

الگوی کسب‌وکار بانکداری الکترونیک مبتنی بر ظهور

فینتک‌ها و استارت‌آپ‌های مالی

مهسا اسدالله^۱

رسول ثانوی فرد*^۲

علی حمیدی زاده^۳

چکیده

هم‌اکنون عصر گذار از مدل‌های سنتی به مدل‌های کسب‌وکار فناوری محور و ارزش‌آفرین است. این مقاله با هدف شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر بر مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک در قالب پیشران‌ها و پیامدها انجام شده است. بدین منظور، این پژوهش از ادبیات موضوع و روش فراترکیب، همچنین نظرسنجی از خبرگان به کمک پرسشنامه و تکنیک دلفی، از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی (قضاوتی و گلوله برقی) از نظرات ۱۷ خبره دانشگاهی و ۱۷ مدیر یکی از بانک‌های خصوصی کشور بهره گرفته است. جهت توقف نظرسنجی از ضریب توافق کندال استفاده شده و از آزمون فریدمن نیز اولویت مؤلفه‌ها شناسایی گردیده است. نتایج نشان داد 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 خصوص 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 است.

واژه‌های کلیدی:

مدل کسب‌وکار، بانکداری الکترونیک، فینتک، استارت‌آپ‌های مالی، پژوهش کیفی.

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت بازاریابی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم، قم.

۲. عضو هیئت‌علمی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم، قم.

* نویسنده عهده‌دار مکاتبات: dr.sanavifard@gmail.com

۳. عضو هیئت‌علمی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم.

مقدمه

امروزه عواملی نظیر جهانی شدن، افزایش رقبا و گسترش سریع علم و فناوری (به‌طور مشخص فناوری اطلاعات و ارتباطات) محیط کسب‌وکار را متحول ساخته است (عشوری کیوانی و همکاران، ۱۳۹۷) و سازمان‌ها در صورت تمایل به ماندن و بقا در محیط رقابتی ناپایدار بازار باید خود را با تغییرات سریع فناوری وفق دهند (طباطبایی نسب و ماه آور پور، ۱۳۹۷). در دهه گذشته فناوری اطلاعات صنعت بانکداری را به شدت تحت تأثیر قرار داده و با توجه به نقش غیرقابل انکار فناوری‌های پیشرفته در تغییر الگوهای کسب‌وکار، لزوم بهره‌مندی از مزایای تجارت الکترونیکی بیشتر شده است. در حال حاضر صرف ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی از سوی یک بانک باعث ایجاد مزیت رقابتی یا جذب مشتریان جدید نمی‌گردد. با توجه به گستردگی رو به رشد بانکداری الکترونیکی در کشور، نیاز به ارائه چارچوبی منسجم و علمی برای این‌گونه خدمات احساس می‌شود. این مسئله در مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک که بازیگران و نیروهای زیادی در آن دخیل هستند پررنگ‌تر می‌شود. با نگاهی به مدل‌های کسب‌وکار بانکداری الکترونیک مشاهده می‌شود که این مدل‌ها کمتر به ارزش‌هایی که می‌بایست به مشتریان خود ارائه دهند، توجه نموده‌اند.

هدف اصلی کسب‌وکار، ایجاد و به حداکثر رساندن سود برای ذینفعان است. برای رسیدن به این مهم، کسب‌وکار باید نوآورانه باشد. در دنیای امروز فناوری راه‌حل‌های نوآورانه و جدیدی ارائه نموده که در نهایت باعث سودآوری و پایداری بلندمدت کسب‌وکار می‌شود (انشاری و همکاران^۱، ۲۰۱۹). شایان ذکر است نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار نسبت به انواع دیگر نوآوری، کم‌هزینه‌تر و کاراترند و رویکردی مناسب در زمان کمبود سرمایه و رکود اقتصادی است (زوت و آمیت^۲، ۲۰۱۲). بنا بر نظر اکثر محققان، دستیابی به جایگاه رقابتی مناسب برای یک سازمان، تنها با کمک یک الگوی مناسب کسب‌وکار امکان‌پذیر است. یک مدل کسب‌وکار موفق، نشان‌دهنده یک راه بهتر نسبت به گزینه‌های موجود است که می‌تواند ارزش بیشتری را به یک گروه از مشتریان پیشنهاد کرده و منافع بیشتری را به سازمان بازگرداند. (کاستالی و ون لوی^۳، ۲۰۱۳). پژوهش‌های بسیاری نیز بر اهمیت تأثیر طراحی مدل کسب‌وکار بر عملکرد و موفقیت شرکت تأکید نموده‌اند، لکن امروزه تنها داشتن یک مدل کسب‌وکار مطلوب در زمان آغاز به کار شرکت کافی نیست، بلکه آنچه حیاتی‌تر است در اختیار داشتن و حفظ

1 . Anshari et al.

2 . Zott & Amit

3 . Kastalli & Van Looy

یک مدل کسب‌وکار بهینه در طول حیات موسسه است؛ بنابراین با پیچیده‌تر شدن محیط کسب‌وکار و افزایش رقابت، یک مدل کسب‌وکار رقابتی که در محیط امروز ملموس و منطقی است، ممکن است فردا منقضی یا بلااستفاده شود (تسه^۱، ۲۰۱۰).

بنیان بانکداری دیجیتال بر تجربه مشتری استوار است، سابقاً این امر توسط بانک‌ها اما هم‌اکنون به‌وسیله فینتک‌ها انجام می‌شود. این شرکت‌ها با شناخت بازار و خواسته مشتریان خدمات متنوعی را به آنان ارائه می‌کنند که بانک‌ها به دلیل محدودیت‌های ساختاری، قادر به انجام آن نبوده و یا فاقد صرفه اقتصادی برای آن‌ها است. در حال حاضر استفاده از اپلیکیشن‌های بانکداری دیجیتال سهم بزرگی در انجام تراکنش در میان مشتریان پیدا کرده و فینتک‌ها به بازار خدمات مالی ورود پیدا کردند. بی‌تردید همکاری با شرکت‌های فناوری مالی با خود فرصت‌ها و مزیت‌های بسیاری به همراه دارد، در عین حال که چالش‌ها و مسائلی را نیز به دنبال خواهد داشت، با این‌همه در دنیای امروز تمایل زیادی برای همکاری میان این شرکت‌های نوپا و بانک‌ها به وجود آمده است، لکن در مدل کسب‌وکار بانک مورد مطالعه به این موضوع توجه نشده و از آنجا که بانک مربوطه نگران از دست دادن کنترل رابط کاربری خود است، رویکرد تدافعی پیش گرفته و همچنان تمایل دارد هم‌زمان به‌عنوان تولیدکننده و توزیع‌کننده خدمات مالی و همچنین یک کانال ارتباطی و پلتفرم به فعالیت خود ادامه دهد و به دلایل مختلف مانند نگرانی‌های امنیتی در خصوص افشای اطلاعات مشتریان بانک و همچنین عدم صرفه اقتصادی برای بانک در صورت همکاری با این شرکت‌ها در خصوص اخذ کارمزد و غیره، تاکنون از همکاری با فینتک‌ها روی‌گردان بوده است که این موضوع چرخه توسعه محصولات و خدمات بانکی و ارائه آن به بازار را کندتر و زمان‌بر کرده و از سوی دیگر این عدم چابکی به دلیل ساختارهای بزرگ و پیچیده موجود در بانک و عدم دسترسی به نیروهای کار متخصص در این زمینه، هزینه‌های گزافی را به بانک مذکور تحمیل نموده است، لذا این پژوهش در نظر دارد بر اساس رویکردهای مختلف در طراحی مدل‌های کسب‌وکار، به شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر در طراحی مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیکی مبتنی بر ظهور فینتک‌ها و استارت‌آپ‌های مالی بپردازد تا بدین‌وسیله به مدیران، متخصصان و ذینفعان بانک مربوطه و صنعت بانکداری کشور کمک نماید تا تحت تأثیر ورود این شرکت‌های نوپا به بازار، با الگوبرداری از مدل ارائه شده مدل کسب‌وکار به کسب‌وکار^۲ خود را تغییر داده و بروز نمایند چراکه اکوسیستم کسب‌وکارهای نوپا در ایران قدمت زیادی ندارند و هنوز به مرحله بلوغ نرسیده‌اند و

1 . Teece

2 . Business-to-business(B2B)

مطالعه حاضر از اولین تحقیقات دانشگاهی انجام شده درباره نقش توسعه‌دهندگان فناوری‌های مالی مانند فینتک‌ها و استارت‌آپ‌ها در زنجیره تأمین شبکه بانکی کشور است. با توجه به رقابت شدید حاکم بر صنعت بانکداری کشور، جهت حفظ محرمانگی و جلوگیری از افشای اطلاعات داخلی بانک مذکور، از ذکر نام بانک مورد مطالعه در این پژوهش خودداری گردیده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدل کسب‌وکار

مدل کسب‌وکار مجموعه‌ای از باورها به‌منظور خلق ارزش از کسب‌وکار پیشنهادی است (نیک‌بین و همکاران، ۱۳۹۷). به‌بیان دیگر نقش‌ها و ارتباطات میان مصرف‌کنندگان، مشتریان، هم‌پیمانان و عرضه‌کنندگان شرکت و جریان‌های تولیدی، اطلاعاتی، مالی و منافع اصلی شرکت را مشخص می‌سازد (ماسانل و ریکارت، ۲۰۱۲). شبکه همکاران، کانال‌های توزیع، اهداف استراتژیک، شایستگی‌های اصلی، ارزش قابل ارائه، عوامل اصلی موفقیت، مشتریان هدف، نوآوری در محصول و خدمات، منابع درآمد، واسطه‌های الکترونیکی، قلمرو فعالیت، مدیریت زیرساخت و تأمین‌کنندگان، از مهم‌ترین اجزای مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک می‌باشند (رضوانی و اصلاحی، ۱۳۹۵). محققان متعددی به تعریف مدل کسب‌وکار و بیان ابعاد و اجزای آن پرداختند لکن تعریف استاندارد و واحدی از مدل‌های کسب‌وکار شکل نگرفته است. شاخص‌های مدل‌های کسب‌وکار در تعاریف پژوهشگران مختلف در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: اجزای مدل‌های کسب‌وکار از دید صاحب‌نظران مختلف

منبع	شاخص‌های مدل کسب‌وکار
هوروویتز (۱۹۹۶)	قیمت، محصول، توزیع، ویژگی‌های سازمانی و فناوری
تیمرز (۱۹۹۸)	معماری جریان کالا/خدمات، اطلاعات، عوامل کسب‌وکار و نقش‌هایشان، منابع درآمد، استراتژی و بازاریابی
ون کاترامن و هندرسون (۱۹۹۸)	معماری، راهبرد سازمانی، مشتریان، پیکربندی سرمایه، اهرم دانش

منبع	شاخص‌های مدل کسب‌وکار
لیندر و کانترل (۲۰۰۰)	مدل قیمت‌گذاری، مدل درآمد، مدل کانال، مدل فرآیند تجارت، رابطه تجاری با استفاده از اینترنت، پیشنهاد ارزش و شکل سازمانی
گردین و همکاران (۲۰۰۰)	عوامل، بخش‌های بازار، ارزش ارائه شده، فعالیت ارزش، شبکه سهامداران، رابط ارزش، مبادلات و درگاه ارزش
چسبرو و روزنبوم (۲۰۰۰)	پیشنهاد ارزش، بازارهای هدف، ساختار زنجیره ارزش، اینترنت، ساختار هزینه و مدل سود، شبکه ارزش و استراتژی رقابتی
پتروویچ و همکاران (۲۰۰۱)	مدل ارزش، درآمد، تولید، منابع، ارتباط با مشتری، سرمایه و مدل بازار
توربای و همکاران (۲۰۰۱)	ارزش‌های قابل ارائه، معماری، شبکه شرکا، مرکز ارتباطات، بخش مشتریان، درآمد
اپلگیت (۲۰۰۱)	برداشت، شایستگی‌ها و ارزش
زوت و آمیت (۲۰۰۱)	محتوای مبادله، ساختار مبادله، حاکمیت مبادله
آلی و زیمین (۲۰۰۱)	مأموریت، فرآیند، ساختار، قوانین و فناوری
هامل (۲۰۰۱)	استراتژی هسته‌ای، منابع استراتژیک، شبکه ارزش، رابط مشتری
توربان و همکاران (۲۰۰۱)	محصولات، ارتباط با مشتری، زیرساخت، شبکه شرکا و جنبه مالی
آفوا و تاچی (۲۰۰۱)	ارزش مشتری، حوزه، قیمت، درآمد، فعالیت‌های مربوطه، پیاده‌سازی، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، قابلیت تداوم و پشتیبانی
ویل و ویتال (۲۰۰۱)	اهداف استراتژیک، پیشنهاد ارزش، منشأ منابع، عوامل موفقیت، شایستگی‌های اصلی، بخش‌بندی مشتری، زیرساخت فناوری اطلاعات
استالر (۲۰۰۲)	خلاصه‌سازی، ساده‌سازی فعلی و آینده واقعیت کسب‌وکار

منبع	شاخص های مدل کسب و کار
چسپرو و روزنبوم (۲۰۰۲)	چارچوب منسجم، واسطه ساخت، فناوری، ارزش اقتصادی
ماگريتا (۲۰۰۲)	ارزش قابل ارائه، مشتریان، منابع درآمدی
بومن (۲۰۰۳)	نقش ها و روابط: شرکت، مشتریان، شرکا، ارزش قابل ارائه، درآمد
هدمن و کالینگ (۲۰۰۳)	اجزای کلیدی کسب و کار، منابع، مشتریان، ارزش قابل ارائه، شبکه، معماری، ساختار، دینامیک
کامپانو و پینیور (۲۰۰۳)	مفهوم، لایه واسط نظری
اولیوا و کالبرگ (۲۰۰۳)	ارزش مورد انتظار برای مشتری، منطق خلق ارزش برای تأمین کنندگان
الفرینگ و همکاران (۲۰۰۳)	نوآوری، توزیع منابع، نقاط قوت یک شرکت
استروالد (۲۰۰۴)	محصولات، مشتریان هدف، مدیریت زیرساخت، جنبه های مالی
استروالد و همکاران (۲۰۰۴)	ابزار مفهومی، منطق کسب و کار، ارزش قابل ارائه، بخش مشتریان، معماری، شبکه شرکا، درآمد
ویل و همکاران (۲۰۰۵)	نوع کسب و کار و نوع دارایی
شويزر (۲۰۰۵)	زنجیره ارزش، قدرت بازار نوآوران در مقابل مالکان دارایی های مکمل و کل درآمد بالقوه
تید و همکاران (۲۰۰۵)	نوآوری محصول، نوآوری فرآیند، نوآوری جایگاه، نوآوری مدل
شفر و همکاران (۲۰۰۵)	منطق کسب و کار، ارزش قابل ارائه، شبکه ارزش
هکر و همکاران (۲۰۰۶)	طرح، شبکه شرکت، مشتریان، ارزش قابل ارائه

منبع	شاخص‌های مدل کسب‌وکار
اندرسون و همکاران (۲۰۰۶)	بازیگران کسب‌وکار و روابط، تبادل ارزش
کالیو و همکاران (۲۰۰۶)	گزاره‌های ارزشی: اطلاعات، کالاها، خدمات؛ شرکت‌کنندگان صنعت: مشتریان، شرکا، رقبا، دولت
چسبرو (۲۰۰۷)	نوآوری مدل کسب‌وکار، طراحی مناسب مدل کسب‌وکار، طراحی منحصر به فرد مدل کسب‌وکار، فناوری، محصولات و خدمات جذاب، ایده‌های داخل و خارج سازمان، اطلاعات، دانش، ارزش اقتصادی
راجالا و وسترلاند (۲۰۰۷)	ارزش قابل ارائه، مجموعه بازیگران، درآمد
چسبرو (۲۰۰۷)	مشتری، شبکه ارزش، قابلیت‌ها، منابع و قیمت‌گذاری، هزینه و استراتژی
جوهانسون (۲۰۰۸)	چگونگی قرار گرفتن اجزای مدل کسب‌وکار، ارزش برای مشتریان، فرمول سودآوری، منابع کلیدی، نظم زمانی
جانسن و همکاران (۲۰۰۸)	منطق کسب‌وکار، ارزش قابل ارائه، مشتریان؛ تجارت حال و آینده
راپا (۲۰۰۸)	منابع درآمدی، موقعیت در زنجیره ارزش
لیم و همکاران (۲۰۱۰)	راهبرد، درآمد، اتحاد
آمیت و همکاران (۲۰۱۰)	نوآوری مدل کسب‌وکار، خلق ارزش، منابع، بازارها، محصولات، توانایی‌ها، فعالیت‌های موجود، هدف مدل کسب‌وکار، فعالیت‌های جدید مدل کسب‌وکار، چگونگی ارتباط فعالیت‌ها با کمک روش‌های جدید، بازیگران، ارزش خلق شده برای شرکا، مدل درآمدی، کارآفرینی
تسه (۲۰۱۰)	انتخاب فناوری مناسب، ویژگی‌های محصول و خدمت جدید، سودآوری و میزان سودآوری، معرفی بخش‌های بازار هدف، جریان‌های درآمدی در دسترس، ایجاد ارزش، کسب ارزش، طراحی مکانیسمی مطلوب
گرارد و همکاران (۲۰۱۰)	ساختار منابع، ساختار ارزش، ساختار انتقالی، فرصت‌ها، پیامدهای سازمانی، تعامل ابعاد مدل کسب‌وکار

منبع	شاخص های مدل کسب و کار
ویرتز و شیلک (۲۰۱۰)	محتوا، مضمون، ارتباط، تجارت
زوت و همکاران (۲۰۱۱)	فعالیت های شرکت، خلق ارزش، اجزای مدل کسب و کار، درآمد، هزینه، معماری شرکت، جذب ارزش، پایداری مدل کسب و کار
سولیس و همکاران (۲۰۱۴)	طراحی مدل، عناصر مدل، چگونگی ارتباط عناصر، پیاده سازی مدل، چگونگی چیدمان عناصر، رهبری که دنبال کاهش هزینه هاست، توسعه مفهوم مدل کسب و کار در کل شرکت، نیروی انسانی مفید، کاهش قیمت ها، تخفیف، مزیت رقابتی، تغییر
مالستروم و همکاران (۲۰۱۴)	پیچیدگی فناوری، پیچیدگی محصول، عدم اطمینان، فناوری محصول، بلوغ بازار، پویایی بازار، احتمال نفوذ مدل درآمدی، استفاده از شبکه های اجتماعی، استفاده از اطلاعات، پیچیدگی در ساختار فروش، درگیری مشتری در مدل کسب و کار، کسب درآمد از یک رویکرد زمانی، انعطاف در مدل کسب و کار، طول پنجره بازار برای محصول، استفاده از کانال های فروش خارجی، سطح ساختار سازمانی، تمرکز فناوری در مدل کسب و کار، درجه تمرکز بازار، استفاده از شایستگی خارجی، فاصله ارتباطی با مشتری، پیچیدگی در فرآیند تصمیم گیری، ظرفیت سرمایه در مدل کسب و کار، ریسک کسب و کار، شایستگی های داخلی، ابزارهای مالی به وجود آمده داخلی، وام های مالی خارجی، سرمایه مخاطره آمیز خارجی، حساسیت به چرخه کسب و کار
دمیترو (۲۰۱۴)	فناوری، ارزش برای مشتریان، بخش بندی بازار، مدل درآمدی، نیاز بازار، شبکه شرکا، تسهیلات تولید، منابع، دارایی های مکمل، ساختار هزینه، پتانسیل سودآوری
ویوی و همکاران (۲۰۱۵)	خود شرکت، مصرف کنندگان، فروشگاه های بنگاه مشتری، مشتری، تأمین کنندگان، تبلیغات، کارمندان
نامبیسان (۲۰۱۶)	اطلاعات باز، کشف فرصت های جدید، ساختارهای دیجیتالی، محاسبات، رسانه اجتماعی، محصولات و خدمات دیجیتال
ویرتز و همکاران (۲۰۱۶)	رقابت، نوآوری، تغییر، تکامل، طراحی، استراتژی، بازار، مشتری و خلق ارزش
لاندائو و همکاران (۲۰۱۶)	ماهیت بازار، ماهیت شرکت، نوآوری، بازارهای جهانی، ارزش محور، فعالیت محور، پایداری مدل کسب و کار، اجزا، توسعه جهانی، بازارهای نوظهور، توسعه محلی، بازار نوظهور محلی، تولید، تحویل، کسب ارزش

منبع	شاخص‌های مدل کسب‌وکار
جویس و همکاران (۲۰۱۶)	لایه محیطی، سیکل زندگی، لایه اجتماعی، سهامداران، ارزش اقتصادی، ارزش محیط زیستی، ارزش اجتماعی، ارتباطات، شرکا، فعالیت‌ها، ارزش، ارتباطات مشتری، کانال‌های توزیع، بخش‌بندی مشتریان، منابع، درآمد، هزینه، ارزش‌های عملکردی، مواد، تولیدات، عرضه‌کنندگان و تأمین‌کنندگان، برون‌سپاری، سود و اثرات محیط زیستی، مرحله مصرف، پایان عمر محصول، کارمندان، دولت‌ها، فرهنگ اجتماعی، سود اجتماعی، اثرات اجتماعی
بانکوال و همکاران (۲۰۱۶)	مدل کسب‌وکار شرکت محور، مدل کسب‌وکار شبکه‌ای، تعامل، ارتباطات، فناوری اطلاعات، شرکای موجود، شرکای جدید، روش‌های جدید
راجالا (۲۰۱۶)	بازار، فناوری، تغییر، اجزای زیرساخت، نوآوری محصولات خطی یا ساده، طراحی، ایجاد شبکه ارزش برای مشتریان، ریسک کمتر برای شرکا، منابع، تأمین‌کنندگان، مزیت رقابتی، محصول و خدمت بهتر، صبر در زمان عدم اطمینان، محدودیت‌های توسعه مدل کسب‌وکار
کاواف و همکاران (۲۰۱۷)	طراحی وب‌سایت، کیفیت وب‌سایت و فضای وب‌سایت، پیامدهای ناشی از وب‌سایت مطلوب

همان‌گونه که جدول ۱ نشان می‌دهد محققان در تعاریف مدل‌های کسب‌وکار رویکردهای متفاوتی مانند ساختار محور، فناوری محور، استراتژی محور، منبع محور، فعالیت محور، دانش محور، راهبرد محور، اقتصادی و شبکه‌ای را پیش گرفتند (نیک‌بین و همکاران، ۱۳۹۷). لکن امروزه شرکت‌ها برای موفقیت نیاز به مجموعه‌ای از مدل‌های کسب‌وکار دارند تا منابع رقابت‌پذیری را تسهیل نمایند (ماسانل و ریکارت، ۲۰۱۲). در دنیای کنونی فرآیند ایجاد ارزش فراتر از مرزهای شرکت و درون یک شبکه صورت می‌پذیرد، سازمان‌ها در کسب‌وکار خود در تعامل با کنشگران و شرکای متعددی نظیر تأمین‌کنندگان و عرضه‌کنندگان مختلف می‌باشند که در انجام وظایف محوله و ارائه ارزش دخیل می‌باشند. بسیاری از شرکت‌ها با ادغام عمودی می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند. برخی از نوآوری‌ها نیاز به قابلیت‌های جدیدی دارند که به‌تنهایی در داخل شرکت قابل‌دستیابی نیست و جهت توسعه آن‌ها نیاز به همکاری با دیگر شرکت‌هاست. بر اساس معیارهای مرتبط با ساختار سازمان، درجه تنوع و مدیریت زنجیره تأمین، مدل‌های کسب‌وکار طبقه‌بندی و دو گروه مختلف در خصوص انتخاب مدل کسب‌وکار شناسایی شدند:

(کامیسون و ویلار-لوپز^۱، ۲۰۱۰)

- شرکت‌های بزرگی که به دلیل قدمت خود، مدل کسب‌وکار خود را به شیوه‌ای سنتی تعریف نموده و بر خصوصیات نظیر رسمیت و تمرکز در تصمیم‌گیری‌های خود تأکید می‌کنند.
- شرکت‌های نوپا و پیشرفته که مدل‌های کسب‌وکارشان نسبت به گروه اول نوآورانه‌تر بوده و بر همکاری با سایر سازمان‌ها و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها توجه می‌نمایند.

بانکداری الکترونیک

بانکداری الکترونیک یک کانال توزیع است که به مشتریان این امکان را می‌دهد تا هرگونه خدمات بانکی را با به‌کارگیری ابزارهای الکترونیکی و بدون محدودیت حضور فیزیکی مشتری در مکانی خاصی با سرعت و کارایی از طریق کانال‌های ارتباطی ایمن و متنوع انجام دهد (برادران، ۱۳۹۴) و متفاوت از بانکداری مجازی است. بانکداری مجازی یک استراتژی کسب‌وکار است که مشتریانی را که از طریق فضای مجازی مسائل بانکی خود را مدیریت می‌کنند هدف‌گذاری کرده و به عبارتی نقطه اشتراک بانکداری شرکتی و اختصاصی است (ارسنجان و طالقانی، ۱۳۹۶). مدل‌های بانکداری الکترونیکی سه دسته می‌باشند (یو و همکاران^۲، ۲۰۰۷):

- مدل متمرکز بر بانک: در این مدل بیشتر عملیات بانکی از طریق شعب بانک‌ها صورت می‌گیرد و تا زمانی که بانک‌های سنتی شروع به استفاده از کانال‌های غیرمعمول و کم‌هزینه‌تر الکترونیکی کردند، ادامه داشت.
- مدل در ارتباط با بانک: در این مدل بانکداری بر مبنای مؤلفه‌های دیگر مانند موبایل و اینترنت جایگزین بانکداری بر مبنای شعبه است (فابر و همکاران^۳، ۲۰۰۳). این مدل در اصل دستاوردهای بانک‌ها را از طریق استفاده از کانال‌های تحویل متفاوت، مانند موبایل بانک یا تلفن بانک، بهبود بخشید. در این مدل مدیریت حساب‌های مشتری همچنان در اختیار بانک‌هاست.
- مدل بدون بانک: در این مدل بانک به نظر نمی‌آید، رویکرد جایگزینی که به وجود آمد ایجاد بانکداری الکترونیکی محض بود بدون حمایت شبکه‌ها و شعب فیزیکی.

1 . Camisón & Villar López

2 . Yiu et al.

3 . Faber et al.

شرکت‌های فناوری مالی (فینتک)^۱

فینتک یکی از بخش‌های در حال ظهور در انقلاب صنعتی چهارم است که پلتفرم مالی سنتی بانک‌ها و مؤسسات مالی را تغییر داده است. قلمرو فینتک بسیار گسترده است و تقریباً تمامی جنبه‌های سیستم مالی را پوشش می‌دهد (بهانداری^۲، ۲۰۱۹). این شرکت‌ها تلاش می‌نمایند با کاربرد فناوری، خدمات مالی را کارآمدتر کنند (لی و شین^۳، ۲۰۱۸). فناوری‌های جدید امکانات مفیدی برای خدمات مالی فراهم آوردند که شامل رایانش ابری^۴، فناوری بلوک‌های زنجیره‌ای^۵، کلان داده^۶، هوش تجاری^۷ و ... است (گای و همکاران^۸، ۲۰۱۸). فینتک‌ها با سه روش اساسی صنعت مالی و بانکداری را متحول کرده‌اند: نخست بازیگران عرصه فینتک هزینه‌ها را کاهش داده و درعین حال کیفیت ارائه سرویس‌های مالی را افزایش می‌دهند. دوم توانایی هوشمندانه استارت‌آپ‌ها در ارزیابی خطرها و ریسک‌های احتمالی است. سوم این شرکت‌های نوپا و کوچک برای بقا در صنعت بانکداری دیدگاهی متنوع، اثبات و معتبر برای مشتریان‌شان ایجاد می‌کنند (تحلیل مالی کپجمینی^۹، ۲۰۱۵). بازیگران اصلی حوزه فینتک، دولت، مؤسسات مالی و شرکت‌های کارآفرین در حوزه فناوری می‌باشند. چهارچوب توسعه اکوسیستم شرکت‌های فناوری مالی شامل شناخت محیط کسب‌وکار و دسترسی به بازارها، نظارت‌های دولتی، دسترسی به سرمایه، تجربیات مالی و فناوری است (پی دلیو سی^{۱۰}، ۲۰۱۶).

استارت‌آپ

یک کسب‌وکار جدید و نوپاست که حول محور فناوری شکل گرفته و در حوزه فناوری‌های نوین فعالیت می‌کند. پتانسیل رشد بالایی دارند ولی فاقد مدل کسب‌وکار می‌باشند و عمدتاً با مشکل کمبود بودجه و تأمین سرمایه مواجه‌اند. این شرکت‌ها دارای ساختاری لاغر و چابک، چرخه کوتاه توسعه محصول و ورود به بازار می‌باشند و در صورت همکاری با سیستم بانکی، می‌تواند از حمایت‌های مالی و اعتبار برند

1 . Financial Technology (FinTech)

2 . Bhandari

3 . Lee & Shin

4 . Cloud Computing

5 . Blockchain

6 . Big data

7 . Business Intelligence (BI)

8 . Gai et al.

9 . KPMG and H2 Ventures

10 . PWC

بانک‌ها نیز برخوردار شوند که این موضوع منجر به ارائه ارزش بیشتر به مشتریان و بهبود مزیت رقابتی برای بانک‌ها می‌گردد (لئونگ و همکاران^۱، ۲۰۱۷).

برخی پژوهش‌های انجام شده در خصوص فینتک‌ها و طراحی مدل‌های کسب‌وکار بانکداری الکترونیک در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: برخی پژوهش‌های انجام شده در خصوص طراحی مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک

شرح	منبع	عنوان
این مقاله پارادایم جدیدی را با استفاده از نوآوری مخرب، بانکداری آنلاین، مدل‌های کسب‌وکار فینتک، فناوری اطلاعات و نوآوری در صنعت خدمات مالی معرفی نموده است.	لی و شین (۲۰۱۸)	فینتک: اکوسیستم، مدل‌های کسب‌وکار، تصمیم‌گیری‌ها، سرمایه‌گذاری و چالش‌ها
در این مطالعه راه‌حل‌های پویا برای فینتک‌ها در قالب پنج بعد فنی که شامل امنیت و حریم خصوصی، تکنیک‌های داده، سخت‌افزار و زیرساخت‌ها، برنامه‌های کاربردی و مدیریت مدل‌های خدماتی است ارائه شده است.	گای و همکاران (۲۰۱۸)	مطالعه و پیمایش فینتک‌ها
در این مقاله توسعه اکوسیستم یک فینتک و قابلیت‌های استراتژیک آن برای شرکت‌هایی که در بخش توزیع بازار مالی فعال می‌باشند و راه‌حل‌های جایگزین برای بخش‌های خارج از بازار مطرح شده است.	لئونگ و همکاران (۲۰۱۷)	پرورش اکوسیستم یک فینتک: مطالعه موردی استارت‌آپی برای وام‌های خرد جوانان در چین
در این مقاله از ابعاد پنج‌گانه مدل پارتس شامل بازیگران، ارزش‌افزوده، قوانین، تاکتیک‌ها و محدوده قلمرو استفاده گردیده و استراتژی‌های همکاری با فینتک، اهداف سرمایه‌گذاری، ارزش‌افزوده، معیار انتخاب شرکت‌ها، نحوه همکاری با فینتک به صورت شریک یا رقیب و موانع قانونی و سیاسی آن بیان شده است.	هانگ و لئو (۲۰۱۶)	مطالعه موردی برنامه استراتژیک یک بانک تایوانی برای سرمایه‌گذاری در فینتک

عنوان	منبع	شرح
ارائه مدل کسب‌وکار مؤثر در حوزه کسب‌وکارهای الکترونیکی با روش شبکه خزانه	نیک بین و همکاران (۱۳۹۷)	این مقاله با استفاده از تئوری سازه شخصی و روش‌شناسی شبکه خزانه روش جدیدی را برای استخراج فهم شناختی کارآفرینان از مدل کسب‌وکار ارائه نموده که برای درک و توسعه مدل کسب‌وکار مفید است.
مقایسه مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک بانک‌های ایران با مدل بانکداری جامع	ارسنجانی و طالقانی (۱۳۹۶)	این مطالعه نشان می‌دهد که ابعاد مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک در ایران با مدل بانکداری جامع در ۵ بعد از ۹ بعد مدل کسب‌وکار استروالدر و پینیور تفاوت دارد.
مقایسه مدل کسب‌وکار بانکداری ایران با مدل بانکداری جامع	سپندارند و همکاران (۱۳۹۵)	این مقاله نشان می‌دهد مدل بانکداری در ایران با مدل بانکداری جامع در ۹ بعد مدل کسب‌وکار استروالدر از جمله مشتری محوری در ارزش پیشنهادی، شخصی‌سازی کانال در بعد کانال‌های ارائه خدمت و افزایش تنوع در درآمدهای بانک با یکدیگر تفاوت دارد.
ارائه مدل کسب‌وکار الکترونیکی صنعت بانکداری کشور با روش‌شناسی پژوهش آمیخته	رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۵)	این مطالعه نشان می‌دهد که مدل کسب‌وکار الکترونیکی دارای ۴ بعد اصلی ارزش ارائه شده، مشتریان، تأمین‌کنندگان و عملکرد مالی است و مؤلفه‌های اصلی در قالب ۱۰ مقوله اصلی (محصول/خدمات، مشتریان هدف، کانال توزیع، وفاداری مشتریان، بیمه، منابع و شایستگی‌ها، شبکه همکاری یا شرکا، ساختار هزینه، ساختار درآمد و واسطه‌های الکترونیکی) طبقه‌بندی شدند.
مفهوم‌پردازی مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک صنعت بانکداری و ارائه الگوی منسجم بر اساس مطالعه بانک‌های نوظهور کشور	رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۲)	این مقاله نشان می‌دهد ارزش ارائه شده جدید، خدمات نوین بانکی را در برمی‌گیرد و از موجبات علی‌هم‌چون ضعف مدل‌های بانکداری سنتی و عدم پشتیبانی آن‌ها و همچنین آشنایی با فناوری‌های نوین به وجود آمده و طی دو گام کلی پذیرش بانکداری الکترونیکی و انتخاب مدل کسب‌وکار الکترونیکی تولد یافته است. در این میان واسطه‌های مالی و بیمه‌گذاران نیز در این فرآیند مؤثرند.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سؤالات ذیل است:

۱. مدل کسب و کار بانکداری الکترونیک مبتنی بر ظهور فینتکها و استارت‌آپ‌های مالی شامل چه اجزایی است؟
۲. پیشرانها و پیامدهای مدل کسب و کار بانکداری الکترونیک چیست؟
۳. اولویت عوامل در هر حوزه چگونه است؟

پژوهش حاضر از روش تحقیق کیفی از نوع اکتشافی بهره گرفته و از منظر هدف کاربردی است. مورد مطالعه یکی از بانک‌های خصوصی فعال در صنعت بانکداری کشور است که به دلایل مختلف امنیتی و اقتصادی که پیش‌تر ذکر گردید، تاکنون هیچ‌گونه تمایلی به همکاری و مشارکت با فینتکها و استارت‌آپ‌های مالی خارجی و داخلی (مانند اپلیکیشن آپ، تاپ، پات، صاپ، سپ، سکه، فینوتک، استارت‌آپ اول پی و غیره) نداشته است. جامعه آماری این پژوهش خبرگان بانکی دارای سابقه کار در بانک مربوطه و اساتید دانشگاهی مسلط به موضوع پژوهش می‌باشند. در خصوص حجم نمونه برخی پژوهش‌ها اعضای پانل را بین ۱۵ تا ۳۵ نفر برشمرده‌اند و عموماً تعداد ۳۰ نفر را برای ارائه اطلاعات کافی می‌دانند، برای گروه‌های ناهمگون نیز حجم نمونه عمدتاً بین ۴ تا ۴۰ شرکت‌کننده در نظر گرفته می‌شود (هومن، ۱۳۸۵).

دوره زمانی جمع‌آوری داده‌های پژوهش آذر لغایت دی‌ماه ۹۷ و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. در روش دلفی پژوهشگر بر روایی صوری و ظاهری تأثیرگذار است ولی بر توسعه مراحل پیمایش یا ابزار تأثیری ندارد، باین‌وجود اگر اعضای شرکت‌کننده در مطالعه، نماینده گروه یا حوزه دانش موردنظر باشند، اعتبار محتوی تضمین می‌شود. پایایی بین پرسشنامه‌ها با بررسی میزان توافق بین پاسخ‌دهندگان به‌وسیله ضریب توافق کندال تأیید می‌گردد (الله دادی و همکاران، ۱۳۹۷). بعلاوه ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه دور اول ۰/۹۳۲ و برای دور دوم دلفی ۰/۹۴۵ به دست آمد که نشان می‌دهد پایایی ابزار مناسب است.

بدین ترتیب پژوهش حاضر دارای دو گام اصلی به شرح ذیل است:

الف) تعیین ابعاد و شاخص‌ها: در این مرحله به کمک روش فراترکیب^۱، ابعاد مدل کسب و کار

بانکداری الکترونیک به همراه پیشران‌ها و پیامدهای مربوطه از ادبیات موضوع استخراج گردیده است. برای این منظور، از روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) استفاده شده که مشتمل بر مراحل زیر است: ۱. تنظیم پرسش‌های پژوهش؛ ۲. انجام ادبیات نظام‌مند؛ ۳. جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب با استفاده از ابزار برنامه ارزیابی مهارت‌های حیاتی^۲؛ ۴. استخراج اطلاعات مقالات؛ ۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی؛ ۶. کنترل کیفیت؛ ۷. ارائه یافته‌ها. پس از امتیازدهی به مقالات منتخب و غربالگری آن‌ها در نهایت کدهای اولیه استخراج شده از ادبیات موضوع به همراه منابع مربوطه در قالب جدول ۳ تحت سه مقوله اصلی پیشران‌ها، ابعاد مدل کسب‌وکار و پیامدها گردآوری شده‌اند.

ب) تعیین گروه خبرگان و احراز نظر آنان: در این مرحله ۱۷ خبره بانکی و ۱۷ استاد دانشگاه از روش غیراحتمالی (قضای و گلوله برقی) انتخاب و با پرسشنامه محقق ساخته پنج گزینه‌ای طیف لیکرت (از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) حاوی ۹۲ سؤال و اجرای دو دور تکنیک دلفی، اجماع نظر خبرگان محرز و با حذف ۴۲ مؤلفه که میانگین کمتر از ۴ را کسب نموده‌اند، مدل پژوهش نهایی گردید. خلاصه نتایج در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: دسته‌بندی مؤلفه‌ها و متغیرها به همراه منابع و خلاصه نتایج تکنیک دلفی

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای اولیه	منبع	گویه‌ها	میانگین دور ۱	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۲
پیشران‌ها	ساختار مؤسسات مالی	بانک‌های سنتی	کامیسون و ویلار لوپز (۲۰۱۰) رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۲) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	۱	۴/۱۵	۰/۶۱	۴/۲۱	۰/۵۴
		شرکت‌های اقماری	دیمرس و همکاران (۲۰۱۵) رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۲)	۲	۳/۵۶	۰/۹۶	۳/۷۶	۰/۶۱

1 . Sandelowski & Barroso

2 . Critical Appraisal Skills Programme (CASP)

انحراف معیار ۲	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۱	گویه‌ها	منبع	کدهای اولیه	مفاهیم	مقوله‌ها
۰/۵۶	۴/۵۰	۰/۶۶	۴/۴۷	۳	رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۲) دینش کومار (۲۰۱۲)	بانکداری الکترونیک		
۰/۶۶	۴/۱۵	۰/۶۹	۴/۱۲	۴	دیمرس و همکاران (۲۰۱۵) هانگ و لئو (۲۰۱۶)	شرکت‌های پرداخت	ظهور فینتک	پیشران‌ها
۰/۶۵	۳/۷۶	۰/۶۵	۳/۷۶	۵	دیمرس و همکاران (۲۰۱۵) هانگ و لئو (۲۰۱۶)	شرکت‌های مدیریت ثروت		
۰/۶۷	۳/۹۱	۰/۶۷	۳/۹۱	۶	دیمرس و همکاران (۲۰۱۵) لی و شین (۲۰۱۸)	شرکت تأمین مالی جمعی		
۰/۶۷	۳/۸۲	۰/۸۳	۳/۷۴	۷	دیمرس و همکاران (۲۰۱۵) لی و شین (۲۰۱۸)	شرکت‌های وام‌دهی		
۰/۶۲	۳/۹۱	۰/۶۹	۳/۸۸	۸	دیمرس و همکاران (۲۰۱۵) لی و شین (۲۰۱۸)	شرکت‌های بازار سرمایه		
۰/۶۳	۳/۸۲	۰/۶۹	۳/۷۹	۹	دیمرس و همکاران (۲۰۱۵) لی و شین (۲۰۱۸)	شرکت‌های خدمات بیمه		
۰/۸۱	۳/۸۸	۱/۰۶	۳/۷۱	۱۰	مورونی و همکاران (۲۰۱۵) رایز (۲۰۱۱) سخداری و همکاران (۱۳۹۶)	رشد و پروسی ظهور	استارت‌آپ‌های مالی	پیشران‌ها

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای اولیه	منبع	گویه‌ها	میانگین دور ۱	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۲
			مورونی و همکاران (۲۰۱۵) رایز (۲۰۱۱)	۱۱	۳/۳۸	۰/۸۲	۳/۵۰	۰/۶۶
			مورونی و همکاران (۲۰۱۵) الیز (۲۰۱۰)	۱۲	۳/۴۷	۰/۶۱	۳/۵۳	۰/۵۱
			های تینن و همکاران (۲۰۱۵) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) سخدری و همکاران (۱۳۹۶) ندافی و احمدوند (۱۳۹۶) گنجه و عباسی خواه (۱۳۹۶)	۱۳	۳/۱۸	۰/۸۰	۳/۳۸	۰/۵۵
			رایز (۲۰۱۱) مورونی و همکاران (۲۰۱۵) موریا (۲۰۱۲)	۱۴	۳/۶۸	۰/۸۱	۳/۷۴	۰/۷۱
پیشران‌ها	توسعه‌دهندگان فناوری‌های مالی	رسانه‌های اجتماعی	گروور و همکاران (۲۰۱۷) لی و شین (۲۰۱۸)	۱۵	۴/۱۲	۰/۹۵	۴/۲۱	۰/۶۴
			لئونگ و همکاران (۲۰۱۷) هانگ و لئو (۲۰۱۶)	۱۶	۴/۱۸	۰/۶۳	۴/۱۵	۰/۶۱

انحراف معیار ۲	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۱	گویه‌ها	منبع	کدهای اولیه	مفاهیم	مقوله‌ها
۰/۷۰	۳/۷۶	۰/۹۵	۳/۶۲	۱۷	تحلیل مالی کپجمنی (۲۰۱۵) ماژلیس و همکاران (۲۰۱۲) پارسی و همکاران (۱۳۹۵) ایپ و بوکن (۲۰۱۸)	اینترنت اشیا		
۰/۶۴	۳/۷۹	۰/۸۸	۳/۶۸	۱۸	دیمرس و همکاران (۲۰۱۵) هانگ و لئو (۲۰۱۶)	محاسبات ابری		
۰/۶۲	۳/۷۴	۰/۶۲	۳/۷۴	۱۹	تحلیل مالی کپجمنی (۲۰۱۵) هانگ و لئو (۲۰۱۶)	رابط برنامه‌نویسی کاربری		
۰/۷۵	۳/۹۱	۰/۹۰	۳/۸۲	۲۰	دیمرس و همکاران (۲۰۱۵) هانگ و لئو (۲۰۱۶)	کلان داده		
۰/۶۵	۳/۹۴	۰/۹۱	۳/۷۹	۲۱	دیمرس و همکاران (۲۰۱۵) هانگ و لئو (۲۰۱۶) ایپ و بوکن (۲۰۱۸)	ارز مجازی		
۰/۵۹	۴/۲۱	۰/۶۷	۴/۱۸	۲۲	گروور و همکاران (۲۰۱۷) هانگ و لئو (۲۰۱۶)	کیف‌های پول مجازی		

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای اولیه	منبع	گویه‌ها	میانگین دور ۱	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۲
پیشران‌ها	محیط کسب و کار	دسترسی به بازار	پی دبلیو سی (۲۰۱۶) تحلیل مالی کپجمنی (۲۰۱۵) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	۲۳	۴/۰۶	۰/۶۵	۴/۱۲	۰/۵۹
		دسترسی به نیروی کار متخصص	پی دبلیو سی (۲۰۱۶) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	۲۴	۳/۸۵	۰/۷۴	۳/۹۱	۰/۶۲
		قوانین و مقررات	پی دبلیو سی (۲۰۱۶) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	۲۵	۳/۹۷	۰/۹۷	۴/۰۹	۰/۷۵
		پشتیبانی دولت	پی دبلیو سی (۲۰۱۶) دیمرس و همکاران (۲۰۱۵) رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۲)	۲۶	۳/۹۷	۰/۹۰	۴/۰۹	۰/۶۲
پیشران‌ها	تخصص مالی	دسترسی به سرمایه	لئونگ و همکاران (۲۰۱۷) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) لی و شین (۲۰۱۸) پی دبلیو سی (۲۰۱۶)	۲۷	۳/۸۲	۰/۸۷	۳/۹۴	۰/۶۵
		استراتژی‌های تامین منابع مالی	های تینن و همکاران (۲۰۱۵) مولیک (۲۰۱۴) ویلیامز گرت (۲۰۱۶)	۲۸	۳/۹۷	۰/۸۰	۴/۰۳	۰/۶۷

انحراف معیار ۲	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۱	گویه‌ها	منبع	کدهای اولیه	مفاهیم	مقوله‌ها
۰/۶۰	۴/۳۵	۰/۶۸	۴/۳۲	۲۹	توماچی و جانات (۲۰۱۷) ایپ و بوکن (۲۰۱۸) ریسکیناتو و همکاران (۲۰۱۷) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) رزمی و همکاران (۱۳۹۳)	شناسایی مشتریان هدف	بخش‌بندی مشتریان بانک	پیشران‌ها
۰/۶۵	۴/۲۴	۰/۷۳	۴/۲۱	۳۰	توماچی و جانات (۲۰۱۷) ریسکیناتو و همکاران (۲۰۱۷) ایپ و بوکن (۲۰۱۸)	ویژگی‌های جمعیت شناختی		
۰/۷۳	۴/۳۵	۰/۸۱	۴/۳۲	۳۱	توماچی و جانات (۲۰۱۷) ریسکیناتو و همکاران (۲۰۱۷)	تمایل به پذیرش فناوری		
۰/۵۹	۴/۲۱	۰/۶۷	۴/۱۸	۳۲	ریسکیناتو و همکاران (۲۰۱۷) بومن و همکاران (۲۰۰۸)	قصد استفاده از فناوری		
۰/۶۵	۳/۶۵	۰/۷۰	۳/۶۲	۳۳	بومن و همکاران (۲۰۰۸) الدبی (۲۰۱۰) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) ریوور و همکاران (۲۰۰۸) جاودان و فتحیان (۱۳۸۶)	ارزش پیشنهادی قابل ارائه	ارزش پیشنهادی	مقولات اصلی مدل کسب‌وکار

انحراف معیار ۲	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۱	گویه‌ها	منبع	کدهای اولیه	مفاهیم	مقوله‌ها
۰/۶۱	۴/۵۳	۰/۸۳	۴/۴۷	۳۴	بومن و همکاران (۲۰۰۸) الدبی (۲۰۱۰) جاودان و فتحیان (۱۳۸۶)	ارائه خدمات در هر مکان		
۰/۶۵	۴/۶۵	۰/۸۲	۴/۵۹	۳۵	کلیجنن و همکاران (۲۰۰۷) بومن و همکاران (۲۰۰۸) الدبی (۲۰۱۰) جاودان و فتحیان (۱۳۸۶)	ارائه خدمات در هر زمان		
۰/۶۹	۴/۰۶	۱/۰۱	۳/۸۸	۳۶	ریوور و همکاران (۲۰۰۸) بومن و همکاران (۲۰۰۸) الدبی (۲۰۱۰) جاودان و فتحیان (۱۳۸۶)	بومی‌سازی		
۰/۶۹	۴/۲۱	۰/۸۲	۴/۱۵	۳۷	الدبی (۲۰۱۰) بومن و همکاران (۲۰۰۸) استروالدرو همکاران (۲۰۱۰) ریوور و همکاران (۲۰۰۸) جاودان و فتحیان (۱۳۸۶)	شخصی‌سازی		

انحراف معیار ۲	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۱	گویه‌ها	منبع	کدهای اولیه	مفاهیم	مقوله‌ها
۰/۵۴	۴/۲۱	۰/۵۴	۴/۲۱	۳۸	استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) ریوور و همکاران (۲۰۰۸) منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)	تعامل با مشتری	ارتباطی مشتریان	
۰/۶۷	۴/۲۶	۰/۶۷	۴/۲۶	۳۹	استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) ریوور و همکاران (۲۰۰۸) منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)	کانال‌های توزیع		
۰/۶۶	۴/۴۴	۰/۷۴	۴/۴۱	۴۰	استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) ریوور و همکاران (۲۰۰۸) منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)	ارتباط با مشتری		
۰/۶۰	۴/۳۸	۰/۶۰	۴/۳۸	۴۱	کامپونوو و پینیور (۲۰۰۳) ریوور و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) بومن و همکاران (۲۰۰۸)	زیرساخت‌ها	مدیریت زیرساخت	

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای اولیه	منبع	گویه‌ها	میانگین دور ۱	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۲
		شرکا و تأمین‌کنندگان	کامپونوو و پینیور (۲۰۰۳) ریوور و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) بومن و همکاران (۲۰۰۸)	۴۲	۳/۷۹	۰/۷۷	۳/۸۸	۰/۵۹
		مزیت رقابتی شرکای فعال	کامپونوو و پینیور (۲۰۰۳) ریوور و همکاران (۲۰۰۸) بومن و همکاران (۲۰۰۸)	۴۳	۳/۸۸	۰/۶۹	۳/۸۸	۰/۶۹
		تسهیم نقش‌ها در شبکه ارزش	ریوور و همکاران (۲۰۰۸) ورشنی (۲۰۰۸) بومن و همکاران (۲۰۰۸)	۴۴	۳/۷۴	۰/۷۹	۳/۷۹	۰/۶۹
		باز بودن شبکه ارزش	ریوور و همکاران (۲۰۰۸) پستچی (۲۰۰۷) کامیسون و ویلار لوپز (۲۰۱۰)	۴۵	۳/۵۳	۰/۶۶	۳/۵۶	۰/۶۱
		استراتژی نام تجاری	پستچی (۲۰۰۷) بومن و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	۴۶	۳/۴۴	۰/۸۲	۳/۵۹	۰/۶۱

انحراف معیار ۲	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۱	گویه‌ها	منبع	کدهای اولیه	مفاهیم	مقوله‌ها
۰/۶۴	۳/۷۹	۰/۷۵	۳/۷۴	۴۷	ریوور و همکاران (۲۰۰۸) کامیسون و ویلار لوپز (۲۰۱۰) پیترسون (۲۰۰۴)	مدل حاکمیت		
۰/۶۴	۳/۶۸	۰/۷۴	۳/۶۲	۴۸	ریوور و همکاران (۲۰۰۸) کامیسون و ویلار لوپز (۲۰۱۰) بومن و همکاران (۲۰۰۸)	تعاملات بین بازیگران		
۰/۶۶	۳/۸۵	۰/۷۲	۳/۸۲	۴۹	بومن و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	قابلیت‌ها		
۰/۶۹	۴/۲۱	۰/۶۹	۴/۲۱	۵۰	بومن و همکاران (۲۰۰۸) لئونگ و همکاران (۲۰۱۷)	یکپارچگی داده‌ها		
۰/۷۸	۴/۰۰	۰/۹۳	۳/۹۱	۵۱	تحلیل مالی کپجمینی (۲۰۱۵) هانگ و لئو (۲۰۱۶) کانسولوو و همکاران (۲۰۰۵)	یکپارچگی رابط برنامه‌نویسی		
۰/۸۰	۴/۱۸	۰/۸۰	۴/۱۸	۵۲	زکریادیس و اوزکان (۲۰۱۷) ریوور و همکاران (۲۰۰۸) بومن و همکاران (۲۰۰۸)	پشتیبانی از پلتفرم‌های مختلف		

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای اولیه	منبع	گویه‌ها	میانگین دور ۱	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۲
			تحلیل مالی کپجمینی (۲۰۱۵) بومن و همکاران (۲۰۰۸) ریوور و همکاران (۲۰۰۸)	۵۳	۴/۶۸	۰/۴۷	۴/۶۸	۰/۴۷
			بومن و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	۵۴	۴/۳۲	۰/۸۱	۴/۳۸	۰/۶۵
			بومن و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۵)	۵۵	۳/۸۸	۰/۸۱	۳/۹۴	۰/۶۹
			ریوور و همکاران (۲۰۰۸) بومن و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۵)	۵۶	۳/۷۶	۰/۸۲	۳/۸۲	۰/۷۲
			ریوور و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۵)	۵۷	۴/۱۸	۰/۶۷	۴/۱۸	۰/۶۷

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای اولیه	منبع	گویه‌ها	میانگین دور ۱	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۲
			ریوور و همکاران (۲۰۰۸) بومن و همکاران (۲۰۰۸) پاولیان (۲۰۰۲)	۵۸	۴/۲۹	۰/۶۸	۴/۲۹	۰/۶۸
			ریوور و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)	۵۹	۳/۷۱	۰/۸۷	۳/۷۹	۰/۷۳
			ریوور و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)	۶۰	۳/۷۱	۰/۹۱	۳/۷۹	۰/۷۷
	جنبه مالی	کسب ارزش	ریوور و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)	۶۱	۳/۹۴	۰/۷۴	۴/۰۰	۰/۶۰
			ریوور و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)	۶۲	۴/۰۳	۰/۴۶	۴/۰۳	۰/۴۶

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای اولیه	منبع	گویه‌ها	میانگین دور ۱	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۲
		درآمد	ریوور و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۵) منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)	۶۳	۳/۷۴	۰/۹۳	۳/۸۵	۰/۷۰
		هزینه	ریوور و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۵) منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)	۶۴	۴/۱۵	۰/۸۲	۴/۲۱	۰/۶۹
		اهرم‌های مالی	ریوور و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)	۶۵	۳/۷۹	۰/۸۴	۳/۸۲	۰/۸۰
		اهرم‌های عملکردی	ریوور و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)	۶۶	۳/۵۹	۰/۸۶	۳/۶۸	۰/۶۸

انحراف معیار ۲	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۱	گویه‌ها	منبع	کدهای اولیه	مفاهیم	مقوله‌ها
۰/۷۳	۳/۶۵	۱/۰۷	۳/۳۸	۶۷	ریور و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)	عملکرد غیر مالی		
۰/۵۴	۳/۸۸	۰/۶۷	۳/۸۲	۶۸	بومن و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)	سهم بازار		
۰/۶۷	۴/۱۸	۰/۹۲	۴/۰۶	۶۹	بومن و همکاران (۲۰۰۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) منطقی و ثاقبی (۱۳۹۲)	شهرت نام تجاری		
۰/۵۶	۴/۴۷	۰/۵۶	۴/۴۷	۷۰	لی و شین (۲۰۱۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	پیشرفت فناوری	بهبود فضای کسب و کار	پیامدها
۰/۵۵	۴/۲۴	۰/۶۴	۴/۲۱	۷۱	لی و شین (۲۰۱۸) تحلیل مالی کپجمنی (۲۰۱۵) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	بهبود عملکرد سیستم مالی		
۰/۴۵	۴/۰۹	۰/۴۵	۴/۰۹	۷۲	تحلیل مالی کپجمنی (۲۰۱۵) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	توسعه سیستم مالی		

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای اولیه	منبع	گویه‌ها	میانگین دور ۱	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۲
			لی و شین (۲۰۱۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	۷۳	۴/۰۶	۰/۸۵	۴/۱۲	۰/۷۳
			تحلیل مالی کپجیمینی (۲۰۱۵) لی و شین (۲۰۱۸)	۷۴	۴/۲۶	۰/۹۳	۴/۳۵	۰/۷۳
			استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۲)	۷۵	۳/۸۸	۰/۷۷	۳/۹۱	۰/۷۱
پیامدها	بهبود عملکرد سازمانی		لی و شین (۲۰۱۸) تحلیل مالی کپجیمینی (۲۰۱۵) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	۷۶	۴/۰۶	۰/۹۵	۴/۱۸	۰/۷۲
			لئونگ و همکاران (۲۰۱۷) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	۷۷	۴/۱۸	۰/۹۴	۴/۲۶	۰/۷۱
			ایپ و بوکن (۲۰۱۸) لی و شین (۲۰۱۸)	۷۸	۴/۱۸	۰/۹۰	۴/۲۶	۰/۷۱
			لئونگ و همکاران (۲۰۱۷) هانگ و لئو (۲۰۱۶)	۷۹	۴/۰۶	۰/۹۸	۴/۲۱	۰/۶۹
			تحلیل مالی کپجیمینی (۲۰۱۵) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	۸۰	۴/۴۴	۰/۶۱	۴/۴۴	۰/۶۱

انحراف معیار ۲	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۱	گویه‌ها	منبع	کدهای اولیه	مفاهیم	مقوله‌ها
۰/۶۵	۴/۲۴	۰/۷۳	۴/۲۱	۸۱	تحلیل مالی کیچمینی (۲۰۱۵) لئونگ و همکاران (۲۰۱۷)	به‌کارگیری مؤثر داده‌ها		
۰/۶۴	۴/۳۲	۰/۶۴	۴/۳۲	۸۲	تحلیل مالی کیچمینی (۲۰۱۵) لی و شین (۲۰۱۸)	محصولات مشتری محور		
۰/۶۷	۳/۹۷	۰/۷۹	۳/۹۱	۸۳	لی و شین (۲۰۱۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	چرخه کوتاه توسعه محصول		
۰/۷۱	۳/۷۴	۰/۸۱	۳/۶۸	۸۴	لی و شین (۲۰۱۸) استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)	چرخه کوتاه ورود محصول جدید		
۰/۶۷	۳/۹۱	۰/۷۸	۳/۸۵	۸۵	تحلیل مالی کیچمینی (۲۰۱۵) کاستالی و ون لووی (۲۰۱۳)	بهبود بهره‌وری عملیاتی		
۰/۷۶	۴/۰۳	۰/۸۷	۳/۹۷	۸۶	لی و شین (۲۰۱۸) لئونگ و همکاران (۲۰۱۷)	بهبود تجربه مشتریان		
۰/۶۰	۴/۰۰	۰/۶۷	۳/۹۷	۸۷	تحلیل مالی کیچمینی (۲۰۱۵) رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۲)	یادگیری سازمانی		
۰/۷۳	۴/۱۲	۰/۹۰	۴/۰۳	۸۸	لئونگ و همکاران (۲۰۱۷) رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۲)	افزایش چرخه عمر مشتری		

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای اولیه	منبع	گویه‌ها	میانگین دور ۱	انحراف معیار ۱	میانگین دور ۲	انحراف معیار ۲
پیامدها	بانکداری مجازی	خود خدمتی آنلاین	استروالدر و همکاران (۲۰۱۰) رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۲) ارسنجانی و طالقانی (۱۳۹۶)	۸۹	۴/۰۹	۰/۸۳	۴/۱۲	۰/۷۷
		بانکداری شخصی	توماچی و جانان (۲۰۱۷) ارسنجانی و طالقانی (۱۳۹۶) رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۲)	۹۰	۴/۰۶	۰/۸۵	۴/۱۲	۰/۷۳
		بانکداری مشارکتی	زکریادیس و اوزکان (۲۰۱۷) ارسنجانی و طالقانی (۱۳۹۶) رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۲)	۹۱	۳/۱۲	۰/۹۱	۳/۳۵	۰/۶۵
		بانکداری باز	تحلیل مالی کپچمینی (۲۰۱۵) زکریادیس و اوزکان (۲۰۱۷)	۹۲	۳/۶۵	۰/۸۸	۳/۷۴	۰/۷۵
میانگین انحراف معیار						۰/۷۷۸		۰/۶۵۷
میانگین کل						۳/۹۵۸		۴/۰۲۲
ضریب توافق کندال						۰/۱۶۷		۰/۱۷۵

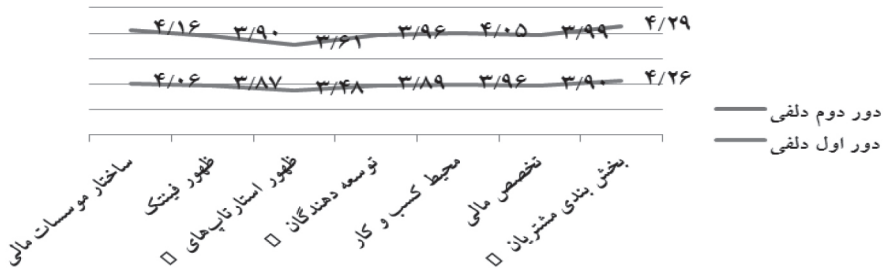
تجزیه و تحلیل یافته‌ها

مشخصات جمعیت شناختی اعضای نمونه پژوهش در جدول ۴ نشان داده شده است.

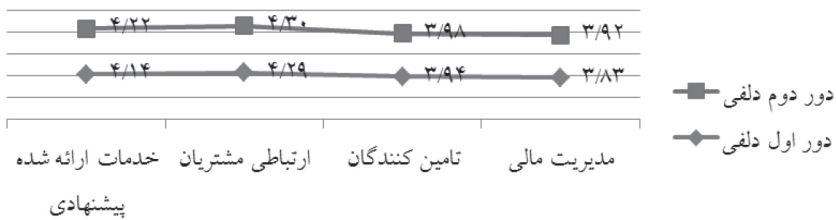
جدول ۴: مشخصات متغیرهای جمعیت شناختی اعضای پانل

درصد	فراوانی	متغیرهای جمعیت شناختی	
٪۴۷/۰۶	۱۶	مرد	جنسیت
		زن	
٪۵۲/۹۴	۱۸	کارشناسی	تحصیلات
		کارشناسی ارشد	
		دکتری	
٪۴۱/۱۸	۱۴	۵ تا ۱۰ سال	سابقه کار
		۱۰ تا ۱۵ سال	
		بیش از ۱۵ سال	
٪۵۰	۱۷	استاد دانشگاه	سمت
		مدیر ارشد	
		مدیر اجرایی	
		کارشناس ارشد بانک	
٪۱۰۰	۳۴	جمع کل	

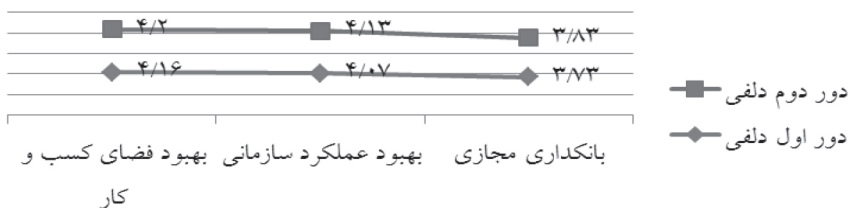
میانگین نظرات خبرگان در دور اول و دوم در خصوص پیشران‌ها در شکل ۱، ابعاد مدل کسب و کار در شکل ۲ و پیامدها در شکل ۳ نشان داده شده، درصد تأیید عوامل شناسایی شده از ادبیات توسط خبرگان نیز در جدول ۵ آمده است.



شکل ۱: مقایسه میانگین نظرات خبرگان در دور اول و دوم دلفی در خصوص پیشران‌ها



شکل ۲: مقایسه میانگین نظرات خبرگان در دور اول و دوم دلفی در خصوص ابعاد مدل کسب و کار



شکل ۳: مقایسه میانگین نظرات خبرگان در دور اول و دوم دلفی در خصوص پیامدها

جدول ۵: تعداد گویه‌های حذف شده و باقیمانده در پایان دور دوم دلفی

درصد تأیید عوامل	گویه‌های باقیمانده	گویه‌های حذف شده	تعداد گویه‌ها	متغیرهای تحقیق	حیطه‌ها
٪۶۷	۲	۱	۳	ساختار مؤسسات مالی	پیشران‌ها
٪۱۷	۱	۵	۶	ظهور فینتک	
٪۰	۰	۵	۵	ظهور استارت‌آپ‌های مالی	
٪۳۸	۳	۵	۸	توسعه‌دهندگان فناوری‌های مالی	
٪۷۵	۳	۱	۴	محیط کسب و کار	
٪۵۰	۱	۱	۲	تخصص مالی	
٪۱۰۰	۴	۰	۴	بخش بندی مشتریان بانک	
٪۸۰	۴	۱	۵	خدمات ارائه شده پیشنهادی	اجزای مدل کسب و کار
٪۱۰۰	۳	۰	۳	ارتباطی مشتریان	
٪۴۰	۸	۱۲	۲۰	مدیریت زیرساخت	
٪۴۴	۴	۵	۹	کسب ارزش	
٪۸۳	۵	۱	۶	بهبود فضای کسب و کار	پیامدها
٪۷۷	۱۰	۳	۱۳	بهبود عملکرد سازمانی	
٪۵۰	۲	۲	۴	بانکداری مجازی	
٪۵۴	۵۰	۴۲	۹۲	جمع کل	

دلایل توقف نظر خواهی

در صورتی که میزان تغییرات امتیازات خبرگان در دو دور متوالی کمتر از ۱۵ درصد باشد، اجماع نظر صورت گرفته است. شایان ذکر است برای پانل‌های با تعداد بیشتر از ۱۰ عضو مقادیر بسیار کوچک ضریب توافق کندال^۱ نیز معنادار است (الله دادی و همکاران، ۱۳۹۷)؛ بنابراین با توجه به موارد ذیل اتفاق نظر میان اعضای پانل حاصل شده و می‌توان به تکرار دورها پایان داد:

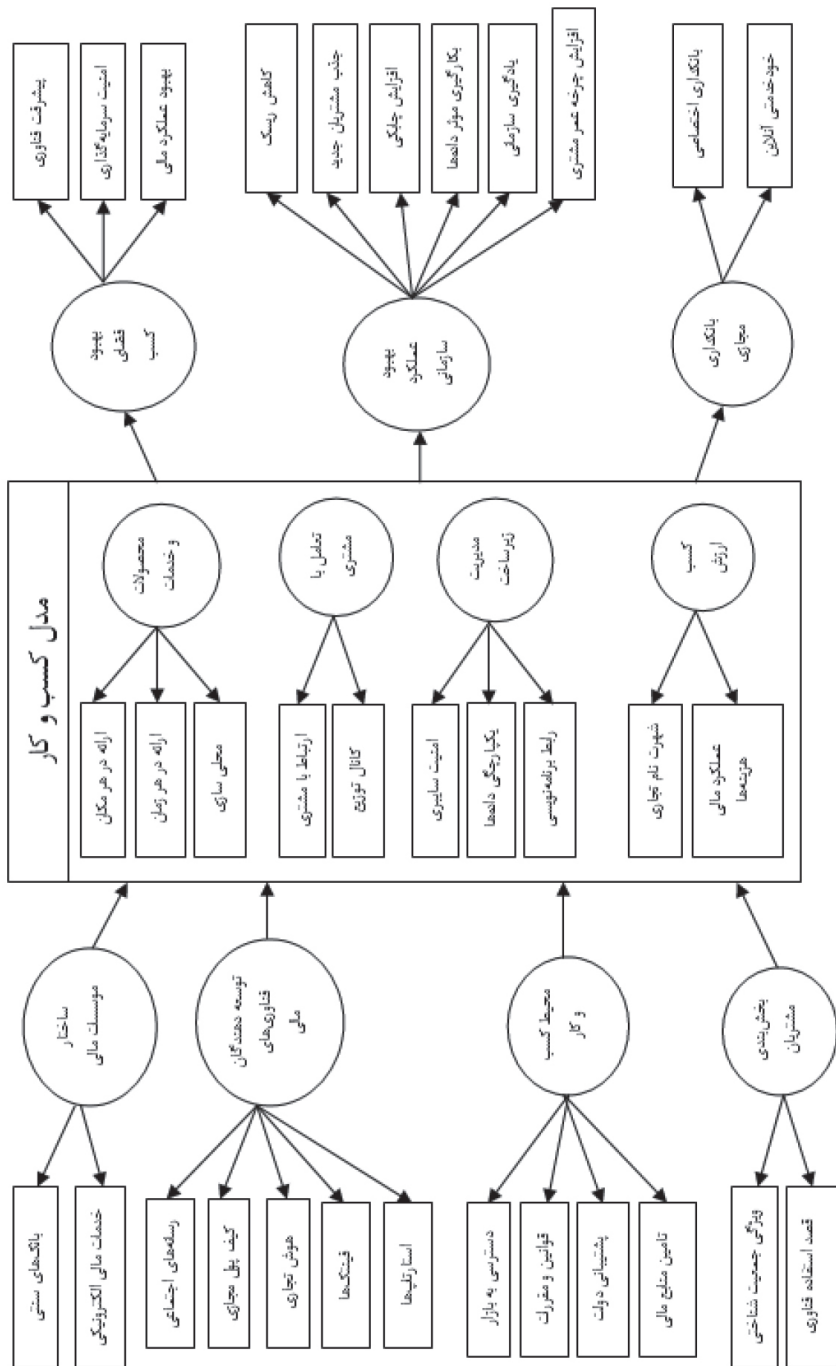
- میانگین نظرات اعضای پانل بیش از ۴ است که نشان‌دهنده توافق زیاد و خیلی زیاد در بین خبرگان است.
- ضریب توافق کندال در دو دور متوالی رشد قابل توجهی نداشته که نشان‌دهنده اتفاق نظر در میان اعضا است.
- کاهش میانگین انحراف معیار در دور دوم نسبت به دور اول نشان‌دهنده کاهش پراکندگی در آرای خبرگان است.

بدین ترتیب مدل نهایی پژوهش که از یک فرآیند کیفی تولد یافته در شکل ۴ نشان داده شده است.

اهمیت عوامل از نظر خبرگان

اولویت عوامل برحسب میانگین هر دسته بر طبق نظر خبرگان در جدول ۶ نشان داده شده است.

شکل ۴: مدل مفهومی پژوهش (منبع: پژوهش کیفی محقق)



جدول ۶: اولویت عوامل بر اساس میانگین امتیازات خبرگان به هر دسته

پس از حذف تعدادی از عوامل

ترتیب اولویت	میانگین دسته	میانگین دور ۲	گویه‌ها	مؤلفه‌ها	متغیرها	حیطه‌ها
۱	۴/۳۵	۴/۲۱	۱	بانک‌های سنتی	ساختار مؤسسات مالی	توسعه‌دهندگان فناوری‌های مالی
		۴/۵۰	۳	بانکداری الکترونیک		
۴	۴/۱۵	۴/۱۵	۴	شرکت‌های پرداخت	ظهور فینتک	
۳	۴/۱۹	۴/۲۱	۱۵	رسانه‌های اجتماعی	توسعه‌دهندگان فناوری‌های مالی	
		۴/۱۵	۱۶	هوش تجاری		
		۴/۲۱	۲۲	کیف‌های پول مجازی		
۵	۴/۱۰	۴/۱۲	۲۳	دسترسی به بازار	محیط کسب‌وکار	
		۴/۰۹	۲۵	قوانین و مقررات		
		۴/۰۹	۲۶	پشتیبانی دولت		
۶	۴/۰۳	۴/۰۳	۲۸	استراتژی‌های تامین منابع مالی	تخصص مالی	
۲	۴/۲۹	۴/۳۵	۲۹	شناسایی مشتریان هدف	بخش‌بندی مشتریان بانک	
		۴/۲۴	۳۰	ویژگی‌های جمعیت شناختی		
		۴/۳۵	۳۱	تمایل به پذیرش فناوری		
		۴/۲۱	۳۲	قصد استفاده از فناوری		

ترتیب اولویت	میانگین دسته	میانگین دور ۲	گویه‌ها	مؤلفه‌ها	متغیرها	حیطه‌ها
۱	۴/۳۶	۴/۵۳	۳۴	استفاده از خدمات در هر مکان	خدمات پیشنهادی ارائه شده	ابعاد مدل کسب‌وکار
		۴/۶۵	۳۵	استفاده از خدمات در هر زمان		
		۴/۰۶	۳۶	بومی‌سازی خدمات		
		۴/۲۱	۳۷	شخصی‌سازی خدمات		
۲	۴/۳۰	۴/۲۱	۳۸	تعامل با مشتری	ارتباطی مشتریان	
		۴/۲۶	۳۹	کانال‌های توزیع		
		۴/۴۴	۴۰	ارتباط با مشتری		
۳	۴/۲۹	۴/۳۸	۴۱	زیرساخت‌ها	مدیریت زیرساخت	
		۴/۲۱	۵۰	یکپارچگی داده‌ها		
		۴/۰۰	۵۱	یکپارچگی رابط برنامه‌نویسی		
		۴/۱۸	۵۲	پشتیبانی از پلتفرم‌های مختلف		
		۴/۶۸	۵۳	امنیت سایبری		
		۴/۳۸	۵۴	قابلیت دسترسی		
		۴/۱۸	۵۷	فرآیندهای کلیدی		
		۴/۲۹	۵۸	مدیریت فناوری‌های مالی		
۴	۴/۱۰	۴/۰۰	۶۱	کسب ارزش	جنبه مالی	
		۴/۰۳	۶۲	مدیریت مالی		
		۴/۲۱	۶۴	هزینه		
		۴/۱۸	۶۹	شهرت نام تجاری		

حیطه‌ها	متغیرها	مؤلفه‌ها	گویه‌ها	میانگین دور ۲	میانگین دسته	ترتیب اولویت	
توسعه‌ها	بهبود فضای کسب و کار	پیشرفت فناوری	۷۰	۴/۴۷	۴/۲۵	۱	
		بهبود عملکرد سیستم مالی	۷۱	۴/۲۴			
		توسعه سیستم مالی	۷۲	۴/۰۹			
		ایجاد شفافیت در حوزه مالی	۷۳	۴/۱۲			
		افزایش امنیت سرمایه‌گذاری	۷۴	۴/۳۵			
	بهبود عملکرد سازمانی	بهبود عملکرد سازمانی	کاهش ریسک	۷۶	۴/۱۸	۴/۲۱	۲
			جذب مشتریان جدید	۷۷	۴/۲۶		
			افزایش اعتماد مشتری	۷۸	۴/۲۶		
			افزایش وفاداری مشتری	۷۹	۴/۲۱		
			افزایش چابکی	۸۰	۴/۴۴		
به‌کارگیری مؤثر داده‌ها			۸۱	۴/۲۴			
محصولات مشتری محور			۸۲	۴/۳۲			
بهبود تجربه مشتریان			۸۶	۴/۰۳			
یادگیری سازمانی			۸۷	۴/۰۰			
افزایش چرخه عمر مشتری	۸۸	۴/۱۲					
بانکداری مجازی	بانکداری مجازی	خود خدمتی آنلاین	۸۹	۴/۱۲	۴/۱۲	۳	
		بانکداری شخصی	۹۰	۴/۱۲			

آزمون فریدمن^۱

از آزمون تحلیل واریانس دوطرفه فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌ها استفاده شده است. در این آزمون فرض صفر برابری رتبه میانگین اجزای مدل را بیان می‌نماید. نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که اولویت برخی اجزا یکسان نیست؛ بنابراین با توجه به سطح معناداری رتبه‌بندی شاخص‌ها برای سازه‌های توسعه‌دهندگان فناوری‌های مالی، محیط کسب‌وکار، بخش‌بندی مشتریان بانک از حیثه پیشران‌ها، سازه‌های ارتباطی مشتریان و جنبه مالی از ابعاد مدل کسب‌وکار و بانکداری مجازی از حیثه پیامدها مورد موافقت قرار نگرفته است که این به معنای وجود رتبه یکسان بین این شاخص‌ها در شکل دادن سازه‌های مذکور است.

جدول ۷: اهمیت و رتبه‌بندی شاخص‌ها و مؤلفه‌ها با استفاده از آزمون فریدمن

حیطه‌ها	متغیرهای تحقیق	مؤلفه‌ها	رتبه میانگین	معناداری	ترتیب اهمیت
	ساختار مؤسسات مالی	بانک‌های سنتی	۱/۳۵	۰/۰۱۲	۲
		بانکداری الکترونیک	۱/۶۵		۱
	توسعه‌دهندگان فناوری‌های مالی	رسانه‌های اجتماعی	۲/۰۷	۰/۷۳۴	تفاوت معناداری وجود ندارد.
		هوش تجاری	۱/۹۴		
		کیف‌های پول مجازی	۱/۹۹		
پیشران‌ها	محیط کسب‌وکار	دسترسی به بازار	۲/۰۷	۰/۷۳۶	تفاوت معناداری وجود ندارد.
		قوانین و مقررات	۱/۹۶		
		پشتیبانی دولت	۱/۹۷		
	بخش‌بندی مشتریان بانک	شناسایی مشتریان هدف	۲/۶۲	۰/۴۱۴	تفاوت معناداری وجود ندارد.
		ویژگی‌های جمعیت شناختی	۲/۴۴		
		تمایل به پذیرش فناوری	۲/۶۲		
		قصد استفاده از فناوری	۲/۳۲		

حیطه‌ها	متغیرهای تحقیق	مؤلفه‌ها	رتبه میانگین	معناداری	ترتیب اهمیت
	خدمات پیشنهادی ارائه شده	ارائه خدمات در هر مکان	۲/۷۲	۰/۰۰۰	۲
		ارائه خدمات در هر زمان	۲/۹۳		۱
		بومی‌سازی خدمات	۲/۰۶		۴
		شخصی‌سازی خدمات	۲/۲۹		۳
	ارتباطی مشتریان	تعامل با مشتری	۱/۸۴	۰/۱۱۴	تفاوت معناداری وجود ندارد.
		کانال‌های توزیع	۱/۹۶		
		ارتباط با مشتری	۲/۲۱		
	مدیریت زیرساخت	زیرساخت‌ها	۴/۷۸	۰/۰۰۱	۳
		یکپارچگی داده‌ها	۴/۱۰		۶
		یکپارچگی رابط برنامه‌نویسی	۳/۸۲		۸
		پشتیبانی از پلتفرم‌های مختلف	۴/۱۵		۵
		امنیت سایبری	۵/۷۶		۱
		قابلیت دسترسی	۴/۸۵		۲
		فرآیندهای کلیدی	۴/۰۰		۷
		مدیریت فناوری‌های مالی	۴/۵۳		۴
	جنبه مالی	کسب ارزش	۲/۳۴	۰/۲۵۲	تفاوت معناداری وجود ندارد.
		مدیریت مالی	۲/۳۵		
		هزینه	۲/۷۱		
		شهرت نام تجاری	۲/۶۰		

حیطه‌ها	متغیرهای تحقیق	مؤلفه‌ها	رتبه میانگین	معناداری	ترتیب اهمیت
	بهبود فضای کسب و کار	پیشرفت فناوری	۳/۴۹	۰/۰۰۹	۱
		بهبود عملکرد سیستم مالی	۲/۹۱		۳
		توسعه سیستم مالی	۲/۶۰		۵
		شفافیت در حوزه مالی	۲/۷۵		۴
		امنیت سرمایه‌گذاری	۳/۲۵		۲
	بهبود عملکرد سازمانی	کاهش ریسک	۵/۲۹	۰/۰۲۷	۷
		جذب مشتریان جدید	۵/۷۸		۳
		افزایش اعتماد مشتری	۵/۶۶		۵
		افزایش وفاداری مشتری	۵/۴۶		۶
		افزایش چابکی	۶/۵۰		۱
		به‌کارگیری مؤثر داده‌ها	۵/۶۹		۴
		محصولات مشتری محور	۶/۰۹		۲
		بهبود تجربه مشتریان	۴/۸۵		۹
		یادگیری سازمانی	۴/۵۷		۱۰
		افزایش چرخه عمر مشتری	۵/۱۰		۸
بانکداری مجازی		خود خدمتی آنلاین	۱/۴۹	۰/۷۹۶	تفاوت معناداری وجود ندارد.
		بانکداری شخصی	۱/۵۱		

نتیجه‌گیری و پیشنهادهای تحقیق

نتایج روش دلفی نشان می‌دهد که از نظر خبرگان در حیطه پیشبران‌های مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک به ترتیب شاخص‌های ساختار مؤسسات مالی، بخش‌بندی مشتریان بانک، توسعه‌دهندگان فناوری‌های مالی و محیط کسب‌وکار دارای بیشترین اهمیت می‌باشند. همچنین در خصوص ابعاد مدل کسب‌وکار نیز به ترتیب خدمات پیشنهادی ارائه شده دارای بیشترین اهمیت و پس از آن سازه ارتباطی مشتریان، مدیریت زیرساخت و مدیریت 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 بانکداری مجازی دارای بیشترین اهمیت می‌باشند.

با توجه به اولویت بالای ساختار مؤسسات مالی از دیدگاه خبرگان در طراحی مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک می‌توان گفت برای بهبود مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک، ساختار مؤسسات مالی می‌بایست چابک‌تر شود. فینتک‌ها ماهیتاً به دلیل نوع ساختارشان چابک‌تر از بانک‌ها می‌باشند، بانک‌ها برای ایجاد هماهنگی با خدمات مالی الکترونیکی که دارای سرعت بیشتری است، می‌بایست ساختارهای بزرگ و پیچیده خود را مسطح‌تر و افقی‌تر نمایند و در جهت کاهش بوروکراسی اداری گام بردارند تا بدین‌وسیله چرخه توسعه محصولات بانکی و ورود به بازارشان کوتاه‌تر گردد.

با توجه به اولویت بالای ارزش پیشنهادی در بین ابعاد مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک از دیدگاه خبرگان که همسو با تحقیقات لمبرت^۱ (۲۰۱۲) نیز است باید گفت تقدم ارزش پیشنهادی ناشی از این واقعیت است که تمام اجزای دیگر مدل کسب‌وکار از این مفهوم پیروی نموده و بدون آن وجود نداشته یا دلیلی برای وجود نخواهند داشت. ارزش پیشنهادی، باعث وحدت سایر ابعاد و اجزای مدل کسب‌وکار شده و از ناسازگاری درونی آن‌ها جلوگیری می‌کند. از این‌رو دیگر ابعاد و اجزای اصلی کسب‌وکار نیز با توجه به این مهم شکل می‌گیرند. عناصری که مستقیماً از سؤالات ارزش پیشنهادی استخراج می‌شوند به‌عنوان عناصر پایه و اصلی مدل کسب‌وکار محسوب می‌شوند؛ بنابراین یکی از مهم‌ترین اجزای هر مدل کسب‌وکار، ارزش پیشنهادی است.

با توجه به اولویت بالای بهبود فضای کسب‌وکار در حوزه پیامدها، به نظر می‌رسد خبرگان دیدگاهی کلان و بلندمدت به موضوع دارند که علاوه بر بانک مذکور، کل صنعت بانکداری کشور را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. به نظر می‌رسد بهبود فضای صنعت بانکداری کشور باعث فرصت‌سازی برای جهانی‌شدن

و صرفه‌جویی در منابع کلان این صنعت می‌گردد. بدین ترتیب با تغییر اکوسیستم بانکداری در ایران بانک‌ها می‌توانند از ارائه‌دهندگان ثالث برای مدیریت امور مالی مشتریان استفاده نمایند.

نتایج آزمون فریدمن در خصوص اولویت اجزا بیان می‌کند در حوزه پیشران‌ها و در خصوص ساختار مؤسسات مالی، اولویت ارائه خدمات مالی الکترونیک بیش از شعب فیزیکی بانک‌های سنتی است که این موضوع نشان می‌دهد عواملی همچون ضعف مدل‌های بانکداری سنتی و عدم پشتیبانی آن‌ها از نیازهای مشتریان و همچنین آشنایی با فناوری‌های نوین، منجر به پذیرش بانکداری الکترونیکی و انتخاب مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی شده است. بدین ترتیب در آینده نزدیک شاهد هدایت بانکداری خرد به سمت فینتک‌ها، جایگزینی بانکداری مجازی با بانکداری الکترونیکی و پول مجازی با پول الکترونیکی خواهیم بود. چشم‌انداز فعالیت فینتک‌ها حرکت از بانکداری باز به سوی نوآوری باز است و علاوه بر خدمات بانکی، در زمینه‌های دیگر مانند بورس، بیمه و غیره نیز فعالیت می‌کنند.

آزمون فریدمن نشان می‌دهد در حوزه ابعاد مدل کسب‌وکار برای خدمات پیشنهادی ارائه شده به ترتیب استفاده از خدمات در هر زمان، استفاده از خدمات در هر مکان، شخصی‌سازی و بومی‌سازی دارای اهمیت است که این موضوع تمایل مشتریان به انجام تراکنش در هر ساعت از شبانه‌روز به صورت باجه‌های ۲۴*۷ (هفت روز هفته ۲۴ ساعته) را نشان می‌دهد، لذا پیاده‌سازی و ارائه درگاه‌های پرداخت اینترنتی^۱ و اپلیکیشن‌های پرداخت، پیشخوان‌های مجازی، پایانه‌های فروش^۲، دستگاه‌های خودپرداز^۳، پین‌پد^۴ و نرم‌افزارهای با کیفیت همراه بانک و اینترنت بانک از سوی بانک جهت انجام تراکنش‌های بانکی مشتریان حائز اهمیت است.

نتایج آزمون فریدمن بیان می‌کند در خصوص مدیریت زیرساخت به ترتیب امنیت سایبری، قابلیت دسترسی، زیرساخت‌ها، مدیریت فناوری‌های مالی، پشتیبانی از پلتفرم‌های مختلف، یکپارچگی داده‌ها، فرآیندهای کلیدی و یکپارچگی در رابط برنامه‌نویسی کاربری دارای اهمیت است. لذا پیشنهاد می‌شود دولت با وضع قوانین و مقررات شفاف جهت تامین امنیت تراکنش‌ها در محیط سایبری و جلوگیری از هک شدن درگاه‌های پرداخت اینترنتی^۵ از این موضوع پشتیبانی نماید. در این راستا استاندارد اتحادیه

1 . Internet Payment Gateway (IPG)

2 . Point of Sale (POS)

3 . Automated Teller Machine (ATM)

4 . PIN PAD

5 . Payment Service Provider (PSP)

اروپا^۱ نیز فعالیت فینتک‌ها که امنیت کاربران را تهدید می‌نمود مورد بازنگری قرار داده است. مطابق نتایج آزمون فریدمن در حوزه پیامدها و در خصوص بهبود فضای کسب‌وکار به ترتیب پیشرفت فناوری، افزایش امنیت سرمایه‌گذاری، بهبود عملکرد سیستم مالی، ایجاد شفافیت در حوزه مالی و توسعه سیستم مالی دارای اولویت و اهمیت است که می‌توان گفت جنبه‌های مرتبط با تغییر فناوری شامل نوآوری‌هایی است که باعث کاهش هزینه‌های مرتبط با جمع‌آوری، نگهداری، پردازش و انتقال اطلاعات یا تغییر شکل ابزارها می‌شود، به گونه‌ای که مشتریان به راحتی به محصولات و خدمات بانکی دسترسی داشته باشند؛ بنابراین پیشرفت تجهیزات و ارتقای فناوری‌های مالی الکترونیکی، باعث بهبود رابط برنامه‌نویسی کاربری و ایجاد بیشتر سامانه‌های کاربرپسند^۲ می‌گردد که استفاده از آن‌ها برای همگان ساده و راحت است.

بر طبق آزمون فریدمن در خصوص بهبود عملکرد سازمانی به ترتیب افزایش چابکی، محصولات مشتری محور، جذب مشتریان جدید، به کارگیری مؤثر داده‌ها، افزایش اعتماد مشتری، افزایش وفاداری، کاهش ریسک، افزایش چرخه عمر مشتری، بهبود تجربه مشتریان و یادگیری سازمانی دارای اهمیت است، لذا پیشنهاد می‌گردد بانک در جهت افزایش چابکی سازمانی گام بردارند و با همکاری با فینتک‌ها و استارت‌آپ‌ها که دارای ساختارهای لاغر و چابک، چرخه کوتاه توسعه محصول و ورود سریع به بازار می‌باشند منجر به ارائه ارزش بیشتر به مشتریان و بهبود مزیت رقابتی برای بانک گردد.

همان‌گونه که پیش‌تر نیز ذکر گردید در این پژوهش از روش فراترکیب استفاده شده و تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها به‌نوعی از ادبیات موضوع استخراج گردیده است، لکن تاکنون در قالب یک مدل جامع به نقش فینتک‌ها و استارت‌آپ‌های مالی در زنجیره تامین شبکه بانکی پرداخته نشده بود. بنابراین با توجه به جنبه اکتشافی پژوهش و نو بودن موضوع آن در صنعت بانکداری ایران نمی‌توان آن را تماماً در راستای پژوهشی‌های پیشین دانست، اما از جنبه‌های روش‌شناختی می‌توان آن را همسو با پژوهش‌های الله دادی و همکاران (۱۳۹۷)، جبارزاده و سپهری (۱۳۹۵)، کشاورز و همکاران (۱۳۹۵)، مانیان و عباسی (۱۳۹۴)، عرب و دیگران (۱۳۹۳) عنوان نمود که در آن‌ها مدل به‌دست‌آمده از رهگذر فراترکیب به تائید بالای خبرگان مرتبط رسیده و می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های آتی باشد.

با توجه به اینکه اکوسیستم کسب‌وکارهای نوپا در ایران قدمت زیادی ندارند و هنوز به مرحله

1 . Payment Services Directive (PSD2)

2 . User-friendly

بلوغ نرسیده‌اند، بازیگران و رابطه بین آن‌ها هنوز به درستی ترسیم نشده است، نهادهای لازمه یک اکوسیستم کارآفرینی موفق، کم کیفیت و کم تعدادند، شرکت‌های سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر بسیار اندک‌اند، شتاب‌دهندگان استارت‌آپ‌ها معدودند، گروه‌های کارآفرین و استارت‌آپی دارای تجربه لازم در این زمینه نیستند، قوانین در این حوزه همچنان دارای نواقص است و در حوزه فینتک نیز همچنان در مراحل اولیه رشد هستیم، لذا امید است سایر بانک‌های فعال در صنعت بانکداری کشور با الگوبرداری از مدل پیشنهادی ارائه شده در جهت این مهم گام بردارند. به نظر می‌رسد مهم‌ترین مسئله، بی‌اعتمادی بانک‌ها به شرکت‌های ثالث و شراکت با آن‌هاست. بانک‌ها اغلب ترجیح می‌دهد در همه زمینه‌ها از جمله ارائه خدمات بانکداری الکترونیک در شرکت تحت مالکیت خود سرمایه‌گذاری نماید. در صورتی که بانک‌ها می‌بایست به این شرکت‌های نوپا به‌عنوان همکار و نه رقیب نگاه کند. این همکاری‌ها می‌تواند در سطوح مختلفی مانند تامین نیروی کار متخصص و خبره، ارتقای تجهیزات و زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، یا ارائه سرویس و خدمات مختلف بانکی و غیر بانکی باشد.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، جدید و نو بودن موضوع، عدم همکاری و دسترسی به برخی مدیران رده‌بالای بانک، و عدم امکان افشای نام بانک مورد مطالعه است. همچنین از آنجاکه این پژوهش بیشتر جنبه کیفی داشته و از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و قضاوتی استفاده نموده و به‌نوعی مطالعه موردی است لذا در تعمیم نتایج و استنباط یافته‌ها به سایر جوامع آماری می‌بایست محتاط بود.

پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی با استفاده از سایر روش‌های تجزیه و تحلیل کمی (مانند نرم‌افزارهای مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱) به اعتبارسنجی و آزمون مدل مفهومی پژوهش پرداخته شود و مدل پیشنهادی در جوامع آماری مختلفی مانند سایر بانک‌ها و مؤسسات مالی فعال در صنعت بانکداری کشور و همچنین شرکت‌های بیمه آزمون گردد و نتایج با یافته‌های پژوهش حاضر مقایسه شود.

منابع

- ارسنجان‌ع، طالقانی م. (۱۳۹۶). مقایسه مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک بانک‌های ایران با مدل بانکداری جامع، سومین کنفرانس مدیریت و اقتصاد کسب‌وکار، تهران، پژوهشکده مدیریت و توسعه پژوهشگاه فرهنگ و هنر.
- الله دادی مهدی، تاجزاده نمین ابوالفضل، ایراندوست منصور، سلطان پناه هیرش. (۱۳۹۷). طراحی مدل بازاریابی کارآفرینانه با استفاده از روش فرا ترکیب و دلفی (مورد مطالعه: شرکت‌های کوچک و متوسط غرب کشور). فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۳(۴۹)، ۷۲-۹۰.
- برادران وحید. (۱۳۹۴). عوامل مؤثر بر پذیرش اینترنت بانک اشخاص حقوقی بر اساس توسعه مدل پذیرش فناوری، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۳(۲)، ۹۹-۱۲۲.
- بهبودی گنجه م، عباسی خواه ح س. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل تأثیرگذار بر بقای استارت‌آپ با بررسی نقش تعدیل گری سرمایه انسانی، کنفرانس سالانه پارادایم‌های نوین مدیریت در حوزه هوشمندی، تهران، دانشگاه تهران.
- پارسی م، کیانی نیکو ا، محمدیان ا. (۱۳۹۵). مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر اینترنت اشیا (مطالعه موردی: بررسی مدل‌های اجرایی در کسب‌وکارهای گروه مگابایت)، کنفرانس بین‌المللی مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات، تهران.
- جاودان م، فتحیان م. (۱۳۸۶). نقش بانکداری سیار در ارائه راه‌حل‌های پرداخت مورد نیاز مدل‌های کسب‌وکار سیار. اولین کنفرانس جهانی بانکداری الکترونیکی، ۱-۲۲.
- رزمی ز، حاجی حیدری ن، حسینی کیا ع. (۱۳۹۳). پژوهشی در تأثیرگذاری ارزش پیشنهادی حوزه واسط مشتری جهت طراحی مدل کسب‌وکار همراه با رویکرد BMO. نشریه فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۷(۴)، ۱۱۷-۱۳۸.
- رضوانی م، اصلاحی م. (۱۳۹۲). مفهوم‌پردازی مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک صنعت بانکداری و ارائه الگو در بانک‌های نوظهور. پژوهشنامه مدیریت تحول، ۵(۱۰)، ۱۲۵-۱۴۴.
- رضوانی م، اصلاحی م. (۱۳۹۵). ارائه مدل کسب‌وکار الکترونیکی صنعت بانکداری کشور با استفاده از روش‌شناسی پژوهش آمیخته. نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۶(۴)، ۱۹-۴۱.
- سخدری ک، زارعی ب، صادقی ب. (۱۳۹۶). تحلیل مدل رفتاری کسب‌وکارهای نوپا با استفاده از مدل توسعه مشتری، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱۰(۳)، ۳۹۵-۴۱۵.
- طباطبایی نسب س م، ماه آور پور ف. (۱۳۹۷). عوامل تأثیرگذار بر ارتقای شهرت فناوری و نقش آن بر

- عملکرد کسب و کار شرکت. *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، ۵ (۴)، ۱۰۳-۱۳۲.
- عشوری کیوانی م، فکور ثقیه ام، ملک زاده غ ر. (۱۳۹۷). تأثیر باورهای مبتنی بر کارایی و نظریه انتشار نوآوری بر باورهای مبتنی بر پذیرش بانکداری اینترنتی. *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، ۶ (۱)، ۱۳۳-۱۵۹.
- منطقی م، ثاقبی سعیدی ف. (۱۳۹۲). مدل های کسب و کار؛ مبانی، ارزیابی، نوآوری. *فصلنامه رشد فناوری*، ۳ (۹)، ۱-۱۳.
- ندافی ر، احمدوند م. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت بندی پیشران های توسعه کسب و کارهای نوپا (استارت آپ ها) با استفاده از روش شناسی کیو. *فصلنامه توسعه کارآفرینی*، ۱۰ (۳)، ۵۱۷-۵۳۴.
- نیک بین، ح، بدیع زاده، ع، داوری، ع، حسینی نیا، غ ح. (۱۳۹۷). ارائه مدل کسب و کار مؤثر در حوزه کسب و کارهای الکترونیکی با روش شبکه خزانه. *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، ۶ (۱)، ۱۳۷-۱۵۹.
- هومن ح ع. (۱۳۸۵). *راهنمای عملی پژوهش کیفی*. تهران: انتشارات سمت.
- Afuah A, & Tucci C. (2003). *Internet Business Models and Strategies*. McGraw-Hill, New York.
- Al-Debei M. (2010). *The Design and Engineering of Innovative Mobile Data Services: An ontological framework founded on business model thinking*. PhD Thesis, Brunel University.
- Alt R., & Zimmermann H. (2001). Introduction to Special Section – Business Models. *Electronic Markets*, 11(1): PP 3–9.
- Anderson C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. Publisher: Hachette Books.
- Anshari, M., Almunawar, M. N. & Masri, M. (2019). *An Overview of Financial Technology in Indonesia, Financial Technology and Disruptive Innovation in ASEAN*, Hershey, PA: IGI Global, PP 216-224.
- Applegate L.M. (2001). *Emerging e-business models: lessons from the field*, Harvard business school working paper, No. 9-801-172.
- Bankvall L, Dubois A, & Lind F. (2016). *Conceptualizing business models in industrial networks*. *Industrial Marketing Management*, 60: PP 196-203.
- Bhandari V. (2019). *FinTech: A Study of Enablers, Opportunities, and Challenges in the Banking and Financial Services Sector, Financial Technology and Disruptive Innovation in ASEAN*, Hershey, PA: IGI Global, PP 108-118. DOI:10.4018/978-1-5225-9183-2.ch005
- Bouwman H, de Vos H, & Haaker T. (2008). *Mobile Service Innovation and Business*

- Models. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-540-79238-3
- _ Calia RC, Guerrini FM, & Moura GL. (2007). Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration. *Technovation*, 27: PP 426-432.
 - _ Camisón C, & Villar López A. (2010). Business models in Spanish industry: A taxonomy-based efficacy analysis. *Mangement*, 13(4): PP 298–317.
 - _ Camponovo G, & Pigneur Y. (2003). Business model analysis applied to mobile business. The university of Lausanne.
 - _ Casadesus-Masanell R., & Ricart J. E. (2010). From strategy to business models and on to tactics. *Long Range Planning*, 43(2): PP 195-215.
 - _ Chesbrough H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35(6): PP 12-17.
 - _ Consolvo S., Smith IE., Matthews T., LaMarca A., Tabert J., & Powledge P. (2005). Location Disclosure to Social Relations: why, when, & what people want to share. CHI. Portland, Oregon, USA: Intel Research Seattle, PP 81-91
 - _ De Reuver M, Bouwman H, & Haaker T. (2008). Capturing Value from Mobile Business Models. 21st Bled eConference:eCollaboration: Overcoming Boundaries through Multi-Channel Interaction, Bled, Slovenia, PP 103-114.
 - _ Diemers D., Lamaa A., Salamat J., & Steffens T. (2015). Developing a FinTech ecosystem in the GCC. *Strategy&*. Available at <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Developing-a-FinTech-ecosystem-in-the-GCC.pdf> [Accessed 11 September 2018].
 - _ Dineshkumar Vyas S. (2012). Impact of E-Banking on Traditional Banking Services. *International Journal of Computer Science and Communication Networks*, 2 (3): PP 310-313.
 - _ Dmitriev V, Simmons G, Truong Y, Palmer M, & Schneckenberg D. (2014). An exploration of business model development in the commercialization of technology innovations. *R & D Management*. RADMA and John Wiley & Sons Ltd.
 - _ Elfering A., Grebner S., Semmer N. K., Lo Faso L., Gut S., & Kälin W. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4): PP 341-365.
 - _ Elfiring T, & Hulsink W. (2003). Networks in entrepreneurship: The case of high-tech technology firms. *Small Business Economics*, 21(4): PP 409–422.
 - _ Ellis S. (2010). Find a growth hacker for your startup. Available at: <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers> [Accessed 1 Apr 2018].

- _ Faber E, Ballon P, Bouwman H, Haaker T, Rietkerk O, & Steen M. (2003). Designing business models for mobile ICT services. 16th Bled electronic commerce conference, 18(12): PP 10-16.
- _ Gai K, Qiu M, & Xiaotong S. (2018). A survey on FinTech. *Journal of Network and Computer Applications*, 103: PP 262-273.
- _ Gerard G, & Bock A. (2010). The Business model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1): PP 83-111.
- _ Gordijn J, Akkermans JM, & Van Vliet H. (2000). Business Modeling is not Process Modeling. In Liddle SW Mayr HC and Thalheim B (Eds), ER2000 Workshop. LNCS 1921 2000, PP 40-51.
- _ Grover P, Kar AK, & Ilavarasan P.V. (2017). Understanding Nature of Social Media Usage by Mobile Wallets Service Providers –An Exploration through SPIN Framework. *Information Systems area, DMS, Indian Institute of Technology Delhi. Procedia Computer Science*, 122: PP 292–299.
- _ Hacker M, Larso D, & Doolen, T. (2009). Development of a Manufacturing Flexibility Hierarchy through Factor and Cluster Analysis: The Role of New Product Type on US Electronic Manufacturer Performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(4): PP 417-441.
- _ Hamel G. (2000). *Leading the revolution*. New York: Plume.
- _ Hedman J. & Kalling T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations, *European Journal of Information Systems*, 12(1): PP 49-59.
- _ Horowitz AS. (1996). The real value of VARS: resellers lead a movement to a new service and support. *Marketing Computing*, 16(4): PP 31-36.
- _ Hung J.L, & Luo B. (2016). FinTech in Taiwan: a case study of a Bank's strategic planning for an investment in a FinTech company. *Journal of Financial Innovation*, 2(15): PP 1-16.
- _ Hyytinen A, Pajarinen M, & Rouvinen, P. (2015). Does innovativeness reduce startup survival rates?. *Journal of Business Venturing*. 30: PP 564–581.
- _ Johnson M. (2010). *Seizing the white space. Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- _ Joyce A, & Paquin R. (2015). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135: PP

- 1474-1486.
- _ Kastalli I, & Van Looy B. (2013). Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. *Journal of Operations Management*, 31 (4): PP 169-180.
 - _ Kawaf F, & Tagg S. (2017). The construction of online shopping experience: a repertory grid approach. *Computers in Human Behavior*, 72: PP 222-232.
 - _ Kleijnen M, Ruyter K, & Wetzels M. (2007). An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness. *Journal of Retailing*, 83: PP 33-46.
 - _ KPMG, & H₂ Ventures. (2015). Announcing the world's leading FinTech innovators for 2015, The FinTech 100 report. Available at: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2015/12/ventures-kpmg-FinTech-fs.html>. [Accessed 14 December 2018].
 - _ Lambert SC. (2012). Deconstructing business model frameworks using a reference model. *Center of accounting, govenance, and sustainability*, PP 4: 1-19.
 - _ Landau C, Karna A, & Sailer M. (2016). Business model adaptation for emerging markets: a case study of a German automobile manufacturer in India. *R&D Management*. 46(3): PP 480-503.
 - _ Lee I, & Shin Yong J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61: PP 35-46.
 - _ Leong C, Tan B, Xiao X, Tan FTC, & Sun Y. (2017). Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a youth microloan start up in China. *Journal of Information Management*, 37: PP 92-97.
 - _ Lim D, Morse E, Mitchell K, & Seawright K. (2010). Institutional Environment and Entrepreneurial Cognitions: A Comparative Business Systems Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3): PP 491-516.
 - _ Linder J, & Cantrell S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. Working Paper from the Accenture, Institute for Strategic Change, PP 1-15.
 - _ Magrett J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5): PP 86-92.
 - _ Malmstrom M, Johansson J, & Wincent J. (2014). Cognitive Constructions of Low Profit and High Profit Business Models: A Repertory Grid Study of Serial Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5): PP 1083-1109.
 - _ Masanell R, & Ricart JE. (2012). From strategy to business models and on to tactics.

- Long Rang Planning. 43(8): PP 98-109.
- _ Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. second edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
 - _ Mazhelis O, Luoma E, & Warma H. (2013). *Defining an internet-of-things ecosystem, Internet of Things, Smart Spaces, and Next Generation Networking*. Berlin (Heidelberg): Springer. PP 1-14.
 - _ Moroni I, Arruda A, & Araujo K. (2015). *The design and technological innovation: how to understand the growth of startups companies in competitive business environment*. *Procedia Manufacturing*. 3: PP 2199 – 2204.
 - _ Nambisan Z.S. (2011). *Entrepreneurship in global innovation ecosystems*. *Academy of Marketing Science Review*, 1: PP 4–17.
 - _ Oliva R. & Kallenberg R. (2003), *Managing transition from products to services*. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2): PP 160-172.
 - _ Osterwalder A. (2004). *The Business Model Ontology - a Proposition in a Design Science Approach*. Ph.D. thesis, In Institut d'Informatique et Organisation, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, Lausanne, Switzerland, 173 p.
 - _ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A. & 470 practitioners from 45 countries. (2010). *Business model generation*, Self-published.
 - _ Paavilainen J. (2002). *Mobile business strategy understanding the technology and oppourtunities*. England: Wireless press.
 - _ Peterson R. (2004). *Crafting Information Technology Governance*. *Information Systems Management*, (21)4: PP 7-23.
 - _ Petrovic O, Kittl C, & Teksten RD. (2001). *Developing Business Models for eBusiness*. *International Conference on Electronic Commerce*, Vienna, October.
 - _ Pousttchi K. Schiessler M. & Wiedemann DG. (2007). *Analyzing the Elements of the Business Model for Mobile Payment Service Provision*. *Sixth International Conference on the Management of Mobile Business*, Germany: University of Augsburg, PP 1-8
 - _ PwC. (2016). *Blurred lines: How FinTech is shaping financial services*. PwC Global FinTech Report. Available at: <https://www.pwc.de/de/newsletter/finanzdienstleistung/assets/insurance-inside-ausgabe-4-maerz-2016.pdf> [Accessed May 2018].
 - _ Rajala A., Partanen, J., & Chetty Sylvie, K. (2011). *Innovation Types and Network*

- relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5): PP 1042-2587.
- Rajala R, & Westerlund M. (2007). Business models - a new perspective on firms assets and capabilities: observations from the Finnish software industry. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(2): PP 115-126.
- Rappa M. (2006). The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*, 43(2): PP 77-89.
- Ries, E. (2011). *The lean Start up: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business.
- Riskinanto A, Kelana B, & Hilmawan D.R. (2017). The Moderation Effect of Age on Adopting E-Payment Technology. *Procedia Computer Science*, 124: PP 536-543.
- Sandelowski M., & Barroso J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Schweizer L. (2005). Concepts and Evolution of Business Model, *Journal of General management*, 31(2): PP 37-56.
- Shafer SM, Smith HJ, & Linder J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48: PP 199-207.
- Solis H, Masanell R, & Grifell-Tatje E. (2014). Business Model Evaluation: Quantifying Wallmarts Sources Of Advantage. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1): PP 12-33.
- Stähler P. (2002). Business Models as a Unit of Analysis for Strategizing. In proceedings of the 1st International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland. Available at: <http://www.businessmodelinnovation.com/english/definitions.html> [Accessed 21 June 2018].
- Teece DJ. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43: PP 172-194.
- Tidd J., Bessant J. & Keith P. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 3rd Edition. John Wiley & Sons, Ltd, West Sussex, England.
- Timmers P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Journal of Electronic Markets*, 8: PP 3-8.
- Tiwari R. & Buse S. (2007). *Mobile commerce Prospect: A strategic analysis of opportunities in banking sector*. Hamburg University Press.
- Tomachai BW, & Janant PK. (2017). Determinants affecting mobile banking adop-

tion by generation Y based on the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology Model modified by the Technology Acceptance Model concept, *Kasetsart Journal of Social Sciences*, PP 1–10.

- _ Torbay MD, Osterwalder A, & Pigneur Y. (2001). E-Business model design, classification and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1).
- _ Turban E, Leidner McLean E, & Wetherbe J. (2003), *Information technology for management*, New York: John Willy and Sons.
- _ Varshney U. (2008). Business models for mobile commerce services: requirements, design and the future. *Journal of IT Professional*, 10: PP 48-55.
- _ Venkatraman N, & Henderson JC. (1998). Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*, 40(1).
- _ Weill P, & Vitale MR. (2001). Place to space, migrating to e-business models. *Harvard business school press*, ISBN 1-57851-245-X.20(2): PP 8-84.
- _ Weiweia L, & yue D. (2015). Research on Value Evaluation of E-commerce Business Model. *Procedia Computer Science*, 60: PP 1328 – 1336.
- _ Williams-Grut O. (2016). Deloitte just trashed the hype around a 180 billion FinTech market. *Business Insider*. Available at <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pyJpLvGozJ:https://www.businessinsider.com/deloitte-report-market-place-lending-not-significant-players-peer-to-peer-2016-5+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=ir> [Accessed 1 June 2018].
- _ Wirtz B, Pistoia A, Ullrich S, & Gottel V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1): PP 36-54.
- _ Yip A.W.H, & Bocken N.M.P. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of Cleaner Production*, 174: PP 150-169.
- _ Yiu CS, Grant K, & Edgar D. (2007). Factors affecting the adoption of internet banking in Hong Kong: implications for the banking sector. *International Journal of Information Management*, 22(1): PP 336–351.
- _ Zachariadis M. & Ozcan P. (2017). The API Economy and Digital Transformation in Financial Services: The Case of Open Banking. *SWIFT Institute Working Paper*, No. 2016-001. 15 June. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2975199. [Accessed 27 July 2018].
- _ Zott C, Amit R, & Massa L. (2011). The Business Model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37 (4): PP 1019–1042.