

مدل بانکداری جامع بانک ملی ایران مبتنی بر نیازهای مشتریان در ابعاد شرکتی، اختصاصی، خرد، تجاری

(این مقاله مستخرج شده از رساله دکتری داود عبدی، دانشکده اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد میانه می باشد)

داود عبدی^۱ - مهدی مرادی^{۲*} - لورنس انویه تکیه^۳

چکیده

زمینه: مدل بانکداری جامع که تمرکز اصلی آن رفع انواع نیازهای مالی مشتریان است، دامنه وسیعی از خدمات مالی اعم از خدمات تجاری، سرمایه‌گذاری، بیمه‌ای، مشاوره‌ای و غیره را به مشتریان خود ارائه می‌دهند.
هدف: از این تحقیق تشریح ابعاد مدل بانکداری جامع بانک ملی ایران مبتنی بر نیازهای مشتریان است.
روش: این تحقیق به شیوه مطالعه موردی از نوع کیفی انجام شد. گروه هدف این تحقیق شامل هیجده نفر از خبرگان صنعت حوزه بانکداری با سابقه بالای ۱۰ سال در بانک ملی ایران (در شهر تهران) در سال ۱۳۹۷ بود. برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تم استفاده شد.
یافته‌ها: طبق نتایج این تحقیق مدل بانکداری جامع در بانک ملی مبتنی بر نیازهای مشتریان استخراج شد که در آن هدف رفع چالش‌های پیش رو در ابعاد منابع مالی، منابع انسانی، فرایندها و مشتریان است.
نتیجه‌گیری: راهبردهای دستیابی به مقصود این تحقیق، عبارتند از: تعدیل در سخت‌گیری‌های شدید نظارتی در حوزه قوانین بانکی، نیاز به سطوح متنوع سرمایه جهت تأمین سرمایه در بانک‌های جامع، تبدیل به فرصت کردن شرایط بازار رقابتی بانک‌ها از جمله دیجیتالی شدن (در پی تنوع محصولات)، کاربست مناسب فناوری ارتباطی جهت تأمین نیازهای متنوع مشتریان.
کلیدواژه: بانکداری جامع، بانک ملی ایران، نیازمشتریان، خبرگان صنعت حوزه بانکداری، تحلیل تم

^۱ گروه علوم اقتصادی، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران

^۲ استادیار گروه اقتصاد دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (مسئول مکاتبات) moradi@pnu.ac.ir و moradi1@yahoo.com

^۳ استادیار پژوهشی - رئیس بخش تحقیقات اقتصادی، اجتماعی، و ترویجی - مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استان آذربایجان غربی

مقدمه

حفظ تعادل در عرصه اقتصاد کلان در بستر تحولات اقتصاد جهانی و توسعه سریع فناوری‌ها در عصر حاضر، تغییرات در نظام بانکداری را به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل کرده است. تغییر مدل‌های کسب‌وکار، تغییر بسترهای ارائه خدمات، توسعه خدمات دیجیتال، توسعه محصولات و توجه به نیازهای مشتری و جایگزین کردن مشتری محوری بجای محصول محوری، از جمله تغییراتی است که در سیستم بانکداری کشورهای جهان در حال وقوع است. تحول موجب سازگاری بانک با تغییرات و دگرگونی‌های محیطی و الزامات صنعت بانکداری می‌شود. ایجاد چنین تحولاتی در کشورهای در حال توسعه نظیر ایران که بانک‌ها بخش مهمی از نظام مالی هستند، در سال‌های اخیر مورد توجه مقامات پولی و همچنین مدیران بانکی قرار گرفته است (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۶). آنچه پیش از اتخاذ هر تصمیمی برای تحول در بانک اهمیت دارد طراحی مدل مناسب برای تحول است. وقتی از طراحی مدل تحول سخن گفته می‌شود، منظور طرحی است که به دنبال بهبود، تعالی، بهسازی و رشد بانک است و برای این منظور میان عناصر مختلف سازمان یعنی راهبرد، ساختار و فرآیندها، فرهنگ و نیروی انسانی و فناوری همسازی برقرار می‌کند. (پور مهر و همکاران، ۱۳۹۷)

یکی از موضوعات مهم در حوزه تحول، تغییر شیوه کسب‌وکار بانک از شیوه‌های سنتی بانکداری به سمت مدل بانکداری جامع^۱ است. در مدل بانکداری جامع، بانک‌ها به جای اتکای صرف به درآمد حاصل از مابه‌التفاوت نرخ سود تسهیلات و سپرده‌ها، بسیاری از خدمات بانکی و غیر بانکی را برای مشتری انجام می‌دهند و از این طریق منبع درآمدزایی خود را گسترده‌تر می‌کنند. اگرچه اجرای این مدل از کسب‌وکار بانکی در برخی از کشورها سابقه طولانی دارد اما به‌کارگیری این مدل از کسب‌وکار، در دو دهه

اخیر بسیار پررنگ‌تر از قبل شده است و بسیاری از بانک‌های بزرگ دنیا در این مدت، به استفاده از این مدل روی آورده‌اند. (مهتابی، ۱۳۹۳).

مدل بانکداری جامع که تمرکز اصلی آن رفع انواع نیازهای مالی مشتریان است، از ترکیب بانکداری تجاری با بانکداری سرمایه‌گذاری به وجود می‌آید. با توجه به کاهش حجم سپرده‌های ارزان‌قیمت در شبکه بانکی کشور و در نتیجه کاهش مابه‌التفاوت سود تسهیلات و سپرده‌ها در طول یک دهه اخیر، تغییر مدل کسب‌وکار بانکی و استفاده از ظرفیت‌های ایجاد درآمدهای غیر بهره‌ای نیز اخیراً مورد توجه مدیران عالی بانک‌های کشور قرار گرفته است و از این رو برخی بانک‌های کشور حرکت به سمت اجرای بانکداری جامع را آغاز کرده‌اند. باین‌حال اجرای این مدل از کسب‌وکار برای بانک‌ها نیازمند تعریف دقیق و قانونی حوزه‌های فعالیت بانک‌ها و تعریف مشخص روابط حقوقی بین نهادهای مرتبط با بانکداری جامع است. با توجه به اینکه بانک مرکزی بالاترین نهاد ناظر بر فعالیت بانک‌های کشور است و مواردی از قبیل حوزه‌های مجاز برای فعالیت بانک‌ها، سقف میزان سرمایه‌گذاری‌ها و همچنین نحوه همکاری بانک‌ها با سایر شرکت‌ها را تعیین می‌کند، اجرای بانکداری جامع در کشور نیازمند تعیین استانداردهای اجرای آن توسط بانک مرکزی است. (حسنقلی پور و همکاران، ۱۳۹۴).

پایش قوانین وضع‌شده در رابطه با فعالیت‌های آتی مجاز و غیرمجاز بانکداری جامع در دنیا و همچنین بررسی نظرات مدیران اجرایی بانک‌های مطرح کشورهای مختلف در رابطه با ادامه بانکداری جامع نشان می‌دهد که محدودیت‌های مقرراتی برای بانکداری جامع رو به افزایش است که این موضوع ادامه این مدل از کسب‌وکار را برای بانک‌ها دشوارتر می‌سازد. علاوه بر این، به دلیل مجازی شدن صنعت بانکداری نیاز بانک‌ها به سرمایه‌گذاری‌های عظیم در فناوری اطلاعات، امکان سرمایه‌گذاری همه‌جانبه

ابعاد بانکداری جامع

ابعاد بانکداری جامع عبارتند از: بانکداری خرد، بانکداری تجاری، بانکداری شرکتی و بانکداری سرمایه‌ای. مدل بانکداری جامع از هفت بخش اصلی تشکیل می‌شود. چهار بخش اصلی عبارتند از بانکداری خرد، اختصاصی و مجازی که بر اثر همپوشانی‌ها، شکل‌های دیگری از بانکداری را ایجاد می‌کنند. ابعاد دیگر شامل بانکداری خصوصی، بانکداری سرمایه‌گذاری، بانکداری کسب و کار و بانکداری مجازی است (بیکر و همکاران^۳، ۲۰۱۷).

۱- شیوه بانکداری خرد، ارائه خدمات به عموم مردم با مزیت‌های محدود است را شامل می‌شود. این طبقه شامل مشتریان عادی بانک‌ها هستند که دارای منابع پس‌اندازی خرد، تراکنش‌های محدود، ارتباط از طریق خدمات پرداخت معمول چون دریافت حقوق، قبوض و ... هستند. این دسته از مشتریان از اعتبارات خرد برای رفع نیازهای روزمره زندگی استفاده می‌کنند و مشتریان اصلی کارت‌های اعتباری به شمار می‌روند. این بخش تعداد بسیار زیادی از مشتریان را شامل می‌شود که سودآوری محدودی دارند و مزیت این بخش ریسک کم به دلیل پراکندگی و تعداد بالا است. استراتژی قالب در برخورد با این مشتریان بالا بردن حداکثر بهره‌وری با تأکید بر کاهش هزینه است. ۲- بخش بانکداری شرکتی، مشتریان حقوقی را شامل می‌شود. بانکداری شرکتی به دلیل طیف مشتریان و اندازه به چهار بخش اصلی بانکداری شرکت‌های کوچک و متوسط، بانکداری شرکت‌های بزرگ و در نهایت بانکداری بازار جهانی تقسیم می‌شود. این بخش دارای ویژگی‌های متفاوتی است. لذا بانکداری شرکتی پاسخ‌گویی به تمام نیازهای مشتریان خود را هدف‌گذاری کرده است. بدین ترتیب بانکداری برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان خود، از محدوده خدمات و محصولات بانکی خارج و به سوی ارائه خدمات مالی (بیمه، لیزینگ، سرمایه‌گذاری و ...) حرکت

بانک‌ها در تمامی زمینه‌ها بسیار دشوار شده است و در نتیجه بانک‌های جامع در حال حرکت به سمت تخصصی شدن هستند. (حسینی علائی، نیلچی، ۱۳۹۷)

با این حال در چند سال اخیر برخی از بانک‌های کشور حرکت به سمت پیاده‌سازی مدل بانکداری جامع را آغاز کرده‌اند. این مطالعه ضمن شناسایی محدودیت‌های قانونی، فرهنگی و اقتصادی کشور در رابطه با اجرای مدل بانکداری جامع، چالش‌های پیاده‌سازی این مدل کسب‌وکار در سطح بانک را نیز مورد بررسی قرار داده است و با ارائه راهکارها و اقدامات مناسب برای رفع آن‌ها، سعی در راهنمایی سایر بانک‌ها و کاهش هزینه‌های پیاده‌سازی این مدل از کسب‌وکار در کشور را دارد. این مطالعه برای اولین بار به بررسی چالش‌های الگوی مناسب بانکداری جامع کشور برای بانک ملی در قالب ابعاد شرکتی، اختصاصی، خرد، تجاری می‌پردازد. برای این منظور با استفاده از شاخص‌های بازار کسب‌وکار و ویژگی‌های نظام بانکی کشور و تجربه جهانی این الگو مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر همین مبنا این تحقیق با تشریح ابعاد مدل بانکداری جامع بانک ملی ایران مبتنی بر نیازهای مشتریان انجام شد (یوکسل و همکاران^۲، ۲۰۱۸).

هدف تحقیق

تشریح ابعاد مدل بانکداری جامع بانک ملی ایران مبتنی بر نیازهای مشتریان است.

سؤالات تحقیق

برای دستیابی به هدف فوق، تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به دو پرسش اصلی زیر است:

- ۱) پیاده‌سازی بانکداری جامع در بانک ملی با چه چالش‌هایی مواجه بوده است؟
- ۲) مؤلفه‌های راهبردی بر مدل بانکداری جامع برای بانک ملی ایران کدام است؟

هدف‌گذاری کرده است. توسعه خدمات و محصولات برای مشتریان هر بخش بر اساس رویکرد بانکداری جامع تفاوت‌های اساسی با هم دارد که بانکداران باید به آن توجه کنند.

نکته مهم در بانکداری جامع، ترکیب فعالیت بانک‌های تجاری با بانک‌های سرمایه‌گذاری (شرکت‌های تأمین سرمایه) است. به عبارت دیگر اجازه فعالیت بانک‌ها در سایر حوزه‌های مالی از جمله بانکداری سرمایه‌گذاری است که مفهوم بانکداری جامع را شکل می‌دهد. با این وجود، یکی از پیش‌نیازهای اجرای بانکداری جامع، شناخت مشتریان و نیازهای آنان جهت ورود به حوزه‌های مالی است. یک بانک جامع، قبل از ورود به حوزه‌های مختلف مالی، با تفکیک مشتریان به گروه‌های مختلف و نیازسنجی هر گروه از مشتریان، حوزه‌های اصلی فعالیت خود را انتخاب می‌کند. اجرای بانکداری جامع در کشورهای مختلف، نیازمند داشتن اجازه ترکیب فعالیت‌های بانکداری تجاری، بانکداری سرمایه‌گذاری و سایر حوزه‌های مالی از نهادهای نظارتی و قانون‌گذار می‌باشد (بیکر و همکاران، ۲۰۱۷).

پیشینه تحقیق

فرانک و هادسون (۱۹۸۴) در پژوهشی رابطه میان بانکداری جامع با سه بحران مالی عمده آلمان را بررسی کردند. آنها به این نتیجه رسیدند که همدشواری‌های فراوانی که نظام مالی آلمان در زمان تورم پس از جنگ جهانی (۱۹۲۴-۱۹۲۳) تجربه کرد، به دلیل ساختار نظام بانکداری نبود، هر چند تورم هم نظام بانکداری را تضعیف کرد و هم تمرکز را افزایش داد. بحران رکود سال‌های ۱۹۳۲-۱۹۳۱ به دلیل ناتوانی بانک مرکزی در اجرای عملیات بازار آزاد به منظور خنثی کردن جریان خروج وجوه خارجی بود. به اضافه، اعطای تسهیلات اجباری بانک‌های پیمان‌اندازی به مقامات محلی که آنها را کنترل می‌کردند این بانک‌ها را

می‌کند. ویژگی اصلی این دسته از مشتریان، عملیات بسیار زیاد، فعالیت‌های بین‌المللی، نیازهای پیچیده و گسترده، استفاده از خدمات و محصولات پیچیده و ابزارهای متنوع مالی و بانکی و ... است. ۳- در بانکداری اختصاصی، مشتریان با ثروت و درآمد خالص بالا هدف این شیوه بانکداری هستند. این طبقه از نظر تعداد بسیار محدود است اما منابع بسیاری در اختیار دارند که بانک‌ها بسیار علاقه‌مند هستند که کنترل و مدیریت این منابع را در دست داشته باشند. این دسته از مشتریان نیازمند خدمات متفاوتی نسبت به مشتریان خرد دارند و بانک‌ها برای به دست آوردن این مشتریان نیازمند زیرساخت‌هایی بسیار متفاوتی هستند. ۴- بانکداری سرمایه‌گذاری: بانکداری سرمایه‌گذاری بیشتر با دو دسته از مشتریان که دارای سرمایه و دارایی هستند یعنی شرکت‌ها و مشتریان ثروتمند در ارتباط است. این شکل از بانکداری که با بازار سرمایه در ارتباط است در تلاش است تا خدمات مالی مورد نیاز مشتریان را از طریق کلیه ابزارهای مالی به خصوص بازار سرمایه برآورده سازد. ۵- بانکداری کسب و کارها: همپوشانی بانکداری خرد و شرکتی نیز به کسب و کارهایی اشاره دارد که ماهیت شخصی اما دارای کارکردی تجاری هستند. ارائه خدمات به این دسته از مشتریان بیشتر بر مدیریت پرداخت‌ها، رفع نیازهای اعتباری آنها و توسعه کسب و کارشان تمرکز دارد. ۶- بانکداری شخصی: این بخش از مشتریان، طیفی از مشتریان بین مشتریان عادی و اختصاصی هستند. این مشتریان تعداد بیشتری با منابع محدودتر نسبت به مشتریان اختصاصی را شامل می‌شود. این بخش از بازار، مزایای مشتریان اختصاصی و خرد را با هم دارد. ریسک کمتر نسبت به مشتریان اختصاصی و منافع بیشتر نسبت به مشتریان خرد از ویژگی آنها است. ۷- بانکداری مجازی: بانکداری مجازی یک استراتژی کسب و کار است که مشتریانی را که از طریق فضای مجازی مسائل بانکی خود را مدیریت می‌کنند را

در موقعیت کاملاً غیر نقدشونده قرار داد. نمی‌توان سومین بحران، یعنی سقوط ارزش واحد پول آلمان پس از جنگ جهانی دوم را به‌نظام بانکداری ربط داد. کالومیریس (۱۹۹۵) بانکداری جامع را یک نظام بانکداری می‌داند که از چندین بانک بسیار بزرگ تشکیل شده است. این بانک‌ها با شبکه‌ای بسیار وسیع از شعب، خدمات خیلی متنوعی را ارائه، ادعاهای متعددی نسبت به بنگاه‌ها (از قبیل سهم و بدهی) برای خود ایجاد و در حاکمیت شرکتی بنگاه‌هایی که بانک تأمین منابع یا تعهدپذیره‌نویسی اوراق بهادارشان را به عهده می‌گیرد، مستقیماً دخالت می‌کنند. با این وجود، او عقیده دارد که تعریف ارائه شده فراگیر اما محدود است.

جن و همکاران (۲۰۰۶) پیش‌بینی کرده‌اند که در آینده، بانکداری الکترونیکی به امری حیاتی برای سودآور بودن بانک‌ها تبدیل می‌شود. با این وجود، شکاف مربوط به اعتماد فوق‌الذکر به مانعی در راه رشد پذیرش بانکداری الکترونیکی تبدیل شده است.

احمد و همکاران (۲۰۱۵) به بررسی متخصصان منابع انسانی و صلاحیت آنها در بانک‌های پاکستان پرداختند. هدف آنها بررسی اثربخشی منابع انسانی حرفه‌ای از طریق صلاحیت منابع انسانی حرفه‌ای و تمایل منابع انسانی حرفه‌ای بود. نتایج حاکی از آن بود که شایستگی منابع انسانی حرفه‌ای همبستگی بالایی با اثربخشی منابع انسانی حرفه‌ای دارد.

جیما و راجو (۲۰۱۵) به بررسی نقش استراتژی مدیریت منابع انسانی در بخش‌های بانکی اتیوپی پرداختند. هدف آنها ارزیابی نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی و موانع مهمی که مانع مدیریت منابع انسانی در به‌کارگیری شریک استراتژیک است، بود. نتایج نشان داد که سطح آموزش مدیران منابع انسانی، مزایای مدیران منابع انسانی، و سبک‌ها با شریک استراتژیک رابطه معناداری دارد.

رستمی (۱۳۹۴) در پژوهشی به شناسایی شایستگی‌های منابع انسانی برای پیاده‌سازی بانکداری جامع در بانک تجارت پرداخت. نمونه این تحقیق با استفاده از جدول مورگان برابر با ۳۸۴ نفر برآورد گردید. به‌منظور پایایی و روایی تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۵۵)، روایی عاملی (۰/۸۷۸) و محتوایی (با تأیید استاد راهنما و خبرگان بانک تجارت) استفاده گردید. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق با توجه به توزیع نرمال داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل بهره گرفته شد. نتایج حاکی از این دارد مهم‌ترین شایستگی منابع انسانی، شایستگی راهبردی با ضریب ۰/۸۴، سپس شایستگی‌های سازمانی با ضریب تأثیر ۰/۸۱ و در آخرین اولویت شایستگی‌های فردی با ضریب ۰/۷۰ قرار گرفت. همچنین شایستگی منابع انسانی به میزان ۹۶٪ بر پیاده‌سازی بانکداری جامع تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین شایستگی‌های راهبردی، سازمانی، فردی به میزان ۸۳٪، ۸۸٪ و ۹۴٪ بر پیاده‌سازی بانکداری جامع تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

حسقلی پور و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی بانکداری جامع با استفاده از رویکردی استراتژیک به مشتری مداری در صنعت بانکداری پرداختند. امروزه افزایش سریع تحولات جهانی، گذر از جامعه سنتی به جامعه اطلاعاتی و توجه به استراتژی‌های جدید برای استفاده بهینه از فرصت‌ها و ارزش‌های جدید نظام بانکی را پیش‌ازپیش ملزم به تحول نموده است. بدون شک مشتری‌ان مهم‌ترین دارایی هر سازمانی به شمار می‌رود شرکت‌ها برای رشد و بقا در عرصه رقابت باید برای مشتری مداری اهمیت ویژه‌ای قائل شوند در سال‌های اخیر گرایش به بانکداری جامع و توجه جداگانه و اختصاصی به هر یک از گروه‌های مشتری‌یکی از استراتژی‌های جدید در صنعت بانکداری محسوب می‌شود در این الگوی جدید کسب و کار اصل اساسی انطباق محصولات و پیشنهادات بانک با نیازهای بازار

هدف می‌باشد برای این منظور شناسایی نیازها و خواسته‌ها، مطلوبیت‌ها و در نهایت ارزش مدنظر مشتریان ضروری است. از آنجا که تمرکز بر نیازهای مشتری عامل موفقیت و بقای سازمان‌ها در بازار رقابت محسوب می‌شود لذا هدف این مقاله تبیین الگوی استراتژی بانکداری جامع در راستای مشتری‌مداری و ارائه آن به سیاست‌گذاران و مدیران نظام بانکی کشور است تا تمهیدات لازم را برای توسعه این استراتژی در صنعت بانکداری را فراهم نمایند.

سپندارند و همکاران (۱۳۹۵) به مقایسه ابعاد مدل کسب‌وکار بانکداری در ایران با مدل بانکداری جامع پرداختند. در این تحقیق با مصاحبه با چهارده نفر از خبرگان صنعت بانکداری در ایران و بانکداری جامع و تحلیل تماتیک مصاحبه‌ها، ابعاد مدل کسب‌وکار بانکداری در ایران و بانکداری جامع مقایسه شده است. نتیجه تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم نشان می‌دهد مدل بانکداری در ایران و مدل بانکداری جامع در نه بعد مدل کسب‌وکاری از جمله مشتری‌محوری در ارزش پیشنهادی، شخصی‌سازی کانال در بعد کانال‌های ارائه خدمت و افزایش تنوع در درآمدهای بانک، با یکدیگر تفاوت دارند.

بداغی (۱۳۹۶) به ارائه مدلی برای پذیرش سیستم بانکداری جامع در بانک پارسیان با تکنیک دیمتل فازی پرداخت. پس از یافتن عوامل مؤثر بر پذیرش این سیستم از نقطه نظر کاربران، از طریق ابزار پرسشنامه اقدام به اولویت‌سنجی این عوامل شده است. عوامل شناسایی شده برای پذیرش سیستم بانکداری جامع در این پژوهش عبارتند از: کیفیت خروجی سیستم بانکداری جامع، تجربه استفاده از سیستم بانکداری جامع، داوطلب بودن و انگیزه در کارکنان نسبت به استفاده از سیستم بانکداری جامع، سودمندی ادراک شده از سیستم بانکداری جامع توسط کارکنان، درک سهولت استفاده از سیستم بانکداری جامع برای کارکنان، کیفیت سیستم بانکداری جامع، رضایت از

سیستم بانکداری جامع، مقاومت کارکنان در برابر تغییر و استفاده از سیستم جدید بانکداری جامع، آموزش کافی به کارکنان برای استفاده از سیستم بانکداری جامع. یافته‌های پژوهش نشان دهنده این می‌باشد که شاخص کیفیت خروجی سیستم بانکداری جامع بیشتر تأثیر و تأثر را با سایر معیارهای مورد مطالعه دارد. همچنین کیفیت سیستم بانکداری جامع و کیفیت خروجی سیستم بانکداری جامع دارای بیشترین اثرگذاری و آموزش کافی به کارکنان برای استفاده از سیستم بانکداری جامع و مقاومت کارکنان در برابر تغییر و استفاده از سیستم جدید بانکداری جامع جز اثرپذیرترین عوامل هستند.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که اجرای بانکداری جامع بر اساس شرایط محیطی فعالیت بانکی در ایران با چالش‌ها و محدودیت‌هایی روبه‌رو است. این محدودیت‌ها بیشتر به محیط فعالیت بانک‌ها در اقتصاد ایران باز می‌گردد و از این رو نهادهای مختلفی از جمله دولت و بانک مرکزی می‌توانند در رفع این موانع و محدودیت‌ها مؤثر باشند. علاوه بر این، اجرا و پیاده‌سازی مدل بانکداری جامع در سطح بانک نیز با دشواری‌ها و چالش‌هایی مواجه بوده است که پیشنهاد می‌شود قبل از پیاده‌سازی این مدل از کسب‌وکار توسط بانک‌های داخلی، محدودیت‌های مذکور در نظر گرفته شود و با توجه به راهکارهایی که ارائه شده‌اند، تدابیر لازم اتخاذ شود.

روش‌شناسی تحقیق

هدف اصلی تحقیق تشریح ابعاد مدل بانکداری جامع بانک ملی ایران است. این تحقیق از نظر روش تحقیق، مطالعه موردی از نوع کیفی است. مطالعه موردی موردکاوی عبارت است از موقعیتی واقعی که به صورت تفصیلی و با دقت کافی از طریق تحقیق دانش‌پژوه تهیه شده است و دربرگیرنده حقایق پیرامون موقعیتی واقعی است که شامل افراد واقعی و

گویه‌های پایست که به بررسی چالش‌ها و راهبردهای پیشروی بانکداری جامع در بانک ملی در بعد شامل منابع ملی، مشتریان، فرایند و منابع انسانی می‌پردازد.

یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج به دست آمده از اطلاعات گردآوری شده که در چهار حوزه مالی، مشتریان، فرآیندها و منابع انسانی تقسیم‌بندی شدند که در جداول ذیل مهم‌ترین آن‌ها به همراه راهکارهای حل این مشکلات ارائه شده‌اند.

در بعد مالی، عدم شفافیت در صورت‌های مالی تدوین شده برای گروه‌های مختلف بانکداری جامع یکی از شایع‌ترین مشکلات است. این عدم شفافیت در صورت‌های مالی مربوط به گروه‌های مشتریان بانک، اگرچه به لحاظ قانونی مشکلی ایجاد نمی‌کند اما ارزیابی عملکرد واحدهای مختلف بانک را دشوار می‌سازد. تغییرات زیاد در معیارهای طبقه‌بندی گروه‌های مختلف مشتریان باعث می‌شود که این صورت‌های مالی قابل قیاس با دوره‌های پیشین آن نبوده و در نتیجه ارزیابی عملکرد واحد مربوطه امکان‌پذیر نباشد. جدول ۱، علاوه بر این مشکل، سایر مشکلات مشترک در بین گروه‌های بانکداری جامع را بعد مالی به همراه راهکار آن ارائه می‌کند.

اجرا و پیاده‌سازی بانکداری جامع در سطح بانک، در بعد مشتریان نیز با چالش‌ها و مشکلاتی مواجه است. این مشکلات عمدتاً شامل محدودیت‌های نقل و انتقالات مالی و همچنین عدم آشنایی مشتری با محصولات بانکداری جامع است. جدول ۲، این مشکلات و چالش‌ها را که در بین گروه‌های مختلف مشتریان مشترک است نشان می‌دهد.

رویدادهای واقعی در یک سازمان می‌شود. قلمرو مکانی این تحقیق شعب بانک ملی ایران در سطح شهر تهران بود. جامعه آماری این تحقیق به منظور شناسایی ابعاد مدل بانکداری جامع بانک ملی ایران، خبرگان صنعت حوزه بانکداری در بانک ملی ایران است. روش نمونه‌گیری این تحقیق، قضاوتی و گلوله برفی است و نمونه‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که جواب‌ها تکرار شود. به این ترتیب در نهایت، گروه هدف این تحقیق شامل هیجده نفر از خبرگان صنعت حوزه بانکداری با سابقه بالای ۱۰ سال در بانک ملی ایران (در شهر تهران) در سال ۱۳۹۷ شد.

در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها در مرحله اول جهت شناسایی آنها از مطالعه ادبیات پژوهش و مصاحبه است. در این تحقیق، برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تم استفاده می‌شود. تحلیل تم به‌طور تقریبی رایج‌ترین رویکرد برای تحلیل داده‌ها در علوم اجتماعی به شمار می‌رود. در اینجا، مصاحبه‌گردادهای تجربی را در مورد جهان اجتماعی از طریق درخواست از افراد برای بحث در مورد زندگی‌شان ایجاد می‌کند (راسلتون، ۲۰۰۱). تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌هاست. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر برود و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. بدین ترتیب، در این پژوهش با هیجده نفر از خبرگان صنعت حوزه بانکداری در ایران و بانکداری جامع که اکثراً از صاحب‌نظران و مدیران عالی صنعت بانکداری که از اساتید دانشگاهی و با سابقه بیش از بیست سال در بانکداری انتخاب گردیده است مصاحبه‌هایی ساختار یافته صورت گرفت. این مصاحبه شامل پرسش‌ها و

جدول ۱: چالش‌های پیش رو در بعد مالی و راه‌کارها در بانکداری جامع بانک ملی

شماره مصاحبه	راهکار	عارضه
۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۸، ۱۰، ۱۱	- ایجاد پایگاه داده مالی به صورت واحد - ایجاد فهم مشترک بین اداره کل امور مالی و مدیریت گروه‌های مشتریان و معیارهای طبقه‌بندی آنها - تدوین توافقنامه دقیق و مورد قبول بین گروه‌های مشتریان و خطوط کسب‌وکار بانک (از جمله تأمین سرمایه، کارگزاری و غیره) - انجام کلیه تبادلات وجوه از طریق سامانه بازار تبادل وجوه به منظور ایجاد شفافیت اطلاعاتی	ضعف در صورت‌های مالی تدوین شده برای گروه‌های مشتریان بانکداری جامع برای بررسی و ارزیابی عملکرد توصیه می‌شود: هرکدام از گروه‌های مشتریان
۱، ۴، ۵، ۷، ۸، ۱۰، ۱۷، ۱۶	تعیین دقیق استانداردهای حسابداری برای ثبت درآمدها و هزینه‌ها	عدم شفاف بودن نحوه و محل ثبت هزینه‌ها و درآمدهای خدمات اشتراکی واحدهای مختلف بانک
۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۲، ۱۳، ۱۷، ۱۸	توسعه سامانه مربوط به تعاملات بانک و خطوط کسب‌وکار از جمله: تسهیم و تخصیص کارمزد خدمات بین بانک و شرکت‌ها، انتقال مدارک و مستندات مشتریان و غیره	عدم وجود مکانیسم قابل اتکا در محاسبه کارمزدهای دریافتی از محل خدمات ارائه شده از سوی خطوط کسب‌وکار برای گروه‌های مشتریان
۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۸	ایجاد مکانیسم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت از گروه‌های مشتری	عدم امکان محاسبه قیمت تمام شده پول به تفکیک هر یک از گروه‌های مشتری
		عدم وجود مکانیسم قابل اتکا جهت تخصیص هزینه‌های پرسنلی و اداری ستاد بانک به تفکیک گروه‌های مشتریان در جهت کنترل هزینه‌ها
		عدم ثبت دقیق دارایی‌های ثابت و هزینه استهلاک در صورت‌های مالی گروه‌های مشتریان
۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۶	تعیین روش قیمت‌گذاری بر مبنای هزینه برای هرکدام از محصولات	عدم امکان محاسبه حاشیه سود محصولات و خدمات هر یک از گروه‌های مشتریان ممنوعیت و محدودیت در قیمت‌گذاری مبتنی بر بازار

مشترک در بین تمامی گروه‌های مشتریان

سال دهم / شماره سی و پنجم / پاییز ۱۳۹۸

جدول ۲: چالش‌های پیش رو در بعد مشتریان و راه‌کارها در بانکداری جامع بانک ملی

شماره مصاحبه	راهکار	عارضه
۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲	- تعامل بیشتر بین اداره کل بین‌الملل با سایر واحدها در جهت ارائه راهکارهای مناسب	- وجود مشکلات و محدودیت‌های مربوط به نقل و انتقالات بین‌المللی وجوه مشتریان
۱، ۳، ۴، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	- ایجاد کارگروه‌های بهبود تجربه مشتریان یا (customer experience) جهت درک بهتر مشتریان و مشکلات آنها و رفع موانع موجود	- وجود مشکلات مختلف برای مشتریان در فرآیند دریافت خدمات
۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۶، ۱۷	- تخصیص مدیر ارتباط با مشتری (RM) به مشتریان ارزشمند بانک و برنامه‌ریزی برای افزایش اثربخشی تبلیغات محصولات بانکداری جامع	- عدم تمرکز بانک در ارائه توضیحات کافی و مناسب به مشتریان در زمینه محصولات بانکداری جامع
۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶	- ایجاد واحدهای مرتبط با مدیریت کانال‌های غیرحضوری در ساختار مدیریت گروه‌های مشتریان	- عدم اعمال کنترل مناسب بر کیفیت ارائه خدمات از طریق کانال‌های غیرحضوری در گروه‌های مختلف مشتریان به دلیل استقرار نامناسب در ساختار سازمانی
۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۷	- الکترونیکی نمودن فرآیند بایگانی و تبادل مدارک مشتریان	- انجام فرآیندهای تکراری توسط مشتریان برای دریافت خدمات
۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	- استفاده از ظرفیت شعبه محور بانکداری جامع	- عدم تمایل مشتریان برای ایجاد تمایز بین آنها

مشترک در بین تمامی گروه‌های مشتریان

جدول (۳): چالش‌های پیش رو در بعد فرایند و راهکارها در بانکداری جامع بانک ملی

شماره مصاحبه	راهکار	عارضه
۵، ۳، ۱ ۱۷، ۱۶، ۱۴، ۱۳، ۷، ۶	برای محاسبه قیمت تمام‌شده محصولات و خدمات در مدل کسب‌وکار جدید موارد زیر توصیه می‌شود: - تبیین و تدوین مکانیسم‌های مناسب به‌منظور مدیریت شارژ هزینه‌ها و عملیات مالی و حسابداری بسته‌های ارزش پیشنهادی گروه‌های مشتریان در بانکداری جامع - تعیین نحوه عملیات حسابداری بسته‌های ارزش پیشنهادی ارائه شده توسط گروه‌های مشتریان	فقدان دستورالعمل لازم در خصوص مدیریت شارژ هزینه‌ها و عملیات مالی و حسابداری بسته‌های ارزش پیشنهادی
۱۱، ۷، ۶ ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲	تعریف جامع و کامل و کارشناسی‌شده از گروه‌های مشتریان و ایجاد مرزبندی مشخص و دقیق بین گروه‌های مختلف قبل از ایجاد گروه‌های مشتریان	نبود معیار واحد و قابل‌فهم برای طبقه‌بندی مشتریان و تغییرات پی‌درپی تعاریف مربوط به آن
۱۱، ۷، ۶، ۵، ۱ ۱۷، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۰	استقرار مرکز تعالی مدیریت ریسک در مدیریت گروه‌های مشتریان	فقدان مکانیسم مناسب و کارا در جهت بهره‌گیری از واحد مدیریت ریسک و ایفای نقش آن در فرآیند طراحی محصولات و خدمات جدید در گروه‌های مشتریان
۵، ۴، ۱ ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳	طراحی سامانه طبقه‌بندی خودکار مشتریان	عدم وجود مکانیسمی جهت جابجایی مشتریان در بین گروه‌های مشتریان در اثر تغییر ماهیت و یا تغییر در درآمد، منابع و مصارف
۵، ۳، ۱ ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۲، ۱۱، ۷	طراحی سامانه الکترونیکی ثبت اسناد و تجربیات	نبود مکانیسمی جهت مستندسازی مراودات مابین مدیران گروه مشتریو مشتریان
۱۲، ۱۱، ۷، ۶، ۱ ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۰	تدوین توافقنامه مدون در مورد نحوه تعامل شرکت‌های تابعه با مدیریت‌های گروه‌های مشتریان در بانک	عدم هم‌راستایی در بین شرکت‌های خدمات مالی و خواسته‌های گروه مشتریان نبود دستورالعمل مدون در تعاملات با خطوط کسب‌وکار
۷، ۶، ۵، ۴، ۱ ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰ ۱۷	طراحی سامانه یکپارچه تبادل اطلاعات بانک	عدم وجود ساختار IT مناسب جهت تبادل مستندات و اطلاعات بین مراکز گروه‌های مشتریان، ستاد، شبکه شعب، شرکت‌های تابعه و ادارات ستادی.

مشتریان در بین تمامی گروه‌های مشتریان

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

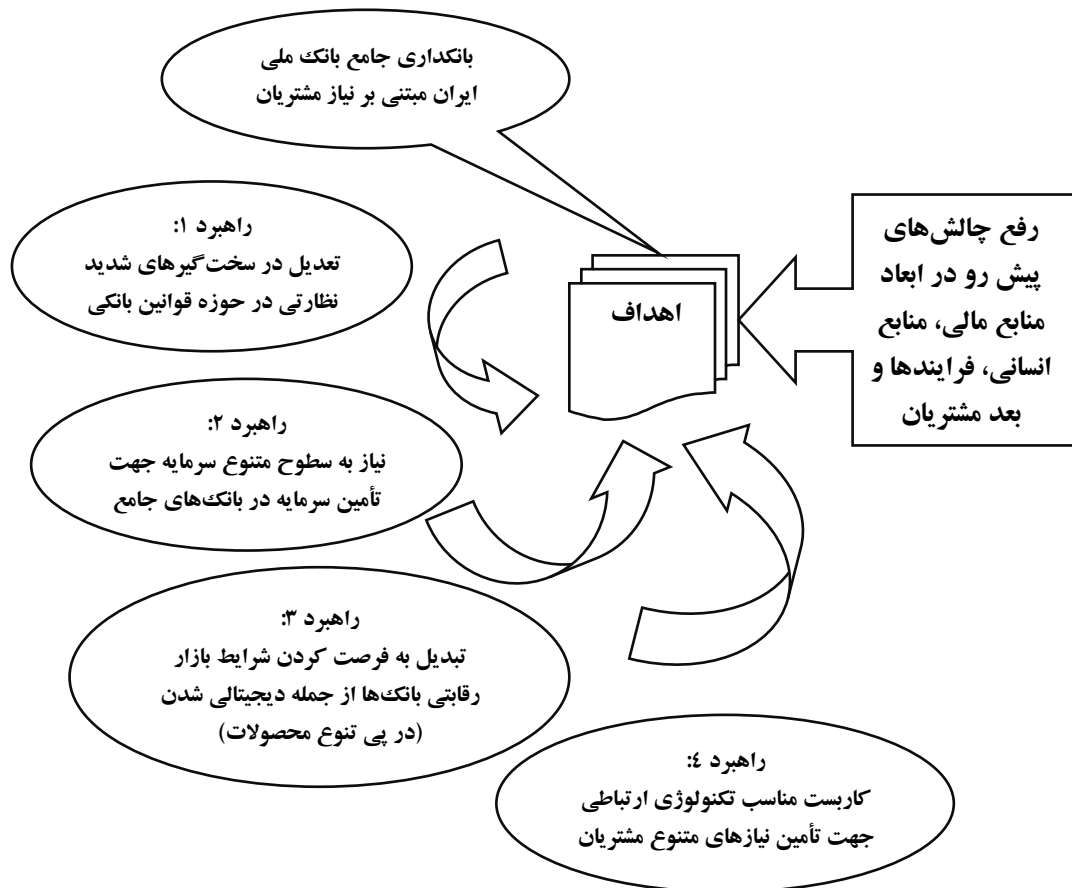
منابع انسانی نیز یکی از ابعاد مهم در پیاده‌سازی مدل بانکداری جامع است که باید قبل از پیاده‌سازی این مدل، با آموزش‌های مناسب و کافی، این بخش از سازمان را نیز آماده پذیرش این مدل از کسب‌وکار نمود. عمده چالش‌هایی که در بعد منابع انسانی در پیاده‌سازی بانکداری جامع به وجود آمده است حول عدم تطابق مسئولیت‌های محوله با اختیارات موجود بوده است. باین‌حال برخی چالش‌های دیگر نیز در این زمینه وجود داشته است که در جدول ۴، این موارد به همراه راهکارهای رفع آن‌ها ارائه شده است.

بعد فرآیندی نیز یکی از ابعاد مهم در اجرای بانکداری جامع است که وجود برخی چالش‌ها در این حوزه، اجرای بانکداری جامع را دشوارتر می‌سازد. عدم وجود دستورالعمل‌های مدون و شفاف در زمینه همکاری واحدهای مختلف بانک با یکدیگر و همچنین عدم شفافیت و هم‌راستایی در بین شرکت‌های تابعه بانک با واحدهای بانک، عمده‌ترین چالش در بعد فرآیندی است. جدول ۳، مهم‌ترین مشکلات مربوط به بعد فرآیندها را نشان می‌دهد.

جدول (۴): چالش‌های پیش رو در بعد منابع انسانی و راه‌کارها در بانکداری جامع بانک ملی

شماره مصاحبه	راهکار	عارضه
۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۴، ۱۵	تدوین دستورالعمل جامع و مستند گردش کار و فرآیندها و نحوه انجام امور و میزان مسئولیت واحدها توسط ادارات مربوطه	عدم تطابق اختیارات با شرح وظایف و مسئولیت‌های مشخص شده
۱۶، ۱۸	در جهت ابلاغ وظایف جداگانه به تفکیک مدیریت گروه‌های مشتریان	عدم شفافیت نقش گروه‌های مشتریان در کل بدنه بانک و عدم هم‌راستایی مراکز تعالی سازمان
۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۰، ۱۱	مشخص نمودن حدود اختیارات و جایگاه گروه‌های مشتریان و همچنین تعیین مرزبندی دقیق اختیارات هرکدام از واحدها	مشخص نبودن مسیر پیشرفت شغلی و برنامه‌های انگیزشی ویژه نیروهای مأمور در واحدهای تعالی پشتیبان گروه‌های مشتریان
۱، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۸	تدوین برنامه آموزشی ویژه کارکنان، قبل از پیاده‌سازی و یا یادگیری حین انجام (learning by doing)	آموزش ناکافی نیروی انسانی در مورد بانکداری جامع

مشترک در بین تمامی گروه‌های مشتریان



سال دهم / شماره سی و پنجم / پاییز ۱۳۹۸

شکل (۱): الگوی بانکداری جامع در بانک ملی مبتنی بر نیاز مشتریان

مشتریان استخراج شد که در آن هدف رفع چالش‌های پیش رو در ابعاد منابع مالی، منابع انسانی، فرایندها و مشتریان است و راهبردهای دست یافتن به این

به این ترتیب داده‌های حاصل از مصاحبه خبرگان در جداول فوق در ارتباط با هم ترکیب شد و مدل بانکداری جامع در بانک ملی مبتنی بر نیازهای

مقصود، عبارتند از: تعدیل در سخت‌گیری‌های شدید نظارتی در حوزه قوانین بانکی، نیاز به سطوح متنوع سرمایه جهت تأمین سرمایه در بانک‌های جامع، تبدیل به فرصت کردن شرایط بازار رقابتی بانک‌ها از جمله دیجیتالی شدن (در پی تنوع محصولات)، کاربست مناسب فناوری ارتباطی جهت تأمین نیازهای متنوع مشتریان (شکل شماره ۱).

بحث و نتیجه‌گیری

بانکداری جامع به‌عنوان رویکردی مشتری محور بازه وسیعی از خدمات شامل خدمات تجاری، سرمایه‌گذاری، شرکتی، خرد و... خودارائه می‌دهند. تقریباً در اکثر کشورها بانک‌های تجاری اجازه ورود به عرصه‌های گوناگونی همچون اوراق بهادار و بازارهای مالی را پیدانموده‌اند و خطوط میان بانکداری تجاری و بانکداری جامع بسیار کمرنگ گردیده است. در بانکداری جامع اقسام مختلفی از خدمات مالی شامل دریافت سپرده، اعطای وام، معاملات طلا، خدمات مالی مربوط به بازار سهام و اوراق بهادار، بیمه و حتی واسطه‌گری در معاملات املاک و خدمات غیرمالی به جهت تکمیل سبد خدمات وابسته مالی و بیشتر مشعوف کننده ارائه می‌شوند. هدف نهایی بانکداری جامع این است که مشتری همه خدمات مالی مورد نیاز خود را از طریق بانک دریافت کند و به این ترتیب جای ارائه خدماتی محدود به مشتریانی پر تعداد که باعث افزایش هزینه‌های ارائه خدمات و مانع از شخصی‌سازی خدمات قابل ارائه می‌گردد، خدماتی گسترده و خاص به مشتریان مهم‌تر مدنظر قرار گیرد. این امکان وجود دارد که بانک‌ها بعضی از خدمات و محصولاتی را ارائه دهند و یا تجاری‌سازی کنند که بانکداری جامع در اشکال متنوع و تحت عناوین بانکداری اختصاصی، بانکداری شرکتی و بانکداری خرد آنها را ظاهر می‌کند.

بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد که ایجاد یک بانک جامع که از ترکیب یک بانک تجاری با یک بانک سرمایه‌گذاری (شرکت تأمین سرمایه) حاصل می‌شود، می‌تواند با ایجاد صرفه‌های ناشی از مقیاس، تخصیص بهینه منابع سپرده‌گذاران، متنوع سازی پرتفوی بانک‌ها و بازاریابی و بازارگردانی برای بازار سرمایه، اثرات مثبتی برای بانک‌ها، بازارهای مالی و مشتریان به همراه داشته باشد. با این وجود، ترکیب فعالیت بانک‌ها در چندین بازار مالی اثرات سوئی از جمله احتمال ورشکستگی سیستم بانکی، ایجاد انحصار، ایجاد تعارض منافع بین بانک و سپرده‌گذار و همچنین ایجاد موقعیت‌های سوءاستفاده از خلأهای قانونی حوزه‌های مختلف را نیز به همراه دارد که این موارد ریسک صنعت بانکی را به شدت بالا می‌برد. با توجه به موارد مورد بررسی، مهم‌ترین عواملی که موجب محدود شدن بیشتر بانک‌های جامع عنوان می‌شوند به‌طور خلاصه به‌صورت زیر است:

- ۱) سخت‌گیری‌های شدید نظارتی در حوزه قوانین بانکی
 - ۲) نیاز به سطوح بالای سرمایه جهت تأمین نسبت کفایت سرمایه در بانک‌های جامع
 - ۳) تغییر شرایط بازار رقابتی بانک‌ها از جمله دیجیتالی شدن و ورود رقبای غیر بانکی
 - ۴) نیاز به حجم وسیع سرمایه‌گذاری در فناوری جهت تأمین نیازهای متنوع مشتریان
 - ۵) قدیمی بودن و هزینه‌های بالای نگهداری و تعمیرات سیستم‌های IT برای ارائه محصولات پیچیده
 - ۶) افزایش ناچیز ارزش‌آفرینی در پی تنوع محصولات
 - ۷) کارایی هزینه‌ای بسیار پایین ادغام فعالیت‌های بانکی
- بر اساس نتایج به دست آمده در بخش بانکداری شخصی ابعاد مربوط به مشتریان مهمان (سطح یک)، مشتریان شایان (سطح دو)، مشتریان پویان (سطح سه)، کانال‌های خدمات غیرحضور و کسب و کارهای کوچک مورد توجه بانک ملی است. در مقایسه نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد که راحتی و منصور زاده

فازی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.

بهروز اقدم، رکسانا (۱۳۹۵)، تأثیر پیاده‌سازی بانکداری جامع بر توانمندسازی نیروی انسانی در شعب بانک تجارت (مطالعه موردی کارکنان مدیریت شعب جنوب شرق)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد صفادشت.

حسنقلی پور، طهمورث؛ هاشم زهی، علی؛ ساجدی فر، علی‌اصغر، (۱۳۹۴)، بانکداری جامع: رویکردی استراتژیک به مشتری مداری در صنعت بانکداری، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، انجمن مدیریت راهبردی ایران.

راحتی، مهدی و منصور زاده، شیوا (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر برنامه‌ریزی جامع سازمانی (ERP) بر چابکی بانک‌های خصوصی در ایران (مطالعه موردی: بانک پاسارگاد). فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶ (شماره ۴ (پیاپی ۲۴))، ۱۰۷-۱۱۸.

رستمی کبری (۱۳۹۴)، شناسایی شایستگی‌های منابع انسانی برای پیاده‌سازی بانکداری جامع در بانک تجارت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

سپندارند، صادق، حقیقی کفاش، مهدی، ناصحی فر، وحید و خاشعی، وحید (۱۳۹۵)، مقایسه ابعاد مدل کسب‌وکار بانکداری در ایران با مدل بانکداری جامع. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۸ (۱)، ۷۳-۸۸. سیدجوادین، سید رضا، صفری، محمد، راعی، رضا، ایروانی، محمدجواد. (۱۳۹۶). ارائۀ فمُدلی مفهومی برای تبیین آمادگی بانک‌های تجاری ایران به‌منظور پیاده‌سازی بانکداری اسلامی: به‌کارگیری استراتژی داده بنیاد. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۱۹ (۱)، ۱۲۹-۱۵۴.

صرافی زاده، اصغر، شهبواری، حمیدرضا. (۱۳۹۴). موانع استقرار سیستم بانکداری جامع (Core

(۱۳۹۷) نشان دادند که سیستم برنامه‌ریزی جامع سازمانی بر شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت و پاسخگویی و همچنین سیستم برنامه‌ریزی جامع سازمانی بر ابعاد بانکداری جامع تأثیر مثبت و معناداری دارد. سپندارند و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که مدل بانکداری در ایران و مدل بانکداری جامع در نه بعد مدل کسب‌وکاری از جمله مشتری محوری در ارزش پیشنهادی، شخصی‌سازی کانال در بعد کانال‌های ارائه خدمت و افزایش تنوع در درآمدهای بانک، با یکدیگر تفاوت دارند، نتایج پژوهش حاضر با تحقیق رستمی (۱۳۹۴)، کالومیریس (۱۹۹۵)، حسنقلی پور و همکاران (۱۳۹۴)، سپندارند و همکاران (۱۳۹۵)، بداغی (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده، انتخاب مدل بانکداری جامع در بانک ملی مبتنی بر محوریت شعبه است. مدل شعبه محور با هم راستاسازی اهداف بخش‌های مختلف بانک منجر به از بین بردن رقابت ناسالم بین اینبخش‌ها می‌گردد. به‌علاوه مدل مذکور با مدیریت تغییر و آمادگی تدریجی نیروی انسانی برای پذیرش مدل بانکداری جامع منجر به از بین بردن مقاومت کارکنان در پذیرش تغییر مدل بانکداری از شکل سنتی به جامع می‌گردد. همچنین توجه به فرآیندها که از الزامات پیاده‌سازی بانکداری جامع است با اجرای مدل مذکور محقق خواهد شد. شایان ذکر است که در پیاده‌سازی بانکداری جامع به‌صورت شعبه محور، نقش اداره مالی بانک در تعیین نحوه ثبت درآمدها و هزینه‌های گروه‌های مشتریان، هدف‌گذاری درآمدی گروه‌های مشتریان و سایر موارد حائز اهمیت است.

منابع

بداغی، ساناز (۱۳۹۶)، ارائه مدلی برای پذیرش سیستم بانکداری جامع در بانک پارسیان با تکنیک دیمتل

(Banking). خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت،
شماره ۱ (پیاپی ۱۷ و ۱۸ بهار و تابستان ۱۳۹۴)،
۳۳-۶.

- Ahmed, H. W, Golsr. J. G and Rosenbloom, R. S. (2015). The role of business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spinoff companies, *Industrial and Corporate Change*, 11(1): 533-534.
- Bakar, Juhaida Abu, Michael Daniel Clemes, Kathryn Bicknell, (2017) A comprehensive hierarchical model of retail banking, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35 Issue: 4, pp.662-684,
- Carrasco, I. G. Palacios, R. C., Cuadrado, J. L., Crespo, A. G. & B. R. Mezcua (2012), "PB-ADVISOR: A Private Banking Multi-Investment Portfolio Advisor", *Information Sciences*, Vol. 206, PP. 63-82.
- Forsyth, D. j., & Verdier D. (2003). *The Origins of National Financial Systems*, Alexander Greschenkron reconsidered. London-New York: Routledge.
- Gupta M.S. (2006) "The Universal Banking Introduction concept, pros and cons", *Journal of Professional Banker*.
- Jima, W. B., & Raju, R. S. (2015). Strategic role of human resource managers in Ethiopian banking sector: a survey study of selected banks in Ethiopia. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 5(2), 73-85.
- Kalomeris.G (1995). Comparative study of non interest income of the Indian Banking Sector. Overview of Banking Project, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1431288>.
- Saunders, A., & Walter, I. (1996). *Universal Banking: Financial System Design Reconsidered*. New York: Irwin Professional Pub.
- Zimmerman, David. (2017). *Core Banking Modernization*. IBM Global Website.

یادداشت‌ها

¹ *Universal banking*

² *Yüksel and et al, 2018*

³ *Bakar and et al, 2017*

⁴ *Zimmerman, 2017*