



Developing a Business Model of the TOSE'E TA'AVON Bank in Line with Digital Banking

B. Shahmoradi^{1*}, L. Ghodratabadi², H. Sarin³

1- Assistant Professor, National Research Institute for Science Policy (NRISP), Tehran, Iran

2- Ph. D in Management, Tehran University, Tehran, Iran.

3- Ph. D Student in Banking Science, Iran Banking Institute, Tehran, Iran.

(* - Corresponding Author Email: shahmoradi@nrisp.ac.ir)

<https://doi.org/10.22067/mfe.2024.83568.1317>

Received:2023/07/22	How to cite this article: Shahmoradi, B.; Ghodratabadi, L., & Srin, H. (2024). Developing a Business Model of the TOSE'E TA'AVON Bank in Line with Digital Banking. <i>Quarterly Monetary & Financial Economics</i> , 31(1): 91-119. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/mfe.2024.83568.1317
Revised:2023/12/07	
Accepted:2024/01/16	
Available Online: 2024/01/16	

1- INTRODUCTION

Nowadays, with the extensive growth of information technology and e-commerce, the use of electronic banking tools in various businesses has increased significantly. At the same time, considering the current problems of the country, such as inflation, unemployment, government budget deficit, etc., banks feel the need for banking business models in order to finance themselves. Therefore, in our country, due to the problems related to the



©2022 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution

(CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original

authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

investments of companies in order to completely exit the economy from recession, banking business models are needed more than ever. In such a way, it is necessary for the country to adopt a type of banking that, in addition to focusing on profit, places the financing of productive and reliable but neglected production companies at the top of its agenda and promotes their investment. In such a way that by choosing a development approach and by creating value and transformation for their customers, banks will be able to induce a competitive atmosphere in the society with a significant impact on the growth and development of the economy of their country and achieve the highest level of productivity in it.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

In the banking sector, a holistic perspective is used to understand the strategy discussed in the business model. In this case, choices and value creation are manifested in multiple management areas through coordination and use of resources used in providing services to customers. Therefore, the business model of banks is a planning tool to create value through the optimal use of available resources for the credit of banks. Subsequently, the business model is a valuable mechanism for identifying the business mix, business strategy and competitive position of the bank. Also, capital allocation in various fields of activity, combination of debts and income flow, identification of customers and beneficiaries, etc. are all included in the composition of banking business models.

3- METHODOLOGY

The aim of the upcoming article is to develop a business model for the TOSE'E TA'AVON Bank in line with its digital banking. For that we interviewed fifteen managers and experts familiar with the Bank and digital banking. We then analyzed the thematic interviews, to extract the dimensions of the banking business model of the TOSE'E TA'AVON Bank.

4- RESULTS & DISCUSSION

For the dimensions of the business model, 216 final codes were obtained through open coding, and 34 concepts were obtained by examination of the identified codes and intra-case and inter-case analysis. These concepts expressed the 6 main dimensions of the bank's business model in line with digital transformation which they include customer interaction, product-service, digital distribution, revenue and cost, value proposition and key players

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Considering the conditions of the TOSE'E TA'AVON Bank, it should be pointed out that the expansion of fintech and startups in the bank's ecosystem has many benefits for various unions and cooperatives in the society. Therefore, after expanding the monitoring infrastructure of these new technologies, supervisory institutions should provide the context for the response of these new financial intermediaries to the financial needs of customers that have not been provided by banks and traditional intermediaries. Also, the development process of banking services can be outsourced to startup and fintech companies. These companies help the bank to take steps to upgrade and develop its banking infrastructure. Finally, if the leadership team of the TOSE'E TA'AVON Bank wants to realize the digital transformation, the first thing to do is to melt the ice of the middle class. This means creating a culture of digital transformation that the organization is on its way to and also checking whether people are on board. This does not mean simply presenting digital transformation, but monitoring and pushing for digital transformation to a frozen middle that resists it.

Keywords: Banking Business Model, Digital Banking, Business Model Dimensions, Theme Analysis, TOSE'E TA'AVON Bank.

تدوین مدل کسب و کار بانک توسعه تعاون در راستای بانکداری دیجیتال

بهروز شاهمرادی*

هیئت علمی گروه تأمین مالی و اقتصاد علم، فناوری و نوآوری، موسسه تحقیقات سیاست علمی کشور

لیلا قدرت آبادی

دکترای مدیریت بازرگانی گرایش سیاست گذاری، پردیس کیش دانشگاه تهران

حسین سرین

دانشجوی دکتری مدیریت عالی بانکداری

<https://doi.org/10.22067/mfe.2024.83568.1317>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

امروزه با رشد گسترده فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک، استفاده از ابزار بانکداری الکترونیک در کسب و کارهای مختلف افزایش چشم گیری داشته است. این در حالی است که با توجه به مشکلات جاری کشور همچون تورم، بیکاری، کسری بودجه دولت و غیره بانک ها جهت تأمین مالی خود و نیز بر اساس ماهیت تأسیس و شکل گیری خود پیش از پیش به مدل های کسب و کار بانکداری احساس نیاز می کنند. در همین راستا هدف مقاله پیش رو تدوین مدل کسب و کار برای بانک توسعه تعاون در راستای بانکداری دیجیتال است. در این تحقیق با مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان آشنا با بانک توسعه تعاون و بانکداری دیجیتال و سپس تحلیل تماتیک مصاحبه ها، ابعاد مدل کسب و کار بانکداری بانک توسعه تعاون استخراج گردید. برای ابعاد مدل کسب و کار از طریق کدگذاری باز ۲۱۶ کد نهایی به دست آمد که با بررسی کدهای شناسایی شده و تحلیل درون موردی و بین موردی، ۳۴ مفهوم حاصل شد. این مفاهیم بیانگر ۶ بعد اصلی مدل کسب و کار بانک توسعه تعاون در راستای تحول دیجیتال بودند که شامل تعامل با مشتری، خدمت - محصول، توزیع دیجیتال، درآمد و هزینه، ارزش پیشنهادی و بازیگران اصلی می شوند. نهایتاً نتایج این پژوهش برای تحول دیجیتال در بانک توسعه تعاون پیشنهاد می گردد که مشارکت بین تیم ها، ایجاد محیط کار اشتراکی و اخلاقانه و ایجاد یک تیم مرکزی در نقش برج مراقبت در دستور کار قرار گیرد.

کلیدواژه ها: مدل کسب و کار بانکداری، بانکداری دیجیتال، ابعاد مدل کسب و کار، تحلیل تم، بانک توسعه تعاون.

طبقه بندی JEL: G21, L21, L84, O22

* نویسنده مسئول: shahmoradi@nrsp.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۶

صفحات: ۹۱-۱۱۹

مقدمه

در چند دهه گذشته، نظام بانکی دستخوش تغییرات شدیدی در مقیاس جهانی شده است. بر خلاف متون مالی که به موجب آن بانک‌ها، سپرده‌ها را به وام تبدیل می‌کنند، زیست‌بوم عملیاتی بانک‌ها بسیار متنوع‌تر شده است. به نحوی که از ترکیب دارایی‌های سودآور تا منابع مالی در اختیارشان را شامل می‌شود (Nguyen, 2021). بانک‌ها رویکرد متنوع سازی را برای حرکت از مدل سنتی سپرده‌گذاری و وام‌دهی به سمت خدمات مبتنی بر فناوری، مانند بانکداری الکترونیک، اعتبار سنجی مشتریان، بیمه، اوراق بهادار و کارگزاری سرمایه‌گذاری اتخاذ نموده‌اند. هرچند که این قضیه در کنار خطر از دست دادن سهم بازار پولی در مقابل رقبای مالی و فین تک‌ها^۱ (فناوری مالی) موجب نگرانی جدی برای بانک‌ها شده است (Hanafizadeh & Marjaie, 2019). مسلماً رقابت شدید بین بانک‌ها می‌تواند منجر به از دست دادن مشتریان و فرار منابع شود؛ بنابراین برای مقابله با چنین وضعیت رقابتی درک مدل‌های کسب‌وکار حیاتی خواهد بود (Magretta, 2002).

مدل‌های کسب‌وکار ابزار رقابتی هر سازمانی هستند (Teece, 2010). یک مدل کسب‌وکار مناسب و نوآور می‌تواند مزیت رقابتی را برای بانک‌ها به ارمغان آورد. مدل‌های کسب‌وکار به بانک‌ها کمک می‌کنند تا مزیت رقابتی پایداری را با بهره‌گیری از توانایی‌های داخلی و رصد فرصت‌های بیرونی ایجاد کنند. در یک محیط رقابتی بانک‌ها ناگزیرند تمامی منابع خود را بکار گیرند تا به اهداف خود دست یابند و در مقابل رقبای خود موفق شوند (Donnellan & Rutledge, 2019). به دیگر سخن کالاهای و خدمات بانک‌ها، عمومی بوده و فاقد مالکیت فکری هستند (Hsu et al., 2003). درعین حال بانک‌ها علی‌رغم رفتار نسبتاً مشابه، همواره در تلاش‌اند تا از طریق نیل به مزایای منحصربه‌فرد نسبت به سایر رقبا به موقعیتی ممتاز دست یابند. لیکن به دلیل عدم تشابه ساختار مالی، نمی‌توان نسخه واحدی برای چگونگی رابطه توسعه مالی و رشد اقتصادی آن‌ها تجویز کرد.

بانک‌ها اغلب مدل‌های کسب‌وکار خود را برای پاسخ به چالش‌های داخلی و خارجی تغییر می‌دهند. درحالی‌که برخی از آن‌ها به چالش‌های داخلی مانند قابلیت‌های سازمانی (Teece, 2018) و فرآیندهای یادگیری (Futterer et al., 2018) می‌پردازند، برخی دیگر به چالش‌های بیرونی مانند تغییر تقاضای سهامداران (Amit & Zott, 2015)، فن‌آوری جدید (Cozzolino et al., 2018)، مقررات زدایی

¹ Financial Technology

(Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)، بی‌ثباتی‌های سیاسی و اقتصادی فکر می‌کنند که خود چالش‌های جدی‌ای را برای بانک‌ها ایجاد می‌نماید، شدت گرفتن تحریم‌های بین‌المللی، کسری بودجه شدید دولت، بحران‌های اشتغال و رکود و ... همگی نیاز به بازبینی و داشتن مدل کسب‌وکاری روزآمد و پویا جهت دوام و ادامه فعالیت‌های بانک‌ها را می‌طلبد.

از این‌رو در کشور ما نیز با توجه به مشکلات مرتبط به سرمایه‌گذاری‌های شرکت‌ها به‌منظور خروج کامل اقتصاد از رکود، پیش‌ازپیش به مدل‌های کسب‌وکار بانکداری احساس نیاز می‌شود. به‌نحوی که ضروری است تا کشور از نوعی از بانکداری که علاوه بر تمرکز به کسب سود، تأمین مالی شرکت‌های تولیدی مولد و معتبر اما مغفول را در سرلوحه کار خود قرار دهد و نسبت به ترفیع سرمایه‌گذاری ایشان اقدام نماید. به‌نحوی که بانک‌ها با انتخاب رویکرد توسعه‌ای و با ایجاد ارزش و تحول برای مشتریان خود خواهند توانست تا با تأثیر قابل‌توجه بر رشد و توسعه اقتصاد کشور متبوع خود فضای رقابتی را در جامعه القاء نموده و به بالاترین سطح از بهره‌وری در آن دست یابند.

مطالعات مختلفی جهت ارائه مدل‌های کسب‌وکار بانکداری تجاری در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است اما با توجه به بررسی‌های محققین این پژوهش تاکنون در زمینه مدل‌های کسب‌وکار بانک‌های توسعه‌ای حوزه تعاون مطالعه قابل‌اتکائی انجام نیافته است. به همین منظور پژوهش پیش‌رو سعی دارد تا با تدوین مدل کسب‌وکار بانک توسعه تعاون بستری را جهت ایجاد اشتغال و توسعه فعالیت‌های این بانک در بخش تعاونی‌ها فراهم نماید. در ادامه این مقاله مبانی نظری پژوهش و پیشینه مرتبط به آن مرور خواهد شد. در بخش بعدی روش تحقیق مورد استفاده شده تشریح خواهد شد. سپس به ارائه یافته‌های پژوهش پرداخته و نهایتاً بخش نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی در راستای یافته‌ها جهت بهبود مدل کسب‌وکار در حوزه بانک توسعه تعاون ارائه خواهد شد.

مبانی نظری پژوهش

در ادبیات مربوط به تئوری کسب‌وکار هیچ تعریف واحدی از مدل کسب‌وکار را نمی‌توان پیدا کرد. با این حال، یک جریان تحقیقاتی مدل کسب‌وکار را به‌عنوان یک عامل موفقیت در نظر می‌گیرد که عوامل اصلی آن عبارتند از سیاست، حاکمیت و دارایی‌ها. لذا با توجه به این متغیرها، می‌توان ابعاد متعددی را برای مدل‌های کسب‌وکار برشمرد (Wirtz, 2011). این در حالی است که نظریه مبتنی بر منبع دیدگاه

متفاوتی را ارائه می‌دهد که بر اساس آن تجارت به‌عنوان ترکیبی از منابع و مهارت‌ها درک می‌شود. برای برخی از شرکت‌ها، که معمولاً در حوزه‌های با فناوری پیشرفته فعالیت می‌کنند، دارایی‌های نامشهود^۱ (دارایی‌هایی هستند که ذات و طبیعت آن‌ها فیزیکی نیست از جمله برند، مالکیت فکری، ایده‌ها، روش کسب‌وکار) در مقابل دارایی‌های پولی و فیزیکی (مانند ملک، وسایل نقلیه، تجهیزات، اوراق بهادار و پول نقد) نقش اصلی را در این بخش ایفا می‌کنند. با توجه به این دیدگاه، مدل کسب‌وکار ابزار ارزشمندی برای تعیین اینکه چگونه و تا چه حد هر منبع در تولید خلق ارزش می‌کند، می‌باشد (Chen et al., 2014). اهمیت این رویکرد در این است که تأثیر معاملاتی را در نظر می‌گیرد که از طریق آن شرکت می‌تواند هم برای مشتریان و هم برای سازمان خود خلق ارزش نماید (Ernst & Young, 2018). تفکر دیگر در این زمینه مربوط به ارتباط مدل‌های کسب‌وکار با استراتژی‌های کسب‌وکار است. در این دیدگاه هدف بهینه‌سازی، سازماندهی و هماهنگی فعالیت‌های تجاری در بنگاه است (Shafer, 2005; Ernst & Young, 2020).

در بخش بانکداری اما از یک دیدگاه کل‌نگر برای درک استراتژیک موردبحث در مدل کسب‌وکار استفاده می‌شود. در این حالت انتخاب‌ها و خلق ارزش، در حوزه‌های مدیریتی متعدد، از طریق هماهنگی و استفاده از منابع مورد استفاده در ارائه خدمات به مشتریان تجلی پیدا می‌کند؛ بنابراین مدل کسب‌وکار بانک‌ها یک ابزار برنامه‌ریزی جهت خلق ارزش از طریق بهره‌برداری بهینه از منابع موجود برای اعتبار بانک‌ها است. متعاقباً مدل کسب‌وکار مکانیزم ارزشمندی برای شناسایی ترکیب کسب‌وکار، استراتژی کسب‌وکار و موقعیت رقابتی بانک است. همچنین تخصیص سرمایه در حوزه‌های متنوع فعالیت، ترکیب بدهی‌ها و جریان درآمدی، شناسایی مشتریان و ذینفعان و ... همگی در ترکیب مدل‌های کسب‌وکار بانکی قرار می‌گیرند.

مدل‌های کسب‌وکار بانکی بسته به نوع و ماهیت بانک‌ها نیز متفاوت می‌باشند. برای مثال مدل‌های کسب‌وکار در بانک‌های تجاری بسیار متفاوت‌تر از بانک‌های توسعه‌ای است زیرا بانک‌های تجاری خدمات و تسهیلات خود را به تمامی حوزه‌ها و بخش‌های اقتصادی تخصیص می‌دهند درحالی‌که بانک‌های توسعه‌ای تنها به یک حوزه خاص فعالیتی خدمات و تسهیلات ارائه می‌دهند. هرچند که وجود هر دو بانک برای اقتصاد ضروری است اما از دیدگاه توسعه‌ای، بانک‌های توسعه‌ای و غیرتجاری نقش

¹ Intangible Asset

بسیار مهم‌تری در اقتصاد کشورهای توسعه‌یافته و یا در حال توسعه اعمال می‌کنند و عملاً ارکان اصلی توسعه محسوب می‌شوند؛ بنابراین این بانک‌ها چه از نظر تجهیز منابع و چه از حیث تخصیص منابع کارکردهای متفاوتی با بانک‌های تجاری دارند به گونه‌ای که این گونه بانک‌ها در شرایط افول اقتصادی و زمانی که بانک‌های تجاری از تأمین مالی فعالیت‌های اقتصادی سرباز زده و تمایلی برای تأمین مالی در نرخ‌های بهره پایین از خود نشان نمی‌دهند بانک‌های توسعه‌ای با پذیرش ریسک این فعالیت‌ها در شرایط رکودی شکاف به وجود آمده بین عرضه و تقاضای تسهیلات را پوشش داده و از گسترش رکود جلوگیری می‌نمایند (Joshi & Goyal, 2011)؛ بنابراین چنین بانک‌هایی مدل‌های کسب‌وکار خاص خود را می‌طلبند.

پیشینه پژوهش

بولیوار همکاران (۲۰۲۳) به بررسی رابطه بین سودآوری و مدل کسب‌وکار بانک‌ها پرداختند. آن‌ها یک نوع استراتژی تحقیقاتی بر پایه روش‌های یادگیری ماشینی پیشنهاد دادند که به بانک‌ها اجازه می‌دهد تا به تحلیل سودآوری و اندازه بانک‌ها در قالب مدل کسب‌وکار بپردازند. مطالعات تجربی بر سیستم بانکداری در اتحادیه اروپا تأکید داشت و نتایج آن‌ها پیشنهاد می‌داد که بانک‌ها با سطوح مشابه عملکرد و اندازه‌های مختلف دارای ویژگی‌های استراتژیک مشترک می‌باشند. علاوه بر این اگر بانک‌ها نسبت به هم‌تایان خود از یک مدل کسب‌وکار خرده‌فروشی استاندارد استفاده نمایند آنگاه احتمالاً نسبت سرمایه زیاد با سودآوری زیاد سازگار به نظر برسد.

پالمیری و همکاران (۲۰۲۲) اقدام به بررسی تدوین مدل کسب‌وکار برای بانک‌های حوزه اروپا نمودند. آن‌ها از داده‌های ۶۰ نهاد مالی در اروپا برای یک دوره ۲۰ ساله استفاده نمودند. نتایج آن‌ها حاکی از آن بود که هر بانک و موسسه مالی نیازمند مدل‌های مختلف کسب‌وکار مربوط به خود است. به دیگر سخن نمی‌توان یک مدل کسب‌وکار را به همه بانک‌ها تعمیم داد و انتظار نتیجه‌ای مطلوب داشت.

ارسنجان و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به توصیف مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیکی در ایران و تشخیص چالش‌های پیش‌روی آن پرداختند. در همین راستا آن‌ها ۷ چالش اصلی را در این زمینه تعیین نمودند. این چالش‌ها عبارت بودند از زیان بانک‌ها در زمینه بانکداری الکترونیک، کمیسیون‌های دریافتی بابت فراهم‌کنندگان خدمات پرداخت‌ها، شکل نگرفتن اکوسیستم کیف پول، افزایش هزینه تمام شده پول در ایران، فرهنگ دیجیتال، تعامل با دیگر بازیگران این حوزه و نهایتاً بانکداری باز.

ده بید و همکاران (۲۰۲۳) با هدف ارائه چارچوب انتقال تکنولوژی در صنعت بانکداری الکترونیک به پژوهش پرداختند. آن‌ها ۱۴ مؤلفه را برای تشکیل چارچوب انتقال تکنولوژی شناسایی کردند و نهایتاً آن را به ۸ مؤلفه تقلیل دادند. این مؤلفه‌ها شامل نیازهای فناوری، به‌روزرسانی، تحقیق و توسعه، مذاکره، انتقال دانش فنی، کسب دانش عملیاتی، پیاده‌سازی دانش فنی، ارائه طرح انتقال و تأمین زیرساخت‌ها بودند.

ترکی و همکاران (۲۰۲۲) با طراحی مدل سیستمی نقش بانکداری الکترونیکی بر روی توسعه مالی به این نتیجه رسیدند که شبیه‌سازی سیستمی می‌تواند تأثیر اجرای سیاست‌های مختلف در حوزه بانکداری را بر روی توسعه مالی نشان دهد و منجر به تصمیم‌گیری بهتر در این حوزه شود، که به‌طور خاص برای توسعه نظام بانکی و بازار مالی کاربرد دارد. به این منظور با استفاده از نرم‌افزار ونسیم به شبیه‌سازی مدل سیستمی توسعه مالی در ایران برای بانک‌ها پرداختند. در این پژوهش آن‌ها از مطالعات پیشین برای تدوین مدل‌های ذهنی و به دست آوردن معادلات و روابط بین متغیرها استفاده کرده و داده‌های مورد نیاز این مدل که مربوط به سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۷ از آمار بانک مرکزی و داده‌های وزارت اقتصاد بود را استخراج نمودند. نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از آن بود که عادت به سیستم جدید (بانکداری الکترونیکی) و استفاده از پرداخت الکترونیکی می‌تواند باعث بهبود دارایی‌ها در بانکداری و افزایش درآمد بانکی شده و نهایتاً به‌کارگیری آن سبب رشد شاخص‌های توسعه مالی و نقدینگی شود.

بررسی مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر بر مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک را اسدالله و همکاران (۲۰۱۹) در قالب پیشران‌ها و پیامدها انجام دادند. به همین منظور آن‌ها از ادبیات موضوع و روش فراترکیب، همچنین نظرسنجی از خبرگان به کمک پرسشنامه از نظرات ۱۷ خبره دانشگاهی و ۱۷ مدیر یکی از بانک‌های خصوصی کشور بهره گرفتند. نتایج آن‌ها مبین آن بود که از نظر خبرگان در حوزه پیشران‌های مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک به ترتیب شاخص‌های ساختار مؤسسات مالی، بخش‌بندی مشتریان، توسعه‌دهندگان فناوری‌های مالی و محیط کسب‌وکار دارای بیشترین اهمیت می‌باشند. در مورد ابعاد مدل کسب‌وکار نیز به ترتیب خدمات پیشنهادی ارائه شده دارای بیشترین اهمیت و پس از آن سازه ارتباطی مشتریان، مدیریت زیرساخت و جنبه مالی در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در حوزه پیامدهای طراحی مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک نیز به ترتیب شاخص‌های بهبود فضای کسب‌وکار، بهبود عملکرد سازمانی و رواج بانکداری مجازی دارای بیشترین اهمیت بود.

رضوانی و اصلاحي (۲۰۱۷) با هدف ارائه مدل کسب‌وکار الکترونیکی در صنعت بانکداری ایران اقدام به تدوین مدلی با استفاده از روش شناسی پژوهش آمیخته نمودند. نتایج بیانگر آن بود که مدل کسب‌وکار

الکترونیکی صنعت بانکداری در برگیرنده ۴ بعد اصلی ارزش ارائه شده، مدیریت مالی، مشتریان و تأمین کنندگان است و در مجموع مؤلفه‌های اصلی در قالب ۱۰ مقوله طبقه‌بندی شد.

روش‌شناسی

هدف اصلی این تحقیق طراحی مدل کسب‌وکار عملیاتی بانک توسعه تعاون در راستای تحول دیجیتال است. تحقیقات از نظر هدف به چهار دسته کاربردی، تحقیق و توسعه، بنیادی و ارزیابی تقسیم می‌شوند از این منظر این پژوهش ترکیبی از پژوهش بنیادی و کاربردی است؛ زیرا از طرفی به دنبال طراحی مدل کسب‌وکار عملیاتی بانک توسعه تعاون بوده، و از طرف دیگر الگوی طراحی شده، رهنمودی برای بانک توسعه تعاون جهت تدوین قوانین و استانداردهای مربوطه در راستای تحول دیجیتال می‌باشد. این پژوهش، از نظر منطق اجرا از نوع قیاسی - استقرایی، از نظر رویکرد یک پژوهش کیفی، از نظر محیط پژوهش از نوع کتابخانه‌ای و میدانی، از نظر روش نیز پژوهشی از نوع تحلیتم می‌باشد. همچنین تحقیق حاضر از نظر گردآوری داده‌ها به صورت کاملاً طبیعی و بدون دستکاری در زمره تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) قرار می‌گیرد. در نهایت، پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت داده‌ها از نوع کیفی است، که در قالب طرح پژوهشی چندمرحله‌ای و به ترتیب زیر اجرا شده است:

الف) با مطالعه کتابخانه‌ای از طریق مطالعه پژوهش‌ها، مقاله‌ها و کتاب‌های معتبر مرتبط با مدل‌های کسب‌وکار حوزه بانک‌های توسعه‌ای تعاونی محور ادبیات موضوعی مشخص شد.

ب) سپس با انتخاب هدفمند دو نفر متخصص در حیطه موضوع پژوهش، برای دستیابی به سرنخ‌هایی برای ادامه پژوهش، مصاحبه اکتشافی با ساختار آزاد صورت پذیرفت.

ج) نهایتاً با اتکا به مطالعه پیشینه موضوع و مصاحبه‌های اکتشافی، به مصاحبه‌های اصلی اقدام و تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافته است. هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها در سال ۱۴۰۱ با توجه به پویایی فرایند گردآوری داده‌ها، به تحلیل داده‌ها پرداخته شد.

جامعه آماری این تحقیق نیز به منظور تدوین و طراحی مدل عبارت است از صاحب‌نظران، نخبگان، مدیران و ذی‌نفعان حوزه بانک توسعه تعاون. به همین جهت روش نمونه‌گیری این تحقیق، قضاوتی و گلوله برفی است و نمونه‌ها تا زمانی ادامه یافت که جواب‌ها تکرار شدند. ابزارها و روش‌های گردآوری داده‌های آن هم شامل اسناد بالادستی، ادبیات تحقیق و مصاحبه است.

جهت اعتبارسنجی کدگذاری‌های صورت گرفته در این پژوهش از روش مثلث سازی در پژوهش‌های کیفی استفاده شد تا مشخص شود که کدهای ایجاد شده از اعتبار کافی برخوردار بوده و دچار سوگیری ذاتی نشده باشند (Jonsen & Jehn, 2009). به همین منظور در این مطالعه پس از انجام کدگذاری نظرات خبرگان و صاحب‌نظران به اعتبارسنجی آن‌ها در ۴ بعد اقدام شد. این ۴ بعد شامل: مثلث سازی منابع داده‌ها (همسویی مفهومی مقوله‌های فراگیر با منابع علمی در پژوهش‌های پیشین)، مثلث‌سازی همکاران محقق (ارزیابی تفاسیر ذهنی مشارکت‌کنندگان در کدگذاری و طراحی سؤالات در جریان مصاحبه)، مثلث‌سازی روش (بررسی روش‌های جمع‌آوری داده‌ها و نقطه اشباع تئوریک از دل مصاحبه‌ها) و نهایتاً مثلث‌سازی نظریه (مرتبط نمودن مقوله‌های سازمان دهنده فراگیر از مرحله کدگذاری محوری و انتخابی) می‌شود.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیتم استفاده شد. استفاده از مطالعات کیفی به‌ویژه روش تحلیتم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و پژوهش‌های انجام شده، فقدان یک چارچوب نظری که به‌صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد (Thomas, 2009). این روش در حداقل خود، داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. درعین حال می‌تواند از این نیز فراتر رود و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند (Braun & Clarke, 2006) بدین ترتیب، در این پژوهش با پانزده نفر از متخصصان، مدیران و خبرگان حوزه بانک توسعه تعاون مصاحبه‌هایی صورت گرفت تا نهایتاً اشباع نظری در این خصوص حاصل شد.

جهت کدگذاری و مدیریت داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA2020 استفاده شد. بدین منظور، در ابتدا پس‌ازاینکه مصاحبه‌ها به‌صورت کامل ضبط و به‌دقت مکتوب گردید و در قالب فایل‌های ورودی در نرم‌افزار ثبت شدند. قابل ذکر است که در حین مکتوب کردن مصاحبه‌ها، مشاهدات و بررسی کتابخانه‌ای که به‌طور هم‌زمان صورت می‌گرفت، از تکنیک‌های یادداشت نویسی استفاده شده تا بینش‌های حین جمع‌آوری داده‌ها از نظر دور نگاه داشته نشود. در مرحله بعدی واحدهای تحلیل استخراج شدند که این واحد تحلیل می‌تواند یک عبارت یا یک جمله باشد. جهت یافتن تم‌ها، ابتدا داده‌های کیفی حاصل از متون و مصاحبه‌ها، کدگذاری و دسته‌بندی شدند، سپس، مفاهیمی که دارای ایده مشترکی بودند در یک

دسته قرار گرفتند. این دسته‌ها در واقع مقولات را تشکیل دادند. نهایتاً پس از مرحله نام‌گذاری مقولات یا تم‌ها، هر کدام از آن‌ها تشریح و با نظریات موجود در مورد مسئله تطابق داده شدند.

جدول (۱): نحوه کدگذاری جامعه مورد مصاحبه

ردیف	عنوان مخاطب	عنوان کد	شماره کد
۱	روسا و مدیران واحدهای مرتبط	C	۱، ۲، ۳ و ...
۲	ذینفعان	S	۱، ۲، ۳ و ...
۳	خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مالی و بانکی	E	۱، ۲، ۳ و ...

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که از جدول ۱ قابل‌مشاهده است، جامعه مورد مصاحبه در این پژوهش در ۳ قالب روسا و مدیران واحدهای مرتبط با مدل کسب‌وکار، ذینفعان و خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مالی و بانکی قرار می‌گیرند. در جدول ۲ به چند نمونه از تحلیل مصاحبه‌ها اشاره شده است:

جدول (۲): نمونه تحلیل مصاحبه‌های انجام شده

نمونه نقل‌قول	کد منبع	تم پایه	کد تم پایه
➤ تعاونی‌های اعتبار و اتحادیه‌ها خودشان یک شبکه گسترده در کل کشور هستند که خدمات و سرویس مشخص دارند و باید نیازهای آن‌ها را بررسی و در مدل کسب‌وکار لحاظ شود یا تعاونی‌های مصرف که نیازهای آن‌ها بررسی نشده.	S۱	ذینفعان	A1
➤ تفاوت ما با دیگر بانک‌ها: شاید از لحاظ تسهیلاتی و منابعی یک درصد باشیم، یعنی درصد کمی از بازار به لحاظ منابع باشیم ولی وقتی این درصد را به موضوع خاصی مانند اشتغال اختصاص می‌دهیم، سهم زیادی خواهد داشت.	C۱ C۲	اشتغال پایدار روستایی	A2
➤ ساختار و فرهنگ بانک چابک نیست و در بانک اجازه این کارها با این سرعت داده نمی‌شود پس هم‌راستایی در بانک اهمیت دارد.	E۳	فرهنگ سازی	A3
➤ کانال‌های ارتباطی برای اطلاع‌رسانی وجود ندارد. ضعف داریم در این نقطه و مشتری در هرجایی نمی‌تواند این‌ها را ببیند.	C۵	تعامل با مشتری	A4
➤ بانک از داده‌های خوبی در بخش تعاونی‌ها برخوردار است و می‌تواند با تحلیل بهینه آن‌ها در قالب واحدی در بانک یا استارت‌آپ	E۱	آزمایشگاه نوآوری	A5

ها و فین تک ها منفعت های خوبی برای بانک به ارمغان آورد.

منبع: یافته های پژوهش

بعد از انجام هر مصاحبه، مؤلفه های مستتر در متن مصاحبه شناسایی، استخراج و کدگذاری شدند. سعی شده تا ساختار سؤالات به نحوی باشد که ابتدا روی ابعاد کلی مدل و در ادامه بر شناسایی مؤلفه های مدل تأکید شود. جدول ۳ دسته بندی کدهای انجام گرفته برای ابعاد مدل کسب و کار از طریق کدگذاری باز با ۲۱۶ کد نهایی را نشان می دهد. با بررسی کدهای شناسایی شده و تحلیل درون موردی و بین موردی، ۳۴ مفهوم به دست آمد. این مفاهیم بیانگر ۶ بعد اصلی مدل کسب و کار عملیاتی بانک توسعه تعاون در راستای تحول دیجیتال است. این مفاهیم عبارتند از تعامل با مشتری، خدمت - محصول، توزیع دیجیتال، درآمد و هزینه، ارزش پیشنهادی و بازیگران اصلی که در جدول ۳ مشخص شده اند.

جدول (۳): مفاهیم استخراج شده از مصاحبه ها

مقوله ها (ابعاد اصلی)	زیر مقوله ها	مؤلفه ها
تعامل با مشتری	بینش مشتریان	تغییر رفتار مشتریان
		اشتغال پایدار روستایی
	استراتژی بخش بندی بازار	نیاز به بخش بندی بازار
	تجربه مشتری	امکان تحلیل داده های موجود حمایت از شرکت های کوچک و متوسط
خدمت - محصول	کارت اعتباری و تسهیلات دیجیتال	جذب منابع برای کمک به تعاونی ها تسهیلگری و کاهش پیچیدگی تسهیلات خرد
		سامانه زنجیره تأمین مالی
		سامانه اعتبار سنجی دیجیتال
	سامانه اعتبار سنجی دیجیتال	امکان اعتبار سنجی تعاونی ها تحقیقات بازار جهت توسعه محصول
		خلق ارزش توسط شعب
توزیع دیجیتال	شعب مجازی و چت بات ها	بانک توسعه ای و به نوعی چند منظوره
	بازاریابی محلی و پلتفرم دیجیتال	آموزش سرمایه انسانی
درآمد و هزینه	سرمایه انسانی	طراحی مدل شایستگی
		برندسازی دیجیتالی
	بازاریابی	آینده پژوهشی

تحقیقات بازار		به روزرسانی پلتفرم
برخط نمودن خدمات		
هزینه های فناوری اطلاعات		
بودجه سالیانه مصوب	بودجه دولتی	
تحلیل کلان داده	آزمایشگاه داده	
همکاری با استارت آپ ها و فین تک ها		
ایجاد حساب های و کالنی	بورس کالا	
ارائه خدمات دیجیتالی	رمز ارز	
بهره گیری از مشاوره های شرکت های سرمایه گذاری	شرکت های سرمایه گذاری	
نیاز به ارتباط واحد محصول و واحد بازاریابی	ارتباطات سازنده	ارزش پیشنهادی
نیاز به ارتباط واحد بازاریابی با روابط عمومی		
هم سویی کارکنان با اهداف بانک	فرهنگ سازی و حس مشترک	
ساختار چابک	توسعه قابلیت های انسانی	
ریسک پذیری مدیران	نوآوری و فناوری	بازیگران اصلی
تصمیم گیری مدیران بر اساس دیتا	تصمیم گیری بر اساس کلان داده و دیتا	
نداشتن مشاوران متخصص	خبرگان مالی و بانکی، اتاق تعاون	
هم سو نمودن سمات ^۱ با مأموریت بانک	شرکت های اقماری	

منبع: یافته های پژوهش

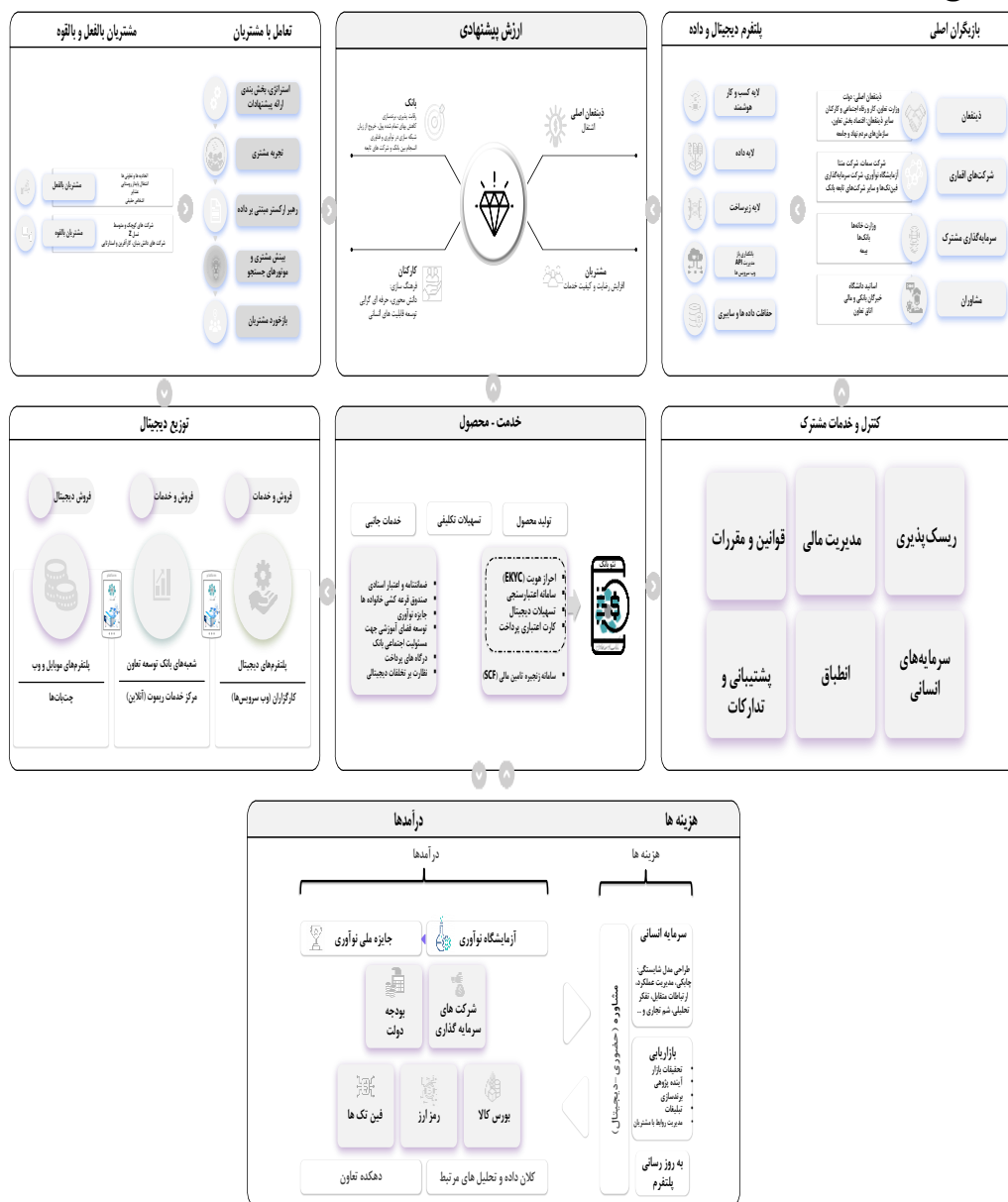
بحث و نتایج

تاکنون مدل های مختلفی برای طراحی مدل کسب و کار پایدار ارائه شده است، همچنین پژوهش های مختلفی سعی کرده اند تأثیر تحول دیجیتال را بر طراحی و نوآوری مدل کسب و کار بررسی کنند، اکثر مدل های پیشین طراحی مدل کسب و کار بر مبنای تحول دیجیتال نیز در بانک های تجاری موفق ارائه شده است و پژوهشی در این زمینه در بانک توسعه تعاون انجام نشده است؛ درحالی که در این پژوهش این شکاف علمی برطرف شده است.

با بررسی عوامل مؤثر بر طراحی مدل کسب و کار عملیاتی بانک توسعه تعاون بر مبنای تحول دیجیتال و با حصول اطمینان از اینکه داده های اطلاعاتی به حد کفایت گردآوری شده اند، نتایج حاصله مورد تجمیع و

^۱ شرکت سامانه متمرکز الکترونیک توسعه تعاون متعلق به بانک توسعه تعاون

تحلیل قرار گرفته و مدل نهایی کسب و کار بانک توسعه تعاون در راستای تحول دیجیتال (شکل ۱) استخراج گردید:



شکل (۱): مدل کسب و کار عملیاتی بانک توسعه تعاون در راستای بانکداری دیجیتال

منبع: مستخرج از یافته‌های پژوهش

۱. بازیگران اصلی

بر اساس یافته‌های این پژوهش بازیگران اصلی بانک شامل ذی‌نفعان، شرکت‌های اقماری، سرمایه‌گذاری مشترک و مشاوران بانکی می‌باشند که به بحث و بررسی هر کدام در ذیل پرداخته شده است.

➤ ذی‌نفعان: در بعد ذی‌نفعان، دولت، وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی و کارکنان بانک توسعه تعاون ذی‌نفعان اصلی و اقتصاد بخش تعاون، سازمان‌های مردم‌نهاد و جامعه سایر ذی‌نفعان محسوب می‌گردند.

➤ شرکت‌های اقماری: شرکت‌های اقماری که در بانک توسعه تعاون برخی به صورت بالفعل وجود دارند و برخی دیگر نیز می‌توانند ایجاد شوند، به شرح ذیل فعالیت می‌کنند:

- شرکت سمات، یک شرکت مبتنی بر نوآوری و تکنولوژی اطلاعات است و با تکیه بر نیروی انسانی متخصص خود که جزو سرمایه‌های اصلی این شرکت می‌باشد، با مسئولیت‌پذیری و مشتری‌مداری که سعی در ارائه راه‌حل‌های نوین در حوزه بانکداری و پرداخت الکترونیک دارد؛ این شرکت با ارتباط سازنده خود با بانک می‌تواند زمینه رشد و ترقی در حوزه فناوری و نوآوری در بانک را فراهم نماید.
- مرکز نوآوری و توسعه تعاون ایران (متتا) که در راستای ارائه خدمات حمایتی و پشتیبانی از ایجاد و ارتقای کسب‌وکارهای نوآور تعاون بنیان در سال ۱۳۹۹ تأسیس گردیده است. بانک توسعه تعاون باید سعی نماید با ارتباط سازنده از ظرفیت‌های متتا نهایت استفاده را کسب نماید.
- آزمایشگاه نوآوری: با توجه به لزوم همگام شدن سیستم‌های بانکداری با جریان فناوری روز دنیا، بانک‌ها نیز سرمایه‌گذاری و تمرکز خود بر نوآوری و توسعه‌ی دیجیتال را افزایش می‌دهند تا بتوانند همسو با انتظارات روز بازار حرکت کنند. در همین راستا آزمایشگاه نوآوری بانک توسعه تعاون می‌تواند بستری باشد تا استارت‌آپ‌ها، متورها و مشاوران، شرکت‌های بزرگ و متخصص ملی و بین‌المللی و سرمایه‌گذاران خرد گرد هم آیند و با مشارکت و هم‌افزایی در این اکوسیستم با پشتوانه قدرتمند بانک توسعه تعاون فضای مناسبی برای رشد و توسعه کسب‌وکار استارت‌آپ‌ها و همچنین توسعه فناوری‌های نوین و به‌روز دنیا فراهم نمایند. همچنین، این مرکز با هدف شناسایی و جذب نخبگان، حضور فعال در دانشگاه‌های معتبر و راه‌اندازی و تجهیز فضای کار اشتراکی را می‌تواند در دستور کار خود قرار دهد.
- از ظرفیت فین‌تک‌ها و استارت‌آپ‌ها براساس مشارکت در بخش‌های مختلف همچون تأمین مالی، مدیریت دارایی‌ها و تراکنش‌های پرداخت توسط بانک استفاده گردد.

➤ سرمایه‌گذاری مشترک: بانک توسعه تعاون با سایر بانک‌ها، بیمه و وزارتخانه‌ها با تغییر در نحوه ارتباط از اکتساب به پارادایم همکاری و مشارکت و ایجاد پلتفرم‌های یکپارچه زنجیره ارزش، می‌تواند سرمایه‌گذاری مشترک داشته باشند.

➤ مشاوران: نهایتاً استفاده از ظرفیت اساتید دانشگاه‌ها، خبرگان مالی و بانکی، اتاق تعاون و پارک‌های علم و فناوری، مراکز تحقیقاتی، شتاب‌دهنده‌ها و ... در قالب مشاوران تخصصی، منجر به تصمیمات بهینه در شرایط بحرانی بانک گردد.

۲. پلتفرم دیجیتال و داده

در مقوله پلتفرم دیجیتال و داده ۵ بعد اصلی لایه کسب‌وکار هوشمند، لایه داده، لایه زیرساخت، بانکداری باز و حفاظت داده‌ها و سائیری حاصل شد. بانک‌ها سرمایه‌گذاری بیشتری روی متخصصین علم داده انجام خواهند داد تا از همه داده‌هایی که در اختیار دارند نهایت استفاده را ببرند و آن‌ها را به ارزش مشتری و ارزش کسب‌وکاری تبدیل سازند. هدف نهایی بهره بردن از کلان‌داده‌ها جهت ایجاد اقدامات کارآمدتر، سود بیشتر و ایجاد رضایت بیشتر برای مشتریان و ذی‌نفعان بانک است.

کسب‌وکار هوشمند: در لایه کسب‌وکار هوشمند بر خلاف برنامه‌های سنتی انبار داده که بر پایه سیستم‌های مدیریت پایگاه داده رابطه‌ای عمل می‌کنند، و اطلاعات خود را با برنامه‌های مدیریت آماری و ابزارهای بصری سازی ترکیب می‌کنند، بانک توسعه تعاون می‌بایست داده محور و بر اساس همگرایی فناوری‌های مختلف به‌عنوان یک "توانمندساز مرکزی" عمل کند.

لایه داده: لایه داده یک بخش مهم از این فناوری شامل داده‌های تولید شده توسط حسگرها، جغرافیایی و سایر برنامه‌هاست، که همگی بخشی از اینترنت اشیا محسوب می‌شوند (برنامه‌های گوشی‌های هوشمند همچون گوگل مپ و غیره). دسته‌ی دوم شامل برنامه‌هایی برای جستجو در داده‌های غیرساختار یافته است، برای مثال جستجوی ویدئویی و صوتی. دسته سوم شامل ابزارهای تحلیل احساسات و پیش‌بینی است که امکان تحلیل معنایی متون غیرساختاریافته (از روی رسانه‌های اجتماعی) را فراهم می‌سازند، و الگوها را شناسایی می‌کنند.

لایه زیرساخت: در لایه زیرساخت فناوری‌های بلادرنگی که توسط شرکت‌های خدمات کوانتومی و رایانش درون حافظه‌ای ارائه می‌شوند، امکان تحلیل حجم انبوهی از داده‌ها به‌صورت بلادرنگ یا تقریباً بلادرنگ را فراهم می‌سازند؛ و فناوری‌های ابری همچون رایانش شبکه‌ای ابری، رایانش ابری توزیعی و برنامه‌های تعریف شده برای استفاده چندین شرکت (محیط تحلیلی بین شرکت‌ها)، به بانک توسعه تعاون این امکان را می‌دهند تا از انواع مختلف فناوری‌ها با سرعت بالاتری استفاده نمایند.

بانکداری باز، مدیریت API و وب سرویس‌ها: بانکداری باز جایی است که بانک‌ها از واسطه‌های برنامه‌نویسی (API¹) های باز برای ارتباطات داخلی و همچنین ارتباط با واسطه‌ها استفاده می‌کنند. بانک توسعه تعاون از این طریق می‌تواند به دیگر سازمان‌ها متصل شوند و در نتیجه به محصولات و خدمات خود تجارب و ارزش جدید اضافه کنند. هم‌چنین می‌تواند خود نیز به‌عنوان مصرف‌کننده از آن بهره ببرند تا از قابلیت‌های طرف‌های ثالث جهت ایجاد ارزش افزوده به خدمات و محصولات خود نهایت استفاده را ببرند. انجام چنین کاری با روشی هوشمندانه می‌تواند به بانک جهت پیشرفت محصولات و خدمات خود تا حدی که تبدیل به اوبر منطقه خود شوند، کمک کند.

حفاظت داده‌ها و سایبری: در بعد حفاظت داده‌ها و سایبری بانک توسعه تعاون باید اطمینان حاصل کند که از چارچوب‌های جامعی برای نظارت و کنترل ریسک برخوردار است. هم‌چنین حکمرانی قوی برای تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های روشن، رصد و پایش فناوری، کنترل ریسک سایبری و ریسک برون‌سپاری را دارند. هم‌چنین، بانک باید برای محافظت از خود در برابر حملات سایبری و کلاهبرداری دیجیتال، برنامه مشخصی داشته باشد. تهدیدها، بسیار پیشرفته شده‌اند و مهاجمان، برای شناسایی نوع اقدامات احتیاطی که بانک‌ها می‌توانند اتخاذ نمایند، به اندازه کافی باهوش هستند و حملات خود را متناسب با آن طراحی می‌کنند. بانک باید به‌خوبی از این موضوع آگاه باشد و اقدامات پیشگیرانه لازم را انجام دهد.

۳. خدمت-محصول

➤ تولید محصول شامل احراز هویت، سامانه اعتبارسنجی، تسهیلات دیجیتال و کارت اعتباری پرداخت به‌عنوان نئو بانک توسعه تعاون و سامانه زنجیره تأمین مالی

➤ تسهیلات تکلیفی

➤ خدمات جانبی تشکیل شده از ضمانتنامه و اعتبار اسنادی، صندوق قرعه کشی خانواده‌ها، جایزه ملی نوآوری در بخش تعاون، توسعه فضای آموزشی جهت مسئولیت اجتماعی بانک، درگاه-

های پرداخت و نظارت بر تخلفات دیجیتالی

با توجه به اینکه برخی از این محصولات در اکوسیستم بانک‌ها موجود می‌باشد لذا جهت صرفه جویی در هزینه‌های مالی، بانک توسعه تعاون می‌تواند بجای تولید آن‌ها نسبت به شخصی‌سازی آن‌ها با توسل به

¹ Application Programming Interface

شرکت‌های پیشرو اقدام نمایند. برخی دیگر از این محصولات را نیز بانک می‌تواند از طریق شرکت‌های اقماری خود همچون سمات و یا همکاری با استارت‌آپ‌ها و فین‌تک‌های این حوزه تولید نماید.

۴. مشتریان و تعامل با آن‌ها

بر اساس یافته‌های این پژوهش مشتریان بانک را می‌توان در دو گروه بالقوه و بالفعل دسته‌بندی نمود.

➤ مشتریان بالفعل بانک توسعه تعاون عبارتند از روستاییان با فراهم نمودن اشتغال پایدار برای

آن‌ها، اتحادیه‌ها، تعاونی‌ها، عشایر و اشخاص حقیقی

➤ مشتریان بالقوه که شرکت‌های کوچک و متوسط، نسل Z و شرکت‌های دانش‌بنیان، کارآفرین و

استارت‌آپی را شامل می‌شود. مشتری محوری یک عامل کلیدی در بانک‌های دیجیتالی است که

مسیر تحول دیجیتال را به‌خوبی طی کرده‌اند. در این بانک‌ها سهام‌دار، سرمایه‌گذار، پاداش‌های

سه‌ماهه، بازده سود سهام یا نسبت هزینه به درآمد و ... در کانون تمرکز نیستند؛ بلکه این مشتری

است که در محور امور قرار دارد.

همچنین در خصوص تعامل با مشتریان اتخاذ استراتژی، بخش‌بندی و ارائه پیشنهادهای آن‌ها می‌تواند به بانک کمک نمایند تا در مناطق جغرافیایی که در آن‌ها تاکنون نتوانسته‌اند حضور فیزیکی یابند، نفوذ کنند و محصولات و خدمات خود را معرفی نمایند. با پایش اطلاعات حاصل از رسانه‌های اجتماعی، بانک می‌تواند واکنش مشتریان به محصولات ارائه‌شده توسط رقبا را تحلیل کند و استراتژی‌های مناسبی برای افزایش رضایتمندی مشتریان خود و جذب مشتریان جدید اتخاذ نماید. بعلاوه هر تعاملی با مشتریان از طریق هر کانالی، به بانک این فرصت را می‌دهد که داده جمع‌آوری کند و بینش‌های جدیدی برای بهبود تجربه مشتریان، ایجاد نماید.

داده‌ها نیز باید از رسانه‌های اجتماعی مختلف گردآوری شوند و در حالت تجمیع شده، تحلیل گردند. بدین‌وسیله بینش‌های عمیق‌تری ایجادشده و دید ۳۶۰ درجه از سفر مشتری به دست می‌آید. همچنین رصد زودهنگام بینش‌های مشتریان در خصوص روندهای بازار و موضوعات نوظهور به بانک امکان می‌دهد اقدامات مناسبی را برای کاهش ریسک شهرت برند خود انجام دهد. نهایتاً بازخورد مشتریان باید به‌طور مداوم جمع‌آوری گردد و رضایت مشتری را برای بهبود کانال‌های دیجیتال و مرتبط‌تر کردن آن‌ها با زندگی روزمره مشتریان اندازه‌گیری نمود.

۵. توزیع دیجیتال

تلفیقی از پلتفرم‌های موبایل و وب، چت بات‌ها، شعبه‌های بانک، مرکز خدمات ریموت (آنلاین) و کارگزاران یا وب‌سرویس‌ها را شامل می‌شود. برای مثال از چت بات‌ها می‌توان در موارد ذیل استفاده نمود:

- به مشتریان در صورت تغییر عادت‌های خرج ماهیانه هشدار دهد. این تحلیل با استفاده از تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی و بر اساس متوسط هزینه ماهیانه مشتری انجام شود.
- به مشتریان در مورد پرداخت‌هایی که مکرراً باید انجام شوند، یادآوری کرده و نیز بیان کند که آیا پرداخت آن‌ها در موعد مقرر انجام شده است یا خیر.
- پرداخت‌های مکرر را هنگامی که تعداد آن‌ها زیاد باشد، نشان‌دار کند. این کار ممکن است با تشخیص انحراف از معیار که یک رویکرد هوش مصنوعی برای تشخیص انحراف‌ها است، انجام شود.

➤ در صورت درخواست مشتری، کارت وی را مسدود یا باز کند.

نکته دیگری که در این مقوله می‌توان به آن اشاره نمود این است که اگر در استراتژی کلان بانک، بر استراتژی بانکداری دیجیتال تأکید شده باشد، حذف شعب الزام نیست بلکه آمایش شعب اصلاح می‌شود و نقش و مأموریت‌های شعب تغییر می‌کنند و شعب به سمت تبدیل شدن به یک مرکز بازاریابی محلی^۱ حرکت می‌کنند. به بیان دیگر، وظایف بازاریابی شعب در بانک توسعه تعاون نسبت به وظایف فروش آن‌ها اولویت پیدا می‌کند.

۶. کنترل و مدیریت خدمات مشترک

مقوله کنترل و خدمات مشترک شامل بعد ریسک‌پذیری، مدیریت مالی، قوانین و مقررات، سرمایه انسانی، انطباق و پشتیبانی و تدارکات می‌باشد.

- ریسک‌پذیری: بانک باید ضمن حرکت به سمت وسوی دیجیتالی شدن، در خصوص بهینه‌سازی مدیریت ریسک و تطبیق آن با شرایط کنونی تعادلی به عمل آورد، تأکید مداوم بر تغییر مقررات، تعادل هزینه‌ها، ادغام امور مالی و ریسک، ایجاد حاکمیت پیشرفته، ایجاد مدل‌های

^۱ Local Marketing Center

مالی بر اساس فن‌آوری‌های جدید و ایجاد یک مدیریت جامع داده‌های ریسک، مدل‌های پوششی و گزارش مدیریت ریسک جزو الزامات این مرحله است.

➤ مدیریت مالی: هوشمندانه‌ترین اقدام توسط مؤسسات مالی، همکاری با خدمات نوین و پیوستن به آن است. این همکاری در قالب ایجاد مراکز رشد، ایجاد شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر و ایجاد شتاب‌دهنده‌های مالی تحقق‌پذیر است که همگی دارای استراتژی مشترک کسب سود از تحولات دیجیتال هستند.

➤ قوانین و مقررات: بانک‌هایی که فرایندی طولانی برای کنترل و چک کردن دارند، با هزینه‌های سربار بالایی مواجه هستند. انطباق با قانون، ممکن است بانک را از بین نبرد، اما مطمئناً به بانک آسیب خواهد زد.

➤ سرمایه انسانی: ایجاد یک ائتلاف قدرتمند در میان رهبران ارشد ضروری است، اما کافی نیست. بلکه باید با بهره‌بردن از شایستگی‌ها و منابع موجود خود در یک محیط دیجیتال، از عهده تحولات عمده برآمد.

➤ انطباق: فرآیندهای تدوین و جاری‌سازی استراتژی‌های دیجیتال باید به‌صورت پیوسته، یکپارچه و هم‌زمان انجام شوند. همچنین مشارکت تمامی سطوح و بخش‌های سازمانی در مراحل تدوین و اجرای استراتژی‌ها لازم است. در این راستا، سازمان باید به ارتقای مهارت‌های دیجیتال کارکنان و ترویج فرهنگ دیجیتال توجه نماید. یافتن تعادل بین مقررات و نوآوری‌های تکنولوژیکی از منظر انطباق، یکی دیگر از اهداف اصلی دیجیتالی‌سازی است و اهمیت فراوانی دارد.

➤ پشتیبانی و تدارکات: گرچه تحول دیجیتال به معنای حرکت سریع‌تر به‌سوی تحویل محصولات و خدمات است، اما برای تأمین حاکمیت، ثبات و درک در سطح حاکمیت کسب‌وکار به مدیریت خدمات فناوری اطلاعات نیاز دارد. در اینجا، متخصصین حوزه مدیریت خدمات فناوری اطلاعات، اطلاعات شفافی در زمینه نحوه اتصال خدمات و محافظت از داده‌ها ضمن فعال کردن و پشتیبانی از تحویل دیجیتال برای سازمان‌ها فراهم می‌آورند. درنهایت کسی باید مسئولیت اجرای خدمات دیجیتال را به عهده بگیرد تا بر این اساس ضمانت ارائه ارزش به مشتریان نیز حاصل گردد. جایی که مسئولیت پشتیبانی از تحول دیجیتال می‌تواند بر عهده مدیریت خدمات فناوری اطلاعات باشد.

۷. ساختار هزینه

مهم‌ترین هزینه‌های مدل کسب‌وکار، سرمایه انسانی است به گفته (Skinner, 2014) "ما الان در حوزه دیجیتال جنگ استعدادها را داریم. بانک‌ها باید با اضافه کردن استعدادهای غنی و پرورش افراد داخلی و استعدادسازی درون سیستم خودشان، برای این جنگ آماده شوند".

مدل درآمدی: درآمدهای حاصل از تحول دیجیتال بانک توسعه تعاون می‌تواند از طرق گوناگونی محقق گردد:

➤ آزمایشگاه نوآوری: ایجاد مجموعه آزمایشگاه‌های نوآور برای فراهم کردن فضا و ابزارهایی برای خلاقیت و نوآوری دیجیتال برای نخبگان و صاحبان ایده.

➤ طراحی جایزه ملی: این جایزه می‌تواند در سه حوزه برگزیده داشته باشد:

۱. اپلیکیشن، راهکار یا محصولی با معیار نوآوری در ارائه سرویس و خدمت به کاربران

۲. نهاد، سازمان یا شرکت تأثیرگذار با معیار ایجاد بستر رشد و نوآوری کسب‌وکارها

۳. افراد تأثیرگذار با معیار تأثیرگذاری و تولید دانش و فعالیت مؤثر در حوزه دیجیتال

داوران جایزه را نمایندگانی از بانک توسعه تعاون، شرکت‌های اقماری، استارت‌آپ‌های فین‌تک و رسانه‌های حوزه فین‌تک تشکیل خواهند داد. لیست منتخب کمیته علمی و داوری قبل از جلسه داوری تهیه و تنظیم می‌شود؛ که این جایزه می‌تواند نقش مهمی در بهبود محصولات و خدمات و برندسازی داشته باشد.

➤ استفاده از کلان داده: بانکداری دیجیتال به‌اختصار، به معنای ارائه محصولات و خدمات مناسب بانکی، شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی شده، در زمان مناسب و به‌صورت آنی، از طریق ابزار یا کانال‌های متناسب با نیاز مشتری و یکپارچه شده مبتنی بر تحلیل‌های پیشرفته و برخط از داده‌های مشتریان می‌باشد. در واقع آن دسته از سازمان‌هایی که بتوانند از کلان داده، تحلیل‌های پیشرفته و فناوری‌های نوین در راستای بهبود تجربه مشتری خود استفاده کنند، می‌توانند به اعتماد، وفاداری و درآمد بالاتر که کلیدهای موفقیت در آینده هستند، دست پیدا کنند.

➤ دهکده تعاون: استفاده از رویکردی خلاقانه جهت مشارکت بانک‌ها و تعاونی‌ها در تخصیص منابع مالی و بهینه‌سازی جریان‌های مالی در زنجیره تأمین می‌باشد.

ارزش پیشنهادی: تا حدودی مانند قانون مور^۱، که دو برابر شدن ترانزیستورها را در یک مدار مجتمع هر دو سال یک بار پیش‌بینی می‌کند، مشتریان انتظار دارند بانک‌هایشان ارزش پیشنهادی خود را در عرض ۱۸ ماه یا کمتر دو برابر کنند، که منجر به افزایش رضایت و کیفیت خدمات به آن‌ها گردد. این در حالی است که تا زمانی که فرهنگ متناسب با استراتژی‌های سازمان شکل نگیرد، همه‌چیز در حد کاغذ و فرم و دستورالعمل باقی می‌ماند. در همین راستا دیدگاه کارکنان نسبت به کسب‌وکار بانک باید تغییر کند بنابراین دانش‌محوری، حرفه‌ای‌گرایی و توسعه قابلیت‌های انسانی از ارزش‌های پیشنهادی کارمندان می‌باشد. علاوه حمایت از بخش خصوصی با هدف ایجاد اشتغال مولد و توسعه زیرساخت‌های کشور در بخش‌های مختلف اقتصادی اعم از کشاورزی، صنایع تبدیلی و تکمیلی، صنعت و معدن، گردشگری و خدمات ارزش پیشنهادی ذی‌نفعان می‌باشد؛ و نهایتاً رقابت‌پذیری و برندسازی و شبکه‌سازی در نوآوری و فناوری که نه تنها امکان اجرای فرایندهای تجاری جدید را فراهم می‌سازند، بلکه زمینه را برای تعریف مدل‌های کسب‌وکاری کاملاً نوپا فراهم می‌کنند، و حتی تغییرات کلی در زنجیره ارزش بانکداری را کلید می‌زنند؛ ارزش پیشنهادی بانک محسوب می‌گردند.

بحث، نتیجه و پیشنهادها

با توجه به شرایط بانک توسعه تعاون، باید به این نکته اشاره کرد که بی‌شک گسترش فین‌تک‌ها و استارت‌آپ‌ها در اکوسیستم بانک مزایای عدیده‌ای برای اتحادیه‌ها و تعاونی‌های گوناگون جامعه دارد؛ بنابراین نهادهای ناظر باید پس از گسترش زیرساخت‌های نظارت بر این فناوری‌های جدید، زمینه پاسخگویی این واسطه‌های مالی نوین را به آن دسته از نیازهای مالی مشتریان که بانک و واسطه‌های سنتی تأمین نکرده‌اند فراهم کنند. همچنین در حال حاضر طرح‌های ابتکاری جدیدی بر پایه زیرساخت‌های بلاک‌چین^۲ معرفی شده‌اند که سرمایه‌گذاری‌های قبلی را منسوخ می‌کنند. چنین طرح‌هایی نیازمند همکاری بین عوامل اجرایی، استارت‌آپ‌ها و قانون‌گذاران هستند تا ساختارهای حاکمیتی حاکم بر مقررات

^۱ گوردون مور بنیان‌گذار شرکت اینتل در سال ۱۹۶۵ قاعده‌ای برای بیان رشد سریع پردازنده‌ها گذاشت که به قانون مور مشهور شد.

^۲ فناوری بلاک چین، توانایی بهینه‌سازی زیرساخت‌های مالی، برخورد با مسائل جهانی مانند توسعه پایدار و انتقال دارایی‌ها مؤثرتر از سیستم‌های مالی موجود را دارد.

و استانداردها تعیین بشوند و احتمالاً نقش‌های جدیدی همچون بانک دیجیتال مبتنی بر بلاک چین ظهور خواهند نمود.

همچنین فرایند توسعه خدمات بانکی می‌تواند در قالب برون‌سپاری به شرکت‌های استارت‌آپی و فین‌تکی واگذار شود. این شرکت‌ها به بانک کمک می‌کنند به منظور ارتقا و توسعه زیرساخت‌های بانکی خود گام بردارند. کارآفرینان با ارائه نوآوری‌ها و فن‌آوری‌های تحول‌زا در این اکوسیستم نقش‌آفرینی می‌کنند و در عوض از سرمایه، مشاوره تخصصی و سهم بازار بهره می‌برند. در این زمینه انتخاب نوع مدل همکاری مناسب در همکاری راهبردی میان طرفین جهت بهره‌برداری بیشتر از منافع همدیگر نقش بسزایی را ایفا می‌کند و می‌تواند به هم‌افزایی طرفین منجر شود؛ بنابراین سناریونگاری و اولویت‌بندی سازوکارهای همکاری میان نظام بانکی و فین‌تک‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است.

چنانچه تیم رهبری بانک توسعه تعاون بخواهد تحول دیجیتال را محقق سازد، اولین کاری که باید انجام دهد ذوب کردن یخ طبقه میانی است. این به معنی ایجاد فرهنگ تحول دیجیتالی است که سازمان در مسیر آن قرار دارد و همچنین بررسی اینکه آیا افراد در این مسیر همراه شده‌اند یا خیر. این کار صرفاً به معنی ارائه‌های ساده تحول دیجیتال نیست، بلکه تحت نظر داشتن و فشار آوردن برای تحول دیجیتال به میانه‌ی منجمدی است که در برابر آن مقاومت می‌کند و توجه به سه حوزه می‌تواند در ایجاد این فرهنگ کارساز باشد:

- اولین حوزه مشارکت بین تیم‌هاست. تیم‌هایی که ارزش‌های اساسی را برای بانک به ارمغان می‌آورند، می‌بایست علاوه بر درک دقیقی از فناوری‌های نوظهور و کاربردهای آن‌ها، به اکوسیستم بانکی و مالی تسلط کامل داشته باشند. هنگامی که چنین تیمی در بانک ایجاد گردد، به‌مرور و در تعامل بیشتر با سایر تیم‌ها، می‌تواند این رویکرد را در همه سازمان ایجاد نماید.
- دومین مورد، ایجاد محیط کار اشتراکی و خلاقانه می‌باشد. مفهوم محیط کار اشتراکی، محیطی است که تفکر خلاق و ایجاد نمونه‌های اولیه را ترویج می‌دهد. نمود ظاهری چنین محیط کاری، فضاهای بزرگ و با سقف‌های بلند، تعداد بسیار زیادی تخته‌های وایت‌برد و دسترسی راحت به تبلت برای کارهای گروهی است. یکی دیگر از ویژگی‌های این نوع محیط‌های کاری، استفاده از رویکردهای تولید چابک، مثل استفاده از اسپرینت‌ها، جلسات طوفان مغزی و جلسات سرپایی در پروژه‌هایشان می‌باشد.

▪ سومین نکته، ایجاد یک تیم مرکزی در نقش برج مراقبت برای تحول دیجیتال در سازمان است. ایجاد یک بانک دیجیتال، نیازمند درک موضوع از ابعاد متنوع است و کنترل و نظارت بر این ابعاد، می‌بایست بر عهده یک تیم مدیریتی قرار بگیرد تا تمامی پروژه‌هایی را که ذیل این چتر ایجاد می‌شوند، هدایت نماید.

و از آنجایی که در سفر دیجیتالی شدن هر کسب و کار، استعدادهای دیجیتال با مجموعه‌ای از مهارت‌های ترکیبی شامل توانایی‌های فنی، کسب و کاری و انسانی مورد نیاز هستند، از راهکارهای مختلفی برای پرورش و مدیریت مسیر شغلی کارکنان استفاده می‌شود از قبیل:

- راه‌اندازی دوره‌های آنلاین آموزشی و بسترهای یادگیری مجازی
- چرخش شغلی به‌ویژه میان واحدهای کسب و کار و واحدهای فناوری اطلاعات
- آموزش حضوری
- آموزش حین کار
- حضور در رویدادهای نوآوری
- انتقال موقت کارکنان به سازمان‌های دیگر طبق قراردادهای همکاری برای توسعه مهارت‌ها
- ایجاد تیم‌های موقت پروژه‌محور

در پایان اگرچه مدیران ارشد و تصمیم‌گیران بانک علاقه‌مند به تمامی حوزه‌های کسب و کار در سراسر زنجیره ارزش و حتی ورود به حوزه‌های ناهمگون بوده‌اند، اما قطعاً بانک در برابر ورود به این حوزه‌های جدید با ریسک‌ها و چالش‌های محیطی و فقدان قابلیت‌ها و منابع داخلی مواجه خواهد بود. لذا به‌منظور انتخاب هدفمند و تدوین نقشه راه برای فرصت‌های رشد، می‌بایست این ایده‌ها را ارزیابی و اولویت‌بندی کرد.

همان‌طور که در این مقاله اشاره شد هدف اصلی ارائه چارچوبی بود که در سایه آن مدل کسب و کار بانکداری دیجیتال بانک توسعه تعاون تدوین گردد. از آنجاکه یکی از نیازهای اصلی بانک توسعه تعاون امکان حضور شرکت‌های استارت‌آپی و فین‌تکی در این بانک می‌باشد، لذا انجام پژوهش‌هایی در این زمینه توسط محققان و پژوهشگران این حوزه می‌تواند بستر مناسبی جهت تسهیل حضور آن‌ها را در کنار این بانک فراهم نماید.

References

- Amit, R.; & Zott, C. (2015). Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 331-350.
- Arsanjani, A., Gholipour, S. A., Delafrooz, N., & Taleghani, M. (2019). Challenges of the Iranian e-banking business model in digital transformation. *J. Mon. Ec.*; 14(3), 389-419. (in Persian)
- Asadollah, M., Sanavifard, R., & Hamidizadeh, A. (2019). Introducing a New E-Banking Model Based on the Rise of FinTechs and Startups (A Case of a Private Bank In Iran). *Journal of Technology Development Management*, 7(2), 195-248. doi: 10.22104/jtdm.2019.3508.2214. (in Persian)
- Berger, A. N.; Klapper, L. F., & Turk-Ariss, R. (2017). *Bank competition and financial stability. Handbook of competition in banking and finance*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785363306.00018>.
- Bolívar, F.; Duran, M. A., & Lozano-Vivas, A. (2023). Bank business models, size, and profitability. *Finance Research Letters*, 53(3), 35-55.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Chen, L.; Danbolt, J., & Holland, J. (2014). Rethinking bank business models: the role of intangibles. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(3), 563-589, doi: 10.1108/AAAJ11-2012-1153.
- Cocco, L.; Pinna, A., & Marchesi, M. (2017). *Banking on blockchain: Costs savings thanks to the blockchain*.
- Cozzolino, A.; Verona, G., & Rothaermel, F. T. (2018). Unpacking the disruption process: New technology, business models, and incumbent adaptation. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1166-1202.

Dehbid, M., Shah Mansouri, A., & Derakhshan, S. A. (2023). Providing Technology Transfer Framework in Electronic Banking. *Journal of Business Management*, 15(59), 251-270. (in Persian)

Donnellan, J., & Rutledge, W. L. (2019). A case for resource-based view and competitive advantage in banking. *Managerial and Decision Economics*, 40(6), 728–737. <https://doi.org/10.1002/mde.3041>.

Egidio, P.; Enrico, F. G., & Maurizio, P. (2022). European banks' business models as a driver of strategic planning: one size fits all, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Emerald Group Publishing Limited, 31(1), 16-39.

Ernst., & Young. (2020), *New market conditions require agile business models*, available at: [https:// assets.ey.com/](https://assets.ey.com/) (accessed 27 July 2021).

Farne, M., & Vouldis, A. T. (2021). Banks' business models in the euro area: a cluster analysis in high dimensions. *Ann Oper Res*, 30(5), 23–57. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04045-9>

Futterer, F.; Schmidt, J., & Heidenreich, S. (2018). Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Planning*, 51(1), 64-81.

Goyal, K. A., & Joshi, V. (2011). A study of social and ethical issues in banking industry. *International Journal of Economics and Research*, 2(5), 49-57.

Hanafizadeh, P., & Marjaie, S. (2019). Trends and turning points of banking: A timespan view. *Review of Managerial Science*, 5(3), 1–37. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00337-4>. (in Persian)

Hsu, P. H.; Wang, C., & Wu, C. (2013). Banking systems, innovations, intellectual property protections, and financial markets: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 66(12), 2390–2396. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.025>.

Jonsen, K., & Jehn, K. A. (2009). Using triangulation to validate themes in qualitative studies, *Qualitative Research in Organizations and Management*, 4(2), 123-150. <https://doi.org/10.1108/17465640910978391>

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-133.

Moghim, M. (2007). Case study methodology and its applications in social sciences, *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 13(50), 71-102. (in Persian)

Nguyen, T. T.; Hai, H. Ho.; Duy, V. N.; Anh, C. P., & Trang, T. N. (2021). The Effects of Business Model on Bank's Stability, *International Journal of Financial Studies* 9(3), 46. <https://doi.org/10.3390/ijfs9030046>

Parida, V.; Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises. *Sustainability*, 11(2), 391. <https://doi.org/10.3390/su11020391>.

Rezvani, M., & Eslshi, M. (2017). Developing of an E-Business Model for Banking Industry in Iran Using Mixed Research Methodology. *ORMR* 6(4), 19-41 URL: <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-3916-en.html>. (in Persian)

Roulston, K. (2001). Data analysis and theorizing as ideology, *Qualitative Research*, 1(3): 279-302.

Shafer, S. M.; Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models, *Business Horizons*, 48(3), 203-207, doi: 10.1016/j.bushor.2004.10.014

Shakeel, J.; Mardani, A.; Chofreh, A. G.; Goni, F. A., & Klemes, J. J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 26(1), 121-201.

Shivakumar, S. K., & Sethii, S. (2019). *Building Digital Experience Platforms: A Guide to Developing Next Generation Enterprise Applications*. Berkeley, CA: Apress. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4303-9>.

Skinner, C. (2014). *Digital bank: strategies to launch or become a digital bank*. Singapore: Marshall Cavendish Business. ISBN 9789814561808.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Thomas, D. (2003). *A general inductive approach for qualitative data analysis*. University of Auckland, New Zealand.

Torki, L., Jahanian, S., Kamyab, N., & Shafiee, S. (2022). A dynamic assessment of the impact of e-banking on financial development. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(50), 219-246. doi: 10.22034/smsj.2022.137669. (in Persian)

Wirtz, B.W. (2011). *Business Model Management: Design Instrument-Success Factor*, Gabler, Wiesbaden, ISBN-13: 978-3834927927.