



## تدوین راهبرد بانک‌های نوظهور در صنعت بانکداری ایران: مطالعه موردی بانک پاسارگاد

سحر شریفی<sup>۱</sup>

محمد عبدالشاه\*<sup>۲</sup>

ونوس رحمتی گواری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۹/۱۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۱/۲۲.

### چکیده

صنعت بانکداری در ایران با وجود بانک‌های خصوصی و همچنین اصلاح برنامه‌های بانک‌های دولتی رقابتی‌تر شده است. منطق استراتژی جدید به دنبال خلق ارزش، برای سازمان‌ها است که با نوآوری همراه است. آفرینش یک بازار جدید که در آن هیچ رقیبی وجود ندارد همان استراتژی اقیانوس آبی است که رویکرد جدیدی از استراتژی و نوآوری محسوب می‌شود. هدف از این پژوهش، تدوین استراتژی بانک‌های نوظهور با استفاده از اقیانوس آبی در «بانک پاسارگاد» است. نوع تحقیق کاربردی است و جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه صورت گرفت؛ سپس با استفاده از ماتریس QSPM، جذاب‌ترین استراتژی‌ها (خلق خدمات متنوع با ارائه خدمات بانکداری سیار و بالابردن بهره‌وری، خلق خدمات متنوع با ارائه خدمات خود دریافت‌ها و بالابردن بهره‌وری، افزایش امنیت و کاهش سوءاستفاده از اطلاعات با پیاده‌سازی نرم‌افزارهای به‌روز، پیاده‌سازی سیستمی برای به‌روز کردن تاریخ انقضای کارت‌های اعتباری همچنین پرداخت آنلاین ارز) الویت‌بندی شدند. با کمک الگوی چهار اقدامی، نتایج زیر حاصل شد: حذف (تأخیر در ارائه خدمات، ترس از شکست، بی‌اعتمادی)، کاهش (هزینه‌های جانبی، کاهش فعالیت‌های ناکارآمد، نرخ بهره) افزایش (افزایش امنیت، افزایش سهولت کار، افزایش پاداش، افزایش پوشش پرداخت، افزایش سطح علمی کارمندان) خلق (خدمات متنوع و چندگانه، طبقه‌بندی مشتریان، خلق فضای کاری مثبت، ایجاد سیستم‌های پیشرفته برای به‌روزرشدن اطلاعات، خلق بانکداری سیار، تهیه خود دریافت).

**واژگان کلیدی:** اقیانوس آبی، اقیانوس قرمز، نوآوری ارزش، خدمات بانکی، الگوی تصمیم‌گیری چهاراقدامی.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی سیستم‌های اقتصادی-اجتماعی.

۲. استاد یار گروه مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان (نویسنده مسئول).

E-mail: Abdolshah@gmail.com

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی سیستم‌های اقتصادی-اجتماعی.

## ۱. مقدمه

تغییرات روزافزون محیط‌های سیاسی (تغییرات شدید در جغرافیای مناطق جهانی، تفکر حاکمیت کشورها، تشکل‌های جدید سیاسی در عرصه جهانی)، اقتصادی (رویکرد تجارت جهانی، تجارت الکترونیک و فرصت‌ها و تهدیدهای آن، تعاملات اقتصادی بین کشورهای مختلف، بی‌ثباتی اقتصاد جهانی)، فرهنگی/اجتماعی (افزایش دسترسی مردم به اطلاعات، افزایش سطح آگاهی افراد، افزایش توقعات و خواسته‌های مردم)، فناوری (تغییر و تحول فناوری اطلاعاتی، بهبود ارتباطات فناورانه، تکامل فناوری سخت‌افزاری، ابداع و اختراعات جدید)، رقابتی (رقابتی جدید، غیرقابل پیش‌بینی بودن رقابتی قدیمی، سرمایه‌گذاری رقبا در درک و شناخت بازار) و تغییرات رویکردها و نگرش‌ها به محیط درونی سازمان‌ها، استفاده از نگرش قدیمی را در اندیشیدن به سازمان و برای سازمان با ریسک بسیاری همراه ساخته است [۳]. از سال‌های دور تا به امروز تمرکز اصلی تفکر راهبردی بر راهبردهای رقابتی معطوف شده و موضوع رقابت در مرکز توجه الگوهای تدوین استراتژی، ریشه دوانده است. شگفت‌آور نیست که این نگرش موجب می‌شود تا سازمان‌ها به شکل ماهرانه‌ای نحوه رقابت با یکدیگر را بیاموزند و با بررسی و تحلیل اصول اساسی ساختار اقتصادی که در حال حاضر در جریان است را برای خود اتخاذ کنند [۱۶]. امروزه در جهان انسان‌ها همه تلاش خود را برای پیشرفت روزافزون انجام می‌دهند و در راه پیشرفت به رقابت با هم می‌پردازند. صنعت بانکداری کشور با شروع خصوصی‌سازی شاهد تغییرات فراوانی با اهدافی چون پیشرفت کمی و کیفی خدمات بانکی با توجه به نیازهای جامعه به خود بوده است. بررسی‌های مختلف نشان می‌دهد که صنعت بانکداری ایران برای نیل به اهداف استراتژیک خود در آستانه تحولات اساسی قرار گرفته است. شکاف موجود بین صنعت بانکداری ایران و بانکداری روز دنیا نشان‌دهنده فاصله معنادار میان بانک‌های ایرانی با استانداردهای بین‌المللی است [۶]. بیشتر فعالیت‌های بانک‌ها بر پیشبرد فروش متمرکز بوده و به سایر عوامل آمیخته ترفیع توجه زیادی نشده است. بانک‌ها برای پیشبرد اهداف خود برای بازآزایی و کسب سهم بیشتر بازار باید از استراتژی‌های به خصوصی استفاده کنند [۲۱]. با این حال این صنعت نیز مانند هر صنعت دیگر خالی از رقابت نمی‌باشد. با توجه به فضای رقابتی موجود و حضور رقیبان قدرتمند، بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی برای موفقیت در عرصه حضورشان باید چه تمهیداتی بی‌اندیشند؟ استراتژی اقیانوس آبی می‌تواند پاسخ مناسبی برای این پرسش باشد. این استراتژی همواره یک گام جلوتر از رقبا است [۲۵]. استراتژی اقیانوس آبی به واسطه خلق بازارها ناشناخته، سازمان را به خروج از اقیانوس‌های خونین رقابت و جایی که رقابت در آن بی‌معنا است فرا می‌خواند. ایده قالب در این استراتژی، خلق بازارهای دست‌نخورده‌ای است که بدون حضور رقیب به ایجاد فرصت‌های سودآوری می‌پردازد. در این استراتژی بازارها و صنایع جدیدی ایجاد می‌شود که در آن تقاضا به جای مبارزه خلق می‌شود و به قواعد رقابت ارتباطی ندارد [۱۷]. «پروفیسور هیل» ایده اقیانوس آبی را در «دانشگاه ایالتی میشیگان» پیشنهاد داد. وی ادعا کرد که ایده پورتر ناقص است؛ زیرا تمایز می‌تواند معنای رهبری هزینه باشد و شرکتی که محصول خود را با قیمت پایین‌تر عرضه می‌کند،

درواقع وجهی از راهبرد تمایز را اجرا کرده است. وی افزود شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، باید ترکیبی از راهبردهای رهبری هزینه و تمایز را به کار برند [۱۲]. یکسان‌بودن خدمات بانکی و رقابت شدید حاکم در آن امر بازاریابی را برای بانک‌ها دشوار کرده است. انحصار و محدودیت خدمات بانکی در ایران طی سال‌های طولانی و پذیرش اجباری مشتریان برای آنچه بانک‌ها ارائه می‌کردند، وضعیتی به نام «بازار فروشنده» ایجاد کرد. در این وضعیت معمولاً، بانک‌ها خدمات را به مشتری دیکته می‌کردند و بسیاری از ابزارها و رفتارهای رقابتی نادیده گرفته می‌شد [۲۲]. با توجه به اینکه الگوبرداری در خدمات بانکی کار شایعی است و سایر بانک‌ها می‌توانند به‌سادگی از اقدامات، خدمات و راهبردهای بانک پیشرو کپی‌برداری کنند، این نگرانی به‌وجود می‌آید که مشتریان از دست بروند؛ اما اجرای راهبرد اقیانوس آبی موجب می‌شود بانک‌ها بتوانند فضاهای جدیدی در کسب‌وکار خود خلق کنند و مشتریان جدیدی به‌دست آورند و از فضای رقابتی خارج شوند. بانک‌ها نیز می‌توانند با اجرای راهبرد های لازم نسبت به نگهداری و وفاداری کردن مشتریان جدید اقدام کنند و همزمان با بی‌تأثیر کردن الگوبرداری سایر بانک‌ها، به‌دنبال دست‌یافتن به اقیانوس آبی جدید باشند. پژوهشگران در این پژوهش قصد دارند با ارائه طرح و روشی نو برای صنعت بانکداری، حضور موفق‌تری را رقم بزنند. در این پژوهش نقشه وضعیت استراتژی رسم شده است؛ همچنین به سؤالات زیر نیز پاسخ داده شده است:

۱. شاخص‌های اقدام به حذف در راهبرد اقیانوس آبی کدام است؟
۲. شاخص‌های اقدام به افزایش در راهبرد اقیانوس آبی کدام است؟
۳. شاخص‌های اقدام به کاهش در راهبرد اقیانوس آبی کدام است؟
۴. شاخص‌های اقدام به خلق در راهبرد اقیانوس آبی کدام است؟

**مروری بر ادبیات تحقیق.** استراتژی به‌معنای الگوی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی‌شده، بهره‌برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است. چندین سال است که رقابت در بطن استراتژی شرکت برقرار است. امروزه به‌سختی می‌توان از استراتژی حرف زد؛ ولی از زبان رقابت استفاده نکرد. رقابت مهم است، اما با تأکید بر راهبردهای رقابتی، شرکت‌ها و محققان از یک بُعد بسیار مهم استراتژی بازمانده‌اند که باید بیشتر به آن پرداخت. بازار جهانی از دو دسته استراتژی تشکیل شده است: اقیانوس قرمز و اقیانوس آبی [۱۱].

**اقیانوس قرمز.** راهبرد اقیانوس قرمز رقابت محور است و شرکت‌ها در این وضعیت رقابت می‌کنند [۱۲][۲۳][۲۶]. در اقیانوس قرمز رقابت، هزینه و قیمت عناصر مهمی برای بقای صنعت محسوب می‌شوند؛ همچنین رقابت کافی و مناسب برای توسعه صنعت سودمند است و به شرکت‌ها یا مشتریان آسیب نخواهد زد. در اقیانوس قرمز، هزینه‌های تمایز بسیار زیاد هستند؛ چون شرکت‌ها با بهترین شیوه اداره می‌شوند [۷] از مواردی که در اقیانوس قرمز موفقیت سازمان را تهدید می‌کند می‌توان موارد زیر را نام برد: تمرکز بر

مشتریان موجود، سرمایه‌گذاری فراتر از کسب‌وکار اصلی خود، قیمت‌گذاری کم به‌عنوان کلیدی برای ایجاد بازار جدید، دنبال کردن رقابت [۱۳]

**اقیانوس آبی.** با توجه به شرایط ویژه کسب‌وکارها در جهان امروز و تغییر مداوم متغیرهای محیطی، دیگر نمی‌توان بسیاری از داده‌ها را منجمد کرد و اقدام به برنامه‌ریزی بلندمدت در آینده کرد؛ از این‌رو در چند سال اخیر جنبشی که در حوزه مدیریت استراتژیک در دنیا صورت گرفته است در حوزه نوآوری و خلاقیت در استراتژی و جنبش‌های پارادایمی در حوزه استراتژیک است. یکی از مهم‌ترین تحولات در این حوزه که به پیدایش انقلابی در حوزه استراتژیک منجر شده، «استراتژی اقیانوس آبی» است [۸]. اقیانوس آبی، استعاره از بازاری بکر، دست‌نخورده و گسترده است که عمق آن هنوز کشف نشده است [۱۷]. سازمان‌ها هم‌اکنون برای تصرف فرصت‌ها رشد و سودآوری جدید باید اقیانوس آبی خلق کنند [۲۴]. آنچه متمایزکننده برندگان و بازندگان در خلق اقیانوس آبی است، نگرش آن‌ها به راهبرد است. خالقان اقیانوس آبی راهبردی متفاوت را دنبال می‌کنند که آن را «نوآوری ارزش» می‌نامند. راهبرد اقیانوس آبی الگوی ثابتی از تفکر راهبردی پیش از ایجاد بازارها و صنایع جدید است، جایی که تقاضای مطرح‌شده جایگزین مبارزه و قوانین رقابت نامربوط می‌شود [۱۷]. ایجاد اقیانوس آبی موفقیت ثابتی نیست؛ بلکه فرآیندی پویا برای شرکتی است که مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و عملکرد برترش زمانی آشکار می‌شود که تقلیدگران زودتر یا دیرتر آغاز به پدیدارشدن در این بازار می‌کنند [۱۹]. راهبرد اقیانوس آبی خوب، راهبردی است که نتوان به‌آسانی آن را تقلید کرد. راهبرد اقیانوس آبی نشان‌دهنده کاهش هزینه‌ها هم‌زمان با افزایش ارزش برای مشتریان است [۸].

**نوآوری ارزش.** نوآوری ارزش پایه و اساس راهبرد اقیانوس آبی است. نوآوری ارزش به‌طور یکسان بر نوآوری و ارزش تأکید می‌کند و شیوه نوین تفکر درباره تدوین و اجرای راهبردی است که به خلق اقیانوس آبی منجر می‌شود. به‌ویژه اینکه نوآوری ارزش یکی از متداول‌ترین اصول پذیرفته‌شده برای نقص رقابت است. در ادبیات امروز راهبردی، معمولاً اعتقاد بر این است سازمان‌ها یا می‌توانند با هزینه‌های بالاتر ارزش بیشتری برای مشتریان ایجاد کنند یا ارزش قابل‌قبولی با هزینه کمتر خلق کنند. برخلاف این اعتقاد، سازمان‌هایی که به دنبال خلق اقیانوس آبی هستند، هم‌زمان به دو موضع راهبرد ارزش و هزینه پایین می‌پردازد که در شکل ۱، مشاهده می‌شود [۱۹]:



شکل ۱: نوآوری ارزش؛ سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی [۱۸]

**چارچوب چهار اقدامی استراتژی اقیانوس آبی:** کیم و ماربون به منظور تجدید ساختار مؤلفه‌های ارزش برای مشتری در ایجاد منحنی ارزش جدید، ابزاری به نام الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی ارائه کردند. در این الگو اگر نوآوری ارزش وجود داشته باشد به آسانی در منحنی جدید و منحنی‌های موجود مشاهده می‌شود. برای به‌چالش کشیدن منطق راهبردی و الگوی کسب‌وکار صنعت چهار سؤال کلیدی وجود دارد که باید پاسخ داده شود:

- کدام یک از عوامل که صنعت آن‌ها را تضمین‌کننده قلمداد می‌کند، باید حذف شود؟
- کدام یک از عوامل باید به پایین‌تر از استانداردهای صنعت کاهش پیدا کند؟
- کدام یک از عوامل باید به حدی بالاتر از استانداردهای صنعت افزایش پیدا کند؟
- کدام یک از عوامل که هیچ‌گاه صنعت آن‌ها را عرضه نکرده است، باید خلق شود؟

پرسش نخست مبین لزوم بررسی عواملی است که عمده بانک‌ها بر سر آن رقابت کرده‌اند؛ اما می‌توان آن‌ها را حذف کرد.

پرسش دوم مبین لزوم بررسی عواملی است که صرفه اقتصادی ندارند و ارزش موردنیاز مشتری را برآورده نمی‌کنند و باید به پایین‌تر از سطح استاندارد کاهش یابند.

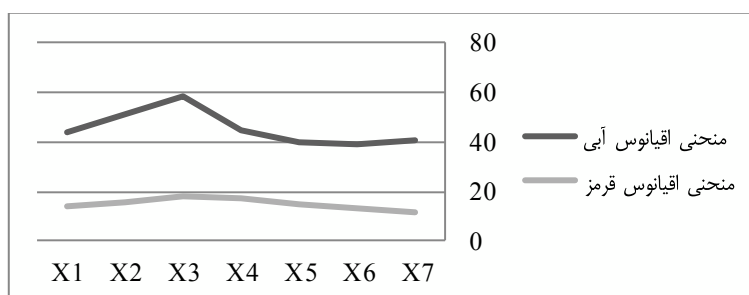
پرسش سوم مبین لزوم بررسی عواملی است که ارزش قابل‌ارائه آن‌ها در حد مطلوب نیست؛ درحالی‌که برای مشتریان اهمیت زیادی دارد. این عوامل باید به حدی بالاتر از سطح استاندارد افزایش یابند.

پرسش چهارم مبین لزوم شناسایی یا خلق عوامل جدید برای مشتریان است که بر اساس آن می‌توان نسبت به افزایش سهم بازار اقدام کرد.

**نقشه وضعیت استراتژی:** نقشه وضعیت استراتژی، یک چارچوب تشخیص و عمل‌گرا برای ایجاد استراتژی اقیانوس آبی است که دو کاربرد مهم دارد:

اول اینکه وضعیت فعلی را در صنعت و بازار شناخته‌شده به تصویر می‌کشد. از این طریق می‌توان فهمید که رقبا اکنون در کدام قسمت سرمایه‌گذاری کردند؛ دوم اینکه از رقابت فعلی چه ارزش‌هایی به مشتریان ارائه می‌شود؟

یک نمونه از نقشه وضعیت استراتژی به صورت شکل ۲، است:



شکل ۲. نمونه‌ای از نقشه استراتژی اقیانوس آبی با توجه به متغیرهای موجود

با ترسیم نقشه وضعیت استراتژی اقیانوس آبی می‌توان عواملی که برای رقبا اهمیت دارد را شناسایی کرد و با استفاده از الگوی تصمیم‌گیری چهاراقدامی و استراتژی‌های حذف، افزایش، کاهش، خلق یک منحنی ارزش جدید را به وجود آورد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در زمینه اقیانوس آبی مقالات ارزشمندی تدوین شده است؛ اما تحقیقات اندکی درباره موضوع تحقیق حاضر صورت گرفته است. در طول این تحقیق، مطالب مهمی مشاهده شد که در این بخش جا دارد برخی از آن‌ها مرور شود. اطلاعات برخی از این تحقیقات در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱: پیشینه تحقیق

منابع	عنوان	خلاصه پژوهش
آقازاده، مهدوی و الهی چوردن	بررسی استراتژی‌های نوآوری در صنعت بیمه کشور با رویکرد اقیانوس آبی	در این پژوهش عملکرد برخی از شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور در ابعاد مختلف موردبررسی قرار گرفت. پس از آن به کمک بوم استراتژی و الگوی چهاراقدامی به بررسی استراتژی‌های نوآوری در صنعت بیمه کشور پرداخته شد. نتایج نشان داد شرکت‌های فعال در تمامی ابعاد به‌جز بُعد شواهد فیزیکی، دارای عملکرد یکسان هستند.
تولایی	استراتژی اقیانوس آبی به عنوان انقلابی در حوزه مدیریت استراتژیک	این پژوهش به منظور معرفی و تبیین مفهوم استراتژی اقیانوس آبی و بررسی نقش آن در تغییر و تحول استراتژیک سازمان‌ها انجام شده است. امروزه استراتژی که سازمان را به سمت اقیانوس آبی رهنمون می‌سازد، نوآوری ارزش‌آفرین است که با اتخاذ آن هزینه‌ها کاهش پیدا می‌کند و هم‌زمان نیز برای ذی‌نفعان سازمان ارزش بیشتری ایجاد می‌شود.

در محیط کسب‌وکار به شدت رقابتی امروز و چرخه عمر کوتاه محصول و فناوری، نوآوری عامل مهمی برای صنعت است. این مطالعه به بررسی تعاریف نوآوری، چارچوب‌های اندازه‌گیری نوآوری، عناصر کلیدی نوآوری و معیارهای که در صنعت مورد استفاده است می‌پردازد.	Towards innovation measurement in software industry	Edison, N.b.A.a.H
هدف کلی این مقاله بررسی استراتژی برای بهبود نیروی انسانی سازمان‌ها با استفاده از خلاقیت و نوآوری است. سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که مدیران، کارشناسان و کارکنان آن‌ها به دنبال نوآوری و خلاقیت هستند؛ بنابراین با نهادینه شدن خلاقیت و نوآوری، سازمان تبدیل به یک نهاد خلاق و نوآور می‌شود.	بررسی استراتژی برای بهبود نیروی انسانی سازمان‌ها با استفاده از خلاقیت و نوآوری	درویش‌متولی و نبی‌پور افروزی
این مقاله با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی، پیشنهاد شده توسط Kim و Mauborgne، به تجزیه و تحلیل استراتژی تلفن همراه می‌پردازد. این تجزیه و تحلیل یک مثال خوب در زمینه استراتژی را فراهم می‌کند که مدیریت نوآوری است.	Bandit cellphones: A blue ocean strategy	Chang, S.C.
رشد بالاتر از اهداف مهم شرکت‌ها، جوامع و دولت‌ها است. سیاست‌های اقتصادی اغلب با هدف قراردادن شرکت‌هایی که بر فعالیت‌های خاص تمرکز دارند، به این هدف می‌رسند. این رویکرد تأثیر کمتری در رشد اقتصادی دارد. رویکرد پیشنهادی استراتژی اقیانوس آبی است که باعث کشف شرایط برای بالاترین رشد ممکن می‌شود.	Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy	Jaka Lindic
استراتژی اقیانوس آبی یک الگوی پایدار از تفکر استراتژیک در پشت ایجاد بازارهای جدید و صنعتی است. این پژوهش روشی برای اجرای استراتژی اقیانوس آبی در یک شرکت صنعتی است. نتیجه این پژوهش بر اساس الویت‌های مشتریان، نظرات و پیشنهاداتی که به توسط نظرسنجی‌های مختلف جمع‌آوری شده است، بنا شد. نتیجه اصلی نشان می‌دهد که این شرکت موفق به شناسایی تعدادی از محصولات جدید شده است که می‌تواند آن را به بازارهای جدید خود توسعه دهد.	Blue Ocean Strategy As a Tool For Improving Company Marketing Function: the case study of Jordan	Ibrahim Rawabdeh

### ۳. روش تحقیق

هدف تحقیق. استفاده از اقیانوس آبی که فلسفه وجودی آن مبتنی بر الگوی چهاراقدامی (حذف، کاهش، افزایش، خلق) است، قابلیت‌ها و مزیت‌های رقابتی قابل توجهی را به سازمان‌ها می‌دهد. هدف اصلی این تحقیق برداشتن گامی دیگر در سلسله تحقیقاتی است که با این موضوع و در چند سال اخیر انجام شده و به دنبال ارائه الگوی مناسب تر برای فرآیند اقیانوس آبی است.

**جامعه و نمونه آماری.** جامعه آماری این پژوهش شامل متخصصان و کارمندان «بانک پاسارگاد» است. تعداد ۳۰ نفر از این افراد برای تکمیل پرسشنامه انتخاب شدند که از این تعداد ۲۰ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند.

**نوع تحقیق.** روش‌های پژوهش در علوم رفتاری با توجه به هدف به دو ملاک تحقیق بنیادی و کاربردی تقسیم می‌شوند. تحقیق بنیادی پژوهشی است که به کشف ماهیت اشیا پدیده‌ها و روابط بین متغیرها می‌پردازد. هدف اساسی این نوع پژوهش تبیین روابط بین پدیده‌ها، آزمون نظریه‌ها و افزودن به دانش موجود در یک زمینه خاص است. تحقیق کاربردی پژوهشی است که با استفاده از نتایج تحقیقات بنیادی به منظور بهبود و به‌کمال‌رساندن رفتارها، روش‌ها، ابزارها، وسایل، تولیدات، ساختارها و الگوهای مورد استفاده جوامع انسانی انجام می‌شود. هدف تحقیق کاربردی، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است.

**روش گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل اطلاعات.** شیوه جمع‌آوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی است. از ابزار مصاحبه و پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. برای بررسی و تحلیل پرسشنامه‌ها از مقیاس اندازه‌گیری طیف لیکرت بهره گرفته شد و از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی برای الویت‌بندی جذاب‌ترین استراتژی‌ها استفاده شد.

**محیط اجرای تحقیق «بانک پاسارگاد».** چشم‌انداز عبارت است از: ارائه یک تصویر مطلوب و آرمان قابل‌دستیابی که منظر و دورنمایی در افق بلندمدت، فراروی مدیریت عمومی جامعه قرار می‌دهد و دارای ویژگی جامع‌نگری، آینده‌نگری، ارزش‌گرایی و واقع‌گرایی است [۵]. در سند چشم‌انداز «بانک پاسارگاد» این‌گونه عنوان شده است:

«بانک پاسارگاد، به‌عنوان بانک هزاره سوم، در نظر دارد حداقل ۱۰ درصد سهم بازار کارت داخل کشور را در تمامی طیف‌های مرتبط بر آن در دست داشته باشد» (حفظ و افزایش سهم بازار تا سال ۱۴۰۴).

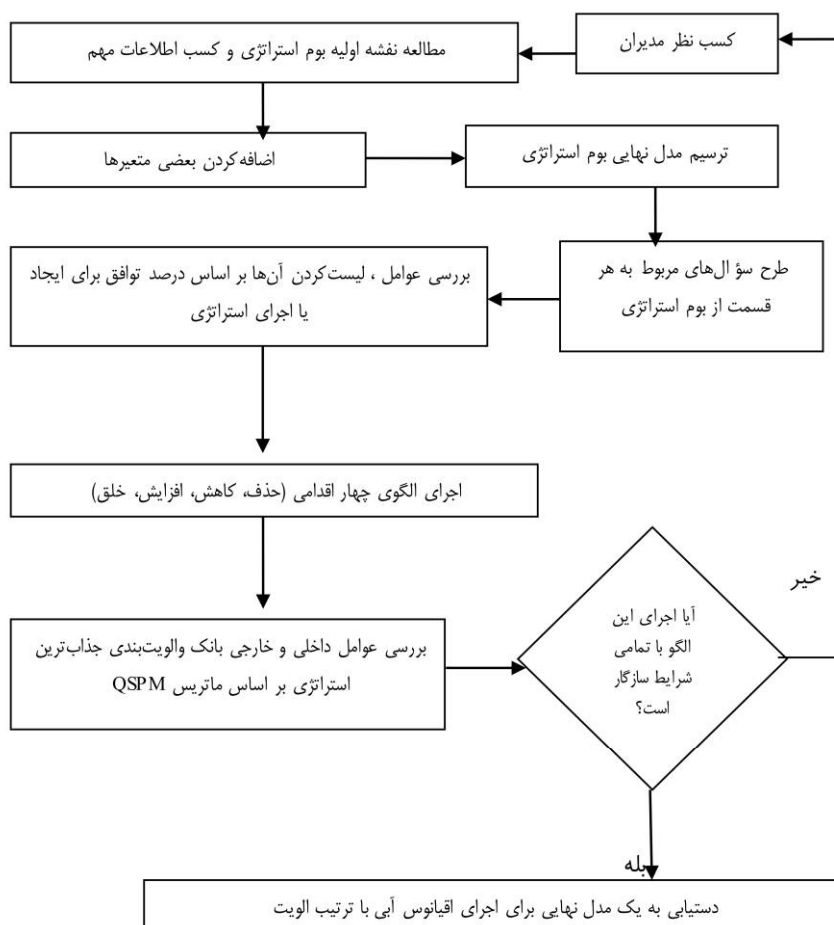
مأموریت یک شرکت نشان‌دهنده علت و فلسفه وجودی آن شرکت است. بیانیه مأموریت، هویت و فلسفه وجودی شرکت را در قالب کلمات بیان می‌کند و به‌عنوان دستورالعملی برای تدوین استراتژی قرار می‌گیرد. بیانیه مأموریت دلیل وجود داشتن و عمومی‌ترین اهداف سازمان را تشریح می‌کند [۲۰]. بیانیه مأموریت «بانک پاسارگاد» به این شرح است:

«بانک پاسارگاد» به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌ها با طراحی و خلق خدمات نوین و با هدف ارزش‌آفرینی برای مشتریان، به‌ویژه مشتریان ارزنده، دارای حضوری مؤثر در بازارهای داخلی، منطقه‌ای و جهانی است. اهداف «بانک پاسارگاد» به‌شرح زیر است:



۱. صدور انواع کارت‌ها از جمله کارت اعتباری، نقدی، هدیه، بن کارت و غیره؛
۲. نصب پایانه‌های POS در مراکز تجاری، خدماتی؛
۳. نصب پایانه‌های PIN PAD در شعب بانک، برای پرداخت‌های نقدی؛
۴. نصب پایانه‌های ATM، در سطح شعب، مراکز تجاری، خدماتی، تفریحی و غیره؛
۵. پذیرش و صدور کارت‌های بین‌المللی.

**فلوچارت تحقیق.** از فلوچارت یا نمودار گردشی برای نشان‌دادن الگوریتم کار استفاده می‌شود. فلوچارت شکل ۳، نشان‌دهنده مراحل انجام کار است:



شکل ۳: مراحل انجام کار در «بانک پاسارگاد»

#### ۴. تدوین استراتژی بانک‌های نوظهور در صنعت بانکداری ایران

برای ارائه یک مدل مناسب برای اجرای نقشه استراتژی اقیانوس آبی در «بانک پاسارگاد»، موارد زیر اجرا شد:

**گام اول به دست آوردن شاخص‌های تأثیرگذار در بانک.** در گام نخست، استراتژی قبلی «بانک پاسارگاد» مورد مطالعه قرار گرفت؛ سپس مصاحبه‌ای با مدیران اجرایی بانک صورت گرفت و آیتم‌های جدید به نقشه استراتژی اضافه شد. برای هر قسمت از موارد، پرسشنامه‌ای طرح شد تا نظرهای کارمندان را جویا شویم. از این طریق به نقاط ضعف و قوت بانک نیز پی بردیم طبق جدول زیر توضیح مختصری درباره موارد داده شده و درصدها محاسبه شده است:

جدول ۲: محاسبه درصدها برای اجرا یا خلق آیتم‌های جدید در بوم استراتژی

شاخص‌ها	توضیح	درصد توافق
امنیت	اجرای امنیت و حفاظت از اطلاعات جزو الویت‌های هر بانک محسوب می‌شود. حفاظت از اطلاعات به‌خوبی اجرا می‌شود؛ اما باید نسبت به افزایش امنیت اقداماتی فراتر را پیش گرفت.	٪۹۳
تنوع خدمات	اجرای خدمات متنوع و رایگان در «بانک پاسارگاد»	٪۹۰
سامانه پرداخت تلفنی و خدمات همراه بانک‌ها	استفاده از پروتکل موبایل و پرداخت تلفنی در سیستم بانکداری پاسارگاد به‌خوبی اجرا می‌شود.	٪۸۷
خدمات کارت‌های اعتباری	کارت‌های اعتباری تنوع خدمات زیادی را پوشش می‌دهند؛ ولی نسبت به خلق خدمات متنوع‌تر باید اقداماتی صورت گیرد.	٪۸۳
بانکداری سیار	خلق بانکداری سیار باعث مدیریت نقدینگی می‌شود.	٪۸۰
میزان سود و بهره	نرخ سود و بهره متناسب با عقود اسلامی و تصویب بانک مرکزی صورت پذیرفته است.	٪۷۳
مشتری‌مداری	مشتری‌مداری در «بانک پاسارگاد» به‌خوبی به چشم می‌خورد.	٪۶۹
خدمات خود دریافت	با ایجاد خدمات خود دریافت‌ها می‌توان از مزایای منحصربه‌فرد آن مانند تشخیص پول‌های تقلبی، اطلاعات مربوط به وام‌ها و غیره مطلع شد.	٪۶۰
رضایت شغلی کارمندان	کارمندان عضو کلیدی هر سازمان هستند و رضایت آن‌ها سودآوری را برای هر سازمان به همراه دارد.	٪۵۶
انعطاف‌پذیری	تغییر در برابر شرایط از اهداف اصلی «بانک پاسارگاد» است که به‌خوبی قابل اجرا است.	٪۵۳

**گام دوم ارائه پیشنهادهایی برای شاخص‌ها.** پس از تعیین استراتژی‌ها، محاسبه درصدها و با استفاده از نظرات خبرگان پیشنهادها، جدول ۳، طرح شد:

جدول ۳: بررسی شاخص‌ها و ارائه پیشنهادها

شاخص	توضیحات
امنیت	اطلاعات مربوط به حریم خصوصی افراد در «بانک پاسارگاد» کاملاً محفوظ است؛ همچنین می‌توان با اجرای کنترل‌هایی که کاهش آسیب‌پذیری سیستم و سوءاستفاده از آن‌ها توسط نرم‌افزارهای مخرب را به دنبال خواهد داشت، باعث افزایش امنیت شد.
تنوع خدمات	بانک فعال دارای تنوع خدمات خوبی برای مشتریان خود است؛ اما باید درصدد ارائه خدمات متنوع‌تری باشد؛ مانند ارائه خدمات صرافی‌ها که حس اطمینان را در مشتریان القا می‌کند.
سامانه پرداخت تلفنی و همراه بانک‌ها	بانک فعال پوشش مناسبی در این قسمت دارد.
خدمات کارت‌های اعتباری	بانک فعال شاهد پوشش خوب خدمات بانکداری است؛ همچنین با خلق خدمات جدید الکترونیکی مانند پرداخت آنلاین ارز با حداقل کارمزد و به‌روزرشدن خودکار تاریخ انقضای کارت بدون نیاز به ارسال درخواست، می‌توان از هزینه‌های احتمالی کاست و با رضایت مشتریان مواجه شد.
بانکداری سیار	بانک، خلق بانکداری سیار را عاملی برای کاهش فقر و مدیریت نقدینگی می‌داند.
میزان بهره و سود	روند خوب نرخ‌های بهره و سود در «بانک پاسارگاد»، با عقود اسلامی سازگار است و مورد تأیید «بانک مرکزی» است؛ اما با کاهش ۱۰ درصد نرخ بهره شاهد رضایت بیشتر مشتریان خواهیم بود.
مشتری‌مداری	عملکرد بانک فعال نسبت به این مورد در حد متوسط است و لازم به ایجاد تغییراتی در بانک است. راهکارهای پیشنهادشده این است که بانک فعال می‌تواند یک طبقه‌بندی برای مشتریان (مشتریان طلایی، آبی، نقره‌ای) خلق کند. در این صورت هزینه‌های جانبی کاهش می‌یابد، تأخیر در ارائه خدمات حذف می‌شود و ارائه خدمات منحصربه‌فرد به مشتریان وفادار صورت می‌گیرد.
خدمات خوددریافت	بانک، برای راه‌اندازی دستگاه‌های خود دریافت دچار تردید است؛ زیرا هزینه زیادی را متحمل می‌شود؛ اما اعتقاد اقیانوس آبی در این است که با توجه به گذر زمان ارزش ارائه‌شده توسط بازار امروز در مقابل ارزش ارائه‌شده در بازار آینده متفاوت است؛ پس باید با یک برنامه‌ریزی درست این آیتم را در بانک خود ایجاد کنیم.
رضایت شغلی کارمندان	عملکرد نامناسب بانک در این مورد باعث ایجاد نارضایتی شده است. کارمندان جزء کلیدی هر سازمان هستند. می‌توان با افزایش سهولت کار، افزایش پاداش، اهمیت‌دادن به نگرش و نظرهای آن‌ها کاهش استرس و خستگی، کاهش فعالیت‌های ناکارآمد و خلق فضای کاری مثبت، رضایت شغلی آن‌ها را افزایش داد.
انعطاف‌پذیری تغییر	در این مورد بانک موردنظر بسیار ضعیف عمل کرده است. برای داشتن بازار بی‌رقیب مهم‌ترین عامل انعطاف‌پذیری و پذیرفتن تغییرات به‌آسانی است. پیشنهاد می‌شود که ترس از شکست و بی‌اعتمادی را کنار گذاشت. باید با یک برنامه‌ریزی درست از تغییرات پیشی گرفت نه اینکه از آن‌ها دوری کرد.

گام سوم به دست آوردن عوامل داخلی و خارجی بانک و الویت بندی جذاب ترین شاخص ها با استفاده از ماتریس QSPPM: تصمیم بر آن شد که بهترین و جذاب ترین استراتژی قابل اجرا برگزیده شود و با استفاده از ماتریس QSPPM، آن ها را الویت بندی کرد. با توجه به پرسشنامه و جمع آوری نظرهای کارمندان عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت بانک) فهرست شدند؛ همچنین با توجه به اهمیت حوزه کاری و کسب نظر از مدیران اجرایی عوامل خارجی (نقاط فرصت و تهدید بانک) شناسایی شدند. فهرست مهم ترین نقاط ضعف و قوت بانک یادشده، با توجه به نظر کارمندان عبارت است از:

جدول ۴: ماتریس ارزیابی شرایط داخلی «بانک پاسارگاد»

توضیحات	امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل استراتژیک داخلی
نقاط قوت: S1: نرخ سود یا توجه به عقود اسلامی	۰/۴۷	۳	۰/۱۵۶	
پس از حسابرسی عملیات مالی، نرخ سود با تصویب «بانک مرکزی» صورت می گیرد.				
S2: تنوع خدمات	۰/۶۳	۴	۰/۱۵۶	
تنوع خدمات عامل حیاتی موفقیت است.				
S3: امنیت و حفظ اطلاعات مشتری	۰/۶۳	۴	۰/۱۵۶	
امنیت یک هنجار کلیدی برای سازمان است.				
S4: پوشش خوب خدمات پرداخت	۰/۳۸	۳	۰/۱۲۵	
خدمات متنوع پرداخت در این بانک انجام می شود.				
نقاط ضعف: W1: اهمیت ندادن به مشتری	۰/۲۵	۲	۰/۱۲۵	
خدمات مشتری بسیار ضعیف است				
W2: ضعف رضایت کارمندان	۰/۱۹	۲	۰/۰۹۴	
بانک فعال به نظرهای کارمندان و ارتباط افقی بین آن ها اهمیتی قائل نیست.				
W3: انعطاف پذیری کم کارکنان	۰/۱۹	۲	۰/۰۹۴	
سازمان ماهیت نوآورانه ندارد.				
جمع	۲/۷۴		۱	

فهرست مهم ترین نقاط فرصت و تهدید بانک یادشده با توجه به اهمیت حوزه کاری و نظر مدیران اجرایی عبارت است:

جدول ۵: ماتریس ارزیابی شرایط پیرونی بانک پاسارگاد

توضیحات	امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل استراتژیک خارجی
فرصت‌ها: O1: روند رو به رشد سطح بهره‌وری	۰/۴۷۶	۴	۰/۱۱۹	جاگاه باتک برای رشد بسیار قوی است.
O2: نگرش درباره ارائه خدمات به مشتری	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	الویت با نیاز مشتری است.
O3: روند رو به رشد فناوری برای به‌روز کردن اطلاعات	۰/۲۸۵	۳	۰/۰۹۵	بانک فعال در این زمینه باید به‌روز تر شود.
O4: حمایت دولت	۰/۴۷۶	۴	۰/۱۱۹	بانک فعال از حمایت‌های خوب دولت بهره‌مند است.
O5: گسترش اختیارات داده‌شده به بانک پاسارگاد برای ارتقای سطح علمی کارمندان خود	۰/۳۵۷	۳	۰/۱۱۹	استفاده بهینه از فرصت پیش‌آمده.
تهدیدها: T1: تغییر شرایط اقتصادی	۰/۲۳۸	۲	۰/۱۱۹	بانک در این زمینه وضعیت خوبی ندارد
T2: تغییر فناوری	۰/۲۸۵	۳	۰/۰۹۵	مشکل چندانی ایجاد نمی‌کند.
T3: تغییر سبک زندگی	۰/۱۹	۲	۰/۰۹۵	توجه زیادی در این زمینه صورت نگرفته است.
T4: بالا رفتن نرخ بهره و تسهیلات بانکی	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	بانک در این زمینه ضعیف است.
T5: از دست دادن سهم بازار به علت نپذیرفتن تغییر	۰/۱۹	۲	۰/۰۹۵	بانک در این زمینه وضعیت خوبی ندارد.
جمع	۲/۸۴۷		۱	

با توجه به جمع‌آوری نظرها، جذاب‌ترین استراتژی‌ها به شرح زیر است:  
 استراتژی ۱: افزایش امنیت و کاهش سوءاستفاده از اطلاعات با پیاده‌سازی نرم‌افزارهای به‌روز.  
 استراتژی ۲: اجرای سیستمی برای به‌روز کردن تاریخ انقضای کارت‌های اعتباری و همچنین پرداخت آنلاین ارز

استراتژی ۳: خلق خدمات متنوع با ارائه خدمات بانکداری سیار و بالابردن بهره‌وری.

استراتژی ۴: خلق خدمات متنوع با ارائه خدمات خود دریاقت‌ها و بالابردن بهره‌وری.

طبق جدول ۱۰، ضرایب اهمیت یا وزن هر یک از عوامل داخلی و خارجی لحاظ شده است؛ همچنین هر یک از استراتژی‌ها دارای نمره جذابیت هستند که نمرات به شرح زیر است:

۱. بدون جذابیت؛ ۲. تا حدی جذاب؛ ۳. دارای جذابیت معقول؛ ۴. بسیار جذاب.

تفاوت فاحش بین نمره‌های جذابیت در هر مجموعه از استراتژی‌ها نشان‌دهنده مطلوبیت یک استراتژی نسبت به یک استراتژی دیگر است؛ سپس جمع نمره‌های جذابیت محاسبه می‌شود؛ یعنی مجموع حاصل ضرب ضریب در نمره‌های جذابیت. مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از ستون‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کمی نشان می‌دهد که در هر مجموعه کدام استراتژی، جذابیت بیشتری دارد.

جدول ۶: ماتریس QSPM

عوامل اصلی موفقیت	ضریب اهمیت	انواع استراتژی‌های قابل اجرا							
		استراتژی ۱		استراتژی ۲		استراتژی ۳		استراتژی ۴	
		نمره جمع	نمره جذابیت	نمره جمع	نمره جذابیت	نمره جمع	نمره جذابیت	نمره جمع	نمره جذابیت
لیست فرصت‌ها و تهدیدها: O1: روند رو به رشد سطح بهره‌وری	-۰.۹	۳	-۰.۲۷	۲	-۰.۱۸	۴	-۰.۳۶	۴	-۰.۳۶
O2: نگرش درباره ارائه خدمات به مشتری	-۰.۱	۴	-۰.۴	۴	-۰.۴	۴	-۰.۴	۴	-۰.۴
O3: روند رو به رشد فناوری برای به روز کردن اطلاعات	-۰.۸	۴	-۰.۳۲	۴	-۰.۳۲	۳	-۰.۲۴	۳	-۰.۲۴
O4: حمایت دولت	-۰.۲	۲	-۰.۴	۳	-۰.۶	۴	-۰.۸	۴	-۰.۸
O5: گسترش اختیارات داده شده به بانک پاسارگاد برای ارتقای سطح علمی کارمندان خود	-۰.۸	۲	-۰.۱۶	۱	-۰.۸	۲	-۰.۱۶	۲	-۰.۱۶
T1: تغییر شرایط اقتصادی	-۰.۱	۱	-۰.۱	۲	-۰.۲	۳	-۰.۳	۴	-۰.۴
T2: تغییر تکنولوژی	-۰.۸	۴	-۰.۳۲	۴	-۰.۳۲	۳	-۰.۲۴	۳	-۰.۲۴
T3: تغییر سبک زندگی	-۰.۹	۳	-۰.۲۷	۴	-۰.۳۶	۳	-۰.۲۴	۳	-۰.۲۴
T4: بالا رفتن نرخ بهره و تسهیلات بانکی	-۰.۸	۲	-۰.۱۶	۱	-۰.۸	۲	-۰.۱۶	۱	-۰.۸
T5: از دست دادن سهم بازار به علت نپذیرفتن تغییر در برابر شرایط	-۰.۱	۳	-۰.۳	۳	-۰.۳	۳	-۰.۳	۳	-۰.۳
جمع نمره عوامل خارجی	۱	۲/۷	۲/۸۴	۲/۲۳	۳/۲۵				
لیست نقاط قوت و ضعف: S1: نرخ سود با توجه به عقود اسلامی	-۰.۲	۲	-۰.۴	۲	-۰.۴	۱	-۰.۲	۱	-۰.۲
S2: تنوع خدمات	-۰.۱۲	۳	-۰.۳۶	۴	-۰.۴۸	۴	-۰.۴۸	۴	-۰.۴۸
S3: امنیت و حفظ اطلاعات مشتری	-۰.۲	۴	-۰.۸	۳	-۰.۶	۳	-۰.۶	۳	-۰.۶
S4: پوشش خوب خدمات پرداخت	-۰.۱۵	۳	-۰.۴۵	۴	-۰.۶	۳	-۰.۴۵	۳	-۰.۴۵
W1: اهمیت ندادن به مشتری	-۰.۱۵	۲	-۰.۳	۳	-۰.۴۵	۳	-۰.۴۵	۳	-۰.۴۵
W2: ضعف رضایت کارمندان	-۰.۹	۱	-۰.۹	۲	-۰.۱۸	۲	-۰.۱۸	۲	-۰.۱۸
W3: انعطاف پذیری کارکنان	-۰.۹	۲	-۰.۱۸	۳	-۰.۲۷	۲	-۰.۱۸	۱	-۰.۹
جمع نمره عوامل داخلی	۱	۲/۵۸	۲/۲۹	۲/۵۴	۲/۴۵				
جمع کل		۵/۲۷	۵/۱۳	۵/۲۷	۵/۷				

جدول ۱۰، نشان‌دهنده الویت هر یک از استراتژی‌های جذاب است:

جدول ۷: الویت‌بندی بهترین استراتژی‌ها

الویت هر استراتژی	نمره نهایی	بهترین استراتژی‌های قابل اجرا
اول	۵/۷۷	خلق خدمات متنوع با ارائه خدمات بانکداری سیار و بالا بردن بهره‌وری
دوم	۵/۷۰	خلق خدمات متنوع با ارائه خدمات خوددریافت‌ها و بالا بردن بهره‌وری
سوم	۵/۲۷	افزایش امنیت و کاهش سوءاستفاده از اطلاعات با اجرای نرم‌افزارهای به‌روز
چهارم	۵/۱۳	اجرای سیستمی برای به‌روز کردن تاریخ انقضای کارت‌های اعتباری و پرداخت آنلاین ارز

#### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

روشن است به‌دلیل تشابه خدمات بانکی، شیوه‌های بازاریابی بسیار مشابهی الگوبرداری شود و این گواهی است بر لزوم ورود به فضاهای جدیدی از بازار که در آن با خلق ارزش‌های جدید و روش‌های جدیدتر بازاریابی سهم شایان‌توجهی از بازار حاصل شود. سرعت رشد رقابت با توجه به محدودیت سرمایه‌ها و مشتریان بانک رو به افزایش است؛ بنابراین با برخورداری از نوعی ساختار سازمانی چابک می‌توان برای تغییر راهبردهای اصلی و بازاریابی بانک اقدام کرد و با پیدایش رقبای جدید آماده عبور از اقیانوس آبی پیشین و ورود به اقیانوس آبی جدیدتر بود.

نتایج پژوهش حاکی از این است که برای پیشروبودن در صنعت بانکداری، باید راهبرد اقیانوس آبی در چهار اقدام اجرا شود. ابتدا با استفاده از نظر خبرگان استراتژی‌ها به تاکتیک تبدیل شده؛ سپس نتایج در الگوی چهاراقدامی (حذف، کاهش، افزایش، خلق) مطرح می‌شود:

جدول ۸: تاکتیک‌هایی برای الگوی چهاراقدامی

تاکتیک				استراتژی
حذف	کاهش	افزایش	خلق	
.....	.....	افزایش امنیت	.....	امنیت
.....	.....	.....	تأخیر در ارائه خدمات	تنوع خدمات
.....	.....	افزایش پوشش پرداخت	.....	سامانه پرداخت تلفنی و خدمات همراه بانک
.....	.....	کاهش هزینه‌های جانبی	.....	خدمات کارت‌های اعتباری
.....	.....	کاهش سوءاستفاده از اطلاعات کارت‌های بانکی	.....	بانکداری سیار
.....	.....	.....	.....	میزان سود و بهره
.....	.....	کاهش نرخ بهره	.....	مشتری‌مداری
.....	.....	کاهش هزینه	.....	خدمات خود دریافت
.....	.....	.....	.....	رضایت شغلی کارمندان
.....	.....	افزایش پاداش و سهولت کار	کاهش فعالیتهای ناکارآمد و استرس	انعطاف‌پذیری
.....	.....	تغییرپذیری در نگرش	ترس از شکست و بی‌اعتمادی	.....

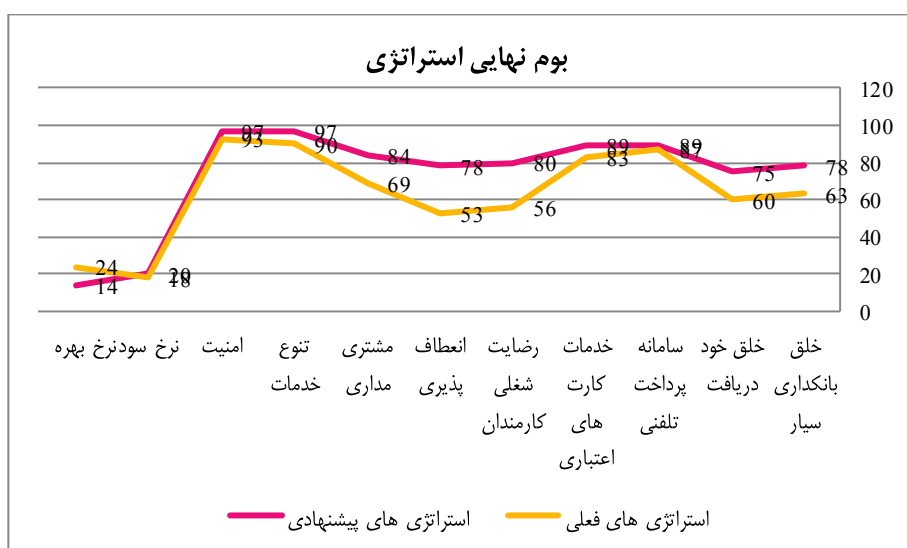
در جدول ۹، الگوی نهایی تصمیم‌گیری چهاراقدامی مطرح شده است:

جدول ۹: الگوی نهایی تصمیم‌گیری چهاراقدامی در «بانک پاسارگاد»

افزایش:	کاهش:
۱. افزایش امنیت؛ ۴. افزایش پوشش پرداخت؛ ۲. افزایش سهولت کار؛ ۵. افزایش تغییرپذیری در نگرش؛ ۳. افزایش پاداش.	۱. هزینه‌های جانبی؛ ۲. کاهش فعالیتهای ناکارآمد ۳. کاهش نرخ بهره
خلق:	حذف:
۱. خدمات متنوع و چندگانه؛ ۲. طبقه‌بندی مشتریان؛ ۳. تهیه خوددریافت ۴. ایجاد سیستم‌های پیشرفته برای به‌روزشدن اطلاعات ۵. خلق فضای کاری مثبت؛ ۶. خلق بانکداری سیار	۱. تأخیر در ارائه خدمات؛ ۲. ترس از شکست و بی‌اعتمادی.



این پژوهش در مقایسه با پژوهش‌های دیگر از آیت‌های بیشتری برای داشتن یک اقیانوس آبی برخوردار است؛ همچنین موارد پیشنهاد شده به‌روزتر هستند که متناسب با نیاز روز جامعه انتخاب شده‌اند. در تمامی مقالاتی که در دسترس است برای هر یک از الگوی چهاراقدامی سؤال‌های مطرح شده و اطلاعات جمع‌آوری شده است؛ اما در این پژوهش ابتدا تمامی آیت‌هایی که تأثیرگذار هستند یا می‌توانند تأثیرگذار باشند، شناسایی شده‌اند؛ سپس برای حذف، کاهش، افزایش یا خلق موارد جدید، پیشنهادهای ارائه شد که این روش دقیق‌تر است. در پژوهش حاضر تمامی آیت‌ها و عوامل داخلی و خارجی بانک موردنظر امتیازدهی شدند و از ماتریس QSPM برای الویت‌بندی آن استفاده شد. با توجه به اینکه این پژوهش در بانک خصوصی «پاسارگاد» انجام شد نتایج آن تعمیم‌پذیر به بانک‌های دولتی نیست؛ چراکه ضوابط و قوانین و همچنین محدودیت‌هایی که بانک‌های دولتی با آن مواجه هستند با بانک‌های خصوصی بسیار متفاوت است. بوم نهایی استراتژی «بانک پاسارگاد» به صورت شکل ۴، است.



شکل ۴: بوم نهایی استراتژی

X1: نرخ بهره X2: نرخ سود X3: امنیت X4: تنوع خدمات X5: مشتری‌مداری X6: انعطاف‌پذیری  
 X7: رضایت شغلی کارمندان X8: خدمات کارت‌های اعتباری X9: سامانه پرداخت تلفنی X10: خود دریافت X11: بانکداری  
 سیار

## منابع

۱. آفازاده، هاشم؛ غدیرمهدوی؛ الهی چوردن، احمدرضا (۱۳۹۳). «بررسی استراتژی‌های نوآوری در صنعت بیمه کشور با رویکرد اقیانوس آبی». *پژوهشنامه بیمه*. ۱۸۷-۲۱۴
۲. تولایی، روح‌الله (۲۰۰۸). «استراتژی اقیانوس آبی به عنوان انقلابی در حوزه مدیریت استراتژیک». *دوماهنامه علمی-ترویجی «توسعه انسانی پلیس»*. شماره ۲۴.
۳. حمیدی‌زاده حمیدرضا؛ معتمدی، نگار (۱۳۸۹). «دستیابی به عوامل کلیدی موفقیت تفکر استراتژیک». *پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک*.
۴. درویش‌متولی، مرجان؛ نبی‌پور افروزی، مهدی (۱۳۹۲). «بررسی استراتژی برای بهبود نیروی انسانی سازمان‌ها با استفاده از خلاقیت و نوآوری». *فصلنامه مدیریت*.
۵. علی دهکردی مبینی (۱۳۸۵). *آینده در افق چشم‌انداز ایران*. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
۶. صالحی صدقیانی، جمشید؛ سرورنژاد، سمانه (۱۳۹۰). «تعیین راهبردهای نوین بانکداری در میزان پذیرش کاربران سرویس بانکداری همراه در بانک‌های خصوصی». *مجله مطالعات راهبردی*، (۳۹-۵۷).
7. Arthur, W (1996). "Increasing returns and the new world of business". **Harvard Business Review**, 100-109.
8. Blue ocean strategy:official website <http://www.blueoceanstrategy.com>.
9. Chang, S.-C (2010). *Bandit Cellphones: A blue ocean strategy* **ELSEVIER**, 32(3): 219-223.
10. Edison, H, Nauman, A. (2010). "Towards Innovation Measurement in Software Industry". **Software Engineering**.
11. Georgopoulos, Prf.G(2011). **Red ocean VS blue ocean strategy** *MBA-TQM*. university of Piraeus.
12. Hill, W (1988). "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost". **Academy of Management Review**, 13 (3): 401-412.
13. <http://www.businessinsider.com/10-traps-that-threaten-your-success-2015-3>
14. Ibrahim Rawabdeh, A. R., Dana Al-Nimri, Shuruq Haddadine (2012). **BUSINESS ADMINISTRATION**, 1815-8633
15. Lindic, J. Bavdaz, M (2012). "Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy". **ELSEVIER**, (41): 928-938.
16. Karampour, A. Sharifi, K. & Safabakhsh, Sh (2012). "A model-based approach for evaluating the effects of components on export performance based on cost leadership strategy in non-metallic mineral industry". **Business Management**.
17. Kim, W. C. & Mauborgne, R (2005). **Blue ocean strategy**. Cambridge. MA, *Harvard Business School Press*.
18. Kim, W. C. M., R. (2005). "Value Innovation: a leap the blue ocean". **The Journal of Business Strategy**, 26 (4), 22-28.

19. Kim, W.C. & Mauborgne, R (2005). **Blue ocean strategy. How to create uncontested Market Space and Make the competition Irrelevant**. Boston. Harvard Business School Press.
20. Lorange, P., Scott Morton (2007). **Strategic Control**.
21. Azizi, M (2013). Strategies to promote and market synergies banking services. (in Persian).
22. Musakhani, M., Haghghi, M. & Torkzadeh, S (2012). "A model for customer loyalty using customer knowledge management in the banking industry private banks". **Business Management**, 4(12): 147- 164.
23. Porter, M. E. (1996). "What is strategy?" **Harvard Business Review**. (74): 61–78.
24. Saini, D. S. (2006). **Book Review:Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant**.
25. Shiri Ardeshir, A. N (2014). "Development patterns of blue ocean strategy in the banking industry". **business Managment** (In Persian)
26. White, R. E. (1986). "Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation". **Strategic Management Journal**. 7(3): 217–231.