



## Formulating a Blue Ocean Strategy in the Banking Services Industry: Enhancing Customer Satisfaction through Improved Demand Fulfillment and Presenting an Optimal Pattern

**Manuchehr Ghanbari** \*

\*Corresponding Author, MSc., Department of Business Management, Faculty of Material and Industrial Engineering, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: manuchehr.ghanbari@gmail.com

**Ali Sabzali Yameqani**

Ph.D., Department of GIS, Faculty of Geodesy and Geomatics Engineering, K. N. Toosi University of Technology, Tehran, Iran. E-mail: sabzali.ali@gmail.com

**Yosef Rabbani**

Assistant Prof., Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: rabbani@semnan.ac.ir

**Kobra Sabzali Yamaqani**

Ph.D., Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Shahr-e-Qods, Iran. E-mail: ko.sabzali@yahoo.com

### Abstract

#### Objective

The competition level among banks and financial institutions in Iran is notably intense. Success demands a novel approach to differentiate itself from competitors and effectively address the current challenges posed by competition. This study aims to formulate a Blue Ocean Strategy model in the banking industry for enhanced customer demand fulfillment, employing a strategy canvas and a four-action framework. Additionally, it endeavors to achieve an optimal pattern through the utilization of optimization techniques.

#### Methodology

The present study adopts a quantitative approach in both data collection and research methodology. Conducted in an exploratory manner, the research is characterized by a practical orientation and a comparative approach. The statistical population consists of five managers and experts in the field of banking, who were selected using the available sampling method. First, to extract the main areas of increase, decrease, creation, and elimination in the four-action framework, interviews were conducted with experts. Then, the importance and prioritization of customers' needs and the relative cost of implementing these measures were determined using the BWM method. These actions were divided into human resources, organizational communication, performance evaluation, public relations, advertisement, organizational processes and structures, and

placement and architecture. Finally, using the backpack model and weights derived from the BWM method at different levels of the organization's budget, the corresponding measures were selected.

### Findings

The results showed that providing facilities such as customer clubs in the form of loans, health insurance, etc., and designing innovative and up-to-date advertising campaigns, are the most significant needs of customers. Improving the employees' professional skills and designing a beautiful and elegant interior environment for banks are the least significant needs of customers. Comparing the final weight of customers' actions showed that preventing corruption and rent-seeking as well as promoting customer awareness and creating customer club networks are the most important actions related to customer needs. Maintaining physical banking communications alongside virtual communications and limiting the scope of bank activity on specific fields are the least important actions related to customer needs. Comparing the final relative cost of actions related to customers' needs showed that, creating loyal customer clubs and providing short-term facilities services, such as household baskets, sports credit cards, installment purchases, supplementary medical insurance, and expensive architecture of branches, have the highest relative cost. In addition, strengthening the sense of responsibility and responsiveness of employees as well as strengthening horizontal and vertical communications to expand work commitment in the banking system have the lowest relative cost among actions related to customer needs.

### Conclusion

Applying the backpack model, the cost savings resulting from decrease and elimination measures were used to implement incremental and creative measures. To carry out more incremental and creative actions, this process should be implemented as a five-year strategy.

**Keywords:** Blue Ocean, Four-action framework, BWM method, Backpack method.

**Citation:** Ghanbari, Manuchehr; Sabzali Yameqani, Ali; Rabbani, Yosef & Sabzali Yamaqani, Kobra (2024). Formulating a Blue Ocean Strategy in the Banking Services Industry: Enhancing Customer Satisfaction through Improved Demand Fulfillment and Presenting an Optimal Pattern. *Journal of Business Management*, 16(1), 87-113. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.353262.4517> (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2024, Vol. 16, No.1, pp. 87-113

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.353262.4517>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: January 01, 2023

Received in revised form: July 04, 2023

Accepted: August 01, 2023

Published online: April 18, 2024





## تدوین استراتژی اقیانوس آبی در صنعت خدمات بانکداری با هدف بهبود تأمین خواسته‌های مشتریان و تعیین الگوی بهینه

### منوچهر قنبری \*

\* نویسنده مسئول، کارشناس ارشد، گروه مدیریت کسب‌وکار، دانشکده مهندسی مواد و صنایع، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.  
رایانامه: manuchehr.ghanbari@gmail.com

### علی سبزی علی یمقانی

دکتری، گروه سیستم‌های اطلاعات مکانی، دانشکده مهندسی نقشه‌برداری، دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی، تهران، ایران.  
رایانامه: sabzali.ali@gmail.com

### یوسف ربانی

استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: rabbani@semnan.ac.ir

### کبری سبزی علی یمقانی

دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهرقدس، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، شهر قدس، ایران. رایانامه:  
ko.sabzali@yahoo.com

## چکیده

**هدف:** در دنیای امروز، رقابت بین بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی ایران بسیار شدید است. برای موفقیت در این میدان، به روش نوینی نیاز است که هم از رقبا متمایز شود و هم بتواند به چالش‌های فعلی رقابت پاسخ دهد. بدین منظور، هدف مقاله حاضر، توسعه مدل استراتژی اقیانوس آبی در صنعت بانکداری، در راستای بهبود تأمین خواسته‌های مشتریان است. برای توسعه این مدل، از ترسیم بوم استراتژی و الگوی چهار اقدامی و تعیین الگوی بهینه به کمک تکنیک‌های بهینه‌سازی استفاده شده است.

**روش:** پژوهش حاضر، از حیث داده‌ها و روش پژوهش کمی است و با جهت‌گیری کاربردی و رویکرد قیاسی، به صورت اکتشافی اجرا شد. جامعه آماری آن ۵ نفر از مدیران و خیرگان حوزه بانکداری است که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. در این پژوهش، در گام نخست، به منظور استخراج حوزه‌های اصلی افزایش، کاهش، ایجاد و حذف در الگوی چهار اقدامی با استادن مصاحبه صورت گرفت؛ سپس اهمیت و اولویت‌بندی نیازهای مشتریان و هزینه نسبی اجرای این اقدام‌ها با استفاده از روش BWM مشخص شد. این اقدام‌ها در بخش‌های منابع انسانی، ارتباطات سازمانی، ارزیابی عملکرد، روابط عمومی، تبلیغات، فرایندها و ساختارهای سازمانی و جانمایی و معماری دسته‌بندی شدند. در انتها با استفاده از مدل کوله‌پشتی و وزن‌های به‌دست‌آمده از روش BWM در سطوح مختلف بودجه سازمان، اقدام‌های متناظر برای اجرا انتخاب شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که ارائه تسهیلاتی نظیر باشگاه مشتریان در قالب اعطای وام، بیمه درمانی و غیره و طراحی کمپین‌های تبلیغاتی نوآورانه و به‌روز، نیازهای بسیار پُراهمیت مشتریان است. بهبود مهارت‌های کاری کارمندان و طراحی زیبا و شکل محیط داخلی بانک‌ها نیز از نیازهای بسیار کم‌اهمیت مشتریان است. مقایسه وزن نهایی اقدام‌های مشتریان نیز نشان داد که جلوگیری از

فساد و رانت‌خواری و ارتقای آگاهی بخشی به مشتریان و ایجاد شبکه‌های باشگاه مشتریان و اطلاع‌رسانی دائم به آنان، به‌منظور تقویت حس همدلی و اعتماد مشترک، پراهمیت‌ترین اقدام‌ها مرتبط با نیازهای مشتریان است. حفظ ارتباطات فیزیکی بانکی، در کنار ارتباطات مجازی و محدودساختن حیطه فعالیت بانکی روی یک حوزه خاص نیز، کم‌اهمیت‌ترین اقدام‌های مرتبط با نیازهای مشتریان است. مقایسه هزینه نسبی نهایی اقدام‌های مرتبط با نیازهای مشتریان نشان داد که ایجاد باشگاه مشتریان وفادار و ارائه خدمات تسهیلات کوتاه‌مدت مثل سبد خانوار، کارت‌های اعتباری ورزشی یا خرید اقلام اقساطی، بیمه درمانی تکمیلی برای مشتریان و معماری پرهزینه شعب، در بین اقدام‌های مرتبط با نیازهای مشتریان، بیشترین هزینه نسبی را دارد و تقویت حس مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی کارکنان بانکی و تقویت ارتباطات افقی و عمودی در نظام بانکی به‌منظور گسترش تعهد کاری نیز، در بین اقدام‌های مرتبط با نیازهای مشتریان، کمترین هزینه نسبی را دارد.

**نتیجه‌گیری:** با کمک مدل کوله‌پشتی از صرفه‌جویی هزینه ناشی از اقدام‌های کاهش و حذفی برای اجرای اقدام‌های افزایشی و ایجاد استفاده شد. برای اقدام‌های افزایشی و ایجاد بیشتر، باید این فرایند به‌صورت یک استراتژی، در مدت پنج سال اجرا شود.

**کلیدواژه‌ها:** اقیانوس آبی، الگوی چهار اقدامی، روش BWM، روش کوله‌پشتی.

**استناد:** قنبری، منوچهر؛ سبزه‌علی یمقانی، علی؛ ربانی، یوسف و سبزه‌علی یمقانی، کبری (۱۴۰۳). تدوین استراتژی اقیانوس آبی در صنعت خدمات بانکداری با هدف بهبود تأمین خواسته‌های مشتریان و تعیین الگوی بهینه. *مدیریت بازرگانی*، ۱۶(۱)، ۸۷-۱۱۳.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۱

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۴/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۱۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۱/۳۰

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.353262.4517>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۱، صص. ۸۷-۱۱۳

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

از ۲۵ سال گذشته، تمرکز اصلی تفکرهای راهبردی بر راهبردهای رقابتی معطوف شد و موضوع رقابت در مرکز توجه الگوهای تدوین راهبردی ریشه دواند (جانسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). شگفت‌آور نیست که این نگرش موجب شود سازمان‌ها به شکل ماهرانه‌ای نحوه رقابت با یکدیگر را بیاموزند و با تجزیه و تحلیل اصول اساسی ساختار اقتصادی که در حال حاضر در جریان است، جایگاه راهبردی همانند تمایز، کاهش هزینه یا تمرکز برای خود اتخاذ کنند. از این رو امروزه، زرادخانه‌ای از ابزارها و چارچوب‌های تحلیلی همانند مدل رقابتی پورتر به وجود آمده است که چراغ رقابت را در قلب راهبرد روشن می‌کند (می<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

در مقابل فضای معلوم و شناخته شده بازار، موسوم به اقیانوس قرمز که قواعد مشخصی دارد و رقابت شدیدی در آن حکم فرماست، فضای بکر و ناشناخته‌ای از بازار که بیرون از مرزهای محدود و رقابت خونین بین شرکت‌ها را دربرمی‌گیرد، اقیانوس آبی نام دارد. ایده غالب در این راهبرد، پرهیز از رقابت و خلق بازارهای دست نخورده‌ای است که بدون حضور رقیب به ایجاد فرصت‌های سودآوری می‌پردازد (ویرا و فریرا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). این استراتژی برای رهایی یافتن از رقابت، از طریق ساختن فضای بازار جدید است؛ بنابراین می‌توان گفت که اقیانوس آبی، به معنای خلق فضایی است که رقابت را بی‌معنا می‌کند (نامبودیری، بانرجی و داسگوپتا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹؛ مدسن و اسلاتن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

راهبرد اقیانوس آبی مدلی یکپارچه از تفکر راهبردی است و از ایجاد بازارها و صنایع جدیدی حمایت می‌کند که در آن تقاضا، به جای مبارزه خلق می‌شود و به قواعد رقابت ارتباطی ندارد. کیم و مابورن معتقدند شرکت‌ها می‌توانند بازارهایی را بیابند که در آن‌ها منافع خود را بدون رقابت افزایش دهند (علم و ایسلام<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). در طول زمان، این بسیار محتمل است که شرکت‌های دیگر آن چیزی را کپی کنند که زمانی منبع منحصربه‌فردی به شمار می‌رفت. پروفیسور هیل در سال ۱۹۸۸ ایده اقیانوس آبی را در دانشگاه ایالتی میشیگان پیشنهاد داد (بارگاو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). وی ادعا کرد که ایده پورتر ناقص است؛ زیرا تمایز می‌تواند به معنای رهبری هزینه باشد و شرکتی که محصول خود را با قیمت پایین‌تر عرضه می‌کند (اورلوف و چوبارکینا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). در واقع وجهی از راهبرد تمایز را اجرا کرده است. وی افزود شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، باید ترکیبی از راهبردهای رهبری هزینه و تمایز را به کار گیرند (عبدالشاه، احمدزاده و عباسپور<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷). پروفیسور ریدراسترال و نورداستورم نیز این موضوع را مطرح کردند. آن‌ها ادعا می‌کنند راهبرد رقابت‌پذیری راه به جایی نمی‌برد و شرکت‌ها نیاز به راهبردهایی دارند که شور و هیجان ایجاد کند (آگنی هوتری<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶). یکسان بودن خدمات بانکی و رقابت شدید حاکم در آن، امر بازاریابی را برای بانک‌ها دشوار کرده است؛ آن‌ها برای کسب سهم بازار و

1. Johnson
2. Mi
3. Vieira & Ferreira
4. Namboodiri, Banerjee & Dasgupta
5. Madsen & Slatten
6. Alam & Islam
7. Bhargava
8. Orlov & Chubarkina
9. Abdolshah, Ahmadzadeh, & Abbaspour
10. Agnihotri

حفظ بقا، همواره ناگزیرند که به دنبال روش‌های نوین بازاریابی و استفاده از روش‌های راهبرد رقابتی، مانند راهبردهای تمایز، کاهش هزینه و تمرکز باشند (مبرت و لو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). اما اجرای راهبرد اقیانوس آبی موجب می‌شود بانک‌ها بتوانند فضاهای جدیدی در کسب‌وکار خود خلق کنند و مشتریان جدیدی به دست آورند و از فضای رقابتی خارج شوند (لی، وانگ و چانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). با توجه به اینکه الگوبرداری در خدمات بانکی کار شایعی است و سایر بانک‌ها می‌توانند به سادگی از اقدام‌ها، خدمات و راهبردهای بانک پیشرو کپی برداری کنند، این نگرانی به وجود می‌آید که مشتریان دوباره از دست بروند؛ ولی بررسی رفتار استفاده‌کنندگان از خدمات بانکی نشان می‌دهد مشتریان بانک در موقعیت عادی، به راحتی حساب‌های بانکی خود را جابه‌جا نمی‌کنند (ساپوتری و مولیانینگسیه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). بانک نیز می‌تواند با اجرای راهبردهای لازم، به نگهداری و وفادار کردن مشتریان جدید اقدام کند و هم‌زمان با بی‌تأثیر کردن الگوبرداری سایر بانک‌ها، به دنبال دست یافتن به اقیانوس آبی جدید باشد (کین، شوارتز و وینی سیمئون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). با توجه به اینکه امروزه بین بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی ایران رقابت شدیدی وجود دارد و موفقیت در این عرصه به روش نوینی نیاز دارد که ضمن تمایز از رقبای دیگر، بتواند پاسخ‌گوی فضای فعلی رقابت باشد، محقق بر آن شد به طراحی استراتژی اقیانوس آبی در صنعت بانکداری بپردازد. به عبارتی دیگر در این پژوهش تلاش شده تا به طراحی استراتژی اقیانوس آبی در صنعت خدمات بانکداری با هدف بهبود تأمین خواسته‌های مشتریان با استفاده از ترسیم بوم استراتژی و الگوی چهار اقدامی و تعیین الگوی بهینه با استفاده از تکنیک‌های بهینه‌سازی بپردازیم.

### پیشینه پژوهش

مدسن و اسلاتن<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) به بررسی پیدایش و تکامل استراتژی اقیانوس آبی از طریق دریچه تئوری مد مدیریت پرداختند. مورتزیکو، استامولی و امانویل<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به اجرای استراتژی اقیانوس آبی در بهداشت و درمان مورد مطالعه کشور یونان، پرداختند و دریافته‌اند که استراتژی کسب و کار اقیانوس آبی بر ایجاد تقاضا از طریق بهبود چشمگیر ارزش برای خریداران در قیمت مقرون به صرفه متمرکز است. خوش کام و عباسی (۱۴۰۰). در پژوهشی به توسعه روش DEA-TOPSIS برای تصمیم‌گیری گروهی با مطالعه موردی رتبه‌بندی مسیرهای اصلی استراتژی اقیانوس آبی سازمان ایرافا پرداختند. نتایج نشان داد که مدل DEA از چهار خروجی مطلوبیت، قیمت، هزینه و پذیرفتن برخوردار است. نتایج حل مدل‌های DEA خبرگان نشان داد که ایجاد جذابیت‌های کارکردی یا احساسی برای مشتریان سازمان در اولویت قرار دارد.

مشکل گشا و نظری (۱۳۹۹) در پژوهشی به ارائه مدل راهبرد اقیانوس آبی در باشگاه‌های ورزشی پرداختند. نتایج نشان داد که شواهد فیزیکی (۴/۱۶) بیشترین میانگین و پس از آن کیفیت برخورد و ارتباط (۳/۸۶)، آسایش و رفاه

1. Mebert & Lowe
2. Lee, Wang, & Chung
3. Saputri & Mulyaningsih
4. Keen, Schwarz, & Wini-Simeon
5. Madsen & Slåtten
6. Mourtzikou, Stamouli, & Emmanouil

(۳/۷۶)، خدمات اینترنتی (۳/۶۵)، کیفیت خدمات (۳/۵۹)، برند (۳/۴۴)، قیمت (۳/۱۳) و در نهایت خلاقیت (۲/۷۹) کمترین نمره را داشتند. رجبی فرجاد، طوطیان اصفهانی و ثابت (۱۳۹۸) به تأثیر راهبرد اقیانوس آبی در کسب مزیت رقابتی یک شرکت بیمه‌ای پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که راهبرد حذف از اقیانوس آبی رتبه اول و بیشترین تأثیر را در مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه دارد و راهبرد کاهش از اقیانوس آبی رتبه چهارم و کمترین تأثیر را در این حوزه دارد.

کاظمی، بیگی فیروزی و یعقوبی (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی مدل استراتژی اقیانوس آبی در بین رهبران بازار در صنعت مواد غذایی با استفاده از روش دلفی پرداختند. انجام این پژوهش منجر به طراحی یک مدل کیفی از به‌کارگیری استراتژی اقیانوس آبی در بین رهبران بازار شامل پیشایندها و عوامل تعدیلگر مؤثر بر رابطه بین به‌کارگیری استراتژی اقیانوس آبی و دستیابی به رهبری بازار شده است. پناهی، رنجی جفرودی و نصیری (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی مدل توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی پرداختند. نتایج نشان داد زیربنای توسعه کارآفرینی با رویکرد اقیانوس آبی، در درجه اول عوامل سازمانی و دوم عوامل مدیریتی، فرصت و سوم محیطی-نهادی، اقیانوس آبی، عوامل انسانی هستند. برای خوشه‌بندی ابعاد از تحلیل MICMAC استفاده شد.

فرجی و جمالی (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان اجرای نوآوری‌ها در جهت استقرار استراتژی اقیانوس آبی جهت بهینه‌سازی سازمان‌ها، رابطه بین استراتژی اقیانوس آبی و اجرای نوآوری را نشان دادند. رنگچیان و اسلامی در سال ۱۳۹۷ در پژوهشی با نام شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرای استراتژی اقیانوس آبی در بانک‌ها (مورد مطالعه: بانک ملت) پرداختند. در نهایت مدلی برای شناسایی موانع اجرای استراتژی اقیانوس آبی در بانک ملت تهیه شد. آقارضایی، مهدوی‌راد و شیرازیان (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر استراتژی اقیانوس آبی بر نوآوری خدمات محصولات جدید شرکت شاتل در بین مشترکین شهر ملایر پرداختند. در این تحقیق با استفاده از ابعاد مدل استراتژی اقیانوس آبی شامل صنایع جایگزین، گروه‌های استراتژیک در صنایع، محصولات خدمات مکمل، جذابیت‌های کارکردی یا احساسی برای خریداران به فرضیه‌سازی پرداخته است.

دالوند (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی رابطه بین دانش بازار و مزیت رقابتی با توجه به نقش میانجیگری استراتژی اقیانوس آبی در بانک صادرات پرداختند. نورانی و احمدآبادی و میرزایی (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی موانع ورود به بازارهای بکر با تأکید بر استراتژی اقیانوس آبی با مطالعه موردی بیمه ایران شهر تهران پرداختند. طبق یافته‌های پژوهش، موانع سیاسی، انگیزشی، شناختی و محدودیت منابع، موجب عدم اجرای استراتژی اقیانوس آبی در بیمه ایران شهر تهران می‌شوند. همچنین، مسائل شناختی مهم‌ترین مانع در اجرای این استراتژی است. ضمن اینکه بین مانع انگیزشی و سیاسی نیز همبستگی مثبتی وجود دارد. ازدری وطنی و مجیدی (۱۳۹۵) در پژوهشی با نام طراحی و تدوین استراتژی اقیانوس آبی از طریق روش دلفی با مطالعه موردی بانک پارسیان پرداختند. صفری، سادات و سعدآبادی (۱۳۹۵) در پژوهشی به تدوین استراتژی‌های رقابتی با استفاده ترکیبی از استراتژی جودویی و استراتژی اقیانوس آبی در چارچوب کارت امتیازی متوازن پرداختند. در این پژوهش، ابتدا ضمن بررسی فرایند تدوین استراتژی‌های رقابتی با

استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن، ادبیات ماتریس SWOT مرور شد. نمازی، قدیریان آرانی و فتاحی-نافچی (۱۳۹۵) در پژوهشی به استراتژی اقیانوس آبی و توسعه حسابداری مدیریت استراتژیک پرداختند. بررسی پیشینه‌ها نشان می‌دهند که در حوزه مسئله اقیانوس آبی، تاکنون پژوهش‌هایی چند صورت گرفته است؛ اما روش‌شناسی‌های به کار گرفته شده، در قالب تعیین الگوی بهینه با استفاده از تکنیک‌های بهینه‌سازی نبوده‌اند. در واقع تحقیقات در نظر گرفته شده در خصوص استراتژی اقیانوس آبی، اغلب یا در خصوص بانک‌ها نبوده‌اند یا اگر بوده‌اند، مربوط و منحصر به یک بانک بوده است. وجه تمایز اصلی پژوهش حاضر با پژوهش‌های مشابه در این است که این پژوهش به تلفیق دو مبحث الگوی چهار اقدامی و بهینه‌سازی اقدام‌های انتخابی (با کمک مدل کوله‌پستی) پرداخته است که تا کنون مسبوق به سابقه نیست. در واقع تلاش در راستای الگوی چهار اقدامی این فرصت را می‌دهد تا از طریق استفاده از تکنیک‌های بهینه‌سازی مدل بهینه ارائه شود و این در واقع اصلی‌ترین وجه تمایز پژوهش حاضر با سایر آن‌هاست.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف طراحی استراتژی اقیانوس آبی در صنعت خدمات بانکداری (بانک پارسیان) با هدف بهبود تأمین خواسته‌های مشتریان با استفاده از الگوی چهار اقدامی و تعیین الگوی بهینه با استفاده از تکنیک‌های بهینه‌سازی به شیوه کمی با جهت‌گیری کاربردی و رویکرد قیاسی، به صورت اکتشافی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش، ۵ نفر از مدیران و خبرگان حوزه بانکداری است که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه سطح صورت گرفت. استخراج حوزه‌های اصلی افزایش، کاهش، خلق و حذف در الگوی چهار اقدامی با نظر اساتید صورت گرفت و مصاحبه‌ها به منظور استخراج آن چهار حوزه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. خروجی این قسمت در واقع مجموعه‌ای از مؤلفه‌هاست که در حوزه بانکداری دارای تأثیر هستند و در ذیل یکی از چهار گزینه الگوی چهار اقدامی قابل بحث است. در مرحله بعدی با استفاده از روش BWM<sup>۱</sup> و روش کوله‌پستی به طراحی مدل اجرای بهینه از الگوی چهار اقدامی پرداخته شد. در این تحقیق به ارایه یک چارچوب طراحی استراتژی اقیانوس آبی در صنعت بانکداری می‌پردازیم. شکل ۱ فرایند کلی اجرای تحقیق را نشان می‌دهد. در ادامه توضیحات روش BWM ارائه می‌شود.

رضایی (۲۰۱۵) BWM را که یک تکنیک MCDM است، پیشنهاد کرد. BWM وزن اهمیت نسبی را با مقایسه بهترین/بدترین معیارها و معیارهای فرعی با سایر معیارها و معیارهای فرعی محاسبه می‌کند. مزیت اصلی BWM نسبت به دیگر روش‌های MCDM این است که به مقایسه‌های زوجی کمتری نیاز دارد. به دلیل این ویژگی‌ها، این روش مقدار قابل توجهی در زمان برای کارشناسان صرفه جویی می‌کند. مراحل گام به گام روش BWM به صورت زیر است (خان، کاوشیک، کومار و خان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳).

1. Best-Worst-Method

2. Khan, Kaushik, Kumar & Khan



گام ۱. تعیین مجموعه معیارهای تصمیم: در این گام معیارهای  $\{C_1, C_2, \dots, C_n\}$  که بایستی به منظور ارزیابی در فرایند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرند، در نظر گرفته می‌شوند.

گام ۲. تعیین بهترین معیارها (برای مثال بیشترین مطلوبیت، بیشترین اهمیت) و بدترین معیارها (به طور مثال کمترین مطلوبیت، کمترین اهمیت): در این گام به‌طور کلی تصمیم‌گیرندگان بهترین و بدترین معیار (زیرمعیار) را شناسایی می‌کنند.

گام ۳. تعیین اولویت بهترین معیار نسبت به سایر معیارها با به‌کارگیری اعداد بین ۱ تا ۹: نتایج این بردار به‌صورت زیر نشان داده می‌شود:

$$A_B = (a_{B1}, a_{B2}, \dots, a_{Bn}) \quad \text{رابطه ۱}$$

به‌طوری‌که  $a_{Bj}$  اولویت مربوط به بهترین معیار B نسبت به معیار j را نشان می‌دهد. واضح است که  $a_{BB} = 1$ .

گام ۴. تعیین اولویت تمام معیارها نسبت به معیار بدترین با به‌کارگیری اعداد بین ۱ تا ۹: نتایج این بردار به‌صورت زیر نشان داده می‌شود:

$$A_W = \begin{Bmatrix} a_{1W} \\ a_{2W} \\ a_{3W} \\ \vdots \\ a_{nW} \end{Bmatrix} \quad \text{رابطه ۲}$$

به‌طوری‌که  $a_{jW}$  اولویت معیار j را نسبت به بدترین معیار W را نشان می‌دهد. واضح است که  $a_{WW} = 1$ .

گام ۵. تعیین وزن‌های بهینه  $(W_1^*, W_2^*, \dots, W_n^*)$ : وزن بهینه برای معیار، همان وزنی است که برای هر زوج نسبی

$$W_B/W_j \text{ و } W_j/W_W = a_{Bj} \text{ و } W_j/W_W = a_{jW} \text{ برقرار باشد.}$$

به‌منظور برآورده شدن این شرایط برای تمام معیارهای j، بایستی بیشینه قدر مطلق اختلاف‌های مجموعه

$$\left\{ \left| \frac{W_B}{W_j} - a_{Bj} \right|, \left| \frac{W_j}{W_W} - a_{jW} \right| \right\}$$

کمینه شود. این مسئله به صورت ریاضی توسط مدل زیر شرح داده شده است:

$$\min \max \left\{ \left| \frac{W_B}{W_j} - a_{Bj} \right|, \left| \frac{W_j}{W_W} - a_{jW} \right| \right\} \quad \text{رابطه ۳}$$

S. t.

$$\sum_j W_j = 1$$

$$W_j \geq 0, \text{ for all } j$$

مدل ارائه شده قابلیت دارد که به مدل خطی زیر تبدیل شود:

$$\min \xi^L \quad \text{رابطه ۴}$$

S. t.



## یافته‌های پژوهش

## بخش کیفی

اصلی‌ترین حوزه‌هایی که مصاحبه‌شوندگان درباره نیازهای مشتریان بیان کردند، در جدول ۱ نشان داده شده است. مقایسه گروهی نیازهای شناسایی شده برای مشتریان در یک جدول تقاطعی در قالب فراوانی به شرح جدول ۲ است.

جدول ۱. نیازهای شناسایی شده برای مشتریان در بخش کیفی

کد نیاز	نیازهای مشتریان	حوزه اقدام
C1	بیشتر شدن میزان آگاهی بخشی به مشتریان و تقویت نیاز سنجی نیازهای آنان	مشتریان (C)
C2	افزایش و شفافیت خدمات بانکی اعطا شده	
C3	افزایش میزان چابکی سازمان و ارائه خدمات اینترنتی	
C4	گسترش تعداد شب	
C5	مکان‌یابی و جانمایی مناسب شعب در مراکز و نواحی قابل دسترس	
C6	تسهیل دسترسی گروه‌های آسیب‌پذیر نظیر سالمندان و ...	
C7	استفاده از معماری و المان‌های مشهور که نشان‌دهنده قدرت و اعتماد باشد	
C8	ارائه تسهیلاتی نظیر باشگاه مشتریان در قالب اعطای وام، بیمه درمانی و غیره	
C9	طراحی کمپین‌های تبلیغاتی نوآورانه و به‌روز	
E1	بهبود مهارت‌های کاری کارمندان	کارکنان (E)
E2	جلوگیری از فساد و و رانت‌خواری	
E3	پاسخ‌گویی مدیران بانک به تصمیمات و خدمات ارائه شده	
E4	طراحی زیبا و شکل‌محیط داخلی بانک‌ها	

جدول ۲. مقایسه گروهی نیازهای شناسایی شده برای مشتریان

جمع	مصاحبه ۱۰	مصاحبه ۹	مصاحبه ۸	مصاحبه ۷	مصاحبه ۶	مصاحبه ۵	مصاحبه ۴	مصاحبه ۳	مصاحبه ۲	مصاحبه ۱	
											کارکنان
										۵	طراحی زیبا و شکل‌محیط داخلی بانک‌ها
									۵		پاسخ‌گویی مدیران بانک نسبت به تصمیمات و خدمات ارائه شده
					۲			۲			بهبود مهارت‌های کاری کارمندان
			۳								جلوگیری از فساد و و رانت‌خواری
			۱		۱					۱	طراحی زیبا و شکل‌محیط داخلی بانک‌ها
	۱						۱	۱	۱	۱	جلوگیری از فساد و و رانت‌خواری
		۱		۱		۱	۱		۱		بهبود مهارت‌های کاری کارمندان
		۱		۱		۱		۱			پاسخ‌گویی مدیران بانک نسبت به تصمیمات و خدمات ارائه شده

مصحف ۱۰	مصحف ۹	مصحف ۸	مصحف ۷	مصحف ۶	مصحف ۵	مصحف ۴	مصحف ۳	مصحف ۲	مصحف ۱	جمع
<b>مشتریان</b>										
						۴				مکان‌یابی و جانمایی مناسب شعب در مراکز و نواحی قابل دسترس
					۲					افزایش میزان چابکی سازمان و ارائه خدمات اینترنتی
		۴								افزایش و شفافیت خدمات بانکی اعطا شده
				۴						گسترش تعداد شعب
			۱	۱			۱			طراحی کمپین‌های تبلیغاتی نوآورانه و به‌روز
	۴	۱		۱		۱	۱		۱	ارائه تسهیلاتی نظیر باشگاه مشتریان در قالب اعطای وام، بیمه درمانی و غیره
		۱		۱	۱			۱	۱	استفاده از معماری و المان‌های مشهور و نشان‌دهنده قدرت و اعتماد
	۱		۱			۱	۱	۱	۱	تسهیل دسترسی گروه‌های آسیب‌پذیر نظیر سالمندان و...
	۱	۱			۱			۱		مکان‌یابی و جانمایی مناسب شعب در مراکز و نواحی در دسترس
		۱	۱			۱	۱			گسترش تعداد شعب
				۱		۱		۱		افزایش و شفافیت خدمات بانکی اعطا شده
	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱		۱	افزایش میزان چابکی سازمان و ارائه خدمات اینترنتی
	۱		۱				۱	۱	۱	بیشتر شدن میزان آگاهی بخشی به مشتریان و تقویت نیازسنجی نیازهای آنان
۹۶	۹	۱۰	۸	۱۱	۷	۹	۱۱	۸	۱۱	۱۲
جمع										

اصلی‌ترین اقدام‌هایی که مصاحبه‌شوندگان برای رفع نیازهای مشتریان بیان کردند، در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. نیازها و اقدام‌های پیشنهادی در بخش کیفی

کد اقدام	حوزه اقدام	نوع اقدام	موارد انطباق	جنس اقدام	واحد اجرایی
A1	کارکنان	مدیریت صحیح منابع انسانی و پردازش صحیح کارکنان به‌منظور تنظیم درست نیروها در پست‌های کاری و استفاده از نیروهای باسابقه و تدوین استانداردهای استخدام	E1	اضافه	منابع انسانی (A)
A2	کارکنان	پایش کیفیت خدمات ارائه شده به‌منظور اصلاح رفتارهای سازمانی غلط و تشویق رفتارهای سازمانی درست	C3, C5	اضافه	
A3	کارکنان	اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان و جلوگیری از احساس شی‌شدگی در میان ایشان به‌واسطه گسترش نقش اینترنت	E1, C3	اضافه	
A4	کارکنان	به‌کارگیری کارکنان دانشی و توزیع آن‌ها به‌عنوان هسته‌های توزیع دانش در سطح شعب و جلوگیری از تجمع کارکنان دانشی در یک شعبه	E1, E3	اضافه	
A5	کارکنان	تبدیل مسئله آموزش به جزئی از فرایند روزانه کاری از طریق توانمندسازی مدیران در سطوح مختلف مدیریتی	E3	افزایش	

کد اقدام	حوزه اقدام	نوع اقدام	موارد انطباقی	جنس اقدام	واحد اجرایی
A6	کارکنان	به‌روزرسانی مهارت و دانش تخصصی و عمومی کاری کارکنان بانک از طریق فضای مجازی و عضویت در گروه‌های کاری	C3, E1, C2, E3	افزایش	
A7	کارکنان	آموزش مستقیم و نقره‌نفر کارکنان به‌منظور رعایت الزامات مربوط به رفتار سازمانی	E1, C2	افزایش	
B1	کارکنان	تقویت ارتباطات افقی و عمودی در نظام بانکی به‌منظور گسترش تعهد کاری و سهولت در امر پایش و کنترل	C2, C4, E3	اضافه	ارتباطات سازمانی (B)
B2	کارکنان	تقویت حس مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی کارکنان بانکی از طریق تبدیل احساس وظیفه به احساس مسئولیت	E1, E2	افزایش	
B3	کارکنان	حفظ ارتباطات فیزیکی بانکی در کنار ارتباطات مجازی به‌منظور آرامش خاطر بیشتر مشتریان و حرکت خزنه به‌سمت بانکداری مجازی	C3, C5, C7	افزایش	
B4	کارکنان	محدود ساختن حیطه فعالیت بانکی روی یک حوزه خاص به‌منظور ارتقای سطح تمرکز نیروها	C3	کاهش	
C1	کارکنان	تناسب نظام پاداش و جریمه در شبکه بانکی به‌منظور گسترش روحیه شایسته‌سالاری در مجموعه بانکی	C3, E2	اضافه	
C2	کارکنان	سنجش هفتگی و ماهانه عملکرد کارکنان بانک از طریق آورده‌ها و بهره‌وری و تدوین شاخص‌های منسجم و قابل اندازه‌گیری به‌منظور سنجش میزان بهره‌وری	E1, C2, C3, E3	اضافه	ارزیابی عملکرد (C)
C3	کارکنان	جلوگیری از فساد و رانت‌خواری	E2	افزایش	
C4	کارکنان	تشویق و تنبیه مستقیم نیروها به‌واسطه التزام عملی به ارزش‌های رفتار سازمانی	E2	حذف	
D1	مشتریان	گسترش و تقویت مسئولیت‌های اجتماعی سیستم بانکداری نظیر توجه به بانکداری سبز به‌منظور جلب رضایت و اعتماد مشتریان	C1, C3, C8	اضافه	
D2	مشتریان	نیازآفرینی و ارتقای تعلق خاطر مشتریان به بانک‌ها	C7, C8	اضافه	روابط عمومی (D)
D3	مشتریان	تبدیل بانک به عرصه‌ای برای تعامل اجتماعی و حس همدلی و مشارکت به جای عرصه‌ای برای تجارت و از این راه جلب احساس همزاد‌پنداری مشتریان و گسترش تعلق خاطر به بانک‌ها	C9, E3	اضافه	
D4	مشتریان	ارتقای آگاهی بخشی به مشتریان و ایجاد شبکه‌های باشگاه مشتریان به‌منظور اطلاع‌رسانی دائم به مشتریان به‌منظور تقویت حس همدلی و اعتماد مشترک	C1, C8	افزایش	
D5	مشتریان	تقویت نیازسنجی مشتریان و تدوین راه‌کارهای عملی جهت پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان در مراجعت آنلاین و به‌کارگیری سیستم	C1, C3, E3	افزایش	
D6	مشتریان	حرکت به‌سمت مشتری‌مداری بیشتر با تعبیه پرتال‌هایی به‌منظور ارتباط مستقیم مشتریان با مدیران بانک‌ها	C1	افزایش	
E1	مشتریان	استفاده از روش‌های صادقانه تبلیغ و جلب مشتری	C2, C9, C1	اضافه	
E2	مشتریان	ایجاد باشگاه مشتریان وفادار و ارائه خدمات تسهیلات کوتاه مدت مثل سبد خانوار، کارت‌های اعتباری ورزشی یا خرید اقلام اقساطی، بیمه‌ای درمانی تکمیلی برای مشتریان	C8	اضافه	
E3	مشتریان	شناخت مشتریان ویژه و ایجاد تسهیلات خاص نظیر مسیر سبز برای آن‌ها و مشوق‌های مالی و غیر مالی	C8	افزایش	

کد اقدام	حوزه اقدام	نوع اقدام	موارد انطباقی	جنس اقدام	واحد اجرایی
E4	مشتریان	حذف روش‌های تبلیغاتی عرف مثل جوایز و قرعه کشی	C9	حذف	فرایندها و ساختارهای سازمانی (F)
F1	کارکنان	شخصی‌سازی و برون سپاری خدمات به‌منظور کاهش هزینه‌های جاری بانک‌ها و به‌کارگیری حداکثری نیروهای آموزش دیده	C4, C3, E2	اضافه	
F2	مشتریان	کاهش تعداد شعب	C4	کاهش	
F3	مشتریان	بیشتر شدن خدمات بانکداری اینترنتی	C3, C9	افزایش	
F4	کارکنان	شفاف‌سازی خدمات بانکی	C2	افزایش	
G1	مشتریان	ایجاد رمپ جهت حضور افراد دارای مشکلات در راه رفتن	C6	اضافه	
G2	کارکنان	طراحی محیط داخلی بانک	E4	اضافه	
G3	مشتریان	ایجاد محیط‌های دلپذیر در محیط فیزیکی بانک‌ها که تقویت‌کننده احساس آرامش و تعلق خاطر مشتریان	C6, E4, C5	افزایش	
G4	مشتریان	توزیع جغرافیایی و جانمایی مناسب شعبه‌های بانک‌ها در سطح شهر	C5	افزایش	
G5	مشتریان	معماری پرهزینه شعب	E4, C7	کاهش	
G6	مشتریان	مکان یابی و جانمایی نامناسب شعب	C5	کاهش	

مقایسه گروهی اقدام‌هایی که مصاحبه‌شوندگان برای رفع نیازهای مشتریان پیشنهاد داده‌اند، در یک جدول تقاطعی در قالب فراوانی به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴. مقایسه گروهی اقدام‌ها برای رفع نیازهای مشتریان

جمع	مصاحبه ۱۰	مصاحبه ۹	مصاحبه ۸	مصاحبه ۷	مصاحبه ۶	مصاحبه ۵	مصاحبه ۴	مصاحبه ۳	مصاحبه ۲	مصاحبه ۱	
<b>جانمایی و معماری</b>											
		۱					۱		۱	۱	معماری پرهزینه شعب
							۱		۱	۱	مکان‌یابی و جانمایی نامناسب شعب
		۱	۱			۱				۱	توزیع جغرافیایی و جانمایی مناسب شعبه‌های بانک‌ها در سطح شهر
		۱	۲			۱	۱			۱	ایجاد محیط‌های دلپذیر در محیط فیزیکی بانک‌ها که تقویت‌کننده احساس آرامش و تعلق خاطر مشتریان
						۱			۳	۱	طراحی محیط داخلی بانک
		۱							۱	۱	ایجاد رمپ جهت حضور افراد دارای مشکلات در راه رفتن
											فرایند و ساختارهای سازمانی
		۱			۲	۱	۱		۱	۱	شفاف‌سازی خدمات بانکی
	۲	۱	۱		۲					۱	بیشتر شدن خدمات بانکداری اینترنتی
					۱		۲			۱	کاهش تعداد شعب
	۲	۱			۱					۱	شخصی‌سازی و برون‌سپاری خدمات به‌منظور کاهش هزینه‌های جاری بانک‌ها و به‌کارگیری حداکثری نیروهای آموزش دیده
<b>تبلیغات</b>											
		۱		۱	۱	۲	۲			۱	حذف روش‌های تبلیغاتی عرف مثل جوایز و قرعه‌کشی
		۱	۱		۱				۱	۱	شناخت مشتریان ویژه و ایجاد تسهیلات خاص نظیر مسیر سبز برای

مصحف ۱	مصحف ۲	مصحف ۳	مصحف ۴	مصحف ۵	مصحف ۶	مصحف ۷	مصحف ۸	مصحف ۹	مصحف ۱۰	جمع
										آن‌ها و مشوق‌های مالی و غیر مالی
	۱					۲				ایجاد باشگاه مشتریان وفادار و ارائه خدمات تسهیلات کوتاه‌مدت مثل سبد خانوار، کارت‌های اعتباری ورزشی یا خرید اقلام اقساطی، بیمه‌ای درمانی تکمیلی برای مشتریان
	۲	۱						۱	۲	استفاده از روش‌های صادقانه تبلیغ و جلب مشتری
<b>روابط عمومی</b>										
	۱									تقویت نیازسنجی مشتریان و تدوین راه‌کارهای عملی جهت پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان در مراجعت آنلاین و به‌کارگیری سیستم
	۱		۲	۳	۱					ارتقای آگاهی بخشی به مشتریان و ایجاد شبکه‌های باشگاه مشتریان
	۱	۱			۱	۲				نیازآفرینی و ارتقای تعلق خاطر مشتریان به بانک‌ها
		۱			۱			۱	۱	تبدیل بانک به عرصه‌ای برای تعامل اجتماعی و حس همدلی و مشارکت به‌جای عرصه‌ای برای تجارت و از این راه جلب احساس همزادپنداری مشتریان و گسترش تعلق خاطر به بانک‌ها
		۱	۱			۲	۱			حرکت به‌سمت مشتری‌مداری بیشتر با تعبیه پرتال‌هایی به‌منظور ارتباط مستقیم مشتریان با مدیران بانک‌ها
					۱			۲		گسترش و تقویت مسئولیت‌های اجتماعی سیستم بانکداری نظیر توجه به بانکداری سبز به‌منظور جلب رضایت و اعتماد مشتریان
									۱	حرکت به‌سمت مشتری‌مداری بیشتر با تعبیه پرتال‌هایی به‌منظور ارتباط مستقیم مشتریان با مدیران بانک‌ها
									۱	تقویت نیازسنجی مشتریان و تدوین راه‌کارهای عملی جهت پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان در مراجعت آنلاین و به‌کارگیری سیستم
									۱	ارتقای آگاهی‌بخشی به مشتریان و ایجاد شبکه‌های باشگاه مشتریان
									۱	تبدیل بانک به عرصه‌ای برای تعامل اجتماعی و حس همدلی و مشارکت به‌جای عرصه‌ای برای تجارت و از این راه جلب احساس همزادپنداری مشتریان و گسترش تعلق خاطر به بانک‌ها
									۱	نیازآفرینی و ارتقای تعلق خاطر مشتریان به بانک‌ها
									۱	گسترش و تقویت مسئولیت‌های اجتماعی سیستم بانکداری نظیر توجه به بانکداری سبز به‌منظور جلب رضایت و اعتماد مشتریان
<b>ارزیابی عملکرد</b>										
	۱				۱	۱				تناسب نظام پاداش و جریمه در شبکه بانکی به‌منظور گسترش روحیه شایسته‌سالاری در مجموعه بانکی
						۲	۲		۲	سنجش هفتگی و ماهانه عملکرد کارکنان بانک از طریق آورده‌ها و بهره‌وری و تدوین شاخص‌های منسجم و قابل اندازه‌گیری به‌منظور سنجش میزان بهره‌وری
	۱				۱	۱			۱	تشویق و تنبیه مستقیم نیروها به واسطه التزام عملی به ارزش‌های رفتار سازمانی
									۱	جلوگیری از فساد و رانت‌خوری
									۱	سنجش هفتگی و ماهانه عملکرد کارکنان بانک از طریق آورده‌ها و

مصاحبه ۱۰	مصاحبه ۹	مصاحبه ۸	مصاحبه ۷	مصاحبه ۶	مصاحبه ۵	مصاحبه ۴	مصاحبه ۳	مصاحبه ۲	مصاحبه ۱	جمع
										بهره‌وری و تدوین شاخص‌های منسجم و قابل اندازه‌گیری به‌منظور سنجش میزان بهره‌وری
								۱		تناسب نظام پاداش و جریمه در شبکه بانکی به‌منظور گسترش روحیه شایسته‌سالاری در مجموعه بانکی
<b>ارتباطات سازمانی</b>										
	۱			۱		۲		۱		محدود ساختن حیطه فعالیتی بانک روی یک حوزه خاص به‌منظور ارتقای سطح تمرکز نیروها
	۱			۱	۲		۲			حفظ ارتباطات فیزیکی بانکی در کنار ارتباطات مجازی به‌منظور آرامش خاطر بیشتر مشتریان و حرکت خزنده به‌سمت بانکداری مجازی
			۱	۱						تقویت حس مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی کارکنان بانکی از طریق تبدیل احساس وظیفه به احساس مسئولیت
			۱	۱			۲			تقویت ارتباطات افقی و عمودی در نظام بانکی به‌منظور گسترش تعهد کاری و سهولت در امر پایش و کنترل
								۱		محدود ساختن حیطه فعالیتی بانک روی یک حوزه خاص به‌منظور ارتقای سطح تمرکز نیروها
								۱		حفظ ارتباطات فیزیکی بانکی در کنار ارتباطات مجازی به‌منظور آرامش خاطر بیشتر مشتریان و حرکت خزنده به‌سمت بانکداری مجازی
								۱		تقویت حس مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی کارکنان بانکی از طریق تبدیل احساس وظیفه به احساس مسئولیت
								۱		تقویت ارتباطات افقی و عمودی در نظام بانکی به‌منظور گسترش تعهد کاری و سهولت در امر پایش و کنترل
<b>منابع انسانی</b>										
	۲		۱							به‌روزرسانی مهارت و دانش تخصصی و عمومی کاری کارکنان بانک از طریق فضای مجازی و عضویت در گروه‌های کاری
	۱	۱			۲					تبدیل مسئله آموزش به جزئی از فرایند روزانه کاری از طریق توانمندسازی مدیران در سطوح مختلف مدیریتی
	۱		۱				۲	۴		به‌کارگیری کارکنان دانشی و توزیع آن‌ها به عنوان هسته‌های توزیع دانش در سطح شعب و جلوگیری از تجمع کارکنان دانشی در یک شعبه
			۱	۱				۱		اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان و جلوگیری از احساس شیء‌شدگی در میان ایشان به‌واسطه گسترش نقش اینترنت
			۱		۱			۱		پایش کیفیت خدمات ارائه شده به‌منظور اصلاح رفتارهای سازمانی غلط و تشویق رفتارهای سازمانی درست
				۳	۱					مدیریت صحیح منابع انسانی و پردازش صحیح کارکنان به‌منظور تنظیم درست نیروها در پست‌های کاری و استفاده از نیروهای باسابقه و تدوین استانداردهای استخدام
								۱		آموزش مستقیم و نفر به نفر کارکنان به‌منظور رعایت الزامات مربوط به رفتار سازمانی
								۱		به‌روزرسانی مهارت و دانش تخصصی و عمومی کاری کارکنان بانک از طریق فضای مجازی و عضویت در گروه‌های کاری



مصحف ۱	مصحف ۲	مصحف ۳	مصحف ۴	مصحف ۵	مصحف ۶	مصحف ۷	مصحف ۸	مصحف ۹	مصحف ۱۰	جمع
۱										تبدیل مسئله آموزش به جزئی از فرایند روزانه کاری از طریق توانمندسازی مدیران در سطوح مختلف مدیریتی
۱										به کارگیری کارکنان دانشی و توزیع آن‌ها به عنوان هسته‌های توزیع دانش در سطح شعب و جلوگیری از تجمع کارکنان دانشی در یک شعبه
۱										اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان و جلوگیری از احساس شیء‌شدگی در میان ایشان به واسطه گسترش نقش اینترنت
۱										پایش کیفیت خدمات ارائه شده به منظور اصلاح رفتارهای سازمانی غلط و تشویق رفتارهای سازمانی درست
۱										مدیریت صحیح منابع انسانی و پردازش صحیح کارکنان به منظور تنظیم درست نیروها در پست‌های کاری و استفاده از نیروهای با سابقه و تدوین استانداردهای استخدام
<b>کارکنان</b>										
									۵	طراحی زیبا و شکیل محیط داخلی بانک‌ها
									۵	پاسخ‌گویی مدیران بانک نسبت به تصمیمات و خدمات ارائه شده
					۲				۲	بهبود مهارت‌های کاری کارمندان
								۳		جلوگیری از فساد و و رانت‌خواری
					۱			۱		طراحی زیبا و شکیل محیط داخلی بانک‌ها
	۱							۱	۱	جلوگیری از فساد و و رانت‌خواری
		۱			۱			۱	۱	بهبود مهارت‌های کاری کارمندان
		۱			۱			۱		پاسخ‌گویی مدیران بانک نسبت به تصمیمات و خدمات ارائه شده
<b>مشتریان</b>										
							۴			مکان‌یابی و جانمایی مناسب شعب در مراکز و نواحی قابل دسترس
							۲			افزایش میزان چابکی سازمان و ارائه خدمات اینترنتی
								۳		افزایش و شفافیت خدمات بانکی اعطا شده
					۴					گسترش تعداد شعب
					۱	۱			۱	طراحی کمپین‌های تبلیغاتی نوآورانه و به روز
	۴	۱			۱		۱		۱	ارائه تسهیلاتی نظیر باشگاه مشتریان در قالب اعطای وام، بیمه درمانی و غیره
		۱			۱	۱			۱	استفاده از معماری و المان‌های مشهور که نشان‌دهنده قدرت و اعتماد باشد
	۱						۱	۱	۱	تسهیل دسترسی گروه‌های آسیب‌پذیر نظیر سالمندان و ...
					۱	۱			۱	مکان‌یابی و جانمایی مناسب شعب در مراکز و نواحی قابل دسترس
							۱	۱		گسترش تعداد شب
									۱	افزایش و شفافیت خدمات بانکی اعطا شده
	۱	۱			۱	۱	۱	۱	۱	افزایش میزان چابکی سازمان و ارائه خدمات اینترنتی
	۱						۱	۱		بیشتر شدن میزان آگاهی‌بخشی به مشتریان و تقویت نیازسنجی نیازهای آنان
۲۷۳	۲۷	۲۵	۲۰	۲۵	۲۷	۲۷	۲۶	۱۶	۳۲	۴۶

همچنین مقایسه گروهی اسناد و کدها در یک جدول تقاطعی در قالب فراوانی کلی برای نیازها و اقدام‌های پیشنهادی برای مشتریان به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. مقایسه کلی گروهی اقدام‌ها برای رفع نیازهای مشتریان

مصاحبه ۱	مصاحبه ۲	مصاحبه ۳	مصاحبه ۴	مصاحبه ۵	مصاحبه ۶	مصاحبه ۷	مصاحبه ۸	مصاحبه ۹	مصاحبه ۱۰	مجموع
۶	۶			۳	۳					۲۵
۴	۱			۱	۳		۶		۴	۲۳
۴	۳			۳	۴		۲		۲	۲۶
۶	۲			۴	۱		۴		۴	۳۴
۳	۲			۲	۱		۲		۲	۱۶
۴	۱			۲	۲		۴		۲	۲۱
۷	۶			۳	۲		۲		۴	۳۲
۷	۷			۲	۳		۲		۱	۳۳
۵	۴			۹	۷		۴		۸	۶۳
۴۶	۳۲			۲۷	۲۶		۲۷		۲۷	۲۷۳

### بخش کمی

در این پژوهش، پس از شناسایی نیازهای مشتریان، اقدام‌های مرتبط برای برآورده کردن این نیازها پیشنهاد شد. در ادامه با کمک روش BWM اهمیت دو دسته نیازها و اقدام‌ها محاسبه شد. همچنین هزینه نسبی انجام اقدام‌ها با کمک BWM به دست آمد. در نهایت نیز اقدام‌های انجام‌شده با توجه به بودجه موجود، از طریق مدل کوله‌پشتی استخراج شد. جدول ۶ مشخصات ۵ نفر خبره این پژوهش را در ابعاد جنسیت، سن و سطح تحصیلات نشان می‌دهد.

جدول ۶. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیر	سطوح متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۳	۶۰
	زن	۲	۴۰
سن	۳۰ تا ۳۵ سال	۱	۲۰
	۳۵ تا ۴۰ سال	۲	۴۰
	۴۰ به بالا	۲	۴۰
تحصیلات	کارشناسی	۱	۲۰
	کارشناسی ارشد	۳	۶۰
	دکتری	۱	۲۰

### استخراج اهمیت نیازها با کمک روش BWM

تکنیک BWM یکی از جدیدترین و کاراترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره است که به منظور وزن‌دهی عوامل و معیارهای تصمیم‌گیری به کار می‌رود. فهرست نیازهای مشتریان در جدول ۱ ارائه شده است. در این بخش برای به‌دست‌آوردن وزن هر یک از نیازهای مشتریان، ابتدا نیازها به ساختار سلسله‌مراتبی تبدیل شدند؛ سپس برای هر سطح اهمیت نیازها محاسبه شد. در نهایت با ترکیب وزن‌های سطوح مختلف، وزن نهایی هر یک از نیازهای مشتریان استخراج شد. جدول ۷ نتایج این بخش را نشان می‌دهد.

جدول ۷. محاسبه وزن نهایی نیازهای مشتریان

وزن نهایی	وزن سطح دوم	وزن سطح اول	کد	نیازهای مشتریان	حوزه اقدام
۰/۰۴۳۳	۰/۰۵۷۰	۰/۷۶۰۰	C1	بیشتر شدن میزان آگاهی بخشی به مشتریان و تقویت نیاز سنجی نیازهای آنان	مشتریان (C)
۰/۰۶۶۲	۰/۰۸۷۰	۰/۷۶۰۰	C2	افزایش و شفافیت خدمات بانکی اعطا شده	
۰/۰۳۸۷	۰/۰۵۰۹	۰/۷۶۰۰	C3	افزایش میزان چابکی سازمان و ارائه خدمات اینترنتی	
۰/۰۴۳۵	۰/۰۵۷۲	۰/۷۶۰۰	C4	گسترش تعداد شب	
۰/۰۷۱۵	۰/۰۹۴۱	۰/۷۶۰۰	C5	مکان بایی و جانمایی مناسب شعب در مراکز و نواحی قابل دسترس	
۰/۰۷۰۰	۰/۰۹۲۱	۰/۷۶۰۰	C6	تسهیل دسترسی گروه‌های آسیب پذیر نظیر سالمندان	
۰/۰۹۲۲	۰/۱۲۱۳	۰/۷۶۰۰	C7	استفاده از معماری و المان‌های مشهور که نشان‌دهنده قدرت و اعتماد باشد	
۰/۱۶۸۵	۰/۲۲۱۷	۰/۷۶۰۰	C8	ارائه تسهیلاتی نظیر باشگاه مشتریان در قالب اعطای وام، بیمه درمانی و غیره	
۰/۱۶۶۱	۰/۲۱۸۶	۰/۷۶۰۰	C9	طراحی کمپین‌های تبلیغاتی نوآورانه و به‌روز	
۰/۰۱۹۱	۰/۰۷۹۴	۰/۲۴۰۰	E1	بهبود مهارت‌های کاری کارمندان	کارکنان (E)
۰/۰۸۹۹	۰/۳۷۴۶	۰/۲۴۰۰	E2	جلوگیری از فساد و و رانت‌خواری	
۰/۰۹۷۲	۰/۴۰۴۹	۰/۲۴۰۰	E3	پاسخ‌گویی مدیران بانک به تصمیمات و خدمات ارائه شده	
۰/۰۳۳۹	۰/۱۴۱۱	۰/۲۴۰۰	E4	طراحی زیبا و شکیل محیط داخلی بانک‌ها	

### استخراج اهمیت اقدامها با کمک روش BWM

فهرست نیازهای مشتریان در جدول ۱ و فهرستی از اقدامها برای برآورده‌شدن این نیازها جدول ۳ ارائه شد. هر یک از این اقدامها با یک یا چند مورد از نیازهای ارائه شده در جدول ۱ مرتبط است. در این بخش برای به‌دست‌آوردن اهمیت اقدامهای مرتبط با برآوردن نیازهای مشتریان، ابتدا آن‌ها به ساختار سلسله‌مراتبی تبدیل شدند و در ادامه، برای هر سطح، اهمیت اقدامها محاسبه شد. در نهایت با ترکیب وزن‌های سطوح مختلف، وزن نهایی هر یک از اقدامها به‌دست آمد. جدول ۸ نتایج این بخش را نشان می‌دهد.

جدول ۸. محاسبه وزن نهایی اقدام‌های مرتبط با نیازهای مشتریان

وزن نهایی	وزن سطح دوم	وزن سطح اول	کد اقدام
۰/۰۵۹۴	۰/۳۱۷۰	۰/۱۸۷۳	A1
۰/۰۴۳۳	۰/۲۳۱۲	۰/۱۸۷۳	A2
۰/۰۳۳۳	۰/۱۷۷۹	۰/۱۸۷۳	A3
۰/۰۱۶۳	۰/۰۸۷۳	۰/۱۸۷۳	A4
۰/۰۱۷۵	۰/۰۹۳۴	۰/۱۸۷۳	A5
۰/۰۰۸۲	۰/۰۴۳۹	۰/۱۸۷۳	A6
۰/۰۰۹۲	۰/۰۴۹۳	۰/۱۸۷۳	A7
۰/۰۱۱۲	۰/۳۶۷۲	۰/۰۳۰۶	B1
۰/۰۱۳۲	۰/۴۳۰۶	۰/۰۳۰۶	B2
۰/۰۰۲۵	۰/۰۸۱۶	۰/۰۳۰۶	B3
۰/۰۰۳۷	۰/۱۲۰۶	۰/۰۳۰۶	B4
۰/۰۲۹۱	۰/۱۴۴۶	۰/۲۰۱۵	C1
۰/۰۴۶۳	۰/۲۲۹۷	۰/۲۰۱۵	C2
۰/۰۹۹۵	۰/۴۹۳۵	۰/۲۰۱۵	C3
۰/۰۲۶۶	۰/۱۳۲۲	۰/۲۰۱۵	C4
۰/۰۱۷۵	۰/۰۶۷۵	۰/۲۵۹۰	D1
۰/۰۲۴۶	۰/۰۹۵۱	۰/۲۵۹۰	D2
۰/۰۳۱۲	۰/۱۲۰۵	۰/۲۵۹۰	D3
۰/۰۷۱۰	۰/۲۷۴۳	۰/۲۵۹۰	D4
۰/۰۵۶۱	۰/۲۱۶۵	۰/۲۵۹۰	D5
۰/۰۵۸۵	۰/۲۲۶۰	۰/۲۵۹۰	D6
۰/۰۱۱۵	۰/۱۰۸۷	۰/۱۰۵۸	E1
۰/۰۲۹۱	۰/۲۷۵۳	۰/۱۰۵۸	E2
۰/۰۳۱۰	۰/۲۹۲۸	۰/۱۰۵۸	E3
۰/۰۳۴۲	۰/۳۲۳۲	۰/۱۰۵۸	E4
۰/۰۱۱۶	۰/۰۹۲۴	۰/۱۲۵۶	F1
۰/۰۴۹۰	۰/۳۹۰۰	۰/۱۲۵۶	F2
۰/۰۳۳۹	۰/۲۶۹۸	۰/۱۲۵۶	F3
۰/۰۳۱۱	۰/۲۴۷۸	۰/۱۲۵۶	F4
۰/۰۰۴۷	۰/۰۵۲۰	۰/۰۹۰۲	G1
۰/۰۲۳۳	۰/۲۵۷۹	۰/۰۹۰۲	G2
۰/۰۲۰۰	۰/۲۲۱۳	۰/۰۹۰۲	G3
۰/۰۲۹۴	۰/۳۲۶۵	۰/۰۹۰۲	G4
۰/۰۰۵۹	۰/۰۶۵۹	۰/۰۹۰۲	G5
۰/۰۰۶۹	۰/۰۷۶۴	۰/۰۹۰۲	G6

### استخراج هزینه نسبی انجام اقدامها با کمک روش BWM

با توجه به فهرست نیازهای مشتریان و همچنین، اقدامهای مرتبط با برآورده کردن این نیازها، با استفاده از روش BWM اهمیت هر یک از نیازها و اقدامها مشخص شد. حال در این بخش، هزینه مربوط به انجام هر یک از اقدامها، به صورت نسبی محاسبه شده است. بدین منظور پرسشنامه‌ای مشابه بخش قبلی، برای اقدامها تهیه شد؛ اما این بار به جای سؤال درباره اهمیت معیارها، از خبرگان درخواست شد تا در خصوص هزینه انجام اقدامها به صورت مقایسه زوجی نظر بدهند. در واقع، خروجی این بخش میزان هزینه نسبی انجام هر یک از اقدامهاست؛ یعنی اگر وزن نهایی یک معیار ۲ برابر معیار دیگری باشد، پس معیار اول دو برابر معیار دوم هزینه در بر خواهد داشت. نکته بعدی اینکه هزینه معیارهایی از نوع اضافه و افزایش، از بودجه سازمان کسر می‌شود و برای معیارهای منفی، صرفه‌جویی در بودجه سازمان محسوب می‌شود. در این بخش برای به دست آوردن هزینه نسبی اقدامهای مرتبط با برآوردن نیازهای مشتریان، ابتدا آنها به ساختار سلسله‌مراتبی تبدیل شدند؛ سپس برای هر سطح، هزینه نسبی اقدامها محاسبه شد. در نهایت با ترکیب وزنهای سطوح مختلف، هزینه نسبی نهایی شده هر یک از اقدامها به دست آمد. بدین منظور از طریق ضرب هزینه‌های نسبی سطوح اول و دوم، هزینه نسبی نهایی شده هر یک از اقدامهای مرتبط با نیازهای مشتریان مشخص شد. جدول ۸ نتایج این بخش را نشان می‌دهد. در ضمن با توجه به اینکه هزینه‌های نهایی بین صفر تا یک است، برای تسهیل استفاده از آنها در فرایند کوله‌پستی، در واحد مبنای یک میلیون تومان ضرب شد. هدف این بخش از پژوهش، محاسبه هزینه واقعی نیست و به هزینه نسبی بسنده شده است؛ اما می‌توان با محاسبه هزینه واقعی یکی از اقدامها، هزینه واقعی سایر اقدامها را بر اساس نتایج جدول ۹ محاسبه کرد.

جدول ۹. محاسبه هزینه نسبی اقدامهای مرتبط با نیازهای مشتریان

کد اقدام	جنس اقدام	هزینه نسبی		
		سطح اول	سطح دوم	نهایی
A1	اضافه	۰/۱۰۱۹	۰/۰۷۱۰	۰/۰۰۷۲
A2	اضافه	۰/۱۰۱۹	۰/۱۴۱۰	۰/۰۱۴۴
A3	اضافه	۰/۱۰۱۹	۰/۰۵۵۴	۰/۰۰۵۶
A4	اضافه	۰/۱۰۱۹	۰/۰۶۴۹	۰/۰۰۶۶
A5	افزایش	۰/۱۰۱۹	۰/۱۵۳۲	۰/۰۱۵۶
A6	افزایش	۰/۱۰۱۹	۰/۱۵۳۲	۰/۰۱۵۶
A7	افزایش	۰/۱۰۱۹	۰/۳۶۱۳	۰/۰۳۶۸
B1	اضافه	۰/۰۴۰۲	۰/۱۱۰۳	۰/۰۰۴۴
B2	افزایش	۰/۰۴۰۲	۰/۰۹۴۴	۰/۰۰۳۸
B3	افزایش	۰/۰۴۰۲	۰/۵۸۰۰	۰/۰۲۳۳
B4	کاهش	۰/۰۴۰۲	۰/۳۱۵۲	۰/۰۰۸۶
C1	اضافه	۰/۰۴۷۳	۰/۱۰۹۱	۰/۰۰۵۲
C2	اضافه	۰/۰۴۷۳	۰/۴۸۷۸	۰/۰۲۳۱

کد اقدام	جنس اقدام	هزینه نسبی		
		سطح اول	سطح دوم	نهایی
C3	افزایش	۰/۰۴۷۳	۰/۱۲۹۱	۰/۰۰۶۱
C4	حذف	۰/۰۴۷۳	۰/۲۷۴۰	۰/۰۱۳۰
D1	اضافه	۰/۱۱۶۳	۰/۰۵۶۹	۰/۰۰۶۶
D2	اضافه	۰/۱۱۶۳	۰/۱۱۱۳	۰/۰۱۲۹
D3	اضافه	۰/۱۱۶۳	۰/۱۸۵۶	۰/۰۲۱۶
D4	افزایش	۰/۱۱۶۳	۰/۱۸۵۶	۰/۰۲۱۶
D5	افزایش	۰/۱۱۶۳	۰/۰۸۵۵	۰/۰۰۹۹
D6	افزایش	۰/۱۱۶۳	۰/۳۷۵۱	۰/۰۴۳۶
E1	اضافه	۰/۲۰۹۶	۰/۱۴۱۰	۰/۰۲۹۶
E2	اضافه	۰/۲۰۹۶	۰/۶۶۲۹	۰/۱۳۹۰
E3	افزایش	۰/۲۰۹۶	۰/۰۹۵۲	۰/۰۲۰۰
E4	حذف	۰/۲۰۹۶	۰/۱۰۰۸	۰/۰۲۱۱
F1	اضافه	۰/۲۰۴۸	۰/۱۶۷۷	۰/۰۳۴۴
F2	کاهش	۰/۲۰۴۸	۰/۱۱۳۱	۰/۰۲۳۳
F3	افزایش	۰/۲۰۴۸	۰/۳۸۲۳	۰/۰۷۸۳
F4	افزایش	۰/۲۰۴۸	۰/۳۳۶۹	۰/۰۶۹۰
G1	اضافه	۰/۲۷۹۹	۰/۰۴۹۱	۰/۰۱۳۷
G2	اضافه	۰/۲۷۹۹	۰/۱۷۳۰	۰/۰۴۸۴
G3	افزایش	۰/۲۷۹۹	۰/۰۵۲۰	۰/۰۱۴۵
G4	افزایش	۰/۲۷۹۹	۰/۲۹۶۷	۰/۰۸۳۰
G5	کاهش	۰/۲۷۹۹	۰/۳۱۳۸	۰/۰۸۷۸
G6	کاهش	۰/۲۷۹۹	۰/۱۱۵۳	۰/۰۲۳۳

### مشخص کردن اقدام‌های انجام‌شدنی بر اساس بودجه سازمان با روش کوله‌پشتی

در بخش‌های قبلی فهرست نیازهای مشتریان و اقدام‌های مرتبط با برآورده کردن این نیازهای تهیه و همچنین، هزینه نسبی انجام اقدام‌ها با استفاده از روش BWM محاسبه شد. مقادیر هزینه نسبی به‌دست‌آمده بین ۰ تا ۱ است. برای راحت‌تر شدن محاسبات، این اعداد در یک میلیون تومان ضرب شد. به این ترتیب اختلاف بین هزینه اقدام‌های مختلف انجام‌شدنی با سهولت بیشتر مشاهده می‌شود.

در این بخش قرار است تا بودجه اقدام‌های حذفی و کاهش‌ی که به نوعی صرفه جویی در بودجه سازمان است، به‌عنوان بودجه موجود برای اقدام‌های افزایشی و اضافه استفاده شود. بدین ترتیب ابتدا مجموع تمامی اقدام‌های حذفی و کاهش‌ی محاسبه شد.

$$B_4 + C_4 + E_4 + F_2 + G_5 + G_6 = 186020.85$$

سپس تعداد اقدام‌های کاهش بودجه به صورت پله‌ای کاهش یافت.

$$B_4 + C_4 + E_4 + F_2 + G_5 = 153747.39$$

$$B_4 + C_4 = 21606.79$$

$$B_4 + C_4 + E_4 + F_2 = 65916.13$$

$$B_4 = 8647.54$$

$$B_4 + C_4 + E_4 = 42746.89$$

حال با تشکیل معادلات مربوط به روش کوله‌پشتی، بودجه‌های مختلف آزمون قرار می‌شود. با اجرای مقادیر بودجه‌های مختلف، مشخص می‌شود که در هر حالت، کدام یک از اقدام‌ها باید اجرا شود (جدول ۱۰).

جدول ۱۰. اقدام‌های انتخابی برای بودجه‌های مختلف (سال اول) بر اساس روش کوله‌پشتی

بودجه	بودجه	بودجه	بودجه	بودجه	بودجه	کد اقدام
۸۶۴۷/۵۴	۲۱۶۰۶/۷۹	۴۲۷۴۶/۸۹	۶۵۹۱۶/۱۳	۱۵۳۷۴۷/۳۹	۱۸۶۰۲۰/۸۵	
						A1
						A2
						A3
						A4
						A5
						A6
						A7
						B1
						B2
						B3
						C1
						C2
						C3
						D1
						D2
						D3
						D4
						D5
						D6
						E1
						E2
						E3
						F1
						F3
						F4
						G1
						G2
						G3
						G4

بودجه محاسبه شده در بخش قبل برای یک سال است. با توجه به اینکه استراتژی مذکور به‌طور معمول در زمان

طولانی‌تری اجرا می‌شود، میزان بودجه برای سال دوم نیز محاسبه می‌شود.

$$B_4 + C_4 + E_4 + F_2 + G_5 + G_6 + B_4 + C_4 + E_4 + F_2 + G_5 + G_6 = 372041.7$$

میزان بودجه برای سال‌های سوم، چهارم و پنجم نیز به صورت جدول ۱۱ است. حال با تشکیل معادلات مربوط به روش کوله‌پشتی، بودجه‌های سال‌های مختلف آزمون می‌شود. با اجرای مقادیر بودجه‌های مختلف، مشخص می‌شود که در هر حالت، کدامیک از اقدام‌ها باید اجرا شود.

جدول ۱۱. اقدام‌های انتخابی برای بودجه‌های مختلف (سال دوم تا پنجم) بر اساس روش کوله‌پشتی

کد اقدام	بودجه ۳۷۲۰۴۱/۷	بودجه ۵۵۸۰۶۲/۵۵	بودجه ۷۴۴/۰۸۳/۴	بودجه ۹۳۰/۱۰۴/۲۵
A1				
A2				
A3				
A4				
A5				
A6				
A7				
B1				
B2				
B3				
C1				
C2				
C3				
D1				
D2				
D3				
D4				
D5				
D6				
E1				
E2				
E3				
F1				
F3				
F4				
G1				
G2				
G3				
G4				

### بحث و نتیجه‌گیری

در صنعت بانکداری تمام رقبا مدل واحدی از ارائه خدمت با شرایط یکسان را اجرا می‌کنند و از این جهت، امکان تعریف فضای اقیانوس آبی و دور شدن از مدل‌های خدمت‌رسان یکسان، می‌تواند مزیت رقابتی شایان توجه برای هر بانکی باشد که در تعریف و اجرای این استراتژی موفق شود.



در این پژوهش بعد از شناسایی نیازهای مشتریان، با کمک روش BWM وزن هر یک از نیازها استخراج شد. نتایج نشان داد که ارائه تسهیلاتی نظیر باشگاه مشتریان در قالب اعطای وام، بیمه درمانی و غیره (C8) و طراحی کمپین‌های تبلیغاتی نوآورانه و به‌روز (C9) پُر اهمیت‌ترین نیازهای مشتریان است. بهبود مهارت‌های کاری کارمندان (E1) و طراحی زیبا و شکیل محیط داخلی بانک‌ها (E4) نیز کم‌اهمیت‌ترین نیازهای مشتریان است.

بعد از شناسایی اقدام‌های مرتبط با نیازهای مشتریان، با کمک روش BWM وزن هر یک از اقدام‌ها استخراج شد. نتایج نشان داد که جلوگیری از فساد و رانت‌خواری (C3) و ارتقای آگاهی‌بخشی به مشتریان و ایجاد شبکه‌های باشگاه مشتریان و اطلاع‌رسانی دائم به آنان به‌منظور تقویت حس همدلی و اعتماد مشترک (D4)، پُر اهمیت‌ترین اقدام‌های مرتبط با نیازهای مشتریان است. حفظ ارتباطات فیزیکی بانکی در کنار ارتباطات مجازی، به‌منظور آرامش خاطر بیشتر مشتریان و حرکت خزنده به سمت بانکداری مجازی (B3) و محدودساختن حیطه فعالیت بانکی روی حوزه‌ای خاص به‌منظور ارتقای سطح تمرکز نیروها (B4) نیز، کم‌اهمیت‌ترین اقدام‌های مرتبط با نیازهای مشتریان است.

در ادامه، هزینه نسبی اقدام‌های مرتبط با نیازهای مشتریان، با کمک روش BWM برای هر یک از اقدام‌ها استخراج شد. نتایج نشان داد که ایجاد باشگاه مشتریان وفادار و ارائه خدمات تسهیلات کوتاه‌مدت مثل سبد خانوار، کارت‌های اعتباری ورزشی یا خرید اقلام اقساطی، بیمه درمانی تکمیلی برای مشتریان (E2) و معماری پُر هزینه شعب (G5) در بین اقدام‌های مرتبط با نیازهای مشتریان، بیشترین هزینه نسبی را دارند. تقویت حس مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی کارکنان بانکی از طریق تبدیل احساس وظیفه به احساس مسئولیت (B2) و تقویت ارتباطات افقی و عمودی در نظام بانکی، به‌منظور گسترش تعهد کاری و سهولت در امر پایش و کنترل (B1) نیز، در بین اقدام‌های مرتبط با نیازهای مشتریان، کمترین هزینه نسبی را دارند.

در نهایت با کمک مدل کوله‌پشتی از صرفه‌جویی هزینه ناشی از اقدام‌های کاهش و حذفی برای اجرای اقدام‌های افزایشی و ایجاد استفاده شد. با توجه به اینکه تعداد اقدام‌های کاهش و حذفی به نسبت کمتر بودند، برای اینکه بتوان اقدام‌های افزایشی و ایجاد بیشتری را انجام داد، باید این فرایند به‌صورت یک استراتژی در مدت ۵ سال اجرایی شود. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش شریفی و همکاران (۱۳۹۵) در زمینه تدوین راهبرد بانک‌های نوظهور در صنعت بانکداری ایران با مطالعه موردی بانک پاسارگاد هم‌سو است؛ اما برخی از اقدام‌های پیشنهادی در این پژوهش، مانند: افزایش پاداش، خلق خدمات متنوع و چندگانه، کاهش هزینه‌های جانبی، افزایش سطح علمی کارمندان و خلق بانکداری سیار، با جزئیات بیشتری در پژوهش حاضر ارائه شده است.

همچنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش اژدری وطنی و مجیدی (۱۳۹۵) در زمینه طراحی استراتژی اقیانوس آبی، از طریق روش دلفی در بانک پارسیان هم‌سو است؛ اما برخی از اقدام‌های پیشنهادی در این پژوهش مانند: حذف بازاریابی پُر دامنه با رسانه‌های فراگیر، کاهش هزینه‌های کارکنان، کاهش فعالیت‌های ناکارآمد و هزینه‌های نظارت و خلق خدمات نوین بانکی، طبقه‌بندی مشتریان و تنوع در خدمات، با جزئیات بیشتری در پژوهش حاضر ارائه شده است. محدودیت این پژوهش، دسترسی به اطلاعات مالی لازم برای بررسی بانک‌ها و همچنین، دسترسی به نیازهای

جامع مشتریان در سطح کشور است. با توجه به اخذ نتایج مناسب در این پژوهش، اخذ جامع تر و دقیق تر داده‌های مورد نیاز پژوهش می‌تواند به نتایج واقع‌بینانه‌تر و کاربردی‌تری منجر شود. پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود که به‌منظور بهبود تأمین خواسته‌های مشتریان، الگوی چهار اقدامی مبتنی بر استراتژی اقیانوس آبی، در بانک‌های مختلف کشور در دستور کار قرار گیرد. این الگو می‌تواند مبتنی بر شرایط مالی هر بانک و خواسته‌های مشتریان شخص‌سازی شود؛
  - شناسایی اصلی‌ترین خواسته‌های مشتریان بانک‌ها در کشور با تأکید بر همه‌گیری کرونا پیشنهاد بعدی است. در ضمن این مورد را می‌توان برای کلان‌شهرها و شهرهای کوچک با توجه شرایط متفاوت، به‌صورت مجزا بررسی و راه‌کارهای مختص آن‌ها ارائه کرد.
- همچنین پیشنهادهای زیر به سایر پژوهشگران ارائه می‌شود:
- استفاده از اطلاعات مستخرج از هزینه‌های بانک در بخش بودجه مورد نیاز اقدام‌ها (مرتبط با نیازهای مشتریان) با بهره‌گیری از تکنیک‌های قیمت تمام شده به‌جای هزینه‌های نسبی محاسبه شده با کمک BWM؛
  - استفاده از روش BWM فازی به‌منظور در نظر گرفتن عدم قطعیت‌ها و ابهام‌ها در نظرهای خبرگان؛
  - استفاده از سایر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، مانند ANP و DANP.

## منابع

- آقارضایی، حمید؛ مهدوی راد، حمید؛ شیرازیان، زهرا (۱۳۹۷). بررسی تأثیر استراتژی اقیانوس آبی بر نوآوری خدمات محصولات جدید شرکت شاتل، دومین کنفرانس ملی حسابداری - مدیریت اقتصاد با رویکرد اشتغال پایدار نقش آن در رشد صنعت، ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر.
- اژدری وطنی، آیدا و مجیدی، مریم (۱۳۹۵). طراحی استراتژی اقیانوس آبی در بانک پارسیان، سومین همایش بین‌المللی نوآوری، توسعه و کسب‌وکار، تهران، مؤسسه علمی کیان پژوهان.
- پناهی، محمد؛ رنجی جفرودی، نیما و نصیری، مجید (۱۳۹۹). طراحی مدل توسعه کارآفرینی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی. *مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی*، ۷(۳)، ۷۹-۹۲.
- خوش کام، فاطمه و عباسی، مهدی (۱۴۰۰). توسعه روش DEA-TOPSIS برای تصمیم‌گیری گروهی (مطالعه موردی: رتبه‌بندی مسیرهای اصلی استراتژی اقیانوس آبی سازمان ایرافا). *پژوهش‌های نوین در ریاضی (علوم پایه دانشگاه آزاد اسلامی)*، ۷(۳۰)، ۳۱-۵۱.
- دالوند، خسرو (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین دانش بازار و مزیت رقابتی با توجه به نقش میانجیگری استراتژی اقیانوس آبی در بانک صادرات، نخستین همایش ملی حسابداری و مدیریت، نطنز، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نطنز.

- رجبی فرجاد، حاجیه؛ طوطیان اصفهانی، صدیقه و ثابت، محسن (۱۳۹۸). تأثیر راهبرد اقیانوس آبی در کسب مزیت رقابتی یک شرکت بیمه‌ای. *پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)*، ۳۴(۴)، ۷۹-۱۱۵.
- رنگچیان، زهرا و اسلامی، سیامک (۱۳۹۷). شناسایی و اولیت‌بندی موانع اجرای استراتژی اقیانوس آبی در بانک‌ها (مورد مطالعه: بانک ملت)، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران.
- شریفی، سحر؛ عبدالشاه، محمد و رحمتی گواری، ونوس (۱۳۹۵). تدوین راهبرد بانک‌های نوظهور در صنعت بانکداری ایران: مطالعه موردی بانک پاسارگاد. *مدیریت کسب‌وکار*، ۸(۳۱)، ۷-۲۵.
- صفری، حسین؛ سادات، میرمحمود و سعدآبادی، علی اصغر (۱۳۹۵). تدوین استراتژی‌های رقابتی با استفاده ترکیبی از استراتژی جودویی و استراتژی اقیانوس آبی در چارچوب کارت امتیازی متوازن. *مدیریت بازرگانی*، ۸(۳)، ۶۳۶-۶۰۷.
- فرجی، زهره و جمالی، مهتاب (۱۳۹۷). اجرای نوآوری‌ها در جهت استقرار استراتژی اقیانوس آبی BOS جهت بهینه‌سازی سازمان‌ها، دومین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران، مؤسسه آموزش عالی علامه خویی (ره)، شرکت بین‌المللی کوش.
- کاظمی، زهرا؛ بیگی فیروزی، الله یار و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۹). طراحی مدل استراتژی اقیانوس آبی در بین رهبران بازار در صنعت مواد غذایی با استفاده از روش دلفی. *نشریه علمی راهبردهای بازرگانی*، ۱۶(۱۴)، ۱۳۱-۱۵۴.
- مشکل گشا، الهام و نظری، رسول (۱۳۹۹). ارائه مدل راهبرد اقیانوس آبی در باشگاه‌های ورزشی. *مطالعات بازاریابی ورزشی*، (۱)، ۱۱۰-۱۲۸.
- نمازی، محمد؛ قدیریان آرانی، محمدحسین و فتاحی نافچی، حسن (۱۳۹۵). استراتژی اقیانوس آبی و توسعه حسابداری مدیریت استراتژیک. *دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۵(۱۸)، ۲۹-۵۳.
- نورانی، وحیده؛ احمدآبادی، رویا و میرزایی، زینب (۱۳۹۶). بررسی موانع ورود به بازارهای بکر با تأکید بر استراتژی اقیانوس آبی مطالعه موردی: بیمه ایران شهر تهران، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران، مؤسسه آموزش عالی صالحان.

## References

- Abdolshah, M., Ahmadzadeh, F., & Abbaspour, A. (2017). Developing Blue Ocean Strategy in Construction Industries Using an Improved Model of Kano. *In Entrepreneurship and Business Innovation in the Middle East* (pp. 192-207). IGI Global.
- Agharezaei, H., Mahdavi Rad, H., & Shirazian, Z. (2017). Investigating the impact of the blue ocean strategy on the service innovation of Shuttle Company's new products. *The second national accounting-economy management conference with the approach of sustainable employment and its role in the growth of the industry*, Malayer, Islamic Azad University, Malayer branch. (in Persian)
- Agnihotri, A. (2016). Extending boundaries of blue ocean strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), 519-528.

- Alam, S. & Islam, M. T. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1).
- Azhdari Vatani, A. & Majidi, M. (2015). Blue Ocean Strategy design in Parsian Bank. *3<sup>rd</sup> International Conference on Innovation, Development and Business*, Tehran, Kian Pejohan Scientific Institute. (in Persian)
- Bhargava, A. (2017). Blue Ocean Strategy: A Necessity Prescription for Companies. *In Maximizing Business Performance and Efficiency through Intelligent Systems* (pp. 136-143). IGI Global.
- Dalvand, Kh. (2017). Investigating the relationship between market knowledge and competitive advantage with regard to the mediation role of blue ocean strategy in Saderat Bank. *The first national accounting and management conference*, Natanz, Islamic Azad University, Natanz branch. (in Persian)
- Faraji, Z. & Jamali, M. (2017). Implementation of innovations in order to establish BOS blue ocean strategy to optimize organizations. *The second international conference on new developments in management, economics and accounting*, Tehran, Allameh Khoei Institute of Higher Education (RA), Kush International Company (in Persian)
- Johnson, G. (2016). *Exploring strategy: text and cases*. Pearson Education.
- Kazemi, Z., Beigi Firouzi, A. Y., & Yaqoubi, N. M. (2019). Designing a blue ocean strategy model among market leaders in the food industry using the Delphi method. *Scientific Journal of Business Strategies*, 16(14), 131-154. doi: 10.22070/cs.2020.2468 (in Persian)
- Keen, M. R., Schwarz, A. M. & Wini-Simeon, L. (2018). Towards defining the Blue Economy: Practical lessons from Pacific Ocean governance. *Marine Policy*, 88, 333-341.
- Khan, S., Kaushik, M. K., Kumar, R., & Khan, W. (2023). Investigating the barriers of blockchain technology integrated food supply chain: a BWM approach. *Benchmarking: An International Journal*, 30(3), 713-735.
- Khoshkam, F. & Abbasi, M. (2021). Development of DEA-TOPSIS method for group decision-making (case study: ranking of the main paths of the blue ocean strategy of the IRAF organization). *New Researches in Mathematics* (Basic Sciences of Islamic Azad University), 7(30), 31-51. (in Persian)
- Lee, Y. L., Wang, W. S. & Chung, S. M. (2017, May). The Blue Ocean Strategy applied in a flood control product development. *In 2017 International Conference on Applied System Innovation (ICASI)* (pp. 1961-1964). IEEE.
- Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. (2019). Examining the Emergence and Evolution of Blue Ocean Strategy through the Lens of Management Fashion Theory. *Social Sciences*, 8(1), 28.
- Mebert, A. & Lowe, S. (2017). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space*. Macat Library.
- Mi, J. (2015). *Blue ocean strategy*. Wiley Encyclopedia of Management, <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120024>

- Moshkelgosha, E., & Nazari, R. (2019). Presenting the blue ocean strategy model in sports clubs. *Sports Marketing Studies*, 1(1), 110-128. (in Persian)
- Mourtzikou, A., Stamouli, M., & Emmanouil, D. (2019). Implementation of the Blue Ocean Strategy in Healthcare: The Case of Greece. *International Journal of Reliable and Quality E-Healthcare (IJRQEH)*, 8(2), 36-49.
- Namazi, M., Qadirian Arani, M. H., & Fattahi Nafchi, H. (2015). Blue ocean strategy and the development of strategic management accounting. *Management accounting and auditing knowledge*, 5(18), 29-53. (in Persian)
- Namboodiri, S., Banerjee, S., & Dasgupta, H. (2019). A coherent metasynthesis of blueocean strategy (bos) using grounded theory approach, *Academy of Strategic Management Journal*, 18(4), 1-18.
- Noorani, V., Ahmadabadi, R., & Mirzaei, Z. (2016). Investigating barriers to entering virgin markets with an emphasis on the blue ocean strategy, a case study: Iran insurance in Tehran. *The second international conference on management and accounting*, Tehran, Salehan Institute of Higher Education. (in Persian)
- Orlov, A. K., & Chubarkina, I. Y. (2017). Blue ocean strategy application in the course of planning and implementation of construction projects in the area of SMART housing and social infrastructure. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 106, p. 08015). EDP Sciences.
- Panahi, M., Ranji Jafarudi, N., & Nasiri, M. (2019). Designing an entrepreneurial development model with a blue ocean strategy approach. *Entrepreneurship Studies and Sustainable Agricultural Development*, 7(3), 79-92. (in Persian)
- Rajabi Farjad, H., Tutian Esfahani, S., & Sabet, M. (2018). The effect of blue ocean strategy in gaining a competitive advantage of an insurance company. *Insurance Research Journal (Insurance Industry)*, 34(4), 115-79. (in Persian)
- Rangchian, Z., & Eslami, S. (2017). Identification and prioritization of obstacles to the implementation of the blue ocean strategy in banks (case study: Bank Mellat). *The 5th national conference on applied research in management and accounting*, Tehran, Iran Management Association. (in Persian)
- Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, 49-57.
- Safari, H., Sadat, M. M., & Saadabadi, A. A. (2015). Formulating competitive strategies using a combination of judo strategy and blue ocean strategy in the framework of a balanced scorecard. *Business Administration*, 8(3), 636- 607. (in Persian)
- Saputri, M. E., & Mulyaningsih, H. D. (2016). Blue Ocean strategy for creating value innovation: A study over Kedai Digital in Yogyakarta, Indonesia. *Journal of Administrative and Business Studies*, 1(1), 14-20.
- Vieira, E. R. M., & Ferreira, J. J. (2018). Strategic framework of fitness clubs based on quality dimensions: the blue ocean strategy approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(13-14), 1648-1667.