

Value- Co-creation in Iran Banking Industry: Analysis of Value Creation Elements and Relationships

***Hossein Rahmanseresht¹, Narges Sheikhi²**

1-Full Professor of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaai. (Corresponding Author) Email: hrahmanseresht2003@gmail.com

2-PhD Candidate in Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaai University

Received: 21/10/2019; Accepted: 05/02/2020

Extended Abstract

Abstract

Currently, none of organizations can satisfy its stakeholders and customers by simply emphasizing its unique capabilities and assets. In fact, organizations work together and cooperate to provide distinctive products and services to customers.

In this paper, the value network framework in banking industry is examined based on 33 banking experts' opinions using one sample t-test to investigate the validity of model elements and using interpretive structural modeling (ISM) on the opinions of the same sample extracted from matrix questionnaire, for analyzing the relationships among the elements. According to the research findings, the value network model of banking industry is drawn in four levels, in which, in the first level, "Value Creation in Banking Value Network"; in the second level, "Bank Interactions with Stakeholders"; in the third level, "Bank as the Core of Value Network", "Banks' Internal Conditions", "Banking Rules and Policies" and "Competition in Banking Industry"; and finally, "Bank Assets", "Changes in Banking Industry", "Macro-conditions in the Country", "Iran Banking Industry" and "Customer Needs and Characteristics" are placed. The results show that environmental and contextual elements, especially banks' internal conditions, play the important role in value co-creation in banking industry.

Introduction

No organization in the present age can satisfy customers simply by using its own capabilities and facilities. By cooperation and participation with each other, Organizations provide distinctive products and services to customers. In addition, organizations hold themselves accountable to their stakeholders and strive to provide the value they want. According to Martinez (2003), value lies in the satisfaction and fulfillment of customer expectations while at the same

time producing wealth for the organization. Therefore, the value is created for all stakeholders based on win-win relationship.

As a whole, what should be taken into consideration is the determination of the relationships between the effective elements in creating value for the stakeholders, which will ultimately benefit the organization.

Methodology

In this paper, in order to test the model elements, key managers and experts of the sample were surveyed and then, using quantitative statistical methods, the value network model's elements were validated. For this purpose, the information presented in the questionnaire was analyzed by one-sample t- test using SPSS software. In addition, to examine the relationships among model elements, ISM method was applied using Matlab software and focusing on the results, the final model of the value network in banking industry was tested.

Research Findings

Iranian banking industry is heavily influenced by its environmental factors. These factors affect banks' internal conditions at all macro and micro levels and influence the direction and intensity of bank's communication strategies.

Bank assets including tangible and intangible ones (from the bank's physical and technical facilities to communicational and promotional assets), as the initiator of value creation in the banking industry, are the key to banks' survival and success in the industry.

The environmental factors have different levels, so that the contextual factors at the macro level have a direct impact on the internal conditions of banks and, in turn, these factors cause changes in the mediating factors including banking rules and policies and competition in the industry.

Bank's assets, capabilities and competencies influence by the Bank's interactions and relationships with its stakeholders. No bank can claim independence in its activities and base its success solely on its assets and capabilities. Value derives from the bank's integrated relationships and interactions with other value-adding individuals, organizations, and institutions within the value network, and the bank must be able to play a good role as the core of the value network in the banking industry to deliver value to customers.

Keywords: Value Network, Co-Creation Model, Value-Creating Relationships, Banking Industry, Value Co-Creation

هم‌آفرینی ارزش در بانکداری ایران: تحلیل عناصر و روابط خلق ارزش

دکتر حسین رحمان سرشت* - نرگس شیخی**

چکیده

هیچ سازمانی در عصر کنونی نمی‌تواند صرفاً با تأکید بر قابلیت‌ها و امکانات خاص خود ذی‌نفعان و مشتریان خود را ارضا کند. در واقع، سازمان‌ها با همکاری و مشارکت یکدیگر، در پی ارائه محصولات و خدمات متمایز به مشتریان هستند. در این مقاله، چارچوب شبکه ارزش در صنعت بانکداری با استفاده از ارائه پرسشنامه برای کسب نظرات ۳۳ خبره و صاحب‌نظر در بانک نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی و با تمرکز بر آزمون میانگین تک‌نمونه‌ای برای بررسی عناصر مدل و نیز ارائه پرسشنامه ماتریسی به ۸ صاحب‌نظر از خبرگان منتخب بر اساس روش قضاوتی و با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) برای تحلیل روابط میان عناصر مورد بررسی قرار گرفته است. بنابر یافته‌های تحقیق، مدل شبکه ارزش صنعت بانکداری در ۴ سطح ترسیم می‌شود که در سطح اول، «خلق ارزش در شبکه ارزش بانکداری»، در سطح دوم، «کنش‌ها و تعامل‌های بانک با ذینفعان»، در سطح سوم، «نقش بانک به عنوان هسته شبکه ارزش»، «شرایط داخلی بانک‌ها»، «قوانین و سیاست‌های بانکداری» و «رقابت در صنعت بانکداری» و در نهایت در سطح آخر، «دارایی‌های بانک»، «تغییر در صنعت بانکداری»، «شرایط کلان در کشور»، «صنعت بانکداری ایران» و «نیازها و ویژگی‌های مشتریان» قرار دارند. نتایج نشان داد که عوامل زمینه‌ای و محیطی، به خصوص شرایط داخلی بانک‌ها، نقش مهمی در هم‌آفرینی ارزش در صنعت بانکداری ایفا می‌کنند.

واژه‌های کلیدی: شبکه ارزش، مدل هم‌آفرینی، روابط ارزش‌آفرین، صنعت بانکداری، هم‌آفرینی ارزش

* نویسنده مسئول - استاد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

brahmanseresht2003@gmail.com

** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی

مقدمه

در محیط پیچیده و متلاطم بازار رقابتی، سازمان‌ها تلاش می‌کنند با ارائه گزاره‌های ارزشی متمایز به مشتریان، جایگاه مناسبی را در نزد مشتریان ایجاد کنند. در این میان، سازمانی که قادر باشد ارزش خاصی را در ذهن مشتریان خلق کند، مزیت رقابتی خواهد داشت. این امر، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا با تمرکز بر نیازها و خواسته‌های مشتریان، به عرضه محصولات و خدمات ویژه و متمایز بپردازند. هیچ سازمانی در عصر کنونی نمی‌تواند صرفاً با استفاده از قابلیت‌ها و امکانات خاص خود مشتریان را ارضا کند. سازمان‌ها با همکاری و مشارکت یکدیگر، در پی عرضه محصولات و خدمات متمایز به مشتریان هستند. علاوه بر آن، سازمان‌ها خود را در قبال ذی‌نفعان خود مسئول می‌دانند و تلاش می‌کنند تا ارزش مورد نظر آنها را تأمین کنند.

بنابر نظریه زنجیره ارزش، سازمان‌ها ارزش را در زنجیره‌ای از فعالیت‌های مهم استراتژیک کسب می‌کنند و در این فرآیند، در نهایت، محصولات و خدمات را توسعه و ارزش را به مشتریان انتقال می‌دهند (Porter, 1985). با توجه به تعریف ارائه شده، تمرکز اساسی خلق ارزش بر مشتری به عنوان منبع عمده مزیت رقابتی قرار دارد. لیکن این ارزش می‌بایست با توجه به تمامی گروه‌های ذی‌نفع ایجاد شود تا پایداری مورد انتظار را در پی داشته باشد. بر طبق نظر مارتینز^۱ (۲۰۰۳) ارزش در رضایت و تحقق انتظارات مشتری و در عین حال تولید ثروت برای سازمان قرار دارد. به عبارت دیگر، یک سازمان در برآوردن انتظارات مشتریان باید برای سهامداران خود ثروت ایجاد کند از این رو، ارزش برای همه ذی‌نفعان بر اساس رابطه برد-برد ایجاد می‌شود. به طور کلی، توجه به گروه‌های بیشتر ذی‌نفعان با تقاضاهای احتمالاً مبهم و متعارض، منجر به ایجاد پیچیدگی‌هایی می‌شود که تلاش‌ها برای خلق زنجیره‌های تأمین پایدار را افزایش می‌دهد (Matos & Hall, 2007).

مطابق با تحقیقات اخیر مؤسسه اکسنچر در صنعت بانکداری، بانک‌ها در خطر از دست دادن بیش از ۳۰ درصد درآمد خود هستند (Macchi et al., 2016). در واقع، به دلیل تجربه‌های خوب ارائه شده توسط شرکت‌های ارائه‌دهنده فناوری‌های مالی و دنیای خدمات دیجیتال، مشتریان انتظارات بیشتری از تعاملات روزانه خود با بانک‌ها دارند و وفاداری آنها تنها در صورت تأمین این نیازها افزایش خواهد یافت. بانک‌ها باید رویکرد چابک‌تری را اتخاذ کنند، به طوری که به نحوی بهتر به تغییرات فرهنگی پاسخ دهند، با تغییرات فناوری

همراه شوند، بتوانند مباحث امنیتی و قانون‌گذاری را در امور خود در نظر گیرند و در مجموع، شبکه ارزش را در سازمان خود مدیریت کنند. در این مسیر، آنچه می‌بایست مورد توجه قرار گیرد، تعیین روابط میان عناصر و مؤلفه‌های مؤثر در خلق ارزش برای ذی‌نفعان است؛ ارزشی که در نهایت سازمان را نیز منتفع خواهد ساخت.

خلق ارزش یکپارچه برای ذی‌نفعان

سازمان‌ها به ندرت ارزش را به‌تنهایی خلق می‌کنند. بسیاری از مدیرانی که در گذشته ارزش را در سازمان خود از طریق پرورش توانمندی‌ها و شایستگی‌های داخلی افزایش داده‌اند، در حال حاضر بر توسعه همکاری‌های مشارکتی با سایر سازمان‌ها تمرکز کرده‌اند (Prahalad & Ramaswamy, 2000). در واقع، مشتریان و سازمان‌ها فرآیندهای خلق ارزش متفاوتی دارند که این امر نشان می‌دهد ارزش در حوزه‌های مختلفی ایجاد می‌شود و دیگر به طور کامل در کنترل سازمان‌ها نیست (Heinonen et al., 2010). شبکه ذی‌نفعان به همراه شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات فناوری، طراحان سیستم‌ها، مشاوران استراتژی و مشتریان، نقشی کلیدی در توسعه استراتژی استراتژی سازمان‌ها ایفا می‌کنند (Urbinati et al., 2018) و از این طریق، در فرآیند خلق ارزش مشارکت می‌کنند.

هاینون و همکاران^۱ (۲۰۱۹)، با بررسی حالات متفاوت ارزش‌آفرینی در سازمان نتیجه می‌گیرند که ارزش به سه حالت خلق می‌شود: (۱) در دنیای سازمان از طریق ارزش مبادله‌ای، (۲) از طریق هم‌آفرینی در تعاملات سازمان و مشتری و (۳) در دنیای مشتریان از طریق ارزش کاربردی. در نوشتجات خلق ارزش، مشارکت مشتری و به عبارتی هم‌آفرینی ارزش، نقش کلیدی در جریان خلق ارزش ایفا می‌کند. در تعریف مشارکت مشتری، تلاش و درگیری ذهنی، فیزیکی و احساسی مشتری در ارتباط با طراحی، تولید و ارائه محصول در نظر گرفته می‌شود (Cermak et al., 1994) که در آن منابع تکنیکی مشتریان (نظیر نیروی انسانی و دانش) و ویژگی‌های تعاملی آنها (شامل جنبه‌های ارتباط میان‌فردی نظیر توجه و صمیمیت) مورد توجه قرار می‌گیرند (Kelley et al., 1990). ارزش پیشنهادی مشتری، ابزار استراتژیکی مهمی برای سازمان محسوب می‌شود، به طوری که سازمان‌ها قادر می‌شوند تا مزایای اصلی محصولات و خدمات پیشنهادی خود را به بازار اطلاع‌رسانی کنند و از سوی دیگر، به منظور ارائه این مزایا به مشتریان، بر موارد مناسب و درست متمرکز شوند.

بدین ترتیب، تلاش‌های کارکنان و انتظارات مشتریان در نهایت به آنچه سازمان می‌تواند به بهترین شکل انجام دهد، تبدیل می‌شود (Webster, 1994).

مفهوم ارزش پیشنهادی مشتری برای اولین بار توسط لینینگ و مایکلز^۱ (۱۹۸۸) با تمرکز بر دو فعالیت و مفهوم کلیدی «توسعه ارزش پیشنهادی» و «خلق سیستم ارائه ارزش» مطرح شد. بنابر نظر رینتامآکی و همکاران^۲ (۲۰۰۷)، سازمان باید در مسیر دستیابی به ارزش‌های پیشنهادی مشتری بر شایستگی‌ها و منابعی تمرکز کند که در مقایسه با رقبای خود کارایی بیشتری دارند، منحصر به فرد هستند و به مزیت رقابتی منجر می‌شوند. به‌علاوه، آنها بر نقش سه فرآیند تأکید می‌کنند که عبارتند از: تحلیل گروه‌های مشتری از طریق ویژگی‌های موردنظر مشتریان در خصوص ارزش، ارزیابی فرصت‌های بخش‌های متفاوت جهت ارائه ارزش بهتر و انتخاب نوعی از پیشنهادات ارزشی که این فرصت‌ها را بهینه می‌سازد. در کل، می‌توان چنین مطرح کرد که پیشنهادات ارزشی مشتری، ابزار مدیریتی مهمی برای کسب موقعیت رقابتی در بازار و ارائه ارزش به مشتریان هستند. آنها صرفاً شعارهای مربوط به برند نیستند، بلکه مصادیقی برای مدیریت محسوب می‌شوند، فراتر از ارتباطات بازاریابی هستند و در صورتی که به طور مناسب طراحی و ایجاد شوند، سازمان را بر آن می‌دارند تا بر پیشنهاداتی تمرکز کنند که واقعا برای مشتریان ارزشمند است (Anderson et al., 2006).

هم‌آفرینی در صنعت خدمات بانکداری

بر اساس منطق نوین خدمت‌محوری، هم‌آفرینی به مثابه ابزاری نگریسته می‌شود که ارزش را از طریق فرآیند همکاری میان سازمان‌ها، مشتریان آنها یا سایر بازیگران در بازار خلق می‌کند (Ind & Coates, 2013). همکاری آنها شامل تبادل منابع نامشهود، نظیر دانش و مهارت‌ها، به منظور کسب منافع متقابل است (Vargo & Lusch, 2004; Fisher & Smith, 2011). مطابق با نظر وارگو و لوش^۳ (۲۰۰۴)، ذی‌نفع کسی است که در نهایت ارزش را در زمان استفاده تعیین می‌کند. در این میان، پیشرفت فناوری اطلاعات، فرآیند ارتباطی میان سازمان‌ها و مشتریان و نیز میان مشتریان با هم را تسهیل کرده است (Saarijärvi et al., 2013). این رابطه باید به صورت برد-برد صورت پذیرد، به نوعی که بازیگران مشارکت‌کننده در فرآیند خلق ارزش، از نتایج آن به خوبی بهره‌مند شوند. کمبرا-

1-Lanning & Michaels, 1988

2-Rintamäki et al., 2007

3-Vargo & Lusch, 2004

فیرو و همکاران^۱ (۲۰۱۷)، هم‌آفرینی ارزش را به صورت فرآیند اعتمادآفرینی و یادگیری مشتری در بخش بانکداری خرد مورد بررسی قرار داده‌اند. مطابق با یافته‌های این تحقیق، با توجه به ویژگی‌های خاص بانکداری خرد، هر چه اعتماد مشتریان به مؤسسات مالی کاهش یابد و رقابت بالایی میان بازیگران صنعت وجود داشته باشد، فشار بیشتری بر آنها جهت تمرکز بر نوآوری و نیز جلب مشارکت مشتریان اعمال می‌شود.

فرآیند هم‌آفرینی ارزش توسط مشتری، بنابر تعریف پایین و همکاران^۲ (۲۰۰۸)، عبارت از مجموعه فعالیت‌هایی است که توسط مشتری و با کاربرد اطلاعات، دانش، مهارت و سایر شایستگی‌ها انجام می‌شود تا یک فعالیت همکاری‌گونه خاص در فرآیند خلق ارزش فراهم شود. به‌علاوه، بنابر نظر این محققان، هم‌آفرینی ارزش، نه تنها بر فعالیت‌ها و تعاملات بازیگران صنعت و مشتریان تمرکز می‌کند، بلکه به ارتباطات، فعالیت‌ها و تبادلات میان طرف‌های درگیر در کسب‌وکار نیز اشاره دارد. این امر، همکاری میان کسب‌وکارهای مختلف در شبکه ارزش برای ارائه خدمات به مشتریان را مطرح می‌سازد. در این نوع هم‌آفرینی ارزش، هر یک از طرف‌های درگیر، فرآیند خلق ارزش خود را مدیریت می‌کند و ممکن است بر فرآیندهای خلق ارزش سایر کسب‌وکارهای موجود در شبکه ارزش مؤثر باشند.

مدل‌های ارائه شده توسط همل^۳ (۲۰۰۰) و الی^۴ (۲۰۰۰) بر اساس فعالیت‌های خلق ارزش در ساختار شبکه طراحی شده است. در این ساختار شبکه‌ای، فعالیت‌ها به صورت متوالی و موازی صورت می‌پذیرند و در نهایت، شبکه‌ای از فعالیت‌ها تشکیل می‌شود که در آن، ارزش مبادلاتی از نقش هر یک از بازیگران کسب‌وکار حاصل می‌شود. در مدل شبکه ارزش ارائه شده توسط این محققان، صرفاً روابط میان بازیگران شبکه مورد توجه قرار گرفته و تعاملات میان آنها در نظر گرفته نشده است.

در مدل شبکه ارزش ارائه شده توسط اکدیناواتی و همکاران^۵ (۲۰۱۵)، به هر دو عامل یاد شده اشاره شده است که در آن، مجموعه عوامل زیر مورد توجه قرار می‌گیرند:

ویژگی‌های ارزش: در این بخش، رویکرد اساسی، تعریف ارزش‌های بالقوه و احتمالی است که می‌توان در نتیجه آن، ارزش کاربردی و تجربی مشتریان را غنی ساخت. در این میان،

1-Cambra-Fierro et al., 2017

2-Payne et al., 2008

3-Hamel, 2000

4-Allee, 2000

5-Okdinawati et al., 2015

مجموعه متصور می‌تواند شامل انواع ارزش‌های مبتنی بر تجربه، نمادین و کارکردی باشد. تمامی این ارزش‌ها با جزئیات زیرمجموعه آنها بسته به نوع سازمان انتخاب می‌شوند. شبکه ارزش: آنچه در مباحث مربوط به خلق ارزش مطرح می‌شود، بیشتر حول «زنجیره ارزش» و خلق ارزش در زنجیره است که در آن روابط در نهایت ممکن، به صورت دوطرفه پیش‌بینی شده است. با توجه به گستره ارتباطات سازمانی و تعاملات چندجانبه در جهت ایجاد ارزش، می‌توان به «شبکه ارزش» به جای «زنجیره ارزش» اشاره داشت. مسیر ارزش: مسیر دستیابی به ارزش، نشان‌دهنده فعالیت‌ها و فرآیندهایی است که طی آن، ارزش کاربردی در سازمان خلق می‌شود. مسیر ارزش ابزاری برای آزمون ارزش ایجاد شده در جریان فعالیت‌های ارزش‌آفرین فراهم می‌سازد. تعامل ارزشی: تعاملات سازمانی و فراسازمانی در مسیر دستیابی به ارزش نشان‌دهنده فرآیندهای مکملی است که در جریان ارتباطات سازمانی صورت می‌پذیرد. مکانیزم‌های هم‌آفرینی ارزش، روابط میان شرکت‌ها و مشتریان آنها را دستخوش تغییر کرده است. از طریق این مکانیزم‌ها و با استفاده از پیشرفت‌های فناوری و اینترنت، سازمان‌ها و مشتریان قادر می‌شوند تا فراتر از نقش سنتی خود و در راستای خلق بهتر ارزش، منابع خود را یکپارچه سازند. در واقع، می‌توان از منابع مشتری در فرآیند آمیخته بازاریابی سازمان شامل قیمت‌گذاری، توزیع، ترفیع و طراحی بهره برد (Lusch & Vargo, 2006). چنانکه مشاهده می‌شود، هم‌آفرینی ارزش در فضای شبکه ارزش مفهوم می‌یابد. بدین‌منظور، در راستای برقراری هم‌آفرینی ارزش، در ابتدا باید شبکه ارزش تحلیل شود. در تحقیقات گذشته، مفاهیم ارزش و به‌ویژه هم‌آفرینی ارزش در حوزه‌های متفاوتی به کار رفته است که در جدول ۱، خلاصه‌ای از یافته‌های این تحقیقات ارائه شده است.

جدول ۱: مقالات مربوط به ارزش‌آفرینی

مقاله	یافته‌های تحقیق
Al-Badawi & Khameneh (2007)	سنجه ارزش دوره حیات مشتری (CLV) به عنوان یکی از سنجه‌های مهم در تعیین سودآوری مشتریان در فرآیند CRM و در مرحله تحلیل و پلایش اطلاعات حاصل از مشتریان محاسبه می‌شود. در این راستا، تحلیل شبکه ارزش و مطالعات مؤثر در آن مورد توجه قرار می‌گیرند.
Asadullah et al. (2005)	اگر دو فعالیت «مدیریت زنجیره تأمین» به عنوان یک فعالیت پشتیبانی و «طراحی و توسعه محصول جدید» به عنوان یک فعالیت اصلی به مدل زنجیره ارزش اضافه شوند، تصویر واقع‌بینانه‌تری از فعالیت‌های سازمان را نشان خواهد داد.
Razmi et al. (2014)	یافته‌های این تحقیق نمایانگر مؤلفه‌های خلق ارزش از جمله مؤلفه‌های مربوط به مشتری، کانال، سازوکارهای ارتباطی بر محصول مدل کسب‌وکار است.
Pourashraf & Ahmadi Alvar	ارزش ادراک شده پیش‌زمینه‌ای برای عملکرد مشتریان است و آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سازمان‌هایی که

مقاله	یافته‌های تحقیق
(2015)	فرهنگ مبتنی بر ارائه ارزش به مشتری را در تمام فرآیندها و اقدامات خود تقویت می‌کنند، عملکرد تجاری بهتری نسبت به سایرین دارند.
Nayebzadeh (2006)	مصرف‌کننده کالا یا دریافت‌کننده خدمت از طریق یک فرآیند جامع و پیچیده که بسیار فراتر از صرف خرید محصول است، به سازمان و محصول پیوند می‌خورد و ارزیابی وی از این فرآیند فراتر از هزینه پرداخت شده و ویژگی‌های کارکردی محصول است.
Song et al., (2016)	خدمات محصول محور و دانش محور از طریق ایجاد یکپارچگی همگون میان منابع تأمین‌کننده و مشتریان، می‌توانند ارزش فنی و اقتصادی کوتاه‌مدت به خریداران ارائه کنند. ارزش رابطه‌ای بلندمدت نیز تنها از طریق نقش میانجی ارزش کوتاه‌مدت و نیز در نتیجه کسب خدمات دانش محور حاصل می‌شود. به علاوه، در صورت مشارکت بیشتر مشتریان در فرآیند خلق ارزش، اثر خدمات دانش محور بر ارزش فنی قوی‌تر می‌شود.
Pires et al., (2015)	مدل فرآیندی مشارکت تأمین‌کننده و مشتری بر مبنای منطق چیرگی خدمات در فرآیند سه مرحله‌ای تولید، مذاکره و کاربرد مطرح می‌شود.
Schenkel et al., (2015)	فعالیت‌های زنجیره ارزش برای سازمان و ذی‌نفعان اولیه و ثانویه خلق فرصت می‌کنند و ریسک‌های آنها را کاهش می‌دهند. عوامل استراتژیک موفقیت نظیر طراحی محصول، خدمات مشتری و مدل‌های کسب‌وکار زنجیره ارزش، فرآیندهای زنجیره ارزش را اصلاح می‌کنند و بنابراین، منجر به خلق ارزش می‌شوند. روابط با ذی‌نفعان و تسهیم اطلاعات درون و میان‌سازمانی، خلق ارزش را با اثرگذاری بر عوامل استراتژیک موفقیت تقویت می‌کنند.
Okdinawati et al., (2015)	نقشه هم‌آفرینی ارزش به منظور جستجو و تشریح ارزش ایجاد می‌شود و توسط تمامی عناصر خلق‌کننده ارزش ایجاد می‌شود و توسعه می‌یابد.
Holttinen (2014)	تمرکز بر گزاره‌های ارزشی سازمان با ترکیب ارزش‌های نمادین، تجربه‌ای، مبادله‌ای و منابع مورد نیاز صورت می‌پذیرد. درک خصوصیات موقعیتی و اجتماعی - فرهنگی گزاره‌های ارزشی، خلق ارزش و هم‌آفرینی ارزش در این بخش از اهمیت بالایی برخوردارند.
Nada & Ali (2015)	همبستگی بالا و قوی میان قابلیت نوآوری در خدمات در شرکت‌های کوچک و متوسط و قابلیت خلق ارزش خدمات (قابلیت‌های استراتژیک، مدیریتی، عملیاتی و سازگاری) وجود دارد.
Visser & Kymal (2015)	خلق ارزش یکپارچه به سازمان کمک می‌کند تا پاسخ خود به انتظارات ذی‌نفعان را از طریق سیستم‌های مدیریتی خود (با کاربرد تجربیات موفق حاکمیتی) و پیوندهای زنجیره ارزش (با تمرکز بر تفکر چرخه زندگی) یکپارچه کند. این یکپارچگی در همه فرآیندهای کلیدی کسب‌وکار نظیر برنامه‌ریزی استراتژیک و حاکمیتی، توسعه و ارائه محصولات و خدمات و مدیریت زنجیره تأمین و مشتری به کار می‌رود. در کل، خلق ارزش مشترک درصدد است تا به عنوان ابزار نوآوری و تحول در سازمان استفاده شود.
Garriga (2014)	قابلیت‌های ذی‌نفعان شامل توانمندی در انجام کار، مستقل بودن، نوآور بودن، کارآفرین بودن، پاسخگو بودن، همدل بودن، توجه به سلامت و مفاهیم سبز و نیز داشتن مشارکت اجتماعی می‌تواند اثرات مثبتی در خلق ارزش برای سازمان ایجاد کند.
Lusch & Nambisan (2015)	با تمرکز بر چارچوب سه‌گانه نوآوری خدمات مبتنی بر اکوسیستم خدمات، پلتفرم‌های خدمات و هم‌آفرینی، می‌توان گفت فناوری اطلاعات نقش کلیدی در این میان ایفا می‌کند.
Skålén et al., (2015)	نوآوری خدمات می‌تواند شامل خلق گزاره‌های ارزشی از طریق توسعه اقدامات موجود یا خلق اقدامات جدید و یا با استفاده از یکپارچگی اقدامات و منابع به شیوه‌های جدید باشد. چهار نوع نوآوری خدمات دربرگیرنده پذیرش، نوآوری منبع محور، نوآوری اقدام محور و نوآوری ترکیبی است و فرآیندهای نوآوری خدمات نیز به صورت اقدام محور، منبع محور و ترکیبی هستند. اجرای نوآوری خدمات و ارزیابی گزاره‌های ارزشی باید بر اساس دیدگاه خلق ارزش برای مشتریان باشد؛ خدمتی که مشتری آن را تجربه می‌کند.
Hilton et al.,	با تمرکز بر منطق چیرگی خدمات، هم‌آفرینی خدمات به صورت عملیات ایجاد یکپارچگی منابع میان

مقاله	یافته‌های تحقیق
(2012)	بازیگران در راستای تحقق گزاره‌های ارزشی تعریف می‌شود.
Tynan et al., (2014)	تجربه‌های عمیق مشتریان در استفاده از محصولات، قابلیت خلق و حتی تخریب ارزش را دارد.
Saarjarvi (2012)	مکانیزم‌های خلق ارزش را می‌توان برای گزاره‌های ارزشی مشتری از دیدگاه‌های اقتصادی، وظیفه‌ای، احساسی و نمادین مورد بررسی قرار داد.
Ming-Huei & Wen-Chiung (2011)	۴ الگوی متفاوت تطابق شامل تطابق فرصت‌طلبانه، منفعل، متقابل و جبرانی می‌تواند در رابطه با مشتریان ویژه مورد استفاده قرار گیرد. سازمان‌ها به منظور مدیریت مشتریان کلیدی خود می‌توانند گزاره‌های ارزشی را با ارزش مطلوب خاص هر یک از مشتریان کلیدی تطابق دهند.
Macdonald et al., (2016)	کیفیت، عامل مهم محصولات تأمین‌کنندگان محسوب می‌شود و در این میان، مشتریان کیفیت منابع و فرآیندهای خود و نیز کیفیت فرآیند یکپارچگی منابع مشترک را ارزیابی می‌کنند. ارزش کاربردی نه تنها با اهداف جمعی و سازمانی در ارتباط است، بلکه اهداف فردی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. تولیدکنندگان باید رویکردهای متفاوتی را در تحقیقات بازار به کار برند که این راه‌حل‌ها شامل مدیریت مشتریان کلیدی و کنترل کیفیت هستند.
Bharti et al., (2014)	۲۷ عنصر هم‌آفرینی ارزش در ۵ بخش اصلی محیط فرآیندی، منابع، تولید مشترک، مزایای درک شده و ساختار مدیریت گروه‌بندی می‌شوند.
Ryals & Holt (2007)	قدرت مشتریان کلیدی و تقاضای بالای آنها برای خرید محصولات و خدمات با ارزش افزوده بیشتر، دغدغه اصلی تأمین‌کنندگان به شمار می‌رود و مدیران حساب باید برای هر مشتری کلیدی، گزاره‌های ارزشی خاصی را خلق کنند.
Ye (2016)	- تسهیم تجربیات واقعی در تعامل‌های مؤسسه‌های تأمین منابع مالی در چین - تشریح فرآیند خلق ارزش در خدمات - تعیین سهم قابلیت‌ها و استراتژی‌های مناسب سازمان در خلق ارزش برای مشتریان

چنانکه در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، عمده تمرکز تحقیقات بر تشریح اهمیت ارزش‌آفرینی برای مشتریان و مؤلفه‌های مؤثر بر خلق ارزش است. عناصر فرهنگ، تحقیق بازار، روابط با مشتری و ارزش درک شده مشتری در مرکز توجه قرار دارند. به‌علاوه، در این تحقیقات بر هم‌آفرینی ارزش و خلق ارزش یکپارچه با تمرکز بر یکپارچگی منابع تأمین‌کننده و مشتریان تأکید شده است. در برخی تحقیقات با تمرکز بر مشتریان کلیدی، نگاه متفاوتی نسبت به خلق ارزش برای مشتریان ویژه شده است و فرآیند هم‌آفرینی ارزش به منظور ارائه تجربه‌ای خاص برای این گروه مشتریان مد نظر قرار گرفته است.

بر اساس موارد یاد شده در تحقیقات گذشته، می‌توان بر اهمیت مباحثی نظیر رویکرد مبتنی بر منابع و نظریه مزیت منابع، نظریه قابلیت‌های محوری و نیز الزامات اساسی فراهم‌کننده ارزش برای مشتریان تأکید داشت. مواردی نظیر شهرت و اعتبار سازمان، کیفیت عملکرد گذشته سازمان، نگاه مشتریان نسبت به عملکرد گذشته شرکت، تجربه مشتریان از محصولات و خدمات ارائه شده توسط سایر سازمان‌ها و نیز فضای تبلیغاتی جامعه از دیگر نکاتی هستند که در صنایع مختلف می‌تواند بر ارزش‌آفرینی سازمان اثرگذار

باشد. به‌علاوه، هزینه خلق ارزش و نیز ادراک مشتری از هزینه خلق ارزش در این میان مؤثر هستند. تعاملات بازیگران خلق ارزش شامل مشتریان، ذی‌نفعان، سهامداران و سایر عناصر خلق ارزش منجر به هم‌آفرینی ارزش می‌شود. این مقوله‌ای است که در نوشتجات با مفهوم هم‌آفرینی ارزش یاد می‌شود. در واقع، دیدگاه‌های جدید اذعان دارند ذی‌نفعان به عنوان هم‌آفرینان ارزش سازمانی محسوب می‌شوند. سازمان‌های امروزی در حال یادگیری چگونگی جلب مشارکت ذی‌نفعان برای ایجاد ارزش در شبکه خلق ارزش هستند. به عنوان مثال سازمان‌هایی که علاقمند به تبدیل شدن به سازمان‌های هم‌آفرین هستند، ماهیت خاص روابط بین مدیریت، کارکنان و هم‌آفرینان ارزش یعنی ذی‌نفعان را تغییر می‌دهند. در این میان، ویژگی‌های محصولات و خدمات و نیز کاربرد مورد انتظار و ادراک شده مشتریان از محصولات و خدمات دارای اهمیت بالایی در خلق ارزش هستند. علاوه بر این موارد، بستر فضای محیطی نیز می‌تواند بر نوع و محتوای ارزش‌آفرینی یک سازمان مؤثر باشد.

در مجموع، نکات و نظریه‌های مطرح شده در نوشتجات گذشته تنها بر توصیف ارزش و انواع آن دلالت داشته است و تنها در تعداد معدودی از تحقیقات خارجی بر بحث شبکه ارزش تأکید شده است که در این مقالات نیز تنها به توصیفات کلی شبکه ارزش اشاره شده است. در این مورد، رحمان‌سرشت و همکاران (۲۰۱۹) مدل شبکه ارزش در صنعت بانکداری را با تمرکز بر روش داده‌بنیاد مورد بررسی قرار دادند و عناصر مدل را با استفاده از چارچوب اشتراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۰) مشخص کردند. بر اساس چارچوب پیشنهادی این محققان، دارایی‌های مشهود و نامشهود، به عنوان مقدمات خلق ارزش در بانک، تعیین‌کننده نوع و گستره کنش‌ها و تعامل‌های بانک با بازیگران مختلف است. راهبردهای ارتباطی خود متأثر از زمینه صنعت بانکداری ایران و قوانین و سیاست‌هایی است که همواره فعالیت‌های بانکی و مالی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین در نهایت، خلق ارزش در شبکه ارزش با تمرکز بر راهبردهای مبتنی بر همکاری به تمامی ذی‌نفعان ارائه می‌شود. بدین ترتیب، عناصر مدل شبکه ارزش در صنعت بانکداری ایران به شرح زیر قابل تشریح هستند:

- عوامل علی: دارایی‌های مشهود و نامشهود بانک
- عوامل مداخله‌ای و واسطه‌گر: قوانین و سیاست‌های بانکداری
- عوامل زمینه‌ای: شرایط داخلی بانک‌ها، نیازها و ویژگی‌های مشتریان، صنعت بانکداری ایران، شرایط کلان کشور و تغییر در صنعت بانکداری

- مقوله محوری: بانک به عنوان هسته شبکه ارزش
- کنش‌ها و تعاملات: ارتباط با ذی‌نفعان بانک
- پیامد نهایی: خلق ارزش در شبکه ارزش

در این مقاله، عناصر مدل شبکه ارزش به همراه روابط میان این عناصر بررسی و در نهایت، مدل شبکه ارزش در صنعت بانکداری ایران ارائه می‌شود.

پرسش تحقیق

در این تحقیق، چارچوب رحمان سرشت و همکاران (۲۰۱۹) از حیث عناصر مدل و روابط میان آنها آزمون می‌شود. به عبارتی، پرسش‌های زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند:

- عناصر مدل شبکه ارزش چه مواردی را شامل می‌شوند؟
- چه روابطی میان عناصر مورد آزمون مدل تحقیق وجود دارد؟

روش‌شناسی

در این مقاله، به منظور آزمون عناصر مدل، از مدیران کلیدی و صاحب‌نظران یک بانک نمونه نظرخواهی و آنگاه با استفاده از روش‌های آماری کمی، عناصر مدل شبکه ارزش اعتبارسنجی شد. بدین‌منظور، اطلاعات ارائه شده در بخش تستی پرسشنامه به منظور آزمون مدل با استفاده از روش آزمون میانگین تک‌نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار SPSS تحلیل و در بخش سوالات تشریحی نیز، پس از تحلیل محتوای اطلاعات، موارد قابل اضافه به مدل شبکه ارزش پیشنهاد شدند. به علاوه، در آزمون روابط میان عناصر مدل، روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری با استفاده از نرم‌افزار Matlab به کار رفت و با تمرکز بر نتایج حاصل، مدل نهایی شبکه ارزش صنعت بانکداری آزمون شد.

برای آزمون مدل، بانکی به عنوان نمونه انتخاب شد که به عنوان نماینده صنعت بانکداری در خطوط کسب‌وکار مختلف قابل طرح است. بانک نمونه، سابقه فعالیت در حوزه‌های مختلف بانکداری خرد، تجاری و شرکتی را دارد و در حال تجربه بانکداری اختصاصی برای مشتریان ویژه خود است. به منظور دستیابی به هدف تحقیق، از مدیران و صاحب‌نظران بانک نمونه از طریق پرسشنامه در خصوص اجزای مختلف مدل سؤال شد. در طراحی پرسشنامه، تلاش شد تمامی عناصر مدل ارائه شده در چارچوب رحمان سرشت و همکاران (۲۰۱۹) مورد بررسی و پرسش قرار گیرد. معیار انتخاب نمونه در این مرحله، تجربه کاری حداقل ۵ سال شخص صاحب‌نظر در صنعت بانکداری و نیز تخصص بالای ایشان در دو حوزه کسب‌وکار و عملیات بانکداری در مدت زمان تجربه فعالیت بانکداری بنا بر تشخیص

محقق بوده است (نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی). تعداد اعضای نمونه در این مرحله نیز ۳۳ خیره و صاحب‌نظر در بانک نمونه است. در این مرحله، با استفاده از پرسشنامه با عبارات و پرسش‌های تستی (طیف پنج‌گانه لیکرت از بسیار مخالفم تا بسیار موافقم) و تشریحی (در انتهای هر بخش مدل به منظور افزودن عناصر محتمل به مدل شبکه ارزش) داده‌های مورد نیاز جهت اعتبارسنجی عناصر مدل شبکه ارزش و نیز آزمون آن جمع‌آوری شده است.

در بخش دوم، در همان بانک نمونه و از میان ۳۳ صاحب‌نظر منتخب، ۸ خیره بانکی به روش قضاوتی انتخاب و روابط میان عناصر مدل با استفاده از ماتریس عناصر، بررسی شد. دلیل انتخاب خبرگان یاد شده، سطح خبرگی بالا و نیز آشنایی نسبی آنها با مدل و عناصر تحقیق بوده است. در این مرحله، نظرات برخی خبرگان مورد بررسی در بخش کمی در خصوص روابط میان عناصر مدل با استفاده از پرسشنامه ماتریسی تحلیل شده است.

به منظور روایی محتوایی، پرسشنامه‌های بررسی عناصر چارچوب تحقیق به خبرگان دانشگاه و حوزه بانکداری تحقیق ارائه شد. پس از تکمیل پرسشنامه توسط خبرگان بانک نمونه نیز برای سنجش پایایی ابزار تحقیق در بخش اول مرحله کمی، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. بنابر نتایج حاصل، ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰,۶ و کل پرسشنامه بالاتر از ۰,۷ است. بنابراین، پرسشنامه تحقیق از پایایی خوبی برخوردار است و این بدین معنی است که برداشت پاسخ‌دهندگان از عبارات پرسشنامه تا حد زیادی یکسان بوده است. در خصوص روایی پرسشنامه ماتریسی بخش دوم تحقیق نیز از نظرات خبرگان دانشگاهی و بانکی استفاده شد. به‌علاوه، به منظور کسب اطمینان از تکمیل صحیح اطلاعات پرسشنامه، راهنمای تکمیل پرسشنامه نیز ضمیمه کار شد.

تحلیل داده‌ها

در ابتدا عناصر چارچوب شبکه ارزش رحمان‌سرشت و همکاران (۲۰۱۹) با استفاده از آزمون میانگین تک‌نمونه‌ای بررسی می‌شود. بدین‌منظور، چنانچه ذکر شد، پرسشنامه مربوط به ۳۳ خیره و صاحب‌نظر صنعت بانکداری ارائه شد. از میان خبرگان یاد شده، بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان دارای سابقه کار بالای ۱۵ سال هستند و حدود یک‌سوم نیز دارای سابقه مدیریت یا سرپرستی بیش از ۱۰ سال در صنعت بانکداری هستند. به علاوه، حدود ۸۰ درصد نمونه تحقیق، کمتر از ۴۵ سال هستند و بخش عمده پاسخ‌دهندگان را به

خود اختصاص می‌دهند. از میان خبرگان و صاحب‌نظران نمونه، حدود دو سوم، مرد هستند و بیش از ۶۰ درصد پاسخ‌دهندگان، دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری هستند. در ابتدا، به منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از روش آزمون شاپیرو ویلک استفاده می‌شود. با توجه به اینکه ضرایب معناداری تمامی متغیرهای تحقیق در این آزمون، بیشتر از ۰,۰۵ است، نرمال بودن متغیرهای تحقیق تأیید می‌شود. بنابراین، آزمون میانگین تک‌نمونه‌ای برای داده‌های حاصل از پرسشنامه (بخش سوالات بسته) مورد استفاده قرار می‌گیرد. آزمون فرض در تمام عبارات پرسشنامه با توجه به طیف لیکرت بدین صورت است:

$$H_0: \mu=3$$

$$H_1: \mu \neq 3$$

معیارهای مورد بررسی در این آزمون، ضرایب معناداری، حدود پایین و بالای درجه اطمینان ۹۵ درصد و مقادیر آماره آزمون t است:

- زمانی که مقادیر ضرایب معناداری کمتر از ۵ درصد هستند، اختلاف میانگین از عدد ۳ - معنی‌دار و بزرگ‌تر از ۳ است و بنابراین، عبارات یاد شده مورد توافق خبرگان هستند.
- در صورتی که مقادیر ضرایب معناداری بزرگتر از ۵ درصد، حدود پایین و بالای تفاوت میانگین کمتر از عدد صفر و مقادیر آماره آزمون t نیز کوچکتر از ۱,۹۶- هستند، اختلاف میانگین از عدد ۳ در عبارات پرسشنامه معنی‌دار و کوچک‌تر از عدد ۳ است و بنابراین، خبرگان نمونه با عبارات یاد شده موافق نیستند.

- در مواردی که مقادیر ضرایب معناداری بزرگتر از ۵ درصد، حدود پایین و بالای تفاوت میانگین شامل عدد صفر و مقادیر آماره آزمون t نیز بین ۱,۹۶- و ۱,۹۶ هستند، اختلاف میانگین از عدد ۳ در عبارات پرسشنامه معنی‌دار نیست و مجموع نظرات خبرگان در خصوص این عبارت خنثی است یا توافق نظری بین پاسخ‌دهندگان نیست.

لازم به ذکر است، به منظور کسب اطمینان از دریافت پاسخ‌های مناسب خبرگان نمونه در بخش کمی، برخی عبارات پرسشنامه به صورت معکوس طراحی شده است. بنابراین، تأیید یا عدم تأیید و نیز خنثی بودن عبارات پرسشنامه در این بخش نمی‌تواند نشان از عدم تأیید چارچوب عناصر یاد شده باشد. در ادامه، مطابق با منطبق مذکور، مطابقت عبارات تأیید شده، تأیید نشده و خنثی تحلیل می‌شود.

شرایط علی

عبارات تأیید شده

- امکانات و قابلیت‌های فناوری اطلاعات در بانک، سهم بسزایی در موفقیت آن دارد.

- ساختار سازمانی مناسب، نقشی مهم در خلق ارزش در شبکه ارزش بانک دارد.
- بانک با منابع بیشتر، برای خلق ارزش در صنعت شرایط بهتری دارد.
- سرمایه انسانی بانک اعم از مدیران و کارکنان، از عوامل بسیار مهم موفقیت در خلق ارزش در صنعت بانکداری هستند.
- بانک با اصول حرفه‌ای قوی‌تر، در خلق ارزش برای ذی‌نفعان بهتر عمل می‌کند.
- استراتژی‌ها و ارزش‌های بنیادین بانک، راهنمای خلق ارزش در صنعت بانکداری هستند.
- بانک با ارتباطات حرفه‌ای قوی‌تر، بهتر می‌تواند برای ذی‌نفعان خلق ارزش کند.
- برند بانک و جایگاه ذهنی آن در ذهن مشتریان، می‌تواند در ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان مؤثر باشد.

شرایط زمینه‌ای

عبارات تأیید شده

- بانک‌های ایرانی گرایش و چسبندگی بالایی به بانکداری سنتی دارند.
- شرایط کلان کشور اعم از وضعیت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اثری قابل ملاحظه بر فعالیت‌های بانک دارد.
- زیرساخت‌های صنعت بانکداری ایران متفاوت از سایر کشورهاست و این امر بر نوع فعالیت‌های بانک اثرگذار است.
- بانک‌های ایرانی درگیر بحران سودآوری و عملیات بنگاهداری هستند.
- یک مشکل بسیار مهم بانک‌ها، پایین بودن سرمایه و مسائل مربوط به کفایت سرمایه برای عملیات آنهاست.
- صنعت بانکداری ایران از محدودیت رابطه با بازار خارجی رنج می‌برد.
- مشتریان بانک آماده دریافت محصولات کاملاً متفاوت و الکترونیک هستند.
- نیازها، خواسته‌ها و تقاضای مشتریان ایران در حال تغییر است.
- رفتار و شخصیت مدیران، یکی از عوامل متمایزکننده بانک‌ها از یکدیگر است.
- گرایش به مباحث نوین استراتژیک، مالی و بازاریابی، دلیل پیشی گرفتن برخی بانک‌ها از سایرین است.
- همگرایی و انسجام داخلی، برای ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان مؤثر است.
- چابکی بانک در پاسخگویی به ذی‌نفعان، در ایجاد ارزش برای آنان نقش مهمی دارد.
- رویکردهای بانکداری در جهان بر خلق ارزش در صنعت بانکداری ایران مؤثر است.
- شعب به تدریج به خدمات جدید روی می‌آورند و این موضوع در ایران نیز مهم است.

عبارات تأیید نشده

- اطلاعات در صنعت بانکداری ایران از شفافیت بالایی برخوردار است.

عبارات خنثی

- صنعت بانکداری ایران آماده تغییر است و نگرش مثبتی به این موضوع وجود دارد.
- بانک‌های ایرانی ارتقادهنده خواسته‌های جدید برای مشتریان هستند و تقاضای مشتریان، به دلیل تخصصی و پیچیده بودن مباحث بانکداری، محدود است.
- آگاهی مشتریان از محصولات بانکی و در کل بانکداری نوین در سطح پایینی است.
- به دلایل مختلف، مشتریان تمایلی به شناخته شدن و متمایز دیده شدن ندارند.
- در کل، مشتریان به صنعت بانکداری در ایران اعتماد بالایی دارند.
- سطح رضایت از محصولات و خدمات بانکی در میان مشتریان بالاست.

شرایط واسطه‌ای و مداخله‌گر

عبارات تأیید شده

- شرایط کلان صنعت بانکداری جهان، بر نوع تعاملات و عملیات بانکی ایران اثر دارد.
- قوانین بین‌المللی بر فرآیند و عملیات ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان مؤثر است.
- قوانین داخلی بانک از عوامل تعیین‌کننده نوع و فرآیند خلق ارزش محسوب می‌شود.
- نهادهای حمایتی در فعالیت بانک برای خلق ارزش برای ذی‌نفعان نقش مهمی دارند.
- نهادهای قانون‌گذاری، نهادهای مردمی و گروه‌های فشار (سازمانهای مردم‌نهاد و ...)، فعالیت‌های بانکی را متأثر می‌سازند.
- بانک مرکزی و نهادهای نظارتی نقش مهمی در تعیین سیاست‌ها و قوانین بانکداری الزام‌آور ایفا می‌کنند.
- اوضاع کسب‌وکار ایران، عملیات بانکی در کشور را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- بسیاری قوانین و مقررات ایران به عنوان مانع فعالیت‌های بانکی عمل می‌کنند.
- نبود قوانین و مقررات بانکداری در برخی حوزه‌ها، مشکلاتی برای بانک ایجاد می‌کند.
- تغییرات مکرر در قوانین و مقررات بانکداری، عملیات بانک را متأثر می‌سازد.

عبارات تأیید نشده

- قوانین و مقررات بانکداری از شفافیت و دقت بالایی برخوردار هستند.
- دولت و نهادهای دولتی دخالتی در تنظیم قوانین و مقررات بانکداری ندارند.
- قوانین و مقررات بانکداری به‌روز و مطابق با شرایط فعلی کسب‌وکار هستند.

عبارات خنثی

- نظارت بر قوانین و مقررات در صنعت بانکداری ایران برای سلامت کار است.

کنش‌ها و تعاملات

عبارات تأیید شده

- بانک‌ها به منظور خلق ارزش برای ذی‌نفعان، با نهادهای مالی نظیر شرکت‌های فناوری مالی، شرکت‌های حوزه پرداخت و PSPها، شرکت‌های حوزه بازار سرمایه و نیز شرکت‌های تابعه خود تعامل برقرار می‌کنند.
- بانک‌ها با نهادهای غیرمالی نظیر شرکت‌های طرف قرارداد با باشگاه مشتریان، استارت‌آپ‌ها، اپراتورها و مراکز اطلاعاتی برای خلق ارزش به ذی‌نفعان ارتباط دارند.
- مشارکت و ارتباط نزدیک مشتری در توسعه و خلق محصولات اهمیت بالایی دارند.
- سپرده‌گذاران بانکی منابع در اختیار بانک را فراهم می‌کنند و تعامل با این گروه از مشتریان، از عوامل موفقیت بانک به شمار می‌رود.
- تعامل خوب با بانک مرکزی و نهادهای نظارتی، به نقش‌آفرینی بانک کمک می‌کند.
- سهامداران بانک (کلان و خرد) از مهم‌ترین ذی‌نفعان بانک محسوب می‌شوند و الگوی تعامل مناسب با این افراد، در موفقیت بانک اهمیت بالایی دارد.
- تعاملات نزدیک با سایر بانک‌ها و برقراری مشارکت‌های حرفه‌ای در صنعت بانکداری می‌تواند نقش مهمی در موفقیت بانک اعمال کند.
- بانک‌ها با تعامل قوی‌تر با بانک‌های خارجی، در خلق ارزش برای مشتریان موفق‌ترند.

عبارات خنثی

- ارتباط نزدیک بانک با دولت و نهادهای دولتی، نقش مهمی در ارزش‌آفرینی دارد. در مجموع، در ارتباط با عبارات پرسشنامه تحقیق، بر اساس یافته‌های حاصل از آزمون میانگین تک نمونه‌ای، عناصر چارچوب یاد شده تأیید می‌شود. چنانکه مطرح شد، به منظور کسب نظرات تکمیلی پاسخ‌دهندگان، در ارتباط با هر یک از متغیرهای تحقیق از خبرگان نمونه درخواست شده است تا به پرسش‌های تشریحی پرسشنامه پاسخ دهند و نتایج دریافتی در این بخش در خصوص دو عامل شرایط علی و زمینه‌ای، پس از تحلیل محتوا به مدل تحقیق اضافه شده است که در ادامه تشریح می‌شود.

شرایط علی

- در ارتباط با عوامل علی مطرح نشده، به سیاست‌ها و اقدامات بانک در قبال سرمایه انسانی اشاره شده است که عبارتند از داشتن رویکرد و سبک پیشروی در ارائه خدمات نوین بانکداری، سیاست‌های بانک در قبال سرمایه انسانی، آگاهی تمامی پرسنل بانک در تمامی سطوح از استراتژی‌ها و اهداف بانک، استفاده بهینه از منابع در اختیار شامل منابع مالی و انسانی، توافق جمعی سازمانی، احساس تعلق پرسنل به بانک، همراه ساختن سازمان و

کارکنان آن برای حرکت در جهت مسیر تعیین شده و تحقق اهداف (خلق ارزش پایدار برای کلیه ذی‌نفعان و ارتقای جایگاه سازمان در صنعت) و داشتن تفکر سیستمی. بنابراین، «استراتژی‌ها و سیاست‌های بانک» می‌تواند به عنوان یکی از متغیرهای شرایط علی در نظر گرفته شود. به علاوه، مؤلفه‌های «رهبری توانمند» و «فرآیندهای کلیدی ساخت‌مند» توسط خبرگان نمونه اشاره شده است که به مدل نظری اضافه می‌شود.

شرایط زمینه‌ای

در خصوص بستر و زمینه صنعت بانکداری، بر اساس نظر خبرگان نمونه، موضوع «رقابت در صنعت بانکداری» مطرح شده است. بنابراین، این مؤلفه به مدل اضافه می‌شود. به علاوه، در تشریح مؤلفه «شرایط داخلی بانک‌ها»، بحث «تقدم افراد بر رویکرد» در بانک‌ها توسط خبرگان نمونه می‌تواند اضافه شود. به عبارت دیگر، در بانک‌های ایرانی و در کل، سازمان‌های ایرانی، با تغییر افراد، رویکرد و برنامه‌های سازمان تغییر می‌یابد و این امر باعث شده است تعهد مدیران و افراد بر برنامه‌ها کاهش یابد.

بنابراین، ضمن تأیید عناصر مدل تحقیق، موارد یاد شده در هر یک از متغیرهای تحقیق به مدل نظری اضافه می‌شود. پس از تأیید و تکمیل عناصر چارچوب رحمان سرشت و همکاران (۲۰۱۹)، روابط میان متغیرها با تمرکز بر مدل‌سازی ساختاری-تفسیری مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای اجرای این تکنیک و به دست آوردن روابط درونی عناصر در یک سیستم، فرآیند زیر انجام می‌شود (Azar & Bayat, 2008).

مرحله اول. شناسایی متغیرهای مسئله: روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری با شناسایی متغیرهایی شروع می‌شود که مربوط به مسئله یا موضوع مورد بحث است. در این مرحله و پس از تأیید عناصر مدل شبکه ارزش در صنعت بانکداری ایران (Rahmanseresht et al., 2019)، به منظور تعیین روابط میان این عناصر، ادامه فرآیند از طریق ارائه ماتریس خودتعاملی ساختاری به خبرگان نمونه، بر اساس روش ISM انجام می‌شود.

مرحله دوم. تشکیل ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (SSIM): ماتریس خودتعاملی ساختاری، ماتریسی به ابعاد متغیرهاست که در سطر و ستون اول آن، متغیرها به ترتیب ذکر می‌شوند. در این مرحله، پرسشنامه ماتریس خودتعاملی ساختاری به همراه فایل راهنما به ۸ خبره بانک نمونه ارائه و از آنها درخواست شد اطلاعات مربوط را بر اساس دانش و تجربه خود تکمیل کنند. فرآیند کار بدین نحو است که خبرگان مورد مطالعه، بر اساس نماد روابط میان متغیرها در جدول ۱، روابط دو به دو متغیرها را مشخص می‌سازند.

مرحله چهارم: تشکیل ماتریس دستیابی نهایی: پس از ایجاد ماتریس دستیابی اولیه، سازگاری درونی آن نیز باید بررسی شود. برای کسب سازگاری داخلی و ایجاد ماتریس دستیابی نهایی، از ورود انتقال‌پذیری در روابط متغیرها استفاده می‌شود. اگر (i,j) با هم در ارتباط باشند و نیز (j,k) با هم رابطه داشته باشند، آنگاه (i,k) با هم ارتباط دارند (Azar & Bayat, 2008). بدین ترتیب، تمام روابط ثانویه بین متغیرها بررسی می‌شوند.

به منظور تشکیل ماتریس دستیابی نهایی (M) می‌بایست ماتریس دستیابی اولیه (D) بر اساس رابطه (۱) و طبق قانون بولین به توان $K+1$ $(K \geq 1)$ برسد تا حالت پایدار طبق رابطه (۲) برقرار شود. طبق قاعده بولین، $1*1=1$ و $1+1=1$ در نظر گرفته می‌شود (Azar & Bayat, 2008). انجام عملیات یادشده با کدنویسی در نرم‌افزار Matlab انجام شد.

$$(1) M=D+I$$

$$(2) M^{K+1}=M^K$$

بدین ترتیب، ماتریس دستیابی نهایی حاصل از تحلیل الگوریتم یاد شده (به ازای $k=3$) در جدول ۳ نشان داده می‌شود. اعدادی که با علامت * مشخص شده‌اند، در ماتریس دستیابی اولیه صفر بوده‌اند و پس از عملیات سازگار کردن ماتریس، به عدد یک در ماتریس دستیابی نهایی تبدیل شده‌اند.

جدول ۳: ماتریس دستیابی نهایی

۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
*1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	۱
*1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	۲
*1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	۳
*1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	۴
*1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	۵
*1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	۶
*1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	۷
*1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	۸
*1	1	1	1	1	*1	1	0	1	1	0	0	۹
*1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	۱۰
*1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	۱۱
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	۱۲

مرحله پنجم: تعیین سطح و اولویت متغیرها: با استفاده از ماتریس دستیابی نهایی، در ابتدا مجموعه‌های ورودی (پیش‌نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر متغیر به دست می‌آید. در

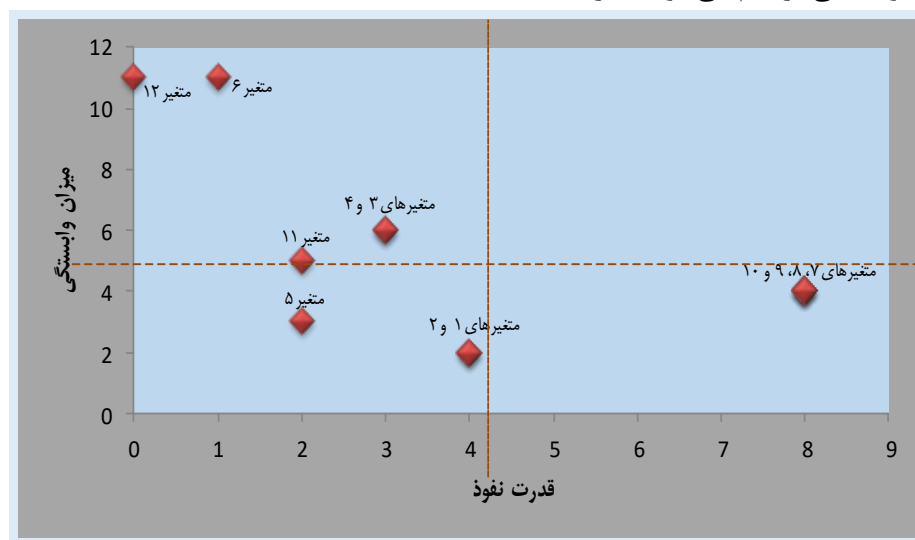
تعیین مجموعه ورودی یک متغیر، «یک»های ستون مربوط، نشان‌دهنده خطوط جهت‌داری است که به آن وارد می‌شود. هم‌چنین، در تعیین مجموعه خروجی یک متغیر، «یک»های سطر مربوط، نشان‌دهنده خطوط جهت‌داری است که از آن خارج می‌شود. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر، عناصر مشترک در این مجموعه‌ها برای هر متغیر شناسایی می‌شوند. در ادامه، به منظور تعیین سطح متغیر، عناصر مجموعه دستیابی و عناصر مشترک بررسی می‌شوند (جدول ۴). چنانچه مجموعه دستیابی و عناصر مشترک یک متغیر کاملاً مشابه هم باشند، متغیر در بالاترین سطح قرار می‌گیرد.

جدول ۴: سطوح متغیرهای تحقیق

متغیر	مجموعه خروجی (دستیابی)	مجموعه ورودی (پیش‌نیاز)	مجموعه مشترک	سطح
۱	[1;2;5;6]	[1;2]	[1;2]	۴
۲	[1;2;5;6]	[1;2]	[1;2]	۴
۳	[3;4;6]	[3;4;7;8;9;10]	[3;4]	۳
۴	[3;4;6]	[3;4;7;8;9;10]	[3;4]	۳
۵	[5;6]	[1;2;5]	5	۳
۶	6	[1;2;3;4;5;6;7;8;9;10;11]	6	۲
۷	[3;4;6;7;8;9;10;11]	[7;8;9;10]	[7;8;9;10]	۴
۸	[3;4;6;7;8;9;10;11]	[7;8;9;10]	[7;8;9;10]	۴
۹	[3;4;6;7;8;9;10;11]	[7;8;9;10]	[7;8;9;10]	۴
۱۰	[3;4;6;7;8;9;10;11]	[7;8;9;10]	[7;8;9;10]	۴
۱۱	[6;11]	[7;8;9;10;11]	11	۳
۱۲	[]	[1;2;3;4;5;6;7;8;9;10;11]	[]	۱

مرحله ششم. ترسیم مدل: پس از تعیین روابط و سطح متغیرها، می‌توان مدل ساختاری تفسیری را ترسیم کرد. در ابتدا متغیرها بر حسب سطح آنها از بالا به پایین تنظیم می‌شوند. در این مرحله، پس از رسم مدل اولیه، از طریق حذف انتقال‌پذیری‌ها در مدل اولیه، مدل ساختاری تفسیری به دست می‌آید. روابط مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرها و جهت پیکان از روی ماتریس نهایی مشخص می‌شود. در این تحقیق، مدل شبکه ارزش صنعت بانکداری در ۴ سطح ترسیم شده است که در سطح اول، متغیر «خلق ارزش در شبکه ارزش بانکداری»، در سطح دوم، متغیر «راهبردهای ارتباطی بانک»، در سطح سوم، متغیرهای «نقش بانک به‌عنوان هسته شبکه ارزش»، «شرایط داخلی بانک‌ها»، «قوانین و سیاست‌های بانکداری» و «رقابت در صنعت بانکداری» و در سطح آخر، متغیرهای «دارایی‌های مشهود»، «دارایی‌های نامشهود»، «تغییرات در صنعت بانکداری»، «شرایط کلان در کشور»، «صنعت بانکداری ایران» و «نیازها و ویژگی‌های مشتریان» قرار دارند.

مرحله هفتم. تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (MICMAC): در این مرحله، از طریق جمع مقادیر سطری، قدرت نفوذ و جمع مقادیر ستونی، میزان وابستگی متغیرها به دست می‌آید. متغیرهایی که در سطوح پایین‌تر مدل قرار دارند، به دلیل دارا بودن قدرت پیش‌برندگی به عنوان عوامل هادی و متغیرهایی که در سطوح بالاتر قرار دارند، به دلیل وابستگی به عوامل هادی، پیرو محسوب می‌شوند. بر همین اساس، نمودار قدرت نفوذ-وابستگی ترسیم می‌شود (نگاره ۱).



نگاره ۱: نمودار تجزیه و تحلیل MICMAC

بنابراین، چهار گروه از متغیرها قابل شناسایی هستند:

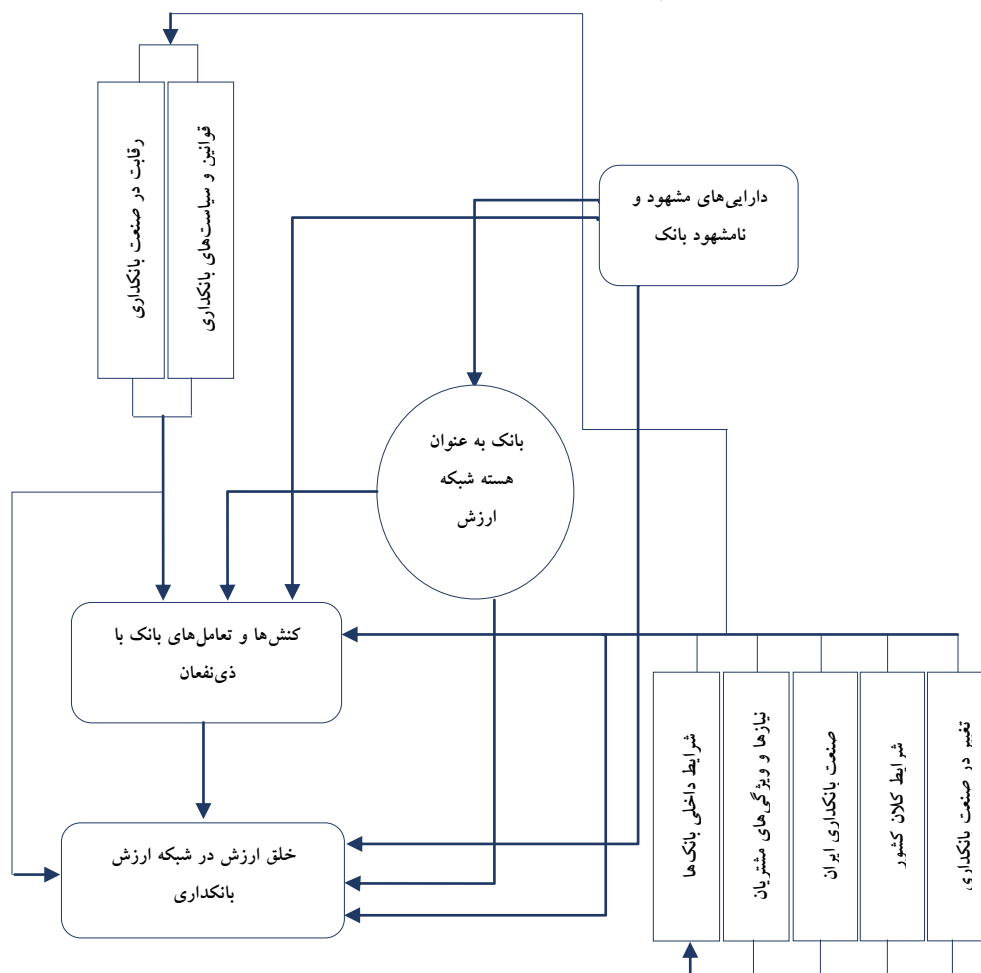
- متغیر خودگردان: عاملی که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارد و تا حدودی از سایر متغیرها مجزاست.
- متغیر وابسته: عاملی که از قدرت نفوذ ضعیف و وابستگی بالا برخوردار است.
- متغیر متصل (پیوندی): عاملی که قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارد. این متغیرها غیرایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آنها می‌تواند مدل را متأثر کند و منجر به تغییر سایر متغیرها شود.
- متغیر مستقل: عاملی که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارد.

مطابق با نگاره ۱، متغیرهای ناحیه اول، شامل متغیرهای ۱، ۲، ۵ و ۱۱ با قدرت نفوذ و وابستگی پایین به عنوان متغیرهای خودگردان در مدل شبکه ارزش شبکه بانکداری در نظر گرفته می‌شوند. در ناحیه دوم، متغیرهای ۷، ۸، ۹ و ۱۰ با قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایین،

متغیرهای مستقل مدل محسوب می‌شوند. به علاوه، در ناحیه سوم، متغیرهای ۳، ۴، ۶ و ۱۲، با قدرت نفوذ پایین و وابستگی بالا، تحت عنوان متغیرهای وابسته یاد می‌شوند. همچنین، هیچ یک از متغیرها در ناحیه متغیرهای متصل و پیوندی قرار نمی‌گیرند.

یافته اصلی: مدل شبکه ارزش صنعت بانکداری ایران

با مشخص شدن نتایج روابط میان متغیرهای تحقیق و نوع آنها می‌توان مدل شبکه ارزش صنعت بانکداری ایران را ترسیم کرد (نگاره ۲).



نگاره ۲: مدل نهایی آزمون شده تحقیق

بدین ترتیب، بر اساس روابط مستقیم و غیرمستقیم شناسایی و آزمون شده میان عناصر مدل تحقیق، مطابق با نظرات خبرگان صنعت بانکداری، روابط اثرگذاری زیر در مدل شبکه ارزش صنعت بانکداری تعیین شده‌اند:

- ✚ اثر متغیرهای عوامل علی شامل «دارایی‌های مشهود» و «دارایی‌های نامشهود» بر پدیده و مقوله محوری مدل یعنی متغیر «بانک به عنوان هسته شبکه ارزش»
- ✚ اثر عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل واسطه‌ای، مقوله محوری و کنش‌ها و تعاملات بر پیامد نهایی مدل یعنی «خلق ارزش در شبکه ارزش بانکداری»
- ✚ اثر متغیرهای عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل واسطه‌ای و مداخله‌گر و پدیده و مقوله محوری بر متغیر «کنش‌ها و تعاملات»
- ✚ اثر متغیرهای عوامل زمینه‌ای بر متغیرهای عوامل واسطه‌ای و مداخله‌گر
- ✚ اثر متغیرهای «تغییر در صنعت بانکداری»، «شرایط کلان کشور»، «صنعت بانکداری ایران» و «نیازها و ویژگی‌های مشتریان» بر متغیر «شرایط داخلی بانک‌ها» در عوامل زمینه‌ای

بدین ترتیب، مدل شبکه ارزش ارائه شده در نگاره ۲، شامل عناصر و روابط میان آنها، آزمون و تأیید می‌شود.

جمع‌بندی

دیدگاه شبکه ارزش به عنوان جایگزین و یا مکمل مفهوم زنجیره ارزش، نگرش‌هایی را ایجاد می‌کند که نکته اصلی در آنها، وجود روابط و تعامل‌های چندجانبه در خلق ارزش برای ذینفعان است. با توجه به دیدگاه اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰)، به منظور تعیین هدفمند عناصر مدل، می‌بایست بر عوامل علی، زمینه‌ای، واسطه‌ای، مقوله محوری، راهبردهای ارتباطی و در آخر، پیامد نهایی توجه داشت. بنابراین، عناصر مدل فرآیندی از جهات مختلف مد نظر قرار می‌گیرند. در این مقاله، عناصر مدل شبکه ارزش رحمان‌سرشت و همکاران (۲۰۱۹) که بر این مبنای تمرکز بر روش داده‌بنیاد توسعه یافته بود، بررسی و تکمیل شد. به علاوه، روابط مستقیم و غیرمستقیم میان عناصر مدل تحلیل شد.

یافته‌های حاصل نشان می‌دهد که علاوه بر روابط مستقیم مشخص شده در چارچوب اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰)، روابط غیرمستقیم نیز میان عناصر مدل مطابق با نگاره ۲ وجود دارد. به علاوه، در میان عوامل زمینه‌ای، متغیرهای محیطی شرایط کلان کشور، صنعت بانکداری ایران، نیازها و ویژگی‌های مشتریان و تغییر در صنعت بانکداری بر شرایط

داخلی بانک‌ها مؤثر است. عوامل محیطی زمینه‌ای نیز خود بر عوامل محیطی واسطه‌ای و مداخله‌گر اثرگذار هستند. در مجموع موارد یاد شده، می‌توان به نکات زیر دست یافت:

- صنعت بانکداری ایران به شدت متأثر از عوامل محیطی و بستر محیطی خود است. این عوامل در تمامی سطوح کلان و خرد بر شرایط داخلی بانک‌ها اثر می‌گذارند و جهت و شدت تعامل‌های رفتاری و استراتژی‌های ارتباطی بانک را متأثر می‌سازند.
- دارایی‌های بانک شامل دارایی‌های محسوس و نامحسوس (از امکانات مادی و فنی بانک گرفته تا امتیازهای ارتباطی و تبلیغاتی) به عنوان آغازگر مسیر خلق ارزش در صنعت بانکداری، وجه تمایز اصلی بانک‌ها برای بقا و موفقیت در صنعت هستند.
- عوامل محیطی بانک خود دارای سطوح متفاوتی هستند؛ به نحوی که عوامل زمینه‌ای در سطح کلان خود بر شرایط داخلی بانک‌ها اثر مستقیم دارند و در مجموع، این عوامل زمینه‌ساز تغییرات در عوامل واسطه‌ای شامل قوانین و سیاست‌های بانکداری و رقابت در صنعت هستند.
- دارایی‌ها، قابلیت‌ها و توانمندی‌های بانک در بستر عوامل محیطی در تعامل‌ها و ارتباط‌ها بانک با ذی‌نفعان خود مؤثر هستند. هیچ بانکی نمی‌تواند ادعای استقلال در فعالیت‌های خود نماید و موفقیت خود را صرفاً بر داشته‌های خود استوار سازد. ارزش از ارتباط‌ها و تعامل‌های یکپارچه بانک با سایر افراد، سازمان‌ها و نهادهای ارائه‌دهنده ارزش در قالب شبکه ارزش به مخاطبان ناشی می‌شود و در این میان بانک باید قادر باشد نقش خوبی به عنوان هسته شبکه ارزش در صنعت بانکداری ایفا کند و ارزش مورد نظر را در نهایت به مشتریان ارائه دهد. بنابراین، در سایه تمرکز بر دیدگاه شبکه ارزش و با توجه به مفهوم هم‌آفرینی ارزش، ارزش مورد نظر ذی‌نفعان خلق می‌شود.
- نظر به اهمیت نهادهای پولی و مالی در اقتصاد کشور، پیشنهاد می‌شود الگوی یاد شده برای سایر نهادهای مربوط بررسی و تحلیل شود و از رویکرد مقایسه‌ای به منظور دستیابی به شباهت‌ها و تفاوت‌های خلق ارزش در شبکه‌های متفاوت استفاده شود. در ضمن، مدل ارائه شده در این مقاله، با تمرکز بر تمامی خطوط کسب‌وکار صنعت بانکداری توسعه یافته است، بنابراین پیشنهاد می‌شود به صورت اختصاصی و جزئی، خلق ارزش در شبکه ارزش خطوط متفاوت بانکداری مورد بررسی قرار گیرد.

References

- 1-Al-Badawi, A. & Hosseini Khameneh, M. (2007). Customer Value Measurement with Value Network Analysis Approach. Fifth International Management Conference. Tehran. in Persian.
- 2-Allee, V. (2000). Reconfiguring the Value Network. *Journal of Business Strategy*, ۲۱(۴), 36-39.
- 3-Anderson, J.C., Narus, J.A., & van Rossum, V. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 91-99.
- 4-Asadullah, H., Makui, A., & Shahroudi, K. (2005). Value Chain Modeling in Iranian Automotive Industry to Achieve Cost Leadership Strategy. *Management Knowledge*, 71, 3-40. in Persian.
- 5-Azar, A. & Bayat, K. (2008). Designing Business Process-oriented Model with Interpretive Structural Modeling Approach. *Information Technology Management*, 1, 3-18. in Persian.
- 6-Bharti, K., Agrawal, R., & Sharma, V. (2014). Value Co-creation: Literature Review and Proposed Conceptual Framework. *International Journal of Market Research*, 57(4), 571-603.
- 7-Cambra-Fierro, J., Pérez, L., & Grott, E. (2017). Towards a Co-creation Framework in the Retail Banking Services Industry: Do demographics Influence? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 219-228.
- 8-Cermak, D. S. P., File, K. M., & Prince, R.A. (1994). Customer Participation in Service Specification and Delivery. *Journal of Applied Business Research*, 10, 90-100.
- 9-Fisher, D., Smith, S. (2011). Cocreation Is Chaotic: what It Means for Marketing when No One Has Control. *Marketing Theory*, 11, 325-350.
- 10-Garriga, G. (2014). Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics*, 120, 489-507.
- 11-Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, Boston.
- 12-Heinonen, K., Campbell, C. & Lord Ferguson, S. (2019). Strategies for creating value through individual and collective customer experiences. *Business Horizons*, 62, 95-104.
- 13-Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A Customer-dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, ۲۱(۴), ۵۳۱-۵۴۸
- 14-Hilton, T., Hughes, T., & Chalcraft, D. (2012). Service Co-creation and Value Realization. *Journal of Marketing Management*, 28 (13-14), 1504-1519.
- 15-Holttinen, H. (2014). Contextualizing Value Propositions: Examining How Consumers Experience Value Propositions in their Practices. *Australasian Marketing Journal*, 22, 103-110.
- 16-Ind, N., & Coates, N. (2013). The Meaning of Co-creation. *European Business Review*, 25, 86-95.

- 17-Kelley, S., Donnelly, J., & Skinner, S. (1990). Customer Participation in Service Production and Delivery. *Journal of Retailing*, 66(3), 315–335.
- 18-Lanning, M., & Michaels, E. (1988). A Business Is a Value Delivery System. McKinsey Staff Paper, 41, July.
- 19-Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly*, 39 (1), 155-175.
- 20-Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements. *Marketing Theory*, 6, 281–288.
- 21-Macchi, M., Levi, D. J., & Westland, S. (2016). Banking Reinvented: Beyond Value Chains to Value Networks. *Accenture Strategy*.
- 22-Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. N. (2016). How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. *Journal of Marketing*. 80, 96-120.
- 23-Martinez, V. (2003). “Understanding Value Creation: The Value Matrix and the Value Cube”, Ph.D. thesis, University of Strathclyde, 2003.
- 24-Matos, S., & Hall, J. (2007). Integrating Sustainable Development in the Supply Chain. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1083–1102.
- 25-Ming-Huei, H., & Wen-Chiung, C. (2011). Managing Key Account Portfolios across the Process of Relationship Development: A Value Proposition–desired Value Alignment Perspective. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18, 83–119.
- 26-Nada, N., & Ali, Z. (2015). Service Value Creation Capability Model to Assess the Service Innovation Capability in SMEs. *Procedia CIRP*, 30, 390 – 395.
- 27-Nayebzadeh, Sh. (2006). Value from a Customer Perspective. *Tadbir Monthly*, 17(174), 52-56, in Persian.
- 28-Okdinawati, L., Simatupang, T. M., & Sunitiyoso, Y. (2015). Value Co-creation Map in Collaborative Transportation. *Procedia Manufacturing*, 4, 71-78.
- 29-Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the Co-creation of Value. *Journal Academy Marketing Science*, 36(1), 83–96.
- 30-Pires, D.G., Dean, A., & Rehman, M. (2015). Using Service Logic to Redefine Exchange in terms of Customer and Supplier Participation. *Journal of Business Research*, 68, 925–932.
- 31-Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press, New York.
- Pourashraf, Y.A., & Ahmadi Alvar, Z. (2015). Evaluating and Measuring Perceived Value and Customer Performance among Customers at Ansar Bank in Poldokhtar. *Quarterly Journal of Monetary and Banking Development*, 3(6), 133-109. in Persian.
- 32-Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, January-February, 79-87.
- 33-Rahmanseresht, H., Khashei, V., Khalilnezhad Azar, Sh. & Sheikhi, N. (2019). A Framework for Value Network Components in Iranian Banking

- Industry, *Journal of Business Management Perspective*, 17(35), 53-73, in Persian.
- 34-Razmi, Z., Haji Heidari, N., & HosseiniKia, A. S. (2014). Research on the Impact of customer interface value proposition to Design a Business Model with BMO Approach. *Management and Development Process*, 27(4), 117-138. in Persian.
- 35-Rintamäki, T., Kuusela, H., Mitronen, L. (2007). Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing. *Managing Service Quality*, 17(6), 621-634.
- 36-Ryals, L. J., Holt, S. (2007). Creating and Capturing Value in KAM Relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 15(5), 403-420.
- 37-Saarjarvi, H. (2012). The Mechanisms of Value Co-creation. *Journal of Strategic Marketing*, 20 (5), 381-391.
- 38-Saarjärvi, H., Kannan, P., & Kuusela, H. (2013). Value Co-creation: Theoretical Approaches and Practical Implications. *European Business Review*, 25, 6-19.
- 39-Schenkel, M., Krikke, H., Caniels, M., van der Laan, E. (2015). Creating Integral Value for Stakeholders in Closed Loop Supply Chains. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21, 155-166.
- 40-Skålén, P., Gummerus, J., Koskull, C. V., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring Value Propositions and Service Innovation: A Service-dominant Logic Study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158.
- 41-Song, H., Cadeaux, J., & Yu, K. (2016). The Effects of Service Supply on Perceived Value Proposition under Different Levels of Customer Involvement. *Industrial Marketing Management*, 54, 116-128.
- 42-Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- 43-Tynan, C., McKechnie, S., & Hartley, S. (2014). Interpreting Value in the Customer Service Experience using Customer-dominant Logic. *Journal of Marketing Management*, 30, 9-10, 1058-1081.
- 44-Urbinati, A., Bogers, M., Chiesa, V. & Frattini, F. (2018). Creating and capturing value from Big Data : A multiple-case study analysis of provider companies. *Technovation*, 84-85, 21-36.
- 45-Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- 46-Visser, W., & Kymal, C. (2015). Integrated Value Creation (IVC): Beyond Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV). *Journal of International Business Ethics*, 8(1), 29-43.
- 47-Webster, F. E. Jr. (1994). Defining the New Marketing Concept. *Marketing Management*, 2(4), 22-31.
- 48-Ye, Y. (2016). *Value Creation of Private Equity Funds: Practices in China*. (Doctoral Dissertation). Arizona State University.