

## مرور نظام‌مند عناصر مدل کسب‌وکار بانکداری دیجیتال

### با استفاده از روش تحلیل محتوا

سجاد گلچین<sup>۱\*</sup>، اسدالله گنجعلی<sup>۲</sup>، سعید شمسی‌نژاد<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت مالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۴

دریافت: ۱۴۰۲/۵/۳

### چکیده

دیجیتالی شدن و فناوری‌های برهم‌زننده موجب بروز یک انقلاب تحولی در الگوها و فرایندهای کسب‌وکارهای سنتی شده‌اند. در چنین شرایطی صنعت بانکداری نیز بقا و رقابت‌پذیری خود را در گرو بازنگرایی جامع در ابعاد گوناگون کسب‌وکار خود پیدا می‌کند. با این حال عدم وجود دانشی منسجم از بایسته‌های کنشگری در فضای بانکداری دیجیتال، به‌عنوان یک خلأ جدی و انگیزه اصلی پیشبرد نوشتار پیش‌رو شمرده می‌شود. در این پژوهش از راه مرور نظام‌مند آثار علمی نشریه‌های معتبر خارجی در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ در زمینه مدل کسب‌وکار بانکداری دیجیتال، پس از پالایش بیش از ۶۳۳ مقاله مرتبط با موضوع، ۲۶ مقاله برای مرور انتخاب شد. از رهگذر تحلیل محتوای قیاسی، در مجموع ۱۴۴ مصداق منحصر به فرد، از دل ۲۲۲ کد شناسایی و در نهایت ذیل ۱۱ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که به ابعاد نه‌گانه مدل کسب‌وکار اوستروالدر به‌علاوه دو موضوع «ذهنیت نو» و «نوآوری در خدمات» به‌عنوان مهم‌ترین و متداول‌ترین عناصر مدل کسب‌وکار بانکداری در عصر دیجیتال توجه شده است.



واژه‌های کلیدی: الگوی کسب‌وکار، الگوی کسب‌وکار بانکداری، بانکداری دیجیتال، مدل کسب‌وکار دیجیتال، مرور نظام‌مند.

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

اهمیت موضوع تحول دیجیتال در کسب‌وکار تا حدی است که امروزه از بایسته‌های مهم تحول‌سازمانی عنوان شده و تحقق آن برای سازمان، علاوه بر برتری فناورانه، خلق مزیت راهبردی و رقابتی را به همراه دارد [۱]. این امر را می‌توان نتیجه یک روند همگرا در آغاز سده بیست‌ویکم با ظهور جریان علوم و فناوری‌های نوپدید دانست [۲]. این همگرایی کلی که با محوریت همگرایی در فناوری اطلاعات در حال انجام است، مستلزم اولویت‌بندی نیازهای ناشی از آن است که باید علاوه بر سیاست‌گذاری سطح کلان، در سطح سازمان‌ها نیز توجه و واکاوی شود.

بنابراین در چنین بزم‌بوحه‌ای در قلمرو سازمانی، شرکت‌هایی که بر بازار تسلط داشته‌اند با رقبای جدیدی مواجه می‌شوند که به بازتعریف صنایع موجود پرداخته [۳]، الگوهای کسب‌وکار فعلی را منسوخ می‌دانند و با موارد جدید جایگزین می‌گردانند [۴]. اگرچه دیجیتالی شدن زمینه‌ساز تحقق توسعه‌های مختلف در محصولات، فرایندها و خدمات جدید است [۵]، باین حال مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌ها با اهداف و ادراکات مختلفی همچون تغییر نگاه مشتریان، پاسخگویی مناسب به ظهور فناوری‌های جدید و فشار محیط فعالیت‌های تحول دیجیتال را پیش می‌گیرند [۱]. افزایش تعداد فرصت‌های ناشی از دیجیتالی‌سازی شرکت‌ها را بر آن می‌دارد تا «به‌طور انتقادی راهبرد فعلی خود را بازبینی و به‌طور نظام‌مند و زود هنگام فرصت‌های تجاری جدید را شناسایی کنند» [۶]. آنها همچنین به مدیرانی نیاز دارند که به‌طور چشمگیری یک یا چند جنبه از الگوهای کسب‌وکار خود را تغییر و تطبیق دهند [۷] یا حتی مدل‌های کاملاً جدیدی را طراحی کنند.

در گزارش مؤسسه بین‌المللی مشاوره مدیریت دیلویت<sup>۱</sup> آمده است که دیجیتالی شدن مهم‌ترین گرایش در بین چندین روند جهانی در صنعت بانکداری است. همان‌طور که نشان

1. Deloitte



داده شد، پیامدهای بانکداری در آینده در تکامل الگوی کسب‌وکار بانکداری فعلی نمایان خواهد شد. در همین راستا بانک‌ها نیازمند انتخاب یک الگوی کسب‌وکار راهبردی و تطبیق آن با سناریوی دیجیتالی شدن در آینده هستند<sup>۱</sup> تا بتوانند مدل فکری و الگوهای رفتاری تغییر مشتریان خود را بشناسند و به آن پاسخ دهند [۸]. البته ترسیم و اجرای یک الگوی کسب‌وکار، کار ساده‌ای نخواهد بود و نیازمند تمرکز بانک‌ها برای ارزیابی دقیق آثار تجاری و پتانسیل‌های سودآوری الگوی کسب‌وکار جدید است. در همین راستا برخی پژوهشگران چالش تعیین دقیق نیازهای مشتری [۹؛ ۱۰]، ادغام چندین فناوری دیجیتال [۹] و توسعه مشارکت‌ها و کانال‌های توزیع جدید [۱۱؛ ۱۲] را در ایجاد الگوی کسب‌وکار جدید ضروری دانسته‌اند.

الگوی کسب‌وکار منطق اقتصادی بنیادی یک شرکت است که نشان می‌دهد چگونه ارزش‌ها به مشتریان منتقل می‌شوند [۱۳] و در زمان تأسیس شرکت، زمانی که فرایند طراحی یا معماری برای ایجاد، انتقال ارزش‌ها و مکانیسم‌های تجاری شکل می‌گیرد، ایجاد می‌شود [۱۴]. نقش کلیدی الگوهای کسب‌وکار در موفقیت و پایداری نظام بانکی ایران در مواجهه با الزام‌های بانکداری جهانی و بانکداری داخلی، موضوع بسیار مهمی است، زیرا در نظام بانکی ایران به دلیل عواملی مانند ساختار سنتی و رویکردهای اغلب یکسان به مشتریان [۱۵]، خدمات ارائه شده به مشتریان در همه بانک‌ها مشابه است. در همین راستا، از پیامدهای الگوی کسب‌وکار فعلی سیستم بانکی در ایران می‌توان به حجم بالای مطالبات معوق، حجم نقدینگی و عدم تعادل سپرده‌ها و تسهیلات، تمرکز بی‌مورد بر جمع‌آوری سپرده‌ها بدون تحلیل مالی و رقابت فاجعه‌بار برای افزایش سود بانکی اشاره داشت [۱۶].

با توجه به آنچه از مسئله تبیین شد، وجود خلأ جدی در بینش یکپارچه راهبردی نسبت به فرصت‌های دیجیتال در صنعت بانکداری کشور منشأ اصلی شکل‌گیری این پژوهش است. مطالعه حاضر در مرحله اول بر آن بوده تا الگوهای کسب‌وکار دیجیتال مختلف ارائه شده در صنعت بانکداری را شناسایی و گردآوری کند. سپس نگارندگان در تلاش برای انتقال یک دیدگاه منسجم برای مدیران ارشد صنعت بانکداری، در نهایت به ارائه یک طبقه‌بندی منسجم از ابعاد مختلف الگوهای کسب‌وکار دیجیتال صنعت بانکداری همت گماشته‌اند.

1. Banking Business Model of the Future- 2016, deloitte.com



## ۲- پیشینه نظری

### ۲-۱- تعاریف و ابعاد الگوی کسب‌وکار

دستیابی به درک روشنی از مفهوم الگوی کسب‌وکار، هم نیازمند شفافیت در تعریف و هم کشف اجزای مربوطه در ادبیات الگوی کسب‌وکار است. همان‌گونه که بیان شد، راهبرد به‌عنوان نوعی راهنما در توسعه برخی دیدگاه‌ها از الگوی کسب‌وکار درک می‌شود. هامل (۲۰۰۰) «راهبرد اصلی» را یک جزء اساسی الگوی کسب‌وکار معرفی می‌کند [۱۷]. علاوه بر راهبرد، منابع مالی و غیرمالی نیز به‌عنوان مؤلفه‌های مهم یک الگوی کسب‌وکار در نظر گرفته شده‌اند. به‌عنوان نمونه، دمیل و همکاران (۲۰۱۰) و اوستروالد و همکاران (۲۰۰۵) بر منابع، صلاحیت‌ها و شایستگی‌های اصلی تأکید کرده‌اند [۱۸]. جزء اساسی دیگر در الگوی کسب‌وکار که مورد اتفاق اندیشمندان متعدد بوده است، مشتریان است که اهمیت ویژه‌ای در تعریف و تحلیل الگوی کسب‌وکار دارد [۱۹؛ ۲۰]. مؤلفه دیگری که اغلب در ادبیات به آن اشاره می‌شود، پیشنهاد بازار یا ارزش پیشنهادی است. ارزش پیشنهادی به عایدی و ارزشی اشاره دارد که مشتری از کسب‌وکار دریافت می‌کند [۲۱؛ ۲۲] که باید مبتنی بر خود شرکت، رقبا و کل ساختار بازار باشد [۲۳]. در کنار پیشنهاد بازار، مدل درآمدی نیز مؤلفه مرکزی دیگری است که امکان درآمدزایی شرکت به صورت‌های مختلف را نشان می‌دهد [۲۴؛ ۲۵]. استفاده مکرر از اصطلاح‌های «فعالیت‌ها»، «پیکربندی فعالیت‌های ارزش‌آفرین» و «فرایندها» نشان از عنصری در راستای ارائه خدمات است [۲۶؛ ۲۷] که پارامترهای اصلی تبدیل مواد خام به کالاهای قابل عرضه را توصیف می‌کند. جنبه‌های مدیریت تدارکات و لجستیک که بر نحوه تهیه سودآور بودن ورودی‌های کسب‌وکار جهت ارائه خدمات و محصولات تأکید دارد، نیز از جنبه‌هایی است که در برخی تعاریف الگوی کسب‌وکار آمده است [۲۸]. درنهایت، مدل مالی [۱۷؛ ۱۸] مرتبط، کنترل عملکرد و برنامه‌ریزی مالی کسب‌وکار را بر عهده دارد که از راه تجزیه و تحلیل ساختار هزینه اتفاق می‌افتد. در جدول ۱ خلاصه‌ای از بررسی‌های مربوط به تعاریف و اجزای الگوی کسب‌وکار از نقطه نظر طیف گسترده‌ای از نویسندگان آمده است.



### جدول ۱. تعاریف و ابعاد الگوی کسب‌وکار

نویسنده	تعریف یا ابعاد الگوی کسب‌وکار
همل <sup>۱</sup> ۲۰۰۰ [۱۶]	یک مفهوم تجاری شامل چهار جزء اصلی است: راهبرد اصلی، منابع راهبردی، رابط مشتری، شبکه ارزش.
ویرتز و همکاران <sup>۲</sup> ۲۰۰۰ [۲۹]	الگوی کسب‌وکار یک نمایش ساده از فعالیت‌های یک کسب‌وکار است. توضیح می‌دهد که چگونه اطلاعات، محصولات و/ یا خدمات قابل فروش با استفاده از جزء ارزش افزوده یک شرکت تولید می‌شوند. علاوه بر معماری ارزش آفرینی، مؤلفه‌های راهبردی و مشتری و بازار به منظور تحقق هدف اصلی ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در الگوی کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شوند.
آفواه <sup>۳</sup> ۲۰۰۴ [۲۷]	الگوی کسب‌وکار مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که شرکت انجام می‌دهد، تبیین چگونگی انجام و زمان انجام آنهاست. سازمان با توجه به صنعت خود برای ایجاد ارزش برتر مشتری (محصولات کم‌هزینه یا متمایز)، خود را در یک موقعیت جهت کسب ارزش قرار می‌دهد.
راجالا و همکاران <sup>۴</sup> همکاران <sup>۴</sup> ۲۰۰۷ [۳۰]	الگوی کسب‌وکار راهی برای ایجاد ارزش برای مشتریان و چگونگی سودآوری شرکت‌ها از راه عناصر، فعالیت‌ها و مشارکت‌ها است.
اوستروالدر و همکاران <sup>۵</sup> ۲۰۱۰ [۲۴]	مدل کسب‌وکار توضیح می‌دهد که چگونه یک سازمان ارزش ایجاد می‌کند، ارزش را ارائه می‌دهد و ارزشی به دست می‌آورد.
تیس <sup>۶</sup> ۲۰۱۰ [۳۱]	الگوی کسب‌وکار منطبق، داده‌ها و شواهد دیگری را بیان می‌کند که از ارزش پیشنهادی برای مشتری پشتیبانی می‌کند و یک ساختار پایدار از درآمدها و هزینه‌های شرکت ارائه‌دهنده ارزش را توصیف می‌کند.
زوت و همکاران <sup>۷</sup> ۲۰۱۰ [۳۲]	الگوی کسب‌وکار شرکت سیستمی از فعالیت‌های به هم وابسته است که شرکت را قادر می‌سازد در هماهنگی با شرکای خود، ارزش ایجاد کند و به وسیله عناصر طراحی - محتوا، ساختار و حاکمیت - که معماری یک سیستم فعالیت را توصیف می‌کند، بخشی از ارزش را به خود اختصاص دهد و موضوعات طراحی - تازگی، امنیت، مکمل‌ها و کارایی را که منابع ایجاد ارزش در سیستم فعالیت هستند، توصیف می‌کند.

1. Hammel
2. Wirtz et al.
3. Afuah
4. Rajala et al.
5. Osterwalder and Pigneur
6. Teece
7. Zott and Amit



نویسنده	تعریف یا ابعاد الگوی کسب‌وکار
ماسا و همکاران <sup>۱</sup>	الگوی کسب‌وکار توصیفی است از یک سازمان و نحوه عملکرد آن سازمان در دستیابی به اهدافش (برای مثال سودآوری، رشد، تأثیر اجتماعی و...).
۲۰۱۷ [۳۳]	

## ۲-۲- بانکداری دیجیتال

تحول دیجیتال شامل مفهوم گسترده‌ای از بانکداری است و در معنای دیجیتالی کردن اسناد، امضای الکترونیکی تراکنش‌ها، آموزش الکترونیکی، همایش برخط، پلتفرم‌های تجارت آنلاین، فروشگاه‌های دیجیتال، صورت‌های الکترونیکی و پرداخت‌های الکترونیکی به کار می‌رود [۳۴]. فراگیری موضوعات تحول‌های فناورانه در صنعت بانکداری باعث شده است از اصطلاح بانکداری آنلاین یا موبایلی نیز در توصیف بانکداری دیجیتال استفاده شود، اما هر دو زیر چتر بانکداری دیجیتال قرار می‌گیرند و تفاوت‌هایی با هم دارند که در جدول ۲ به برخی از آنها اشاره شده است.

جدول ۲. مقایسه بانکداری الکترونیک و بانکداری دیجیتال<sup>۲</sup>

موضوع	بانکداری الکترونیک	بانکداری دیجیتال
محل تمرکز	محصول (کانال ارائه خدمات)	بانکداری دیجیتال (اکوسیستم مشتری)
هدف در کسب‌وکار	کانال جدید برای محصولات	یکپارچگی برای مشتری
محل درآمد	فروش محصول	وفاداری مشتری
هدف عملیاتی	درآمد	ارزش مشتری
تغییر	فرایند	الگوی کسب‌وکار
عامل موفقیت	سرعت در فرایند	نوآوری
عامل تعیین‌کننده	مسیر ارتباطی	داده
دوره ارزیابی	کوتاه‌مدت	بلندمدت
نوع توسعه	داخلی	مشارکتی
عملکرد	از پیش تعیین شده	هوشمند
ساختار	تخصصی (فانکشنال)	ترکیبی (هایبرید)

1. Massa et al.

۲. گزارش «بانک‌داری آینده و تحول دیجیتالی» وزارت امور اقتصاد و دارایی



موضوع	بانکداری الکترونیک	بانکداری دیجیتال
ارتباط با مشتری	کانال‌ها، تلویزیون، ایمیل	شبکه اجتماعی، تجربه مشتری (UX)، اکوسیستم دیجیتال
فرایند	فرایند قدیمی بر بستر کانال جدید	به صورت مستقیم، بدون صف، هوش مصنوعی، خودکار
توسعه	آبشاری، توسعه منطقی	چابک، تفکر طراحی، توسعه روزانه
فناوری	فناوری‌های مختلف با توجه به سازمان	استفاده از روش‌های مبتنی بر سرعت و ابزار متناسب با هدف
حقوقی	مسائل قانونی به عنوان محدودیت	مسائل قانونی به عنوان فرصت
نیروی انسانی	نیروی فنی، نیروی بانکی و...	متخصصان چندوجهی، متخصص دیجیتال
رهبری	سلسله‌مراتبی	بدون سلسله مراتب

قابل اعتماد بودن، به دست آوردن مشتریان جدید با هزینه کمتر و با سادگی بیشتر، امکان ارائه پیشنهاد های شخصی سازی شده و در نهایت نوآوری و انطباق پذیری در عملیات بانکداری از جمله دیگر ویژگی های شمرده شده برای بانک های دیجیتال به شمار می آیند [۳۵].

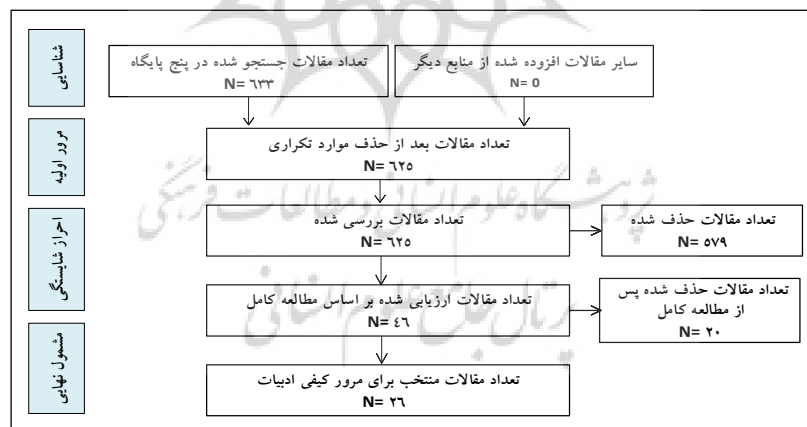
### ۳- روش پژوهش

به منظور بررسی مطالب علمی منتشر شده در زمینه الگوی کسب‌وکار بانک دیجیتال، از روش «مرور نظام‌مند» برای گردآوری داده‌های مورد نیاز بهره گرفته شده است. در روش مرور نظام‌مند که در تحلیل حجم زیاد اطلاعات استفاده می‌شود [۳۶]، پژوهشگران به صورت کاملاً شفاف و منظم و با ارائه نتایج منسجم، منابع پیشین را به دقت جمع‌آوری و بررسی می‌کنند [۳۷]. ارزش یک مرور نظام‌مند شامل بررسی تمام منابع، توصیف و توجیه کاری است که انجام شده است، بنابراین از آنجا که هدف این پژوهش، شناسایی عوامل و مصادیق مختلف ارائه شده در زمینه الگوی کسب‌وکار بانک دیجیتال است، مشخصه‌هایی که به شکل گیری این الگو می‌انجامد، از ادبیات موجود احصا شده و براساس آنها الگویی استخراج می‌شود که گویای مشخصات الگوی کسب‌وکار در بانکداری دیجیتال است.



## ۴- مراحل انجام مرور نظام‌مند

برای انجام مرور مرور نظام‌مند، شیوه‌نامه‌ای نوشته می‌شود، بر آن اساس، دستور جستجو تعریف شده و کار جستجوی مقاله‌ها آغاز می‌شود. بررسی در دسترس بودن مقاله‌های منتخب، ارزیابی کیفیت مقاله‌ها، ارزیابی تناسب مقاله‌ها با سؤال‌های پژوهش، استخراج داده‌های مورد نیاز، فراوری و تحلیل داده‌ها جهت نتیجه‌گیری و در نهایت گزارش یافته‌ها، مراحل اصلی است که در مرور نظام‌مند این مقاله پیش گرفته است [۳۸]. یکی از ابزارهای استفاده شده برای آنکه فرایند نگارش مقاله بر اساس مرور نظام‌مند، به صورت صحیح پیش رود، نگارش بیانیه پریزما<sup>۱</sup> است [۳۹]. به این ترتیب، بر اساس تحدید موضوع پژوهش، شیوه‌نامه پژوهش تنظیم و در ۱۲ بخش شامل ثبت پروتکل، معیارهای احراز شرایط، ویژگی پژوهشی مقاله‌ها، ویژگی انتشارات، پایگاه جستجوی اطلاعات، راهبرد جستجو، تعیین مقاله‌های منتخب، فرایند جمع‌آوری داده‌ها، داده‌های مستخرج، خطر تورش در تک تک مطالعات، اقدام‌های آماری برای چکیده‌سازی نتایج، خطر تورش در تمامی مطالعه‌ها تنظیم شده است. در شکل ۱ نمودار پریزما<sup>۱</sup> مقاله بر اساس چهار مرحله شناسایی، مرور اولیه، ارزیابی شایستگی و شمول نهایی



شکل ۱. نمودار پریزما<sup>۱</sup> پژوهش (نگارندگان)

1. PRISMA statement





در گام بعدی و مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل محتوای قیاسی به منظور تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌ها بهره‌مند شده است. در رویکرد از تحلیل محتوای قیاسی با رویکرد کیفی، مقولات و طبقات در آخر پژوهش به دست نمی‌آیند، بلکه محقق با مفروض گرفتن برخی تعاریف و تعمیم‌ها به عنوان طبقات، متن مورد نظر را به صورت کیفی تحلیل می‌کند و به دنبال مصادیقی از تعاریف و تعمیم‌ها در کل متن می‌گردد [۴۰]. در به کارگیری رویکرد قیاسی، پژوهشگر از آغاز طبقات خود را تعریف می‌کند، ولی در روند کار برخی داده‌ها را نمی‌توان در طبقات از قبل تعیین شده قرار داد. در این زمان پژوهشگر باید همچون شیوه استقرایی عمل کند و طبقه‌های جدیدی ایجاد کند [۴۱].

## ۵- یافته‌های پژوهش

برای یافتن عوامل و مصادیق الگوی کسب‌وکار در بانکداری دیجیتال - همان‌گونه که در بخش پیش بیان شد- براساس با منطق تحلیل محتوای کیفی از نوع قیاسی که در آن مقوله‌ها از پیش مفروض هستند، عناصر الگوی کسب‌وکار استروالدر (۲۰۱۰) به منظور فراگیری و جامعیت نسبی به عنوان طبقه‌های اصلی قالب تحلیل یافته‌های این پژوهش در نظر گرفته شدند. آنگاه پس از بازخوانی مقاله‌های منتخب، طیفی از مصادیق گوناگون اجزای الگوی کسب‌وکار استروالدر در حوزه بانکداری دیجیتال احصا و طبقه‌بندی آنها انجام شد. از آنجایی که برخی موارد از منظر پژوهشگران ذیل هیچ‌یک از ابعاد الگوی کسب‌وکار اوستروالدر جای نمی‌گرفتند، از این رو دو طبقه جدید به طبقه‌های موجود افزوده شد. در مجموع پس از بررسی‌های به عمل آمده و حذف و ادغام برخی موارد، نتیجه آن شد که ۱۴۴ مصداق از مجموع ۲۲۲ کد، ذیل ۱۱ طبقه اصلی به عنوان اصلی‌ترین مقوله‌ها و مصادیق الگوی کسب‌وکار بانک‌های دیجیتال شناسایی شدند. بخشی از روند کدگذاری و طبقه‌بندی در نوشتار حاضر به شرح جدول ۳ است.



جدول ۳. کدگذاری و طبقه‌بندی عناصر الگوی کسب‌وکار بانکداری دیجیتال

کد	مثال	طبقه
I6	رویکرد شبکه‌ای در خلق ارزش دیجیتال	طبقه‌بندی
19, I13, I15	ارائه یک سرویس منسجم متصل	
I14, Z4	خلق ارزش مشتری محور	
I16	تبدیل شدن ارزش از یک ویژگی به یک فرایند	
Y1	تغییر نقش از «گوینده» به «شنونده» در ارتباطات با مشتریان	
K2, N4, X10, V12	چشم‌انداز و راهبردهای دیجیتال	
Z2	توجه به ارزش طول عمر مشتری <sup>۱</sup>	
G1, X3, H10, V17	بانکداری امنی چنل <sup>۲</sup> و تجربه یکپارچه	
L2	داده؛ منبع مزیت‌ساز	
X11	مشارکت مشتری دیجیتال	
I12	(۱) تغییر در حوزه ارزش‌آفرینی؛ (۲) تغییر در اکوسیستم ایجاد ارزش	
F4, I17	ساده‌سازی فرایندها	
S5, G6, L1, O4	ارائه تجربه منحصر به فرد دیجیتال	
S4	فناوری‌های صنعت نسل ۴.۰	
S6	سبک زندگی دیجیتال	
L3	فراگیری رسانه‌های اجتماعی	
R12	تغییر سریع و مداوم انتظارات مشتریان	
R11, V11	توجه به ریسک سیستماتیک امنیت حریم خصوصی کاربران	
H10	تحویل خدمات	
S6, H10, O4	تنوع بالای خدمات و محصولات	
I10	آسانی و دسترسی پذیری بالا	
B8	کاهش حجم فعالیت مشتری از راه خدمات خودکار	
D2, A3	کمک به مشتریان در ابعاد زندگی شخصی	
S7, R9	سرعت و امنیت تراکنش	
S3, G2, O6, J13	فرا تر رفتن از انتظارها در خدمات بانکی اولیه	
J14	پیشنادهای متمایز شخصی سازی شده	
	راهکارهای دیجیتال	

1. Customer Lifetime Value (CLV)  
2. Omnichannel



کد	مثال	طبقه
S2, H10, F1	کارایی اقتصادی (سودآور بودن)	-
S1, U1, R1, H10	صداقت، اطمینان‌بخشی و اعتماد	-
U5, R3	اطلاعات دقیق، قابل اعتماد و به‌روز	-
U3, S7	ارائه خدمات جذاب و سرگرم‌کننده	-
R7, J15	کاهش زمان دریافت خدمات	-
R5	خدمات باکیفیت در بستر سیستم باکیفیت	-
I4, W1, R2, R6	استفاده از چت‌بات‌ها در ارائه خدمات باز مانند روبات‌های مشاور (پردازش زبان طبیعی) <sup>1</sup>	-
I5, C3, R4	دستیارهای مجازی برای تعامل شخصی‌سازی شده	-
B9	ارائه تسهیلات راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپای حوزه فین‌تک	-
X2, O2, P1, J12, V6	خدمات تحلیلی و مشاوره‌ای	-
M1	سیستم معامله‌های خودکار	-
M6, C4, X44	فناوری تشخیص چهره الکترونیک	-
S8	چک الکترونیک	-
C5	قابلیت تراکنش با دیوایس‌های مختلف	-
C7	اعتبارسنجی الکترونیکی و آنی	-
X12	استفاده از هوش مصنوعی در فرایند صلاحیت‌سنجی و اعطای وام	-
B16, Z1	استارت‌آپ‌های فین‌تک	-
B14, J17	صاحبان مشاغل و کارآفرینان	-
B15	افرادی که به دنبال ابزارهای پرداخت انعطاف‌پذیر هستند.	-
H2	افراد ناتوان جسمی	-
	کارمندان دولت	-
B17	خریداران و صاحبان خودرو	-
B18	مسافران و گردشگران	-
J16	دانشجویان	-
	بانوان	-
O1	حضور در شعب	-
	مراجعه به مشاوران	-
H1, B15	کد یواس‌اس‌دی <sup>2</sup>	-
	اپلیکیشن موبایل و رایانه	-

فناوری در خدمات

مشتریان

کانال‌های توزیع

1. NLP  
2. USSD Code



کد	مثال	طبقه
B19	تارنما	-
J5	فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی <sup>۱</sup> و رویدادهای حمایتی	-
J7, A1	شعب و کیوسک‌های دیجیتال	-
H6	دهان‌به‌دهان	-
	دستیار شخصی	-
B23, D4, G5, J9	آگاه‌سازی مشتریان از خدمات نوین	-
B11, B22, V15, J8, V7	ارتباط‌های برخط (ارتباط‌های شخصی‌سازی شده به همراه توصیه‌های داده‌محور و هدف‌مند)	-
B20, H3, O1	شبکه‌های اجتماعی	-
B12	روابط پیاپی مبتنی بر دانش با مشتریان	-
B7	توسعه نرم‌افزارهای کاربردی	-
M3, K5, C1, N1, X19, O10, V16	مدیریت و تجزیه و تحلیل داده‌ها (مصورسازی، مدل‌سازی و پیش‌بینی، تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ، دسته‌بندی مشتریان)	-
X26	استقرار و توسعه سیستم‌های پردازش تراکنش <sup>۲</sup>	-
X28	استقرار و توسعه سیستم‌های پشتیبانی تصمیم <sup>۳</sup>	-
K6, C2, X35	دیجیتالی‌سازی و اتوماسیون فرایندها	-
D3, H4, G4, O7	ارتقای مهارت‌های دیجیتال کارکنان	-
G3, N6, X8, V4	بازتعریف معماری و ساختار سازمانی چابک براساس IT، سرویس‌ها و مشتریان	-
V13	تغییر رفتار کارکنان و واکنش آنها به مشتریان	-
G7, J12	روش‌های جدید مارکتینگ	-
X37	فراهم کردن بستر امضای دیجیتال	-
V14	ایجاد جریان‌های داده در سطوح مختلف سازمان	-
A2, X9, F2, V3	مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار	-
N5, O3	تحلیل کلان‌داده‌ها	-
X18	توسعه سیستم مدیریت امنیت اطلاعات <sup>۴</sup> در بانک	-
U4, R8, O8, V5	طراحی رابط کاربری جذاب	-
X20	توسعه پایگاه‌داده مشتریان و مدیریت ریسک	-
X5	افزایش دقت و سرعت انتقال اطلاعات در بانک	-

ارتباط با مشتریان

فعالیت‌های کلیدی

1. Corporate social responsibility (CSR)
2. Transaction Processing Systems (TPS)
3. Decision Support System (DSS)
4. Information Security Management System (ISMS)



کد	مثال	طبقه
X7, V9	برون‌سپاری فعالیت‌های غیرمزیت‌آفرین	-
O5	تجزیه و تحلیل وب و متن	-
O9	ایجاد پروفایل منحصربه‌فرد از مشتریان	-
X17	تدین برنامه انتقال فناوری با توجه به نیازهای حال و آینده	-
X32	ایجاد و توسعه ابر خصوصی بین مشتریان، شرکای تجاری و بانک‌ها	-
X27	استقرار کامل سیستم صدا روی پروتکل اینترنت <sup>۱</sup>	-
I15, D1, U2, R10, F3, Z3	سرویس‌دهی و پاسخگویی ۷/۲۴	-
M7	APIهای باز	-
X14	بهره‌مندی از یادگیری ماشینی <sup>۲</sup> در فرایندهای مبتنی بر هوش مصنوعی AI مانند تجزیه و تحلیل داده‌ها	-
B13	توسعه برنامه‌ها به صورت چندزبانه	-
X15	معرفی خدمات و محصولات جدید به مشتریان	-
X16	بهبود ابزارهای پرداخت الکترونیکی	-
V2	ارائه اطلاعات کامل در مورد خدمات شعب	-
H5	ارائه‌دهندگان خدمات پرداخت تأمین‌کنندگان زیرساخت شبکه اپراتور تلفن همراه <sup>۳</sup>	-
I1, I7	استارت‌آپ‌ها	-
I2	مشارکت مشتریان در برنامه‌ریزی و توسعه پلتفرم‌ها	-
I8	گول‌های سازنده و توسعه‌دهنده پلتفرم	-
B1	تأمین‌کنندگان زیرساخت فناوری اطلاعات نهادهای دولتی مشاورین حقوقی علوم انسانی و مطالعات فرهنگی سازمان‌های مردم‌نهاد، انجمن‌های غیرانتفاعی، بنیادها	-
B2	شرکای بازاریابی و تبلیغات	-
B3	شرکای سرمایه‌گذاری (صندوق‌ها، بازارهای سهام)	-
B4	شرکای خاص از بخش‌های مختلف مانند صنعت خودرو، بیمه، نفت و گاز و غیره	-

شرکای کلیدی

1. Voice over Internet Protocol (VOIP)
2. Machine learning (ML)
3. Mobile Virtual Network Operator (MNOs)



کد	مثال	طبقه
B5	شرکای نوآوری (یک نهاد خارجی که از راه آنها مشتریان، تأمین‌کنندگان، مؤسسه‌های پژوهشی و رقبا می‌توانند در فرایند نوآوری شرکت کنند).	منابع کلیدی
B6, V8	شرکای فین‌تک	
V10	تیم‌های چابک ایده‌پرداز و دانشگاهی	
H9, B24, B25	فیزیکی: فروشگاه/ کیوسک‌ها منابع مالی: هزینه‌های شناور، سرمایه در گردش	
H9, X6, V1	زیرساخت فناوری اطلاعات (سخت‌افزار، شبکه و نرم‌افزار)	
B26	دانش نوآورانه	
L2, H9, B24, J9	کلان‌داده‌های مشتریان	
B27, X1	فرایندهای بالغ	
M4, O5	هوش مصنوعی (ربات‌ها، اتوماسیون و الگوریتم‌ها)	
M5	فناوری اینترنت اشیا	
K1, E1, V18	فرهنگ نوآوری و دیجیتالی	
K3, N2	دانش و مهارت‌های داده‌محور و دیجیتال	
N3, J10	منابع انسانی متخصص	
K4, X4	بیش‌های حاصل تحلیل داده‌ها	
H7, B32	درآمد مبتنی بر بهره یا کارمزد	چرخه‌های درآمدی
B31	درآمد ارائه خدمات به مشتریان	
J1	افزایش درآمد حاصل از محصولات هوشمند	
J2	افزایش کمیسیون ناشی از استفاده از تراکنش‌های آنلاین، تسویه ناخالص آنی <sup>۱</sup> ، انتقال وجه <sup>۲</sup> ، پرداخت دیجیتال <sup>۳</sup>	
H8, B28	هزینه‌های عملیاتی: اجاره، دستمزد نیروی انسانی متخصص هزینه‌های تجاری؛ هزینه‌های مخابراتی، مواد مصرفی، حمل و نقل	ساختار هزینه
B29	هزینه‌های سرمایه‌ای: تجهیزات IT، دستگاه POS	
B30, J3	بازاریابی و تبلیغات زیرساخت فناوری اطلاعات (سخت‌افزار، شبکه و مکان فیزیکی)	
J4	زیرساخت نرم‌افزار و پلتفرمی	

1. RTGS  
2. NEFT  
3. UPI



در ادامه به تشریح هر یک از مقوله‌های یازده‌گانه عوامل الگوی کسب‌وکار بانک‌های دیجیتال پرداخته شده است.

۱. **ارزش پیشنهادی:** بانک‌های دیجیتال با تسهیل‌گری در ارائه خدمات مالی متنوع می‌توانند دسترسی‌پذیری، سرعت دریافت خدمات و کارایی اقتصادی مناسبی را در اختیار مشتریان خود قرار دهند. پیشنهادهای متمایز و شخصی‌سازی شده که نتیجه راهکارهای دیجیتال در مدل جدید بانکداری است و امنیت تراکنش‌ها در بستر خدمات کاملاً خودکار از دیگر ارزش‌های مطلوب پیشنهادی بانک‌ها به مشتریان خود است که موجب اعتمادپذیری بالا و رضایت‌مندی مشتریان از خدمات بانکی می‌شود.

۲. **نوآوری در خدمات:** از جمله پررنگ‌ترین نوآوری‌های بانکداری دیجیتال در حوزه خدمات استفاده از چت‌بات‌هایی است که قادر به پردازش زبان طبیعی انسان (NLP) باشند. رفتن به سوی خدمات تحلیل و مشاوره‌ای موضوع مهم دیگری است که نقش کارکنان متخصص را در تعامل با فناوری‌ها نشان می‌دهد. سیستم معاملات خودکار، فناوری تشخیص چهره به‌صورت الکترونیک و اعتبارسنجی آنی دیگر ویژگی‌هایی هستند که بانک‌های دیجیتال به دنبال اکتساب و توسعه آنها هستند.

۳. **ذهنیت نو:** از سویی مدیران با اتخاذ چشم‌انداز و راهبرد دیجیتال و توجه به پیاده‌سازی رویکرد امنی چنل و ازسوی دیگر کارکنان با تغییر نقش از «گوینده» به «شنونده» و جلب مشارکت مشتریان جهت درک نیازها، مسائل و حتی ایجاد راهکارهای جدید در کسب ذهنیت نو سهم مهمی دارند. همچنین توجه به گردآوری، سازمان‌دهی، تحلیل و بهره‌برداری از عنصر اساسی داده به‌عنوان مکمل بسیاری راهکارهای دیجیتال از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

۴. **مشتریان:** استارت‌آپ‌های فین‌تک برای دریافت تسهیلات، بینش‌ها و تجربیات بانکی؛ کارآفرینان جهت دریافت راهکارهای مناسب تأمین مالی از گروه‌های مشتریان بانک‌های دیجیتال هستند. افرادی که به دنبال ابزارهای پرداخت ویژه انعطاف‌پذیر مانند اعتبارسنجی و دریافت وام، انجام انواع تراکنش‌های روزانه از راه اپلیکیشن‌های بانکی، دریافت پیشنهادهای ویژه و... هستند، گروه گسترده‌تری از مشتریان بانکی را تشکیل



- می‌دهند. افرادی که در پی خرید لوازم در صنایع مختلف هستند، مسافران، دانشجویان و دسته‌بندی‌های مختلف دیگر نیز در زمره مشتریان بانک‌های دیجیتال قرار گرفته‌اند.
۵. **کانال‌های توزیع:** امروزه علاوه بر مراجعه حضوری به شعب بانک‌ها، استفاده از کد یواس‌اس‌دی و اپلیکیشن‌های قابل استفاده در تجهیزات مختلف الکترونیکی و همچنین وب‌سایت بانک‌ها سبب گستردگی و مطلوبیت وسعت مسیرهای دریافت خدمات بانکی برای مشتریان شده است. فراگیری رسانه‌های اجتماعی و ایجاد شعب دیجیتال از دیگر موضوعات قابل بهره‌برداری برای بانک‌ها برای انجام خدمات بانکی اعم از راهنمایی جهت انجام عملیات اصلی بانکداری است.
۶. **ارتباط با مشتریان:** در موقعیت بسیار رقابتی و متلاطم کنونی به‌خصوص در صنعت مالی و پرداخت، توسعه روابط مستمر مبتنی بر دانش مشتریان و پیاده‌سازی طرح‌های ارتباط خودکار مشتریان با بستر خدماتی بانک به‌عنوان یکی از مزیت‌های مهم ارتباطی با مشتریان است. دارا بودن فناوری‌های نوین نرم‌افزاری و زیرساخت‌های بانکی که در قالب ارائه خدمات جدید ظهور پیدا می‌کند، نیازمند آگاه‌سازی مشتریان از این خدمات با برگزاری گفتگوها و وبینارها است.
۷. **فعالیت‌های کلیدی:** توسعه اپلیکیشن‌های با ویژگی‌های ارائه خدمات دیجیتال بانکی به‌صورت امن، سریع و جذاب از جمله مبنایی‌ترین لوازمی است که می‌تواند بستر امور مهم دیگری مانند ادغام فرایندهای بانکی باشد. مدیریت تجزیه و تحلیل داده‌ها با هدف ایجاد پروفایل منحصر به فرد برای مشتریان و پیش‌بینی الگوها، خود کارکردهای فراوانی مانند توسعه پایگاه داده مشتریان و مدیریت ریسک دارد. از نقطه نظر کارکنان نیز ارتقای مهارت‌های دیجیتال کارکنان با هدف تغییر رفتار و واکنش کارکنان در مواجهه با مشتریان، خود از برنامه‌های توسعه بانک‌ها محسوب می‌شود. با یک نگاه کلی‌تر، استقرار و توسعه سیستم‌های پردازش تراکنش، استقرار و توسعه سیستم‌های پشتیبانی تصمیم و توسعه سیستم مدیریت امنیت اطلاعات در بانک مورد توجه بانک‌های پیشرو در فضای دیجیتال بوده‌اند.





۸. **شرکای کلیدی:** شرکای زیرساخت فناوری اطلاعات مانند شرکت‌های بزرگ سازنده و توسعه‌دهنده پلتفرم‌های دیجیتال بانکی از جمله مؤثرترین شرکای بانک‌ها برای پیگیری رؤیای دیجیتال هستند. شرکای سرمایه‌گذاری شامل صندوق‌ها، بازار سهام و ... در امکان به‌کارگیری ابزارهای مالی در اجرای عملیات بانکی ایفای نقش می‌کنند. به‌علاوه در بحبوحه رقابتی دیجیتالی شدن کسب‌وکارها و به‌طور خاص بانک‌ها می‌توان به پررنگ شدن جایگاه مشتریان به‌عنوان شرکای بانک‌ها اشاره کرد.
۹. **منابع کلیدی:** انجام فعالیت‌های مختلف در جهت ارائه ارزش‌های متمایز، بانک‌ها را بر آن داشته تا فراتر از دارایی‌های سنتی در پی اکتساب منابع مهم نوینی باشند. منابع نوآورانه از جمله پروتوتیپ‌ترین بازارها را در میان منابع مختلف داراست. بانک‌ها به کمک ارتقای منابع زیرساخت فناوری اطلاعات خود قادر خواهند بود از مسیر تحلیل داده‌های ذی‌نفعان و کلان داده‌های مشتریان به بینش‌های بسیار مؤثری دست پیدا کنند. از سوی دیگر با جذب نیروی متخصص و آموزش کارکنان در مهارت‌های فنی و دیجیتال، نوعی فرهنگ نوآوری را در سازمان خود پیاده می‌کنند که سرچشمه بسیاری نقاط تمایز بانک قرار می‌گیرد.
۱۰. **جریان‌های درآمدی:** بانک‌های دیجیتال به کمک تأمین‌کنندگان زیرساخت و شرکای نوآوری و نیز با ورود به بازارهای جدید، نیازهایی را که در بخش سنتی مالی رفع نشده بود، مرتفع کنند. با دارا بودن پیشران‌های خدمات دیجیتال و با توجه به کاهش تفاوت بین نرخ سود دریافتی از تسهیلات و نرخ سود پرداختی به سپرده‌گذاران در کشور، بانک‌ها تمایل بیشتری به کسب درآمد از محل درآمدهای غیرمشاع پیدا کرده‌اند. درآمد غیرمبتنی بر بهره مانند ارائه خدمات مشاوره و به‌طور کلی درآمد حاصل از ارائه محصولات هوشمند به‌عنوان بخش مهمی از درآمدهای جدید بانک‌های دیجیتال هستند.
۱۱. **ساختار هزینه:** بانک‌ها با تحقق نسبی بانکداری دیجیتال می‌توانند هزینه‌های عملیاتی خود را از راه کاهش زمان پردازش فعالیت‌های مختلف و بهینه‌سازی استفاده از کانال‌های متنوع، به حداقل برسانند. هم‌زمان با افزایش پذیرش ابزارهای دیجیتال



به‌وسیله مشتریان و با کاهش تعداد شعب و در نتیجه کاهش هزینه‌های عملیات شعب فیزیکی و هزینه دارایی‌های ثابت، کاهش نسبت هزینه به درآمد صورت می‌گیرد.

## ۶- نتیجه‌گیری

بنا به تحولات گسترده اجتماعی و اقتصادی و نیز پیشرفت‌های فناورانه، پژوهش حاضر در تلاش بود تا از رهگذر مرور پژوهش‌های انجام‌شده در قلمرو بانکداری دیجیتال، به ارائه مهم‌ترین عناصر یک الگوی کسب‌وکار بانک دیجیتال بپردازد. استنباط نتایج پژوهش در قالب مقوله‌های یازده‌گانه و نیز جایگذاری مصادیق با یک رویکرد فراگیر، دقیق و نزدیک به عرصه عملیاتی، از میان متناسب‌ترین پژوهش‌های شناسایی شده در سطح دنیا، از نقاط قوت این پژوهش محسوب می‌شود که در ادامه به‌صورت کلی با پژوهش‌های دیگر مقایسه شده است.

ذهنیت نو به‌عنوان اساس شکل‌دهنده به الگوی کسب‌وکار جدید بانک‌های دیجیتال، مورد توجه بسیاری پژوهشگران حوزه بانکداری دیجیتال بوده است که از آن جمله اتخاذ چشم‌انداز و راهبردهای دیجیتال و به بانکداری امنی‌چنل وجود دارد [۴۲]. ارائه و توسعه تجربه منحصربه‌فرد دیجیتال و پیشنهادها متمایز شخصی‌سازی شده متناسب با داده‌های دریافتی از سوابق مشتریان به‌وسیله داسگوپتا ۲۰۱۹ تأکید شده است [۴۳].

نوآوری در خدمات در امتداد ذهنیت نو و تصمیم بر سر ارزش پیشنهادی شکل می‌گیرد که با توجه به مزیت‌ساز بودن، اهمیت مستقیم در خلق ارزش برای کسب‌وکار دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد پیشروی در فناوری‌های دیجیتال، بانک را به سوی ارائه خدمات تحلیلی و مشاوره‌ای سوق داده است. استفاده از چت‌بات‌ها در ارائه خدمات بازمانند رویت‌های مشاوره‌ای پردازنده زبان طبیعی انسان و دستیارهای مجازی برای ارائه خدمات شخصی‌سازی شده مورد توجه اندیشمندان همچون لاهتینماکی و همکاران ۲۰۲۲ بوده است [۴۴].

در رابطه با کانال‌های توزیع به‌طور کلی هر یک مجرای ویژه برای انتقال ایده، محصول و خدمت به مشتریان بوده و برآیند تجربه مشتریان در تماس با این کانال‌ها، مبنای ارزیابی آنها از کیفیت خدمات دریافتی از بانک و سطح رضایت آنها است. در بانکداری دیجیتال علاوه بر



حفظ مسیرهای چهره‌به‌چهره ارائه خدمات، مراکز تماس و خدمت‌رسانی از راه‌کد، اپلیکیشن‌های موبایلی و ظرفیت شبکه‌های اجتماعی مورد توجه ویژه سیاست‌گذاران بانکی بوده است که در پژوهش‌های لهر و همکاران ۲۰۱۸ به آن اشاره شده است [۴۵].

با ذهنیت دیجیتال، بانک‌ها می‌توانند مدل سنتی مدیریت ارتباط با مشتریان را برای ارائه خدمات برتر کلیدی با هدف ایجاد روابط عمیق‌تر در صمیمیت مشتری گسترش دهند. ارتباط با مشتری از راه پاسخگویی ۷/۲۴ از مهم‌ترین عوامل رضایت‌بخشی مشتریان تبدیل شده؛ همچنین ایجاد بستر ارتباط خودکار با مشتریان و آگاه‌سازی گروه‌های مشتریان از خدمات نوین بانک‌ها از دیگر لوازم بانکداری دیجیتال است که در آثاری نظیر بوفونو و همکاران ۲۰۲۲ منعکس شده است [۴۶].

مدیریت تجزیه و تحلیل داده‌های مشتریان با هدف مدل‌سازی، پیش‌بینی، دسته‌بندی و ایجاد پروفایل از مشتریان از جمله مهم‌ترین فعالیت‌هایی است که بانک‌های دیجیتال برای ارائه ارزش‌های مطلوب باید پیاده‌سازی کنند. مهندسی دوباره فرایندهای کسب‌وکار که با هدف سرعت بخشیدن به روند کسب‌وکار و کاهش هزینه‌ها انجام می‌گیرد، در حذف فرایندهای غیرمؤثر، بهبود برخی فرایندهای سنتی و ایجاد فرایندهای جدید دیجیتال ضروری است [۴۷]. بانک‌ها از راه ایجاد شراکت می‌توانند مسیر خدمت‌رسانی به مشتریان را بهینه، سریع و غنی‌تر کنند. یکی از انواع شرکای توانمند برای بانک‌ها استارت‌آپ‌های فین‌تک هستند که به بانک‌های سنتی کمک می‌کند تا هرچه بهتر با مشتریان ارتباط برقرار کرده و خدمات سطح بالاتری به مشتریان ارائه کنند. همچنین با تغییر در نحوه ارتباط از اکتساب به پارادایم مشارکت و ایجاد سکوی یکپارچه زنجیره ارزش، تأمین‌کنندگان بزرگ مانند غول‌های سازنده و توسعه‌دهنده فناوری‌های بانکی، شرکای بازاریابی و سرمایه‌گذاری [۴۸] نیز در زمره شرکای بانک‌های دیجیتال گنجانده می‌شوند. زیرساخت‌های فناوری اطلاعات یکپارچه بانکی منبع مهم دیگری است که در ایجاد و ارتقای فرهنگ نوآوری و دیجیتالی در سازمان مؤثر است [۴۹].



## ۷- منابع

- [1] Savić, D. “Digital transformation and grey literature professionals”, *Grey Journal*, February, 16, 2020, 11-17.
- [۲] کلانتری ا.، منتظرغ. «تحولات همگرا در آینده علم و فناوری: مطالعه تطبیقی ایالات متحده، روسیه و چین»، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۲(۱)، (۱۴۰۰)، ۲۴۱-۲۷۴.
- [3] Linz, C., Müller-Stewens, G. & Zimmermann, A. “Radical Business Model Transformation: Gaining the Competitive Edge in a Disruptive World”, Kogan Page, London, Philadelphia, PA and New Delhi, 2017.
- [4] Dennis, R. M. & Jan, M. “The Impact of Digital Transformation on Incumbent Firms: An Analysis of Changes, Challenges, and Responses at the Business Model Level”, *ICIS 2020 Proceedings*. 8, 2020.
- [5] Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. “Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda”, *Journal of Business Research*, 122, 2021, 889-901.
- [6] Arnold, C., Kiel, D. & Voigt, K.-I. “How the Industrial Internet of Things changes business models in different manufacturing industries”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 20(8), 2021, 1640015-1-1640015-25.
- [7] Wirtz, B.W., Schilke, O. & Ullrich, S. “Strategic development of business models: implications of the web 2.0 for creating value on the internet”, *Long Range Planning*, 43(2/3), 2010, 272-290.
- [8] Teresiene, D., Pu, R., Pieczulis, I., Kong, J. & Yue X. “The Interaction between banking Sector and financial technology companies: Qualitative assessment—A case of Lithuania”, *MDPI: Risks*, 9(10), 2021, 21.
- [9] Kohtamäki, M., Parida, V., Patel, P. C., & Gebauer, H. “The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization”, *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 2020, 119804.
- [10] Lerch, C., & Gotsch, M. “Digitalized product-service systems in manufacturing firms: A case study analysis”, *Research-Technology Management*. 58(5), 2015, 45-52.
- [11] Kamalaldin, A., Linde, L., Sjödin, D., and Parida, V. “Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization”, *Industrial Marketing Management*. 89, 2020, 306-325.
- [12] Ganguly, A., and Euchner, J. “Conducting business experiments: Validating new business models”, *Research-Technology Management*. 61(2), 2018, 27-36.



- [13] Voigt, K. I., Buliga, O., & Michl, K. "Business Model Pioneers", Management for Professionals. AG Switzerland: Springer International Publishing. 2017.
- [14] Teece, D.J. "Business models, business strategy and innovation", Long Range Planning, 43(2-3), 2010, 172e194
- [۱۵] گوگردچیان ا.، طیبی س. ک.، صادقی عمرو آبادی ب. «اثر توسعه روابط مالی بین‌بانکی بر سودآوری و تخصیص اعتبارات در کشور»، پژوهش‌های پولی و بانکی، ۲ (۵)، (۱۳۸۹)، ۷۷-۱۰۲.
- [16] Mohammadkhani, M., Divandari, A., Talebi, M., & Amiri, M. "A Systematic Review of Banking Business Models with an Approach to Sustainable Development", Journal of System Management, 6(1), 2020, 1-18.
- [17] Hamel, G. Leading the Revolution. Harvard Business School Press, Boston. 2000.
- [18] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept", Communications of the Association for Information Systems. 16, 2005, 1-25.
- [19] Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. "Co-creating unique value with customers", Strategy & Leadership 32 (3), 2004, 4-9
- [20] Hedman, J., Kalling, T. "IT and Business Models: Concepts and Theories", Copenhagen Business School, Copenhagen. 2002.
- [21] Landau, C., Karna, A. and Sailer, M. "Business model adaptation for emerging markets: a case study of a German automobile manufacturer in India", R&D Management. 46(3), 2016, 480-503.
- [22] Johnson, M. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. Harvard Business Press, Boston. 2010.
- [23] Callio, J., Tinnila, M., Tseng, A. "An international comparison of operator-driven business models", Business Process Management Journal. 12 (3), 2006, 281-298.
- [24] Osterwalder, A., Pigneur, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, New Jersey. 2010.
- [25] Kaplan, R.S., Norton, D.P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business Press, Boston, MA. 2004.
- [۲۶] باقری ت.، دیوانداری ع.، سید جوادین س. ر. «ارائه چهارچوبی برای مدل‌سازی بانکداری شرکتی در ایران»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۶ (۳۲)، (۱۳۹۶)، ۳۰-۱۳.
- [27] Afuah, A. Business models—A strategic management approach (1st ed.). New York: McGrawHill. 2004.



- [28] Yip, G.S. "Using strategy to change your business model", *Business Strategy Review*. 15 (2), 2004, 17-24.
- [29] Wirtz, B.W. *Electronic Business*. Gabler, Wiesbaden. 2000.
- [30] Rajala, R., & Westerlund, M. "Business models: A new perspective on knowledge-intensive services in the Software Industry", *International Journal of Technoentrepreneurship*. 1(1), 2007, 1-20.
- [31] Teece, D.J. (2010), "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*. 43(2-3), 2010, 172-194.
- [32] Zott, C., & Amit, R. "Designing your future business model: An activity system perspective", *Long Range Planning*. 43, 2010, 216-226.
- [33] Wirtz, B.W., Göttel, V., & Daiser, P. "Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions", *Long Range Planning*. 49 (1), 2106, 36- 54.
- [34] Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. "A critical assessment of business model research", *Academy of Management Annals*. 11(1), 2017, 73 104.
- [35] Yip, A. W., & Bocken, N. M. "Sustainable business model archetypes for the banking industry", *Journal of Cleaner Production*. 174, 2018, 150-169.
- [36] Amudhan, S. Sayantani, B. Poornima, J. "Impact of digital transformation of banking sector in rural areas", *Journal of Positive School Psychology*. 6(2), 2022, 763- 771.
- [37] Denise M. Rousseau, Joshua Manning & David Denyer. 11 Evidence in Management and Organizational Science: Assembling the Field's Full Weight of Scientific Knowledge Through Syntheses, *The Academy of Management Annals*. 2:1, 2008, 475-515,
- [38] Tranfield D, Denyer D, Smart P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *Br. J. Manage.* 14, 2003, 207-22.
- [39] Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. "Evidence-based management: Concept cleanup time?", *The Academy of Management Perspectives*. 23(4), 2009, 19-32.
- [40] Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., et al. "Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) statement", *Systematic reviews*. 4, 2015, 1-9.

[۴۱] فرادانش ه. «طبقه‌بندی الگوهای طراحی سازنده‌گرا براساس رویکردهای یادگیری و

تدریس»، *فصلنامه مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد*، ۹ (۲)،

(۱۳۸۷)، ۵-۲۱.



[۴۲] مؤمنی‌راد، ا.، علی‌آبادی‌خ.، فرادانش ه.، مزینی ن. « تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج»، فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، ۴(۱۴)، (۱۳۹۲)، ۱۸۷-۲۲۲.

- [43] Iheanachor, N., David-West, Y., & Umukoro, I. O. “Business model innovation at the bottom of the pyramid – A case of mobile money agents”, *Journal of Business Research*, 127, 2021, 96–107.
- [44] Dasgupta, M. “Business Model Innovation: Responding to Volatile Business Environment in the Indian Banking Industry”, *Journal of Asia-Pacific Business*. 20(4), 2019, 260–280.
- [45] Lähteenmäki, I., Nätti, S., & Saraniemi, S. “Digitalization-enabled evolution of customer value creation: An executive view in financial services”, *Journal of Business Research*. 146, 2022, 504–517.
- [46] Lehrer, C., Wieneke, A., vom Brocke, J., Jung, R., & Seidel, S. “How Big Data Analytics Enables Service Innovation: Materiality, Affordance, and the Individualization of Service”, *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 2018, 424-460.
- [47] Boufounou, P., Mavroudi, M., Toudas, K., & Georgakopoulos, G. “Digital Transformation of the Greek Banking Sector in the COVID Era”, *Sustainability*. 14(19), 2022, 11855.
- [48] Riyanto, A., Primiana, I., Yunizar, & Azis, Y. “Digital Branch: Banking Innovation in Indonesia to Face 4.0 Industry Challenges”, *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 662(7), 2019, 072002.
- [49] Hanafizadeh, P., & Marjaie, S. “Exploring banking business model types: A cognitive view”, *Digital Business*. 1(2), 2021, 100012.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی