

**Based on Osterwalder's Business Ontology  
(Case Study: Refah Kargaran Bank)**

**Mahmoud Rezaei bonjar<sup>1</sup>**

**Ebrahim Abbasi<sup>2</sup>**

**Abstract**

The purpose of this study is to investigate the effective factors on the implementation of the personal Banking model in Refah Kargaran Bank based on Osterwalder's Business Ontology. In this study, the relationship between the three components of the customer, financial management, infrastructure management and the proposed value of providing personal banking products and services of Refah Kargaran Bank was examined. By identifying the effective factors in the implementation these patterns based on Osterwalder and Pigneur (2004), Using the descriptive –correlation and path analysis model, the result of this study shows that there is a significant relationship between customer components, financial management and the proposed value in the personal banking business model. A significant relationship between the infrastructure management and the proposed value component was not approved.

**Keywords:** Personal Banking, Business Model, Infrastructure Management, Financial Management, Customer.

**JEL:** G21, L21, D12, E61

- 
1. Phd Student Of Business Management, Department Of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran, Email:mh.rezaei@bankrefah.ir
  2. Associate Professor and Faculty Member, Management Group, ALzahra University, Tehran, Iran. Corresponding Author, Email:abbasiebrahim2000@ALzahra.ac.ir

## بررسی عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدل کسب و کار بانکداری شخصی مبتنی بر

### آنتولوژی کسب و کار استروالدر (مطالعه موردی: بانک رفاه کارگران)<sup>۱</sup>

محمود رضائی بنجار<sup>۲</sup>، ابراهیم عباسی<sup>۳</sup>

#### چکیده

هدف از این مطالعه بررسی عوامل موثر در پیاده‌سازی مدل کسب و کار بانکداری شخصی در بانک رفاه کارگران مبتنی بر آنتولوژی کسب و کار استروالدر است. در این مطالعه ما به بررسی ارتباط بین سه مولفه مشتری، مدیریت مالی، مدیریت زیرساخت و ارزش پیشنهادی موجود در ارائه محصولات و خدمات بانکداری شخصی در بانک رفاه کارگران پرداختیم. با شناسایی عوامل موثر در پیاده‌سازی این الگوها مبتنی بر آنتولوژی کسب و کار استروالدر و پیگنیور (۲۰۰۴) با استفاده از روش توصیفی - همبستگی و مدل تحلیل مسیر، نتایج این پژوهش نشان‌دهنده وجود رابطه معنی‌دار بین مولفه‌های مشتری، مدیریت مالی و ارزش پیشنهادی در مدل کسب و کار بانکداری شخصی است. وجود رابطه معنی‌دار بین مولفه مدیریت زیرساخت و ارزش پیشنهادی تایید نشد.

**واژه های کلیدی:** بانکداری شخصی، مدل کسب و کار، مدیریت زیرساخت، مدیریت مالی، مشتری

طبقه‌بندی موضوعی: G21, L21, D12, E61

۱. کد DOI مقاله: 10.22051/jfm.2018.20744.1706

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران،

Email: mh.rezaei@bankrefah.ir

۳. دانشیار و عضو هیات علمی، گروه مدیریت، دانشگاه الزهرا، تهران، ایران، نویسنده مسئول،

Email: abbasiebrahim2000@ALzahra.ac.ir

## مقدمه

استقرار بانکداری شخصی یکی از مسائل مهمی است که امروزه از ضرورت‌های صنعت نوین بانکداری به حساب می‌آید. گسترش این روند برای بانک‌ها هم یک تهدید است و هم یک فرصت. بانک‌هایی که در ارائه خدمات بانکداری شخصی با شکست مواجه شوند در معرض از دست دادن تعداد زیادی از مشتریان خود قرار خواهند گرفت و بانک‌هایی که با سرعت به سوی ارائه و ارتقاء خدمات برخط پیش می‌روند فرصت آن را خواهند یافت که مشتریان بیشتری جذب کنند، مناطق جغرافیایی وسیع‌تری را تحت پوشش قرار دهند و ارتباط خود را با مشتریان افزایش دهند (سید جوادین، سید رضا و یوسفی، پوریا، ۱۳۸۵). با توجه به نهادینه شدن اصول و فرهنگ حاکم بر بانکداری شخصی در صنعت روز دنیا، صنعت بانکداری در کشورمان نیز از این موضوع غافل نبوده و ساختار سازمانی بانک‌های خصوصی و دولتی نیز از این نوع صنعت بانکداری الهام گرفته است. چنانچه در ساختار و نمودار سازمانی بانک رفاه کارگران توجه ویژه‌ای به این موضوع مبذول گشته و اجرای عملیات بانکداری شخصی در حوزه‌های مختلف خط‌مشی گذاری شده و بخش‌بندی بازار بر اساس نیازهای مشتریان رونق چشم‌گیری یافته است. از آن جمله می‌توان به برنامه‌ریزی و شروع پیاده‌سازی بانکداری شخصی در حوزه‌های جامعه پزشکیان؛ داروسازان؛ شرکت‌های زیرمجموعه سازمان تامین اجتماعی، مستمری‌بگیران، مقرری‌بگیران و بیمه شدگان سازمان تامین اجتماعی و ... را نام برد. از این‌رو ساختار سازمانی بانک رفاه کارگران در حال تدوین و تکامل اصول و فرامین بانکداری شخصی است. چالش‌های سازمانی بانکداری شخصی بدون سازماندهی مناسب و بهره‌گیری از کارکنان متخصص، حرفه‌ای و متعهد به سرمنزل مقصود نخواهد رسید. امروزه بانک رفاه کارگران با این نوع از صنعت بانکداری فاصله داشته؛ چنانچه اکثر شعب و مدیریت‌های شعب، اطلاعات اولیه شناخت مشتریان را ندارند، زیرا بیشتر اطلاعات آنها بر اساس شماره حساب است نه مشتری. همچنین سال‌های متمادی فضای دولتی بر بانک حاکم بوده و موضوع تکریم ارباب رجوع کمتر مدنظر قرار گرفته است. در ساختار سازمانی بانک رفاه کارگران به منظور ارائه خدمات مناسب باید به موضوعاتی چون مناسب بودن ساختار سازمانی برای پیاده‌سازی و درک و تاثیر آن در خدمات بانکداری شخصی، نحوه ترکیب فعالیت‌های واحدهای مختلف جهت پیاده‌سازی خدمات بانکداری شخصی به معنا و مفهوم واقعی آن توجه خاص مبذول داشت. از این‌رو بررسی عوامل موثر در پیاده‌سازی الگوی کسب و کار بانکداری شخصی در بانک رفاه کارگران چهار حوزه اصلی محصول، مالی، زیرساخت و مشتری و رابطه آنها با یکدیگر مبتنی بر آنتولوژی کسب و کار

استروالدرا<sup>۱</sup>، می‌تواند بر ارائه خدمات با کیفیت مطلوب‌تر به مشتریان حقیقی کوچک در این بانک تاثیر گذار باشد. ساختار پژوهش حاضر نیز متناسب با این موضوع تدوین شده است.

## مبنای نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

### مدل کسب و کار و الگوی کسب و کار

مدل کسب و کار<sup>۲</sup>، ابزاری مفهومی است که از مجموعه‌ای از عناصر و روابط میان آنها تشکیل شده و منطق درآمدزایی یک شرکت را بیان می‌کند. توصیفی است از ارزش ارائه‌شده یک سازمان به یک یا چند بخش از مشتریان، معماری سازمان و شرکای آن برای خلق، بازاریابی و انتقال ارزش، و سرمایه مربوط برای ایجاد جریان‌های درآمدی سودده و پایدار است (استروالدرا، ۲۰۰۴) (آیادی و همکاران، ۲۰۱۵). تیمرز یکی از اولین افرادی بود که مدل‌های کسب و کار را به روشنی تعریف و طبقه‌بندی کرد. به عقیده او یک مدل کسب و کار عبارت است از: معماری محصول، خدمت و جریان‌های اطلاعاتی که به شرح نقش آفرینان کسب و کارهای مختلف و نقش‌های آنها، منافع بالقوه برای نقش آفرینان کسب و کارهای مختلف و منابع درآمدی می‌پردازد. (همان منبع) از سوی دیگر به اعتقاد ماهادوان در سال ۲۰۰۰ یک مدل کسب و کار ترکیب یکتایی از سه جریان حیاتی کسب و کار است. این جریان‌ها عبارتند از: جریان ارزش برای همکاران و خریداران کسب و کاری، جریان درآمدی و جریان لجستیکی. جریان ارزش عبارت است از: ارزش قابل ارائه برای خریداران، فروشندگان، بازارسازان و پرتال‌ها در اینترنت. جریان درآمدی برنامه‌ای است برای اطمینان از تولید درآمد کسب و کار. جریان لجستیکی نیز مسائل متعدد مربوط به طراحی زنجیره تامین برای کسب و کار را مدنظر قرار می‌دهد. براساس کار پتروویچ و همکارانش در سال ۲۰۰۱ می‌توان یک مدل کسب و کار را به هفت مدل فرعی تقسیم کرد: مدل ارزش، مدل روابط مشتری، مدل منابع، مدل تولید، مدل درآمد، مدل سرمایه و مدل بازار. دسته دیگری از متامدل‌های کسب و کار نیز وجود دارند، که مبتنی بر آنتولوژی<sup>۳</sup> هستند. آنتولوژی یک مدل کسب و کار، توضیح می‌دهد که یک مدل کسب و کار چیست؟ هدف آنتولوژی ایجاد مفهوم‌سازی مشترک، صریح و رسمی برای مدل کسب و کار الکترونیکی است (گرچین، ۲۰۰۵). تاکنون دو متامدل کسب و کار تحت عنوان BMO<sup>۴</sup> و e<sup>3</sup>-value در قالب آنتولوژی به خوبی توسعه داده شده‌اند و اجزای مدل کسب و کار و روابط میان آنها را به دقت تعریف

1. Osterwalder
2. Business Model
3. Ontology
4. Business Model Ontology

کرده‌اند. در اروپا دو مدل کسب و کار از زمان بروز بحران‌های مالی در سال ۲۰۰۷ ایجاد شده و در حال پیگیری است. برخی از شرکت‌ها به ویژه بانک‌های بزرگ بین‌المللی (بانک‌های سوئیس، فرانسه، انگلستان و ...) بر ارائه خدمات بانکداری به صورت متمرکز شامل مدیریت ثروت به صورت سنتی با ارائه تسهیلات و وام و ... در یک زیرساخت متمرکز و یکپارچه بانکی تمرکز کرده‌اند. در حالت دوم سایر شرکت‌ها روی مدیریت ثروت به صورت مجازی، با تمرکز زیاد بر جنبه‌های ارتباط کسب و کاری خود با سایرین فعال شده‌اند. آنها راه‌حل‌های متمرکز بر مشتری و باکیفیت را با استفاده از توان شرکت‌های ثالث ارائه می‌دهند و به طور مداوم در حال بررسی این موضوع هستند که چگونه با روندهای نرم‌افزاری در بازار همگام شوند. در حال حاضر بهبود ارزش پیشنهادی به مشتریان به عنوان موضوع اصلی استراتژیک در حوزه بانکداری در سال‌های آتی مطرح است (کالیت و همکاران، ۲۰۱۵).

الگو در معماری مفهومی است که زیربنای ایده‌های طراحی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند به عنوان نمونه اولیه مورد استفاده مجدد قرار بگیرد. در ادامه مدل‌های کسب و کار با ویژگی‌های مشابه، ترکیبات مشابه از اجزای سازنده یا رفتارهای مشابه شرح داده می‌شوند. این شباهت‌ها، الگوهای مدل کسب و کار نامیده می‌شوند. الگوها به درک مدل‌های کسب و کار یاری رسانده و در کار با مدل‌های کسب و کار الهام‌بخش خواهند بود. پنج الگوی مدل کسب و کار وجود دارد که بر اساس مفاهیم مهم در ادبیات کسب و کار بنا شده است که عبارتند از: مدل‌های کسب و کار تفکیکی، دنباله‌دار، پلتفرم‌های چندوجهی، رایگان و باز. قطعاً، الگوهای جدیدی که بر پایه سایر مفاهیم کسب و کار قرار دارند به مرور زمان ظهور خواهند نمود (استروالد و پیگنیور، ۲۰۱۰) (اندرسون، ۲۰۰۶). هدف از تعریف و توصیف الگوهای فوق، باز تعریف مفاهیم متداول کسب و کار در قالبی استاندارد است. این کار در طراحی و ابداع مدل کسب و کار مفید واقع می‌شود (هگر و سینگر، ۱۹۹۹) (اندرسون، ۲۰۰۶).

### بانکداری شخصی

فیرو و همکاران (۲۰۱۷) عنوان می‌کنند رویکرد انتخاب مشتریان همواره مورد توجه کلیه شرکت‌های تجاری و بخصوص بانک‌ها می‌باشد. به عقیده‌ی آنها چهارچوب خدماتی که بانک ارائه می‌کند به سلیقه‌ی مشتریان بستگی داشته و بسیاری از نیازهای آن‌ها در حیطه‌ی بانکداری شخصی در عصر حاضر نمود پیدا کرده است. وفاداری مشتریان به بانک‌ها از عوامل موفقیت یا شکست یک بانک به شمار می‌آید. یک بانک در صورتی دارای ارزش و جایگاه بخصوصی خواهد شد که مشتریان آن‌ها برای بانک ارزش قائل شده و به بانک وفادار

باشند. وفاداری به یک برند، یک شرکت یا یک بانک از طرق مختلفی بدست می‌آید. یکی از این عوامل ایجاد انتخاب‌های متنوع برای مشتری مطابق با میل او، و برای راحتی آنها است (چن، ۲۰۱۵). در صنعت بانکداری ارائه خدمات به خصوص به مشتریان شخصی، ایجاد کننده بخش بزرگی از درآمدهای بانک می‌باشد. امروزه بانکداری شخصی در حدود ۶۰٪ از کل درآمد صنعت بانکداری جهان را به خود اختصاص داده است. نظام بانکداری شخصی بنا بر پیش‌بینی‌های انجام شده در آینده منبع مسلط درآمدی سراسر بانک‌های جهان خواهد بود. ارائه خدمات متنوع و رقابتی با خلق ارزش بیشتر برای مشتریان خصوصاً مشتریان شخصی می‌تواند زمینه‌ساز رضایت و وفاداری آنها شود (نایب یزدی و همکاران، ۱۳۹۲) (باقری، ۱۳۹۳). قسمت عمده ترانزاکشن‌های تجاری بزرگ دنیا توسط حساب‌ها و تسهیلات مربوط به بانکداری شخصی تعادل پیدا می‌کند. به عبارت دیگر بانک‌های بزرگ دنیا وجوه نقد مورد نیاز خود را از بانکداری شخصی تامین می‌کنند. موسسه قدرت<sup>۱</sup> که یک شرکت خدمات اطلاعات بازاریابی در زمینه پیش‌بینی و بهبود عملکرد است، طی گزارشی در سال ۲۰۱۲ با نظرسنجی از ۵۲۰۰۰ مشتری بانکداری شخصی در ۱۱ منطقه مختلف آمریکا، بانک‌های ارائه دهنده خدمات بانکداری شخصی را بر اساس عوامل فعالیت‌های مرتبط با حساب، اطلاعات حساب، تسهیلات، کارمزدها، رفع مشکلات و محصولات عرضه شده دسته‌بندی نموده است. بر اساس بررسی‌های این موسسه پنج بانک آمریکا، سیتی گروپ، یواس بانک، مورگان چاز و ولز فارگو<sup>۲</sup> جزء پنج بانک برتر در حوزه بانکداری شخصی قرار گرفتند. مشتریان بانکداری شخصی، طیفی از مشتریان بین مشتریان عادی و اختصاصی هستند. این مشتریان تعداد بیشتر 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 آن است. به طور کلی مشتریان هدف بانکداری اختصاصی در جهان افرادی هستند که با درآمد کافی از حداقل ثروت برخوردار هستند. این مشتریان اغلب افرادی حرفه‌ای و متخصص هستند که به صورت فعال در فرایند خلق ثروت فعالیت دارند و به دنبال ایجاد ارتباط موثر با مدیران و شرکت‌های سرمایه‌گذاری هستند (لاسر، ۲۰۰۰). همچنین این افراد به دلیل درگیری‌های شغلی و حرفه‌ای خود یا ناآشنا بودن با مسائل مالی به مشاوران و موسسات مالی متخصص نیاز دارند تا ثروت آنها را مدیریت نموده و زمینه‌های رشد آنها را فراهم نماید و بتوانند به واسطه آن خدمات شخصی و مالی ویژه‌ای در چارچوب بانکداری شخصی دریافت نمایند (گیگر، ۲۰۰۳). بانک‌ها برای اینکه قادر باشند تا خدمات خاص خود را به مشتریان‌شان ارائه دهند باید بخش مستقلی را که بخش بانکداری اختصاصی نام دارد ایجاد کنند تا هم امور مالی مشتریان را اداره کند و هم به آنها مشاوره مالی دهد و نیز ثروت مشتریان را مدیریت کنند (فاهن،

1. Power and Association

2. bank of America ,CitiGroup ,US Bank ,J.P Morgan Chase Wells & Fargo

۲۰۰۴). از سوی دیگر مدیریت ثروت مشتریان ویژه بانک‌ها، نیازمند تجهیز و بکارگیری مجموعه‌ای از خدمات مالی، بانکی و سرمایه‌گذاری است (لیو، ۲۰۰۱). لازم به ذکر است که بانک‌ها با درک ارزش این مشتریان در پی ارائه خدماتی منحصر به فرد در حوزه‌های مالی و بانکی نیز هستند. با توجه به نیازهای مشتریان ویژه، نهادهای مالی، خدماتی همچون برنامه‌ریزی برای بازنشستگی، خدمات مشاوره در سرمایه‌گذاری دارایی‌های مالی، املاک و مستغلات و ... را به صورت مستقیم یا با کمک شرکت‌های واسطه انجام می‌دهند (گیگر، ۲۰۰۳). امروزه بانکداری اختصاصی خدمات و وسعت بازار هدف خود را افزایش داده است (کاراسکو، ۲۰۱۲). با توجه به سرمایه‌گذاری گسترده بانک‌های داخلی و بین‌المللی در حوزه بانکداری شخصی و لزوم بررسی تناسب ابعاد مدل کسب و کار بانکداری شخصی در پیاده‌سازی، مبتنی بر آنتولوژی کسب و کار استروالدِر، در این پژوهش به بررسی وضعیت موجود بانکداری شخصی بانک رفاه کارگران پرداخته شده است.

### فرضیات پژوهش

باتوجه به الزامات بانکداری شخصی در بانک رفاه کارگران؛ در خط‌مشی‌ها و برنامه‌های کوتاه‌مدت؛ میان مدت و بلندمدت بر اساس چشم‌انداز این بانک به ارائه خدمات متمایز در میان بانکهای کشور در سال ۱۴۰۰ توجه ویژه‌ای اختصاص یافته است. در نمودار سازمانی در راس هرم بانک اداره بانکداری اختصاصی و شرکتی ایجاد شده است. در این اداره پیاده‌سازی بانکداری شخصی دنبال می‌شود. اصول بنیادین این نوع صنعت بانکداری از این اداره، به کلیه ادارات؛ مدیریت‌های استان و شعب ارجاع می‌شود. مدیران عالی بانک اهمیت این مبحث از صنعت بانکداری را لمس نموده و انتظار بر این است طی چند سال آینده در اهداف و اسناد بالا دستی این نوع صنعت بانکداری رشد چشم‌گیری داشته باشد و از آنجائی که بانک رفاه کارگران یک بانک خدماتی بوده، لذا اجرای بانکداری شخصی در این بانک می‌تواند به عنوان الگویی بسیار مناسب، سودآوری بانک را تضمین نماید که هدف کلی آن عوامل موثر در پیاده‌سازی مدل کسب و کار بانکداری شخصی است. بنابراین، جهت ترقی و نیل به مراتب بالای بانک رفاه کارگران در حوزه بانکداری شخصی و با توجه به ساختار آنتولوژی کسب و کار استروالدِر و دو نوع الگوی کسب و کار و محوریت قرار دادن محصولات و خدمات در حال ارائه در بانک رفاه کارگران فرضیات پژوهش به صورت ارائه شده طراحی شده است.

H<sub>1</sub>- بین مولفه مشتری و ارزش پیشنهادی در مدل کسب و کار بانکداری شخصی بانک رفاه

کارگران رابطه معنی داری وجود دارد.

H<sub>2</sub>- بین مولفه مدیریت مالی و ارزش پیشنهادی در مدل کسب و کار بانکداری شخصی بانک رفاه کارگران رابطه معنی‌داری وجود دارد.

H<sub>3</sub>- بین مولفه مدیریت زیرساخت و ارزش پیشنهادی در مدل کسب و کار بانکداری شخصی بانک رفاه کارگران رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که این پژوهش به دنبال توسعه دانش کاربردی در زمینه درک عوامل موثر بر الگوی کسب و کار بانکداری شخصی در بانک رفاه کارگران و تئوری‌های موجود (انواع الگوهای کسب و کار مبتنی بر آنتولوژی مدل کسب و کار استروالدِر) است، پژوهش مورد نظر کاربردی است و از نظر روش انجام پژوهش توصیفی است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران عالی و میانی در سطح بانک رفاه در کشور به شرح عنوان شده به دلیل برخورداری از توان و تجربه کاری مناسب است. در این پژوهش از پرسشنامه جهت جمع‌آوری داده برای آزمون پایایی مدل و فرضیات پژوهش استفاده شده است. مقیاس مورد استفاده در پرسشنامه طیف لیکرت پنج‌گانه و نوع سوالات اثباتی بوده است. لذا در این پژوهش با توجه به داده‌هایی که گردآوری خواهند شد، به تجزیه و تحلیل آن‌ها از طریق آماره‌های مربوطه پرداخته خواهد شد. در این راستا، از شیوه مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۱</sup> استفاده شده است. برای صحت روایی پرسشنامه این پژوهش در اختیار برخی اساتید مدیریت قرار گرفت که ضمن استفاده از نظرات خبرگان از سنجش پایایی همزمان مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی نیز استفاده شده است.

### نحوه جمع‌آوری داده‌ها

برای اینکه داده‌های تجربی از حالت یک مجموعه نامنظم به صورت یک مجموعه منظم و متشکل در بیاید ضروری است که داده‌ها با استفاده از روش‌های معین تلخیص، تنظیم و طبقه‌بندی شود و بصورت جداول آماری نشان داده شود. با توجه به موضوع پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات، پس از تنظیم پرسش‌نامه از روش میدانی استفاده شده است. پرسشنامه این پژوهش دارای ۴۴ سوال پیرامون سنجش‌های موثر در بررسی ابعاد مدل کسب و کار بانکداری شخصی بانک رفاه کارگران است و توسط طیف پنج‌گانه لیکرت<sup>۲</sup> اندازه‌گیری

1. Smart-PLS

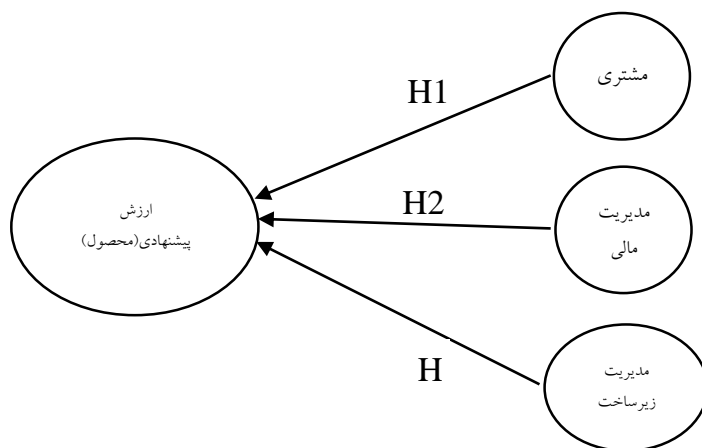
2. Likert Sacle



می شوند. مقیاس پرسشنامه فاصله‌ای بوده (۱: خیلی کم، ۲: کم، ۳: متوسط، ۴: زیاد، ۵: خیلی زیاد) و ارزش یک تا پنج به گزینه‌ها اختصاص داده شده است. سوالات پرسشنامه برگرفته از کتاب خلق مدل کسب و کار استر والدِر و پیگنیور در سال ۲۰۱۰ می باشد. برای بررسی گویه‌های ارزش پیشنهادی در قالب متغیر وابسته تعداد هفت سوال، و سه متغیر مستقل شامل مولفه مشتری دوازده سوال، مولفه مدیریت زیرساخت دوازده سوال و مولفه مدیریت مالی سیزده سوال مورد استفاده قرار گرفت. پس از جمع‌آوری داده‌ها می‌بایست روایی و پایایی ابزار پژوهش مورد بررسی قرار گیرد.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل پیشنهادی مفهومی جهت انجام پژوهش حاضر به شرح ارائه شده در شکل یک می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: نگارنده)

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

#### جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری این پژوهش مدیران بانک رفاه کارگران در سراسر کشور (مدیران امور استان‌ها - روسا و معاونین ادارات ستادی - مدیریت شعب استان‌ها و معاونین - مسئولین واحدهای طرح و برنامه، انفورماتیک و خدمات نوین، اعتبارات، حقوقی و وصول مطالبات مستقر در مدیریت شعب استان‌ها - روسای حوزه - روسا و معاونین شعب مستقل و ممتاز - روسای شعب درجه یک الف و یک ب

هستند). با احتساب کلیه این افراد، روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر با توجه به ساختار جامعه مورد مطالعه تحقیق، نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده است. به این ترتیب که پس از تعیین اندازه نمونه، به نسبت اندازه هر یک از طبقات جامعه، به روش تصادفی ساده نمونه‌ها انتخاب شدند. برای بدست آوردن نمونه تحقیق، محدودیت‌های ذیل در رابطه با آزمودنی‌های جامعه پژوهش اعمال می‌شوند:

۱. در سال مورد نظر پژوهش (۱۳۹۶) در بانک رفاه کارگران مشغول به خدمت باشند؛
۲. حداقل پنج سال سابقه کار در بانک رفاه کارگران را داشته باشند؛
۳. افراد مورد نظر دارای پست مدیریت با عناوین مدیر امور- مدیریت شعب استانها- معاونین مدیریت شعب استانها- روسا و معاونین شعب مستقل و ممتاز- روسا و معاونین شعب درجه یک الف و ب باشند؛
۴. افراد مورد نظر دارای حداقل مدرک کارشناسی و بالاتر در رشته‌های مرتبط با بانکداری (حسابداری، مدیریت، بانکداری، اقتصاد، ریاضی و کامپیوتر) باشند.

روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر با توجه به ساختار جامعه مورد مطالعه تحقیق، نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده است. به این ترتیب که پس از تعیین اندازه نمونه، به نسبت اندازه هر یک از طبقات جامعه، به روش تصادفی ساده نمونه‌ها انتخاب شدند. با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع تحقیقات علی (معادلات ساختاری) است، لذا در روش‌شناسی مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود.

$$5Q < n < 15Q$$

که در آن Q تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه‌ها (سوالات) پرسشنامه و n حجم نمونه است. با توجه به اینکه مقیاس‌های پژوهش دارای ۱۰ گویه بود، حجم نمونه از ۱۴۰ تا ۴۲۰ می‌توانست باشد که در این پژوهش ۱۴۹ نفر به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شده است.

### متغیرها و داده‌های پژوهش

در این پژوهش به بررسی وضعیت موجود بکارگیری مدل کسب و کار بانکداری شخصی و میزان اثر مثبت آن بر فروش محصولات و خدمات در حال ارائه در بانک رفاه کارگران پرداخته شده است. متغیرهای مکنون مستقل عبارتند از سه مولفه مشتری، مدیریت زیرساخت و مدیریت مالی. متغیر مکنون وابسته عبارت است از ارزش پیشنهادی در قالب محصولات و خدمات در حال

ارائه در بانک رفاه کارگران. شاخص‌های مورد استفاده برای سنجش هر یک از الگوها، در سه بخش مدل کسب و کار استروالد و پیگنیور در سال ۲۰۰۴ شامل سه بخش مدیریت زیرساخت، مشتری و مدیریت مالی طبق جدول شماره یک و شکل دو مورد بررسی قرار گرفته است.

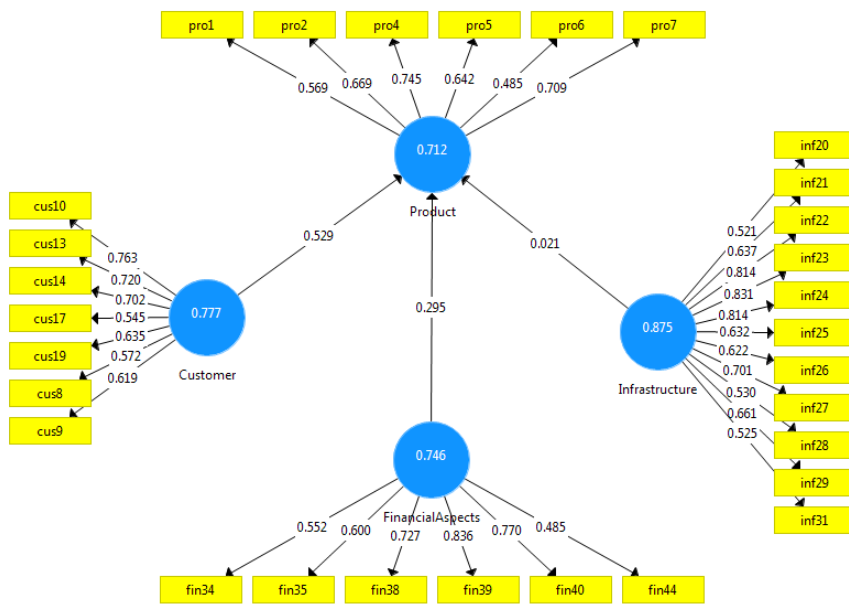
جدول ۱. متغیرها و شاخص‌های پژوهش به همراه بار عاملی، پایایی مرکب و آلفای کرونباخ

متغیر پنهان	شاخص	بار عاملی	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ
ارزش پیشنهادی	ارائه خدمات مشتری محور	۰/۵۶۹	۰/۸۰۶	۰/۷۱۲
	نوآوری در محصولات/خدمات	۰/۶۶۹		
	ساخت محتوی توسط کاربر	۰/۷۴۵		
	ارزش پیشنهادی متفاوت به هر گروه از مشتریان	۰/۶۴۲		
	ترافیک بالای محصولات	۰/۵۱۵		
	استفاده از نتایج تحقیقات	۰/۷۰۹		
مولفه مشتری	ارائه خدمات مبتنی بر مشتریان نهایی	۰/۵۷۲	۰/۸۳۳	۰/۷۷۷
	وجود کانال‌های قوی ارتباطی جهت ارتباط با مشتریان	۰/۶۱۹		
	ارتباطات قوی با مشتریان	۰/۷۶۳		
	وجود مقدار زیادی محتوی الکترونیک	۰/۷۲۰		
	تعامل مستقیم با ارائه دهندگان محتوی به	۰/۷۰۲		
	بانک اطلاعاتی بزرگی از مشتریان رایگان	۰/۵۴۵		
	تعامل با شرکت‌های مطرح	۰/۶۳۵		
مولفه مدیریت زیرساخت	وجود پایگاه‌های اطلاعاتی مشتریان	۰/۵۲۱	۰/۸۹۸	۰/۸۷۵
	وجود فعالیت‌های حفظ و جذب مشتری	۰/۶۳۷		
	وجود مدیریت پژوهش و توسعه علمی؟	۰/۸۱۴		
	تیمی از نخبگان قوی جهت امور پژوهش و توسعه	۰/۸۳۱		
	توسعه و حفظ زیرساخت	۰/۸۱۴		

متغیر پنهان	شاخص	بار عاملی	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ
	ارائه خدمات در مقیاس و حجم بالا	۰/۶۳۲		
	شراکت/قرارداد با ارائه دهندگان محتوی	۰/۶۲۲		
	وجود پلتفرم (زیرساخت یکپارچه)	۰/۷۰۱		
	استفاده از دانش، سازمان های خارجی	۰/۵۳۰		
	فرایندهایی جهت اتصال با نهادهای خارجی مرتبط	۰/۶۶۱		
	وجود خروجی های پژوهش و توسعه مفید	۰/۵۲۵		
مولفه مدیریت مالی	هزینه بالای استفاده از کارکنان نخبه	۰/۵۵۲	۰/۸۲۲	۰/۷۴۶
	درآمدها بر پایه حاشیه سود کم و میزان بالای فروش	۰/۶۰۰		
	تامین هزینه نگهداری، مدیریت و توسعه پلتفرم	۰/۷۲۷		
	جریان های درآمدی مختلف متناسب با بخش های مختلف مشتریان	۰/۸۳۶		
	جریان های درآمدی مختلف متناسب با محصولات/خدمات	۰/۷۷۰		
	استفاده از خروجی های نتایج پژوهش و توسعه	۰/۵۰۷		

در این پژوهش برای تفسیر نتایج بارهای عاملی نگرش فورنر و لاکر (۱۹۸۱) مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به خروجی نرم افزار تمامی بارهای عاملی گویه های متغیرهای پژوهش که کمتر از ۰,۵ بودند، حذف شدند. بنابراین گویه های موجود مذکور از اعتبار مناسبی برخوردار هستند. از سوی دیگر داده های جدول یک نشان می دهد که پایایی مرکب برای همه متغیرها بزرگتر از ۰,۷ و میانگین واریانس برای همه متغیرها، بزرگتر از ۰,۵ است که این مقادیر اعتبار همگرایی نسبتاً بالایی را نشان می دهد. با توجه به نامناسب بودن اعتبار ۱۳ مورد از گویه های پرسشنامه، گویه های مذکور در تحلیل نهایی مدل پژوهش حذف شدند. جهت بررسی نرمال بودن داده از نرم افزار SPSS و آزمون KS استفاده شده است. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف نرمال بودن را نشان می دهد. با توجه به اینکه مدل معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی در حالت نرمال و غیر

نرمال قابل استفاده است و حجم نمونه (۱۴۰)، جهت استفاده از قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی در تحلیل داده‌ها، از این رویکرد استفاده شده است.



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری پژوهش به همراه بارهای عاملی و آلفای کرونیباخ متغیرهای مکنون

## آماره‌های استنباطی پژوهش

### مدل اندازه‌گیری پژوهش

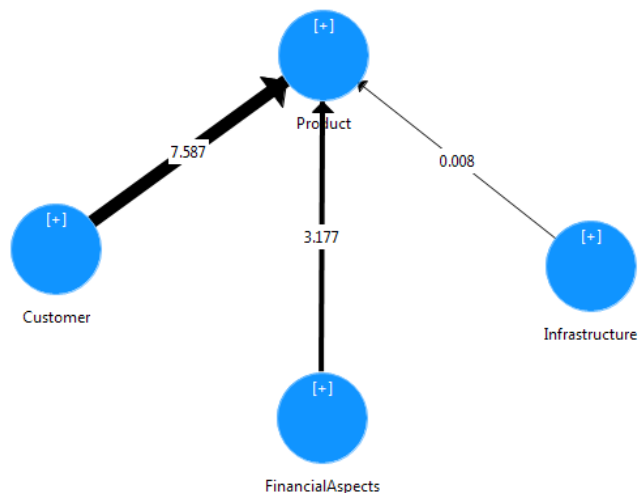
در این مرحله برای اطمینان از صحت سوالات پرسشنامه باید آنها را مورد تحلیل عاملی تاییدی قرار دهیم. این کار با استفاده از نرم افزار اسمارت پی-ال-اس<sup>۱</sup> انجام می‌گیرد. در این بخش روایی سازه یا مکنون مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش، از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین آن آماره  $t$  است. در صورتی که مقدار این

اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه تایید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارد. همچنین مقدار معناداری نیز به همان موضوع اشاره می‌کند و اگر کمتر از ۰/۰۵ باشد رابطه بین متغیرها را در سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌پذیرد (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). نتایج حاصل از مدل اندازه‌گیری پژوهش حاضر در قالب شکل ۴ و جدول نشان داده شده است. با توجه به الگوی تفسیری در مدل‌سازی معادلات ساختاری، چنانچه مقدار آماره  $t$  مربوط به یک مسیر ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد، می‌توان گفت که مسیر مربوطه در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار است و فرضیه مربوط به آن مسیر تایید می‌گردد. با توجه به نتایج جدول فوق می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری نمود که بین متغیرهای مستقل الگوی کسب و کار تفکیک شده و الگوی کسب و کار باز و ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی رابطه معناداری وجود دارد. طبق جدول شماره دو و شکل شماره سه مهم‌ترین مولفه‌های کسب و کار تاثیرگذار بر ارزش‌های پیشنهادی بانکداری شخصی بانک رفاه کارگران در مرتبه اول مشتری و در مرتبه دوم مدیریت مالی با ضریب مسیر ۰/۵۰۳ و ۰/۲۷۸ است. از این رو فرضیات  $H_1$  و  $H_2$  تایید و فرضیه  $H_3$  رد می‌شود.

جدول ۲. مقادیر ضریب مسیر مستقیم و آماره  $t$  فرضیه‌های مرتبط با مسیرهای مدل

پژوهش

مسیر	رابطه		ضریب مسیر	آماره $t$	معناداری	نتیجه
اول	مولفه مشتری	←	۰/۵۰۳	۷/۵۸۷	۰	تایید
دوم	مولفه مدیریت مالی	←	۰/۲۷۸	۳/۱۷۷	۰/۰۰۶	تایید
سوم	مولفه مدیریت زیرساخت	←	۰/۰۵۸	۰/۰۰۸	۰/۶۸۸	رد



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش به همراه آماره T

در ادامه معیارهای  $R^2$  و  $Q^2$  که مربوط به متغیرهای وابسته هستند مورد بررسی قرار می گیرند.  $R^2$  نشان می دهد که متغیرهای مستقل تا چه اندازه بر متغیرهای وابسته تاثیرگذار است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شده است. همچنین  $Q^2$  نشان می دهد که مقادیر متغیر مستقل تا چه اندازه مقادیر متغیر وابسته را پیش بینی می کنند. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ نشان می دهد که متغیرهای مستقل پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی از متغیر وابسته دارند. جدول شماره سه این مقادیر را برای متغیر وابسته ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی نشان می دهد.

جدول ۳. مقدار  $R^2$  و  $Q^2$  متغیر وابسته

نتیجه	$Q^2$	نتیجه	$R^2$	متغیر
متوسط	۰/۱۹۹	متوسط	۰/۵۷۴	ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی

با توجه به نتایج به دست آمد مشاهده می‌شود که  $R^2$  و  $Q^2$  برای متغیر وابسته ارزش پیشنهادی مدل کسب و کار بانکداری شخصی در محدوده متوسط قرار دارند. به طور کلی برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تاییدی معادلات ساختاری در روش PLS از معیار GOF استفاده می‌کنند. میانگین  $R^2$  های مدل ساختاری نیز گویای برازش خوب مدل می‌باشد. نتایج GOF و  $R^2$  را در جدول شماره چهار ارائه شده است.

جدول ۴. شاخص‌های GOF و  $R^2$  در برازش مدل

نتیجه	$R^2$	نتیجه	GOF	شاخص
قوی	۰/۶۴۶	قوی	۰/۳۹۰	مقدار بدست آمده

در تفسیر  $R^2$  می‌توان گفت که مقدار ۰/۶۴۶ در ناحیه تاثیر قوی قرار می‌گیرد و می‌توانیم بگوییم که متغیرهای مستقل تاثیر قوی بر متغیرهای وابسته دارد. همچنین مقدارهای ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ برای شاخص GOF به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شده است. با توجه به مقدار ۰/۳۹۰ به این نتیجه می‌گیریم که مدل به صورت قوی برازش یافته است.

### نتیجه‌گیری و بحث

با معرفی الگوهای کسب و کار معرفی شده توسط استروالد و پیگنیور در کتاب خلق مدل کسب و کار در سال ۲۰۱۰ و استفاده از مولفه‌های معرفی شده برای سنجش آن، نتایج نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار بین دو مولفه مشتری و مالی با مولفه ارزش پیشنهادی در مدل کسب و کار بانکداری شخصی بانک رفاه کارگران است. لذا فرضیه‌های اول و دوم پژوهش حاضر تایید و فرضیه سوم رد می‌شود.

در فرضیه اول پژوهش بین مولفه مشتری و ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد. در ساختار سازمانی بانک رفاه به منظور ارائه خدمات مناسب، باید به موضوعاتی چون مناسب بودن ساختار سازمانی برای پیاده‌سازی خدمات بانکداری شخصی، نحوه ترکیب فعالیت‌های واحدهای مختلف، جهت پیاده‌سازی خدمات بانکداری شخصی به معنا و مفهوم واقعی آن توجه خاص مبذول داشت. زیرا ممکن است برخی از قابلیت‌ها و خدمات شناسایی شده در این



پژوهش شامل ارائه خدمات در حالت عمومی و کلی گردد و خدمات در حالت شخصی شده نیاز به بررسی و شناسایی بیشتر نیازمندی‌های هر طبقه از مشتریان داشته باشد. از اینرو، شناسایی و درک نیازهای مشتریان و انطباق فعالیت‌ها و عملکرد بانک با نیازها و خواسته‌های ایشان یکی از محورهای اصلی مدیریت بانکداری شخصی می‌باشد. مدیریت بانکداری شخصی با ارزش‌گذاری و طبقه‌بندی مشتریان، موفقیت‌های شایسته‌ای در این مهم کسب نموده است. بانک رفاه کارگران به منظور ایفای رسالت خود شامل پرداخت حقوق و مزایای ماهیانه مستمری و مقرری‌بگیران سازمان تامین اجتماعی، اخذ بیمه کارفرمایان و کارگران و ارائه خدمات به وزارت بهداشت و دانشگاه‌های علوم پزشکی و جامعه پزشکی در سازمان بیمه سلامت و بیمارستان‌های متعلق به سازمان تامین اجتماعی، بخش‌بندی مشتریان جهت ارائه محصولات مناسب و تکریم و ارج نهادن به اقبال مختلف جامعه، رقابتی نمودن خدمات مالی، افزایش بازگشت سرمایه، افزایش سودآوری و... می‌تواند با پیاده‌سازی الگوی بانکداری شخصی خدمات با کیفیت مناسب‌تری را ارائه نماید.

در فرضیه دوم پژوهش بین مولفه مدیریت مالی و ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی بر اساس مدل کسب و کار استروالد ر رابطه مثبت و معنی دارد وجود دارد. بر اساس اهداف پیش‌بینی شده برای بانک رفاه کارگران طی سال‌های ۹۸-۱۳۹۶، مدل کسب و کار پیشنهادی بانک رفاه کارگران از نوع بانکداری جامع است. مدل کسب و کار رویکرد مورد نظر بانک را در چگونگی خلق، ارائه خدمات و کسب ارزش توصیف می‌نماید. از آنجایی که مشتریان در کانون مدل کسب و کار قرار دارند و بانک نیز بر پایه خدمت‌رسانی به مشتریان تاسیس شده و فعالیت می‌نماید، از اینرو مدل کسب و کار بانک رفاه نیز بر پایه اصل زیربنایی مشتری‌محوری قرار گرفته است. پاسخ‌گویی به کلیه نیازهای مشتریان و کسب رضایت حداکثری ایشان، مستلزم فراهم آوردن بسترهای کافی به منظور ارائه مجموعه متنوع از خدمات مالی است. بنابراین مدل کسب درآمد جدید بانک با رویکرد استقرار بانکداری جامع طراحی و تدوین گردیده است. بانکداری جامع نوعی سیستم بانکی است که در آن بانک‌ها یک مجموعه متنوع از خدمات مالی را ارائه می‌نمایند. این سیستم حاصل ترکیب و پیوند فعالیت‌های بانکداری تجاری و بانکداری سرمایه‌گذاری است. یکی از موضوعات اساسی در بانکداری جامع، تفکیک مشتریان به گروه‌های مختلف و ارائه محصولات مطابق با نیازهای هر گروه از مشتریان است که بر حسب نحوه بخش‌بندی بازار، از اجزاء گوناگونی نظیر بانکداری خرد، اختصاصی، شرکتی، سرمایه‌گذاری و... تشکیل شده است. زیرمجموعه‌های بانکداری جامع هر یک به نوعی از گروه‌بندی مشتریان اشاره دارد. هدف نهایی بانکداری جامع این است که مشتری، همه

خدمات مالی مورد نیاز خود را از طریق بانک دریافت کند و به این ترتیب سیستم بانکداری ضمن کاهش هزینه های عملیاتی ارائه خدمت، موجب افزایش بلند مدت بهره وری بانک و نیز مشتریان خواهد شد. بانک رفاه کارگران نیز در حوزه مدیریت مالی به دنبال نیل به هدف بانکداری جامع است.

در فرضیه سوم پژوهش بین مولفه مدیریت زیرساخت و ارزش پیشنهادی بانکداری شخصی بر اساس مدل کسب و کار استروالدو رابطه معنی دار یافت نشد. این امر نشان دهنده نیاز به توسعه زیرساخت های بانکداری شخصی در بانک رفاه کارگران است.

### پیشنهادهای کاربردی و راهبردی و مرتبط با نتایج

۱- مدل های دیگر کسب و کار بررسی و اثرات آن برای بانکداری شخصی در روند بهبود و توسعه بانک رفاه کارگران را مورد ارزیابی قرار دهیم و نتیجه آن با نتایج مدل های بدست آمده تطبیق و در مواردی که دارای شاخص قوی می باشد تحلیل و در شاخص های بانک رفاه کارگران مورد ارزیابی قرار دهیم.

۲- از پیشنهادات روسای شعب درجه ۲ الف، ۲ ب، و ۳ با توجه به تجربیات کاربردی و همچنین روش های مختلف آن در ارزیابی نتایج استفاده و تحلیل نماییم و شاخص های بالاتر را در روند اصلاحات بانکداری شخصی مورد تحلیل و ارزیابی قرار دهیم.

۳- از دیگر نرم افزارها استفاده و نتایج مختلف با روش های جدید مورد بررسی قرار گیرد و شاخص های قوی در هر نرم افزار بصورت آزمایشی استفاده تا شاهد ارتقای نتایج و در عمل باعث روند رو به رشد بانکداری شخصی باشیم.

## منابع

- باقری، احسان، (۱۳۹۳)، "بانکداری شرکتی" نشر شهداد، تهران، چاپ اول.
- سید جوادین، رضا. و یوسفی، پوریا، ۱۳۸۵، تعیین عوامل موثر بر وفاداری مشتریان بانک توسعه صادرات با استفاده از مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری، دومین کنفرانس مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات
- محسنین و اسفیدانی. (۱۳۹۳). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار اسمارت پی. ال. اس تهران: کتاب مهربان.
- نایب یزدی و همکاران. (۱۳۹۲). مطالعه موردی بانکداری شخصی در بانک ولزفارگو. تهران: مرکز تحقیقات و برنامه ریزی بانک ملت.
- هگر، جان. و سینگر، مارک. (۱۹۹۹). تفکیک سازمان. هاروارد بیزینس ریویو.
- Anderson K. (2006). Long-Sided: Why is the future of the business about low sales of a lot of products?
- Ayadi & et al. (2015). Banking Business Model Monitor. pp.1-125.
- Baghery, A., (1393), "Corporate Banking" . Shahdad publishing company , Tehran, First Edition. (in persian)
- B.mahadevan. (2000). Business Models for Internet-Based E-commerce. *California Management Review Reprint*, 24(24), pp.1-34.
- Carrasco, I G & etal. (2012). PB-ADVISOR: A private Banking Multi-Investment Portfolio Advisor. *Information Science*, 206, pp.63-82.
- Chen, S. (2015). Customer value and customer loyalty: is competition a missing link? *Journal of Retail Consumer Services*, 22, pp.107-116.
- Collette & et al. (2015). Wealth Management & private Banking. pp.1-44.
- Fierroa, C & etal. (2017). Towards a co-creation framework in the retail banking services industry: Do demographics nfluence? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, pp.219-228.
- Foehn, p. (2004). Client Valuation in Private Banking: Result of a Case Study in Switzerl. *Managing Service Quality*, 14(2/3), pp.195-204.
- Geiger, H. &. (2003). The Transformation of Swiss Private Banking Market. *Journal of Financial Transformation*, pp.93-103.
- Gordijn. (2005). Comparing Two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations. *18th Bled eConference eIntegration in Action*, (pp. 1-17). Bled, Slovenia.
- Hager, John and Singer, Marc. (1999). Organization Separation .Harvard Business .Rio Rio (in persian)
- Lassar, w. M, et al. (2000). Service Quality Perspectives & Satisfaction in Private Banking. *Journal of Services Marketing*, 14(3), pp.244-271.

- Liu, C. M. (2001). An Assessment of Banking Operation Strategy Of Private Institution in the Philippines. *Asia Pacific Journal of Marketing and logestics*, 13(1), pp.57-71.
- Mohsenin and Esfidani. (1393). Structural Equations based on Partial least squares with smart-PLS. Tehran: Ketab e Mehraban Publication. (in persian)
- Nayeb Yazdi et al.(1392).Personal Banking Case Study at Wells Fargo Bank Tehran: Mellat Bank Research and Planning Center. (in persian)
- Osterwalder & Pigneur. (2010). Business Model Generation: A hand book for visionaries, Game Changers & Chalengers. pp.1-288.
- Petrovic, O. a. (2001). Developing Business Models for Ebusiness. 1-6. doi:http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1658505
- Seyed Javadin ,S.R.V Yusefi,P.,1385,Determining the Factors Affecting the Customer Loyalty of the Export Development Bank Using the Concept Of customer Relationship Management ,Second Conference on Information and Communication Technology Management. (in persian)