

Designing the business model of Qarz-Al-Hasna Digital Bank

DOI: [10.30497/ifr.2024.245479.1864](https://doi.org/10.30497/ifr.2024.245479.1864)

Sajad Golchin: M.A. Student, Business Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran (Corresponding Author). s.golchin@isu.ac.ir 0009-0002-2036-7670

Asadollah Ganjali: Faculty Member, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadeq University, Tehran, Iran. ganjali@isu.ac.ir 0000-0002-3250-9595

Sayed Saeed Shamsinajad: Faculty Member, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran. 0009-0009-4636-9376

Abstract

Extensive environmental turbulence has caused various changes in economic, social and cultural fields, and has become the driver of many changes in the context of needs and preferences of customers. As an active form of Islamic banking in Iran, Qarz-Al-Hasna Banking has faced many issues and challenges that have overshadowed its survival and competitiveness. Therefore, the aim of this research is to answer the banking needs of Qarz-Al-Hasna Bank and specifically the territory of Qarz-Al-Hasna Mehr Bank of Iran in the face of digital variables, in the form of a business model. In this regard, the method of qualitative content analysis with analogical-inductive approach has been used to analyze the data and answer the research questions. Ritter's model (2014) is the basic framework in "Designing the Business Model of Qarz-Al-Hasna Digital Bank". In the data analysis that was done using Maxqda2020 software, a total of 255 basic themes and 29 subcategories were extracted and placed under the dimensions of value proposition, customers, value demonstration and capabilities.

Keywords: business model, banking, digital banking, Islamic banking, Qarz-Al-Hasna, digitalization

JEL: G2, G21.

طراحی مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال

سجاد گلیچن: دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

اسدالله گنجعلی: عضو هیأت علمی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران

سید سعید شمسی نژاد: عضو هیأت علمی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

چکیده:

تلاطمات محیطی گسترده، از سویی موجب بروز تحولاتی در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی شده و از سوی دیگر پیشران تغییرات گسترده در نیازها، سلايق و ترجیحات مشتریان کسب و کارهای گوناگون شده است. بانکداری قرض الحسنه نیز به عنوان گونه‌ای فعال از بانکداری اسلامی در کشور ایران، مسائل و چالش‌های متعددی و رای خود می‌بیند که بقا و رقابت‌پذیری او را تحت الشعاع قرار داده است. بنابراین، هدف از پژوهش حاضر، پاسخگویی به نیاز بانکداری قرض الحسنه و بطور خاص قلمرو بانک قرض الحسنه مهر ایران در مواجهه با متغیرهای دیجیتال، در قالب مدل کسب و کار است. در این راستا از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد قیاسی- استقرایی به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و پاسخ به پرسش‌های پژوهش استفاده شده است. مدل ریتر (۲۰۱۴) چارچوب مبنا در «طراحی مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال» قرار گرفته‌اند. در تجزیه و تحلیل داده‌ها که با استفاده از نرم‌افزار Maxqda2020 صورت گرفت، مجموعاً ۲۵۵ مضمون پایه و ۲۹ مقوله فرعی استخراج و ذیل ابعاد ارزش پیشنهادی، مشتریان، ارائه ارزش و قابلیت‌ها جایابی شدند.

کلید واژه‌ها: مدل کسب و کار، بانکداری، بانکداری دیجیتال، بانکداری اسلامی، قرض الحسنه، دیجیتالی شدن

مقدمه و بیان مسئله

عصر دیجیتال به سبب ظهور فناوری‌های نوین، به دگرگون‌سازی اساسی در نحوه عملیات سازمان‌ها و کسب‌وکار منجر شده است. امروزه رقابت برای بهبود کیفیت خدمات به‌عنوان یک مسئله راهبردی و کلیدی برای سازمان‌هایی که در بخش خدمات فعالیت می‌کنند، شناخته می‌شود. سازمان‌هایی که به سطح بالاتری از کیفیت دست می‌یابند، قادر خواهند بود میزان بالاتری از رضایتمندی مشتریان را نیز به دست آورند که خود مقدمه‌ای برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است (Guo & et al. 2008). در چنین شرایطی که انواع تصمیمات و اقدامات تحت‌الشعاع تغییرات دیجیتال قرار گرفته‌اند، سازمان‌ها تنها یک راه پیش‌رو دارند و آن همگامی با تحولات موجود است.

از نظر کاپلان و همکاران (۲۰۱۰) تحول دیجیتال به‌عنوان تغییری است که به سبب فناوری‌های دیجیتال ایجاد شده و بر همه جنبه‌های زندگی انسان تأثیر می‌گذارد. از همین رو فناوری‌های تحول‌آفرین، دیجیتالی‌شدن را در گستره بخش‌ها و صنایع مختلف، استراتژی‌ها، فرایندها، قابلیت‌ها، محصولات، خدمات و همچنین روابط درون‌سازمانی به‌صورت بنیادی دستخوش تحول ساخته‌اند (Bharadwaj & et al. 2013). مندرهلو و همکاران (۲۰۱۷، ص ۷۱) بیان می‌کنند: تحول دیجیتال در مدل‌های کسب‌وکار در حال شکل‌دادن مجدد به ترجیحات مصرف‌کننده است، چراکه صنایع در حال معرفی فناوری‌های نوین دیجیتالی برای افزایش رقابت‌پذیری خود به‌منظور تغییر روابط با مشتری (Dellarocas, 2003)، فرایندهای داخلی (BarNir & et al. 2003) و ارزش هستند. به‌این ترتیب، مشتریان امروز کسب‌وکارها خواستار سازگاری (به‌عنوان مثال، اینکه محصولات و خدمات مختلف را بتوانند به پلتفرم‌های دیجیتال مختلف متصل نمایند) و یکپارچگی (به‌عنوان مثال، یکپارچه‌سازی همه‌جانبه^۱) هستند (Lee & et al. 2019).

صنعت بانکداری نیز از شرایط متلاطم تحولات مستثنا نیست و بانک‌های نسل آینده، چه بانک‌های مستقر و چه انواع جدید آن، باید به تحول در مکانیزم نقدینگی، داده‌ها، اعتماد، رقابت و دیجیتالی‌سازی خدمات مالی بپردازند (Broby, 2021). عوامل حیاتی موفقیت در رقابت بین بانک‌ها در بانکداری امروزی علاوه بر ارائه فناوری‌های جدید و خدمات مناسب به مشتریان، شامل به‌کارگیری روش‌های مدرن مشتری‌مداری نیز هست (ارسنجانی و همکاران، ۲۰۱۹). فناوری‌های ابری می‌توانند برای ارتقای به اشتراک‌گذاری داده‌ها در مرزهای سراسر شرکت، افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری در عملکرد سیستم و کاهش هزینه‌ها با برخط‌سازی سیستم‌ها استفاده شوند. در این بین سیستم‌ها و فرایندهای بانک‌ها نیز به کمک فناوری‌های نامبرده می‌توانند بصورت انعطاف‌پذیرتر عمل کرده و مجدداً طراحی شوند. فشارهای فناوری‌های جدید، فعالیت‌ها و قابلیت‌های جدیدی مانند خدمات احراز هویت آنلاین، تأمین مالی جمعی و بلاک‌چین را در بانکداری ممکن ساخته است. همچنین تحولات عصر دیجیتال، مدل فکری و الگوهای رفتاری مشتریان را دستخوش تغییر ساخته و تقاضای آنان را نسبت به خدمات مالی افزایش داده است (ترسین و همکاران، ۲۰۲۱). این نمونه‌ها از تأثیر دیجیتالی‌سازی نشان می‌دهند که فناوری اطلاعات دیگر نمی‌تواند به‌عنوان یک عملکرد پشتیبانی فرعی در نظر گرفته شود (Yoo & et al. 2010, 2015). بلکه دیجیتالی‌سازی باید به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از راهبردهای صنعت بانکداری قرار گیرد.

¹ Omnichannel Integration

در سال‌های اخیر هم‌زمان با افزایش تعداد و گستره فعالیت بانک‌های تجاری در کشور، شاهد فعالیت بانک‌های قرض‌الحسنه نیز بوده‌ایم. منشأ تأسیس این نهادهای مالی این بوده است که نظام اقتصادی اسلام برای مقابله با رباخواری شیوه‌هایی در حوزه عقود انتفاعی و غیرانتفاعی را جایگزین نموده و کسانی که توانایی بازپرداخت سود را ندارند از عقد قرض‌الحسنه استفاده می‌کنند. بدین ترتیب نظام اقتصادی اسلام نهاد قرض‌الحسنه را به‌عنوان یکی از شیوه‌ها و ابزارهای مؤثر برای کاهش نابرابری توزیع درآمدها قرار داده است (یزدانی، ۱۳۹۰). قرض‌الحسنه عقدی است که به‌موجب آن بانک‌ها (به‌عنوان قرض‌دهنده) مبلغ معینی را مطابق با ضوابط و دستورالعمل‌های مرتبط به اشخاص حقیقی یا حقوقی (به‌عنوان قرض‌گیرنده) واگذار می‌کنند (عرب مازار و همکاران، ۱۳۸۵). باید توجه داشت پرداخت قرض‌الحسنه برخاسته از تعالیم اسلام است و غیردولتی بودن نهاد قرض‌الحسنه در پرهیز از حمل بار بر دوش دولت و ایجاد زمینه مساعد جهت شکل‌گیری انگیزه‌های معنوی و در نتیجه انعقاد بستر مناسب برای تحقق این رفتار نقش مهمی دارد (هادوی نیا، ۱۳۸۰). محدودیت ماهوی و قانونی بانک‌های قرض‌الحسنه در دریافت و پرداخت بهره از محل تسهیلات بانکی، ضرورت توجه بیشتر به بهره‌مندی از فرصت‌های تجاری را در بخش‌های مختلف عملیات کسب‌وکار بانکداری قرض‌الحسنه ایجاب می‌کند.

بدین ترتیب ضرورت دارد مطالعه‌ای دقیق و همه‌جانبه بر روی استراتژی‌ها، تصمیمات، فعالیت‌ها و فرایندهای بانک‌های قرض‌الحسنه در شرایط تحولات دیجیتال انجام گیرد تا نسخه‌ای شفاف‌بخش برای این بانک‌ها در تلاطمات ارائه دهد. خلاء موجود در ارائه یک چارچوب جامع به‌عنوان نقشه راه بانکداری قرض‌الحسنه جهت انطباق با ملزومات دیجیتالی شدن برای این بانک‌ها موضوعی است که برای بقا، کارایی و رشد این بانک‌ها ضروری به نظر می‌رسد. مدل کسب‌وکار، به‌عنوان نگاشتی استراتژیک از کلیت کسب‌وکار قادر به انجام این مهم است و در این پژوهش به‌عنوان قالب مبنا جهت احصای انواع تغییرات انتخاب شده است. بدین ترتیب هدف از انجام این پژوهش طراحی مدل کسب‌وکار بانکداری قرض‌الحسنه دیجیتال عنوان می‌شود.

۱ ادبیات نظری

۱/۱ بانکداری قرض‌الحسنه

مکتب اقتصادی اسلام، قرض‌الحسنه را به‌عنوان بهترین روش جایگزین ربا برای استفاده از افرادی که توانایی بازپرداخت سود را ندارند، در نظر گرفته است تا ثروتمندان با در نظر گرفتن معنوی قرض‌الحسنه داوطلبانه به انجام آن اقدام نمایند. نظام اقتصاد اسلام توجه ویژه‌ای به قرض‌الحسنه دارد و چنانچه مسلمانان به‌صورت اختیاری و بدون توقع هیچ سودی، اقدام به آن نمایند، از دامنه فقر کاسته شده و به توازن اقتصادی و توزیع عادلانه درآمدها نزدیک‌تر می‌شوند (احمدی و دیگر، ۱۳۸۷).

در بانکداری قرض‌الحسنه، بانک صرفاً سپرده‌های قرض‌الحسنه را تجهیز می‌کند و بر اساس همین عقد، منابع را به متقاضیان تخصیص می‌دهد (موسویان و همکاران، ۱۳۹۳). فعالیت‌های قرض‌الحسنه در ایران دارای سابقه گسترده‌ای است؛ به‌طوری‌که در عمل انواعی از تسهیلات قرض‌الحسنه به اشکال مختلف مصرفی و تولیدی ارائه شده و طرح‌های مختلفی نیز توسط دولت یا بخش خصوصی جهت ارائه تسهیلات قرض‌الحسنه به متقاضیان نیازمند اجرایی شده است.

(شهیدی‌نسب، ۱۳۹۳). با این وجود یکی از نوآوری‌های مهم حوزه بانکداری اسلامی در ایران را می‌توان تأسیس بانک‌های قرض‌الحسنه دانست (جوزی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). بانک‌های قرض‌الحسنه یکی از انواع بانک‌های موجود در نظام پولی کشور هستند که مانند سایر بانک‌ها مبتنی بر قانون پولی و بانکی کشور، قانون عملیات بانکی بدون ربا و بخشنامه‌های صادرشده از سوی بانک مرکزی فعالیت می‌کنند. بانک‌های قرض‌الحسنه باتوجه‌به نقش فعالی که در بازار پولی کشور دارند، بر فرایند خلق پول نیز تأثیر می‌گذارند.

۱/۲ بانکداری دیجیتال

دیجیتالی‌شدن، در واقع نوآوری‌های برهم‌زننده و فناوری‌های جدیدی است که در حال تغییر مدل‌ها و فرایندهای کسب‌وکار سنتی هستند و باعث شده بانک‌ها مدل‌های کسب‌وکار خود را برای تغییر نحوه تعامل با مشتریان، مدیریت عملیات میانی و پشتیبانی، رقابت‌پذیری و آمادگی برای آینده تطبیق دهند (Timo, 2014). وایل (۲۰۱۹) تحول دیجیتال را این‌گونه تعریف می‌کند: «فرایندی است که هدف آن بهبود یک واحد کسب‌وکار با ایجاد تغییرات اساسی در ساختار آن از طریق ترکیب فناوری اطلاعات، ارتباطات و تکنولوژی اتصال برخط است». تحول دیجیتال شامل مفهوم گسترده‌ای از بانکداری است و به معنای دیجیتالی کردن اسناد، امضای الکترونیکی برای تراکنش‌ها، آموزش الکترونیکی، کنفرانس برخط، پلتفرم‌های تجارت آنلاین، فروشگاه‌های دیجیتال، صورت‌های مالی الکترونیکی و پرداخت‌های الکترونیکی به کار می‌رود (Yip & et al. 2018). سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) بانک‌های دیجیتال را یکی از انواع فین‌تک معرفی می‌کند که در بطن آنها خدمات مالی، دانش مشتری و ارزش‌های پیشنهادی مکمل یکدیگر هستند^۲.

به گزارش گارتنر، صنعت بانکداری در سراسر جهان به طور متوسط سه برابر بیش از صنایع دیگر برای سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات هزینه می‌کند^۳. جدول شماره (۱) به مهم‌ترین ریشه‌های برهم‌زندگی^۴ در صنعت بانکداری اشاره داشته است. مطابق با تحقیقی که در زمینه بانک‌های نسل جدید صورت‌گرفته، ساختار سازمانی بانک‌های دیجیتال یا نسل ۴.۰ در برگیرنده بهبود تجربه مشتری، عملیات تجاری و فرایندهای فناورانه، و قابلیت‌های نوین بانکداری است. این پژوهش تجربه مشتری را شامل مدل‌سازی داده و رفتار مشتریان؛ قابلیت‌های کلیدی؛ برند؛ طراحی تجربه؛ و درگیرسازی مشتریان می‌داند. همچنین عملیات تجاری را متشکل از پایبندی به مقررات؛ استراتژی؛ مدیریت شرکا؛ کنترل مالی؛ و توسعه سازمانی برمی‌شمرد. فرایندهای فناورانه نیز شامل تحقیق درباره فناوری‌های نوظهور؛ تعیین ریسک؛ سیستم‌های داخلی؛ انباشت فناوری؛ هوش مصنوعی^۵؛ یادگیری ماشین^۶؛ و مدل‌سازی عنوان می‌شوند. در نهایت، بطور کلی قابلیت‌های بانکداری را در مدیریت شعب، مدیریت وجوه پس‌انداز و سرمایه‌گذاری؛ اعتبار و وام‌دهی؛ شبکه پرداخت، مبادلات و تأمین مالی خلاصه می‌کند (king, 2018). در گزارش بانکداری دیجیتال^۷ نیز دیجیتالی‌شدن بانک‌ها به عنوان عامل تأثیرپذیری کمتر بانک‌ها از رکود اقتصادی معرفی شده و آن را شامل بهبود عملیات پشتیبان، ایجاد تجربیات مشتری

² OECD (2020), Digital Disruption in Banking and its Impact on Competition <http://www.oecd.org/daf/competition/digital-disruption-in-financial-markets.htm>

³ <https://www.pressebox.com/pressrelease/gartner-uk-ltd/Gartner-Says-Worldwide-EnterpriseIT-Spending-is-Forecast-to-Grow-2-5-Per-Cent-in-2013/boxid/555441>

⁴ Disruption

⁵ Artificial intelligence

⁶ Machine learning

⁷ Digital Banking Report

متمایز، رشد پایگاه مشتریان، بهبود بهره‌برداری از داده‌ها جهت حمایت از نوآوری و بازاریابی، و ارائه سبک رهبری مناسب برای به‌دست‌آوردن و حفظ کارکنان ماهر تعریف کرده است.^۸

توضیحات	عنصر برهم‌زندگی
<p>(۱) بانکی که فناوری بیشتری داشته باشد مشتریان بیشتری خواهد داشت. البته مشتریان هم از نقطه‌نظر دیجیتال حساس شده و تقاضای زیادی برای پیشنهادها اختصاصی با دسترسی‌پذیری بالا به وجود آمده است.</p> <p>(۲) ترجیح مشتریان دریافت راهکارهای آنلاین با استفاده از گوشی هوشمند خود است. با این وجود تراکنش‌های دارای ارزش بالا کمتر به صورت آنلاین انجام می‌شوند.</p> <p>(۳) مشتریان بانکی خواهان دریافت مشاوره شخصی از سوی متخصصان بانک هستند. استارت‌آپ‌ها گروهی جذاب از مشتریان هستند.</p> <p>(۴) سطح آگاهی، خواسته‌ها و انتظارات مشتریان کاملاً تغییر کرده است و بانک‌ها را وادار می‌کند تا در تجربه مشتری خود بازنگری داشته باشند. توجه به انعطاف‌پذیری بالا در فرایندها و کاهش وفاداری مشتریان از جمله این تغییرات است.</p>	مشتریان
<p>(۱) سیاست‌های دولت در رابطه با بانک‌ها و شرکت‌های بخش عمومی بر کسب‌وکار بانک تأثیر می‌گذارد. امروز بانک ملزم به رعایت تمام مقررات هستند. از سوی دیگر هر گونه طرح معافیت دولت نیز بر درآمد بانک تأثیر دارد.</p> <p>(۲) بانک باید به قوانین دولتی پایبند باشد؛ هر چند تمام تشریفات را نمی‌توان به صورت آنلاین انجام داد و شاید مشتریان برای انجام برخی الزامات مجبور به حضور در بانک باشند.</p> <p>(۳) برخی قوانین بین‌المللی در خصوص مشتریان دارای تراکنش با ارزش بالا موجب شکل‌گیری ابتکار UPI (رابط پرداخت‌های یکپارچه) و IMPS (خدمات پرداخت فوری) شده است.</p> <p>(۴) بانک‌هایی که تبادلات بین‌المللی دارند ملزم به رعایت IFRS-9 هستند</p>	دولت
<p>(۱) بقا در بازار معادل شده با ارائه خدمات سفارشی و نه مشابه سایر رقبا. بانک باید شناسایی کند که کدام نیاز(های) مشتریان را می‌تواند متمایز از سایر بانک‌ها پاسخ دهد.</p> <p>(۲) کاهش روزهای انتظار در صف دریافت وام می‌تواند یکی از نقاط تمایز باشد.</p> <p>(۳) ابزارهایی مانند 'PayTM' موجب تشدید فضای رقابت در صنعت بانکداری شده و بانک‌ها را وادار ساخته روی مشتریانی که تاکنون نادیده انگاشته می‌شدند توجه بیشتری شود. با توجه به نزدیک بودن نرخ بهره در بانک‌ها، وجه تمایز را می‌توان در سادگی و تسهیل عملیات بانکی برای مشتریان تعریف کرد.</p> <p>(۴) به دلیل رقابت بانک‌های خصوصی، بسیاری از بانک‌های بخش دولتی کسب‌وکار خود را از دست دادند.</p>	رقبا
<p>(۱) در دسترس بودن فناوری‌های مرتبط در بانکداری و درگاه‌های پرداخت الکترونیکی بسیار حائز اهمیت است.</p> <p>(۲) بستر برنامه‌های دیجیتال، بانک را به ارائه خدمات بانکی به صورت آنلاین سوق داده است</p> <p>(۳) ویژگی‌های جدید در برنامه‌های گوشی‌های هوشمند به کاهش تعداد مراحل مورد نیاز برای انجام یک تراکنش خاص کمک کرده است.</p> <p>(۴) دیجیتالی شدن منجر به تغییر در فعالیت‌های بانک شده است</p>	تکنولوژی

جدول ۱- عناصر برهم‌زندگی در بانک‌ها (Dasgupta, ۲۰۱۹)

مدل کسب و کار یک ابزار مفهومی برای کمک به درک نحوه کسب و کار یک شرکت است و می تواند برای تجزیه و تحلیل، مقایسه و ارزیابی عملکرد، مدیریت ارتباطات و نوآوری کسب و کارها استفاده شود (Osterwalder & Pigneur, 2005). مدل کسب و کار منطق اقتصادی اساسی یک شرکت است که نشان می دهد چگونه ارزش ها به مشتریان منتقل می شود (Voigt & et al. 2017). مدل های کسب و کار به این موضوع مربوط می شوند که چگونه شرکت استراتژی رقابتی خود را از طریق طراحی محصول یا خدماتی که به بازار خود ارائه می دهد، تعیین می کند؛ چگونه برای آن هزینه می کند؛ چگونه از طریق ارزش پیشنهادی خود را از سایر شرکت ها متمایز می کند؛ و چگونه شرکت زنجیره ارزش خود را با سایر شرکت ها در یک شبکه ارزش یکپارچه می کند (راسموسن، ۲۰۰۷).

یک مدل کسب و کار را می توان به عنوان «یک سیستم از اجزا و پیوندهای پویای بین اجزا» مفهوم سازی کرد (Afuah et al. 2000). با همین نگاه می توان مدل کسب و کار را مجموعه ای از فعالیت های یک شرکت، نحوه و زمان انجام آنها نیز دانست (Johnson & et al. 2008). در حالی که میچل و کولز تأکید می کنند که مدل کسب و کار به «چگونگی» ارائه محصولات و خدمات به مشتریان و کاربران نهایی می پردازد، آیزنمن معتقد است که مدل کسب و کار به «ماهیت» خدماتی که شرکت ها به مشتریان ارائه می دهند و فعالیت هایی که برای ارائه آن خدمات انجام می دهند اشاره دارد. چسپورو و روزنبلوم با یک دیدگاه ساختاری، مدل کسب و کار را سازه ای می دانند که میان ورودی های فناوری و خروجی های اقتصادی میانجیگری می کند. براین اساس، مدل کسب و کار مشتمل بر ساختار زنجیره ارزش کسب و کار و فرایند خلق ارزش، از مواد خام تا محصول نهایی است (Chesbrough et al. 2002).

اصطلاح مدل کسب و کار در رشته های مختلف مورداستفاده قرار گرفته است که منجر به رویکردهای توضیحی کاملاً متفاوتی برای این مفهوم شده است. این ناهمگونی موضوعی به ویژه در تعاریفی منعکس می شود که به صورت خاص در یک زمینه مشخص و به منظور پوشش زیر حوزه های مرتبط با آن آمده است؛ مانند تشریح اجزای مدل کسب و کار (Eriksson & et al. 2000)؛ در ادامه و طی جدول شماره (۲) با در نظر گرفتن این زوایای مختلف، تعاریف متعددی از مدل کسب و کار ارائه شده است.

ردیف	نویسنده	سال	تعریف
۱	Teece	۲۰۱۰	یک مدل کسب‌وکار منطق و شواهد چگونگی خلق ارزش توسط کسب‌وکار به مشتریان را بیان می‌کند. همچنین ساختار درآمدها، هزینه‌ها و سودهای مرتبط با عملیات تجاری ارائه ارزش را ترسیم می‌کند. در اصل، یک مدل کسب‌وکار چیزی معادل با «معماری سازمانی و مالی» یک کسب‌وکار را در برمی‌گیرد.
۲	Osterwalder and Pigneur	۲۰۱۰	یک مدل کسب‌وکار منطق چگونگی خلق ارزش، ارائه ارزش و جذب ارزش برای یک سازمان را توصیف می‌کند
۴	Amit and Zott	۲۰۰۱	مدل کسب‌وکار محتوا، ساختار و حاکمیت معاملات را به تصویر می‌کشد که به‌گونه‌ای طراحی شده است که از طریق بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری، ارزش ایجاد کند.
۵	Wirtz	۲۰۰۰	یک مدل کسب‌وکار به شکلی بسیار ساده و انبوه نشان می‌دهد که کدام منابع در شرکت نقش دارند و چگونه فرایند داخلی ایجاد کالاها و خدمات این منابع را به اطلاعات، محصولات و/یا خدمات قابل فروش تبدیل می‌کند؛ بنابراین یک مدل کسب‌وکار ترکیبی از عوامل تولید را نشان می‌دهد که باید برای اجرای استراتژی شرکت و کارکردهای بازیگران درگیر استفاده شوند.
	Chesbrough & Rosenbloom	۲۰۰۲	مدل کسب‌وکار یک منطق نوآورانه است که پتانسیل فنی برای تحقق ارزش اقتصادی شرکت را در خود جای داده است.
	Callio et al.	۲۰۰۶	مدل کسب‌وکار ابزاری است که سازمان را قادر می‌سازد ارزش خلق کند. ارزش‌ها از طریق هماهنگی کالاها و خدمات شرکای مختلف صنعت با مشتریان، شرکا، رقبا و دولت در زنجیره ارزش شکل می‌گیرد.
	Rajala & Westerlund	۲۰۰۶	مدل کسب‌وکار راهی است برای ایجاد ارزش برای مشتریان و اینکه چگونه سازمان‌ها فرصت‌ها را از طریق عناصر، فعالیت‌ها و مشارکت‌ها به سود تبدیل می‌کنند.
	Alexander, Pigneur & Tucci	۲۰۱۵	مدل کسب‌وکار به چگونگی ایجاد، انتقال و به‌دست‌آوردن ارزش در یک شرکت و ارائه مدل‌های کسب‌وکار شبکه در میان ذی‌نفعان اکوسیستم شبکه با شرکای در حال تغییر می‌پردازد.
	Voigt et al.	۲۰۱۷	مدل کسب‌وکار، منطق اقتصادی اساسی است که نشان‌دهنده نحوه ارائه ارزش‌ها به مشتریان است.
	Wirtz et al.,	۲۰۱۶	مدل کسب‌وکار یک نمایش ساده و تجمیع‌شده از فعالیت‌های مربوطه یک شرکت است. توضیح می‌دهد که چگونه اطلاعات، محصولات و/یا خدمات قابل فروش با استفاده از جزء ارزش‌افزوده یک شرکت تولید می‌شوند. علاوه بر معماری ارزش‌آفرینی، مؤلفه‌های استراتژیک و مشتری و بازار نیز مورد توجه قرار می‌گیرد تا به هدف برتر تولید یا بهتر بگوییم تأمین مزیت رقابتی دست یابد. برای تحقق این هدف اخیر، یک مدل کسب‌وکار فعلی باید همیشه از منظری پویا به طور انتقادی مورد توجه قرار گیرد، بنابراین با این آگاهی که ممکن است به دلیل تغییرات داخلی یا خارجی در طول زمان نیاز به تکامل مدل کسب‌وکار یا نوآوری مدل کسب‌وکار وجود داشته باشد.

جدول ۲- تعاریف مدل کسب‌وکار

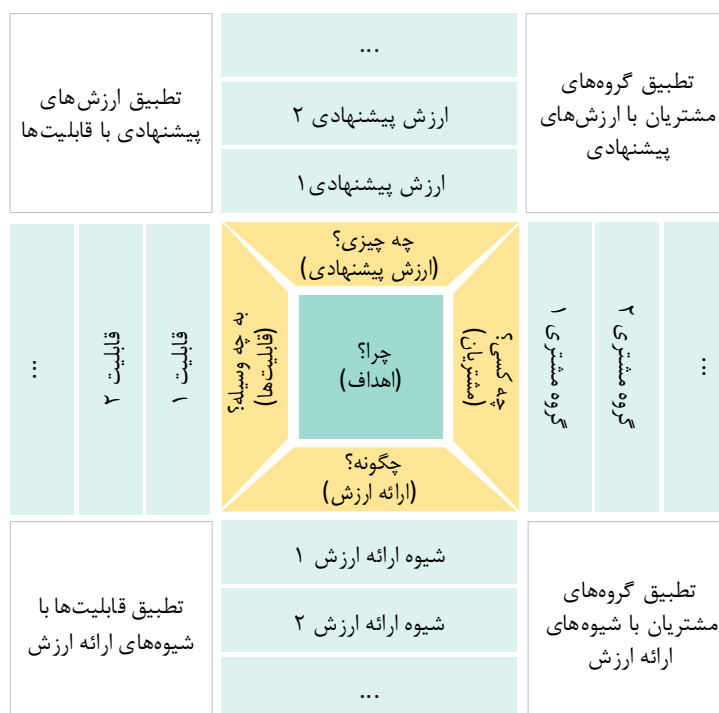
تعاریف فوق حاکی از تفاوت‌های قابل توجه در نگاه اندیشمندان نسبت به مورد اصطلاح مدل کسب‌وکار است. اکثر نویسندگان ساختار کلی مدل‌های کسب‌وکار را در تعاریف خود ادغام کرده و مدل‌های کسب‌وکار را به چندین زیرمجموعه جزئی تقسیم می‌کنند. به‌ویژه رینر و همکاران (۲۰۰۱) و جانسون و همکاران (۲۰۰۸) یک نمای کلی و پیشنهاداتی برای

تعریف مدل کسب و کار مبتنی بر مولفه‌های آن ارائه داده‌اند. درک مفهومی از مدل‌های کسب و کار در تعاریف دیگری منعکس شده است که در قالب اصطلاحات چارچوب مرجع، معماری و ابزارها آمده و مورد توجه ویرتز (۲۰۰۰)، اریکسون و پینکر (۲۰۰۰)، جانسون (۲۰۱۰)، ماسا و همکاران (۲۰۱۷) و کالیو (۲۰۰۶) بوده است.

۱/۳/۱ مدل کسب و کار همسویی چندبعدی^۹ ریتز (مدل مبنا در بخش طراحی مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال)

ریتز در کتاب خود با عنوان «همسویی: پیشبرد رقابت و رشد با استفاده از تعالی مدل کسب و کار»^{۱۰} اذعان می‌کند علی‌رغم فقدان یک تعریف روشن و مورد توافق از «مدیریت استراتژیک»، یک سری سؤالات هستند که به صورت مکرر به عنوان موضوعات استراتژیک اصلی که نیازمند رسیدگی مدیران ارشد هستند، مطرح می‌شوند. او سؤالات «چه کسی»، «چه چیزی»، «چگونه» و «به چه وسیله» را به عنوان چارچوبی برای توصیف روش انتخاب شده برای تحقق اهداف تجاری سازمان معرفی می‌کند که حول پاسخ به یک «چرا» شکل می‌گیرد و نهایتاً یک چارچوب مربعی را ایجاد می‌کند که مدل کسب و کار را از نزدیک توصیف نموده و می‌تواند ماهیت هر سازمانی را به تصویر بکشد.

پس از توصیف عناصر هر بُعد، ریتز موضوع «همسویی» چارچوب مربعی را طرح کرده است که در عمل، این کار با گسترش چهار بعد مابین عناصر چارچوب مربعی به صورت دوه‌دو امکان‌پذیر است که با تطبیق عناصر هر دو بُعد با هم اجرا می‌شود. چارچوب مربعی مذکور در تصویر شماره (۱) آمده است.



شکل ۱- تکمیل یافته مدل کسب و کار ابعاد همسویی (Ritter, 2014)

⁹ Alignment Squared

¹⁰ Alignment² [Alignment Squared]: Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence

جهت همسوسازی ابعاد چهارگانه، شناسایی هریک از ابعاد و بررسی تناظر ابعاد با هم لازم است. درک کامل نیازهای مشتری باید با پیشنهاد ارزشی شرکت کاملاً مطابق و پوشش‌دهنده نیاز و ترجیحات مشتریان هدف باشد تا ارزشمند تلقی شود. چنانچه گروه‌های هدف مشتریان دارای نیازها و ویژگی‌های منحصربه‌فرد، شناسایی شده باشند اما کسب‌وکار نتواند ارزش پیشنهادی خلق شده را به طور مؤثر به آن‌ها منتقل کند، آگاهی و جذاب‌سازی لازم انجام نشده و فایده تجاری بر عملیات کسب‌وکار مترتب نخواهد شد. کشف مناسب‌ترین ارزش‌های پیشنهادی که برای مشتریان نیز جذاب و مفید است، مادامی که سازمان قابلیت‌های لازم جهت خلق آن ارزش‌های پیشنهادی را دارا نباشد، عملیاتی نخواهد شد و به سودآوری نمی‌انجامد. همچنین در صورتی که کسب‌وکار کانال‌های مناسب انتقال ارزش به مشتریان هدف را شناسایی کرده اما در تأمین قابلیت‌های پیاده‌سازی ارتباطات با مشتریان دچار کمبود و خلأ باشد، مشتریان درک کاملی از ارزش‌های پیشنهادی پیدا نخواهند کرد و اهداف رشد کسب‌وکار محقق نخواهند شد.

۲ پیشینه پژوهش

در این بخش به ذکر مهم‌ترین مواردی که دارای اشتراکات موضوعی با این پژوهش هستند پرداخته شده است. میرجلیلی و همکاران (۲۰۲۰) طی پژوهش «پلتفرم بانکداری اجتماعی اسلامی (موردکاوی بانک قرض‌الحسنه رسالت)» مدل کسب‌وکار مؤثر و متناسب برای اکوسیستم فین تک اسلامی در بانک قرض‌الحسنه رسالت را بررسی نموده‌اند. مقاله در مورد سه مرحله از توسعه مدل کسب‌وکار بانک رسالت به‌عنوان یک بستر پلتفرمی در اجرای مدل کسب‌وکار دیجیتال اجتماعی می‌پردازد تا ارزش‌های جدید، ارکان شناسایی ارزش و معادلات ارزش را شناسایی کند و به همین ترتیب در مدل کسب‌وکار بانکداری نوآوری ایجاد نماید. نتایج روش کیفی استفاده شده در این پژوهش، برای مقایسه بانک رسالت و بانک گرامین بنگلادش بکار رفته است تا نشان دهد که مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه رسالت از بانک گرامین از کارآمدی بیشتری برخوردار است. در نهایت، پژوهشگران در مورد چالش‌های تحول از «مدل کسب‌وکار فعلی بانکداری اسلامی» به «بانکداری اسلامی به‌عنوان یک پلتفرم اجتماعی BaaP» بحث کرده و چارچوبی را برای «بانکداری اسلامی در مدل کسب‌وکار پلتفرمی Islamic Bank as a Platform» در سطح اقتصاد کلان و خرد پیشنهاد نموده‌اند.

قائمی اصل و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «طراحی مکانیسمی برای ایجاد اتحادیه قرض‌الحسنه مبتنی بر فناوری‌های نوین مالی» به دنبال ازمیان‌بردن چالش‌های انگیزشی در تجهیز منابع و انحرافات متعدد در تخصیص منابع و تأمین اغراض سپرده‌گذار و قانون‌گذار در سپرده‌های قرض‌الحسنه در نظام بانکداری بدون ربا بوده‌اند. در همین راستا، فرایند ایجاد اتحادیه‌ای شفاف برای ارائه تسهیلات قرض‌الحسنه را در سه فاز طراحی نموده‌اند که بدین شرح است: اول) تشکیل اتحادیه قرض‌الحسنه، دوم) فرایند ارزیابی و کنترل، و سوم) ایجاد ضمانت در اتحادیه قرض‌الحسنه و نهایی‌سازی فرایند ارائه تسهیلات در اتحادیه قرض‌الحسنه. در این فرایند فناوری‌های نوین مالی نظیر زنجیره‌بلوکی، قراردادهای هوشمند خودکار، ایجاد هویت دیجیتال، فعالیت‌های احراز هویت^{۱۱} در فرایند ثبت رکوردهای معاملاتی، گردش شفاف اطلاعات تحت نظارت رگولاتور، بازبینی جزئیات مالی در راستای رویه‌های قانونی و قوانین ضد

¹¹ Know Your Customer (KYC)

پول شویی^{۱۲} (AML) استفاده شده است و سازوکاری مؤثر، تخلف‌ناپذیر و هوشمند جهت تخصیص منابع قرض‌الحسنه معرفی شده است.

هدایت و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیق «خدمات بانکداری دیجیتال: مدل بخشی بانک‌های اسلامی» هدف پژوهش خود را ارائه مدل اولویت‌بندی انتخاب خدمات بانکداری دیجیتال در بانکداری اسلامی اندونزی برشمرده‌اند. مدل پیشنهادی این پژوهشگران شامل هفت بعد اصلی است که مشتمل بر معیارهای کلی حضور در بافت عمومی بانکداری متعارف و برخی دیگر معیارهای خاص بانکداری اسلامی است. بخش مشتریان شامل زیرمجموعه‌های «راحتی، سرعت و اعتماد»، «پاسخگویی به تقاضای مشتریان با تأکید بر مشتریان بانکداری اسلامی»، «آگاهی‌بخشی به مشتریان از خدمات بانک» و «رعایت اصول و چارچوب‌های دینی» هستند. بخش فناوری شامل زیرمجموعه‌های «مزیت‌ساز بودن فناوری»، «هزینه‌های فناوری»، «ریسک و امنیت» و «توسعه فناوری» است. بخش شرایط داخلی شامل اهداف استراتژیک، منابع انسانی، نظامات فعلی و فرهنگ نوآوری است. بخش محیط شامل پذیرش رقبا، ارتباطات با رقبا، رگولاتوری و مشارکت‌ها است. بخش دین شامل مکاتب فکری، انطباق محصولات با الزامات شرع، متمایز بودن محصولات خاص بانکداری اسلامی و هماهنگی بخش‌های توسعه محصول و نظارت بر شرع است. بخش کانال‌ها شامل چندکاناله نوع اول (فیزیکی + یک نوع کانال دیجیتال)، چندکاناله نوع دوم (فیزیکی + دو نوع کانال دیجیتال مجزا از هم)، چندجانبه^{۱۳} (فیزیکی + کانال‌های دیجیتال به‌صورت یکپارچه) و کانال‌های دیجیتال است. در نهایت بخش خدمات جایگزین بانکداری دیجیتال شامل تراکنش‌های انتقال وجه و پرداخت، افتتاح حساب، امنیت و ریسک محصولات جانبی، معاملات اوراق بهادار اسلامی، اهداف اجتماعی و وقف یا زکات و عناصر فراتر از بانکداری است.

۳ روش پژوهش

ازنقطه‌نظر فرایند پیاز پژوهش، پژوهش حاضر به لحاظ مبانی فلسفی از نوع تفسیری و به لحاظ جهت‌گیری اصلی از نوع توسعه‌ای است. همچنین رویکرد این پژوهش قیاسی است. این پژوهش از نوع کیفی است و همچنین پژوهشگر از روش تحلیل محتوای کیفی در تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده نموده است. در این روش به بیرون‌کشیدن مفاهیم موردنیاز پژوهش از متن مورد مطالعه پرداخته می‌شود؛ مفاهیمی که در قالب مقوله‌های منظم سامان می‌یابند (Wilkinson & et al. 2003). این روش قادر است علاوه بر منابع نوشتاری، هرگونه متن نظیر داده‌های کلامی، تصویری، چاپی و الکترونیکی را که ممکن است از روایت‌ها، مصاحبه‌ها، پرسش‌ها پیمایشی باز، مشاهده و اسناد به‌دست‌آمده باشد مورد تحلیل قرار دهد (Fang & et al. 2005). در نهایت به‌منظور گردآوری داده‌های این پژوهش از مصاحبه با خبرگان حوزه بانکداری قرض‌الحسنه بهره‌مند شده و از نرم‌افزار Maxqda2020 نیز در دسته‌بندی کدها استفاده است.

۳/۱ انتخاب نمونه

جامعه آماری این پژوهش متشکل از مدیران بانک قرض‌الحسنه مهر و پژوهشگران و صاحب‌نظران حوزه بانکداری قرض‌الحسنه است. ملاک اصلی برای انتخاب جامعه نیز تسلط و تخصص مصاحبه‌شوندگان در موضوع پژوهش بوده

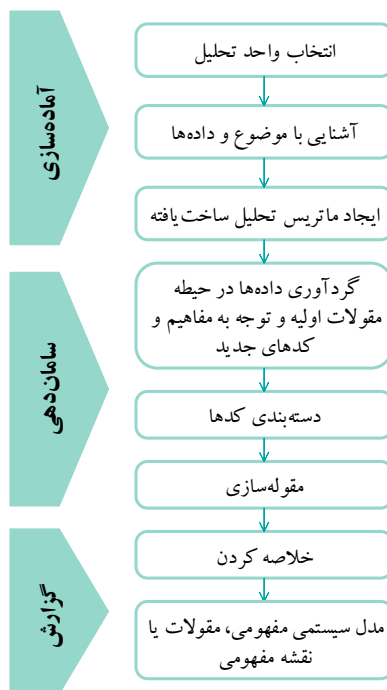
¹² Anti Money Laundering (AML)

¹³ Omnichannel

است. با عنایت به آنکه در پژوهش تحلیل محتوا اغلب از نمونه‌گیری «هدف‌مند» استفاده می‌شود، در این مطالعه نیز جهت انتخاب نمونه، روش نمونه‌گیری هدف‌مند به کار برده شد. بدین ترتیب با تعداد ۱۲ نفر از فعالان و اندیشمندان بانکداری قرض‌الحسنه مصاحبه‌های عمیق به عمل آمد. در ادامه روند گردآوری داده‌ها و در مورد تعیین حجم نمونه نیز با رعایت حد اشباع نظری، از روش گلوله‌برفی استفاده شد. گلایزر و اشتراوس (۱۹۶۷) اشباع نظری را این گونه توضیح می‌دهند: «اشباع نظری به وضعیتی اشاره می‌کند که هیچ داده بیشتری یافت نمی‌شود که پژوهشگر به وسیله آن بتواند ویژگی‌های مقوله را گسترش دهد. به موازاتی که پژوهشگر داده‌های مشابه را بارها و بارها مشاهده می‌کند، از لحاظ تجربی اطمینان حاصل می‌کند که یک مقوله به کفایت رسیده است. زمانی که مقوله‌ای کفایت لازم خود را کسب کرد، هیچ چیز باقی نمی‌ماند، جز اینکه پژوهشگر به سراغ گروه‌های جدیدی از داده در مورد مقوله‌های دیگر برود و تلاش کند آن مقوله‌ها نیز کفایت لازم را به دست آورند». در توضیح روش گلوله‌برفی نیز باید گفت نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی یک روش غیراحتمالی است که حالت انتخاب تصادفی دارد و در آن پژوهشگر ابتدا افرادی را شناسایی می‌کند (روش هدف‌مند در تعیین نمونه اولیه برای این پژوهش) و پس از دریافت اطلاعات، از آن‌ها می‌خواهد که فرد یا افراد دیگری را به وی معرفی کنند (نادری فر و همکاران، ۱۳۹۶).

۳/۲ فرایند تحلیل محتوای قیاسی

استفاده از رویکرد قیاسی در تحلیل محتوا زمانی ضرورت می‌یابد که پیرامون موضوع تحقیق دیدگاه‌های نظری گوناگونی وجود داشته باشد و هدف از انجام تحقیق، آزمون نظریه‌های پیشین و یا بسط آنها در یک زمینه متفاوت است. از این رو می‌توان فرایند مطالعه را به شکلی ساخت‌یافته‌تر و با بهره‌گیری از این دیدگاه‌های پیشینی هدایت کرد (تبریزی، ۱۳۹۳). دیدگاه‌های موجود به پژوهشگر کمک می‌کند که به تعریف عملیاتی مفاهیم موردنظر دست پیدا کند. این تعریف عملیاتی، مقوله‌های موردنیاز پژوهش را فراهم می‌آورد. مقوله‌های اصلی که معرف موضوع مورد مطالعه هستند از تعریف عملیاتی،



شکل ۲- مراحل انجام تحلیل محتوای قیاسی (با اقتباس از Elo & et al. 2007)

استخراج شده و در یک جدول قرار می‌گیرند. در این جا می‌توان باتوجه به هدف تحقیق، یک ماتریس مقوله‌بندی ساخت یافته و یا ساخت یافته را ترسیم نمود (Elo & et al, 2007). تصویر شماره (۲) حرکت در مسیر قیاسی را نشان می‌دهد. در ادامه به گزارش گام‌های مذکور که بعضاً با هم ادغام شده‌اند به شرح انتخاب واحد تحلیل، آشنایی با موضوع و داده‌ها، ایجاد ماتریس تحلیل ساخت یافته، دسته‌بندی کدها و مقوله‌سازی، و تلخیص و نقشه مفهومی پرداخته شده است.

۴ یافته‌های پژوهش

مطابق با فرایند تحلیل محتوای قیاسی، در ادامه گام‌های اصلی فرایند تحلیل محتوای کیفی صورت گرفته در این پژوهش ذکر شده است.

۴/۱ گام اول: واحد تحلیل (مدل کسب‌وکار بانک قرض الحسنه دیجیتال)

بر اساس واحدهای نمونه‌گیری، واحد تحلیل این مطالعه نیز مضامین موجود در متن مصاحبه‌های انجام شده حول سؤالات پژوهش است. همچنین بخش‌هایی از متن که با بازنمایی عقاید مصاحبه‌شوندگان، از متن جدا شده و مورد رمزگذاری شده قرار گرفته‌اند به‌عنوان واحد تحلیل در نظر گرفته می‌شوند.

۴/۲ گام دوم: آشنایی با موضوع و داده‌ها (مدل کسب‌وکار بانک قرض الحسنه دیجیتال)

در این گام به‌منظور آشنایی و درک عمیق‌تر نسبت به داده‌های پژوهش، پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌های انجام شده، داده‌های اولیه توسط محقق سه مرتبه مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و نکات مرتبط با هر بخش به‌صورت جداگانه یادداشت‌برداری شد.

۴/۳ گام سوم: ایجاد ماتریس تحلیل ساخت یافته (مدل کسب‌وکار بانک قرض الحسنه دیجیتال)

در این گام، مقولات اصلی که معرف موضوع مورد مطالعه هستند، در یک جدول قرار می‌گیرند؛ بنابراین پژوهشگر عناصر مدل کسب‌وکار دیجیتال (Ritter & et al. 2020) را به‌عنوان طبقه یا مقولات اصلی در تشکیل ماتریس ساخت یافته مدل کسب‌وکار بانکداری قرض الحسنه در نظر گرفته است که در جدول شماره (۳) آمده است.

مقوله‌های اصلی	تعریف عملیاتی
چرا (هدف)	اهمیت درک پیشران‌های دیجیتالی‌سازی و ارزش‌افزایی آن در کسب‌وکار مورد بررسی
چه چیزی (گزاره ارزشی)	بیانیه‌ای از مزایای ارائه شده به گروه مشتریان در ازای قیمتی است که مشتری پرداخت می‌کند
چه کسی (مشتریان)	پاسخ به این سؤال است که کسب‌وکار می‌خواهد چه کسانی را جذب کند
چگونه (ارائه ارزش)	به‌عنوان تمام تعاملات با مشتریان است که هدف آنها متقاعدکردن مشتریان برای خرید پیشنهادها ارزشی یک شرکت است
کدامین (قابلیت‌ها)	به صلاحیت یا مهارت‌های لازم برای پیاده‌سازی منطق بهبود مدل کسب‌وکار اشاره دارند

جدول ۳- ماتریس تحلیل ساخت یافته مدل کسب‌وکار بانک قرض الحسنه دیجیتال

۴/۴ گام چهارم: گردآوری داده‌ها (مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال)

در این گام به پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها در نرم‌افزار Word و سپس ورود اطلاعات آن‌ها در نرم‌افزار Maxqda2020 شد. خروجی تحلیل و کدگذاری داده‌های پژوهش مرتبط با بانکداری قرض الحسنه دیجیتال، استخراج ۲۶۵ کد اولیه بوده است.

۴/۵ گام پنجم: دسته‌بندی کدها و مقوله‌سازی (مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال)

باتوجه به رویکرد تحلیل در این پژوهش، از روش کدگذاری به شرح کدها؛ زیرمقوله‌ها؛ و مقوله‌ها در تقسیم‌بندی و شکست مضامین پایه استفاده شده است. بدین ترتیب، پس از مرور چندباره متن، کلیه جملات معنادار استخراج شده و ماحصل انجام این فرایند در نرم‌افزار Maxqda2020 تعداد ۲۶۵ کد بود که پس از پالایش، نهایتاً تعداد ۲۵۵ مضمون پایه مستخرج از متن به دست آمد که بخشی از آن در جدول شماره (۴) آمده است.

ردیف	واحد معنی	مضمون پایه	منبع
۱	اثرات مثبت بانکداری اسلامی در جامعه نظیر کاهش فقر، اخلاق‌مداری در تأمین مالی، تأمین مالی پروژه‌های مولد، تأمین مالی پروژه‌های پایدار، شفافیت در نظام بانکداری، جلب اعتماد مردم به نظام بانکداری، کمک به توسعه کسب و کار متوسط	جلب اعتماد به نظام بانکداری اسلامی	A1
۲	یکی از نمودهای دیجیتالی شدن، تبدیل دارایی‌ها با توکن هست. توکنیاز کردن یعنی اینکه من الان به چیز قیمتی مثل لب تاب دارم. با این لب تاب بانک بتونه به من تسهیلات بده.	توکنیز کردن دارایی‌های و دریافت تسهیلات از طریق آنها	A7
۳	خب ببینیم آیا ما می‌توانیم اینجا یک سازوکارهایی ایجاد کنیم که یک مقدار دایورسیتی اینها را بالا ببریم.	متنوع‌سازی انواع ضمانت‌نامه‌ها	A7
۴	حجم سبد مشارکت نباید بالا اما تعداد باید زیاد باشد چون کلا نمی‌توان بانک قرض الحسنه را در معرض ریسک قرار داد.	لزوم تنوع‌بخشی به سبد بانک قرض الحسنه دیجیتال	A5
۵	در بحث قرض، مدل‌های P2P را می‌توان اجرا کرد. P2P Lending های نوآورانه دنیا که یونیکورن شده‌اند همشون با پشتوانه همین پول‌های دیجیتال هستند.	طراحی و اجرای مدل‌های وام‌دهی همتا به همتا (P2P Lending)	A1
۶	مدل بعدی API فروشی هست. من در آینده بانک قرض الحسنه می‌بینم به API فروشی برسه.	فروش رابط برنامه‌نویسی کاربردی (API) به سازمان‌ها و کسب و کارها	A10
۷	حالا تو این فضا کارت اعتباری قرض الحسنه کجاست. مدل «بخر بعدا قسط بده» کجاست. BMPL چی میشه؟	کارت اعتباری قرض الحسنه با شرایط خرید نسبه	A10
۸	شرکت‌های دانش بنیان که نوپا هستند و خیلی عریض و طویل نیستند یا SME ها و استارت‌آپ‌ها می‌توانند بیان از ظرفیت بانک قرض الحسنه استفاده کنند و کارشان راه بیفتد.	امکان ارائه تسهیلات قرض الحسنه به استارت‌آپ‌ها	A4
۹	شرکت‌های دانش بنیان که نوپا هستند و خیلی عریض و طویل نیستند یا SME ها و استارت‌آپ‌ها می‌توانند بیان از ظرفیت بانک قرض الحسنه استفاده کنند و کارشان راه بیفتد.	امکان دریافت تسهیلات قرض الحسنه به شرکت‌های دانش بنیان	A4

ردیف	واحد معنی	مضمون پایه	منبع
۱۰	الان برخی افراد میان میگوین بصورت گروهی، اینهایی که میخوان برن سفر اربعین بهشون کمک کنیم. آیا این نمی‌تونه در بستر دیجیتال اتفاق بیفته.	تسهیلات قرض‌الحسنه به سفرهای گروهی اربعین	A7
۱۱	بانکداری تعاونی ^{۱۴} مدل پیشرفته تعاونی اعتبار ^{۱۵} است که اینها همگی مبتنی بر گروه هستند. Group Lending مانند فرامین بانک بنگلادش و بانک نبرد هند همینطور هستند.	بحث وام‌دهی گروهی (Group Lending) بعنوان مدل پیشرفته تعاونی مبتنی بر گروه	A1
۱۲	ما به دنبال پیاده سازی دیجیتال محض نیست. به دنبال دیجیتال هستیم. یعنی فیزیک را کاملا حذف نمی‌کنیم. شعب فیزیکی وظایفشان را مثل الان انجام نمی‌دهند.	پیاده سازی رویکرد دیجیتال؛ دیجیتال و فیزیک در کنار هم	A4
۱۳	داریم به اپلیکیشن راه میندازیم که متناسب با خواسته و نیاز اونها باشه؛ شبیه کار بلوبانک. برای جذاب سازی بیشتر. به چیزی شبیه نئوبانک‌ها ولی نه با مشخصات موبایل بانک؛ فراتر و جذاب‌تر و متناسب با مدل فکری نسل Z.	ایجاد اپلیکیشن‌های جذاب و متناسب با مدل فکری نسل Z	A4
۱۴	بهره‌گیری از فرصت‌های دیجیتال برای بهبود تجربه مشتری از دیگر مواردی است که بعنوان استراتژی‌های پیشنهادی در تلاطم‌های محیطی مطرح می‌شوند.	بهبود تجربه مشتریان در تلاطمات دیجیتال	A2
۱۵	در بانک مهر می‌توانیم طرح تشویقی داشته باشیم برای تکمیل پروفایل‌ها توسط مشتریان.	ارائه طرح تشویقی جهت تکمیل پروفایل مشتریان	A8
۱۶	یا بحث تحلیل کسب‌وکار BA باید داشته باشن. یا اینکه میگوین هر واحد باید فرایند خودش رو دراره.	لزوم وجود کارکرد تحلیل کسب‌وکار (Business Analysis)	A8
۱۷	برخی جاها سیستم خودش تصمیم می‌گیره، همه در سطح کارشناس هستند. سیستم تصمیم می‌گیره پروژه را به چه کسی وصل یا اساین کند.	استفاده از سیستم آموزش و یادگیری JTI در مدیریت پروژه	A4
۱۸	نقش پرسنل از تلر به بانکر تبدیل میشه. ینی از پشت باجه پاشو بیا اینور مشککش رو بی‌پرس و سرویس مالی پیشنهاد بده. اینکه زنجیره ارزش داشته باش.	تبدیل نقش پرسنل از تلر به بانکر	A8

جدول ۱- بخشی از کدگذاری مضامین پایه

۴/۵/۱ فرایند انتزاع زیر مقوله‌ها و تشکیل مقوله‌های اصلی

نتیجه پالایش مضامین پایه در بخش تعیین ابعاد مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال، شناسایی تعداد ۲۵۵ مضمون پایه تخصیص یافته به مجموع داده‌های تحقیق در بخش دوم طراحی مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال بود. سپس، از تحلیل و طبقه‌بندی مضامین پایه احصا شده، تعداد ۲۹ زیرمقوله شناسایی شد. باتوجه به پیاده‌سازی رویکرد قیاسی توسط محقق، مجموعاً زیرمقوله‌های شناسایی شده ذیل چهار مقوله یا طبقه اصلی مطابق با مدل کسب‌وکار ریتر ۲۰۱۴ گنجانده شدند.

¹⁴ Cooperating Banking

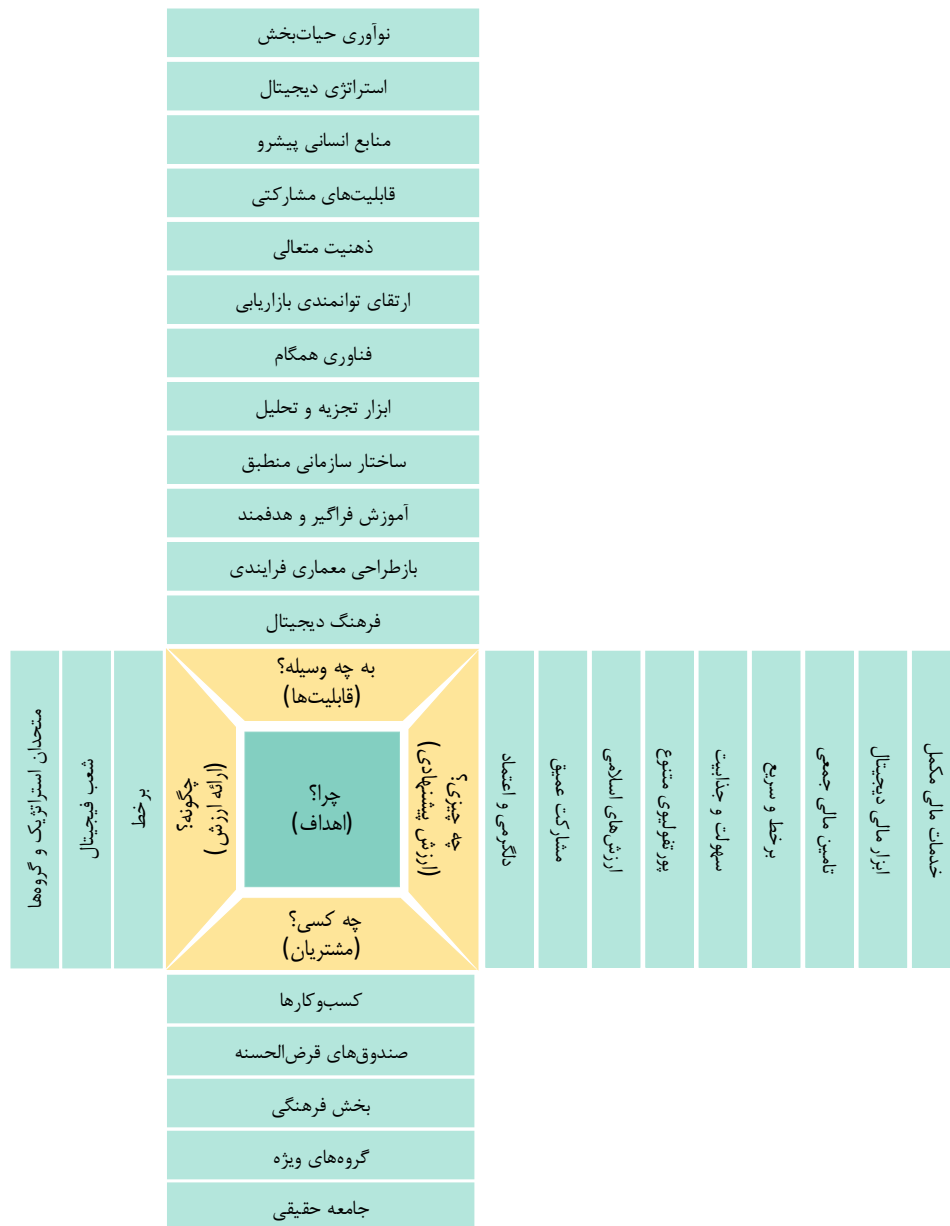
¹⁵ Credit Union

۴/۵/۲ طبقه‌بندی مقوله‌های فرعی ذیل مقوله‌های اصلی

در این مرحله، به جهت وضوح بیشتر در مدل ارائه شده، مقوله‌های اصلی به دست آمده در مرحله قبل، با اتکا به رویکرد قیاسی، ذیل مقوله‌های اصلی چهارگانه ارزش پیشنهادی، مشتریان، ارائه ارزش و قابلیت‌ها قرار گرفتند.

۴/۶ گام ششم: تلخیص و نقشه مفهومی (مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال)

در این مرحله از گزارش، پس از پالایش و ساماندهی اطلاعات، محقق بر نمایش داده‌ها در قالب مدل کسب و کار ریتر ۲۰۱۴ که به عنوان مبنای طبقه‌بندی مقوله‌ها در طراحی مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال قرار گرفته، پرداخته است. تصویر شماره (۳) مشتمل بر مدل کسب و کار پیشنهادی برای بانک قرض الحسنه مهر در فضای دیجیتال است.



شکل ۳- مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال (یافته‌های پژوهش)

۴/۷ تحلیل ارتباط چهار ربع مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال

نامشخص بودن هماهنگی و عدم همسویی ابعاد چهارگانه مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال، چالش بزرگ این بخش از تحلیل بوده است. به این معنی که به تشخیص پژوهشگر، صرف استخراج یکسری عناصر مهم ذیل ابعاد مدل کسب و کار، برای موفقیت بانک قرض الحسنه مفید نخواهد بود و نیازمند سطح بالاتری از کشف ارتباطات و ایجاد همسویی میان آنها است. بنابراین، از رهگذر یک واکاوی عمیق تر، به بررسی و تحلیل دو به دو ابعاد مرتبط با هم پرداخته شده است که از این پس به هر قسمت یک «ربع» گفته خواهد شد (تصویر شماره ۴). تحلیل به این نحو صورت گرفته است که عناصر یک بُعد بصورت متناظر با بُعد مقابل در یک ربع از حیث وجود همسویی با هم مورد قضاوت قرار گرفته و علامت ضربدر نشان از وجود این همسویی و تطابق است. مجموع این بررسی همسویی ها در نهایت ابزاری عملیاتی جهت طراحی، برنامه ریزی و پیاده سازی مدل بدست آمده در بانک قرض الحسنه مهر می نماید. در ادامه، ابتدا به تشریح ربع های چهارگانه مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه در شرایط دیجیتال تشریح شده است.

۴/۷/۱ ربع ارزش پیشنهادی - مشتریان

در ربع ارزش پیشنهادی - مشتریان در حقیقت به دنبال پاسخگویی به این سوال هستیم که «در مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال، کدام ارزش های پیشنهادی برای کدام مشتریان در نظر گرفته شده است؟». مطابق با تحلیل های صورت گرفته، ارزش «دلگرمی و اعتماد» به نظر می رسد برای تمام گروه های مشتریان بانک قرض الحسنه دیجیتال جذابیت داشته باشد. «کسب و کارها»، «صندوق های قرض الحسنه»، «بخش فرهنگی»، «گروه های ویژه» و «جوامع حقیقی» همگی با داشتن نوعی اعتماد به سمت بانک های قرض الحسنه روی می آورند. ارزش «داده»^{۱۶} و رابط برنامه نویسی کاربردی (API) از میان گروه های مختلف، به طور ویژه تر نسبت در تعامل با مشتریانی از نوع «کسب و کارها»، «صندوق های قرض الحسنه» و «بخش فرهنگی» وجود دارد. دلیل آن هم واضح است؛ ارتباط با این سه گروه مشتریان فی نفسه مشتمل بر همکاری با شبکه های گسترده تر از مشتریان زیرمجموعه آنها است.

ارزش پیشنهادی «ارزش های اسلامی» به عنوان یکی از مزیت های منحصر به فرد بانک قرض الحسنه مهر است که برای مشتریان «صندوق های قرض الحسنه»، «بخش فرهنگی» و برخی از «گروه های ویژه» دارای اولویت است. ارزش «سبد متنوع» که مشتمل بر ارائه خدمات گوناگون با شرایط منعطف مبتنی بر قرض الحسنه است برای گروه های مشتریان «کسب و کارها»، «گروه های ویژه» و «جوامع حقیقی» دارای جذابیت بیشتری است. این گروه های مشتریان مایل هستند بر اساس مقتضیات کسب و کار یا شرایط زندگی خود خدمات و محصولات متناسبی از بانک قرض الحسنه مهر دریافت نمایند.

ارزش «سهولت و جذابیت» در کسب و کار دیجیتال بانک قرض الحسنه برای عموم مشتریان بانک دارای اهمیت است. «کسب و کارها»، «بخش فرهنگی»، «گروه های ویژه» و «جوامع حقیقی» همگی نسبت به بالابودن میزان ارزش سهولت و جذابیت در خدمات بانک قرض الحسنه مهر حساسیت دارند؛ چراکه عدم رقابت پذیری بانک مهر در ارائه این ارزش مساوی است با غلبه سایر رقبا در خدمات و محصولات مشابه.

ارزش «برخط و سریع» باتوجه به دیجیتالی شدن اغلب کسب وکارها از اصول موضوع کسب وکار دیجیتال در بانک قرض الحسنه مهر قلمداد می شود. گروه های مشتریان «کسب وکارها»، «گروه های ویژه» و «جوامع حقیقی» بیش از سایر مشتریان در انتظار دریافت خدمات برخط و سریع از سوی بانک هستند و چنانچه رضایت کافی را نسبت به ارزش های دیجیتال مانند سهولت و جذابیت، برخط و سریع بودن خدمات بانکی نداشته باشند، احتمال دارد جایگزین های دیگر از میان بانک ها و استارت آپ های مالی را برگزینند.

×	×	×	نوآوری حیات بخش		×	×	×					×				
×		×	استراتژی دیجیتال				×	×			×	×				
	×	×	منابع انسانی پیشرو	×		×	×		×							
×	×		قابلیت های مشارکتی		×	×	×	×			×	×				
×	×	×	ذهنیت متعالی	×	×						×	×	×			
		×	ارتقای توانمندی بازاریابی	×	×		×	×						×		
×	×	×	فناوری همگام		×			×	×	×	×	×				
		×	ابزار تجزیه و تحلیل		×		×									
×		×	ساختار سازمانی منطبق	×			×	×								
	×	×	آموزش فراگیر و هدفمند			×			×			×				
×	×	×	بازطراحی معماری فرایندی	×					×	×				×		
×	×		فرهنگ دیجیتال		×				×	×	×					
متخذان استراتژیک و گروه ها	شعب دیجیتال	برخط	چگونه؟ (ارائه ارزش)	چرا؟ (اهداف)	چه چیزی؟ (ارزش پیشنهادی)	چه کسی؟ (مشتریان)	به چه وسیله؟ (قابلیت ها)	خدمات مالی مکمل	ابزار مالی دیجیتال	تأمین مالی جمعی	برخط و سریع	سهولت و جذابیت	پورتفولیو متنوع	ارزش های اسلامی	مشارکت عمیق	دلگرمی و اعتماد
×	×	×	کسب وکارها		×		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
×	×		صندوق های قرض الحسنه		×	×	×				×	×				
×	×		بخش فرهنگی		×	×	×		×		×					
×	×	×	گروه های ویژه		×		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	×	×	جامعه حقیقی		×			×	×	×		×	×		×	×

شکل ۴- مدل چهار ربع بانک قرض الحسنه دیجیتال (یافته های پژوهش)

ارزش «تأمین مالی جمعی» گرچه در انحصار بانک قرض الحسنه نیست؛ اما نوع و شرایط قرارداد قرض الحسنه و بستری که این بانک می‌تواند با شبکه شرکای خود تشکیل دهد بی‌شک مورد توجه گروه‌هایی از مشتریان «کسب‌وکارها»، «صندوق‌های قرض الحسنه»، «بخش فرهنگی» و «گروه‌های ویژه» قرار خواهد گرفت.

ارزش «ابزار مالی دیجیتال»، با یک رویکرد ایده‌آل‌گرایانه تنظیم شده است و برای گروه‌های مختلف شناسایی شده مشتریان به طور بالقوه دارای جذابیت است. با توجه به محدودیت‌های قانونی و ریسک‌های موجود، از نوع کارهای تحقیق و توسعه بانک قرض الحسنه مهر می‌تواند قرار بگیرد.

ارزش «خدمات مالی مکمل» دربرگیرنده طیف گسترده‌ای از خدمات مالی است که خصوصاً برای گروه‌های مشتریان «کسب‌وکارها»، «گروه‌های ویژه» و «جوامع حقیقی» دارای جذابیت است. برخی از این خدمات در زمره خدمات پایه بانکی هستند که برای حفظ مشتریان ضروری و برخی دیگر خدمات نوینی هستند که در جذب مشتریان جدید مؤثر هستند.

۴/۷/۲ ربح مشتریان - ارائه ارزش

ربح مشتریان - ارائه ارزش به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که «در مدل کسب‌وکار بانک قرض الحسنه دیجیتال، ارائه ارزش به مشتریان مختلف چگونه انجام می‌گیرد؟». مطابق با تحلیل داده‌ها، «کسب‌وکارها» که شامل سازمان‌ها، شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها هستند با هر سه شیوه «برخط»، «شعب دیجیتال» و «متحدان استراتژیک و گروه‌ها» خدمات موردنظر خود را از بانک قرض الحسنه دریافت می‌کنند. کسب‌وکارها که تا کنون از طریق حضور فیزیکی در شعب مراودات خود با بانک را انجام داده‌اند، در مدل دیجیتال بانک قرض الحسنه می‌توانند به صورت برخط و غیرحضور تمام فرایندهای سنتی را پیش بگیرند. چنانچه موضوعاتی جهت بررسی بیشتر وجود داشته باشند نیز با مراجعه به شعب دیجیتال از ظرفیت مشاوره‌ای این شعب استفاده می‌نمایند. همچنین متحدان و گروه‌های واسطه مانند صندوق‌های پژوهش و نوآوری و صندوق‌های قرض الحسنه نیز با ایجاد ارتباط میان مشتریان از نوع کسب‌وکارها با بانک قرض الحسنه، به عنوان یک کانال ارائه ارزش نقش آفرینی می‌کنند.

مشتریان «صندوق‌های قرض الحسنه» که جهت تکامل عملیات خود اغلب از طریق شعب دیجیتال اقدام به تبادل ارزش با بانک قرض الحسنه می‌کنند و یا آنکه خود نقش واسطه‌گری در انتقال ارزش را بر عهده دارند.

مشتریان «بخش فرهنگی» که اغلب به نهادهای فرهنگی و گروه‌های دینی اشاره دارد به هر سه شیوه «برخط»، «شعب دیجیتال» و «متحدان استراتژیک و گروه‌ها» مایل هستند با بانک قرض الحسنه در ارتباط باشند. این گروه‌ها از پلتفرم‌های بانک به عنوان یک راهکار مدیریت مراودات قرض الحسنه؛ از شعب دیجیتال به منظور تعامل و حل مسائل مبتلا به؛ و از متحدان استراتژیک و گروه‌ها جهت تسریع و سهولت در دریافت تسهیلات استفاده می‌کنند.

مشتریان «گروه‌های ویژه» با توجه گسترگی زیادشان به کمک هر سه شیوه «برخط»، «شعب دیجیتال» و «متحدان استراتژیک و گروه‌ها» با بانک قرض الحسنه ارتباط برقرار می‌سازند. طبیعتاً زمانی که افراد خارج از کشور یا نسل Z باشند، مطلوبشان وجود بسترهای برخط پرسرعت، جامع و جذاب است.

مشتریان «جوامع حقیقی» نیز که مردم با ترجیحات و شرایط متفاوت را شامل می‌شود در هر دو کانال ارائه ارزش «برخط» و «شعب دیجیتال» حضور دارند. برخی بر اساس سهولت و صرفه‌جویی در زمان به برقراری ارتباط برخط با بانک روی می‌آورند و برخی نیز به فراخور نیاز حضور در شعب دیجیتال را تجربه می‌کنند.

۴/۷/۳ ریع ارائه ارزش - قابلیت‌ها

ریع ارائه ارزش - قابلیت‌ها به دنبال پاسخگویی به این سوال است که «در مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال، به ازای شیوه‌های مختلف ارائه ارزش، کدام قابلیت‌ها را باید دارا بود؟». آنچه از تحلیل داده‌های پژوهش برمی‌آید، ارائه ارزش «برخط»، به عنوان یکی از مهمترین و البته جدیدترین شیوه‌های ارائه ارزش در دهه اخیر، مستلزم قابلیت‌های گوناگون و عمدتاً عمیق است. بازطراحی معماری فرایندهای سازمان به عنوان یکی از اولین گام‌های مدیریت و بهبود فرایندها به منظور جایگزین‌سازی فرایندهای برخط با فرایندهای سنتی هستند.

برخط بودن مستلزم این است که در بازطراحی مدل عملیاتی سازمان بسیاری از فعالیت‌های واحد کسب‌وکاری به صورت سرویس‌های اشتراکی جدید طراحی شوند. داشتن نگاه زنجیره ارزشی در طول زنجیره خلق تا انتقال و نهایتاً دریافت ارزش، این امکان را می‌دهد که ساختار سازمانی بانک قرض‌الحسنه را با نقش‌آفرینی متحدان استراتژیک و گروه‌های مشارکت‌کننده در انتقال ارزش طراحی کرد.

بانک قرض‌الحسنه مهر چنانچه فاقد «فناوری همگام» در خصوص تامین زیرساخت‌ها و بکارگیری ابزارهای دیجیتال باشد، بی‌شک در ارائه ارزش برخط ناکام خواهد ماند. البته بانک باید دقت داشته باشد که صرف دارا بودن «فناوری‌های نگه‌دارنده» کفایت نمی‌کند و باید به سمت توسعه «فناوری‌های تحول‌آفرین» مانند بکارگیری ابزار هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و رایانش ابری و جایابی این فناوری‌ها در فرایندهای خود باشد. ابزار تجزیه و تحلیل از دیگر الزامات انتقال ارزش به هر سه شیوه برخط، شعب دیجیتال و متحدان استراتژیک و گروه‌ها است که به برخی ابزارهای آن مانند یادگیری ماشین اشاره شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها، کلیدی برای سرعت بخشیدن به فرآیندها، ارائه‌ی دید به شرکا و مشتریان، دیجیتالی کردن زنجیره‌های ارزش در چارچوب تحول دیجیتال و ارائه‌ی مدل‌های تجاری جدید است و تمام اینها در نهایت نوعی ارزش برای مشتریان بانک ایجاد خواهند کرد. ارتقای قابلیت‌های بازاریابی و خصوصاً بهره‌برداری از دیجیتال مارکتینگ، علاوه بر ایجاد ارزش از طریق ارتباطات بیشتر و باهزینه کمتر برای بانک، برای مشتریان بانک نیز اعتماد و آگاهی بیشتری رقم می‌زند.

بانک قرض‌الحسنه مادامی که یک «استراتژی دیجیتال» مدون نداشته باشد، نمی‌تواند برنامه کامل و رقابت‌پذیری برای حضور برخط در ارتباط با مشتریان داشته باشد. این استراتژی دیجیتال ممکن است شامل بخش‌های تحلیلی مختلف مانند پایش فرصت‌ها، طراحی شبکه‌های همکاری از مشتریان و شرکا و ارتقای قابلیت‌های خاص باشد. بنابراین در اینجا به جایگاه متحدان استراتژیک و گروه‌های مشارکت‌کننده در انتقال ارزش، در استراتژی دیجیتال بانک قرض‌الحسنه مهر نیز اشاره گردید.

در بهره‌برداری از زیرساخت‌های فناورانه و پیاده‌سازی استراتژی‌های دیجیتال بانک، منابع انسانی متخصص حلقه مفقوده شمرده می‌شود. «منابع انسانی پیشرو» که دارای سواد دیجیتال است، موجب جذب مشتریان جدید و حفظ و وفادارسازی مشتریان فعلی بانک خواهد شد. کارکنان متصل در هر زمان و مکان به سازمان متصل هستند و قابلیت انتقال ارزش دارند.

حضور نیروهای متخصص و خبره خود یکی از پیشران‌های ارتقای موضوع «آموزش» و روحیه یادگیری در بانک خواهد بود. آموزش و توسعه باید به یک فرایند همواره جاری در بانک تبدیل شود تا ضمن ارتقای منابع انسانی سازمان، ارائه ارزش برخط با بالاترین کیفیت ممکن انجام شود. موضوع آموزش در شعب دیجیتال جدی‌تر هم‌شود؛ و آن زمانی است که در بانک قرض‌الحسنه مهر صحبت از تغییر نقش کارکنان به مشاور می‌شود و هدفگذاری شده که اساساً کارکرد شعب فیزیکی مبدل به کارکرد پشتیبانی دیجیتال شود.

تا زمانی که اندیشه متعالی و ذهنیت نو به عنوان منشا شکل‌گیری و بسط ایده‌های خلاقانه مطرح نباشد، اساساً نمی‌توان از تغییر صحبت به میان آورد. عنصر «ذهنیت متعالی» را می‌توان یکی از معدود شاه‌کلیدهای نوآوری در مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه مهر دانست که اگر مدیران ارشد و تمام سطوح کارکنان بانک در کسب و بسط آن ناکام باشند، بهره‌برداری از ابزارهای انتقال ارزش برخط در انواع وب‌سایت، شبکه‌های اجتماعی، و... شدنی نیست. همچنین فقدان ذهنیت متعالی باعث می‌شود رویکرد سنتی رقابت محض بماند و نگاه همکاری با متحدان استراتژیک و گروه‌ها در انتقال ارزش به مشتریان مفقود می‌شود.

ارائه ارزش با راهکار «متحدان استراتژیک و گروه‌ها»، مستلزم طراحی شبکه‌ای از بازیگران در طول انتقال ارزش از سمت بانک قرض‌الحسنه به مشتریان نهایی است. بانک قرض‌الحسنه مهر به جهت برقراری همکاری‌های موثر لازم است «قابلیت‌های مشارکتی» خود را توسعه داده و پس از شناسایی موجودیت‌های فعال در زنجیره ارزش، به شکل‌دهی اتحادهای استراتژیک در طیف مختلف آن اقدام نماید.

ارائه ارزش به مشتریان نهایی به کمک متحدان استراتژیک و گروه‌های مشارکت‌کننده، به یک زیربنای جدی در بانک قرض‌الحسنه مهر به نام «فرهنگ دیجیتال» نیازمند است. این نوع فرهنگ باید بتواند باور به تحول و ملزومات آن را در افراد و مجموع سازمان بوجود آورد. برای نمونه ارتباط با مشتریان در شعب دیجیتال، به فرهنگ خاصی نیاز دارد که مولفه‌هایی از جمله ارزشمندی مشتری، خلق تجربه منحصر به فرد برای مشتری و ارائه راهکارهای جذاب و متناسب با هر مشتری را در بطن خود داشته باشد.

ارائه ارزش از چهار طریق شناسایی شده، یک بهبود دیجیتال در فرایندهای عملیاتی بانک قرض‌الحسنه را می‌طلبد. چراکه نیازهای جدید دیجیتال الزاماتی از جنس کارایی و اثربخشی را در پاسخ به نیازهای مشتریان می‌طلبد. «بازطراحی معماری فرایندی» در سازمان به بهینه‌سازی تعداد فرایندها، بهینه‌سازی تعداد وظایف ذیل هر فرایند و در نهایت بهبود دیجیتال وظایف در حد امکان اشاره دارد. بهبود مذکور می‌تواند از نوع خودکارسازی فرایندها، انتقال برخی وظایف به بازیگران دیگر اکوسیستم، توانمندسازی کارکنان جهت تسریع فرایند، ایجاد بستر پلتفرمی و مواردی از این دست باشد.

از دیگر عناصر زیربنایی که بانک قرض‌الحسنه برای انتقال ارزش در تمام شیوه‌های خود پیش رو دارد، «نوآوری حیات‌بخش» است. بانک قرض‌الحسنه مهر نوآوری را باید در نقاط مختلف ارتباط با مشتری جایگذاری کند. همچنین نوآوری چنانچه در تعامل حضوری مشتریان با بانک در شعب دیجیتال اتفاق نیفتد، می‌تواند موجب دلسردی و ریزش مشتریان شود. نوآوری در طراحی شبکه‌های جدید همکاری و گروه‌های با هویت‌های مختلف و نقش واسطه در انتقال ارزش به مشتریان نیز متصور است. بانک باید در ایجاد اعتماد درون سازمانی نیز اهتمام مناسبی داشته باشد تا فضای بروز نوآوری درونی نیز بهتر شود تا نتایج آن بر جریان‌ها درامد بانک خود را نشان دهد.

۴/۷/۴ ریع ارزش پیشنهادی - قابلیت‌ها

ریع ارزش پیشنهادی - قابلیت‌ها به دنبال پاسخگویی به این سوال است که «در مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال، برای ارائه هر کدام از ارزش‌های پیشنهادی، کدام قابلیت‌ها بکارگرفته می‌شوند؟». مطابق با گزارش تحلیل داده‌های پژوهش، در سطوح مختلف خصوصاً مدیران بانک لازم است دارای ذهنیت متعالی باشند که در اندیشه ایجاد سرمایه اجتماعی باشد. همچنین در ارزش «دلگرمی و اعتماد»، جلب اعتماد و احساس قربت نسبت به بانک قرض‌الحسنه دیجیتال زمانی اتفاق می‌افتد که بانک فرایندهای مختلف عملیات‌های تجهیز و تخصیص را بازطراحی و از ابزارهای دیجیتال مانند اپلیکیشن‌های کاربردی در مقایسه با سایر رقبا استفاده نماید. ساختار سازمانی منطبق با تغییرات دیجیتال و نیازهای متنوع مشتریان عامل دیگری است که اعتماد مشتریان را به بانک جلب خواهد کرد. بانک جهت انتقال دلگرمی بیشتر از خدمات خود، با انجام مطالعات تطبیقی از طریق حضور در محیط واقعی و شناسایی نیازهای مشتریان، طرح‌های هدفمندی را ارائه خواهند کرد که تجربه مشتری مناسبی موجب می‌شود. در نهایت چنانچه عنصر اثربخشی به نام منابع انسانی توانمند و متخصص در زنجیره عملیات بانک نباشد، اقبال و اتکای قابل قبول مشتریان به بانک جلب نخواهد شد.

بانک قرض‌الحسنه دیجیتال جهت ارائه ارزش پیشنهادی «داده و رابط برنامه‌نویسی کاربردی» به برخی زیرساخت‌ها و قابلیت‌های نرم‌افزاری نیاز دارد. ذهنیت متعالی، از پیشران‌های این امر است و فرهنگ دیجیتال میان کارکنان، بازطراحی معماری فرایندهای سازمان نیز از ملزومات امر هستند. فناوری همگام وظیفه تامین زیرساخت‌های بنیادی ارزش پیشنهادی داده را بر عهده دارند. همچنین بانک قرض‌الحسنه دیجیتال به کمک قابلیت‌های مشارکتی قدرتمند خود، بازیگران مختلف زنجیره ارزش داده را شناسایی و با آنها وارد تعامل می‌شود. طبق تحقیقات، بازوی بازاریابی و ابزار تجزیه و تحلیل از دیگر الزامات جدی بانک جهت دستیابی به ارزش پیشنهادی داده در بالاترین کیفیت ممکن است. دسته‌بندی مشتریان، کشف نیازها و ترجیحات آنها و تحلیل تجربه مشتریان همگی با ابزار تجزیه و تحلیل در نهایت باید مبنای تصمیم‌گیری متقاضیان داده قرار بگیرند.

سبد متنوع بانک قرض‌الحسنه، ارزش مهمی است که در وهله اول عناصر بنیادینی مانند ذهنیت متعالی رهبران بانک قرض‌الحسنه مهر نیازمند است تا از طریق ترسیم افق‌های بلند ارائه خدمات مختلف دیجیتال مبتنی بر رشد هسته کسب‌وکار و ایجاد مشارکت‌ها، مصادیق نوآوری حیات‌بخش را در ایجاد سبد محصولات/خدمات متنوع پیاده‌سازی نماید. تدوین استراتژی دیجیتال در بر دارنده سبد کلی محصولات و خدمات متنوع و نیز مشتمل بر استراتژی محصول/خدمت، از دیگر الزامات متنوع‌سازی سبد بانک قرض‌الحسنه دیجیتال است که هدف محصول/خدمت، نیازهای گروه هدف، رقبای

محصول/ خدمت و چرخه عمر آن را تحلیل می‌کند. ارتقای توانمندی‌های فناورانه و ابزارهای بازاریابی در ارزش سبد متنوع هم نقش علی و هم نقش معلولی دارند و بسیار تاثیرگذارند.

بانک قرض‌الحسنه دیجیتال چنانچه ارائه ارزش پیشنهادی «سهولت و جذابیت» را در برنامه داشته باشد، ابتدائاً به فرهنگ دیجیتالی نوبی نیاز دارد که اساساً دسترسی ساده از طریق خدمات پلتفرمی و شخصی‌سازی شده را یک «ارزش» در فضای دیجیتال بداند و این امر در استراتژی تدوین شده بانک نیز قابل پیاده است. سپس معماری فرایندهای کل سیستم بانکداری خود را به کمک ابزارهای دیجیتال مانند حذف فرایندهای غیرضروری، استفاده از اپلیکیشن‌ها و وب‌سایت در تعاملات، بهره‌برداری از هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی در بهبود مدیریت ریسک و تجزیه و تحلیل اطلاعات مشتریان در اعطای تسهیلات، کاهش فعالیت متغلبانه احتمالی برخی افراد و دستیارهای مجازی پاسخگو^{۱۷} بهینه سازد. بصورت هماهنگ، در ساختار سازمانی بانک قرض‌الحسنه نیز باید تغییر در نقش‌ها و حدود اختیارات اتفاق بیفتد. همچنین نقش آفرینی بازو بازاریابی در ایجاد ارزش جذابیت و سهولت محسوس است؛ جایی که طرح‌های هدفمند بر اساس ترجیحات و ملزومات نیازهای جدید مشتریان عامل جذابیت و سهولت برای آنان می‌گردد.

ارزش پیشنهادی «برخط و سریع» به عنوان یکی از بایسته‌های ارائه خدمات در عصر دیجیتال، نیازمند آنست که در یک نگاه بنیادی، بانک قرض‌الحسنه به فرهنگ متناسب دیجیتال که سرعت در خدمات و امکان ارائه برخط تمام خدمات را یک نیاز الزامی مشتریان دیجیتال بشناسد... بدیهی است، بدون اجرای پروژه‌های مدیریت فرایند و معماری سازمان که منجر به بهینه‌سازی فرایندها با رویکرد دیجیتالی شدن می‌شود، این مهم قابل تحقق نیست. در واقع فرایندهای تجاری بانک باید به گونه‌ای بازتعریف شوند که در تمام مراحل ارتباط با مشتری، تجربه کاربری خودکار، بدون اصطکاک و یکپارچه‌ای ارائه نماید.

همچنین بانک قرض‌الحسنه دیجیتال، جهت آماده‌سازی و تقویت توانمندی‌های مهارتی گوناگون کارکنان خصوصاً خط مقدم، لازم است تمام سطوح بانک را نسبت به نحوه خدمت‌رسانی برخط آموزش دهد. توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های حوزه دیجیتال کارکنان، سرعت تحول دیجیتال درون‌سازمانی را افزایش می‌دهد که خود از پیشراندهای ارتقای خدمات دیجیتال از جمله سرعت و برخط بودن نسبت به مشتریان بیرونی است.

بانک قرض‌الحسنه دیجیتال، برای ارائه ارزش «تامین مالی جمعی» لازم است ابتدائاً خود را به استراتژی و فرهنگ حامی آن در سازمان مجهز سازد. ذهنیت متعالی عنصر پیش‌زمینه‌ای دیگر است که مدل‌های تفکر رهبران و مدیران بانک قرض‌الحسنه را به سمت طراحی و ارائه خدمات تامین مالی در مقیاس‌های مختلف اشخاص حقیقی، کسب‌وکارهای نوپا در اندازه‌های کوچک و متوسط و پروژه‌ها بکشانند. ایجاد بسترهای ویژه تامین مالی در گونه‌های متعدد خود، مستلزم ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال مناسبی است که تعامل مستقیم عرضه‌کنندگان و متقاضیان وجوه را بگونه‌ای اثربخش ممکن سازد. همچنین ضرورت دارد بانک قرض‌الحسنه با طرف‌های توسعه دهنده فناوری و طراحی پلتفرم‌ها وارد همکاری شود.

بانک قرض‌الحسنه چنانچه در پی ارائه ارزش «ابزار مالی دیجیتال» باشد، می‌تواند به سمت ارائه خدماتی همچون تامین مالی در بستر قراردادهای هوشمند و توکنایز کردن دارایی‌ها باشد. این موضوع مستلزم دستیابی به فناوری‌های اساسی

و جدید در کشور مانند فرایند جایگزینی و اختصاص رمز با داده‌های حساس مانند شماره حساب بانکی است که تمام اطلاعات ضروری را بدون به خاطر انداختن امنیت آن‌ها حفظ کند. موضوع مذکور در سطح خلاقیت است و زمانیکه وارد عرصه اجرا شود به نوآوری دیجیتال حوزه بانکداری قرض‌الحسنه تبدیل خواهد شد.

بانک قرض‌الحسنه دیجیتال جهت ایجاد و انتقال «خدمات مالی مکمل»، باید ذهنیت متعالی توسعه‌دهندگان کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه را برانگیزاند. وارد ساختن اشکال مختلف قرض‌الحسنه به زندگی مشتریان و یا ایجاد مسیرهای جدید خلق درآمد از کارمزد و غیر کارمزد به اتاق فکرهای جدی نیازمند است که با هدف نقش گسترده‌تر و پررنگ‌تر بانک قرض‌الحسنه دیجیتال در نقاط قابل تعریف، به حضور رقابتی بانک قرض‌الحسنه در محیط متلاطم کمک کنند. بی‌شک این اتفاق نمی‌افتد مگر از طریق بازطراحی معماری فرایندهای سازمان به عنوان بعد اصلاحی درون‌سازمانی و نیز ارتقای توانمندی بازاریابی سازمان با هدف شناسایی نیازها و ترجیحات مشتریان به عنوان بعد برون‌سازمانی.

۵ نتیجه‌گیری

مدل کسب‌وکار فعلی بانک قرض‌الحسنه مهر را می‌توان یک الگوی هشت بُعدی متشکل از سازوکارهای استراتژی، منابع، ارتباطات، پیشنهاد بازار، مشتریان، درآمد، خلق ارزش و مالی معرفی نمود. به عقیده پژوهشگر، ابعاد مذکور کاملاً مکمل یکدیگر بوده و بنا به منطق مدل‌های کسب‌وکار، تشکیل‌دهنده یک کل واحد از سازوکار کلی کسب‌وکار – در اینجا بانک قرض‌الحسنه مهر – هستند. روابط متقابل ابعاد مذکور کاملاً مشهود بوده و بررسی مدل نیز مستلزم به‌کارگیری یک نگاه جامع است. در ادامه به تبیین هریک از این ابعاد پرداخته می‌گردد.

باتوجه به رویکرد قیاسی در انجام پژوهش، جهت مقایسه نتایج پژوهش با سایر مطالعات، پژوهشگر به مقایسه تطبیقی مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال بسنده کرده است؛ بنابراین در ادامه، تعدادی از مهم‌ترین مدل‌های کسب‌وکار بانکی ارائه به همراه جدول مقایسه تطبیقی مربوطه ارائه شده است.

شامی زنجانی طی یک گزارش، مدل کسب‌وکار بانکداری دیجیتال را بر اساس بوم کسب‌وکار اوستروالدر ارائه داده است که دارای ۹ بُعد اصلی است. مقایسه تطبیقی این مدل با نتایج پژوهش حاضر در جدول شماره (۵) آمده است.

ردیف	ابعاد و عناصر مدل کسب‌وکار بانکداری دیجیتال شامی زنجانی	عناصر مرتبط در مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال
۱	ارزش پیشنهادی ارائه خدمات کامل و شخصی‌سازی شده بر اساس نیازهای ویژه هر مشتری - در دسترس بودن خدمات و محصولات	مقوله فرعی «سهولت و جذابیت» و مضمون «شخصی‌سازی خدمات بانکداری قرض‌الحسنه برای مشتریان» و «مؤثر بودن سهولت دسترسی به خدمات دیجیتال در جذب مشتری» و مقوله فرعی «سبب متنوع» و «برخط و سریع»
۲	بخش‌بندی مشتریان تمرکز بر روی بخش مشتریان خرد است - بازنگری بخش‌بندی مشتریان مبتنی بر تحلیل داده‌ها و ایجاد دید ۳۶۰ درجه نسبت به مشتری - ایجاد پرسونا‌های مشتری	مضامین پایه «لزوم داشتن پروفایل مشتریان» و «لزوم دسته‌بندی مشخص در مشتریان» ذیل مقوله فرعی «ارتقای توانمندی بازاریابی»

ردیف	ابعاد و عناصر مدل کسب و کار بانکداری دیجیتال شاهی زنجانی	عناصر مرتبط در مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال
۳	ارتباط با مشتریان پاسخگویی ۲۴ ساعته در طول روزهای هفته از طریق چت‌بات‌ها - ابزار هوش مصنوعی	مضمون پایه «استفاده از هوش مصنوعی در ساختار مرکز تماس» و «سامانه‌های دیجیتال جهت تعامل برخط با مشتریان» و مقوله فرعی «شعب دیجیتال»
۴	کانال‌ها تغییر نقش شعب به ارائه مشاوره مالی - شعب دیجیتال - خودپردازهای هوشمند - همراه بانک - ابزارهای پوشیدنی - شبکه‌های اجتماعی	مضمون‌های پایه «تغییر نقش شعب به محل آموزش» و «تبدیل شدن شعبه به محل مراجعه و مشورت و گفتمان‌سازی» ذیل «شعب دیجیتال» و ارائه ارزش «برخط»
۵	فعالیت‌های کلیدی تحلیل داده، مدیریت دارایی مشتریان و ارائه راهکار مبتنی بر تحلیل کلان‌داده‌ها - شخصی‌سازی و یکپارچگی کانال‌ها و تحول فرایندهای کاری - اکتساب فناوری‌های جدید - مدیریت تغییر	مقوله‌های بُعد «قابلیت‌ها» و مقوله فرعی «ابزار تجزیه و تحلیل» و مقوله فرعی «بازطراحی معماری فرایندی» و مضامین پایه «تغییرات در تمام سطوح بانک قرض الحسنه دیجیتال» و «لزوم همدلی و همراهی مدیران و بدنه سازمان در پیشبرد تحول»
۶	شرکای کلیدی بیمه و سایر شرکت‌های خدمات مالی - تامین‌کنندگان بزرگ خدمات فناوری اطلاعات - دانشگاه‌ها، پارک‌های علم و فناوری و سرمایه‌گذاران خطرپذیر - فینتک‌ها	بُعد «قابلیت‌ها»، مقوله «قابلیت‌های مشارکتی»
۷	منابع کلیدی مشتریان وفادار و فعال - کارکنان با ذهنیت دیجیتال و مشارکت‌جو - اکوسیستم نوآوری دیجیتال - زیرساخت‌های یکپارچه و رابط‌های کاربردی برنامه‌نویسی - فناوری‌های نوین از جمله تحلیل کلان‌داده‌ها، هوش مصنوعی و ...	مقوله فرعی «منابع انسانی پیشرو» و مقوله‌های فرعی «قابلیت‌های مشارکتی» و «نوآوری حیات‌بخش» و مقوله «فناوری همگام»
۸	ساختار هزینه‌ها ایجاد، توسعه و نگهداری زیرساخت‌ها و پلتفرم - پروژه‌های دیجیتال بانک - تغییر رویکرد از اختصاص هزینه‌های ثابت به پروژه‌های توسعه محصول و خدمت	مضمون «هزینه‌های تحول با تدارک زیرساخت‌های سیستمی» و بُعد «قابلیت‌ها»
۹	جریان درآمد کاهش هزینه ناشی از بازمهندسی فرایندها - ارائه محصولات و خدمات مالی جدید فناورانه - ارائه پلتفرم به شرکت‌های فینتک	مضمون پایه «دریافت کارمزد بابت تعریف پروژه‌های تامین مالی جمعی» و مضامین پایه «توکنایز کردن دارایی‌ها»، «طراحی پلتفرم لوکالایز برای مشتریان سازمانی»، «اعتبارسنجی الکترونیک»، «سفته الکترونیک»، «P2P Lending» و «کارت خرید اعتباری»

جدول ۲- مقایسه عناصر مدل کسب و کار بانک قرض الحسنه دیجیتال در یافته‌های پژوهش حاضر با عناصر مدل کسب و کار
بانکداری دیجیتال شاهی زنجانی (۲۰۲۳)

هدایت و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «خدمات بانکداری دیجیتال: مدلی انتخابی از بانک‌های اسلامی»^{۱۸} طی بررسی‌های خود از بانک‌های اسلامی، مجموعاً ۷ بُعد را به عنوان نقاط قابل تغییر در تحول دیجیتال شناسایی و معرفی کرده‌اند. مقایسه تطبیقی این مدل با نتایج پژوهش حاضر در جدول شماره (۶) آمده است.

ردیف	ابعاد و عناصر مدل کسب‌وکار بانکداری اسلامی دیجیتال هدایت و همکاران	عناصر مرتبط در مدل کسب‌وکار بانک قرض الحسنه دیجیتال
۱	مشتریان خدمات سریع، ساده و قابل اعتماد - پاسخگویی به تقاضای مشتریان - آگاهی بخشی به مشتریان از خدمات بانک - دینداری	«دلگرمی و اعتماد» و «برخط و سریع» و مضمون پایه «به روز رسانی سازوکارهای اطلاع‌رسانی به مشتریان» و مقوله «ابزار تجزیه و تحلیل»
۲	تکنولوژی بهبود تصویر و توسعه برند بانک - هزینه‌های نوآوری - امنیت و ریسک - توسعه فناوری	مضمون «ریبرندینگ بانک قرض‌الحسنه»
۳	شرایط داخلی هدف استراتژیک - منابع انسانی - سیستم‌ها و زیرساخت‌ها - فرهنگ نوآوری	مقوله «استراتژی دیجیتال» و «منابع انسانی پیشرو» و مضامین «لزوم به روز رسانی قابلیت‌های منابع انسانی دیجیتال» و «بهبود زیرساخت IT» و مقوله مجزای «نوآوری حیات‌بخش» و «فرهنگ دیجیتال»
۴	محیط پذیرش رقیب - مقررات دولت - مشارکت/ همکاری با سایر ذینفعان	مضامین «رقبای فین‌تکی ارائه دهنده خدمات در بازار پول» و «لزوم پایش اقدامات رقبا و نسبت آن با بانک خود» و «جایگاه نظارتی بانک مرکزی در بالادست بانک‌های قرض‌الحسنه» و مقوله «قابلیت‌های مشارکتی»
۵	شریعت انطباق با شرع - منحصربه‌فرد بودن محصول اسلامی - هماهنگی واحدهای توسعه محصول و نظارت بر ارزش‌های اسلامی	مقوله «ارزش‌های اسلامی»
۶	کانال‌ها ۱. شعب فیزیکی و یک کانال دیجیتال و مدیریت جداگانه هر کانال ۲. شعب فیزیکی و دو کانال دیجیتال و مدیریت جداگانه هر کانال ۳. شعب فیزیکی و دو کانال دیجیتال و ادغام و مدیریت یکپارچه آنها ۴. بدون شعبه و صرفاً با کانال‌های دیجیتال	مقوله «شعب دیجیتال» و «برخط»

جدول ۶- مقایسه عناصر مدل کسب‌وکار بانک قرض‌الحسنه دیجیتال در یافته‌های پژوهش حاضر با عناصر مدل کسب‌وکار بانکداری دیجیتال هدایت و همکاران (۲۰۲۳)

کتابنامه

۱. تبریزی، منصوره. (۱۳۹۳). تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی. فصلنامه علوم اجتماعی. ۲۱ (۶۴): ۱۳۸-۱۰۵.
۲. جوزی زاده، منا؛ یزدانی، ناصر؛ و شیخ، محمدجواد. ۱۳۹۶. قرض الحسنه و بانکداری قرض الحسنه در آینه مطالعات (مروری بر مطالعات تخصصی قرض الحسنه). نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی. ۶ (۱۹): ۲۲۷-۱۹۷.
۳. شهیدی نسب، مصطفی. (۱۳۹۳). آسیب شناسی تأمین مالی خرد در بانک‌های ایران: درس‌هایی برای طراحی نظام تأمین مالی خرد اسلامی. دوفصلنامه جستارهای اقتصادی ایران با رویکرد اقتصاد اسلامی. ۱۱ (۲۱): ۹۷-۱۲۴.
۴. عرب مازار، عباس؛ کیقبادی، سعید. (۱۳۸۵). جایگاه قرض الحسنه در نظام بانکی ایران. فصلنامه تخصصی اقتصاد اسلامی. ۶ (۴۶): ۱۳.
۵. قائمی اصل، مهدی؛ و خلجی پیربلوطی، زهرا. (۱۴۰۰). طراحی مکانیسمی برای ایجاد اتحادیه قرض الحسنه مبتنی بر فناوری‌های نوین مالی. اقتصاد اسلامی. ۲۱ (۸۱): ۳۱-۶۳.
۶. موسویان، سید عباس؛ و میسمی، حسین. (۱۳۹۳). بانکداری اسلامی (مبانی نظری - تجارب عملی). تهران: پژوهشکده پولی و بانکی.
۷. نادری فر، میهن؛ گلی، حمیده؛ و قلجایی، فرشته. (۱۳۹۶). گلوله‌برفی روشی هدفمند در نمونه‌گیری تحقیقات کیفی. نشریه گام‌های توسعه در آموزش پزشکی، ۱۴ (۴): ۱۲۱-۱۰۱.
۸. هادوی‌نیا، علی اصغر. (۱۳۸۰). اوراق قرض الحسنه، فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد اسلامی، ۴: ۱۰۴-۸۳.
۹. یزدانی، مریم. (۱۳۹۰). قرض الحسنه و نقش آن در رفع نیازهای اجتماعی و اقتصادی. ماهنامه بررسی مسائل و سیاست‌های اقتصادی. ۵ و ۶: ۲۹-۴۰.

1. Afuah, Allan & Tucci, Christopher. (2000). Internet Business Models and Strategies: Text and Cases.
2. BarNir, A., Gallagher, J. M., & Auger, P. (2003). Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: The case of the magazine publishing industry. Journal of Business Venturing, 18(6), 789-814.
3. Broby, D. (2021). Financial technology and the future of banking. Financ Innov 7, 47.
4. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS quarterly, 471-482.
5. Chesbrough, Henry & Rosenbloom, Richard. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. Industrial and Corporate Change. 11. 10.1093/icc/11.3.529.
6. Dellarocas, C. (2003). The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms. Management Science, 49(10), 1407-1424.
7. Elo S, Kyngäs H. The qualitative content analysis process. J Adv Nurs. 2008 Apr;62(1):107-15.
8. Eriksson, H. and Penker, M. (2000). Business modeling with UML. New York: Wiley.
9. Fang J. Zhang C. Mu . R. 2005 The study of deposited silver particulate films by simple method for efficient SERS. Chemical Physics Letters, 401, (271-275).
10. Guo, X., Duff, A., & Hair, M. (۲۰۰۸), "Service Quality Measurement in the Chinese Corporate Banking Market", International Journal of Bank Marketing, ۲۶(۵), ۳۰۵-۳۲۷.
11. Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H., 2008. Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review 86 (12), 50e59.
12. Kallio, J., Tinnila, M., & Tseng, A. (2006). An international comparison of operator-driven business models. Business Process Management Journal, 12(3), 281-298.
13. King, Brett. (2018). Bank 4.0 : Banking Everywhere Never at a Bank, Marshall Cavendish Business, Singapore.

14. Lee, Z. W., Chan, T. K., Yee-Loong Chong, A., & Thadani, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90–101.
15. Matt C, Hess T, Benlian A (2015) Digital Transformation Strategies. *Bus Inf Syst Eng* 57:339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
16. Meeta Dasgupta (2019) Business Model Innovation: Responding to Volatile Business Environment in the Indian Banking Industry, *Journal of Asia-Pacific Business*, 20:4, 260-280
17. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1–25.
18. Ritter, T. (2014). Alignment² [Alignment Squared]: Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence . The CBS Competitiveness Platform
19. Ritter, T., & Lund Pedersen, C. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*. 86(4). 180- 190.
20. Teresiene, D., Pu, R., Pieczulis, I., Kong, J. & Yue X. (2021). The Interaction between banking Sector and financial technology companies: Qualitative assessment—A case of Lithuania. *MDPI: Risks*,9(10), 21.
21. Timo Cziesla. (2014). A Literature Review on Digital Transformation in the Financial Service Industry. Bled EConference, 18.
22. Voigt, K. I., Buliga, O., & Michl, K. (2017). *Business Model Pioneers. Management for Professionals*. AG Switzerland: Springer International Publishing
23. Wilkinson CP, Ferris FL 3rd, Klein RE, Lee PP, Agardh CD, Davis M, Dills D, Kampik A, Pararajasegaram R, Verdager JT; Global Diabetic Retinopathy Project Group. Proposed international clinical diabetic retinopathy and diabetic macular edema disease severity scales. *Ophthalmology*. 2003 Sep;110(9):1677-82.
24. Yip, A.W.; Bocken, N.M. Sustainable business model archetypes for the banking industry. *J. Clean. Prod.* 2018, 174, 150–169.
25. Yoo Y, Henfridsson O, Lyytinen K (2010) The new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. *Inf Syst Res* 21:724–735.