



فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری  
سال ششم / شماره بیست‌ویکم / بهار ۱۳۹۶

## شناسایی قابلیت‌ها و منابع لازم جهت تغییر در مدل کسب و کار در بانک‌های تجاری ایران

بهروز رضایی منش

استادیار دانشگاه علامه طباطبائی  
Rezaeemanesh@gmail.com

حبیب‌اله رودساز

استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

محمد تقی تقوی فرد

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

مهدی حقیقی کفاش

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

عباس کمرئی

دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبائی

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۸/۰۹ تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۹/۲۲

### چکیده

صنعت بانکداری در ایران به عنوان رکن اساسی بازار پول، نقش تعیین‌کننده‌ای در اقتصاد ایفا می‌کند. بررسی‌های مختلف نشان می‌دهد که صنعت بانکداری در ایران برای نیل به اهداف استراتژیک خود، در آستانه تحولات اساسی قرار گرفته است. بسیاری از بانک‌ها در حال مطالعه و استقرار و تغییر استراتژی جامعی در سطح بنگاه‌های مالی هستند. با توجه به مطالعات انجام گرفته، در هر سازمانی جهت تغییر مدل کسب و کاری به قابلیت‌ها و منابعی نیاز است. در این تحقیق با استفاده از روش تحقیق آمیخته و با استفاده از مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان صنعت بانکداری در ایران قابلیت‌های مورد نیاز برای تغییر مدل کسب و کار بانکداری شناسایی شده است. همچنین عوامل موثر بر این قابلیت‌ها شناسایی شده و در نهایت با استفاده از تحلیل ۱۷۶ پرسشنامه منابع مرتبط لازم جهت این تغییر مورد بررسی قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی: بانکداری، تغییر، مدل کسب و کار.

## ۱- مقدمه

با بررسی صورت‌های مالی بانک‌های تجاری خصوصی و دولتی در ایران طی سالهای ۸۷ تا ۹۲ کاهش محسوس سهم درصد تسهیلات ریالی مشخص است. از طرفی تحلیل‌ها نشان می‌دهد تنها ۱۲ درصد از سود نظام بانکی حاصل درآمدهای غیرمشاع است. به عبارتی دیگر تقریباً ۸۸ درصد از درآمدهای بانک‌ها حاصل از درآمدهای مشاع می‌باشد که سهم عمده‌ای از این درآمدها متعلق به سپرده‌گذاران است، از طرفی نگاهی به نسبت هزینه به درآمد بانک‌ها نشان می‌دهد سهم عمده‌ای از سودآوریا آنها صرف هزینه‌ها از جمله هزینه نیروی انسانی می‌شود. در نهایت با نگاهی به میانگین حاشیه خالص سود تسهیلات بانکی که در سال‌های اخیر نزدیک به ۲ درصد بوده نتیجه‌گیری می‌شود سودآوری بانک‌ها از محل کسب و کار اصلی آنها رو به خطر است. مقدار شاخص هرفیندال که میزان شدت رقابت در صنعت را نشان می‌دهد در صنعت تامین مالی ایران ۹۵۷ و نشاندهنده افزایش رقابت در این صنعت است. وجود چنین شرایطی از یکسو ضرورت شناخت اهداف و استراتژی‌های رقابتی و از سوی دیگر لزوم تغییر استراتژی را در این صنعت مورد توجه قرار می‌دهد.

## ۲- مبانی و مروری بر پیشینه پژوهش

امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی‌مانند در حال تحول هستند. سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر هستند. اهمیت تحول مثبت بر کسی پوشیده نیست چرا که نیاز آینده است. سازمان‌های موفق در جهان امروز سازمان‌هایی هستند که تغییر را در چارچوب تشکیلاتی خود بگنجانند. در متون و ادبیات از تغییر سازمانی به این صورت تعبیر شده است: «اینکه یک سازمان، عقیده، نظر یا رفتار جدیدی را بپذیرد» [۱]. دیواندری (۱۳۸۴) الگوهای مدیریت تغییر استراتژیک را به صورت زیر تقسیم بندی کرد:

- ۱) مدل تغییر برنامه ریزی شده بولاک و بتن
- ۲) مدل هشت مرحله ای کاتر
- ۳) فرمول تغییر بکهارد و هریس
- ۴) مدل تجانس نادلر و تاشمن
- ۵) مدل ویلیام بریجرف مدیریت گذار
- ۶) مدل مدیریت تغییر کارنال
- ۷) مدل سیستمی سنگه
- ۸) مدل تغییر اقتضائی دانفی و استیس
- ۹) مدل سه مرحله ای لوین [۲].

استدروالدر نه جزء اساسی مدل کسب و کار تجزیه می‌کند. این عناصر در جدول زیر خلاصه شده‌اند [۲۵].

### جدول ۱- نه جزء اصلی مدل کسب و کار استروالدر، [۲۵]

رکن	عنصر مدل کسب و کار	توضیح
محصول	پیشنهاد ارزش	پیشنهاد ارزش دیدگاه کلی شرکت در مورد مجموع کالاها و خدماتی که برای مشتری ارزشمند هستند.
مشتری	مشتری هدف	مشتری هدف بخشی از مشتریان است که شرکت می‌خواهد به آنها ارزش ارائه کند.
	کانال توزیع	کانال توزیع ابزاری برای متصل شدن به و ایجاد رابطه با مشتریان است.
مدیریت زیرساخت	رابطه	نوع رابطه و پیوندی که شرکت میان خود و مشتری ایجاد می‌کند.
	منابع کلیدی	نظم و آرایش فعالیت‌ها و منابعی که به منظور خلق ارزش برای مشتری ضروری هستند.
	فعالیت‌های کلیدی	توانایی اجرای الگویی قابل تکرار از اقداماتی که برای خلق ارزش برای مشتریان ضروری است.
جنبه مالی	شراکت‌های کلیدی	توافقی داوطلبانه و تعاونی میان دو یا چند شرکت به منظور خلق ارزش برای مشتریان است.
	ساختار هزینه	بازنمایی و نمایش پولی همه ابزارهایی است که در مدل کسب و کار به کار گرفته می‌شوند.
	مدل درآمد	راه و روشی که شرکت بواسطه آن جریان‌های درآمدی متنوعی برای خود ایجاد می‌کند.

پاتلی (۲۰۰۲) کارهای صورت گرفته توسط نویسندگان مختلف در حوزه مدل‌های کسب و کار را در جدول شماره دو زیر خلاصه کرده است [۲۶].

### جدول ۲- فهرست نویسندگان حوزه مدل کسب و کار

نویسندگان	تعریف	طبقه بندی	مولفه‌ها	ابزار بازنمایی	مدل سازی	روش شناسی تغییر	سنجه ارزیابی
آفواه و توچی، ۲۰۰۳	X		X				X
آلت و زیمرمن، ۲۰۰۱		X	X				
امیت و زات، ۲۰۰۱	X						
اپلگیت، ۲۰۰۱	X	X					
چسپرو و روزنبوم، ۲۰۰۰			X				
گورجین، ۲۰۰۲				X	X	X	X
همل، ۲۰۰۰			X				X
لیندر و کانتزل، ۲۰۰۰	X						
ماگرتا، ۲۰۰۲	X	X	X			X	
ماهادوان، ۲۰۰۰	X		X				
پتروویچ، کیتل و تکستن، ۲۰۰۱	X		X			X	
راپا، ۲۰۰۱	X	X					
استالر، ۲۰۰۲			X				
تپسکات، لوی و تیکول، ۲۰۰۰	X	X		X		X	
تیمرز، ۲۰۰۰	X	X					
ویل و ویتال، ۲۰۰۱	X	X	X				

## بانکداری

تحقیقات پیشین در حوزه تغییر مدل کسب و کار، به تعیین مراحل اصلی تغییر مدل کسب و کار پرداخته‌اند. محقر (۱۳۸۹) همانند فرآیند منطقی حل مساله، ۵ مرحله تغییر مدل کسب و کار را به صورت زیر تعریف کرده است:

- ۱) شناسایی و مستند کردن مدل کسب و کار فعلی سازمان
- ۲) تعیین گزینه‌های محتمل و انتخاب بهترین راه حل برای تغییر مدل کسب و کار مبتنی بر استفاده از فناوری
- ۳) شناسایی و تشخیص تاثیر بکارگیری راهکار منتخب بر اجزای مدل کسب و کار فعلی سازمان
- ۴) به کارگیری راه حل‌های منتخب و تغییر مدل کسب و کار
- ۵) ارزیابی و بهبود نتایج حاصل از تغییر مدل کسب و کار در یک دوره زمانی [۳].

سایر تحقیقات در این زمینه نیز هرکدام بعضی از ۵ مرحله فرآیند تغییر مدل کسب و کار را بررسی کرده‌اند. جدول زیر این مراحل را خلاصه کرده است.

جدول ۳. مراحل فرآیند تغییر مدل کسب و کار

ردیف	سال	موارد مورد بررسی
۱	آئور و فولاک، ۲۰۰۲	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ شناسایی مدل کسب و کار فعلی</li> <li>✓ اجرا مدل کسب و کار منتخب</li> <li>✓ ارزیابی و بهبود نتایج حاصل از تغییر مدل کسب و کار</li> </ul>
۲	بلدا و شکلی، ۲۰۰۸	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ارزیابی و بهبود نتایج حاصل از تغییر مدل کسب و کار</li> </ul>
۳	کلی، ۱۹۹۸	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ شناسایی مدل کسب و کار فعلی</li> <li>✓ تعیین گزینه‌های منتخب</li> <li>✓ انتخاب بهترین گزینه</li> <li>✓ اجرا مدل کسب و کار منتخب</li> <li>✓ ارزیابی راه حل</li> </ul>
۴	پالویا، مائو، سلام و سلیمان، ۲۰۰۳	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ شناسایی مدل کسب و کار فعلی</li> <li>✓ تشخیص به کارگیری مدل کسب و کار منتخب</li> </ul>
۵	تپسکات، ۱۹۹۷	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ شناسایی مدل کسب و کار فعلی</li> <li>✓ تشخیص به کارگیری مدل کسب و کار منتخب</li> </ul>
۶	ناه، سیائو و شنگ، ۲۰۰۵	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ شناسایی مدل کسب و کار فعلی</li> <li>✓ تعیین گزینه‌های منتخب</li> </ul>

بانک‌ها منابع مالی را از دست کسانی که دارای مازاد این منابع هستند، یعنی پس‌اندازکنندگان؛ به دست کسانی می‌رسانند که دچار کمبود منابع مالی شده‌اند. بدین ترتیب بانک‌ها باعث افزایش سرمایه‌گذاری، تولید و بهبود رشد اقتصادی می‌شوند [۲۲]. بانک‌های تجاری ابزار اصلی انتقال سیاست‌های پولی و اعتباری به اقتصاد هستند. سیاست‌های اعتباری و پولی از طریق عملیات بر روی ذخایر قانونی بانک‌ها، نرخ‌ها که بانک‌ها از بانک مرکزی وام می‌گیرند پیاده‌سازی می‌شوند. بانک‌های تجاری گسترش اثر سیاست‌های پولی را بر روی وام‌دهندگان غیربانکی و به دیگر بخش‌های اقتصادی تسهیل می‌کنند [۱۱].

بانک‌های تجاری فعالیت‌های زیر را انجام می‌دهند:

- ۱) تبدیل وجه نقد به سپرده بانکی و تبدیل سپرده بانکی به وجه نقد
- ۲) انتقال سپرده بانک میان افراد و/یا شرکت‌ها
- ۳) معاوضه سپرده‌ها با برات، اوراق قرضه دولتی.
- ۴) تعهدپذیره نویسی انتشار سرمایه [۲۰].

#### قابلیت‌ها

دی (۱۹۹۴) بیان می‌کند که نمی‌توان تمام قابلیت‌های سازمانی ممکن را بر شمرد. قابلیت‌های هر کسب و کاری دارای پیکربندی مخصوص به خود است که در واقعیت‌های محیط رقابتی، تعهدات قبلی و الزامات آتی آن ریشه دارد. لئونارد-بارتون (۱۹۹۵) در نظریه شایستگی‌های مختص بنگاه خود سه نوع قابلیت سازمانی را پیشنهاد می‌کند. این سه نوع قابلیت عبارتند از: قابلیت‌های محوری، توانمندسازو مکمل. گرت (۱۹۹۶) بیان نمود که قابلیت‌های سازمانی از طریق یک سلسله مراتب به یکدیگر متصل می‌باشند. بر این اساس وی قابلیت‌های سازمانی را در پنج سطح به صورت زیر تقسیم نمود:

- ۱) قابلیت تک وظیفه‌ای (مانند اتصال دو قطعه به یکدیگر در مونتاژ)
- ۲) قابلیت ویژه (مانند قابلیت مونتاژ سیستم)
- ۳) قابلیت مربوط به فعالیت (مانند قابلیت‌های تولید، مدیریت مواد و مهندسی محصول)
- ۴) قابلیت عملیاتی گسترده (مانند قابلیت‌های عملیاتی، بازاریابی و فروش، سیستم‌های اطلاعاتی و منابع انسانی)
- ۵) قابلیت چند وظیفه‌ای (مانند قابلیت توسعه محصول جدید، ارتباط و پشتیبانی مشتری و مدیریت کیفیت)

گولد، ملهورتا و سگارس (۲۰۰۱) قابلیت‌های مربوط به مدیریت دانش را به دو دسته کلی تقسیم نمودند:

- ۱) قابلیت زیرساختی دانش که شامل تکنولوژی، ساختار و فرهنگ می‌باشد.
- ۲) قابلیت فرآیند دانش که شامل فرآیندهای بدست آوردن، تبدیل، کاربرد و نگهداری دانش می‌باشد.

انگو و اوکاس (۲۰۰۹) قابلیت‌های محوری برای ایجاد ارزش مشتریان را به سه گروه زیر تقسیم نمودند:

- ۱) قابلیت‌های مبتنی بر نوآوری
- ۲) قابلیت‌های مبتنی بر بازاریابی
- ۳) قابلیت‌های مبتنی بر تولید

### منابع

منابع سازمانی طیف وسیع و متنوعی را در بر می‌گیرند. تحقیقات قبلی هریک از جنبه‌ای به تقسیم‌بندی منابع سازمانی پرداخته‌اند. در این قسمت به بیان تعدادی از تقسیم‌بندی‌های مطرح در ادبیات موضوع منابع سازمانی پرداخته می‌شود. شاپیرو (۱۹۹۹) منابع را به هفت دسته زیر تقسیم‌بندی نمود: منابع فیزیکی، منابع انسانی، منابع مالی، منابع فناوری اطلاعات، منابع بازاریابی، منابع سازمانی، منابع قانونی.

چارچوب کلان تحقیق بر اساس نظریه مدل تغییر استراتژیک لوین تدوین شده است. کار لوین به ارائه مدلی منجر شد که تغییر را به صورت یک رویه سه مرحله‌ای نشان می‌دهد. این مدل سه مرحله‌ای مربوط به رویه تغییر عمده در سازمان می‌شود و ممکن است مدیران تغییر بخواهند از چند استراتژی برای اجرای تغییر مورد نظر استفاده کنند. طبق نظر هارپر (۲۰۰۱) این سه گام، خروج از انجماد، شروع تغییر (حرکت) و انجماد مجدد است. بنابراین بر اساس گام‌های اول و دوم مدل لوین شناخت روش‌های قدیم و جدید انجام کار جهت تغییر بسیار ضروری است. در نتیجه در طراحی چارچوب کلان تغییر استراتژیک از مدل بانکداری تجاری به مدل بانکداری جامع، شناخت روش‌های قدیم انجام کار (بانکداری تجاری) و شناخت روش‌های جدید انجام کار (بانکداری جامع) مورد توجه قرار گرفته است. هاسکیسون، هیت، ایرلند و هریسون (۲۰۰۹) عقیده دارند که منابع سازمان قابل انتقال هستند ولی قابلیت‌ها تنها از طریق خرد ورزی، ممارست، تحلیل بازخورد سیاست‌ها و تجربه حاصل می‌شوند. علاوه بر آن قابلیت‌ها متکی به منابع مختلف هم هستند. بنابراین براساس نظر وی منابع منجر به قابلیت‌هایی می‌شوند و این قابلیت‌ها هستند که زمینه تغییر سازمان و مزیت رقابتی را فراهم می‌آورند.

همانگونه که تعریف شد قابلیت‌ها چیدمان خاص توانایی‌های راهبردی، تاکتیکی و وظیفه‌ای سازمان بر پایه بصیرت تصمیم‌گیرندگان آن است. این قابلیت‌ها می‌توانند در ایجاد ثروت، ارزش افزوده و بهبود موقعیت رقابتی سازمان به کار آیند. اگرچه منابع یک سازمان توسط یک سازمان دیگر می‌خریداری شود اما قابلیت‌ها به مرور و از طریق فرایند تفکر، عملکرد و یادگیری شکل می‌یابند. به عبارتی دیگر منابع قابل انتقال هستند ولی قابلیت‌ها تنها از طریق خرد ورزی، ممارست، تحلیل بازخورد سیاست‌ها، یادگیری و تجربه حاصل می‌شوند. علاوه بر آن قابلیت‌ها متکی به منابع مختلف هم هستند. قابلیت‌ها امکان استفاده بهینه از منابع را به وجود می‌آورند. با رشد سازمان فعالیت‌های جدیدی برای افزایش قابلیت مورد نیاز است. بنابراین در طول زمان، قابلیت‌های محوری به واسطه توانایی‌های تجمع یافته به وجود آمده و تبدیل به اهرمی برای موفقیت در محیط‌های متلاطم و بازارهای رقابتی می‌شوند.

ظرفیت و توانایی بنگاه‌ها در یکپارچه کردن منابع راهبردی برای دستیابی به اهداف مورد نظر قابلیت است که طی زمان به صورت فرایندی ایجاد شده و نتیجه تعاملات پیچیده، روابط درونی بنگاه‌ها و ساز و کارهای آن برای تعامل با محیط‌های بیرونی و حتی درونی سازمان است. به زعم هاسکیسون، هیت، ایرلند و هریسون (۲۰۰۹) منابع ملموس و ناملموس سازمان بر روی قابلیت‌ها (چیدمان خاصی از مجموعه منابع) تاثیر دارند و این قابلیت‌ها سبب شایستگی محوری، رقابت پذیری و در نهایت مزیت رقابتی می شوند.

<p>منابع نهادهای فرایند تولید بنگاه</p>	<p>تعیین منابع بنگاه. مطالعه نقاط ضعف و قوت در مقایسه با رقبا</p>
<p>قابلیت ظرفیت مجموعه یکپارچه منابع برای انجام وظیفه یا فعالیت</p>	<p>تعیین قابلیت‌ها، قابلیت‌ها باعث می‌شوند که بنگاه کدام کار را بهتر از رقبا انجام دهد.</p>
<p>مزیت رقباتی توانایی بنگاه برای ایجاد عملکردی بهتر از رقبا</p>	<p>تعیین پتانسیل‌های منابع و قابلیت‌های بنگاه با رویکرد به مزیت رقباتی.</p>
<p>صنعت جذاب صنعتی که بتوان با منابع و قابلیت‌های بنگاه از فرصت‌های آن بهره برد</p>	<p>تعیین صنعت جذاب</p>
<p>تدوین و استقرار استراتژی اقدامات استراتژیکی که برای کسب بازده بیش از میانگین انجام می‌شوند</p>	<p>انتخاب استراتژی که به بنگاه اجازه دهد با توجه به فرصت‌های محیط بیرونی از منابع و قابلیت‌ها به بهترین شکل بهره برد.</p>
<p>بازده برتر کسب بازده بیش از میانگین</p>	

شکل ۱- رابطه منابع و قابلیت‌ها، [۱۷]

## ۳- روش شناسی پژوهش

روش تحقیق آمیخته در این مطالعه، از نوع اکتشافی متوالی می‌باشد که ابتدا روش کیفی و سپس روش کمی می‌باشد. این تحقیق در دو مرحله انجام خواهد شد که در مرحله اول از نوع بنیادی و در مرحله دوم از نوع کاربردی محسوب می‌شود. تحقیق حاضر در هر دو مرحله خود به جهت گردآوری داده‌ها بصورت کاملاً طبیعی و بدون دستکاری در زمره تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) محسوب می‌شود. جامعه آماری این تحقیق در قسمت کیفی، خبرگان حوزه بانکداری جامع در ایران هستند. در قسمت کمی، مدیران عالی و میانی بانک‌ها است. روش نمونه‌گیری این تحقیق در قسمت کیفی، قضاوتی و گلوله برفی است و نمونه‌ها تا زمانی که جواب‌ها تکرار شود ادامه می‌یابد. در قسمت کمی، نمونه‌گیری هدفمند است. ابزارها و روش‌های گردآوری داده‌های این تحقیق در قسمت کیفی شامل اسناد بالادستی، ادبیات تحقیق و مصاحبه و برای قسمت کمی پرسشنامه است. در نهایت در این تحقیق جهت تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تم استفاده می‌شود. همچنین به منظور تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه از آزمون دوجمله‌ای استفاده خواهد شد.

جهت دستیابی به اهداف تحقیق سوالات زیر پرسیده می‌شود:

(۱) قابلیت‌های مورد نیاز سازمان جهت پیاده‌سازی این تغییر چیست؟ چه عواملی بر توسعه این قابلیت‌ها

اثر گذارند؟

(۲) منابع مورد نیاز بانک جهت این تغییر چیست؟

تحلیل مصاحبه‌های انجام شده برای بعد قابلیت‌های مورد نیاز برای تغییر و عوامل موثر بر این قابلیت‌ها شامل کد نهایی و مفهوم می‌باشد که در جدول زیر خلاصه شده است.

## جدول ۴- مفاهیم قابلیت‌ها و عوامل موثر بر قابلیت‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها

ابعاد مدل کسب و کاری	مفاهیم استخراج شده
قابلیت‌های مورد نیاز جهت تغییر	قابلیت‌های رهبری
	نیروی انسانی
	فرآیندهای سازمانی
	زیرساختی
عوامل موثر بر قابلیت‌های تغییر	بازاریابی
	حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد
	دانش و تعهد نیروی انسانی
	اقدامات حوزه منابع انسانی
	زیرساخت
	عوامل رقابتی و قانونی



همچنین نتایج مصاحبه ها نشان می دهد از بین منابع معرفی شده در جدول شماره ۵ منابع فیزیکی و منابع بازاریابی کمترین درجه اهمیت و منابع انسانی و سازمانی و مالی بیشترین اثر را بر تغییر دارند.

**جدول ۵- اولویت بندی منابع مورد نیاز تغییر**

منابع	اهمیت منبع
فیزیکی	۱
انسانی	۵
مالی	۵
فناوری اطلاعات	۴
بازاریابی	۱
سازمانی	۵
قانونی	۲

#### ۴- نتیجه گیری و بحث

با بررسی کدهای استخراج شده از طریق مصاحبه می توان موارد متعددی را از بعد قابلیت‌های مرتبط با تغییر شناسایی کرد. به عقیده بسیاری از مصاحبه‌شوندگان در هرسازمانی جهت تغییر نیاز به تیم مدیریت تغییر قوی است. که در این بین نقش رهبری تغییر بسیار حیاتی است. چرا که به عقیده بعضی مصاحبه‌شوندگان قابلیت مدیریت تغییر بدون پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد سازمان و رهبری سازمانی امکان پذیر نیست. مصاحبه‌شوندگان عقیده دارند مدیران سازمان می‌بایست ضرورت تغییر را در بین افراد سازمانی ایجاد کنند. از طرفی مدیران سازمانی می‌بایست با تعیین چشم انداز روشن و شفاف راه را برای تمامی اعضاء سازمان روشن کنند.

یکی دیگر از قابلیت‌های مهم تغییر مربوط به افراد سازمانی است. قابلیت‌های مربوط به منابع انسانی یکی از مهمترین مواردی است که اکثر مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده اند. این قابلیت در چند بعد قابل بحث است. در حوزه منابع انسانی یکی از مهمترین موارد به مشارکت افراد در سازمان جهت دستیابی به اهداف سازمانی در دوران تغییر اشاره دارد. به عقیده مصاحبه‌شوندگان بدون همکاری و تشریک مساعی دستیابی به اهداف سازمانی امکان پذیر نخواهد بود. از طرفی افراد در سازمان می‌بایست از آمادگی ذهنی کافی جهت تغییر برخوردار بوده و اهداف مورد قبول آنها باشد. توانایی‌های فنی افراد در دوران تغییر یکی دیگر از موارد با اهمیت در تغییر مدل کسب و کار است. جهت این تغییر یکی از مهمترین موارد خلاقیت افراد سازمانی است.

قابلیت‌های شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتری، طراحی محصولات مبتنی بر نیاز و بحث مربوط به حوزه CRM از جمله مواردی است که بعضی مصاحبه‌شوندگان به آنها اشاره کردند. به عقیده ایشان تغییر از مدل

بانکداری تجاری به مدل بانکداری جامع یک تغییر نگرش از محصول‌محوری به مشتری‌محوری است بنابراین قابلیت‌های حوزه بازاریابی از مهمترین قابلیت‌های مورد نیاز جهت نیل به تغییر مدنظر است. جهت هر تغییری در سازمان نیاز به بستر و زیرساخت‌های فراوانی، از جمله زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری جهت مدیریت دانش از مشتری‌اناست. بعضی از مصاحبه شونده‌گان عقیده داشتند بدون زیرساخت‌های فناوری اطلاعات تغییر از مدل کسب و کاری بانکداری تجاری به بانکداری جامع امکان پذیر نیست. مصاحبه شونده‌گان همچنین به قابلیت‌های مربوط به عملیات سازمان نیز اشاره داشته اند. به عقیده ایشان وجود فرآیندها، سیستم‌ها، خط مشی‌ها، آیین نامه‌ها و ساختار مناسب مواردی هستند که هر سازمانی در پیاده سازی قابلیت‌های خود به آنها نیاز دارد. بعضی از مصاحبه شونده‌گان این موارد را در قابلیت‌های سازمانی خلاصه کرده‌اند. در نهایتاز دیگر مواردی که در بسیاری از مصاحبه‌های تحقیق به آن اشاره شده است مربوط به فرآیندها و قابلیت‌های مرتبط با فرآیندهای سازمانی است. که در این حوزه نقش قابلیت نوآوری در فرآیندها بسیار حائز اهمیت است.

با بررسی مجدد کدهای استخراج شده و کدهای نهایی می‌توان موارد مطرح شده را در چند گروه قابلیت‌های رهبری، قابلیت‌های نیروی انسانی، قابلیت‌های فرآیندهای سازمانی، قابلیت‌های زیرساختی و قابلیت‌های بازاریابی جای داد. به عبارت دیگر کدهای نهایی استخراج شده نشان می‌دهد که مباحث مطرح شده در مصاحبه‌ها، در حوزه قابلیت‌های مورد نیاز تغییر هر کدام مفاهیم گروه خاصی را مدنظر قرار داده است. به عنوان مثال قابلیت‌های درک مشتری، طراحی و توسعه بسته محصول یا پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در حوزه قابلیت‌های بازاریابی و مواردی همچون زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و قابلیت‌های ساختاری در حوزه زیرساخت‌ها قرار می‌گیرد. به این ترتیب با برقراری ارتباط بین کدهای استخراج شده در حوزه قابلیت‌های مورد نیاز جهت تغییر از مدل بانکداری تجاری به مدل بانکداری جامع به ۵ مفهوم قابلیت‌های رهبری، قابلیت‌های نیروی انسانی، قابلیت‌های فرآیندها، قابلیت‌های بازاریابی و قابلیت‌های زیرساختی می‌رسیم. در نهایت با بررسی مفاهیم استخراج شده از قابلیت‌ها می‌توان آنها را در ۳ مقوله مجزا از هم قرار داد. قابلیت‌های رهبری و قابلیت‌های نیروی انسانی در حوزه افراد، قابلیت‌های مربوط به فرآیندها و زیرساخت‌ها در حوزه سازمان و روش‌ها و قابلیت‌های بازاریابی در حوزه مشتری قرار می‌گیرد. بدین ترتیب با جمع بندی نظرات مصاحبه‌ها، کدهای استخراج شده، کدهای نهایی و مفاهیم به ۳ مقوله افراد، سازمان و مشتری خواهیم رسید که بانک‌ها در هر کدام از حوزه‌های شناسایی شده نیاز به قابلیت‌های خاص و اساسی می‌باشند. با بررسی عوامل موثر بر قابلیت‌های تغییر از مدل بانکداری تجاری به مدل بانکداری جامع به کدهای مختلفی خواهیم رسید.

باتوجه به تحلیل تم پاسخ‌ها شاید بتوان گفت یکی از مهمترین عوامل تاثیر گذار در افزایش قابلیت‌های تغییر مباحث مربوط به پشتیبانی مدیریت ارشد سازمان و رهبری تغییر است. به عقیده بسیاری از مصاحبه شونده‌گان مدیران ارشد سازمان با حمایتها و ارتباطات باعث ایجاد انگیزه و فرهنگ تغییر در افراد می‌شوند و از سوی دیگر با نظارت و کنترل دقیق می‌توانند تغییر را در مسیر اصلی خود مدیریت کنند. به عقیده مصاحبه

شوندگان مدیران و رهبران سازمان دو نقش کلیدی مهم دیگر نیز می‌بایست ایفا کنند بحث اول مربوط به مدیریت شیعات و بحث دوم مربوط امنیت شغلی افراد سازمانی است. از طرفی مدیران ارشد سازمان می‌بایست در زمان تغییر بین فعالیت روزانه سازمان و فعالیت‌های مربوط به تغییر تعادل و توازن ایجاد کنند. بدین ترتیب می‌توان گفت با توجه به نظرات مصاحبه شوندگان یکی از مهمترین ابعاد تغییر بحث حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد سازمان است.

دومین و یکی از مهمترین عوامل موثر بر تغییر به عقیده مصاحبه شوندگان نیروی انسانی سازمان می‌باشد. سطح آگاهی و دانش تخصصی افراد در زمینه مدل جدید کسب و کار و همچنین میزان بلوغ و تعهد افراد نسبت به اهداف سازمان و مشارکت و یکپارچگی افراد از مهمترین عوامل انسانی موثر در تغییر مدل کسب و کار است. اقدامات منابع انسانی سازمان از جمله آموزش و پرداخت‌های عملکردی سبب افزایش دانش و ایجاد انگیزه در افراد می‌شود. به عقیده مصاحبه شوندگان این بعد نیز یکی از مهمترین عوامل موثر در دوران تغییر است. زیرساخت‌ها از جمله زیرساخت‌های فناوری اطلاعات نیز یکی از عوامل مهم موثر در قابلیت‌های مدیریت تغییر در سازمان است. که بدون وجود این عوامل امکان تغییر در واحد زیادی کاهش می‌یابد.

از طرفی دیگر به عقیده بعضی مصاحبه شوندگان عوامل بیرونی نیز در تغییر مدل کسب و کار از بانکداری تجاری به بانکداری جامع موثر است از جمله این عوامل می‌توان به فضای رقابتی و قوانین و مقررات اشاره داشت. مصاحبه شوندگان عقیده داشتند ضرورت تغییر به مدل کسب و کار بانکداری جامع در زمانی که فضای بازار این صنعت رقابتی‌تر شود افزایش می‌یابد، همچنین تغییر به مدل بانکداری جامع نیاز به ساختار حقوقی خاص خود را دارد که بدون آنها امکان این تغییر وجود نخواهد داشت.

بدین ترتیب با بررسی مجدد کدهای استخراج شده و برقراری ارتباط بین آنها به ۴ مفهوم حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد، دانش و تعهد افراد، اقدامات منابع انسانی، زیرساخت و عوامل رقابتی و قانونی می‌رسیم. بدین ترتیب می‌توان گفت برای تغییر از مدل بانکداری تجاری به مدل بانکداری جامع عوامل فوق بسیار موثر هستند. این مفاهیم را می‌توان به ۳ مقوله عوامل انسانی دوران تغییر که شامل حمایت مدیران و دانش و تعهد افراد، مقوله سازمانی که به اقدامات منابع انسانی و زیرساخت‌های سازمانی و مقوله عوامل بیرونی که به محیط رقابتی و قانونی اشاره دارند، مرتبط ساخت.

همانگونه که از جدول فوق مشخص است جهت دستیابی به قابلیت‌های رهبری جهت تغییر از مدل بانکداری تجاری به مدل بانکداری جامع، به منابع انسانی، مالی و سازمانی نیاز است و سایر منابع سازمانی با این قابلیت ارتباط معناداری ندارند.

دستیابی به قابلیت‌های نیروی انسانی به منابع انسانی، منابع مالی، منابع فناوری اطلاعات، منابع سازمانی و منابع قانونی نیازمند است و جهت دستیابی به قابلیت‌های زیرساختی سازمان به جز منابع بازاریابی و قانونی به سایر منابع سازمان نیاز است. دستیابی به قابلیت‌های فرآیندی نیز به جز منابع فیزیکی و بازاریابی نیازمند سایر منابع می‌باشد و قابلیت‌های بازاریابی به جز منابع فیزیکی و قانونی نیازمند سایر منابع می‌باشد.

با بررسی ارتباط منابع سازمانی بر قابلیت‌های مورد نیاز جهت تغییر از مدل بانکداری تجاری به مدل بانکداری جامع اهمیت منابع انسانی، منابع مالی و منابع سازمانی بسیار حیاتی است چرا که این منابع بر روی تمامی قابلیت‌های مورد نیاز تغییر مدل کسب و کار بانکداری تاثیر دارند. پس از این منابع اهمیت منابع مرتبط با فناوری اطلاعات بسیار با اهمیت است. به عبارت دیگر در صورتی که سازمان منابع انسانی، مالی، سازمانی و فناوری اطلاعاتی مورد نیاز را ندارد، وارد شدن به فرآیند تغییر از مدل کسب و کار بانکداری تجاری به بانکداری جامع پیشنهاد نمی‌شود.

### فهرست منابع

- \* دفت، ریچارد ال (۱۳۷۹). تئوری و طراحی سازمان. اعرابی، محمد، پارسائیان، علی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- \* دیوانداری، علی (۱۳۸۴). مدلسازی تغییرات استراتژیک در صنعت بانکداری. فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، ۵ (۴)، تهران، ۱۴۷-۱۸۰.
- \* محقر، علی، حاجی حیدری، نسترن (۱۳۸۹). روش‌شناسی تغییر مدل کسب و کار بر اثر ورود فناوری موبایل به سازمان. مدیریت فناوری اطلاعات، ۲ (۴)، تهران، ۱۷۵-۱۹۲.
- \* Ackerman Anderson, L. (1986). Development, Transition or Transformation: The Question of Change in Organization. 18 (4).
- \* Afuah, A. (2004). Business models: A strategic management approach. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- \* Akerlof, G. (1970). The market for 'Lemons': Quality uncertainty and market mechanism. Quarterly Journal of Economics , 488-500.
- \* Alt, R., & Zimmermann, H. (2001). Introduction to Special Section- Business Models. Electronic Markets , 11 (1), 3-9.
- \* Applegate, L. M. (2001). E-business Models: Making sense of the Internet business landscape. In G. Dickson, W. Gary, & G. DeSanctis, Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- \* Auer, C., & Follack, M. (2002). Using action research for gaining competitive advantage out of the internet's impact on existing business models. In C. Loebbecke, R. t. Wigard, J. Gricar, A. Puncihar, & G. Lenart (Eds.), Proceedings of the 15th Bled Electronic: e-Reality: Constructing the e-Economy (Vol. 1, pp. 767-784). Research, Bled.
- \* Belda, M., & Shackley, S. (2008). The dynamics of belief in climate change and its risks in business organisations. Ecological Economics , 66 (2-3), 517-532.
- \* Bhattacharya, S., & Thakor, A. V. (1993). Contemporary banking theory. Journal of Financial Intermediation , 2-50
- \* Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. Industrial and Corporate Change , 11, 533-534.
- \* Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing , 58 (4), 37-51.
- \* Gold, A. H., Malhorta, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of Management Information Systems , 18 (1), 185-214.

- \* Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments, organizational capability as knowledge integration. *Organization Science* , 7 (4), 375-385.
- \* Harper, S. C. (2001). *The forward-focused organization*. New York: American Management Association.
- \* Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Harrison, J. S. (2009). *Competing for Advantage*. Farmington Hills: South-Western College Pub.
- \* Kelly, K. (1998). *New Rules for the New Economy*. In: 10 Radical Strategies for a Connected World. New York: Penguin Group.
- \* Leonard-Barton, D. A. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- \* Machiraju, H. R. (2008). *Modern Commercial Banking*. New Delhi: New Age International Pvt Ltd Publishers.
- \* Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet-based e-Commerce: An Anatomy. *California Management Review* , 42 (4), 55-69.
- \* Mishkin, F. (2012). *Money, Banking and Financial Markets*. (A. Jahankhani, & A. Parsaeian, Trans.) Tehran: The Organization for Researching and Composing University Textbooks in Humanities (SAMT).
- \* Nah, F., Siau, K., & Sheng, H. (2005). The value of mobile applications: A utility company study. *Communications ACM* , 48 (2), 85-90.
- \* Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial Marketing Management* , 38 (1), 45-59.
- \* Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne .
- \* Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing eBusiness. *European Journal of Information Systems* , 13 (4), 302-314.
- \* Shapiro, J. F. (1999). On the connections among activity-based costing, mathematical programming models for analyzing strategic decisions, and resource-based view of the firm. *European Journal of Operational Research* , 118 (2), 295-314.
- \* Tapscott, D. (1997). *Growing Up Digital: The rise of the net generation*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- \* Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Journal on Electronic Markets* , 8 (2), 3-8.
- \* Weill, P., & Vitale, M. (2001). *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*. Boston: Harvard Business School Press.
- \* Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning* , 43 (2-3), 216-226.
- \* Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management* , 37 (4), 1019-1042.