

## Designing a model of banking service value chain

**Maryam Babadi Akashe**, MSc. Student in Business Management, Faculty of Economics, Management and Social Sciences Shiraz University, Shiraz, Iran

**Abbas Abbasi**<sup>1</sup>, Associate Professor, Faculty of Economics, Management and Social Sciences Shiraz University, Shiraz, Iran

**Habibollah Ranaei Kordshouli**, Associate Professor, Faculty of Economics, Management and Social Sciences. Shiraz University, Shiraz, Iran

---

Received: 23-02-2021

Accepted: 14-11-2021

---

**Introduction:** The services sector plays an increasingly important role in the global economy, so the value chain analysis can be helpful in this situation. Due to the different substance of the service, features of the service and its intangibility. In today's specific business environment, the Gabriel model has to be updated to Mach whit situation for evaluation and analysis. Therefore, the purpose of this study is to present a comprehensive services value chain model especially for bank.

**Methodology:** In this research, qualitative content analysis was done to meet the purpose of the study. The codes are extracted from the literature and interviews with bank professionals. This part of the research is interpretive, and its direction of is development-applies, The approach is inductive-deductive, and the time horizon is cross-sectional. The statistical population in the qualitative section, like previous studies in this field is selected from through purposeful and judgmental sampling, and the sample size was determined based on theoretical saturation. In the quantitative part, the best-worst weight of each component of the value chain was determined, and the proposed model was evaluated in the supervision of Mellat Bank. The orientation of this part is development-applied. It introduces a new value chain in the field of services. The study approach is hybrid (inductive-deductive), inductive in that it tries to extract the components of the service value chain using previous studies, which can ultimately provide a model. It is deductive in the sense that the model is finally evaluated using a descriptive-survey method. The strategy of the present study is exploratory and mixed in that both quantitative and qualitative methods are used. This research is exploratory-descriptive according to its nature and goals. It should be noted that this research is also cross-sectional in terms of time.

**Results and Discussion:** After filtering the codes, some of them are removed and finally 107 codes were classified into index, concept, category and dimension. Finally, supply chain management, agility, marketing and sales management, corporate governance, and information and communication technology (ICT) were added to the value-added components of the Gabriel model. Next, the best-worst method (with the Excel 2016 software) was used to reveal the contribution of each value to the creation of components. ICT had the highest contribution, sustainability had at least According to the assessment, reliability and credibility, corporate governance, information, and communication technology and delivery system management are close to the minimum desired weight. Finally, Mellat Bank's status

---

<sup>1</sup>. Corresponding Author Email: aabbasi@shirazu.ac.ir

in the value chain was evaluated. The greatest gap between the current weight status and optimal is related to human resource management and supply chain management.

**Conclusion:** This study provides a theatrical model that expresses valuable activities at the level of the banking industry and contributes to the literature in the field. The results of the quantitative section showed that the components of Mellat Bank are in relatively good conditions. Since this model tries to consider all the value-creating components in the field of banking services, it is recommended that bank managers and experts use the proposed model when making decisions so that they can maintain a competitive advantage in the right direction. Considering the value-added components mentioned in the model, banks can have the best performance in relation to the customer, provide their services, and attract and retain investors. The main function of the model is in the banking industry, but, because of its general nature, other service industries can also benefit from the results. Enriching the value chain with concepts such as sustainability, globalization, cooperation with competitors, intangible assets, flexibility and agility has led to the evolution of the value chain into a value network. Therefore, the value components obtained in this research should be cyclical and non-linear to lead to profitability and sustainability.

The results of the quantitative section showed that information and communication technology with a weight of 12.16 was the most important factor, and stability with a weight of 2.79 was the least important one. Information and communication technology is a tool to achieve a competitive advantage, it has been developing rapidly in recent years, and it has already led to significant changes in the way businesses are run. This technology is at the heart of the banking sector. It has become necessary to pay attention to it in order to gain a competitive advantage. According to reliability assessments, corporate governance, information and communication technology and delivery system management are close to the desired minimum weight. The largest gap between the current and the optimal weights is related to human resource management and supply chain management.

**Keywords:** Value chain, Service value chain, Banking services.



## طراحی الگوی زنجیره ارزش خدمات بانکی

مریم بابادی عکاشه، دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

عباس عباسی<sup>۱</sup>، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

حبیب اله رعنائی کردشولی، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۲۳

### چکیده

با توجه به توسعه حوزه خدمات در اقتصاد جهانی، تحلیل زنجیره ارزش ابزاری مناسب جهت بهره‌برداری از این شرایط جدید می‌باشد. بنابراین هدف از این پژوهش ارائه مدل جامعی در زنجیره ارزش خدمات به ویژه در صنعت بانکداری و ارزیابی مدل ارائه شده، در بانک ملت می‌باشد. جهت پوشش دادن هدف مطالعه، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مطالعات پیشین در این حوزه و نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی بود و تعداد نمونه بر اساس اشباع نظری مشخص شد. در بخش کمی با روش بهترین-بدترین، وزن هر یک از اجزای زنجیره ارزش مشخص و در سرپرستی بانک ملت استان فارس به ارزیابی مدل ارائه شده پرداخته شد. با یکسان‌سازی کدها و حذف بعضی از آن‌ها در نهایت ۱۰۷ کد در قالب شاخص، مفهوم، مقوله و بعد تقسیم‌بندی شد. به منظور میزان تایید حوزه‌های ارزش‌آفرین، از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. در نهایت مدیریت زنجیره تامین، چابکی، مدیریت بازاریابی و فروش، حاکمیت شرکتی و فناوری اطلاعات و ارتباطات در کنار مولفه‌های مدل گابریل قرار گرفتند. در ادامه با روش بهترین - بدترین سهم هریک از مولفه‌ها مشخص شد. در پایان وضعیت بانک ملت در زنجیره ارزش ارائه شده مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج بخش کیفی این پژوهش یک الگوی نظری ارائه داد که فعالیت‌های ارزش‌زا در سطح صنعت بانکداری را در بر گرفته و به شکاف موجود در مبانی نظری کمک می‌کند. نتایج بخش کمی نشان داد، بانک ملت از وضعیت نسبتاً مطلوبی در زنجیره ارزش ارائه شده، برخوردار است.

**کلمات کلیدی:** خدمات بانکی، زنجیره ارزش، زنجیره ارزش خدمات.

## مقدمه

سازمان‌ها صرفاً با معرفی مزایای ملموس و آشکار نمی‌توانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. این موضوع در مورد سازمان‌های خدماتی به دلیل ماهیت ناملموس خدمات اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (صالحی، اخلاصی و طاهری، ۱۳۹۵). از آنجایی که سازمان‌ها به سمت جهانی شدن پیش می‌روند، فرصتی برای سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه ایجاد شده است که با ارتقای سطح زنجیره ارزش<sup>۱</sup> خود، وارد سیستم اقتصاد جهانی شده و درآمد، سود و ارزش اجتماعی پایداری کسب کنند (باتیدزیرای و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). اما بهره‌برداری از این شرایط جدید نیازمند بهره‌گیری از مدل‌هایی است که فضای کسب و کار جدید را نیز مد نظر قرار دهد. یکی از این ابزارها، تحلیل زنجیره ارزش می‌باشد.

سازمان‌ها، با تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی، می‌توانند مواردی از اجزا خرده سیستم‌های خود را که موجب تولید و ارزش اقتصادی می‌شود شناسایی کنند (صبوحی و صلواتیان، ۱۳۹۶). زنجیره ارزش ارائه شده توسط پورتر بر مبنای صنایع تولیدی بوده و به خدمات توجهی نداشته است (احمد امینی، امانی تهران و سقزچی، ۱۳۸۹). با وجود قابلیت‌های تحلیلی زنجیره ارزش پورتر، گابریل (۲۰۰۶) بیان کرد گرچه زنجیره ارزش پورتر در همه موارد مفید است اما با توجه به متفاوت بودن ماهیت خدمات و به دلیل ویژگی‌های خدمات از جمله ناملموس بودن آن، باید زنجیره ارزش دیگری طراحی کرد. با توجه به شرایط خاص فضای کسب و کار امروزی، باید الگو بتواند هم‌زمان با تحولات جهانی، ابزاری روزآمد در دست مدیران برای ارزیابی و برنامه‌ریزی باشد.

در دهه‌های اخیر، بخش خدمات سهم قابل ملاحظه‌ای از اقتصاد جهانی را به خود اختصاص داده است. اقتصاد خدمات، نیروی محرک رشد برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه است. این بخش در اقتصاد کشورهای در حال توسعه مثل ایران نیز اهمیت قابل توجهی دارد، به طوری که طبق طرح آمارگیری نیروی کار در سال ۱۳۹۷، سهم بخش خدمات از اشتغال ۵۲/۲ درصد بوده است و طبق سالنامه آماری در سال ۱۳۹۷، سهم بخش خدمات از تولید ناخالص داخلی به قیمت جاری ۴۶/۸ درصد می‌باشد. با وجود اهمیت خدمات و افزایش خدماتی شدن اقتصاد جهانی، خدمات از

1. Value chain

2. Batidzirai

نظر عملکرد از بخش تولید عقب است (وان، ماهونی و تایمر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

رشد سریع صنایع خدماتی طی سال‌های اخیر نیاز به نوآوری خلاق و افزایش بهره‌وری خدمات برای دستیابی به رشد اقتصادی را افزایش داده‌است (جانستون و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). سازمان‌های نوآور برای ایجاد ارزش از ایده‌های که منجر به بهبود فرایندها و محصولات می‌شود، استفاده می‌کنند (دیزیلاس میوزو، فن لی و مایلز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). در واقع درک بهتر فرایند خدمات منجر به بهبود عملکرد سازمان‌ها می‌شود (بون آتی‌تی، وانگ و وانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). به دلیل تفاوت‌های ماهیتی که بین تولید و خدمات وجود دارد (الرام، تیت و بیلینگتون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴؛ بون ایت و پونگ پانارت<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱)، ایجاد ساختار متمایز که بیان‌کننده ویژگی‌های شرکت‌های خدماتی باشد ضرورت می‌یابد (بون ایت و پونگ پانارت، ۲۰۱۱).

بانکداری از بخش‌های مهم هر اقتصادی محسوب می‌شود. در واقع به دلیل رشد کم بازار سرمایه، بانک‌ها عهده‌دار تامین مالی بلند مدت می‌باشند. بنابراین حجم بیشتر سرمایه‌گذاری جامعه، در سیستم بانکی و حجم اندکی از سرمایه‌گذاری‌های جامعه در بازار سرمایه، سرمایه‌گذاری شده است. نظام اقتصادی ایران از نظر تمرکز سرمایه‌گذاری و مبادلات مالی به عنوان یک کشور مبتنی بر پایه بانک معرفی شده است (حسینی، دهقانی دهنوی، قربانی‌زاده، امیری و رجایی باغسیائی، ۱۳۹۷). در واقع اگر بانک‌ها توانایی جذب سرمایه‌گذاران را نداشته باشند نمی‌توانند به اهداف تعیین شده دست یابند.

در ایران از یک طرف با خصوصی شدن چند بانک دولتی و ورود بانک‌های خصوصی جدید و موسسات پولی و اعتباری به این بازار، رقابت زیادی در ارائه خدمات بانکی به وجود آمده است. در این فضای رقابتی یافتن تدابیری برای حفظ رابطه بلندمدت با مشتری و همچنین شناسایی و تقویت فعالیت‌های مهم و ارزش‌زا از نظر مشتری، اهمیت یافته است (رنجبریان و براری، ۱۳۸۸). موفقیت در این محیط رقابتی منوط بر ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌باشد. در واقع بانک‌ها به وسیله تحلیل زنجیره ارزش می‌توانند فعالیت‌های مهم خود را شناسایی، تنظیم و برنامه‌ریزی کنند،

1. Van, Mahony, Timmer

2. Johnston, Clark

3. Desyllas, Miozzo, Fen Lee, Miles

4. Boon-itt, Wong & wong

5. Ellram, Tate, Billington

6. Boon-itt & Pongpanarat

استراتژی‌های مناسب‌تری را اتخاذ کنند و در نهایت نسبت به رقبا به برتری دست‌یابند. بنابراین در این پژوهش تلاش بر این است با استفاده از تحلیل محتوای کیفی الگوی مفهومی کامل‌تری در زنجیره ارزش خدمات بانکی ارائه شود.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

زنجیره ارزش یک مفهوم بنیادی در مدیریت است و نقطه شروع برای بسیاری از تحلیل‌ها در زمینه مدیریت ارزش یک سازمان و جزء منابع رقابت می‌باشد. (وودکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). پورتر تعریف «زنجیره ارزش» را نمایشی از فعالیت‌های ارزش افزوده شرکت بر اساس استراتژی قیمت‌گذاری و ساختار هزینه خود تعریف کرد. این مدل دارای ۹ قسمت مختلف می‌باشد که به دو دسته فعالیت اصلی و پشتیبان تقسیم می‌شود (اسدالله و همکاران، ۱۳۸۴).

زنجیره ارزش خدمات یک رویکرد دوطرفه و متقابل است که می‌تواند منجر به افزایش کارایی، افزایش بهره‌وری سرمایه، افزایش سودآوری و حتی بهبود تصویر برند شود. در واقع یک راه قدرتمند برای دستیابی به ارزش بیشتر از خدمات پس از فروش برای شرکت‌های مختلف می‌باشد. مهم‌ترین ویژگی زنجیره ارزش خدمات، ادغام واضح آن با تمام توابع است که بر توانایی شرکت در ارائه خدمات به مشتریان تاثیر می‌گذارد (راته و رجان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

گابریل (۲۰۰۶) بیان کرد زنجیره ارزش پورتر گرچه در همه موارد مفید می‌باشد، اما با توجه به متفاوت بودن خدمات باید زنجیره ارزش دیگری طراحی کرد. شکل زنجیره ارزش خدمات طراحی شده توسط گابریل مانند زنجیره ارزش پورتر می‌باشد و تفاوت آن در اجزای تشکیل‌دهنده مدل است. زنجیره ارزش طراحی شده دارای پنج ویژگی اصلی و چهار ویژگی پشتیبانی می‌باشد. استفاده از واژه خصیصه به طور عمدی می‌باشد زیرا مولفه‌های زنجیره ارزش خدمات ممکن است فعالیت نباشند (گابریل، ۲۰۰۶).

1. Wodecki

2. Rathee&Rajain



شکل ۲- مدل زنجیره ارزش خدمات گابریل

این مدل دارای ۹ قسمت مختلف می‌باشد که به دو دسته مولفه‌های اصلی و پشتیبان تقسیم می‌شود:

مولفه‌های اصلی:

۱. طراحی خدمات: طراحی خدمات پیچیده‌تر از یک محصول فیزیکی است. در طراحی خدمات نیاز به درک ماهیت بازار هدف، حساسیت مشتری به کیفیت و قیمت وجود دارد. کار طراحی باید بر اساس مشتری باشد. در طراحی توجه به چرخه عمر محصول ضروری می‌باشد.
۲. مدیریت دانش: مدیریت دانش دو رو یک سکه می‌باشد. از یک طرف ارائه دهنده خدمت که باید از نیازهای پیچیده مشتریان آگاه باشد و طرف دیگر مشتری که از نوع خدمات مورد نیاز آگاهی دارد و نیاز به ارائه خدمات دارد.
۳. مدیریت سیستم تحویل: در صنایع خدماتی به دلیل ویژگی‌های خدمات مانند نابود شدنی و عدم جداسازی مشتریان نمی‌توانند خدمت موجود را برای آینده حفظ کنند. همچنین خدمات ارائه شده از ارائه دهنده آن نمی‌تواند جدا باشد.
۴. مدیریت اعتماد: زمانی که ارائه دهنده خدمات با مشتریان مواجه می‌شود، باید به دقت مدیریت کند تا از ارزش برند محافظت کند همچنین مشتریان جدید را پیش‌بینی کند.
۵. مدیریت خدمات رقابتی: وجود رقابت منجر به ایجاد نوآوری می‌شود.

## مؤلفه‌های پشتیبان:

۱. مدیریت منابع انسانی: با توجه به ناملوس بودن خدمات، نقش افراد در ایجاد ارزش بسیار مهم است. مشتریان ارزش خدمات را به ویژگی‌های ارائه دهنده خدمت متصل می‌کنند.

۲. اطلاعات فرایند: از آنجایی که مشتریان نمی‌توانند خدمات را مشاهده کنند به اطلاعات ارائه شده توسط ارائه دهنده خدمت اعتماد می‌کنند. اگر ارائه دهنده خدمت نتواند در مورد اطلاعاتی که به مشتری می‌دهد، اطمینان ایجاد کند، مشتری می‌تواند پیشنهاد را رد کند.

۳. جنبه فیزیکی: ظاهر خدمات بخش قابل ملاحظه خدمت ارائه شده می‌باشد.

۴. قابلیت اطمینان و وقت‌شناسی: در خدمات وقت‌شناسی به عنوان یک عنصر مهم در ایجاد ارزش در نظر گرفته می‌شود. جنبه زمان منجر می‌شود ارزش افزوده توسط مشتری، بالاتر درک شود. قابلیت اطمینان و وقت‌شناسی شامل سطح اطمینانی است که سیستم تحویل خدمات به مشتریان وعده داده است (گابریل، ۲۰۰۶).

درک زنجیره ارزش در طول دهه‌ها، منجر به رشد اقتصادی شده است (گواورتنس و وربیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). مطالعات مختلفی با شناسایی هدف درک زنجیره ارزش جهت موفقیت در کسب و کارها انجام شده است. روند مطالعات در داخل و خارج در خصوص زنجیره ارزش نشان‌دهنده تمرکز مطالعات در چهار دسته کلی: استفاده از زنجیره ارزش پورتر برای بیان فعالیت‌های ارزش‌زا (صلواتیان و صبوحی، ۱۳۹۶؛ کهرام‌فر، برادران کاظم‌زاده و کهرام‌فر<sup>۲</sup>، ۱۳۹۳؛ احمد امینی، امانی تهران و سقزچی، ۱۳۸۹؛ شقاقی و نقشینه<sup>۳</sup>، ۱۳۸۸؛ داسیلواگواپیروبا، داسیلوا، داسیلوا کیسر و داسیلوا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷؛ موتوا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ نوتبون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶؛ لامارک<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹). توسعه زنجیره ارزش پورتر (عباسی، عسکری‌فر، سیاح‌فر، ۱۳۹۸؛ اسدالله، ماکویی، شاهرودی، ۱۳۸۴؛ مکفی و ویلر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶). الگوی محقق ساخته با توجه به سازمان مورد مطالعه (محمدی، مدهوشی، صفائی قادیکلایی و آقاجانی، ۱۳۹۶؛ منصورری و ریاضی، ۱۳۹۲؛ اولا و پاتل<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲؛

1. Goovaerts & Verbeek

2. Da Silva Guabiroba, Da Silva, Da Silva Cesar & Da Silva

3. Mutua

4. Nooteboom

5. Lamarque

6. McPhee & Wheeler

7. Olla & Patel



والترز و لنکستر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹)، عوامل موثر بر زنجیره ارزش، مدیریت دانش (سیف الهی، ۱۳۹۷؛ چاربند و جعفری نویمی پور، ۱۳۹۵)، مدیریت کیفیت (بحرینی و هوشنگی، ۱۳۸۸)، پذیرش فناوری مدرن و نوآوری (جانسن و سینن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ سویننو کوئیچپرس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹؛ رینارتز، ویگان و ایمشالس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹؛ ژانگ و سیمزگالاقر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶، لیو و لو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸، فارفان<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵)، برنامه‌های مسئولیت اجتماعی و پایداری (پورتر و کرامر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹، داسیلواگوبیروبا، داسیلوا، داسیلوا کیسر و داسیلوا، ۲۰۱۷؛ شاریب و هالوگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷؛ راماناتان، هی، بلاک، قبادیان و گالیر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶؛ لیم<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶؛ فایرن، گارسیا و دنت<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲)، شفافیت اطلاعات (مول<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵) نقش اینترنت و فناوری اطلاعات (مک‌گوفگ و وادزلی<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۹) و حاکمیت شرکتی (لیو و ژانگ<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۷) قرار گرفته است.

با توجه به این که گابریل (۲۰۰۶) مدل زنجیره ارزش خدمات را ارائه داد اما با توجه به شرایط رقابتی موجود، لازم است مدل زنجیره ارزش خدمات ارائه شده توسط گابریل توسعه یابد تا بتوان به الگویی جامع در زنجیره ارزش خدمات به ویژه خدمات بانکی دست یافت. بنابراین مطالعه حاضر نقش مهمی در توسعه زنجیره ارزش خدمات به ویژه خدمات بانکی خواهد داشت.

## روش شناسی پژوهش

جهت‌گیری پژوهش حاضر توسعه‌ای-کاربردی می‌باشد. توسعه‌ای از این جهت که زنجیره ارزش جدیدی در زمینه خدمات ارائه می‌شود و کاربردی از این جهت که نتایج تحقیق در یک واحد خدماتی به کار گرفته می‌شود. رویکرد مطالعه ترکیبی

1. Walters & Lancaster

2. Janssen & Swinnen

3. Swinnen & Kuijpers

4. Reinartz, Wiegand, Imschloss

5. Zhanga & Sims Gallagher

6. Liu & Lu

7. Farfan

8. Porter & Kramer

9. Sharib & Halog

10. Ramanathan, He, Black, Ghobadian & Gallear

11. Lim

12. Fearne, Martinez & Dent

13. Mol

14. Mc.Guffog & Wadsley

15. Liu & Zhang.

(استقرایی-قیاسی) می‌باشد، استقرایی از این جهت که با استفاده از مطالعات پیشین سعی در استخراج اجزای زنجیره ارزش خدمات دارد، که در نهایت بتوان الگویی ارائه کرد. قیاسی از این نظر که در نهایت با استفاده از روش توصیفی - پیمایشی به ارزیابی مدل پرداخته می‌شود. استراتژی پژوهش حاضر آمیخته اکتشافی می‌باشد. آمیخته از این جهت که از هر دو روش کمی و کیفی استفاده می‌شود. این پژوهش با توجه به ماهیت و اهداف، اکتشافی-توصیفی می‌باشد. لازم به ذکر است که این پژوهش از نظر زمانی نیز مقطعی می‌باشد.

تحلیل محتوای کیفی روش تحقیقی است که برای تحلیل داده‌های متنی مورد استفاده قرار می‌گیرد. تجزیه و تحلیل محتوای کیفی، روش تحقیق برای تفسیر ذهنی از محتوای داده‌های متن از طریق فرایند طبقه‌بندی منظم رمزگذاری و شناسایی تم‌ها یا الگوها، تعریف شده است (هسیه و شانون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). پارادایم تحلیل محتوای کیفی تفسیری است. تفسیر به ارائه فهم شخصی و نظری از پدیده مورد مطالعه اشاره دارد (مومنی‌راد، ۱۳۹۲). در تحلیل محتوای کیفی برای رسیدن به پاسخ سوالات باید سه مرحله طی شود که در شکل زیر به تشریح گام‌ها در مراحل اصلی پرداخته شده است.

جدول ۱- مراحل تحلیل محتوای کیفی

مرحله اصلی	گام‌های روش تحلیل محتوا
آمادگی	گام اول
	مشخص کردن مسئله تحقیق
	گام دوم
	تدوین سوالات و اهداف
	گام سه
سازماندهی	تعریف و مشخص کردن متغیرها
	گام چهار
	نمونه‌گیری و تعریف واحدهای تحلیل
	گام پنجم
گزارش	کدگذاری و مقوله بندی
	گام ششم
	تحلیل و استنباط نتایج

مومنی‌راد (۱۳۹۲)

<sup>۱</sup>. Hsieh& Shannon

## یافته‌های پژوهش

### گام اول: مشخص کردن مسئله تحقیق

در مرحله اول تحلیل محتوا باید مسئله پژوهش مشخص شود و به تایید آن پرداخت (مومنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲). با استناد به پیشینه پژوهش، مطالعات کمی در حوزه زنجیره ارزش خدمات انجام شده است و با توجه به حساسیت موقعیت بانک‌ها به عنوان قلب اقتصاد (الیو و تسمین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲) ارائه زنجیره ارزش خدمات بانکی ضروری می‌باشد.

### گام دوم: تدوین سوالات و اهداف

در این مرحله سوالات با توجه به مسئله پژوهش و اهداف تعیین می‌شود (مومنی‌راد، ۱۳۹۲). با توجه به این که هدف پژوهش طراحی الگوی زنجیره ارزش خدمات بانکی است سوالی که مطرح می‌شود این است که الگوی زنجیره ارزش خدمات بانکی شامل چه مولفه‌هایی می‌باشد؟

### گام سوم: تعریف کردن و مشخص کردن متغیرها

مفاهیمی که پژوهشگر به دنبال آن است باید به دقت بررسی شود (مومنی‌راد، ۱۳۹۲). در این مرحله کلید واژه‌های زنجیره ارزش، زنجیره ارزش خدمات، عوامل موثر بر عملکرد بانکی، پایداری و کلید واژه‌های مشابه مورد استفاده قرار گرفت.

### گام چهارم: نمونه‌گیری و انتخاب واحد تحلیل و زمینه

جامعه آماری در بخش کیفی، شامل مطالعات زنجیره ارزش خدمات، خدمات بانکی، پایداری زنجیره ارزش و کلیدواژه‌های مشابه می‌باشد که در پایگاه‌های داخل کشور شامل نور مگز<sup>۲</sup>، مگ ایران<sup>۳</sup>، ایران داک<sup>۴</sup> و نشریات دانشگاهی بین سال‌های ۱۳۹۸-۱۳۸۰ و همچنین در پایگاه‌های خارجی معتبر شامل ساینس دایرکت<sup>۵</sup>، امرالد<sup>۶</sup>، اسکوپوس<sup>۷</sup> و پایگاه‌های مشابه بین سال‌های ۲۰۱۹-۱۹۹۹ نگاشته شدند. برای انتخاب حوزه‌های ارزش‌آفرین از نظر خبرگان و متخصصان سرپرستی بانک‌های خصوصی استان فارس استفاده می‌شود. طبق گزارش بانک مرکزی، بانک‌های ملت،

1. Aliyu & Tasmin

2. Noormags

3. Magiran

4. Irandoc

5. Sciencedirect

6. Emerald Insight

7. Scopus

تجارت، آینده، اقتصاد نوین، انصار، ایران زمین، پارسین، پاسارگاد، ایرانیان، خاورمیانه، دی، سامان، سرمایه، سینا، شهر، قوامین، گردشگری و کارآفرین در لیست بانکهای خصوصی قرار دارند.

حدود ۱۵۰ مقاله استخراج شد که در نهایت مقالات ۷۰ مقاله برای بررسی انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در این مرحله هدف‌مند و قضاوتی و بر اساس اشباع نظری مشخص شده است. بعد از نمونه‌گیری، پژوهشگر باید واحد تحلیل و زمینه را مشخص کند. در این پژوهش واحد تحلیل مضمون بوده است و واحد زمینه مقالات و مصاحبه باز با خبرگان بوده است. مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که دستیابی به مولفه جدیدی امکان‌پذیر نبود. جهت انجام مصاحبه به سرپرستی بانکهای تجارت، ملت، اقتصاد نوین، قوامین و شهر در استان فارس مراجعه شد. معیارهای انتخاب افراد جهت مصاحبه شامل کلیدی بودن افراد در سازمان، فهم نظری نسبت به موضوع و میزان موافقت فرد برای مشارکت در مصاحبه بود. ابتدا توضیحی کلی در مورد زنجیره ارزش به مصاحبه‌کنندگان داده شد و سپس سوالات کلی زیر پرسیده شد: چه عواملی به طور مستقیم و غیر مستقیم باعث ایجاد ارزش در سازمان می‌شود؟ و جهت ارائه خدمت به مشتریان چه فرایندی در سازمان طی می‌شود؟

### گام پنجم: کدگذاری و مقوله بندی

به منظور تعیین الگوی جدید زنجیره ارزش، حوزه‌های ارزش آفرین با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های میدانی و الگوی زنجیره ارزش گابریل استخراج شدند. کدهای استخراج شده در جدول ۲ قابل مشاهده است

جدول ۲- کدهای استخراج شده از مطالعات و مصاحبه‌ها

کد	مولفه‌های شناسایی شده	مطالعه میدانی (مصاحبه با خبرگان)	مطالعه کتابخانه‌ای	الگوی زنجیره ارزش خدمات گابریل	نویسنده
CI	مدیریت دانش	-	✓	✓	سیف‌اللهی (۱۳۹۸)، سرخوندی، زینی‌وند، فیض‌جوادیان (۱۳۹۷)، صلولتیان و صیوخی (۱۳۹۶)، چاروند و جعفری نویمی‌پور (۱۳۹۵)، حقیقی کفاش و تاجیک (۱۳۹۲)، منصورى و ریاضی (۱۳۹۲)، برزین

					پور. اخوان و زارع مقدم (۱۳۸۹)، ژانگ و سیمزگالاقر (۲۰۱۶)، ماسکی <sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، اولا و پاتل (۲۰۰۲)، والترز و لنکستر (۱۹۹۹)
C2	ذخیره دانش	-	✓	-	سیف اللهی (۱۳۹۸)، صلولتیان و صبیوحی (۱۳۹۶)، سرخوندی، زینی وند، فیض جوادیان (۱۳۹۷)، ماسکی (۲۰۱۲)
C3	تسهیم دانش	-	✓	-	سیف اللهی (۱۳۹۷)، سرخوندی، زینی وند، فیض جوادیان (۱۳۹۷)، ماسکی (۲۰۱۲)
C4	ایجاد دانش	-	✓	-	عباسی، عسکری فر و سیاح فر (۱۳۹۸)، صلولتیان و صبیوحی (۱۳۹۶)، ماسکی (۲۰۱۲)
C5	حاکمیت شرکتی	-	✓	-	قاسمی علی آبادی و نصیری اقدم (۱۳۹۷)، عباسی، عسکری فر و سیاح فر (۱۳۹۸)، قلیچ (۱۳۹۵)، صادقی مقدم، صفری، احمدی نوذری (۱۳۹۴)، سیف (۱۳۹۳)، محمدی و صالحی راد (۱۳۹۲)، هجر و آنیس <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، لیو و ژانگ (۲۰۱۶)
C6	کانال توزیع	-	✓	-	صلولتیان و صبیوحی (۱۳۹۶)، محمدی، مدهوشی، صفائی قادیکلابی و آقاجانی (۱۳۹۶)، پریار، حسین زاده، حجاریان (۱۳۹۶)، غفاری، یارمحمدیان، خراسانی، علاقمندان (۱۳۹۳)
C7	فناوری اطلاعات	✓	✓	✓	عباسی، عسکری فر و سیاح فر (۱۳۹۸)، چاربند و جعفری نویمی پور (۱۳۹۵)، یونسی، فکری و بابائیان پور، احتشام راثی و محرابی (۱۳۹۵)، آقائی ابرند آبادی (۱۳۹۵)، عباسقلی پور (۱۳۸۹)، شقاقی و نقشینه (۱۳۸۸)، جانسن و سینن (۲۰۱۹)، ژانگ و سیمزگالاقر (۲۰۱۶)، سوفورد، قوش، مورتی <sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، اولا و پاتل (۲۰۰۲)، والترز و لنکستر (۲۰۰۰)، مک گوفاک و وادزلی (۱۹۹۹)
C8	پایداری	-	✓	-	عباسی، عسکری فر و سیاح فر (۱۳۹۸)، ریکوتی (۲۰۱۹)، داسیلواگوا بیروبا و همکاران (۲۰۱۷)، راماناتان، هی، بلاک، قبادیان و گالی (۲۰۱۶)
C9	ملی و بین المللی شدن	-	✓	-	عباسی، عسکری فر و سیاح فر (۱۳۹۸)، محمدی، مدهوشی، صفائی قادیکلابی و آقاجانی (۱۳۹۶)، آقائی ابرند آبادی، حسینی، سیف و محمدی (۱۳۹۵)، ریکوتی (۲۰۱۹)، لیم (۲۰۱۶)، فویوا <sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، اولا و پاتل (۲۰۰۲)
C10	نوآوری در توسعه محصول	✓	✓	-	سرخوندی، زینی وند، فیض جوادیان (۱۳۹۷)، باورصاد، رحیمی، سلیمی فر و قلمبر (۱۳۹۶)، غفاری، یارمحمدیان، خراسانی، علاقمندان (۱۳۹۳)، نعمتی زاده، حایری میبیدی (۱۳۹۴) احمد امینی و همکاران (۱۳۸۹)، مرتنس، وان لانکر، بایسن، لوورز و وان مینزلز <sup>۵</sup> (۲۰۱۹)، سوینن و کوئیچپرس (۲۰۱۹)

1. Maseki

2. Hajer & Anis

3. Swafford, Ghosh, Murthy

4. Wafubwa

5. Mertens, Van Lancker, Buysse, Lauwers & Van Meensel

					کومار و براکش <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، کک و بزداک <sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، راماناتان، هی، بلاک، قبادیان و گالیر (۲۰۱۶)، چای، تان و گه (۲۰۱۶)، ژانگ و سیمزگالاقر (۲۰۱۶)، اسکنلا <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، ماسکی (۲۰۱۲) کیون و شاکیان <sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، لیو و لو (۲۰۰۸)، اولو و پاتل (۲۰۰۲)
C11	بازرسی	-	✓	-	آقائی ابرندآبادی، حسینی، سیف و محمدی (۱۳۹۵)، وفوبوا (۲۰۱۳)
C12	پرورش خلاقیت	-	✓	✓	محمدی، مدهوشی، صفائی قادیکلایی و آقاجانی (۱۳۹۶)
C13	تبلیغات	✓	✓	✓	محمدی، مدهوشی، صفائی قادیکلایی و آقاجانی (۱۳۹۶)
C14	عدالت و رفتار با یکسان با سهامداران	-	✓	-	سیف (۱۳۹۳)
C15	در نظر گرفتن منافع تمام ذی نفعان	-	✓	-	آقازاده و مهرنوش (۱۳۹۰)
C16	همکاری با رقبا	-	✓	-	عباسی، عسکری فر و سیاح فر (۱۳۹۸)، چاربند و جعفری نویمی پور (۱۳۹۵)
C17	ضمانت و بیمه	-	✓	✓	چاربند و جعفری نویمی پور (۱۳۹۵)، آقائی ابرندآبادی، حسینی، سیف و محمدی (۱۳۹۵)، عباسقلی پور (۱۳۸۹)، احمد امینی، امانی تهران و سقزچی (۱۳۸۹)، وفوبوا (۲۰۱۳)
C18	تعهد سازمان در قبال مشتریان	-	✓	✓	آقازاده و مهرنوش (۱۳۹۰)
C19	کارکنان معتمد	-	✓	✓	احمد امینی، امانی تهران و سقزچی (۱۳۸۹)، چای، تانو و گه (۲۰۱۶)
C20	انتخاب ساختار رسمی در راستای هدایت اختیارات و اجرای هماهنگ فعالیت‌ها	-	✓	-	احمد امینی، امانی تهران و سقزچی (۱۳۸۹)
C21	تعیین وظایف و مسئولیت‌ها در ساختار سازمانی	-	✓	-	احمد امینی، امانی تهران و سقزچی
C22	کنترل درونی	-	✓	-	احمد امینی، امانی تهران و سقزچی
C23	محیط زیست	-	✓	-	عباسی، عسکری فر و سیاح فر (۱۳۹۸)، چاربند و جعفری نویمی پور (۱۳۹۵)، آقائی ابرند آبادی (۱۳۹۵)، صادقی مقدم، صفری، احمدی نوزدی (۱۳۹۴)، پورتر و کرامر (۲۰۱۹)، داسیلواگواپیرویا و

1. Kumar & Prakash

2. Koc & Bozdog

3. Scannella

4. Qiwen & Xiaoqian

				همکاران (۲۰۱۷)، لیم (۲۰۱۶)، راماناتان، هی، بلاک، قبادیان و گالیر (۲۰۱۶)، جیوکن و بوما (۱۹۹۹)			
C24	نظام جذب منابع انسانی	-	✓	محمدی، مدهوشی، صفائی قادیکلایی و آقاجانی (۱۳۹۶)، آقائی ابرندآبادی، حسینی، سیف و محمدی (۱۳۹۵)	-		
C25	ارتباطات	✓	✓	چاربنده و جعفری نویمی پور (۱۳۹۵)، آقائی ابرند آبادی، حسینی، سیف و محمدی (۱۳۹۵)، حقیقی کفاش و تاجیک (۱۳۹۳)، منصوره و ریاضی (۱۳۹۲)، عباسقلی پور (۱۳۸۹)، مرتنس، وان لانکر، بایسنز، لوروز و وان مینزلز (۲۰۱۹)، کومار و براکش (۲۰۱۹)، الینگ و لهمان (۲۰۱۸)، داسیلواگواپیروبا و همکاران (۲۰۱۷)، موتوا (۲۰۱۴)، وفوبوا (۲۰۱۳) مکفی و ویلر (۲۰۰۶)، اولا و پاتل (۲۰۰۲)، والترز و لنکستر (۲۰۰۰)	-		
C26	فناوری	✓	✓	صلولتیان و صیوچی (۱۳۹۶)، محمدی و همکاران (۱۳۹۵)، حقیقی کفاش و تاجیک (۱۳۹۳)، غفاری، یارمحمدیان، خراسانی، علاقمندان (۱۳۹۳)، منصوره و ریاضی (۱۳۹۲)، احمد امینی، امانی تهران و سقچی (۱۳۸۹)، سوینن و کوئیچپرس (۲۰۱۹)، گزارش عملکرد پایداری گروه وستیک <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، کک و بزداگ <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، لیو و ژانگ (۲۰۱۶)، چای، تانو و گه (۲۰۱۶)، اسکلا (۲۰۱۵)، وفوبوا (۲۰۱۳)، لیو و لو (۲۰۰۸)، فارفان (۲۰۰۵)، اولا و پاتل (۲۰۰۲)، مک گوفاگ و وادزلی (۱۹۹۹)	-		
C27	پذیرش فناوری مدرن	-	✓	پربربار، حسین زاده، حجاریان (۱۳۹۶)، منصوره و ریاضی (۱۳۹۲)، جانسن و سینن (۲۰۱۹)، سوینن و کوئیچپرس (۲۰۱۹)	-		
C28	برند	✓	✓	سرخوندی، زینی وند، فیض جوادیان (۱۳۹۷) نعمتی زاده و میبدی (۱۳۹۴)، دهقان پور و مصلی (۱۳۹۴)، غفاری، یارمحمدیان، خراسانی، علاقمندان (۱۳۹۳)، کومار و براکش (۲۰۱۹)، رینارتز، ویگانده و ایمشالس، (۲۰۱۹)، وفوبوا (۲۰۱۳)، مکفی و ویلر (۲۰۰۶)، والترز و لنکستر (۲۰۰۰)، لامارک (۱۹۹۹)	-		
C29	کیفیت	✓	✓	غفاری، یارمحمدیان، خراسانی، علاقمندان (۱۳۹۳)، محمدی، حمزه پور، حسینی فر (۱۳۹۱)، عباسقلی پور (۱۳۸۹)، سوینن و کوئیچپرس (۲۰۱۹)، ماسکی (۲۰۱۲)، چای، تانو و گه (۲۰۱۶)، والترز و لنکستر (۱۹۹۹)	-		
C30	کیفیت رفتاری خدمات	-	✓	سرخوندی، زینی وند، فیض جوادیان (۱۳۹۷)	-		
C31	کیفیت دستگاه های خدمات	-	✓	سرخوندی، زینی وند، فیض جوادیان (۱۳۹۷)	-		
C32	بهبود مستمر	-	✓	جعفری و اخوان (۱۳۸۴)	-		

1. Jeucken & Bouma

2. Westpac

3. Koc & Bozdog

C33	بهبود بنیادی	-	✓	-	جعفری و اخوان (۱۳۸۴)
C34	فرهنگ سازمانی	-	✓	-	غفاری، یارمحمدیان، خراسانی، علاقمندان (۱۳۹۳)، لیو و لو (۲۰۰۸)
C35	ارزش‌های مشترک	-	✓	-	غفاری، یارمحمدیان، خراسانی، علاقمندان (۱۳۹۳)
C36	امنیت اطلاعات	-	✓	✓	منصوری و ریاضی (۱۳۹۲)، گزارش عملکرد پایداری گروه وستیک (۲۰۱۸)، لیو و ژانگ (۲۰۱۶)، اولا و پاتل (۲۰۰۲)، والترز و لنکستر (۲۰۰۰)
C37	طراحی و توسعه محصول جدید	✓	✓	✓	آقائی ابرنآبادی، حسینی، سیف و محمدی (۱۳۹۵)، اسدالله، ماکویی، شاهرویدی (۱۳۸۴)، الینگ و لهمان (۲۰۱۸)
C38	مدیریت زنجیره تامین	-	✓	-	عباسی، عسکری‌فر و سیاح‌فر (۱۳۹۸)، اسدالله، ماکویی، شاهرویدی (۱۳۸۴)، مکفی و ویلر (۲۰۰۶)، والترز و لنکستر (۲۰۰۰)
C39	ارتباط بین اعضای زنجیره	-	✓	-	عباسی، عسکری‌فر و سیاح‌فر (۱۳۹۸)، هفباور، سنگل (۲۰۱۸)
C40	انعطاف‌پذیری	-	✓	✓	قلیچ (۱۳۹۵)، حقیقی کفاش و تاجیک (۱۳۹۳)، منصوری و ریاضی (۱۳۹۲)، ریکوتی (۲۰۱۹)، سوفورد، قوش، مورتی (۲۰۰۶)، والترز و لنکستر (۱۹۹۹)
C41	چابکی	-	✓	-	ریکوتی (۲۰۱۹)، سوفورد، قوش، مورتی (۲۰۰۶)
C42	شفافیت اطلاعات	-	✓	✓	قلیچ (۱۳۹۵)، سیف (۱۳۹۳)، منصوری و ریاضی (۱۳۹۲)، مرتنس، وان لانکر، بایسنز، لوورز و وان مینزلز (۲۰۱۹)، گزارش عملکرد پایداری گروه وستیک، مول (۲۰۱۵)، اسکنتلا (۲۰۱۵)
C43	مشارکت ذی نفعان در هدف گذاری	-	✓	-	آقازاده و مهرنوش (۱۳۹۰)، مرتنس، وان لانکر، بایسنز، لوورز و وان مینزلز (۲۰۱۹)، لیو و لو (۲۰۰۸)
C44	بهداشت و ایمنی	-	✓	-	سوین و کوئچپرس (۲۰۱۹)، پورتر و کرامر (۲۰۱۹)
C45	به روز رسانی دانش	-	✓	-	منصوری و ریاضی (۱۳۹۲)، شقاقی و نقشینه (۱۳۸۸)
C46	ایجاد عوامل انگیزشی برای کارکنان	-	✓	-	منصوری و ریاضی (۱۳۹۲)
C47	استفاده از فرم نظرسنجی آنلاین	-	✓	-	منصوری و ریاضی (۱۳۹۲)
C48	مسئولیت اجتماعی	-	✓	-	عباسی، عسکری‌فر و سیاح‌فر (۱۳۹۸)، آقازاده و مهرنوش (۱۳۹۰)، پورتر و کرامر (۲۰۱۹)، کومار و براکش (۲۰۱۹)، گزارش عملکرد پایداری گروه وستیک (۲۰۱۸) داسیلواگوایبیرویا و همکاران (۲۰۱۷)، لیو و ژانگ (۲۰۱۶)
C49	حمل و نقل	-	✓	-	آقائی ابرنآبادی، حسینی، سیف و محمدی (۱۳۹۵)
C50	جلوگیری از تقلب	-	✓	✓	رحمیان، محمدی و صالحی‌راد (۱۳۹۲)، وفویوا



					(۲۰۱۳)
C51	تحول دیجیتال	✓	✓	-	رینارتز، ویگاند و ایمشالس (۲۰۱۹)، الینگ و لهمان (۲۰۱۸)، اولا و پاتل (۲۰۰۲)
C52	اپلیکیشن	✓	✓	-	نعمتی‌زاده و مبییدی (۱۳۹۴)، رینارتز، ویگاند و ایمشالس (۲۰۱۹)، بلیکنیس (۲۰۱۸)، چن و وانگ (۲۰۱۷)
C53	مدیریت ریسک	✓	✓	-	بزرگ اصل، برزیده و صمدی (۱۳۹۷)، قلیچ (۱۳۹۵)، احمد امینی، امانی تهران و سقزچی (۱۳۸۹)، عباسقلی‌پور (۱۳۸۹)، الینگ و لهمان (۲۰۱۸)، هجر و آنیس (۲۰۱۸)، اسکتلا (۲۰۱۵)، وفوبوا (۲۰۱۳)، نوتبون (۲۰۰۶)، والترز و لنکستر (۲۰۰۰)، مک گوفاگ و وادزلی (۱۹۹۹)، لامارک (۱۹۹۹)
C54	جامع بودن مقررات	-	✓	-	وفوبوا (۲۰۱۳)
C55	مشخص بودن حدود مقررات	-	✓	-	هجر و آنیس (۲۰۱۸)
C56	شناسایی تامین‌کنندگان	-	✓	-	منصوری و ریاضی (۱۳۹۲)
C57	عقد قرار داد و همکاری با تامین‌کنندگان	-	✓	-	منصوری و ریاضی (۱۳۹۲)
C58	قابلیت تطابق با چالش‌های غیر منتظره	-	✓	-	سوفورد، قوش، مورتی (۲۰۰۶)
C59	کنترل	-	✓	-	الینگ و لهمان (۲۰۱۸)
C60	اعتماد	✓	✓	✓	نعمتی‌زاده و حایری مبییدی (۱۳۹۴)، حقیقی کفاش و تاجیک (۱۳۹۳)، مرتنس، وان لانکر، بایسز، لوورز و وان مینزلس (۲۰۱۹)، ایپ و پوکن <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، اولا و پاتل (۲۰۰۲)
C61	شناسایی خطا درحین عملیات	-	✓	-	آقائی ابرندآبادی، حسینی، سیف و محمدی (۱۳۹۵)
C62	ساختار سازمانی	-	✓	-	موهان (۲۰۱۶)، کیون و شاکیان (۲۰۱۱)، اولا و پاتل (۲۰۰۲)، والترز و لنکستر (۲۰۰۰)
C63	آموزش کارکنان	✓	✓	-	صلواتیان و صبوچی (۱۳۹۶)، محمدی، مدهوشی، صفائی قادیلالی و آقاجانی (۱۳۹۶)، آقائی ابرندآبادی، حسینی، سیف و محمدی (۱۳۹۵)، نعمتی‌زاده و حایری مبییدی (۱۳۹۴)، عباسقلی‌پور (۱۳۸۹)، بحرینی و هوشنگی (۱۳۸۸)، شقاقی و نقشینه (۱۳۸۸)، احمد امینی، امانی تهران و سقزچی (۱۳۸۸)، جعفری و اخوان (۱۳۸۴)، موتوا (۲۰۱۴)، وفوبوا (۲۰۱۳)
C64	حفظ استعداد	-	✓	-	موتوا (۲۰۱۴)
C65	انتخاب جامعه هدف	✓	✓	✓	منصوری و ریاضی (۱۳۹۲)
C66	عوامل محیطی	-	✓	-	قلیچ (۱۳۹۵)، شاریب و هالوگ (۲۰۱۷)، فایرن،

<sup>1</sup>. Yip & Bocken

	گارسیا و دنت (۲۰۱۲)					
C67	سیاست‌های ضد تبعیض نژادی	-	✓	-	پورتر و کرامر (۲۰۱۹)، گزارش عملکرد پایداری گروه وستیک (۲۰۱۸)	
C68	پشتیبانی از شرکت‌های تازه تاسیس	-	✓	-	گزارش عملکرد پایداری گروه وستیک (۲۰۱۸)	
C69	کمک به رفاه جامعه	-	✓	-	گزارش عملکرد پایداری گروه وستیک (۲۰۱۸)	
C70	دادن اطلاعات کافی به مشتریان	-	✓	✓	سرخوندی، زینی‌وند، فیض جوادیان (۱۳۹۷)، باورصاد، رحیمی، سلیمی‌فر و قلمبر (۱۳۹۶)، غفاری، یارمحمدیان، خراسانی، علاقمندان (۱۳۹۳)، نعمتی‌زاده، حایری میبیدی (۱۳۹۴)، احمد امینی، امانی تهران و سفزچی (۱۳۸۹)، مرتنس، وان لانکر، بایسنز، لوورز و وان مینزلز (۲۰۱۹)، سوین و کوئچپرس (۲۰۱۹)، کومار و براکش (۲۰۱۹)، کک و بزداگ (۲۰۱۷)، راماناتان، هی، بلاک، قبادیان و گالیر (۲۰۱۶)، ژانگ و سیمزگالافر (۲۰۱۶)، اسکنا (۲۰۱۵)، کیون و شاکیان (۲۰۱۱)، لیو و لو (۲۰۰۸)، اولو و پاتل (۲۰۰۲)	
C71	مشاوره	-	✓	✓	منصوری و ریاضی (۱۳۹۲)، محمدی، حمزه‌پور، حسینی‌فر (۱۳۹۱)، آقازاده و مهرنوش (۱۳۹۰)، احمد امینی، امانی تهران و سفزچی (۱۳۸۹)، عباسقلی‌پور (۱۳۸۹)، گزارش عملکرد پایداری گروه وستیک (۲۰۱۸)	
C72	سرعت	-	✓	✓	عباسقلی‌پور (۱۳۸۹)، اولو و پاتل (۲۰۰۲)	
C73	دسترسی	-	✓	✓	والترز و لنگستر (۲۰۰۰)	
C74	تفکر ناب	-	✓	-	جعفری و اخوان (۱۳۸۴)	
C75	بازاریابی داخلی		✓	✓	باورصاد، رحیمی، سلیمی‌فر و قلمبر (۱۳۹۶)، حسینی‌پور، انصاری و الهی گل (۱۳۹۱)	
C76	ایجاد اطمینان	✓	-	✓	-	
C77	نحوه ارائه محصول	-	-	✓	-	
C78	دسته‌بندی مشتریان	-	-	✓	-	
C79	بازاریابی	✓	✓	✓	پربار، حسین‌زاده، حجاریان (۱۳۹۶)، عباسی، عسکری‌فر، سیاح‌فر (۱۳۹۸)، دهقان‌پور و مصلی (۱۳۹۴)، غفاری، یارمحمدیان، خراسانی، علاقمندان (۱۳۹۳)، منصوری و ریاضی (۱۳۹۲)، شقاقی و نقشینه (۱۳۸۸)	
C80	مبانی نظری کارکنان با توجه به نوع مشتری	-	-	✓	عباسقلی‌پور (۱۳۸۹)	
C81	وقت شناسی	✓	-	✓	نعمتی‌زاده و حایری میبیدی (۱۳۹۴)، منصوری و ریاضی (۱۳۹۲)، عباسقلی‌پور (۱۳۸۹)، وفوبوا (۲۰۱۳)	
C82	نیاز سنجی بازار	✓	-	✓	آقائی ابرندآبادی، حسینی، سیف و محمدی (۱۳۹۵)، غفاری، یارمحمدیان، خراسانی، علاقمندان (۱۳۹۳)	

منصوری و ریاضی (۱۳۹۲)					
صلواتیان و صبوچی (۱۳۹۶)، عباسی، عسکری فر، سیاح فر (۱۳۹۶)، دهقان پور و مصلی (۱۳۹۴)، غفاری، یارمحمدیان، خراسانی، علاقمندان (۱۳۹۳)، شقاقی و نقشبینه (۱۳۸۸)	✓	✓	-	مدیریت منابع انسانی	C83
-	✓	-	-	طراحی خدمات	C84
آقائی ابرندآبادی، حسینی، سیف و محمدی (۱۳۹۵)	✓	-	-	مدیریت سیستم تحویل	C85
-	✓	-	✓	مدیریت خدمات رقابتی	C86
-	✓	-	-	اطلاعات فرایند	C87
-	✓	-	✓	جنبه فیزیکی	C88
-	✓	-	-	توجه به چرخه عمر محصول	C89
شقاقی و نقشبینه (۱۳۸۸)، وفوبوا (۲۰۱۳)	-	✓	✓	نصب پوستر و بیلبورد	C90
احمد امینی، امانی تهران و سقرچی (۱۳۸۹)	-	✓	-	شناسایی و تشخیص فرصت	C91
محمدی، مدهوشی، صفائی قادیکلایی و آقاجانی (۱۳۹۶)، شقاقی و نقشبینه (۱۳۸۸)	-	✓	-	استفاده از تست هوش و شخصیت	C92
خانه شناس، الهیاری و خلخالی (۱۳۹۲)، آقازاده و مهرنوش (۱۳۹۰)	-	✓	-	کنترل عوامل اجتماعی و روانی کارکنان	C93
خانه شناس، الهیاری و خلخالی (۱۳۹۲)، وفوبوا (۲۰۱۳)	-	✓	-	برنامه مدیریت تنش	C94
باورصا، رحیمی، سلیمی فر و قلمبر، (۱۳۹۶)، سرد سعیدی و جمشیدیان (۱۳۹۱)، عباسقلی پور (۱۳۸۹)، ماسکی (۲۰۱۲)	-	✓	-	توجه به مشتریان درونی	C95
-	✓	-	✓	تبلیغات توسط کارکنان	C96
-	-	-	✓	ترکیب خدمات به منظور ارائه بسته	C97
-	-	-	✓	فراهم کردن محیطی آرام برای کارکنان	C98
منصوری و ریاضی (۱۳۹۲)، ربیعی، محمدیان و برادران جمیلی (۱۳۹۰)	-	✓	✓	زمان مناسب ارائه تبلیغات	C99
نعمتی زاده و حایری میبیدی (۱۳۹۴)، منصوری و ریاضی (۱۳۹۲)، ربیعی، منتظر قائم و درگاهی (۱۳۹۲)، ربیعی، محمدیان و برادران جمیلی (۱۳۹۰)، وفوبوا (۲۰۱۳)	-	✓	✓	انتخاب نوع رسانه برای تبلیغات	C100
عباسقلی پور (۱۳۸۹)	✓	✓	✓	مطلوبیت محیط داخلی	C101
عباسقلی پور (۱۳۸۹)	-	✓	✓	وضعیت ظاهری کارکنان	C102
نعمتی زاده و حایری میبیدی (۱۳۹۴)، وفوبوا (۲۰۱۳)	-	✓	-	میزان صداقت در	C103

				عمل به وعده	
C104	همکاری واحد صف و ستاد	-	✓	-	نعمتی‌زاده و حایری میبیدی (۱۳۹۴)
C105	جلوه‌های بصری	✓	✓	-	محمدی، مدهوشی، صفائی قادیکلایی و آقاجانی (۱۳۹۶)
C106	بانکداری مستقیم	✓	-	-	-
C107	بانکداری الکترونیک	✓	-	-	-

با استفاده از مطالعات و مصاحبه‌ها ۱۴۰ کد استخراج شد. پس از نظرخواهی از اساتید و غربالگری در نهایت ۱۰۷ کد در قالب ۱۴ مقوله و ۲ بعد دسته‌بندی شدند.

جدول ۲- دسته بندی کدها در قالب مقوله، مفاهیم و شاخص‌ها

ابعاد	مقوله	مفهوم	شاخص
مولفه‌های اصلی	مدیریت زنجیره تامین خدمات	زنجیره تامین	شناسایی تامین‌کنندگان، عقد قرارداد و همکاری با تامین‌کنندگان
	طراحی و توسعه محصول	طراحی محصول	نوآوری در محصولات، توجه به چرخه عمر محصولات
	مدیریت دانش	دانش آشکار و ضمنی	ایجاد دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش، به روز رسانی دانش
	چابکی سازمان	چابکی	قابلیت تطابق با چالش‌های غیرمنتظره، استفاده از تغییرات به عنوان فرصت، تشخیص فرصت، انعطاف‌پذیری، پذیرش فناوری مدرن
		تفکر ناب	استفاده از منابع و حذف اتلاف‌ها، کار گروهی، بهبود مستمر، بهبود بنیادی
	مدیریت سیستم تحویل	کانال‌های توزیع	بانکداری مستقیم، بانکداری الکترونیک
	مدیریت اعتماد	اعتماد	میزان صحت اطلاعات در مورد خدمات ارائه شده، وقت شناسی
	مدیریت بازاریابی و فروش	تحقیقات بازار	نیاز سنجی بازار، انتخاب جامعه هدف، دسته‌بندی مشتریان، پاسخ دهی سریع به نیاز مشتریان
		تبلیغات	تبلیغات شفاهی کارکنان، انتخاب نوع رسانه برای تبلیغات، میزان تکرار تبلیغات، زمان اثر بخش برای ارائه تبلیغات، نصب پوستر و بیلبوردها
		بازاریابی داخلی	توجه به مشتریان درونی، ایجاد عوامل انگیزشی برای کارکنان
مدیریت خدمات رقابتی	مدیریت کیفیت خدمات رقابتی	کیفیت رفتاری خدمات، کیفیت دستگاه‌های خدمات	تنوع خدمات نوین، سرعت، دسترسی، مشاوره، ترکیب خدمات
مدیریت منابع انسانی	ساختار سازمانی	انتخاب ساختار رسمی سازمان در راستای هدایت اختیارات و اجرای هماهنگ فعالیت‌ها، تعریف نمودن وظایف و مسئولیت‌های موجود در ساختار سازمانی، همکاری واحد صف و ستاد	
	کنترل	کنترل درونی، بررسی میزان خطا در حین انجام فرایند، جامع بودن مقررات، مشخص بودن حدود مقررات	
	فرهنگ سازمانی	هنجارهای رفتاری/ ارزش‌های مشترک	
	برنامه ریزی نیروی انسانی و کارمندیابی	مبانی نظری کارکنان با توجه به نیاز مشتری، آموزش نحوه ارائه محصول، پرورش خلاقیت، استفاده از تست هوش و شخصیت در فرایند جذب، سیاست‌های ضد تبعیض نژادی، حفظ استعداد، کارکنان	

مؤلفه‌های پشتیبان	بهداشت و ایمنی	مؤلفه‌های پشتیبان	مؤلفه‌های پشتیبان
فناوری اطلاعات و ارتباطات	فناوری و امنیت اطلاعات	فناوری اطلاعات و ارتباطات	فناوری اطلاعات و ارتباطات
جنبه‌های فیزیکی	مکان ارائه خدمت فضای داخلی	مکان ارائه خدمت فضای داخلی	مکان ارائه خدمت فضای داخلی
پایداری	مسئولیت اجتماعی	مسئولیت اجتماعی	مسئولیت اجتماعی
حاکمیت شرکتی	حاکمیت شرکتی	حاکمیت شرکتی	حاکمیت شرکتی
قابلیت اطمینان و اعتبار	ارزش ویژه برند	ارزش ویژه برند	ارزش ویژه برند
	معمد، حفظ استعداد	توجه به عوامل اجتماعی و روانی کارکنان، اجرای برنامه مدیریت تنش، فراهم کردن محیط آرام برای کارکنان	امنیت اطلاعات، جامع بودن اطلاعات مصرف کننده
	ارتباطات	ارتباطات اجزای زنجیره، استفاده از فرم‌های نظرسنجی آنلاین	ارتباطات اجزای زنجیره، استفاده از فرم‌های نظرسنجی آنلاین
	تحول دیجیتال	اپلیکیشن	اپلیکیشن
	میزان ترافیک، حمل و نقل، نزدیکی به پارکینگ‌های عمومی	وضعیت ظاهری کارکنان، جلوه‌های بصری	کمک به رفاه جامعه، پشتیبانی از شرکت‌های تازه تاسیس
	عوامل محیطی	توجه به محیط زیست و بازیافت و بهبود بهروری انرژی	مشارکت ذی نفعان در هدف‌گذاری، شفافیت اطلاعات، ملی و بین‌المللی شدن، عدالت و رفتار یکسان با سهام داران، همکاری با رقبا
	مدیریت ریسک	ریسک اعتباری، ریسک نقدی، ریسک عملیاتی، ریسک بازار	تعدد سازمان به مشتریان، ضمانت و بیمه، میزان صداقت در عمل به وعده

به منظور میزان توافق و تایید حوزه‌های ارزش آفرین، از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. لذا مطابق خبره‌ای متخصص خدمات بانکی مدل از لحاظ دسته‌بندی مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۳- پایایی روش تحلیل محتوا

نظر خبره	نظر محقق		
	بلی	خیر	جمع
بلی	۱۲	۱	۱۳
خیر	۱	۰	۱
جمع	۱۳	۱	۱۴

$$\text{رابطه ۷)} \quad \text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = 0,00504$$

$$\text{رابطه ۸)} \quad \text{توافقات مشاهده شده} = \frac{A+D}{N} = 0,8461$$

$$\text{رابطه ۹)} \quad K = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = 0,8453$$

جدول ۴- اعتماد پذیری مقادیر گوناگون ضریب کاپا در تعیین میزان توافق بین کدگذاری ها

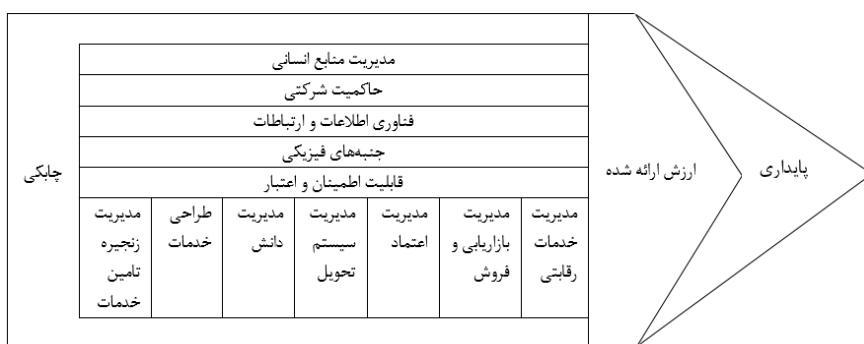
قدرت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا
ضعیف	کمتر از صفر
کم	۰ - ۰,۲
پایین‌تر از متوسط	۰,۲۱ - ۰,۴۰
متوسط	۰,۴۱ - ۰,۶۰
خوب	۰,۶۱ - ۰,۸۰
عالی	۰,۸۱ - ۱

منبع: گویت<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)

ضریب کاپا برابر ۰/۸۴۵۳ دست آمد که بیانگر توافق ایده آل می باشد.

گام ششم: تحلیل و استنباط نتایج و گزارش

این الگو نسبت به مدل ارائه شده توسط گابریل مدیریت زنجیره تامین، چابکی سازمان، مدیریت بازاریابی و فروش به فعالیتهای اصلی و فناوری و امنیت اطلاعات و ارتباطات و حاکمیت شرکتی در گروه فعالیتهای پشتیبان قرار گرفتند و اطلاعات فرایند زیر مجموعه فناوری و امنیت اطلاعات و ارتباطات قرار گرفت. الگوی زنجیره ارزش پیشنهادی مطابق شکل ۳ می باشد.



شکل ۳- الگوی زنجیره ارزش ارائه شده

در ادامه در بخش کمی با روش بهترین - بدترین با استفاده از روابط ۱ تا ۵ وزن هریک از اجزای زنجیره ارزش مشخص می شود و در سرپرستی بانک ملت استان فارس با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته (بیان کردن شاخص‌ها در قالب سوال) به ارزیابی مدل ارائه شده پرداخته شد. جهت مشخص کردن وزن مولفه‌ها و ارزیابی وضعیت بانک مورد مطالعه از متخصصین در دسترس سرپرستی بانک ملت استان فارس بهره گرفته شده است. نتایج روش بهترین - بدترین مطابق جدول ۵ است.

در این پژوهش فناوری اطلاعات و ارتباطات با وزن ۱۲/۱۶ بیشترین وزن را به خود اختصاص داده است و پایداری با وزن ۲/۷۸ کمترین مقدار را به خود اختصاص داده است. جهت بیان وضعیت بانک ملت در زنجیره ارزش ارائه شده، وضعیت موجود از میانگین نظرات متخصصین بانک ملت استفاده شده است. جهت بیان وضعیت مطلوب با توجه به میزان استاندارد ارائه شده توسط بازرگان، اسحاقی و حجازی (۱۳۸۶)، ۳/۶۸ به عنوان حداقل وضعیت مطلوب در نظر گرفته شد و در نهایت در وزنی که

متخصصین به مولفه‌های ارزش آفرین داده‌اند ضرب شد و حداقل وضعیت مطلوب وزنی هریک از مولفه‌ها در سازمان مشخص شد.

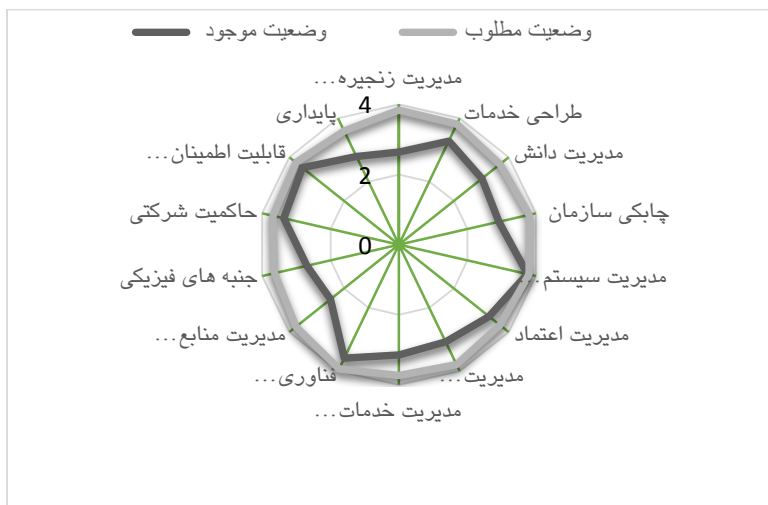
جدول ۵- سهم هر یک از مولفه‌ها در ایجاد ارزش در سازمان مورد مطالعه

وزن بر حسب درصد	حوزه ارزش آفرین
۹/۸۱	مدیریت زنجیره تامین خدمات
۸/۹۴	طراحی خدمات
۵/۰۴	مدیریت دانش
۸/۱۸	چابکی سازمان
۸/۴۸	مدیریت سیستم تحویل
۵/۱۰	مدیریت اعتماد
۸/۳۷	مدیریت بازاریابی و فروش
۶/۶۰	مدیریت خدمات رقابتی
۷/۴۱	مدیریت منابع انسانی
۵/۵۲	حاکمیت شرکتی
۱۲/۱۶	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳/۹۵	جنبه‌های فیزیکی
۲/۷۸	پایداری
۷/۰۳	قابلیت اطمینان و اعتبار

جدول ۶- ارزیابی وضعیت بانک ملت در زنجیره ارزش ارائه شده

وضعیت مطلوب	وضعیت موجود	مولفه ارزش آفرین
۳/۸۴	۲/۶۴	مدیریت زنجیره تامین خدمات
۳/۸۱	۳/۲۸	طراحی خدمات
۳/۶۸	۳/۰۳	مدیریت دانش
۳/۸۱	۲/۹۲	چابکی سازمان
۳/۸	۳/۷۶	مدیریت سیستم تحویل
۳/۶۸	۳/۲۸	مدیریت اعتماد
۳/۷۹	۳/۰۷	مدیریت بازاریابی و فروش
۳/۷۳	۳/۱۴	مدیریت خدمات رقابتی
۳/۹۳	۳/۵۹	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳/۷۶	۲/۵	مدیریت منابع انسانی
۳/۶۴	۲/۶۹	جنبه‌های فیزیکی
۳/۶۹	۳/۳۷	حاکمیت شرکتی
۳/۷۵	۳/۵۲	قابلیت اطمینان و اعتبار
۳/۶	۲/۷۹	پایداری

مقایسه وضعیت مطلوب و موجود در بانک ملت به شرح زیر است:



نمودار ۱- مقایسه وضعیت موجود و مطلوب وزنی بانک ملت

با توجه به نمودار ۱ قابلیت اطمینان و اعتبار، حاکمیت شرکتی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت سیستم تحویل به وضعیت مطلوب نزدیک هستند. بیشترین فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب مربوط به مدیریت منابع انسانی و مدیریت زنجیره تامین می‌باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف ارائه مدلی به روز از زنجیره ارزش خدمات بانکی صورت گرفت که در آن از الگوی زنجیره ارزش خدمات ارائه شده توسط گابریل (۲۰۰۶) به عنوان مدل پایه استفاده شد. کدها با استفاده از مطالعات گذشته و مصاحبه با افراد متخصص در حوزه بانکی استخراج شد. با یکسان‌سازی کدها و حذف بعضی از کدها در نهایت ۱۰۷ کد در قالب شاخص، مفهوم و مقوله تقسیم‌بندی شد. در نهایت مدیریت زنجیره تامین خدمات، چابکی، مدیریت بازاریابی و فروش، حاکمیت شرکتی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و پایداری به فعالیت‌های زنجیره ارزش گابریل افزوده شد. غنی‌سازی زنجیره ارزش با مفاهیمی همچون پایداری، جهانی‌سازی، همکاری با رقبا، دارایی‌های نامشهود، انعطاف‌پذیری و چابکی منجر به تکامل زنجیره ارزش به سمت شبکه ارزش شده است (ریکوتی، ۲۰۱۹). بنابراین مولفه‌های ارزش بدست آمده در



این پژوهش باید به صورت چرخه‌ای و غیر خطی باشد تا منجر به ارائه سودآوری و پایداری شود.

با بررسی مطالعات مربوط به عوامل موثر بر عملکرد بانکی می‌توان به مولفه‌های ارزش آفرین، مدیریت دانش (سرخوندی، زینی‌وند، فیض جوادیان، ۱۳۹۷؛ ماسکی، ۲۰۱۲)، حاکمیت شرکتی (سیف، ۱۳۹۳؛ هجر و آنیس، ۲۰۱۸؛ الیبدانی، ۲۰۱۳)، فناوری اطلاعات و ارتباطات (عباسقلی‌پور، ۱۳۸۹؛ وفوبوا، ۲۰۱۳؛ چای، تانو و گه، ۲۰۱۶)، مدیریت ریسک (بزرگ اصل، برزیده و صمدی، ۱۳۹۷؛ عباسقلی‌پور، ۱۳۸۹؛ وفوبوا، ۲۰۱۳)، کیفیت خدمات (چای، تانو و گه، ۲۰۱۶؛ محمدی، حمزه‌پور، حسینی‌فر، ۱۳۹۱) اشاره کرد، که در این الگو در نظر گرفته شده‌اند.

نتایج بخش کمی نشان داد، فناوری اطلاعات و ارتباطات با وزن ۱۲/۱۶ بیشترین وزن و پایداری با وزن ۲/۷۹ کمترین وزن را به خود اختصاص داده‌اند. فناوری اطلاعات و ارتباطات ابزاری برای دستیابی به مزیت رقابتی است و در سال‌های اخیر به سرعت در حال پیشرفت است (هو و لین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) و در عصر حاضر منجر به ایجاد تغییرات چشم‌گیر در نحوه اداره مشاغل شده است (نکی‌رو، سیدی و ابومه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸)، با توجه به این که فناوری اطلاعات و ارتباطات به قلب بخش بانکی تبدیل شده است (الیو و تسمیم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲)، توجه به آن جهت کسب مزیت رقابتی امری ضروری است.

با توجه به ارزیابی انجام شده قابلیت اطمینان و اعتبار، حاکمیت شرکتی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت سیستم تحویل به حداقل وضعیت مطلوب وزنی نزدیک هستند. بیشترین فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب وزنی مربوط به مدیریت منابع انسانی و مدیریت زنجیره تامین می‌باشد.

با توجه به این که در این الگو سعی شده تمام مولفه‌های ارزش آفرین در زمینه خدمات بانکی در نظر گرفته شود به کلیه مدیران و کارشناسان بانکها توصیه می‌شود به هنگام اتخاذ تصمیم از الگوی ارائه شده، استفاده کنند تا بتوانند جهت حفظ مزیت رقابتی در جهت درست گام بردارند. با توجه به این مسئله که رابطه بین سازمان‌ها و تهیه‌کنندگان پیچیده‌تر شده است و با در نظر گرفتن این نکته که مشتریان جزء تامین‌کنندگان سازمان‌های خدماتی به ویژه بانکها هستند، مدیریت

1. Ho & Lin

2. Nkiru, Sidi, & Abomeh

3. Aliyu & Tasmin

زنجیره تامین خدمات به یکی از فعالیتهای اصلی سازمانهای خدماتی تبدیل شده است. سازمانها به ویژه سازمانهای خدماتی باید با توجه به نیاز خود از طریق مدیریت منابع انسانی، تحقیق و توسعه و بازاریابی و بسیاری از عملیات دیگر با تامینکنندگان رابطه برقرار کنند. کاربرد اصلی الگوی ارائه شده در صنعت بانکداری می باشد اما با توجه به این که الگوی ارائه شده نیم نگاهی عمومی دارد، سایر صنایع خدماتی نیز با همانندسازی نتایج می توانند از این پژوهش بهره مند شوند.

پژوهش حاضر به شناسایی حوزههای جدید ارزش آفرین در زنجیره ارزش خدمات که توسط گابریل ارائه شده پرداخته است محققان آینده می توانند با بررسی این مفاهیم در صنایع خدماتی دیگر، مقولههای جدیدی را که ممکن است از چشم محقق بازمانده باشد، به الگوی ارائه شده بیفزایند تا بتوان به الگوی جامعی در صنایع خدماتی دست یافت.

## References

- Abbas Qalipour, Mohsen. (2010). Factors Affecting the Performance of Banks, *Banks and the Economy*, 106, 24-35. (In Persian)
- Abbasi, Abbas., Askarifar, Kazem. & Sayyahfar, Mona. (2019). Presenting a Sustainable Value Chain Model Based on Porter's Framework Development and Balanced Scorecard (Case Study: PREMIUMBOND Company). *Journal of Industrial Management Perspective*, 9(33), 141-167. (In Persian)
- Aghaei Abrand Abadi, Seyed Amir., Hosseini, Seyed Hossein., Seif, Mohamad Saeid., & Mohammadi, Navid. (2017). Recognition of Unsuccessful Development of Iran's Marine Industries through the Analysis of Current and Ideal Situation of the Industries' Value Chain. *Journal of Science & Technology Parks and Incubator*, 13(49), 63-72. (In Persian)
- Aghazade, Hashem., Mehrnoosh, Mina. (2011). Designing and Measuring Native Scale for Value Creation in Iran Commercial Banks. *Journal of Business Management*, 3(1), 1-18. (In Persian)
- Ahmad Amini, Zahra., Amani Tehran, Mohammad, & Saghezchi, Mohammad Ebrahim (2010). *Journal of Management System*. Identification of effective factors on Entrepreneurship development by a value chain perspective, 14, 35-47. (In Persian)
- Aliyu, Alhaji Abubakar., & Tasmin, R. B. H. J. (2012). The impact of information and communication technology on banks' performance and customer service delivery in the banking industry. *International Journal of Latest Trends Finance and Economy*, 2(1), 80-90.
- Asadullah, Houshang., Makui, Ahmad. And Shahroudi, Cambyses. (2005). Modeling the value chain in the Iranian automotive industry in order to achieve cost leadership strategy. *Journal of Knowledge Management*, 71, 3-40. (In Persian)
- Bahreini, Kiomars., Bahraini & oushangi, Mehdi. (2009). Investigating and Analysis the Role of Quality Management in Constructing Knowledge Management Value

- Chain in Organization. *Journal of Agricultural Economics and Development*, 20(83), 99-120. (In Persian)
- Barzinpour, Farnaz., Akhavan, Peyman., & Zare Moghaddam, Zainab. (2010). Providing a Conceptual Framework for the Factors and Components of Customer Knowledge Management in Melli Bank. *Journal of Modiriat Farda*, 8 (24), 116-132. (In Persian)
- Batidzirai, Bothwell, et all (2016). Current and future technical, economic and environmental feasibility of maize and wheat residues supply for biomass energy application: Illustrated for South Africa. *Biomass and Bioenergy*, 92, 106-129.
- Bavarsad, Belghis., Rahimi, farajallah., Salimifard, Adeleh., & Ghalambor, MohammadHossein. (2017). Investigating the Impact of Social Capital on Performance in Mehr-Eqtasad Banks from Employee's Perspective. *Journal of Social Development*, 11(3), 211-242. (In Persian)
- Boon-itt, Sakun., & Pongpanarat, Chanida. (2011). Measuring service supply chain management processes: The application of the Q-sort technique. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(3), 217-221.
- Boon-itt, Sakun., Wong Chee Yew., & Wong, Christina. W.Y. (2017). Service supply chain management process capabilities: Measurement development. *International Journal of Production Economics*, 193, 1-11.
- Bozorg Asl, Moosa., Barzideh, Farrkh, & Samadi, Mohammad Taghi. (2018). The Effect of Liquidity Risk and Credit Risk on Financial Stability Banking industry in Iran; Multiple regression approach. *Journal of Financial Knowledge of Securities Analysis*, 11(38), 1-13. (In Persian)
- Central Bank of THE. Bank Supervision. (2018). Retrieved from <https://www.cbi.ir/BanksInstitutions/BankInstitute.aspx>.
- Chaarband, yeganeh., & Navimipour, Nima. (2016). Organizational Performance Improvement through Value Chain and Knowledge Sharing. *Journal of Value Chain Management*, 1 (2), 17-31.
- Chai Bobby Boon-Hui., Tan, Pek See., & Goh, Thian Shong. (2016). Banking services that influence the bank performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 401-407.
- Da Silva Cesar, Aldara., & da Silva, Profile Picture Marcelino Aurelio Vieira. (2017). Value chain analysis of waste cooking oil for biodiesel production: Study case of one oil collection company in Rio de Janeiro-Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3928 -3937.
- Desyllas, Panos., Miozzo, Marcela., Lee, Hsing-fen., & Miles, Ian. (2018). Capturing Value from Innovation in Knowledge-Intensive Business Service Firms: The Role of Competitive Strategy. *British Journal of Management*, 29 (4), 769-795.
- Ehtesham Rasi, Reza., & Merhrabi, Javad. (2016). The effect of information technology on organizational performance improvement in intelligent banking systems (case study: Bank of Saderat in Tehran branches). *Journal of Public Administration Mission*, 7 (21), 55-74. (In Persian)
- Eling, Martin., & Lehmann, Martin. (2018). The Impact of Digitalization on the Insurance ValueChain and the Insurability of Risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice*, 43 (3), 359- 396.
- Ellram, Lisa M., Tate, Wendy L., & Billington, Corey. (2004). Understanding and Managing the Services Supply Chain. *Journal of Supply Chain Management*, 40 (3), 17-32.

- Farfan, Oscar. (2005). *Understanding and escaping commodity-dependency: a global value chain perspective*. documento preparado para la Corporación Financiera Internacional, Washington, DC, Banco Mundial.
- Fearne, Andrew., Garcia, Marian Garcia., & Dent, Benjamin. (2012). Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis. *Supply Chain Management*, 17 (6), 575-581.
- Gabriel, Elisante. (2006). Value Chain for Services A new dimension of Porter's Value Chain. *IMS International Journal*, 34, 1-30.
- Ghaffari Darab, Mohsen., Yarmohammadian, Mohammad Hossein., Khorasani, Elahe. & Alaghemandan, Hamed. (2015). The Role of Value Chain for Improving Health Care Quality. *Journal of Health Information Management*, 11 (6), 799-811. (In Persian)
- Ghasemi Ali Abadi Mehdi., & Nasiri Aghdam, Ali. (2018). Developing a Model to Measure the Corporate Governance Index in Usury-free Banking (Calculation in a sample Bank), *Journal of Economic Research and Policies*, 26 (87),77-116. (In Persian)
- Ghelich, Wahhab. The Role and Tools of Corporate Governance in Islamic Banking System. *Journal of Islamic Economics and Banking*, 11 (14), 87- 110. (In Persian)
- Gwet, K.L. (2014). *Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters*. Advanced Analytics LLC.
- Haghighi Kaffash, Mehdi., & Tajik, Hamid. (2014). Strategic Value Engineering in Competitive Markets (Banking and Insurance Industry) *Journal of Industrial Management Perspective*,4 (1), 67-89. (In Persian)
- Hajer, Chenini., & Anis, Jarboui. (2018). Analysis of the Impact of Governance on Bank Performance: Case of Commercial Tunisian Banks. *Journal of Cheninihe Knowledge Economy*, 9 (3), 871. 895.
- Ho, Chien-Ta Bruce., & Lin, Wen-Chuan. (2010). Measuring the service quality of internet banking: scale development and validation. *European Business Review*, 22 (1), 6-13.
- Hofbauer, Gunter., & Sangl, Anita. (2018). Considerations to Rearrange the Value Chain. *Archives of Business Research*, 6 (4), 104-114.
- Hosseini, Seyed Mohammad Hashem., Dehghani Dehnavi, Mohammad Ali., ghorbanizade, vajollah., Amiri, Meysam. & Rajaie Baghsyai, Mohammad. Explaining Factor Model Affecting Iranian Bank Credits Using Fuzzy Delphi Approach. (2018). *Journal of Financial Management Perspective*, 8(1), 115-131. (In Persian)
- Hsieh, Hsiu-Fang., & Shannon, Sarah E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- Jafari, Mustafa., & Akhavan, Peyman. (2005). Realization of the pure concept in the organization by process reengineering, *Journal of Modiriarte Farda*, 3(9 & 10), 49-60. (In Persian)
- Janssen, Emma., & Swinnen, Johan. (2019). Technology adoption and value chains in developing countries: Evidence from dairy in India. *Food Policy*, 83, 327-336.
- Jeucken, Marcel HA., & Bouma, Jan Jaap. (1999). The Changing Environment of Banks. *Greener Manag. Greener Management International*. 27, 21–35.
- Johnston, Robert., & Clark, Graham. (2012). Service Operations Management: Improving Service Delivery. *Financial Times Prentice Hall*.

- Kahramfar, Ali., Baradaran Kazemzadeh, Reza. & Kahramfar, Zohreh. (2014). Application of Porter's value analysis model for Diabetes Mellitus patients: Case Hamedan Beheshti hospital. *Razi Journal of Medical Sciences*, 21 (121), 18-29. (In Persian)
- Khaneshenas, Farin., Allahyari, Teimour., & Khalkhali, Hamidreza. (2014). Investigation of the relationship between psychosocial stressors and job performance among bank employees. *Iranian Journal of Ergonomics*, 1 (3), 1-10. (In Persian)
- Koc, Tufan., & Bozdog, Erhan. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*, 257(2), 559-567.
- Kumar, Kishore., & Prakash, Ajai. (2019). Managing sustainability in banking: extent of sustainable banking adaptations of banking sector in India Environment, *Development and Sustainability*, 1-19.
- Lamarque, Eric. (1999). Key Activities in the Banking Industry: Analysis by the Value Chain. *Revue Finance Controle Strategie*, 2(2), 135-158
- Lim, Guan. (2016). Value chain upgrading: Evidence from the Singaporean aquaculture industry. *Marine Policy*, 63, 191-197.
- Liu, Qing., & Lu, Fengjun. (2008). Conflict and Innovation Practice of China Agricultural Chain the Case Study of Wen's Cultivation Service Value Chain. *International Conference on Risk Management & Engineering Management*, 70-75.
- Liu, Xiang., & Zhang, Chen. (2017). Corporate governance, social responsibility information disclosure, and enterprise value in China. *Journal of Cleaner Production*, 142, 1075-1084.
- Mansouri, Saeed, & Riaz, Katrin. (2013). Investigation of Value Chain Models in E-learning Industry and Presentation of Optimal Model (Case Study: One of Tehran Universities). *Journal of Information Technology Management*, 5(3), 191-202. (In Persian)
- Maseki, Charity (2012). Knowledge management and performance of commercial banks in Kenya. *Unpublished MBA Research Project, University of Nairobi*.
- McGuffog, Tom., & Wadsley, Nick. (1999). The general principles of value chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(5), 218-225.
- McPhee, Wayne., & Wheeler, David. (2006). Making the case for the added-value chain. *Strategy & Leadership*, 34(4), 39-46.
- Mertens, Anouk., Van Lancker, Jonas., Buysse, Jeroen., Lauwers, Ludwig., & Van Meensel, Jef. (2019). Overcoming non-technical challenges in bioeconomy value-chain development: Learning from practice. *Journal of Cleaner Production*, 231, 10-21.
- Mohammadi, Mahdi., Madhoshi, Mehrdad., Safaei Ghadikolaei, Abdolhamid., & Aghajani, Hasanali. (2018). Explaining the Components Effective on the Structuring Value Chain of Creative Industries in Iran. *Journal of Management Improvement*, 11 (31), 161-188. (In Persian)
- Mol, Arthur P.J. (2015). Transparency and value chain sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 107, 154-161.
- Momeni Rad, Akbar. (2013). Qualitative content analysis in research tradition: nature, stages and validity of the results. *Quarterly of Educational Measurement*, 4(14), 187-222. (In Persian)

- Mutua, Alfred Mutinda. (2014). *Value chain and competitive advantage in Commercial banks in Kenya*. Doctoral dissertation, University of Nairobi. Nairobi. Kenya.
- Nematizadeh, Sina., Hayeri Meybodi, Mahsima. (2015). Evaluation of Day Bank by Balance Scored Card (BSC) model. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 4(15), 133-142. (In Persian)
- Nkuru, Nwakoby., Sidi, Charity Philip., & Abomeh, Sylvester. (2018). Impact of information and communication technology on the performance of deposit money banks in Nigeria. *International Journal of Management*, 7(4), 225-239.
- Nooteboom, Bart. (2006). Service value chains and effects of scale. *Service Business*, 1(2), 119-139.
- Olla, Phillip., & Patel, Nandish V. (2002). A value chain model for mobile data service providers. *Telecommunications Policy*, 26(9-10), 551-571.
- Porbar, Samira., Hosseinzadeh, Omid., & Hajjarian, Marzieh. (2017). Prioritize of poplar wood processing industries in the Kurdistan province with the aim of poplar wood value chain upgrading. *Journal of Wood and Paper Science Research*, 32 (2), 181-192. (In Persian)
- Porter, Michael E., & Kramer, Mark R. (2019). Creating shared value. in *Managing sustainable business*, 323-346.
- Qiwen, Jiang., & Xiaoqian, Cheng. (2011). A study on enterprise financial BPR based on the value chain theory. In *MSIE*. 12-15.
- Rabiee, Ali, Mohammadian, Mahmood., & Baradaran Jamili, Bitia. (2011). Evaluating Advertizing Effectiveness of Parsian Bank and Identifying the Factors with Most Influence on Its Improvement in the City of Tehran. *New Marketing Research Journal*, 1 (2), 17-40. (In Persian)
- Rabiee, Ali., Montazer Ghaem, Mahdi., & Dargahi., Elka. (2013). The Efficiency of methods of TV Advertising of Saman Bank in gaining new customer. *Journal of Society Culture Media*, 2(8), 12-30. (In Persian)
- Rahimian, Nezamoddin., Mohammadi, Hamid., & Salehirad, Masoume. (2014). The Role of Corporate Governance Mechanisms in Banks' Performance. *Journal of Iranian Accounting Review*, 1(1), 97-119.
- Ramnarain, Taruna Devi., & Pillay, Mahdevi Tiagarassa. (2016). Designing Sustainable Banking Services: The Case of Mauritian Banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 483-490.
- Ranjbarian, Bahram, Barari, Mojtaba. (2011). The Contribution of Relationship Marketing Underpinning to Customer Loyalty: A Comparison of a Private with a Government Owned Bank. *Journal of Business Management*, 1 (2), 83-100. (In Persian)
- Rathee, Rupa., & Rajain, Pallavi. (2013). Service value chain models in higher education. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 2 (7), 2278-2284.
- Reinartz, Werner., Wiegand, Nico., & Imschloss, Monika. (2019). the impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36 (3), 350-366.
- Sabouhi, Meysam. & Salavatian, Siavash. (2016). The Value Chain in Media Organizations: A Case Study of the Film Industry and Television Networks. *Journal of Media Management*, 33, 55-85. (In Persian)
- Sadeghi Moghadam, Mohamadreza., Safari, Hossein., & Ahmadi Nozari, Mojtaba. (2015). Measuring sustainability of service supply chain by using a multi-

- stage/multicast fuzzy inference system (Studied Case: Parsian Bank. *Journal of Industrial Management*, 7(3), 533-562. (In Persian)
- Saif, Valiallah. (2015). The Corporate Governance in Banking Sector of Iran. Challenges, Expectations. *Journal of Ravand*, 21(68), 15-54. (In Persian)
- Salehi, Shirin., Ekhlassi, Amir, & Taheri, Morteza. (2016). Developing a Brand-Based Model in Service Organizations with Emphasis on Aircraft Companies. *Journal of Barresy Bazargani*, 14 (76), 74-85. (In Persian)
- Sarmad Saidi, Soheil., Jamshidian, Mohammad Amin. (2013). Study of the Effect of Internal Marketing on Market-Oriented and Service Organizations' Performance (Case Study: Branches of Refah Bank in City of Arak). *Journal of Marketing Management*, 8(18), 91-106. (In Persian)
- Scannella, Enzo. (2015). what drives the disintegration of the loan origination value chain in the banking business. *Business Process Management Journal*, 21(2), 288-311.
- Seifollahi, Naser. (2019). Investigating the Impact of knowledge Management Dimensions on Value Chain in Beekeeping Industry (Case Study: Ardebil Province). *Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 2(5), 797-804. (In Persian)
- Shaghghi, Mehdi. & Naghshineh, Nader. (1388). Extending Porter's Value Chain to Specialized Library Activities and the Impact of Information Technology on it. *Journal of Information Research and Public Libraries*, 15 (56), 64-47. (In Persian)
- Sharib, Shabinah., & Halog, Anthony. (2017). Enhancing value chains by applying industrial symbiosis concept to the Rubber City in Kedah, Malaysia. *Journal of cleaner production*, 141, 1095-1108.
- sorkhvandi, Sahar., zeynivand, Rahele., & feizjavadian, seid hamed. (2019). Impact of Knowledge Management on Private Banks Performance Through Mediation of Service Quality (Case Study: Private Banks of Kermanshah). *Journal of Science & Technology Parks and Incubator*, 14(56), 41- 48. (In Persian)
- Statistical Center of Iran. (2018). Retrieved from <https://www.amar.org.ir>
- Swafford, Patricia M., Ghosh, Soumen., & Murthy, Nagesh N. (2006). A framework for assessing value chain agility. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(2), 118-140.
- Swinnen, Johan., & Kuijpers, Rob. (2019). Value chain innovations for technology transfer in developing and emerging economies: Conceptual issues, typology, and policy implications. *Food Policy. International Journal of Operations & Production Management*, 83, 298-309.
- Van Ark, Bart., O'Mahony, Mary. & Timmer, Marcel P. (2008). The productivity gap between Europe and the United States: trends and causes. *The Journal of Economic Perspectives*, 22(1), 25-44.
- Wafubwa, Mbere A. (2013). *Factors Influencing Performance Of Commercial Banks In Kenya: A Case Of The Kenya Commercial Bank, Bungoma County* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Walters, David., & Lancaster, Geoff. (1999). Value and information—concepts and issues for management. *Management Decision*, 37(8), 643-656.
- Wang, Ou., Somogyi, Simon, & Charlebois, Simon. (2019). Mapping the value chain of imported shellfish in China. *Marine Policy*, 99, 69-75
- Westpac Group (2018). Sustainability Report.
- Wodecki, Andrzej. (2019). Value Creation and Competitive Advantage Models. In *Artificial Intelligence in Value Creation* (pp. 1-70). Palgrave Macmillan, Cham.

- Yonnesi, Roghayeh., Fekri, Roksana., & Babaeianpour, Marzieh. (2016). Investigation the Influence of Lean on Information Technology Productivity in the Iranian Banking Industry. *Journal of Productivity Management*, 10(3(38)), 91-116. (In Persian)
- Zhang, Fang., & Gallagher, Kelly Sims. (2016). Innovation and technology transfer through global value chains: Evidence from China's PV industry. *Energy Policy*, 94, 191-203.