

ارائه الگوی خدمات بانکی با رویکرد اکوسیستم نوآوری در بانکهای دولتی

حسین محمد رضایی¹، علی حاجیها^{2*}، کامبیز حیدرزاده هنزایی³

1. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات. 2. گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) 3. گروه مدیریت بازرگانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران،

تاریخ پذیرش: 1402/09/05

تاریخ دریافت: 1401/07/09

A policy model for banking services with an innovation ecosystem approach in state banks

Hossein Mohammad Rezaei¹, Ali Hajijha^{2*}, Kambiz Heydarzadeh hanzaei³

1. PhD student, Department of Business Administration, Emirates Branch, Islamic Azad University, Dubai, UAE. 2. Department of Industrial Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Responsible author) 3. Department of Business Management, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: (30/09/2022)

Accepted: (29/11/2022)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>

Abstract

Aim: This research tries to answer the basic question, "What is the policy model of banking services with the innovation ecosystem approach in state banks?"

Purpose: The main purpose of this research is to provide a policy model for banking services with an innovation ecosystem approach in state banks.

Method: The research method used in this research is mixed (qualitative-quantitative). The statistical population includes academic experts as well as experienced managers and experts of the country's state banks. The sampling method in this research is the snowball sampling method. Finally, 16 people participated in the research interviews. The main tool for collecting research data is semi-structured interviews.

Findings: Theme analysis method was used to implement the conducted interviews. A total of 120 codes were identified in the form of sentences, pseudo-sentences and words, which were categorized into 20 sub-themes and 6 main themes. Then, using the opinion of experts, the identified elements were designed in the form of innovation ecosystem of banking services in Iran's state banks.

Conclusion: In this research, it was determined that Iran's state banks urgently need innovation in services in order to strengthen their competitiveness, and in this way, they need an ecosystem of elements that will always witness innovation in services as a result of their interaction with each other.

Keywords:

banking service policy, innovation ecosystem, service innovation

چکیده

زمینه: این پژوهش درصدد پاسخگویی به این سوال اساسی بوده است که «الگوی خط مشی گذاری خدمات بانکی با رویکرد اکوسیستم نوآوری در بانکهای دولتی چگونه است؟»

هدف: هدف اصلی تحقیق حاضر ارائه الگوی خط مشی گذاری خدمات بانکی با رویکرد اکوسیستم نوآوری در بانکهای دولتی است.

روش: روش تحقیق مورد استفاده در تحقیق حاضر ترکیبی (کیفی-کمی) بوده است. جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی و همچنین مدیران و کارشناسان با تجربه بانکهای دولتی کشور است. روش نمونه گیری در این تحقیق روش نمونه گیری گلوله برفی است. در نهایت تعداد 16 نفر در مصاحبه های تحقیق حضور داشتند. ابزار اصلی گردآوری داده های تحقیق مصاحبه های نیمه ساختار یافته بوده است.

یافته ها: برای پیاده سازی مصاحبه های انجام شده از روش تحلیل تم استفاده شده است. در مجموع 120 کد در قالب جمله، شبه جمله و کلمه شناسایی شد که در قالب 20 تم فرعی و 6 تم اصلی دسته بندی شدند. سپس با استفاده از نظر خبرگان عناصر شناسایی شده در قالب اکوسیستم نوآوری خدمات بانکی در بانکهای دولتی ایران طراحی شدند.

نتیجه گیری: در این تحقیق مشخص گردید که بانکهای دولتی ایران در جهت تقویت قدرت رقابت پذیری خود نیاز مبرم به نوآوری در خدمات دارند و در این راه نیازمند اکوسیستمی از عناصر هستند که در اثر تعامل آنها با یکدیگر همواره شاهد نوآوری در خدمات باشند.

واژه های کلیدی:

خط مشی گذاری خدمات بانکی، اکوسیستم نوآوری، نوآوری خدمات.

Email: mohamdrezace@gmail.com

مقدمه

امروزه صنعت بانکداری به عرصه‌ای بدل شده است که نیاز به نوآوری در آن بیش از سایر صنایع خدماتی احساس می‌شود. نوآوری جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد فراصنعتی و خدماتی امروز یافته است (امامی، 1397). واقعیت این است که هیچ بانکی بدون ارائه خدمات نوین و خلاقانه نمی‌تواند رشد پایدار و مطلوبی داشته باشد و در جذب و جلب رضایت مشتریان ناکام می‌ماند. نوآوری نه یک شعار تبلیغاتی بلکه ضرورت برای بقا و رشد هر بانکی است. برای تحقق آن باید برنامه‌ریزی کرد و منابع سازمان به خصوص منابع انسانی را تجهیز و آماده نمود (عارف و همکاران، 1398). نوآوری، مقوله مورد نیاز همه سازمان‌ها در جهت مقابله با تهدیدهای محیطی می‌باشد (فوکودا¹، 2020). بانک‌هایی که نوآوری را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار داده‌اند و آن را تضمین‌کننده بقا و رشد پایدار خود می‌دانند برای حرکت به سوی ارائه خدمات نوآورانه باید رویکردی سیستمی و کل نگر داشته باشند و در صورتی موفق خواهند بود که برنامه ریزی همه جانبه، کل نگر و پایدار داشته باشند یعنی همزمان همه عوامل ممکنه را مد نظر قرار داده و در جهت تقویت همزمان عوامل و ایجاد سینرژی گام بر دارند (تاج الدینی، 1395). در واقع باید بدانیم که چه بازیگرانی باید وجود داشته باشند تا با استفاده از نقاط قوت همدیگر منجر به نوآوری در خدمات شوند و آیا بسترهای لازم برای پذیرش این نوآوری وجود دارد یا خیر؟ لذا برای تولید نوآوری در خدمات به یک اکوسیستم نیاز داریم. تا کنون از واژه اکوسیستم، اصطلاحات مختلفی در علوم گوناگون معرفی شده که عبارتند از: اکوسیستم صنعتی²، اقتصاد به عنوان یک اکوسیستم³، اکوسیستم کسب و کار دیجیتال⁴، اکوسیستم اجتماعی⁵، اکوسیستم کسب و کار⁶، اکوسیستم بازاریابی⁷ (ژی و وانگ⁸، 2020). اکوسیستم نوآوری، شبکه‌ای از بازیگران با وابستگی متقابل که منابع یا قابلیت‌های تخصصی اما مکمل را با یکدیگر ترکیب نموده‌اند تا به دو هدف؛ 1. خلق مشترک و ارائه ارزش پیشنهادی جامع به مشتریان نهایی و 2. کسب درآمد از ارزش خلق شده دست یابند (گلیرو و همکاران، 2017). در طراحی اکوسیستم نوآوری باید ساختاری طراحی شود تا بازیگران، نقش‌ها و ارتباطات، مدل‌های کسب و کار و عملیات، قوانین و آیین‌نامه‌ها، مدل‌های حکمرانی و حاکمیتی، پیشران‌ها و فرایندهای جذب و نگهداشت بازیگران تعیین شود (ریتالا و همکاران، 2013). اکوسیستم نوآوری، تمرکز بر ایجاد دانش جدید است و استفاده از این دانش در جهت ماندگاری در صحنه رقابت و افزایش توان رقابتی سازمان می‌باشد (بلیوا و همکاران⁹، 2019). اکوسیستم نوآوری از طریق شناخت ظرفیت‌های موجود سعی در

برقراری ارتباط با اهداف تعریف شده دارد و با پویایی و ایجاد پیوند بین اجزای مختلف اکوسیستم از توان آنها حداکثر استفاده را برای ایجاد بسترهای خلاقانه و نوآورانه می‌کند (دیدیه‌پایر و همکاران، 2016). در اکوسیستم نوآوری خدمات تاکید بر افزایش ارزش و توسعه قابلیت‌های خدمات می‌باشد (چای¹⁰، 2019). اکوسیستم نوآوری خدمات با ترکیب نیروها، خلاقیت و منابع در جهت تجاری سازی دانش و تجاری سازی نوآوری؛ خدماتی منعطف، پویا و نو ارائه می‌دهد که مورد پسند مشتریان می‌باشد (ین و همکاران¹¹، 2020).

به باور صاحب نظران بانک، با گذشت چند دهه از عمر صنعت بانکداری در ایران و پشت سر گذاردن دوره‌های مختلف بلوغ، همچنان مسائل زیادی در حوزه‌های مختلف وجود دارد و نبود خط مشی مناسب و واحد و شفاف در هر دوره آفت‌های فراوان به همراه داشته است (ملکی و اسد زاده، 1400). خط مشی گذاری تاثیر بسزایی بر ایجاد نوآوری دارد. به دلیل پویایی بالای صنعت بانکداری، تغییرات مداوم کسب و کارهای وابسته به بانک، و ظهور فناوری‌های دگرگون‌کننده خط‌مشی‌گذاری در این حوزه با چالش‌های متعدد روبه‌رو شده و بهره‌گیری از مدل‌های رایج خط‌مشی‌گذاری را دشوار کرده است (منوریان و همکاران، 1397). برای خط مشی گذاری خدمات بانکی در جهت ارائه خدمات نوآورانه در صنعت بانکداری به اکوسیستم نوآوری نیاز است. ولی مساله این است که؛ این اکوسیستم هم اکنون چقدر در صنعت بانکداری ما دیده می‌شود؟ بسیاری معتقدند که اگر تابلوی هربانک را برداریم و داخل بانک شویم تقریباً تفاوت چندانی ندارد که در کدام بانک هستیم؛ چرا که تمام سرویس‌هایی که دریافت می‌کنید یکسان و مشابه است. در حال حاضر ۳۱ بانک و ۱۲ شرکت پرداخت، مسئولیت ارائه خدمات بانکی و پرداخت در کل کشور را عهده‌دار هستند؛ اما سؤال مطرح این است؛ کدام‌یک از این بانک‌ها و شرکت‌ها، در حال ارائه خدمات متفاوتی نسبت به سایرین است؟ ارائه خدماتی مبتنی بر خلاقیت و نوآوری که از نیاز واقعی مشتریان سرچشمه گرفته باشد. آن چیزی که بیشتر از سایر موارد جلب توجه می‌کند ارائه خدمات تکراری و در اکثر مواقع کاملاً مشابه است. دیگر اضافه کردن شعب فیزیکی مزیت رقابتی به حساب نمی‌آید و در عمل با ضرر و زیان نیز همراه است. به طبع، بانک‌ها و شرکت‌ها می‌توانند با هزینه کمتر نسبت به ایجاد شعبه و تخصیص بودجه آن به پروسه ایجاد نوآوری در ارائه خدمات به حاشیه سود قابل توجهی در مقابل رقبا دست پیدا کنند. لذا با توجه به مباحث مطرح شده و عدم کفایت پژوهش‌های انجام شده در خصوص اکوسیستم نوآوری خدمات بانکی و شناخت عناصر اکوسیستم نوآوری خدمات و نیز

7 - entrepreneurs ecosystem

8 - Xie & Wang

9 - Beliaeva et al

10 - Chae

11 - Yin et al

1 - Fukuda

6- Industrial ecosystem

7- - Economy as an ecosystem

8- - Digital business ecosystem (DBE)

9- - Social ecosystem

10- Business ecosystem

از آنجا که تحقیقات ارائه شده در کشور در خصوص اکوسیستم در حوزه کسب و کار و کارآفرینی می‌باشند و عموماً برگرفته از الگوهای خارجی هستند و در مورد اکوسیستم نوآوری خدمات بانکی در داخل کشور تحقیقی انجام نشده است. با توجه به موارد گفته شده این پژوهش درصدد است تا به این سوال اساسی پاسخ دهد که «الگوی خط مشی گذاری خدمات بانکی با رویکرد اکوسیستم نوآوری در بانکهای دولتی چگونه است؟»

خط مشی گذاری خدمات بانکی

مبحث خط‌مشی از جمله مباحث مهم علم مدیریت است که طی سه دهه گذشته به صورت جدی مورد توجه صاحب نظران قرار گرفته است. خط مشی تعیین کننده چارچوب تصمیم گیری برای مدیران سازمان است. این بدان معناست که مدیران برنامه ریز و اجرایی همواره قلمرو مشخص شده توسط خط مشی را مد نظر داشته و تصمیمات را با قید سازگاری با خط مشی اتخاذ می کنند (ماوانان، 2020). خط مشی گذاری یا همان سیاست های سازمان را مدیریت ارشد سازمان تعیین می کند و با تدوین سیاست های کلان سازمان از بروز هر گونه تضاد یا تعارض درون سازمانی جلوگیری می شود. به عبارتی بهتر در خط مشی گذاری شیوه اندیشیدن و مسیر تفکر اعضای سازمان مشخص می گردد (درجیادس و همکاران، 2020). در واقع خط مشی گذاری شامل تصمیمات سازمان است که بازتابی از ارزش ها، اولویت ها و راهبردهای کلان آن است و در قالب قوانین و مقررات و دستورالعمل ها شناخته می شود (بهرامی و همکاران، 1401). خط مشی گذاری «از یک دیدگاه معادل «تصمیم گیری» است یعنی می توان آن را نوعی تصمیم گیری دانست زیرا هنگامی که خط مشی تعیین می شود در همان جایگاه تصمیمی اتخاذ شده است. با این تفاوت که خط مشی نسبت به تصمیمات موردی و ثانویه، بالاتر و اساسی تر است. بنابراین خط مشی ترسیم می شود و سپس تصمیمات با رعایت موازین پیش بینی شده در خط مشی اتخاذ می شود (ملکی و اسدزاده، 1400). خط مشی گذاری در حیطه تصمیمات کلان دولتها، صنایع و بنگاه ها قرار گرفته و دامنه ی اثرگذاری بالایی دارد؛ از اینرو وجود خط مشی کارآمد می تواند بخش گستردهای از یک صنعت و جامعه را تحت تاثیر قرار دهد. خط مشی گذاری در صنعت بانکداری به دلیل ماهیت پویا و وابستگی بالا به فناوری اطلاعات از حساسیت بیشتری نسبت به سایر صنایع برخوردار است. خط مشی گذاری در صنعت بانکداری بر نظام پولی و بانکی کشور اثرات قابل ملاحظه ای دارد (منوریان و همکاران، 1397).

مفهوم اکوسیستم

واژه اکوسیستم که در ریشه در علم زیست‌شناسی دارد از ترکیب دو واژه بوم‌شناسی¹ و سیستم تشکیل شده است. اکوسیستم دارای جنبه‌های تاریخی است؛ اکنون وابسته به گذشته و آینده

وابسته به اکنون است. بنابراین اکوسیستم مفهومی است که محیط‌زیست گیاهی و حیوانی، پویایی‌های جمعیت، رفتار و تکامل را با هم یکپارچه می‌کند (سو، 2006). زیست‌شناسان، اکوسیستم‌های طبیعی را به‌منظور درک تعاملات، رفتارها و واکنش‌های بازیگران درون سیستم در جهت مواجهه با شوک‌های خارجی، تجزیه و تحلیل می‌نمایند (گاتلیچ و ونزک، 2004). با اینکه افراد مختلفی تاکنون درباره مفهوم اکوسیستم اظهار نظر کرده‌اند، ولی هنوز موفق به تعریف دقیقی از آن نشده‌اند. اصطلاحاتی چون اکوسیستم کسب‌وکار صنعتی² و اکوسیستم کسب‌وکار دیجیتال³ نیز به این پیچیدگی افزوده است. به عبارت دیگر، با اینکه بیش از ده سال از ورود مفهوم اکوسیستم کسب‌وکار به مباحث مدیریتی می‌گذرد، هنوز ابهام و عدم تعریف دقیق در مورد آن وجود دارد (فلاح تفتی و همکاران، 1394).

اکوسیستم کسب‌وکار

مفهوم اکوسیستم کسب‌وکار از جدیدترین مفاهیم مدیریتی است که یک تعریف خاص برای آن وجود ندارد. افراد مختلفی تاکنون درباره این مفهوم اظهار نظر کرده‌اند ولی موفق به تعریف دقیقی از آن نشده‌اند. همانند اکوسیستم‌های زیستی، اکوسیستم‌های کسب‌وکار، شبکه‌های بزرگ به هم پیوسته هستند که به صورت آزاد با هم پیوند ضعیفی داشته و به روش‌های پیچیده‌ای با یکدیگر در تعامل هستند. بنابراین، شرکت‌ها به‌طور همزمان توسط قابلیت‌های داخلی خود و تعاملات پیچیده‌ی درون اکوسیستم تحت تاثیر قرار می‌گیرند (سان و همکاران، 2019). به‌طور سنتی، سازمان‌ها به‌عنوان رقبای یکدیگر نگریسته می‌شوند که برای کسب منافع بیشتر با یکدیگر در حال رقابت هستند. در دنیای به‌شدت رقابتی امروز، آنها به شیوه‌های نوآورانه و غیرقابل انتظار با یکدیگر در حال رقابت و تعامل هستند و به‌منظور بقا به یکدیگر نیاز دارند (وان و همکاران، 2011). به این تعریف، دنیای جدید اکوسیستم‌های کسب‌وکار گفته می‌شود. اکوسیستم کسب‌وکار نشان‌دهنده تعامل بین صنایع مختلف است (موری و جیمز، 2018). اکوسیستم کسب‌وکار، یک ابزار تحلیلی به‌منظور مطالعه استراتژی سازمان‌ها در شبکه کسب‌وکارها است که در آن لازم است دو موضوع «عملکرد شرکت» و «عملکرد شبکه» مورد توجه قرار گیرد. یک اکوسیستم کسب‌وکار، مانند همتای بیولوژیکی آن، به‌تدریج از یک مجموعه تصادفی از عناصر به یک جامعه ساختاریافته حرکت می‌کند (لیو و استفانز، 2019). مفهوم اکوسیستم بیان می‌کند سازمان‌ها امروزه به‌صورت بازیگران مجزا در دنیای کسب‌وکار به فعالیت نمی‌پردازند، بلکه به‌صورت جزئی از یک اکوسیستم باید در نظر گرفته شوند. تدوین استراتژی مستلزم آگاهی کامل از فضای اکوسیستم کسب‌وکار و یافتن راه‌های ایفای نقش در آن است (ژو و همکاران، 2009). البته ذکر این نکته ضروری است که ترسیم دقیق مرز هر

³ Digital business ecosystem

¹ Ecology

² Industrial Ecosystem

۲. کسب درآمد از ارزش خلق شده "گلیرو و همکاران، 2017).

"مجموعه ای ناهمگون از سازمان‌ها که توانمندی شان با یکدیگر تکامل یافته و به خلق مشترک ارزش می‌پردازند" (دیدیه‌ایر و همکاران، 2016).

اکوسیستم نوآوری طبق نظر هوانگ و هورویتز سه فاز دارد:

1. بذریابی و آماده‌سازی محیط عمومی برای بازیگران و ایجاد زیرساخت‌ها
2. حمایت از رشد محیط و فضای نوآورانه
3. پرورش و حفظ شرایط مناسب و عملیات مستمر تا تولید محصول نهایی (ساریش و رامراج، 2017).

در طراحی اکوسیستم نوآوری باید ساختاری طراحی شود تا بازیگران، نقش‌ها و ارتباطات، مدل‌های کسب و کار و عملیات، قوانین و آیین‌نامه‌ها، مدل‌های حکمرانی و حاکمیتی، پیشران‌ها و فرایندهای جذب و نگهداشت بازیگران تعیین شود (والدز، 2018).

اکوسیستم تقریباً غیرممکن است. در واقع، هر کسب‌وکاری به صدها یا هزاران کسب‌وکار دیگر مرتبط است (پلتونیمی و ووری، 2015). لذا در چنین مواردی، کسب‌وکارها به‌صورت گروهی و یا کسب‌وکارهای غالب به‌عنوان اکوسیستم در نظر گرفته می‌شوند (تریزا و همکاران، 2015).

اکوسیستم نوآوری^۱

از اکوسیستم نوآوری تعاریف متعدد و متفاوت از حیث چشم‌انداز، دامنه و جزئیات ارائه شده‌است. در اینجا، بخش عمده ای از این تعاریف ارائه می‌گردد:

«هم‌افزایی پیچیده بین طیف متنوعی از تلاش‌های همکارانه شرکت‌های کوچک و بزرگ، دانشگاه‌ها، موسسات و آزمایشگاه‌های تحقیقاتی و شرکت‌های سرمایه‌گذار جسورانه است که نوآوری را به بازار می‌رساند» (والراوی و همکاران، 2018).

"شبه‌ای از بازیگران با وابستگی متقابل که منابع یا قابلیت‌های تخصصی اما مکمل را با یکدیگر ترکیب نموده‌اند تا به دو هدف زیر دست یابند:

۱. خلق مشترک و ارائه ارزش پیشنهادی جامع به مشتریان نهایی

¹ Innovation Ecosystem

جدول 1-: مروری بر پیشینه نظری اکوسیستم نوآوری

نویسنده/نویسندگان	تعاریف و ویژگیها	نوع اکوسیستم
Fukuda(2020), Xie & Wang (2020), un, S. L., Chen, Z., Sunny, S., Chen, J. (2019)	مهمترین ویژگی های اکوسیستم نوآوری عبارتند از: تکامل مشترک، تعامل داخلی پویا، خودسازمان دهی، خودکنترلی، فرهنگ کارآفرینی، جریان های خرد و کلان، جریان دانش و یادگیری، ارتباطات پویا	اکوسیستم نوآوری
Yin, D., Ming, V., Zhang, X(2020)	اکوسیستم نوآوری خدمات باترکیب نیروها، خلاقیت و منابع در جهت تجاری سازی دانش و تجاری سازی نوآوری؛ خدماتی منعطف، پویا و نو ارائه می دهد که مورد پسند مشتریان می باشد	
Chae(2019)	در اکوسیستم نوآوری خدمات تاکید بر افزایش ارزش و توسعه قابلیت های خدمات می باشد	
Walrave et al (2018)	هم افزایی پیچیده بین طیف متنوعی از تلاش های همکارانه شرکت های کوچک و بزرگ، دانشگاه ها، موسسات و آزمایشگاه های تحقیقاتی و شرکت های سرمایه گذار جسورانه است که نوآوری را به بازار می رساند	
Dedehayir et al (2016)	مجموعه ای ناهمگون از سازمان ها که توانمندی شان با یکدیگر تکامل یافته و به خلق مشترک ارزش می پردازند	
Grilo et al (2017)	شبکه ای از بازیگران با وابستگی متقابل که منابع یا قابلیت های تخصصی اما مکمل را با یکدیگر ترکیب نموده اند تا به دو هدف زیر دست یابند: ۱. خلق مشترک و ارائه ارزش پیشنهادی جامع به مشتریان نهایی ۲. کسب درآمد از ارزش خلق شده	

کلیدی در توسعه اکوسیستم نوآوری صنعت پایین دست پتروشیمی ایران" در نهایت به این نتیجه دست یافته اند که؛ شش بازیگر اصلی نقش آفرین در توسعه اکوسیستم نوآوری صنعت پایین دست پتروشیمی شامل هماهنگ کننده و معمار طراحی، شتاب دهنده، تأمین کننده زیرساخت های انسانی و فیزیکی، سرمایه گذار خطرپذیر، کاربران رهبر و کارشناسان رهبر می باشد که به ترتیب هلدینگ توسعه کسب و کار نکو به عنوان هماهنگ کننده و معمار طرح، شرکت مدیریت صنعت نکو به عنوان شتاب دهنده، پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی ایران، شرکت پژوهش و فناوری، پژوهشگاه صنعت نفت، پژوهشگاه شیمی و مهندسی شیمی ایران و دانشکده مهندسی شیمی دانشگاه های شریف، تهران و امیرکبیر به عنوان تأمین کننده زیرساخت های انسانی و فیزیکی، صندوق نوآوری و شکوفایی به عنوان سرمایه گذار خطرپذیر، شرکت های صاحب دموپلنت و روابط عمومی شرکت ملی پتروشیمی بعنوان کاربران رهبر و شرکت های دانش بنیان موفق به عنوان کارشناسان رهبر شناسایی شدند. در مورد اکوسیستم های مختلف مطالعاتی در داخل و خارج از کشور انجام شده است. در ادامه خلاصه ای از این مطالعات ذکر شده است. فلاح تفتی و همکاران (1394) تحقیقی را با عنوان " توسعه اهداف راهبردی کارت امتیازی متوازن در دو سطح سازمان و اکوسیستم کسب و کار در صنعت بانکداری ایران" انجام داده اند. ابتدا در فاز کیفی، اهداف راهبردی در سطح اکوسیستم کسب و کار و از طریق مصاحبه های عمیق و سوالات باز، استخراج و با کمک روش داده بنیاد تلخیص و طبقه بندی شده و سپس در فاز کمی این اهداف از طریق پرسشنامه توسط

پیشینه تجربی تحقیق

امینی و همکاران(1401) در مطالعه ای به طراحی مدل نوآوری خدمات و بررسی عوامل موثر بر نوآوری خدمات در بانک ملت استان آذربایجان شرقی پرداخته اند و در نهایت نشان دادند که یکی از عوامل موثر و مهم در نوآوری خدمات، خط مش گذاری استراتژیک می باشد. ملکی و اسدزاده(1400) در تحقیقی با عنوان، بررسی تاثیر خط مشی گذاری عمومی بر بانکداری الکترونیک بانکهای دولتی، در نهایت به این نتیجه دست یافته اند که، متغیرهای مستقل نظام ارزیابی عملکرد، نوآوری و نوآوری فناورانه ارتباطات، جزئی نگری، تخصص و مهارت، هدف گذاری و انعطاف پذیری بر سیستم های اطلاعاتی بانکداری الکترونیک تاثیرگذار هستند. یک الگوی مناسب میان عوامل موثر در خط مشی گذاری عمومی و سیستم اطلاعاتی بانکداری الکترونیک در بانک های دولتی برقرار شد که ترتیب اهمیت این عوامل به صورت «ارتباطات»، «جزئی نگری»، «نظام ارزیابی عملکرد»، «انعطاف پذیری»، «هدف گذاری» و «تخصص و مهارت» است. امامی(1397) تحقیقی با عنوان " اکوسیستم آمیخته بازاریابی در صنعت بانکداری" که بانک ملی ایران انجام داده است. در این تحقیق که با رویکرد کیفی - کمی انجام شده است. شش بازیگر اصلی در اکوسیستم آمیخته بازاریابی در صنعت خدمات بانکداری شناسایی شدند که عبارتند از: بانک مرکزی، مشتریان، مقررات و سیاست ها، رقبا، ارتباطات و سرمایه. محمدی و همکاران(1397) در تحقیقی با عنوان " شناسایی بازیگران

اقتصادی و از طرفی همکاری نظامهای آموزشی با ساختارهای اداری و مالی و سایر ساز و کارهای حمایتی می باشد. این زمینه ها باید باید همه جانبه، کل نگر و پایدار باشند و عوامل ذکر شده به طور همزمان مورد توجه قرار گیرند.

روش شناسی تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده در تحقیق حاضر ترکیبی (کیفی- کمی) است که با مروری بر پیشینه اکوسیستم و اکوسیستم نوآوری از طریق مطالعات کتابخانه‌ای آغاز شده است. سپس از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و عمیق مولفه‌ها و عناصر الگوی خط مشی گذاری خدمات بانکی با رویکرد اکوسیستم نوآوری برای بانکهای دولتی استخراج شدند. جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی و افراد مطلع با موضوع نوآوری و اکوسیستم و همچنین مدیران و کارشناسان با تجربه بانکهای دولتی کشور است. روش نمونه گیری در این تحقیق روش نمونه گیری گلوله برفی است. در نهایت تعداد 16 نفر در مصاحبه های تحقیق حضور داشتند. برای تأیید عناصر شناسایی شده در اکوسیستم نوآوری خدمات، پرسشنامه محقق ساخته که حاصل خروجی بخش کیفی تحقیق بوده در اختیار 80 نفر از مدیران و کارشناسان بانکهای منتخب در شهر تهران قرار داده شد. برای ضریب اعتبار ابزار پژوهش حاضر، از روش آلفای کرونباخ و همچنین از روایی و پایایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده و ضریب پایایی ترکیبی برای همه عناصر شناسایی شده بزرگتر از 0/70 شده‌اند که می‌توان نتیجه گرفت قابلیت اعتماد پرسشنامه تحقیق حاضر قابل قبول است. نتایج بررسی اعتبار ابزار پژوهش در جدول شماره 2 گزارش شده است.

خبرگان تأیید شده اند. 5 هدف راهبردی در سطح اکوسیستم برای صنعت بانکداری در ایران شناسایی شدند که عبارتند از: 1- بهبود عملکرد بازیگران اکوسیستم بانکی 2- افزایش انعطاف پذیری اکوسیستم بانکی در برابر تغییرات و شوک های محیطی 3- افزایش پیش بینی پذیری 4- ایجاد دو سو توانانی بازیگران اکوسیستم بانکی و 5- ایجاد تنوع در بازیگران اکوسیستم بانکی. والراویی و همکاران(2018) در مطالعه خود پیرامون اکوسیستم نوآوری بیان کرده اند که در زیست بوم نوآوری وجود بازیگران؛ فناوری ها، سرمایه ها، حمایت دولت، نیروی انسانی متخصص و خلاق، مدیریت کارآمد، پشتیبانی و لجستیک وجود دارند. گریلو و همکاران(2017) در مطالعه ای خود پیرامون اکوسیستم نوآوری و عوامل زیرساختی بیان داشته اند که سه عنصر اصلی اکوسیستم عبارتند از: ساختار مناسب، در دسترس بودن منابع مالی، کیفیت بالای سرمایه اجتماعی. دیدیه‌ایر و همکاران(2016) در تحقیقی پیرامون اکوسیستم نوآوری بیان داشته اند که، وجود اکوسیستم نوآوری موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای بنگاه ها و سازمان ها می شود و موجب ماندگاری بنگاه ها و سازمان ها در صحنه رقابت خواهد شد. اکوسیستم نوآوری موجب ایجاد ذهنیت و نگرش مثبت در مشتریان شده و پروسه وفادارسازی مشتریان را بهبود می بخشد. پاشپام(2015) در تحقیقی در مورد اکوسیستم کسب و کار، بیان می کند که کلید های اکوسیستم کسب و کار عبارتند از: 1) سرمایه مخاطره آمیز 2) ائتلاف استعداد کارشناسان مطلع 3) دانشگاهها و مؤسسات پژوهشی 4) زیرساختهای خدمات حرفه‌ای 5) مشتریان و مصرف کنندگان نوآوری. ملیسا و همکاران (2013) در مطالعه خود تحت عنوان " رویکرد اکوسیستمی خدمات " بیان می کنند که ورود به بازارهای بین المللی برای شرکت ها خدماتی، نیازمند فراهم سازی زمینه های مختلف فرهنگی، اجتماعی،

جدول 2- نتایج بررسی اعتبار ابزار پژوهش

عناصر	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (C.R)	AVE
بانک مرکزی	0/912	0/93	0/66
مشتریان	0/894	0/90	0/59
مقررات و سیاست ها	0/909	0/92	0/71
رقبا	0/851	0/90	0/68
فناوری ها	0/885	0/89	0/70
سرمایه ها	0/901	0/91	0/69

یافته‌های تحقیق

در فاز کیفی از روش تحلیل تم به منظور جمع آوری، دسته‌بندی و تلخیص داده‌ها استفاده شده است. در مجموع 120 کد در قالب جمله، شبه جمله و کلمه شناسایی شد که در قالب 20 تم فرعی و 6 تم اصلی دسته بندی شدند. (با توجه به محدودیت در حجم

مقاله از آوردن مراحل بخش کیفی خودداری شده و فقط جدول نهایی شامل تم های فرعی و تم های اصلی شناسایی شده گزارش شده است)

جدول 3- عناصر و شاخص‌های شناسایی

ردیف	شاخص‌ها (مفاهیم)	عناصر اصلی (مقوله ها)
1	بانک مرکزی	تخصیص منابع- تجهیز منابع- نظام نظارتی-خدمات بانکی- سیاست های پولی
2	مشتریان	مشارکت مشتریان - دانش مشتریان -روابط مشتریان
3	مقررات و سیاست ها	مالی و اداری - اقتصادی - مدنی و کیفی- بین المللی
4	رقبا	بازار پولی -بازار سرمایه - بازار بیمه
5	فناوری ها	بانکداری سنتی (فیزیکی) - بانکداری الکترونیکی-شبکه های اجتماعی
6	سرمایه ها	سرمایه انسانی - سرمایه مالی - سرمایه اجتماعی

در مرحله کمی نیز، پرسشنامه محقق ساخته که خروجی بخش کیفی بوده و توسط خبرگان مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است، در اختیار 80 نفر از مدیران و کارشناسان بانکهای دولتی منتخب در شهر تهران قرار داده شد. در این مرحله از مدیران و

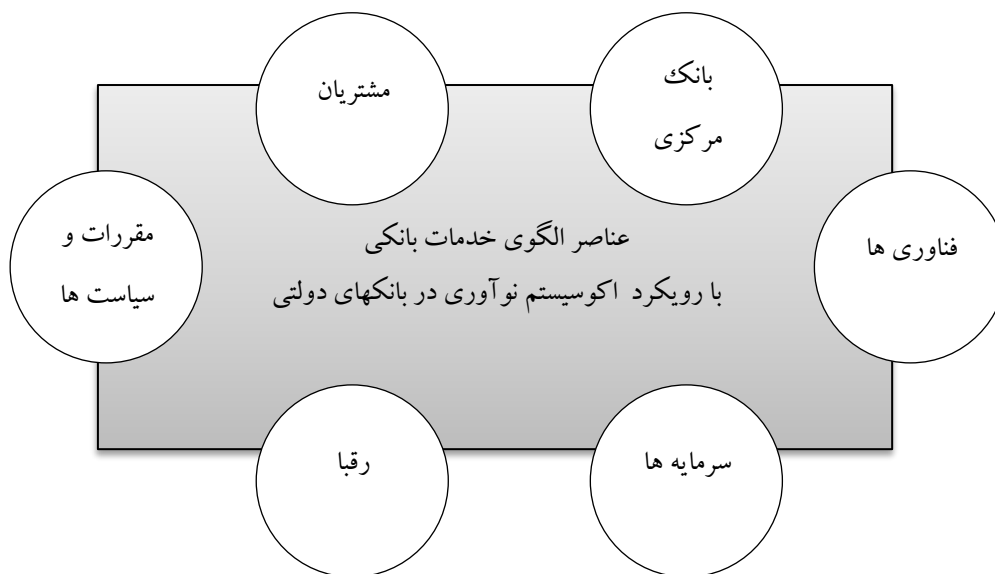
کارشناسان بانکی خواسته شد تا علاوه بر تأیید یا عدم تأیید عناصر واقع در قلمرو اکوسیستم نوآوری خدمات، درجه اهمیت هر یک از این عناصر را نیز مشخص کنند. پس از گردآوری پرسشنامه و انجام تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل نتایج زیر به دست آمد.

جدول 4- نتایج تحلیل هاملی تأییدی عوامل شناسایی شده

نتیجه	ضریب معناداری	بار عاملی	میانگین	شاخص‌ها	عناصر اصلی
تأیید	10/86	0/85	4/68	تخصیص منابع	بانک مرکزی
	9/92	0/79	3/82	تجهیز منابع	
	10/32	0/82	4/12	نظام نظارتی	
	9/72	0/78	4/54	خدمات بانکی	
	10/18	0/81	4/60	سیاست های پولی	
تأیید	11/14	0/87	4/76	سرمایه مالی	سرمایه ها
	10/51	0/83	4/46	سرمایه انسانی	
	10/06	0/80	3/90	سرمایه اجتماعی	
تأیید	10/22	0/81	4/58	مشارکت مشتریان	مشتریان
	9/32	0/76	3/96	دانش مشتریان	
	9/69	0/78	4/42	روابط مشتریان	
تأیید	10/04	0/80	4/48	بازار پولی	رقبا
	9/32	0/76	3/66	بازار سرمایه	
	9/75	0/78	3/86	بازار بیمه	
تأیید	11/32	0/88	4/72	مالی و اداری	مقررات و سیاست ها
	10/47	0/83	4/38	اقتصادی	
	9/53	0/77	3/78	مدنی و کیفی	
	9/71	0/78	3/94	بین المللی	
تأیید	9/52	0/77	3/84	بانکداری سنتی	فناوری ها
	9/36	0/76	3/70	بانکداری الکترونیکی	
	10/29	0/82	4/26	شبکه های اجتماعی	

بانک های دولتی شهر تهران) استفاده شده است. در نهایت پس از سه مرحله، توافق جمعی حاصل گردید که نتایج آن در قابل نمودار شماره 1 گزارش شده است.

پس از شناسایی عناصر اصلی الگوی خط مشی گذاری خدمات بانکی با رویکرد اکوسیستم نوآوری برای بانکهای دولتی و تأیید این عناصر، برای طراحی اکوسیستم متشکل از عناصر استخراج شده از نظر خبرگان (اساتید دانشگاهی و مدیران ارشد و با سابقه



شکل 1-: قلمرو اکوسیستم نوآوری خدمات بانکی (منبع: یافته‌های محقق)

خدمات بانکی با رویکرد اکوسیستم نوآوری در بانکهای دولتی ایران است. برای بررسی این هدف ابتدا در بخش کیفی تحقیق با خبرگان حوزه بانکداری مصاحبه های نیمه ساختاریافته ای انجام شد و در مورد عناصر و بازیگران اصلی الگوی خط مشی گذاری خدمات بانکی با رویکرد اکوسیستم نوآوری در بانکهای دولتی ایران از آنها نظرخواهی شد. پس از جمع آوری مصاحبه های انجام شده و پیاده سازی آنها با استفاده از تکنیک تحلیل تم، در نهایت 120 کد پایه در قالب 20 تم فرعی و 6 تم اصلی دسته بندی شدند و بازیگران اصلی اکوسیستم نوآوری خدمات بانکی مشخص شدند. شش بازیگر اکوسیستم نوآوری خدمات بانکی در بانکهای دولتی ایران عبارتند از: بانک مرکزی، رقا، مشتریان، سرمایه ها، فناوری ها و قوانین و سیاست ها. نتایج به دست آمده در این تحقیق با برخی مطالعات پیشین همخوانی دارند. از جمله مطالعه؛ والرابوی و همکاران (2018) در مطالعه خود پیرامون اکوسیستم نوآوری بیان کرده اند که در زیست بوم نوآوری وجود بازیگران؛ فناوری ها، سرمایه ها، حمایت دولت، نیروی انسانی متخصص و خلاق، مدیریت کارآمد، پشتیبانی و لجستیک وجود دارند. همچنین گریلو و همکاران (2017) در مطالعه ای خود به منابع مالی و سرمایه اجتماعی اشاره کرده اند که در تحقیق حاضر نیز این دو عامل در بین عناصر اکوسیستم نوآوری خدمات بانکی در بانکهای دولتی ایران دیده می شوند. در تحقیق پاشپام (2015) نیز به مشتریان به عنوان یکی از بازیگران اصلی اکوسیستم نوآوری اشاره کرده است که در این تحقیق نیز مشتریان از بازیگران اصلی اکوسیستم نوآوری خدمات بانکی محسوب می شود. ملکی و اسدزاده (1400) نیز در مطالعه خود بیان داشته اند که بانکهای دولتی در صورت داشتن خط مشی شفاف و مشارکتی می توانند خدمات نوآورانه جدیدتری ارائه

بحث و نتیجه گیری

امروزه صنایع خدماتی با سرعت بیشتری در مقایسه با صنایع تولیدی در جهان در حال رشد و توسعه هستند. صنایع خدماتی هزینه های ملموس کمتری در مقایسه با صنایع تولیدی به صاحبان صنایع تحمیل می کنند و به همین خاطر حاشیه سود بالاتر و ریسک از دست دادن هزینه صرف شده کمتری به همراه دارند. این مزایا در صنایع خدماتی منجر به جذابیت بیشتر صنایع خدماتی در سالهای اخیر شده و رقابت در این صنایع شدت بیشتری نسبت به گذشته پیدا کرده است. یکی از صنایع خدماتی که در سال های اخیر رشد بسیار فراوانی به خصوص در ایران داشته و حاشیه سود بی نظیرش حجم انبوهی از سرمایه گذاران را به سوی خود جلب کرده است، صنعت خدمات بانکداری است. در سالهای اخیر تعداد بانکها و مؤسسات مالی به طور چشم گیری افزایش یافته است که مؤید این ادعاست. به نظر میرسد در چنین شرایطی صنایع بانکداری در ایران تاحدی به مرز اشباع رسیده است و ورود به این صنعت برای شرکت ها و سرمایه گذاران تازه وارد تاحدی مشکل شده است. بانکهای موجود نیز در شرایط رقابتی شدیدی به سر می برند و حفظ بازار موجود امری بسیار مشکل و ضروری برای این بانک هاست. نوآوری در خدمات می تواند کلید موفقیت بانکها در ایجاد مزیت رقابتی و ماندگاری در صحنه رقابت باشد. تجربه بانکهای موفق در جهان به عنوان یک نمونه از مؤسسات خدماتی نشان داده است که این بانکها ضمن بهره گیری از امتیازهای کوتاه مدت نوآوری، برنامه ای راهبردی برای نوسازی خود فراهم کرده اند. آنها در سایه نوآوریهای ابتکاری و برنامه های راهبردی دگرگونی، ساختار بانک خود را به بانکی منعطف در برابر نوآوری تغییر داده اند. هدف اصلی این تحقیق طراحی الگوی خط مشی گذاری

- 8- امینی، بهروز؛ ایران زاده، سلیمان؛ فقهی فرهمند، ناصر(1401). طراحی مدل نوآوری خدمات و بررسی عوامل موثر بر نوآوری خدمات در بانک ملت استان آذربایجان شرقی، فصلنامه جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای، 12(1)، 91-105.
- 9- Beliaeva, T., Ferasso, M., Kraus, S. and Damke, E.J. (2019), "Dynamics of digital entrepreneurship and the innovation ecosystem: A multilevel perspective", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 26 No. 2, pp. 266-284.
- 10- Chae, B.(2019). A General framework for studying the evolution of the digital innovation ecosystem: The case of big data, *International Journal of Information Management*, Volume 45, P.P 83-94
- 11- Dedehayir, O. , Mäkinen, S. J. , & Ortt, J. R. (2016). Roles during innovation ecosystem genesis: a literature review. *Technological Forecasting and Social Change*
- 12- Fukuda,. K.(2020). Science, technology and innovation ecosystem transformation toward society 5.0, *International Journal of Production Economics*, 220:1067-1078.
- 13- Göthlich, Stephan E. and Wenzek, Hagen R.(2004), *Underlying Principles of Business Ecosystems: IBM Institute for Business Value*.
- 14- Grilo, A. , Águeda, A. , Zutshi, A. , & Nodehi, T. (2017). Relationship between investors and European startup ecosystems builders. In *Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*, 2017 International Conference on (pp. 538-550). IEEE. Chicago
- 15- Liu, Z.; Stephens, V.(2019). Exploring Innovation Ecosystem from the Perspective of Sustainability: Towards a Conceptual Framework. *Journal of Open Innov. Technol. Mark. Complex*. 5(3),pp. 48-55.
- 16- Melisa A. Stephen L. Vargo and Robert F (2013), *The Complexity of context: A Service ecosystems approach for international marketing*, *Journal of international marketing*, Vol .21, No. 4, pp: 1-20.
- 17- MOORE, JAMES F. (2018), *Business ecosystems and the view from the firm: The Antitrust Bulletin*.
- 18- Peltoniemi, Mirva and vuori, Elisa (2015), *Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments: e-Business Research Center. Research Reports* 18.
- 19- Pushpam Kumar(2015), *Market for Ecosystem Services*, Published by the International Institute for Sustainable Development.
- 20- Ritala, P. , Agouridas, V. , Assimakopoulos, D. , & Gies, O. (2013). Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: a دهند. آنها اشاره کرده اند که؛ خط مشی گذاری در بانکها دولتی باید به گونه ای باشد که همه جانبه از جو نوآوری حمایت کند و در این خصوص سرمایه گذاری های کلانی داشته باشند. منوریان و همکاران (1397) نیز در مطالعه خود بیان داشته اند که، خط مشی گذاری در بانکها همراه با ساختار پشتیبان می تواند تاثیر بسزایی بر عملکرد نوآورانه بانکها داشته باشد. با توجه به نتایج کسب شده در این تحقیق مشخص گردید که بانکهای دولتی ایران در جهت تقویت قدرت رقابت پذیری خود نیاز مبرم به نوآوری در خدمات دارند و در این راه نیازمند اکوسیستمی از عناصر هستند که در اثر تعامل آنها با یکدیگر همواره شاهد نوآوری در خدمات باشند.
- منابع:**
- 1- عارف، فریبا؛ خمسه، عباس؛ اوحدی، فریدون(1398). بررسی عوامل موثر بر نوآوری خدمات در بانک گردشگری، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، 35: 18-5.
- 2- تاج الدینی، محمد حسین(1395). ارائه مدل مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد مدیریت نوآوری خدمات (مطالعه موردی: خدمات بانکی)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد.
- 3- امامی، لطیف(1397). اکوسیستم آمیخته بازاریابی در صنعت بانکداری، رساله دکتری رشته مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه.
- 4- فلاح تفتی، سعید، کردنایج، اسداله، خداداد حسینی، سید حمید، جمالی افسوی، مجید (1394). توسعه اهداف راهبردی کارت امتیازی متوازن در دو سطح سازمان و اکوسیستم کسب و کار در صنعت بانکداری ایران، اندیشه مدیریت راهبردی، سال نهم، شماره اول، پیاپی 17، ص 5-24.
- 5- بهرامی، خدیجه؛ تقی زاده، هوشنگ؛ هنرمند عظیمی، مرتضی(1401). عوامل موثر بر قابلیت نوآوری خط مشی شرکتهای فعال دولتی و خصوصی صنایع غذایی با رویکرد EFA ، فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، 13(48)، 1-15.
- 6- منوریان، عباس و دیواندری، علی و یعقوبی، سعید و سپانلو، هادی، 1397، توصیف و تبیین پدیده خط مشی گذاری بانکداری الکترونیک در ایران با روش نظریه پردازی داده بنیاد، <https://civilica.com/doc/991883>
- 7- ملکی، مصطفی و اسدزاده، علیرضا، 1400، بررسی تاثیر خط مشی گذاری عمومی بر بانکداری الکترونیک بانک های دولتی ایران، دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت امور مالی، تجارت، بانک، اقتصاد و حسابداری، <https://civilica.com/doc/13732>

government policies in response to the COVID-19 outbreak, SSRN Electronic Journal, 1-22.

- comparative case study. *International Journal of Technology Management*, 63(3-4), 244-267
- 21- Sui, D.Z.(2006), *Economy as ecosystem: Knowledge management, organizational intelligence and learning, and complexity.*
- 22- Sun, S. L., Chen, Z., Sunny, S., Chen, J. (2019). *Venture capital as an innovation ecosystem engineer in an emerging market*, *International Business Review*, 28(5): 101-114.
- 23- Suresh, J., and Ramraj, R.(2017). *Entrepreneurial ecosystem: case study on the influence of environmental factors on entrepreneurial success*, *European Journal of Business and Management*, 4(16): 95-101.
- 24- Tereza Klabíková Rábová(2015), *Marketing communication of SMEs specialized in cosmetic industry in magazines for women*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175, 48 – 57.
- 25- Valdez, J.(2018). *The entrepreneurial ecosystem: toward a theory of new business formation*, University of Texas at San Antonio.85-101p.
- 26- Walrave, B. , Talmar, M. , Podoyntsyna, K. S. , Romme, A. G. L. , & Verbong, G. P. (2018). *A multi-level perspective on innovation ecosystems for path-breaking innovation*. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 103-113.
- 27- Wan, Jiangping; Zhang, Hui; Wan, Xiaoyao; Luo, Weiping (2011), "The Business Ecosystem of the Chinese Software Industry". Wan, Jiangping, et al., et al.: *Scientific Research*, Online Online Available: [http://www.scirp.org/journal/ib], pp.123-129.
- 28- Xie, X & Wang, H(2020). *How can open innovation ecosystem modes push product innovation forward? An fsQCA analysis*, *Journal of Business Research*, Volume 108, PP. 29-41.
- 29- Yin, D., Ming, V., Zhang, X(2020). *Sustainable and smart product innovation ecosystem: An integrative status review and future perspectives*, *Journal of Cleaner Production*, 274, PP. 1230-1235.
- 30- Zhu, Xianghui and Zhang, Jing(2009), *Study on Niches of Enterprises and Strategy in E-business Ecosystem* :Proceedings of the 2009 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA'09), Proceedings of the 2009 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA'09), pp. 182-185.
- 31- Maruthavanan, M. (2020). *A study on the awareness on new education policy (2019) among the secondary school teachers in Madurai district*, *Shanlax International Journal of Education*, 8(3), 67–71.
- 32- Dergiades, Th., Milas, C., Mossialos, E., & Panagiotidis, T. (2020). *Effectiveness of*