Archive of SID.ir

10.30497/SMT.2023.243922.3443

Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought), Research Article, Vol. 17, No. 1 (Serial 35) Spring 2023

Identifying the Success Factors of Digital Strategies in Iran's Banking Industry

Mohammadhosein, Yaghtin *
Ali, Rezaeian **
Asadollah, Kordnaeij ***

Received: 26/12/2022
Accepted: 26/07/2023

Abstract

The emergence and rapid growth of cyber and digital space in the last few decades indicate one of the biggest symbols of global change and transformation. Formulation and implementation of digital strategy has become the main concern of many traditional organizations due to the transformative effects of digital technologies in all aspects of the organization's internal and external environment. Only-digital banking is a form of banking in which all processes are done in a non-physical way and on the basis of digital systems. In the last two decades, digital transformation has greatly changed the platform and forms of banking. In Iran, the banking industry is also one of the pioneers of digital transformation. Therefore, the purpose of this research is to identify the success factors of digital strategies in Iran's banking industry. In this research, with its pattern being extracted by thematic analysis, interviews were conducted with 20 Iranian banking industry experts, and finally, a pattern including eight dimensions was identified. The eight dimensions of the aforementioned model include strategic bank governance, business model change, digital human resource intellectual capital, information technology and its infrastructure architecture, structure and processes reengineering, business environment design and modification, emerging digital actors, international relations and global trends.

Keywords

Digital Transformation; Digital Strategy; Digital Banking; Thematic Analysis.

* Master's student in Business Administration, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.
yaghtin@isu.ac.ir 0000-0003-4442-3884

** Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran (Corresponding Author). a_rezaeian@sbu.ac.ir 0000-0002-0563-389X

*** Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. naeij@modares.ac.ir 0000-0003-0540-6141

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی
سال هفدهم، شماره اول (پیاپی ۳۵)، بهار ۱۴۰۲، صص. ۱-۳۸

شناسایی عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران

محمدحسین یقطین *
علی رضاییان **
اسدالله کردنایيج ***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۴
مقاله برای اصلاح به مدت ۴ روز نزد نویسنده(گان) بوده است.
10.30497/SMT.2023.243922.3443

چکیده

پیدایش و رشد سریع فضای مجازی و دیجیتال در چند دهه‌ی اخیر یکی از بزرگ‌ترین نمادهای تغییر و تحول جهانی است. تدوین و اجرای استراتژی دیجیتال با توجه به تأثیرات تحول‌آفرین فناوری‌های دیجیتال در همه جنبه‌های محیط داخلی و خارجی سازمان، به دغدغه اصلی بسیاری از سازمان‌های سنتی تبدیل شده است. بانکداری تمام دیجیتال شکلی از بانکداری است که در آن تمام فرایندها به شکل غیرفیزیکی و بر بستر سامانه‌های دیجیتالی انجام می‌شود. تحول دیجیتال در دو دهه اخیر تغییر بسیار زیادی بر بستر و اشکال بانکداری گذاشته است. در ایران نیز صنعت بانکداری یکی از پیشگامان جاری‌سازی تحول دیجیتال است؛ بنابراین، هدف این تحقیق شناسایی عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران است. با همین دیدگاه در این پژوهش که استخراج الگوی آن با روش تحلیل مضمون صورت گرفته است، با ۲۰ نفر از خبرگان صنعت بانکداری ایران مصاحبه انجام گردید و در نهایت الگویی شامل هشت بُعد شناسایی گردید. ابعاد هشت‌گانه الگوی مذکور، شامل حکمرانی راهبردی بانک، تغییر مدل کسب‌وکار، سرمایه فکری دیجیتالی نیروی انسانی، معماری فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن، بازمهندسی ساختار و فرایندها، اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار، بازیگران دیجیتال و نوظهور، روابط بین‌المللی و روندهای جهانی می‌شود.

واژگان کلیدی

تحول دیجیتال؛ استراتژی دیجیتال؛ بانکداری دیجیتال؛ تحلیل مضمون.

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.
0000-0003-4442-3884 yaghtin@isu.ac.ir
** استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
0000-0002-0563-389X a_rezaeian@sbu.ac.ir
*** استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
0000-0003-0540-6141 naeij@modares.ac.ir

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

مقدمه و بیان مسئله

ساختارشکنی و دگرگون‌سازی، همواره با دشواری‌های زیادی همراه است. این موضوع دلیل روشنی دارد؛ فناوری‌های دیجیتال با شکستن ساخت صنایع مختلف، تأثیر بسیاری بر جهان داشته‌اند و در همین حال شرکت‌هایی را قادر ساخته‌اند تا به رشد تصاعدی دست یابند. هیچ شکی وجود ندارد که بازیگران قبلی به تکاپو افتاده‌اند؛ چرا که بازیگران جدید و چالاک با مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه ظهور کرده‌اند. اما یک موضوع مهم‌تر برای تعریف کردن وجود دارد: به همان مقداری که دیجیتال، تهدیدی بر ساختارهای قدیمی وارد کرده است که این خود مقاومت بازیگران سنتی را بر می‌انگیزاند، فرصت‌های بی‌شماری را نیز برای شرکت‌های فعال در صنایع سنتی ارائه می‌کند (Gupta, 2018, p. 1).

استراتژی دیجیتال، برنامه‌ای عملی است که مجموعه اقدامات ضروری را جهت تعیین چگونگی بهره‌برداری از فناوری‌های دیجیتال در بخش‌های اصلی کسب‌وکار در راستای دستیابی به اهداف مشخص که در نهایت موجب خلق ارزش جدید و متفاوت برای ذی‌نفعان و نیز تحول سازمان می‌گردد، تبیین می‌سازد. استراتژی دیجیتال باید بتواند با ایجاد یک اکوسیستم دیجیتال، تمامی برنامه‌های سازمان در زمینه استفاده از فناوری‌های دیجیتال را یکپارچه و از این طریق، کسب‌وکار را متحول سازد. به‌علاوه استراتژی دیجیتال باید بر اساس فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی سازمان در حوزه فناوری‌های دیجیتال و با درنظرگرفتن نیازمندی‌های ذی‌نفعان کلیدی تدوین گردد (شامی زنجانی، نبیی و ایراندوست، ۱۳۹۹، ص. ۲۱۱).

در طی چند صدسال، بنگاه‌های دادوستد پول و بانک‌های خرد با گسترش فیزیکی فعالیت کرده‌اند. کمتر از چند دهه است که این نوع بانکداری به چالش کشیده شده است. پردازش و اهمیت اطلاعات و داده‌ها ابتدا در آمریکا و به‌تدریج در جهان با هیاهوی زیادی آغاز و منجر به پیدایش و پردازش میلیاردها تریلیون بایت[1] داده در روز و نیز حرکت بانکداری سنتی به سمت بانکداری پیشرفته و مدرن شد. امروزه صنعت بانکداری در جهان براثر انقلاب عظیم در پردازش داده‌ها در جایگاه برتر از حیث پیشرفت و ادغام فناوری و بانکداری قرار دارد. همچنین تغییر شکل بنیادین جامعه، دولت، اقتصاد،

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

کسب‌وکار، تجارت و بانکداری از قدرت و فشار داده‌ها و اطلاعات ناشی می‌شود (اسکینر[۲]، ۱۳۹۳، ص. ۸).

موج فناوری جدید که صنعت مالی را فرا گرفته بسیاری از ساختارهای بانکداری سنتی را تغییر داده است. عواملی مانند بانکداری برخط، ماشین‌های خودخدمت، یکپارچگی مالی و دسترسی ۲٤ ساعته، چشم‌انداز نیاز به بانکداری دیجیتال را به صورت جهانی دگرگون کرده است. تحول دیجیتال در صنعت بانکداری در ایران نسبت به بسیاری از صنایع دیگر پیشتاز است، ولی هنوز با زبدگان دیجیتال این صنعت در جهان که به دنبال «بانکداری تمام دیجیتال» هستند، فاصله بسیاری وجود دارد (Windasari, Kusumawati, Larasati & Amelia, 2022, p. 100).

شناخت ماهیت کسب‌وکار و تعیین شاخص کلیدی موفقیت برای ایجاد تمایز و ایجاد مزیت رقابتی ضروری است. اگر شاخص کلیدی موفقیت به‌درستی تعیین شود، می‌تواند شکاف بین توانایی سازمان و اهداف آن را تعیین نماید. رویکرد عوامل کلیدی موفقیت به‌منظور کمک به تحقق عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان‌ها بنا نهاده شده است. مفهوم عوامل کلیدی موفقیت که به‌صورت اولیه در حوزه تصمیمات فناوری اطلاعات به کار برده شده است، دربردارنده روشی برای شناسایی آن دسته از حوزه‌های کلیدی است که با تمرکز صحیح و مستمر بر آنها، امکان دستیابی به اهداف عملکردی سازمان مهیا می‌شود. حوزه‌های کلیدی موفقیت عبارت از تعداد محدودی از حوزه‌ها است که رضایت‌بخش بودن آنها، تضمین‌کننده عملکرد رقابتی سازمان‌ها است و ازاین‌رو شناخت و مدیریت عوامل کلیدی موفقیت از فعالیت‌های ضروری تصمیم‌گیرندگان سازمانی خواهد بود. با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت دیگر نیازی به گردآوری حجم انبوهی از اطلاعات نیست (کردنائیج، ۱۳۹۷، ص. ٤٤۷). از بین عوامل موفقیت، عواملی که دارای بیشترین اهمیت هستند به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت مطرح می‌شوند. برای مثال سرمایه انسانی را می‌توان یکی از مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت تحول دیجیتال دانست. درست است که ابزارها و دستگاه‌های دیجیتالی بستر ظهور نوآوری هستند؛ اما واقعیت این است که محرک اصلی نوآوری در سازمان، کارکنان استثنایی و بی‌بدیل آن هستند.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

چالش‌هایی که سازمان‌ها برای موفقیت در تحول دیجیتال با آن مواجه هستند را می‌توان در تدوین و اجرای استراتژی جستجو کرد. یک بررسی جامع از تحول دیجیتال نشان داد که به‌عنوان یک بدنه دانش در حال ظهور، فاقد یک بررسی عمیق و کاربردی در تدوین و اجرای استراتژی دیجیتال است (Alali, 2020, p. 7). با بررسی پژوهش‌های موجود در استراتژی دیجیتال، نشان داد که در حوزه عوامل کلیدی موفقیت به‌عنوان یک موضوع کاربردی، پژوهش مؤثری صورت نیافته است؛ لذا پژوهش حاضر قصد دارد با احصاء مؤلفه‌های موفقیت استراتژی دیجیتال، به کسب‌وکارها و سازمان‌هایی که به دنبال تحول دیجیتال هستند، راهنمایی دهد. همچنین باتوجه به اینکه فضای حاکم بر صنعت بانکداری در عرصه تحول دیجیتال نسبت به سایر صنایع پیشرو است، این عوامل در صنعت بانکداری بررسی خواهد شد تا راهکاری‌های عملیاتی‌تری ارائه گردد.

۱. ادبیات پژوهش

در ادامه ادبیات و مبانی نظری استفاده شده در این پژوهش مورد اشاره قرار می‌گیرد:

۱ـ۱. تحول دیجیتال

مفهوم تحول دیجیتال به روش‌های مختلفی تعریف شده است. حداقل ۲۸ تعریف مختلف توسط ویال (۲۰۱۹) گزارش شده است. ویال یک بررسی ادبیات گسترده انجام داد و پس از فرایند تحلیل معنایی، یک تعریف کاربردی از تحول دیجیتال ارائه داد که تحقیقات قبلی را بهتر نشان می‌دهد: «فرایندی که هدف آن بهبود یک نهاد با ایجاد تغییرات قابل‌توجه در مشخصات آن از طریق ترکیب اطلاعات، محاسبات، ارتباطات و تکنولوژی‌های ارتباطی است» (Vial, 2019, p. 3).

برخی از عناصر کلیدی این تعریف در اینجا قابل ذکر است: (۱) تعریف سازمان‌محور نیست؛ زیرا تحول دیجیتال می‌تواند در جامعه یا به‌عنوان یک صنعت رخ دهد. (۲) دستیابی به موفقیت در انجام تحول دیجیتال ذاتی نیست، بنابراین بهبود یک هدف عملیاتی است. (۳) اصطلاح فناوری‌های دیجیتال در تعریف استفاده نمی‌شود تا ادبیات موجود را بهتر نشان دهد.

فناوری‌های دیجیتال پیشرفته یک عنصر حیاتی و زیرساختی در تحول دیجیتال هستند. در واقع، بسیاری از مطالعات به مؤلفه‌های مختلف فناوری تحول دیجیتال مانند رایانش

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

ابری، روباتیک و اتوماسیون، داده‌های بزرگ و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، هوش مصنوعی و اینترنت اشیا پرداخته‌اند (Jones, Hutcheson, & Camba, 2021. p. 937). اگرچه فناوری نقش مهم و در عین حال متناقض (از نظر تجدید زیرساخت‌های دیجیتال) در دیجیتالی شدن دارد، تحول دیجیتال صرفاً به‌دست آوردن و استفاده از فناوری‌های دیجیتال در یک سازمان، صنعت یا یک جامعه نیست. این موضوع نیاز به یک رویکرد کل‌نگر دارد تا یک دیدگاه محدود در مورد فناوری‌های واحد (Liere-Netheler, Packmohr & Vogelsang, 2018, p. 3928).

همان‌طور که تعریف فوق نشان می‌دهد تحول دیجیتال واقعی همه عناصر کسب‌وکار از جمله استراتژی، مدل کسب‌وکار، فرایندهای کسب‌وکار، ساختارهای سازمانی و فرهنگ سازمانی را تغییر می‌دهد (Vesna, Lucija & Dalia, 2018, p. 737). در واقع، بسیاری از محققان مانند کین (۲۰۱۷) تأکید می‌کنند که اگر شرکت‌ها به جای تأکید صرف بر مسائل فنی به مشکلات سازمانی و مدیریتی نگاه کنند، به‌طور مؤثر چالش‌های ناشی از اختلال دیجیتال را هدایت خواهند کرد (Kane, 2017, p. 1).

تحول دیجیتال مستلزم تجسم مجدد محصولات و خدمات به‌عنوان دارایی‌های دیجیتالی فعال است. ایجاد ارزش جدید از اتصال دارایی‌های فیزیکی و دیجیتالی از طریق داده‌ها؛ و ایجاد اکوسیستم‌هایی برای امکان‌پذیر ساختن آن. در نتیجه یک تحول دیجیتال مستلزم تغییر اساسی در فعالیت‌های تجاری و سازمانی، فرایندها، شایستگی‌ها و مدل‌های کسب‌وکار است؛ بنابراین چنین تحول دیجیتالی ممکن است هویت یک سازمان را تغییر دهد (Wessel, Baiyere, Ologeanu-Taddei, Cha & Blegind Jensen, 2021, p. 103).

سه کلمه کلیدی اغلب در زمینه تحول دیجیتال وجود دارد: دیجیتالی‌سازی[۳]، دیجیتال شدن[4] و نوآوری دیجیتال[۵]. آنها اغلب به‌عنوان مترادف تحول دیجیتال اشتباه گرفته می‌شوند. با استفاده از تحقیقات بوکشکر و همکاران[۶] (۲۰۱۸) و نامبیسان و همکاران[۷] (۲۰۱۷)، تمایز این واژگان در قالب جدول زیر ارائه خواهد شد. به‌طور خلاصه می‌توان گفت که دیجیتالی‌سازی؛ فعالیت تبدیل اطلاعات از رسانه آنالوگ یا فیزیکی به یک رسانه دیجیتال است. نوآوری دیجیتال فرایند نوآوری است که شامل ایده‌پردازی، طراحی،

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

توسعه، انتشار و جذب راه‌حل‌های دیجیتالی است. از این لحاظ، دیجیتالی‌سازی یک واقعیت است که می‌تواند در نوآوری دیجیتال یک فرایند کسب‌وکار، پیشنهادها یا مدل تجاری اتفاق بیفتد. از طرف دیگر دیجیتال‌سازی، وضعیت یا بلوغ توسعه دیجیتال در یک سازمان است.

نگاره (۱): تعریف اصطلاحات مرتبط با تحول دیجیتال

واژه کلیدی	تعریف	منبع
دیجیتالی‌سازی	تبدیل فناوری «اطلاعات آنالوگ به قالب دیجیتال» از جمله توسعه زیرساخت‌های دیجیتال.	Bockshecker,) Hackstein, & Baumol, (2018
دیجیتال شدن	وضعیت یک سازمان یا جامعه با اشاره به توسعه دیجیتالی فعلی و استفاده از نوآوری‌های ICT	Bockshecker,) Hackstein, & Baumol, (2018
نوآوری دیجیتال	ایجاد (و به‌تبع آن تغییر در) پیشنهادهای بازار، فرایندهای تجاری یا مدل‌هایی که در نتیجه استفاده از فناوری دیجیتال حاصل می‌شود.	(Nambisan al., 2017)

منبع: (Alali, 2020, p. 10)

۲ـ۱. استراتژی دیجیتال

بررسی اساسی ادبیات نشان می‌دهد که تغییر استراتژیک نوعی دگرگون ساختن فعالیت‌های اساسی سازمان است که به صورت ابتکاری و فعالانه توسط مدیران ارشد ایجاد می‌شود و تأثیر به سزایی در عمق تلاش‌ها و نتایج سازمانی خواهد گذاشت (کیانفر، کیانزاد و کلاه‌کج، ۱۴۰۰، ص. ۱۲). به عبارت دیگر، در تغییر استراتژیک سازمان‌ها به دنبال دگرگون ساختن حوزه‌های راهبردی و کلیدی خود هستند؛ حوزه‌هایی که بتوانند در صورت متحول شدن، عملکرد برتر شرکت را در قبال رقبا تضمین نمایند (مقدم، ویشلقی و جعفری، ۱۳۹۹، ص. ۱۳۷).

استراتژی دیجیتال به‌عنوان پاسخی استراتژیک به نیروهای محرک داخلی و خارجی اقتصاد دیجیتال توسعه یافته است (Vial, 2019, p. 48). به‌عنوان یک اصطلاح، استراتژی دیجیتال برای توصیف وضعیت آینده و سفر استفاده می‌شود. وضعیت آینده سازمانی که قصد دارد به‌صورت دیجیتالی فعال شود در ادبیات به‌عنوان استراتژی کسب‌وکار دیجیتال

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

(DBS)[8] نامیده می‌شود (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013, p. 472). از سوی دیگر، مدیریت سفر به سمت آن وضعیت آینده به‌عنوان استراتژی تحول دیجیتال (DTS)[9] نامیده می‌شود (Matt, Hess & Benlian, 2015, p. 340). این بخش تجزیه‌وتحلیل انتقادی هر دو اصطلاح را با تمرکز ویژه بر تدوین ارائه می‌دهد. هنگامی که اصطلاح استراتژی دیجیتال در این پژوهش استفاده می‌شود، به DBS و DTS اشاره می‌کند، زیرا هر دو جزء مهم تدوین استراتژی هستند.

استراتژی دیجیتال اصطلاحی است که به کرات در ادبیات استفاده می‌شود، اما تاکنون در مورد تعریف رایج پذیرفته شده اتفاق‌نظر وجود ندارد. هنگام انعکاس تعریف استراتژی دیجیتال، نخست واژه دیجیتال باید در نظر گرفته شود (Schallmo, Williams & Lohse, 2019, p.2).

اصطلاحات استراتژی دیجیتالی‌شدن، استراتژی تجارت دیجیتال، استراتژی دیجیتال‌سازی و استراتژی تحول دیجیتال اغلب به‌جای هم استفاده می‌شوند. استراتژی دیجیتال به استراتژی‌ای گفته می‌شود که یک شرکت در همه زمینه‌ها، ابتکارات دیجیتالی خود را اعمال می‌کند. این شامل کل فرایند است: جمع‌آوری کلیه اطلاعات موردنیاز، برنامه‌ریزی، شناسایی خطرات و فرصت‌ها، حفظ استراتژی دیجیتال و ایجاد استراتژی‌های فرعی مانند استراتژی بازاریابی دیجیتال (Rauser, 2016, p. 15).

این تعریف به معنای این است که استراتژی دیجیتال شما در بالای همه چیز قرار دارد، از جمله زیرساخت‌هایی مانند استراتژی تلفن همراه، استراتژی وب، استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)[10] و موارد دیگر. بهترین راه برای تعریف یک استراتژی دیجیتال، ارزیابی کامل از تمام دارایی‌های دیجیتال شما و ایجاد برنامه‌ای برای بهبود مستمر آنها است تا بتوانند به‌طور مثبتی به اهداف تجاری شما کمک کنند (Rauser, 2016, p. 14).

یک استراتژی دیجیتال خلاصه‌ای از فرایندهای اهداف، دستورالعمل‌ها و ساختارهای کنترل تحول دیجیتال است و به‌عنوان رابط هماهنگی فعالیت‌های متعدد دیجیتالی‌سازی عمل می‌کند. استراتژی دیجیتال شامل چشم‌انداز دیجیتالی یک شرکت است و اهداف و

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

اولویت‌های استراتژی کسب‌وکار را از طریق برنامه‌های دیجیتال بیان می‌کند (Schreckling & Steiger, 2017, p. 4).

بر اساس ادبیات استراتژی دیجیتال، تعریف زیر را برای تحقیق خود ارائه می‌دهیم: استراتژی دیجیتال به استراتژی‌ای گفته می‌شود که یک شرکت در همه زمینه‌ها، ابتکارات دیجیتالی خود را اعمال می‌کند. این استراتژی با استفاده از منابع دیجیتال برای ایجاد ارزش متفاوت، تدوین و اجرا می‌شود.

۳ـ۱. بانکداری دیجیتال

بانکداری دیجیتال کامپیوتری کردن خدمات بانکداری سنتی است. در بانکداری دیجیتال بانک مشتریان را قادر می‌سازد از طریق پلتفرم‌های برخط 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 هدف اصلی بانکداری دیجیتالی است (Haralayya, 2021, p. 16). طبق پیمایش انجام شده در سال ۲۰۲۱ بیش از ٦١ درصد از جامعه آماری، کارهای بانکی خود را تماماً از کانال‌های دیجیتالی پیگیری می‌کنند. این موضوع به خودی خود اهمیت بانکداری دیجیتال و رغبت مردم به این نوع از عملیات بانکی را نشان می‌دهد. در این تحقیق همچنین آمده است بین ۲۰ تا ۲۵ درصد از جامعه آماری با وجود علاقه به بانکداری دیجیتال نمی‌توانند از آن استفاده نمایند که علل مختلفی دارد (PricewaterhouseCoopers, 2022, p. 1).

«بانک‌های تمام دیجیتال[11]» به صورت جایگزین با بانکداری مجازی، بانکداری دیجیتال یا بانکداری اینترنتی مورد استفاده قرار گرفته‌اند که تشخیص آنها را از خدمات دیجیتال ارائه شده توسط بانکداری سنتی دشوار می‌سازد. با این حال، تفاوت اساسی آن با دیگر انواع بانکداری که در این نوع، هیچ نیازی به وجود شعبه‌های فیزیکی نیست و تنها به زیرساخت‌های دیجیتال متکی هستند. بانک‌های دیجیتال محض به‌طور کامل به صورت مجازی فعالیت می‌کنند. در نتیجه، هزینه‌های خدمات را کاهش می‌دهد، به ویژه تمام خدماتی که به‌طور سنتی در یک شعبه انجام می‌شود (Shifa Fathima, 2020, p. 57).

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

ادبیات بانکداری و خدمات مالی نشان می‌دهد که دیجیتالی‌شدن و پذیرش خدمات دیجیتالی توسط مشتریان، قبلاً برای چندین دهه مورد استقبال قرار گرفته است، مانند دستگاه‌های خودپرداز، بانکداری تلفن همراه و بانکداری اینترنتی (Kaushik & Rahman, 2015, p. 96).

با توجه به آنچه بیان شد بانکداری تمام دیجیتال، چشم‌انداز اکوسیستم مالی و نحوه عملکرد کسب‌وکارها را تغییر می‌دهد که در نتیجه کارایی عملیاتی را بهبود می‌بخشد و در عین حال با چالش‌های امنیتی و حریم خصوصی نیز مواجه می‌شود. متأسفانه اغلب بانک‌ها در حرکت به سوی تغییرات بنیادی شکست خورده‌اند. واکنش‌ها به تغییرات عصر دیجیتال کند و آهسته است و حتی در برخی موارد نظام بانکی به شدت در مقابل تغییرات بنیادین مقاومت نشان می‌دهد؛ زیرا تغییر کردن به آن چیزی که نمی‌شناسید کار سختی است (اسکینر، ۱۳۹۳، ص. ۹).

۲. مرور پیشینه

در این بخش به گزارش پیشینه تجربی مرتبط با قلمرو موضوعی مقاله حاضر پرداخته می‌شود؛

نگاره (۲): سابقه مطالعات و پژوهش‌های مرتبط

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
۱	پایان‌نامه	حبوباتی، (۱۳۹۰)	ارزیابی عملکرد استراتژی دیجیتال در صداوسیمای مرکز یزد با استفاده از رویکرد BSC [12]	یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر به‌کارگیری استراتژی دیجیتال بر هر چهار منظر کارت امتیازی متوازن، بیش از سطح متوسط است که بیشترین تأثیر، مربوط به بهبود فرایندهای داخلی و کمترین تأثیر مربوط به رضایت مشتری بوده است.
۲	پایان‌نامه	عسگری، (۱۳۹۷)	تدوین استراتژی دیجیتال در زنجیره تأمین خدمات بانکی	از نظر کارشناسان خبره بانک، فناوری‌های مبتنی بر موبایل قالبی مناسب برای به‌کارگیری هم‌زمان ایجاد ارزش، خلق نوآوری برای مشتری و

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
			با تکیه بر استراتژی اقیانوس آبی	کاهش هزینه‌های جاری سازمان است. بر این اساس بهترین استراتژی دیجیتال با تکیه بر استراتژی اقیانوس آبی برای سازمان، استراتژی راه‌حل دیجیتال است. در این استراتژی نه‌تنها با فروش یک محصول بلکه با ارائه خدمات، ارزش‌افزوده مربوط به استفاده از آن محصول را به‌طور مداوم اضافه می‌کند.
۳	رساله دکتری	پورابراهیمی، (۱۳۹۷)	طراحی الگوی پیش‌نیازها و تسهیل‌کننده‌های بانکداری دیجیتال	در حوزه پیش‌نیازها و تسهیل‌کننده‌های بانکداری دیجیتال در صنعت بانکداری ایران هشت مفهوم یادگیری سازمانی، قابلیت‌های فناورانه مبتنی بر بانکداری دیجیتال، انطباق با قوانین بانکداری اسلامی، سازگاری قانونی نظام بانکداری دیجیتال، مدیریت و اصلاح فرایندهای بانکی، استراتژی بانکداری دیجیتال، نوآوری باز و مدیریت ارتباط با مشتری بانکداری دیجیتال و سه مقوله کلیدی و حیاتی الزامات و زیرساخت‌های بانکداری دیجیتال، مدیریت استراتژیک دیجیتال و شراکت دانشی بانکداری دیجیتال باید موردنظر قرار گیرد.
٤	مقاله	نوری و همکاران، (۱۳۹۸)	طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی	چارچوب رهبری تحول دیجیتال تدوین و تبیین گردید و رهبری تحول دیجیتال به‌عنوان «مجموعه‌ای از تصمیمات، اقدامات و الزامات مدیریتی که عبارت است از طراحی نقشه راه،

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
				تخصیص منابع، سازماندهی و همچنین انتخاب و پیاده‌سازی چارچوب مناسب حکمرانی با هدف کسب منفعت حداکثری از پذیرش فناوری‌های تحول‌آفرین در سازمان» مفهوم‌سازی گردید. مقوله‌های شناسایی شده عبارت از نقشه راه دیجیتال (شامل چشم‌انداز دیجیتال، استراتژی دیجیتال، طرح گذار دیجیتال)، حکمرانی دیجیتال (شامل برنامه‌ریزی و هماهنگی و نظارت و کنترل)، سازماندهی دیجیتال (شامل رهبران دیجیتال، ساختار سازمانی، شرکای دیجیتال، فرهنگ دیجیتال و محیط کار دیجیتال) و منابع دیجیتال (شامل زیرساخت دیجیتال، استعداد دیجیتال و سرمایه‌گذاری دیجیتال) هستند.
۵	مقاله	خسروانجم و همکاران (۱۳۹۹)	ارزیابی شاخص‌های استراتژیک پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال با استفاده از ترکیب رویکردهای مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیمتل فازی	شاخص «استراتژی فرایند کسب‌وکار» پایه و اساس پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال است و شاخص «استراتژی محتوا» دارای بیشترین میزان تعامل و وابستگی با سایر شاخص‌ها است. بانک‌ها برای پیاده‌سازی موفق شاخص‌های استراتژیک بانکداری دیجیتال می‌بایستی مؤلفه‌های فرایند شامل سرویس‌گرایی، حاکمیت، پذیرش فناوری، هماهنگی و ترتیب فرایند، تنظیم و بهینه‌سازی، تطابق با

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
				قوانین و پذیرش گذرگاه خدمات شرکت را مورد توجه ویژه قرار دهند.
٦	رساله دکتری	سوپال[۱۳]، (۲۰۱۸)	بررسی استراتژی‌های دیجیتال مدیران ارشد بانک در موریس برای بهبود خدمات مشتری	استفاده مشتریان از بانکداری دیجیتال، بانکداری سنتی را تغییر شکل داده و مدیران ارشد بانکی باید بدانند که چگونه می‌توانند از این نوآوری برای بهبود خدمات به مشتری برای افزایش سودآوری استفاده کنند. با استفاده از مدل پذیرش فناوری به‌عنوان چارچوب مفهومی، هدف از این مطالعه موردی، کشف استراتژی‌های مؤثر بانکداری دیجیتال بود که مدیران ارشد برای بهبود خدمات مشتری به‌منظور افزایش سودآوری استفاده می‌کردند. جامعه موردنظر برای این مطالعه شامل مدیران ارشد ۳ بانک در موریس بوده است که تجربه موفقیت در توسعه و پیاده‌سازی در استراتژی‌های بانکداری دیجیتال برای بهبود خدمات به مشتری را دارند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاری و اسناد سازمانی جمع‌آوری شد. سه موضوع از تجزیه‌وتحلیل داده‌ها به وجود آمد: استفاده از استراتژی‌های تلفن همراه برای مهاجرت مشتریان به بانکداری دیجیتال، چالش‌های مهاجرت مشتریان به بانکداری دیجیتال و نوآوری در

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
				بانکداری دیجیتال. پیامدهای این مطالعه برای تغییرات مثبت اجتماعی شامل بهبود راحتی برای مشتریان است. ترویج بانکداری سبز؛ و دسترسی آسان به بانکداری برای فقرا، معلولان جسمی و کسانی که در مناطق دورافتاده و روستایی زندگی می‌کنند فراهم می‌کند.
۷	پایان‌نامه	سائو[۱۴]، (۲۰۱۹)	بررسی عوامل کلیدی موفقیت تحول دیجیتال برای بهبود تجربه مشتری در سازمان‌های استرالیایی	این مطالعه نشان می‌دهد که عوامل زیر، از عوامل موفقیت در اجرای تحول دیجیتال سازمان‌ها است؛ تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، تجزیه‌وتحلیل روندها، تجزیه‌وتحلیل فرایندها، اجرای استراتژیک، مدل‌های کسب‌وکار، ارزش پیشنهادی، فرایندهای مشتری، همکاری‌های مبتنی بر اعتماد با مشتری، خدمات مشتری، تعامل با مشتری، ادغام و اتحادها، توانایی‌ها، استعدادها و ظرفیت‌ها. بر اساس عوامل حیاتی موفقیت شناسایی شده، چارچوب جدیدی برای موفقیت در اجرای تحول دیجیتال به سمت بهبود تجربه مشتری در سازمان‌ها ایجاد شده است.
۸	پایان‌نامه	چون یان لی[۱۵]، (۲۰۱۹)	اختلال دیجیتال: زمینه‌ای در استرالیا برای مدیریت	این تحقیق توصیه‌های تصمیم‌گیرندگان تغییر دیجیتال برای مدیریت اختلالات دیجیتالی را شناسایی کرده است. یک ذهنیت

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
			اختلالات تغییر در صنعت انرژی	سازمانی از چشم‌انداز مشترک، یک فرهنگ سازمانی متحول، تحول دیجیتال؛ توانایی‌های پویای مشتری‌مدار و همکاری در ایجاد اعتماد. به‌علاوه، تشویق تدریجی نوآوری برای تصمیم‌گیرندگان ضروری است. برای حفظ روابط سودمند متقابل، به استقبال ایجاد همکاری باید رفت.
۹	پایان‌نامه	وردراگن و تیشلینگر ، (۲۰۱۹)	عوامل حیاتی موفقیت استارت‌آپ‌ها در تحول دیجیتال چیست؟	هدف از این تحقیق دستیابی به درک عمیق از چگونگی تأثیر دیجیتال‌سازی بر پویایی انجام تجارت است و اینکه مؤلفه‌های اصلی لازم با توجه به ادبیات و مصاحبه‌شوندگان برای موفقیت در دوره دیجیتال چیست. نتیجه این تحقیق بدین شرح است که عوامل اصلی موفقیت برای شروع کار در تحول دیجیتال عبارت است از: (۱) رویکرد ناب به مشتری‌مداری، (۲) اهداف و فرهنگ کارآفرینی، (۳) مشارکت در اکوسیستم کارآفرینی، (٤) ادغام و استفاده فن آوری‌های شخص ثالث و (۵) کسب سرمایه برای رشد تجارت.
۱۰	رساله دکتری	العلی[۱۶]، (۲۰۲۰)	تدوین استراتژی دیجیتال: تحقیق با دو سرعت طراحی و یادگیری عمیق.	یک بررسی جامع نشان داد که DT (transformation digital)، به‌عنوان یک مجموعه دانش نوظهور، فاقد تحقیق عمیق و کاربردی در تدوین

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
				استراتژی دیجیتال است. خلأ اصلی این دانش عبارت‌اند از: (۱) عدم راهنمایی در مورد فعالیت‌ها و نتایج فرایند تدوین استراتژی دیجیتال. (۲) توجه محدود به ماهیت تکراری تدوین و اعتبارسنجی استراتژی دیجیتال؛ و (۳) تحقیق تجربی محدود از الگوهای استراتژی دیجیتال برای هدایت روند تدوین. پرداختن به این شکاف تحقیقاتی طی سه مرحله انجام شد. این تحقیق تجربی چهار نمونه الگوی استراتژی دیجیتال را شناسایی کرده است که توسط شرکت‌ها در بخش‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند. یافته‌های این تحقیق به درک بهتر تدوین استراتژی دیجیتال کمک می‌کند. مشخص شد که تدوین استراتژی دیجیتال یک فرایند جستجوی مداوم برای پاسخ استراتژیک به تحول دیجیتال است. به‌طور خاص، ترکیب چابکی در فرایند تدوین یک روش مؤثر برای مدیریت عدم اطمینان است. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که تکرار فعالانه بین تدوین استراتژی و اعتبارسنجی می‌تواند تحقق استراتژی دیجیتالی نوظهور را سرعت دهد. چارچوب پیشنهادی و الگوهای استراتژی دیجیتال، خط پایه‌ای را برای

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
				متخصصان DT به سمت تدوین استراتژی دیجیتال با استحکام تر ارائه می‌دهد.
۱۱	مقاله	کورثانی و همکاران[۱۷]، (۲۰۲۰)	اجرای یک استراتژی دیجیتال: یادگیری از تجربه سه پروژه تحول دیجیتال	تغییر شکل دیجیتال ممکن است به دلیل قطع ارتباط بین تدوین استراتژی و اجرای آن، از کار بیفتد؛ بنابراین، برای درک اینکه چگونه تحول دیجیتال می‌تواند به‌طور مؤثر پیاده‌سازی شود، ما عناصر سازنده زیربنای اجرای استراتژی تحول دیجیتال را شناسایی می‌کنیم. چارچوبی به‌دست آمده است که می‌تواند از شرکت‌ها در تحول دیجیتال مشاغل خود پشتیبانی کند؛ ایجاد ارتباط بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی. در واقع، ما یک چارچوب عملیاتی ایجاد کرده‌ایم که شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از آن استراتژی تحول دیجیتال را به‌طور مؤثر پیاده‌سازی کنند و از سازگاری با فرمول آن اطمینان حاصل کنند. علاوه بر این، چارچوب پیشنهادی از بلوک‌های ساختاری ساخته شده است که به مدیران کمک می‌کند تا بر ویژگی‌های اساسی که یک استراتژی تحول دیجیتال را تشکیل می‌دهند، تمرکز کنند. در این راستا، چارچوب ما می‌تواند به‌عنوان یک فهرست کنترلی باشد تا اطمینان حاصل

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
				کند که وقتی مدیران ارشد در اجرای استراتژی دیجیتال شرکت می‌کنند، هیچ یک از عناصر اصلی سازنده استراتژی نادیده گرفته نمی‌شوند.

منبع: (یافته‌های پژوهش)

همان‌طور که در جدول شماره (۳) مشاهده می‌شود، هیچ کدام از پژوهش‌ها به صورت تخصصی به بررسی عوامل موفقیت استراتژی دیجیتال نپرداخته‌اند. عسگری (۱۳۹۷) در پژوهش خود بر تدوین استراتژی دیجیتال تمرکز کرده است و با ترکیب استراتژی دیجیتال با استراتژی اقیانوس آبی، به استراتژی راه حل دیجیتال شده رسیده است. پورابراهیمی (۱۳۹۷) به پیش نیازها و تسهیل‌کننده‌های بانکداری دیجیتال پرداخته است و به اهمیت و تأثیر عوامل اشاره شده در موفقیت و کسب مزیت رقابتی اشاره‌ای نکرده است. سائو (۲۰۱۹) به بررسی عوامل کلیدی موفقیت تحول دیجیتال به منظور بهبود تجربه مشتری پرداخته است و به استراتژی‌های دیجیتال توجهی نداشته است و عوامل شناسایی شده به منظور بهبود تجربه مشتری احصا شده‌اند نه برای کسب موفقیت سازمان. العلی (۲۰۲۰) به چارچوب پیشنهادی خود (تکرار فعالانه بین تدوین استراتژی و اعتبارسنجی) و کهن‌الگوهای استراتژی دیجیتال می‌پردازد و مبنایی برای تدوین استراتژی دیجیتال قوی فراهم می‌کند.

برای جمع‌بندی این بخش باید گفت که پژوهش‌های انجام شده تمرکز بیشتری بر روی جزئیات تدوین، اجرا و اختلالات تحول دیجیتال و استراتژی‌های دیجیتال پرداخته‌اند و با جهت‌گیری خاص خود به موضوع استراتژی دیجیتال پرداخته‌اند. در صورتی که این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل کلیدی موفقیت با تعاریف ارائه شده در استراتژی‌های دیجیتال است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، در دسته پژوهش‌های «اکتشافی (تکوینی)» و از منظر کارویژه، در دسته پژوهش‌های «کاربردی» قرار می‌گیرد. بر اساس تعاریف، پژوهش حاضر

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

از نوع طرح متوالی اکتشافی است که ابتدا با بهره‌گیری از شواهد مربوط به مستندات و گزارش‌ها و کدگذاری و تحلیل مضمون مصاحبه‌های افراد خبره و تأثیرگذار در بنگاه بانک، عوامل کلیدی استخراج شدند و مورد تحلیل قرار گرفته است.

برای اینکه درکی عمیق از عوامل کلیدی موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری در بستر واقعی حاصل شود، روش‌شناسی این پژوهش، به‌صورت مطالعه موردی انتخاب شده است، اما چون در مطالعه‌ی موردی یکی از دغدغه‌های اصلی پژوهشگر، انتخاب روش تحلیل داده‌ها است، روش تحلیل مضمون انتخاب شده است که در رویکردهای جدید آن حتی دستیابی به نظریه و مدل هم تحلیل و بررسی شده است. به نظر می‌رسد که روش‌های تحلیل کیفی، از نظر هسته با یکدیگر یکسان بوده، حال آن که پوسته‌های آنها، باعث تمایز آنها شده است. به‌عنوان مثال، هسته‌ی تحلیل نظریه‌ی داده‌بنیاد و هسته‌ی تحلیل مضمون‌بنیاد یکی است، اما پوسته‌هایی که روی این روش‌ها قرار داده می‌شود، محقق را به سمت نظریه‌پردازی و یا صرفاً شناسایی مضامین راهنمایی می‌کند. جامعه آماری این تحقیق، صاحب‌نظران و خبرگان علمی و اجرایی صنعت بانکداری هستند که نمونه آماری این تحقیق به‌صورت هدفمند و گلوله برفی انتخاب خواهند شد تا به اشباع نظری در موضوع پژوهش برسد.

برای گردآوری اطلاعات، عموماً از دو روش کتابخانه‌ای (اسنادی) و میدانی استفاده شده است. نخست جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، منابع مرتبط با پژوهش نظیر ادبیات نظری پیرامون عوامل کلیدی موفقیت استراتژی دیجیتال گردآوری گردید و سپس داده‌هایی نیز از طریق مصاحبه جمع‌آوری شد. در واقع داده‌های اصلی در این پژوهش از طریق مصاحبه با خبرگان گردآوری شده و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مبنای کار محقق قرار گرفته است. در این پژوهش برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت استراتژی دیجیتال از روش تحلیل مضمون برای تجزیه‌وتحلیل اطلاعات استفاده شد.

طبق این فرایند، ۲۰ مصاحبه کیفی با خبرگان حوزه بانکی انجام شد. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان در جدول زیر ارائه شده است. لازم به ذکر است همه افراد مصاحبه

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

شده از مدیران ارشد بانکی کشور و دارای سابقه کاری بالای ۱۵ سال در این حوزه هستند:

نگاره (٤): سطح تحصیلات مصاحبه‌شوندگان

سطح تحصیلات	تعداد
کارشناسی ارشد	۹
دکتری	۱۱
مجموع	۲۰

مصاحبه‌های ضبط‌شده، پیاده، دسته‌بندی و سازماندهی شدند. طی فرایند پیاده‌سازی، محتوای مصاحبه‌ها توسط یادداشت‌های برداشته شده در خلال جلسات مصاحبه تکمیل شد. متن‌های به‌دست‌آمده ابتدا کدگذاری گردید و پس از کدگذاری داده‌های کیفی، کدها مورد بررسی و مرور قرار گرفت و سپس مطابق محتوای آنها، تبدیل به مضامین پایه شدند. در ادامه مقوله‌هایی که بار معنایی مشابهی داشته و مفهومی یکسان را به ذهن متبادر می‌کردند حول یک مقوله انتزاعی و کلی‌تر قرار گرفت؛ به عبارتی دیگر با دسته‌بندی، ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه، تعدادی مضمون سازمان‌دهنده که می‌توانست گویای ویژگی‌های گروهی بخشی از مضمون‌های پایه باشد، به‌دست آمد. سپس با دریافت نظر خبرگان نیز اصلاحات جزئی در مضامین انجام شد. باتوجه به مسئله و سؤال محوری، مضمون فراگیر نیز متناسب با آن انتخاب گردید. لازم به ذکر است، پس از بررسی، ادغام و اصلاح در چند دوره زمانی متفاوت، در آخر ۸۰۵ کد اولیه استخراج شد. این ۸۰۵ کد در قالب ۹٤ مضمون پایه، و مضامین پایه انتخاب شده نیز در برگیرنده ۲٤ مضمون سازمان‌دهنده است. در نهایت از مضامین سازمان‌دهنده، ۸ مضمون فراگیر به‌عنوان عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال صنعت بانکداری در نگاره (٦) ظهور یافته است.

در این پژوهش برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید استفاده شد. به منظور رعایت قابلیت اعتبار پژوهش سعی شد با مرتبط‌ترین افراد در حوزه تحول دیجیتال صنعت بانکداری، آن چنان که در بخش‌های پیشین گفته شد، مصاحبه شود. از سوی دیگر، سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها،

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

قابلیت انتقال یافته‌ها به محیط‌های دیگر تحقق یابد. یافته‌های تحقیق به مصاحبه‌شوندگان مجدداً عرضه گردید و نواقص و اشکالات برطرف و همگی بر صحت یافته‌ها اذعان داشته و تأیید نمودند. همچنین برای دستیابی به قابلیت اعتماد، دو استاد گرانقدر از اعضای هیأت‌علمی و یکی از خبرگان ذی‌ربط، مراحل پژوهش را بازنگری کردند و محققان با آنها درباره نتایج به توافق رسیدند. قابلیت تأیید نیز از طریق مرور و بازبینی‌های دقیق و چندین باره یافته‌های این مطالعه حاصل شد؛ به نحوی که پژوهشگران دیگر قادر به دریافت مضامین بیشتر پیرامون عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال نبودند. علاوه بر این، پژوهشگران با استفاده از شناسه‌گذار همکار، صحت یافته‌های خود را تأیید کردند.

٤. یافته‌ها

در شکل زیر عوامل موفقیت استراتژی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران قابل ملاحظه است:



نگاره (٦): عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران

منبع: (یافته‌های پژوهش)

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

در ادامه به بیان تفصیلی‌تر هر یک از مضامین سازمان‌دهنده و نکات پیرامون آن می‌پردازیم. توضیحاتی که در ادامه می‌آید، با استفاده از مطالبی که خبرگان مورد مصاحبه بیان نموده‌اند، با تحلیلی جامع و کل‌نگر به صورت دقیق و موجز آمده است.

حکمرانی راهبردی بانک

حاکمیت بانک به معنای هیئت‌مدیره، مدیرعامل، هیئت عامل و مدیران ارشد بانک هستند که بایستی در این زمینه توجه لازم را داشته باشند. یکی از مؤلفه‌های کلیدی برای تحقق استراتژی‌های دیجیتال، فرهنگ است و این همان جایی است که بسیاری از کسب‌وکارها شکست می‌خورند. اگر سازمان نتواند این باور را در کارکنان خود ایجاد کند که دیجیتال می‌تواند به سازمان، افراد و جامعه برای آینده‌ای بهتر کمک کند، تحول دیجیتال مؤثری به حقیقت نمی‌پیوندد. یک فرهنگ دیجیتال برای اینکه موفق عمل کند، باید ویژگی‌هایی داشته باشد که بایستی از طریق مدیران آماده‌سازی و گفتمان‌سازی و ترویج شود. توسعه مفاهیم دیجیتالی‌شدن، تحول دیجیتال و استراتژی‌های دیجیتال به کارکنان و مدیران ضروری است. باید این فرهنگ دیجیتالی در روح و جان اعضای سازمان نفوذ کند و همه در راستای آن حرکت کنند.

تحول و انجام استراتژی‌های دیجیتال نیازمند داشتن اعتقاد قلبی مدیران ارشد و خواست و اراده آنها است. این خواست و اراده در شئون مختلف بروز و ظهور دارد. در مسیر تحول دیجیتال مدیرعامل می‌بایست پیشانی و جلودار تحول باشد تا بقیه سازمان به دنبال او حرکت کنند. در این مسیر، مدیرعامل و سایر مدیران ارشد می‌بایست ریسک‌پذیری زیادی داشته باشند، چون در این مسیر ابهام و پیچیدگی‌های فراوانی وجود دارد و اگر مدیران قدرت ریسک‌پذیری و تحمل ابهام نداشته باشند، تحول دیجیتال با شکست مواجه می‌شود.

در مسیر تغییروتحول و در راستای اتخاذ استراتژی‌های دیجیتال، طبیعت و اقتضای محیط‌های کاری این است که مقاومت از خود نشان داده و مانع ایجاد می‌کنند. این مقاومت‌ها علل متفاوتی نظیر سن بالای کارکنان، ترس از دست دادن شغل، به خطر افتادن منافع و عادت به روال‌های گذشته می‌تواند داشته باشد.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

باید گفت که در زمینه سرمایه‌گذاری و هزینه کرد در حوزه دیجیتال هنوز بین خبرگان بانکی و صاحب‌نظران حوزه دیجیتال اختلاف‌نظر است. به این علت که هزینه‌ها برای استراتژی دیجیتال در حوزه زیرساختی، فناوری و فرایندی بسیار زیاد است و این افزایش هزینه‌ها از مرحله‌ای به بعد به‌صورت نمایی زیاد می‌شود؛ لذا از لحاظ سرمایه‌گذاری بایستی در مدل‌های کسب‌وکار بانکی و امکان‌سنجی‌های آن دارای پیوست اقتصادی و مالی جدی باشند تا دوره‌های بازگشت سرمایه و سودآوری و سایر مؤلفه‌های مالی در آن اشاره شده باشد.

تغییر مدل کسب‌وکار

تغییر در مدل کسب‌وکار از الزامات تحول دیجیتال است. شیوه‌های جذب مشتری و منابع، اداره کسب‌وکار و مدل کسب درآمد سابق در محیط دیجیتالی و رقابتی دوام ندارد. رشد تکنولوژی و دانش جدید بشری به اندازه‌ای پیشرفت کرده است که ادامه حیات کسب‌وکارها و بانک‌ها به تغییر مدل کسب‌وکار گره‌خورده است و دیگر نمی‌توان با آن مدل‌های سابق به نیازهای مشتریان و صنعت پاسخ داد.

بانک‌ها برای موفقیت در صنعت بانکداری نیازمند مشخص‌کردن بازار خود هستند. بانک‌های تجاری و توسعه‌ای و تخصصی در کشور ما مفاهیم واقعی خود را پیدا نکرده‌اند. شرط موفقیت استراتژی دیجیتال صنعت بانکداری در ایران تخصصی‌شدن بانک‌ها در حوزه مأموریت خود است. در این صورت با تمرکز بر حوزه‌ای خاص، نسبت به طراحی راه‌حل‌های مشتری، بازطراحی مدل کسب‌وکار، اصلاحات ساختاری و فرایندی اقدام می‌نمایند.

برای طراحی مدل کسب‌وکار مبتنی بر بانکداری و استراتژی دیجیتال بایستی در نظر گرفت که از جمله نیازمندی‌های طراحی مدل کسب‌وکار، شناخت انواع بانکداری رایج و شناخت انواع بانکداری دیجیتال و راه‌های ایجاد تحول دیجیتال است. در این مدل کسب‌وکار بانک به‌عنوان یک دستیار و همراهی کاربلد و مطمئن در کنار افراد جامعه است و دائماً به افراد در حال پیشنهاد دادن و رفع مشکلات زندگی و ارائه تجربه جذابی برای مشتریان است. در این طراحی مدل کسب‌وکار نوآوری و خلاقیت حرف اول را می‌زند و می‌توان با استفاده از تجربیات موفق بانکداری دیجیتال و به‌کارگیری نوآوری،

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

به یک مدل کسب‌وکاری جذاب، اقتصادی و مشتری‌محور رسید. در نهایت ویژگی اصلی این مدل کسب‌وکار، ایجاد مزیت رقابتی در همه حوزه‌های بانکی است.

زمانی که حکمرانی ریسک در بانک‌ها پیاده‌سازی شود، دیگر هر فردی در بانک، مدیر ریسک است و بانک نیروی انسانی متخصص برای کنترل ریسک اختصاص نمی‌دهد که بخواهد سنجش و ارزیابی و در صورت لزوم اقدام کند. در این حکمرانی هر فردی باید در این چارچوبی که تعریف شده است، فعالیت کند و به تعبیری هرکسی باید ریسک را خودش مدیریت کند و به تناظر، هرکسی باید پاسخگوی ریسک خودش باشد. کار واحد مدیریت ریسک این است که چرخه‌ای را به وجود بیاورد و آن را در مرور زمان حفظ کند.

طراحی مدل کسب‌وکار برای اعتبارسنجی و به تعبیر کلی برای شناخت مشتریان از ضروریات است تا بتوان به مزیت رقابتی پایدار دست‌یافت. در این حالت میزان رتبه‌بندی اعتباری برای مردم اهمیت دارد. در دنیا افراد امتیاز اعتباری خودشان را حفظ می‌کنند و در لحظه می‌دانند که مثلاً چون فلان قسط در پرداخت تأخیر داشت و یا پلیس جریمه کرد، امتیاز اعتباری چه میزان تغییر کرده است.

سرمایه فکری دیجیتالی نیروی انسانی

بانک‌ها بایستی دریابند که کارکنان مستعد دیجیتال چگونه جذب می‌شوند و اینکه چه استعدادهایی که در بانک حضور دارند، قابلیت تطبیق با شرایط جدید را دارند. استعدادهای دیجیتال تنها از جذب کارکنان جدید ایجاد نمی‌شوند؛ بلکه توسعه مهارت‌های دیجیتال در کارکنان فعلی نیز ضروری است. همچنین بانک‌ها باید در راستای ایجاد فرهنگ دیجیتال در همه کارکنان، درک عمیقی از ضروریات دیجیتال بانک ایجاد نمایند.

در محیطی که افراد تأثیرگذاری فراوانی به نسبت سیستم‌ها و ساختارها دارند، برای ایجاد تحول و تحقق استراتژی دیجیتال می‌بایست افراد مستعد و مناسب فضای تحولی و جدید جذب و به‌کارگیری کرد. این افراد در طبقه‌ها و عناوین شغلی متفاوتی حضور دارند و بایستی در یک برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، تمام نیازمندی‌ها به همراه شرح شغل و شاغل جدید طراحی و مبتنی بر آن در جذب و به‌کارگیری اقدام شود.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

در تحول دیجیتال و اتخاذ استراتژی‌های دیجیتال، بانک‌ها طبیعتاً با محدودیت جذب منابع انسانی مواجه هستند؛ فلذا بایستی برای منابع انسانی موجود برنامه‌ریزی دقیقی انجام پذیرد. برگزاری کارگاه‌های ارزیابی برای شناسایی مسائل و مشکلات و توانمندی و مهارت‌های موردنیاز کارکنان ضروری است. در این مرحله بعد از شناسایی نیازها، به برگزاری دوره‌های آموزشی و توانمندسازی پرداخته می‌شود و در نهایت افرادی که در ارزیابی‌های ثانویه موفق شوند، به ادامه همکاری می‌پردازند.

زمانی که با موضوع تحول دیجیتال مواجه می‌شویم، افرادی به دلیل کم‌توجهی به موضوع سرمایه انسانی، از وفاداری کمی نسبت به برند کارفرمای خود برخوردارند و یا به دلیل اجبار کار با سیستم جدید قصد ترک شغل خود را دارند. اگر بانک رقیب شرایط کاری بهتر و مزایای بیشتری ارائه دهد، نیروی انسانی موجود در بانک جابه‌جا می‌شود. حال شرایطی در نظر گرفته شود که امکان دورکاری در خارج از کشور برای یک سری از مشاغل به وجود آید و درآمدها به‌صورت دلاری باشد. در این حالت‌ها دیگر نظام جبران خدمات با مشکلاتی جدی و اساسی مواجه می‌شود که نتیجه همه آنها خروج منابع انسانی از بانک و یا عدم تمایل برای فعالیت و کار در بانک است. در چنین شرایطی طراحی نظام انگیزشی و جبران خدمات برای کارکنان فعلی و جدید بانک از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. تناسب حقوق و دستمزد و پاداش کارکنان با فعالیتی که انجام می‌دهند، آزادی عمل در فعالیت‌های بانک، ارزیابی عملکرد مبتنی بر پیشرفت، سهیم کردن کارکنان در سهام بانک، پیداکردن راه‌حل برای رفع قوانین سقف حقوق و دستمزد و ... همه می‌تواند در این نظام انگیزشی و جبران خدمات نقش مؤثری ایفا کند.

معماری فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن

در موضوع استراتژی‌های دیجیتال، باتوجه‌به مدل کسب‌وکار جدید، معماری فناوری اطلاعات تغییر می‌کند و آن هسته مرکزی بانکداری الکترونیک یا همان سیستم بانکداری متمرکز[۱۸] بایستی قابلیتی پیدا کند که خدمات دیجیتال قابلیت اضافه‌شدن و ارائه خدمات دیگر پیدا کند. یا به تعبیر دیگری این فناوری باید قابلیت انعطاف‌پذیری برای ایجاد تغییرات دیجیتال را داشته باشد. این تغییر نیازمند سرمایه‌گذاری و رفع چالش‌های زیرساختی است.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

فناوری قلب بانک هست و هیچ امکانی بدون فناوری برای ادامهٔ بانک وجود ندارد. سیستم فناوری اطلاعات در بانک یک موضوع کناری و حاشیه‌ای نیست که صرفاً پشتیبانی عملیات را برعهده داشته باشد. فناوری اطلاعات خود عملیات در بانک است؛ یعنی آن جایی است که عملیات صورت می‌گیرد و خدمت خلق می‌شود. در این وضعیت باید یک معماری فناوری اطلاعات و استراتژی فناوری اطلاعات درست شکل گرفته باشد.

یکی از اشکالات راجع به فناوری که در سیستم بانکی وجود دارد این است که هر بانکی به‌صورت جزیره‌ای، سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری اطلاعات کرده است؛ یعنی همهٔ بانک‌های کشور، سرمایه‌گذاری کلانی در این حوزه انجام داده‌اند. از این نظر زیان بالایی به بانک‌ها آمده است. خرید تکنولوژی و فناوری بسیار گران‌قیمت است؛ نرم‌افزارهای معمولی که جنبهٔ بین‌المللی داشته باشد و مورد نیاز بانک‌های ما، قیمت بسیار بالایی دارد؛ بنابراین دستیابی به زیرساخت‌های یکپارچه برای صنعت بانکداری ایران می‌تواند نقش بسزایی در تحول دیجیتال بانک داشته باشد.

معمولاً بانک‌ها در فضای سنتی مبتنی بر ارزیابی‌های شخصی یا گروهی تصمیم‌گیری انجام می‌دهند درصورتی‌که با اجرای صحیح حکمرانی داده، یک داشبورد مدیریتی برای ارائه وضعیت بانک و مشتریان و نیازمندی‌ها و اشکالات و موفقیت‌ها ایجاد می‌شود که این سامانه پیشنهادها و اقدامات لازم را ارائه می‌دهد. در این فضا استفاده از تکنولوژی‌های هوش مصنوعی[۱۹] موضوعیت پیدا می‌کند.

بازمهندسی ساختار و فرایندها

مدیریت فرایندهای کسب‌وکار در حالت کلی به دنبال شناسایی و بهینه‌سازی شیوه ارائه محصولات و خدمات توسط سازمان‌ها، شیوه کارکردن پرسنل و کیفیت کاری و ارتباطی با سایر پرسنل و خریداران محصولات بانک است. همچنین، یک راهکارِ یک‌بارمصرف نیست. کارکرد مدیریت فرایندهای کسب‌وکار شامل تشخیص چگونگی عملکرد اجزا و بهینه‌سازی مداوم به‌منظور نیل به نتایج ملموس برای کسب‌وکار است.

سازماندهی باید از استراتژی‌های دیجیتال بانک حمایت کند. ساختار سازمانی که طراحی می‌شود باید دارای استقلال، اختیارات ویژه و کامل در امر دیجیتالی‌سازی باشد. در این صورت است که بانک می‌تواند تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقعی داشته باشد و

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

مبتنی بر این ساختار بودجه مناسب خود را دریافت و هزینه کند. همچنین ساختار جدید باید به‌طور شبکه‌ای باشد و در ساختارهای دیجیتال، قطعاً ساختارهای رسمی به مفهوم ساختار بروکراتیک یا وظیفه‌ای کمتر است و بیشتر به سمت ساختارهای شبکه‌ای می‌رود. مانند ساختارهای عصبی است که به جاهای مختلف پخش است.

نکتهٔ مهم دیگر این است که فرایندهای داخلی سازمان باید به صورت بنیادین اصلاح شوند؛ چابک‌سازی، مهندسی مجدد فرایندها، یکی از استراتژی‌هایی است که در بانک‌ها باید در نظر گرفته شود. بانک‌ها نیازمند هستند که فرایندهای سازمانی با هدف تسریع در اقدامات اجرایی فناوری اطلاعات، بازنگری یا مهندسی مجدد شود. بخش دیگر این است که همهٔ واحدهای بانکی اعم از اعتبارات، مبادلات ارزی، منابع انسانی و... می‌توانند برای این که کارهای مربوط به واحد خود را تسهیل کنند، از ظرفیت فناوری اطلاعات و دیجیتالی‌شدن استفاده کنند.

عوامل کلیدی موفقیت استراتژی‌های دیجیتال را باید به‌صورت هماهنگ اجرا و پیاده‌سازی کرد. این هماهنگی باعث می‌شود که اثر دیجیتالی‌شدن یکدیگر را خنثی نکنند و به‌صورت یکپارچه برای تحقق استراتژی‌های دیجیتال اقدام کنند. پیوستگی در عوامل از طریق ایجاد ساختار و فرایندهای مناسب ایجاد می‌شود.

اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار برای تحقق استراتژی دیجیتال

سلامت و مساعد بودن محیط بانک‌ها برای تحقق استراتژی‌های دیجیتال از ضروریات است. محیط بانک‌ها و یا به تعبیری ذی‌نفعان خارجی بانک‌ها تأثیرات زیادی بر عملکرد بانک‌ها دارند. رقبای بانکی، بازیگران اقتصادی، بانک مرکزی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، شوراهای عالی پول و اعتبار و فضای مجازی، سازمان‌های ثبت‌احوال و ثبت‌اسناد و املاک کشور و وزارت صمت از مهم‌ترین ذی‌نفعان و تأثیرگذاران بر صنعت بانکی هستند.

در تحلیل اقتصادی از محیط کسب‌وکار، برای بانک‌ها این امکان فراهم می‌شود که نسبت به تصمیم‌گیری و جهت‌گیری‌های مالی و اقتصادی و دیجیتال، تصمیم‌گیری مناسبی را متناسب با اقتضای درونی بانک اتخاذ و اجرا نماید؛ لذا اهمیت تحلیل در اینجا نیز

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

خود را نشان می‌دهد. برای تحقق استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری باید نسبت به محیط کسب‌وکار تحلیل مناسب داشت و برای اصلاح آن تا حد امکان تلاش کرد.

بانک مرکزی به‌موجب فضای دیجیتالی بانک‌ها بایستی زیرساخت‌های مناسب هویتی و پولی ایجاد کند و موانع قانونی آنها را با ایجاد مرکز توسعه قوانین و مقررات دیجیتالی‌شدن بانک‌ها برطرف نماید. وظیفه دیگری که بایستی بانک مرکزی انجام دهد، هماهنگی و همسویی نهادهای بالادستی و پشتیبانی صنعت بانکداری است. این هماهنگی بین وزارت‌خانه‌ها، قوای سه‌گانه، سازمان‌های پولی و مالی کشور است تا با کمترین اصطکاک نسبت به ایفای نقش خود در زمینه دیجیتالی‌شدن موفق شوند.

بازیگران دیجیتال و نوظهور در تحقق استراتژی دیجیتال

بازیگران دیجیتال و نوظهور مانند استارتاپ‌ها[۲۰]، فین‌تک‌ها[۲۱]، لندتک‌ها[۲۲]، نئوبانک‌ها[۲۳]، کسب‌وکارهای دیجیتالی و غیره نقش مهم و اساسی در تحقق استراتژی‌های دیجیتال دارند. توسعه بازیگران دیجیتال منجر به ایجاد فشاری بر بانک‌ها می‌شود تا نسبت به تحولات دیجیتال واکنش‌های مناسبی ارائه دهند. همچنین توسعه بازیگران دیجیتال و نوظهور می‌تواند در توسعه بانکداری دیجیتال و تحولات بانک‌های سنتی به بانک‌های دیجیتال نقش‌آفرینی کند.

بانک‌ها باید به سمت این فرهنگ حرکت کنند که هستهٔ مرکزی برای ارائهٔ خدمات پایه باشند و استفاده از ظرفیت‌های بیرونی برای اتصال و ارائهٔ خدمات به مشتری را ایجاد کنند؛ این موضوع به معنای بانکداری باز و درگیر کردن بازیگران ارزش‌زا در اکوسیستم بانکداری دیجیتال است.

وقتی از اکوسیستم بانکداری دیجیتال صحبت می‌شود؛ منظور این است که تکنولوژی، نیازها، دانش، خواست مردم، مشتری‌ها و ذی‌نفعان به‌اندازه‌ای وجود دارند و همهٔ این موارد به‌قدری توسعه پیدا کرده است که یک بانک نمی‌تواند خودش به‌تنهایی تأمین‌کننده همهٔ اجزا و نیازهای مالی و کسب‌وکاری شود. ناخودآگاه و به‌صورت طبیعی بازیگران جدید ظهور می‌کنند تا آن نیازها برطرف شود. با توجه به توسعه بانکداری باز انواع و اقسام فین‌تک‌ها در حوزه دیجیتال و مالی به وجود آمده است و این فین‌تک‌ها گرچه

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

به‌صورت جزیره‌ای هرکدام ممکن است که نقش متفاوتی را ایفا کنند؛ اما در نهایت، هدف همه آنها توسعه استراتژی‌های دیجیتال صنعت بانکداری خواهد بود.

روابط بین‌المللی و روندهای جهانی در بانکداری دیجیتال

برقراری ارتباطات بین‌المللی و اطلاع از روندهای جهانی بانکداری دیجیتال، یکی از عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال است. ارتباط با بانک‌های جهانی و جامعه بانکداران دنیا، فرصت‌های مناسبی برای پیاده‌سازی استانداردها در کلاس جهانی است. همچنین این ارتباطات به انتقال دانش و تجربه بین بانک‌ها کمک می‌کند. اگر فرصت مناسبی برای حضور بانک‌های ایرانی در بازارهای جهانی پیدا شود، لازمه موفقیت در این عرصه‌ها، اجرای استانداردها و ارائه خدمات بانکی در کلاس جهانی است. در ارائه خدمات اگر از استراتژی‌های دیجیتال استفاده شود، تقویت‌کننده مزیت رقابتی آنها خواهد شد.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که روند و آینده بانکداری دیجیتال از فناوری‌های جدیدی مثل اینترنت اشیا[۲۴]، واقعیت مجازی[۲۵] و افزوده[۲۶]، بلاک‌چین[۲۷]، متاورس[۲۸]، هوش مصنوعی[۲۹]، تحلیل داده[۳۰] و ابرداده[۳۱] و ... استفاده می‌کند. همچنین رویکردهای نوینی در بانکداری جدید مطرح است نظیر بانکداری بدون شعبه و بانکداری باز و یا استفاده از نئوبانک‌ها به‌عنوان رویکردی جدید به بانکداری. شناسایی این روندها و رویکردهای بانکداری دیجیتال به صنعت بانکداری ما کمک می‌کند که فضای دیجیتالی را بشناسد و اهداف خود را مبتنی بر آنها تنظیم کند و استراتژی‌های تحقق آن را تدوین و اجرا نماید.

مهم‌ترین نکته‌ای که در این قسمت باید به آن اشاره کرد بحث تحریم و ممانعت از انجام فعالیت صنعت بانکی ایران در فضای بین‌المللی است. تا زمانی که این روابط دچار خدشه باشد، رشد و توسعه صنعت بانکداری با موانعی روبروست؛ یکی از مهم‌ترین موانع در انتقال زیرساخت‌های فناوری سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است که مانع جدی برای سرعت بخشیدن به دیجیتالی‌شدن بانک‌ها است. شاید در حوزه نرم‌افزاری بتوان کارهایی انجام داد لیکن در حوزه سخت‌افزاری مشکل به‌جای خود باقی است.

احساس نیاز به تغییر یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها است. بانک‌ها باید روندهای جهانی را بشناسند و بداند بانکداری دنیا به چه سمتی حرکت می‌کند. بانکی که خود را آماده کرده باشد و موقعیت خود را در اکوسیستم حفظ کند و رشد دهد و از آن ارتباطات

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

حداکثر بهره را ببرد؛ اولاً به بقای خویش ادامه می‌دهد و ثانیاً می‌تواند سود و منفعت بیشتری ایجاد کند. این مهم تنها با احساس نیاز به تغییر و بررسی روندهای جهانی در این جهت صورت می‌پذیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

بحث عوامل کلیدی موفقیت یکی از مهم‌ترین مباحث تحلیلی در مدیریت استراتژیک است و موضوع استراتژی‌های دیجیتال در موضوع تحول دیجیتال موردبحث واقع می‌شود. در این پژوهش به موضوع عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران پرداخته شد. مقصود اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران است که پایه‌ای برای یافتن عوامل کلیدی موفقیت (KSF)[32] و عوامل حیاتی موفقیت (CSF)[33] است.

با همین دیدگاه در این پژوهش که استخراج الگوی آن با روش تحلیل مضمون صورت گرفته است، با تعدادی از خبرگان صنعت بانکداری ایران مصاحبه انجام گردید و در نهایت الگویی شامل هشت بُعد به شرح زیر شناسایی گردید.

نمودار (۱): الگوی عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران



منبع: (یافته‌های پژوهش)

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

همان‌طور که در نمودار شماره (۱) مشاهده می‌شود، عوامل شناسایی شده در دو گروه طبقه‌بندی شده است، طبقه اول عوامل درونی هستند که به مرکز نزدیک‌تر است و طبقه دوم عوامل بیرونی هستند که از مرکز دورتر است. اجزای عوامل درونی شامل حکمرانی راهبردی بانک، تغییر مدل کسب‌وکار، سرمایه فکری دیجیتالی نیروی انسانی، معماری فناوری و زیرساخت‌های آن و بازمهندسی ساختار و فرایندها است. اجزای عوامل بیرونی شامل اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار، بازیگران دیجیتال و نوظهور و روابط بین‌المللی و روندهای جهانی است.

هیچ کدام از پژوهش‌ها به صورت تخصصی به بررسی عوامل موفقیت استراتژی دیجیتال نپرداخته‌اند. عسگری (۱۳۹۷) در پژوهش خود بر تدوین استراتژی دیجیتال تمرکز کرده است و با ترکیب استراتژی دیجیتال با استراتژی اقیانوس آبی، به استراتژی راه حل دیجیتال شده رسیده است. پورابراهیمی (۱۳۹۷) در مطالعه خود به پیش نیازها و تسهیل‌کننده‌های بانکداری دیجیتال پرداخته است و به اهمیت و تأثیر عوامل اشاره شده در موفقیت و کسب مزیت رقابتی اشاره‌ای نکرده است. در پژوهش سائو (۲۰۱۹) به بررسی عوامل کلیدی موفقیت تحول دیجیتال به منظور بهبود تجربه مشتری پرداخته شده است و به استراتژی‌های دیجیتال توجهی نداشته است و عوامل شناسایی شده به منظور بهبود تجربه مشتری احصا شده‌اند نه برای کسب موفقیت سازمان. العلی (۲۰۲۰) در پژوهشی که پیش‌تر اشاره شد به چارچوب پیشنهادی خود (تکرار فعالانه بین تدوین استراتژی و اعتبارسنجی) و کهن‌الگوهای استراتژی دیجیتال می‌پردازد و مبنایی برای تدوین استراتژی دیجیتال قوی فراهم می‌کند.

یکی از مهم‌ترین عوامل شناسایی شده، اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار برای تحقق استراتژی‌های دیجیتال است. در این زمینه لازم است بانک مرکزی جمهوری اسلامی و وزارت اقتصاد و دارایی کشور به‌صورت فعالانه قوانین و مقررات بانکداری دیجیتال و شبکه‌های همکاری و پشتیبان آن را بررسی و اصلاح و یا ایجاد نمایند تا بسترهای مناسب رقابتی برای بانک‌های کشور مهیا شود. در این صورت با داشتن زمین‌بازی و رقابت و حضور فعال نهاد ناظر برای هدایت و تنظیم‌گری، رشد و پیشرفت متناسبی با فضای دیجیتالی کشور حاصل خواهد شد.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

همچنین بانک مرکزی جمهوری اسلامی با توجه به نقش تخصصی خود از حوزه بانکی حفاظت و حراست کند تا آسیب‌هایی که از سایر حوزه‌های تخصصی، سیاسی و نهادهای کشور متوجه صنعت بانکداری می‌شود، موجب ایجاد خلل در فعالیت و تعامل‌های صنعت بانکداری نشود.

استارتاپ‌ها و فین‌تک‌های موجود توانایی و قابلیت‌های خود را توسعه و گسترش دهند و فضایی را برای همکاری مبتنی بر اعتماد بانک‌ها ایجاد کنند تا زمینه‌های ایجاد قراردادهای مشترک فراهم آید.

ارکان و حاکمیت بانک از جمله مالک، هیئت‌مدیره، مدیرعامل، هیئت عامل و مدیران سطوح مختلف بانکی به وظایف تخصصی خود عمل کنند و در گام دوم گفتمان واحدی برای تحول و استراتژی‌های دیجیتال پیدا کنند تا با هماهنگی و رشد یکپارچه با سرعت بیشتری برای تحقق اهداف دیجیتالی بانک حرکت کنند.

همین‌طور با توجه به سرعت رشد فناوری‌های دیجیتال پیشنهاد می‌شود کارگروه، کمیته و تیمی در بانک‌ها برای رصد مستمر روندهای جهانی و توسعه خدمات داخلی مبتنی بر تحول دیجیتال ایجاد شود و به دنبال آن هدایت و ارزیابی مستمر دیجیتالی‌شدن بانک را رصد کنند و متناسب با آنها و شرایط داخلی بانک، پیشنهادهای اجرایی و عملیاتی به واحدهای مختلف سازمانی ارائه کنند.

یادداشت‌ها

1. Byte
2. Skinner
3. Digitization
4. Digitalization
5. Digital innovation
6. Bockshecker
7. Nambisan
8. Digital Business Strategy
9. Digital Transformation Strategy
10. Customer relationship management
11. Digital-only banks
12. Balanced score card
13. Sailesh Sewpaul, 2018
14. Neeraj Sahu

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

15. Sylvia Choon Yan Lee, 2019
16. Ahmed Al-Ali, 2020
17. Correani, De Massis, Frattini, Petruzzelli & Natalicchio, 2020
18. Core banking
19. Artificial intelligence
20. Start-up
21. Fintech or Financial technology
22. Lendtech or Lending technology
23. Neobank
24. Internet of Things
25. Virtual reality
26. Augmented reality
27. Blockchain
28. Metaverse
29. Artificial intelligence
30. Data analysis
31. Metadata
32. Key Success Factors
33. Critical Success Factors

کتابنامه

اسکینر، کریس (۱۳۹۳). بانک دیجیتال: راهکارهای راه‌اندازی یک بانک دیجیتال. (مترجمان، آزاده تیموریان، احسان روحی، رضا قربانی و امیر حسین‌پور) تهران: انتشارات راه‌دان. (اثر اصلی ۲۰۱٤)

پورابراهیمی، نینا (۱۳۹۷). طراحی الگوی پیش‌نیازها و تسهیل‌کننده‌های بانکداری دیجیتال. رساله دکتری مدیریت بازرگانی گرایش بازرگانی بین‌المللی. دانشگاه تربیت‌مدرس. تهران. ایران.

حبوباتی، مجید (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد استراتژی دیجیتال در صداوسیمای مرکز یزد با استفاده از رویکرد BSC. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری. دانشگاه یزد. یزد. ایران.

خسروانجم، داود؛ کشانچی، بهزاد؛ پورقلی، امیر و عبداللهی، شوانه (۱۳۹۹). ارزیابی شاخص‌های استراتژیک پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال با استفاده از ترکیب رویکردهای مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیمتل فازی. فصلنامه مدیریت کسب‌وکار. ۱۲ (٤٦). ۱۲۵-۱٤۸.

شامی زنجانی، مهدی؛ نبیی، فراز و ایران‌دوست، شادی (۱۳۹۹). ناخدایی دیجیتال. تهران: آریانا قلم.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

عسگری، طیبه (۱۳۹۷). تدوین استراتژی دیجیتال در زنجیره تأمین خدمات بانکی با تکیه بر استراتژی اقیانوس آبی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی. ایران.

کردنائیج، اسداله (۱۳۹۷). تفکر و مدیریت استراتژیک؛ تئوری و عمل. تهران: تربیت مدرس چاپ دوم.

کیانفر، فرهاد؛ کیانزاد، سیامک و کلاه کج، الهه (۱۴۰۰). ادراکات مدیران از اعتماد در محل کار در زمان تغییر استراتژیک: مطالعات موردی. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*. ۵ (۶۲). https://civilica.com/doc/1351588

مقدم، علیرضا؛ ویشلقی، مهدیه و جعفری، میثم (۱۳۹۹). منابع انسانی استراتژیک و تغییر استراتژیک در سازمان: تحلیل نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری. *فصلنامهٔ علمی مطالعات منابع انسانی*. ۱۰ (۳). ۱۳۳-۱۵۸. doi: 10.22034/jhrs.2020.237178.1442

نوری، مژگان؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ شامی زنجانی، مهدی و عابدین، بابک (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی. مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی. ۱۲ (۲). ۲۱۱-۲۴۱.
https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=513243

ونکاترامان، ونکات (۱۳۹۸). ماتریس دیجیتال: نقشه راهی برای تحول دیجیتال در سازمان‌ها. (مترجمان مهدی شامی زنجانی، مصطفی بازیار) تهران: انتشارات هورمزد. (اثر اصلی ۲۰۱۷)

Al-Ali, A. (2020). *Digital Strategy Formulation: An Investigation with Design Sprints and Deep Learning* (Doctoral dissertation, University of Cambridge).

Azmy, A. (2022). Effect of Compensation and Organizational Commitment on Employee Performance During WFH at Digital Company. *Jurnal Economia*. 18 (1). 70–88. https://doi. rg/10.21831/economia.v18i1.44949

Badakhshan, P., Conboy, K., Grisold, T., & vom Brocke, J. (2019). Agile business process management. *Business Process Management Journal*. 26 (6). 1505–1523. https://doi. rg/10.1108/BPMJ-12-2018-0347

Baskerville, R., Capriglione, F., & Casalino, N. (2020). Impacts, Challenges and Trends of Digital Transformation in the Banking Sector.

Berger, A. N., & Smith, D. C. (2003). Global Integration in the Banking Industry. *Federal Reserve Bulletin*. 89. 451. https://heinonline. rg/HOL/Page?handle=hein.journals/fedred89&id=1263&div=&collection=

Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*. 40 (2). 16–24. https://doi. rg/10.1108/10878571211209314

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*. 471-482.

Bockshecker, A., Hackstein, S., & Baumöl, U. (2018). Systematization of the Term Digital Transformation and its Phenomena from a Socio-Technical Perspective - a Literature Review. *Paper presented at the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*. Portsmouth. (VHB_3: B)

Borgogno, O., & Colangelo, G. (2020). *Consumer Inertia and Competition-Sensitive Data Governance: The Case of Open Banking*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3513514 https://doi.org/10.2139/ssrn.3513514

Boyatzis, R. E. (1998). Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development. *Sage Publications*. Inc.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3 (2). 77–101. https://doi. rg/10.1191/1478088706qp063oa

Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California Management Review*. 62 (4). 37-56.

Dubey, V. (2019). FinTech Innovations in Digital Banking. *International Journal of Engineering Research & Technology*. 8 (10). https://doi.org/10.17577/IJERTV8IS100285

Genberg, H. (2020). *Digital transformation: Some implications for financial and macroeconomic stability* (ADBI Working Paper Series No. 1139). Tokyo: Asian Development Bank Institute (ADBI). https://www.econstor.eu/handle/10419/238496

Gerson, K. (2020). *Constructing an Interview Guide: Creating a Flexible Structure*. 66–99. https://doi. rg/10.1093/oso/9780199324286.003.0004

Greenstein, S. (2021). *Digital Infrastructure. Economic Analysis and Infrastructure Investment*. 409–452. https://www.egruyter.com/document/doi/10.7208/chicago/9780226800615-011/pdf

Gupta, S. (2018). Driving Digital Strategy. Harvard Business Review Press.

Haralayya, B. (2021). *How Digital Banking Has Brought Innovative Products And Services To India*. 6 (1). 16–18.

Hariharan, N., & Reeshma, K. (2015). Challenges of Core Banking Systems. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 6 (5). 24. https://www. ichtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/7455

Jones MD, Hutcheson S, Camba JD (2021) Past, present, and future barriers to digital transformation in manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems*. 60 (1). 936–948. https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.03.006

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

Kane, G. C. (2017). Digital disruption is a people problem. Retrieved from https://sloanreview. mit. edu/article/digital-disruption-is-a-people-problem

Kaushik, A. K., & Rahman, Z. (2015). Innovation adoption across self-service banking technologies in India. *International Journal of Bank Marketing*. 33 (2). 96–121. https://doi. rg/10.1108/IJBM-01-2014-0006

Khanboubi, F., Boulmakoul, A., & Tabaa, M. (2019). *Impact of digital trends using IoT on banking processes. Procedia Computer Science*. 151 (6). 77–84. https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.04.014

Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*. 10 (1). 123–142. https://doi. rg/10.2478/fman-2018-0011

Lee, S. (2019). *Digital disruption: an Australian context of managing disruptive change in the energy industry* (Doctoral dissertation, RMIT University).

Liere-Netheler, K., Packmohr, S., and Vogelsang, K. (2018). Drivers of digital transformation in manufacturing. *Hawaii International Conference on System Sciences*. Waikoloa Beach. HI. pp. 3926-3935. http://dx.doi.org/10.24251/HICSS.2018.493

Liu, D.‑Y., Chen, S.‑W., & Chou, T.‑C. (2011). Resource fit in digital transformation. *Management Decision*. 49 (10). 1728–1742. https://doi.org/10.1108/00251741111183852

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*. 57 (5). 339-343.

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*. 41 (1). 223–238. https://www.jstor.org/stable/26629644

PricewaterhouseCoopers. (2022). PwC's 2021 Digital Banking Consumer Survey. https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/digital-banking-consumer-survey.html

Rauser, A. (2016). *Digital strategy: A guide to digital business transformation*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Riyanto, A. G. U. S., Primiana, I. N. A., Yunizar, Y., & Azis, Y. (2019). Digital branch: A business process reengineering in Indonesian banking. *Journal of Engineering Science and Technology*. 14 (1). 82-91. https://jestec.aylors.edu.my/Special%20Issue%20on%20AASEC%202018/AASEC_SIS_009.pdf

Romero, D., Flores, M., Herrera, M., & Resendez, H. (62019). Five Management Pillars for Digital Transformation Integrating the Lean Thinking Philosophy. In D. Romero, M. Flores, M. Herrera, & H. Resendez (Eds.), Five Management Pillars for Digital Transformation Integrating the Lean Thinking Philosophy (pp. 1–8). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICE.2019.8792650

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

Sahu, N. (2019). *Investigating the critical success factors of digital transformation for improving the customer experience in Australian organisations* (Doctoral dissertation, RMIT University).

Schawel, C., & Billing, F. (2018). *Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung* (6. Aufl. 2018). Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint; Springer Gabler.

Schreckling, E., & Steiger, C. (2017). *Digitalize or drown. Shaping the digital enterprise: Trends and use cases in digital innovation and transformation*. 3-27. Springer. Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-40967-2_1

Schwer, K., & Hitz, C. (2018). Designing Organizational Structure In The Age Of Digitization. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 5 (1). https://doi.org/10.15549/jeecar.v5i1.213

Sewpaul, S. (2018). *Digital Strategies Senior Bank Executives in Mauritius use to Improve Customer Service.* (Doctoral dissertation, Walden University).

Seyfferth, J. (2020). Digital Experts as the Key to a Successful Transformation. *ATZ Worldwide*. 122 (2). 74. https://doi. rg/10.1007/s38311-019-0187-z

Shifa Fathima, J. (2020). Challenge Management of Banking Services – with Special Reference to Virtual Banking Service Challenges. *Shanlax International Journal of Management*. 7 (3). 57–66. https://doi. rg/10.34293/management.v7i3.1620

Skinner, C. (2016). *Digital bank: Strategies to launch or become a digital bank*. Marshall Cavendish Business.

Teichert, R. (2019). *Digital transformation maturity: A systematic review of literature*. 1211-8516. 1673-1686. https://repozitar. endelu.cz/xmlui/handle/20.500.12698/1308

Tischlinger, D., & Van Wordragen, B. (2019). *What are the Critical Success Factors of Start-Ups in the Digital Transformation?: A multiple case-study*.

Vukšić, V. B., Ivančić, L., & Vugec, D. S. (2018). A preliminary literature review of digital transformation case studies. *International Journal of Computer and Information Engineering*. 12 (9). 737-742.

Vial G (2019) Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 28. 118–144.

Wessel L, Baiyere A, Ologeanu-Taddei R et al. (2021) *Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation*. JAIS 22 (1). 102–129. https://doi. rg/10.17705/1jais.00655

Westcott, N. (2008). *Digital Diplomacy: The Impact of the Internet on International Relations*. Oxford Internet Institute. https://doi.org/10.2139/ssrn.1326476

Wewege, L., & Thomsett, M. C. (2019). *The digital banking revolution: How fintech companies are transforming the retail banking industryt through disruptive financial innovation* (3rd edition). de Gruyter.

Archive of SID.ir

Archive of SID.ir

White, M. (2012). Digital workplaces. *Business Information Review*. 29 (4). 205–214. https://doi. rg/10.1177/0266382112470412

Windasari, N. A., Kusumawati, N., Larasati, N., & Amelia, R. P. (2022). Digital-only banking experience: Insights from gen Y and gen Z. *Journal of Innovation & Knowledge*. 7 (2). 100170. https://doi. rg/10.1016/j.jik.2022.100170

Wolf, T., & Strohschen, J.‑H. (2018). Digitalisierung: Definition und Reife. *Informatik-Spektrum*. 41 (1). 56–64. https://doi.rg/10.1007/s00287-017-1084-8

Zahraini, & Situmorang, B. (2018). Model of Education Quality Management of Traditional Islamic Boarding Schools in Aceh, pp. 685-687. In Wadim Strielkowski & Jiuqing Cheng (Eds. . Advances in Social Science, Education and Humanities Research). Volume 200: *Proceedings of the 3rd Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership* (AISTEEL 2018). Medan City. Indonesia. Paris: Atlantis Press.

Archive of SID.ir