

## طراحی الگوی تجاری سازی خدمات مالی (مورد مطالعه: صنعت بانک و بیمه ایران)

نبی الله الیاسی<sup>۱</sup>، اسدالله کرد نائج<sup>۲\*</sup>، سید حمید خدادادحسینی<sup>۳</sup>، پرویز احمدی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۴. دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: ۹۵/۷/۱۱

دریافت: ۹۵/۴/۱۰

### چکیده

بررسی‌ها نشان می‌دهد علی‌رغم وجود رابطه بسیار نزدیک میان توسعه اقتصادی و توسعه بخش مالی، تجاری‌سازی دانش و فناوری در حوزه علوم انسانی، از رشد مناسبی برخوردار نبوده است. پژوهش حاضر با توجه به نقصان ادبیات تجاری‌سازی فناوری‌های نرم به‌ویژه خدمات، به دنبال طراحی الگوی تجاری‌سازی خدمت مالی است. روش‌شناسی پژوهش، از نوع کیفی، با استفاده از کثرت‌گرایی است. بدین منظور برای شناسایی مفاهیم اولیه و مراحل تجاری‌سازی، از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان دانشگاهی و متخصصان صنعت و برای سطح‌بندی مراحل و استخراج مدل تجاری‌سازی، از پرسشنامه نیمه‌ساختار یافته با یک سؤال باز استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در گام اول، به صورت ترکیبی از تحلیل ساختاری و تحلیل تفسیری و در گام دوم، از رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد. یافته‌های پژوهش در گام اول شامل مراحل دوازده‌گانه: تدوین استراتژی<sup>۱</sup> کسب‌وکار؛ خلق ایده خدمت، غربالگری، تجزیه و تحلیل تجاری خدمت، کسب مجوز رسمی پروژه، تشکیل تیم چند وظیفه‌ای، طراحی خدمت و فرایندها، طراحی سیستم ارائه خدمت، آموزش و توانمندسازی شبکه فروش و مشتریان، معرفی و عرضه آزمایشی خدمت، عرضه خدمت در مقیاس کامل، ارزیابی و بهبود عملکرد خدمت و در گام دوم تجویز مدل فرایندی تجاری‌سازی خدمات مالی نوآورانه در بازارهای مالی، است.

واژه‌های کلیدی: تجاری‌سازی، خدمات مالی، الگوی فرایندی.



## ۱- مقدمه

امروزه بسیاری از کشورهای صنعتی پیشرفته را به اتکای اشتغال گسترده جمعیت آنان در بخش خدمات، اقتصادهای خدماتی و یا جوامع فراصنعتی می‌نامند. به‌علاوه بررسی‌ها مؤید وجود رابطه بسیار نزدیک میان توسعه اقتصادی و توسعه مالی است، برای مثال براساس آمار بانک جهانی<sup>۲</sup>، سهم خدمات در دوره زمانی ۲۰۱۱-۲۰۱۵، بیش از ۷۰ درصد تولید ناخالص داخلی<sup>۳</sup> هفت کشور صنعتی<sup>۴</sup> بوده و در سال ۲۰۱۰ ارزش بخش مالی به تولید ناخالص ملی<sup>۵</sup> در کشورهای توسعه یافته نظیر آمریکا (۱۱۷ درصد)، چین (۸۱ درصد)، ژاپن (۷۵) درصد بوده است. این نسبت برای ایران (۱۹ درصد) گزارش شده است [۱].

علی‌رغم اهمیت عرضه ابزارهای جدید مالی در توسعه نظام مالی، شناسایی و فرمول‌بندی فرایندهای خلق و تزریق<sup>۶</sup> موفق آنها که نویسندگان این مقاله آن را به تجاری‌سازی خدمات مالی تعبیر می‌کنند، مسئله‌ای مهم و اساسی است که کمتر به آن پرداخته شده است. علاوه بر این، بررسی ادبیات تجاری‌سازی حاکی از آن است که اول بیشتر تحقیقات مرتبط با تجاری‌سازی در حوزه علوم فنی - مهندسی و محصول<sup>۷</sup> متمرکز بوده و تجاری‌سازی دانش و فناوری در حوزه علوم انسانی از رشد مناسبی برخوردار نبوده است [۲، ص ۵۱؛ ۳، صص ۲۶-۲۷]. دوم استفاده از الگوهای تجاری‌سازی توسعه یافته در کشورهای پیشرفته، به دلیل موانع و چالش‌های متعدد موجود در کشورهای در حال توسعه، منجر به تجاری‌سازی محصولات و فناوری‌های نوین در این کشورها نمی‌شود [۴، ص ۵]. سوم خدمات و کالاها به لحاظ ماهیت و ویژگی‌ها و همچنین نقش مصرف‌کنندگان و کارکنان در تولید و عرضه آنها دارای تفاوت‌های اساسی هستند. به علاوه خدمات مالی، علاوه بر داشتن ویژگی‌هایی، نظیر مشارکت مشتری در فرایند ارائه خدمت<sup>۸</sup>، ناملموس بودن<sup>۹</sup>، تفکیک‌ناپذیری<sup>۱۰</sup>، ناهمگونی<sup>۱۱</sup> و فسادپذیری<sup>۱۲</sup> [۵، ص ۱۰؛ ۶، ص ۳۵۹] که در میان همه انواع خدمات عمومیت دارد، دارای ویژگی‌های منحصر به فردی نظیر مسئولیت امانتداری (به معنای مسئولیت بانک‌ها در مدیریت پول‌های مشتریان و ارائه توصیه‌های مالی مناسب به آنان)، موکول کردن مصرف به آینده و ماهیت بلندمدت خدمات مالی (عدم بهره‌مندی از منافع مستقیم برخی از خدمات نظیر بیمه‌های عمومی، علی‌رغم پرداخت هزینه‌های مربوط و نیز مزایای حاصل از سرمایه‌گذاری‌ها و حساب‌های پس‌انداز) و جریان دو طرفه اطلاعات (نظیر

تعاملات و مبادلات دو طرفه مرتبط با صدور صورتحساب‌ها، کنترل حساب‌ها، مراجعه به شعب و استفاده از خودپردازهای بانکی) هستند [۷، صص ۶۱-۶۴]، که موجب تمایز بیشتر آنها از دیگر انواع خدمات می‌شود. از این رو با توجه به موارد پیش‌گفته و فقدان سبقه پژوهش در زمینه تجاری‌سازی خدمات مالی، هدف مقاله حاضر ارائه الگوی تجاری‌سازی خدمات مالی، از طریق شناسایی فرایندهای خلق و تزییق موفق خدمات مالی نوآورانه در بازارهای مالی (مورد مطالعه صنعت بانک و بیمه ج.ا. ایران)، است.

لذا سؤال اصلی تحقیق عبارت است:

«الگوی تجاری‌سازی خدمات مالی در بازارهای مالی ایران» چگونه است؟

و سؤال‌های فرعی تحقیق عبارتند از:

- مراحل اصلی و فازهای تجاری‌سازی خدمات مالی در بازارهای مالی ایران کدامند؟

- اولویت‌بندی مراحل تجاری‌سازی خدمات مالی در بازارهای مالی ایران چگونه است؟

شایان ذکر آنکه منظور از بازار مالی، بازاری است که در آن خدمات و ابزارهای مالی خلق شده و به‌واسطه نهادهای مالی داد و ستد می‌شوند. بازارهای مالی را از نظر گستره فعالیت نهادهای مالی می‌توان به انواع بازار پول، بازار سرمایه و بازار تأمین اطمینان تقسیم‌بندی کرد. در این نوع طبقه‌بندی «بانک»، «بورس»، «بازار پول» و «بازار سرمایه» و «بیمه»، «نماد بازار اطمینان» است [۸، صص ۲۰، ۲۴ و ۲۷].

عمده‌ترین تفاوت‌های بازار پول و بازار سرمایه عبارتند از معین و ثابت بودن بودن بازدهی و نرخ بهره در بازار پول و شناور بودن آن در بازار سرمایه و همچنین، کوتاه‌مدت بودن سررسید ابزارهای مالی در بازار پول و بلندمدت بودن آنها در بازار سرمایه. در بازار اطمینان، سرمایه‌گذاران و پس‌اندازکنندگان با اهدافی نظیر کاهش ریسک، ایجاد بازدهی یا کسب سود بیشتر و یا هر دو، پس‌اندازهای خود را در اختیار نهادهای مالی فعال در بازار مذکور قرار می‌دهند [همان، ص ۲۵]. علاوه بر این عمده‌ترین نهادهای مالی فعال در بازار پول عبارتند از بانکهای تجاری، بانکهای تخصصی، تعاونی یا اتحادیه‌های اعتباری، شرکت‌های تأمین مالی و نهادهای مالی غیر بانکی عمومی و تخصصی [همان، صص ۲۴-۲۵]. در حالی که عمده‌ترین نهادهای مالی فعال در بازار سرمایه عبارتند از شرکت‌های کارگزاری، معامله‌گران، شرکت‌های سرمایه‌گذاری، بازارسازان (گردانان)، مؤسسات



سرمایه‌گذاری با خدمات مدیریت سبب سرمایه‌گذاری و شرکت‌های رتبه‌بندی [همان، ص ۲۵]. همچنین عمده‌ترین نهادهای مالی فعال در بازار تأمین اطمینان عبارتند از شرکت‌های بیمه عمر، صندوق‌های بازنشستگی، شرکت‌های بیمه اموال و حوادث، نهادهای مالی خریدار دیون و اسناد دریافتی، نهادهای مالی تأمین راهبردهای تقلیل و توزیع ریسک [همان، ص ۲۶ - ۲۷]. انواع ابزارهای مالی قابل استفاده در بازار پول را می‌توان به دو گروه اصلی، ابزارهای مالی معامله‌ناپذیر<sup>۱۳</sup> (نظیر سپرده‌های پس‌انداز، گواهی سپرده معامله‌ناپذیر، حساب‌های پس‌انداز و اوراق قرضه پس‌انداز دولتی) و ابزارهای مالی معامله‌پذیر (مشمول بر اوراق خزانه، گواهی سپرده معامله‌پذیر، اوراق تجاری، پذیره‌های بانکی و اعتبار اسنادی) تقسیم‌بندی کرد [همان، صص ۲۴۵ و ۲۴۶]. انواع ابزارهای مالی بازار اطمینان (بیمه) را می‌توان به چهار گروه کلی بیمه‌های اجتماعی (بیمه‌های اجباری یا بیمه‌های ناشی از قانون)، بیمه‌های بازرگانی (مشمول بر بیمه اتکایی، بیمه زیان پولی، بیمه مسئولیت مدنی و بیمه اشیا)، بیمه‌های اجتماعی - بازرگانی (نظیر بیمه‌های عمر یا زندگی) و طرح‌های بازنشستگی تقسیم‌بندی کرد [همان، صص ۳۰۲ - ۳۰۳]

## ۲- پیشینه تحقیق

واژه‌های «تجاری کردن»<sup>۱۴</sup> و «تجاری سازی»<sup>۱۵</sup> در لغتنامه‌های معروف آکسفورد ادونس لرنز<sup>۱۶</sup>، اینوستوپدیا<sup>۱۷</sup> و دانشنامه آزاد ویکی‌پدیا<sup>۱۸</sup> به معانی "سازماندهی چیزی برای کسب سود"؛ "فرایندی که از طریق آن یک خدمت یا محصول جدید به بازاری عام معرفی می‌شود" و "فرایند یا چرخه معرفی یک محصول یا روش جدید تولید به بازار آمده است. علاوه بر این، در ادبیات تجاری‌سازی، تعاریف زیر برای آن ارائه شده است که نشان‌دهنده تمرکز ادبیات تجاری‌سازی بر تحقیق و توسعه/ تولید<sup>۱۹</sup> برای فناوری - صنعت خاص است، برای مثال راهنمای کمکی تجاری‌سازی فناوری انرژی<sup>۲۰</sup> "تجاری‌سازی" را به عنوان "طیف کامل فعالیت‌های ضروری برای تزریق یک فناوری، محصول یا فرایند جدید از مرحله مفهومی‌اش به بازار" تعریف می‌کند [۹] و یا آنکه از دیدگاه اراب<sup>۲۱</sup>، تجاری‌سازی شامل تولید ایده‌های جدید و پیاده‌سازی آن روی یک محصول، فراگرد یا خدمت جدید است که منجر به رشد پویای اقتصاد ملی و افزایش اشتغال و افزایش سود خالص برای بنگاه کسب‌وکار نوآور

می‌شود [۲، ص ۵۲].

گودرزی [۴، صص ۲۹-۳۰] در پژوهشی برای طراحی الگوی تجاری‌سازی تکنولوژی در مؤسسات تحقیقاتی دولتی ایران، سه دیدگاه کاملاً متمایز، تجاری‌سازی فناوری به صورت یک زنجیره متصل به هم، از خلق ایده تا فروش و به‌کارگیری فناوری توسط مشتری نهایی (نظیر گلد اسمیت<sup>۲۲</sup>)؛ تجاری‌سازی فناوری مترادف با انتقال دانش و فناوری از یک فرد یا گروه به فرد یا گروه دیگر (نظیر جین<sup>۲۳</sup>) و تجاری‌سازی به عنوان آخرین فعالیت چرخه توسعه محصول جدید (نظیر کاتلر<sup>۲۴</sup>) در حوزه تجاری‌سازی را شناسایی کرد که با توجه به تفاوت‌های ماهوی خدمات مالی با فناوری‌های مورد نظر جین و عدم جامع‌نگری دیدگاه در نظر گرفتن تجاری‌سازی به عنوان گسترش طبیعی فرایند تحقیق و توسعه، رویکرد ما بیشتر ناظر به دیدگاه متخصصانی مانند گلد اسمیت است، به عبارت صریح‌تر محققان به دنبال شناسایی و تبیین مفاهیم اصلی و محوری فرایند تجاری‌سازی خدمات مالی نوآورانه از مرحله خلق ایده تا امکان‌سنجی و عرضه موفق آنها در بازارهای مالی هستند.

### ۳- مدل‌های تجاری‌سازی

فرگوسن با بررسی ادبیات تجاری‌سازی و سایر تحقیقات مرتبط با عوامل موفقیت در تجاری‌سازی به منظور دریافت احتمال ارتباط آنها با محیط کسب‌وکار دفاعی استرالیا و تنظیم پرسشنامه‌ای پیمایشی برای اتحادیه دفاعی استرالیا، ضمن تقسیم‌بندی مدل‌های تجاری‌سازی به دو دسته کلی "مدل‌های خطی" که عموماً به صورت نمودارهای بسته به تصویر کشیده شده و فرایند تجاری‌شدن را به صورت گام به گام تشریح می‌کنند و "مدل‌های کارکردی" که با یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مهم، روابط بین آنها را بدون تجویز مراحل تجاری‌سازی در مسیر خاص توصیف می‌کنند، به تشریح تعدادی از مدل‌های تجاری‌سازی پرداخته و نتیجه‌گیری می‌کند که از مدل‌های تجاری‌سازی می‌توان به مثابه چکلیست‌هایی برای انجام وظایف خاصی نظیر بررسی شرایط فنی، بازار و کسب‌وکار برای دستیابی به هدف در مسیر تجاری شدن استفاده کرد. [۱۰]

مراحل اصلی و کاربردهای برخی از مهم‌ترین مدل‌های خطی تجاری‌سازی نظیر مدل گلد اسمیت، الگوی تجاری‌سازی کوپر<sup>۲۵</sup> (الگوی مرحله - دروازه<sup>۲۶</sup>)، الگوی تجاری‌سازی فناوری



جولی<sup>۲۷</sup> و ... در جدول ۱ خلاصه شده‌اند. علاوه بر این، نگارندگان مقاله حاضر به دلیل نقصان ادبیات تجاری‌سازی در حوزه علوم انسانی و به‌ویژه نبود سبقه پژوهش در زمینه تجاری‌سازی خدمات مالی و به منظور جامعیت‌بخشی به دامنه تحقیق با تلقی مفهوم تجاری‌سازی خدمات مالی به " فرایند توسعه یک خدمت یا محصول مالی نوآورانه از خلق ایده تا امکان‌سنجی و معرفی موفق آن در بازارهای مالی به منظور کسب سود" تعدادی از الگوهای توسعه محصولات و خدمات جدید، به‌ویژه در حوزه خدمات مالی را برای شناسایی و اقتباس فعالیت‌های کلیدی و مراحل تجاری‌سازی خدمات مالی مورد بررسی قرار داده‌اند که مراحل اصلی و کاربردهای آنها را در جدول ۲ خلاصه کرده‌اند.

در ادامه مطابق با پیشینه تحقیق که خلاصه آن در جدول‌های ۱ و ۲ ارائه شده است، با استفاده از تحلیل ساختاری (تحلیل ارتباط) و تحلیل تفسیری، مد تجمیعی مراحل اصلی فرایند تجاری‌سازی و توسعه محصولات جدید مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس مراحل اصلی فرایند تجاری‌سازی خدمات مالی عبارتند از:

استراتژی توسعه خدمت، خلق ایده یا مفهوم، غربالگری و توسعه مفهوم خدمت، تجزیه و تحلیل فنی - تجاری، طراحی و توسعه خدمت، طراحی و توسعه سیستم‌ها و فرایندها، راه‌اندازی آزمایشی و آزمون خدمت، عرضه خدمت در مقیاس کامل.

جدول ۱ مراحل اصلی و کاربردهای انواع مدل‌های تجاری‌سازی

عنوان مدل / نویسنده	منبع	مراحل اصلی / کاربرد
مدل تجاری‌سازی فناوری گلد اسمیت <sup>۲۸</sup>	[۱۰]	مراحل اصلی: تحقیق، امکان‌سنجی، توسعه، معرفی، تولید انبوه و بلوغ. کاربرد: تجاری‌سازی فناوری‌های پیشرفته و ایده‌های جدید
مدل تجاری‌سازی کوپر <sup>۲۹</sup> (الگوی مرحله - دروازه)	[۱۱]	مراحل اصلی: کشف، بررسی اولیه، بررسی تفصیلی، توسعه، آزمون و اعتبارسنجی، تولید کامل و عرضه به بازار و بازنگری پس از اجرا و ارائه به بازار. کاربرد: توسعه محصولات جدید در سازمان‌های تولیدی.

ادامه جدول ۱

عنوان مدل / نویسنده	منبع	مراحل اصلی / کاربرد
الگوی تجاری‌سازی دانشگاه کوئینلند (یونی کوئست) <sup>۳۰</sup>	[۱۰]	مراحل اصلی: تحقیق و کشف، افشا، ارزیابی، حمایت از مالکیت فکری، اثبات مفهومی، راه‌های تجاری‌سازی و تأمین منبع؛ ایجاد ارزش افزوده از طریق خروج از بازار و خروج. کاربرد: تجاری‌سازی نوآوری
مدل تجاری‌سازی فناوری جولی <sup>۳۱</sup>	[۱۰]	مراحل اصلی: به تصویر کشیدن ایده، بررسی امکان‌پذیری تجاری‌سازی، نمایش و اثبات فناوری، ورود به بازار و حفظ موقعیت. کاربرد: تجاری‌سازی فناوری‌های جدید در کشورهای پیشرفته.
مدل تجاری‌سازی تکنولوژی در صنعت ساخت واحدهای مسکونی <sup>۳۲</sup>	[۱۲]	مراحل اصلی: خلق مفهوم، امکان‌سنجی، برنامه‌ریزی، بازنگری و برنامه‌ریزی، تولید اولیه، بازنگری تولید اولیه، استانداردسازی و بلوغ. کاربرد: تجاری‌سازی محصولات جدید در صنعت ساختمان.
الگوی تجاری‌سازی فناوری در مراکز تحقیق و توسعه/ موسایی (۱۳۸۷)	[۴]	مراحل اصلی: تعیین هدف، تدوین راهبرد، تعیین حوزه فناوری، ترسیم نقشه راه، ارزیابی و غربال اولیه، تحقیقات بازار؛ غربال ثانویه و استخراج فرصت‌های بازار، ارزیابی فناوری، توسعه فناوری، ثبت پتنت، تهیه بستر فناوری و تجاری‌سازی. کاربرد: تجاری‌سازی فناوری در مراکز تحقیق و توسعه
الگوی تجاری‌سازی تکنولوژی در مؤسسات تحقیقاتی دولتی ایران/ گودرزی	[۴]	مراحل اصلی: شکل‌گیری ایده، ارزیابی و انتخاب ایده، مفهوم‌سازی تکنولوژی، تصویب پیشنهاد تحقیق، اجرای تحقیق، ساخت نمونه اولیه، ارزیابی نمونه اولیه، اعطای امتیاز، تأسیس شرکت، تولید در پژوهشگاه، افزایش مقیاس تولید، بازنگری تولید محصول، تولید انبوه، فروش و بهبود مستمر محصول و فرایندهای تولید. کاربرد: تجاری‌سازی تکنولوژی در مؤسسات تحقیقاتی.



جدول ۲ مراحل اصلی و کاربردهای انواع مدل‌های توسعه محصول/خدمت جدید

عنوان مدل / نویسنده	منبع	مراحل اصلی / کاربرد
مدل توسعه محصول جدید بوز <sup>۳۳</sup> و همکاران	[۱۳]	مراحل اصلی: استراتژی محصول جدید، خلق ایده، ارزیابی و غربالگری، تجزیه و تحلیل تجاری، طراحی و توسعه، آزمایش و تجاری‌سازی. کاربرد: توسعه محصول جدید.
مدل توسعه محصول جدید کاتلر <sup>۳۴</sup>	[۴]	مراحل اصلی: خلق ایده، غربالگری؛ توسعه و آزمون مفهوم، تدوین استراتژی بازاریابی، تجزیه تحلیل تجاری، توسعه محصول، آزمون بازاریابی و تجاری‌سازی. کاربرد: توسعه محصول جدید.
مدل توسعه خدمت جدید بوئرز <sup>۳۵</sup>	[۴]	مراحل اصلی: تدوین استراتژی، خلق ایده، تجزیه و تحلیل، طراحی خدمت، توسعه فرایند، آزمون و معرفی و ورود به بازار. کاربرد: توسعه خدمت جدید..
مدل هنجاری فرایند توسعه خدمت جدید شوئینگ و جانسون <sup>۳۶</sup>	[۱۴]	مراحل اصلی: تدوین استراتژی و اهداف خدمت جدید، خلق ایده، غربالگری ایده، توسعه مفهوم، آزمون مفهوم، تجزیه و تحلیل تجاری، مجوز رسمی پروژه، طراحی و آزمون خدمت، طراحی و آزمون سیستم‌ها و فرایند، طراحی و آزمون برنامه و بازاریابی، آموزش کارکنان، راه‌اندازی آزمایشی و آزمون خدمت، آزمون بازاریابی، معرفی و ورود به بازار در مقیاس کامل و مرحله بعد از معرفی به بازار. کاربرد: توسعه خدمت مالی جدید.
مدل نوآورانه توسعه خدمت شکار <sup>۳۷</sup>	[۱۵]	مراحل اصلی: استراتژی توسعه خدمت، تجزیه و تحلیل نیازها، خلق ایده خدمت و غربالگری، خلق ایده خدمت و غربالگری، بررسی مفصل، تعریف و ارزیابی مفهوم، برنامه توسعه خدمت، بررسی شورای تجزیه و تحلیل کسب و کار، اجرا و آزمون خدمت و معرفی به بازار. کاربرد: توسعه خدمت اجتماعی جدید.



## ادامه جدول ۲

عنوان مدل / نویسنده	منبع	مراحل اصلی / کاربرد
فرایند توسعه محصول جدید برای خدمات مالی تجاری ایجت <sup>۳۸</sup>	[۱۶]	مراحل اصلی: غربالگری ایده، ارزیابی اولیه بازار، ارزیابی فنی اولیه، تحقیق و بررسی مفصل بازار، تجزیه و تحلیل مالی و تجاری، توسعه محصول، طراحی و آزمون رویه‌ها و فرایند، طراحی و آزمون سیستم، آموزش کارکنان، آزمون بازار و ردیابی فروش، تجزیه و تحلیل تجاری‌سازی اولیه کسب‌وکار، معرفی و ورود به بازار در مقیاس کلی، بررسی و تجزیه و تحلیل بعد از ورود و معرفی به بازار. کاربرد: توسعه محصول مالی جدید
فرایند مشتری‌گرا توسعه خدمت جدید عالم و پری <sup>۳۹</sup>	[۱۷]	مراحل اصلی: برنامه‌ریزی استراتژیک، خلق ایده، غربالگری ایده، تجزیه و تحلیل تجاری، شکل‌دهی یک گروه چند وظیفه‌ای، طراحی خدمت و طراحی فرایند و سیستم، آموزش کارکنان، آزمون خدمت و راه‌اندازی آزمایشی، آزمون بازاریابی و تجاری‌سازی. کاربرد: توسعه خدمت جدید.

## ۴- روش‌شناسی تحقیق

روش شناسی پژوهش حاضر از نوع کیفی است که با استفاده از روش کثرت‌گرایی انجام شده است. کثرت‌گرایی به عنوان ترکیب روش‌های تحقیق در مطالعه پدیده‌ای واحد تعریف شده است [۱۸، صص ۲۹۴-۲۹۷]. فرض اساسی در کثرت‌گرایی این است که اعتبار یافته‌های تحقیق از راه استفاده از دو یا چند روش برای ارزیابی پدیده مفروض، افزایش پیدا می‌کند. از این رو هدف اولیه رویکرد کثرت‌گرایی، حذف یا کاهش سوگیری‌ها، افزایش روایی و اعتبار تحقیق است [۱۹، صص ۱۲۶]. به علاوه کثرت‌گرایی اشاره به استفاده از روش‌های چندگانه در آزمون یک پدیده اجتماعی دارد [۱۸، صص ۲۹۴-۲۹۷] و می‌تواند در سرتاسر طرح تحقیق روی دهد. کثرت‌گرایی در مورد داده<sup>۴۰</sup>، اشاره به استفاده از منابع مختلف داده و در ارتباط با روش، اشاره به بهره‌گیری از روش‌های مختلف برای بررسی مسئله پژوهش دارد. در تحقیق حاضر از روش کثرت‌گرایی برای جمع‌آوری داده از منابع کتابخانه‌ای، مصاحبه با خبرگان



دانشگاهی و متخصصان صنعت مالی و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش ترکیبی تحلیل ساختاری و تحلیل تفسیری برای استخراج مراحل اصلی و فازهای تجاری‌سازی و روش مدلسازی ساختاری تفسیری<sup>۴۱</sup> (ISM) جهت تعیین روابط بین مراحل تجاری‌سازی و اولویت‌بندی آنها استفاده شده است.

## ۵- نمونه‌گیری، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

نمونه‌های مورد بررسی در این پژوهش به صورت غیر احتمالی، هدفدار<sup>۴۲</sup> و با استفاده از روش گلوله برفی<sup>۴۳</sup> انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری غیر احتمالی، صرفه‌جویی و استفاده بهینه از هزینه و زمان را در پی داشته و مبنای هدفمندی در انتخاب نمونه‌ها، خبرگی و تخصص مصاحبه‌شوندگان بوده است. نمونه‌گیری گلوله برفی زمانی استفاده می‌شود که پاسخ‌دهندگان قابل شناسایی نیستند و از طریق یک شبکه ارجاعی<sup>۴۴</sup> شناسایی می‌شوند. در این روش و در مرحله اول، افراد از طریق روش‌های احتمالی یا غیر احتمالی شناسایی می‌شوند، سپس این افراد برای شناسایی افراد دیگری که ویژگی‌های مشابهی دارند، مورد استفاده قرار می‌گیرند. این فرایند به همین صورت تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه پیدا می‌کند.

در پژوهش حاضر برای شناسایی فعالیت‌ها، مراحل اصلی و فازهای تجاری‌سازی خدمات مالی سعی شده است تا حد امکان از متون و مقالات تخصصی انتشار یافته در پایگاه‌های داده<sup>۴۵</sup> معتبر، نظیر؛ پرو کوئست<sup>۴۶</sup>، امرالد<sup>۴۷</sup>، الزیویر<sup>۴۸</sup>، ایران داک<sup>۴۹</sup>، و در مواردی نیز از وبگاه گوگل اسکولار<sup>۵۰</sup> استفاده شود. در ادامه پژوهشگران، از پرسشنامه نیمه ساختار یافته برای مصاحبه با (۲۵) نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان صنعت جهت استخراج فعالیت‌ها و مراحل تجاری‌سازی خدمات مالی استفاده کرده‌اند که چهار مورد آن به صورت مصاحبه گروهی بوده است. علاوه بر این در هر مرحله برای تکمیل پژوهش به طور متناوب از مطالعه کتابخانه‌ای برای تعمق بیشتر موضوع استفاده شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها می‌توان از سه روش کمی، ساختاری و تفسیری استفاده کرد [۲۰، صص ۷۶-۸۱]: تحلیل کمی<sup>۵۱</sup> که مبتنی بر روش‌های آماری بوده و در این نوع تحلیل، متن نوشتاری پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان کدگذاری<sup>۵۲</sup> و شمارش<sup>۵۳</sup> شده و

در جدول توزیع فراوانی ثبت می‌شود. این نوع تحلیل بیشتر برای بررسی داده‌های مصاحبه‌های ساختار یافته در پژوهش‌های پیمایشی مناسب است.

تحلیل ساختاری؛ در این نوع تحلیل اجزای ساختار متن نوشتاری مصاحبه، یعنی واژه‌ها، مفاهیم و ارتباط میان آنها برحسب میزان تکرار، تعداد واژه‌ها، الفاظ، کنایه‌ها و اصطلاحات به کار رفته در جمله‌ها و میزان تکرار آنها برای کشف الگوهای موجود در گفته‌ها شمارش و بررسی می‌شوند. یکی از فنون و روش‌های تحلیل ساختاری، روش «تحلیل ارتباط» است که مراحل آن مشتمل بر تصمیم‌گیری درباره سؤال، تعیین چارچوب تحلیل، تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه نوع رابطه‌ای (تشابه یا نزدیکی) باید بررسی شود؛ کدگذاری و مقوله بندی متن، کشف روابط، کدگذاری روابط و تحلیل روابط است.

تحلیل تفسیری؛ در این روش تحلیل، پژوهشگر تا حد امکان، در صدد آشکار کردن پیام‌های نهفته در متن نوشتاری مصاحبه است. برای این منظور محقق با مرور ادبیات موجود، ایده‌هایی جهت انتخاب موضوعات و مفاهیمی که باید کدگذاری شوند، به دست می‌آورد و بر اساس نظریه‌ای که از قبل در ذهن دارد، کدها را تعریف کرده و سپس مفاهیم جدیدی را متناسب با آنها از داده‌های مصاحبه استخراج می‌کند.

در پژوهش حاضر پس از یادداشت‌برداری و تنظیم نوشتاری مصاحبه‌های ضبط شده، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت ترکیبی از تحلیل ساختاری و تحلیل تفسیری استفاده شد. در بخش تحلیل ساختاری برای تصمیم‌گیری در مورد روایی سؤال‌های مصاحبه از یک نفر استاد دانشگاه و صاحب‌نظر تجاری‌سازی و یک نفر متخصص صنعت برای ارزیابی مربوط بودن سؤال‌ها و در بخش تحلیل تفسیری از استاد مزبور به عنوان همکار پژوهش در کدگذاری‌ها استفاده شد. اگرچه تمایز بین روایی و اعتبار (که معادل پایایی<sup>۴</sup> در پژوهش‌های کمی است) روشن نیست و آنها می‌توانند به عنوان نواحی روی یک پیوستار<sup>۵</sup> دیده شوند، برای ارتقای اعتبار پژوهش از تکنیک‌های، هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها و ایجاد فرایندهای ساختارمند برای اجرا و تفسیر مصاحبه‌های همگرا استفاده شد.

برای تعیین روابط بافتاری مراحل تجاری‌سازی و اولویت‌بندی آنها و درنهایت استخراج و ترسیم الگوی تجاری‌سازی خدمات مالی در بازارهای مالی اسلامی از رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شده است. مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) که



به‌وسیله وارفیلد در سال ۱۹۷۳ معرفی و توسعه داده شد، روشی برای شناسایی روابط بین عواملی است که یک موضوع، مسئله یا سیستم را تشکیل می‌دهند.

رویکرد ISM با بهره‌گیری از ریاضیات، رایانه و همچنین مشارکت خبرگان و متخصصان، افراد و گروه‌ها را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده ترسیم کنند، به عبارت دیگر ISM یک فرایند متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با هم در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند. این رویکرد به عنوان ابزاری برای نظم بخشیدن و جهت دادن به پیچیدگی روابط بین متغیرها عمل می‌کند [۲۱، صص ۲۵۷ - ۲۵۸]. در این روش با تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم بررسی و بدین‌وسیله بر پیچیدگی بین عناصر غلبه می‌شود.

علاوه بر این از ISM می‌توان برای اولویت‌بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم استفاده کرد، برای این منظور باید فرایند زیر طی شود [همان، صص ۲۵۹ - ۲۶۲]:

۱- شناسایی عناصر و متغیرهای مرتبط با مسئله؛

۲- تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۶</sup>؛

۳- به دست آوردن ماتریس دسترسی<sup>۷</sup> اولیه؛

۴- سازگار کردن ماتریس دسترسی اولیه؛

۵- تعیین سطح و اولویت‌بندی عناصر؛

۶- ترسیم مدل اولیه و نهایی؛

برای جمع‌آوری داده و اجرای روش ISM، با استفاده از نتایج گام اول تحقیق (شناسایی مراحل تجاری‌سازی خدمات مالی)، پرسشنامه نیمه ساخته یافته‌ای با کلیت جدول ۴ و یک سؤال باز (آیا به نظر شما مراحل شناسایی شده برای تجاری‌سازی خدمات مالی به اندازه کافی کامل (جامع و مانع) است؟) طراحی و در اختیار (۱۷) نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان صنعت مالی (بانک و بیمه ایران) قرار داده شد. روش جمع‌آوری داده به لحاظ اهمیت و تازگی موضوع تحقیق حضوری بوده است. برای تضمین روایی تحقیق از ابزار روایی محتوایی استفاده شده است به این ترتیب که پرسشنامه‌ها نخست در اختیار استاد همکار پژوهش و صاحب‌نظر صنعت قرار داده شد و پس از اصلاحات مورد نظر به عنوان

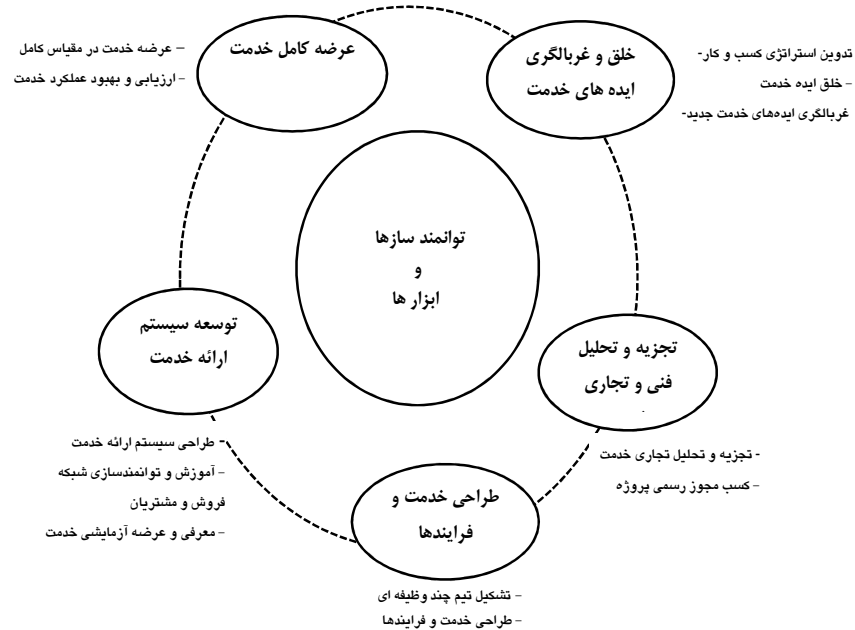
ابزار جمع‌آوری داده مورد استفاده قرار گرفت. برای تضمین اعتبار پژوهش در گام دوم پژوهش (تعیین روابط بافتاری، سطح‌بندی و استخراج مدل) از روش آزمون - پس آزمون استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه مزبور با فاصله ۳-۴ هفته به طور مجدد در اختیار (۷) نفر از خبرگان قرار داده شد تا اطمینان حاصل شود که همبستگی پاسخ‌ها حداقل از ۷۰ درصد بیشتر باشد و در نهایت علی‌رغم اینکه مدل نهایی استخراج شده برای تجاری‌سازی خدمات مالی بیشتر جنبه تجویزی دارد، با این حال مدل مزبور به همراه پرسشنامه نیمه‌ساخت یافته‌ای، در اختیار (۵) نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان صنعت قرار داده شد که در مجموع کلیات آن به لحاظ جامعیت و کاربردی بودن مورد تأیید قرار گرفت.

## ۶- یافته‌های تحقیق

یافته‌های پژوهش حاضر را با توجه به اهداف و سؤال‌های اصلی و فرعی تحقیق، می‌توان به دو دسته تقسیم‌بندی کرد:

گام اول؛ شناسایی فعالیت‌ها، مراحل و فازهای تجاری‌سازی خدمات مالی در بازارهای مالی اسلامی

براساس تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و متخصصان صنعت که با ترکیب تکنیک‌های تحلیل ساختاری (روش تحلیل ارتباط) و تحلیل تفسیری (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) و مراجعات مکرر به ادبیات تجاری‌سازی و توسعه محصولات و خدمات جدید به دست آمده است، مراحل دوازده‌گانه تجاری‌سازی خدمات مالی به شرح مبسوط جدول ۳ پیوست، شامل تدوین استراتژی کسب و کار/ توسعه خدمات جدید، خلق ایده خدمت، غربالگری ایده‌های خدمت جدید، تجزیه و تحلیل تجاری خدمت، کسب مجوز رسمی پروژه، تشکیل تیم چند وظیفه‌ای، طراحی خدمت و فرایندها، طراحی سیستم ارائه خدمت، آموزش و توانمندسازی شبکه فروش و مشتریان، معرفی و عرضه آزمایشی خدمت، عرضه خدمت در مقیاس کامل؛ ارزیابی و بهبود عملکرد خدمت است که در پنج فاز خلق و غربالگری ایده‌های خدمت، تجزیه و تحلیل فنی و تجاری خدمت، طراحی خدمت و فرایندها، توسعه سیستم ارائه خدمت و عرضه کامل خدمت صورت می‌گیرد. یافته‌های گام اول پژوهش با اقتباس از جانسون و همکاران<sup>۲۲</sup> در نمودار ۱ نشان داده شد.



نمودار ۱ مراحل و فازهای تجاری سازی خدمات مالی (مورد مطالعه: صنعت بانک و بیمه ایران)

گام دوم؛ تعیین روابط بافتاری، سطح و اولویت بندی مراحل و ترسیم مدل تجاری سازی خدمات مالی

یافته های تحقیق در گام دوم پژوهش که با اجرای تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) به دست آمده اند، عبارتند از:

#### ۱- تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)

ماتریس خود تعاملی ساختاری، ماتریسی است به ابعاد مراحل دوازده گانه تجاری سازی خدمات مالی که با استفاده از قواعد زیر برای تعیین روابط بافتاری بین مراحل مزبور تشکیل شده است. نتایج حاصل استخراج داده های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه های توزیع شده که به روش مد فراوانی به دست آمده است، در جدول ۴ ارائه شده است. قواعد تعیین روابط بافتاری مراحل تجاری سازی عبارتند از:

V: این معنا را می‌دهد که مرحله i مقدم است بر مرحله j؛  
 X: این معنا را می‌دهد که مرحله‌های i و j همزمان هستند؛  
 A: این معنا را می‌دهد که مرحله j مقدم است بر مرحله i؛  
 O: این معنا را می‌دهد که مرحله‌های i و j نامربوط هستند.

جدول ۴ ماتریس خودتعاملی ساختاری

J												i	
۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	مراحل تجاری‌سازی		
V	A	A	A	V	A	V	V	V	V	V	کسب مجوز رسمی پروژه	۱	
	A	A	A	V	A	V	V	X	V	V	طراحی خدمت و فرایندها	۲	
		A	V	V	A	V	V	V	V	V	غربالگری ایده‌های خدمت جدید	۳	
			V	V	V	V	V	V	V	V	استراتژی کسب‌وکار/ توسعه خدمات جدید	۴	
				V	A	V	V	X	V	V	تجزیه و تحلیل تجاری خدمت	۵	
					A	A	V	A	V	X	معرفی و عرضه آزمایشی خدمت	۶	
						V	V	V	V	V	خلق ایده خدمت	۷	
							V	A	V	V	طراحی سیستم ارائه خدمت	۸	
								A	A	A	ارزیابی و بهبود عملکرد خدمت	۹	
									V	V	تشکیل گروه چند وظیفه‌ای	۱۰	
										A	عرضه خدمت در مقیاس کامل	۱۱	
											آموزش و توانمندسازی شبکه فروش و مشتریان	۱۲	

## ۲- به دست آوردن ماتریس دسترسی اولیه

ماتریس دسترسی اولیه با تبدیل نمادهای ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)، به یک ماتریس دودویی (۰ و ۱)، با استفاده از قواعد زیر به دست می‌آید. نتایج حاصل از تبدیل فوق در جدول ۵ ارائه شده است.

قواعد تبدیل نمادهای ماتریس خودتعاملی ساختاری به ماتریس دسترسی اولیه عبارتند



از:

- اگر درایه  $(i,j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $V$  باشد، درایه مربوط در ماتریس دسترسی عدد (۱) و درایه قرینه آن، یعنی درایه  $(j,i)$  عدد (۰) می‌گیرد.
- اگر درایه  $(i,j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $A$  باشد، درایه مربوط در ماتریس دسترسی عدد (۰) و درایه قرینه آن، یعنی درایه  $(j,i)$ ، عدد (۱) می‌گیرد.
- اگر درایه  $(i,j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $X$  باشد، درایه مربوط در ماتریس دسترسی عدد (۱) و درایه قرینه آن هم، یعنی درایه  $(j,i)$ ، عدد (۱) می‌گیرد.
- اگر درایه  $(i,j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری نماد  $O$  باشد، درایه مربوط در ماتریس دسترسی عدد (۰) و درایه قرینه آن هم، یعنی درایه  $(j,i)$ ، عدد (۰) می‌گیرد.
- اگر  $i=j$  باشد، درایه  $(i,i)$  در ماتریس دسترسی عدد (۱) می‌گیرد.

جدول ۵ ماتریس دسترسی اولیه

j												i مراحل تجاری‌سازی
۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۲
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۳
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۴
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۵
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۶
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۷
۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۸
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۹
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱۰
۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲



### ۳- سازگار کردن ماتریس دسترسی اولیه

برای سازگار کردن ماتریس دسترسی اولیه باید خاصیت تراگذری و یا انتقال‌پذیری<sup>۹</sup> در آن بررسی شود، به عبارت دیگر اگر در ماتریس دسترسی اولیه عنصر  $\Gamma_i$  به عنصر  $\Gamma_j$  و عنصر  $\Gamma_j$  به عنصر  $\Gamma_k$  دسترسی داشته باشد، آن گاه عنصر  $\Gamma_i$  باید با هر طولی به عنصر  $\Gamma_k$  دسترسی داشته باشد. برای سازگار کردن ماتریس دسترسی اولیه روش‌های مختلفی پیشنهاد شده است که از جمله می‌توان به مراجعات مجدد به خبرگان و تکمیل پرسشنامه شناسایی روابط بافتاری تا حصول اطمینان از سازگاری درونی ماتریس دسترسی و همچنین استفاده از نظریه اویلر اشاره کرد [۲۳، صص ۱۰-۱۱].

در روش استفاده از نظریه اویلر با استفاده از قوانین ریاضی، ماتریس دسترسی اولیه با اضافه شدن به ماتریس همانی و در صورت تغییر نکردن درایه‌های ماتریس حاصل آن را به توان  $n$  می‌رسانیم. عملیات مزبور با استفاده از قاعده بویلن<sup>۶</sup> به شرح زیر است:

$$A+I \quad \text{مرحله اول: رابطه (۱)}$$

$$M=(A+I)^n \quad \text{مرحله دوم: رابطه (۲)}$$

$$1*1=1 \text{ و } 1+1=1 \quad \text{قاعده بویلن:}$$

$A$ ، ماتریس دسترسی اولیه؛  $I$ ، ماتریس همانی؛  $n$ ، تعداد توان‌ها و  $M$ ، ماتریس دسترسی سازگار شده است.

در تحقیق حاضر از روش دوم برای سازگار کردن ماتریسی دسترسی اولیه با کمک نرم‌افزار متلب استفاده شده و نتایج آن، با علامت (\*) در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶ ماتریس دسترسی سازگار شده

j											i	
۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	مراحل تجاری‌سازی
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	*۱	۰	۰	۱	۱	۱
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	*۱	۰	۰	۱	*۱	۲
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۳
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۴
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۵



ادامه جدول ۶

j											i	
۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	مراحل تجاری سازی
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۶
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۷
۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۸
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۹
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	*۱	۱۰
۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲

#### ۴- تعیین سطح و اولویت بندی عناصر

برای تعیین سطح و اولویت عناصر باید با استفاده از ماتریس دسترسی سازگار شده، مجموعه قابل دسترسی، مجموعه پیشنهادی و مجموعه مشترک، هریک از عناصر را به دست آورد. مجموعه قابل دسترسی هر عنصر شامل تمام عناصری است که از طریق آن می توان به آنها رسید (یعنی تمام خانه هایی که در سطر مربوط ماتریس دسترسی سازگار شده عدد (۱) گرفته اند) و مجموعه پیشنهادی هر عنصر شامل تمام عناصری است که از طریق آنها می توان به عنصر مورد نظر رسید (یعنی تمام خانه هایی که در هر ستون مربوط ماتریس دسترسی سازگار شده عدد (۱) گرفته اند).

پس از تعیین مجموعه های قابل دسترسی و پیشنهادی هر یک از عناصر باید مجموعه های مشترک آنها را به صورت جداگانه به دست آورد. عناصری که مجموعه قابل دسترسی و مجموعه مشترک آنها کاملاً یکسان باشند، در بالاترین سطح سلسله مراتب مدلسازی ساختاری تفسیری قرار می گیرند. در پژوهش حاضر مرحله (۹) - ارزیابی و بهبود عملکرد خدمت - در بالاترین سطح مدل تجاری سازی خدمات مالی قرار گرفته است. برای تعیین سطح بعدی باید مرحله مزبور از سطر و ستون جدول ماتریس دسترسی سازگار شده حذف شده و به طور مجدد مجموعه های مزبور با روش پیش گفته استخراج شود تا عناصر سطح دوم در مدل تعیین شود و این اقدامها تا تعیین پایین ترین سطح ادامه خواهد یافت. در

پژوهش حاضر پس از طی هشت مرحله، تمامی مراحل تجاری‌سازی خدمات مالی به شرح جدول ۷ تعیین سطح و اولویت‌بندی شده‌اند.

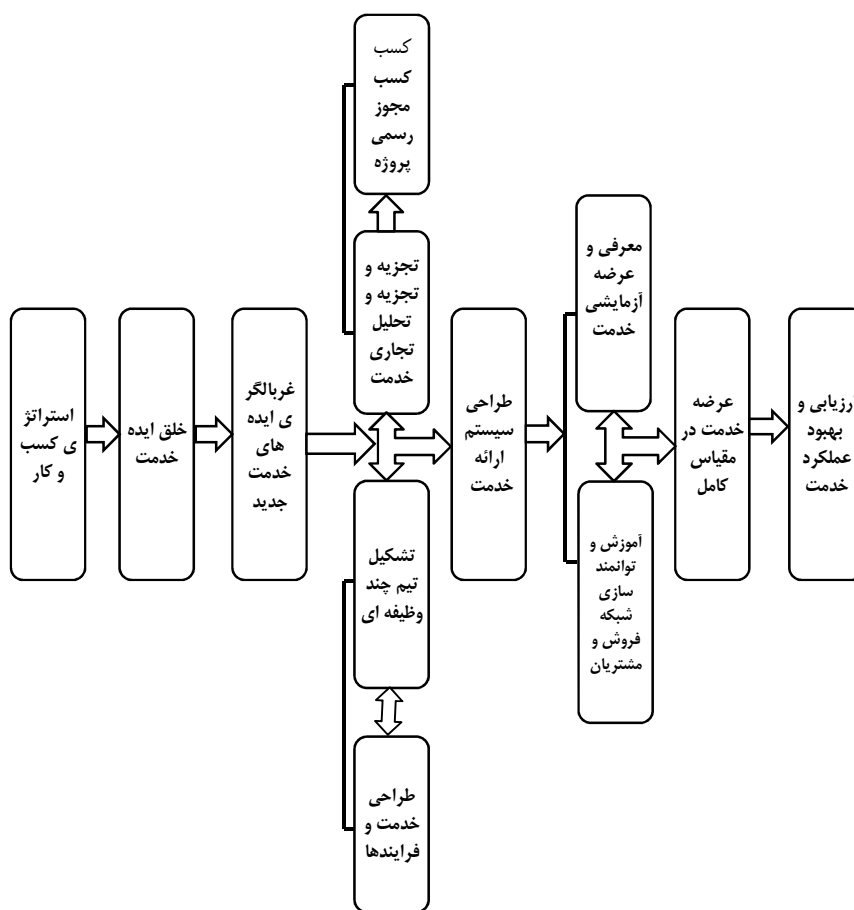
جدول ۷ تعیین سطح و اولویت‌بندی مراحل تجاری‌سازی خدمات مالی

مرحله تجاری‌سازی	مجموعه قابل دسترسی	مجموعه پیشنهاد	مجموعه مشترک	سطح
کسب مجوز رسمی پروژه	۱۲ و ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰ و ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰ و ۵، ۲، ۱	سطح پنجم
طراحی خدمت و فرایندها	۱۲ و ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰ و ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰ و ۵، ۲، ۱	سطح پنجم
غربالگری ایده‌های خدمت جدید	۱۲ و ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۷ و ۴، ۳	۳	سطح ششم
استراتژی کسب‌وکار	۱۲ و ۱۰، ۱۱، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۴	۴	سطح هشتم
تجزیه و تحلیل تجاری خدمت	۱۲ و ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰ و ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰ و ۵، ۲، ۱	سطح پنجم
معرفی و عرضه آزمایشی خدمت	۱۲ و ۱۱، ۹، ۶	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱، ۱۰، ۱۲	۱۲ و ۶	سطح سوم
خلق ایده خدمت	۱۲ و ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۷ و ۴	۷	سطح هفتم
طراحی سیستم ارائه خدمت	۱۲ و ۱۱، ۹، ۸، ۶	۱۰ و ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۸	سطح چهارم
ارزیابی و بهبود عملکرد خدمت	۱	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱، ۱۰، ۱۲	۱	سطح اول
تشکیل تیم چند وظیفه‌ای	۱۲ و ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰ و ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۰ و ۵، ۲، ۱	سطح پنجم
عرضه خدمت در مقیاس کامل	۱۱ و ۹	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱، ۱۰، ۱۲	۱۱	سطح دوم
آموزش و توانمندسازی شبکه فروش و مشتریان	۱۲ و ۱۱، ۹، ۶	۱۰، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱، ۱۲	۱۲ و ۶	سطح سوم

#### ۵-ترسیم مدل اولیه و نهایی

برای ترسیم مدل اولیه (که برای رعایت اختصار از متن مقاله حاضر حذف شده است)، نخست عناصر ماتریس دسترسی سازگار شده برحسب سطح آنها از بالا به پایین فهرست

می‌شوند و سپس روابط بین آنها بر اساس مجموعه‌های قابل دسترسی و پیشنهاد رسم می‌شود. در تحقیق حاضر مرحله ارزیابی و بهبود عملکرد خدمت در بالاترین سطح و مرحله، استراتژی کسب‌وکار در پایین‌ترین سطح مدل ساختاری تفسیری تجاری‌سازی خدمات مالی قرار گرفته است. برای استخراج مدل نهایی با رویکرد ISM، باید انتقال‌پذیری‌های انجام شده در مدل اولیه حذف شوند. این مدل در نمودار ۲ نشان داده شده است.



نمودار ۲ مدل تجاری‌سازی خدمات مالی در بازارهای مالی ایران

## ۷- نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش در تطابق با نظرات جان و استوری<sup>۶۱</sup> [۲۴، صص ۲۰۰-۲۰۱] نشان می‌دهد که علی‌رغم وجود دستورالعمل‌هایی برای توسعه محصولات و خدمات جدید در بانک‌ها و شرکت‌های بیمه ایرانی، فرایند توسعه و عرضه آنها در بازارهای مالی، کمتر تابع رویه‌های رسمی است و در مواردی بخش‌هایی از فرایند به طور کامل از دست می‌رود، برای مثال در دستورالعمل توسعه یک خدمت جدید بیمه‌ای، مراحل عرضه آن شامل تحلیل بازار، طراحی بیمه‌نامه، طراحی نرم‌افزار، طراحی فرم‌ها، نصب نرم‌افزار و رفع مشکلات آن، توزیع ملزومات به واحدهای صدور و آموزش واحدهای صدور و ابلاغ بخشنامه ذکر شده که مبین بهره‌گیری کمتر عرضه‌کنندگان خدمات از رویه‌های توسعه رسمی و پیچیده دقیق است. به‌علاوه این موضوع با یافته‌های ایجت<sup>۶۲</sup> مبنی بر از دست رفتن بخش‌های بزرگی از فرایند در شرکت‌های خدمات مالی و استفاده کمتر از فعالیت‌های آزمون مفهوم، آزمون محصول و تکنیک‌های آزمون بازاریابی<sup>۶۳</sup> [۲۴، صص ۲۰۰-۲۰۱] مطابقت دارد.

یکی از یافته‌های با اهمیت پژوهش حاضر، شناسایی نقش کارگزاران و شبکه فروش خدمات بیمه‌ای در شناسایی نیازهای ارضا نشده مشتریان و همچنین، طراحی و ارائه خدمات جدید بیمه‌ای بوده است. تحقیقات پیشین در حوزه توسعه خدمات جدید نظیر مطالعات ایجت [۱۶]، آلم و پری<sup>۶۴</sup> [۱۷]، شوئینگ و جانسون<sup>۶۵</sup> [۱۴]، ادواردسون و اولسون<sup>۶۶</sup> [۲۴] صرفاً به نقش مشتریان و تعامل بین کارکنان خدمت و مشتریان توجه کرده‌اند، در حالی که یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد درگیر کردن کارگزاران و شبکه فروش در طراحی و توسعه خدمات بیمه‌ای بسیار حیاتی است و آنها علاوه بر نقش‌آفرینی در کل فرایند تجاری‌سازی خدمات بیمه‌ای از برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی شرکت همانند کارکنان خط مقدم<sup>۶۷</sup> بهره‌مند می‌شوند. به‌علاوه اگرچه در حالت کلی شرکت‌های خدماتی از آزمون عرضه آزمایشی<sup>۶۸</sup>، به دلایل کپی‌برداری تعداد زیادی از خدمات جدیدی و احساس پایین بودن ریسک «من هم»<sup>۶۹</sup>، خودداری می‌کنند [۲۵، ص ۸۵۱]. اما شواهد این پژوهش نشان می‌دهد که بانک‌ها و شرکت‌های بیمه‌ای فعال در ایران همزمان با شرکت‌های خدماتی پیشرو از عرضه آزمایشی برای ارزیابی و بهبود خدمات جدید خود استفاده می‌کنند.

براساس یافته‌های این تحقیق، شرکت‌های خدماتی فعال در حوزه بانک و بیمه، بیشتر از

سنجه‌هایی نظیر ارزیابی حجم فروش و سود، میزان خسارت پرداختی، ارزیابی رضایت‌مندی شبکه فروش و مشتریان برای ارزیابی عملکرد محصولات جدید استفاده می‌کنند که ترکیبی از معیارهای مالی و فروش و سنجه‌های مبتنی بر مشتری بوده و همگی سنجه‌های بیرونی و در سطح پروژه هستند و برخلاف نظرات استوری و ایزینگ وود<sup>۷۰</sup> [۲۶] و نظر استوری و کلی<sup>۷۱</sup> [۲۷] کمتر از فرصت‌های تقویت شده<sup>۷۲</sup> نظیر تجدید موقعیت<sup>۷۳</sup> شرکت، گشایش بازاری جدید و سنجه‌های داخلی، نظیر اثربخشی فرایند و درصد موفقیت عرضه‌های محصول جدید، هزینه متوسط توسعه به محصول، تعداد عرضه‌های محصول جدید، تعداد پروژه‌های مرده قبلی<sup>۷۴</sup> که نمایانگر پتانسیل رشد بلندمدت شرکت به حساب می‌آیند، استفاده می‌کنند.

مدل تجاری‌سازی خدمات مالی پیشنهادی پژوهش حاضر، یک مدل فرایندی است که مجموعه مراحل را گام به گام برای تزریق خدمات مالی نوآورانه از مرحله خلق و غربالگری ایده‌های خدمت جدید تا امکان‌سنجی، طراحی و عرضه موفق آنها در بازارهای مالی پیشنهاد می‌کند. این مدل برای تجاری‌سازی خدمات مالی نوآورانه‌ای مناسب است که با هدف کسب سود به بازار ارائه می‌شوند. به همین دلیل برای تجزیه و تحلیل تجاری خدمت و یا ارزیابی عملکرد خدمت از معیارها و شاخص‌های مالی نظیر حجم فروش، حاشیه سود و سود کسب شده استفاده می‌شود، به عبارت دیگر در مواردی نظیر تأمین مالی خرد<sup>۷۵</sup> که هدف کسب سود نیست، اساساً تجاری‌سازی خدمات مالی و این مدل مطابق نظر حوق و همکاران<sup>۷۶</sup> [۲۸، ص ۴۳۴] مناسب نیست. علاوه بر این شرط اساسی ارائه هر نوع خدمت مالی در بازارهای مالی اسلامی رعایت شریعت اسلامی و به‌خصوص رعایت اصل حرمت ربا، غرر و میسر است که این مهم، عرضه بعضی از ابزارهای مالی و کسب سود حاصل از آنها را محدود می‌کند. به این ترتیب از آنجایی که مدل مزبور متناسب با شرایط و ویژگی‌های بازارهای مالی ایران است، طراحی الگوی تجاری‌سازی خدمات مالی در بازارهای مالی سایر کشورهای اسلامی به عنوان یک موضوع پژوهشی پیشنهاد می‌شود.

علاوه بر این مدل پیشنهادی همانند مدل مشتری‌گرا توسعه خدمت جدید عالم و پری [۱۷، ص ۲۵۲] دارای گام‌های موازی است. این مدل با سایر مدل‌های خطی تجاری‌سازی و توسعه محصولات و خدمات جدید، نظیر الگو تجاری‌سازی کوپر [۱۱، ص ۵] و الگوی تجاری‌سازی گودرزی [۴، ص ۲۴۳] که فرایند تجاری‌سازی و توسعه محصول را به

صورت گام‌های مجزا فهرست کرده‌اند، در مواردی مطابقت ندارد. از طرفی اگرچه بر اساس یافته‌های عالم و پری، سازمان‌های بزرگ معمولاً فرایندهای بوروکراتیک و متوالی را دنبال می‌کنند و سازمان‌های کوچک گاهی اوقات مراحل موازی و پوششی را [۱۷، ص ۵۲۶]، اما از آنجایی که تعداد محصولات و خدمات نوآورانه مالی عرضه شده در بازارهای مالی ایران چندان زیاد نیست و از سوی دیگر رویه تجاری‌سازی و عرضه محصولات و خدمات جدید، تقریباً غیررسمی و نامنسجم و غیر دقیق است، این موضوع با منطق ارائه شده به‌وسیله محققان مذکور مبنی بر چابکی و سرعت بخشیدن به فرایند کلی توسعه خدمت جدید برای انجام گام‌های موازی و همزمان مطابقت دارد. به این ترتیب از آن جایی که مدل تجاری‌سازی خدمات مالی با رویکرد مدلسازی تفسیری ساختاری استخراج شده، مدلسازی تجاری‌سازی خدمات مالی با رویکردهای ترکیبی مطالعات چند موردی- تطبیقی<sup>۷۷</sup> و مدلسازی تفسیری ساختاری فازی به عنوان موضوعات پژوهشی پیشنهاد می‌شود.

علاوه بر این یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که برای تجاری‌سازی موفق خدمات مالی در بازارهای مالی ایران، مجموعه‌ای از عوامل نظیر شناسایی و مدیریت ذینفعان، ارتقا و بهبود شاخص‌های توسعه مالی و ... و همچنین زیرساختارهای مناسب فنی و تکنولوژیکی، دانش کسب‌وکار و ... به عنوان عوامل توانمندساز و یا بازدارنده نقش‌آفرین هستند، از این رو تدوین الگوی مدیریت استراتژیک ذینفعان در تجاری‌سازی خدمات مالی و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت تجاری‌سازی خدمات مالی در بازارهای مالی ایران به عنوان موضوعات پژوهشی پیشنهاد می‌شود.

به عنوان یک محدودیت در زمان پروژه تحقیق مشخص شد که عرضه ابزارهای مالی بازار سرمایه ایران به‌طور انحصاری در اختیار سازمان بورس اوراق بهادار است و از فرایندهای مرسوم صنعت بانک و بیمه تبعیت نمی‌کند. در نتیجه چهار مورد از بیست‌وپنج مورد مصاحبه‌ای که با ۲۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان صنعت مالی ایران انجام شده بود، کنار گذاشته شد؛ از این رو شناسایی موانع و کاستی‌های تزریق ابزارهای بدهی در بازار سرمایه ایران به عنوان یک موضوع پژوهشی پیشنهاد می‌شود.



## ۸- پی نوشتها

1. Strategy
2. [www.data.worldbank.org](http://www.data.worldbank.org)
3. GDP
4. G7
5. GNP
6. Diffusion
7. Product
8. Service delivery process
9. Intangibility
10. Inseparability
11. Heterogeneity
12. Perishability
13. Nonmarketable securities
14. Commercialize
15. Commercialization
16. Oxford Advanced Learners
17. Investopedia
18. Wikipedia Free Incyclopedia
19. R&D/Production
20. The Energy Technology Commercialization Help Guide
21. Urabe
22. Goldsmith
23. Jane
24. Kotler
25. Cooper
26. Stage-Gate
27. Jolley
28. Goldsmith, 2002
29. Cooper
30. Ferguson, 2008
31. Jolley, 1997
32. Mccoy
33. Booz
34. Kotler
35. Bowers
36. Scheuning & Johnson
37. Shekar
38. Edgett
39. Alam & Perry
40. Data



41. Interpretive Structural Modeling(ISM)
42. Purposive sampling
43. Snowball Sampling
44. Referral Network
45. Database
46. ProQuest
47. Emerald
48. Elsevier
49. Irandoc
50. Google Scholar
51. Quantitative analysis
52. Coding
53. Scoring
54. Reliability
55. Regions on a Continuum
56. Structural Self\_Interaction Matrix(SSIM)
57. Reachability Matrix
58. Johnson et al.
59. ransitivity
60. Bolin Rule
61. Johne & Story
62. Edgett
63. Marketing Test
64. Alam & Perry
65. Scheuning &Johnson
66. Edvardsson and Olsson
67. Front-Line
68. Pre- launch testing
69. Me-too
70. Storey and Easingwood
71. Storey and Kelly
72. Enhanced opportunities
73. Repositioning
74. Killed Project Prior
75. Microfinance
76. Hoque et al.
77. Multi Case Stadies- Compaire With best Practice

## ۹- منابع

- [1] Bahonar M.-r. (2012) "The role of capital market in economic development"; *The*



- World of Economy*, Issue 2630.
- [2] Poor Ezzat and Heidary (2011) "Identification and classification of Challenges of Knowledge Commercialization"; *Journal of Science and Technology Policy*, No.1, pp.49-64, [in Persian].
- [3] Mahmoodpoor B. et al. (2011) "Identification of commercialization challenges of humanities researches and presentation a grounded theory"; *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, No. 2, pp. 19-48, [in Persian].
- [4] Goudarzi M. (2012) *Technology commercialization model of iranian governmental research institutions*, Tehran: s.n.
- [5] Fitzsimmons and Fitzsimmons(2001), *Service Management*, Mc Graw Hill International Edition.
- [6] Moeller Sabine (2010) "Characteristics of services – A new approach uncovers their value"; *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No.5, pp. 359– 368.
- [7] Ennew Christine T. (2007) *Nigel waite, financial services marketing: An international guide to principles and practice*, Elsevier Ltd.
- [8] Shabany Mohammad (2012) *Financial Institution and Markets*, Tehran: SAMT.
- [9] O'Rourke D. (2005) "Market movements: Nongovernmental organization strategies to influence global production and consumption"; *Journal of Industrial Ecology*, 9(12), pp. 115-128.
- [10] Ferguson G. (2008) "Commercialisation Models – a review of the literature on existing commercialisation models"; *Rumour Control Consultancy*, Available at: [http://rumourcontrol.com.au/?page\\_id=40](http://rumourcontrol.com.au/?page_id=40).
- [11] Cooper Robert G.(1994) "Perspective third generation new product processes"; *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, pp.3-14.
- [12] McCoy Andrew Patton (2007) *Establishing a commercialization model for innovative products in the residential construction Industry*.
- [13] Booz Allen, Hamilton (1982) *New products management for the 1980s*, New York: Booz, Allen & Hamilton, Inc.

- [14] Scheuing Eberhard E., Eugene M. Johson (1989) "A proposed model for new service development"; *The Journal of Service marketing*, Vol. 3, No. 2, pp. 25-34.
- [15] Shekar Aruna (2007) "An innovative model of service development: A process guide for service managers"; *The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 12(1), pp.2-18.
- [16] Edgett Scott J.(1996) "The new product development process for Commercial financial services"; *Industrial Marketing Mangement*, Vol. 23, pp. 507-515.
- [17] Alam Ian, Chad Perry (2002) "A customer – oriented new service development process"; *Journal of Sevice Marketing*, Vol. 16., No.6, pp. 515-534.
- [18] Denzin N. K. (1978) *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*, New York: McGraw-Hill.
- [19] Jonsen K., Jehn K. A. (2009) "Using triangulation to validate themes in qualitative studies"; *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(2), 123-150.
- [20] Karimi S., Nasr A. (2012) "Interview data analysis"; *Research*, 4(1), pp. 71-94, [in Persian].
- [21] Azar Adel, et al. (2013) *Soft operational research*, Tehran, Industrial Management Institute.
- [22] Johnson S.P., Menor L.J., Chase R.B., Roth A.V. (2000) "A critical evaluation of the new services development process: Integrating service innovation and service design"; in *Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons, M.J.* (Eds), *New Service Development, Creating Memorable Experiences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- [23] Azar Adel, et al.(2010) "Designing the model of supply chain agility, interpretivestructural modeling approach"; *Management Research in Iran*, 14(4), pp. 1-25 [in Persian].
- [24] Edvardsson and Olsson (1996) "Key concepts for new service Development"; *The Service Industries Journal*, pp.140-164.

- [25] Dejong Jeroen P.J., Patrick A.M.Vermeulen (2003) "Organizing successful new service development: A literature review"; *Management Decision* 41(9), pp.844-858.
- [26] Storey C., Easingwood C. J. (1999) "Types of new product performance: Evidence from the consumer financial services sector"; *Journal of Business Research*, 46(2), 193-203.
- [27] Storey C., Kelly D. (2001) "Measuring the performance of new service development activities"; *Service Industries Journal*, 21(2), 71-90.
- [28] Hoque Monzurul, et al. (2011) "Commercialization and changes in capital structure in Microfinance Institutions. An innovation or wrong turn?"; *Managerial Finance*, Vol. 37, No.5, pp. 414-425