

چشم‌انداز مدیریت بازرگانی
سال هفدهم ، شماره ۳۵، پیاپی ۶۸، پاییز ۱۳۹۷
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵
ص ص ۷۳-۵۳

چارچوب عناصر شبکه ارزش در صنعت بانکداری ایران

حسین رحمان سرشت*، وحید خاشعی**، شهرام خلیل‌نژاد آذر***،
نرگس شیخی****

چکیده

مقوله ارزش و ارزش‌آفرینی در شبکه ارزش، مفاهیم نوینی هستند که به‌تازگی وارد مکتوبات مدیریت شده‌اند. امروزه خلق ارزش برای ذی‌نفعان به‌عنوان وجه تمایز کسب‌وکارها محسوب می‌شود؛ به نحوی که ارزش‌های متمایز ایجادشده، ضامن بقا و موفقیت آن‌ها در نظر گرفته می‌شود. سازمان‌ها در این فضای رقابتی می‌کوشند با تمرکز بر رویکردهای همکاری در خلق ارزش، ارزش مشتری را به مشتریان خود ارائه کنند. هدف از انجام این پژوهش، شناسایی عناصر ارزش‌آفرین در چارچوب شبکه ارزش صنعت بانکداری ایران است؛ چارچوبی که با تمرکز بر هم‌آفرینی ارزش، در پی ارائه راهکارهای ارزشی موردانتظار گروه‌های مختلف ذی‌نفعان است. نظر به فقدان مطالعه در این زمینه، با استفاده از روش داده‌بنیاد و با بهره‌مندی از نظرها و دیدگاه‌های صاحب‌نظران صنعت بانکداری، عناصر ارزش‌آفرین در صنعت بانکداری بررسی شده است. بدین‌منظور، نظریات خبرگان با اتکا بر چارچوب اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA، بررسی شده است. بدین‌ترتیب، در این پژوهش، عناصر ارزش‌آفرین در شبکه ارزش با تمرکز بر خروجی‌های مطلوب در گروه عوامل علی، زمینه‌ای، واسطه‌ای و مداخله‌گر، مقوله محوری، کنش‌ها و تعامل‌ها و درنهایت پیامد نهایی تحلیل شده است. متناسب با آن، چارچوب ارزشی صنعت بانکداری با تشریح عناصر تشکیل‌دهنده و نتایج نهایی خلق ارزش در صنعت بانکداری مشخص شده است.

کلیدواژه‌ها: ارزش؛ هم‌آفرینی ارزش؛ شبکه ارزش؛ صنعت بانکی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۳/۳۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۸/۰۷

*استاد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

Email: hrahmanseresht2003@gmail.com

**دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

***استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

****کandidای دکتری مدیریت بازرگانی، سیاستگذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

۱. مقدمه

پدیده هم‌آفرینی ارزش در قالب شبکه ارزش، به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین موفقیت کسب‌وکارها مطرح شده است. در این رویکرد، بازیگران مشارکت‌کننده در ارائه ارزش به مشتری، با هماهنگی یکدیگر و به صورت برد-برد، اقدام به خلق ارزش مشترک می‌کنند؛ ارزشی که درنهایت به رضایت و وفاداری مشتری منجر می‌شود. این امر در خصوص تمامی سازمان‌ها در همه صنایع صدق می‌کند. عناصر ارزشی در بخش‌های مختلف خلق ارزش بر اساس تعامل‌های چندجانبه میان عوامل، شبکه‌های ارزشی را تشکیل می‌دهند که در مقایسه با زنجیره ارزش، از ارتباطات فراتر از روابط یک‌طرفه برخوردار هستند (اکدیناواتی و همکاران، ۲۰۱۵).

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های صنعت خدمات بانکی، نبود ساختار هدفمند شبکه ارزش و رویکردهای ارزش‌آفرین در سازمان است. این امر به‌ویژه در رابطه با سازمان‌هایی مصداق می‌یابد که به‌صورت سنتی و وظیفه‌محور ساختار یافته‌اند و ارتباطات راهبردی با سازمان‌های ارزش‌آفرین برقرار نمی‌سازند. این در حالی است که تمرکز بر جریان خلق ارزش از طریق راهبردهای ایجاد ارزش‌های مبتنی بر همکاری می‌تواند سازمان را در رسیدن به هدف‌های راهبردی خود یاری رساند. شبکه ارزش‌آفرینی راهبردی در فاصله چشم‌انداز تا خلق ارزش قرار می‌گیرد و ارزش‌آفرینی سازمان را برای بلندمدت تضمین می‌کند. این امر باعث می‌شود تا سازمان‌ها از نگرش کوتاه‌مدت به سوی نگرش بلندمدت سوق یابند؛ به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی که در آن کسب ارزش از فعالیت‌های سازمان طی زمان مفهوم می‌یابد. امروزه رقابت، تغییر فضای کسب‌وکار و فناوری‌های جدید، راه‌های جدیدی برای ایجاد ارزش فراهم کرده‌اند. در چنین محیط پویای رقابتی، تمرکز بر مدل‌های خلق ارزش در جهت ارائه ارزش به ذی‌نفعان لازمه موفقیت سازمان است.

با نگاهی گذرا به ساختار ارزش‌آفرینی سازمان‌های خدماتی بزرگ و موفق در سطح بین‌الملل می‌توان به الزامات کسب موفقیت در عرصه رقابت پی برد. در این میان، بانک‌های بزرگی چون «اچ. اس. بی. سی»^۱، «آی. سی. بی. سی»^۲ و «بنک آو آمریکا»^۳، با تمرکز بر شبکه ارزش خود، نقاط مرجع راهبردی سازمان خود را بر اساس معیارهای خلق ارزش مشخص کرده‌اند و به‌طور مستمر برای تقویت و بهبود آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند. در این سازمان‌ها، با تعیین خطوط کسب‌وکار سازمان بر اساس تعامل با مشتریان، جریان تولید محصولات و خدمات با تمرکز بر عرضه ارزش ویژه به مشتریان پایه‌ریزی شده است و متناسب

1. HSBC
2. ICBC
3. Bank of America

با آن‌ها ارتباطات و تعامل‌ها با ذی‌نفعان صورت می‌پذیرد. امروزه بانکداران باید خود را در آینه وجود مشتری ببینند و سعی کنند در شرایطی که با گذشت زمان برای بانک‌ها رقابت سخت‌تر و پیچیده‌تر می‌شود، مشتریان خود را درک کنند و به‌گونه‌ای عمل کنند که مشتریان آن‌ها کاملاً وفادار بمانند (ملکی و همکاران، ۱۳۹۴).

موارد یادشده نشان‌دهنده اهمیت مقوله هم‌آفرینی ارزش در ارائه ارزش موردانتظار ذی‌نفعان در صنعت بانکداری ایران است. باوجوداین تنها در تعداد معدودی از پژوهش‌های گذشته به بررسی کلی مفاهیم ارزش و ابعاد آن پرداخته شده است و مبانی نظری یکپارچه‌ای در ارتباط با ارزش‌آفرینی در پژوهش‌های مدیریت یافت نمی‌شود. این مهم سبب شده است در این پژوهش، با تمرکز بر نظرها و دیدگاه‌های صاحب‌نظران حوزه بانکی و پولی، سؤال زیر موردبررسی قرار گیرد:

عناصر چارچوب شبکه ارزش در صنعت بانکداری ایران چیست؟ و به منظور خلق ارزش برای ذی‌نفعان عرصه بانکداری، چه گروه مؤلفه‌هایی در ارتباط با یکدیگر باید موردتوجه قرار گیرند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارزش، اساس تمام فعالیت‌های بازاریابی است؛ چراکه تمام طرف‌های درگیر در بازار، انتظار کسب ارزش را در مبادلات خود با دیگران دارند (هولبروک، ۱۹۹۴). ارزش واقعی یک سازمان، هم متکی به ارزشی است که آن سازمان برای مشتریان خلق می‌کند و هم متکی به ارزشی است که مشتریان به آن سازمان باز می‌گردانند (نول، ۲۰۰۰). ارزش به مزایایی اشاره دارد که در آن تمامی طرفین درگیر در مبادله یا معامله، متناسب با انتظارات خود منتفع می‌شوند. لیندگرین و همکاران (۲۰۱۲)، معتقدند که ارزش یک سازمان، عبارت از بهای مالی مزایای مختلفی است که یک مشتری از محصول یا خدمت دریافت می‌کند (در مقایسه با قیمت پرداخت‌شده و هزینه مالکیت و نیز با درنظرگرفتن محصولات پیشنهادی رقبا)، با این فرض که فراهم کردن ارزش بیشتر به‌عنوان منبع مزیت رقابتی محسوب می‌شود.

بررسی مکتوبات مدیریت، سه گروه عمده ارزش را به این شرح نمایان می‌سازد: ۱. ارزش از دید سهامدار که اقتصاددانان و کارشناسان مالی طرفدار آن هستند، ۲. ارزش از دید ذی‌نفعان سازمان و ۳. ارزش از دید مشتری که بازاریابان به آن می‌پردازند.

راهکار ارزش از دید سهامدار در انتخاب استراتژی شرکت و استراتژی تجاری بر این عقیده است که راهبردهایی که خالق برترین ارزش از دید سهامداران شرکت باشند، بیشترین مزیت رقابتی پایدار را برای آن سازمان رقم خواهند زد (خلیفا، ۲۰۰۴)؛ اما در تجزیه‌وتحلیل نهایی، افزایش ارزش از دیدگاه سهامدار از روابط سودمند با مشتری حاصل می‌شود و نه مبادله سهام.

منافع و عواید حاصل از رابطه با مشتری حتی پس از پایان دوره زمانی ارتباط با او بر عملکرد مالی سازمان اثر قابل‌ملاحظه‌ای می‌گذارد که خواه‌ناخواه بر ارزش سهام سازمان می‌افزاید (گرونروس، ۲۰۰۰).

طرفداران ارزش از دید ذی‌نفعان، سازمان‌ها را مسئول خلق ارزش برای همه ذی‌نفعان آن شامل کارکنان سازمان، مشتریان سازمان و جامعه در نظر می‌گیرد و مشارکت در تعیین جهت‌یابی‌های آتی سازمانی که در آن منافع دارند را حق مسلم آنان می‌دانند. در پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه خلق ارزش برای ذی‌نفعان، رابطه مستقیم و قوی بین سودآوری و رشد سازمان، وفاداری مشتری، رضایتمندی مشتری، ارزش کالاها و خدمات عرضه‌شده به مشتری، کیفیت و بهره‌وری خدمات و نیز قابلیت‌ها، توانمندی‌ها، رضایتمندی و وفاداری کارکنان سازمان وجود دارد (خلیفا، ۲۰۰۴).

ارزش از دید مشتری، مبنا و مبدأ دو نوع دیگر ارزش (ارزش از دید سهامدار و ارزش از نگاه ذی‌نفعان سازمان) محسوب می‌شود. به‌طور خلاصه، ارزش مشتری را در تبادلات بازاری، مبادله میان مزایا (آنچه در مبادله کسب می‌کنند) و مضرات (آنچه در مبادله از دست می‌دهند)، تعریف می‌کنند (زیتامل، ۱۹۸۸). در جدول ۱، مقاله‌هایی مطرح شده که در آن‌ها به مفهوم ارزش و پدیده خلق ارزش پرداخته است.

جدول ۱. پژوهش‌های مربوط به ارزش

عنوان	پژوهشگر و سال	نتایج پژوهش
راهبردهایی برای خلق ارزش از طریق تجارب شخصی و جمعی مشتری	هاینون و همکاران (۲۰۱۹)	ارائه راهبردهای خلق ارزش مشتری بر اساس ابعاد تمرکز (طرف مشتری یا شرکت) و حوزه فعالیت (فردی و گروهی)
خلق و کسب ارزش از داده‌های بزرگ: تحلیل موردی چندگانه شرکت‌های تأمین‌کننده	اربیناتی و همکاران (۲۰۱۸)	ارائه راهبردهای خدمات نوآوری بر مبنای داده‌های بزرگ برای شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات
خلق ارزش مشترک در بانکداری	ایلمارینن (۲۰۱۷)	تشریح اهمیت نقش ذی‌نفعان در خلق ارزش مشترک
اثرات عرضه خدمات بر گزاره‌های ارزشی درک‌شده در سطوح مختلف مشارکت مشتری	سانگ و همکاران (۲۰۱۶)	ارائه ارزش فنی و اقتصادی کوتاه‌مدت به مشتری از طریق ایجاد یکپارچگی همگون میان منابع تأمین‌کننده و مشتریان
نحوه قضاوت راه‌حل‌ها توسط مشتریان کسب‌وکارها: کیفیت راه‌حل و ارزش کاربردی	مک دونالد و همکاران (۲۰۱۶)	تشریح راهکارهای مورد استفاده تولیدکنندگان در پژوهش‌های بازار شامل مدیریت حساب، طراحی راه‌حل و کنترل کیفیت
خلق ارزش در مؤسسات تأمین منابع مالی و سرمایه‌گذاری در چین	یه (۲۰۱۶)	تشریح فرآیند خلق ارزش در خدمات و تعیین سهم قابلیت‌ها و راهبردهای سازمان در خلق ارزش مشتری

عنوان	پژوهشگر و سال	نتایج پژوهش
کاربرد منطق خدمات در تعریف مجدد مبادله بر حسب مشارکت مشتری و تأمین کننده	پایرس و همکاران (۲۰۱۵)	تشریح مدل فرآیندی مشارکت تأمین کننده و مشتری با استفاده از منطق چیرگی خدمات در قالب سه مرحله تولید، مذاکره و کاربرد
نقشه هم‌آفرینی ارزش در سیستم حمل و نقل مبتنی بر همکاری	اکدیناوانی و همکاران (۲۰۱۵)	توسعه نقشه هم‌آفرینی ارزش به منظور جست‌وجو و تشریح ارزش ایجادی توسط عناصر خلق کننده ارزش
مدل قابلیت‌های خلق ارزش خدمات جهت ارزیابی قابلیت نوآوری در خدمات در شرکت‌های کوچک و متوسط	نادا و علی (۲۰۱۵)	وجود همبستگی بالا میان قابلیت نوآوری در خدمات در SMEها و قابلیت خلق ارزش خدمات (شامل قابلیت‌های راهبردی، مدیریتی، عملیاتی و سازگاری)
خلق ارزش یکپارچه (IVC): ورای مسئولیت اجتماعی سازمان (CSR) و خلق ارزش مشترک (CSV)	ویسر و کیمل (۲۰۱۵)	پاسخ به انتظارات ذی‌نفعان از طریق یکپارچگی سیستم‌های مدیریتی و پیوندهای زنجیره ارزش (با تمرکز بر تفکر چرخه زندگی مشتری)
درک گزاره‌های ارزشی و نوآوری خدمات: مطالعه منطق چیرگی	اسکان و همکاران (۲۰۱۵)	لزوم اجرای نوآوری خدمات و ارزیابی گزاره‌های ارزشی بر اساس دیدگاه خلق ارزش برای مشتریان
ورای عامل منفعت ذینفعان: قابلیت ذینفعان در فرآیند خلق ارزش	گریگا (۲۰۱۴)	اثر مثبت قابلیت‌های ذی‌نفعان شامل توانمندی انجام کار، استقلال، نوآوری، کارآفرینی، پاسخگویی، همدلی، توجه به سلامت، مفاهیم سبز و مشارکت اجتماعی بر خلق ارزش برای سازمان
تفسیر ارزش بر اساس تجربه مشتریان از خدمات با توجه به منطق چیرگی مشتری	تاینن و همکاران (۲۰۱۴)	قابلیت تجربه عمیق مشتریان در استفاده از محصولات و خدمات در خلق و حتی تخریب ارزش
هم‌آفرینی ارزش: پیشینه تحقیقات و چارچوب مفهومی	بارتی و همکاران (۲۰۱۴)	گروه‌بندی عناصر هم‌آفرینی ارزش در ۵ بخش محیط فرآیندی، منابع، تولید مشترک، مزایای درک شده و ساختار مدیریت
هم‌آفرینی ارزش و تحقق ارزش	هیلتون و همکاران (۲۰۱۲)	تشریح هم‌آفرینی خدمات و ایجاد یکپارچگی منابع بازیگران برای تحقق گزاره‌های ارزشی
مکانیزم‌های هم‌آفرینی ارزش	ساریجاروی (۲۰۱۲)	بررسی سازوکارهای خلق ارزش مشتری از دیدگاه‌های اقتصادی، وظیفه‌ای، احساسی و نمادین
خلق و کسب ارزش در روابط مدیریت حساب‌های کلیدی	رایلس و هولت (۲۰۰۷)	اهمیت قدرت مشتریان کلیدی و تقاضای بالای آن‌ها برای خرید محصولات با ارزش افزوده بیشتر
مشارکت مشتری در خلق ارزش طی چرخه عمر رابطه	عالی و همکاران (۱۳۹۸)	تغییر مشارکت مشتری در طول چرخه عمر رابطه متناسب با سطح رابطه شرکت و مشتری
ارزیابی و اندازه‌گیری ارزش ادراک شده و عملکرد مشتری در بین مشتریان بانک انصار شهرستان پلدختر	پوراشرف و احمدی الوار (۱۳۹۴)	اهمیت ارزش ادراک شده مشتری در عملکرد مشتریان و در نهایت، عملکرد تجاری سازمان

عنوان	پژوهشگر و سال	نتایج پژوهش
پژوهشی در تأثیرگذاری ارزش پیشنهادی حوزه واسط مشتری، جهت طراحی مدل کسب‌وکار همراه با رویکرد BMO	رزمی و همکاران (۱۳۹۳)	تشریح نقش مؤلفه‌های واسط مشتری از جمله مؤلفه‌های مربوط به مشتری، کانال و سازوکارهای ارتباطی بر محصول و مدل کسب‌وکار
سنجش ارزش مشتری با رویکرد تحلیل شبکه ارزش	البدوی و حسینی خامنه (۱۳۸۶)	معرفی مفاهیم شبکه ارزش و تحلیل شبکه ارزش با تمرکز بر سنجه ارزش دوره حیات مشتری و اهمیت آن در تعیین سودآوری مشتریان
ارزش از نگاه مشتری	نایب‌زاده (۱۳۸۵)	پیوند مشتری با سازمان و محصول از طریق فرآیند جامع و پیچیده فراتر از خرید محصول
مدل‌سازی زنجیره ارزش در صنعت خودرو ایران به‌منظور دستیابی به استراتژی رهبری هزینه	اسداله و همکاران (۱۳۸۴)	افزودن دو فعالیت مدیریت زنجیره تأمین «به‌عنوان فعالیت پشتیبانی و «طراحی و توسعه محصول جدید» به‌عنوان فعالیت اصلی به مدل زنجیره ارزش

آنچه در این پژوهش‌ها به‌صورت کلی مورد اشاره قرار گرفته، تمرکز بر رویکرد منبع‌محور، به‌عنوان فلسفه خلق ارزش در سازمان است. در مقایسه با چارچوب نظریه سازمان صنعتی، رویکرد منبع‌محور مطرح می‌کند که عوامل شرکتی تعیین‌کننده عملکرد هستند و عناصر محیطی و مربوط به ساختار صنعت نمی‌توانند ملاک عملکرد یک سازمان قرار گیرند. درواقع سازمان‌ها با به‌کارگیری منابع و قابلیت‌های ارزشمند، غیرقابل‌جایگزین، کمیاب و تقلیدناپذیر خود، مزیت رقابتی کسب می‌کنند (بارنی، ۱۹۹۱). بدین ترتیب، شرکت‌ها در پی شناسایی مجموعه متمایزی از منابع خود هستند تا در بازار رقابتی‌تر شوند و ارزش استراتژیک کسب کنند (سیرمون و همکاران، ۲۰۰۷). با گذشت زمان و تغییر ماهیت مسائل پیش روی سازمان‌ها، توجه از عوامل برون‌سازمانی و غیرقابل‌کنترل به سمت منابع و توانمندی‌های قابل‌کنترل درونی و روابط بین‌سازمانی معطوف شده است (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹).

در پژوهش حاضر نیز فلسفه اصلی، رویکرد مبتنی بر منابع و بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های سازمان در خلق ارزش برای مشتریان است. در یک نگاه، رویکردها و مصادیق مطرح‌شده در پژوهش‌ها را می‌توان به شرح جدول ۲، ارائه کرد.

جدول ۲. رویکردها و مصادیق مطرح شده در ارتباط با ارزش

منابع مورد بررسی	مفاهیم مورد استفاده
بارنی (۱۹۹۱)، سرمون و همکاران (۲۰۰۷)، نادا و علی (۲۰۱۵).	رویکرد مبتنی بر منابع منابع محسوس و نامحسوس شایستگی‌های کلیدی
ویسر و کیمل (۲۰۱۵)، پایرس و همکاران (۲۰۱۵)، کمبرا-فیرو و همکاران (۲۰۱۷)، سانگ و همکاران (۲۰۱۶)، اکدیناواتی و همکاران (۲۰۱۵)، هیلتون و همکاران (۲۰۱۲)، ساریچاروی (۲۰۱۲)، بارتی و همکاران (۲۰۱۴)، آسلوند و بکستروم (۲۰۱۷).	خلق ارزش یکپارچه / مشارکت مشتری / مشارکت سازمان‌های همکار
نول (۲۰۰۰)، لیندگرین و همکاران (۲۰۱۲)، یه (۲۰۱۶).	ارزش از دید سازمان
خلیفا (۲۰۰۴)، گرونوس (۲۰۰۰).	ارزش از دید سهامدار
میتوس و هال (۲۰۰۷)، فریمن (۱۹۸۴)، خلیفا (۲۰۰۴)، گریگا (۲۰۱۴).	ارزش از دید ذی‌نفع
زیتامل (۱۹۸۸)، نایب‌زاده (۱۳۸۵)، خلیفا (۲۰۰۴)، ویسر و کیمل (۲۰۱۵)، پایرس و همکاران (۲۰۱۵)، رزمی و همکاران (۱۳۹۳)، پوراشرف و احمدی الوار (۱۳۹۴).	ارزش از دید مشتری
بیتیچی و همکاران (۲۰۰۴)، ردتس و برتون (۲۰۱۱).	منطق چیرگی محصول و ارزش مبادله‌ای
وارگو و لوش (۲۰۰۸)، پایرس و همکاران (۲۰۱۵)، اسکالن و همکاران (۲۰۱۵)، مک‌دونالد و همکاران (۲۰۱۶).	منطق چیرگی خدمات و ارزش کاربردی
اکدیناواتی و همکاران (۲۰۱۵)، تاینن و همکاران (۲۰۱۴).	منطق چیرگی مشتری و ارزش مبتنی بر تجربه
سیانی (۲۰۱۵)، ویلسون و همکاران (۲۰۱۲).	ویژگی‌های مشتریان
اکدیناواتی و همکاران (۲۰۱۵)، البدوی و حسینی خامنه (۱۳۸۶).	رهیافت شبکه ارزش

مطابق جدول ۲، عوامل مختلف ارزشی مطرح شده در مکتوبات گذشته به تفکیک منابع مورد بررسی در حوزه خلق ارزش و نیز مباحث شبکه ارزش مشخص شده است. نظر به شرایط خاص صنعت بانکی ایران و نیز نگاه‌های ارزشی مختلف از حیث ذی‌نفعان متفاوت، در این پژوهش، با تمرکز بر روش‌های رایج برای انجام داده‌بنیاد، عناصر چارچوب شبکه ارزش صنعت بانکداری پیشنهاد می‌شود و در این میان، اطلاعات مقاله‌ها و گزارش‌های معتبر، به‌عنوان اطلاعات کلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. آنچه در این پژوهش مورد تأکید است، صورت‌بندی عناصر چارچوب شبکه ارزش بانکی است؛ از یک سو، نیاز بانک‌ها به تعیین مؤلفه‌های خلق ارزش در سازمان، پژوهشگر را بر آن می‌دارد تا به شناسایی و تشریح عناصر چارچوب شبکه ارزش این سازمان‌ها بپردازد و از سوی دیگر، فقدان پژوهشی جامع در حوزه جریان‌های خلق ارزش در این سازمان‌ها، نیاز نظری انجام پژوهش حاضر را آشکار می‌سازد؛ بنابراین پرسش این پژوهش عبارت است از:

عناصر اصلی تشکیل‌دهنده شبکه ارزش در صنعت خدمات بانکی کدام‌اند؟

در این راستا، برای تدوین عناصر چارچوب شبکه ارزش صنعت بانکداری ایران و تعیین تمامی عناصر قابل طرح از چارچوب تحلیل اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) استفاده می‌شود.

۳. روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، بنیادی، بر اساس روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-داده بنیاد و از لحاظ نتیجه، پژوهشی اکتشافی محسوب می‌شود. در این پژوهش، با اتکا بر روش کیفی و بهره‌مندی از روش پژوهش داده‌بنیاد، عناصر چارچوب نظری شبکه ارزش صنعت بانکداری ایران شناسایی می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و متخصصان صنعت بانکداری از «بانک مرکزی» و بانک‌های مختلف ایران و نیز مشتریان ویژه صنعت بانکی است. نظر به رویکرد کیفی و اکتشافی پژوهش، با استفاده از ترکیبی از روش‌های نمونه‌گیری نظری و گلوله‌برفی، افراد مطلع و صاحب‌نظر برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. بدین ترتیب که ابتدا، بر اساس معیارهای نظری برخوردار از دانش آکادمیک (حداقل کارشناسی در رشته‌های مرتبط) و تجربی (حداقل ۵ سال سابقه حرفه‌ای مدیریتی در یکی از سمت‌های کلیدی بانک) نفر اول برای مصاحبه انتخاب شد و آنگاه، با توجه به محتوای مصاحبه اول و نیز بر اساس پیشنهاد خبره انتخابی، خبرگان بعدی با توجه به معیارهای یادشده مدنظر قرار گرفتند. در خصوص مشتریان ویژه نیز تلاش شد تا بر اساس معیارهای بانکی در انتخاب این گروه از مشتریان، نظرهای تکمیلی حداقل یک مشتری ویژه نیز مورد استفاده قرار گیرد. بنا بر نظر دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۲)، معیار تبیین تعداد نمونه‌ها، اشباع نظری است. این اشباع نظری به‌واسطه هم‌زمانی جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استنباط می‌شود. بدین ترتیب، با ۹ نفر از خبرگان صنعت بانکی در سمت‌های بالای مدیریتی از بخش‌های نظارتی، بازاریابی، تحقیق و توسعه و اعتبارات بانک و نیز بانکداری شرکتی و اختصاصی و یکی از مشتریان کلیدی بانک‌های داخلی و خارجی به‌منظور شناسایی عناصر چارچوب شبکه ارزش مصاحبه شد. در طول مصاحبه با خبرگان صنعت بانکداری، مطابق با نظر کوربین و اشتراوس (۲۰۰۸)، سؤال‌هایی نظیر چرا، چگونه، چه چیزی و چه کسی پرسیده می‌شد تا اطلاعات کیفی برای تعاریف گروه‌ها و نیز ابعاد آن‌ها کسب شود. علاوه بر مصاحبه‌های انجام‌شده، برای کسب اطلاعات بیشتر در زمینه خلق ارزش برای ذی‌نفعان، مصاحبه‌ها و گزارش‌های موجود از خبرگان حوزه بانکداری در دهه جاری نیز بررسی شد. در این رابطه از منابع معتبر مربوط به اقتصاد و بانکداری شامل «دنیای اقتصاد»، «تابناک»، «پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی»، «عصر بانک»، «بولتن نیوز»، «تجارت‌آنلاین» و نظیر این‌ها استفاده شد. تمرکز در

تحلیل کیفی مستندات بر استخراج مفاهیم خلق ارزش، شبکه ارزش و هم‌آفرینی ارزش در صنعت بانکداری بوده است.

به‌منظور کسب اطمینان از روایی در بخش کیفی از معیارهای گلیزر و اشتراوس (۱۹۶۷)، استفاده شده است:

الف. تناسب. آیا مفاهیم از خبرگان و پاسخ‌دهندگان صنعت بانکی استخراج شده است؟ بدین‌منظور، در مراحل مختلف، نظرهای خبرگان در خصوص متن مصاحبه و مؤلفه‌های استخراجی دریافت شد. در پایان نیز از یک خبره مسلط به امور بانکی به‌منظور بازبینی یافته‌های پژوهش و اطمینان از سازگاری مفاهیم با نظرهای خبرگان استفاده شد.

ب. مناسبت عملی. آیا مفاهیم قابل‌درک و به‌نحوی نظام‌مند به هم مربوط هستند؟ و اینکه آیا مقوله‌ها به‌خوبی تدوین شده‌اند؟ به‌منظور کسب اطمینان از این موضوع، مفاهیم و مقوله‌ها در اختیار خبره صنعت بانکی (بازبین نهایی) قرار گرفت و عبارات تأیید شد.

ج. قابلیت تعمیم. آیا چارچوب نهایی تغییر شرایط متفاوت را دربرمی‌گیرد؟ و آیا شرایط کلان‌تری که ممکن است بر پدیده مورد‌مطالعه اثر بگذارد، تشریح شده است؟ در تحلیل عوامل محیطی و روابط با ذی‌نفعان تلاش شد از شرایط کلان تا خرد، حوزه‌های مهم مدنظر قرار گیرد.

د. اصلاح‌پذیری. آیا چارچوب، قابلیت افزودن داده‌های جدید را دارد؟ عناصر چارچوب از جنبه‌ها و ابعاد مختلف موردبررسی قرار گرفت و بنابراین افزودن عناصر جدید به چارچوب امکان‌پذیر است.

بدین‌ترتیب، می‌توان نتیجه گرفت که در جمع‌آوری و تحلیل داده‌های پژوهش، معیارهای روایی رعایت شده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در جدول ۳، جزئیات مربوط به مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان ارائه شده است که در کل، مدت‌زمان انجام مصاحبه‌ها ۸۱۲ دقیقه بود.

جدول ۳. توصیف جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

مدت زمان مصاحبه	موقعیت سازمان
حدود ۹۰ دقیقه	مدیر بازاریابی و بانکداری شرکتی
۴۲ دقیقه	مدیر اجرایی و بازاریابی
حدود ۶۰ دقیقه	مدیر حوزه برنامه‌ریزی راهبردی
حدود ۱۵۰ دقیقه	مسئول تحقیقات و بازاریابی

مدت زمان مصاحبه	موقعیت سازمان
۱۳۳ دقیقه	مدیر حوزه بانکداری شرکتی و اختصاصی
حدود ۶۰ دقیقه	معاون مدیرعامل در حوزه بازاریابی
۷۸ دقیقه	مشتری ویژه بانک‌های داخلی و خارجی
۵۱ دقیقه	معاون مدیرعامل در حوزه بازاریابی
۵۳ دقیقه	مدیر تحقیقات و برنامه‌ریزی
۹۵ دقیقه	مدیر بخش ارزی بانک مرکزی

در این پژوهش با استفاده از روش کدگذاری نظری داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، داده‌های کیفی دریافتی جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۱۸ تحلیل شد. تجزیه و تحلیل داده‌های بر اساس دستورالعمل اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) صورت گرفت. این شیوه شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی است. کدگذاری به فرآیندی از تحلیل اشاره دارد که از خلال آن، مفاهیم تشخیص داده می‌شوند و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود. در ادامه هر یک از مراحل سه‌گانه کدگذاری به همراه یافته‌های تحلیل تشریح خواهد شد:

کدگذاری باز. کدگذاری باز نخستین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری است. در مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به‌دقت بررسی می‌شوند، مفاهیم اصلی و فرعی مربوط به آن‌ها مشخص و خرده‌مفاهیم تعیین می‌شوند. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم هستند و بنابراین رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مفاهیم اصلی و خرده‌مفاهیم به‌طور منظم بررسی می‌شود. در این پژوهش، گدهای اولیه پس از سه بار بازبینی کامل از متون و گدهای قابل‌تخصیص و بررسی هم‌زمان پژوهشگر بازبین مشخص شد. چنانکه از تحلیل داده‌های مصاحبه، ۹۴ مفهوم استخراج و پالایش شد، در مورد مستندات نیز ۴۲ مفهوم مشترک با مفاهیم مصاحبه‌ها و ۴ مفهوم جدید یافت شد؛ بدین ترتیب در نهایت ۹۸ مفهوم از کدگذاری باز استخراج شد. در این مرحله از کدگذاری، نام‌گذاری مفاهیم بدون هیچ‌گونه محدودیتی از لحاظ تعداد گدها انجام شده است. در جدول ۴، توضیحات یکی از مفاهیم مشاهده می‌شود.

جدول ۴. اطلاعات مفهوم «ارزش‌های بنیادین و اصول حرفه‌ای» (برگرفته از نرم‌افزار MAXQDA)

مفهوم	متن مصاحبه	کد مصاحبه‌شونده
ارزش‌های بنیادین و اصول حرفه‌ای	«منشور اخلاقی به بانک نشان‌دهنده رفتار حرفه‌ای مجموعه‌ش هست و اینکه چطور و کجا به ارزش می‌رسه»	I-P-PB

در پایان این مرحله، نیاز است تا از نگاه صرفاً توصیفی از داده‌ها فراتر رفت و از تحلیلی پیچیده‌تر به نام «کدگذاری محوری» استفاده کرد.

کدگذاری محوری. در کدگذاری محوری، مفاهیم بر اساس اشتراکات و یا هم‌معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. به عبارتی کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابه هستند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شوند، پیرامون محور مشترکی قرار می‌گیرند؛ یعنی مفاهیم حاصل از کدگذاری باز تحت مقوله‌های کیفی و خردمقوله‌ها طبقه‌بندی می‌شوند. در این مرحله، پس از بازبینی نهایی کدهای باز، مفاهیم از حیث تشابه و تجانس تحلیل شده و مفاهیم دارای ارتباط نزدیک با هم در یک مقوله با عنوانی مشخص قرار گرفته است. در جدول ۵، به تفکیک، مقوله‌های حاصل از کدگذاری محوری ارائه شده است.

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های حاصل از کدگذاری (برگرفته از نرم‌افزار MAXQDA)

مقوله‌های حاصل از کدگذاری محوری	مفاهیم مربوط حاصل از کدگذاری باز
مشتریان بانک	مشتریان خرد، مشتریان شرکتی، مشتریان اختصاصی
اولویت‌های مشتریان بانک	سادگی و شفافیت فرآیندها، سابقه بانک، شهرت بانک، تمایز محصولات و خدمات، کیفیت و دقت محصولات و خدمات، اعتبار بانک و اعتماد، سرعت و مدیریت زمان، نحوه ارائه خدمات بانکداری سنتی، ارائه خدمات مشاوره، حس روانی مشتریان، تعهد و پاسخگویی، رازداری، شفافیت بانک
اولویت‌های مشتریان خرد	هزینه و قیمت، خدمات الکترونیکی، فضای مناسب، امنیت ابزارهای الکترونیکی، برخورد و تعامل مناسب، خدمات در بستر شبکه‌های اجتماعی
اولویت‌های مشتریان شرکتی	امنیت مبادلات، تنوع ابزارهای مالی، سهولت دسترسی، سفارشی‌سازی خدمات، ویژه بانکی، تسهیل کسب‌وکار، خاص دیده شدن
اولویت‌های مشتریان اختصاصی	امتیاز باشگاه مشتریان اختصاصی، احترام، تشخیص، سهولت دسترسی، سفارشی‌سازی خدمات، تنوع ابزارهای مالی
سهامداران بانک	حاکمیت شرکتی، سهامداران کلان بانک‌های خصوصی، سهامداران بانک‌های دولتی، سهامداران خرد
دارایی‌های مشهود	منابع بانکی، منافع مادی بانک، قابلیت فناوری اطلاعات
بانک نامشهود	ارزش‌های بنیادین و اصول حرفه‌ای (فرهنگ یکپارچه سازمانی)، برند و تصویر ذهنی از بانک، هنر بازاریابی و تبلیغات، نقش بانک در اقتصاد، سرمایه انسانی بانک، ساختار سازمانی بانک
قوانین و سیاست‌های بانکی	شفافیت قوانین، دخالت‌های دولت در سیاست‌ها، مانع‌بودن قوانین، جامع‌بودن قوانین، تغییرات مکرر قوانین، قوانین داخلی بانک‌ها، به‌روزرسانی قوانین، قوانین کسب‌وکار، قوانین نظارتی بانک‌های خارجی

مقاله‌های حاصل از کدگذاری محوری	مفاهیم مربوط حاصل از کدگذاری باز
ارتباط با ذی‌نفعان بانک	بانک به‌عنوان هسته شبکه ارزش، ارتباط با مراکز اطلاعاتی، ارتباط با اپراتورها، ارتباط با شرکت‌های تابعه، ارتباط با PSPها و حوزه‌های پرداخت، ارتباط با بازار سرمایه، ارتباط با نهادهای غیرمالی، ارتباط با استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های فناوری مالی، ارتباط با نهادهای دولتی و حمایتی، سپرده‌گذاران بانک، مشتریان بانک، سهامداران بانک، سرمایه انسانی بانک، روابط با بازار خارجی، ارتباط با جامعه، ارتباط با سایر بانک‌ها
صنعت بانکداری ایران	شفافیت اطلاعاتی صنعت، آینده صنعت، نوآوری و خلاقیت در صنعت بانکی، سودآوری در صنعت بانکی، گستردگی و تعدد ذی‌نفعان، ارزش در صنعت بانکی، کفایت سرمایه در صنعت بانکی، وضعیت بانکداری اختصاصی، بنگاهداری بانک‌ها، منشأ خلق ارزش مشتری، مدل کسب‌وکار بانکی، سفر/ تجربه مشتری، عرضه خدمات سوپرمارکت مالی
شرایط داخلی بانک‌ها در صنعت	گرایش به مباحث نوین مالی، راهبردی و بازاریابی، فرهنگ، سبک و شخصیت مدیران، همگرایی میان‌سازمانی و درون‌سازمانی، چابکی بانک‌ها
شرایط کلان کشور	وضعیت اقتصادی کشور، اثرات تحریمی، زیرساخت‌های صنعت
نیازها و ویژگی‌های مشتریان	نگاه مشتریان به شناخته‌شدن، آگاهی مشتریان، اعتماد مشتریان به صنعت، نگاه مشتریان به محصولات، وفاداری مشتریان
تغییر در صنعت بانکی	ضرورت تغییر در صنعت بانکی، آمادگی نظام بانکی به تغییرات، تغییر صنعت بانکی طی زمان، تحولات نقش شعب

پس از تحلیل متون مصاحبه و اسناد، در فرآیند کدگذاری باز و محوری، ۱۵۱ کد اولیه (شامل مفهوم و زیرمفهوم) شناسایی شد که پس از پالایش ۹۸ مفهوم اصلی و ۱۴ مقوله به‌دست آمد.

کدگذاری گزینشی. این مرحله، فرآیند ادغام و تصحیح نظریه است. در مرحله کدگذاری باز، تحلیل‌گر با ایجاد طبقه‌بندی‌ها در ارتباط است. در کدگذاری محوری، طبقه‌بندی‌ها به‌طور نظام‌یافته گسترش می‌یابند و به طبقات خردتر مربوط می‌شوند. در نهایت، در کدگذاری گزینشی، طبقه‌بندی‌ها برای یک طرح نظری کلی یگانه می‌شوند. در این مرحله، ابعاد پارادایم کدگذاری شامل مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، بستر حاکم، راهبردها و پی‌آمدها شکل می‌گیرد.

در کدگذاری انتخابی، بر اساس یافته‌های مراحل کدگذاری، مقوله محوری انتخاب شده، به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ارتباط داده می‌شود، روابط اثبات می‌شوند و مقوله‌هایی که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، تکمیل می‌شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰). مقوله‌های این پژوهش در پنج گروه مطرح می‌شوند که عبارت‌اند از:

۱. شرایط یا مقوله‌های علی: این مقوله‌ها که حاصل شرایط علی یا شرایط مقدم هستند، رویدادهایی را در برمی‌گیرند که به وقوع یا رشد و گسترش پدیده‌ای می‌انجامند؛
 ۲. پدیده یا مقوله‌های محوری: مقوله‌ای محوری است که همواره در داده‌ها ظاهر می‌شود و تمامی مقوله‌های اصلی دیگر به آن مربوط می‌شوند؛
 ۳. شرایط زمینه‌ای: این مقوله‌ها نمایانگر زنجیره‌ای از شرایط محیطی هستند که پدیده محوری را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛
 ۴. مقوله‌های واسطه‌ای: این مقوله‌ها نشان‌دهنده زنجیره‌ای از شرایط خاص هستند که در پدیده محوری مداخله می‌کنند.
 ۵. کنش‌ها و تعامل‌ها: این مقوله‌ها در بردارنده ارتباطات و تعامل‌هایی هستند که پدیده محوری را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
- یافته‌های حاصل از کدگذاری گزینشی در جدول ۶، نشان داده شده است.

جدول ۶. نتایج حاصل از کدگذاری گزینشی (برگرفته از نرم‌افزار MAXQDA)

کدگذاری گزینشی		کدگذاری محوری
شرایط علی	دارایی‌های بانک	دارایی‌های مشهود بانک، دارایی‌های نامشهود بانک
شرایط واسطه‌ای و مداخله‌گر	قوانین و سیاست‌های بانکی	
زمینه و بستر	صنعت بانکداری ایران، شرایط داخلی بانک‌ها در صنعت، شرایط کلان کشور، نیازهای و ویژگی‌های مشتریان، تغییر در صنعت بانکی	
مقوله محوری	بانک به‌عنوان هسته شبکه ارزش	
کنش‌ها و تعامل‌ها	مشتریان بانک	مشتریان خرد، مشتریان شرکتی و مشتریان اختصاصی
	سهامداران بانک	سهامداران کلان بانک‌های دولتی و خصوصی، سهامداران خرد
		مراکز اطلاعاتی، اپراتورها، شرکت‌های تابعه، PSPها و حوزه‌های پرداخت، بازار سرمایه، نهادهای غیرمالی، استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های فناوری مالی، نهادهای دولتی و حمایتی، بانک مرکزی و نهادهای نظارتی، سپرده‌گذاران بانکی، سرمایه انسانی بانک، جامعه، سایر بانک‌ها، بازار خارجی

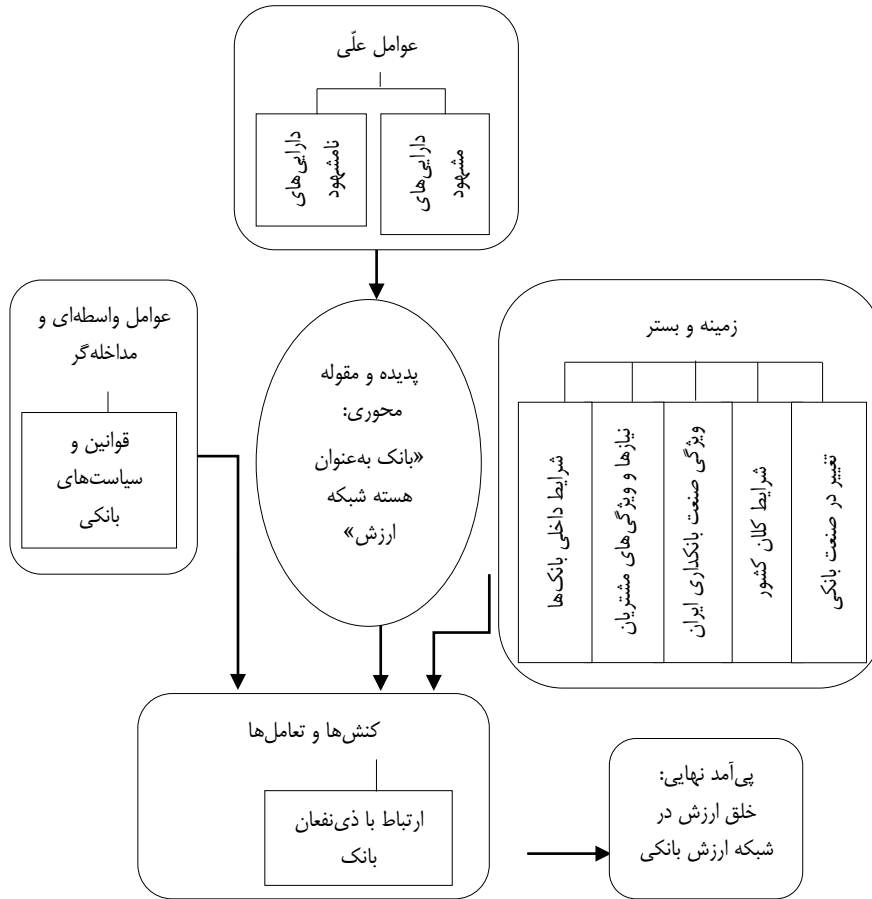
با توجه به جدول ۶، مفاهیم استخراجی از متون مصاحبه و اسناد در پنج گروه شرایط علی، شرایط واسطه‌ای و مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، مقوله محوری و کنش‌ها و تعامل‌ها قابل طرح هستند. تعداد کل کدها و زیرکدهای حاصل از تحلیل داده‌های مصاحبه و اسناد از حیث کدگذاری گزینشی به تفکیک در جدول ۷، نشان داده شده است.

جدول ۷. تعداد کدهای حاصل از تحلیل داده‌بنیاد (برگرفته از نرم‌افزار MAXQDA)

مصاحبه‌ها	شرایط علی	شرایط واسطه‌ای	زمینه و بستر	تعامل‌ها	مجموع
I-B-CB	1	0	24	۷۳	۹۸
I-SH-SB	13	5	30	۴۱	۸۹
I-O-SB	13	17	113	86	229
I-B-EB	10	0	34	131	175
PF-PB-I	30	8	67	46	151
I-P-PB	40	0	82	86	208
I-A-SB	36	15	49	85	185
I-R-AB	7	5	50	85	147
I-GH-PB	21	8	30	168	227
I-K-MB	9	10	41	61	121
اسناد	73	17	178	76	344
مجموع	253	85	698	938	1974

با توجه به جدول ۷، تعداد کدها و زیرکدهای حاصل از مصاحبه‌ها ۱۶۳۰ مورد است که حدود ۸۳ درصد کل کدها و زیرکدها را تشکیل می‌دهد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بخش عمده مفاهیم و عناصر پژوهش از مصاحبه با خبرگان استخراج شده است. بدین ترتیب، با بررسی نظرهای خبرگان، چارچوب شبکه ارزش در صنعت بانکداری به شرح شکل ۱، مشخص می‌شود.

با توجه به شکل ۱، عناصر مختلف چارچوب شامل شرایط علی، زمینه و بستر، شرایط واسطه‌ای و مداخله‌گر، پدیده و مقوله محوری، کنش‌ها و تعامل‌ها و پیامد نهایی در کنار هم عناصر شبکه ارزش صنعت بانکی در ایران را نشان می‌دهند.



شکل ۱. چارچوب نهایی پژوهش

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش، بررسی عناصر مدل شبکه ارزش در صنعت بانکداری ایران است. چارچوب ارائه‌شده در شکل ۱، عناصر مدل از دیدگاه خبرگان صنعت را به تفکیک گروه عوامل چارچوب اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰)، نشان می‌دهد. پدیده و مقوله محوری در چارچوب پژوهش، نظر به تکرار در مصاحبه‌ها و نیز محوریت در موضوع، در نظر گرفتن بانک به‌عنوان هسته شبکه ارزش است. متناسب با این مقوله محوری، سایر عناصر چارچوب قابل تعریف و توضیح هستند. شرایط علی، مطابق تعریف، به مواردی اشاره دارد که به وقوع یا رشد مقوله محوری منجر می‌شوند. مطابق با یافته‌های حاصل از مصاحبه و نیز بررسی مستندات، دارایی‌های مشهود و نامشهود بانک به‌مثابه عوامل علی چارچوب، نقش مهمی در خلق ارزش

برای ذی‌نفعان در شبکه ارزش ایفا می‌کنند. شرایط زمینه‌ای نیز به پدیده‌ها و مواردی اشاره دارد که به‌عنوان شرایط محیطی، مقوله محوری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مطابق با شکل ۱، شرایط کلان کشور، صنعت بانکداری ایران، تغییرات در صنعت، خصوصیات مشتریان و درنهایت، شرایط داخلی بانک‌ها به‌عنوان عوامل زمینه‌ای قابل‌طرح هستند.

در ارتباط با عوامل مداخله‌گر، با توجه به ماهیت واسطه‌ای آن‌ها، مهم‌ترین رکن، قوانین و سیاست‌های بانکی است که در تمامی نقش‌ها و فعالیت‌های بانک‌ها مؤثر هستند. درنهایت کنش‌ها و تعامل‌های میان عناصر شبکه ارزش و راهبردهای ارتباطی بانک در قبال سایر بازیگران مجموعه، مهم‌ترین عاملی است که در سایه داشته‌های بانک و تحت شرایط زمینه‌ای و واسطه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، می‌تواند سازمان را به پیامد نهایی شبکه ارزش، یعنی خلق ارزش برای ذی‌نفعان، رهنمون سازد. مؤلفه‌های مربوط به مقوله‌های یادشده در جدول ۵، نشان داده شده است.

درمجموع شرایط علی، شرایط زیربنایی و قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی است که سازمان برای ایفای نقش هسته‌ای در شبکه ارزش باید موردتوجه قرار دهد. دراختیارداشتن الزامات اجرایی چنین نقشی با تمرکز بر عوامل زمینه‌ای فعلی و نیز قوانین و سیاست‌های بانکی، نوع و تعدد بازیگران موردتعامل و مهم‌تر از همه سبک ارتباطی و چگونگی آن را مشخص می‌سازد. درنهایت راهبردهای ارتباطی بانکی به خلق ارزش در صنعت بانکی منجر شده و ارزش برای تمامی ذی‌نفعان بانکی با اولویت‌های متفاوت خلق می‌شود.

عناصر چارچوب شبکه ارزش صنعت بانکی با محور قراردادن بازیگران اصلی خلق ارزش در صنعت به‌منظور خلق ارزش برای ذی‌نفعان بانک طراحی می‌شود. آنچه بر اساس نظریه ذی‌نفع باید مدنظر قرار گیرد، تمرکز بر تمامی ذی‌نفعان است. برای این منظور، مطابق با نظر فریمن (۱۹۸۴)، توجه به گروه‌های مختلف و اولویت‌بندی آن‌ها به‌صورت گروه‌های مشارکت‌کننده در جریان خلق ارزش به‌عنوان ذی‌نفعان اولیه و گروه‌های متأثر به‌عنوان ذی‌نفعان ثانویه از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا نحوه تعامل و ارتباط با این ذی‌نفعان و تمرکز بر نظرها و خواسته‌های هر گروه می‌تواند در پیامد نهایی خلق ارزش نقش مهمی را ایفا کند. همچنین بنا بر نظر میتوس و هال (۲۰۰۷)، افراد سازمان شامل سهامداران، سرمایه‌گذاران و نیز کارکنان، به‌عنوان گروه مجزای ذی‌نفعان باید موردبررسی قرار گیرند. در چارچوب ارائه‌شده در شکل ۱، کنش‌ها و تعامل‌ها با تمامی بازیگران عرصه بانکی به‌منظور خلق ارزش برای گروه‌های مختلف ذی‌نفعان، موردتوجه بوده است.

آنچه در تمامی مؤلفه‌های ارتباط با مشتریان به‌طور ضمنی مشاهده می‌شود، توجه به دوره زندگی مشتری (CLV) است. این موضوع، خاص همه مشتریان بانک است و در صورتی که

تمرکز اصلی توسعه محصولات و خدمات بر این محور انجام شود، می‌توان در ارتباط با خلق ارزش برای مشتریان اعم از مشتریان خرد، تجاری و شرکتی و نیز اختصاصی اطمینان کسب کرد. این موضوع، مطابق با منطق چیرگی خدمات است. بر اساس این منطق، مطابق با نظر وارگو و لوش (۲۰۰۸)، ارزش با مشارکت فراهم‌کنندگان خدمات و مشتریان خلق می‌شود و ارزش در مزایایی قرار دارد که مشتریان انتظار دارند از مصرف یا مالکیت محصول دریافت کنند؛ به عبارت دیگر در سایه تعامل میان بازیگران عرضه‌کننده خدمات و مشتریان، مزایای مورد نظر مشتری و در مقابل، بازیگران این عرصه شناسایی و تأمین می‌شود.

خبرگان صنعت بانکی معتقدند که بانکداری در ایران از نظر شفافیت اطلاعاتی، خلاقیت و نوآوری، گستردگی و تعدد ذی‌نفعان، مدل کسب‌وکار بانکی و نوع خدمات دارای ویژگی‌های خاص خود است. سودآوری و مباحث ارزش‌آفرینی در این صنعت با سایر صنایع و حتی صنعت بانکی جهان متفاوت است. در این صنعت، فعالیت بنگاهداری بانک‌ها و نیز کفایت سرمایه به دغدغه‌ای برای مدیران تبدیل شده است و منشأ خلق ارزش در آن متفاوت از بانک‌ها در سایر کشورها است. مشتریان این صنعت از لحاظ آگاهی، میزان و نوع وفاداری، نگاه به محصولات و نیز شناخته‌شدن و درنهایت اعتمادشان به صنعت بانکی دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی هستند که فعالیت در صنعت بانکی را با پیچیدگی‌هایی همراه ساخته است.

از یک سو شرایط کلان کشور از جنبه‌های اقتصادی، زیرساخت‌های موجود و مقوله تحریم و اثرات آن، وضعیت خاصی را در صنعت بانکی ایجاد کرده است و از سوی دیگر، شرایط داخلی بانک‌ها از نظر فرهنگ، سبک و شخصیت مدیران، چابکی در ارائه واکنش به محیط و حتی نشان دادن کنش‌های مقتضی، گزارش به مباحث نوین مالی، راهبردی و بازاریابی و مقوله مربوط به همگرایی درون‌سازمانی و میان‌سازمانی موقعیت بانک‌ها را در صنعت متمایز ساخته است. درنهایت تغییرات مستمر در این صنعت به دلایل تغییرات نیازهای مشتریان و نیز تحولات فنی و فناوری منجر به این شده است که بانک‌ها در شرایط ویژه و متفاوتی در صنعت قرار گیرند.

مهم آنکه در نظرهای خبرگان صنعت بانکداری به دفعات به مقوله قوانین و سیاست‌های بانکداری و مقایسه آن با قوانین در سطح بین‌الملل اشاره شده است. موضوع‌های مهمی که عموماً بدون راهکار باقی می‌مانند و خلاهای موجود در مجموعه قوانین بانکداری، زمینه را برای سوءاستفاده و رفتارهای ارتباطی غیررقابتی هموار می‌سازند. در این رابطه، پیشنهاد می‌شود کارگروهی برگرفته از متخصصان حقوقی، بانکی و کسب‌وکار با هدف تمرکز بر راهکارهای بهبود قوانین و سیاست‌های بانکداری ایجاد شود. کارگروه یادشده باید قدرت ضمانت اجرایی نیز داشته باشد تا نتایج حاصل از کارگروه در عمل قابلیت اجرا داشته باشد.

در ضمن در این کارگروه باید نمایندگان بخش‌های دولتی و خصوصی نیز حضور داشته باشند تا منافع تمامی بانک‌ها در نظر گرفته شود. سلسله‌نشست‌های کانون بانک‌های دولتی و خصوصی می‌تواند در جمع‌آوری و نظم‌بخشی به نظرهای بانک‌ها در مورد قوانین و مقررات و به‌ویژه تحلیل‌های کارشناسی برای آسیب‌شناسی مقررات و قوانین کمک کند.

صنعت بانکداری ایران ویژگی‌های متمایزی دارد که شناخت کامل آن و به‌ویژه جریان‌های سیاست‌گذاری در این صنعت، لازمه خلق ارزش در شبکه ارزش است. تنها بانک‌هایی می‌توانند موفق شوند که ضمن آگاهی و شناخت کامل صنعت، خود نیز به نقش‌آفرینی در روابط درون‌صنعتی و میان‌صنعتی بپردازند. علاوه بر آن، رصد حال و آینده صنعت بانکداری در سطح جهان به‌منظور تشخیص سیگنال‌های مهم محیطی نظیر تغییر نقش شعب و نیز مدل‌های کسب‌وکار کارمزد-محور و برنامه‌ریزی منسجم برای هم‌راستایی با تغییرات در صنعت بانکداری از ملزومات کار به‌شمار می‌رود؛ همچنین توجه به مقوله نیازسنجی و بازاریابی به-معنای واقعی و نیز پرهیز از شعارهای مشتری‌مداری به‌منظور تشخیص درست نیاز مشتری در زمان و مکان مناسب و تأمین خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها از مهم‌ترین موضوع‌های بانکی است. امروز مدل‌های کسب‌وکار نوین مطرح شده است که مبنای اصلی آن نیازهای دوره زندگی مشتریان و نیز تأمین بهنگام خواسته‌های آن‌هاست؛ به نحوی که تجربه دلنشینی برای مشتری فراهم شود (منطق چیرگی مشتری و ارزش مبتنی بر تجربه). فرآیند و محتوای خلق ارزش در صنعت بانکداری تغییر یافته است و بانک‌ها ناگزیر به تطبیق خود با این جریانات هستند.

بررسی و آزمون عناصر و مؤلفه‌های مدل شبکه ارزش صنعت بانکداری در یک بانک نمونه می‌تواند اعتبار مدل را بهتر نشان دهد که به‌دلیل محدودیت زمانی و نیز محدودیت ابزارهای سنجش از آن صرف‌نظر شده است. با توجه به اینکه این پژوهش با تمرکز بر صنعت خدمات بانکی انجام شده است، تعمیم آن به صنایع دیگر و حتی به سایر صنایع خدمات مالی باید با ملاحظات صنعت مربوط صورت پذیرد؛ به‌علاوه، عناصر ارائه‌شده در چارچوب یادشده در نتیجه تحلیل داده‌بنیاد داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان صنعت بانکی است. با وجود انتخاب خبرگان شایسته از حوزه‌های مختلف بازاریابی، راهبردی و کسب‌وکار، پیشنهاد می‌شود تحلیل کمی در صنعت به‌منظور آزمون چارچوب ارائه‌شده انجام شود تا قدرت استناد به آن افزایش یابد.

منابع

- Aali, S., Ebrahimi, A. & Aslanpour Alamdari, N. (2019). Analysis of Customer Engagement in Creating Value at Different Stages of the Relationship Life Cycle. *Journal of Business Management*, 11(1), 105-124.
- Al-Badawi, A. & Hosseini Khameneh, M. (2007). Customer Value Measurement with Value Network Analysis Approach. *Fifth International Management Conference*. Tehran.
- Asadullah, H., Makui, A., & Shahroudi, K. (2005). Value Chain Modeling in Iranian Automotive Industry to Achieve Cost Leadership Strategy. *Management Knowledge*, 71, 3-40.
- Aslund, A., & Backstrom, I. (2017). Management Processes and Management's Role in Customer Value Creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(2), 148-164.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bharti, K., Agrawal, R., & Sharma, V. (2014). Value Co-creation: Literature Review and Proposed Conceptual Framework. *International Journal of Market Research*, 57(4), 571-603.
- Bititci, U. S., Martinez, V., Albores, P., & Parung, J. (2004). Creating and Managing Value in Collaborative Networks. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34(3-4), 251-268.
- Cambra-Fierro, J., Pérez, L., & Grott, E. (2017). Towards a Co-creation Framework in the Retail Banking Services Industry: Do demographics Influence?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 219-228.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Danaeifard, Hassan, Emami, Mojtaba. (2013). *Grounded Theory Strategy in Organization and Management Studies*. Saffar Publications. Second edition.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Garriga, G. (2014). Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics*, 120, 489-507.
- Glaser, B.G., and Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Gronroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach* (2nd ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Hamidizad, M., Habibi, M., Hassan Beigi, E. (2010). Relational Sources of Value Creation in Implementing Diversity Strategy through Internal Development. *Journal of Business Management Perspective*, 2(35), 9-25.
- Heinonen, K., Campbell, C., and Ferguson, S. L. (2019). Strategies for Creating Value through Individual and Collective Customer Experiences, *Business Horizons*, 62, 95-104.
- Hilton, T., Hughes, T., and Chalcraft, D. (2012). Service Co-creation and Value Realization, *Journal of Marketing Management*, 28 (13-14), 1504-1519.

- Holbrook, M.B. (1994). *The Nature of Customer Value in Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Holtinen, H. (2014). Contextualizing Value Propositions: Examining How Consumers Experience Value Propositions in their Practices. *Australasian Marketing Journal*, 22, 103-110.
- Ilmarinen, P. (2017, April). *Creating Shared Value in Banking: Case Savings Bank Group*, (Master's Thesis). School of Business, Rajakatu.
- Khalifa, A. S. (2004). Customer Value: A Review of Recent Literature and an Integrative Configuration. *Management Decision*, 42(5), 645-666.
- Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B., and Morgan, R. (2012). Value in Business and Industrial Marketing: Past, Present, and Future, *Industrial Marketing Management*, 41(1), 207-214.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., and Wilson, H. N. (2016). How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. *Journal of Marketing*, 80, 96-120.
- Maleki Minbash Razgah, Morteza, Dehghani Soltani, Mahdi, Farsizadeh, Hossein, Gholamzadeh, Rasool (2015). The Impact of Internet Banking Image and E-Banking Satisfaction on Customer Attraction and Retention: The Moderating Role of Perceived Value. *Journal of Business Management Perspective*, 22, 141-160.
- Matos, S., & Hall, J. (2007). Integrating Sustainable Development in the Supply Chain. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1083-1102.
- Nada, N., & Ali, Z. (2015). Service Value Creation Capability Model to Assess the Service Innovation Capability in SMEs. *Procedia CIRP*, 30, 390 – 395.
- Nayebzadeh, Shahnaz (2006). Value from a Customer Perspective. *Tadbir Monthly*, 17(174), 52.
- Newell, F. (2000). *Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*. New York, NY: Mc-graw-Hill.
- Okdinawati, L., Simatupang, T. M., and Sunitiyoso, Y. (2015). Value Co-creation Map in Collaborative Transportation. *Procedia Manufacturing*, 4, 71-78.
- Pires, D.G., Dean, A., and Rehman, M. (2015). Using Service Logic to Redefine Exchange in terms of Customer and Supplier Participation. *Journal of Business Research*, 68, 925-932.
- Pourashraf, YasanAllah and Ahmadi Alvar, Zahra (2015). Evaluating and Measuring Perceived Value and Customer Performance among Customers at Ansar Bank in Poldokhtar. *Quarterly Journal of Monetary and Banking Development*, 3(6), 133-109.
- Raddats, C., & Burton, J. (2011). Strategy and Structure Configurations for Services within Product-centric Businesses. *Journal of Service Management*, 22(4), 522-539.
- Razmi, Zahra, Haji Heidari, Nastaran and HosseiniKia, Atefeh Sadat (2014). Research on the Impact of customer interface value proposition to Design a Business Model with BMO Approach. *Management and Development Process*, 27(4), 117-138.
- Ryals, L. J., and Holt, S. (2007). Creating and Capturing Value in KAM Relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 15(5), 403-420.
- Saarijarvi, H. (2012). The Mechanisms of Value Co-creation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 381-391.

- Sayani, H. (2015). Customer Satisfaction and Loyalty in the United Arab Emirates Banking Industry. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 351-375.
- Schenkel, M., Krikke, H., Caniëls, M., and van der Laan, E. (2015). Creating Integral Value for Stakeholders in Closed Loop Supply Chains. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21, 155-166.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Skålén, P., Gummerus, J., Koskull, C. V., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring Value Propositions and Service Innovation: A Service-dominant Logic Study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158.
- Song, H., Cadeaux, J., and Yu, K. (2016). The Effects of Service Supply on Perceived Value Proposition under Different Levels of Customer Involvement. *Industrial Marketing Management*, 54, 116-128.
- Strauss, A., and Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A., and Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Tynan, C., McKechnie, S., and Hartley, S. (2014). Interpreting Value in the Customer Service Experience using Customer-dominant Logic. *Journal of Marketing Management*, 30, 9-10, 1058-1081.
- Urbinati, A., Bogers, M., Chiesa, V., and Frattini, F. (2018). Creating and Capturing Value from Big Data: A Multiple-case Study Analysis of Provider Companies. *Technovation*. Article in Progress.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Fromgoods to Service(s): Divergences and Convergences of Logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259.
- Visser, W., and Kymal, C. (2015). Integrated Value Creation (IVC): Beyond Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV). *Journal of International Business Ethics*, 8(1), 29-43.
- Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2012). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm* (2nd edition). London: McGraw-Hill.
- Ye, Y. (2016). *Value Creation of Private Equity Funds: Practices in China*. (Doctoral Dissertation). Arizona State University.
- Zeithaml, V. (1988). Customer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence. *The Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.