

چالش‌های استقرار بانکداری دیجیتال در صنعت بانکداری

فرانک روانگرد^۱، محمدحسین رونقی^{۲*}، ابوالقاسم ابراهیمی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۹

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی چالش‌های استقرار بانکداری دیجیتال در ایران است. روش‌شناسی موردنظر برای انجام این تحقیق، استفاده از روش تحقیق کیفی بوده که در آن از روش تئوری داده بنیاد استفاده شده است. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات در صنعت بانکداری از مصاحبه‌های ساختاریافته و نیمه ساختاریافته (بهره‌گیری از نظرات خبرگان دانشگاهی و صنعت بانکداری ایران) استفاده شده است. در این روش که کدها با نرم‌افزار MAXQDA استخراج شد، در مجموع ۱۷۶ کد، ۴۵ مفهوم و ۱۴ مقوله در ۵ دسته مقوله کلی‌تر به دست آمد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد شرایط علی چالش‌های بانکداری دیجیتال در ایران شامل چهار مقوله موانع قانونی و حقوقی، موانع زیرساختی و ضعف در زیرساخت‌های فناوری، عدم تمایل سازمان به همکاری با شرکای بیرونی و بالعکس و عدم ارائه ایده‌های نوین کسب‌وکار دیجیتال بوده، شرایط زمینه‌ای شامل سه مقوله عدم همراهی نیروی انسانی، مانع فرهنگی و مانع آموزشی بوده، شرایط مداخله‌گر شامل دو مقوله نبود هدف و چشم‌انداز راهبردی مشخص در عرصه بانکداری دیجیتال و عدم وجود ساختارهای سازمانی فعال، پویا و منعطف است، همچنین راهبردهای پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال شامل سه مقوله تقویت و ارتقا زیرساخت‌ها، خلق و ارائه ایده‌های نو دانشی بانکداری دیجیتال و مدیریت راهبردی دیجیتال است و در آخر پیامدهای عدم پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال در ایران شامل شش مقوله فراهم نشدن نیاز مشتری، کاهش سهم بازار، عدم تحلیل رفتار مشتریان، عدم ارائه خدمات یکپارچه، کاهش درآمد و افزایش هزینه‌ها است.

واژه‌های کلیدی: بانکداری دیجیتال، بانکداری الکترونیک، داده بنیاد.

طبقه‌بندی JEL: M15, L21, M21, E52, E58

^۱ کارشناس ارشد مدیریت، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
^۲ دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. (نویسنده مسئول):
(mh_ronaghi@shirazu.ac.ir)
^۳ دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

۱- مقدمه

پیشرفت سریع فناوری در طی چند دهه گذشته نحوه زندگی و مشاغل مردم را تغییر داده است (سردانا و سینقانیان^۱، ۲۰۱۸). توسعه اینترنت و تلفن‌های همراه منجر به دگرگونی عمیق عادات و ترجیحات مصرف‌کنندگان شده است، آن‌ها شروع به استفاده از رسانه‌های دیجیتالی برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات در مورد خود و برقراری ارتباط با شرکت‌ها، خرید آنلاین و استفاده از خدمات جدید اینترنتی کرده‌اند (الاولان و همکاران^۲، ۲۰۱۸).

ازجمله‌ی این پیشرفت‌ها می‌توان به تحول دیجیتالی اشاره کرد. تحول دیجیتالی در بخش مالی منجر به دیجیتالی شدن مدل‌ها و فرآیندهای کسب‌وکار شده است و محصولات و خدمات جدیدی را نیز ایجاد کرده است. امروزه کانال‌های دیجیتالی فقط راه دیگر یا ارزان‌تری برای تعامل با مشتریان نیستند، بلکه آن‌ها سهم قابل توجه و فزاینده‌ای از تجارت مشتری خرد در سراسر جهان را به خود اختصاص داده‌اند. از اصطلاح «فین‌تک» برای اشاره به خدمات مختلف استارت‌آپ با فناوری پیشرفته استفاده می‌شود که دارای مدل‌های مبتکرانه کسب‌وکار و دیجیتال هستند (جانگر و میتنزر^۳، ۲۰۱۹). استفاده از موبایل و اینترنت و گسترش جهانی به توسعه اشکال جدیدی از پرداخت‌های بانکی و مالی کمک کرده است. پرداخت دیجیتالی و بانکداری دیجیتالی به‌عنوان روش‌های جدیدی برای انجام معاملات مالی راحت و مؤثر معرفی شد (لئونگ و همکاران^۴، ۲۰۱۷).

پرداخت دیجیتالی به هر نوع پرداختی با استفاده از ابزار دیجیتال اشاره دارد که شامل پرداخت با موبایل، کیف پول موبایلی، ارز رمزنگاری شده و پرداخت الکترونیکی است. بانکداری دیجیتالی به استفاده از فناوری برای انجام معاملات بانکی به روشی روان اشاره دارد (سردانا و سینقانیان، ۲۰۱۸).

بانکداری دیجیتال تنها یک سرویس و محصول بانکی نبوده بلکه یک مفهوم اصیل در نظام بانکی است. موسسه پرایس ویرهاوس کوپرز^۴ در تعریف بانکداری دیجیتال چنین عنوان می‌کند که بانکداری دیجیتال مفهوم جدیدی است که از طریق به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال، هدف غنی‌سازی سرویس‌های استاندارد برخط و موبایلی را دنبال می‌کند (موسسه پرایس ویرهاوس کوپرز، ۲۰۱۱).

بانکداری دیجیتال را نمی‌توان با بانکداری آنلاین هم‌معنا در نظر گرفت، زیرا در بانکداری دیجیتال، حذف شعب فیزیکی صورت نخواهد گرفت بلکه مشاوره محوری جای تراکنش محوری را در بانک‌ها خواهد گرفت (سولیوون و همکاران^۵، ۲۰۱۶).

چندین نمونه از انتقال سریع و کلی به روش‌های جدید خرید خدمات یا کالاها پس از در دسترس قرار دادن فناوری‌های آنلاین و دیجیتالی موجود است (گروه مشاوره بوستون^۶، ۲۰۱۹) درحالی‌که این موضوع در مورد عکاسی دیجیتالی، خدمات مسافرتی و غیره اتفاق افتاده، در مورد خدمات بانکی چنین نیست و تعاملات سنتی هنوز سهم زیادی از همه معاملات را در اختیار دارد، علی‌رغم این واقعیت که روش‌های

¹ Sardana & Singhanian

² Alalwan, A. A., Baabdullah, A. M., Rana, N. P., Tamilmani, K. & Deivedi, Y. K.

³ J'unger & Mietzner

⁴ PWC

⁵ Sullivan, Wilson, Thakral, Verma & Venkataraman

⁶ Boston Consulting Group

«غیرمتعارف» معامله با بانک، به‌عنوان مثال از طریق تلفن بیش از یک دهه مورد استفاده قرار گرفته است (کمیسیون اروپا^۱، ۲۰۱۹).

تبدیل شدن بانک‌ها به بانک‌های دیجیتالی و استقرار بانکداری دیجیتال، مزایایی را به همراه دارد از جمله کم شدن هزینه فعالیت‌ها؛ که این مزیت باعث می‌شود هزینه تمام محصولات و خدمات در باقی بخش‌های اقتصادی نیز کاهش یابد و به‌نوعی بهره‌وری افزایش یابد. از طرفی از آنجا که وضعیت اقتصادی کشور و بخش‌های مختلف نیازمند بالا بردن سودآوری و بهره‌وری است، بانک‌ها را مجبور کرده است که سمتی بروند که هر چه بهتر دارایی‌های خود را مدیریت کنند.

همچنین با شکل‌گیری فناوری‌های نو، مدل‌های بانکداری نیز متحول شده و علاوه بر آن کسب‌وکارهای نو نیز شکل می‌گیرند و سهم عمده‌ای از بازار مالی را به خود اختصاص خواهند داد.

با توجه به این تحولات، ترقی و پیشرفت بانک‌ها در آینده به دو صورت می‌تواند اتفاق بیفتد: ۱- از طریق ادغام و مشارکت راهبردی ۲- سرمایه‌گذاری نو. با توجه به این سیر، بانک‌ها سنتی از آن‌ها چیزی باقی نمی‌ماند و یا اینکه خود را بازآفرینی کرده و از نو خلق می‌شوند.

می‌توان گفت پس استقرار بانکداری دیجیتال روندی است که به همراه ویژگی‌های ذاتی آن در صنعت بانکداری رقم خواهد خورد. تصور اشتباه از بانکداری دیجیتال این است که آن را صرفاً الکترونیکی کردن خدمات بینگاریم، درحالی‌که بانکداری دیجیتال تحول دیجیتال در مدل‌های کسب‌وکار بانکداری است که درآمدهای غیرمشاع و کارمندی جایگزین درآمدهای مشاع می‌شود.

با توجه به ضرورت استقرار بانکداری دیجیتالی در ایران در آینده‌ای بسیار نزدیک و کسب مزیت رقابتی از این طریق، شناسایی چالش‌ها در استقرار این نوع از بانکداری حائز اهمیت است. لذا مسئله این پژوهش شناسایی چالش‌های استقرار بانکداری دیجیتالی از منظر خبرگان صنعت بانکداری ایران است.

۲- چارچوب نظری

بانکداری دیجیتال را این‌گونه می‌توان به صورت مختصر طرح کرد: ارائه خدمات و محصولات مناسب، سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی شده، به‌طور آنی و در زمان مناسب از طریق کانال‌های متناسب یا ابزارهایی که یکپارچه هستند. در این نوع بانکداری بر اساس تحلیل‌های پیشرفته و بر اساس داده‌هایی که از مشتریان بدست آمده است، ارائه خدمت صورت می‌گیرد (بمانی و معینی، ۱۳۹۹).

با توجه به این تعریف از بانکداری دیجیتال، بانک‌های امروزی که بر اساس شعب فیزیکی هستند، برای رسیدن به بانکداری دیجیتال، با گذر از بانکداری الکترونیکی، به بانک‌های با ویژگی‌های چندکاناله هوشمند، بانک‌های اجتماعی جذاب و دارای اکوسیستم دیجیتالی مالی تبدیل می‌شوند.

۲-۱- مزایای بانکداری دیجیتال

بانکداری دیجیتال مزایای گوناگونی را به همراه می‌تواند داشته باشد. مؤسسات مالی با داشتن درک بهتر از مشتریان و نیازهایشان می‌توانند تجربه منحصربه‌فردی برای مشتری ایجاد کنند و محصولات و خدمات

¹ European Commission

جدید را به او توصیه و به این ترتیب به حفظ مشتری کمک کنند. این پیشرفت‌ها می‌توانند باعث پذیرش خدمات بانکداری دیجیتال شده و بدین وسیله کارایی مؤسسات مالی را بهبود دهند و مشتریان جدیدی خصوصاً از جمعیت جوان را جذب کنند (ساس^۱، ۲۰۱۵).

مصرف‌کنندگان گزینه‌های بسیاری برای انتخاب ارائه‌دهندگان خدمات مالی دارند، لذا اگر ارائه‌دهندگان نتوانند از طریق کانال‌های مطلوب مشتری نیاز مصرف‌کننده را برآورده کنند، مشتری خود را از دست خواهند داد. ارائه‌دهندگان خدمات باید در حوزه‌های جدید فناوری سرمایه‌گذاری کنند تا بتوانند از طریق نوآوری‌های ایجاد شده با تغییر الگوهای مصرف‌کننده همگام باشند و بتوانند ارتباط مستمر با مشتریان را حفظ کنند (گیل و ونبوسکریک^۲، ۲۰۱۶).

با اجرای استراتژی تجربه مشتری، بانک‌ها می‌توانند اشکالات وب‌سایت را که در صورت عدم اصلاح به رضایت مشتری آسیب می‌زند، بهبود دهند و به این ترتیب به رقابتی ماندن در یک بازار اشباع شده ادامه دهند. با ایجاد تجربه تقریباً بی‌عیب و نقص برای مشتریان، شرکت‌های خدمات مالی می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند. امروزه بسیاری از بهترین شرکت‌های خدمات مالی به مدیریت تجربه مشتری می‌پردازند. همچنان تقاضا برای دسترسی به بانکداری آنلاین روند روبه‌رشدی را طی می‌کند و مشتریان بیشتری برای مدیریت امور مالی خود به گوشی هوشمند متکی هستند. بانک‌ها و دیگر شرکت‌های خدمات مالی تمایل دارند این اطمینان حاصل شود که معاملات مشتریان به راحتی انجام می‌شود و هم‌راستایی کامل بین تمام کانال‌های ارائه خدمت وجود دارد (فرانز و همکاران^۳، ۲۰۱۷).

بانک‌ها می‌توانند به‌طور بالقوه از بانکداری دیجیتال به‌عنوان یک روش نوآورانه برای کسب سهم بازار استفاده کنند. بانکداری دیجیتال همچنین فرصت‌هایی را برای شرکت‌های خارج از حوزه مالی ایجاد می‌کند تا مواردی را پیشنهاد کنند که قبلاً فقط محصولات و خدمات بانکداری بوده‌اند (بارکین، اچ وی و ییپ^۴، ۲۰۱۵).

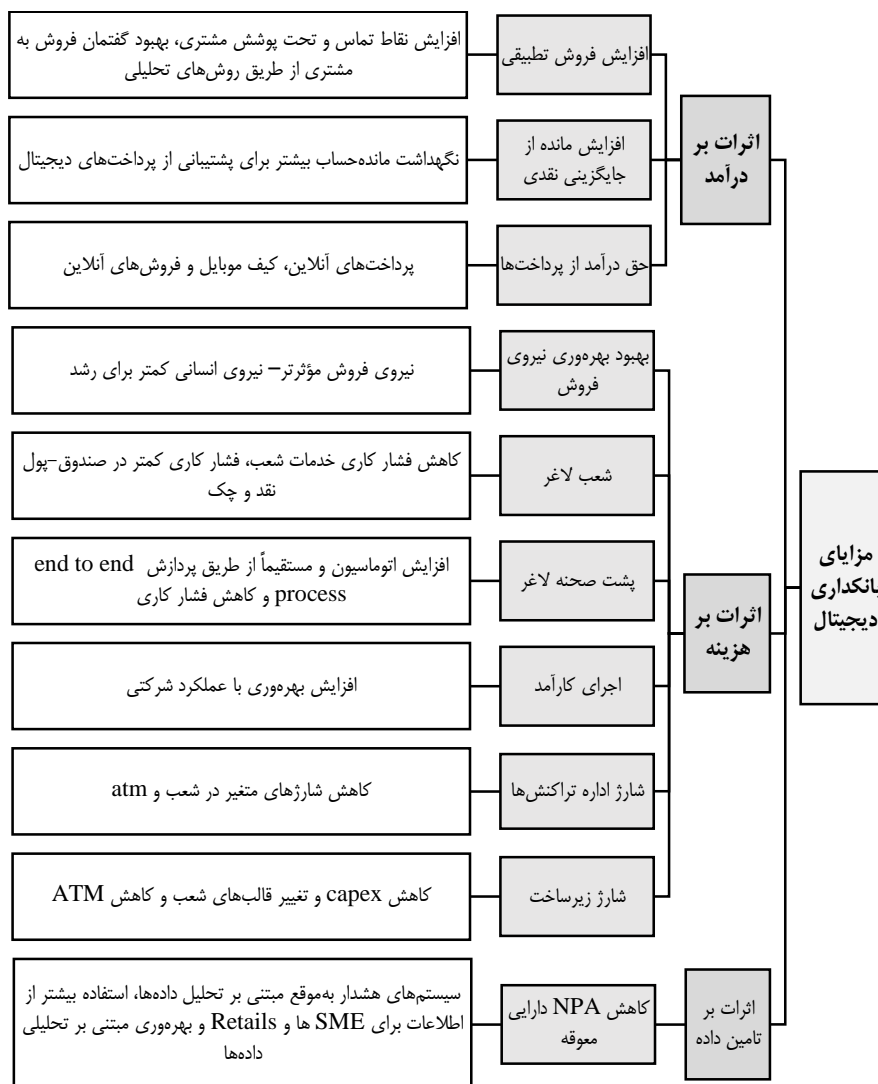
در این راستا از ابعاد مختلفی می‌توان مزیت‌های بانکداری دیجیتال و استقرار آن را مورد بررسی قرار داد. از یک طرف مزیت‌ها و آثار درآمدی به واسطه افزایش درآمد به واسطه ایجاد فرصت‌های جدید درآمدی که از نیازهای مشتریان و تحلیل آن‌ها بدست می‌آید. از طرفی آثار کاهش هزینه نیز به همراه دارد زیرا که هزینه‌های زیرساخت فنی کاهش می‌یابد و با تحلیل‌های دقیق‌تر و اعتبارسنجی‌های با ابزارهای نوین، امکان نکول تسهیلات و معوقات را کاهش می‌دهد (بمانی و معینی، ۱۳۹۹). در شکل ۱ آثار مزایای بانکداری دیجیتال را می‌توان ملاحظه کرد:

¹ Sas

² Gill and Vanboskrik

³ Franz, Ch, Bieger, Th. and Herrmaan, A

⁴ Barquin, S, HV, V. and Yip, H



شکل ۱- مزایای بانکداری دیجیتال

منبع: (وزارت امور اقتصاد و دارایی، ۱۳۹۸)

۲-۲- سیر تحول و نسل‌های بانکداری دیجیتال

باید گفت شیوه سنتی و قدیمی بانکداری پاسخگوی نیازهای نو و جدید مشتریان و کسب‌وکارهای نوین امروزی نیست. معمولاً در بانکداری ۲ دسته عوامل موجب تأثیرگذاری‌های کلان شده است: یکی از این عوامل به تحولات کسب‌وکار برمی‌گردد که گاهی کسب‌وکارهایی با رویکرد مالی به وجود می‌آیند و تا حدودی می‌تواند جایگزین بانک‌ها شود و این خود موجب می‌شود که بانک‌ها خود را با آن کسب‌وکارها هماهنگ و به‌روزرسانی کنند که از این مسیر عقب نیفتند. عامل دیگر تحولات فنی است که ظهور ابزارهای

نوبنی همچون روباتیک، بلاکچین و غیره تأثیرات بسیار زیادی را در صنعت بانکداری داشته و دارد (گوهری فر، خاشعی و دهدشتی، ۱۴۰۰). روند تحولات و تکامل بانکداری دیجیتال، مطابق شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲- روند تحولات و تکامل بانکداری دیجیتال

منبع: (وزارت امور اقتصاد و دارایی، ۱۳۹۸)

۲-۳-۱- اکوسیستم و ارکان بانکداری دیجیتال

اجزای اصلی بانکداری دیجیتال در مدل نوین اکوسیستم بانکداری که توسط شرکت آی بی ام^۱ در سال ۲۰۱۶ طراحی شد، اشاره شده است. ارائه دیدگاهی فراگیر از اکوسیستم بانکداری دیجیتال مشخصه اصلی این مدل است. این اکوسیستم از پنج لایه اصلی تشکیل شده است. لایه داده‌ها، فعالیت‌های کلیدی، توانمندسازها یا قابلیت‌ها، زیرساخت‌ها و در نهایت ابزارها و محصولات، تشکیل‌دهنده اجزای اصلی این مدل هستند.

هسته اصلی مدل: هسته اصلی این اکوسیستم را داده‌ها شکل داده‌اند. محوریت خلق یک اکوسیستم اثربخش متناسب با واقعیت عصر دیجیتال را می‌توان میزان دسترسی، توانایی مدیریت و امکان بهره‌گیری از داده‌های متنوع و گسترده در حوزه بانکداری برشمرد. تمامی لایه‌های دیگر این اکوسیستم مبتنی بر همین داده‌ها، طرح‌ریزی و پیاده‌سازی می‌شوند.

لایه فعالیت‌های اصلی و کلیدی بانکداری دیجیتال: با عنایت به اینکه جذب منابع، مصرف منابع، انجام تراکنش و مشاوره، ۴ فعالیت اصلی کسب‌وکار بانکداری به شمار می‌روند، همین کارکردها را باید در حوزه بانکداری دیجیتال نیز مدنظر قرار داد. بانکداری دیجیتال باید برنامه‌ها و اقدامات خود را در خصوص فعالیت اصلی بانکداری طراحی، اجرا و ارزش مورد انتظار مشتریان را ارائه نماید. بدیهی است که در بانکداری دیجیتال تمامی این فعالیت‌های اصلی با شیوه‌های سنتی تفاوت ماهوی خواهند داشت.

لایه توانمندسازها (قابلیت‌ها) در بانکداری دیجیتال: توانایی تجزیه و تحلیل، نوآوری، ریسک، چابکی، همکاری و مشارکت، دیجیتالی شدن، اجزای اصلی تشکیل‌دهنده لایه توانمندسازها و قابلیت مورد انتظار در ایجاد اکوسیستم بانکداری دیجیتال است.

لایه ابعاد چهارگانه زیرساخت‌ها بانکداری دیجیتال: به صورت کلی برای پیشبرد راهبردهای مربوط به فعالیت‌های اصلی بانکداری دیجیتال، ۴ منبع اصلی مورد توجه قرار گرفته است. منابع انسانی، فناوری، فرآیند و ساختار اجزای اصلی این لایه را تشکیل می‌دهند.

لایه ابزارها، خدمات و محصولات بانکداری دیجیتال: عناصر این لایه به شرط پیاده‌سازی لایه‌های درونی، دنیایی از فرصت‌های مزیت آفرین را پیش روی بانکداری دیجیتال نمایان می‌سازد. دیگر موضوعات در بانکداری دیجیتال از ابزارها، کانال‌ها، ارتباطات تا محصولات و ... در لایه پنجم مورد توجه قرار گرفته و ارزش‌آفرینی در اکوسیستم بانکداری دیجیتال در این لایه تحقق می‌یابد (آی بی ام، ۲۰۱۶).

از طرفی باید گفت مهم‌ترین ارکان و مؤلفه‌هایی که باید در چارچوب نوین بانکداری نسل چهارم مدنظر مذکور دارای ۶ ستون اصلی «بانکداری رسانه‌های اجتماعی»، «بانکداری هوشمند»، «بانکداری باز»، «بانکداری ماژولار»، «بانکداری امنی چنل»، «بانکداری در بستر بلاکچین» است (مهرابی، غضنفری و جبارزاده، ۱۳۹۷).

^۱ IBM

این ستون‌ها روی ارکان زیرساختی و «پذیرش و آمادگی دیجیتال»، «فرهنگ دیجیتال» «تجربه‌ی مشتری»، «قابلیت‌ها و فناوری‌ها»، «سرمایه‌ی انسانی» و «رگولاتوری و تنظیم مقررات» بنا شده‌اند و سقف و روح حاکم بر آن را «راهبرد دیجیتال» به خود اختصاص داده است.

بانکداری یکپارچه یا همه‌کاره (بانکداری امنی چنل): در بانکداری امنی چنل، به شیوه‌ای یکنواخت در هر مکان و زمان، ارتباط با مشتری بر روی همه کانال‌ها انجام می‌پذیرد. همچنین محور نوع ارائه محصول که به مشتری ارائه می‌شود بر اساس فعالیت‌ها و شیوه مشتری است (مهرابی، غضنفری و جبارزاده، ۱۳۹۷).
بانکداری ماژولار: در بانکداری ماژولار، معماری سازمان در تمام سطوح کسب‌وکار، خدمات، سیستم‌ها و سامانه‌ها از مجموعه‌ای از ماژول‌ها و اجزای سازنده‌ی مجزا با قابلیت استفاده‌ی مجدد (مشابه با ساختار لگوها) تشکیل شده است که چابکی بانک و سرعت اجرای تغییرات را بسیار بالا می‌برد.

بانکداری رسانه اجتماعی: بانکداری رسانه اجتماعی همان شبکه‌های اجتماعی است که بستر خوبی برای فروش و ترویج خدمات و محصولات متنوع کسب‌وکارهای گوناگون است. این بستر کمک می‌کند تا بانک‌ها با کسب‌وکارهای روزآمد بتوانند هماهنگ شده و از طرفی بتوانند با دریافت دیتاها و داده‌های زیاد از مشتریان، تجزیه و تحلیل را روی داده‌ها انجام داده و بتوانند خدمات و محصولات متناسب با نیاز افراد ارائه کنند (شرقی، جامی پور و طالاری، ۱۳۹۸).

بانکداری باز: در بانکداری باز با مجوز مشتری، اطلاعات و داده‌های بانکی اجازه داده می‌شود بین اعضای اکوسیستم بانکداری به اشتراک گذاشته شود و البته این مسئله تهدیدها و فرصت‌هایی را برای بانکداری دارد. در بانکداری باز بانک‌ها از طریق به اشتراک‌گذاری دیتاهای بانکی، جایگاه مدیریت اکوسیستم را جایگزین مدیریت بانکی می‌کنند (مهرابی، غضنفری و جبارزاده، ۱۳۹۷).

بانکداری هوشمند و بانکداری شناختی: بانکداری هوشمند از توسعه بستر کلان داده با یکپارچه‌سازی، جمع‌آوری و استخراج داده‌های غیرساخت‌یافته‌ی و ساخت‌یافته مشتریان و غیره آغاز شده و تحلیل‌های پیشرفته و هوش مصنوعی مبتنی بر داده‌ها را در بر می‌گیرد. شایان ذکر است که با الگوریتم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی و بلوغ سیستم‌ها، بانکداری هوشمند با قابلیت یادگیری به‌عنوان نسل نوین تجزیه‌وتحلیل‌های پیشرفته، جایگزین بانکداری هوشمند خواهد شد (شعبان و رستمی، ۱۳۹۷).

بانکداری بر بستر بلاکچین: فناوری بلاکچین، اولین پلتفرم دفتر کل توزیع شده است که مبادله ارزش (هر آن چیزی که دارای اهمیت و منافع مالی و غیر مالی است مانند اطلاعات) مبتنی بر بستر اینترنت را فراهم نموده است. تا پیش از معرفی ارزهای دیجیتال و رمزنگاری شده، انتقال و تبادل ارزش بدون اجازه و پشتیبانی یک واسطه (مانند مؤسسات مالی، نهادهای قانونی و دولتی) امکان‌پذیر نبود. در واقع فناوری یاد شده، امکان انتقال ارزش را بدون واسطه ایجاد کرده است. بلاکچین با قابلیت رمزنگاری و ترکیب پایگاه‌های داده مشترک، این امکان را می‌دهد که بتوان دسترسی هم‌زمان به چند دفتر کل دیجیتالی به‌روز که دست‌کاری آن غیرممکن است، داشت (شرقی، جامی پور و طالاری، ۱۳۹۸).

راهبردهای بانکداری دیجیتال

بر اساس مطالعات و تحقیقات انجام شده و بر اساس مدل‌های کدهالو^۱، اتکرنی، دیولویت^۲، گارتنر^۳ و مکنزی^۴، می‌توان پنج راهبرد زیر رو طرح کرد:

راهبرد نوآوری باز: رهبران بانک باید فرهنگ نوآوری را ارج نهند. بانک‌ها معمولاً از ترکیبی شامل برنامه‌های داخلی و سرمایه‌گذاری روی کسب‌وکارهای نوپا برای ترغیب نوآوری در سازمان استفاده می‌کنند. در سازمان‌های بزرگ، نوآوری باز به این معنی است که استفاده راه‌حل‌های خارجی فناوری، گشودن دریچه مالکیت معنوی سازمان و شناسایی حوزه‌های جدید رشد در دستور کار قرار بگیرد (شوفل و وادانا^۵، ۲۰۱۵). همکاری با کسب‌وکارهای نوپا در حال کسب محبوبیت است. مدل آزمایشگاه نوآوری^۶، تعداد کثیری از بانک‌ها را به سمت کمک به کسب‌وکارهای نوپا جهت کمک به بهبود کسب‌وکارشان جذب می‌کند (مووز، پوشمن و آلت^۷، ۲۰۱۱).

راهبرد داده و تحلیل داده: داده و تحلیل آن در قلب بانکداری دیجیتالی قرار دارد. مدیریت داده‌ها و استفاده از آن در مدیریت روابط با مشتریان و توسعه محصولات شخصی‌سازی شده متناسب با نیاز مشتریان، راهکار اصلی بانک‌های پیشروی دیجیتالی است (سان و همکاران^۸، ۲۰۱۴).

راهبرد دیجیتالی کردن فرآیندها و زیرساخت چابک: برای حرکت به سمت بانکداری دیجیتال، باید تغییرات لازم در ساختارهای پشتیبانی و میانی سازمان صورت بگیرد. ساده‌سازی و چابک کردن فرآیندها و دیجیتالی کردن فرآیندهای کاغذی سازمان اهمیت زیادی دارد. یکپارچگی سیستم‌ها از مسائل زیرساختی در توسعه بانکداری دیجیتالی است. معماری سرویس‌گرا^۹، رمز توسعه سریع در دنیای دیجیتال است (فالانو و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۳).

راهبرد شبکه‌های اجتماعی: رشد شبکه‌های اجتماعی در دهه اخیر بسیار چشمگیر بوده و ابعاد کسب‌وکار را به شدت تحت تأثیر قرار داده است. بسیاری از شرکت‌ها حساب‌های کاربری در شبکه‌های اجتماعی ایجاد کرده و کمپین‌هایی در این زمینه به راه انداخته‌اند. تولید محتوا، مدیریت شکایات، مشاوره و راهنمایی مالی و ارائه خدمات انتقال وجه بر بستر این شبکه‌ها از اقدامات بانک‌ها در این زمینه‌اند (لی، مادنا و گودال^{۱۱}، ۲۰۱۳).

راهبرد برنامه‌های کاربردی مبتنی بر تلفن همراه: گسترش روزافزون کاربران گوشی هوشمند در جهان و توسعه برنامه‌نویسی مبتنی بر سیستم‌عامل تلفن همراه منجر به تولید برنامه‌های کاربردی مبتنی بر تلفن همراه با قابلیت‌های متنوع شده که مورد استقبال صنعت بانکداری نیز قرار گرفته است. تاکنون نوآوری‌های بانکی زیادی در این خصوص انجام شده و انواع خدمات بانکی و تکمیل‌کننده زنجیره ارزش مالی بر روی گوشی تلفن همراه ارائه شده است (دوتا، گیجر و النوبین^{۱۲}، ۲۰۱۵).

¹ Code Halo

² Deloitte

³ Gartner

⁴ McKinsey

⁵ Schueffel and vadana

⁶ Innovation Lab Model

⁷ Möwes, Puschmann and Alt

⁸ Sun et al

⁹ Service Oriented Architecture (SOA)

¹⁰ Falato et al

¹¹ Lee, Mathena and Goodall

¹² Dutta, Geiger and Lanvin

پیشینه پژوهش

در این قسمت از پژوهش به پیشینه می‌پردازیم. مطالعات صورت گرفته در حوزه بانکداری دیجیتال در دو دسته مطالعات داخلی و خارجی ارائه می‌شود:

بابکی‌راد (۱۴۰۰) در پژوهشی به سناریوهای خدمات بانکداری دیجیتال در افق ۱۴۰۸ می‌پردازد. در این پژوهش که به روش سناریونویسی شوارتز استفاده شده است، ۴ سناریو را معرفی می‌کند: حکمرانی فناورانه؛ سناریو مطلوبی است که در آن قابلیت و ظرفیت‌های نرم توسعه فناوری راهبردی دیجیتال است که نوعی تجربه اقتصاد بی‌وزن و بانکداری بدون اصطکاک است و بانک‌ها به‌عنوان نهاد چابک در عرصه ارائه خدمات دیجیتال کشور مطرح می‌شوند. شیفتگی فناورانه؛ پیشروی جامعه و مشتریان در سبک زندگی دیجیتال فشار تقاضای خدمات دیجیتال را بر بانک‌ها تحمیل می‌کند. تراژدی فناورانه؛ هم جامعه و هم مشتریان دارای رویکردی انقباضی نسبت به توسعه خدمات بانکی دیجیتال در کشور هستند. تحجر فناورانه؛ در فضای این سناریو «سبک زندگی دیجیتال» محقق نمی‌شود اما بانک‌ها فعالانه به دنبال حفظ و گسترش ظرفیت‌ها و ابعاد ساختاری خود در حوزه دیجیتال در کشور هستند.

خسروانجم و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به ارزیابی شاخص‌های استراتژیک پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال با استفاده از ترکیب رویکردهای مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیمتل فازی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که شاخص «استراتژی فرایند کسب و کار» پایه و اساس پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال است و شاخص «استراتژی محتوا» دارای بیشترین میزان تعامل و وابستگی با سایر شاخص‌ها می‌باشد. مرادی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی فرآیند توسعه استارت‌آپ‌های فین‌تک در ایران؛ با تأکید بر عوامل و موانع پیش رو می‌پردازند. این پژوهش که به روش داده بنیاد انجام شده است، مواردی همچون شرایط کلان سیاسی و اقتصادی کشور به‌ویژه تحریم‌ها، عدم وجود راهبرد شفاف و چالش‌های قانون‌گذاری از مهم‌ترین موانع توسعه استارت‌آپ‌های فین‌تک در ایران است.

عسگری و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله‌ای به تدوین راهبردهای نوین در صنعت بانکداری با تکیه بر فناوری‌های دیجیتال پرداختند. این تحقیق که به روش دلفی صورت گرفت، راهبردهای فین‌تک، موبایل، رسانه‌های جمعی و غیره ارائه شد و با مقایسه آن‌ها قالب موبایل از نظر کارشناسان بهترین راهبرد و کمترین هزینه را داراست.

خاتمی فیروزآبادی و دیگران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان «راهکارهای توسعه کسب و کارهای الکترونیک در چارچوب تسهیل و ارتقای فضای کسب و کار» انجام دادند. هدف از اجرای این پژوهش، استخراج و تدوین راهبردهای توسعه کسب و کار در حوزه ارتباطات و فناوری کشور بوده است. در این پژوهش مدل جدیدی بر پایه چارچوب‌های آمادگی الکترونیک ارائه شده است.

عسگری مهر و دیگران (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان «شناسایی مؤلفه‌های راهبردی برای پیاده‌سازی موفق مدل بانکداری دیجیتال با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری، نقاط تأثیرگذار در تدوین راهبردهای این حوزه و ترسیم نقشه راه را استخراج کرده‌اند.

سلامتی‌طبا و همکارانش (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «بانکداری دیجیتالی؛ انقلابی در صنعت بانکداری» نتیجه گرفتند که تحول دیجیتالی پیش از آنکه بحثی فناوری محور باشد موضوعی مشتری محور، کسب و کار

محور و فرایند محور است و فرهنگ دیجیتالی از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر در گذار از بانکداری سنتی به بانکداری دیجیتال است.

ارسنجانی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان چالش‌های مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک ایران در تحول دیجیتال به چالش‌های بانکداری دیجیتال در ایران می‌پردازد. نتایج پژوهش منجر به مدل مفهومی کسب‌وکار بانکداری الکترونیک ایران شد که بر اساس این مدل، ۷ چالش جهت دگرپرسی به بانکداری دیجیتال شناسایی شد. چالش‌هایی از جمله: فقدان چشم‌انداز دیجیتال و عدم حمایت مدیریت ارشد سازمان، توسعه‌نیافتگی سرمایه انسانی، فقدان وجود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به‌روز و پیشرفته، مشکلات مطرح در حوزه فقهی و قانونی، بلوغ پایین فرهنگ دیجیتال و

راس و دیگران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «چگونه یک راهبرد دیجیتالی عالی بسازیم»، راهبردهای دیجیتالی را به‌عنوان بخشی از یک پروژه تحقیقاتی در زمینه طراحی سازمان‌های دیجیتالی مورد مطالعه قرار داده است. یافته‌های آن‌ها بر اهمیت برجسته توسعه راهبرد کسب‌وکار برنده با استفاده از فناوری دیجیتال تکیه دارد.

رائه و یاداف (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان "درک مشتریان با حرکت به سمت کیفیت: مطالعه موردی در بانکداری دیجیتال" که در سال ۲۰۱۷ که انجام داد، نتیجه گرفتند که عوامل اصلی در بانکداری دیجیتال با رویکرد مشتری مداری، مسئولیت‌پذیری، اعتبار و دسترسی به سیستم‌های به‌روز می‌باشند.

نیلن و هولمستروم (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «راهبرد نوآوری دیجیتال چارچوبی برای تشخیص و بهبود محصول دیجیتال و نوآوری خدمات، به اهمیت فناوری دیجیتال در دستیابی به اهداف تجاری و اثرات فراگیر آن در بازسازی کلیدی صنایع می‌پردازد و نشان داده است که چگونه فناوری‌های دیجیتال باعث افزایش ظرفیت و توان نوآوری محصول و خدمات می‌شود.

دل کاسترو و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "بانکداری دیجیتال: ارتقاء تجربه مشتریان؛ ایجاد وفاداری بلندمدت" پی بردند که مزیت اصلی در حرکت به سمت بانکداری دیجیتال، رضایت مشتریان به‌عنوان عامل اصلی تحقق اهداف سازمانی می‌باشند.

موضوع «چالش‌های استقرار بانکداری دیجیتال» موضوعی است که در ادبیات فعلی، کمتر به آن پرداخته شده است و تاکنون در پژوهش‌های داخلی به آن پرداخته نشده است. از این رو پژوهش حاضر می‌تواند با ارائه الگویی از چالش‌های بانکداری دیجیتال که مبتنی بر مطالعات بروز و دستاوردهای علمی نوین این حوزه است، برای مدیران ارشد همه بانک‌ها که علاقه‌مند به ارائه خدمات بهتر برای توسعه اقتصادی، کسب مزیت رقابتی و ایجاد اعتماد برای سرمایه‌گذاران هستند مفید باشد. همچنین نتایج این پژوهش می‌تواند با بررسی موانع دستیابی به بانکداری دیجیتال در کشور، با کاهش شدید هزینه‌ها و کمک به درآمدزایی از طریق کانال‌های مختلف به تحولی بی‌سابقه در نظام بانکداری ایران منجر شود.

روش تحقیق

از آنجا که نتایج این پژوهش برای سیاست‌گذاران صنعت بانکداری کاربرد دارد و مورد استفاده می‌تواند قرار بگیرد، لذا روش این پژوهش از منظر هدف کاربردی است. همچنین از منظر روش پژوهش کیفی بوده و

رویکرد آن نیز استقرایی است. از طرفی از منظر مکانی نیز پژوهش میدانی است و پارادایم فلسفی پژوهش تفسیرگرایی است.

جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان حرفه بانكداري و فناوری اطلاعات است که شامل سیاست‌گذاران کلان، بانكداران، پژوهشکده‌های مرتبط و اساتید دانشگاه می‌باشند. روش نمونه‌گیری این پژوهش هدفمند (قضوتی) و غیر تصادفی است. معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان، سابقه کاری قابل قبول در این حوزه و تجربه کاری مرتبط با حرفه بانكداري بود. علاوه بر این، سعی شد تا حد ممکن ذینفعان صنعت بانكداري در نمونه حضور داشته باشند. همچنین حجم نمونه تا رسیدن به اشباع نظری مشخص شد که با مصاحبه ۱۲ نفر از خبرگان این صنعت به دست آمد.

برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته و ساختار نیافته استفاده شد و با استفاده از نظریه داده بنیاد، داده‌هایی را که از مصاحبه‌ها بدست آمده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

روش داده بنیاد از لحاظ تاریخی در سال ۱۹۶۷ و توسط گلنزر و اشتراوس^۱، دو جامعه‌شناس معرفی شد که عبارت است از یک شیوه شناسی استقرایی کشف نظریه که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع، پرورش دهد درحالی که به‌طور هم‌زمان، پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌سازد (دانایی‌فرد، الوانی، آذر، ۱۳۹۶).

در روش داده بنیاد سه عنصر نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کنند: کدها، مفاهیم و مقوله‌ها. راهبرد داده بنیاد سعی می‌کند داده‌هایی که از طریق مصاحبه و منابع به دست آمده است را ابتدا به کد تبدیل کند و با ترکیب کدها مشابه، کدهای مشترک را به مفاهیم و در مرحله آخر مفاهیم را به مقوله تبدیل می‌کند و می‌توان گفت از مقوله‌ها تئوری ایجاد می‌شود.



شکل ۳- سیر تطور کدها تا تئوری در نظریه داده بنیاد

منبع: (دانایی‌فر، ۱۳۸۴)

پیاده‌سازی روش تحقیق

داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان صنعت بانكداري بر اساس شیوه نظام‌مند نظریه داده بنیاد تجزیه و تحلیل شده تا در نهایت مدل فرآیندی چالش‌های استقرار بانكداري دیجیتالی در ایران به دست آید. برای به دست آوردن کدها و مفاهیم و مقولات، از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. پس از انجام مصاحبه‌ها و اجرای آن‌ها طی فرآیندی، متن مصاحبه‌ها به‌طور مرتب برای یافتن مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد اصلی این مقوله‌ها بررسی می‌شد. در مرحله اول، گزاره‌ها (ابعاد ویژگی‌ها) از متن مصاحبه استخراج شد. سپس داده‌ها در سطح جمله و عبارت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و زیرمجموعه‌هایی نیز کشف شد؛ به عبارت دیگر، پس از استخراج گزاره‌ها از طریق مقوله‌ها، زیرمجموعه‌هایی توسعه یافت.

¹ Glaser & Strauss

پس از آن دسته‌بندی‌های اصلی از زیرمجموعه‌ها استخراج و به صورت موقت نام‌گذاری شدند. هر دسته اصلی شامل چندین زیرمجموعه بود که همه آن‌ها از گزاره‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها به دست آمدند. واحد مرکزی تحلیل برای کدگذاری باز، مفاهیم یا گزاره‌ها بود. کدگذاری یا مستقیماً از رونوشت مصاحبه‌ها و یا بر اساس آیت‌ها انجام شد. در نهایت، متن مصاحبه‌ها بیشتر مورد بررسی قرار گرفت و تجزیه و تحلیل داده‌ها با دقت بیشتری انجام شد تا به اشباع معقولی برسد. برای دسته‌های اصلی، ابعاد ویژگی‌های آن‌ها به‌طور مکرر انجام شد. حدود هر دسته و ابعاد آن‌ها در ابتدای تحلیل به‌طور قطعی تعیین نشد و این دسته‌بندی‌ها در طول تحلیل بررسی شدند. در مجموع ۱۷۶ کد، ۴۵ مفهوم و ۱۴ مقوله در ۵ دسته مقوله کلی‌تر به دست آمد.

برای استخراج مقولات، در سه مرحله کار صورت گرفت:

کدگذاری باز: مرحله اول که کدگذاری باز است به نظر اشتراوس و کرین شامل تجزیه و دسته‌بندی داده‌ها و مقوله‌هاست. در مرحله کدگذاری باز داده‌های مربوط به پدیده مورد مطالعه با بررسی دقیق و موشکافانه نام‌گذاری و مقوله‌بندی شدند. محصول نام‌گذاری، مفاهیم هستند که عناصر سازنده نظریه بنیانی می‌باشند. در این مرحله داده‌ها با تبدیل مشاهده‌ها و مصاحبه‌ها به متن، مستندسازی و به صورت جمله به جمله جداسازی گردید. سپس جمالت تکراری جداسازی و حذف شد و در نهایت با تحلیل خط به خط داده‌ها، داده‌های خام شکل گرفت.

سپس فرایند مقوله‌بندی، بر اساس رویه تحلیلی مقایسه کردن، گروه‌بندی مفاهیم در سطحی بالاتر و انتزاعی‌تر برای دستیابی به مقوله‌ها آغاز شد. در جریان این کار هر مفهوم با مفاهیم قبل یا بعد از خود و با کل مفاهیم موجود مقایسه و تطابق داده شد و بر اساس همانندی و نزدیکی، مقوله‌ها ساخته شدند. در این پژوهش ۱۷۶ کد استخراج شد.

کدگذاری محوری: مرحله دوم کدگذاری محوری است و برای یافتن روابط میان مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها به‌کاررفته و داده‌ها را دوباره به شیوه‌ای جدید روی هم می‌گذارد که به تعبیر اشتراوس و کرین فرایند مرتبط کردن مقوله‌ها به مقوله‌های فرعی است. کدگذاری محوری با استفاده از یک پارادایم انجام می‌گیرد که شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهاست.

کدگذاری انتخابی: همچنین اشتراوس و کوربین کدگذاری انتخابی را به‌عنوان روند انتخاب مقوله اصلی به‌طور منظم و سیستماتیک و ارتباط دادن آن به سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند تعریف کرده‌اند. در واقع این مرحله تفاوت چندان با کدگذاری محوری ندارد فقط در سطحی بالاتر و انتزاعی‌تر صورت می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش

کدها و مقوله‌ها در ۵ دسته شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها ارائه شد:

شرایط علی

شرایط علی در نظریه مبنایی به چرایی و چگونگی واکنش سوژه‌ها به یک پدیده خاص اشاره دارد. در تحقیق حاضر شرایط علی به مجموعه‌ای از علل و عوامل ایجابی و ایجادی عدم شکل‌گیری بانکداری دیجیتال و ضرورت انجام آن در جامعه از منظر سوژه‌ها اشاره دارد.

جدول ۳- مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط علی

مفاهیم	مقوله	مقوله کلی
احراز هویت، امضای الکترونیک	موانع قانونی و حقوقی	شرایط علی
بحث امنیت داده‌های کاربران حفظ حریم خصوصی و محافظت از داده‌های مشتریان		
نبود قوانین بالادستی مشخص در به اشتراک‌گذاری داده‌ها و سیاست‌های محافظت از حریم خصوصی		
چالش‌های ضعف در امنیت سایبری وجود سرقت و تقلب، شامل تشدید تقلب با هویت جعلی و تصاحب حساب		
تعیین سقف برای تراکشن‌ها برای موضوع پولشویی	موانع زیرساختی و ضعف در زیرساخت‌های فناوری	
آمادگی سامانه بانکداری یکپارچه بانک‌ها		
نبود زیرساخت‌های لازم برای نگهداری و تحلیل داده‌هایی که در اختیار سایر بازیگران اکوسیستم‌هاست،	عدم تمایل سازمان به همکاری با شرکای بیرونی و بالعکس	
میزان همکاری شرکت‌های پیمانکار بانک‌ها برای تعامل و همکاری به منظور پیاده‌سازی زیرساخت‌های فنی		
عدم بهره‌گیری از روش‌های نوین تولید و گردآوری داده‌ها	عدم ارائه ایده‌های نوین کسب‌وکار دیجیتال	
نبود و عدم ارائه مدل کسب‌وکار دیجیتال (عدم طراحی مدل‌های کسب‌وکار ارزش‌آفرین برای مشتریان محصولات و خدمات الکترونیکی بانکی)		
عدم به اشتراک‌گذاری دانش و برآوردن خلاقانه نیازهای مشتریان		

همان‌طور که در جدول ۳ قابل مشاهده است، شرایط علی عدم شکل‌گیری بانکداری دیجیتال در قالب چهار مقوله است: دسته اول مربوط به موانع قانونی و حقوقی است که عمدتاً موانع مربوط به مسائلی همچون حریم خصوصی، احراز هویت، امضای الکترونیک، عدم امنیت فضای سایبری و همچنین عدم وجود قوانین بالادستی در حوزه داده‌های خصوصی است. دسته دوم مربوط به موانع زیرساختی و ضعف در زیرساخت‌های فناوری است که از جمله این موارد به ضعف در عدم آمادگی سیستم سامانه بانکداری یکپارچه بانک‌ها و همچنین نبود زیرساخت‌های لازم برای نگهداری و تحلیل داده‌هایی که در اختیار سایر بازیگران اکوسیستم‌ها می‌توان اشاره داشت. دسته سوم مربوط به عدم تمایل سازمان به همکاری با شرکای بیرونی است که معمولاً شرکت‌های پیمانکار بانک‌ها برای تعامل و همکاری به منظور پیاده‌سازی زیرساخت‌های فنی همکاری‌های لازم را نمی‌کنند. دسته چهارم و آخر نیز مربوط به عدم ارائه ایده‌های نوین کسب‌وکار دیجیتال است که شامل مواردی همچون عدم بهره‌گیری از روش‌های نوین تولید و گردآوری داده‌ها، نبود و عدم ارائه مدل کسب‌وکار دیجیتال (عدم طراحی مدل‌های کسب‌وکار ارزش‌آفرین برای مشتریان محصولات و خدمات الکترونیکی بانکی) و عدم به اشتراک‌گذاری دانش و برآوردن خلاقانه نیازهای مشتریان است.

شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای مجموعه خاصی از شرایط است که در یک مکان و زمان خاص پدید می‌آیند تا مجموع اوضاع و احوال یا شرایطی را به وجود آورند که اشخاص یا افراد (گروه‌ها) با عمل و تعامل‌های خود به آن‌ها پاسخ می‌دهند. شرایط زمینه‌ای منشأ در شرایط علی و دخیل دارند و محصول چگونگی تلفیق آن‌ها با یکدیگر برای شکل دادن به الگوهای مختلف با ابعاد گوناگون‌اند.

جدول ۴- مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مفاهیم	مقوله	مقوله کلی
مقاومت نیروی انسانی بانکی در برابر تغییر نگاه بانک از سنتی شعبه محور به خدمات دیجیتال محور	منابع انسانی	شرایط زمینه‌ای
نگاه شعبه محوری مردم به جای دیجیتال محوری	شرایط فرهنگی	
فرهنگ دیجیتال (عدم ریسک‌پذیری، وجود تفکر سیلویی، عدم به اشتراک‌گذاری دانش و برآوردن خلاقانه نیازهای مشتریان)		
خطر از دست دادن شغل به سبب گسترش بانکداری دیجیتال		
کم‌رنگ بودن مدل‌های کسب‌وکار کارمزدمحور در صنعت بانکداری ایران		
عدم آموزش کافی نیروی انسانی نظام بانکی	مسائل	
عدم آشنایی مردم و استفاده از فناوری‌ها به‌روز	آموزشی	

شرایط زمینه‌هایی که سبب عدم شکل‌گیری بانکداری دیجیتال می‌شوند در جدول ۴ آمده که به سه دسته تقسیم می‌شوند: دسته اول مربوط به عدم همراهی نیروی انسانی است. در واقع مقاومت نیروی انسانی بانکی در برابر تغییر نگاه بانک از سنتی شعبه محور به خدمات دیجیتال محور موجب شده است که بانک‌ها نتوانند اقدام جدی برای تحول دیجیتالی در بانک را انجام دهند.

دسته دوم مربوط به موانع فرهنگی می‌شود. این موانع خود به دو دسته کلی از منظر مردم و از منظر بانک‌ها تقسیم می‌شود. از سمت مردم، این مانع وجود دارد که مردم همچنان بانک را شعبه محور محسوب می‌کنند و خیلی با مدل دیجیتال محور بانک آشنا نیستند. از طرفی مدیران بانکی نیز به دلیل خطر از دست دادن شغل به سبب گسترش بانکداری دیجیتال نیز خیلی تمایلی برای جمع شدن شعب ندارند. از طرفی مدل‌های کسب‌وکار کارمزدمحور در صنعت بانکداری ایران کم‌رنگ است و همین مسئله باعث شده است اقدام جدی برای رفتن به سمت دیجیتال شدن نظام بانکی صورت نگیرد.

دسته سوم مربوط به موانع آموزشی است که این نیز به دو دسته مردم و نیروی انسانی بانک تقسیم می‌شود. هم نیروی انسانی نظام بانکی آموزش کافی برای مفاهیم بانکداری دیجیتال را نیاموخته‌اند و هم این که مردم آشنایی کافی و به‌روز و استفاده از فناوری‌های روز بانکداری دیجیتال را نمی‌دانند.

شرایط مداخله‌گر و میانجی

منظور از شرایط مداخله‌گر و میانجی وضعیت‌هایی است که بر اتخاذ راهبردها و کنش و تعامل تأثیرگذار هستند. به عبارت دیگر این شرایط به عوامل و عناصری مناسب یا نامناسب اشاره دارند که اثرات یک یا چند عامل تغییر را کندتر یا فعال‌تر می‌سازند.

جدول ۵- مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مفاهیم	مقوله	مقوله کلی
نیبود هدف‌گذاری مشخص و روشن، چالش رگولاتوری (دریافت مجوز و رعایت قوانین)	نیبود هدف و چشم‌انداز راهبردی مشخص در عرصه بانکداری دیجیتال	شرایط مداخله‌گر و میانجی
ضعف نبود برنامه توسعه کسب و کارهای دیجیتالی تغییراتی در معماری سازمانی بانک (ساختارها، فرایندها، روال‌های تصمیم‌گیری، منطق تخصیص منابع و...)	عدم وجود ساختارهای سازمانی فعال، پویا و منعطف	
وجود ساختار بانکی ابر اساس افتتاح حساب و جذب منابع و نه فروش خدمات بانکی		

در این پژوهش شرایط مداخله‌گری که شکل‌گیری بانکداری دیجیتال در ایران را با چالش همراه کرده است و از طرفی به‌کارگیری راهبردها را محدود می‌کنند، در جدول ۵ آمده که به دو دسته تقسیم می‌شوند: دسته اول مربوط به نبود هدف و چشم‌انداز راهبردی مشخص در عرصه بانکداری دیجیتال است که مواردی از جمله نبود هدف‌گذاری مشخص و روشن، چالش رگولاتوری (دریافت مجوز و رعایت قوانین) و ضعف نبود برنامه توسعه کسب و کارهای دیجیتالی را شامل می‌شود.

دسته دوم مربوط به عدم وجود ساختارهای سازمانی فعال، پویا و منعطف است که در واقع ناظر به ساختارها، فرایندها، روال‌های تصمیم‌گیری، منطق تخصیص منابع و... بانک‌ها است که باید رویه‌ها و معماری سازمانی بانکی خود را تغییر دهند. همچنین بانک‌ها باید از رویکرد افتتاح حساب و جذب منابع صرف، به سمت فروش خدمات بانکی و کارمزد محوری سوق پیدا کنند.

راهبردها

راهبرد تدبیر و مکانیزمی است که در برخورد با پدیده به کار گرفته می‌شود. کنشگران جهت تحقق پدیده به تدابیری می‌اندیشند و بر اساس امکانات موجود و شرایط، راهبردی را اتخاذ می‌کنند. اشتروس و کوربین در مواجهه با مسائل، چگونگی مدیریت توسط افراد را راهبرد تعریف می‌کنند. به عبارت دیگر راهبرد کنش‌های هدفمندی است که برای حل یک مسئله با نیل به اهدافی صورت می‌گیرند و با صورت گرفتن آن‌ها پدیده محقق می‌شود. در نظریه اشتروس و کوربین شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر هر دو بر راهبردها ناظرند و متوجه فعالیت‌ها و برنامه‌هایی هستند که به تحقق و شکل‌گیری پدیده منجر گردد.

جدول ۶- مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط راهبردها

مفاهیم	مقوله	مقوله کلی
ارتقا آموزش و فرهنگ سازمانی	تقویت و ارتقا زیرساخت‌ها	راهبردها
ارتقا قابلیت‌های فناورانه		
تقویت مسائل مربوط به امنیت سایبری و توجه به حریم خصوصی		
ارتقا و به‌روزرسانی و جامعیت قوانین بانکداری دیجیتال		
تحول سامانه بانکداری یکپارچه ^۱		
مدیریت ارتباط با مشتری بانکداری دیجیتال خلق اکوسیستم‌های و ارائه محصولات جدید		

^۱ Core Banking

مفاهیم	مقوله	مقوله کلی
شناسایی و تأمین نیازهای متغیر مشتریان	خلق و ارائه ایده‌های نو	راهبردها
انتخاب مراکز تحقیقاتی مناسب برای همکاری‌های آتی با بانک‌ها	دانشی بانکداری دیجیتال	
حمایت و تخصیص منابع لازم برای بانکداری دیجیتال توسط مدیران ارشد	مدیریت راهبردی دیجیتال	
توسعه چشم‌انداز دیجیتال در ذهن مدیران به منظور ایجاد تغییر در مدل کسب‌وکار		
تغییر نقش وظایف شعب با تأکید بر جایگاه مهم آن‌ها در آینده		
اصلاح و مدیریت فرآیندهای بانکی		

در تحقیق حاضر راهبردهای متعددی برای نیل به بانکداری دیجیتال تأکید شد که در جدول شماره ۶ آمده و شامل سه دسته است: دسته اول مربوط به تقویت و ارتقا زیرساخت‌ها است که شامل مواردی همچون ارتقا آموزش و فرهنگ سازمانی، ارتقا قابلیت‌های فناوریانه، تقویت مسائل مربوط به امنیت سایبری و توجه به حریم خصوصی، ارتقا و به‌روزرسانی و جامعیت قوانین بانکداری دیجیتال و تحول سامانه بانکداری یکپارچه است.

دسته دوم مربوط به خلق و ارائه ایده‌های نو دانشی بانکداری دیجیتال است که خلاقیت و نوآوری را برجسته می‌کند و شامل مواردی همچون مدیریت ارتباط با مشتری بانکداری دیجیتال، شناسایی و تأمین نیازهای متغیر مشتریان، خلق اکوسیستم‌های و ارائه محصولات جدید و انتخاب مراکز تحقیقاتی مناسب برای همکاری‌های آتی با بانک‌ها است.

دسته سوم و آخر مربوط به مدیریت راهبردی دیجیتال است که عمدتاً ناظر به طراحی چشم‌اندازها و هدف‌گذاری‌ها است و شامل مواردی همچون اصلاح و مدیریت فرآیندهای بانکی، تخصیص منابع لازم برای بانکداری دیجیتال توسط مدیران ارشد، توسعه چشم‌انداز دیجیتال در ذهن مدیران به منظور ایجاد تغییر در مدل کسب‌وکار و حمایت تغییر نقش وظایف شعب با تأکید بر جایگاه مهم آن‌ها در آینده است.

پیامدها

آخرین اصطلاح پارادایمی در روش اشنروس و کوربین پیامدهاست. هر جا انجام یا عدم انجام عمل، تعامل معینی در پاسخ به امر یا مسئله‌ای یا به منظور اداره یا حفظ موقعیتی از سوی فرد یا افرادی انتخاب شود، پیامدهایی پدید می‌آید.

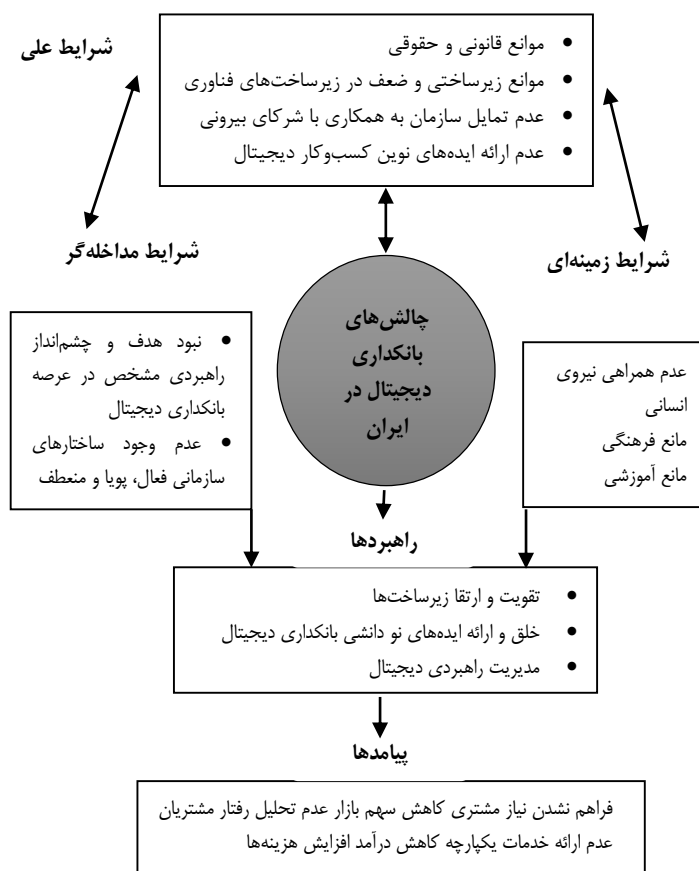
جدول ۷- مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پیامدها

مفاهیم	مقوله	مقوله کلی
سلايق متفاوت مشتریان	فراهم نشدن نیاز مشتری	پیامدها
نیازهای متکثر و متنوع مشتریان	کاهش سهم بازار	
مشتریان کمتر برای نهادهای سنتی		
بالا رفتن هزینه با ادامه روند سنتی خدمات بانکی	عدم تحلیل رفتار مشتریان	
نیاز به سوابق متنوع مالی مشتریان		
تنوع دارایی‌های افراد و مشکل در اعتبارسنجی		

مفاهیم	مقوله	مقوله کلی
تنوع خدمات الکترونیک	عدم ارائه خدمات	
نیاز به خدمت مشتریان از چند کانال	یکپارچه	
عقب ماندن از تحولات فناورانه و دیجیتالی جهان	کاهش درآمد	
عدم گشایش بازارهای نو		
از دست دادن مشتری در طول زمان		
کاهش پرداخت‌های آنلاین، کیف موبایل و فروش‌های آنلاین		
کاهش نگاهداشت مانده حساب برای پشتیبانی از پرداخت‌های دیجیتال		
افزایش جمعیت و عدم پاسخگویی نظام فعلی بانکی در آینده		
کاهش بهره‌وری نیروی انسانی		
افزایش فشار کاری خدمات شعب		
بالا رفتن تعداد نیروی انسانی		

پیامدهایی عدم پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال در جدول شماره ۷ اشاره شده است که به شش مقوله فراهم نشدن نیاز مشتری (سلايق متفاوت مشتریان، نیازهای متکثر و متنوع مشتریان)، کاهش سهم بازار (مشتریان کمتر برای نهادهای سنتی، بالا رفتن هزینه با ادامه روند سنتی خدمات بانکی)، عدم تحلیل رفتار مشتریان (نیاز به سوابق متنوع مالی مشتریان، تنوع دارایی‌های افراد و مشکل در اعتبارسنجی)، عدم ارائه خدمات یکپارچه (تنوع خدمات الکترونیک، نیاز به خدمت مشتریان از چند کانال)، کاهش درآمد (عقب ماندن از تحولات فناورانه و دیجیتالی جهان، عدم گشایش بازارهای نو، از دست دادن مشتری در طول زمان، کاهش پرداخت‌های آنلاین، کیف موبایل و فروش‌های آنلاین، کاهش نگاهداشت مانده حساب برای پشتیبانی از پرداخت‌های دیجیتال، افزایش جمعیت و عدم پاسخگویی نظام فعلی بانکی در آینده) و افزایش هزینه‌ها (کاهش بهره‌وری نیروی انسانی، افزایش فشار کاری خدمات شعب، بالا رفتن تعداد نیروی انسانی) تقسیم می‌شود.

در نهایت با توجه به یافته‌های تحقیق، مدل پارادایمی چالش‌های بانکداری دیجیتال در ایران را می‌توان در شکل ۴ ارائه کرد:



شکل ۴- مدل پارادایمی چالش‌های بانکداری دیجیتال در ایران

همان‌طور که در مدل مشاهده می‌شود، عوامل عدم اجرای بانکداری دیجیتال در ایران را به سه دسته می‌توان تقسیم کرد که شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر است. شرایط علی شامل مواردی همچون موانع قانونی و حقوقی، موانع زیرساختی و ضعف در زیرساخت‌های فناوری، عدم تمایل سازمان به همکاری با شرکای بیرونی، عدم ارائه ایده‌های نوین کسب‌وکار دیجیتال است. همچنین کشور در احراز هویت افراد و حریم خصوصی دچار مشکل است و همچنان کلاهبرداری‌هایی از این طریق رخ می‌دهد. از طرفی بانک‌ها آمادگی سامانه بانکداری یکپارچه را نداشته و زیرساخت‌های لازم برای نگهداری و تحلیل داده‌هایی که در اختیار سایر بازیگران اکوسیستم‌ها است را ندارند. همچنین از شرایط علی این بوده که بانک‌ها از روش‌های نوین تولید و گردآوری داده‌ها بهره نمی‌گیرند و عملاً طرحی برای مدل کسب‌وکار دیجیتال که مبتنی بر کسب‌وکار ارزش‌آفرین برای مشتریان محصولات و خدمات الکترونیکی بانکی باشد را ندارند.

همچنین شرایط زمینه‌ای شامل مواردی همچون عدم همراهی نیروی انسانی، مانع فرهنگی، مانع آموزشی است. در واقع افرادی که در بانک‌ها و شعبات کار می‌کنند در برابر تغییر بانک از حالت سنتی شعبه محور به خدمات دیجیتال محور مقاومت می‌کنند. از طرفی به دلیل از دست دادن شغل به خاطر گسترش بانکداری دیجیتال نیز از کارمندان بانک مقاومت می‌کنند؛ و در آخر شرایط فرهنگی کشور به‌گونه‌ای است که مدل‌های کسب‌وکار کارمزد محور در صنعت بانکداری ایران بسیار کم‌رنگ است. در مسائل آشنایی با فرهنگ دیجیتال نیز دو مسئله اساسی وجود دارد اول اینکه آموزش کافی نیروی انسانی نظام بانکی وجود نداشته و از طرفی مردم نیز با استفاده از فناوری‌های به‌روز نیز آشنا نیستند.

همچنین شرایط مداخله‌گر شامل مواردی همچون نبود هدف و چشم‌انداز راهبردی مشخص در عرصه بانکداری دیجیتال، عدم وجود ساختارهای سازمانی فعال، پویا و منعطف است. در واقع بانک‌ها در عرصه دیجیتال، هدف‌گذاری مشخص و روشنی ندارند و همچنین برای دریافت مجوز و رعایت قوانین دچار چالش هستند. در همین راستا با توجه به عدم دارا بودن چشم‌انداز و هدف، باید گفت برنامه مشخصی برای توسعه کسب‌وکارهای دیجیتالی نیز ندارند. از سوی دیگر باید گفت ساختارها، فرایندها، روال‌های تصمیم‌گیری، منطق تخصیص منابع و ... نیز به‌گونه‌ای است که متناسب با بانکداری دیجیتال نبوده و آن پویایی‌های لازم را ندارد.

با توجه به مواردی که ذکر شد، می‌توان گفت شرایط علی هم به صورت مستقیم بر عدم اجرای بانکداری دیجیتال و هم به صورت غیرمستقیم از طریق اثرگذاری بر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر اثرگذار بوده است. همچنین عدم اجرای بانکداری دیجیتال در ایران، پیامدهایی را از جمله فراهم نشدن نیاز مشتری، کاهش سهم بازار، عدم تحلیل رفتار مشتریان، عدم ارائه خدمات یکپارچه، کاهش درآمد و افزایش هزینه‌ها به همراه دارد. در واقع از آنجا که سلاقی مشتریان متفاوت بوده و نیازهای متکثر و متنوعی دارند، بانکداری کنونی پاسخگوی این حجم از تنوع نیست. از طرفی از آنجا که اقتصاد دیجیتال با سرعت زیادی در حال توسعه است، در صورت عدم اجرای بانکداری دیجیتال، علاوه بر بالا رفتن هزینه‌های بانکداری سنتی، مشتریان کمتری برای بانک‌ها باقی خواهد ماند. از طرفی با توجه به نیاز تحلیل رفتار مشتریان، از آنجا که برای این امر نیاز به سوابق متنوع مالی و همچنین اطلاعات انواع دارایی‌های افراد هست، عملاً با عدم اجرای بانکداری دیجیتال، این اتفاق نمی‌تواند بیفتد. همچنین از آنجا که خدمات الکترونیک متنوع شده است و همچنین مشتریان متقاضی رفع نیاز از کانال‌های مختلف هستند، با عدم اجرای بانکداری دیجیتال، این خدمات یکپارچه نمی‌تواند رخ دهد.

با توجه به علل عدم اجرای بانکداری دیجیتال، راهبردهایی که می‌توان برای اجرای بانکداری دیجیتال در ایران در نظر گرفت شامل ۳ مؤلفه تقویت و ارتقا زیرساخت‌ها، خلق و ارائه ایده‌های نو دانشی بانکداری دیجیتال و مدیریت راهبردی دیجیتال است. در این راستا لازم و ضروری است آموزش و فرهنگ سازمانی از طرق مختلف همچون سمینار، همایش، کارگاه‌های تخصصی و غیره ارتقا پیدا کند. همچنین مسائل مربوط به حریم خصوصی و امنیت داده تقویت شده و قوانین بانکداری دیجیتال به صورت جامع ارتقا و به‌روزرسانی گردد. همچنین بانک‌ها باید به سمتی بروند که ارتباط با مشتریان را مدیریت کرده و محصولات جدید را متناسب با اکوسیستم‌های نو ارائه کنند هر چند پیش‌نیاز این موارد شناسایی و تأمین نیازهای متغیر

مشتریان است. در آخر نیز بانک‌ها و مدیران بانکی باید به سمت توسعه چشم‌انداز دیجیتال رفته و در مدل‌های کسب‌وکار تحول به وجود آورند و فرایندهای بانکی نیز متناسب با چشم‌انداز توسعه بانکداری دیجیتال باید متحول شود.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به بررسی‌های انجام شده در مباحث نظری و پیشینه پژوهش، پژوهش‌های بسیار کمی به چالش‌های بانکداری دیجیتال در ایران پرداخته‌اند. علاوه بر این همین پژوهش‌های اندک نیز تلاش‌هایی مجزا و غیر یکپارچه بودند و پژوهشگران مختلف با توجه به زمینه تحقیقاتی خود به این مبحث پرداخته‌اند. از این میان عسگری و نعیمی صدیق (۱۳۹۸) به شناسایی راهبردهای نوین در صنعت بانکداری در حوزه فناوری‌های دیجیتال پرداختند، باغانی (۱۳۹۹) چارچوب کلی از فناوری‌های نوین مالی، روش‌های نظارتی متداول ارائه دادند و چندی و همکاران (۲۰۱۷) به پذیرش سیستم‌های اطلاعات بانکی دیجیتال را از منظر مشتریان بانک‌های پاکستان و جانگر و مایتنر (۲۰۱۹) به تجزیه و تحلیل ترجیح خانواده‌ها در انتخاب خدمات فین‌تک پرداختند. به دلیل همین عدم یکپارچگی ذکر شده در پیشینه، در این پژوهش سعی شد که با استفاده از یک روش‌شناسی کیفی و به کمک نظریه داده بنیاد یک مدل فرآیندی چالش‌های بانکداری دیجیتال در ایران شامل ۵ مقوله اصلی، ۱۴ مقوله و ۴۵ مفهوم به دست آید. گرچه به دلیل کمبود پژوهش‌ها به سختی می‌توان نتایج این پژوهش را با سایر پژوهش‌ها مقایسه کرد، اما تحقیقات انجام شده توسط پوراابراهیمی (۲۰۱۸) و ارسنجانی (۲۰۱۹) بیش‌ترین شباهت را هم از نظر روش‌شناسی و هم از منظر هدف با این پژوهش دارند. با توجه به نتایج تحقیق، به نظر می‌رسد مهم‌ترین چالش‌های بانکداری دیجیتال در ایران به موانع قانونی، حقوقی، موانع زیرساختی فناوری و موانع آموزشی فرهنگی بر می‌گردد که متناسب با هر کدام از این موارد، باید اقدامات و سیاست‌های متناسب اتخاذ گردد. مهم‌ترین راهبرد تقویت و ارتقا زیرساخت‌های فناوری است که در دستور کار بانک مرکزی باید باشد. همچنین بانک‌ها و موسسات به ارائه ایده‌های نو و خلق ایده برای کسب‌وکارهای دیجیتال بپردازند و از طرفی روی آموزش نیروی انسانی تمرکز جدی داشته باشند. به منظور بهبود و استقرار کامل بانکداری دیجیتال در ایران، می‌توان راهبردهای کاربردی زیر پیشنهاد می‌شود. لازم به ذکر است که این پیشنهادها از نظر خبرگان در طول فرآیند مصاحبه‌ها به دست آمده‌اند. اولین پیشنهاد، این است که در زمینه آشنایی و استفاده مردم از فناوری‌های نوین در صنعت بانکداری مهم‌ترین ملاک بحث «اعتماد» است و «هرچه قوانین سفت و سخت‌تری در این بخش وضع شود، بانک‌ها راحت‌تر می‌توانند اعتماد مردم را جلب کرده و آن‌ها را به استفاده از این فناوری‌ها تشویق کنند؛ و از طرفی یک عزم ملی از طریق بانک مرکزی و سایر دستگاه‌ها صورت بگیرد که آموزش‌ها نوین و لازم داده شود. دومین پیشنهاد این است که بانک‌های پیشرو باید به سمت سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نو حرکت کنند که البته دارند این کار را انجام می‌دهند و در حال سرمایه‌گذاری در زمینه‌های فناوری‌های نوین مالی، بلاکچین، تحلیل داده‌های مشتریان با استفاده از هوش مصنوعی، ابزارهای تلفن همراه و یکپارچگی آن با سایر کانال‌های دسترسی به مشتریان و پلتفرم‌ها هستند. بانک‌هایی که از این فرآیند عقب هستند نیز باید

هر چه سریع‌تر در استفاده از سیستم‌های آی‌تی حرکت کرده و به سمت یکپارچگی عمودی و افقی پیش بروند.

سومین پیشنهاد باطراحی معماری، ایجاد بسترهای جدید تعامل همچون پلتفرم‌های نوآوری باز و تمام شبکه‌ای و در نهایت، تحول کُرنیکینگ از ضرورت‌های اصلی تحول دیجیتال بانک‌ها و شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات کُرنیکینگ است تا با این روش از انطباق کُرنیکینگ با دنیای دیجیتال و سازگاری آن با پارادایم‌های جدید اطمینان حاصل کنند. تحول و حرکت به سمت کُرنیکینگ دیجیتال همیشه به معنای تغییر اساسی نیست. در بعضی موارد به دست آوردن قابلیت‌های جدید و مهم کُرنیکینگ دیجیتال، نیاز به باطراحی یا جایگزینی پلتفرم‌ها یا ماژول‌های موجود نیز از مصادیق حرکت به سمت کُرنیکینگ دیجیتال است.

و چهارمین پیشنهاد این است که رمز موفقیت آینده بانک‌ها، ساخت اکوسیستم بهتر است، نه یک بانک بزرگ‌تر. اکوسیستم‌های آینده بانک‌ها در دو بُعد فنی و غیرفنی توسعه می‌یابند. از منظر فنی، اکوسیستم‌های جدید حول خدمات و محصولات بانکی شکل می‌گیرند و ارزش محوری اکوسیستم، حوزه خدمت مذکور خواهد بود. برای نمونه در حوزه خدمات اعتباری، ظهور بازیگران جدید، تنوع ارائه تسهیلات توسط سایر بازیگران یا خود مشتری، شیوه‌های نوین احراز هویت و بهره‌گیری از روش‌های دقیق اعتبارسنجی موجب ایجاد اکوسیستمی جدید حول این خدمت شده و بانک‌ها عمدتاً جایگاه عملیاتی خود در ارائه خدمت را واگذار کرده و در جایگاه مدیریت بازیگران اکوسیستم قرار می‌گیرند.

منابع

بابکی راد، اعظم (۱۴۰۰)، سناریوهای خدمات بانکداری دیجیتال در افق ۱۴۰۸، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، شماره ۱۲۴، ۹۰-۱۰۹.

باغانی، ا. (۱۳۹۹). بررسی نحوه نظارت بر فناوری‌های نوین مالی فین‌تک و ارز دیجیتال، فصلنامه دانش سرمایه‌گذاری، ۹(۳۵)، ۱۵۳-۱۶۸.

بمانی و و معینی، ح. (۱۳۹۹). آینده‌پژوهی بانکداری الکترونیک با رویکرد عدم قطعیت بحرانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی طلوع مهر، قم.

بمانیان، م. ر، سالاری مدوار، م، غفرانی، س و بمانیان، ر. (۱۳۹۱). ارزیابی عوامل مؤثر بر پذیرش خدمات شهر الکترونیک با استفاده از مدل تلفیقی پذیرش فناوری اطلاعات (TAM) و رهیافت نظری رفتار برنامه‌ریزی‌شده (TPB) و اعتماد (Trust) مطالعه موردی: دفاتر خدمات الکترونیک شهر تهران، فصلنامه مدیریت شهری و روستایی، ۲۹(۱۳)، ۱۳۱-۱۵۰.

حسینی، ح، احمدی‌نژاد، م و فارسی زاده، ح. (۱۳۹۱). بررسی پذیرش بانکداری اینترنتی توسط مشتریان با استفاده از مدل اصلاح‌شده پذیرش فناوری، فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۲(۴)، ۱۹-۳۶.

حمیدی زاده، م. ر و قمیابیلی، ع. (۱۳۹۶). تأثیر ریسک ادراک شده بر نگرش مشتریان بانکداری اینترنتی، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۶(۱)، ۵۱-۷۱.

- خاتمی فیروزآبادی، س. عسگری مهر، م. مرتاض هجری، ف. (۱۳۹۷). راهکارهای توسعه کسب‌وکارهای الکترونیک در چارچوب تسهیل و ارتقای فضای کسب‌وکار. *پژوهشنامه اقتصادی*، ۱۸(۶۸)، ۲۹۰-۲۵۳.
- خسروانجم، د. کشانچی، ب. پورقلی، ا. عبداللهی، ش. (۱۳۹۹). ارزیابی شاخص‌های استراتژیک پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال با استفاده از ترکیب رویکردهای مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیمتل فازی. *فصلنامه مدیریت کسب‌وکار*، شماره ۴۶، ۱۲۵-۱۴۸.
- دانایی‌فرد، ح. (۱۳۸۴). تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم‌سازی تئوری بنیادی، *دوماهنامه علمی- پژوهشی دانشور*، شماره ۱۱، ۵۷-۷۰.
- دانائی‌فرد، ح، الوانی، س. م و آذر، ع. (۱۳۹۶). *روشن‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: انتشارات صفار.
- درزیان عزیز، ع. ه، قاسمی، ا و سلیمانی، س. (۱۳۹۲). نقش ابعاد سنتی و مجازی بانک‌ها در بانکداری الکترونیکی آن‌ها، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۸(۳۱)، ۱۳۱-۱۵۱.
- سالار، ج و ابراهیمی، ا. ق. (۱۳۹۳). ارائه مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر اعتماد در بانکداری الکترونیکی: پیمایشی پیرامون بانک ملی استان آذربایجان غربی، *فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۶(۱۸)، ۹۱-۱۰۶.
- سلامتی طبا، س. بیگی، م. اکبری، ع. (۱۳۹۶). *بانکداری دیجیتال؛ انقلابی در صنعت بانکداری*، هفتمین همایش سالانه بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت.
- سلطانی، م و طهماسبی آقبلاغی، د. (۱۳۹۹). تبیین نقش شراکت راهبردی بانک تجارت با فین‌تک‌ها در کارایی با میانجیگری تحولات فناورانه و بانکداری دیجیتال. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۳)، ۸۰۰-۸۳۲.
- صفرزاده، ح و فروتن، م. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل مؤثر بر پذیرش بانکداری اینترنتی، *دوماهنامه دانشور رفتار*، ۱۸(۵۰)، ۴۳۳-۴۵۰.
- عسگری مهر، م. ترک تبریزی، م. دهقانی قهفرخی، ا. کاظمی، ن (۱۳۹۶). *شناسایی مؤلفه‌های استراتژیک برای پیاده‌سازی موفق مدل بانکداری دیجیتال*، هفتمین همایش ملی بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت.
- عسگری، ط و نعیمی صدیق، ع. (۱۳۹۸). تدوین راهبردهای نوین در صنعت بانکداری با تکیه بر فناوری‌های دیجیتال. *فصلنامه راهبرد*، ۲۸(۹۲)، ۵-۳۴.
- گوهری فر، م، خاشعی و و دهدشتی، ز. (۱۴۰۰). آینده‌پژوهی نظام بانکداری بین‌الملل ایران، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- مرادی، ش، نادری، ن و دل‌انگیزان، س. (۱۳۹۸). بررسی فرآیند توسعه استارت‌آپ‌های فین‌تک در ایران؛ با تأکید بر عوامل و موانع پیش رو. *توسعه کارآفرینی*، ۱۳(۱)، ۱۴۰-۱۲۱.
- وزارت امور اقتصاد و دارایی (۱۳۹۸). *بانکداری آینده و تحول دیجیتال؛ رویکرد سیاستی و چارچوب استقرار مبتنی بر پارادایم اقتصاد هوشمند*. معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی وزارت اقتصاد. تهران.

- Alalwan, A. A, Baabdullah, A. M, Rana, N. P, Tamilmani, K. & Deivedi, Y. K. (2018). Examining adoption of mobile internet in Saudi Arabia: Extending TAM with perceived enjoyment, innovativeness and trust. *Technology in Society*, 55, 100-110.
- Alkhowaiter, W. A. (2020). Digital payment and banking adoption research in Gulf countries: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, 53. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102102>.
- Arsanjani, A. A, Gholipour Soleimani, A, Delafrooz, N. & Taleghani, M. (2019). Challenges of the Iranian E-Banking Business Model in Digital Transformation, *Journal of Money & Economy*, 14(3), 389-419.
- Barquin, S, HV, V. and Yip, H, 2015. *Digital Banking in ASEAN: Increasing Consumer Sophistication and Openness*. McKinsey Company. Available at: <https://www.mckinsey.com>.
- Cruz, P, Salo, J, Munoz-Gallego, P, & Laukkanen, T. (2010). Heavy users of e-banking and Customer Experience Management: evidences on intrinsic motivation. *International Journal of Electronic Business*, 8(2), 187-209
- DeLaCastro, S. Erdmann, S, Krishnan, A, Kulkarni, S. and Pande, M. (2014). *Digital banking: Enhancing customer experience; generating long term loyalty*. Cognizant Survey retrieved from <https://www.cognizant.com/.../Digital-BankingEnhancing-Customer-Experience-Gen>.
- Dutta, S, Geiger, Th, and Lanvin, B. *The Global Information Technology Report 2015*. JHONSON Cornell University. Available at: <http://reports.weforum.org>.
- European Commission. (2019). *Behavioural study on the digitalisation of the marketing and distance selling of retail financial services* (Final Report, April).
- Falato, Ph, et al, 2013. *Backing up the Digital Front: Digitizing the Banking Back Office*. Capgemini Consulting, Available at: <https://www.capgemini.com>.
- Franz, Ch, Bieger, Th. and Herrmaan, A, 2017. *Evolving Business Models: How CEOs Transform Traditional Companies*. Springer. Available at: <https://www.springer.com>.
- Gill, M, and Vanboskrik, Sh, 2016. *The Digital Maturity Model*. Cambridge: Forrester research.
- IBM Corporation (2016). *Designing a Sustainable Digital Bank*. United States of America: IBM Corporation. <https://www.ibm.com/downloads/cas/XGJGOJWA>.
- J'unger, M. & Mietzner, M. (2019). Banking goes digital: The adoption of FinTech services by German households. *Finance Research Letters*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2019.08.008>.
- Lee, L, Mathena, J, and Goodall, 2013. Who Says Banks Can't Be Social. Become a Social Bank Inside and Out. *Deloitte*. Available at: <https://www2.deloitte.com>.

- Leong, C, Tan, B, Xiao, X, Tan, F. T, & Sun, Y .(۲۰۱۷) .Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a youth microloan startup in China. *International Journal of Information Management*, 37(2), 92-97
- Maklan, S, & Klaus, P. (2011). Customer experience: are we measuring the right things. *International Journal of Market Research*, 53(6), 771-772.
- Möwes, T, Puschmann, T, and Alt, R, 2011. Service-Based Integration of IT - Innovations in Customer-Bank-Interaction. *Wirtschaftsinformatik Proceedings*.
- PWC (2011). New Digital Tipping Point. United Kingdom: PWC. <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/publications/assets/pdf/pwc-new-digital-tipping-point.pdf>.
- Rathee, V, & Yadav, R. (2017). PERCEPTION OF CUSTOMERS TOWARDS SERVICE QUALITY: A STUDY OF DIGITAL BANKING PRACTICES. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 7(10), 1-19.
- Ross, J. W, C. M. Beath and I. M. Sebastian (2017), "How to develop a great digital strategy", *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 7.
- Sardana, V, Singhania, S. (2018). Digital technology in the realm of banking: A review of literature. *International Journal of Research in Finance and Management*, 1, 28–32.
- Sas, 2015. Digital Banking and Analytics: Enhancing Customer Experience and Efficiency. Available at <https://www.sas.com>.
- Schueffel, P, and Vadana, I, 2015. Open Innovation in the Financial Services Sector -A Global Literature Review. *Journal of Innovation Management*, 3(1), pp. 25-48.
- Sullivan, w, Wilson, D, Thakral, C, Verma, s, & Venkataraman, K. (2016). Top 10 Trends in Insurance in 2016. Capgemini.
- Sun, N, et al, 2014. iCARE: A Framework for Big Data-Based Banking Customer Analytics. *IBM Journal of Research and Development*. 58(5/6), pp. 4:1-4:9.
- Uddin, U, shawon, S. S. & NayeemA. R. (2017). Challenges and Opportunity of Online Banking Services and Product: An Empirical Study in Bangladesh. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*. 2(5), 2456-3676.