

Designing the Value Chain Model of Tejarat Bank Based on Marketing Strategies

1. Mohammad Sadegh Sanaeirad^{id}: Department of Management, Bi.C., Islamic Azad University, Birjand, Iran

2. Mehdi Mahmodzadeh Vashan^{id*}: Department of Management, Bi.C., Islamic Azad University, Birjand, Iran. Email: mahdi002@iau.ac.ir (Corresponding Author)

3. Hossein Hakimpour^{id}: Department of Management, Bi.C., Islamic Azad University, Birjand, Iran

Article history



Received: 28 February 2025

Revised: 7 April 2025

Accepted: 22 April 2025

Published: 10 May 2025

Abstract:

The development of effective and competitive strategies in financial markets is vital. Therefore, the main objective of this study is to design and validate a value chain model for Tejarat Bank based on marketing strategies. This research is qualitative in nature and employs a descriptive-exploratory approach in terms of data analysis, using thematic analysis as the primary method. The data collection tool used in this study is in-depth (semi-structured) interviews. The statistical population includes 10 experts and specialists in the field of marketing. Members of the expert panel were selected using a purposive sampling approach; key codes extracted from the interview transcripts were analyzed using the thematic analysis approach with the aid of MAXQDA software. The validity of the research findings was assessed and confirmed using Creswell's (2002) criteria. Based on the results of this study, through analyzing and categorizing descriptive codes derived from the interview texts, 42 foundational themes were identified. Considering their semantic similarities and relevance, these themes were categorized into six overarching themes: data-driven analysis and decision-making, transformative banking technologies, innovation in banking revenue models, digital customer experience, environmentally friendly banking, and banking service architecture.

Keywords: Value Chain, Tejarat Bank, Marketing Strategies

Citation: Sanaeirad, M. S., Mahmodzadeh Vashan, M., & Hakimpour, H. (2025). Designing the Value Chain Model of Tejarat Bank Based on Marketing Strategies, *Accounting, Finance and Computational Intelligence*, 3(1), 1-18.



Copyright: © 2025 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Extended Abstract**Introduction**

The global banking industry has undergone transformative shifts in recent years, driven by digital innovation, changing customer expectations, and competitive disruption. In this evolving landscape, traditional value chains—once grounded in physical infrastructure and transactional efficiency—are no longer sufficient to deliver sustainable competitive advantage. Instead, banks must reconfigure their value delivery mechanisms around data, technology, sustainability, and customer experience. The concept of a marketing-driven value chain has emerged as a promising framework for achieving this transformation, especially in developing economies where banks face additional institutional and infrastructural challenges (Cornelli et al., 2023; Teece, 2018).

Traditional models of value creation, such as Porter's (1985) value chain, emphasized internal operational efficiency and physical product delivery. However, service-dominant logic, introduced by Vargo and Lusch, reconceptualizes value as co-created through interactions between service providers and customers (Lusch & Vargo, 2014; Vargo & Lusch, 2004). This perspective underscores the central role of marketing—not just in promoting products but in orchestrating relationships, experiences, and information flows that enhance perceived value across the customer journey. In banking, this evolution is particularly evident. Digital technologies such as artificial intelligence (AI), blockchain, big data analytics, and open APIs have revolutionized how banks interact with clients and design services (Alenizi et al., 2024; Ioannou & Demirel, 2022; Kokkalakonda, 2022).

A robust body of literature confirms the growing relevance of marketing strategies in shaping service-oriented value chains. For example, data-driven segmentation and predictive analytics allow banks to tailor financial products to individual preferences, increasing conversion rates and lifetime value (Abedin et al., 2023; Cowan et al., 2023). Likewise, technologies like biometric identification and machine learning enable secure, seamless, and intelligent customer experiences, thereby enhancing satisfaction and loyalty (Bhat et al., 2024; Wiethölter et al., 2023). Furthermore, green banking practices and ESG-aligned financial services are gaining traction as key pillars in value creation strategies, helping banks to attract socially conscious customers and investors (Azmi et al., 2021; Grijalvo & García-Wang, 2023; Silva et al., 2023).

Despite these global trends, many Iranian banks—including Tejarat Bank—have yet to fully integrate marketing strategies into their value creation models. While there have been advances in digital service offerings, a coherent, research-based value chain model that places marketing at its core is largely absent (Tejarat, 2023). Previous domestic studies have focused primarily on operational or financial efficiency, often overlooking marketing as a strategic enabler of value (Babaadi Akasheh et al., 2022; Rahman-Seresht et al., 2018). The lack of alignment between marketing functions and organizational structure has limited the ability of Iranian banks to differentiate themselves, retain customers, or respond agilely to market changes.

In light of these gaps, the present study aims to design and validate a marketing-based value chain model specifically for Tejarat Bank. Drawing on qualitative methods and expert input, the study identifies key themes that reflect contemporary challenges and opportunities in Iranian banking. These themes not only reflect international best practices but are tailored to the contextual realities of Iran's financial sector. By embedding marketing logic within each component of the value chain, the model aspires to offer a roadmap for competitive differentiation, improved customer satisfaction, and long-term organizational resilience.

Methods and Materials

This study employs a qualitative research design based on a descriptive–exploratory approach. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews with 10 experts in banking and marketing, selected via purposive sampling. Thematic analysis was applied to the interview transcripts using MAXQDA software. Open, axial, and selective coding methods were used to extract, refine, and integrate key concepts. Validity and reliability of the data were established through techniques such as member checking, peer review, and Creswell’s criteria for qualitative research. The final themes were synthesized into a conceptual model representing the marketing-based value chain of Tejarat Bank.

Findings

Thematic analysis of interview data led to the identification of 298 initial codes, which were refined into 42 sub-themes and grouped under six overarching themes. These six core themes represent the essential dimensions of a marketing-driven value chain model for Tejarat Bank:

1. **Data-Driven Analysis and Decision-Making:** This theme highlights the strategic use of big data analytics, machine learning, and customer behavior modeling for segmentation, credit scoring, and personalized service delivery.
2. **Transformative Banking Technologies:** Technologies such as blockchain, biometric identification, AI-powered risk assessment, and IoT-based smart banking are categorized under this theme. These tools enable process digitization, fraud prevention, and intelligent automation.
3. **Innovation in Revenue Models:** This theme includes platform-based banking (e.g., Banking-as-a-Service), API monetization, personalized pricing models, and cryptocurrency integration. These innovations facilitate diversified and sustainable income streams.
4. **Digital Customer Experience:** Sub-themes include user interface simplification, AR/VR-enabled interaction, intelligent financial advisors, and 24/7 chatbot support. Emphasis is placed on minimizing friction and maximizing engagement in digital channels.
5. **Environmentally Friendly Banking:** Initiatives such as green financial products, ESG-aligned investments, and resource-efficient digital operations are organized under this theme, aligning financial goals with environmental responsibility.
6. **Service Architecture and Integration:** This includes service modularization, FinTech collaboration, social banking, and structured finance services. It focuses on the reengineering of organizational structures and partnerships to support agility and inclusivity.

These six themes form an integrated model in which marketing plays a central and strategic role. Each link in the value chain contributes not only to economic efficiency but also to long-term customer engagement, environmental sustainability, and brand differentiation.

Discussion and Conclusion

The findings of this study reveal a paradigmatic shift in how banks—particularly in developing markets—must conceptualize value creation. The traditional, operations-centric models are no longer sufficient to meet the expectations of digitally empowered and socially conscious consumers. In response, this study proposes a value chain architecture where marketing strategies are embedded across all functional areas, from data analytics and digital technologies to revenue innovation and sustainability.

The central insight is that marketing is not a support function but a strategic driver that connects the bank to its customers, ecosystems, and broader societal responsibilities. For instance, data-driven marketing enables hyper-personalized engagement, predictive service offerings, and real-time campaign optimization. Likewise, transformative technologies extend the boundaries of marketing by enabling smart interfaces, secure transactions, and responsive service models. In this context, marketing evolves from mere communication to intelligent interaction.

Revenue model innovation further illustrates the shift toward customer-centricity. Rather than relying on traditional interest-based income, banks are now leveraging APIs, digital platforms, and behavioral analytics to co-create value with partners and clients. These models support scalability, flexibility, and resilience—key attributes in an uncertain financial landscape.

Customer experience, long regarded as a soft metric, is redefined here as a hard value driver. By designing seamless, omnichannel journeys, banks can enhance loyalty, reduce churn, and strengthen brand equity. Advanced interfaces, proactive support systems, and emotionally intelligent interactions transform customer engagement from transactional to relational.

The integration of sustainability into the value chain underscores the importance of long-term orientation. Environmentally friendly banking practices not only fulfill regulatory and ethical mandates but also resonate with the values of younger, purpose-driven consumers. ESG alignment becomes a source of differentiation, credibility, and investor appeal.

Finally, the architectural dimension of banking services highlights the need for structural adaptability. Open banking, modular services, and FinTech collaboration enable banks to evolve into ecosystem orchestrators rather than closed institutions. This transformation necessitates a reevaluation of internal processes, external partnerships, and governance models.

In conclusion, the value chain model developed in this study provides a comprehensive framework for aligning marketing strategy with digital transformation, revenue innovation, customer experience, and sustainability. For Tejarat Bank and similar institutions, adopting such a model offers a pathway to increased competitiveness, relevance, and resilience in a rapidly changing financial ecosystem.

Authors' Contributions

Authors equally contributed to this article.

Acknowledgments

Authors thank all participants who participate in this study.

Declaration of Interest

The authors report no conflict of interest.

Funding

According to the authors, this article has no financial support.

Ethical Considerations

All procedures performed in this study were under the ethical standards.

طراحی الگوی زنجیره ارزش بانک تجارت مبتنی بر استراتژی‌های بازاریابی



تاریخچه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۰ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۸ فروردین ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ انتشار: ۲۰ اردیبهشت ۱۴۰۴

۱. محمد صادق ثنائی راد^۱: گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

۲. مهدی محمودزاده واشان^۲: گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران، ایمیل: mahdi002@iau.ac.ir (نویسنده مسئول)

۳. حسین حکیم پور^۳: گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

چکیده

توسعه استراتژی‌های مؤثر و رقابت‌پذیری در بازارهای مالی امری حیاتی است. لذا هدف اصلی این پژوهش، طراحی و اعتبار سنجی الگوی زنجیره ارزش بانک تجارت مبتنی بر استراتژی‌های بازاریابی است. پژوهش حاضر از نظر روش کیفی و از نظر چگونگی تحلیل داده‌ها توصیفی – اکتشافی با روش تحلیل مضمون می‌باشد. ابزار مورد استفاده در این تحقیق مصاحبه عمیق (نیمه ساختاریافته) است. جامعه آماری مشتمل بر ۱۰ نفر از متخصصان و خبرگان حوزه بازاریابی می‌باشند. در این پژوهش اعضاء پتل خبرگان با استفاده از رویکرد نمونه گیری هدفمند گزینش گردیدند؛ کدهای کلیدی پس از مطالعه و استخراج با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون با استفاده از نرم افزار مکس کیودا مورد تحلیل قرار گرفتند. اعتبار نتایج پژوهش با استفاده از معیارهای کرسول (۲۰۰۲) مورد سنجش و تأیید قرار گرفت. براساس نتایج حاصل از این پژوهش، با بررسی دسته‌بندی کدهای توصیفی حاصل از متون مصاحبه، ۴۲ مضمون سازنده شناسایی شد و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آنها، در ۶ مضمون فراگیر شامل: تحلیل و تصمیم‌سازی داده‌محور، فناوری‌های تحول‌آفرین بانکی، نوآوری در الگوهای درآمدزایی بانکی، تجربه دیجیتال مشتری، بانکداری دوستدار محیط‌زیست، معماری خدمات بانکی تحلیل و تصمیم‌سازی داده‌محور، فناوری‌های تحول‌آفرین بانکی، نوآوری در الگوهای درآمدزایی بانکی، تجربه دیجیتال مشتری، بانکداری دوستدار محیط‌زیست، معماری خدمات بانکی دسته‌بندی شدند.

کلیدواژگان: زنجیره ارزش، بانک تجارت، استراتژی‌های بازاریابی

شیوه استناددهی: ثنائی راد، محمد صادق، محمودزاده واشان، مهدی، حسین پور، حسین. (۱۴۰۴). طراحی الگوی زنجیره ارزش بانک تجارت مبتنی بر استراتژی‌های بازاریابی. *حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی*، ۳(۱)، ۱۸-۱.



در دهه‌های اخیر، صنعت بانکداری به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، تحت تأثیر تحولات فناورانه، تغییرات رفتاری مشتریان و رقابت شدید میان نهادهای مالی، دستخوش دگرگونی‌های بنیادین شده است. در این میان، تمرکز بر زنجیره ارزش به‌عنوان چارچوبی برای تحلیل و بهینه‌سازی فعالیت‌های ارزش‌آفرین در سازمان‌ها، اهمیتی روزافزون یافته است. این مفهوم که نخستین بار توسط پورتر (۱۹۸۵) در قالب زنجیره ارزش تولیدی مطرح شد، با گذار از اقتصاد صنعتی به اقتصاد خدمات‌محور، نیازمند بازنگری در سطح مفهومی و اجرایی است. در حوزه بانکداری، زنجیره ارزش دیگر به معنای صرف ارائه خدمات مالی کلاسیک نیست، بلکه باید به ساختاری پویا و تعاملی تبدیل شود که در آن بازاریابی به‌عنوان یک سازوکار اصلی خلق ارزش ایفای نقش کند (Rahman-Seresht et al., 2018; Teece, 2018).

در ادبیات معاصر، مفاهیم نوینی چون منطق غالب خدمات (Service-Dominant Logic) جایگزین رویکردهای خطی سنتی شده‌اند. این منطق که بر تعامل مشتری با شبکه‌های ارزش تأکید دارد، بازاریابی را از یک ابزار تبلیغاتی به یک مکانیسم استراتژیک تبدیل کرده است (Lusch & Vargo, 2014; Vargo & Lusch, 2004). در این رویکرد، خلق ارزش نه در درون سازمان بلکه در بستر تعاملات مشتری‌محور و مبتنی بر فناوری محقق می‌شود. به همین دلیل، طراحی زنجیره ارزش در صنعت بانکداری باید بازتابی از پویایی‌های فناورانه، رفتار مصرف‌کننده و راهبردهای بازاریابی داده‌محور باشد (Hung et al., 2020; Morgan-Thomas et al., 2020).

یکی از عوامل کلیدی در این تحول، توسعه فناوری‌های تحول‌آفرین بانکی نظیر هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، بلاک‌چین و اینترنت اشیا بوده که به خلق شبکه‌های ارزش دیجیتال منتهی شده‌اند. این فناوری‌ها، فرآیندهایی مانند ارزیابی ریسک، اعتبارسنجی و شخصی‌سازی خدمات بانکی را بازطراحی کرده‌اند (Alenizi et al., 2024; Ioannou, 2022; Kokkalakonda, 2022; Demirel, 2022). بانک‌ها با بهره‌گیری از این ظرفیت‌ها می‌توانند از رویکردهای سنتی عبور کرده و به مدل‌های بانکداری باز، پلتفرمی و خدمات‌محور (BaaS) دست یابند که در آن‌ها زنجیره ارزش با محوریت داده و مشتری بازتعریف می‌شود (Bansal, 2024; Stefanelli & Manta, 2023).

در همین راستا، بازاریابی به‌عنوان نقطه اتصال فناوری، داده و تجربه مشتری، نقشی کلیدی در موفقیت مدل‌های جدید زنجیره ارزش ایفا می‌کند. مطالعات نشان می‌دهند که توانمندی‌های بازاریابی مانند تحلیل داده‌های رفتاری مشتریان، طراحی سفر مشتری، سفارشی‌سازی خدمات، و مدیریت تجربه دیجیتال، به افزایش ارزش ادراک‌شده و وفاداری مشتری منجر می‌شوند (Bhat et al., 2024; Cowan et al., 2023; Wiethölter et al., 2023). همچنین، بازاریابی داده‌محور می‌تواند با بهره‌گیری از الگوریتم‌های پیش‌بینی، نه تنها رفتار مشتریان را تحلیل کند بلکه برای تصمیم‌سازی‌های استراتژیک نیز بینش‌های ارزشمند فراهم آورد (Abedin et al., 2023; Polireddi, 2024).

از سوی دیگر، مقوله پایداری و مسئولیت اجتماعی نیز در زنجیره ارزش بانکی جایگاهی پررنگ یافته است. بانکداری سبز و مبتنی بر معیارهای ESG، به‌عنوان یک مزیت رقابتی در بازارهای جهانی تلقی می‌شود که می‌تواند هم در ارتقای تصویر برند و هم در جذب سرمایه‌گذاران و مشتریان آگاه به محیط زیست مؤثر باشد (Azmi et al., 2021; Grijalvo & García-Wang, 2023; Silva et al., 2023). به این ترتیب، یک زنجیره ارزش مؤثر باید پایداری را در کنار سودآوری و فناوری به‌عنوان یکی از ارکان اصلی خود لحاظ کند.

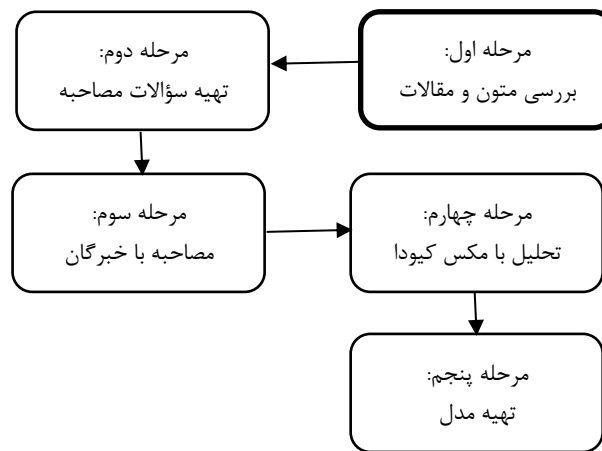
در ایران نیز، به‌ویژه پس از ابلاغ سیاست‌های اقتصاد مقاومتی توسط بانک مرکزی، توجه به بازطراحی ساختارهای خلق ارزش در بانک‌ها افزایش یافته است (Central Bank of the Islamic Republic of Iran, 2022). بانک تجارت به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های دولتی کشور، با چالش‌هایی نظیر رقابت شدید، تغییرات سریع فناورانه، و انتظارات فزاینده مشتریان مواجه است. علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های گسترده این بانک در حوزه دیجیتال، نبود یک مدل یکپارچه زنجیره ارزش که نقش بازاریابی را به‌درستی بازتاب دهد، محسوس است (Tejarat, 2023).

پژوهش‌های داخلی نیز نشان می‌دهند که غالب مدل‌های زنجیره ارزش بانکی یا مبتنی بر رویکردهای تولیدمحور بوده‌اند یا نقش بازاریابی را صرفاً در حد تبلیغات تقلیل داده‌اند (Babaadi Akasheh et al., 2022; Rahman-Seresht et al., 2018). این در حالی است که در سطح بین‌المللی، بانک‌ها با رویکرد طراحی زنجیره ارزش با محوریت بازاریابی دیجیتال، توانسته‌اند مسیرهای نوینی برای خلق درآمد، بهبود تجربه مشتری و افزایش پایداری عملیاتی ایجاد کنند (Cornelli et al., 2023; Stavropoulou et al., 2023).

از منظر نظری، طراحی زنجیره ارزش بانک تجارت مبتنی بر استراتژی‌های بازاریابی، می‌تواند با تکیه بر رویکرد قابلیت‌های پویا، منطق غالب خدمات، و ادبیات ارزش ادراک‌شده، مدلی توسعه دهد که هم با ساختار خدماتی بانک سازگار باشد و هم مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند (Teece, 2018; Zhou et al., 2022). از منظر عملی نیز، این مدل می‌تواند با تجمیع فناوری، تجربه مشتری، درآمذزایی نوآورانه، و اصول پایداری، ابزاری مؤثر برای برنامه‌ریزی استراتژیک، تخصیص منابع و طراحی خدمات جدید فراهم آورد. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگویی جامع برای زنجیره ارزش بانک تجارت، بر آن است تا با تمرکز بر استراتژی‌های نوین بازاریابی، حلقه‌های کلیدی ارزش‌آفرین را شناسایی و در قالب مدلی یکپارچه ارائه دهد.

روش پژوهش و مواد

تحقیق حاضر، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد، کاربردی-اکتشافی می‌باشد. مراحل انجام این تحقیق در شکل ۱ نمایش داده شده است:



شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی است و راهبرد به کار گرفته شده در این پژوهش تحلیل مضمون است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری استفاده شده است. هدفمند بدین معنا که بتواند بر اساس موضوع، مسئله و موقعیت تحقیق، گروه‌های هدف اطلاع رسان را تعریف کند. نظری بودن نمونه نیز به این معنا است که کفایت لازم برای رساندن ما به سطح انتزاع نظری را داشته باشد؛ به همین دلیل نمونه‌گیری نظری، روال تکرارشونده تا زمانی است که به کفایت محتوایی برسد و ما را به سطح انتزاع نظری و اکتشاف نظریه (یا گزاره‌های فرضیه‌ای معتبر) برساند. داده‌های مورد نیاز با به کارگیری مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، جمع‌آوری شده است. جامعه آماری پژوهش ۱۰ نفر از متخصصان و خبرگان حوزه بازاریابی در بانک و اساتید این حوزه می‌باشند. در تحقیق کیفی زمانی جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها به اتمام می‌رسد که اطلاعات در رابطه با تمام دسته‌بندی‌های مورد نظر اشباع شود و این امر زمانی روی می‌دهد که موضوع مورد مطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی مرتبط با موضوع مورد مطالعه، حاصل نشود. از این رو، در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها در نظر می‌گیرند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰). در این پژوهش با داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از تعداد ۱۰ نفر خبره به اشباع رسیدیم. جدول ۱ حاوی اطلاعات کلی مشارکت‌کنندگان در این پژوهش است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	مدرک تحصیلی	جنسیت	سن	رشته تحصیلی	سابقه کاری
۱	دکتری	مرد	۵۸	مدیریت بازاریابی	۲۵ سال
۲	دکتری	مرد	۶۹	مدیریت مالی	۳۰ سال
۳	دکتری	مرد	۵۳	مدیریت بازاریابی	۲۱ سال
۴	دکتری	مرد	۷۰	مدیریت مالی	۳۰ سال

¹ Strauss & Corbin

۵	دکتری	زن	۵۱	مدیریت مالی	۲۰ سال
۶	دکتری	زن	۴۳	مدیریت بازاریابی	۱۵ سال
۷	دکتری	زن	۴۸	مدیریت مالی	۲۰ سال
۸	کارشناسی ارشد	مرد	۴۵	مدیریت مالی	۱۷ سال
۹	دکتری	مرد	۵۶	مدیریت بازاریابی	۱۹ سال
۱۰	کارشناسی ارشد	مرد	۴۷	مدیریت بازاریابی	۱۷ سال

در این تحقیق، به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و دستیابی به مدل مفهومی تحقیق، از تحلیل مضمون و کدگذاری‌های سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی با بکارگیری نرم افزار مکس کیودا استفاده گردید. براساس کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی، داده‌ها به طور مستمر بازبینی و پالایش شده‌اند و براساس تشابهات و سنخیت داده‌ها، در فرایندی استقرایی، مجموعه‌ای از داده‌های مشابه حول یک مقوله گرد آمده‌اند. مفاهیم اولیه با توجه به سنخیت با سایر مفاهیم، در قالب مفاهیم گسترده تر در نقش مؤلفه سازماندهی شده اند و در ادامه، مؤلفه‌ها نیز براساس منطق مقایسه‌ی مستمر، بر حسب قرابت مفهومی، در سطحی انتزاعی‌تر، در قالب مقوله‌ها با یکدیگر تلفیق شده‌اند. در این پژوهش برای تحلیل داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از نرم افزار مکس کیودا استفاده شد. در ادامه معتبرسازی نهایی، قابلیت اعتبارپذیری، قابلیت انتقال پذیری و قابلیت تاییدپذیری داده‌ها بررسی و تایید شد. همچنین از تایید همکار بهره گرفته شد و با توجه به ضریب توافق ۶۲ درصدی بین ۲ کدگذار، پایایی تایید شد.

مسئله اعتبارسنجی و تعمیم یافته‌های پژوهش از ابعاد چالش برانگیز و بسیار مهم در روش شناسی مطالعات کیفی است. گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) معتقدند معیار قابلیت اعتماد دربرگیرنده چهار معیار جداگانه اما در ارتباط با هم به شرح ذیل هستند:

۱. باورپذیری: باورپذیری می‌تواند از طریق حفظ و گسترش ارتباط با مشارکت کنندگان برای دستیابی به آنچه واقعاً آن‌ها می‌دانند و چگونه عمل می‌کنند، ایجاد شود. برای این منظور متن تایپ شده هر مصاحبه بعد از تجزیه و تحلیل مجدداً به منظور بازبینی و تأیید، در اختیار مشارکت کنندگان قرار گرفت و بر اساس نظرها و تجارب آنان اصلاح شد.
۲. اطمینان پذیری: اطمینان پذیری عبارت است از توانایی شناسایی جایی که داده‌های یک مطالعه معین از آن آمده، گردآوری شده و به کار رفته‌اند. در این پژوهش از تکنیک کنترل عضو استفاده شد. برای این منظور پژوهشگران طی فرایند پژوهش از دو نفر از صاحبزنان آشنا با ماهیت مسئله پژوهش کمک گرفته شد تا به بررسی میزان اطمینان پذیری یافته‌ها بپردازند.
۳. تأییدپذیری: تأییدپذیری مبین آن است که تا چه حد، سایر افرادی که پژوهش یا نتایج را بررسی می‌کنند، یافته‌های پژوهشگر را تأیید میکنند. پژوهشگران در این مطالعه، برای ارتقای تأییدپذیری یافته‌های حاصل از پژوهش، تلاش کردند تا حد امکان عقاید و پیش‌داوری‌های خود را در زمینه تجربه افراد کنار بگذارند تا بتوانند تأییدپذیری اطلاعات به دست آمده را محفوظ بدارند.
۴. انتقال پذیری: انتقال پذیری به این موضوع اطلاق می‌شود که در آن نتایج یک مطالعه کیفی می‌تواند به محیط متفاوت دیگری منتقل شده و برای عده‌ای افراد متفاوت به کار رود. در پژوهش حاضر با بیان شرایط پژوهش و همچنین تنوع در ویژگی‌های مشارکت کنندگان تا حدی به این مهم دست یافتیم.

یافته‌ها

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از تحلیل مضمون و بررسی و دسته‌بندی کدهای توصیفی حاصل از متون مصاحبه، ۲۹۸ مضمون پایه را شناسایی و در ۴۲ مضمون سازنده را دسته بندی نموده و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آنها، در ۶ مضمون اصلی شامل: تحلیل و تصمیم‌سازی داده‌محور، فناوری‌های تحول‌آفرین بانکی، نوآوری در الگوهای درآمدزایی بانکی، تجربه دیجیتال مشتری، بانکداری دوستدار محیط‌زیست، معماری خدمات بانکی تحلیل و تصمیم‌سازی داده‌محور، فناوری‌های تحول‌آفرین بانکی، نوآوری در الگوهای درآمدزایی بانکی، تجربه دیجیتال مشتری، بانکداری دوستدار محیط‌زیست، معماری خدمات بانکی دسته‌بندی نموده است.

مراحل شش‌گانه تحلیل کیفی مضمون در ادامه توضیح داده شده‌اند.

گام نخست: آشنایی با داده‌ها

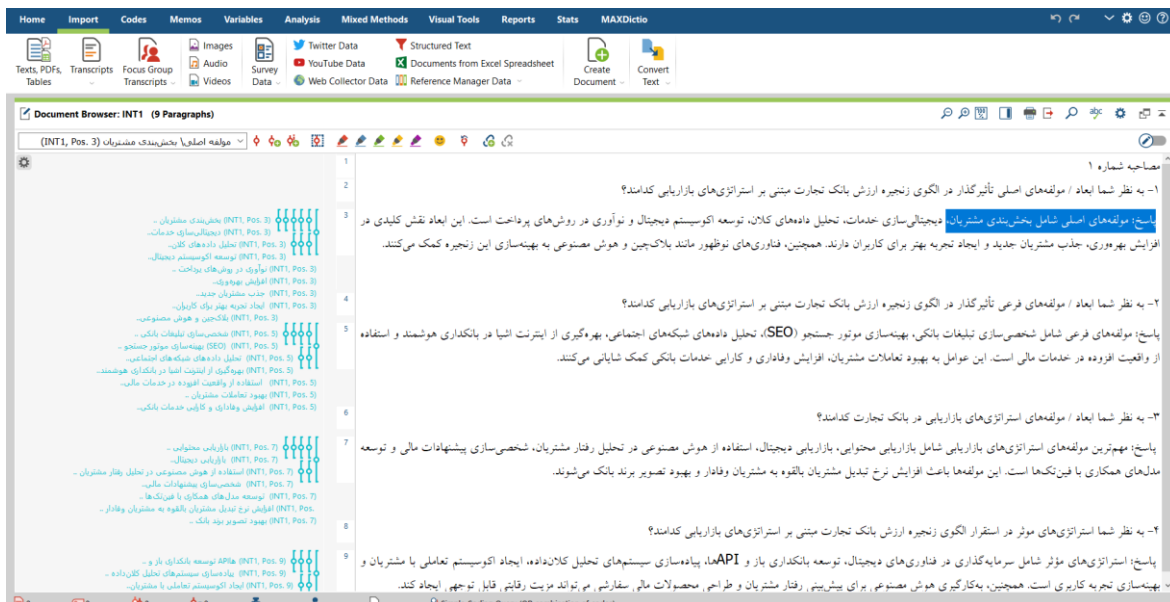
برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است. در این مرحله، به شناسایی مضامین مربوط به هدف پژوهش از متون مصاحبه مبادرت ورزیده می‌شود.

گام دو: ایجاد کدهای اولیه

پس از مطالعه و آشنایی با داده‌ها، گام دو با هدف ایجاد کدهای نخستین آغاز گردید. این گام شامل ایجاد کدهای اولیه براساس داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل متفاوت هستند.

مصاحبه نخست

در شکل زیر نحوه کدگذاری در نرم‌افزار INTaxqda ارائه شده است:



شکل ۲. نحوه کدگذاری در نرم‌افزار INTaxqda

گام سوم: جستجوی مضامین

این گام شامل دسته‌بندی کدهای گوناگون در قالب مضامین بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب مضامین مشخص شده است. در واقع پژوهشگر، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای گوناگون می‌توانند برای ایجاد یک مضمون کلی ترکیب شوند. در این مرحله، با غربالگری، حذف کدهای تکراری و یکپارچه نمودن کدهای هم‌معنی، مضامین استخراج شده از متون مصاحبه‌ها مضمون‌بندی می‌شوند.

کدگذاری اولیه (باز) متون مصاحبه ۱

در جدول زیر، کدگذاری اولیه (باز) قسمت‌هایی از متن مصاحبه ۱ ارائه شده است:

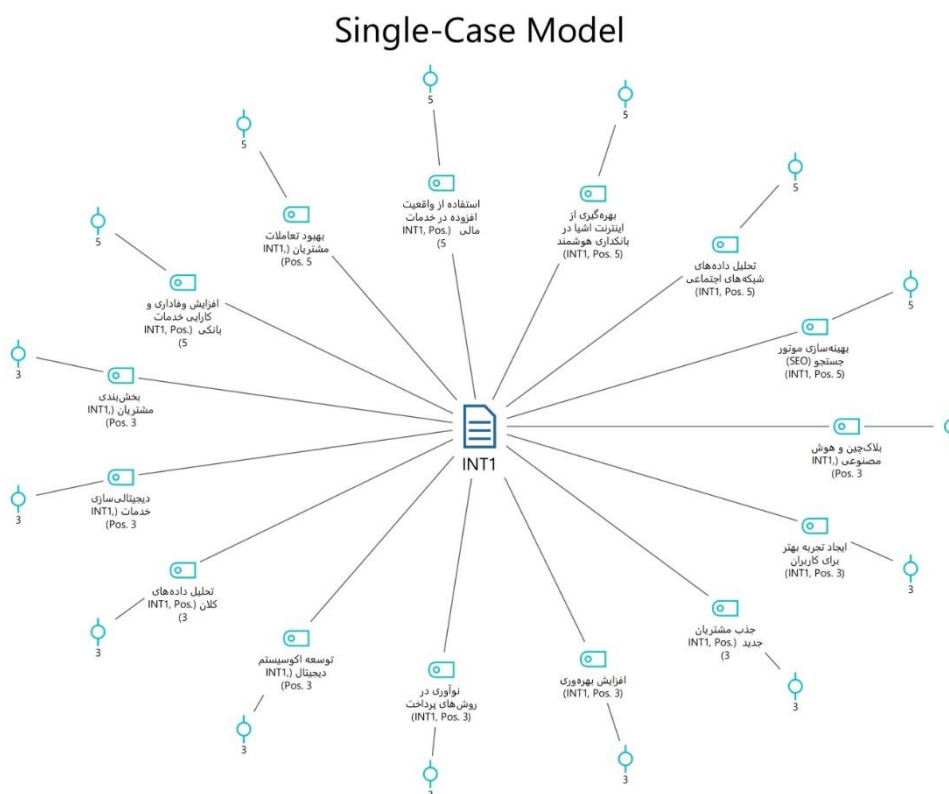
جدول ۲. کدگذاری اولیه (باز) متون مصاحبه ۱

مصاحبه	مضمون	متن مصاحبه
INT۱	بخش‌بندی بر اساس تحلیل احساسات و بازخوردها (INT۱, Pos. ۳)	شما مشتری‌هاتون رو توی گروه‌های مختلف تقسیم می‌کنید تا بتونید بهتر نیازها و خواسته‌های هر گروه رو درک کنید و برای هرکدام راه‌حل‌های خاص ارائه بدید. اینطوری هم خدمات بهتری می‌دید و هم مشتری‌ها راضی‌تر می‌شن.
INT۱	توسعه پلتفرم‌های یکپارچه مالی برای ارائه خدمات بانکی (INT۱, Pos. ۳)	خدماتی که قبلاً به صورت سنتی ارائه می‌شد، حالا به روش‌های آنلاین و با استفاده از تکنولوژی ارائه بشه. مثلاً به جای اینکه مشتری برای انجام کارها باید به یک دفتر، فروشگاه یا بانک مراجعه کنه، می‌تونه همه‌چیز رو از طریق اپلیکیشن یا وبسایت انجام بده. این کار هم راحتی رو برای مشتری‌ها به ارمغان میاره و هم کارها رو سریع‌تر و موثرتر می‌کنه.

گام چهارم: بازبینی مضامین

گام چهارم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از مضامین را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این گام شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه مضامین است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار مضامین در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. اگر نقشه مضمونها به خوبی کار کند، آنگاه می‌توان به مرحله بعدی رفت. اما، چنانچه نقشه به خوبی با مجموعه داده‌ها همخوانی نداشته باشد، محقق باید برگردد و کدگذاری خود را تا زمانی که یک نقشه مضمونها رضایت‌بخش ایجاد شود ادامه دهد. محقق در انتهای این مرحله بایستی آگاهی کافی از اینکه مضامین گوناگون کدام‌ها هستند، چگونگی تناسب آن‌ها با یکدیگر و کل داستانی که آن‌ها درباره داده‌ها می‌گویند در اختیار داشته باشد. مضامین استخراج شده از متون مصاحبه‌ها، پس از مضمون‌بندی اولیه، مجدداً غربال شده و مضامین اضافی یا فاقد ارزش لغوی در راستای ارائه الگوی پژوهش، حذف می‌گردند.

در شکل زیر شبکه مضامین کدهای مصاحبه ۱ ارائه شده است:



شکل ۳. شبکه مضامین کدهای مصاحبه ۱

در جدول زیر نمونه‌هایی از نحوه تبدیل مضامین اولیه به مضامین فرعی ارائه شده است:

جدول ۳. نحوه تبدیل مضامین اولیه به مضامین فرعی

مضامین فرعی	مضمون اولیه	مراجع
بخش‌بندی مبتنی بر تحلیل	تحلیل الگوهای رفتاری مشتریان	{INT _{۴,۱۴} }
کلان‌داده	خوشه‌بندی مشتریان با الگوریتم‌های یادگیری ماشین	{INT _{۳,۱۸} }
	دسته‌بندی مشتریان بر اساس ارزش طول عمر (CLV)	{INT _{۱,۱۲} }
	پیش‌بینی نیازهای آینده مشتریان	{INT _{۶,۲۲} }
	بخش‌بندی بر اساس تحلیل احساسات و بازخوردها	
طراحی خدمات با تحلیل	ایجاد ربات‌های مشاور مالی	{INT _{۳,۴} }
روان‌سنجی	طراحی سیستم‌های احراز هویت بیومتریک	{INT _{۴,۱} }
	توسعه پلتفرم‌های پیشنهاد خدمات هوشمند	{INT _{۱,۲} }
	خودکارسازی فرآیندهای بانکی با هوش مصنوعی	{INT _{۵,۱} }
	استفاده از الگوریتم‌های پردازش زبان طبیعی در پشتیبانی مشتریان	
شخصی‌سازی خدمات با تحلیل	پیشنهاد محصولات مالی براساس رفتار مشتری	{INT _{۹,۳۴} }
رفتاری	ارائه تخفیف‌ها و پیشنهادهای شخصی‌سازی‌شده	{INT _{۱,۲۰} }
	بهینه‌سازی رابط کاربری بر اساس الگوهای استفاده	{INT _{۴,۱۶} }
	بهبود تعاملات خدماتی با تجزیه و تحلیل احساسات	
	استفاده از مدل‌های پیش‌بینی رضایت مشتری	
توسعه تعاملات دیجیتال در	یکپارچه‌سازی خدمات بانکی با پلتفرم‌های فین‌تک	{INT _{۱,۴} }
اکوسیستم بانکی	ایجاد درگاه‌های خدمات مالی متصل به شبکه‌های اجتماعی	{INT _{۷,۱۴} }
	طراحی داشبوردهای تعاملی مشتریان	{INT _{۴,۳۶} }
	بهینه‌سازی فرآیندهای بانکی در تلفن همراه	
	ادغام پرداخت‌های دیجیتال در اپلیکیشن‌های روزمره	
تحلیل سفر مشتری با داده‌کاوی	شناسایی نقاط ضعف و بهبود آن‌ها	{INT _{۳,۴۱} }
	تحلیل الگوهای خروج مشتری از بانک	{INT _{۶,۱۲} }
	بررسی میزان تعاملات مشتری در کانال‌های مختلف	{INT _{۹,۳۹} }
	طراحی مدل‌های پیش‌بینی نقاط بحرانی در تجربه مشتری	
	استخراج عوامل مؤثر بر وفاداری مشتریان	

گام پنجم: تعریف و نام‌گذاری مضامین

گام پنج زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از مضمون‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، مضامینی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک مضمون در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر مضمون کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در این مرحله نام‌گذاری تم‌های اصلی و فرعی پژوهش شکل گرفته و برای هر دسته از کدهای استخراج شده از متون مصاحبه، مضمونی مشخص در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۴. مضامین اصلی و فرعی

مضمون اصلی	مضمون فرعی
تحلیل و تصمیم‌سازی داده‌محور	بخش‌بندی مبتنی بر کلان‌داده تحلیل روان‌سنجی در طراحی خدمات شخصی‌سازی رفتارمحور خدمات تحلیل سفر مشتری با داده‌کاوی توسعه تعاملات دیجیتال مبتنی بر داده پیش‌بینی رفتار مشتری با یادگیری ماشین توصیه‌گرهای هوشمند تحلیل احساسات در تعاملات بانکی تصمیم‌سازی اعتباری با شبکه‌های عصبی بهینه‌سازی سبد سرمایه‌گذاری با الگوریتم‌های هوشمند
فناوری‌های تحول‌آفرین بانکی	دیجیتالی‌سازی فرآیندها و خدمات بانکی احراز هویت دیجیتال و بیومتریک تصمیم‌سازی هوشمند با یادگیری ماشین مدیریت ریسک مبتنی بر داده بانکداری هوشمند با اینترنت اشیاء امنیت سایبری در بانکداری دیجیتال مقابله با تقلب با یادگیری ماشین بانکداری باز و یکپارچه‌سازی API محور خدمات مالی اشتراکی
نوآوری در الگوهای درآمدزایی بانکی	بانکداری به‌عنوان سرویس (BaaS) مدل‌های کارمزدی شخصی‌سازی‌شده نوآوری در پرداخت‌های الکترونیکی استفاده از رمزارزها در بانکداری تحلیل داده برای خلق درآمدهای جدید کاربرد AR/VR در تجربه تعاملی مشتری طراحی پلتفرم‌های تعاملی مشتری‌محور مشاوره مالی با ابزارهای هوشمند ساده‌سازی تجربه کاربری در بانکداری ربات‌های خدماتی در بانکداری تحلیل بازخورد مشتری برای بهبود خدمات تأمین مالی پایدار نوآورانه کاهش مصرف منابع با دیجیتال‌سازی خدمات سرمایه‌گذاری سبز و پایدار بهره‌گیری از انرژی‌های تجدیدپذیر اجرای سیاست‌های ESG در بانکداری طراحی محصولات مالی سبز یکپارچه‌سازی خدمات بانکی واقعیت افزوده در معماری خدمات بانکی همکاری بانک و فین‌تک‌ها توسعه بانکداری اجتماعی تأمین مالی ساختار یافته و مدیریت ریسک بانکداری زنجیره‌تأمین‌محور
تجربه دیجیتال مشتری	
بانکداری دوستدار محیط‌زیست	
معماری خدمات بانکی	

هر حلقه به‌طور مستقیم در خلق ماموریت بازاریابی ارزش‌آفرین مؤثر است:

تحلیل داده: شخصی‌سازی کمپین، افزایش نرخ تبدیل

فناوری تحول‌آفرین: تمایز برند، جذب مخاطب دیجیتال

تجربه دیجیتال: رضایت، درگیری و وفاداری مشتری

ساختار درآمدی: ایجاد محصولات جدید با ارزش نهایی تعریف‌شده

پایداری: ارتقای تصویر برند، جذب مشتریان مسئول

معماری خدمات: انعطاف سریع بازار، همکاری با *fintech*

در مجموع، این مدل، بازاریابی را در قلب ساختار خدمات بانکی و به‌عنوان عامل اصلی و محوری و نه به‌عنوان اقدام جانبی قرار داده است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی زنجیره ارزش بانک تجارت مبتنی بر استراتژی‌های بازاریابی انجام شد و بر اساس تحلیل مضمون حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، شش مضمون فراگیر به‌عنوان عناصر کلیدی زنجیره ارزش شناسایی گردید: تحلیل و تصمیم‌سازی داده‌محور، فناوری‌های تحول‌آفرین بانکی، نوآوری در الگوهای درآمدی بانکی، تجربه دیجیتال مشتری، بانکداری دوستدار محیط‌زیست و معماری خدمات بانکی. هر یک از این مضامین با توجه به یافته‌های میدانی و ادبیات نظری، به‌عنوان مولفه‌ای اساسی در خلق و انتقال ارزش در نظام بانکی مدرن شناخته شد.

نخستین مضمون، «تحلیل و تصمیم‌سازی داده‌محور» است که یافته‌های پژوهش آن را به‌عنوان ستون فقرات زنجیره ارزش معرفی می‌کند. این نتیجه همراستا با دیدگاه‌هایی است که بر اهمیت کلان‌داده‌ها و تحلیل رفتاری مشتریان در افزایش وفاداری و طراحی خدمات شخصی‌شده تأکید دارند (Abedin et al., 2023; Kokkalakonda, 2022; Wiethölter et al., 2023). تحلیل داده‌های مشتری، به بانک‌ها این امکان را می‌دهد تا رفتار مصرف‌کنندگان را پیش‌بینی کرده، خدمات را متناسب‌سازی نمایند و نرخ تبدیل کمپین‌های بازاریابی را افزایش دهند (Cowan et al., 2023; Polireddi, 2024). از سوی دیگر، استفاده از یادگیری ماشین و شبکه‌های عصبی برای تصمیم‌سازی اعتباری و طراحی مدل‌های پیش‌بینی، با پژوهش‌هایی هم‌راستا است که تأکید دارند داده‌محوری می‌تواند بهره‌وری و دقت تصمیمات مالی را افزایش دهد (Tai & Huyen, 2019; Zhang et al., 2020).

دومین مضمون، «فناوری‌های تحول‌آفرین بانکی» است. یافته‌های این مطالعه تأکید دارند که دیجیتالی‌سازی، هوش مصنوعی، بلاک‌چین و امنیت سایبری، نقش کلیدی در چابک‌سازی فرآیندها و افزایش قابلیت پاسخگویی زنجیره ارزش بانکی ایفا می‌کنند. این موضوع با نتایج تحقیقات اخیر درخصوص بانکداری هوشمند و تعامل بانک‌ها با فین‌تک‌ها همخوانی دارد (Alenizi et al., 2024; Hornuf et al., 2021; Ioannou & Demirel, 2022). همچنین استفاده از فناوری‌های شفاف و غیرمتمرکز مانند بلاک‌چین در تأمین امنیت تراکنش‌ها و کاهش هزینه‌ها، در مطالعات مختلف مورد تأکید بوده است (Ali et al., 2022; Kumar, 2022). دیجیتالی‌سازی، همچنین امکان مدیریت ریسک مبتنی بر داده و مقابله با تقلب را فراهم می‌کند و موجب ارتقای انعطاف‌پذیری بانک‌ها در تعامل با مشتریان و بازارهای نوظهور می‌شود (Gupta, 2019; Psychoula et al., 2021).

سومین مضمون، «نوآوری در الگوهای درآمدی بانکی» است. این مضمون به نقش استراتژی‌های درآمدی جدید مانند بانکداری به‌عنوان سرویس (BaaS)، همکاری با فین‌تک‌ها، و بهره‌گیری از داده‌ها برای توسعه خدمات سفارشی اشاره دارد. این یافته‌ها با رویکردهای نوین درآمدی در بانکداری دیجیتال همراستا هستند که تأکید دارند بانک‌ها باید از درآمدهای سنتی مانند کارمزد عبور کرده و مدل‌های ارزش‌افزا مانند درآمدی مبتنی بر API و داده را جایگزین کنند (Bansal, 2024; Cornelli et al., 2023; Zhou et al., 2022). همچنین بانکداری پلتفرمی و خدمات اشتراکی از دیگر الگوهای معرفی‌شده در پژوهش حاضر هستند که در ادبیات جهانی نیز به‌عنوان ابزارهای کلیدی برای خلق درآمد پایدار مطرح شده‌اند (Grijalvo & García-Wang, 2023; Tanimori, 2021).

چهارمین مضمون، «تجربه دیجیتال مشتری» است. یافته‌ها حاکی از آن است که شخصی‌سازی تجربه دیجیتال و کاهش اصطکاک در سفر مشتری، نقش مؤثری در افزایش وفاداری و ارزش ادراک‌شده دارد. این یافته با ادبیات بازاریابی دیجیتال که بر نقش رابط‌های کاربری تعاملی، چت‌بات‌ها و واقعیت افزوده در بهبود تعاملات مشتری تأکید دارد، هم‌راستا است (Pal, 2024; Mukerjee, 2024; He & Zhang, 2022). همچنین تحلیل داده‌های بازخورد مشتریان و بهینه‌سازی نقاط تماس دیجیتال به‌عنوان عناصر مهم در بهبود خدمات بانکی شناسایی شده‌اند (Lemon & Verhoef, 2016; Mehmood, 2023).

پنجمین مضمون، «بانکداری دوستدار محیط‌زیست» است. یافته‌ها نشان می‌دهند که بانکداری سبز با تمرکز بر تأمین مالی پایدار، استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر و رعایت الزامات ESG، می‌تواند ضمن کاهش ریسک‌های زیست‌محیطی، تصویر برند بانک را نیز ارتقاء دهد (Amuakwa-Mensah & Näsström, 2022; Azmi et al., 2023). بانک‌هایی که در طراحی زنجیره ارزش خود، الزامات پایداری را لحاظ کرده‌اند، توانسته‌اند مشتریان مسئولیت‌پذیر و سرمایه‌گذاران متعهد را جذب کنند (Ali et al., 2022; Grijalvo & García-Wang, 2023).

ششمین مضمون، «معماری خدمات بانکی» است. این مضمون به نقش معماری باز، همکاری با فین‌تک‌ها، بانکداری زنجیره‌تأمین‌محور و بانکداری اجتماعی اشاره دارد. یافته‌های پژوهش با رویکردهایی همسو هستند که بیان می‌کنند بانک‌ها باید با تغییر ساختارهای سنتی، به اکوسیستم‌های تعاملی، انعطاف‌پذیر و داده‌محور تبدیل شوند (Long et al., 2023; Stefanelli & Manta, 2023; Stavropoulou et al., 2023; et al., 2020). همچنین توسعه خدمات شرکتی و خرده‌بانکداری با بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال و ارتقای مدل‌های خدمات مالی خرد از جمله عناصر کلیدی در این مسیر به شمار می‌رود (Ioannou & Demirel, 2022; Riikinen & Pihlajamaa, 2022).

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که طراحی زنجیره ارزش بانک تجارت، زمانی موفق خواهد بود که استراتژی‌های بازاریابی در همه لایه‌های مدل — از داده و فناوری گرفته تا تجربه و پایداری — نهادینه شوند. برخلاف مدل‌های رایج که بازاریابی را به‌عنوان کارکردی جانبی در نظر می‌گیرند، مدل پیشنهادی این پژوهش، بازاریابی را به‌عنوان عامل محوری و یکپارچه در خلق ارزش معرفی می‌کند؛ رویکردی که هم با ادبیات بین‌المللی هم‌راستا است و هم نیازهای محیطی بانکداری ایران را بازتاب می‌دهد (Abedin et al., 2023; Teece, 2018; Tejarat, 2023).

این پژوهش به‌دلیل ماهیت کیفی خود، محدود به داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان بازاریابی بانکی است. هرچند این تعداد برای رسیدن به اشباع نظری کافی به‌نظر می‌رسد، اما ممکن است دیدگاه‌های بیشتری از فعالان حوزه فناوری بانکی، مشتریان و مدیران اجرایی نیز بتواند به غنای بیشتر مدل کمک کند. همچنین، نتایج به‌صورت موردی بر اساس داده‌های بانک تجارت طراحی شده‌اند و ممکن است در سایر بانک‌ها با ساختار متفاوت، قابلیت تعمیم نداشته باشند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به سمت آزمون کمی مدل طراحی‌شده در این تحقیق حرکت کنند تا ارتباط میان مضامین شناسایی‌شده و عملکرد مالی یا رضایت مشتری به‌صورت تجربی بررسی شود. همچنین، می‌توان با استفاده از روش‌های مدل‌سازی ساختاری (SEM) یا تحلیل شبکه‌ای، ارتباط بین مضامین زنجیره ارزش را به‌صورت دقیق‌تری بررسی کرد. بررسی تطبیقی این مدل در بانک‌های خصوصی، بانک‌های بین‌المللی یا مؤسسات فین‌تک نیز می‌تواند چشم‌اندازهای جدیدی را در زمینه زنجیره ارزش بازاریابی محور ارائه دهد.

بانک تجارت می‌تواند از نتایج این مطالعه برای طراحی یک برنامه تحول دیجیتال بازاریابی‌محور استفاده کند که در آن تحلیل داده‌های مشتری، فناوری‌های هوشمند، پایداری و تجربه دیجیتال در اولویت قرار گیرند. همچنین، پیشنهاد می‌شود ساختار سازمانی بانک با تأکید بر تعامل میان بخش‌های بازاریابی، فناوری اطلاعات و مدیریت ریسک بازمهندسی شود تا هم‌راستایی بین راهبردهای بازاریابی و فرآیندهای عملیاتی به‌صورت یکپارچه حاصل گردد. تدوین شاخص‌های عملکرد کلیدی (KPI) مبتنی بر این مدل نیز می‌تواند ابزاری عملی برای پایش و ارزیابی موفقیت در اجرای این زنجیره ارزش باشد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

References

- Abedin, M. Z., Hajek, P., Sharif, T., Satu, M. S., & Khan, M. I. (2023). Modelling bank customer behaviour using feature engineering and classification techniques. *Research in International Business and Finance*, 65, 101913. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.101913>
- Alenizi, A., Mishra, S., & Baihan, A. (2024). Enhancing secure financial transactions through the synergy of blockchain and artificial intelligence. *Ain Shams Engineering Journal*, 15(6), 102733. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.102733>
- Ali, A., Abd Razak, S., Othman, S. H., Eisa, T. A. E., Al-Dhaqm, A., Nasser, M., Elhassan, T., Elshafie, H., & Saif, A. (2022). Financial fraud detection based on machine learning: a systematic literature review. *Applied Sciences*, 12(19), 9637. <https://doi.org/10.3390/app12199637>
- Amuakwa-Mensah, F., & Näsström, E. (2022). Role of banking sector performance in renewable energy consumption. *Applied Energy*, 306, 118023. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.118023>
- Azmi, W., Hassan, M. K., Houston, R., & Karim, M. S. (2021). ESG activities and banking performance: International evidence from emerging economies. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 70, 101277. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2020.101277>
- Babaadi Akasheh, M., Abbasi, A., & Ranaii Kordshooli, H. (2022). Designing a Model for Banking Service Value Chain with an Emphasis on Customer-Centric Approach. *Journal of Business Management Explorations*, 14(28), 171-202.
- Bansal, P. (2024). BAAS: Banking as a service brings Industry disruption. *International Journal of Science and Research Archive*, 13(1), 1258-1263. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.13.1.1708>
- Bhat, S. A., Islam, S. B., & Mir, M. F. (2024). Consumers' attitude toward biometric banking services: an empirical evaluation of determinants and outcomes. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(4), 1572-1588. <https://doi.org/10.1057/s41264-024-00291-7>
- Central Bank of the Islamic Republic of, I. (2022). *Macro Policies of Resistance Economy in the Banking Sector*. Tehran: Central Bank of the Islamic Republic of Iran.
- Cornelli, G., Frost, J., Gambacorta, L., Rau, P. R., Wardrop, R., & Ziegler, T. (2023). Fintech and big tech credit: Drivers of the growth of digital lending. *Journal of Banking & Finance*, 148, 106742. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2022.106742>
- Cowan, G., Mercuri, S., & Khraishi, R. (2023). Modelling customer lifetime-value in the retail banking industry. *arXiv preprint. arXiv:2304.03038*
- Grijalvo, M., & García-Wang, C. (2023). Sustainable business model for climate finance: Key drivers for the commercial banking sector. *Journal of Business Research*, 155, 113446. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113446>
- Gupta, A. (2019). Data Mining for Risk Assessment in Banking and Finance: A Review. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 10(1), 568-574. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v10i1.13550>
- He, J., & Zhang, S. (2022). How digitalized interactive platforms create new value for customers by integrating B2B and B2C models? An empirical study in China. *Journal of Business Research*, 142, 694-706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.004>
- Hornuf, L., Klus, M. F., Lohwasser, T. S., & Schwenbacher, A. (2021). How do banks interact with fintech startups? *Small Business Economics*, 57, 1505-1526. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00359-3>
- Hung, J. L., He, W., & Shen, J. (2020). Big data analytics for supply chain relationship in banking. *Industrial Marketing Management*, 86, 144-153. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.001>

- Ioannou, I., & Demirel, G. (2022). Blockchain and supply chain finance: a critical literature review at the intersection of operations, finance and law. *Journal of Banking and Financial Technology*, 6(1), 83-107. <https://doi.org/10.1007/s42786-022-00040-1>
- Kokkalakonda, N. (2022). Personalized Banking: Leveraging AI and Machine Learning for Customer-Centric Financial Services. *International Journal of Science and Research Archive*, 6(2), 166-173. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2022.6.2.0214>
- Kumar, R. (2022). *Role of Blockchain in Revolutionizing Online Transactional Security*. arXiv:2206.04141
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Long, G., Tan, Y., Jiang, J., & Zhang, C. (2020). *Federated learning for open banking Federated learning: privacy and incentive*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63076-8_17
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315699035>
- Mehmood, U. (2023). Environmental sustainability through renewable energy and banking sector development: policy implications for N-11 countries. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(9), 22296-22304. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-23738-7>
- Morgan-Thomas, A., Dessart, L., & Veloutsou, C. (2020). Digital ecosystem and consumer engagement: A socio-technical perspective. *Journal of Business Research*, 121, 713-723. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.042>
- Mukerjee, K. (2024). Augmented reality and customer engagement in the context of e-banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(4), 1559-1571. <https://doi.org/10.1057/s41264-024-00284-6> 10.1057/s41264-024-00290-8
- Pal, R. (2024). Revolutionizing Cloud Security- Big Data Dynamic Ownership and Robust Data Deduplication in Storage Solutions. <https://doi.org/10.55524/csistw.2024.12.1.45>
- Polireddi, N. S. A. (2024). An effective role of artificial intelligence and machine learning in banking sector. *Measurement: Sensors*, 33, 101135. <https://doi.org/10.1016/j.measen.2024.101135>
- Psychoula, I., Gutmann, A., Mainali, P., Lee, S. H., Dunphy, P., & Petitcolas, F. (2021). Explainable machine learning for fraud detection. *Computer*, 54(10), 49-59. <https://doi.org/10.1109/MC.2021.3081249>
- Rahman-Seresht, H., Khashaei Varnamkhasti, V., Ebrahimi, M., & Rahimian, M. (2018). A Model of Strategic Value Co-Creation in Iran's Banking Industry: Value Creation in a New Paradigm. *Journal of Public Administration Research*, 11(40), 27-52.
- Riikinen, M., & Pihlajamaa, M. (2022). Achieving a strategic fit in fintech collaboration: A case study of Nordea Bank. *Journal of Business Research*, 152, 461-472. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.049>
- Silva, F., Ferreira, A., & Cortez, M. C. (2023). The performance of green bond portfolios under climate uncertainty: A comparative analysis with conventional and black bond portfolios. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4359912>
- Stavropoulou, E., Spinthiropoulos, K., Garefalakis, A., Ragazou, K., & Gonidakis, F. (2023). The role of social banking in the success and sustainable business continuity of SSMes. *International Journal of Financial Studies*, 11(3), 86. <https://doi.org/10.3390/ijfs11030086>
- Stefanelli, V., & Manta, F. (2023). Digital financial services and open banking innovation: are banks becoming 'invisible'? *Global Business Review*, 09721509231151491. <https://doi.org/10.1177/09721509231151491>
- Tai, L. Q., & Huyen, T. T. (2019). Deep Learning Techniques for Credit Scoring. *Journal of Economics, Business and Management*, 7(3), 93-96. <https://doi.org/10.18178/joebm.2019.7.3.588>
- Tanimori, M. (2021). Research on Pricing by Subscription-Model: Simulation of Application to the Bank Account Fees. *The Journal of Management Accounting, Japan*, 29(1), 91-108.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tejarat, B. (2023). Annual Performance Report of Tejarat Bank. <https://tejaratbank.ir/news/2129258-tejaratbank.html>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Wiethölter, J., Salingré, J., Feldmann, C., Schwanitz, J., & Niessing, J. (2023). Exploring Customer Journey Mining and RPA: Prediction of Customers' Next Touchpoint. International Conference on Business Process Management, https://doi.org/10.1007/978-3-031-43433-4_12
- Zhang, Z., Zohren, S., & Roberts, S. (2020). Deep learning for portfolio optimization. *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3613600>
- Zhou, L., Chen, M., & Lee, H. (2022). Supply Chain Finance: A Research Review and Prospects Based on a Systematic Literature Analysis from a Financial Ecology Perspective. *Sustainability*, 14(21), 14452. <https://doi.org/10.3390/su142114452>