Archiv

Industrial Management Journal

Print ISSN: 2008-5885
Online ISSN: 2423-5369

Designing a Framework of New Product Development for Digital Banking: A Case study of Bank Mellat

Alireza Tajarloo
Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Alborz Compus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: a.tajarloo@ut.ac.ir

Manouchehr Ansari
*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management. University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mansari@ut.ac.ir

Ali Divandari
Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: divandari@ut.ac.ir

Masoud Keimasi
Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: keimasi@ut.ac.ir

Abstract

Objective: The serious competition among businesses has given more attention to new product development. Therefore, the purpose of this study is to design a new product development framework relying on the digital banking approach applied by Mellat Bank.

Methods: This is a qualitative, descriptive, and applied study, conducted based on the grounded theory. Interviews were conducted with 12 managers of different levels of Mellat Bank and university professors with sufficient experience in the field of new digital product development. Data was gathered by purposeful sampling until theoretical saturation with the help of Version 7 of Atlas T software. Strauss and Corbin's method along with the three techniques of open coding, axial coding, and selective coding were used to analyze the data.

Results: A total of 122 final codes were obtained from the 12 conducted interviews. The initial model, including 6 factors for new product development with a digital banking approach, was identified: driving factors (internal and external causes), new digital product development (new product development, planning, and evaluation), strategies (influence on the market, diversification, market development, new and innovative product development), outcomes (customers as well as organizational, market and economic outcomes), intervening factors (environmental, managerial and organizational) and contextual factors (culture, political and legal, process barriers), organizational characteristics and environmental context) were compiled.

www.SID.ir

Archive of SID

Conclusion: Through the new product development model with digital banking approach, the new products can be presented according to the customers' needs. Also, feasibility and evaluation of the target market, if scientifically reviewed, can lead to the success of new product development, which will bring both customer satisfaction and productivity as well as competitive advantage to the bank.

Keywords: Mellat bank, Digital banking, New product, Digital product, Product development

Citation: Tajarloo, Alireza, Ansari, Manouchehr, Divandari, Ali and Keimasi, Masoud (2021). Designing a Framework of New Product Development for Digital Banking: A Case study of Bank Mellat. *Industrial Management Journal*, 13(4), 559-579. (*in Persian*)

Industrial Management Journal, 2021, Vol. 13, No 4, pp. 559-579
doi: https://doi.org/10.22059/IMJ.2022.334341.1007892
© Authors
Published by University of Tehran, Faculty of Management

Article Type: Research Paper
Received: July 23, 2021
Accepted: December 03, 2021

www.SID.ir

Archive of SID

مدیریت صنعتی
شاپا چاپی: ۵۸۸۵-۲۰۰۸
شاپا الکترونیکی: ۵۳۶۹-۲۴۲۳

طراحی چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال (نمونه‌پژوهی: بانک ملت)

علیرضا طجرلو
دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: a.tajarloo@ut.ac.ir

منوچهر انصاری
* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mansari@ut.ac.ir

علی دیواندری
استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: divandari@ut.ac.ir

مسعود کیماسی
استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: keimasi@ut.ac.ir

چکیده

هدف: وجود رقابت شدید بین کسب‌وکارها موجب شده است که به توسعه محصول جدید بیشتر توجه شود. بنابراین، هدف از اجرای این پژوهش، طراحی چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال در بانک ملت است.

روش: پژوهش از نوع توصیفی میدانی، کیفی و کاربردی است. راهبرد، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. مشارکت‌کنندگان، مدیران سطوح مختلف بانک ملت و دانشگاهی هستند. رویکرد نمونه‌گیری هدفمند بود که تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و اشباع نظری با نمونه ۱۲نفره میسر شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش استراوس و کوربین در نرم‌افزار اطلس تی ۷ ، با سه فن کدگذاری: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شد.

یافته‌ها: ۱۲۲ کد نهایی از بررسی ۱۲ مصاحبه به‌دست آمد. مدل اولیه در قالب ۶ عامل برای توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال شناسایی شد: عوامل پیشران (علل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی)، توسعه محصول جدید دیجیتال (برنامه‌ریزی، توسعه و ارزیابی محصول جدید)، استراتژی‌ها (نفوذ در بازار، متنوع‌سازی، توسعه بازار، توسعه محصول جدید)، پیامدها (مشتری، سازمانی، بازار و اقتصادی) و دو عامل مداخله‌گر (محیطی، مدیریتی و سازمانی) و زمینه‌ای (فرهنگ، سیاسی ـ قانونی، موانع فرایندی، ویژگی‌های سازمان و زمینه محیطی) تدوین شد.

نتیجه‌گیری: با استفاده از مدل توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال ارائه شده، می‌توان منطبق بر نیاز مشتری، محصول جدید را ارائه کرد. همچنین امکان‌سنجی و ارزیابی بازار هدف در صورت بررسی علمی آن می‌تواند موفقیت توسعه محصول جدید را به همراه داشته باشد و هم رضایت مشتری و هم بهره‌وری و مزیت رقابتی را برای بانک به ارمغان آورد.

کلیدواژه‌ها: بانکداری دیجیتال، بانک ملت، توسعه محصول، محصول جدید، محصول دیجیتال

استناد: طجرلو، علیرضا، انصاری، منوچهر، دیواندری، علی و کیماسی، مسعود (۱۴۰۰). طراحی چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال (نمونه‌پژوهی: بانک ملت). *مدیریت صنعتی*، ۱۳(۴)، ۵۵۹- ۵۷۹.

مدیریت صنعتی، ۱۴۰۰، دوره ۱۳، شماره ۴، صص. ۵۵۹- ۵۷۹
دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۱، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۲
doi: https://doi.org/10.22059/IMJ.2022.334341.1007892
نوع مقاله: علمی پژوهشی
ناشر: دانشکدهٔ مدیریت دانشگاه تهران

© نویسندگان

www.SID.ir

Archive of SID

مقدمه

تأثیر بالقوه فناوری دیجیتال در صنایع مختلف، بسیار متفاوت است، اما اکثر رهبران سازمانی یک چالش مشترک دارند؛ این که چگونه با در نظر گرفتن کل زنجیره ارزش، میزان سوددهی خود را به فراتر از سودهای کوچک و کوتاه مدت ارتقا دهند (عسگری و نعیمی‌صدیق، ۱۳۹۸). یکی از فرایندهای تجاری مهم که در آن شرکت‌ها می‌توانند از فناوری اطلاعات برای رشد استفاده کنند، فرایند توسعه محصول جدید است؛ زیرا بهبود شیوه‌های توسعه محصول جدید، عملکرد برتر بازار را به همراه خواهد داشت (دورموش اوغلو و کاواکامی[1]، ۲۰۲۱). از آنجایی که محیط کسب‌وکار به‌طور فزاینده‌ای پویا، پیچیده و مبهم است، برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات در زمینه فعالیت‌های توسعه محصول جدید با روش‌های سنتی برای سازمان‌های جدید دشوار است. تصمیم‌گیری باید در کوتاه ترین زمان ممکن صورت پذیرد. بدین ترتیب بسیاری از شرکت‌های با خدمات دیجیتال تحت شرایط پیچیده و نامشخص قرار می‌گیرند (روان، وو و پنگ[2]، ۲۰۲۱). از طرفی توسعه سریع فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات باعث ایجاد پدیده جدیدی می‌شود که در آن شرکت و مصرف‌کنندگان آن به‌ویژه در مورد نحوه تعامل آنها با یکدیگر بیشتر درگیر می‌شوند (گوناوان و روسیادی[3]، ۲۰۲۱). سازمان‌ها باید بتوانند برای بقای خود سازگار با تغییرات روز باشند. رقابت در بین مشاغل مشابه در حال افزایش است، بنابراین سازمان باید منابع و استراتژی کافی را برای حفظ سطح رقابت تخصیص دهد. یکی از مهم‌ترین تصمیمات استراتژیک سازمان برای برنده شدن در رقابت، تدوین استراتژی توسعه محصول جدید و نوآوری است (هلمی[4]، ۲۰۱۹). فناوری اطلاعات و ارتباطات ابزارهای بی‌شماری را برای سازمان و مصرف‌کنندگان فردی فراهم می‌کند که تعامل مستقیم و بی‌درنگ بین آن‌ها را ممکن می‌سازد (لوش و نامبیسان[5]، ۲۰۱۵). با افزایش تعداد رقبا، آنها خود را بین سازمان و مشتری‌ها قرار می‌دهند و در بخش‌های سودآور زنجیره‌ی ارزش قرار می‌گیرند. فناوری‌های دیجیتالی که این انگیزه‌های رقابتی را پایه گذاری می‌کنند جدید نیستند، اما آن‌ها برای تغییرات جدید استفاده می‌شوند. از آنجایی که، صنعت بانکداری با سرعت زیادی در حال تغییر و تحول است، بدون شک بزرگترین تغییر حرکت به سوی بانک‌های دیجیتالی بوده است (عسگری و نعیمی‌صدیق، ۱۳۹۸). مهم‌ترین ابزار برای اداره موفق بانک‌ها و موفقیت در آینده در چنین فضای رقابتی، تدوین راهبرد دیجیتال مناسب برای زنجیره تأمین خدمات بانکی است. کریس اسکینر، آینده پژوه نامدار صنعت مالی و نویسنده کتاب بانک دیجیتال، می‌گوید: «دیجیتال یک کانال یا رویکرد نیست، بلکه پایه و اساس بانکداری جدید به شمار می‌رود (عسگری و نعیمی‌صدیق، ۱۳۹۸). به زعم شومپیتر[6] در سال ۱۹۳۴، یکی از اقتصاددانان اولیه، اهمیت محصول جدید را به‌عنوان پیش قراول توسعه اقتصادی گوشزد می‌کند. او رقابت به‌وجود آمده از طریق محصول را در تغییر قیمت نهایی محصولات موجود بسیار مهم می‌داند. آکیوس[7] (۲۰۰۹)، بیان می‌کند که در توسعه محصول جدید مهم‌ترین مؤلفه نوآوری می‌باشد. نواوری می‌تواند منجر به ایجاد مزیت رقابتی، به‌ویژه در سازمان‌های نوین وابسته به فناوری شود. هلمی

1. Durmusoglu & Kawakami
2. Ruan, Wu & Peng
3. Gunawan & Rusiadi
4. Helmi
5. Lusch, & Nambisan
6. Schumpeter
7. Akyos

www.SID.ir

Archive of SID

(۲۰۱۹)، بیان می‌کند که در زمینه تحقیقات صورت گرفته در حوزه توسعه محصول جدید، مدل‌های ازمایشی در مقایس کوچک در سطح پروژه‌ها صورت گرفته و به‌صورت معمول رویکردهای تئوری پایه در مطالعات زمانی چرخه محصول انجام می‌شود. سایر تحقیقات نیز متمرکز بر عوامل زمینه‌ای همچون: عدم قطعیت، نوآوری محصول، استراتژی محصول جدید، بداهه سازی تیم و مشارکت مشتری تمرکز دارند. در ایران نیز بیشتر مطالعات بر توسعه محصول جدید و طراحی مدل توسعه محصول جدید تمرکز دارند که بیشتر بر صنایع سنگینی همچون خودرو سازی و ... متمرکز شده‌اند. در حوزه بانکداری و به‌ویژه توسعه محصول جدید دیجیتال و طراحی مدلی مناسب آن صورت نپذیرفته. بنابراین طبق مطالعات انجام شده می‌توان گفت نیاز به طراحی چارچوبی برای توسعه محصول دیجیتال در نظام بانکداری به‌ویژه در کشور ایران احساس می‌شود. همچنین می‌توان گفت که توسعه محصول جدید در بانکداری دیجیتال به‌ویژه در بانک ملت مورد بررسی واقع نشده است. بنابراین می‌توان گفت چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال در بانک ملت چیست؟ بدین ترتیب در تحقیق حاضر به شرح مبانی نظری و پیشنه تحقیق و سپس بررسی روش تحقیق و ارائه نتایج به‌دست آمده از مصاحبه‌ها و در نهایت نتیجه‌گیری و ارائه مدل پرداخته شده است.

مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بانکداری دیجیتال

بانکداری دیجیتال کامپیوتری کردن خدمات بانکداری سنتی است. مشتریان بانک را قادر می‌سازد از طریق پلتفرم‌های آنلاین/الکترونیکی به محصولات بانکی و استفاده از خدمات بانکی دسترسی داشته باشند. دیجیتالی کردن کلیه عملیات بانکی برای جایگزینی حضور فیزیکی بانک و بی‌نیازی مشتری از مراجعه به شعبه است (هارالایا[1]، ۲۰۲۱). قابلیت برنامه‌ریزی‌کردن و قابلیت برنامه‌ریزی مجدد فناوری‌های دیجیتال و همچنین امکان جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، عناصر زیادی را به سمت تکنولوژی دیجیتال سوق می‌دهد. به‌علاوه انعطاف‌پذیری و سازگاری قواعد آن انسان‌های زیادی را به ماشین‌ها وصل کرده، شکل‌های انبوه از عوامل انسانی و غیرانسانی به وجود می‌آورد. امروزه در کنار بانکداری متمرکز که متکی بر سرعت، سهولت و امنیت بود، نیاز به بانکداری دیجیتال ملموس‌تر و محسوس‌تر شده است. طبق تحقیقات ۷۱ درصد مشتریان بانک‌ها داشتن نرم‌افزار همراه بانک را خیلی مهم می‌دانند. این امر بانک‌ها را وادار کرده است تا با توسعه و عرضه محصول همراه بانک به مشتریان امکان انجام تراکنش‌های بانکی از طریق تلفن‌های همراه هوشمند را فراهم کنند (لائورناویسیوس[2]، ۲۰۱۹). بانکداری دیجیتال به‌طورکلی شامل بانکداری اینترنتی و بانکداری موبایل می‌باشد. بانکداری دیجیتال باصرفه جویی در زمان و منابع خدمات، کاهش هزینه‌های تراکنش‌ها، برقراری ارتباط سریع و آسان بین بانک و مشتری، ایجاد مزیت رقابتی، افزایش سهم از بازار، افزایش تعداد مشتریان ارزنده و ارائه خدمات بهتر به آن‌ها، پاسخ‌گویی چابک‌تر به خواسته‌های متغیر مشتریان، کاهش وابستگی به بانکداری شعبه محور فواید زیادی هم برای مشتریان وهم برای بانک‌ها فراهم می‌کند (کاوه چی و ولفز[3]، ۲۰۱۸). همچنین استفاده از تکنولوژی‌های نوین برای

1. Haralayya
2. Laurinavicius
3. Kahveci & Wolfs

www.SID.ir

Archive of SID

بهبود تجربه مشتری و تحکیم روابط آنان با بانک است (سرینیواس و راس[1]، ۲۰۱۸). هدف اصلی تکنولوژی دیجیتال شخصی‌سازی تجربه مشتری به معنی پیشنهاد محصولات و خدمات در زمان مناسب، بسته مناسب و از طریق کانال مناسب می‌باشد (آلف، هایدر، گوسی و مسنبوک[2]، ۲۰۱۸).

توسعه محصول جدید

اکنون، به‌طور گسترده پذیرفته شده است که توسعه محصول جدید برای مزیت رقابتی یک شرکت حیاتی است. با چنین پیوند نزدیک، شرکت‌های بیشتری منابع زیادی را برای توسعه محصول جدید سرمایه‌گذاری می‌کنند تا مزیت رقابتی پایدار را به دست آورند (ما، وو و لیو[3]، ۲۰۲۱). در تعریفی انجام تغییرات در محصولات تولیدی شرکت توسعه محصول جدید نامیده می‌شود. در تحقیقی که بوز، آلن و همیلتون[4] (۱۹۹۱)، در ۷۰۰ شرکت ایالات متحده آمریکا روی ۱۳ هزار ایده محصول جدید انجام دادند تازگی محصول برای شرکت و تازگی برای بازار را مورد بررسی قرار داده و ۶ طبقه محصول را دسته‌بندی کردند: محصولات جدید برای بازارهای دنیا، سری‌های محصول جدید، الحاقات به محصولات جدید، بهبود و اصلاح محصولات موجود، جایابی مجدد، کاهش هزینه‌ها. برای تداوم حیات یک کسب‌وکار تنها تولید و عرضه محصولات موجود کافی نیست چون‌که محصولات ازیک‌طرف به‌سرعت قدیمی می‌شوند و از طرف دیگر با پیشرفت‌های جدید تکنولوژیکی ارزش خود را از دست می‌دهد. یکی از عوامل تعیین کننده رقابت امروزه توسعه محصول جدید است (هاتیپ اوغلو[5]، ۱۹۹۳). شناخت مدل‌های استراتژی توسعه محصول جدید کسب‌وکارها را بر آن خواهد داشت تا با دیدی بازتر به تدوین استراتژی‌های رقابتی خود بپردازند. در میان ادبیات این موضوع می‌توان مدل‌های بی‌شمار را به ۸ طبقه مشخص تقسیم کرد (تروت[6]، ۲۰۲۱) که در جدول ۱ به‌صورت خلاصه ذکر شده‌اند.

برای تداوم حیات یک کسب‌وکار تنها تولید و عرضه محصولات موجود کافی نیست چون که محصولات از یک طرف به سرعت قدیمی می‌شوند و از طرف دیگر با پیشرفت‌های جدید تکنولوژیکی ارزش خود را از دست می‌دهد. یکی از عوامل تعیین کننده رقابت امروزه توسعه محصول جدید است. به این دلیل بنگاه‌هایی که خواهان استمرار حیات خود در بازار هستند دیر یا زود به سمت محصول جدید سوق پیدا خواهند کرد. ملاک تحقق نوآوری، محصول جدید کشف شده به معنای واقعی، تفاوت‌های متمایز کننده در محصولات موجود و عرضه محصول جدید توسط یک شرکت هرچند برای بازار تازگی نداشته باشد خواهد بود (هاتیپ اوغلو، ۱۹۹۳).

دانش بانکداری دیجیتال بسیار جوان است و هنوز ساختارهای آکادمیک لازم را پیدا نکرده است، از این رو، برای تبیین و تشریح عملی آن، برخی مصادیق دنیای دیجیتال و اینترنت اشیا که اکوسیستم بانکداری دیجیتال را تشکیل می‌دهد ارائه می‌شود، همچون همراه بانک (موبایل بانکینگ). شرکت‌ها برای بهبود تجربه مشتری دیجیتال نیاز به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال نرم‌افزار، سخت افزار و سیستم‌های فناوری اطلاعات[7] دارند.

1. Srinivas & Ross
2. Alf, Gossy, Haider, & Messenböck
3. Ma, Wu, & Liu
4. Booz, Allen & Hamilton
5. Hatipoglu
6. Trott
7. Information Technology

www.SID.ir

Archive of SID

جدول ۱. طبقه‌بندی مدل‌های استراتژی توسعه محصول جدید

طبقه	شرح	منبع
مدل‌های وظیفه ـ مرحله	در آن هر بخش شرکت مسئول وظایف خاصی است واحد تحقیق و توسعه ایده‌های فنی را فراهم می‌کنند، واحد مهندسی نمونه‌های ممکن از ایده را فراهم خواهد کرد، واحد تولید راه‌های تولید انبوه محصول را کشف خواهد کرد و سپس واحد بازاریابی عرضه محصول را برنامه‌ریزی و اجرا خواهد نمود.	پال تروت (۲۰۲۱)
مدل‌های برون‌سپاری شده	برون‌سپاری از کاربردهای محدود در حیطه وظایف تجاری فراتر رفته و به وظایف حیاتی کسب‌وکار نظیر پشتیبانی IT رسیده است	دل ریو اورتگا و دیگران(۲۰۱۵)
مدل‌های شبکه‌ای	بر اساس مدل‌های شبکه‌های، دانشی که از داده‌های مختلف نظیر بازاریابی، تحقیق و توسعه و نیز تولید تجمیع می‌شود مبنای فرایند توسعه محصول جدید را تشکیل می‌دهد. این دانش طی زمان به تدریج و با پیشرفت پروژه از ایده اولیه (شکاف صنعتی یا فرصت بازار) تا مرحله توسعه ساخته و پرداخته می‌شود. در طی این فرایند مدل‌های شبکه‌ای شکل پیدا می‌کند.	برکهاوت و دیگران (۲۰۱۰)
مدل‌های متقاطع ـ کارکردی (تیمی)	در طول فرایند توسعه محصول معمولاً مشکلات متعددی رخ می‌دهد که عموماً مربوط به روابط بین واحدهای مختلف درگیر پروژه برمی‌گردد. برخی از این مشکلات مربوط به واحدهای بازاریابی و تحقیق و توسعه می‌شود.	باندوشی (۲۰۰۹)
مدل‌های تصمیم ـ مرحله	مدل‌های تصمیم ـ مرحله، فرایند توسعه محصول جدید را به‌عنوان یک سری تصمیمات معرفی می‌کنند که این تصمیم‌گیری‌ها به منظور پیشبرد پروژه ضروری هستند	کوپر و اجت (۲۰۰۸)
مدل‌های تبدیل ـ فرایند	مدل‌های تبدیل فرایند توسعه محصول جدید شامل داده‌های متعددی است که به یک (جعبه سیاه) ریخته می‌شود و در آنجا تبدیل به یک برون داده می‌شود	شون (۱۹۶۷)
مدل‌های فعالیت ـ مرحله و مهندسی هم‌زمان	این مدل‌ها با وجود شباهت‌هایی که با مدل وظیفه مرحله دارند ولی به علت تأکیدی که بر فعالیت‌های انجام شده دارند تصویر بهتری از واقعیت را نشان می‌دهد. به علاوه این مدل‌ها با استفاده از چرخه‌های اخذ بازخورد تکرار فعالیت‌ها را تسهیل می‌کنند لذا تفاوت اصلی بین مدل وظیفه مرحله با این مدل در ارتباط با واحدها و وظایف انجام شده است	کرافورد (۱۹۹۷)
مدل‌های واکنشی	این مدل‌ها بر واکنش افراد یا سازمان به یک پیشنهاد جدید یا ایده جدید متمرکز است. مدل‌های واکنشی مبتنی بر تحقیق بکر و ویستر هستند این نگرش عوامل و عناصر اضافی را که بر تصمیم‌گیری برای رد یا پذیرش پیشنهادهای محصول مؤثرند را مشخص می‌کند.	بکر و ویستر (۱۹۶۷)

- **استراتژی‌های ایجاد امکانات دیجیتال از دیدگاه کاتلر (۲۰۲۱)**

۱. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال: اولین قدم در این زمینه ساختن زیر بنای داده‌های مشتری است (درک پویای مشتریان و تحلیل سریع ارقام بزرگ اطلاعات ایشان).

۲. توسعه تجربه مشتری دیجیتال: دیجیتالی شدن باید بدون توقف در تمام نقاط ارتباط مشتری از بازاریابی تا فروش، توزیع، تحویل محصول و خدمات تداوم یابد.

۳. استقرار سازمان دیجیتال قوی: توانمندسازی کارکنان با ابزارهای دیجیتال برای کار از راه دور و همکاری مجازی با دیگران، تأمین نیروهای متخصص و تمرکز بر فرهنگ برای تحول دیجیتال.

www.SID.ir

Archive of SID

- **توسعه محصول جدید در بانکداری دیجیتال**

مشکل بسیاری از مؤسسه‌های مالی نیاز به واکنش سریع‌تر به تغییرات محیط‌های تجاری و سرعت بخشیدن به فرایند توسعه محصول است (کایلو، میلانی، اسکات و پفال[1]، ۲۰۱۹). استفاده از فناوری‌ها برای بهبود کارایی فعالیت‌های عملیاتی و کیفیت خدمات بانکی به مشتریان صورت می‌گیرد. این به دلیل استفاده از فناوری مالی است که مطابق با نیازهای روزافزون جامعه خدمات مالی مبتنی بر آنلاین و استفاده از رسانه‌های اینترنتی برای دسترسی دیجیتال به داده‌ها خواهد بود (کایندی، محمد و تیگو[2]، ۲۰۱۹). با توجه به ویژگی‌های بانکداری دیجیتال، فرایندهای توسعه محصول در آن از طریق بسترهای موبایل، اینترنت، پول مجازی، تحلیل داده‌های بزرگ و فناوری اطلاعات صورت می‌گیرد.

۱. بانکداری موبایل: در بانکداری دیجیتال مشتریان خواستار دسترسی خدمات بانکی آسان، یکپارچه و مستقیم هستند. یعنی امکان انجام تراکنش‌های بانکی با بازارهای ارتباطی دیجیتال نظیر تشخیص چهره، اثر انگشت، امضای دیجیتال و بدون حضور فیزیکی مشتری فراهم شود. تلفن‌های همراه هوشمند تبدیل به بهترین ابزار ارتباط با دنیای دیجیتال شده‌اند. برنامه‌ها و اپلیکیشن‌های متعدد ابزارهای لازم برای انجام امور بانکی، نظام پرداخت و خریدهای الکترونیک را فراهم ساخته است.

۲. بانکداری اینترنتی: علاوه بر انجام خدماتی که از طریق موبایل قابل ارائه به مشتریان است در بانکداری اینترنتی دیجیتال امکانات لازم برای انجام عملیات بانکی خودکار از طریق اینترنت اشیاء و کیف پول دیجیتال فراهم می‌شود. به‌عنوان مثال در برج خلیفه دبی، سیستم آسانسور برای مستأجرینی که اجاره خود را به حساب بانکی مالک واریز نکرده‌اند به‌صورت خودکار قطع می‌شود. لذا در بانکداری دیجیتال خودرو، خانه، لوازم منزل نظیر تلویزیون، یخچال، برق و ... هوشمند می‌شوند و از طریق اینترنت بهم متصل هستند.

۳. پول مجازی: طی دهه اخیر شاهد کم رنگ شدن استفاده از پول فیزیکی بوده‌ایم. با ظهور ابزارهای پرداخت الکترونیک نظیر کارت‌های هوشمند بانکی و پایانه‌های فروش[3] و اخیراً سامانه‌های پرداخت بدون تماس (NFC) و نظایر آن نگهداری، حمل، جابه‌جایی و استفاده از پول فیزیکی بسیار کاهش پیدا کرده است. بلاکچین[4] یکی از تکنولوژی‌های جدید است که امکان ذخیره‌سازی و انتقال امن اطلاعات را فراهم کرده است. پول‌های دیجیتال و رمز ارزها با استفاده از این تکنولوژی به‌وجود آمده‌اند. یکی از چالش‌های اصلی بانکداری دیجیتال نحوه مدیریت پول دیجیتال است.

۴. تحلیل داده‌های بزرگ و فناوری اطلاعات: مدیریت مالی شخصی پدیده نوظهور قرن ۲۱ است. مبانی این پدیده مبتنی بر فراهم نمودن تصویر دقیق از حساب‌ها، درآمدها و هزینه‌ها برای مشتریان است (خانبوبی، بولماکول و تبا[5]، ۲۰۱۹).

1. Kilu, Milani, Scott & Pfahl
2. Cindy, Mohammad & Teguh
3. POS
4. Blockchain
5. Khanboubi, Boulmakoul & Tabaa

www.SID.ir

Archive of SID

پیشینه پژوهش

در این بخش پیشینه پژوهش به صورت خلاصه در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲. پیشینه پژوهش

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتیجه
گاناوان و راستیادی[1] (۲۰۲۱)	بانکداری دیجیتالی به کسب‌وکار خرد: کاوش در استراتژی ایجاد مشارکت ارزش در توسعه محصول جدید	آنچه را که مشتریان بانکداری دیجیتال برای همکاری در ایجاد ارزش مشترک برمی‌انگیزد، بررسی می‌کند.
مارینو و فیکسون[2] (۲۰۲۱)	بررسی دگرگونی فرایند نوآوری: ابزارهای دیجیتال چگونه کار، همکاری و سازمان‌ها را در توسعه محصول جدید تغییر	ابزارهای دیجیتال تأثیر بسیار گسترده‌تری نسبت به نسل قبلی ابزارها دارند. آنها نه تنها بر خروجی و کارایی فرایند تأثیر می‌گذارند، بلکه عمق و وسعت کار افراد مبتکر را افزایش می‌دهند، به بازآرایی کل فرایندهای نوآوری منجر می‌شوند، پیکربندی‌های جدید افراد، تیم‌ها و شرکت‌ها را فعال می‌کنند و قوانین را بازنویسی می‌کنند.
دورموش اوغلو و کواکامی[3] (۲۰۲۱)	فراوانی استفاده از ابزار فناوری اطلاعات در توسعه محصول جدید: تأثیر فراوانی استفاده ویژه مرحله بر عملکرد	فرایند توسعه محصول جدید در طی سه مرحله دراین تحقیق ازمایش شد که بیشترین فراوانی استفاده از ابزار فناوری اطلاعات در مرحله کشف ایده و کمترین فراوانی در مرحله تجاری سازی را به خود اختصاص داده‌اند.
فریبرا و کوئلهو[4] (۲۰۲۰)	تأثیر اتحادهای استراتژیک بر نوآوری و توسعه محصول جدید از طریق اثرات اکتشاف و بهره برداری	تأثیر مستقیم مثبت اتحادهای استراتژیک بر نوآوری و توسعه محصول جدید و تأثیر واسطه‌ای بر اکتشاف و بهره برداری با نقش تعدیل کننده به اشتراک‌گذاری دانش وجود دارد.
ماندولفو، چن و نوسی[5] (۲۰۲۰)	هم‌آفرینی در توسعه محصول جدید: کدام محرک‌های مشارکت مصرف‌کننده	ویژگی‌های شخصیتی مصرف‌کنندگان بر انگیزه‌ها و موانع درک‌شده برای هم‌آفرینی تأثیر می‌گذارد و تمایل آنها را برای هم‌آفرینی شکل می‌دهد.
هاشمی مجومرد و کسایی (۱۳۹۶)،	ارائه یک روش جدید برای ارزیابی و انتخاب سبد پروژه‌های توسعه محصول جدید	مهم‌ترین معیارها در انتخاب سبد پروژه‌های توسعه محصول، معیارهای بستری برای رشد شرکت و انطباق با استراتژی سازمان می‌باشد.
رضایی و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی تأثیر توسعه محصول جدید و استراتژی‌های بازاریابی بین الملل بر عملکرد صادراتی	توسعه محصول جدید و استراتژی بازاریابی بین‌الملل بر عملکرد صادراتی تأثیر معناداری دارد.

1. Gunawan & Rustiadi
2. Marino & fixson
3. Durmusoglu & Kawakami
4. Ferreir & Coelho
5. Mandolfo, Chen & Noci

www.SID.ir

Archive of SID

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی توصیفی میدانی است و از نوع مطالعات کیفی می‌باشد. این پژوهش از حیث هدف نیز کاربردی می‌باشد. راهبرد مورداستفاده در این پژوهش نظریه مفهوم سازی داده بنیاد است. مشارکت کنندگان تحقیق مدیران سطوح مختلف بانک ملت و دانشگاهی می‌باشند که تجربه کافی در حوزه توسعه محصول جدید دیجیتال را دارا هستند. رویکرد نمونه‌گیری، هدفمند است و تا زمان نیل به اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی مرحله‌ای که اطمینان حاصل شد اطلاعات به‌دست آمده تقریباً تکراری‌اند. در نتیجه، کفایت نمونه‌گیری بر اساس اشباع و تکرارپذیری محقق شد. این امر در نمونه ۱۱ محقق شد، ولی برای اطمینان و به منظور تقویت پایایی پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته تا ۱۲ نمونه انجام گرفت و در کنار مصاحبه‌ها، به مشاهدات محیط بانکداری دیجیتال پرداخته شد. بدین ترتیب در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش استراوس و کوربین استفاده شده است. استراوس و کوربین در اثر ۱۹۹۸ با تدوین روال‌های کتاب «کشف نظریه داده‌بنیاد» (۱۹۹۷)، سه فن کدگذاری پیشنهاد دادند: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی). در این مطالعه، از نرم‌افزار اطلس.تی.آی ، نسخهٔ ۷، برای انجام کدگذاری‌های بیان شده استفاده شد.

برای افزایش پایایی[1] در پژوهش براساس توصیه‌های ارائه شده توسط پژوهشگران کیفی، اولا همه فرایندهای این پژوهش از تهیه پروتکل مصاحبه تا کدگذاری به تفصیل مستندسازی شده است که سایر پژوهشگران فرایند رسیدن از داده‌ها به نتایج را مانند یک حسابرس دنبال نمایند. همچنین، با استفاده از چندین نفر در کدبندی و بررسی داده‌ها با مشارکت‌کنندگان پایایی پژوهش افزایش یافته است. برای افزایش اعتبار درونی[2] پژوهش با استفاده از چندین محقق، بررسی آنها با کمک همکاران، برگشت به مشارکت‌کنندگان و استفاده از چندین مورد مطالعه‌ای بجای یک مورد، که هر کدام به‌عنوان یک آزمایش هستند، در این پژوهش استفاده شده است. برای افزایش اعتبار بیرونی[3] مهم‌ترین استراتژی استفاده از چندین مورد مطالعه برای رسیدن به اشباع نظری است.

توصیف جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در این مطالعه، در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳. جمعیت شناختی اعضای نمونه

افراد	سن	تحصیلات	سمت	افراد	سن	تحصیلات	سمت
نفر ۱	۵۴	ارشد	مدیر امور	نفر ۷	۴۵	ارشد	مدیرعامل شرکت
نفر ۲	۴۷	ارشد	مدیرکل	نفر ۸	۴۹	ارشد	مدیرعامل شرکت
نفر ۳	۴۴	ارشد	مدیرکل	نفر ۹	۵۵	ارشد	مدیر امور
نفر ۴	۵۱	ارشد	مدیرکل	نفر ۱۰	۵۱	ارشد	مدیرکل
نفر ۵	۶۱	دکتری	مدیرکل	نفر ۱۱	۵۳	ارشد	مدیرعامل شرکت
نفر ۶	۶۶	ارشد	عضو هیئت مدیره	نفر ۱۲	۳۹	ارشد	معاون مدیرکل

1. Reliability
2. Internal validity
3. External validity

www.SID.ir

Archive of SID

یافته‌های پژوهش

در مجموع ۱۲۲ کد اولیه از بررسی ۱۲ مصاحبه صورت گرفته به‌دست آمده است. با توجه بـه روش اسـتراوس و کـوربین مدل اولیه به شکل زیر در قالب ۶ عامل: عوامل پیشران، توسعه محصول جدید دیجیتال، استراتژی‌ها، پیامدها و دو عامل مداخله گر و زمینه‌ای به‌دست امده است. بدین ترتیب سه مرحله کدگذاری بدین شرح ارائه شده است:

کدگذاری باز فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنهـا در داده‌هـا کشـف می‌شوند. در این مرحله، نظریه پرداز داده بنیاد، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را، بـه وسـیله بخش‌بندی اطلاعات شکل می‌دهد. پژوهشگر مقوله‌ها را بر همه داده‌های جمع آوری شده، نظیر مصاحبه‌ها، مشاهدات و وقایع یا یادداشت‌های خود بنیان می‌گذارد.

کدگذاری محوری، فرایند ربط دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعـاد اسـت. در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز، تدوین شده و سر جـای خـود قـرار مـی‌گیـرد تـا دانـش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد.

کدگذاری انتخابی، عبارت است از فرایند انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط کردن نظام مند آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. کدگذاری انتخـابی بـر اسـاس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه پردازی است.

جدول ٤. بخشی از مصاحبه‌های به‌دست آمده در مرحله اول

بخشی از متن مصاحبه‌ها	کد مصاحبه شونده
مشارکت مشتری در تولید این محصول از نقطه ایده تا نقطه تولیدش بسیار کمه یعنی مشارکتش خیلـی پاینـه دو مطمئن نیستی که این محصولی که میدی تو بازار چقدر ازش استقبال میشه و با این شرایط که بی‌اطمینانی حجم بالایی سرمایه‌گذاری می‌کنه	P8
طراحی و تولید خود مراحل ایده‌یابی و غربال ایده‌ها اینکه مثلاً یه محصولی تولید بشه و واقعـاً سـودآور بشـه اینـا درسته آینده‌شون، یعنی تحلیل میشه محصولات درست محصول مناسب و جدید به بازار مناسـب و جدیـد فراینـد تولید رو هم مثلاً وارد خرید می‌کنه	P3
پیمانکار: بهسازان مثلاً کارفرما: اداره کل بانکداری شخصی، ناظر فنی اش مثلاً اداره کل زیرساخت. قرار شد ایـن را شش ماهه یا یک ساله انجام بدهند. حالا بر اساس توافقات پروپوزال با یک قیمت مشخصـی برمـی‌داره بـرای قرارداد.	P1

نتیجه سه مرحله، کدگذاری باز و طبقه‌بندی اولیه کدگذاری محوری و دسته‌بندی نهایی ان‌ها که در قالب کدگذاری انتخابی همگی در جدول زیر ارائه گردیده است. مقوله اصلی در اینجا توسعه محصول جدید بانکداری دیجیتال می‌باشـد. در سه بخش مقوله اصلی برنامه‌ریزی، توسعه و ارزیابی با ۶ مؤلفه به‌دست آمده است. مؤلفه‌های سایر عوامل نیز به شرح جدول ۵ است.

www.SID.ir

Archive of SID

جدول ۵. کدهای به‌دست آمده از تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها

تم	مقوله	کدهای اولیه
توسعه محصول جدید بانکداری دیجیتال	ایده‌یابی	ارائه ایده با توجه به نیاز مشتری
		برون‌سپاری ایده‌یابی
		خلاقیت
		سمینارهای آموزشی بین‌المللی
		منشأ ایده‌یابی (متخصصان، مدیران و مشتریان)
		نظام ایده‌یابی
	غربال ایده‌ها	ارزیابی ایده
		ضرورت کارگروه کارشناسی غربال ایده‌ها
		کمیته‌های ارزیابی
	تحلیل تجاری	دامنه خدمات جانبی
		شاخص سوددهی محصول
		منبع درآمدی
		هزینه‌های شکست محصول جدید
	تجاری سازی	تک محصولی
		خدمات سلف سرویس
		خط محصول اعتباری
	توسعه استراتژی بازاریابی	آمیخته بازاریابی
		بازاریابی بانکداری دیجیتال
		برنامه فروش اعتباری
		پیشینه مشتری
		طبقه‌بندی مشتریان
		مطالعات بازار
		نقش ویژگی‌های مشتریان در بانکداری دیجیتال
	توسعه محصول	ارزیابی محصول جدید
		فرایند نظارت بر توسعه محصول
		مدیریت محصول
عوامل پیشران	پویایی بازار	از دست دادن سهم بازار با ادامه رویکرد سنتی
		بانکداری و نوآوری باز
		تأمین نیازهای مشتریان بر اساس روند گذشته
		نیاز به چابکی در رفع نیاز مشتری
	پویایی تکنولوژی	توجه به بانکداری باز در بانکداری دیجیتال
		طرح شعب دیجیتال
		لزوم گسترش ارزهای دیجیتال ملی
	حمایت سازمانی	تشکیل کمیته تحول دیجیتال در بانک
		داشتن مدل کسب وکار دیجیتال اقتضایی
		نقش گروه‌های کاری ویژه
	مدیریت سازمان	اعطای اختیارات بیشتر و کاهش بوروکراسی در توسعه محصول
		تنظیم و تدوین چشم انداز تحول دیجیتال
		عامل بودن در بهبود تجربه مشتری در بانکداری دیجیتال

www.SID.ir

Archive of SID

ادامه جدول ٥

تم	مقوله	کدهای اولیه
استراتژی‌ها	استراتژی‌های توسعه بازار	استراتژی انطباق
		استراتژی واسطه‌ای
		استراتژی‌های پیش‌بین
		استراتژی‌های رهبری بازار
		برون‌سپاری رتبه‌بندی مشتریان
		برون‌سپاری فعالیت‌های بانکداری دیجیتال
		سهولت تأمین نیازهای سازمان مستقل بانکداری دیجیتال
	استراتژی‌های توسعه محصول	استراتژی طراحی مجدد سیستم
		استفاده از مشاوران خارجی در بانکداری جامع
		ایجاد سازمان مستقل برای بانکداری دیجیتال
		برون‌سپاری فرایند توسعه محصول دیجیتال
		داشتن الگوی بانکداری دیجیتال
	استراتژی‌های متنوع‌سازی	استراتژی خلق ارزش
		ایجاد بسترهای فین تک
		سیستم وام دهی خودکار
	استراتژی‌های نفوذ در بازار	استراتژی‌های موقعیتی
		تدوین استراتژی‌های بازار متناسب با سطوح مشتریان
		ضرورت ایجاد بانک اطلاعاتی مشتریان
پیامدها	اقتصادی	افزایش سود ناشی از عملکرد خود بانک در اثر بانکداری دیجیتال
		تأثیر بانکداری دیجیتال بر افزایش درآمدها
		توسعه مفهوم جدید اعتبار
		شکاف دانش
		کاهش هزینه با ایجاد بانکداری دیجیتال
	بازار	تغیر الگوی توسعه محصول
		حذف خط تولید محصول در ازمایش بازار
		رشد فین‌تک‌های مستقل
		توسعه مدیریت چابک
		خودکفایی به‌جای برون‌سپاری
		عدم سرایت مشکلات بانکداری دیجیتال به بدنه بانک
	مشتری	ارزش آفرینی برای مشتری از طریق بانکداری دیجیتال
		افزایش سطح تعاملات مشتری در اثر بانکداری دیجیتال
		سفارشی‌سازی یا شخصی‌سازی محصولات برای مشتری
		مسئولیت و پاسخ‌گویی در برابر مشتری

www.SID.ir

Archive of SID

ادامه جدول ۵

تم	مقوله	کدهای اولیه
عوامل مداخله‌گر	عوامل سازمانی	اندازه بانک
		اهمیت ساختار مسطح برای بانکداری دیجیتال
		بی‌توجهی به نوآوری در چرخه عمر محصول
		فرایند طولانی تشکیل سازمان بانکداری دیجیتال
	عوامل محیطی	افزایش هزینه‌ها در اثر تحریم‌ها
		تأثیر عملکرد رقبا
		تأثیر عوامل اقتصادی بر انتخاب استراتژی
		تأثیر قوانین بر محدود کردن نوآوری
		حیطه قوانین مالی اسلامی
		رشد شبکه‌های اجتماعی
	عوامل مدیریتی	عدم اهمیت عمومی تسهیلات
		عدم رشد مناسب بخش خدمات تسهیلات
		محدودیت ارتباطات ناشی از تحریم‌ها
		وجود بحران‌های نوظهور
		یکپارچگی بخش‌های حاکمیتی در تضمین جذب بدهی
		تأثیر دخالت بخش‌های دولتی در مدیریت بانک‌ها
		مقاومت در برابر تغییر
عوامل زمینه‌ای	زمینه محیطی	اکوسیستم کارآفرینی
		انعطاف ناپذیری صنعت بانکداری
		بستر امن خدمات
		بسترهای توسعه محصول
		رویگردانی مشتریان به‌دلیل عدم ارائه پیشنهادهای جدید
		شرایط اطمینان
		عدم وجود نظام یکپارچه اطلاعاتی
		فساد اداری
		محدودیت زیرساخت‌ها و تجهیزات بانکداری دیجیتال در بانک ملت (سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مخابرات)

www.SID.ir

Archive of SID

ادامه جدول ۵

تم	مقوله	کدهای اولیه
عوامل زمینه‌ای	سیاسی/قانونی	الزامات قانونی در توسعه محصول
		تأثیر قوانین بر محدود شدن تجربه مشتری
		تأخیر در توسعه زیرساخت‌های فین تک در مقابل اجرای راهبردها
		خلا قانونی در بانکداری دیجیتال
		عدم تطبیق توسعه محصول با قوانین ناظر
		عدم وجود بسترهای قانونی اعتباری
		قوانین حاکم بر اکوسیستم بانکداری دیجیتال
		قوانین مرتبط با پول‌شویی
		قوانین و الزامات و مراجع نظارتی
		مسئولیت اجتماعی
		مشکلات زیرساخت‌های حقوقی کشور
		نبود استراتژی‌های بانکداری دیجیتال در سطح کلان کشور
	فرهنگ	زیر ساخت فرهنگی در ارائه محصولات جدید
		مقاومت کارکنان برای اجرای بانکداری الکترونیک
		مقاومت مشتریان برای استفاده از بانکداری الکترونیک
		نقش فرهنگ سازمانی در بانکداری دیجیتال
		نهادینه نشدن امضای دیجیتال در کشور
		انطباق محصول و بستر دیجیتال
	ویژگی‌های سازمان	ضعف سیستم CRM
		عدم تحلیل تجاری
		عدم دسترسی به لایسنس‌های نرم‌افزارهای مورد نیاز
		عدم دسترسی به مدرسان آموزش بانکداری دیجیتال
		کفایت ساختار مدیریتی فعلی
		نیاز به آموزش بانکداری دیجیتال برای کارکنان

بحث و نتیجه‌گیری

بانک‌ها به‌عنوان نهادهای مالی خدمت‌محور، در فرایند توسعه پایدار نقش اساسی و ثبات بخشی را ایفا می‌کنند. ظهور تکنولوژی‌های جدید، تغییر در ترجیحات مشتریان، ترویج بانکداری باز و گسترش بازارهای مالی متنوع شرایط جدیدی را در عرصه اقتصاد جهانی شکل داده است. فناوری مالی به‌عنوان یکی از بارزترین نوآوری‌های عصر حاضر در صنعت مالی

www.SID.ir

Archive of SID

با کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت خدمات مالی و ایجاد افق‌های جدید از طریق تغییر رویکرد مشتریان از خدمات بانکداری، تغییر در کسب‌وکارهای سنتی و بهبود کیفیت آن شیوه بانکداری موجود را متحول و رفتار متولیان این حوزه و سهم آنان از بازار مالی را گسترش داده است. بنابراین در این تحقیق سعی در طراحی چارچوبی برای توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال، شده است. در این پژوهش به کمک تحلیل محتوا، شش مقوله شامل: عوامل پیشران، مقوله اصلی (توسعه محصول جدید)، استراتژی‌ها، عوامل مداخله گر و زمینه‌ای و در نهایت پیامدها شناسایی شدند. همچنین تعداد ۲۴ مفهوم نیز به‌دست آمده از مصاحبه‌های صورت پذیرفته منجر به ۱۲۲ کدنهایی در انتها گردیدند. عوامل پیشران در واقع عواملی هستند که دلایل توجه به توسعه محصول جدید در بانکداری دیجیتال را بیان می‌کنند. کد از دست دادن سهم بازار با ادامه رویکرد سنتی یکی از مهم‌ترین دلایلی است که در صورت عدم توجه به آن یک سازمان یا بانک را از صحنه رقابت حذف می‌کند. می‌توان گفت عوامل پیشران استارت اولیه جهت توجه به توسعه محصول جدید می‌باشد. در نظام بانکداری ارتباطات از اهمیت زیادی برخوردار است. صنعت بانکداری در حال فعالیت در یک سیستم باز و در تعامل با سایر صنایع و حتی رقبایش می‌باشد. بنابراین، چنین سیستمی به نوآوری باز که از الزامات ادامه حیات و به‌ویژه به‌دست آوردن رضایت مشتری است، نیاز دارد. اکبری در کتاب *نظام نوآوری* خود، نوآوری باز را در ارتباط با کل سیستم و مبادله اطلاعات جهت دستیابی به بهره‌وری به نوآوری بیان می‌کند. طبق مدل شبکه‌ای توسعه محصول جدید (تروت، ۲۰۲۱) ، توسعه محصول جدید شامل بخش تحقیق و توسعه، مالی، بازاریابی و فروش و در نهایت مهندسی و تولید می‌شود. در این بخش از تحقیق و توسعه با عنوان مؤلفه توسعه مورد استفاده قرار گرفته است. در بخش داده‌های بیرونی مدل شبکه‌ای توسعه تلاش در جهت یافتن نیازهای اجتماعی و مشتریان و بررسی رقبا می‌باشد که در بخش ایده‌یابی از آن بهره گرفته شده است. همچنین در مدل استراتژی سازگاری محصول جدید با مهارت‌های D&R شرکت، یکی از راه‌های توسعه محصول جدید، بهره‌گیری از واحد تحقیق و توسعه (R&D) است (بارکلی و هولورد[1]، ۲۰۰۰). عوامل علی یا عوامل پیشران نیز در اینجا به دو دسته عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی تقسیم می‌شوند. نمودار زیر بیانگر مفاهیم به‌دست آمده از مصاحبه خبرگان به همراه مقوله اصلی یعنی عوامل پیشران توسعه محصول دیجیتال می‌باشد. یکی از دلایل یا پیشران‌های توسعه محصول دیجیتال را می‌توان عوامل درون سازمانی دانست، عواملی که در فرایند توسعه محصول جدید و به کارگیری کارآمد منابع حتما با پشتیبانی سازمانی تحقق پیدا می‌کنند. یکی از عوامل دیگر درون سازمانی مؤثر بر توسعه محصول جدید حمایت سازمانی است حمایت سازمان باعث رشد افکار و پیشنهادات کارکنان شده و خلاقیت آنها را برای نوآوری در محصولات شکوفا می‌سازد. در این مقوله چهار مفهوم استراتژی متنوع سازی، استراتژی‌های توسعه بازار، استراتژی‌های توسعه محصول و در نهایت استراتژی‌های نوآوری می‌باشد. چهار استراتژی نفوذ در بازار، استراتژی توسعه محصول، استراتژی متنوع سازی و استراتژی توسعه بازار طبق مدل استراتژی رقابتی آنسف[2]، ۱۹۶۸، طراحی شده‌اند. پیامدهای ناشی از به‌کارگیری استراتژی‌ها در جهت و راستای توسعه محصول دیجیتال در بانکداری در چهار مؤلفه تعریف شده است. داده‌های تحقیق نشان می‌دهد که ورود برنامه

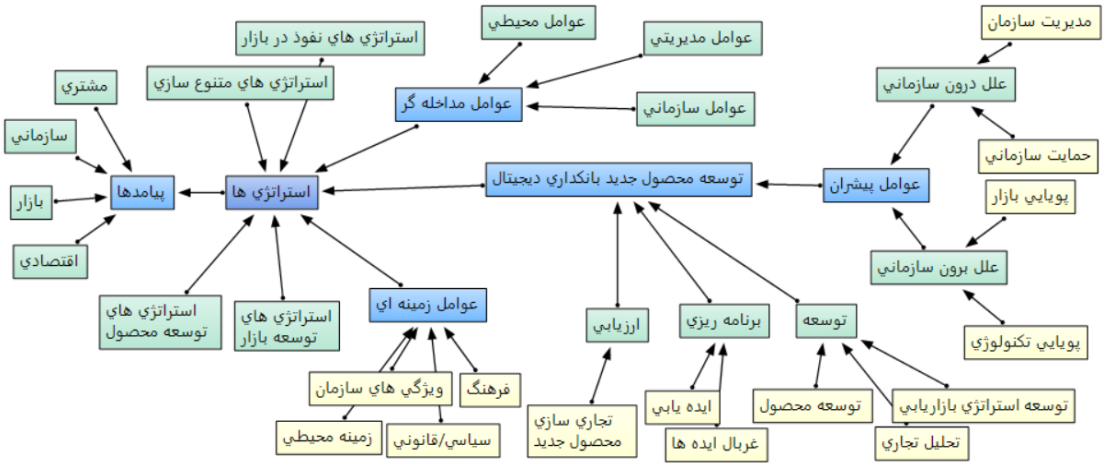
1. Barclay & Holord
2. Ansoff, Igor

www.SID.ir

Archive of SID

تولید محصول دیجیتال در بانکداری می‌تواند پیامدهایی داشته باشد که بر جوامع ذینفع و حامی و ... تأثیر گذار باشد منجمله تأثیر بر بازار و مشتری یا خود سازمان بگذارد. از طرفی استفاده از ابزارها و استراتژی‌های توسعه محصول دیجیتال در میان مدت و بلند مدت تأثیر انکارناپذیری بر اقتصاد کشور دارد. به‌صورت کلی می‌توان گفت پیامدهای ناشی از توسعه محصول دیجیتال و استراتژی‌های به کار رفته در این راه در چهار بخش بازار، سازمانی، مشتری و اقتصادی ایجاد می‌شوند. محصول دیجیتال می‌تواند بر اقتصاد به گونه‌ای تأثیر بگذارد که توسعه اقتصادی یک کشور را به دنبال داشته باشد. بنابراین می‌توان نتایج حاصل از به‌کارگیری محصول دیجیتال را بر روی مشتری، سازمان، بازار و اقتصاد مشاهده کرد. خدایاری و قیدر خلجانی (۱۳۹۶)، در بررسی شناسایی عوامل مؤثر در عملکرد توسعه محصول عوامل زمینه‌ای را در قالب ۵ عامل شناسایی کرده است. عامل‌های به‌کار رفته در این بخش از جمله سیاسی، ویژگی‌های سازمان، پیچیدگی محیطی (عوامل محیط دور و نزدیک) و فرهنگ از جمله این عوامل می‌باشند.

در نهایت چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال طبق روش استراوس و کوربین به شکل زیر به‌دست آمده است:



شکل ۱. نمودار به‌دست آمده از تحلیل داده‌ها با روش استراوس و کوربین

اما در بخش مربوط به مقوله اصلی یعنی توسعه محصول جدید بانکداری، کاتلر و آرمسترانگ (۲۰۱۴)، فرایند توسعه محصول را در سه مرحله برنامه‌ریزی، توسعه و ارزیابی دسته‌بندی کرده‌اند. بدین ترتیب مفاهیم به‌دست آمده در بخش توسعه شامل توسعه استراتژی‌های بازاریابی، توسعه محصول و تحلیل تجاری می‌باشد. شاید بتوان گفت توسعه استراتژی یکی از مهم‌ترین بخش‌های توسعه محصول جدید باشد. تدوین استراتژی برای هر بخش از توسعه محصول در برنامه‌های فروش، بازاریابی، مشتری، مطالعات بازار و ... برنامه منسجمی برای آن پیش رو می‌گذارد که حرکت سازمان به سمت توسعه محصول جدید را با موفقیت همراه می‌کند. در مرحله برنامه‌ریزی، از مصاحبه‌های صورت گرفته مشخص شد، تشکیل کمیته‌های ارزیابی در بانک می‌تواند راهگشای آغازین برای حرکت به‌سوی توسعه محصول جدید شود. تشکیل این کمیته‌ها می‌تواند برای توسعه محصول جدید برنامه‌ریزی و بخش‌های لازم عملیاتی و مدیریتی را پیش‌بینی

www.SID.ir

Archive of SID

کند. همچنین اهمیت غربال ایده‌ها در توسعه محصول نهایی به‌دست آمده اهمیت زیادی دارد. در غربال ایده‌ها می‌توان در نهایت بهترین ایده را به‌دست آورد و سرمایه‌ها را به سمت ان هدایت کرد. بدین ترتیب با ارزیابی ایده، ایجاد کارگروه کارشناسی غربال ایده‌ها و کمیته‌های ارزیابی می‌توان به این مهم دست یافت. ملاندر (۲۰۱۷)، در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که در نوآوری محصول، عوامل درون‌سازمانی شامل: قابلیت‌ها و روش‌های داخلی، همکاری و ... به همراه عوامل مؤثر برون‌سازمانی مؤثر می‌باشند. در نهایت در توسعه محصول و محیط رقابتی، همیشه توجه به نیاز مشتری می‌توان گفت اولین گام و مهم‌ترین قدم برای حضور در بازار می‌باشد. درصورتی‌که محصولی بدون توجه به نیاز مشتری وارد بازار شود، با نبود مشتری مواجه و محکوم به شکست است. یا اینکه در صورت عدم توجه به نیاز مشتری، بانکداری سنتی و روند گذشته را اگر بانک‌ها در پیش گیرند، باز هم محکوم به شکست هستند و از صحنه رقابت حذف خواهند شد، چراکه رقبا همیشه بیدارند. اما اینکه سازمانی دانشی نیاز است تا همه کارکنان دغدغه نیاز مشتری را داشته باشند، لازم است تا سمینارهای آموزشی متنوع نیز برگزار گردند حتی در محیط بین‌الملل می‌توان با آخرین دستاوردهای حوزه توسعه محصول جدید در صنعت بانکداری دیجیتال آشنا شد و آن محصول را وارد، بومی‌سازی و تولید کرد. بنابراین سنجش بازار هدف و نیازهای مشتریان ارجح‌تر از سایر متغیرها می‌باشد. چراکه اساس بانکداری دیجیتال بر پایه بهبود تجربه مشتری استوار است. از طرفی در بخش طبقه‌بندی مشتریان، به دلیل نیازهای ناهموار و ناهمگون مشتریان با یکدیگر، نیاز است تا بین طبقات مختلف مشتریان تمایز قائل شد و ویژگی‌های هر طبقه به‌خوبی رصد شود، تا بتوان با توجه به نیازهای هر طبقه تغییراتی را ایجاد نمود و محصول منطبق با نیاز ان طبقه ارائه نمود (شخصی‌سازی). ازاین‌رو با توجه به موارد مذکور می‌توان گفت امکان‌سنجی و ارزیابی بازار هدف در صورت بررسی علمی آن می‌تواند موفقیت توسعه محصول یا محصولاتی مفید و کارا را به دنبال داشته باشد که هم رضایت مشتری و هم بهره‌وری برای بانک را به همراه داشته باشد. در سویی دیگر داشتن مدل کسب‌وکار دیجیتال اقتضایی ذکر شده است. همچنین مدل کسب‌وکار را راهنمای عملیات و منطق کسب‌وکار و ارزش پتانسیل برای سرمایه‌گذاران بالقوه را نشان می‌دهد (ژو و کویواماکی[1]، ۲۰۱۸). بنابراین اهمیت وجود بوم مدل کسب‌وکار دیجیتال به اقتضای موقعیت از الزامات توسعه یک محصول جدید دیجیتال می‌باشد. همچنین بهبود تجربه مشتری و توجه به نیاز مشتری می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان به ارمغان بیاورد. درصورتی‌که زودتر از سایر رقبا، سازمان یا بانک به فکر بهبود تجربه مشتری خود باشد می‌تواند با عنوان رهبر بازار حرکت کند و بخش بزرگی از بازار را به خود اختصاص دهد. به‌صورت کلی پیامدهای ناشی از به‌کارگیری توسعه محصول جدید و راهبردها در این راه در چهار دسته اقتصادی، بازار، سازمان و مشتری به‌دست آمده‌اند. اثرات پیامدهای ناشی از توسعه محصول جدید در بانکداری دیجیتال در بخش اقتصادی می‌توانند اثراتی را برجای بگذارند که غیرقابل‌انکار می‌باشد. هر محصولی که طراحی و تولید می‌شود و وارد بازار می‌شود می‌تواند سرعت مبادلات را تحت تأثیر خود قرار دهد، نوع مبادلات تجاری را بشدت تحت تأثیر قرار دهد و همچنین اثرات اجتماعی و فرهنگی را به دنبال داشته باشد.

هلمی (۲۰۱۹)، در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که در نوآوری محصول، عوامل درون سازمانی شامل:

1. Xu & Koivumäki

www.SID.ir

Archive of SID

قابلیت‌ها و روش‌های داخلی، همکاری و ... به همراه عوامل مؤثر برون سازمانی مؤثر می‌باشند. بنابراین در بخش عوامل درونی هم‌راستایی با تحقیق هلمی یافت می‌شود. همچنین نتایج ماندولفو و همکاران (۲۰۲۰) که نتیجه ویژگی‌های شخصیتی مشتریان را بر توسعه محصول مؤثر می‌داند، می‌تواند همراستا با استراتژی‌های انتخابی که برگرفته از تأثیر رفتار مشتری بر توسعه محصول باشد. هاشمی مجمورد و کسایی (۱۳۹۶)، نیز اهمیت انطباق با استراتژی سازمان که منطبق با پیامدهای سازمانی می‌باشد را تایید نمودند.

پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی

۱. پیشنهاد می‌شود که قبل از توسعه محصول جدید فرایند امکان سنجی محصول جدید در چند فاز قبل از اجرا، حین اجرا و پس از اجرا با استفاده از متخصصین کارافرینی و بازاریابی به صورت کامل مورد بررسی قرار گیرد.

۲. در راستای توسعه محصول جدید دیجیتال همیشه محصولی کاملاً نوظهور مدنظر نیست، گاها می‌تواند الگو برداری از نظام بانکداری کشورهای دیگر و به‌ویژه کشورهای صنعتی باشد. بدین ترتیب نیازی به صرف هزینه‌های هنگفت که در نهایت منجر به تولید محصولی مشابه می‌شود، نمی باشد و می‌توان با بررسی نظام بانکداری کشورهای صنعتی ایده‌های نوظهور ان‌ها همچون ارتباط با نظام بانکی با بخش رمز ارزها، را مورد استفاده قرار داد.

۳. پیشنهاد می‌شود بخش دولتی قدرت تصمیم‌گیری در نحوه مدیریت بانکداری دیجیتال را به خود بانک واگذار کند و تنها در راستای اجرای قانون، مدیریت بانک در مقابل بخش دولتی و مراجع نظارتی پاسخ‌گو باشد.

۴. در صورت امکان بهره مندی از متخصصین خارجی همچون متخصص هوش مصنوعی، رمز ارزها، متخصصین الکترونیک جهت تهیه نرم‌افزارها، ساخت دستگاه‌های جدید و ... که استفاده از تجارب آنان در این امر می‌تواند بسیار مفید باشد.

۵. استفاده از تکنیک‌های جدید داده کاوی و دیتا ماینینگ جهت توسعه محصول جدید بانکداری دیجیتال.

۶. تدوین استراتژی‌های منطقه‌ای برای توسعه محصول جدید.

۷. تلاش برای اصلاح در قوانین ساختاری مؤثر همانند رفع محدودیت‌هایی در راستای استفاده از خدمات بانکداری دیجیتال همچون رمز ارزها و ایجاد شعب صرافی مجازی توسط بانک در داخل و خارج از کشور.

۸. تدوین چارچوب یکپارچه و چابک با اثر مستمر در طراحی و توسعه محصول جدید.

۹. ارائه راه‌کارهایی با هدف توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان جهت کاهش پیامدها بر بخش جامعه و اقتصاد.

۱۰. امکان ارتقای کارکنان خلاق جهت جذب ایده‌های جدید.

۱۱. امکان توسعه و رشد محصول در دست اجرا حتی پس از ارائه به بازار با استفاده از فرایند بازخور از مشتری، ذینفع، جامعه و ... . در این صورت می‌توان گفت با استفاده از این رویه کل بازار در معرض محیطی آزمایشی قرار دارد که هرروز محصول را بهبود می‌بخشد.

۱۲. بهبود مستمر تجربه مشتری در بستر ابزارهای هوشمند بانکداری دیجیتال در تمام خدمات بانکی و مطابق با نیازهای انواع مشتریان به‌خصوص در تأمین اعتبارات آنی خرید و نظایر آن.

این پژوهش، مانند دیگر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی است که می‌تواند مسیری ارزشمند برای پژوهش‌های آتی

www.SID.ir

Archive of SID

باشد. دسترسی به کل جامعه در صورت استفاده از روش‌های کمی با درگیری مواجه خواهد شد. دسترسی به خبرگان تحقیق و انجام مصاحبه در شرایط کرونا محدودیت‌هایی ایجاد نمود. از جمله تعیین وقت قبلی که مدت زمان زیادی به طول انجامید و همچنین رعایت استانداردهای بهداشتی که منجر به انجام شدن مصاحبه‌ها در چندین زمان مختلف شد. به علاوه، از آنجا که این پژوهش در زمینه و بافت ایران و محدود به نمونه‌های بررسی شده، صورت گرفته است، قابلیت تعمیم آن در زمینه‌ها و صنایع مختلف می‌تواند از طریق پژوهش‌های آتی تحقق یابد.

منابع

اردکانی، سعید, حاتمی نسب، سیدحسن, طالعی فر، رضا, محمدی، فرهنگ (۱۳۹۰). بررسی و رتبه‌بندی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر فرایند توسعه محصول جدید (مطالعه دیدگاه مدیران SMEs واقع در صنایع غذایی و آشامیدنی استان فارس). *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱(۱)، ۱۰۱-۱۲۶.

رضایی، رضا، صفرخانی، مهدی، ایمانی، عباس، خلیل زاده، محسن (۱۳۹۵). بررسی تأثیر توسعهٔ محصول جدید و استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل بر عملکرد صادراتی (مطالعه موردی: شرکت‌های تولیدی و صادراتی استان آذربایجان غربی). *مدیریت بازاریابی*، ۱۱ (۳۰)، ۳۱-۴۴.

عسگری، طیبه، نعیمی‌صدیق، عبدالشاه (۱۳۹۸). تدوین راهبردهای نوین در صنعت بانکداری با تکیه بر فناوری‌های دیجیتال. *راهبرد*، ۹۲(۲۸)، ۵-۳۴.

قربانی، حسن و لدنی، نادیا (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر مکانیزم‌های سیستم پاداش در توسعه محصول جدید (مطالعه موردی: شرکت‌های تولیدکننده لوازم‌خانگی استان اصفهان)، *مدیریت بازاریابی*، ۱۱ (۳۰)، ۴۵- ۵۸.

هاشمی مجومرد، سیدمجتبی، کسایی، مسعود (۱۳۹۶). ارائه یک روش جدید برای ارزیابی و انتخاب سبد پروژه‌های توسعه محصول جدید (موردمطالعه: یک شرکت تولیدکننده لوازم و تجهیزات پزشکی). *مطالعات مدیریت صنعتی*، ۱۵(۴۷)، ۲۳-۴۳.

کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری (۱۳۹۱) (۲۰۱۴). *اصول بازاریابی ۲۰۱۲* (محمدرضا سعدی و عباس صالح اردستانی، مترجمان) (اثر اصلی، ۲۰۱۴). تهران، انتشارات آیلار.

References

Akyos, M. (2009). Çağdaş yenilikçi yerel yönetimlere…. *Bilim Teknoloji İnovasyon Politikaları Tartışma Platformu*, 1-17.

Alf, D., Gossy, G., Haider, L., & Messenböck, R. (2018). *Four ways banks can radically reduce costs.* The Boston Consulting Group.

Ansoff, H. I., & Slevin, D. P. (1968). An appreciation of industrial dynamics. *Management science*, *14*(7), 383-397.

Arslanian, H., & Fischer, F. (2019). *The Future of Finance: The Impact of FinTech, AI, and Crypto on Financial Services*. Springer.

www.SID.ir

Archive of SID

Asgari, T., Naimi-Sadigh, A., & Abdolshah, M. (2019). Developing new strategies in the banking industry based on digital technologies. *Strategy*, *28*(3), 5-34. (*in Persian*)

Barclay, I., Dann, Z., & Harold, P. (2000). *New product development*. IRWIN Publish.

Becker, S. W., & Whisler, T. L. (1967). The innovative organization: A selective view of current theory and research. *The journal of Business*, *40*(4), 462-469.

Berkhout, F., Verbong, G., Wieczorek, A. J., Raven, R., Lebel, L., & Bai, X. (2010). Sustainability experiments in Asia: innovations shaping alternative development pathways? *Environmental science & policy*, *13*(4), 261-271.

Booz, A. & Hamilton (1991). *New Product Management for the 1980s*. Booz Allen & Hamilton Inc, New York (NY).

Bunduchi, R. (2009). Implementing best practices to support creativity in NPD cross-functional teams. *International Journal of Innovation Management*, *13*(04), 537-554.

Cano, E. L., García-Camús, J. M., Garzás, J., Moguerza, J. M., & Sánchez, N. N. (2021). A Scrum-based framework for new product development in the non-software industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, *61*, 101634.

Cindy, S., Mohammad, B. L., & Teguh, S. I. (2019). Banking and financial technology (fintech) Islamic integration with collaborative models. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, *91*(7).

Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2008). Maximizing productivity in product innovation. *Research-Technology Management*, *51*(2), 47-58.

Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2007). Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research-Technology Management*, *50*(3), 52-66.

Crawford, C.M. (1997). *New Products Management* (5th ed.). *Irwin series in marketing* McGraw-Hill Series in Marketing.

Davari nikou, K. (2017). *Exploring factors affecting on idea generation of new product development,* doctoral thesis, Dukuz eylul university, Izmir.

Durmusoglu, S. S., & Kawakami, T. (2021). Information technology tool use frequency in new product development: The effect of stage-specific use frequency on performance. *Industrial Marketing Management*, *93*, 250-258.

Durmusoglu, S. S., & Kawakami, T. (2021). Information technology tool use frequency in new product development: The effect of stage-specific use frequency on performance. *Industrial Marketing Management*, 93, 250-258.

Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). The influence of strategic alliances on innovation and new product development through the effects of exploration and exploitation. *Management Decision*.

Ghorbani, H. and Lodani, N. (2016), Investigating the Impact of Reward System Mechanisms on New Product Development (Case Study: Home Appliance Companies in Isfahan Province). *Marketing Management*, 11 (30), 58-45. (*in Persian*)

www.SID.ir

Archive of SID

Gunawan, R., & Rustiadi, S. (2021). Banking Digitally To Micro-Business: Exploring Value Co-Creation Strategy in New Product Development. *ASEAN Marketing Journal*. https://doi/org/10.21002/amj.v13i1.13186

Haralayya, B. (2021). How Digital Banking has Brought Innovative Products and Services to India. *Journal of Advanced Research in Quality Control and Management*, *6*(1), 16-18.

Hashemi, m. S. M., & Kassaee, m. (2018). A new method for evaluating and selecting portfolio of new product development projects. *Industrial Management Studies*, 15 (47), 23-43. (*in Persian*)

Hatipoglu, Z. (1993). *Fundamental Marketing*. Beta edition, Istanbul, Turkey.

Helmi, R. L. (2019). Innovation of New Product Development Process: A Case Study of Healthy Drink-Based Product Line in Indonesia's Company. *Innovation*, *11*(24).

Hendler, S. (2018). Digital-physical product development: a qualitative analysis. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 315-334.

Johnson, H.T. & Kaplan, R.S. (1987). *Relevance lost - the rise and fall of Management Accounting.* Harvard Business School Press, Boston.

Kahveci, E., & Wolfs, B. (2018). Digital banking impact on Turkish deposit banks performance. *Banks & bank systems*, 13(3), 48-57.

Khanboubi, F., Boulmakoul, A. & Tabaa, M. (2019). Impact of digital trends using IoT on banking processes. *Procedia Computer Sciene*, 151, 77-84

Kilu, E., Milani, F., Scott, E., & Pfahl, D. (2019, January). Agile software process improvement by learning from financial and fintech companies: LHV bank case study. In *International Conference on Software Quality* (pp. 57-69). Springer, Cham.

Kocer, U. U., & Tamer, S. (2011). Determining the inventory policy for slow-moving items: a case study. In *Proceedings of the World Congress on Engineering* (Vol. 1, pp. 6-8).

Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Tan, C. T., & Leong, S. M. (2021). *Marketing management: an Asian perspective.*

Laurinavicius, T. (2019). https://thenextweb.com/news/future-of-digital-banking

Lusch, R., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly*, 39(1), 155-176. doi:10.2307/26628345.

Lyytinen, K., Yoo, Y., & Boland Jr, R. J. (2016). Digital product innovation within four classes of innovation networks. *Information Systems Journal*, *26*(1), 47-75.

Ma, Q., Wu, W., & Liu, Y. (2021). The Fit between Technology Management and Technological Capability and Its Impact on New Product Development Performance. *Sustainability*, *13*(19), 10956.

Mandolfo, M., Chen, S., & Noci, G. (2020). Co-creation in new product development: Which drivers of consumer participation?. *International Journal of Engineering Business Management*, *12*, 1847979020913764.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. WW Norton & Company.

www.SID.ir

Archive of SID

Melander, L. (2017). Achieving sustainable development by collaborating in green product innovation. *Business strategy and the environment*, 26(8), 1095-1109.

Nguyen, T. P., & Dang, T. L. P. (2018). Digital banking in Vietnam current situation and recommendations. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, *5*(4), 418-420.

Rezaee, R., Safarkhani, M., Imani, A., & Khalilzade, M. (2016). The effect of new product development and international marketing strategies on export performance (Case study: Manufacturing and Export Companies of West Azarbaijan Province). *Jounal of Marketing Management*, *11*(30), 31-44. (*in Persian*)

Ruan, G., Wu, N., & Peng, K. (2021, February). Impact of Cross-Organization Improvisation on New Product Development From Viewpoint of Network Embedding. In *5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation (ERMI 2021)* (pp. 110-113). Atlantis Press.

Ruddenklau, A. (2018). Tech giants in financial services. *KPMG*.

Saeeda Ardakani, S., and Hatami Nasab, S., and Taleifar, R., and Mohammadi, F. (2012). Study and ranking of factors and components affecting the new product development process (study of the views of SMEs managers in the food and beverage industries of Fars province). *New Marketing Research*, 1 (1), 101-126. (*in Persian*)

Schon, D. A. (1967). Forecasting and technological forecasting. *Daedalus*, 759-770.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry in to profits, capital credit, Interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard Business Press.

Srinivas, V., & Ross, A. (2018). Accelerating digital transformation in banking. *Deloitte. 2018. October, 09. URL: https://www2. deloitte. com/us/en/insights/industry/financial-services/digital-transformation-in-banking-globalcustomer-survey*.

Stock, G. N., Tsai, J. C. A., Jiang, J. J., & Klein, G. (2021). Coping with uncertainty: Knowledge sharing in new product development projects. *International Journal of Project Management*, *39*(1), 59-70.

Strauss, A.L., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Grounded theory: *Procedures and Technique*. (2nd Edition); Sage, Newbury Park, London.

Trott, P. (2021). *Innovation management and new product development* (7th ed.). Harlow, England: Pearson (E-book).

www.SID.ir