به تعریف فرایند محور صنعت بانکداری مناسب است و ازلحاظ مفهومی، به‌صورت هم افزایانه در خدمت توصیف مفهوم جدید «مدل کسب‌وکار در صنعت بانکداری» خواهد بود شکل ۱ این آنتولوژی را نشان می‌دهد.

شکل ۱. آنتولوژی مدل کسب‌وکار استروالدر



آنتولوژی مدل کسب‌وکار استروالدر از ۴ بخش اصلی و ۹ زیر بخش تشکیل‌شده که به هم مرتبط‌اند و یک کسب‌وکار را قادر می‌سازد تا چارچوب منطق و فلسفهٔ اصلی وجودش را بیابد و نیز به‌طور صحیح عمل کند. جدول ۱، هرکدام از بخش‌ها و زیر بخش‌ها را توصیف می‌کند. بخش‌های پیشنهاد ارزش و مالی، کمی و بخش‌های ساختار و مشتریان کیفی‌اند (پارسا،۱۳۹۱).

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

جدول ۱. توصیف اجزایی آنتولوژی مدل کسب‌وکار

بخش	زیر بخش	توصیف
ساختار	هم‌پیمانان کلیدی	تمامی سازمان‌ها و شرکت‌ها و افرادی که در رده دولتی یا غیردولتی، به‌صورت مستقیم با شرکت در ارتباط‌اند و عملکرد و تصمیمات آن‌ها بر آینده شرکت تأثیرگذار است.
	فعالیت‌های کلیدی	فعالیت‌های اصلی شرکت در جهت به انجام رساندن رسالت شرکت؛ لازم به توضیح اینکه بر اساس اصول علم فرایند، فرایندهای ارزش افزا موضوع این زیر بخش هستند.
	منابع کلیدی	مواد اولیه یا خدماتی که به‌عنوان ورودی حیاتی شرکت دسته‌بندی می‌شوند و در صورت وجود نداشتن، رسالت شرکت به خطر می‌افتد.
محصول	پیشنهادهای ارزش	محصولات یا خدمات شرکت و سازمان که برای مشتری ارزشمند بوده و حاضر است در قبال دریافت آن، پول پرداخت کند یا در سازمان‌های غیرانتفاعی، از خدمت خاص سازمان استفاده کند.
مالی	ساختار هزینه‌ها	ترکیب هزینه‌های سازمان نظیر هزینه‌های مستقیم، غیرمستقیم، سربار و...
	جریان‌های درآمدی	ترکیب درآمدهای سیستم از محل پیشنهادهای ارزش به مشتریان و نیز خدمات جانبی
مشتریان	روابط با مشتریان	تمامی مکانیسم‌های ارتباط با مشتریان نظیر مرکز شکایات و پیشنهادها، صدای مشتری، مرکز طراحی مشتری و...
	بخش‌بندی بازار و مشتریان	بخش‌بندی بازار و مشتریان برای مشخص کردن برنامه‌های بازاریابی و استراتژیک کوتاه، میان و بلندمدت .بخش‌بندی غلط، سازمان را دچار لطمات جبران‌ناپذیر می‌کند.
	کانال‌های توزیع	تمامی روش‌های عرضه محصولات و خدمات

در پژوهش حاضر، بخش کمی موردبررسی قرارگرفته است، بنابراین پژوهش دو فرضیه اصلی دارد:

۱. سازه مالی در بانک ملی و بانک سرمایه تفاوت قابل‌ملاحظه‌ای دارد.

۲. سازه پیشنهاد ارزش در بانک ملی و بانک سرمایه تفاوت قابل‌ملاحظه‌ای دارد.

۵. تحولات بانکداری

بانکداری در دنیای امروز با آنچه روزگاران پیشین بوده است تفاوت زیادی دارد. بانک‌های امروزی متشکل از کارمندانی با چندین مهارت هستند که با سه جریان اصلی موجود در فضای

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

بانکداری امروز شامل مقررات زدایی، تکنولوژی‌های نوین و جهانی‌سازی مواجهند (رضوانی و اصلاحی، ۱۳۹۲). فیه رو و همکاران (۲۰۱۷) عنوان می‌کنند رویکرد انتخاب مشتریان همواره موردتوجه کلیه شرکت‌های تجاری و به‌خصوص بانک‌ها است. 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 پیداکرده است. 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 به دست می‌آید. یکی از این عوامل ایجاد انتخاب‌های متنوع برای مشتری مطابق با میل او و برای راحتی آن‌ها است(چن،۲۰۱۵). در صنعت بانکداری ارائه خدمات به‌خصوص به مشتریان شخصی، ایجادکننده بخش بزرگی از درآمدهای بانک است. امروزه بانکداری شخصی در حدود 60% از کل درآمد صنعت بانکداری جهان را به خود اختصاص داده است. نظام بانکداری شخصی بنا بر پیش‌بینی‌های انجام‌شده 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؛ باقری،۱۳۹۳) قسمت عمده ترازنامه بانک‌های تجاری بزرگ دنیا توسط حساب‌ها و تسهیلات مربوط به بانکداری شخصی تعادل پیدا می‌کند. به‌عبارت‌دیگر بانک‌های بزرگ دنیا وجوه نقد موردنیاز خود را از بانکداری شخصی تأمین می‌کنند. موسسه قدرت ۱۶ که یک شرکت خدمات اطلاعات بازاریابی در زمینه پیش‌بینی و بهبود عملکرد است، طی گزارشی در سال 2012 با نظرسنجی از52000 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 عرضه‌شده دسته‌بندی نموده است. بر اساس بررسی‌های این موسسه پنج بانک آمریکا، سیتیگروپ، یواس بانک، مورگان چاز و ولز فارگو ۱۷ 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

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

مزایای مشتریان اختصاصی و خرد را باهم دارد. ریسک کمتر نسبت به مشتریان اختصاصی و منافع بیشتر نسبت به مشتریان خرد از ویژگی آن است. به‌طورکلی مشتریان هدف بانکداری اختصاصی در جهان افرادی هستند که با درآمد کافی از حداقل ثروت برخوردار هستند. این مشتریان اغلب افرادی حرفه‌ای و متخصص هستند که به‌صورت فعال در فرایند خلق ثروت فعالیت دارند و به دنبال ایجاد ارتباط مؤثر با مدیران و شرکت‌های سرمایه‌گذاری هستند(لاسر،۲۰۰۰). همچنین این افراد به دلیل درگیری‌های شغلی و حرفه‌ای خود یا ناآشنا بودن با مسائل مالی به مشاوران و مؤسسات مالی متخصص نیاز دارند تا ثروت آن‌ها را مدیریت نموده و زمینه‌های رشد آن‌ها را فراهم نماید و بتوانند به‌واسطه آن خدمات شخصی و مالی ویژه‌ای در چارچوب بانکداری شخصی دریافت نمایند(گیگر،۲۰۰۳). 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 (فاهن، ۲۰۰۴). از سوی دیگر مدیریت ثروت مشتریان ویژه بانک‌ها، نیازمند تجهیز و به‌کارگیری مجموعه‌ای از خدمات مالی، بانکی و سرمایه‌گذاری است (لیو، ۲۰۰۱). لازم به ذکر است که بانک‌ها با درک ارزش این مشتریان در پی ارائه خدماتی منحصربه‌فرد 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 به‌صورت مستقیم یا با کمک شرکت‌های واسطه انجام می‌دهند (گیگر، ۲۰۰۳). امروزه بانکداری اختصاصی خدمات و وسعت بازار هدف خود را افزایش داده است (کاراسکو، ۲۰۱۲). با توجه به سرمایه‌گذاری گسترده بانک‌های داخلی و بین‌المللی در حوزه بانکداری شخصی، شناسایی و به‌کارگیری مفهوم مدل کسب‌وکار در هر سازمانی حیاتی است. به‌طور خلاصه، آنچه آنتولوژی مدل کسب‌وکار برای یک صنعت به ارمغان می‌آورد عبارت است از:

۱. دسته‌بندی فرایندها و رویدادهای داخلی و خارجی بااهمیت؛
۲. فراهم آوری و مرتب کردن اطلاعات در خصوص کسب‌وکار و رقبا، مشتریان و هم‌پیمانان آنان (پرکمنن و اسپیسر، ۲۰۱۰)؛

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

۳. فراهم کردن یک دید جامع در خصوص کسب‌وکار در یک صنعت خاص و امکان‌پذیر کردن مقایسه آن‌ها در داخل صنعت و نیز پیشتازان صنایع دیگر (غلامرضازاده یوسفی و همکاران، ۱۳۹۵).

٦. مدل کسب‌وکار بانکداری سنتی

مدل کسب‌وکار، اساسی‌ترین گام در فرایند اندیشیدن به بقای سازمان است. در نظام بانکداری کشور تا قبل از پیدایش بانک‌های خصوصی، مهم‌ترین مشخصه بانک‌ها در مدل کسب‌وکارشان نقش عاملیت و توزیع‌کنندگی پول بود. اما پس از حضور بانک‌های خصوصی تعدادی از بانک‌ها به سمت سودآوری و فعالیت‌های تجاری بانکی حرکت کردند که گاه از طریق فعالیت‌هایی بود که با رسالت و ماهیت بانکداری نیز سازگاری نداشت. اما به‌واسطه پارادایم غالب که کسب سود، معیار و محور فعالیت قرارگرفته بود برخی فعالیت‌های بانکی همچون خریدوفروش ارز، ساختمان، املاک و... نیز در دستور کار برخی از بانک‌ها قرار گرفت. در این راستا، رقابت بر سر قیمت در نظام بانکی بسیار پررنگ‌تر شد و به‌جای تأکید بر ارائه خدمات باکیفیت‌تر و اختصاصی‌تر به مشتریان، رقابت برجذب سپرده‌های مردمی با بالاترین نرخ شکل گرفت. این فرآیند عملاً تا مرحله‌ای ادامه پیدا کرد که پاره‌ای از بانک‌ها و موسسه‌های مالی و اعتباری در فرآیند جذب سپرده‌های گران‌قیمت برای پرداخت سودهای سایر سپرده‌ها استفاده می‌کردند .در حال حاضر نیز هرچند با یکسان‌سازی نرخ سود سپرده‌ها و تسهیلات و الزامات بانک مرکزی در این خصوص، محدودیت‌هایی در روال عادی عملکرد بانک‌ها در جذب منابع و توزیع مصارف و کسب درآمدهای مشاع وجود دارد، لیکن همچنان سهم بالایی از درآمدهای بانک‌ها از این محل بوده و درآمدهای کارمزدی همچنان سهم ناچیزی را به خود اختصاص داده‌اند (محمدیان و همکاران،۱۳۹۵).

۷. ساختار درآمدزایی بانک‌ها در مدل‌های سنتی کسب‌وکار

در حال حاضر در کشور ما همچنان درآمدهای مشاع سهم قابل‌توجهی از درآمدهای بانک‌ها را تشکیل می‌دهد. هرچند که در سال‌های اخیر بانک‌ها با ارائه خدمات غیر تسهیلاتی به مشتریان و توسعه فعالیت‌های کارمزد محور به سمت افزایش درآمدهای غیر مشاع نیز تا حدودی حرکت کرده‌اند اما همچنان وابستگی سودآوری بانک‌ها به کسب درآمدهای مشاع وجود دارد که این امر

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

با توجه به مدل سنتی کسب‌وکار فعلی بانک‌ها اجتناب‌ناپذیر است. در ادامه منابع اصلی درآمد بانک‌ها در مدل کسب‌وکار سنتی به‌اجمال تشریح می‌شود (کشاورزیان پیوستی و مطلبی اصل، ۱۳۹۶).

درآمد عملیاتی

این نوع درآمد از مابه‌التفاوت نرخ سود پرداختی به سپرده‌گذاران و نرخ سود دریافتی از پرداخت تسهیلات به دست می‌آید، با توجه به وظیفه مهم بانک‌ها (جمع‌آوری وجوه و توزیع آن در قالب تسهیلات) درآمد حاصل از مابه‌التفاوت نرخ سود از منابع اصلی درآمدی آن‌ها محسوب می‌شود. این نوع درآمد از فعالیت اصلی و اساسی بانک که همان واسطه‌گری وجوه است، نشئت می‌گیرد.

درآمد حاصل از کارمزد

در سطح بین‌المللی همراه با افزایش رقابت، جهت‌گیری بانک‌ها نیز به سمتی دیگر یعنی کسب حداکثر درآمد از محل ارائه خدمات، معطوف شده است. از طرف دیگر مقررات کمیته بال و تأکید شدید آن بر رعایت نسبت کفایت سرمایه، سبب شده تا بانک‌ها رغبت زیادی به افزایش ناگهانی دارایی‌های ریسک‌پذیر مانند تسهیلات نداشته باشند. لذا اخذ کارمزد از راه‌های گوناگون با لحاظ نمودن انواع ریسک نیز موردتوجه بانک‌ها قرار دارد. به‌طورکلی، افزایش کارمزدهای بانکی از سه روش به شرح زیر امکان‌پذیر است:

درآمد ناشی از کارمزدهای زمانی

اخذ این‌گونه کارمزدها با توجه به مدت ارائه خدمت مرتبط با آن تعیین می‌شود، ازجمله این موارد می‌توان به کارمزد اعتبارات اسنادی ریالی اشاره کرد. با توجه به‌قرار گرفتن اعتبارات اسنادی داخلی و بین‌المللی در این گروه، بخش زیادی از کارمزدهای بانکی از این محل ناشی می‌شود. زمان و مبلغ از متغیرهای اصلی این کارمزد می‌باشند. به‌عبارتی‌دیگر، هراندازه مبلغ و زمان ارائه خدمات بانکی بیشتر باشد، کارمزد بیشتری اخذ می‌شود.

کارمزدهای ناشی از نتیجه تبدیلات ارزی

این کارمزد از مابه‌التفاوت نرخ خریدوفروش ارزهای بیگانه به دست می‌آید. در سطح بین‌المللی، نرخ خریدوفروش انواع ارز با توجه به سیاست هر بانک تعیین و اعلام می‌شود. بدیهی است چنانچه

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

سیاست یک بانک بر جمع‌آوری یک ارز متمرکز شود، ممکن است نرخ اعلامی برای خرید ارز شناخته‌شده موردنظر، بالاتر از نرخ رقبا باشد. از طرف دیگر نرخ فروش ارز شناخته‌شده نیز به عواملی همچون حاشیه سود موردنظر و مازاد ذخایر ارزی هر بانک بستگی دارد. بسیاری از بانک‌های پیشرفته دنیا با دایر کردن اداره خزانه‌داری و تشکیل اتاق معاملات پولی ضمن پوشش ریسک‌های موجود ازجمله ریسک نوسانات نرخ ارز، نسبت به خریدوفروش انواع ارز در سطح بین‌المللی اقدام و درآمد قابل‌توجهی کسب می‌کنند.

سایر کارمزدها

ازجمله این کارمزدها می‌توان به کارمزد انواع خدمات ریالی مانند صدور حواله‌ها و بروات اشاره کرد.

۸. روش‌شناسی و طرح تحقیق

پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد کمی و به شیوه توصیفی- پیمایشی، با استفاده از پرسشنامه عمومی استروالدر ۲۰۰۵ انجام گرفت. روش انتخاب هدفمند نمونه، مصاحبه‌هایی با ۲۵ نفر از خبرگان صنعت بانکداری و اساتید فعال دانشگاهی در این زمینه انجام گرفت؛ طرح PSS مورداستفاده قرار گرفت چراکه این تحقیق در سطح استراتژیک بوده و در کل، آنتولوژی مدل کسب‌وکار یک موضوع کلان و غیرعمومی است و نمی‌توان برای بررسی آن، به عقاید عمومی اعتماد کرد بلکه می‌بایست خبرگان رشته را با دقت انتخاب و از ایشان استعلام کرد (استراس و کاربین ۱۸، ۱۹۹۸)؛ بر این اساس نمونه‌ها با دقت فراوان انتخاب شدند و برای رسیدن به حداکثر اطمینان، پس از هر مصاحبه نتایج مرتب و با مصاحبه‌شوندگان مجدداً بررسی شد، همچنین قبل از هر مصاحبه، اطلاعات و توضیحات کافی به مصاحبه‌شوندگان ارائه و به ایشان اطمینان داده شد که عقاید و نظراتشان محفوظ مانده و صرفاً نتایج آماری آن مورداستفاده قرار خواهد گرفت. در این بخش ۱۲ سؤال که به بررسی سازه‌های پیشنهاد ارزش و مالی آنتولوژی استروالدر در بانک ملی و بانک سرمایه می پردازد، در اختیار پاسخگویان قرار گرفت. سؤالات استاندارد بوده و از نمونه انجام‌گرفته در صنعت بانکداری بودند (پارسا، ۱۳۹۱). از پاسخگویان خواسته شد یکی از اعداد طیف لیکرت را که شامل ۱(تفاوت ناچیز)، ۲(تفاوت کم)، ۳(تفاوت محرز)، ۴(تفاوت زیاد) و ۵(تفاوت فاحش) بودند را انتخاب و سپس دلایل خود را تشریح و تفسیر کنند تا محقق مطمئن شود

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

مورد سؤال به‌درستی درک شده است. روایی مجموعه سؤالات از نوع صوری مورد تائید قرار گرفت و پایایی ابزار پژوهش به کمک آزمون آلفای کرونباخ توسط نرم‌افزار SPSS محاسبه شد.

جدول ۲. آزمون پایایی

تعداد گویه ها	آلفای کرونباخ
۱۲	۰/۹۱

برای بررسی نرمال بودن یا نبودن پاسخ‌ها، از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شد، نتایج آزمون نشان داد توزیع داده‌ها نرمال نیست و باید از آزمون‌های نا پارامتری استفاده کرد. با توجه به اطلاعات در دسترس از صنعت بانکداری، نحوه طرح سؤال و برتری مقایسهٔ مستقیم متغیرها با یکدیگر و کاربرد آزمون دوجمله‌ای در تشخیص نسبت (برابری- نابرابری) در داده‌ها (همانند آزمون میانگین جامعه آماری) از این آزمون به کمک نرم‌افزار SPSS برای بررسی فرضیه پژوهش استفاده می‌شود. فرض پژوهش در مورد سازه مالی به‌صورت زیر است (در سطح اطمینان ۹۵ درصد):

H_0: بین سازه مالی مدل کسب‌وکار بانک ملی با سازه مالی بانک سرمایه تفاوت معناداری وجود ندارد.

H_1: بین سازه مالی مدل کسب‌وکار بانک ملی با سازه مالی بانک سرمایه تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۳. آزمون فرض در خصوص سازه مالی دو بانک

	دسته‌بندی	تعداد	مشاهده‌شده	آزمون	سطح معناداری (دو دامنه)
FA	گروه ۱ =<۳	۰	۰	۰/۵	۰
	گروه ۲ >۳	۲۵	۱		
	کل	۲۵	۱		

همان‌طور که در جدول بالاآمده، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ به‌دست‌آمده، بنابراین، فرض صفر رد می‌شود. نتیجه می‌گیریم بین سازه مالی بانک ملی و بانک سرمایه تفاوت معناداری وجود دارد.

فرض تحقیق در مورد سازه پیشنهاد ارزش به‌صورت زیر است:

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

H_0: بین سازه پیشنهاد ارزش مدل کسب‌وکار بانک ملی با سازه پیشنهاد ارزش بانک سرمایه تفاوت معناداری وجود ندارد.

H_1: بین سازه پیشنهاد ارزش مدل کسب‌وکار بانک ملی با سازه پیشنهاد ارزش بانک سرمایه تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ٤. آزمون فرض در خصوص سازه پیشنهاد ارزش دو بانک

		دسته‌بندی	تعداد	مشاهده‌شده	آزمون	سطح معناداری (دو دامنه)
FA	گروه ۱	=<۳	۰	۰	۰/۵	۰
	گروه ۲	>۳	۲۵	۱		
	کل		۲۵	۱		

همان‌طور که در جدول بالاآمده، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ به‌دست‌آمده، بنابراین، فرض صفر رد می‌شود. نتیجه می‌گیریم بین سازه پیشنهاد ارزش بانک ملی و بانک سرمایه تفاوت معناداری وجود دارد.

۹. بررسی و نتیجه‌گیری

مدل کسب‌وکار با ایجاد درک مشترک از منطق کسب‌وکار، امکان تجزیه‌وتحلیل منطق کسب‌وکار، بهبود مدیریت کسب‌وکار، ایجاد چشم‌انداز روشن و ایجاد حق امتیاز انحصاری نشان‌دهنده اهمیت مدل کسب‌وکار موجب می‌شوند که شرکت‌ها با طرح‌ها و ایده‌های جدید خود، زمینه ورود به بازار کسب‌وکار جدید و درنتیجه امکان حفظ و ارتقاء موقعیت شرکتشان در بازارهای داخلی وجهانی را فراهم نمایند. با توجه به این مهم نتایج تحلیل‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عموم مدیران با تخصصی سازی خدمات بانکداری موافق‌اند. همچنین آن‌ها معتقدند که تا رسیدن به دروازه‌های نوآوری و تکنولوژی راه درازی در پیش است. در مورد ساختارهای مالی و موارد مرتبط، عموماً معتقد بودند که عدم وجود فضای رقابتی و بخشنامه‌ای بودن اداره سیستم بانکی، سبب رخوت عمومی این سیستم شده است. در مورد جریان‌های درآمدی، بانک ملی با گستردگی بسیار بیشتر از بانک سرمایه، درآمد بالاتری را نصیب خودکرده است. برای داشتن سبد محصولی مناسب، می‌بایست گستره خدمات به‌اندازه کافی باشد تا نیازهای مشتریان پاسخ داده شود

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

و دسته‌بندی محصولات و خدمات سبب می‌شود مشتریان و سرمایه‌گذاران در رابطه باهم دچار سردرگمی نشوند. نمی‌توان حرکت رو به رشد سیستم بانکداری را انکار کرد، اما بسیار انتظار می‌رود که شتاب حرکت به سمت فناوری‌های روز دنیا و الگوبرداری از نمونه‌های موفق بیمهٔ دنیا سریع‌تر شود. ازآنجایی‌که بین مؤلفه مدیریت مالی و ارزش پیشنهادی در صنعت بانکداری بر اساس مدل کسب‌وکار استروالدر رابطه مثبت و معنی دارد وجود دارد. مدل کسب‌وکار رویکرد موردنظر بانک را در چگونگی خلق، ارائه خدمات و کسب ارزش توصیف می‌نماید. ازآنجایی‌که مشتریان در کانون مدل کسب‌وکار قرار دارند و بانک‌ها نیز بر پایه خدمت‌رسانی به مشتریان تأسیس‌شده و فعالیت می‌نماید، ازاین‌رو مدل کسب‌وکار بانک‌ها نیز بر پایه اصل زیربنایی مشتری محوری قرار می‌گیرد. پاسخگویی به کلیه نیازهای مشتریان و کسب رضایت حداکثری ایشان، مستلزم فراهم آوردن بسترهای کافی به‌منظور ارائه مجموعه متنوع از خدمات مالی است. بنابراین مدل کسب درآمد جدید بانک با رویکرد استقرار بانکداری جامع طراحی و تدوین گردیده است. بانکداری جامع نوعی سیستم بانکی است که در آن بانک‌ها یک مجموعه متنوع از خدمات مالی را ارائه می‌نمایند. این سیستم حاصل ترکیب و پیوند فعالیت‌های بانکداری تجاری و بانکداری سرمایه‌گذاری است .یکی از موضوعات اساسی در بانکداری جامع، تفکیک مشتریان به گروه‌های مختلف و ارائه محصولات مطابق با نیازهای هر گروه از مشتریان است که برحسب نحوه بخش‌بندی بازار، از اجزاء گوناگونی نظیر بانکداری خرد، اختصاصی، شرکتی، سرمایه‌گذاری و ... تشکیل‌شده است. زیرمجموعه‌های بانکداری جامع هر یک به‌نوعی از گروه‌بندی مشتریان اشاره دارد. هدف نهایی بانکداری جامع این است که مشتری، همه خدمات مالی موردنیاز خود را از طریق بانک دریافت کند و به‌این‌ترتیب سیستم بانکداری ضمن کاهش هزینه‌های عملیاتی ارائه خدمت، موجب افزایش بلندمدت بهره‌وری بانک و نیز مشتریان خواهد شد. بنابراین بانک‌ها اعم از بانک دولتی و بانک خصوص نیز در حوزه مدیریت مالی به دنبال نیل به هدف بانکداری جامع هستند. درنهایت با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهاد می‌شود، مدیران دانش تخصصی صنعت بانکداری و مدل کسب‌وکار، تحلیل محیط و مدیریت استراتژیک، نوآوری در محصول و کارآفرینی سازمانی را افزاش و تقویت نمایند. داشتن یک برنامه فراگیر صنعت بانکداری را برگشودن دروازه‌های عملکرد فراملی و ایجاد روابط کاری بین‌المللی را در دستور کار خود قرار دهند. و همچنین با افزایش جلب رضایت مشتری و افزایش

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

روحیه کاری کارکنان در ایجاد مناسبات مالی، دانشی و تخصصی فضای رقابتی بین بانک‌های داخلی را افزایش داد و محدودیت‌های غیرضروری حائز اهمیت را از میان برداشت.

منابع

- باقری، احسان، (۱۳۹۳)، *بانکداری شرکتی*، نشر شهداد، تهران، چاپ اول.
- بیگدلی، محمد؛ تقوی، مهدی؛ اسماعیل‌زاده مقری، علی؛ دامن کشیده، مرجان، (۱۳۹۸)، آزمون تجربی تأثیر ریسک فضای کسب‌وکار بر رابطه بین ریسک اعتباری و عملکرد مالی در صنعت بانکداری ایران ، *فصلنامه اقتصاد مالی*، سال ۱۳، شماره ۴۸، ۳۵-۱.
- پارسا، محمد، (۱۳۹۱)، تحلیل شکاف مدل کسب‌وکار بانک‌های الفی و خارجی؛ مطالعه تطبیقی بانک‌های تجارت و hsbc، پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران.
- رضائی بنجار، محمود؛ عباسی، ابراهیم (۱۳۹۷)، بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار بانکداری شخصی مبتنی بر آنتولوژی کسب‌وکار استروالدر (مطالعه موردی: بانک رفاه کارگران)، *راهبرد مدیریت مالی*، سال ۶، شماره ۲۳، ۱۰۷-۸۹
- رضوانی، مهران؛ اصلاحی، محمد (۱۳۹۲)، مفهوم‌پردازی مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک صنعت بانکداری و ارائه الگو در بانک‌های نوظهور ، *پژوهشنامه مدیریت تحول*، سال ۵، شماره ۱۰، ۱۴۴-۱۲۵.
- زعفریان، رضا؛ نیرومند، پوراندوخت؛ رنجبر، محبوبه (۱۳۹۰)، الگوهای طراحی مدل کسب‌وکار ، *کار و جامعه*، شماره ۱۳۵، شهریورماه، ۱۰-۴.
- سید جوادین، رضا؛ یوسفی، پوریا، (۱۳۸۵)، تعیین عوامل مؤثر بر وفاداری مشتریان بانک توسعه صادرات با استفاده از مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری ، دومین کنفرانس مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- شاکریان، حامد؛ اسدالهیان، فرشته (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر کیفیت جامع بر بهبود عملکرد تولید با هدف ارتقاء سطح رضایت مشتری، *فصلنامه مدیریت کسب‌وکار*، شماره ۳۷، ۱۲۹-۱۰۱.
- کشاورزیان پیوستی، اکبر؛ مطلبی اصل، صمد (۱۳۹۶)، مدل کسب‌وکار ابزاری برای سامان‌دهی بانک‌های کشور ، *مجله اقتصادی*، شماره‌های ۷ و ۸، ۷۲-۴۱.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

- غلامرضازاده یوسفی، مهسا؛ فدایی، مهدی؛ شاهرودی، کامبیز؛ یوسفی پارسا، محسن (۱۳۹۵)، مقایسه مدل‌های کسب‌وکار صنعت بیمه بر اساس آنتولوژی استروالدر (مطالعه موردی: شرکت‌های بیمه ایران و سامان در استان گیلان با رویکرد کمی)، *پژوهشنامه بیمه*، سال ۳۱، شماره ۱، ۷۹-۶۱.
- نظریان، رافیک؛ محرابیان، آزاده؛ مرادی، برژانگ، (۱۳۹۶)، بررسی اثر چرخه‌های اقتصادی بر عملکرد بانک‌ها در ایران مطالعه موردی بانک ملی ایران (۱۳۶۸-۱۳۹۳)، فصلنامه اقتصاد مالی، سال ۱۱، شماره ۴۰، ۱۳۸-۱۱۷.
- محسنین و اسفیدانی (۱۳۹۳)، *معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس*، تهران: کتاب مهربان.
- محمدیان، ایوب؛ مانیان، امیر؛ خداداد برمی، مریم (۱۳۹۵)، طراحی مدل کسب‌وکار مرکز رشد مجازی در ایران ، *فصلنامه رشد فناوری*، سال دوازدهم، شماره ۴۷، صص ۱۱-۱.
- نایب یزدی و همکاران (۱۳۹۲)، *مطالعه موردی بانکداری شخصی در بانک ولزفارگو*، تهران: مرکز تحقیقات و برنامه‌ریزی بانک ملت.
- هگر، جان .و سینگر، مارک (۱۹۹۹)، *تفکیک سازمان*، هاروارد بیزینس ریویو.
- Amar Shubar, U. L. June 21 - 23 (2004).The Public WLAN Market and Its Business Models –An Empirical Study. 17th Bled eCommerce Conference eGloba. 4-6. Slovenia: University of Bremen, Bremen, Deutschland.
- Anderson K. (2006). Long-Sided: Why is the future of the business about low sales of a lot of products?
- Ayadi & et al. (2015). Banking Business Model Monitor. Pp.1-125.
- Carrasco, I G & etal. (2012). PB-ADVISOR: A private Banking Muliti-Investment Portfolio Advisor. *Information Science, 206*, pp.63-82.
- Chen, S. (2015). Customer value and customer loyalty: is competition a missing link? *Journal of Retail Consumer Services, 22*, pp.107-116.
- Collette & et al. (2015). Wealth Management & private Banking. Pp.1-44.
- Coopers, P. (2002). Risky Business The Art and Science of Risk Management. 4 5, Retrived on 2003، www.pvcglobal.com/ ca/eng/inssol/ Publications.
- Edward Faber, P. B. (2003). Designing business models for mobile ICT services1. 16th Bled Electronic Commerce Conference (10-15). Slovenia: Telematica Instituut.
- Evans P., W. T. (2000). *Blown to Bits-How the New Economies of Information Transforms Strategy.*, Harvard Business School Press.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

- Fierroa, C & etal. (2017). towards a co-creation framework in the retail banking services industry: Do demographics nfluence? *Journal of Retaling and Consumer Services, 34*, pp.219-228.
- Fielt, E. (2013). Conceptualizing Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. Journal of Business Models, Vol. 1, No. 1, pp. 85-105.
- Foehn, p. (2004). Client Valuation in Private Banking: Result of a Case Study in Switzerl. *Managing Service Quality, 14*(2/3), pp.195-204.
- Folorunso, O. (2016). An exploratory study of the critical factors affecting the acceptability of automated teller machine (ATM) in Nigeria, *Anale Seria Informatica*, *15*(7), 23-45.
- Geiger, H. &. (2003). The Transformation of Swiss Private Banking Market. *Journal of Financial Tranformation*, pp.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.
- Hager, John and Singer, Marc. (1999).Organization Separation.Harvard Business.Rio Rio (in persian)
- Harry Bouwman, T. H. (2007). Designing Business Models: a practical and holistic approach. Delft University of Technology.4-6.
- Kindstrom, D., (2010). Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, Vol.28, pp.479– 490.
- Kord, B. (2013). A study of affecting empowerment factors of small and medium enterprises services. Public management researches. 5(15):113-134.
- Kumar, V. (2011). Consumer internet banking, *Insights magazine*, *17*(2), 4-12.
- Lassar, w. M, et al. (2000). Service Quality Perspectives & Satisfaction in Private Banking. *Journal of Services Marketing, 14*(3), pp.244-271.
- Lief Jarle gressgard, L. B. (2003). Mobile Internet Services: Integration Models and Structural Determinant. SNF
- Liu, C. M. (2001). An Assessment of Banking Operation Strategy Of Private Institution in the Philippines. *Asia Pacific Journal of Marketing and logestics,*
- Nayeb Yazdi et al. (2013). Personal Banking Case Study at Wells Fargo Bank Tehran: Mellat Bank Research and Planning Center. (in persian)
- Nielsen, C. and Bukh, P.N., (2008). What constitute a business model?. *Working paper*, Aalborg University. Department of Business Studies Press, pp.1-23.
- Nordlund, T., (2007). *Scenarios and operator business models for management of digital homes*. Master's Thesis. Espoo
- Masanell, R.C. and Ricart, J.E., (2007). Competing through business models. *IESE Business School Working Paper.* University of Navarra. No. 713.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

- Osterwalder & Pigneur. (2010). Business Model Generation: A hand book for visionaries, Game Changers & Chalengers. Pp.1-288.
- Osterwalder, A. (2004). THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACHES.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y., (2002). E-business model ontology for modelling e-business. In: Loebbecke, C., R. Wigand, J. Gricar, A.
- Osterewalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C.L., (2005). Clarifying business models. *Communication of AIS*, Vol.15.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y., (2010). *Business model generation*. Wiley Inc.
- Perkmann, M. and Spicer, A., (2010). What are business models? developing a theory of performative representations. *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 29, pp. 269-27.
- Petrovic, O. and Kittle, C., (2003). Capturing the value proposition of a product or service. *International Workshop on Business Models*, Lausanne, Switzerland.
- Puchicar & G. Lenart (Eds). Ereality: constructing theeEconomy. *Proceedings 15th Beld Electronic Commerce Conference*. Bled Slovenia June 17-19.
- Teece, D. J. (2009). Business models, business strategy and innovatio.Long Range Planning. 8.
- Wirtz B, Pistoia A, Ullrich S, Gottel V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1): PP 36-54.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

یادداشت‌ها

1.Osterwalder et al
2. Masanell and Ricart
3. Kindstrom
4.Kord
5. Kumar
6. Folorunso
7. Nordlund
8. Teece
9. Nielsen and Bukh
10. Business Model Ontology
11. Ontology
12. Faber
13. Lief Jarle gressgard
14. Fife
15. Bouwman
16. Power and Association
17. bank of America،CitiGroup،US Bank،J.P Morgan Chase Wells & Fargo
18. Strauss and Corbin

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]