



Presenting a Multi-Sided Digital Platform Business Model in the Iranian Banking Industry Using the Repertory Grid Technique

**Mohammad Rezaei¹, Abdullah Naami², Hamed Asl Roosta³,
Alireza Bakhshizadeh^{* 3}**

1- PhD Student in Business Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran.

2- Associated Prof., Faculty of Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran.

3- Assistant Prof., Faculty of Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran.

Abstract

Objective: Today, many companies have become technology giants with simple, linear business models with the help of platforms. But it would be very naive to think that implementing such business models in the banking industry is easy. For this reason, the business of multi-sided digital platforms in the banking industry requires new theorizing, and understanding what factors affect their successful implementation can provide valuable insights for analyzing, designing, and better implementing multi-sided platform-based businesses in this competitive industry.

Methodology: In this developmental research, using the Repertory Grid Technique and content analysis, the factors influencing the implementation of platform business models were extracted through purposive sampling and interviews with 12 scientific and executive experts.

Findings: Finally, the output from the interviews resulted in the creation of 216 initial personal constructs. The analysis of these constructs created a collective network consisting of 8 elements.

Conclusion: In the studied system, 16 secondary structures affecting the implementation of a banking platform were outlined in the form of 4 categories of factors related to marketing (new generation customer experience management, marketing mix and demand conditions, brand management and integrated marketing), structural factors (digital infrastructure engineering and technical capability, organizational factors, having a strategic approach to technology and data governance, open banking and synergy), environmental and process factors (process factors, economic and investment factors, coordination with other ecosystem players, competitive environment in the banking platform industry, application of new technology and artificial intelligence, transparent policymaking and the role of regulation in banking platforms), and user-related factors (ease of use and user-driven, privacy and data security against cyber threats, digital literacy). By giving meaning to the platform business model in the banking industry in the country, this study has helped banking activists in the two areas of policymaking and implementation of banking platforms, and can be a starting point for studying various aspects of banking platforms in the country.

Keywords: Banking Industry, Business Model, Multi-Sided Digital Platforms, Repertory Grid Technique

Citation:

Rezaei, M. , Naami, A. , Asl Roosta, H. and Bakhshizadeh, A. (2025). Presenting a Multi-Sided Digital Platform Business Model in the Iranian Banking Industry Using the Repertory Grid Technique. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 6(4), 278-294.



ارائه مدل کسب و کارهای پلتفرم چندوجهی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران با استفاده از شبکه خزانه

محمد رضایی^۱، عبدالله نعیمی^۲، حامد اصل روستا^۳، علیرضا بخشی زاده^{۳*}

۱- دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

۲- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

۳- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

چکیده

هدف: امروزه بسیاری از شرکت‌ها با مدل‌های تجاری خطی و ساده با کمک پلتفرم‌ها به غول‌های فناوری تبدیل شده‌اند. اما این بسیار ساده اندیشانه خواهد بود، اگر فکر کنیم پیاده سازی چنین مدل‌های کسب و کاری در صنعت خدمات بانکی آسان است. به همین منظور پیاده سازی پلتفرم‌های دیجیتال چند وجهی در صنعت بانکی نیازمند نظریه پردازی جدید بوده و درک اینکه عوامل موثر بر پیاده سازی موفق آن‌ها کدامند، می‌تواند بینش‌های ارزشمندی برای تجزیه و تحلیل و طراحی و پیاده سازی بهتر کسب و کارهای مبتنی بر پلتفرم‌های چندوجهی در این صنعت رقابتی ارائه نماید.

روش شناسی: در این پژوهش توسعه‌ای، با استفاده از روش شبکه خزانه و تحلیل محتوا، عوامل تأثیرگذار بر پیاده سازی مدل‌های کسب و کار پلتفرمی از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند و با مصاحبه با تعداد ۱۲ نفر از متخصصان علمی و اجرایی استخراج گردید.

یافته‌ها: در نهایت، خروجی حاصل از مصاحبه‌ها به ایجاد ۲۱۶ سازه شخصی اولیه منتج شد. واکاوی و تحلیل این سازه‌ها، شبکه‌ای جمعی مشتمل بر ۸ عنصر را ایجاد نمود.

نتیجه گیری: در منظومه مورد مطالعه، ۱۶ سازه ثانویه موثر بر پیاده سازی پلتفرم بانکی در قالب ۴ دسته عوامل مرتبط با بازاریابی (مدیریت تجربه مشتری نسل جدید، آمیخته بازاریابی و شرایط تقاضا، مدیریت برند و بازاریابی یکپارچه)، عوامل ساختاری (مهندسی زیرساخت‌های دیجیتال و توانمندی فنی، فاکتورهای سازمانی، داشتن نگرش استراتژیک به فناوری و حاکمیت داده، بانکداری باز و هم‌افزایی)، عوامل محیطی و فرایندی (فاکتورهای فرایندی، عوامل اقتصادی و سرمایه گذاری، هماهنگی با سایر بازیگران اکوسیستم، محیط رقابتی در صنعت پلتفرم‌های بانکی، بکارگیری فناوری نوین و هوش مصنوعی، سیاستگذاری‌های شفاف و نقش رگولاتوری در پلتفرم‌های بانکی) و عوامل مرتبط با کاربر (سهولت استفاده و کاربرمحوری، حریم خصوصی و امنیت داده‌ها در مقابل تهدیدات سایبری، سواد دیجیتالی) ترسیم شد. این مطالعه با معنابخشی مدل کسب و کار پلتفرمی در صنعت بانکداری در کشور به فعالان بانکی در دو حوزه خط مشی گذاری و پیاده سازی پلتفرم‌های بانکی کمک کرده و می‌تواند نقطه شروعی برای مطالعه جنبه‌های مختلف پلتفرم‌های بانکی در کشور باشد.

کلیدواژه‌ها: مدل کسب و کار، پلتفرم‌های چندوجهی دیجیتال، صنعت بانکی، شبکه خزانه

استناد:

رضایی، محمد و نعیمی، عبدالله و اصل روستا، حامد و بخشی زاده، علیرضا. (۱۴۰۴). ارائه مدل کسب و کارهای پلتفرم چندوجهی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران با استفاده از شبکه خزانه. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۶(۴)، ۲۷۸-۲۹۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۸

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۴/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۱۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.356356.3257>



نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۴، دوره ۶، شماره ۴، پیاپی ۳۰

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسنده‌گان

مقدمه

مدل کسب و کار پلتفرمی امروزه به یکی از تحولات کلیدی عصر دیجیتال تبدیل شده است (هان^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). پلتفرم بستری است که فرصتی جهت بهتر دیده شدن را برای کسب و کارها فراهم می کند (جلال زاده، حاجی کریمی ساری و شیرانی، ۱۴۰۳). نقش پلتفرم ایجاد زیرساخت برای شکل گیری تعاملات و همچنین تعیین ضوابط و چارچوب های حاکم بر این تعاملات است. بر اساس گزارش انجمن بازاریابی آمریکا یک مدل کسب و کار پلتفرمی مدلی است که با تسهیل مبادلات بین دو یا چند گروه وابسته به یکدیگر - معمولاً مصرف کنندگان و تولید کنندگان - ارزش ایجاد می کند (اوزکان^۲ و همکاران، ۲۰۲۵). در چند دهه گذشته، بکارگیری پلتفرم ها در محیط کسب و کار به طور تصاعدی افزایش و تکامل یافته است، تا جایی که ما در محاصره سکوها زندگی می کنیم. این پلتفرم ها امروزه، همه جا هستند و کسب و کارها و رفتارها را کنترل می کنند (مکینتایر و سرینیواسان^۳، ۲۰۱۷). اوبر^۴، علی بابا^۵ و آمازون^۶ و غیره جزو کسب و کارهای پلتفرمی هستند که ارزش آفرینی آنها از طریق تسهیل تعاملات بین گروه های مختلف است (نوبرگا^۷ و همکاران، ۲۰۲۴). ویژگی خاص کسب و کارهای پلتفرمی آن است که مزیت های رقابتی آن بر خلاف پارادایم های غالب، اساساً متکی به زیرساخت فیزیکی یا کنترل منابع کمیاب و ارزشمند نیست (ران^۸ و همکاران، ۲۰۲۱). به همین دلیل در دهه گذشته شاهد افزایش حباب گونه کسب و کارهای پلتفرم چندوجهی بوده ایم و بسیاری از شرکت های با مدل های تجاری خطی و ساده با کمک پلتفرم ها به غول های فناوری تبدیل شده اند. ارزش پلتفرم های چندوجهی در صورتی رشد می کند که بتوانند کاربران بیشتری را جذب نمایند، پدیده ای که به آن اثر شبکه ای می گویند (نوبرگا و همکاران، ۲۰۲۴). در پلتفرم های چندوجهی، وجود یک گروه از مشتریان به وجود گروه دیگر بستگی دارد و بالعکس، به این معنی که باید یک بخش از بازار را به هر نحوی وارد سیستم کرده و آن ها را راضی نگاه داشت تا بخش دیگر بازار به تدریج وارد شوند. بر این اساس بسیاری از استارت آپ ها توانسته اند تأثیرات قدرت اثر شبکه ای را در سطح جهانی گسترش داده و باعث ایجاد ارزش افزوده شوند. پلتفرم های مالی دیجیتال و بانکداری پلتفرمی به منظور ارائه خدمات مالی نیز از این قضیه مستثنی نبوده و در سال ۲۰۲۳ حدود ۴ میلیارد کاربر آسیایی از خدمات پرداخت موبایلی استفاده کرده اند که این عدد معادل نیمی از جمعیت کره زمین است. همچنین در خاورمیانه، بازار پلتفرم های مالی دیجیتال تا سال ۲۰۲۵ با نرخ رشد سالانه ۱۵٪ افزایش یافته است. مشابه این آمار در ایران، گزارش بانک مرکزی نشان می دهد که حجم تراکنش های مالی دیجیتال ظرف سه سال گذشته (۱۴۰۰ الی ۱۴۰۳) سه برابر شده و این موضوع نشان دهنده اهمیت سرمایه گذاری در بانکداری پلتفرمی است. با این حال، بسیار ساده اندیشانه خواهد بود، اگر که فکر کنیم چنین مدل های کسب و کاری همیشه کارا هستند (هوانگ، زواره و مصطفی^۹، ۲۰۲۳). این درس دردناکی بود که شرکت سلاباند آموخت. ورود تعداد زیادی از گروه های موسیقی کم کیفیت به پلتفرم و از دست رفتن اطمینان مشتری، دلیل اصلی شکست پلتفرم معرفی شده توسط شرکت مذکور بود (آرایش و همکاران، ۱۳۹۹). از سوی دیگر پیاده سازی مدل کسب و کار مبتنی بر پلتفرم های چندوجهی مستلزم هماهنگی بین دولت ها، کاربران و توسعه دهندگان، بینندگان و تبلیغ کنندگان، سازندگان محتوا، مصرف کنندگان، فروشندگان و خریداران است که نشان دهنده اهمیت پیاده سازی موفق این نوع از مدل های

1 Han
2 Ozkan
3 McIntyre & Srinivasan
4 Uber
5 Alibaba
6 Amazon
7 Nobrega
8 Rohn
9 Huang, Zavareh & Mustafa

کسب و کار امروزی است.

ماهیت هزینه‌ها، تعداد پلتفرم‌ها و امکان قرار گرفتن در یک یا چند پلتفرم بصورت همزمان (کوزولینو، کوربو و آورسا، ۲۰۲۱)، اثرات مقیاس در شبکه بر فروش پلتفرم‌ها (بهارگاو و روبل، ۲۰۱۹)، تجربه خریدار و فروشنده از پلتفرم‌ها (کومار، سیکدار و سها، ۲۰۲۱)، شکست‌های بازار و تاثیر بر فروش پلتفرم‌ها (مکگوان، ۲۰۲۱)، چالش‌های پلتفرم‌های چندوجهی مانند قدرت چانه‌زنی یکی از طرف‌ها (نوبرگا و همکاران، ۲۰۲۴)، دستیابی به توده بحرانی فروش در پلتفرم‌ها (ران و همکاران، ۲۰۲۱)، حاکمیت پلتفرم‌های چند جانبه و اکوسیستم آن‌ها (سونگ و همکاران، ۲۰۱۸)، اکوسیستم پلتفرم‌ها (لاپتز و همکاران، ۲۰۱۹) و جنبه‌های فنی آن از دیدگاه استراتژیک (مکینتایر و سرینووا سان، ۲۰۱۷) در مطالعات مختلفی بررسی شده است، اما پیاده سازی موفق پلتفرم‌های بانکی در کشور نیازمند نظریه پردازی جدید بوده و درک اینکه عوامل موثر بر بکارگیری موفق آن‌ها کدامند، می‌تواند بینش‌های ارزشمندی برای تجزیه و تحلیل، طراحی و بکارگیری بهتر پلتفرم‌های چندوجهی در این صنعت رقابتی ایجاد کند. لذا به دلیل اهمیت این مسئله و پر کردن خلاء تحقیقاتی، این پژوهش، سعی دارد به این سوال اساسی پاسخ دهد که سازه‌های شخصی خبرگان برای معنابخشی به مفهوم کسب و کار پلتفرمی و عوامل موثر بر پیاده سازی آن در صنعت بانکداری در کشور کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پلتفرم و کسب و کارهای پلتفرمی

پلتفرم‌گر واژه‌نامه به معنای «سکو» است. بر اساس دیکشنری کمبریج، به مکان‌های مرتفعی که برای بهتر دیده شدن افرادی مانند سخنوران در میان جمعیت، ساخته می‌شود؛ سکو یا پلتفرم می‌گویند. پلتفرم در روم باستان سکویی بوده که برده‌ها را برای فروش، روی آن به نمایش می‌گذاشتند (جلال‌زاده، حاجی کریمی ساری و شیرانی، ۱۴۰۳). در همین راستا کسب و کار پلتفرمی یک الگوی کسب و کار است که با تسهیل مبادلات بین مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان، ارزش ایجاد می‌کند. کسب و کارهای پلتفرمی با خلق مشترک ارزش (هم‌آفرینی ارزش) بوسیله تعامل با مخاطب، پویایی و شکوفایی اقتصادی را به ارمغان می‌آورند. کسانی که پلتفرم‌ها را ایجاد می‌کنند، نه یک محصول تولید می‌کنند و نه یک خدمت ارائه می‌دهند، بلکه خالقان پلتفرم یک شبکه را بنیان‌گذاری می‌کنند (احمدزاده و همکاران، ۱۴۰۳). اصطلاح کسب و کار پلتفرمی برای اولین بار توسط راجت و تیروول (۲۰۰۳) استفاده شد. کسب و کارهای مبتنی بر پلتفرم‌های چندوجهی آن دسته از کسب و کارهایی هستند که با سرویسی که ارائه می‌دهند، دو گروه از مشتریان را گرد هم می‌آورند، به طور مثال پلتفرم اوبر تعامل بین مسافران و رانندگان را تسهیل می‌نماید. درگیر کردن کاربران و گروه‌های مشتریان در برخی موارد، ممکن است بیش از دو گروه را شامل شده و پلتفرم‌ها چندوجهی را ایجاد نماید (هان و همکاران، ۲۰۲۵).

1 Cozzolino, Corbo & Aversa

2 Bhargava & Rubel

3 Kumar, Sikdar & Saha

4 Song

5 Lapets

6 Platform

7 Platform Business

8 Rochet & Tirole

بانکداری به‌عنوان یک سرویس در مقابل بانکداری به‌عنوان یک پلتفرم

در مدل بانکداری به‌عنوان سرویس، شرکت‌های غیربانکی خدمات مورد نیاز بانکی خود را به‌طور کامل در محصولات خود ادغام می‌کنند. ارائه خدمات بانکی توسط یک شرکت غیربانکی می‌تواند جذاب بوده و به درآمدزایی منجر شود، اما به‌طور کلی هر زمان که بخواهید خدمات بانکی ارائه دهید، به اخذ مجوز بانکداری نیاز دارید و به دلیل ارتباط مستقیم عملکرد بانک‌ها با عملکرد اقتصاد در یک کشور، اخذ چنین مجوزی عملاً کار بسیار دشواری است. اخذ مجوز نه تنها به سرمایه قابل توجهی نیاز دارد، بلکه مهم‌تر از آن نیازمند رعایت مقررات سخت‌گیرانه در زمینه پول شویی، حفظ محرمانگی و حفاظت از سپرده‌هاست. اینجا است که مفهوم بانکداری به‌عنوان یک سرویس مطرح می‌شود (آتابی، ۲۰۲۱). بانکداری به‌عنوان یک سرویس، مدلی را توصیف می‌کند که در آن بانک‌های دارای مجوز، به سایر شرکت‌های غیربانکی این امکان را می‌دهند که خدمات بانکداری دیجیتال را مستقیماً در محصولات خود ادغام کنند. به این ترتیب، یک سازمان غیربانکی، می‌تواند بدون نیاز به اخذ مجوز بانکی، خدمات بانکی دیجیتالی به مشتریان خود ارائه دهد. بنابراین با نگاه به بانکداری به‌عنوان یک سرویس، تقریباً هر کسب‌وکاری می‌تواند با چند خط کد به یک ارائه‌دهنده خدمات بانکی تبدیل شود. اما بانکداری پلتفرمی^۱ یک داستان کاملاً متفاوت است. در این مدل، یک بانک خدمات سنتی خود را با خدمات دیجیتالی و جدید شخصی ثالث به‌عنوان شریک ادغام کرده و خدمات جدیدی را در کانال‌های خود ارائه می‌دهد. در مدل قبلی در حقیقت بانک در پشت صحنه قرار داشت و عملاً برند شرکت ثالث در حال تقویت شدن بود و از این بابت مشتریان به شرکت ثالث وفادار می‌شدند و حتی ممکن بود بانک مشتریان خود را نیز از دست بدهد، اما بانکداری پلتفرمی به مدلی اشاره می‌کند که خدمات سایر فین‌تک‌ها و شرکت‌های فناوری بر بستر خود بانک ادغام شده و از طریق کانال‌های بانک در دسترس قرار می‌گیرند. در حقیقت بانک‌ها اغلب از رویکرد بانکداری پلتفرمی، جهت جذب نوآوری‌های خارج از بدنه بانک بهره‌برده و از این رویکرد به‌عنوان یک استراتژی دفاعی برای جلوگیری از ریزش مشتریان خود در برابر فناوری‌های جدید و جذاب فین‌تک‌ها استفاده می‌کنند. بدین ترتیب بانک‌ها از چابکی، خلاقیت و نوآوری که در شرکت‌های فین‌تک وجود دارد، جهت ارتقای برند خود و جذب مشتری سود می‌برند (وو کالوویچ و تاتار، ۲۰۲۵).

مفهوم اثر شبکه‌ای

اثر شبکه‌ای به پدیده‌ای اشاره دارد که در آن ارزش یک محصول یا خدمت برای کاربران فعلی با افزایش تعداد کاربران دیگر در همان شبکه، افزایش می‌یابد (ژو و همکاران، ۲۰۲۵). مفهوم اثر شبکه‌ای برای اولین بار با ظهور تلفن در اوایل قرن بیستم مطرح شد. با افزایش تعداد افرادی که به شبکه تلفن متصل می‌شدند، ارزش استفاده از تلفن برای هر کاربر افزایش می‌یافت. این مفهوم به‌طور خاص در پلتفرم‌های دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی و بازارهای آنلاین بسیار مشهود است. به بیان ساده، هر چه تعداد افراد بیشتری به یک شبکه بپیوندند، ارزش آن برای اعضای فعلی و همچنین اعضای جدید افزایش می‌یابد. به‌عنوان مثال، در یک شبکه اجتماعی مانند فیسبوک، هر چه تعداد کاربران بیشتر باشد، می‌توان با افراد بیشتری ارتباط برقرار نمود و از محتوای بیشتری بهره‌مند شد. در این شرایط، شبکه برای تمامی اعضا جذاب‌تر می‌شود (ویرا و همکاران، ۲۰۲۵). اثر شبکه‌ای به دو نوع اصلی تقسیم می‌شود که هر کدام نحوه خاصی از

1 BaaS

2 Atabey

3 BaaS

4 Vukoslavović & Tatar

5 Zhu

6 Vieira

ارزش آفرینی برای کاربران را تعریف می کنند:

اثر شبکه‌ای مستقیم: این نوع اثر زمانی رخ می دهد که ارزش شبکه مستقیماً با تعداد کاربران افزایش یابد. در اپلیکیشن های پیام رسان مانند واتس اپ، افزایش تعداد کاربران به معنای افزایش فرصت های ارتباطی است. اثر شبکه‌ای غیرمستقیم: این نوع اثر زمانی ایجاد می شود که افزایش کاربران در یک بخش از شبکه، باعث افزایش ارزش برای کاربران در بخش دیگری شود. در پلتفرم هایی مانند اوبر، افزایش تعداد مسافران باعث جذب رانندگان بیشتر می شود و بالعکس، که در نهایت به بهبود کیفیت خدمات منجر می شود.

پیشینه پژوهش

در قالب جدول ۱ به بررسی مهم ترین تحقیقات انجام شده پیرامون مدل کسب و کار پلتفرم های چندوجهی پرداخته شده است.

جدول ۱: مطالعات صورت گرفته پیرامون مدل کسب و کار پلتفرم های چندوجهی (پیشینه تحقیق)

محقق و سال	یافته ها
چن (۲۰۲۵)	ظهور مدل های نوآورانه مانند ام دهی آنلاین، تامین مالی زنجیره تامین و بانکداری باز منجر به بانکداری آنلاین و هوشمند شده است. تجربه مشتری بطور قابل توجهی با خدمات مشتری هوشمند، توصیه های شخصی و پرداخت تلفن همراه بهبود یافته و هزینه ها و کارایی توسط اتوماسیون و رایانش ابری بهینه شده است. با این حال، بانک های سنتی با چالش هایی مانند فرسایش سهم بازار، افزایش ریسک های عملیاتی و امنیت اطلاعات و تغییرات در چشم انداز رقابتی ناشی از رقابت فرامرزی مواجه هستند. بنابراین بانک های سنتی برای دستیابی به ارتقای متقابل و توسعه هم افزایی با فین تک به منظور پیشرفت در صنعت مالی، باید تغییرات را پذیرفته و خود را با آن تطابق دهند.
باینا و همکاران (۲۰۲۵)	نتایج این پژوهش نشان می دهد که بکارگیری بانکداری پلتفرمی، رقابت را افزایش می دهد. این در حالی است که تعیین کارمزد و حفظ حریم خصوصی نیز در این رابطه نقشی کلیدی بازی می کنند.
بی، وو و ژو (۲۰۲۴)	برخی از پلتفرم های الکترونیکی مانند آمازون به طور فزاینده ای در تامین مالی کسب و کارها فعال هستند، اما تحقیقات نظری در این حوزه به اندازه کافی جامع نیست. یافته ها نشان می دهد که اگر زنجیره تامین یا محیط بازار بد باشد، پلتفرم دیجیتال نرخ بهره کمتری نسبت به بانک ارائه می کند تا شکاف قدرت بین تامین کنندگان را کاهش دهد. با این حال، زمانی که رقابت در بین تامین کنندگان بالاست، ترجیحات تامین کنندگان با سرمایه اولیه کمتر دقیقاً برعکس است.
متها (۲۰۲۵)	این مقاله نقش پلتفرم های تبلیغاتی مبتنی بر هوش مصنوعی را در افزایش تعامل مشتری، تبلیغات شخصی سازی شده و رشد کسب و کار در صنعت بانکداری بررسی می کند. یافته ها نشان می دهد که بانک ها با استفاده از الگوریتم های پیشرفته یادگیری ماشینی و تجزیه و تحلیل داده ها، می توانند پایگاه مشتریان خود را تقسیم بندی کرده و پس از تجزیه و تحلیل الگوهای هزینه، تبلیغات سفارشی سازی شده ای را طراحی کنند. این رویکرد نه تنها

1 Chen

2 Babina

3 Bi, Wu & Xu

4 Metha

وفاداری مشتری را افزایش داده، بلکه باعث رشد درآمد و تقویت برند می‌شود.	
این مقاله یک چارچوب تحلیلی در خصوص مدل کسب و کار بانک‌ها ارائه داده و با استفاده از نظریه کلاسیک بانکداری و ادبیات تحول دیجیتال، تحلیلی از روندهای موجود را ارائه می‌دهد. این پژوهش به درک آینده بانکداری کمک کرده و چهار استراتژی ممکن برای فعالان بازار پیشنهاد می‌دهد که عبارتند از: (۱) حفظ مشتری، (۲) جذب مشتری، (۳) بانکداری به عنوان یک سرویس و (۴) پلتفرم‌های پرداخت رسانه‌های اجتماعی.	برابی (۲۰۲۱)
هدف اصلی این پژوهش شناسایی و تعیین نیازهای مشتریان و موانع موجود بر سر راه تحول تکنولوژیکی بانک‌ها در روسیه است و با پل زدن شکاف دانشی بین توسعه‌دهندگان فناوری، کارمندان بانک و سایر بازیگران پلتفرم‌های بانکی، این امر را دنبال می‌کند.	پانوا (۲۰۲۱)
پیشرفت‌های فناوری در حال تغییر نحوه تامین مالی کسب و کارهاست و موسسات مالی به دنبال آن هستند که شبکه خود را از طریق یک پلتفرم وام آنلاین گسترش دهند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که یک پلتفرم وام‌دهی آنلاین می‌تواند به بانک‌ها در کاهش هزینه‌ها و ریسک و افزایش شفافیت کمک کند.	مونتانو (۲۰۲۵)
با ظهور بانکداری باز، بانک‌ها شروع به پیاده‌سازی پلتفرم‌های دیجیتالی کرده‌اند. جهت‌گیری هوش مصنوعی به درک مطلوب سرمایه‌گذاران از استراتژی پلتفرم دیجیتال کمک می‌کند. این نتایج به تعامل پیچیده جهت‌گیری هوش مصنوعی و استراتژی‌های پلتفرم دیجیتال اشاره داشته و به سوالات این حوزه پاسخ می‌دهد.	اسچریک و همکاران (۲۰۲۴)
این پژوهش نشان می‌دهد که تحول دیجیتالی بانک‌ها به طور قابل توجهی تخصیص وام به شرکت‌های کوچک و متوسط را افزایش می‌دهد. جهش به سمت تأمین مالی فراگیر با شواهد تجربی در این پژوهش اثبات شده و نشان‌دهنده کاهش قابل توجه محدودیت‌های تأمین مالی تحت تأثیر دیجیتالی‌سازی بانک‌هاست.	آگبو و همکاران (۲۰۲۵)

در چارچوب جمع‌بندی نقادانه پیشینه پژوهش می‌توان بیان کرد که علیرغم مطالعات مختلف، تاکنون مدل جامعی برای پیاده‌سازی پلتفرم‌های دیجیتال چندوجهی در صنعت بانکداری ایران با استفاده از تکنیک شبکه خزانة توسط محققان و نظریه پردازان ارائه نشده و مطالعات محدود انجام شده، نتوانسته‌اند همه مؤلفه‌ها را به دقت اندازه‌گیری کرده و اجزای این الگو را شناسایی کنند. از این رو تلاش برای تدوین منظومه جامع پیاده‌سازی پلتفرم‌های بانکی با کمک روش شبکه خزانة ضمن تلفیق مدل‌های موجود، از جنبه‌های نوآورانه این تحقیق به شمار می‌رود. انتظار می‌رود با انجام این تحقیق ضمن تبیین و ارائه جایگاه و اهمیت پیاده‌سازی پلتفرم‌های بانکی در زمینه‌های مطالعاتی و علمی، الگویی کاربردی به جامعه مورد مطالعه و مخاطبان آن ارائه شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از بعد ساخت‌شناسی در حوزه پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد، زیرا در مطالعات تفسیری فرض بر آن است که افراد در هنگام تعامل با دنیای پیرامون، معانی ذهنی و بین‌الذهانی خود را، خود خلق کرده و با یکدیگر مرتبط می‌سازند. پژوهشگران کار را از جزء به کل و از طریق گردآوری داده‌ها به وسیله مصاحبه‌های انفرادی آغاز کرده و در نهایت با تحلیل داده‌ها به ارائه نظریه پرداخته

اند، بنابراین رویکرد پژوهش از نوع استقرائی است. مطالعه حاضر از منظر روش اجرای پژوهش، پژوهشی کیفی محسوب می شود که با راهبرد تکنیک شبکه خزانه در قالب فلسفه ساخت گرایی و مبتنی بر نظریه های تفسیری انجام شده است که پیش از این کمتر در حوزه های کسب و کار در کشور مورد استفاده قرار گرفته است. نظر به این که پژوهش حاضر در پی فهم شناختی پیاده سازی مدل کسب و کار مبتنی بر پلتفرم های چندوجهی از طریق واکاوی سازه های شخصی و ذهنی مدیران بانکی است؛ لذا جهت گیری این پژوهش از نوع کاربردی و توسعه ای محسوب می شود. در پژوهش حاضر، داده ها در یک محیط طبیعی و بدون کنترل عوامل تأثیرگذار از طریق مصاحبه گردآوری شد. از این منظر این پژوهش در زمره پژوهش هایی با صبغه میدانی قرار می گیرد. بر اساس روش شبکه خزانه برای گردآوری داده ها، نوع خاصی از مصاحبه ساختاریافته بکار گرفته شده که ادراکات و تفاسیر شرکت کنندگان را مشخص نموده و با استفاده از تحلیل خوشه ای و تحلیل محتوا در شبکه خزانه، ساختار روابط بین عناصر و سازه ها را مشخص می نماید. این تکنیک که از نظریه جورج کلی اقتباس شده و به دنبال به حداقل رساندن مداخلات و سوگیری های احتمالی محقق است. این روش امکان می دهد تا پدیده ها، همان طور که دیگران تفسیر می کنند، درک شود (دانایی فرد و مرتضوی، ۱۳۹۰). خروجی این روش، ماتریسی از عناصر و سازه های شخصی است که توصیفات دقیقی از ساختار ذهنی و نوع تفسیر افراد از موضوع مورد مطالعه ارائه می کند (اسریویدیا، ۲۰۱۰). روش شبکه خزانه دارای سه مرحله اصلی است: ۱. تعیین عناصر، ۲. استخراج سازه ها و ۳. ایجاد روابط بین عناصر و ساختارها. عناصر به گونه ای انتخاب می شوند که مصاحبه شونده بتواند آنها را به صورت زوجی مقایسه کرده و از طریق این مقایسه، ساختاری ایجاد کند. در این مطالعه، عناصر شامل طیف وسیعی از اثرات شبکه ای مستقیم و غیرمستقیم در هر دو طرف عرضه و تقاضای پلتفرم است. بنابراین، ۸ عنصر برای مقایسه در این مطالعه در نظر گرفته شده است. هرچه طیف تحت پوشش این عناصر کامل تر باشد، ساختار نیز کامل تر خواهد بود. البته این بدان معنا نیست که هر چه تعداد عناصر بیشتر باشد، بهتر است. شش تا دوازده عنصر برای تشکیل یک ساختار در شبکه خزانه مناسب است و بیش از ده عنصر تحقیق را دشوار کرده و اعتبار ساختارهای استخراج شده را کاهش می دهد (دانایی فرد و مرتضوی، ۱۳۹۰). در این تحقیق این عناصر به صورت دوتایی در اختیار مصاحبه شونده قرار گرفت تا از طریق مقایسه ای که انجام می دهد (مصاحبه شونده تفاوت های این دو عنصر را مشخص می کند) بتواند ساختاری که در ذهن خود دارد را به عنوان قطب استخراج شده یادداشت کند. به عنوان مثال عنصر ۱ (موقعیت سازه از منظر کاهش اثر مستقیم شبکه در سمت تقاضا) با عنصر ۳ (موقعیت سازه از منظر افزایش اثر مستقیم شبکه در سمت تقاضا) در اختیار مصاحبه شونده قرار می گیرد و از وی خواسته می شود تفاوت بین این دو عنصر را شناسایی کند. تفاوتی که مصاحبه شونده پیشنهاد می کند به عنوان «قطب سازه» در شبکه خزانه ذکر شده است. سپس از او خواسته می شود که این ساختار به دست آمده را به عنوان دو قطب منفی و مثبت (مانند زشت و زیبا) در دو طرف شبکه خزانه بنویسد. مصاحبه شونده پس از انجام تمامی مقایسه های بین عناصر و یادداشت کردن قطب های سازه، باید رابطه بین سازه های به دست آمده و عناصر را با مقیاس لیکرت (در این مطالعه، مقیاس ۸ درجه ای) ارزیابی کند. شکل ۲ و جدول ۳ به عنوان نمونه ای از شبکه کارنامه مصاحبه شونده اول، درک مطالب مورد بحث در این بخش را آسان تر می کند.



شکل ۱: نمودار کلی شبکه مخزن

اگرچه راهبرد کلی در تمامی روش‌های کیفی، نمونه‌گیری هدفمند است، اما این راهبرد خود شامل چندین روش از جمله روش نمونه‌گیری گلوله برفی است که در این پژوهش تا نقطه اشباع دنبال شد (دانایی فرد و مرتضوی، ۱۳۹۰). جامعه آماری این تحقیق شامل دو بخش خبرگان علمی با سابقه تدریس بیش از ۱۰ سال در زمینه بازاریابی و یا داشتن کتاب در زمینه مدل‌های کسب و کار و خبرگان عملی شامل مدیران کسب و کارهای مبتنی بر پلتفرم در صنعت بانکداری در شهر تهران بوده‌اند. در شبکه خزانه، معمولاً نمونه‌ای متشکل از ۱۰ تا ۱۵ خبره برای رسیدن به نقطه اشباع در نظر گرفته می‌شود (دانایی فرد و مرتضوی، ۱۳۹۰). در این پژوهش نمونه‌گیری با ۱۲ مصاحبه به نقطه اشباع رسید. به این ترتیب عناصر شبکه خزانه در اختیار هر یک از خبرگان قرار گرفت و با مقایسه عناصر به صورت زوجی، سازه‌هایی (قطب مثبت و منفی) ارائه شد. به طور متوسط از هر فرد ۱۰ سازه استخراج گردید. مشخصات مشارکت‌کنندگان در این تحقیق در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: مشخصات شرکت کنندگان در مصاحبه

تحصیلات	تخصص و تجربه	ردیف
دکترای حرفه‌ای	استادیار بازاریابی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، مشاور کسب و کارهای پلتفرمی	۱
دکترای حرفه‌ای	استاد بازاریابی دانشگاه تربیت مدرس، پژوهشگر و صاحب‌نظر در حوزه بانکداری پلتفرمی	۲
دکترای حرفه‌ای	دانشیار بازاریابی دانشگاه علامه طباطبائی، سخنران و نویسنده در زمینه خدمات بانکداری دیجیتال	۳
دکترای حرفه‌ای	استادیار بازاریابی در گروه مدیریت دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب، مترجم	۴
تجربه کاری	شغل و تخصص	ردیف
۲۵ سال	عضو هیئت مدیره موسسه اعتباری نور	۱
۲۱ سال	مدیرعامل یک پلتفرم بانکی	۲
۱۱ سال	مدیرعامل یک شرکت فناوری محور در حوزه خدمات بانکی	۳
۳۰ سال	مدیرعامل شرکت توسعه سیستم های نرم افزاری	۴
۳۳ سال	هیئت مدیره سازمان بورس اوراق بهادار تهران	۵
۱۷ سال	مدیرعامل شرکت بیمه البرز	۶
۱۷ سال	مدیرعامل یک شرکت نرم افزاری بانکی	۷
۳۵ سال	عضو هیئت مدیره بانک گردشگری	۸

خبیرگان علمی

خبیرگان عملی (اجرایی)

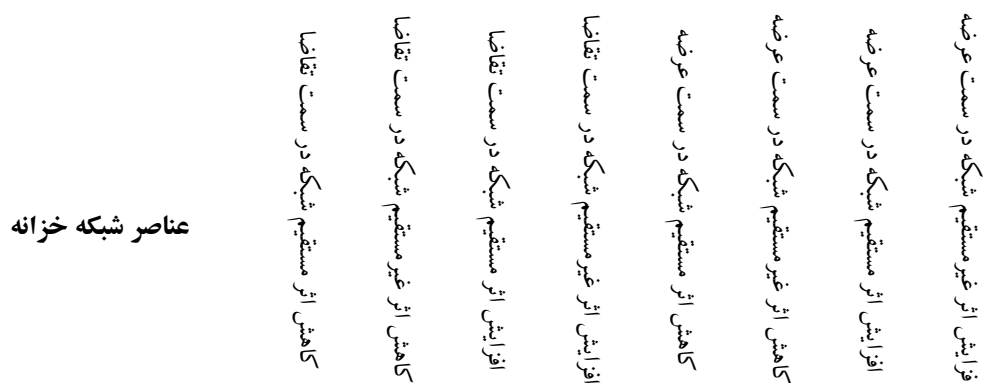
در بررسی پایایی شبکه خزانه به دنبال آن هستیم که دریابیم که آیا افراد تفسیرهای خود از رویدادها را حفظ کرده و یا آنها را تغییر می دهند و اگر شبکه این تغییر را نشان دهد، پژوهش از پایایی لازم برخوردار است. هرچقدر شبکه قادر به انعکاس شرح دقیق تری از تفسیرهای افراد باشد، از روایی بالاتری برخوردار خواهد بود (دانایی فرد و مرتضوی، ۱۳۹۰). روایی و پایایی در این پژوهش از طریق تطبیق سازه استخراج شده با نظر مشارکت کنندگان در مرحله استخراج سازه و با اجرای تحلیل محتوا و بازبینی متخصصان در حوزه بانکداری پلتفرمی بررسی شد.

بحث، نتیجه گیری و یافته های پژوهش

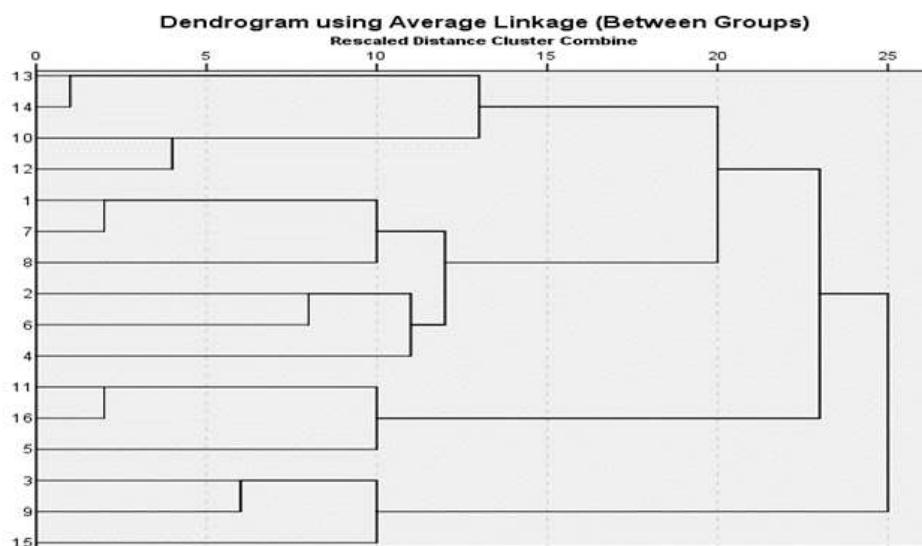
پس از انجام تمامی مصاحبه ها، ۲۱۶ سازه شخصی بدست آمد. در ادامه یکی از ۱۲ مصاحبه انجام شده، ارائه شده است. همانطور که در جدول ۳ نشان داده شده، ۹ سازه از طریق مصاحبه با نفر اول بدست آمد. همچنین برای نمره گذاری رابطه عناصر با سازه های بدست آمده از مقیاس لیکرت ۸ درجه ای استفاده شد. پس از جمع بندی تمامی مصاحبه های انجام شده، از نمرات فوق برای خوشه بندی سازه ها استفاده شد.

جدول ۳: شبکه خزانه مصاحبه با نفر اول (۹ سازه بدست آمده از مصاحبه با نفر اول)

قطب تلویحی سازه (نامناسب)	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	قطب نوظهور سازه (مناسب)
عدم تمایل به همکاری با سایر بازیگران و ذینفعان	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	مشارکت در اکوسیستم
افزایش تهدیدات سایبری	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	تمرکز بر امنیت سایبری
عدم ارائه خدمات جدید	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	ارائه خدمات جدید
نیاز به مراجعه حضوری به شعب بانک	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	افزایش دسترسی در هر زمان و هر مکان
عدم توجه به هوشمندسازی پلتفرم	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	استفاده از الگوریتم های هوش مصنوعی
عدم شناخت سفر مشتری	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	بهبود تجربه مشتری
مقاومت در برابر پذیرش فناوری های جدید	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	استفاده از فناوری های نوآورانه
تقلب و نفوذ دیجیتال	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	حفظ حریم خصوصی
ارائه خدمات یکسان به تمام گروه های مشتریان	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	قابلیت شخصی سازی



بعد از اتمام مصاحبه‌های پژوهش (۱۲ مصاحبه)، ۲۱۶ سازه بدست آمد و با انجام تحلیل محتوا این سازه‌ها با یکدیگر ترکیب و دسته‌بندی شده و در نهایت به ۲۸ سازه کاهش یافت. در ادامه این ۲۸ سازه با روش خوشه بندی سلسله مراتبی به ۱۶ سازه دسته‌بندی شد. شکل ۲، تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی شبکه خزانه را به تصویر می‌کشد.

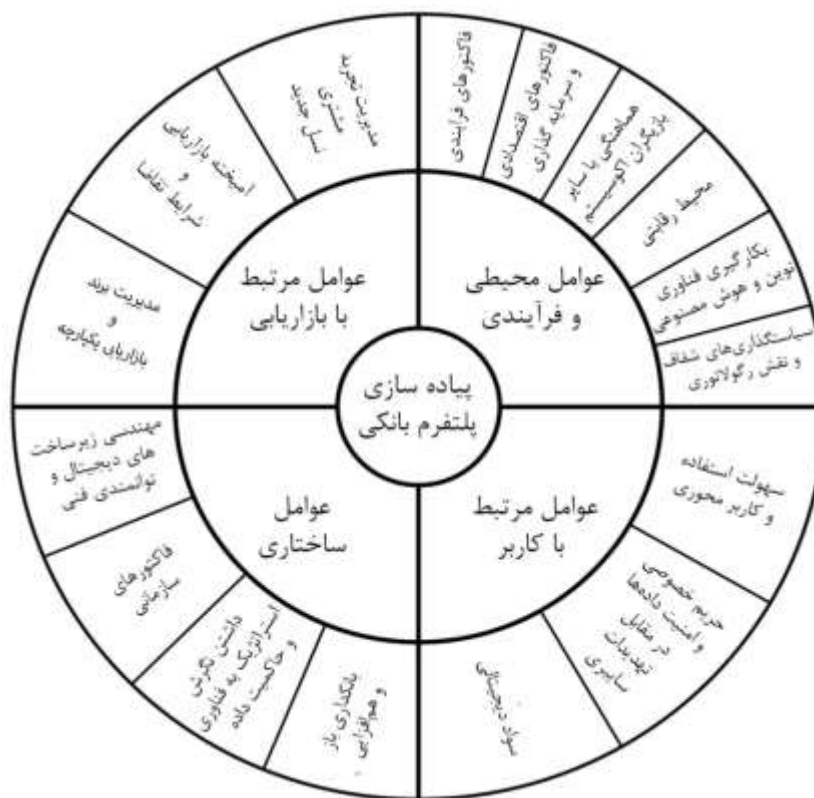


شکل ۲: نمودار خوشه‌بندی سلسله مراتبی

۱. محیط رقابتی در صنعت پلتفرم‌های بانکی، ۲. فاکتورهای فرایندی، ۳. حریم خصوصی و امنیت داده‌ها در مقابل تهدیدات سایبری، ۴. سیاستگذاری‌های شفاف و نقش رگولاتوری در پلتفرم‌های بانکی، ۵. مدیریت تجربه مشتری نسل جدید، ۶. فاکتورهای اقتصادی و سرمایه‌گذاری، ۷. بکارگیری فناوری نوین و هوش مصنوعی، ۸. هماهنگی با سایر بازیگران اکوسیستم، ۹. سواد دیجیتالی، ۱۰. فاکتورهای سازمانی، ۱۱. آمیخته بازاریابی و شرایط تقاضا، ۱۲. داشتن نگرش استراتژیک به فناوری و حاکمیت داده، ۱۳. مهندسی زیرساخت‌های دیجیتال و توانمندی فنی، ۱۴. بانکداری باز و هم‌افزایی، ۱۵. سهولت استفاده و کاربرمحوری، ۱۶. مدیریت برند و

بازاریابی یکپارچه

در شکل ۲ که از طریق برنامه spss بدست آمد، تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی نشان می‌دهد در چه فاصله می‌توان این ۱۶ سازه را با هم ترکیب نمود. اگر خط عمودی در نمودار درختی بالا در فاصله کمتر از ۱۵ رسم گردد، خوشه‌های پژوهش بدست می‌آید. برای مثال فاکتورهای سازمانی، داشتن نگرش استراتژیک به فناوری و حاکمیت داده، مهندسی زیر ساخت‌های دیجیتال و توانمندی فنی، و بانکداری باز و هم‌افزایی در یک خوشه قرار می‌گیرند. پس از بازبینی مجدد خبرگان صنعت بانکداری، این خوشه‌بندی مجدداً تصحیح شده و در نهایت ۱۶ سازه به ۴ دسته کلی تقسیم و نامگذاری گردید. شکل ۳ خوشه‌بندی نهایی این عوامل توسط متخصصان را نشان می‌دهد.



شکل ۳: سازه نهایی پژوهش

شکل ۳ (سازه نهایی پژوهش) سازه‌ای جامع از عوامل موثر بر پیاده‌سازی پلتفرم‌های بانکی است تا دانش و فهم موضوع پلتفرم‌های بانکی را بهبود بخشد. این پژوهش ضمن پر کردن خلأ تحقیقاتی موجود، کمک می‌کند تا راهکارهای نوآورانه‌ای برای پیاده‌سازی پلتفرم کسب‌وکارهای چندوجهی ارائه دهد. یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر نشان داد که مشارکت کنندگان پیاده‌سازی پلتفرم‌های بانکی را پدیده‌ای چند بعدی ادراک می‌کنند که برای دستیابی به آن ابعاد عوامل مرتبط با بازاریابی (شامل مدیریت تجربه مشتری نسل جدید، آمیخته بازاریابی و شرایط تقاضا، مدیریت برند و بازاریابی یکپارچه)، عوامل ساختاری شامل (مهندسی زیرساخت‌های دیجیتال و توانمندی فنی، فاکتورهای سازمانی، داشتن نگرش استراتژیک به فناوری و حاکمیت داده، بانکداری باز و هم‌افزایی)، عوامل محیطی

و فرایندی (شامل فاکتورهای فرایندی، عوامل اقتصادی و سرمایه گذاری، هماهنگی با سایر بازیگران اکوسیستم، محیط رقابتی در صنعت پلتفرم‌های بانکی، بکارگیری فناوری نوین و هوش مصنوعی، سیاستگذاری های شفاف و نقش رگولاتوری در پلتفرم‌های بانکی) و عوامل مرتبط با کاربر (سهولت استفاده و کاربرمحوری، حریم خصوصی و امنیت داده‌ها در مقابل تهدیدات سایبری، سواد دیجیتالی) را به تصویر کشیده و کانون توجه قرار داده است. به طور کلی نتایج پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات آرایش و همکاران (۱۳۹۹)، چن (۲۰۲۵)، متها (۲۰۲۵)، پانوا (۲۰۲۱)، اسپرچیک و همکاران (۲۰۲۴) و آگبو و همکاران (۲۰۲۵) کاملاً همراستا بوده و مطابقت دارد.

پیشنهادات کاربردی

از خلال نتایج پژوهش، پیشنهادهایی برای بررسی الگوی پیاده سازی مدل کسب و کار پلتفرم‌های چندوجهی در صنعت بانکداری ایران استخراج گردید که در ادامه به آن‌ها پرداخته شده است. امروزه انتظارات مشتریان نظام بانکی همگام با فناوری تغییر یافته و مشتریان منتظر دریافت خدمات متفاوت و متناسب با نیازهای روز هستند. بر همین اساس و با توجه به سازه عوامل مرتبط با بازاریابی پیشنهاد می شود، فعالان این حوزه به استقرار بانکداری مبتنی بر پلتفرم اهتمام ورزیده و با کمک بانکداری پلتفرمی، به سوی سهم جدید از درآمدهای غیرمشاع و کارمزدی حرکت کنند. سرعت بالای تصمیم گیری، شفافیت، دسترسی دائم، داده‌های هوشمند، تولید محتوای جدید مناسب با نیاز مشتریان، شخصی سازی خدمات و همه کاناله بودن خدمات بانکی، از ویژگی های یک پلتفرم بانکی خواهد بود که تمامی مدیران بازاریابی بایستی در استراتژی های خود به آن پردازند. با توجه به سازه عوامل ساختاری بایستی اذعان داشت که اجرایی کردن بانکداری پلتفرمی مستلزم بکارگیری نوآوری در بدنه بانک‌هاست. در این راستا لازم است از افراد مستعد، خوش فکر و با تجربه استفاده نمود تا علاوه بر طراحی خدمات و محصولات جدید، امکان تسریع در ارائه خدمات در نظام بانکداری فراهم گردد. همچنین در راستای پذیرش و تحقق بانکداری پلتفرمی، به روز بودن و پذیرش فناوری های جدید به عنوان کلید و عامل اصلی موفقیت های آتی بانک‌هاست که بایستی مدنظر قرار گیرد. در واقع پیاده سازی پلتفرم های چندوجهی در صنعت بانکداری با چالش هایی اساسی روبروست، به نحوی که نیروی کار باید برای تغییرات سریع، آموزش دیده، از فناوری روز آگاه بوده و به صورت حرفه ای از آن بهره گیرد. بنابراین جذب و توانمندسازی مدیران فعال در صنعت بانکداری یکی از پیشنهادات اساسی برای موفقیت در پیاده سازی پلتفرم های بانکی است. امروزه و در بانکداری پلتفرمی، بانک ها تنها یکی از بازیگران ارائه خدمات هستند. بنابراین هم افزایی بازیگران جدید و سنتی در این اکوسیستم، نکته کلیدی دیگری است که می تواند بهترین بازدهی را برای مشتریان نظام بانکی به همراه داشته باشد و بایستی در معماری سامانه های بانکداری پلتفرمی، امکان هم افزایی میان بانک ها و بازیگران جدید فراهم گردد. همچنین همسو و همگام کردن قوانین و مقررات متناسب با پیشرفت فناوری با هدف کاهش محدودیت های پیش روی نوآوری های مالی بیش از پیش احساس می گردد. بنابراین با توجه به سازه عوامل محیطی و فرایندی پیشنهاد می گردد ابتدا مقام ناظر چارچوب ها و سیاست های مشخص و روشن را برای پیاده سازی بانکداری پلتفرمی تدوین کند. سیاست های اعلامی توسط دولت و رگولاتور باید به نحوی باشد که شامل قوانین و استانداردهای تسهیل کننده اجرای بانکداری پلتفرمی باشد. همچنین ایجاد بستر و زیر ساخت مناسب در فرایندی شفاف، باثبات و منظم می تواند به پیاده سازی بهتر یک پلتفرم بانکی منجر گردد. پیش نیاز موفقیت در کسب و کارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، داشتن سواد دیجیتال است که بازیابی و دسترسی به اطلاعات مرتبط را امکان پذیر می سازد. بنابراین آموزش کار با پلتفرم های بانکی، زمینه لازم برای پذیرش آنها از سوی مشتریان را فراهم می نماید که بایستی مدنظر قرار گیرد. با توجه به سازه عوامل مرتبط با کاربر نیز پیشنهاد می گردد، طراحان پلتفرم های بانکی با به روزرسانی مستمر و نظارت دقیق، مقاومت پلتفرم دیجیتالی خود را در برابر تهدیدات

سایبری نظیر بدافزارها، حملات فیشینگ، و غیره افزایش دهند. همکاری میان شرکت‌ها، دولت‌ها و جوامع امنیتی می‌تواند آینده‌ای ایمن برای زیرساخت‌های دیجیتالی مورد استفاده در این مدل کسب‌وکار را فراهم نماید.

محدودیت های پژوهش

دسته‌بندی عوامل در این پژوهش با کمک خوشه‌بندی سلسله‌مراتبی و نظر متخصصان انجام شد؛ بنابراین، ممکن است بعضی از متغیرها با دیگر عوامل همپوشانی داشته باشد و بتوان آن متغیر را در عوامل دیگر طبقه‌بندی نمود. همچنین فلسفه پژوهش در این مطالعه متأثر از پارادایم تفسیری به طور عام و ساخت‌گرایی به طور خاص است و به سبب ماهیت، فاقد ادعای جهان‌شمولی و تعمیم‌پذیری یافته‌ها در مقایسه با پژوهش‌های اثبات‌گرایی است. بنابراین، منظومه عوامل موثر بر پیاده‌سازی پلتفرم‌های بانکی در این پژوهش، صرفاً در ارتباط با صنعت خدمات بانکی در کشور موضوعیت پیدا می‌کند.

پیشنهاد های آتی پژوهش

در پایان بایستی اذعان داشت که آزمون و پالایش معیارهای منظومه پژوهش حاضر از طریق پژوهش‌های بیشتر می‌تواند به غنی‌سازی خزانه موجود و ایجاد قلمروهایی نوین کمک کند. همچنین منظومه پیاده‌سازی پلتفرم‌های بانکی ظهور یافته در این پژوهش، تعامل میان ابعاد چهارگانه را مورد توجه قرار نداده است و بررسی ارتباط میان این ابعاد می‌تواند حوزه باارزشی را برای پژوهش‌های آینده فراهم آورد.

منابع

- احمدزاده، سمیه، خوبشانی، اعظم، شاهقلی، رضا و شکری خیدانی، مسعود. (۱۴۰۳). مدلسازی ساختاری تفسیری عوامل موثر بر کسب و کارهای پلتفرمی هوشمند. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۵(۳)، ۸۹-۷۰.
- آرایش، محمداقرا، رضایی‌راد، مصطفی، ایدی، محمد و قبادی لموکی، تحفه. (۱۳۹۹). الگوی پیاده‌سازی استراتژی بانکداری مبتنی بر پلتفرم در بانک‌های تجاری ایران. تحقیقات مالی اسلامی، ۱۰(۱)، ۳۴۸-۳۰۹.
- جلالزاده، سیدرضا، حاجی کریمی ساری، عباسعلی و شیرانی، مهدیه. (۱۴۰۳). تأثیر ویژگی‌های پلتفرم‌های مبتنی بر فناوری واقعیت افزوده بر پاسخ‌های رفتاری و شناختی مشتریان. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۵(۱)، ۱۰۴-۶۶.
- دانایی فرد، حسن؛ مرتضوی، لیلیا (۱۳۹۰). فهم نحوه‌ی معنابخشی در عرصه‌ی سازمان، فصلنامه علمی پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی، ۵۱(۶۶)، ۵۱-۲۷.
- Agbeve, V., Adukpo, T. K., Mensah, N., Appiah, D., & Atisu, J. C. (2025). Comparative Analysis of Digital Banking and Financial Inclusion in the United States: Opportunities, Challenges, and Policy Implications. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 25(3), 452-467.
- Ahmadzadeh, S., khabooshani, A., Shahgholi, R. and shekari, M. (2024). Structural modeling - interpretation of factors affecting smart platform businesses. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 5(3), 70-89. doi: jnabm.3.2.11235564.3588787908874, (in Persian).
- Arayesh, M. B., Rezaeirad, M., Aidi, M. and Ghobadi Lamouki, T. (2020). The Implementation Model of Platform-Based Banking Strategy in Iranian Commercial Banks. "Islamic Finance Researches" (IFR), 10(1), 309-348. doi: 10.30497/ifr.2021.239908.1578, (in Persian).
- Atabey, A. (2021). Open banking & banking-as-a-service (BaaS): a delicate turnout for the banking sector. *Global privacy law review*, 2(1), 59-82.
- Babina, T., Bahaj, S., Buchak, G., De Marco, F., Foulis, A., Gornall, W., ... & Yu, T. (2025). Customer data access and fintech entry: Early evidence from open banking. *Journal of Financial Economics*, 169, 103950.
- Bhargava, H. K., & Rubel, O. (2019). Sales force compensation design for two-sided market platforms. *Journal of Marketing Research*, 56(4), 666-678.
- Bi, G., Wu, J., & Xu, Y. (2024). E-platform finance versus bank finance: pricing, quality design, and competition analysis. *Mathematical Methods in the Applied Sciences*, 47(5), 3705-3733.
- Broby, D. (2021). Financial technology and the future of banking. *Financial Innovation*, 7(1), 47.
- Chen, H. (2025). The Impact of Fintech on Traditional Banking Industry and Future Development Trends. *Highlights in Business, Economics and Management*, 49, 191-198.
- Cozzolino, A., Corbo, L., & Aversa, P. (2021). Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms. *Journal of Business Research*, 126, 385-400.
- Danaeefard, H., & Mortazavi, L. (2011). Understanding the way of sense making in organization: an analysis on philosophical foundations, and conducting procedure of repertory grid methodology. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 17(66), 27-51, (in Persian).
- Han, Z., Wood, S., Coe, N. M., & Alexander, A. (2025). Platform Business Groups and the Omni-Channel Transformation of Food Retailing in China. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 116(1), 4-25.
- Huang, H., Zavareh, A. A., & Mustafa, M. B. (2023). Sentiment analysis in e-commerce platforms: A review of current techniques and future directions. *IEEE Access*, 11, 90367-90382.
- Jalalzadeh, S. R., Haji Karimi Sari, A. A. and shirani, M. (2024). The effect of the features of platforms based on augmented reality technology on the behavioral and cognitive responses of customers. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 5(1), 66-104. doi: JABM.3.2.15564.3588787.574854, (in Persian).

- Kumar, A., Sikdar, P., & Saha, R. (2021). Seller experience assessment in online marketplace: a scale development study. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2315-2342.
- Lapets, A., Albab, K. D., Issa, R., Qin, L., Varia, M., Bestavros, A., & Jansen, F. (2019, September). Role-based ecosystem for the design, development, and deployment of secure multi-party data analytics applications. In *2019 IEEE Cybersecurity Development (SecDev)* (pp. 129-140). IEEE.
- McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic management journal*, 38(1), 141-160.
- Metha, S. (2025). AI-Driven Promotion Platforms: Increasing Customer Engagement in Banking.
- Montano, M. (2025). Regional Bank's Case Study on Online Lending Platforms. In *Organizational Readiness and Research: Security, Management, and Decision Making* (pp. 429-448). IGI Global Scientific Publishing.
- Nobrega, J. H. C., Sigahi, T. F., Rampasso, I. S., Minatogawa, V. L. F., Moraes, G. H. S. M. D., Ávila, L. V., & Anholon, R. (2024). Managing multi-sided platforms in an emerging country: challenges, critical success factors and contrasts with traditional companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(2), 247-267.
- Ozkan, B., Jungerius, N., Adali, O. E., & Turetken, O. (2025). Value cocreation-oriented digital platform design: a method for requirements elicitation and platform assessment. *Production Planning & Control*, 1-19.
- Panova, G. (2021). Digital platforms and banks. *Current Achievements, Challenges and Digital Chances of Knowledge Based Economy*, 463-472.
- Rohn, D., Bican, P. M., Brem, A., Kraus, S., & Clauss, T. (2021). Digital platform-based business models—An exploration of critical success factors. *Journal of Engineering and Technology Management*, 60, 101625.
- Schreieck, M., Huang, Y., Kupfer, A., & Krcmar, H. (2024). The effect of digital platform strategies on firm value in the banking industry. *Journal of Management Information Systems*, 41(2), 394-421.
- Srividya, R. (2010). Don't throw it away: The corporate role in product disposition. *Journal of Business Strategy*, 31, 3, 50-55.
- Vieira, K. C., Pinto, G. A., Sugano, J. Y., Carvalho, E. G., & Grutzmann, A. (2025). Does Network Effect Have an Influence on the Acceptance of Airbnb? *Global Business Review*, 26(1), 194-208.
- Vukoslavović, D., & Tatar, I. (2025). Lessons learned from partnerships between banks and FinTechs: A game of value chain transformation. *Journal of Digital Banking*, 9(4), 326-339.
- Zhu, S., Yang, X., Zhou, W., & Cao, P. (2025). Dynamic price competition and promotion strategy with cross-network effect: Implications for e-commerce platforms. *Journal of the Operational Research Society*, 1-15.