

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال پنجم، شماره ۱۰، پاییز و زمستان ۱۳۹۲

## مفهوم پردازی مدل های کسب و کار الکترونیک صنعت بانکداری و ارائه الگو در بانکهای نوظهور

مهران رضوانی\*

استادیار دانشگاه تهران

محمد اصلاحی

کارشناسی ارشدکار آفرینی دانشگاه تهران

### چکیده

رشد شتابان فناوری اطلاعات، سازمان ها را ناگزیر از تغییر و تحول در مدل های کسب و کار خود نموده است. این مقاله با هدف مفهوم پردازی مدل های کسب و کار الکترونیک صنعت بانکداری و ارائه الگوی منسجم بر اساس مطالعه ی بانک-های نوظهور کشور، مبتنی بر روش شناسی «نظریه برخاسته از داده ها» مورد تحلیل قرار گرفته است. یافته های بدست آمده در مجموع ۱۱۲ مقوله در مرحله کدگذاری باز و ۲۷ گزاره در مرحله کدگذاری محوری حاصل شد. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، الگوی مفهومی تحقیق تبیین و بر اساس تحلیل رفت و برگشتی داده ها و برگزاری گروه کانونی، اعتباریابی گردید. مدل حاصل نشان می دهد مقوله اصلی فرایند، «ارزش ارائه شده جدید در بانکداری الکترونیک» است که با توجه به ماهیت مدل ها، خدمات نوین بانکی را در بر می گیرد و از موجبات علی همچون «ضعف مدل های بانکداری سنتی» و عدم پشتیبانی آنها و همچنین «آشنایی با فناوری های نوین» بوجود آمده و طی دو گام کلی «پذیرش بانکداری الکترونیکی» و «انتخاب مدل کسب و کار الکترونیکی» به سه دسته پیامد «بانکداری مجازی»، «خودخدمتی برخط» و «بهبود عملکرد آینده» منجر می گردد. در این بین شرایط زمینه ای در دو دسته «ویژگی های فردی» و «عوامل سازمانی» و همچنین شرایط محیطی همچون «واسطه های مالی» و «بیمه گذاران» در این فرآیند موثرند.

**کلید واژه ها:** صنعت بانکداری، مدل کسب و کار الکترونیک، بانکهای نوظهور، نظریه برخاسته از داده ها.

[m.rezvani@ut.ac.ir](mailto:m.rezvani@ut.ac.ir)

\* نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۴/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۷/۲۴

## Conceptualization of e-business models in banking industry: Introducing an e-business pattern for emerging banks in Iran

**Mehran Rezvani**

Assistant professor, University of Tehran

**Mohammad Eslahi**

M.A. of Entrepreneurship, University of Tehran

### Abstract

Rapid growth of Information Technology has made inevitable changes in organizations' business models. This paper aims to conceptualize e-business models in banking industry and present a coherent comprehensive pattern based on studies conducted on emerging banks in Iran. The case has been analyzed based on the methodology of "Grounded Theory". From findings of our research, a total of 112 categories appeared in open coding phase and 27 propositions in axial coding phase. The conceptual pattern of the research was finalized from the selective coding, and its validity was confirmed according to the reciprocating analysis of the data and the conclusion taken from holding the focus group. The model showed that the main category of the process is "the new value provided in electronic banking" which includes modern banking services arising from the nature of that models, weakness of the traditional banking models, lack of support and difficulties in appropriate use of modern technologies. Also, the study results in three outcomes of "virtual banking", "online self-service", and "improvement of future performance" in two general phases of "acceptance of electronic banking" and "selection of e-business model". Meanwhile, the background conditions of "individuals' characteristics" and "organizational factors" as well as environmental conditions such as "financial intermediaries" and "insurers" were considered effective factors in this process.

**Keywords:** Transformation in banking models, E-business model, Emerging banks, Grounded Theory

### مقدمه

استفاده‌ی روز افزون از اینترنت، باعث تحول در روش‌های کسب و کار شده است؛ در این میان صنعت خدمات مالی نیز مستثنی نیست. رضایتمندی مشتریان از ارائه‌ی خدمات اینترنتی، باعث افزایش روزافزون مشتریان خدمات بانکداری شده است (Folorunso, 2010). همچنین بانکداری الکترونیک به مثابه کسب و کارهای مخاطره برانگیز، در محیط خدمات مالی، آینده‌ی روشن تری را در بین انواع تجارت الکترونیک دارا می‌باشد (Stavros & Zenios, 2003). بنابراین، لازم است تا مدل‌های کسب و کار جدیدی متناسب با این تغییرات ارائه شود.

مدل کسب و کار الکترونیکی مجموعه‌ای از عناصر و روابط میان آنها است که منطبق درآمذزایی یک شرکت را بیان می‌کند (Weill & Vitale, 2001). علیرغم مزیت‌های استفاده از بانکداری الکترونیک نظیر صرفه جویی‌های مستقیم و غیر مستقیم (Taft, 2007) و در حالی که پژوهش‌گران، مدل‌های کسب و کار الکترونیکی را از مهمترین عوامل خلق ارزش اقتصادی برای سازمان‌ها می‌دانند، اما توجه و درک عمیق به مدل‌های کسب و کار بانکداری الکترونیکی بخصوص در کشورهای در حال توسعه صورت نگرفته و بسیار محدود است (Salehi & Alipour, 2010).

«بانکداری الکترونیکی» در ایران پس از طرح در هیات دولت برای ایجاد زیرساخت‌های لازم در سال ۱۳۸۱ نهایی و کلیه بانک‌ها مکلف به ایجاد زیرساخت پرداخت الکترونیکی و پیوستن به طرح شتاب شدند. بطوریکه هم‌اکنون ۲۵ بانک، عضو این شبکه بوده و به مشتریان شبکه بانکی خدمات الکترونیکی ارائه می‌نمایند (Salehi & Alipour, 2010). با این حال تاسیس و راه‌اندازی بانکهای خصوصی نوظهور در کشور، ضرورت توجه به مدل‌های درآمذزایی متمایز نزد بانک‌ها را دوچندان کرده است. از این رو این مقاله قصد دارد با روش‌شناسی «نظریه برخاسته از داده‌ها» نوعی سنخ‌شناسی از مدل‌های کسب و کار صنعت بانکداری ارائه دهد. بدین ترتیب این مقاله به دنبال پاسخ به این سوال است که مدل‌های کسب و کار صنعت بانکداری چگونه است؟ و الگوی مفهومی متناسب در بانکهای نوظهور کشور به چه صورت می‌باشد؟

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

با توجه به نو بودن موضوع و همچنین استفاده از روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها، مبانی نظری تحقیق جهت سازماندهی فرایند تحقیق ارائه می‌گردد.

**مدل کسب و کار الکترونیکی:** یک مدل کسب و کار الکترونیکی توصیفی از نقش‌ها و ارتباطات میان مصرف‌کنندگان، مشتریان، هم‌پیمانان و عرضه‌کنندگان یک شرکت است که جریان‌های اصلی تولیدی، اطلاعاتی، مالی و همچنین منافع اصلی شرکت را مشخص می‌کند (Weill & Vitale, 2001). جایگاه مدل کسب و کار سازمان، در مثلث منطق تجاری و جایی بین راهبردهای کلان کسب و کار و فرآیندهای جاری سازمان تعریف شده است. در واقع، همان‌طور که پترویچ و همکارانش در سال ۲۰۰۱ شرح می‌دهند: مدل کسب و کار توصیف یک سیستم اجتماعی پیچیده با تمام بازیگران، روابط و فرآیندهایش نیست، بلکه توصیفی از منطق یک سیستم تجاری برای خلق ارزشی معین است. از این رو، مدل کسب و کار از استراتژی سازمان نشأت گرفته و به عنوان الگویی برای طراح فرآیندهای تجاری استفاده می‌شود. مفهوم مدل

کسب‌وکار در طول زمان مسیر تکاملی خود را طی نموده است. هرچند همان طور که بیان شد محققان در این زمینه به صورت پراکنده و جدا از یکدیگر کار کرده‌اند، اما می‌توان یک تکامل تدریجی را در آثار آن‌ها مشاهده نمود (Osterwalder & Tucci, 2005).

**مرحله اول:** این فاز معرف زمانی است که اهمیت واژه‌ی مدل کسب‌وکار مشخص شد و شروع به بروز نمود و تعدادی از صاحب‌نظران به ارائه‌ی تعاریف و طبقه‌بندی مدل‌های کسب‌وکار اقدام نمودند. **مرحله دوم:** در این فاز، صاحب‌نظران با اضافه نمودن عناصر و اجزای مدل کسب‌وکار به تعاریف ارائه شده‌ی قبلی، این تعاریف را تکمیل کردند. **مرحله سوم:** در این مرحله نسبت به مراحل قبلی توضیحات دقیق و جامع‌تری از عناصر مدل کسب‌وکار ارائه شد و اجزای مدل کسب‌وکار را به مثابه بلوک‌های یک ساختمان دانستند.

**مرحله چهارم:** در این مرحله همان‌گونه که از اسمش پیداست، به این پرداخته شد که یک مدل کسب‌وکار در واقع چیست؟ هدف هستی‌شناسی، مفهوم‌سازی مشترک، رسمی و صریح برای مدل کسب‌وکار است. (Gordijn et al., 2005)

**مرحله پنجم:** در این فاز از مدل‌های مرجعی که در مرحله قبلی بدست آمد، جهت برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی استفاده گردید.

با توجه به اهمیت آشنایی با رویکردهای مختلف به مدل‌های کسب‌وکار، در جدول زیر رویکردهای مختلف و اجزای بررسی شده از دید هر صاحب نظر ارائه شده است:

**بانکداری الکترونیکی:** بانکداری الکترونیکی، جدیدترین کانال توزیع خدمات بانکی است (Folorunso, 2010). تعریف بانکداری الکترونیکی در تحقیقات مختلف تاحدودی متفاوت است، چرا که بانکداری الکترونیکی به چندین نوع خدمت که از طریق آن مشتریان بانک‌ها قادر به درخواست اطلاعات و دریافت خدمات بانکداری خرد از طریق رایانه، تلویزیون یا تلفن همراه هستند، اطلاق می‌شود (Folorunso, 2010) از این‌رو، بانکداری الکترونیکی را می‌توان در تمامی بسترهای زیر تعریف کرد:

الف. خودپرداز، ب. تلفن‌بانک، ج. بانکداری براساس تلویزیون، د. بانکداری از طریق تلفن همراه و بانکداری اینترنتی (از طریق بانکداری برخط)، بانکداری از طریق رایانه (بانکداری برون‌خط) (Taft, 2007) همزمان با افزایش رقابت در بازار و شرایط مختلف دیگر، ارائه محصولات و خدمات بانکی، به صورت الکترونیکی، به موضوع مهمی تبدیل شده است (Folorunso, 2010). این‌ها همان مواردی هستند که در مدل‌های کسب‌وکار، ارزش ارائه شده، نامیده می‌شوند. نوآوری‌های مهم برای ارائه خدمات بانکی شامل:

خودپردازها، انتقال الکترونیکی وجوه در فروشگاه‌ها (کارتخوان‌ها)، تلفن‌بانک، اینترنت بانک و پول الکترونیکی است (Wu et al., 2006) تغییرات اساسی در سیستم‌های داخلی بانک‌ها مانند سیستم‌های مدیریت روابط با مشتریان، فناوری‌های مدیریت کسب و کار، فناوری‌های پردازش مرکزی و فناوری‌های گوناگون پشتیبانی و یکسان‌سازی نیز تاثیر مثبتی بر عملکرد و سودآوری داشته‌اند که به ترتیب در دسته ی بلوک‌های روابط با مشتریان و مدیریت زیرساخت در مدل‌های کسب و کار الکترونیکی قرار می‌گیرند (Taft, 2007).

جدول (۱): رویکردهای مختلف به مدل کسب و کار الکترونیک از دید صاحب نظران

منبع	اجزا	تعداد اجزا
Horowitz (1996)	قیمت، محصول، توزیع، ویژگی‌های سازمانی و فناوری	۵
Timmers (1998)	معماری جریان کالا/خدمات، اطلاعات، عوامل کسب و کار و نقش‌هایشان، منابع درآمد، استراتژی و بازاریابی	۵
Gordijn et al., (2001)	عوامل، بخش‌های بازار، ارزش ارائه شده، فعالیت ارزش، شبکه سهامداران، رابط ارزش، مبادلات و درگاه ارزش	۸
Linder & Cantrell (2001)	مدل قیمت گذاری، مدل درآمد، مدل کانال، مدل فرایند تجارت، رابطه تجاری با استفاده از اینترنت، پیشنهاد ارزش و شکل سازمانی	۸
Chesbrough & Rosenbloom (2000)	پیشنهاد ارزش، بازارهای هدف، ساختار زنجیره ارزش اینترنت، ساختار هزینه و مدل سود، شبکه ارزش و استراتژی رقابتی	۷
Hamel (2001)	استراتژی هسته‌ای، منابع استراتژیک، شبکه ارزش، رابط مشتری	۴
Petrovic et al., (2001)	مدل ارزش، درآمد، تولید، منابع، ارتباط با مشتری، سرمایه و مدل بازار	۷
Dubosson-Torbay et.al (2001)	محصولات، ارتباط با مشتری، زیر ساختار و شبکه شرکا و جنبه مالی	۴
Afuah & Tucci (2001)	ارزش مشتری، حوزه، قیمت، درآمد، فعالیت‌های مربوطه، پیاده سازی، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، قابلیت تداوم و پشتیبانی	۸
Weill & Vitale (2001)	اهداف استراتژیک، پیشنهاد ارزش، منشأ منابع، عوامل موفقیت، شایستگی‌های اصلی، بخش بندی مشتری، زیر ساختار فناوری اطلاعات	۸
Applegate (2001)	برداشت، شایستگی‌ها و ارزش	۳
Amit & Zott (2001)	محتوای مبادله، ساختار مبادله، حاکمیت مبادله	۳
Alt & Zimmerman (2001)	مأموریت، فرآیند، ساختار، قوانین و تکنولوژی	۶
Osterwalder (2003)	محصولات، مشتریان هدف، مدیریت زیرساخت، جنبه های مالی	۴
Chesbrough (2005)	مشتری، شبکه ارزش، قابلیت‌ها، منابع و قیمت گذاری، هزینه و استراتژی	۶

کسب‌وکار بانک‌ها در نتیجه تغییر نیازهای مالی مشتریان تکامل یافته، اما هسته اصلی کسب‌وکارشان که دریافت سپرده و ارائه پول است تغییری نکرده است (Lustsik, 2004). یکی از عوامل مهم ترغیب بانک‌ها به ارائه خدمات بانکداری الکترونیک هزینه پایین این خدمات به نسبت ارائه خدمات در شعبه است. طبق تحقیق فارستر (۲۰۰۳) متوسط هزینه تراکنش‌های برخط ۱۴ بار کمتر از تراکنش‌هایی است که توسط متصدیان شعبه صورت می‌گیرد.

#### سنخ‌شناسی مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی در خدمات مالی

مطابق مطالعات گذشته، سیر تحولی مدل‌های بانکداری الکترونیکی را می‌توان به ۳ دسته طبقه‌بندی نمود (Yiu et al., 2007):

۱) مدل متمرکز بر بانک: در این مدل اکثر عملیات بانکی از طریق شعب بانک‌ها صورت می‌گیرد و تا هنگامی که بانک‌های سنتی شروع به استفاده از کانال‌های غیر معمول و کم هزینه‌تر الکترونیکی کردند، ادامه داشت. ۲) مدل در ارتباط با بانک: این مدل بانکداری بر مبنای مولفه‌های دیگر مانند: تلفن همراه و اینترنت جایگزین بانکداری بر مبنای شعبه است. این مدل اساساً دستاوردهای بانک‌ها را از طریق استفاده از کانال‌های تحویل متفاوت مانند: همراه بانک یا تلفن بانک، بهبود بخشید. در این مدل روابط حساب‌های مشتریان همچنان در اختیار بانک‌هاست. ۳) مدل بدون بانک: در این مدل بانک به نظر نمی‌آید، رویکرد جایگزینی که بوجود آمد، ایجاد بانکداری الکترونیکی محض بود بدون حمایت شبکه‌ها و شعب فیزیکی.

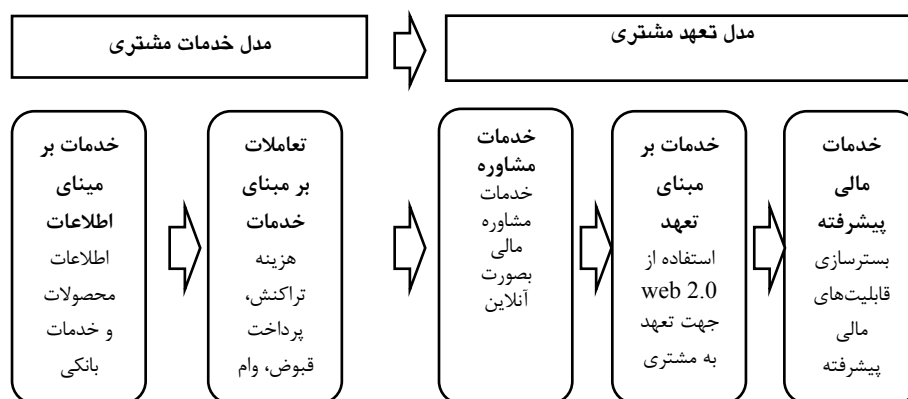
با توجه به موارد ذکر شده، بانکداری الکترونیکی تحت مدل‌های تجارت الکترونیک نظیر: بنگاه به بنگاه و بنگاه به مشتری قرار می‌گیرد (Abdul et al., 2007).

دسته‌بندی دیگری از مدل‌های بانکداری را می‌توان با توجه به مدل‌های کسب‌وکار آنلاین بانک‌ها، حول خدمات به مشتریان بیان کرد. بانک‌ها ابتدا خدمات بر مبنای اطلاعات و تعاملات، تحویل محصولات و خدمات، فعالیت حساب‌ها، انتقال پول و ... را انجام می‌دادند (Faber et al., 2003).

با رشد قابلیت‌های اینترنت، بانک‌ها شروع به فراگیری مدل‌های تعهد مشتریان کردند. خدمات مشاوره‌ای، خدمات بر مبنای تعهد مشتریان و خدمات مالی پیشرفته از آن جمله‌اند (Kumar, 2011).

مدل‌های جدید تعهد مشتری، یک رابطه بلند مدت با مشتریان ایجاد می‌کنند. این روابط نه تنها فرصت‌های درآمدی جدیدی را ایجاد می‌کنند، بلکه، مشتریان جدیدی را از طریق حمایت مشتریان قبلی و از طریق کانال‌های اجتماعی جدید، جذب می‌کنند. اهداف و جنبه‌های پیشنهادی در مدل تعهد مشتری عبارت است از: خدمات تعاملی (Web 2.0)، خدمات مشاوره و خدمات مالی پیشرفته. شکل زیر تغییرات

مدل‌های کسب و کار بانکداری و حرکت از مدل‌های بر مبنای خدمات مشتری، به مدل‌های تعهد مشتری را نشان می‌دهد.



شکل ۱: تحولات مدل‌های کسب و کار الکترونیک صنعت بانکداری

در نهایت با بررسی تحقیقات انجام شده می‌توان تاثیر تغییرات فناوری بر بانکداری و مدل‌های کسب و کار صنعت بانکداری را در سه دسته مدل متمرکز بر بانک، در ارتباط با بانک و بدون بانک طبقه‌بندی نمود (Kumar, 2011). جنبه‌های مرتبط با تغییر فناوری شامل نوآوری‌هایی است که باعث کاهش هزینه‌های مرتبط با جمع‌آوری، نگهداری، پردازش و انتقال اطلاعات یا تغییر شکل ابزارها می‌شود، به گونه‌ای که مشتریان به راحتی دسترسی به محصولات و خدمات بانکی داشته باشند. نوآوری‌های مهم برای ارائه خدمات شامل: خودپردازها، کارت خوان‌ها، تلفن‌بانک، اینترنت بانک و پول الکترونیکی است (Folorunso, 2010). تحولات اساسی در مدل‌ها و سیستم‌های داخلی بانک‌ها مانند سیستم‌های مدیریت روابط با مشتریان، فناوری‌های مدیریت کسب و کار، فناوری‌های پردازش مرکزی و فناوری‌های گوناگون پشتیبانی و یکسان‌سازی نیز تاثیر مثبتی بر عملکرد و سودآوری داشته‌اند. (Wu et al., 2006) می‌توان گفت: کسب و کار بانک‌ها در نتیجه‌ی تغییر نیازهای مالی مشتریان تکامل یافته، اما هسته اصلی کسب و کارشان که دریافت سپرده و ارائه خدمات پولی است تغییری نکرده است (Stehling & Juergen, 2001). در نهایت با توجه به مدل‌های کسب و کار آنلاین بانک‌ها حول خدمات به مشتریان، مدل‌های خدمات مشتریان و تعهد مشتریان ارائه می‌کنند و جنبه‌های پیشنهادی آن‌ها نظیر: خدمات تعاملی، خدمات مشاوره و خدمات مالی تخصصی مورد توجه قرار می‌گیرند.

## روش تحقیق

با توجه به هدف و مسئله تحقیق، از رویکرد کیفی و روش تحقیق نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده شده است. قلمرو مکانی بانک‌های خصوصی نوظهور کشور شامل: بانک‌های کارآفرین، سامان، پاسارگاد، سرمایه، سینا، شهر، دی، انصار، حکمت ایرانیان، گردشگری، ایران زمین، قوامین، تات و مهراقتصاد می‌باشد. درباره علت این انتخاب می‌توان موارد ذیل را برشمرد: نخست، به دلیل نوظهور بودن این بانک‌ها، می‌توان فرایندها و فناوری‌های جدید را در آنها بهتر مشاهده نمود و در ادامه، با توجه به رقابت موجود میان بانک‌های تازه تاسیس، استقبال از مدل‌ها و الگوهای الکترونیک جدید به منظور برتری نسبت به رقبا خیلی بیشتر از سایر بانک‌ها در آن‌ها وجود دارد که این موضوع با هدف و فرایند تحقیق مطابقت دارد. جامعه مورد بررسی تحقیق ۱۴ نفر از خبرگان و مطلعان در زمینه مدل‌های کسب و کار الکترونیک و بانکداری الکترونیک در بانکهای نوظهور کشور بوده است. بانک‌های نوظهور بانک‌هایی هستند که به دلیل نوپا بودن و کمبود امکانات مالی در بازار از یک طرف و ورود سریع رقبا جدید و شدت رقابت از طرف دیگر، همیشه در معرض تهدید هستند و در مقایسه با بانک‌های دولتی از منابع دولتی استفاده نمی‌کنند. برای این منظور به روش نمونه‌گیری ملاکی هدفمند افراد مرتبط بر اساس سطح عملکردی و میزان اطلاع آن‌ها از موضوع در جلسه‌ای و با مشورت یکی از مطلعان کلیدی انتخاب شدند. در عین حال، تلاش شد تا از خود مصاحبه شوندگان نیز بصورت زنجیره‌ای نسبت به سایر افراد حائز شرایط نیز سوال شود و بر اساس معرفی ایشان مصاحبه شوندگان بعدی انتخاب شدند. البته، به دلیل جایگاه مدل کسب و کار در سازمان تلاش شد از سطوح مدیران بیشتر بهره برداری شود.

جدول (۲): مشخصات نمونه آماری تحقیق

بانک	کد	سمت مصاحبه شده	بانک	کد	سمت مصاحبه شده
کارآفرین	I1	معاون مدیر عامل	انصار	I8	مدیر بخش
سامان	I2	هیئت مدیره	حکمت ایرانیان	I9	هیئت مدیره
پاسارگاد	I3	معاون مدیر عامل	گردشگری	I10	مدیر بخش
سرمایه	I4	مدیر بخش	ایران زمین	I11	هیئت مدیره
سینا	I5	مدیر بخش	قوامین	I12	مدیر بخش
شهر	I6	مدیر عامل	تات	I13	هیئت مدیره
دی	I7	معاون مدیر عامل	مهراقتصاد	I14	مدیر بخش



مطابق استراتژی پژوهش، در مصاحبه‌ها جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه یافت. منطقی کفایت داده‌ها به این صورت بود که از مصاحبه شماره ۱۰ به بعد داده‌های اضافی در قلمرو موضوع برای محقق حاصل نشد با این حال، به منظور رعایت منحنی یادگیری از فرایند مصاحبه‌ها، انجام مصاحبه تا ۱۴ نفر ادامه یافت؛ یعنی، فرایند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری رسید و اطلاعات جدیدی به پژوهشگر اضافه نشد. در خصوص تعداد افراد مورد کفایت در تحقیقات کیفی مشابه، اجماع دقیقی میان صاحب‌نظران دیده نمی‌شود و مقادیر متفاوتی از ۴ مورد گرفته تا ۳۰ مورد، مطابق نظر محققین مختلف دیده شده است. با این حال موضوع مورد اجماع همه صاحب‌نظران در کفایت بررسی موردها، رسیدن به مرحله‌ی اشباع است که توقف فرایند بررسی را بدنبال دارد (Creswell & Brown, 1992). از آنجا که گردآوری تفصیلی داده‌ها از مراجع مختلف، عنصر اصلی روش نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها را تشکیل می‌دهد؛ در این تحقیق به منظور افزایش روایی نتایج تنها به نتایج گردآوری شده از مصاحبه‌ها اکتفا نشده و از منابع ثانویه و متون پیشین نیز جهت غنی‌تر کردن نتایج بهره گرفته شده است. داده‌های این تحقیق در طول ۱ ماه جمع‌آوری گردید و حدود ۲۰ ساعت مصاحبه‌ی آن ضبط شد که در طول مصاحبه، نکات یادداشت‌برداری هم می‌شد. سؤالات مصاحبه تنها به منظور آغاز بحث و جهت‌دهی به صحبت‌ها مطرح شدند و به منظور اجتناب از "دام سوگیری" هیچ‌گونه جهت‌گیری (انحراف) ذهنی برای مصاحبه‌شوندگان ایجاد نکردند. با این وجود رویه کلی ارائه جلسات به این صورت بود که بطور مداوم جهت تعمیق یافته‌ها چگونگی و چیستی مطالب ارائه شده توسط مصاحبه‌شونده به منظور درک و فهم عمیق موضوع، پرسش می‌شد. در جدول (۳) نمونه سؤالات تحقیق که در جلسات مصاحبه از آنها استفاده گردیده، آورده شده است.

جدول (۳): نمونه سؤالات اصلی مطرح شده در مصاحبه‌ها

سوال	هدف سوال بر مبنای روش تحقیق
ترکیبات مدل کسب‌وکار الکترونیک بانک شما چیست؟	کشف مقولات علی
ارزش پیشنهادی مدل کسب‌وکار الکترونیکی بانک شما چیست؟	کشف مقوله اصلی و فعالیت‌های فرایند
زیرساخت‌ها و روابط با مشتریان در مدل کسب‌وکار الکترونیکی بانک شما چگونه است؟	کشف شرایط زمینه‌ای با تاکید بر نقش افراد
مالکیت روابط، اطلاعات و شبکه شرکا در بانک شما چگونه است؟	کشف شرایط محیطی و زمینه‌ای فرایند
در هر یک از مراحل نام برده به تفکیک، چه فاکتورهای موفقیتی تاثیرگذار است؟	کشف پیامدهای فرایند

در مصاحبه از روش نیمه ساختاریافته و عمیق و به صورت طرح سوالات متوالی از بطن سوالات نسبت به چگونگی پدیده‌های مرتبط استفاده شده است، همچنین در انجام مصاحبه‌ها سعی گردید با طرح سوالات متعدد، فرایند انجام مصاحبه به صورت «نظرسنجی» انجام نشود، بلکه، با انجام سوالاتی از رویدادهای مرتبط با تحقیق، واقعیت‌های موجود استخراج گردد و بدین ترتیب از افتادن در دام سوگیری پرهیز شد. اعتباریابی مقولات و روابط میان آنها که در واقع اعتباریابی نظریه است از مهمترین بخش‌های روش تحقیق نظریه برخاسته از داده‌هاست (Ferasat khah, 2009). بدین منظور، ابتدا، سعی شد با بازگشت‌های مکرر به داده‌های تحقیق، نظریه به طور مرتب اصلاح و ویرایش‌های لازم انجام شود تا نظریه هم دارای تراکم مفهومی و هم تمایز مفهومی کافی باشد. سپس در راستای بهبود مدل و اعتباریابی آن، جلسه‌ای کانونی با ۶ نفر از مصاحبه‌شوندگان کلیدی (کدهای I1, I4, I7, I13, I10, I11) انجام گرفت و طی این جلسه مدل مورد نظر به ایشان ارائه شده و پس از اعمال برخی اصلاحات جزئی، توافق نسبی ایشان در مورد مدل پیشنهادی گرفته شد.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها پرداخته شده است. روش تحقیق نظریه برخاسته از داده‌ها بر استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی تاکید دارد (Schofield, 2002). در کدگذاری باز، از طریق جزء به جزء کردن اطلاعات به شکل بندی مقوله‌های اطلاعات درباره فرایند کسب و کار الکترونیکی صنعت بانکداری پرداخته شد و بر اساس داده‌های گردآوری شده، مقوله‌ها احصا گردیدند. در مرحله دوم، به تعیین مقوله اصلی و نیز دسته‌بندی سایر مقوله‌ها در پنج دسته دیگر، شامل: موجبات علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و واسطه‌ای و پیامدها پرداخته شد. بدین ترتیب، مدل کلی اولیه نظریه برخاسته از داده‌ها برای محققین آشکار شد که در آن مقوله «ارزش ارائه شده جدید در بانکداری الکترونیک» به عنوان مقوله اصلی مورد توجه قرار گرفت که با توجه به ماهیت مدل‌های کسب و کار الکترونیک محصولات و خدمات نوین بانکی را در بر می‌گیرد. در نهایت با توجه به اهمیت و درجه ارتباط مفاهیم، ۱۱۲ گزاره مفهومی اولیه در مرحله کدگذاری باز و ۲۷ گزاره مقوله‌ای در مرحله کدگذاری محوری بدست آمد و در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی روابط بین مقولات آشکار و مدل مربوطه فراهم آمد. نمونه جداول تحلیل داده‌ها طی فرایند کدگذاری در جدول (۳) آورده شده است. شایان ذکر است رویه طراحی مدل بدین گونه بوده است که در هر کدام از مراحل کدگذاری، نمونه‌ای از مقولات گفتاری مصاحبه‌شوندگان به مثابه شواهد هر مرحله آورده شده است.

جدول (۴): نمونه جداول تحلیل داده ها طی سه مرحله کدگذاری

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	کد مقوله	روایات، داده ها و مصادیق
موجبات علی (A)	ضعف مدل های بانکداری سنتی (A1)	اعتقاد همگانی در مورد تغییر و ارائه خدمات نوین و متفاوت بانکی	A11	«...روش های انجام امور بانکی امروزه با توجه به پیشرفت فناوری و اینترنت باید خیلی سریع تر، آسان تر و دارای صرفه جویی های اقتصادی و غیراقتصادی بیشتری نسبت به گذشته باشد و اگر یک الگوی جدیدی رو به عنوان مثال برای: مدیریت مشتری، خدمات مالی و کانالهای توزیع این خدمات داشته باشند خیلی ازین مشکلات و هزینه های غیر ضروری امور بانکی از بین میره...»
		مستندسازی و مدلسازی مشکلات بانکداری سنتی	A12	
فعالیت ها و راهبردها (B)	مشکلات مراجعه حضوری (B2)	در بانکداری فعالیتهای سنتی	B22	«...صف های طولانی که معمولا در شعب به وجود می آید باعث می شود هم متصدیان گاهی، در ارائه خدمات دچار اشتباه شوند و هم زمان مراجعه کنندگان تلف شود. تازه اگر هزینه های رفت و آمد را در نظر بگیریم. جالب اینکه که اکثر این مراجعات برای اموری است که امروزه می توان بسیاری از آنها را از طریق خودپرداز یا اینترنت انجام داد...»
		پذیرش بانکداری الکترونیکی	B23	
پیامدها (E)	بانکداری مجازی (E1)	بهبود خدمات ارائه شده	E11	«...به مرور وقتی فرهنگ استفاده از خدمات اینترنتی جا افتاد؛ در مرحله بعدی بانک ها می توانند هرچه بیشتر به سمت ارائه خدمات الکترونیکی پیش روند تا جایی که نظیر بسیاری از بانک های پیشرفته دنیا تبدیل به یک بانک اینترنتی محض گردند و بسیاری هزینه های اضافی تجهیز شعب که برای بانکهای نوظهور بیشتر نیاز است را نداشته باشند، البته این امر نیاز به فرهنگ سازی و فراهم نمودن بسترهای مناسب دارد...» IT
		کاهش هزینه ها	E12	

مرحله کدگذاری باز: ۱۱۲ گزاره مفهومی اولیه

مرحله کدگذاری محوری: ۲۷ گزاره مقوله ای

- **موجبات علی A:** ۱- ضعف مدل های بانکداری سنتی (۵ مقوله)، ۲- درک عدم پشتیبانی فناوری اطلاعات (۲ مقوله)، ۳- آشنایی با فناوری های نوین (۳ مقوله)، ۴- مزایای بانکداری الکترونیک (۳ مقوله)؛
- **فعالیت ها و راهبردها B:** ۱- انتخاب مدل کسب و کار الکترونیکی (۵ مقوله)، ۲- مشکلات مراجعه حضوری (۲ مقوله)، ۳- پذیرش بانکداری الکترونیکی (۴ مقوله)، ۴- ایجاد شرکت های تابعه (شرکت های بیمه، لیزینگ، شرکت های خدمات انفورماتیک و...) (۴ مقوله)،
- **شرایط زمینه ای C:** ۱- ارتباطات سازمانی (۲ مقوله)، ۲- ساختار، نظامها و قوانین بانکداری حاکم بر بانکهای نوظهور (۵ مقوله)، ۳- فرهنگ سازمانی (۸ مقوله)، ۴- بانکداری مشارکتی (۲ مقوله)، ۵- شایستگی های مرتبط بانوآوری خدمات بانکی (۳ مقوله) ۶- ویژگیهای بخش مدیریتی بانکهای نوظهور (۷ مقوله)، ۷- ویژگیهای بخش فناوری (۸ مقوله)
- **شرایط محیطی D:** ۱- واسطه های مالی (۲ مقوله)، ۲- بانک جهانی (۳ مقوله)، ۳- بازار بورس و اوراق بهادار (۲ مقوله)، ۴- دولت (۴ مقوله)، ۵- شرکت های مشاوره سرمایه گذاری (۳ مقوله)، ۶- مشتریان بانکهای نوظهور (۲ مقوله)، ۷- بیمه گذاران (۲ مقوله)
- **پیامدها E:** ۱- بانکداری مجازی (۳ مقوله)، ۲- بهبود عملکرد آینده (۳ مقوله)، ۳- خودخدمتی آنلاین (۲ مقوله)؛
- **مقوله کانونی CC:** مقوله اصلی: (ارزش ارائه شده جدید در بانکداری الکترونیک)

مرحله کدگذاری انتخابی: ۶ مولفه مدل

- **موجبات علی:** (۴ مقوله)، مقوله اصلی: (ارزش ارائه شده در بانکداری الکترونیک)، راهبرد: (۴ مقوله)، زمینه ها: (۷ مقوله)، شرایط محیطی: (۷ مقوله)، پیامدها: (۳ مقوله)؛

شکل ۲: جریان مدیریت داده ها و انتقال به مدل در سه مرحله کدگذاری

در شکل (۲) جریان مدیریت داده‌ها که نتیجه فرایند پژوهش طی سه مرحله کدگذاری است، به تصویر کشیده شده است.

عنوان «ارزش ارائه شده ی جدید در بانکداری الکترونیک» پرداخته اند. جایگاه ارزش ارائه شده ی جدید در بانکداری الکترونیکی تا جایی است که به جرات می‌توان گفت: عامل اصلی و محرک برای گذار از شیوه‌های سنتی بانکداری همان ارزش ارائه شده به مشتریان می‌باشد و این مقوله به روشنی در مصاحبه‌ها و نظرات خبرگان نیز مشهود بود. در بررسی مدل‌های پیشین کسب و کارهای الکترونیکی نیز مبحث ارزش ارائه شده که در بعضی متون با عناوینی مانند: محصول، خدمت ارائه شده نیز از آن نام برده شده است، از اهمیت بسیاری برخوردار می‌باشد. علاوه بر آن ارزش جدید ارائه شده توسط بانکداری الکترونیک باعث تغییرات بنیادی در ابعاد مدل کسب و کار، نظیر ارزش مشتری، بخش بندی بازار، مشتری محوری، ساختار هزینه، منبع عایدی، و الگوی شبکه ارزش، شده است.

### موجبات علی

موجبات علی، عواملی هستند که مقوله اصلی را تحت تاثیر قرار می دهند (Bazargan, 2008). بر اساس مصاحبه‌های انجام شده و بررسی مشاهدات در بانکهای نوظهور مورد نظر، می‌توان این عوامل را به دو دسته ذیل تقسیم بندی نمود:

**عوامل پیش از فناوری:** منظور عواملی هستند که به نوعی قبل از ارائه و بکارگیری بانکداری الکترونیکی مطرح شده اند. «ضعف مدل‌های بانکداری سنتی» و «درک عدم پشتیبانی فناوری اطلاعات» در این دسته جای می‌گیرند. با توجه به تغییرات صورت گرفته در صنعت بانکداری سنتی و احساس یک خلاء در این زمینه کم کم ضعف مدل‌های فعلی با توجه به جریان شتابان اطلاعات نمود پیدا کرد. و تمرکز بر فناوری‌های اطلاعاتی بر تبادله الکترونیکی داده‌ها در سراسر شبکه‌های ارزش افزوده جهت تامین خدمات مالی عموم هدایت می‌شد، بیشتر گردید. و در نتیجه سبب حرکت به سمت الگوهای نوین شد.

**عوامل پس از فناوری:** این دسته از عوامل زمانی مطرح گردیدند که تا حدودی الگوهای نوین بانکداری الکترونیکی تجربه شده بود. مصاحبه‌ها و مشاهدات نشان می‌دهد: دو مقوله ی «آشنایی با فناوری‌های نوین» به دلیل اهمیت خود در ایجاد تغییر برای هر کسب و کار و صنعت و همین طور «مزایای بانکداری الکترونیک» که درک آن منجر به ترغیب و استفاده در صنعت بانکداری می‌گردد، در این دسته عوامل قرار می‌گیرند. توانایی ارتباطی باز، سیستم‌های فوق‌رسانه ی چندکاره، تعامل بالا با مشتری، تسهیلات

مجازی، فرایندها، پرداخت‌ها و بسیاری دیگر از عوامل را می‌توان از مزایای بانکداری الکترونیک در این بخش دانست.

#### شرایط زمینه‌ای

منظور از عوامل زمینه‌ای عواملی هستند که راهبرد را به شکل هم‌بافتی تحت تاثیر قرار می‌دهند (Bazargan, 2008). بر اساس یافته‌های تحقیق، شرایط زمینه‌ای را می‌توان به دو دسته کلی «ویژگی‌های فردی» و «عوامل سازمانی» تقسیم نمود.

«ویژگی‌های فردی»: با توجه به اهمیت خصیصه‌ها و ویژگی‌های فردی در الگوها و فرایندها، پاره‌ای از عوامل زمینه‌ای را در این دسته‌بندی قرار داده‌ایم. در این میان «ویژگی‌های بخش مدیریتی بانک‌های نوظهور» از اهمیت بالایی برخوردار است و از جمله عواملی است که در مصاحبه‌ها بسیار به آن اشاره می‌شد. شایستگی‌های مرتبط با نوآوری (منابع انسانی نوآور، منحصر بفرد بودن خدمات و...) با ارتقا و بهبود فعالیت‌ها و ویژگی‌های فردی امکان‌پذیر است. همچنین «ریسک‌پذیری»، «نگرش عمومی به ارزش ارائه شده»، «ویژگی بخش فناوری اطلاعات» نیز در این دسته قرار می‌گیرند.

«عوامل سازمانی»: با توجه به یافته‌های تحقیق عواملی مانند: «ساختار، نظام‌ها و قوانین بانکداری»، «فرهنگ سازمانی»، «ارتباطات سازمانی» در بستر «عوامل سازمانی» قرار می‌گیرند. ساختار سازمانی نظیر بانک، همانطور که از مصاحبه‌ها برمی‌آید، ساختاری کلان محسوب می‌شود. همچنین ارتباطات سازمانی می‌تواند بسترساز تبادل فناوری و الگو میان سازمان‌های مشابه گردد. «بانکداری مشارکتی» و مشارکت در سود و زیان و همچنین ابداعات و نوآوری‌های مالی از دیگر عواملی هستند که اکثر مصاحبه‌ها به اهمیت آن اشاره داشتند. «فرهنگ سازمانی» نیز چه در سطح فرهنگ خرد سازمان و چه در سطح کلان می‌تواند با بهبود نگرش‌ها و ارائه‌ی ارزش‌های نوین، پذیرش و استفاده از خدمات الکترونیکی را در بین اقشار جامعه نیز نهادینه سازد که در این بخش به آن اشاره شد.

#### شرایط محیطی

شرایط محیطی هم‌چون عوامل زمینه‌ای اما به صورت نامنظم و غیر مستقیم بر راهبردها اثرگذارند. با توجه به مصاحبه‌ها و مشاهدات انجام گرفته شرایط محیطی شامل: هفت مقوله «واسطه‌های مالی»، «بانک جهانی»، «بازار بورس و اوراق بهادار»، «دولت»، «شرکت‌های مشاوره سرمایه‌گذاری»، «مشتریان بانک‌های نوظهور» و «بیمه‌گذاران»، می‌باشد. ارائه خدمات و همکاری با شرکت‌های صرافی ارزی و سایر واسطه‌های مالی، توسعه محصول و خدمات مالی و سرمایه‌گذاری در جهت جذب منابع از طریق کارگزاری‌های فعال در بورس، برخورداری از پورتال خدمات الکترونیک بیمه و... از موارد این بخش هستند.

### فعالیت ها و راهبردها

راهبرد به اقداماتی اشاره دارد که در رابطه با مقوله اصلی انجام می شود (Bazargan, 2008). دو گام کلی «پذیرش بانکداری الکترونیکی» و «انتخاب مدل کسب و کار الکترونیکی» در رابطه با مقوله اصلی انجام می گیرد تا پیامدها ایجاد گردد.

«پذیرش بانکداری الکترونیکی»: اولین و شاید مهمترین فرایندی که در رابطه با هر فناوری جدید مشاهده می شود و در بانکداری نیز مستثنی نیست، درک و پذیرش فناوری بانکداری الکترونیک می باشد. در این میان پس از بسترسازی مناسب اولیه و درک مشکلاتی نظیر «مراجعه حضوری» و هزینه های اضافی، برای پذیرش آن، مقوله ی تسریع کننده های پذیرش فناوری به میان می آید که خود شامل موارد متعددی نظیر: تبلیغات، الگوسازی، مشاوره سرمایه گذاری و... می شود.

«انتخاب مدل کسب و کار الکترونیکی»: گام اساسی دوم در زمینه راهبردها و در رابطه با مقوله اصلی «انتخاب مدل کسب و کار الکترونیکی» است. انتخاب مدل الکترونیکی مناسب برای صنعت بانکداری پس از پذیرش بانکداری الکترونیکی را می توان مکمل تمامی فرایندهای ذکر شده دانست که می تواند صنعت بانکداری را برای رسیدن به اهداف خود و ارائه ی ارزش های به روز، به مشتریانش یاری دهد.

### پیامدها

با توجه به یافته های تحقیق و مشاهدات دقیق صورت گرفته، بطور کلی پیامدها و خروجی های فرایند به شرح ذیل می باشند:

«بانکداری مجازی»: نتایج و اثرات مثبتی که از عملکرد کنونی صنعت بانکداری الکترونیک ناشی می شود بر سیستم بانکداری مجازی تاثیرگذار خواهد بود. در این بخش مشتریان می توانند بدون دسترسی فیزیکی به بانک، عملیات بانکی خود را انجام دهند. بانکداری مجازی آخرین مرحله از سیر تحول و تکامل بانکداری بدون شعبه است. از مهمترین نتایج و پیامدهای آن می توان به «بهبود خدمات ارائه شده»، «کاهش هزینه ها» و «مدیریت موثرتر» اشاره کرد.

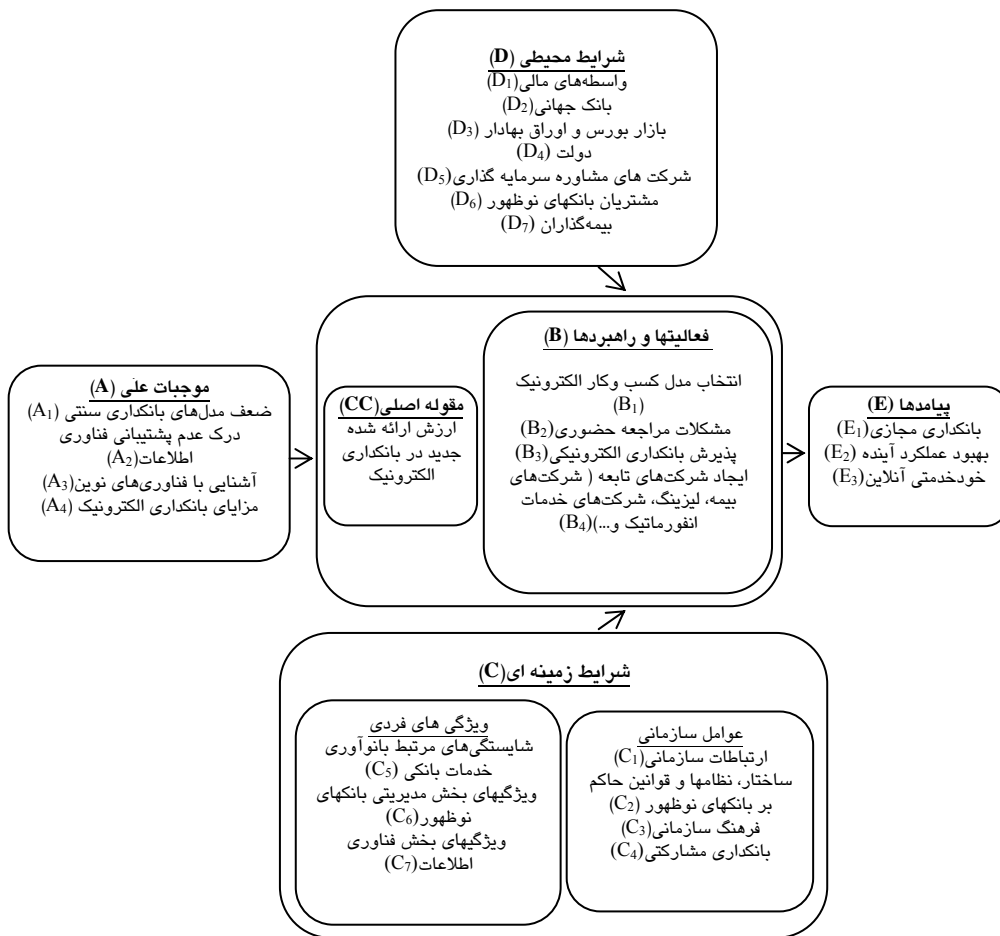
«بهبود عملکرد آینده»: این دسته از عوامل را می توان زمینه ساز بهبود و ارزش زایی در آینده دانست. البته، در زمان فعلی نیز به خودی خود ارزشمند هستند، اما عمده اثرات آن ها مربوط به آینده ی سازمان می باشد. از آن موارد می توان به «یادگیری سازمانی»، «صرفه جویی در منابع کلان» و «فرصت سازی برای جهانی شدن» اشاره کرد.

«خودخدمتی آنلاین»: در کنار دو پیامد ذکر شده بحثی با عنوان خود خدمتی آنلاین مطرح می گردد که در بلند مدت با توجه به ورود یک فناوری در بانک ها رخ می دهد. سازمان هایی که از فناوری های

نوین بانکداری الکترونیک استفاده می‌کنند، می‌توانند سیستم یکپارچه‌ای را در شعبه‌های پراکنده ی کسب و کار خود فراهم کنند و از سفرهای غیر ضروری بی‌نیاز شوند، بخش‌های مدیریتی و روحیه بخش در سازمان خود را تقویت کنند، در مدیریت صرف منابع خود و ارتباط با مشتریان موفق‌تر عمل کنند. یعنی، تمامی خدماتی را که نیاز دارند به صورت یک جا در اختیار داشته باشند.

**الگوی پیشنهادی کسب و کار الکترونیک صنعت بانکداری**

پس از جمع‌بندی مقولات شناسایی شده، در نهایت مدل نهایی تحقیق که از داده‌ها به دست آمده در نمودار زیر نشان داده می‌شود.



نمودار ۱: الگوی پیشنهادی کسب و کار الکترونیک بانکداری بانکهای نوظهور (به دست آمده از نظریه برخاسته از داده‌ها)

### نتیجه‌گیری و مقایسه یافته‌ها با مبانی نظری

با استفاده از مفهوم‌شناسی صورت گرفته، ابعاد اصلی الگوی کسب‌وکار الکترونیک صنعت بانکداری شامل: ارزش جدید ارائه شده، مشتریان، ساختار مالی، کانال‌های توزیع و تامین کنندگان مشخص و با سایر چارچوب‌های ارائه شده در این زمینه مقایسه گردید. همانطور که در بخش مبانی نظری بررسی شد، یکی از مدل‌های بکارگرفته شده در بانک‌ها مدل مستقیم به مشتری است. این مدل در دو بعد مدل کسب‌وکار الکترونیک، با مدل ارائه شده یعنی مشتریان بانک و تامین‌کننده خدمات، مشترک است. یعنی یک بخش از شرایط محیطی و بخش دیگر از شرایط زمینه‌ای که همان ارتباطات الکترونیکی و سازمانی است. ره‌یافته ارائه‌ی خدمت در مدل مستقیم به مشتری تقریباً بدون واسطه صورت می‌گیرد (Pateli & Giaglis, 2003)، در حالی که در مدل ارائه شده شرایط زمینه‌ای و فعالیت‌ها و راهبردها نیز بر محصول ارائه شده نهایی تاثیرگذارند. همچنین مدل تامین‌کننده کلیه خدمات که در بانک وینگسپن اجرا می‌شود با تکیه بر کارگزاران و واسطه‌های الکترونیکی یک مجموعه خدمات متنوعی را شامل: سه عنصر جریان ارزش، جریان درآمد، و جریان تدارکات به خوبی پوشش می‌دهد (Weill & Vitale, 2001). در مقایسه با مدل تحقیق بر نقش واسطه‌های مالی در بستر شرایط محیطی و همچنین ارزش ارائه شده به مشتریان از طریق کانال‌های الکترونیکی، تاکید شده است. مقوله کلیدی مدل تا حدود بسیار زیادی با مدل (FSP) هم‌خوانی دارد و در هر دو مدل با عبارات ارزش ارائه شده و کلیه خدمات ارائه شده که در برگیرنده مقولات مشابهی هستند؛ بیان شده است. بانکداری الکترونیک، زمانی که با دیگر کانال‌های تحویل یک پارچه می‌شود، تبدیل به ابزاری حیاتی برای بهبود عملیات و رضایت مشتری می‌گردد. مقوله شرکت‌های مشاوره‌ی سرمایه‌گذاری و واسطه‌های الکترونیکی مالی نظیر: (شرکت‌های صرافی، لیزینگ، سرمایه‌گذاری، بورس و ...) از شرایط محیطی ارائه شده در مدل به اهمیت نقش موارد ذکر شده اشاره دارد. از طرفی مقوله اصلی کانال‌های یک پارچه الکترونیکی مختلف، شامل مواردی مانند: اینترنت بانک، همراه بانک، تلفن بانک، خودپرداز، پیامک بانک و غیره می‌شود. نتایج، گویای آن است که ارزش جدید ارائه شده توسط بانکداری الکترونیک، تغییرات بنیادی را در ابعاد مدل کسب‌وکار، نظیر ارزش مشتری، بخش بندی بازار، مشتری محوری، ساختار هزینه، منبع عایدی، و الگوی شبکه‌ی ارزش، ایجاد کرده است.



## پیشنهادات

### پیشنهادات کاربردی و سیاستی

با توجه به الگوی ارائه شده و مراحل روش تحقیق نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها، پیشنهادات کاربردی و سیاستی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

**موجبات علی:** با توجه به اهمیت انتخاب مدل‌های مناسب کسب و کار الکترونیک صنعت بانک داری، لازم است تا ابتدا یک بررسی دقیق و تمام عیار از مدل‌های کسب و کار الکترونیک صورت گیرد. زمانی که کارکرد اصلی یک کسب و کار الکترونیک مشخص گردید می‌توان مساله را به درستی تعریف و راه‌حل مناسب را ارائه نمود. از آن رو بررسی و تحقیق در مورد بانک‌های سایر کشورها و چگونگی انتخاب مدل کسب و کار و فرایندهای آنها می‌تواند موثر باشد.

**مقوله کانونی:** توصیه می‌شود بانک‌های نوظهور کشور به لحاظ ماهیت نبودن و نوآوری در ارائه‌ی خدمات، از همان ابتدای تعریف فرایندها و فعالیت‌های کلیدی خود، ارزش اصلی را که قرار است ارائه دهند، به بخش‌های کوچکتر و مشخص‌تری تقسیم نمایند تا بتوانند با تمرکز بر آن‌ها اجزای سازمان خود را هرچه سریعتر و بهتر به امکانات مورد نیاز مجهز سازند. استفاده از خدمات بروز فاوا، بانکداری اینترنتی، همراه بانک، استفاده از پایانه‌های فروش، وب کیوسک، پین‌پد<sup>۱</sup> و غیره، پاره‌ای از این موارد هستند.

**شرایط زمینه‌ای:** بهبود شایستگی‌های مرتبط با نوآوری خدمات بانکی (منابع انسانی نوآور، منحصربه‌فرد بودن خدمات و...) شایستگی‌های مرتبط با فرایندهای عملیاتی (تجارب ارزنده در خصوص بانکداری الکترونیکی، تنوع خدمات رسانی به مشتریان و...) ارتباط با سایر بانک‌ها، همچنین همکاری با شبکه مشتریان، پیشنهاد می‌شود.

**شرایط محیطی:** همانطور که در مدل، نیز آورده شد، با توجه به اهمیت و ارتباط نزدیک دو صنعت بانک و بیمه، عقد قراردادهای مشترک و همکاری‌های بیشتر میان این سازمان‌ها و برخورداری از پورتال خدمات الکترونیک بیمه و همچنین توسعه محصول و خدمات مالی و سرمایه‌گذاری در جهت جذب منابع از طریق کارگزاری‌های فعال در بورس نیز پیشنهاد می‌گردد.

**فعالیت‌ها و راهبردها:** با توجه به رشدشتابان فناوری، استفاده از تسریع‌کننده‌های پذیرش فناوری توصیه می‌شود. ایجاد شرکت‌های تابعه، شرکت‌های بیمه، لیزینگ و... در این راستا کمک‌کننده هستند. تهیه،

<sup>۱</sup> PinPad

تولید، نصب و راه اندازی نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) و دریافت بازخورد، ضمن بهبود منابع، وفاداری مشتریان را نیز در پی خواهد داشت، از دیگر پیشنهادات در این بخش می‌باشد.

**پیامدها:** بهتر است فرآیندی با هدف تدوین شاخص و نیز بررسی و ارزیابی میزان تغییرات شاخص‌های مربوط به پیامدهای حاصل از بانکداری الکترونیکی تمهید و مورد بهره‌برداری قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود علاوه بر بررسی جریان درآمدی بانک‌ها به جوانب اجتماعی و فرهنگی آن‌ها نیز توجه شده و برای سنجش کامل‌تر، دامنه ارزیابی را به صورت بلندمدت در نظر گرفت. بانکداری مجازی می‌تواند منجر به بهبود عملکرد بلندمدت و در نهایت تحول مثبت سازمانی برای بانک‌ها در آینده گردد.

#### پیشنهادات تحقیقاتی

با توجه به روش تحقیق و نتایج بررسی‌ها می‌توان پاره‌ای از پیشنهادات تحقیقاتی را به شرح ذیل توصیه نمود:

- این تحقیق با بررسی کلی مدل‌های کسب‌وکار صنعت بانک‌داری و به منظور ارائه الگو در بانک‌های نوظهور انجام گردید. پیشنهاد می‌گردد تحقیقات بعدی به صورت جزئی‌تر به مقوله‌ی بانک‌داری الکترونیکی پردازند. به عنوان مثال: مدل‌های ارائه شده در زمینه‌ی همراه بانک و یا TV بانک را بررسی و متناسب با بانک‌داری کشور ارائه کنند.
- با توجه به گستردگی مقوله‌های صنعت بانک‌داری و اهمیت مباحث جریان درآمدی و هزینه‌ای بانک‌ها که شاکله‌ی نظام بانکداری را تشکیل می‌دهند، پیشنهاد می‌شود این دو مقوله به صورت جداگانه و با توجه به سیستم امنیتی بانک‌ها تحت نظارت مراجع بالاتر نظیر بانک مرکزی، مورد بررسی قرار گیرند.
- در نهایت پیشنهاد می‌شود اهداف تحقیق با روش‌های دیگر تحقیق همچون فراتحلیل صورت پذیرد و نتایج به منظور مقایسه تطبیقی روشهای تحقیق، مورد ارزیابی قرار گیرد.

#### References

- Abdul, M. D.; Mia, H., & Uddin, M. (2007). E-banking: evolution, status & prospects, the cost and management, *Management International Review*, 35(1), 31-44.
- Andreas, C. S., & Stavros, A. Z. (2003). Delivering e-banking services: an emerging internet business model and a case study. *working paper, Hermes Center of Excellence on Computational Finance & Economics*, 17( 2), 6-13.
- Bazargan, A. (2008). *Introduction to qualitative and mixed research methods*. Didar Publication, Tehran (in Persian).

- Chesbrough, H. (2010). *Business model innovation: opportunities and barriers*, *Long Range Planning*, New York: MacGrowHill, 22(8), 348-360.
- Creswell, J. W., & Brown, M. L. (1992). How chairperson enhance faculty research: a grounded theory study, *The Review of Higher Education*, 16(1):41-62.
- Faber, E.; Ballon, P.; Bouwman, H.; Haaker, T.; Rietkerk, O., & Steen, M. (2003). *Designing business models for mobile ICT services*, 16th Bled electronic commerce conference, 18(12), 10-16.
- Ferasatkhah, M. (2009). Quality of higher education in Iran; a model based on Grounded theory. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 5(8), 67-95 (in Persian).
- Folorunso, O. (2010). An exploratory study of the critical factors affecting the acceptability of automated teller machine (ATM) in Nigeria, *Anale Seria Informatica*, 15(7), 23-45.
- Gordijn, J., & Akkermans, H. (2005). Value-based requirements engineering: exploring innovative e-commerce ideas, *Journal of Requirements Engineering*, 8(2), 114 – 134.
- Kumar, V. (2011). Consumer internet banking, *Insights magazine*, 17(2), 4-12.
- Lustsik, O. (2004). Can e-banking services be profitable?, *Tartu University Press*, 21(12), 34-56.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept, *Journal of Business Management*, 12(2), 2-36.
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2003). *A framework for understanding and analyzing e-business models*. 16<sup>th</sup> Bled e-commerce conference e-transformation, 14(4), 330-344.
- Salehi, M., & Alipour, M. (2010). E-banking in emerging economy: empirical evidence of Iran, *International Journal of Economics and Finance*, 16(9), 6-14.
- Schofield, J. W. (2002). *Increasing the generalizability of qualitative research*; In eisner & peshkin, eds, *qualitative inquiry in education: the continuing debate*. New York: teachers college press.
- Stehling, F., & Juergen, M. (2001). Strategic positioning of e-commerce business model in the portfolio of Corporate banking, *Hochschule Fuer Bankwirtschaft*, 12(4), 5-16.
- Taft, J. (2007). *An examination of the antecedents of electronic banking technology acceptance and use*. A dissertation presented to the faculty of the college of business administration of Touro university, requirements for the degree of doctor of philosophy.
- Weill, P., & Vitale, M. R. (2001). *Place to space, migrating to e-business models*. *Harvard business school press*, 20(2), 8-84
- Wu, J. H.; Hsia, T. L., & Heng, S. H. (2006). Core capabilities for exploiting electronic banking, *Journal of Electronic Commerce Research*, 43(2), 2-8

---

Yiu, C. S.; Grant, K., & Edgar, D. (2007). Factors affecting the adoption of internet banking in Hong Kong. implications for the banking sector, *International Journal of Information Management*, 22(1), 336–351.