

## توسعه اهداف راهبردی کارت امتیازی متوازن در دو سطح سازمان و اکوسیستم کسب و کار در صنعت بانکداری ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۹/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۱۳

سعید فلاح تفتی\*

اسدالله کردنایج\*\*

سید حمید خداداد حسینی\*\*\*

مجید جمالی افوسی\*\*\*\*

### چکیده

امروزه با عبور از اقتصاد سنتی به اقتصاد نوآوری، مدیریت راهبردی نیازمند طرز فکری جدید و دیدگاهی تعاملی است و این دیدگاه در مفهوم «اکوسیستم کسب و کار» تجلی می‌یابد. اکوسیستم کسب و کار شبکه‌ای است از بازیگران مختلف که موفقیت و بقای آن‌ها به یکدیگر وابسته است. این مفهوم بیان می‌کند سازمان‌ها نه به صورت بازیگران مجزا، بلکه باید به صورت جزئی از یک اکوسیستم در نظر گرفته شوند و در تدوین راهبردهای آن‌ها باید به تعامل بازیگران اکوسیستم کسب و کار نیز توجه شود. این تحقیق با دیدگاهی تعاملی به تبیین اهداف راهبردی کارت امتیازی متوازن در صنعت بانکداری ایران پرداخته است. روش تحقیق این پژوهش از نوع ترکیبی (کیفی-کمی) است. جامعه آماری این تحقیق صنعت بانکداری و نمونه آماری آن خبرگان نظام بانکی کشور است و از فن گلوله برفی برای تعیین خبرگان استفاده شده است. ابتدا در فاز کیفی، اهداف راهبردی در سطح سازمان و اکوسیستم کسب و کار از طریق مصاحبه عمیق و سؤالات باز استخراج و با کمک روش داده-بنیاد تالخیص و طبقه‌بندی شده و سپس در فاز کمی، این اهداف از طریق پرسش‌نامه توسط خبرگان تأیید شده‌اند. برای برآورد ضریب اعتبار ابزار پژوهش حاضر، از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار اسپس‌اس‌اس استفاده شده است. از نتایج مهم این تحقیق می‌توان به شناسایی و تبیین ۲۲ هدف راهبردی شامل ۱۷ هدف در سطح سازمان و ۵ هدف در سطح اکوسیستم کسب و کار در صنعت بانکداری کشور نام برد که جزو نوآوری این تحقیق نیز به شمار می‌آید.

### واژگان کلیدی

برنامه‌ریزی راهبردی، اکوسیستم کسب و کار، کارت امتیازی متوازن

\* دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

saeed.fallah@modares.ac.ir

naejj@modares.ac.ir

\*\* دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، نویسنده مسئول

khodadad@modares.ac.ir

\*\*\* استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

afousi@harvardmcs.com

\*\*\*\* استادیار مدعو دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

## مقدمه

راهبرد به معنای ایده‌ها، تصمیم‌ها و اقدام‌هایی است که سازمان را به موفقیت می‌رساند (Dess et al, 2012, p.8). راهبرد ترکیبی از علم و هنر است که از زمان پیدایش بشر وجود داشته است (Henderson, 1989, p.139; David, 2013, p.6). با این حال، مدیریت راهبردی تقریباً از سال ۱۹۵۰ م. وارد متون مدیریتی شد و سازمان‌های مختلفی طی سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ م. از آن استفاده کردند (علی احمدی، ۱۳۸۵، ص ۴). کارت امتیازی متوازن در اوایل دهه ۱۹۹۰ م. توسط کاپلان و نورتون<sup>۱</sup> معرفی شد که در ابتدا به عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری عملکرد و سپس به عنوان ابزار کارآمد در مدیریت راهبردی مورد استفاده قرار گرفت (خداداد حسینی، ۱۳۹۱، ص ۲۳۴؛ بختیاری، ۱۳۸۵، ص ۱۴؛ Kaplan and Norton, 2008, p.11). با ورود به قرن بیست و یکم و شتاب گرفتن تغییرات فناورانه، پایداری راهبردهای تدوین‌شده در محیط پر از ابهام و عدم اطمینان، به چالش اساسی سازمان‌ها تبدیل شد. در دهه نخست این قرن و به منظور اثربخش بودن راهبرد در محیط‌های متلاطم و ناپایدار، راهبرد پابرجا<sup>۱</sup> مطرح شد (Watts, 2002, p.34; Lempert & Collins, 2003, p.58). راهبرد پابرجا با در نظر گرفتن پویایی‌های محیطی و عدم اطمینان نسبت به آینده، کمترین زیان حاصل از به‌کارگیری راهبرد در آینده را در نظر می‌گیرد؛ به طوری که ضمن تغییرات محیطی، راهبرد بتواند پایدار بماند (Lempert & Collins, 2007, p.1012). داونپورت<sup>۲</sup> همکاران در سال ۲۰۰۶ م. در کتاب اقتصاد نوآوری<sup>۳</sup>، با نگاهی جدید به مدیریت راهبردی، ضمن اشاره به گذار از اقتصاد سنتی به اقتصاد نوآوری، نوع جدیدی از راهبرد تحت عنوان راهبرد متعادل‌شده<sup>۴</sup> را معرفی نموده‌اند (Davenport et al, 2006, p.168). مطابق نظر آن‌ها، سازمان‌ها در اقتصاد نوآوری به صورت منفرد فعالیت نمی‌کنند، بلکه از طریق همکاری با یکدیگر و درون اکوسیستم به تکامل می‌رسند (Iansiti et al, 2004, p.2). لذا راهبرد آن‌ها نیز باید از طریق طرز فکر، رویکرد و ابزارهای جدیدی تدوین شود. همچنین اهداف راهبردی سازمان‌ها باید براساس دیدگاه تعاملی با سایر بازیگران طراحی و اجرا شود. امروزه، سازمان‌ها به منظور عبور از اقتصاد سنتی به اقتصاد نوآوری، نیازمند تغییر نگرشی هستند که مطابق آن کسب‌وکارها را نه به صورت مجزا بلکه به صورت سازمان‌های به هم پیوسته و متعامل

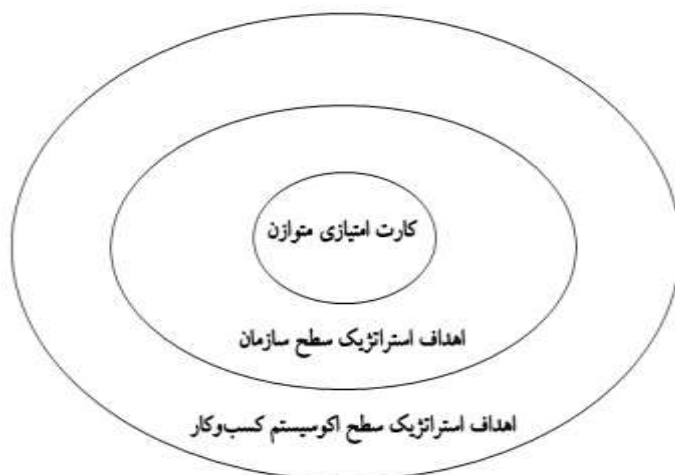
در نظر بگیرند (Anggraeni et al, 2007, p.4). این نگرش جدید مستلزم تدوین راهبردهای سازمان به صورت رقابتی- مشارکتی<sup>۵</sup> است.

از سوی دیگر، تاکنون از الگوی کارت امتیازی متوازن در صنایع مختلفی استفاده شده است. از این ابزار در سال ۲۰۰۷ م. به منظور ارزیابی عملکرد صنعت فناوری اطلاعات کشور تایوان استفاده شده است (Lee et al, 2007, p.96). این ابزار در سالهای ۲۰۰۹، ۲۰۱۰ و ۲۰۱۲ م. در بانکداری کشورهای تایوان، اردن و هند استفاده شده است (Sagar et al, 2012, p.109; Al-mawali et al, 2010, p.1174; Wu et al, 2009, p.10135). در سال ۲۰۱۲ م. نیز، تحقیق مشابهی در مورد بانکهای کشور عراق انجام شده است (Al-Najjar et al, 2012, p.44). همچنین تحقیق دیگری در سال ۲۰۱۳ م. در خصوص استقرار کارت امتیازی متوازن در بانکهای خارجی که در کشور هند فعالیت می کنند، انجام شده است (Panicker & Seshadri, 2013, p.2). در حال حاضر ۳۵ بانک و مؤسسه اعتباری مورد تأیید بانک مرکزی جمهوری اسلامی در ایران فعالیت می کنند. با توجه به اینکه تمرکز اصلی مدل کارت امتیازی متوازن بر عوامل درون سازمانی است و اهداف آن براساس مفهوم رقابت و برای یک سازمان به صورت مجزا تدوین می شود، ضرورت توسعه این مدل براساس مفهوم رقابت-همکاری و تعامل با سایر سازمانها در این تحقیق تشخیص داده شده است. لذا، این تحقیق با جامع نگری، تمرکز خود را همزمان به عوامل درون سازمان و تعامل با سایر بازیگران اکوسیستم کسب و کار با استفاده از مفهوم رقابت- همکاری معطوف نموده و درصدد پاسخ به دو سؤال زیر است:

• کارت امتیازی متوازن در سطح سازمان در صنعت بانکداری دارای چه اهداف راهبردی است؟

• کارت امتیازی متوازن در سطح اکوسیستم کسب و کار در صنعت بانکداری دارای چه اهداف راهبردی است؟

هدف اصلی و نوآوری این تحقیق، عبارت است از: شناسایی و تبیین اهداف راهبردی یکی از بخشهای مهم اقتصاد ایران (صنعت بانکداری) در دو سطح سازمان و اکوسیستم کسب و کار.



نمودار شماره ۱. اهداف راهبردی کارت امتیازی متوازن در دو سطح سازمان و اکوسیستم کسب و کار (منبع: یافته‌های محقق)

#### ۱. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

##### ۱-۱. سیر تکاملی کارت امتیازی متوازن

چهار نسل از کارت امتیازی متوازن تاکنون معرفی شده است. اولین نسل آن، مجموعه سنجه‌هایی<sup>۶</sup> را برای مدیریت جامع کسب و کار فراهم می‌کرد (عاطفی، ۱۳۹۰، ص ۱۶؛ بختیاری، ۱۳۸۶، ص ۳۱). دو موضوع اصلی در نسل اول آن عبارت‌اند از: «معرفی چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری» و «تعریف هدف و سنجه در هر منظر» (Lee et al, 2007, p.97; Panicker et al, 2013, p.36; Al-Najjar et al, 2012, pp.45-46). از نقاط ضعف نسل اول کارت امتیازی متوازن می‌توان به ابهام در تعریف ابتدایی کارت امتیازی متوازن و نبود روش مشخص برای گزینش سنجه‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها اشاره کرد (عاطفی، ۱۳۹۰، ص ۶۵). نسل دوم روش کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۶ م. در مقاله‌ای با عنوان «متصل کردن کارت امتیازی متوازن به راهبرد» پایه‌گذاری شد. کاپلان و نورتون برای افزایش ارتباطات استراتژیک در روش کارت امتیازی متوازن، مشخصه‌های جدیدی به نسل دوم اضافه کرده و نسل سوم را پایه‌ریزی کردند. اساس این توسعه، ملاحظات مربوط به صحنه‌گذاری و اعتباربخشی به گزینش اهداف راهبردی

به صورت مستقیم از راهبردها و تعیین اهداف به صورت کمی بود. سرانجام، نسل چهارم کارت امتیازی متوازن با نام کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم جامع مدیریتی در سال ۲۰۰۸ م. در مقاله‌ای معرفی شد. معرفی این نسل باعث یکپارچه ساختن دامنه گسترده‌ای از ابزارهای تدوین راهبرد و مدیریت عملیات، شامل بیانیه‌های مأموریت، چشم‌اندازها، روش‌شناسی‌های تدوین راهبرد، بودجه‌بندی پویا و تخصیص منابع، بهبود فرآیند، راهبردهای خودجوش و ابزارهای تحلیلی آماری و اقتصادی می‌گردد (عاطفی، ۱۳۹۰، ص ۸۵).

#### ۲-۱. مفهوم اکوسیستم کسب و کار

واژه اکوسیستم که ریشه در علم زیست‌شناسی دارد، از ترکیب دو واژه بوم‌شناسی<sup>۷</sup> و سیستم تشکیل شده است؛ بنابراین اکوسیستم مفهومی است که محیط‌زیست گیاهی و حیوانی، پویایی‌های جمعیت، رفتار و تکامل را با هم یکپارچه می‌کند (Sui, 1989, p.1; Karhiniemi, 2009). زیست‌شناسان، اکوسیستم‌های طبیعی را به منظور درک تعاملات، رفتارها و واکنش‌های بازیگران درون سیستم در مواجهه با شوک‌های خارجی تجزیه و تحلیل می‌نمایند (Göthlich, 2004, p.3). تاکنون از واژه اکوسیستم، اصطلاحات مختلفی در علوم گوناگون معرفی شده که عبارت‌اند از: «اکوسیستم صنعتی»<sup>۸</sup>، «اقتصاد به‌عنوان یک اکوسیستم»<sup>۹</sup>، «اکوسیستم کسب و کار دیجیتال»<sup>۱۰</sup> و «اکوسیستم اجتماعی»<sup>۱۱</sup>. «اکوسیستم کسب و کار»<sup>۱۲</sup> مفهومی نسبتاً جدید به‌تازگی وارد حوزه کسب و کار شده و تحقیقات مختلفی در مورد آن انجام شده است (Peltoniemi & Vuori, 2004, pp.2-7). این واژه اولین بار توسط مور<sup>۱۳</sup> در سال ۱۹۹۳ م. معرفی شده و سپس محققان مختلفی آن را توسعه داده و از رویکردهای مختلفی بررسی کرده‌اند (Wan et al, 2011, p.123; Göthlich, 2004, p.3; Inoue et al, 2011, p.2). مور اکوسیستم کسب و کار را چنین تعریف می‌کند: «یک اجتماع اقتصادی پشتیبانی‌شده به وسیله تعامل سازمان‌ها، افراد و سایر اجزای دنیای کسب و کار» (Zhu et al, 2009, p.182). برطبق این تعریف، اکوسیستم شامل مشتریان، تولیدکنندگان پیشرو، رقبای و سایر ذینفعان است. پیشنهاد مور جایگزینی واژه «اکوسیستم کسب و کار» به جای واژه «صنعت» است (Moore, 2005, p.9)؛ زیرا

امروزه نمی‌توان فعالیت‌های اقتصادی را مختص صنایع خاصی قلمداد کرد. اکوسیستم‌های کسب‌وکار مانند اکوسیستم‌های زیستی، شبکه‌های بزرگ به هم پیوسته‌ای هستند که با هم در تعامل اند (Moore, 1993, p.76)؛ بنابراین، سازمان‌ها به‌طور همزمان توسط قابلیت‌های داخلی خود و تعاملات پیچیده درون اکوسیستم تحت تأثیر قرار می‌گیرند (Wan et al, 2011, p.123). به‌طور سنتی، سازمان‌ها به‌عنوان رقبای یکدیگر نگریده می‌شوند که برای کسب منافع بیشتر با یکدیگر رقابت می‌کنند. درحالی‌که در دنیای به‌شدت رقابتی امروز، آن‌ها به شیوه‌های نوآورانه و غیرقابل انتظار با یکدیگر در حال رقابت و تعامل هستند و برای بقا نیازمند یکدیگرند. اکوسیستم کسب‌وکار نشان‌دهنده تعامل بین صنایع مختلف است و امروزه، رقابت نه بین سازمان‌ها بلکه بین اکوسیستم‌هاست (Iansiti & Levien, 2004, p.2). مطابق نظر یانسیتی و لوین<sup>۴</sup>، بازیگران شبکه‌های کسب‌وکار مانند گونه‌های زیستی سرنوشت خود را با یکدیگر به‌اشتراک می‌گذارند. در نتیجه در یک اکوسیستم بالغ<sup>۵</sup>، همکاری بازیگران با یکدیگر به‌اندازه رقابت بین آن‌ها مهم است و در عصر اقتصاد نوآوری، شرکت‌ها باید به اکوسیستم خود نیز به‌منظور کسب مزیت از فرصت‌هایی که بین آن‌ها و در تعامل با سایر بازیگران اکوسیستم وجود دارد، توجه نمایند (Davenport et al, 2006, p.49). اکوسیستم کسب‌وکار دارای ویژگی‌های مختلفی است که با مرور پیشینه نظری این مفهوم، ویژگی‌های زیر برای آن شناسایی شده‌اند: وجود بازیگران بسیار زیاد، وابستگی میان اجزا، تکامل مشارکتی<sup>۶</sup>، پویایی و انعطاف‌پذیری، وجود همزمان دو مفهوم رقابت-همکاری، سرنوشت به‌اشتراک گذاشته‌شده و کمک در خلق نوآوری‌ها و موفقیت‌های تجاری (Heam & Pace, 2006, p.55). برطبق نظر یانسیتی و لوین سه مؤلفه اصلی در اکوسیستم کسب‌وکار عبارت‌اند از: بهره‌وری<sup>۷</sup>، پابرجایی<sup>۸</sup> و خلق فرصت<sup>۹</sup> (Iansiti & Levien, 2004, pp.2-3; Davenport et al, 2006, pp.223-225; Den Hartigh et al, 2006, p.3) یک عامل بسیار اساسی در ارزیابی عملکرد است و در برخی موارد، به‌عنوان عامل موفقیت هر نوع کسب‌وکاری تعریف شده است. از سوی دیگر، هر اکوسیستم کسب‌وکار باید پابرجا باشد. پابرجایی در اکوسیستم‌های طبیعی به معنای قابلیت زنده ماندن است؛ در زمانی که شوک‌هایی از داخل و یا خارج از اکوسیستم آن را تهدید به

نابودی می‌کند. در فضای کسب و کار، پابرجایی به معنی ترسیم و طراحی مزیت رقابتی از منابع مختلف و داشتن توانایی برای تغییر شکل و دگرگونی در زمانی است که محیط تغییر می‌کند. همچنین، اکوسیستم کسب و کار باید توانایی خلق فرصت‌ها و بازارهای گوشه برای سازمان‌های جدید را داشته باشد. این امر مستلزم تغییر در نگرش‌ها از حمایت‌گرایی به همکاری مشارکتی است (Davenport et al, 2006, p.248). تکامل مشارکتی نمی‌تواند در یک محیط ایزوله رخ دهد، بلکه درون اکوسیستم و از طریق تلفیق نوآوری‌های باز<sup>۲۰</sup> و بسته ایجاد خواهد شد (Kolk, 2007, p.20; Chesbrough & Appleyard, 2007, P.58).

## ۲. روش‌شناسی

روش تحقیق مورد استفاده در پژوهش حاضر ترکیبی (کیفی-کمی) است که با مروری بر پیشینه «کارت امتیازی متوازن» و «اکوسیستم کسب و کار» از طریق مطالعات کتابخانه‌ای آغاز شده است. سپس، داده‌های اولیه از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و عمیق با مطرح نمودن سؤالات زیر حاصل شده است.

۱. کارت امتیازی متوازن در نظام بانکی باید دارای چه اهداف راهبردی در چهار منظر یادگیری و رشد، مشتری، فرایندهای داخلی و مالی باشد؟
  ۲. چه اهداف راهبردی می‌توان ضمن در نظر گرفتن همکاری با سایر بازیگران اکوسیستم بانکی (بانک مرکزی، سایر بانک‌ها، وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها، تأمین‌کنندگان، مشتریان و ...) به منظور ایجاد و توسعه نوآوری، بهره‌وری، پابرجایی در مقابل تغییرات محیطی و خلق بازارهای جدید به مدل کارت امتیازی متوازن اضافه کرد؟
- جامعه آماری این تحقیق صنعت بانکداری و نمونه آماری نیز خبرگان نظام بانکی کشور است که از فن گلوله برفی<sup>۲۱</sup> برای تعیین خبرگان استفاده شده است. در این فن از هریک از خبرگان تقاضا می‌شود خبرگان دیگری را جهت انجام مصاحبه معرفی نمایند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۴۶۹). برای انجام مصاحبه از پروتکل مصاحبه شامل سؤالات باز استفاده شده است. در روش کیفی فرمولی برای محاسبه حجم نمونه وجود ندارد و مصاحبه تا زمان رسیدن به حد اشباع<sup>۲۲</sup> ادامه پیدا می‌کند. در

این تحقیق، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته حدود سه ماه به طول انجامید و در مرحله اول برای تعیین اولیه اهداف راهبردی با ۳۰ خبره نظام بانکی شامل ۱۳ نفر با مدرک دکتری، ۱۲ نفر با مدرک کارشناسی ارشد و ۵ نفر با مدرک لیسانس و میانگین ۲۴ سال تجربه کاری مصاحبه شده است. مصاحبه با برخی خبرگان در دو، سه و در مواردی در چهار نوبت انجام شده است. برای تأیید اهداف راهبردی تجمیع شده نیز پرسش‌نامه‌ای برای ۱۲۰ خبره نظام بانکی ارسال شده که داده‌های حاصل از ۱۰۰ پرسش‌نامه قابل تحلیل تشخیص داده شد. برای برآورد ضریب اعتبار ابزار پژوهش حاضر، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای تحقیق بر اساس داده‌های مرتبط با ۱۰۰ نفر نمونه آماری تحقیق برابر است با ۰/۸۱۸ که می‌توان نتیجه گرفت قابلیت اعتماد پرسش‌نامه تحقیق حاضر در حد قابل قبولی است (جدول ش ۱).

جدول شماره ۱. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه تحقیق

Case Processing Summary				Reliability Statistics	
		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	100	100.0	.818	22
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0		
	Total	100	100.0		

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### ۳. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در فاز کیفی از روش داده‌بنیاد<sup>۳۳</sup> به منظور جمع‌آوری، دسته‌بندی و تلخیص داده‌ها استفاده شده است. این روش یکی از مهم‌ترین راهبردهای پژوهش کیفی محسوب می‌شود (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶، ص ۷۰؛ حافظ‌نیا، ۱۳۷۶، ص ۱۳۴؛ دانایی‌فرد، ۱۳۸۴، ص ۶۰). نظریه داده‌بنیاد که با نام‌های تئوری برخاسته از داده‌ها، تئوری زمینه‌ای و تئوری بنیادی نیز شناخته می‌شود، یک روش تحقیقی عام، استقرایی و تفسیری است (پویا و طباطبایی، ۱۳۹۰، ص ۱۲؛ دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۸۹، ص ۳۵۷). این فرایند شامل مراحل آماده‌سازی داده، آشنا شدن، کدگذاری و حصول معانی و مفاهیم است



(سرمد و دیگران، ۱۳۸۱، ص ۲۷۶). مراحل فوق منجر به شناسایی، تلخیص، طبقه‌بندی و خلق اهداف راهبردی سطح سازمان و اکوسیستم کسب و کار با استفاده از راهبرد داده‌بنیاد پس از انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان شده است.

در مرحله کمی، اهداف سطح سازمان و سطح اکوسیستم کسب و کار از طریق پرسش‌نامه توسط خبرگان مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. همچنین در این مرحله از خبرگان خواسته شد علاوه بر تأیید یا عدم تأیید اهداف بیان شده، اهداف موردنظر خود را نیز برای افزودن به اهداف فوق بیان نمایند. پس از گردآوری پرسش‌نامه‌ها، با توجه به داده‌های گردآوری‌شده که از نوع رتبه‌ای هستند، ابتدا با استفاده از آزمون دو جمله‌ای نسبت به آزمون فرضیه‌های مرتبط با تأیید یا رد اهداف پرداخته شده و سپس با استفاده از آزمون فریدمن، اهداف تأییدشده از مرحله قبل به ابعاد مختلف اکوسیستم (بهره‌وری، پابرجایی، خلق فرصت) تخصیص داده شده و بر این اساس مدل نهایی کارت امتیازی متوازن مبتنی بر اکوسیستم کسب و کار توسعه داده شده است. برای تعیین اولیه اهداف راهبردی با ۳۰ خبره نظام بانکی مصاحبه شده است. خروجی این مصاحبه‌ها ۴۶۷ هدف راهبردی در قالب جمله، شبه‌جمله و کلمه بوده که پس از دسته‌بندی و گروه‌بندی در ۲۲ هدف راهبردی خلاصه شده است. این اهداف برای تأیید، ضمن درج در پرسش‌نامه تحقیق، به خبرگان ارجاع شد. در ادامه با استفاده از آزمون فریدمن هر یک از اهداف به یکی از ابعاد بهره‌وری، پابرجایی یا خلق فرصت تخصیص داده شده و اهداف در دو سطح سازمانی و اکوسیستم کسب و کار و چهار منظر کارت امتیازی متوازن طبقه‌بندی شده‌اند (جدول شماره ۲)

جدول شماره ۲. اهداف راهبردی در سه بعد بهره‌وری، پابرجایی و خلق فرصت

ردیف	اهداف راهبردی تأیید شده	سطح	منظر	ابعاد اکوسیستم		
				بهره‌وری	پابرجایی	خلق فرصت
۱	افزایش سودآوری	سازمان	مالی	✓		
۲	کاهش ریسک				✓	
۳	بهبود ترکیب درآمدها			✓		
۴	کاهش قیمت تمام شده پول			✓		
۵	بهبود ساختار هزینه‌ها			✓		
۶	بهینه‌سازی مصارف		مشتری		✓	
۷	رشد سهم بازار				✓	
۸	افزایش رضایت مشتریان				✓	
۹	افزایش راه‌های ارتباط با مشتریان		فرآیندها			✓
۱۰	بهبود کارایی عملیاتی				✓	
۱۱	رشد تعاملات بین بانکی				✓	
۱۲	توسعه مسئولیت اجتماعی				✓	
۱۳	نوآوری در محصولات و خدمات					✓
۱۴	توسعه سبد محصولات		یادگیری و رشد		✓	
۱۵	بهبود توانمندی سرمایه انسانی					✓
۱۶	به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت‌ها				✓	
۱۷	بهبود رضایت کارکنان		اکوسیستم کسب‌وکار	مالی		✓
۱۸	بهبود عملکرد بازیگران اکوسیستم بانکی	فرآیندها			✓	
۱۹	افزایش انعطاف‌پذیری اکوسیستم بانکی در برابر تغییرات و شوک‌های محیطی				✓	
۲۰	افزایش پیش‌بینی‌پذیری در اکوسیستم بانکی	یادگیری و رشد			✓	
۲۱	ایجاد دوستوانی در بازیگران اکوسیستم بانکی				✓	
۲۲	ایجاد تنوع در بازیگران اکوسیستم بانکی			✓		

همچنین این اهداف در چهار منظر کارت امتیازی متوازن و دو سطح سازمان و اکوسیستم کسب و کار در جدول شماره (۳) نمایش داده شده‌اند.

جدول شماره ۳. اهداف راهبردی کارت امتیازی متوازن در دو سطح سازمان و اکوسیستم کسب و کار

سطح منظر	سازمان	اکوسیستم کسب و کار
یادگیری و رشد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهبود توانمندی سرمایه انسانی</li> <li>• به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت‌ها</li> <li>• بهبود رضایت کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد دوستوانی در بازیگران اکوسیستم بانکی</li> <li>• ایجاد تنوع در بازیگران اکوسیستم بانکی</li> </ul>
فرایندهای داخلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهبود کارایی عملیاتی</li> <li>• رشد تعاملات بین بانکی</li> <li>• توسعه مسئولیت اجتماعی</li> <li>• نوآوری در محصولات و خدمات</li> <li>• توسعه سبد محصولات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش انعطاف پذیری اکوسیستم بانکی در برابر تغییرات و شوک‌های محیطی</li> <li>• افزایش پیش‌بینی پذیری</li> </ul>
مشتری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رشد سهم بازار</li> <li>• افزایش رضایت مشتریان</li> <li>• افزایش راه‌های ارتباط با مشتریان</li> </ul>	-
مالی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش سودآوری</li> <li>• کاهش ریسک</li> <li>• بهبود ترکیب درآمدها</li> <li>• کاهش قیمت تمام شده پول</li> <li>• بهبود ساختار هزینه‌ها</li> <li>• بهینه‌سازی مصارف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهبود عملکرد بازیگران اکوسیستم بانکی</li> </ul>

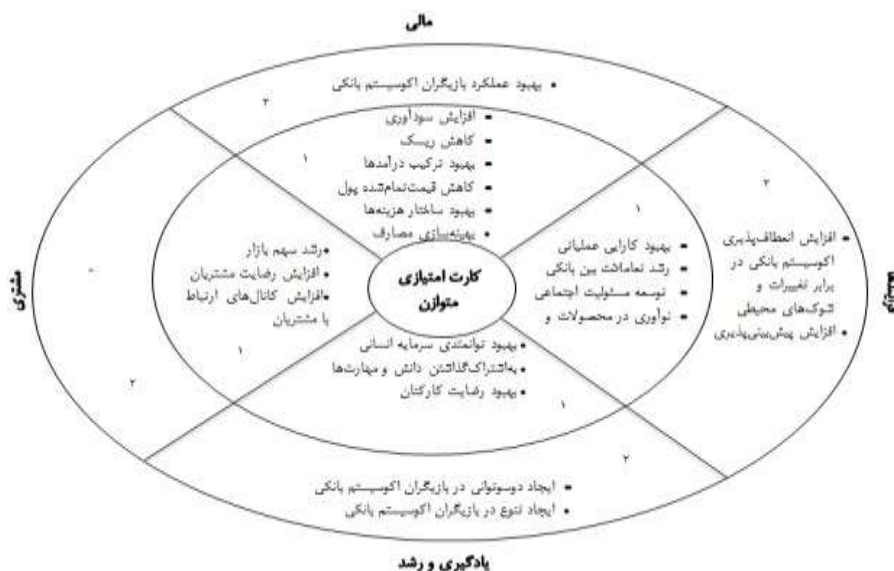
همچنین اهداف راهبردی شناسایی شده را می توان در دو سطح سازمان و اکوسیستم کسب و کار و در سه منظر بهره‌وری، پابرجایی و خلق فرصت جانمایی کرد (جدول شماره ۴).

جدول شماره ۴. دسته‌بندی اهداف راهبردی براساس سه منظر اکوسیستم کسب و کار

سطح منظر	سازمان	اکوسیستم کسب و کار
بهره‌وری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش سودآوری</li> <li>• کاهش قیمت تمام شده پول</li> <li>• بهبود ترکیب درآمدها</li> <li>• بهبود ساختار هزینه‌ها</li> <li>• بهبود کارایی عملیاتی</li> <li>• بهبود توانمندی سرمایه انسانی</li> <li>• بهبود رضایت کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهبود عملکرد بازیگران اکوسیستم بانکی</li> </ul>
پابرجایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش ریسک</li> <li>• بهینه‌سازی مصارف</li> <li>• رشد سهم بازار</li> <li>• افزایش رضایت مشتریان</li> <li>• رشد تعاملات بین بانکی</li> <li>• توسعه مسئولیت اجتماعی</li> <li>• توسعه سبد محصولات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش انعطاف پذیری اکوسیستم بانکی در برابر تغییرات و شوک‌های محیطی</li> <li>• افزایش پیش‌بینی پذیری</li> </ul>
خلق فرصت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش راه‌های ارتباط با مشتریان</li> <li>• نوآوری در محصولات و خدمات</li> <li>• به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد دوسوتوانی در بازیگران اکوسیستم بانکی</li> <li>• ایجاد تنوع در بازیگران اکوسیستم بانکی</li> </ul>

### جمع بندی

در عصر اقتصاد نوآوری که ارتباط سازمان‌ها با یکدیگر به شدت افزایش یافته، تدوین راهبرد سازمان‌ها علاوه بر رعایت اصول حاکم بر مدیریت راهبردی، نیازمند تدوین اهداف راهبردی مبتنی بر تعامل و مشارکت سایر بازیگران اکوسیستم کسب و کار است. لذا این تحقیق با هدف توسعه مدل کارت امتیازی متوازن مبتنی بر اکوسیستم کسب و کار تعریف شد. این تحقیق با دو محدودیت جدی مواجه بود. نخست، جدید بودن مفهوم اکوسیستم کسب و کار که باعث طولانی شدن زمان مطالعات کتابخانه‌ای تحقیق شد. به طوری که تا پیش از این پژوهش، حتی یک مقاله یا تحقیق فارسی در مورد این مفهوم وجود نداشت. دوم، طولانی شدن زمان انجام مصاحبه‌ها (حدود چهار ماه) به دلیل دسترسی بسیار سخت به جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان بانکی. از مهم‌ترین نتایج پژوهش حاضر می‌توان به شناسایی و تبیین ۲۲ هدف راهبردی در دو سطح سازمان اکوسیستم کسب و کار بانکی اشاره کرد. خلاصه نتایج تحقیق شامل اهداف راهبردی در دو سطح سازمان (ناحیه ۱) و اکوسیستم کسب و کار (ناحیه ۲) در شکل شماره ۲ نمایش داده شده است.



نمودار شماره ۲. اهداف راهبردی کارت امتیازی متوازن در دو سطح سازمان و اکوسیستم

کسب و کار (منبع: یافته‌های محقق)

با توجه به جدید بودن مفهوم اهداف راهبردی سطح اکوسیستم کسب و کار، در ادامه به تشریح ۵ هدف راهبردی در این سطح پرداخته شده است:

۱. هدف راهبردی «ایجاد دوسوتوانی در بازیگران اکوسیستم بانکی»: نوآوری‌های سازمانی شامل نوآوری‌های بسته و باز است. معمولاً واحدهای تحقیق و توسعه در سازمان‌ها متولی ایجاد نوآوری‌های بسته هستند. منظور از نوآوری‌های بسته این است که توسط قابلیت‌های درون سازمان و بدون ارتباط با محیط خارج سازمانی ایجاد می‌شوند. درحالی‌که تمامی بازیگران کسب و کار شامل افراد درون و بیرون سازمان می‌توانند در ایجاد نوآوری باز نقش ایفا نمایند. همچنین براساس تقسیم‌بندی دیگری نوآوری‌ها به دو دسته تدریجی و بنیادین تقسیم می‌شوند. نوآوری تدریجی به معنی توسعه دادن نوآوری‌های موجود و نوآوری بنیادین به معنی خلق فناوری‌های جدیدی است که مبانی رقابت را تغییر می‌دهد و صنایع و بازارهای جدید را بنیان می‌نهد. این نوآوری برخلاف نوآوری بسته، بهبودیافته فناوری‌های موجود نیست. سازمانی که همزمان توانایی ایجاد «نوآوری‌های بسته و باز» یا «نوآوری‌های تدریجی و بنیادین» را دارا باشد، سازمان دوسوتوان نامیده می‌شود (Davenport et al, 2006, p.188). منظور از هدف راهبردی «ایجاد دوسوتوانی در بازیگران اکوسیستم بانکی» که از طریق تغییر طرز فکر سازمان‌ها از «رقابت» یا «همکاری» به طرز فکر «رقابت-همکاری» به صورت همزمان و با استفاده از ظرفیت موجود در اکوسیستم بانکی و سایر اکوسیستم‌ها، توانایی خلق نوآوری‌های بسته و باز و نوآوری‌های تدریجی و بنیادین در بازیگران اکوسیستم بانکی ایجاد گردد.

۲. هدف راهبردی «ایجاد تنوع در بازیگران اکوسیستم بانکی»: با متنوع‌تر شدن بازیگران اکوسیستم بانکی، مدل‌های کسب و کار گوناگونی با یکدیگر در تعامل بوده که در نهایت منجر به ایجاد فرصت‌ها و بازارهای جدیدی در اکوسیستم کسب و کار بانکی خواهد شد. به عنوان مثال، صنعت سینما امروزه به یکی از بازیگران مهم اکوسیستم بانکی تبدیل شده که به تبع آن، فرصت‌های جدیدی در اکوسیستم بانکی کشور خلق شده است؛ بنابراین، هدف راهبردی «ایجاد تنوع در بازیگران اکوسیستم بانکی» به منظور خلق فرصت‌ها و بازارهای جدید تعریف شده است.

۳. هدف راهبردی «افزایش انعطاف‌پذیری اکوسیستم بانکی در برابر تغییرات و شوک‌های محیطی»: هر صنعتی دارای دوره‌های رونق و رکود است. هر اکوسیستمی نیز شامل بازیگران مختلف از صنایع گوناگون است. هدف راهبردی «افزایش انعطاف‌پذیری اکوسیستم بانکی در برابر تغییرات و شوک‌های محیطی» به‌منظور مقاوم نمودن اکوسیستم در زمان ایجاد شوک‌های محیطی تعریف شده است که منجر به پابرجایی اکوسیستم و کاهش آثار شدید بحران‌های اقتصادی نظیر رکود در عملکرد اکوسیستم از طریق تعامل و تبادل اطلاعات هریک از بازیگران اکوسیستم با سایرین خواهد شد.

۴. هدف راهبردی «افزایش پیش‌بینی‌پذیری»: هرچه توان پیش‌بینی بازیگران اکوسیستم بانکی افزایش یابد، ماندگاری اکوسیستم بانکی نیز افزایش خواهد یافت؛ بنابراین، هدف راهبردی «افزایش پیش‌بینی‌پذیری» به‌منظور ماندگاری و ثبات بیشتر اکوسیستم بانکی تعریف شده است.

۵. هدف راهبردی «بهبود عملکرد بازیگران اکوسیستم بانکی»: بازیگران اکوسیستم بانکی باید علاوه بر رقابت با یکدیگر، در حوزه‌هایی نیز با یکدیگر همکاری داشته تا بتوانند از طریق بهبود عملکرد یکدیگر، بهره‌وری خود و سایر بازیگران اکوسیستم را نیز افزایش دهند؛ بنابراین، هدف راهبردی «بهبود عملکرد بازیگران اکوسیستم بانکی» به‌منظور افزایش همکاری بازیگران اکوسیستم بانکی و استفاده از تجربه‌های متقابل آنها تعریف شده است.

علاوه بر هدف اصلی این تحقیق که نوآوری آن نیز محسوب می‌شود، از دیگر دستاوردهای این تحقیق می‌توان به آشنا نمودن مدیران ارشد نظام بانکی کشور با مفهوم «اکوسیستم کسب و کار» با توجه به جدید بودن آن و تلاش برای ایجاد تغییر در طرز فکر و افزایش تعامل آنها با سایر بازیگران اکوسیستم بانکی به‌منظور بهبود عملکرد هریک از بانک‌های کشور از طریق برقراری توازن بین اهداف راهبردی سازمانی و اهداف راهبردی اکوسیستم بانکی اشاره کرد. در پایان، پیشنهادهایی به شرح ذیل برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود:

- با توجه به گسترش نفوذ بانکداری الکترونیک و نقش مهم شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در آینده بانکداری که آن‌ها را به یکی از بازیگران کلیدی اکوسیستم بانکی تبدیل خواهد کرد، پیشنهاد می‌شود بانک‌های کشور تعامل بیشتری با این شرکت‌ها برای ایجاد دوسوتوانی در اکوسیستم بانکی و خلق نوآوری‌های تدریجی و بنیادین داشته باشند. ایجاد کمیته‌های تخصصی مشترک در حوزه نوآوری در فرایندها و نوآوری در محصولات و خدمات و برگزاری جلسات مستمر از پیش‌نیازهای مهم به‌منظور نیل به این هدف راهبردی است.
- سنجه‌های هریک از اهداف راهبردی سطح سازمان و اکوسیستم کسب‌وکار برای بانک‌های دولتی و خصوصی تعریف و در بازه زمانی مشخص مورد پایش قرار گیرد.
- نوآوری‌های خلق‌شده از طریق اهداف راهبردی سطح سازمان و سطح اکوسیستم بانکی بررسی و مقایسه شود.
- تحقیق حاضر در سایر حوزه‌ها با اولویت بازار سرمایه انجام و نتایج آن با این پژوهش (بازار پولی) مقایسه شود.

## یادداشت‌ها

1. robust
2. Thomas H. Davenport
3. innovation economy
4. poised strategy
5. competitive- collaborative
6. measures
7. ecology
8. industrial ecosystem
9. economy as an ecosystem
10. digital business ecosystem(DBE)
11. social ecosystem
12. business ecosystem
13. James F. Moore
14. Levien & Iansiti
15. mature ecosystem
16. co-evolution
17. productivity
18. robustness



19. niche creation
20. open innovation
21. snowball
22. saturation
23. grounded theory (GT)

### کتابنامه

- پویا، علیرضا و طباطبایی، حسنیه (۱۳۹۰)، «راهبردهای کیفی پژوهش نظریه مفهوم‌سازی بنیادین: مفهوم، پارادایم، ویژگی‌ها و مباحث تکمیلی»، *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، ج ۳۷.
- حافظنیا، محمدرضا (۱۳۷۷)، *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*، تهران: انتشارات سمت، ج ۱.
- حداداد حسینی، سید حمید و عزیزی، شهریار (۱۳۹۱)، *مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک رویکردی جامع*، تهران: انتشارات صفار، ج ۱.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳)، *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت رویکردی جامع*، تهران: انتشارات صفار، ج ۱.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۴)، «تئوری‌پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی، استراتژی مفهوم‌سازی تئوری بنیادی»، تهران: *دوماهنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد*، ج ۱۲.
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶)، «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد»، تهران: *مجله اندیشه مدیریت*، ش ۲.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۱)، *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، تهران: انتشارات آگاه، ج ۱.
- علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۵)، *نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک*، تهران: انتشارات تولید دانش، ج ۱.
- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۸۵)، *سازمان استراتژی‌محور*، ترجمه پرویز بختیاری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ج ۱.
- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۸۸)، *دست‌آورد اجرا: متصل ساختن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی*، ترجمه محمدرضا عاطفی، تهران: انتشارات ناب، ج ۱.
- لاورنس نیومن، ویلیام (۱۳۸۹)، *شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی*، ترجمه حسن دانایی‌فرد و سید حسین کاظمی، تهران: انتشارات مؤسسه کتاب مهربان، ج ۱.

نیون، پل. آر (۱۳۸۶)، ارزیابی متوازن، گام به گام راهنمای طراحی و پیاده‌سازی، ترجمه پرویز بختیاری، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ج ۱.

- Al-mawali, Hamzah Hussein, Zainuddin, Yuserrie and Kader Ali, Noor Nasir (2010), "Balanced Scorecard (BSC) Usage and Financial Performance of Branches in Jordanian Banking Industry", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol. 42, pp.1174-1181.
- Al-Najjar, M., Sabah, H and Kalaf, Khawla (2012), "Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study", *International Journal of Business Administration*, Vol. 4.
- Anggraeni, Elisa, den Hartigh, Erik and Zegveld, Marc (2007), *Business Ecosystem as a Perspective for Studying the Relations Between Firms and Their Business Networks*.
- Chesbrough, Henry W. and Appleyard, Melissa M. (2007), "Open Innovation and Strategy", *California: CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, FALL*, Vol. 50.
- David, Fred. R. (2013), *Strategic Mmanagement, Concepts and Cases*. 13. Florence, South Calorina: Prentice Hall.
- Den Hartigh, Erik, Tol, Michiel and Visscher, Wouter (2006), *The Health Measurement of a Business Ecosystem: ECCON*, Annual Meeting.
- Dess, Gregory; Lumpkin, G.T.; Eisner, Alan B; McNamara, Gerry (2012), *Strategic Management: Text and Cases*, Mc-Grow Hill.
- Dovenport, Thomas, Leibold, Marius and Voelpel, Sven (2006), *Strategic Management in the Innovation Economy*, Bremen: A Joint Publication of Publicis Corporate Publishing and Wiley-VCH Verlag GmbH & Co KGaA.
- Göthlich, Stephan E. and Wenzek, Hagen R. (2004), *Underlying Principles of Business Ecosystems: IBM Institute for Business Value*.
- Hearn, Greg and Pace, Cassandra (2006), *Value-creating ecologies: Understanding Next Generation Business Systems*, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1463-6689, Vol. 8, pp.55-65.
- Henderson, Bruce (1989), "The Origin of Strategy", *Harvard University Review*, Vol.6, pp.139-143.

- Iansiti, Marco and Levien, Roy (2004), "Strategy as Ecology", *Harvard Business Review*, March.
- Inoue, Tatsuhiko and Nagayama, Susumu (2011), "Strategic Types and Performance of Niche-Firms within Business Ecosystems: A Study of the Japanese Video Game Industry", *WASEDA BUSINESS & ECONOMIC STUDIES*, Vol. 47.
- Kaplan, Robert and Norton, David (2008), *Developing the Strategy: Vision, Value Gaps and Analysis*, Harvard Business school Publishing.
- Kaplan, R. S. (2010), "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", *Handbook of Management Accounting Research*.
- Karhiniemi, Marko (2009), *Creating and Sustaining Successful Business Ecosystems*, Helsinki: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS (HSE).
- Kolk, A. (2007), *Developing Dynamic Capabilities and Open Innovation Strategies for Corporate Growth*, Helsinki University of technology: Institute of strategy and international business.
- Lee, Amy H. I., Chen, Wen-Chin and Chang, Ching-Jan (2007), "A Fuzzy AHP and BSC Approach for Evaluating Performance of IT department in the Manufacturing Industry in Taiwan", *Expert Systems with Applications*, Vol. 34, pp.96-107.
- Lempert, Robert, Popper, Steven and Bankes, Steven (2003), *Engaging the Next One Hundred Years: New Methods for Quantitative, Long-term Policy Analysis*: RAND Institute.
- Lempert, R. J., & Collins, M. (2007), "Managing the Risk of Uncertain Threshold Response: Comparison of Robust", *Optimum and Precautionary Approaches, Risk Anal.* T. pp.1009-1026.
- Moore, James F. (1993), "Predators and Prey: A New Ecology of Competition", *Harvard Business Review*.
- Moore, James F. (2005), "Business Ecosystems and the View from the Firm", *The Antitrust Bulletin*.
- Panicker, Sunita and Seshadri, Vinita (2013), "Devising a Balanced Scorecard to Determine Standard Chartered Bank's Performance: A Case Study", *International Journal of Business Research and Development*, Vol. 2, pp.35-42.

- Peltoniemi, Mirva and vuori, Elisa (2005), *Business Ecosystem as the New Approach to Complex Adaptive Business Environments*, E-Business Research Center, *Research Reports* 18.
- Sagar, R.Dave and Swati, R. Dave (2012), *Applying Balanced Scorecard in Indian Banking Sector: An Emprical Study of the State of India*, 6: *Pasific Business Review International*, Vol. 5.
- Sui, D.Z. (2006), *Economy as Ecosystem: Knowledge Management, Organizational Intelligenceand Learning, and Complexity*.
- Wan, Jiangping; Zhang, Hui; Wan, Xiaoyao; Luo, Weiping (2011), "The Business Ecosystem of the Chinese Software Industry". Wan, Jiangping, et al., et al.: *Scientific Research*, Online Online Available: [<http://www.scirp.org/journal/ib>], pp.123-129.
- Watts, R. G. (2002), *Ovative Energy Strategies for Stabilization*, New York: Cambridge University Press
- Wu, Hung-Yi, Tzeng, Gwo-Hshiung and Chen, Yi-Hsuan (2009), "A fuzzy MCDM Approach for Evaluating Banking Performance Based on Balanced Scorecard", *Elsevier, Expert Systems with Applications*, Vol. 36, pp.10135–10147.
- Zhu, Xianghui and Zhang, Jing (2009), "Study on Niches of Enterprises and Strategy in E-business Ecosystem", *Proceedings of the 2009 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA'09)*, pp.182-185.