

The Implementation Model of Platform-Based Banking Strategy in Iranian Commercial Banks

Mohammad Bagher Arayesh*

Received: 13/11/2020

Mostafa Rezaeirad**

Accepted: 01/05/2021

Mohammad Aidi***

Tohfeh Ghobadi Lamouki****


Abstract


Platform-based banking is one of the most innovative trends in the banking industry that has attracted the attention of many major banks around the world and Iran by providing a variety of APIs for major corporate consumers and fintechs. The purpose of this paper is to utilize banking expert views for developing a conceptual model of platform-based banking strategy implementation in Iranian commercial banks. To achieve the stated purpose, and through targeted sampling, the data of twenty banking experts were collected and analyzed through semi-structured interviews, and using the data-driven theory approach, a platform-based banking strategy implementation model was presented. The findings of this qualitative research show that this model has six components: economic management and banking process reform, customer experience management, infrastructure engineering and implementation mechanisms, digital and data-based strategic management of customers, and achievement of structural productivity and digital governance facilitation through knowledge partnership with competitors. Also, development and implementation of platform-based banking model depends on the superior management of these components. The results showed that the platform-based implementation model can be classified into 51 components, 25 sub-categories and 6 main categories.


Keywords


Platform-Based Banking; Strategy; Commercial Banks; Implementation Pattern; Grounded Theory.

JEL Classification: G18, G21, G24.

* Ph.D. Candidate of Management, Islamic Azad University (Hamedan Branch), Hamedan, Iran. arayesh.b@gmail.com  0000-0002-6716-7943

** Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Bu-Ali-Sina University, Hamedan, Iran (Corresponding Author). m.rezaeirad@basu.ac.ir  0000-0001-5230-811x

*** Assistant Professor of management, Faculty of Humanities, Ilam University, Ilam, Iran. m.aidi@ilam.ac.ir  0000-0002-3307-989x

**** Assistant Professor of Management, Islamic Azad University (Gonbad-e-Kavoos Branch), Golestan, Iran. t_ghjobadi@yahoo.com  0000-0003-3114-9126

الگوی پیاده‌سازی استراتژی بانکداری مبتنی بر پلتفرم در بانک‌های تجاری ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۱

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۵ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

محمدباقر آرایش*

مصطفی رضایی‌راد**

محمد ایدی***

تحفه قبادی لموکی****

چکیده

بانکداری مبتنی بر پلتفرم یکی از گرایش‌های نوآورانه در صنعت بانکی است که با فراهم نمودن سرویس‌های متنوع در قالب واسط‌های توسعه نرم‌افزار جهت مصرف‌کنندگان عمده شرکتی و فین‌تک‌ها، توانسته است نظر بسیاری از بانک‌های بزرگ دنیا و ایران را به خود جلب کند. هدف از اجرای تحقیق حاضر این است که از طریق بهره‌مندی از نظر خبرگان بخش بانکی، الگوی مفهومی از پیاده‌سازی استراتژی بانکداری پلتفرمی در فضای بانک‌های تجاری ایران ارائه شود. برای دستیابی به هدف بیان‌شده، از طریق نمونه‌گیری هدفمند، اطلاعات ۲۰ نفر از خبرگان بانکی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، گردآوری تجزیه و تحلیل شدند و با استفاده از روش نظریه برخاسته از داده، الگوی پیاده‌سازی استراتژی بانکداری مبتنی بر پلتفرم ارائه شد. یافته‌های این تحقیق کیفی نشان می‌دهد که الگوی پیاده‌سازی استراتژی بانکداری پلتفرمی دارای شش مؤلفه مدیریت اقتصادی و اصلاح فرایندهای بانکی، مدیریت تجربه مشتریان، مهندسی زیرساخت‌ها و مکانیسم‌های پیاده‌سازی، مدیریت استراتژیک دیجیتال، داده محور مشتری و تسهیل دستیابی به بهره‌وری ساختاری و راهبری دیجیتال، در سایه شراکت دانشی با شرکای رقیب است که توسعه و پیاده‌سازی الگوی بانکداری پلتفرمی در گرو مدیریت برتر این مؤلفه‌ها است. نتایج پژوهش نشان داد که الگوی پیاده‌سازی استراتژی بانکداری پلتفرمی را می‌توان در ۵۱ مؤلفه، ۲۵ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی طبقه‌بندی نمود.

واژگان کلیدی

استراتژی؛ بانکداری پلتفرمی؛ بانک‌های تجاری؛ الگوی پیاده‌سازی؛ داده بنیاد.

طبقه‌بندی JEL: G24, G21, G18

* دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

arayesh.b@gmail.com

0000-0002-6716-7943

** استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران (نویسنده مسئول)

m.rezaeirad@basu.ac.ir

0000-0001-5230-811x

*** استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

m.aidi@ilam.ac.ir

0000-0002-3307-989x

**** استادیار گروه مدیریت، واحد گنبد کاووس، دانشگاه آزاد اسلامی، گلستان، ایران

t_ghobadi@yahoo.com

0000-0003-3114-9126

مقدمه

محیط کسب و کار کنونی متأثر از عواملی مانند گسترش علم و فن آوری، افزایش رقابت‌ها و جهانی شدن، به طور مداوم تحولات جدید را تجربه می‌کند (اسدالله، ثانوی فرد و حمیدی زاده، ۱۳۹۸، ص. ۱۹۶). در این فضا، شرط بقا و حیات هر سازمانی تطبیق با تغییرات سریع فناوری و پذیرش الزامات ماندگاری در محیط ناپایدار رقابتی باز، خواهد بود. طی سالیان گذشته، بانک‌ها همواره در ارائه خدمات نوین پیشرو بوده‌اند؛ اما فضای کسب و کار بانکداری در حال تغییرات شگرف است و صدای در هم شکستن ساختارهای سنتی بانکداری به گوش می‌رسد (اسماعیلی رخ، مظفری فرد، حاجی نیلی و بخشنده، ۱۳۹۷، ص. ۱۸). در آینده‌ای نزدیک، فناوری‌های نو ظهور، مقررات نوین، تازه‌واردها و انتظارات در حال تغییر مشتریان، صنعت بانکداری را به صورت بنیادین تغییر خواهد داد (ابوحمزه، ۱۳۹۶، ص. ۲۲). نظام‌های بانکداری سنتی غول آسا، بوروکراتیک سابق و حتی الکترونیکی، نه تنها دیگر توان رقابت ندارند (Cajetan & Ezepeue, 2018, p. 232)، بلکه سبب مزیت رقابتی یا جذب و ماندگاری مشتریان جدید نیز نمی‌گردند، لذا بانک‌ها نه تنها در خطر از دست دادن تعاملات مستقیم با مشتریان هستند، بلکه ممکن است بسیاری از خدمات و به تبع آن، مشتریان خود را نیز به طور کامل از دست بدهند. این روندها، تغییر بزرگی است که در برابر بانک‌ها و نظام مالی سر برافراشته است (نامداری، ۱۳۹۷، ص. ۱).

طیف وسیعی از رقبا مانند فین تک‌ها (فعالین حوزه خدمات فناوری مالی)، نئوبانک‌ها و بانک‌های رقیب با مدل‌های کسب و کار جدید، در حال ظهور در صنعت خدمات مالی هستند. حتی برآوردها حاکی از آن است که بیش از ۶۰ درصد سود و ۴۰ درصد درآمد در نظام بانکداری خرد و سنتی با ورود بازیگران جدید به اکوسیستم بانکی و مالی کاهش خواهد یافت (Mc Kinsey Company, 2016). لذا بانک‌ها برای بقا در این اکوسیستم، نسبت به بازآفرینی مدل‌های فعلی کسب و کار خود، اقدام نموده و نوآوری مداوم، چابکی و بهینه‌سازی ساختارها را جهت نیل به مزیت رقابتی پایدار، در دستور کار، قرار می‌دهند (لطیفی، ۱۳۹۶، ص. ۲). به طور کلی، عصر دیجیتال، سامانه‌های کسب و کار متفاوتی را ایجاب می‌کند و بانک‌ها باید به اندازه کافی برای

چالش‌های پیشرو در اقتصاد دیجیتال محور، آماده باشند و از طرف دیگر روابط مشتری با بانک‌ها نیز به شدت در حال تغییر است و تعاملات دیجیتالی مشتری با بانک‌ها نیز متحول شده است (Prendergast & Marr, 2016, p. 20). امروزه تعریف مشتریان از بانک خوب، بانکی است که نیازی به مراجعه به شعبه در آن نبوده دسترسی‌های هرچه بیشتری به سرویس‌های بانکی از راه دور ایجاد کند. به همین نسبت، تبادلات مالی این نسل نیز به سرعت در حال تنوع و گسترش است و با توجه به رشد سرسام‌آور فناوری نمی‌توان انتظار داشت که یک بانک به تنهایی همه خدمات مالی یک شخص پیش‌تاز در فناوری را برآورده سازد. این دیدگاه که بانک باید به تنهایی تمامی نیازهای خرد و کلان مشتریان خاص و عام خود را برآورده سازد، دیگر قدیمی شده است و مشتریان انتظارات و خواسته‌های متنوع و متفاوتی دارند و با وجود ارائه کانال‌های ارتباطی فراوانی که بانکداری بسته در اختیار مشتریان قرار داده است، نه تنها انتظار مشتریان اشیاع‌نشده است، بلکه توقع آنها را نیز در خصوص دریافت خدمات متناسب با پیشرفت فناوری روز، بیشتر نموده است. صنعت بانکداری به‌ناچار، از پیش‌تازی در به‌کارگیری فناوری‌های روز دنیا عقب می‌ماند. لذا در این شرایط بانک‌ها چاره‌ای جز ارتباط با محیط بیرون خود ندارند. درست همین‌جاست که نیاز به بانکداری مبتنی بر پلتفرم^۱، برای هم‌افزایی بانک و شرکت‌های استارت‌آپ، احساس می‌گردد (افسری، طاهری و خلیلیان، ۱۳۹۴، ص. ۴). با توجه به این ضرورت، بانکداری به‌مثابه پلتفرم، به‌عنوان روشی برای استفاده بهینه از ظرفیت فراوان توسعه‌دهندگان خارجی مطرح می‌شود (کیال و البدوی، ۱۳۹۷، ص. ۱۱۵). بانکداری به‌عنوان یک پلتفرم، نوعی نظام بانکداری باز تلقی می‌شود که در آن شرکت‌های فناوری نرم‌افزار و خدمات برنامه‌ها، ابزارهای توسعه، میان‌افزار، سیستم‌عامل‌ها، مجازی‌سازی، سرورها، ذخیره‌سازی و شبکه را به بانک‌ها و سایر ارائه‌دهندگان خدمات مالی ارائه می‌دهند. سپس می‌توان از این بستر برای ارائه راه‌حل‌ها، خدمات و تجربیات سفارشی به مشتریان استفاده کرد (Monitor, 2018, p. 23). به استناد گزارش نشریه معتبر گارتنر^۲، روند بانکداری مبتنی بر پلتفرم، صنعت بانکی را در طی ۵ تا ۱۰ سال آینده متأثر خواهد ساخت و بانک‌ها با استفاده از کسب‌وکارهای موجود و به‌واسطه کانال‌ها و روش‌های جدید به

خلق ارزش‌های نوین نائل‌آمده و در نهایت جریان‌های درآمدی جدیدی برای ذی‌نفعان زیست‌بوم بانکی به ارمغان خواهد آمد (قدیری‌نژادیان و کریمی، ۱۳۹۵، ص. ۳). در نگاه پلتفرمی به صنعت بانکی، بانک‌ها، شرکای تجاری، برنامه نویسان، مشتریان، کارکنان و ماشین‌های هوشمند و همچنین انتفاع متقابل از ارزش‌های ایجادشده توسط هر یک از ذی‌نفعان، تشکیل‌دهنده شالوده اصلی نظام بانکداری مبتنی بر پلتفرم هستند. نتایج یک مطالعه در کشورهای عربی حاشیه خلیج فارس، نشان می‌دهد ۷۸ درصد مشتریان در این منطقه حاضرند برای داشتن تجربه کاربری بهتر، بانک خود را تغییر دهند و ۶۴ درصد حتی حاضر بوده به بانکی روی آورند که تمرکز اصلی خود را بر خدمات دیجیتال به‌جای شعبه قرار داده باشد (Alalwan, Dwivedi, Rana & Simintiras, 2016, p. 694). به باور اکثریت محققان، طرح‌ریزی یک الگوی منظم و مناسب کسب‌وکار می‌تواند به شرکت‌ها، سازمان‌های کسب‌وکار بانکی کمک نماید که بتوانند جایگاه رقابتی خویش را در بازار حفظ نمایند. چراکه ارائه یک الگوی مناسب به‌منزله نشان دادن یک راه بهتر نسبت به سایر گزینه‌ها است که خود می‌تواند پیشنهاددهنده ارزش بیشتر برای مشتریان و پیام‌آور منافع افزون‌تر برای سازمان کاری باشد (اسدالله، ثانوی‌فرد و حمیدی‌زاده، ۱۳۹۸، ص. ۱۹۹).

همچنین با ورود فناوری‌های جدید، علاوه‌بر تحول مدل‌های بانکداری، کسب‌وکارهای جدید نیز در حوزه فناوری مالی شکل می‌گیرند که طبیعتاً بخشی از سهم بازار خدمات مالی و بانکی را هدف قرار خواهند داد. بر این اساس رشد بانک‌های آینده صرفاً از دو طریق مشارکت راهبردی و ادغام (با فین تک‌ها و یا سایر بانک‌ها) و نیز رشد از طریق سرمایه‌گذاری نوآورانه (فرصت‌های هوش مصنوعی و شناخت مصنوعی، زنجیره بلوکی، فرایند اتوماسیون رباتیک و ارتقاء امنیت سایبر امکان‌پذیر خواهد بود (وسترن، ۱۳۹۶، ص. ۷۴). واقعیت آن است که راجع به چگونگی پیاده‌سازی بانکداری مبتنی بر پلتفرم در ایران منابع زیادی وجود ندارد و عملاً دانش کاربردی جدیدی در ایران و جهان، تلقی می‌شود و لذا ظرفیت توسعه نظری چشم‌گیری در این حوزه وجود دارد. لذا مسأله اساسی این مطالعه، ارائه الگوی نظری در خصوص پیاده‌سازی بانکداری مبتنی بر پلتفرم به شیوه نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. همچنین

مهم‌ترین سؤال این تحقیق، این است که چه مدل نظری نظام بانکداری مبتنی بر پلتفرم را تبیین می‌کند؟ به بیان دیگر نتایج این مطالعه مشخص خواهد کرد که پدیده بانکداری مبتنی بر پلتفرم به شیوه نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در چه زمینه و بستری؛ توسط چه کسانی؛ چه زمانی؛ با چه شدتی و به چه دلیلی به وقوع می‌پیوندد. راهبردهای کنشی آن چیست؟ و پیامدهای این راهبردها چه خواهد بود؟ حال با عنایت به نتایج بررسی‌های آماری که حکایت از حرکت و قدم گذاشتن بانک‌های مختلف دنیا به سمت دیجیتالی و پلتفرمی شدن دارد و سعی دارند که استراتژی‌های خود را حول این محور قرار دهند، در این میان، ضرورت وجود و طرح‌ریزی یک مدل کاربردی برای پیاده‌سازی مدل بانکداری مبتنی بر پلتفرم که بازگوکننده ویژگی‌های منحصربه‌فرد بانک‌های تجاری باشد، بیش‌ازپیش احساس می‌شود. بر این اساس هدف کلیدی اصلی این پژوهش ارائه الگوی پیاده‌سازی استراتژی بانکداری مبتنی بر پلتفرم، در شرایط بانک‌های تجاری ایران است و در این راه ابعاد و مؤلفه‌های اساسی تأثیرگذار بر الگوی پیاده‌سازی سیستم بانکداری مبتنی بر پلتفرم، شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، شرایط مداخله‌گر، بستر و پیامدهای پیاده‌سازی مدل بانکداری مبتنی بر پلتفرم بانک‌های تجاری ایران و نیز ارائه مدل تبیین‌کننده پیاده‌سازی سیستم بانکداری باز مبتنی بر پلتفرم در بانک‌های تجاری ایران مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

۱. مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

انبوه شواهد حاکی از آن است که بسیاری از مشتریان و شرکت‌ها می‌توانند معامله بهتری را در بانکداری باز مبتنی بر پلتفرم انجام دهند. مشتریان تمایل دارند با ارائه‌دهنده خدمات بانکداری مشابه برای دوره‌های طولانی، حتی در حضور پیشنهادهای رقابتی بیشتر در جای دیگر، باقی بمانند (Deloitte, 2015, p. 44). در مواجهه با این پیچیدگی، بسیاری از مشتریان تصمیمات خود را براساس قوانین مبتنی بر تجربه یا میان‌برها نظیر پیروی از آنچه همکارهایشان انجام می‌دهند، انتخاب یک مؤسسه شناخته‌شده، یا انتخاب مؤسسه‌ای که قبلاً با آن رابطه بانکداری داشته‌اند، پایه‌گذاری می‌کند. در برخی موارد، چنین فرایندهای تصمیم‌گیری می‌تواند منجر به نتیجه معقول برای مشتری شود. در

برخی دیگر، آنها می‌توانند تأثیر قابل توجه و زیان‌آوری بر پیامدهای مالی بلندمدت افراد داشته باشند (Prendergast & Marr, 2016, p. 21). برای ارائه‌دهندگان رقابتی و واردشوندگان به بازار جدید، توانایی جذب مشتری دور از شرکت‌های متصدی به‌واسطه توانایی آنها برای ارزیابی مؤثر و دقیق مناسب بودن مشتریان بالقوه، مختل می‌شود (Cortet, Rijks & Nijland, 2016, p. 17). تغییر نیازها، رفتار و انتظارات مشتریان تحت تأثیر حضور در شبکه‌های اجتماعی و ایفای نقش محوری مشتری در فرایندهای بانکی، تغییرات فناورانه نظیر زنجیره بلوکی، رمز ارزها در حوزه تحلیل داده‌های مشتریان و هوش مصنوعی و تلقی آنها به‌عنوان ارکان بهبود مدل‌های کسب‌وکار نوین بانکی و اعمال مدیریت بهینه ریسک، تشدید رقابت در بازار، تغییر مبانی هزینه یا قیمت تمام‌شده ارائه خدمات بانکی، حضور نقش‌آفرینان جدید در حوزه ارائه خدمات مالی و بانکی و الزام بانک‌ها به رعایت پروتکل PSD2 جملگی ضرورت‌های چرخش به سمت بانکداری پلتفرمی را بیش‌ازپیش نمایان می‌سازد (باقری، ۱۳۹۶، ص. ۵).

مقدم (۱۳۹۹) بر این باور است که کمک به مشتریان از طریق دسترسی آسان‌تر به فناوری، کاهش زمان دسترسی به خدمات مالی، متمرکز نمودن خدماتی نظیر مشاوره، وام، نقل‌وانتقال‌ها و تأمین اعتبار، افزایش معاملات دربازهای مالی، ایجاد و توزیع کانال‌های جدید درآمدی، تسهیل رقابت در بازار، ارتباط آسان با مشتریان از مهم‌ترین مزایای حرکت به سمت بانکداری مبتنی بر پلتفرم هستند.

اینالوئی (۱۳۹۸) مدیر فناوری اطلاعات بانک ایران زمین در میزگردی باعنوان «فوائد بانکداری باز»، خاطر نشان می‌کند که نوآوری باز می‌تواند بزرگ‌ترین اولویت بانک را حل کند، چراکه بانک‌ها هم‌اکنون دیگر توان نوآوری ندارند و بانکداری پلتفرمی می‌تواند نوآوری را از خارج بانک به داخل بانک هدایت نماید تا علاوه بر ارائه خدمات جدید و اختصاصی به مشتریان، مشکل کارمزد با خدمات نوآورانه بدون دخالت رگلاتور رفع شود که نکته کلیدی و مهمی به‌شمار می‌رود (پایگاه خبری فناوری اطلاعات و ارتباطات، ۱۳۹۸). بانکداری مبتنی بر پلتفرم می‌تواند منجر به توسعه محصولات و خدمات مالی جدید برای گروه‌های خاصی از مشتریان شود. افزایش به

اشتراک‌گذاری داده‌ها، فرصت‌هایی را به ارائه‌دهندگان خدمات مالی جهت دسترسی به داده‌های موجود در مورد مشتریانی که از لحاظ مالی محروم هستند، را می‌دهد (Nolan, 2018, p. 4)، که آنها را قادر به تحصیل تصویر کامل‌تری از وضعیت مالی مشتریان و توسعه محصولات و خدماتی می‌کند که با نیازهای آنها متناسب است (Strategy, 2015, p. 13). در بسیاری موارد، بانکداری مبتنی بر پلتفرم، مفهومی ساده است، به‌خصوص از این جنبه که بتواند به مشتریان خویش این توانایی را بدهد که به راحتی و با ایمی بالا داده‌های بانکی خویش را با گروه‌های مورد اعتماد، به اشتراک بگذارند (Jaubert, Ulrich, Dela, Marco & Malbate, 2015, p. 26). مشتری محور بودن بانکداری مبتنی بر پلتفرم، ترویج رقابت، تشویق نوآوری، کارآمد و منصفانه بودن بانکداری مبتنی بر پلتفرم و فراهم آوردن امکان رویکردهای رقابتی مهم‌ترین قابلیت‌های این نوع بانکداری تلقی می‌شوند (Ashoka, 2017, p. 26). از طرف دیگر در سالیان اخیر و به‌خصوص پس از پیروزی نظام جمهوری اسلامی ایران، تلاش‌های بسیار زیادی در صنعت بانکداری با تکیه بر رویکرد اسلامی جهت همگامی با استانداردهای جهانی و بازشدن از جهت اعمال اصول نوآوری باز در بانک‌ها از طریق در معرض دید قرار دادن رابط برنامه‌نویسی کاربردی و عدم تبعیض در ارائه خدمات نوآورانه به مشتریان بانکی، تشویق سرمایه‌گذاری داوطلبانه مشتریان، تحقق عدالت در توسعه اقتصادی از طریق ایفای نقش مناسب در تأمین مالی اسلامی (مشارکت مدنی، فروش اقساطی، قرض‌الحسنه و ...)، صورت گرفته است. در واقع همه این موارد در راستای حرکت در مسیر بانکداری باز مبتنی بر پلتفرم بوده که دارای چهار شاخصه اصلی نوآوری باز، استاندار باز، رابط برنامه‌نویسی نرم‌افزار باز و متن‌باز است. در قالب توجه به اصول بانکداری باز در نظام بانکداری اسلامی انتظار می‌رود که بانک‌ها جهت ارائه خدمات مؤثرتر به مشتریان خویش تحت فشار قرار گیرند و این موضوع باعث می‌شود که بانک‌ها تصمیم بگیرند خدمات خود را بهبود ببخشند. وام‌گیری کارآمدتر، مبارزه با کلاهبرداری از طریق کاربرد هوش مصنوعی و نظایر آن، دستیابی به راه‌های جدید در زمینه خدمات پرداخت، رعایت حریم خصوصی افراد و مشتریان بانکی و صدها

خدمات نوآورانه دیگر از دیگر ثمرات و نتایج توجه به نوآوری بانکداری باز مبتنی بر پلتفرم در نظام بانکداری اسلامی - ایرانی است.

در طی سالیان گذشته، همواره این بانک‌های سنتی بودند که محصولات و خدمات مشخصی را تعریف می‌کردند و به دلیل محدود بودن گزینه‌های انتخاب، مشتریان ناچار بودند به بانک‌ها مراجعه کرده و خدمات تعریف‌شده از سوی بانک را دریافت نمایند (نامداری، ۱۳۹۷، ص. ۳). به بیان دیگر، بانک‌ها، فرمانده بازار بوده و مشتریان به دنبال آن‌ها حرکت می‌کردند (لطیفی، ۱۳۹۶، ص. ۲). به مرور، با افزایش تعداد بانک‌ها، وجود یا عدم وجود سرویس و خدمت از اولویت مشتریان خارج شد. آنها می‌توانستند بین بانک‌های مختلف انتخاب نمایند. در این شرایط، بانک‌ها تمرکز خود را بر نحوه ارائه سرویس‌های خود به مشتریان قراردادند. هر بانکی که ارزش بیشتری به مشتریان ارائه می‌کرد، بیشتر از سوی مشتریان موردپذیرش قرار می‌گرفت (Zhou, 2012, p. 1520). لذا پرواضح است که در بانکداری نوین، ایجاد تجربه‌ای منحصر به فرد و عالی برای دریافت خدمت (بانکی و غیربانکی) مهم‌ترین هدف است. با این رویکرد، از یک سو مشتریان بانک‌ها به خواسته و انتظارات خود می‌رسند و از سویی دیگر، منابع درآمدی بیشتر و پایدارتر برای بانک‌های ارزش‌آفرین، ایجاد خواهد شد. ورود به این حوزه زمانی رخ می‌دهد که بانک نگاه خود را به مشتری بازار، رقابت و نحوه ارائه خدمت تغییر دهد (Kreitstshtein, 2017, p. 18). یکی از اساسی‌ترین راهبردهای حاصل از این تغییر نگاه در نظام بانکداری، حرکت به سوی صنعت بانکداری مبتنی بر پلتفرم است (اسماعیلی‌رخ، ۱۳۹۶، ص. ۸). به طور کلی در بانکداری باز مبتنی بر پلتفرم، زنجیره ارزش ارائه خدمات مالی در سه سطح محصولات، رابط کاربری و خدمات تعریف می‌شود. در سطح اول، محصولات توسعه پیدا می‌کند. این محصولات با استفاده از رابط‌های کاربری تبدیل به خدمات می‌شوند و مشتریان خدمات را دریافت نموده و از آنها استفاده خواهند کرد (Ujarura, 2016, p. 45). در شرایطی که بانک به عنوان پلتفرم مدنظر باشد، بانک اقدام به ایجاد چارچوبی از واسط‌های برنامه‌نویسی باز کرده آنها را در اختیار کلیه بازیگران شخص ثالث علاقه‌مند به طراحی محصولات جدید قرار داده و

در این حالت بانک کنترل محدودتری بر محصولات و ابزارهای ایجادشده خواهد داشت. در این نوع از بانکداری باز، عمق نوآوری‌ها و فضای بازیگران شخص ثالث، بیشتر از بانکداری باز، به‌عنوان بازار خواهد بود. در این نوع از بانکداری باز، نزدیکی بیشتری با الزامات نقش سرویس‌دهندگان اطلاعات مشتریان در راهنمای خدمات پرداخت اروپا دارد (Hieke, 2018, p. 14). بانکداری به‌مثابه پلتفرم، بدین مفهوم است که بانک‌های فعال در این حوزه، با بازتعریف حوزه و نحوه تجارت و کسب‌وکار خود می‌کوشند نوآوری را از خارج از بدنه بانک‌ها جذب کنند. در سامانه‌های باز، نرم‌افزار در مالکیت و تحت مدیریت یک شرکت خاص و واحد نبوده بلکه توسط جامعه یا گروهی بزرگ‌تر از طرف‌های ذی‌نفع از قبیل شرکت‌های کوچک، اشخاص، شرکت‌های بزرگ یا دانشگاه‌ها پشتیبانی می‌شود. این شکل از همکاری می‌تواند با نوآوری‌های بیشتر و سریع‌تر و افزایش کارایی همراه باشد (آذری، ۱۳۹۵، ص. ۲).

قدیری‌نژادیان و کریمی (۱۳۹۵) به نقل از «ران شولین»^۳ از گروه مشاوران کرنر استون، بر این باور هستند که مهم‌ترین روند بانکداری درآیند، پلتفرمی شدن بانکداری است؛ که در آن هم بانک‌ها و هم استارت‌آپ‌ها، در یک اقدام مشترک استراتژیک، می‌توانند حرکت به سمت بدل شدن به پلتفرم‌های بانکداری را آغاز نمایند. متناسب با راهبرد انتخاب‌شده برای بانک و نوع خدمات، می‌توان واسطه‌های برنامه‌ریزی باز را در سطوح مختلفی تعریف نمود.

در مسیر توسعه بانکداری نوین، بانک‌ها براساس استراتژی‌های خود، رویکردهای متفاوتی را اتخاذ می‌کنند. انتخاب این رویکردها با پاسخ به دو سؤال اصلی میسر می‌شود که نشان می‌دهد، بانک دوزنجیره ارزش خدمات مالی قصد دارد ایفاگر کدام نقش باشد: چه کسی محصولات بانکی را توسعه می‌دهد؟ چه کسی محصولات بانکی را در اختیار مشتریان قرار می‌دهد؟ در پاسخ به این دو سؤال، چهار نوع بانک قابل‌تعریف خواهد بود (قدیری‌نژادیان و کریمی، ۱۳۹۵، ص. ۷؛ اسماعیلی‌رخ، مظفری‌فرد، حاجی‌نیللی و بخشنده، ۱۳۹۷، ص. ۸۴). متمرکز (یکپارچه‌ساز): این رویکرد شبیه به بانکداری سنتی است. بانک خودش محصولات بانکی را توسعه داده و

توزیع و تحویل آنها به مشتریان را برعهده می‌گیرد. نکته قابل توجه آنکه اشخاص ثالث در این شرایط وجود ندارند (قدیری‌نژادیان و کریمی، ۱۳۹۵، ص. ۷).

بانک‌های توزیع‌کننده: در این رویکرد، بانک فضای توسعه محصولات و خدمات را در اختیار بازیگران شخص ثالث قرار داده و خود تحویل و ارائه محصولات در میان مشتریان را برعهده می‌گیرد. در این قالب، بانک‌ها بازار دیجیتال خود را وسعت بخشیده و به توزیع خدمات همکاران تجاری و اشخاص ثالث می‌پردازند و در نتیجه نقش توزیع‌کننده را دارند (اسماعیلی‌رخ، مظفری‌فرد، حاجی‌نیلی و بخشنده، ۱۳۹۷، ص. ۸۵). امروزه فین‌تک‌ها، در صنعت پرداخت نقش توزیع‌کننده را ایفا می‌کنند. چراکه آنها خدمات ایجادشده توسط بانک‌ها و سایر ارائه‌دهندگان خدمات پرداخت را مجدداً دسته‌بندی و توزیع می‌کنند.

بانک‌های تولیدکننده: در این رویکرد، تمرکز بانک بر توسعه محصولات و خدمات است و توزیع محصولات تا مرحله تحویل به مشتری، نقشی است که همکاران تجاری و اشخاص ثالث برعهده خواهند داشت (Kimonge, 2018, p. 36). به‌عنوان مثال، توسعه‌دهندگان نرم‌افزارهای موبایلی، نقش توزیع‌کننده را برای بانک‌ها ایفا می‌کنند. این در حالی است که خدمات مالی مانند انتقال وجه کارت‌به‌کارت توسط خود بانک توسعه پیدا کرده و ارائه می‌شوند (افسری و جاهد، ۱۳۹۳، ص. ۱۸). پیشنهاد به مشتری در این رویکرد، توسط حداقل ۲ گروه صورت می‌گیرد. بانک خدمات را تولید کرده و طرف خارجی که می‌تواند فین‌تک‌ها باشند، خدمات را به مشتریان عرضه می‌کنند (Deloitte, 2015, p. 27).

بانک‌های پلتفرم: در این رویکرد، بانک بستر لازم برای فعالیت اشخاص ثالث در تمام حلقه‌های زنجیره ارزش خدمات مالی را فراهم می‌کند. در اینجا پلتفرم به‌عنوان یکی از انواع مدل کسب‌وکار مطرح است و با تعبیر پلتفرم در دنیای نرم‌افزار متفاوت است. در این رویکرد، بانک‌ها به‌عنوان پلتفرم، می‌توانند قابلیت‌های تطبیق طرفین، امنیت و شناخت مشتری را ارائه دهند (اسماعیلی‌رخ، مظفری‌فرد، حاجی‌نیلی و بخشنده، ۱۳۹۷، ص. ۸۵).

کامریلنی^۴ (۲۰۱۷) در پژوهش خود بیان کرد که مدیریت سرمایه‌ها، درخواست کارت اعتباری به صورت آنلاین، کارت اعتباری پیش‌پرداخت مجازی برای پرداخت‌های ایمن، تقاضای وام به صورت کاملاً آنلاین و یا از طریق تلفن همراه، پرداخت‌های مبتنی بر پیام کوتاه، پرداخت از طریق تلفن همراه در فروشگاه‌ها و تاکسی‌ها، محصولات و خدمات شخصی و وجود یک مشاور مالی از راه دور، مهم‌ترین انتظار کاربران از بانکداری مبتنی بر پلتفرم است.

تمنوس^۵ (۲۰۱۷) در پژوهش خود بیان کرد بانکداری در هر زمان و هر مکان و با هر دستگاه، تجزیه و تحلیل تجربه شخصی مشتریان، مشتری محوری، تحقق سریع نیازها، پذیرش قدرت بانکداری پلتفرمی، هزینه کارآمد، ریسک عملیاتی کمتر، به‌روز بودن مداوم، پیشگامی در بازار، مقیاس‌پذیری و پیاده‌سازی زیرساخت ابری از مهم‌ترین مشخصه‌های بانکداری مبتنی بر پلتفرم هستند. براساس بخش‌های دیگر این مطالعه، اجزای اصلی راه‌حل دیجیتال شامل: پلتفرم تجربه مشتریان، برنامه‌های کاربردی متمرکز و میز خدمت، کانال‌ها، شعب و مرکز تماس، مدل بانک (خرید، شرکتی، سرمایه‌گذاری)، دستگاه‌ها (تبلت، موبایل و ...) مهم‌ترین الزامات حیاتی برای بانک‌ها در روند پلتفرمی شدن معرفی شدند.

لیپتون، شریر و پلند^۶ (۲۰۱۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین الزامات بانکداری مبتنی بر پلتفرم از دیدگاه مشتریان شامل دید جامع و قابل برنامه‌ریزی، خدمات جامع دیجیتال، موبایل، خدمات ارزی دیجیتال، فناوری بیو متریک، کارت اعتباری الکترونیک و دسترسی به دنیای فردبه‌فرد است؛ و از منظر سرمایه‌گذاران شامل: پرداخت دیجیتال، کیف پول دیجیتال، محصولات بانکداری و فروش دیجیتال، چندکاناله بودن، برنامه‌ریز و مشاور مالی دیجیتال و داده‌های بزرگ هوشمند؛ و از دیدگاه متولیان بانکی شامل: زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، طراحی پایگاه داده‌ها، تحلیل داده پیشرفته، هوش مصنوعی، مدل کسب‌وکاری جامع، امنیت و اختیار هستند.

بارکوبین، وینایاماک و هایدی^۷ (۲۰۱۵) در پژوهش خود به جنبه‌های اساسی بانکداری مبتنی بر پلتفرم اشاره کرده‌اند. به این معنا که چهار ویژگی کیفیت، خدمات اساسی، قدرت محصولات و خدمات مالی، شهرت و اعتبار برند و تجربه مشتری در

بانکداری مبتنی بر پلتفرم از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که مشتریان به ویژگی‌های خاصی از جمله برنامه‌های وفاداری و تخفیفان ویژه علاقه‌مند بوده و این موارد ایشان را در انتخاب یک بانک برای انجام خدمات مالی، ترغیب خواهند نمود. همچنین سادگی و امنیت، جنبه‌های مهم این نوع بانکداری هستند که سبب افزایش رضایت مشتریان خواهد شد.

نتایج مطالعات اسنچر استراتژی^۸ (۲۰۱۵) حاکی از آن است که فین تک و استارت-آپ‌ها، رهبران بزرگ دیجیتال، اعتباردهی و رتبه‌بندی مبتنی بر داده، نقاط فروش سیار، پرداخت‌های موبایلی و کیف پول دیجیتال، پرداخت‌های همتا، وام‌دهی همتا، قیمت‌گذاری پویا، موتورهای سنجش و مقایسه، مدیریت مالی شخصی، مدیریت سرمایه‌گذاری، تجزیه و تحلیل پیشرفته داده و موبایل مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر روند دیجیتالی شدن بانک‌ها هستند.

در تحقیقات انجام‌شده توسط دلویت^۹ (۲۰۱۵) فاکتورهایی نظیر شبکه‌های اجتماعی، حمایت از مصرف‌کننده، محصولات، سرمایه‌گذاری دیجیتال، اینترنت، فین تک‌ها، فناوری بلاک چین، و فن‌آوری بیومتریک مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر مشتری و بانک معرفی شده‌اند.

شافل و وادانا^{۱۰} (۲۰۱۵) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عواملی چون جذابیت مضاعف و دوجانبه برای بانک‌ها و اشخاص ثالث، افزایش میزان جابجایی دانش‌گران، رواج آشکارسازی انتخابی و سهولت تبادل اطلاعات، سهولت تأمین سرمایه برای فین تک‌ها و تجارب موفق حاصل از همکاری چندکاناله بودن (دسترسی به داده، ارائه رضایت شخصی، اطمینان و به موقع بودن، گزارش‌های مشتری، مدیریت محتوا، همکاری و خدمات اجتماعی و فرم امضاء الکترونیک)، تجربه و تحلیل داده‌ها (تجمع داده‌ها، مدیریت داده‌ها، امنیت، توسعه زیرساخت‌ها، احراز هویت، تحلیل پیشرفته، سیستم پیشنهادها، مدیریت عملکرد، مدیریت فرایند و دانش، مدیریت محتوا، دسترسی به داده‌ها و مدیریت تجربه مشتری) و نیز نظام‌های پرداخت (درگاه پرداخت، کیف پول و مدیریت سفارش و خرید)، مهم‌ترین الزام‌های بانکداری مبتنی بر پلتفرم به‌شمار می‌روند. در مطالعه مزبور، سه بُعد فقدان استاندارد و ضوابط فنی مشخصی در بخش

بانکداری (مباحث امنیتی، فنی، بحث مالکیت و حفاظت داده‌ها، مسئولیت‌ها و تقسیم‌کار بین بازیگران)، انتزاعی بودن مفهوم بانکداری پلتفرمی در ذهن مدیران ارشد، مدیران عامل، اعضاء هیأت‌مدیره و مدیران کسب‌وکار شبکه بانکی و فقدان تجربه فنی لازم به‌منظور استفاده از API تا چه در صنعت بانکی و صنایع دیگر، مهم‌ترین موانع تحقق بانکداری مبتنی بر پلتفرم معرفی شدند.

خدیوی‌فرد (۱۳۹۶) در پژوهشی، سرمایه‌گذاری چشمگیر بانک‌ها برای دیجیتالی شدن، همکاری هرچه بیشتر بانک‌ها با فین‌تک‌ها، استفاده بانک‌ها از شناسه‌های دیجیتالی فراتر از احراز هویت، استفاده بانک‌ها از هوش مصنوعی و روبات‌ها برای افزایش بهره‌وری و کارایی، استفاده بانک‌ها از داده‌کاوی و تحلیل برای ایجاد تجربه مطلوب برای مشتری، روی آوردن بانک‌ها به سمت راهکارهای ابری جهت بالابردن امنیت و کاهش ریسک تهدیدهای امنیتی، تهدیدکنندگی بانک‌های چالش‌گر کاملاً دیجیتالی برای بانک‌های خرد سستی، استفاده از فن‌آوری زنجیره بلوکی، تسهیل فرایند اعتبارسنجی مشتریان از طریق داده‌های مالی مشتریان و همکاری بانک‌ها با تأمین‌کنندگان شخص ثالث؛ مهم‌ترین لازمه‌های پیاده‌سازی سامانه بانکداری مبتنی بر پلتفرم معرفی شده‌اند.

نجفی (۱۳۹۶) در توجیه ضرورت توجه به بانکداری مبتنی بر پلتفرم، بر این باور است که با توجه به تحولاتی که در حال حاضر وارد عرصه صنعت پرداخت و نظام بانکی شده و فشارهایی که از سمت فناورین مالی یا فین‌تک‌ها آمده، بانک‌ها باید به سمت پیاده‌سازی «بانکداری پلتفرمی» حرکت کنند تا فین‌تک‌ها هم بتوانند سرویس‌های بانکی را ترکیب کرده و به مشتریان ارائه دهند. از طرف دیگر، بانک‌ها باید با مقررات جدید اتحادیه اروپا برای بانک‌های اروپایی و همچنین مقررات جدید بانک مرکزی ایران، خود را تطبیق دهند.

عسکری‌مهر، ترک‌تبریزی، دهقانی‌قهفرخی و کاظمی (۱۳۹۶) در پژوهشی، اقدام به معرفی استراتژی‌های پیاده‌سازی بانکداری مبتنی بر پلتفرم نموده‌اند. از دیدگاه این محققین، هفت استراتژی زیرساخت، داده، محتوا، فرایند کسب‌وکار، تجزیه و تحلیل،

تجربه مشتری و استراتژی موبایل و رسانه‌های اجتماعی جهت پیاده‌سازی بانکداری مبتنی بر پلتفرم ضروری هستند.

عروجی (۱۳۹۶) در پژوهشی گام‌های ضروری برای پلتفرمی شدن بانک‌ها پیشنهاد کرده است. این گام‌ها شامل مواردی چون: فراهم آوردن احراز هویت آسان و امن، تضمین دسترسی سریع به داده‌های کلیدی، نمایش وضعیت مالی در یک نگاه، ارائه یک بینش و درک سریع از مخارج، ایجاد یک فضای واحد برای همه حساب‌های کاربری، تبدیل سابقه تراکنش‌ها به یک بازخورد، امکان تعامل کاربر، با هر تراکنش، تسهیل پرداخت سریع، یادآوری به کاربران برای پرداخت صورت‌حساب‌ها، استفاده از قابلیت‌های دستورات صوتی هوش مصنوعی برای تبدیل شدن به یک دستیار مالی، فراهم نمودن بازاری برای صدها نوع خدمت متنوع، راهنمایی کاربران در نقاط عطف مالی، اضافه کردن سرگرمی به خدمات بانکی و تبدیل کردن تبلیغات به هوش مصنوعی مراقب، بوده‌اند.

باقری (۱۳۹۶) در پژوهشی اظهار دارد پنج لایه اصلی داده‌ها، فعالیت‌های کلیدی، توانمندسازها یا قابلیت‌ها، زیرساخت‌ها و در نهایت ابزارها و محصولات تشکیل‌دهنده اجزاء اکوسیستم بانکداری مبتنی بر پلتفرم هستند.

باوند سوادکوهی (۱۳۹۶) مهم‌ترین وجوه بانکداری مبتنی بر پلتفرم را شامل وجه خارجی، وجه نظارتی / سایر بانک‌ها، وجه فناوری، وجه تحلیلی و داده‌کاوی، وجه داده، وجه باز مهندسی و بازنگری فرآیند کسب‌وکار، وجه تجزیه و تحلیل، وجه داخلی و وجه افراد می‌داند.

رسول‌پور (۱۳۹۶) در پژوهشی به این نتیجه رسیده که بهبود تعامل با کاربران، رفع اصطکاک در ارائه خدمات بانکی، API‌های بانکی، اقیانوسی از امکانات را دارا هستند و مسیر ایده‌های جدید را امکان‌پذیر می‌سازند، مدیریت مالی شخصی، درآمد و ارزش‌زایی برای جامعه، ایجاد یک موقعیت نوآورانه، جلوگیری از حذف بانک‌ها از سیستم مهم‌ترین مزایای بانکداری مبتنی بر پلتفرم هستند.

جعفری طاهری (۱۳۹۴) در پژوهشی اقدام به ارزش‌گذاری رویکرد به بانکداری مبتنی بر پلتفرم مشتریان، بانک‌ها و مؤسسات مالی نموده است. وی اذعان داشته است

که رویکرد نوین بانکداری مبتنی بر پلتفرم برای هر گروه (مشتریان و بانک‌ها و مؤسسات مالی)، ارزش‌های قابل‌توجهی را ایجاد می‌کند. از منظر مشتریان امکان ارتباط نرم‌افزارهای مالی و مدیریتی سازمانی با بانک، دریافت خدمات مبتنی بر نیاز و دسترسی به حجم عظیمی از برنامه‌های کاربردی مرتبط با بانک مهم‌ترین مزایای بهره‌مندی از نظام بانکداری باز هستند. درحالی‌که از دید بانک‌ها، مهم‌ترین مزایای آن شامل افزایش سرعت پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر کسب‌وکار، تجمع اطلاعات دقیق از مشتریان، شخصی‌سازی محصولات و خدمات، جذب مشتریان بیشتر و افزایش وفاداری آنها و درآمدزایی از طریق اشتراک‌گذاری برنامه‌ها است.

امیری، پیمانی‌فروشانی و پاک‌نیت (۱۳۹۸) بر این باور بوده‌اند که اصول اساسی هر نوع نظام بانکداری اسلامی در راستای نقش‌آفرینی آن در روند توسعه فعالیت‌های اقتصادی - اجتماعی باید دربرگیرنده فعالیت‌هایی نظیر ریسک‌پذیری سرمایه، کارایی و بهره‌وری بالا، عدالت توزیعی، شفافیت، تسهیم ریسک بین مشتریان و بانک‌ها، مسئولیت‌پذیری، قانون‌گرایی و رعایت حقوق مشتریان باشد. لذا طبیعی است فعالیت هر نوع نظام بانکداری نوین و ازجمله بانکداری مبتنی بر پلتفرم می‌بایست هم‌راستا با اهداف نظام بانکداری اسلامی باشد.

تاکنون پژوهش‌هایی در زمینه کسب‌وکارهای پلتفرمی انجام شده است (کیال و البدوی، ۱۳۹۷؛ باقری، ۱۳۹۶؛ عسکری و دیگران، ۱۳۹۶؛ عروجی، ۱۳۹۶؛ خدیوی‌فر، ۱۳۹۶؛ شافل و وادانا، ۲۰۱۵)؛ اما در زمینه چگونگی پیاده‌سازی آن در شرایط بانک‌های تجاری ایران تحقیقی صورت نگرفته است. مقاله حاضر تلاش می‌کند با مطالعه کیفی صنعت بانکی و نظام‌های پرداخت، پدیده بانکداری مبتنی بر پلتفرم را با محوریت نقش مشتری و در بستر آن مورد مطالعه قرار داده و راهبردی مشخص را برای آن پیشنهاد نماید. موضوع بانکداری مبتنی بر پلتفرم، از آن دسته مطالعاتی است که اخیراً ذهن بسیاری از فعالان صنعت بانکی و زیست‌بوم آن و نیز صنعت پرداخت را به خود مشغول نموده است. اکثریت تحقیقات صورت گرفته در این زمینه صرفاً در حد توصیفی، جسته‌وگریخته و فاقد انسجام لازم جهت کاربرد عملی در نظام بانکی کشور بوده‌اند و کمتر فعالیت تحقیق را در این زمینه می‌توان یافت که با بهره‌گیری از نقطه

نظرات خبرگان بانکی و جستجو در لابه‌لای منابع معتبر و مستند اقدام به ارائه راهکاری مشخص جهت پیاده‌سازی این نوع نظام بانکی در شرایط بانک‌های تجاری ایران نموده باشد. در این مطالعه با استناد به روش‌شناسی مبتنی بر استراتژی داده بنیاد، زمینه‌ها، دلایل توجه، پدیده اصلی بانکداری مبتنی بر پلتفرم، سازوکارهای عملیاتی و نیز پیامدهای توجه به این نوع استراتژی بانکداری مورد توجه قرار گرفته است.

۲. روش پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر با اتکاء به داده‌های کیفی گردآوری شده، درصدد آن است که مدل نوین و بومی پیاده‌سازی بانکداری باز ارائه دهد و در نتیجه به دنبال پوشش خلأ نظری موجود برای آن است، به لحاظ هدف، از نوع بنیادی و از منظر رویکرد از نوع استقرایی محسوب می‌شود. پارادایم استفاده‌شده در این پژوهش از نوع تفسیرگرایی با راهبرد پژوهش کیفی و با توجه به بررسی پدیده‌ها در بستر واقعی و بدون هیچ‌گونه دست‌کاری، از نوع میدانی است. از این منظر که درصدد شکل دادن به نظریه‌ای جدید و رشد دانش در خصوص پیاده‌سازی بانکداری باز در بانک‌های تجاری است. هدف پژوهش، اکتشاف است. همچنین، در این مطالعه، روش نظریه برخاسته از داده‌ها مبتنی بر طرح نظام‌یافته کوربین و اشتراوس^{۱۱} (۲۰۱۴) استفاده شده است. این پژوهش به دنبال ارائه الگو براساس مبانی نظری در شرایط زمینه‌ای و نهادی ایران است، بر طرح نظام‌یافته و یک روش خطی با رویکرد رویه‌ای تأکید می‌کند، مقوله‌ها را در شش دسته یا مقوله به صورت منظم قرار می‌دهد و به ایجاد دقت و پیچیدگی لازم در مدل منجر می‌شود و مسیر پژوهش را به سمت ارائه پاسخ صحیح به پرسش اصلی پژوهش هدایت می‌کند. از این رو طرح نظام‌یافته اشتراوس و کوربین مورد استفاده قرار گرفته است. در این پژوهش درباره ماهیت مسأله پژوهش یعنی فرایند استقرار بانکداری مبتنی بر پلتفرم نظریه‌های بسیار کمی وجود دارد و پژوهش نیز در پی تدوین الگوی استقرار بانکداری مبتنی بر پلتفرم است؛ لذا این شرایط، ضرورت استفاده از این روش را در این پژوهش توجیه می‌نماید.

۲-۱. شیوه نمونه‌گیری پژوهش

از آنجاکه پژوهش کیفی ماهیت اکتشافی دارد و مستلزم مشارکت تعداد معدودی پاسخ‌دهنده است (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷)، استراتژی نمونه‌گیری در رویکرد کیفی از نوع هدفمند، به شیوه گلوله برفی است (سیدجوادین، صفری، راعی و ایروانی، ۱۳۹۶). به این ترتیب، نمونه پژوهش کیفی حاضر، از میان مدیران ارشد بانک‌های معتبر خارجی‌ای ایکس‌ای^{۱۲}، کاپیتال وان^{۱۳}، بی‌بی‌وی‌ای^{۱۴}، بانک سابدل^{۱۵}، فیدور^{۱۶}، برادسکو^{۱۷}، گارانتی^{۱۸} و بانک اچ‌اس‌بی‌سی^{۱۹} به تعداد ۸ نفر و تعداد ۸ نفر نیز از میان مدیران بانک‌های تجاری سامان، ایران‌زمین، آینده، ملت، بانک شهر، ملی و تجارت و ۴ نفر از استادان دانشگاهی دخیل در صنعت بانکداری، با ملاک کفایت تئوریک انتخاب شدند و کار مصاحبه میدانی نیمه‌ساختاریافته با آنها انجام گردید. لازم به ذکر است که کار ارتباط با خبرگان بانک‌های معتبر فوق‌الذکر از طریق ارتباط الکترونیک (پست الکترونیک) و در برخی موارد به کمک شبکه‌های مجازی صورت گرفت و در بقیه موارد نیز مصاحبه رودررو انجام شد. انتخاب مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به این دلیل بود که علاوه بر تبادل نظرها، می‌توان بحث درباره موضوع را در راستای رسیدن به اهداف تحقیق، هدایت نمود. همچنین در طول انجام مصاحبه، امکان مشاهده احساسات، باورها و اعتقادات مصاحبه‌شوندگان وجود دارد (گودرزی، حسینی و طبائیان، ۱۳۹۷). در جدول (۱) مشخصات و جزئیات اعضای نمونه آماری تحقیق، ذکر شده است.

جدول (۱): مشخصات شرکت‌کنندگان در مصاحبه

ردیف	تحصیلات	سن	جنسیت	ردیف	تحصیلات	سن	جنسیت
۱	دکتری بازاریابی	۴۶	زن	۱۱	دکتری مدیریت کسب‌وکار	۶۰	مرد
۲	دکتری فن‌آوری اطلاعات	۵۰	مرد	۱۲	دکتری تجارت الکترونیک	۵۶	مرد
۳	دکتری فن‌آوری اطلاعات	۵۲	مرد	۱۳	دکتری بانکداری الکترونیک	۵۸	مرد

ردیف	تحصیلات	سن	جنسیت	ردیف	تحصیلات	سن	جنسیت
۴	دکتری تجارت الکترونیک	۵۴	مرد	۱۴	ارشد مدیریت بازرگانی	۳۹	زن
۵	ارشد فن آوری اطلاعات	۳۸	زن	۱۵	دکتری حقوق کسب و کار	۵۰	زن
۶	دکتری بانکداری الکترونیک	۴۲	زن	۱۶	دکتری فن آوری اطلاعات	۵۲	مرد
۷	دکتری مدیریت کسب و کار	۴۹	زن	۱۷	دکتری نرم افزار کامپیوتر	۵۳	مرد
۸	دکتری بانکداری الکترونیک	۴۴	مرد	۱۸	دکتری نرم افزار کامپیوتر	۴۸	مرد
۹	ارشد فن آوری اطلاعات	۴۷	مرد	۱۹	دکتری بازاریابی بین الملل	۴۰	مرد
۱۰	دکتری بازاریابی بین الملل	۴۳	مرد	۲۰	دکتری بانکداری الکترونیک	۴۱	مرد

منبع: یافته‌های تحقیق

۲-۲. ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی گردآوری داده‌های این مطالعه، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با شرکت‌کنندگان در مطالعه بود. مصاحبه‌های صورت گرفته با هریک افراد شرکت‌کننده، در مدت زمانی بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه صورت گرفت. در این مطالعه با ۲۰ نفر مصاحبه شد؛ که از مصاحبه ۱۷ به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید و از مصاحبه ۲۰ به بعد داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود؛ اما برای اطمینان از کفایت داده‌ها تا مصاحبه ۲۳ ادامه یافت. در مجموع ۲۳ مصاحبه با اعضاء شرکت‌کننده در مصاحبه به عمل آمد. در تحلیل داده‌ها، روش مرحله‌ای و تکنیک‌های تحلیلی اشتراوس و کوربین در سه گام کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت.

۲-۳. قابلیت اعتبار و پایایی ابزار پژوهش

برای بررسی یافته‌های بخش کیفی تحقیق، اقدامات تطبیق توسط مشارکت‌کنندگان، خود‌بازبینی محقق و بررسی همکار (دانایی‌فرد و مظفری، ۱۳۸۷) صورت گرفت. در پژوهش حاضر، از روش توافق درون موضوعی (پایایی دو کد گزار) برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها استفاده شد. برای این منظور، از یک مدرس دانشگاه که بر موضوع پژوهش اشراف داشت، درخواست شد به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند. سپس محقق به همراه همکار پژوهش، سه مصاحبه را کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی، محاسبه گردید. نتیجه محاسبه درصد توافق درون موضوعی تحقیق حاضر در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲): محاسبه پایایی بین دو کد گزار

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی دو کدگذار (درصد)
۱	M1	۲۱	۹	۰/۸۶
۲	M2	۲۶	۱۱	۰/۸۵
۳	M3	۲۲	۸	۰/۷۳
	کل	۶۹	۲۸	۰/۸۱

منبع: یافته‌های تحقیق

پایایی بین دو کد گزار برای مصاحبه‌های انجام گرفته در پژوهش برابر ۰/۸۱ است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. اندازه معمول ضریب پایایی موردپذیرش برای اکثر تحقیقات بین ۸۰ تا ۹۰ درصد است و تحقیقاتی که ضریب پایایی آنها کمتر از ۷۰ درصد باشد، برای تفسیر دستاوردهای خود و تکرار پژوهش با مشکل مواجه خواهند شد (رایف، لیس، و وفیکو، ۱۳۸۱؛ واعظی، چگینی و اصلی‌پور، ۱۳۹۷).

۳. یافته‌های پژوهش

۱-۳. توصیف جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

۱۴ نفر از خبرگان مرد و ۶ نفر هم زن بودند. میانگین سنی آنها ۴۶/۲ سال بوده که حداکثر سن آنها ۶۰ و کمترین سن نیز ۳۸ سال بوده است. ۱۷ نفر از خبرگان دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۳ نفر هم مدرک دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند.

۲-۳. فرایند تحلیل

کدگذاری باز: در این پژوهش، منبع اصلی داده‌ها مصاحبه بوده است. حین انجام مصاحبه، کلیه شرح نظرات مصاحبه‌شوندگان ضبط و نگهداری شده و نظرات آنان به همراه مشاهدات پژوهشگران و برداشت آنها، به متن تبدیل شد. بعد از رسیدن به نقطه اشباع در نظرات ارائه‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان، داده‌های اولیه به نرم‌افزار اطلس تی‌آی وارد شده و با کمک این نرم‌افزار، کدهای اولیه ایجاد گردید؛ که تعداد آنها ۳۷۳ مورد مشخص گردید. سپس براساس قاعده کدگذاری ثانویه، تعداد ۱۸۷ کد ثانویه و بر مبنای قرابت و نزدیکی میان کدهای ثانویه تعداد ۵۱ کد مفهومی حاصل گردید.

کدگذاری محوری: کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها را با توجه به ابعاد و مشخصات آنها با یکدیگر مرتبط می‌سازد. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولیدشده است. این کاربر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرآیند نظریه را به سهولت انجام دهد. اساس فرآیند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقه‌ها قرار دارد. طی فرایند کدگذاری محوری، محقق از ابزارهای تحلیلی طرح سؤال و مقایسه دائمی و نظری بین مفهوم‌ها، مقوله‌ها و مشخصه‌هایی که در کدگذاری باز ظاهر شده‌اند، استفاده کرد تا روابط بین مفهوم‌ها و مقوله‌ها را توسعه داده و مقوله‌ها را متناسب با مدل پارادایم شکل دهد.

جمع‌بندی مفاهیم و مقوله‌ها: داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها و اسناد، براساس شیوه کدگذاری باز تبدیل به کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها شدند؛ سپس براساس مقوله‌های به‌دست‌آمده، تفسیری درون‌موردی برای هر یک ارائه شد. مقوله‌ها و مفاهیم به‌دست‌آمده از داده‌های کیفی در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول (۳): مفاهیم و مقوله‌های اصلی به دست آمده از داده‌های کیفی

مقوله اصلی	مقوله فرعی (مفهوم)	مؤلفه	
شرایط علی	انعطاف‌پذیری و سازگاری بانک‌ها	کیفیت کارکردهای بانکی	
		معیارهای اقتصادی بانکی	
		تغییر ساختار و کوچک‌سازی	
		قدرت جذب ذی‌نفعان و فناوری‌های نوین	
	فرهنگ‌سازی مشارکتی	فرهنگ‌سازی و آموزش	
	مدیریت کانال‌های پرداخت	مدیریت فعالیت‌های کلیدی	کانال‌های پرداخت
			پرداخت‌ها و تجارت
			مدیریت ریسک
	ارزیابی هزینه - فایده		کارایی هزینه
			جریان‌های درآمدی
جریان‌های هزینه‌ای			
برون‌سپاری فعالیت‌ها			
بستر حاکم	بسترسازی فعالیت‌ها	منعطف‌سازی ساختار پلتفرم سازمانی	
		مدیریت معماری و نظارت API	
		انگیزش و برنامه‌های وفادارسازی	
	الزامات حقوقی	رگلاتوری و زیرساخت‌های قانونی	
		زیرساخت یکپارچه و امنیت	
		استانداردسازی	
		تحلیل پیش‌گویانه	
مداخله‌گرها	به‌کارگیری تکنیک‌های بهینه‌سازی و همبستگی	تحلیل تجویزی	
		بازار سازی و بازاریابی	
	تحلیل داخلی	نقاط ضعف	
		نقاط قوت	
		فرصت‌ها	
	تحلیل خارجی		

مؤلفه	مقوله فرعی (مفهوم)	مقوله اصلی
بازدارنده‌ها		
نگاه و افق استراتژیک	تفکر استراتژیک	
داده‌های هوشمند	داده مشتری	
رسانه‌های اجتماعی	رسانه‌های اجتماعی	
مشتری محوری	مشتری‌گرایی	پدیده اصلی
کیفیت		
خدمات دیجیتال جامع		
پیاپی‌سازی تجربه مشتریان		
بهینه‌سازی تجربه مشتریان	فرایند مدیریت تجربه مشتری	
یکسان‌سازی تجربه مشتریان		
یکپارچگی تجربه مشتریان		
زیرساخت‌های نرم‌افزاری و فناوریانه		تدارک زیرساخت‌های نرم‌افزاری و معماری سامانه‌ای
مکانیزم‌ها و معماری نوین سامانه‌ای		
طراحی پلتفرم		
مکانیزم‌های قبل از پیاده‌سازی	مکانیزم‌های پیاده‌سازی	
مکانیزم‌های حین پیاده‌سازی		
مکانیزم‌های بعد از پیاده‌سازی		
پیاده‌سازی موفق	پیاده‌سازی موفق	
مدل جامع کسب‌وکار	مدل‌یابی نوین کسب‌وکار	پیامدها
کسب‌وکارهای نوپا		
رهبری دیجیتالی	رهبری دیجیتالی	
چابکی در رقابت و سودآوری	رقابت‌پذیری	
فرهنگ مشارکت بانک با سایر شرکاء	توسعه مراودات فنی - فرهنگی	
کوچک‌سازی فرایندهای بانکی	کارایی ساختاری	
ایجاد زنجیره ارزش دیجیتالی نوین	ارزش‌آفرینی	

مؤلفه	مقوله فرعی (مفهوم)	مقوله اصلی
ارزش آفرینی چندگانه مشتری		

منبع: یافته‌های تحقیق

شرایط علی: در این پژوهش ۵ مقوله فرعی انعطاف‌پذیری و سازگاری بانک‌ها، فرهنگ‌سازی مشارکتی، مدیریت کانال‌های پرداخت، مدیریت ریسک و ارزیابی هزینه-فایده، که تحت عنوان «مدیریت اقتصادی و اصلاح فرایندهای بانکی» نام‌گذاری شده‌اند؛ عواملی هستند که می‌توانند بر پیاده‌سازی الگوی بانکداری مبتنی بر پلتفرم در بانک‌های تجاری نقش داشته باشند.

شرایط زمینه‌ای (بستر حاکم): در این پژوهش مقوله‌های اصلی بسترسازی فعالیت‌ها، الزامات حقوقی، به‌کارگیری تکنیک‌های بهینه‌سازی و همبستگی و پوشش بازاری تشکیل‌دهنده عوامل و شرایط زمینه‌ای پژوهش حاضر هستند که تحت‌عنوان «سازگار سازی فنی حقوقی مبتنی بر بازار و فعالیت‌های فناورانه بهینه‌سازی» نام‌گذاری شده‌اند.

شرایط مداخله‌گر: در این پژوهش مقوله‌های اصلی تحلیل داخلی، تحلیل بیرونی، تفکر استراتژیک، داده مشتری و رسانه‌های اجتماعی تشکیل‌دهنده شرایط مداخله‌گر، پژوهش حاضر هستند که تحت‌عنوان «مدیریت استراتژیک دیجیتال داده‌محور مشتری» نام‌گذاری شده‌اند.

راهبردها: در واقع راهبردها، طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که خروجی مقوله محوری مدل بوده و به پیامدها ختم می‌شوند. در این مطالعه مقوله‌های اصلی تدارک زیرساخت‌های نرم‌افزاری و معماری سامانه‌ای، مکانیزم‌های پیاده‌سازی و پیاده‌سازی موفق راهبردهایی هستند که شرایط لازم را برای پژوهش پدیده اصلی مورد مطالعه، فراهم می‌کنند. این مقوله در پژوهش حاضر با عنوان «مهندسی زیرساخت‌ها و مکانیزم‌های پیاده‌سازی» نام‌گذاری شده‌اند.

پدیده اصلی: در واقع حاصل تحلیل مصاحبه‌ها محقق را به این نتیجه می‌رساند که قلب پیاده‌سازی الگوی بانکداری مبتنی بر پلتفرم در بانک‌های تجاری ایران، مشتری محوری و درک نیازهای ایشان و اهتمام بانک‌ها به مکانیزم‌های متنوع پیاده‌سازی تجربه

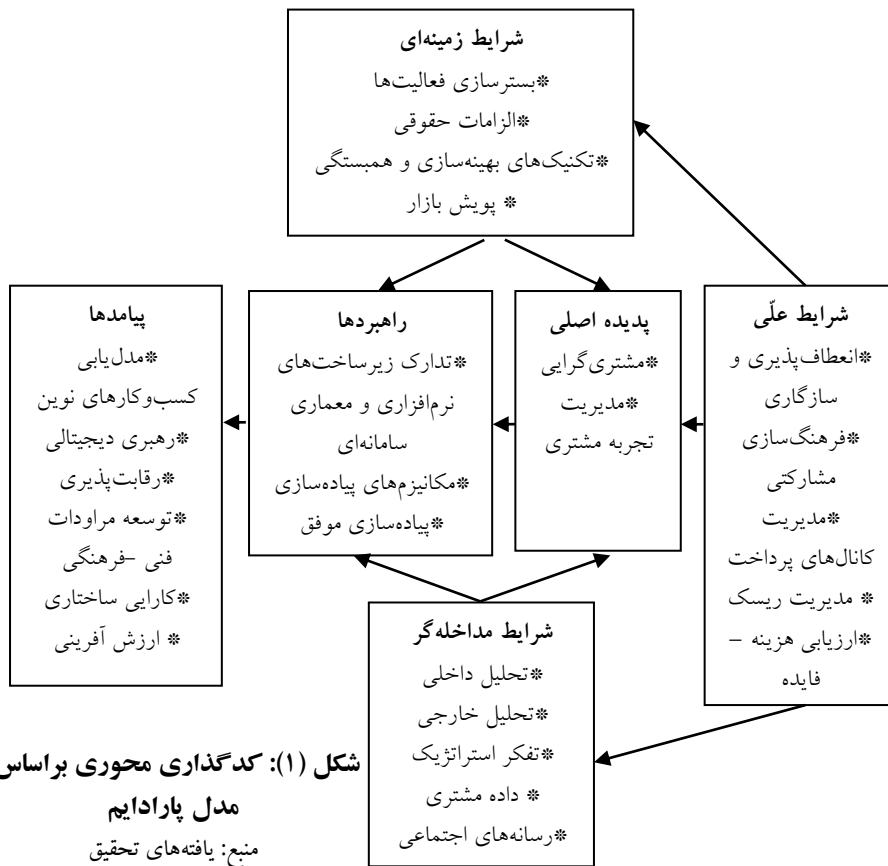
مشتریان صنعت بانکی است. مقوله‌های اصلی مشتری‌گرایی و فرایند مدیریت تجربه مشتری تشکیل‌دهنده مقوله محوری پژوهش حاضر هستند که تحت‌عنوان «مدیریت تجربه مشتری» نام‌گذاری شده‌اند.

پیامدها: مهم‌ترین مقوله‌های اصلی معرف پیامدها در این مطالعه، مدل‌یابی نوین کسب‌وکار، رهبری دیجیتالی، رقابت‌پذیری، توسعه مراودات فرهنگی، کارایی ساختاری و ارزش‌آفرینی هستند که بانام «تسهیل دستیابی به بهره‌وری ساختاری و راهبری دیجیتال در سایه شراکت دانشی با شرکا رقیب» معرفی شده‌اند. براساس دسته‌بندی‌های انجام‌شده در این پژوهش، ۳۷۳ کد استخراج‌شده نهایی در قالب ۳۱۵ کد ثانویه، ۵۱ مقوله فرعی (مفهوم) و ۲۵ مقوله اصلی به‌دست آمد. کدگذاری محوری، براساس مدل پارادایم پژوهش به شرح شکل (۱) نشان داده‌شده است.

جدول (۴): تعداد مقوله‌های اصلی، فرعی، مفهومی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

عنوان	مقوله‌های اصلی	مفهوم
شرایط علی	۵	۱۲
شرایط زمینه‌ای	۴	۱۰
شرایط مداخله‌گر	۵	۷
مقوله محوری	۲	۷
راهبردها	۳	۷
پیامدها	۶	۸
مجموع	۲۵	۵۱

منبع: یافته‌های تحقیق



شکل (۱): کدگذاری محوری براساس مدل پارادایم
 منبع: یافته‌های تحقیق

کدگذاری انتخابی (تشریح مرحله نظریه‌پردازی): کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که محقق براساس نتایج کدگذاری و بازمحوری به ارائه نظریه می‌پردازد. کدگذاری انتخابی با روشن کردن خط داستان، براساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها در کدگذاری و بازمحوری شروع می‌شود. در این مطالعه، براساس الگوی کدگذاری بصری، الگویی استقرایی، ارائه شد که از شرایط علی شروع شده و به پیامدهای ممکن و قابل‌انتظار ختم گردید. با این رویکرد، هدف اصلی این تحقیق ارائه الگوی پیاده‌سازی بانکداری مبتنی بر پلتفرم در شرایط بانک‌های تجاری ایران بوده است. برای این منظور از رویکرد اشتراوس و کوربین در نظریه

داده‌بنیاد کلاسیک استفاده شد و مدل پارادایمی حاصل نیز ارائه گردید. در نهایت مدل پارادایمی پیاده‌سازی بانکداری مبتنی بر پلتفرم را می‌توان در قالب ۶ بعد اصلی (طبقات کلی)، ۲۵ بعد فرعی (طبقات اصلی) و ۵۱ مقوله فرعی طبقه‌بندی نمود.

بر اساس مدل طراحی شده در این پژوهش، جهت پیاده‌سازی الگوی بانکداری مبتنی بر پلتفرم در بانک‌های تجاری لازم است که ابتدا شرایط علی و عوامل اثرگذار بر وقوع بانکداری مبتنی بر پلتفرم از قبیل انعطاف‌پذیری و سازگاری، فرهنگ‌سازی مشارکتی، مدیریت کانال‌های پرداخت، مدیریت ریسک و کارایی هزینه مورد توجه طراحان و مدیران ارشد صنعت بانکداری قرار گیرد؛ چراکه اگر این شرایط به صورت شایسته و قابل ملاحظه‌ای درک نگردند، در آینده‌ای نزدیک مدیریت نمودن این شرایط بسیار دشوار خواهد بود و موجب تحمیل آسیب‌های هزینه‌ای، درآمدی و انسانی بر پیکره صنعت بانکی خواهد شد. همچنین پس از مطالعه شرایط علی باید از بسترها و نیازمندی‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی نظام بانکداری مبتنی بر پلتفرم اطمینان حاصل نمود و اقدامات لازم را برای بهبود شرایط زمینه‌ای رخداد قابل توجه بانکداری مبتنی بر پلتفرم، انجام داد تا در قبل، حین و بعد از اجرای استراتژی‌های ضامن موفقیت پیاده‌سازی بانکداری پلتفرمی، کمترین مشکل و مانع ایجاد شود. همچنین لازم است که مدیران ارشد بانکی توجه داشته باشند که در هنگام انتخاب و اجرای استراتژی‌های پیاده‌سازی بانکداری پلتفرمی، به شرایط مداخله‌گر، از قبیل، تحلیل‌های داخل نظام بانکی ناظر بر نقاط ضعف و قوت آنها، تحلیل خارجی ناظر بر تهدیدکننده‌ها و فرصت‌های پیش‌آمده برای نظام بانکی، تفکر استراتژیک، داده‌های مشتری و توجه به رسانه‌های اجتماعی توجه داشته باشند. مدیران ارشد در نهایت بایستی کنش‌ها و هم‌برکنش‌های دخیل در پیاده‌سازی بانکداری پلتفرمی از قبیل تدارک زیرساخت‌های نرم‌افزاری و معماری سامانه‌ای، مکانیزم‌های پیاده‌سازی و پیاده‌سازی موفق را اتخاذ نمایند. در صورتی که این گرداندگان صنعت بانکی بتوانند استراتژی‌های مناسب و درست را اتخاذ نمایند، می‌توان انتظار پیامد، تسهیل دستیابی به بهره‌وری ساختاری و راهبری دیجیتال در سایه شراکت دانشی با شرکاء رقیب را برای صنعت بانکی دور از ذهن ندانست. در این پژوهش برای فرآیند کدگذاری انتخابی ۶ قضیه نظری بر اساس

مدل پارادایمی ارائه می‌شود. قضیه‌های نظری، بیان‌گر روابط تعمیم‌یافته بین یک طبقه و مفاهیم آن با طبقات معین است. قضیه‌ها، متضمن روابط مفهومی هستند، در قسمت قضایا رابطه بین طبقات اصلی، موردبررسی قرار می‌گیرد (حق‌گویان، زارعی متین، جندقی و رحمتی، ۱۳۹۴، ص. ۱۳۸).

قضیه ۱ «انعطاف‌پذیری و سازگاری»، «فرهنگ‌سازی مشارکتی»، «مدیریت کانال‌های پرداخت»، «مدیریت ریسک»، «ارزیابی هزینه فایده» عوامل علی هستند که می‌توانند، کلیه بازیگران زیست‌بوم بانکداری مبتنی بر پلتفرم و نقش‌هایی که می‌توانند ایفاء نمایند، را تحت‌تأثیر قرار دهند (P1).

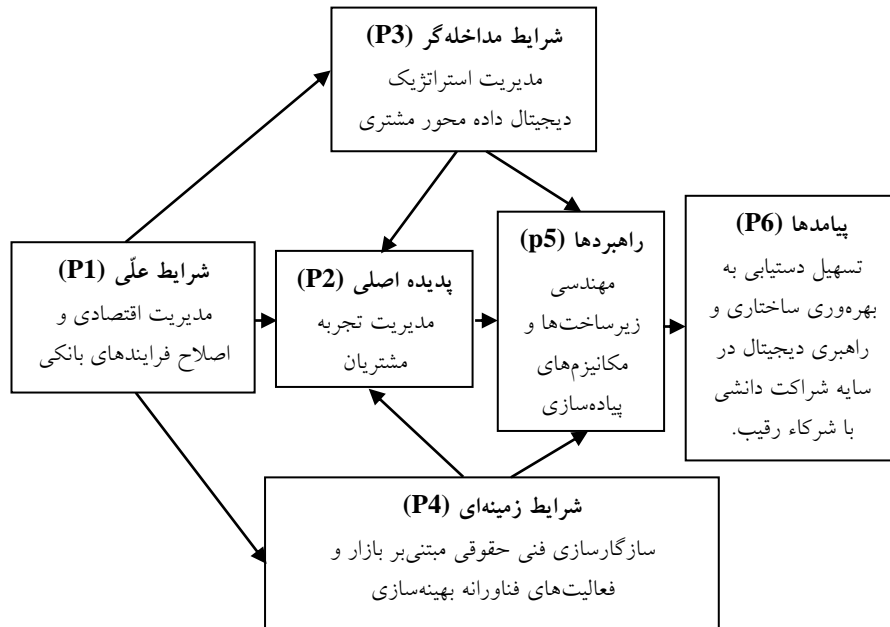
قضیه ۲ «مشارکت‌گرایی» و «مدیریت تجربه مشتری» و روابطی که میان آنها وجود دارد، جریان محوری پیاده‌سازی بانکداری مبتنی بر پلتفرم را شکل می‌دهند (P2).

قضیه ۳ «ارزیابی و تحلیل‌های داخلی و خارجی»، «تفکر استراتژیک»، «داده‌های مشتری» و «رسانه‌های اجتماعی» شرایط مداخله‌گری هستند که می‌توانند پیاده‌سازی بانکداری مبتنی بر پلتفرم را تحت‌تأثیر قرار دهند (P3).

قضیه ۴ پیاده‌سازی بانکداری مبتنی بر پلتفرم و اجزای اصلی زیست‌بوم آن، می‌توانند تحت‌تأثیر «بسترسازی فعالیت‌ها»، «الزامات حقوقی»، «تکنیک‌ها و الگوریتم‌های بهینه‌سازی و همبستگی» و «پویا بازار» شرایط زمینه‌ای باشند (P4).

قضیه ۵ کنش‌های «تدارک زیرساخت‌های نرم‌افزاری و معماری سامانه‌ای»، «مکانیزم‌های پیاده‌سازی» و «پیاده‌سازی موفق» کنش‌ها و برهم‌کنش‌های (راهبرد) پیاده‌سازی بانکداری مبتنی بر پلتفرم را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند (P5).

قضیه ۶ خروجی اجرای راهبردهای معرفی‌شده تحت شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای، «مدل‌یابی نوین کسب‌وکار بانکی»، «رهبری دیجیتالی»، «رقابت‌پذیری»، «توسعه مراودات فنی - فرهنگی»، «کارایی ساختاری» و «ارزش‌آفرینی» در دنیای بانکداری مبتنی بر پلتفرم است (P6). مدل پارادایمی پیاده‌سازی بانکداری باز در شرایط بانک‌های تجاری ایران در شکل (۲) نشان داده‌شده است.



شکل (۲): مدل پارادایمی پیاده‌سازی بانکداری مبتنی بر پلتفرم در

شرایط بانک‌های تجاری ایران

منبع: یافته‌های تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

استقرار بانکداری مبتنی بر پلتفرم به همراه ویژگی‌های ذاتی آن در نظام بانکی، روندی است که آینده صنعت بانکداری را رقم خواهد زد. بانکداری پلتفرمی، به معنی تحول دیجیتالی در مدل کسب‌وکار بانکداری است که در آن مدل کسب‌وکار بانکی از اتکاء به درآمدهای مشاع به سوی سهم جدید از درآمدهای غیر مشاع و کارمزدی حرکت می‌کند و فرایندهای بانکی صف و ستاد بر این مبنای تغییر و به‌روزرسانی می‌شوند. سرعت بالای تصمیم‌گیری، شفافیت، در دسترس بودن همیشگی، داده‌های هوشمند، تولید محتوای جدید مناسب با نیاز مشتریان، شخصی‌سازی خدمات و همه کاناله بودن سرویس‌های بانک، از ویژگی‌های یک بانک پلتفرمی خواهد بود که علاوه بر تحول کسب‌وکار بانکی، انطباق با چارچوب‌های حاکمیتی نیز در آن با سهولت بالاتری صورت می‌گیرد.

بانکداری نوین با بهره‌گیری از فناوری جایگاه جدیدی در نظام اقتصادی گشوده است که بازیگران آن دیگر صرفاً بانک‌ها نیستند. انتظارات مشتریان نظام بانکی همگام با فناوری تغییر یافته و دریافت خدمات متفاوتی را متناسب با تجربیات کاربری روز، توقع دارند. بانک‌های سنتی الزاماً بهترین شیوه ارائه خدمت به این مشتریان نیستند؛ و بازیگران جدیدی با درک بهتر از نیاز این کاربران وارد عرصه نظام پولی خواهند شد. از سوی دیگر بانک‌ها به‌عنوان بازیگران سنتی این سیستم در طول سال‌ها توانسته‌اند اعتماد عمیقی نزد مشتریان خود بیابند و از این رو محل امن‌تری برای دریافت خدمات پولی به‌شمار می‌روند. هم‌افزایی بازیگران جدید و سنتی در این اکوسیستم می‌تواند بهترین بازدهی را برای مشتریان نظام پولی به همراه داشته باشد که از یک‌سو اعتماد و از سوی دیگر خدمات نوین و متناسب با نیاز آن‌ها را برآورده سازد. در اکوسیستم بانکی، معماری سامانه‌های بانکداری از شیوه‌های سنتی فراتر می‌رود و با بهره‌گیری از پلتفرم‌های بانکداری پلتفرمی، امکان هم‌افزایی میان بانک‌ها و بازیگران جدید را فراهم می‌کند.

در بانکداری پلتفرمی نه‌تنها بازیگران جدید نقش‌های کلیدی در نظام پولی پیدا می‌کنند، بلکه تأمین زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری بانک‌ها نیز از شیوه سنتی مبتنی بر یک پیمانکار اصلی تبدیل به رویکرد تخصصی سه‌وجهی بانک، تأمین‌کننده و مجری اختصاصی می‌شود. تأمین‌کنندگان به‌صورت تخصصی هسته اصلی راهکارهای جامع بانکی را تولید و پشتیبانی می‌کنند. مجریان اختصاصی در هر بانک وظیفه تطبیق نیازهای داخلی بانک با هسته اصلی راهکار جامع بانکی را برعهده داشته و محصولات جدید بانک را در این بسترها پیاده‌سازی می‌کنند. در این پژوهش با اتکاء به استراتژی داده‌بنیاد، مدل مفهومی پیاده‌سازی الگوی بانکداری مبتنی بر پلتفرم در شرایط بانک‌های تجاری ایران ارائه شد. به‌طوری‌که به‌صورت جامع و تفصیلی مقوله‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های اساسی مربوطه را به‌خوبی پوشش دهد. آنچه در این پژوهش به آن پرداخته شد، فرایند تحلیل اطلاعات در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی به رسه مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، بسترها، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) است. در مرحله کدگذاری باز، پس از استخراج و کدگذاری تمام نکات کلیدی ۲۳ مصاحبه

صورت گرفته، ۳۱۵ کد مفهومی انتزاعی و ۲۵ مقوله اصلی شناسایی شدند. در فرایند کدگذاری محوری، مقوله‌های به‌دست‌آمده از فرایند کدگذاری باز، در شش دسته شامل مقوله محوری (مدیریت تجربه مشتریان)، شرایط علی (مدیریت اقتصادی و اصلاح فرایندهای بانکی)، شرایط مداخله‌گر (مدیریت استراتژیک دیجیتال داده‌محور مشتری)، شرایط بستر (سازگارسازی فنی - حقوقی مبتنی بر بازار و فعالیت‌های فناورانه بهینه‌سازی)، راهبردها (مهندسی زیرساخت‌ها و مکانیزم‌های پیاده‌سازی) و پیامدها (تسهیل دستیابی به بهره‌وری ساختاری و راهبری دیجیتال در سایه شراکت دانشی با شرکاء رقیب) شکل گرفت. بنابراین می‌توان مقوله محوری (مدیریت تجربه مشتریان نظام بانکی) را در مرکز قرارداد و سایر مقوله‌ها را با آن مرتبط کرد. برچسب انتخاب‌شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی بوده و درعین‌حال از جامعیت برخوردار است. عناصر و مؤلفه‌های حاصل از مدل با ادبیات تجربی و نظری موضوع تحقیق، در جدول (۵) مقایسه شده است. عمل مقایسه در این بخش می‌تواند گویای نوآوری‌های ارائه‌شده در این مطالعه و در واقع همان «محتوا» یا «شاکله بومی‌سازی» نتایج پژوهش و میزان مشارکت^{۲۰} آن در مبانی نظری موضوع را منعکس سازد.

جدول (۵): مقایسه مؤلفه‌های حاصل از مدل با ادبیات تجربی و نظری موضوع تحقیق

فاقد سابقه نظری در ادبیات موضوع	دارای سابقه نظری در ادبیات موضوع	الگوی پیاده‌سازی بانکداری باز
مصاحبه اول، مصاحبه سوم، مصاحبه چهارم، مصاحبه هفتم، مصاحبه یازدهم، مصاحبه چهاردهم، مصاحبه هفدهم، مصاحبه بیست و سوم	-----	شرایط علی: مدیریت اقتصادی و اصلاح فرایندهای بانکی انعطاف‌پذیری و سازگاری، فرهنگ‌سازی مشارکتی، مدیریت کانال‌های پرداخت، مدیریت ریسک، ارزیابی هزینه- فایده

الگوی پیاده‌سازی بانکداری باز	دارای سابقه نظری در ادبیات موضوع	فاقد سابقه نظری در ادبیات موضوع
<p>پدیده اصلی: مدیریت تجربه مشتری</p> <p>مشتری گرای مدیریت تجربه مشتری</p>	<p>نولان (۲۰۱۸)، آشوکا و وینای (۲۰۱۷)، کرت استین (۲۰۱۷)، عسکری مهر و دیگران (۱۳۹۶)، لطیفی (۱۳۹۷)</p>	<p>مصاحبه اول، مصاحبه دوم، مصاحبه سوم، مصاحبه پنجم، مصاحبه ششم، مصاحبه پانزدهم، مصاحبه نوزدهم، مصاحبه بیست و یکم</p>
<p>بستر حاکم: سازگار سازی فنی - حقوقی مبتنی بر بازار و فعالیت‌های فناورانه بهینه‌سازی</p> <p>بستر سازی فعالیت‌ها الزامات قانونی تکنیک‌های بهینه‌سازی و همبستگی پویا بازار</p>	<p>نامداری (۱۳۹۷)، لیبتون و دیگران (۲۰۱۶)، تمنوس (۲۰۱۷)، عروجی (۱۳۹۶)</p>	<p>مصاحبه اول، مصاحبه سوم، مصاحبه ششم، مصاحبه هفتم، مصاحبه نهم، مصاحبه دوازدهم، مصاحبه سیزدهم، مصاحبه شانزدهم، مصاحبه هجدهم، مصاحبه بیست و دوم، مصاحبه بیست و سوم</p>
<p>شرایط مداخله‌گر: مدیریت استراتژیک دیجیتال داده‌محور</p> <p>مشتری تحلیل داخلی تحلیل خارجی تفکر استراتژیک داده مشتری رسانه‌های اجتماعی</p>	<p>نولان (۲۰۱۸)، جابرت و دیگران (۲۰۱۵)، سنایی (۱۳۹۶)</p>	<p>مصاحبه دوم، مصاحبه ششم، مصاحبه دوازدهم، مصاحبه شانزدهم، مصاحبه هفدهم، مصاحبه نوزدهم، مصاحبه بیست و دوم، مصاحبه بیست و سوم</p>

فایده سابقه نظری در ادبیات موضوع	دارای سابقه نظری در ادبیات موضوع	الگوی پیاده‌سازی بانکداری باز
مصاحبه اول، مصاحبه چهارم، مصاحبه پنجم، مصاحبه ششم، مصاحبه هفتم، مصاحبه نهم، مصاحبه دهم، مصاحبه یازدهم، مصاحبه چهاردهم، مصاحبه پانزدهم، مصاحبه هجدهم، مصاحبه بیستم، مصاحبه بیست و دوم، مصاحبه بیست و سوم	آذری (۱۳۹۵)، قدیری نژادیان و کریمی (۱۳۹۵)، عسکری مهر و دیگران (۱۳۹۶)، هینکه (۲۰۱۸)، باقری (۱۳۹۶)	راهبردها: مهندسی زیرساخت‌ها و مکانیزم‌های پیاده‌سازی تدارک زیرساخت‌های نرم‌افزاری و معماری سامانه‌ای مکانیزم‌های پیاده‌سازی پیاده‌سازی موفق
مصاحبه سوم، مصاحبه چهارم، مصاحبه ششم، مصاحبه هفتم، مصاحبه هشتم، مصاحبه نهم، مصاحبه دهم، مصاحبه چهاردهم، مصاحبه پانزدهم، مصاحبه هفدهم، مصاحبه هجدهم، مصاحبه نوزدهم، مصاحبه بیست و دوم، مصاحبه بیست و سوم	کرت استین (۲۰۱۷)، لیتون و دیگران (۲۰۱۶)، عسکری مهر و دیگران (۱۳۹۶)، اسماعیلی رخ و دیگران (۱۳۹۷)، افسری و جاهد (۱۳۹۳)، زو (۲۰۱۲)، قدیری نژادیان و کریمی (۱۳۹۵)	پیامدها: تسهیل دستیابی به بهره‌وری ساختاری و راهبری دیجیتال در سایه شراکت دانشی با شرکا رقیب مدل‌یابی کسب‌وکارهای نوین رهبری دیجیتالی رقابت‌پذیری توسعه مرادفات فنی - فرهنگی کارایی ساختاری ارزش‌آفرینی

منبع: یافته‌های تحقیق

پیشنهادها

یکی از اهداف اصلی این پژوهش ارائه الگویی است که در سایه آن بتوان بانکداری مبتنی بر پلتفرم را در شرایط بانک‌های تجاری ایران، پیاده نمود، به‌گونه‌ای که هم کاربردی باشد و هم فعالان عرصه بانکی بتوانند در دنیای رقابتی کسب‌وکار کنونی و

الزامات ماندگاری در این فضا، به حیات خود ادامه دهند. به همین منظور با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- ✓ براساس چارچوب توسعه‌یافته و نتایج حاصل از مرحله اعتبارسنجی، به مدیران بانکها توصیه می‌شود در صورتی که بخواهند به استقرار بانکداری مبتنی بر پلتفرم در سازمان خود اقدام کنند، ابتدا به تحقق شرایط علی و ضرورت‌های استقرار آن در بانک‌های خود دقت کنند؛ زیرا در صورتی که این شرایط علی در سازمان‌های آنها به صورت شایسته و قابل ملاحظه‌ای درک نشوند، استقرار بانکداری مبتنی بر پلتفرم مانند سایر رویکردهای مدیریتی به صورت هوس یا مدیریت‌درمی‌آید و مدتی پس از اجرای آن از رونق و اهمیت می‌افتد.
- ✓ به مدیران بانکها توصیه می‌شود بعد از تحقق ضرورت‌های استقرار بانکداری مبتنی بر پلتفرم، در بانک خود، از وجود بسترها و نیازمندی‌های موردنیاز برای استقرار آن در قالب شرایط زمینه‌ای یا چالش‌های استقرار از قبیل «بسترسازی فعالیت‌ها»، «الزامات قانونی»، «تکنیک‌های بهینه‌سازی و همبستگی» و «پویا بازار» در بانک‌های خود اطمینان حاصل کنند و قبل از استقرار و پیاده‌سازی بانکداری مبتنی بر پلتفرم، پروژه‌های بهینه‌سازی را برای بهبود وضعیت شرایط زمینه‌ای خود انجام دهند تا در قبل، حین و بعد از استقرار با مشکلات و موانع کمتری روبه‌رو شوند.
- ✓ به مدیران بانکها توصیه می‌شود در صورتی که بتوانند بانکداری مبتنی بر پلتفرم را در بانک‌های خویش استقرار دهند؛ و به اینکار اهتمام و مداومت داشته باشند، می‌توانند از پیامدهای آن از قبیل «مدل‌یابی کسب‌وکارهای نوین»، «رهبری دیجیتال»، «رقابت‌پذیری»، «توسعه مراودات فنی - فرهنگی»، «کارایی ساختاری» و «ارزش‌آفرینی» بهره‌مند شوند.
- ✓ به مدیران بانکها توصیه می‌شود در صورتی که بخواهند الگوی بانکداری مبتنی بر پلتفرم را پیاده‌سازی نمایند، نیازمند چارچوب مفهومی برای اینکار هستند تا اقدام‌ها و تلاش‌هایشان در مسیر درستی انجام شود. این چارچوب مفهومی در این پژوهش ارائه شده است.

✓ سیاست‌هایی که توسط دولت و رگلاتورها اتخاذ می‌شود، روی فعالیت کلیه بازیگران در اکوسیستم بانکداری مبتنی بر پلتفرم اثرگذار است. لذا سیاست‌گذار و رگلاتور می‌توانند با ارائه قوانین و استانداردها، تسهیل‌کننده بانکداری باز در کشور باشند. نتیجه سیاست‌ها و دستورالعمل‌های رگلاتور، در کنار مشارکت درست و منطقی هریک از اعضاء اکوسیستم، علاوه بر مزایای مذکور می‌تواند منجر به کاهش ریسک اعتباری و تقویت نظام اعتبارسنجی گردد.

به‌عنوان پیشنهاد نظری می‌توان توصیه کرد که با توجه به بنیادی بودن پژوهش حاضر و قابلیت بررسی و تحلیل‌های دقیق‌تر، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود هریک از بخش‌های مدل پیشنهادی را در قالب مطالعات کاربردی ارزیابی کنند و نتایج عملی آن را برای سیستم بانکداری مبتنی بر پلتفرم پیشنهاد دهند.

ابعاد اساسی و مؤلفه‌های مستخرج معرفی شده در پژوهش حاضر این امکان را فراهم می‌کند تا در قالب مطالعات مستقل همراه با تبیین‌ها و تحلیل‌های تفصیلی، راهکارهای عملیاتی و اجرایی را برای استقرار کامل و جامع سیستم بانکداری مبتنی بر پلتفرم در اقتصاد کشور فراهم نمایند.

یادداشت‌ها

1. Platform-based Banking
2. Gartner
3. Ron Shollen
4. Camerinelli
5. Temenos
6. Lipton, Shrier & Pentland
7. Barquin, Vinayamak & Heidi
8. Strategy
9. Deloitte
10. Schueffel & Vadana
11. Corbin & Strauss
12. AXA Banque
13. Capital One
14. BBVA
15. Banco Sabbadell
16. Fidor

17. Bradesco
18. Garanti
19. HSBB
20. Participation Rate

کتابنامه

- آذری، هادی (۱۳۹۵). نگاهی به بانکداری به‌عنوان پلتفرم و اثرات آن بر بازار بانکی.
<https://way2pay.ir/55405> .
- اسدالله، مهسا؛ ثانوی‌فرد، رسول؛ و حمیدی‌زاده، علی (۱۳۹۸). الگوی کسب‌وکار الکترونیک مبتنی بر ظهور فین‌تک‌ها و استارت‌آپ‌های مالی. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۷(۲۶)، ۱۹۵-۲۴۸.
- اسماعیلی‌رخ، مهدی؛ مظفری‌فرد، مجتبی؛ حاجی‌نیلی، ارسلان؛ و بخشنده، بشیر (۱۳۹۷). بانکداری باز (چاپ اول). تهران: نسل روشن.
- اسماعیلی‌رخ، مهدی (۱۳۹۶). ۱۱ روند آتی در بانکداری باز.
<http://asrbank.ir/news/138035>
- ابوحمزه، حسین (۱۳۹۶). بازاریابی بانکی: سیاست‌ها، الزامات و محدودیت‌ها. ماهنامه تحلیلی، آموزشی و اطلاع‌رسانی سیمای بانکداری، شماره ۸۱(۸)، ۲۲-۲۴.
- افسری، مهران؛ طاهری، حسین؛ و خلیلیان، میلاد (۱۳۹۴). چرا به بانکداری باز نیاز داریم؟
<https://way2pay.ir/49129> .
- افسری، مهران؛ و جاهد، حجت (۱۳۹۳). بانکداری باز. چهارمین همایش سالیانه بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت، مرکز همایش‌های بین‌المللی برج میلاد، تهران، ایران.
- امیری، میثم؛ پیمانی‌فروشانی، مسلم؛ و پاک‌نیت، یکتا (۱۳۹۸). تأثیر مؤلفه‌های اسلامی بر تصمیم‌گیری سهامداران حقیقی بانک‌ها. دوفصلنامه تحقیقات مالی اسلامی، ۹(۱۷)، پیاپی ۱۷، ۲۰۵-۲۳۶. doi: 10.30497/ifr.2019.2450
- باقری، احسان (۱۳۹۶). اجزای اصلی اکوسیستم بانکداری دیجیتال.
<https://way2pay.ir/87585>
- باوند سوادکوهی، مهران (۱۳۹۶). بانکداری دیجیتال، استراتژی یا فناوری.
<https://www.isna.ir/news/96100603335>.

پایگاه خبری فناوری اطلاعات و ارتباطات. (۱۳۹۸). فواید بانکداری باز برای کشور.

<https://ictnews.ir/post>

جعفری طاهری، حسین (۱۳۹۴). بانکداری باز، تصویری از آینده صنعت بانکداری.

<https://asrebank.ir/96894>.

حق‌گویان، زلفا؛ زارعی‌متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ و رحمتی، محمدحسین (۱۳۹۴). فهم فرآیند شکل‌گیری نشاط با استفاده از نظریه داده‌بنیاد. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۱۴)، ۱۱۹-۱۴۱.

گودرزی، ریحانه؛ حسینی، سیدرسول؛ و طبائیان، سیدکمال (۱۳۹۷). چارچوبی برای توسعه کارآفرینی دانشگاهی در رشته‌های علوم انسانی در ایران. *فصلنامه توسعه کارآفرینی*، ۱۱(۴۴)، ۶۷۹-۶۶۱.

خدیوی‌فرد، آیدا (۱۳۹۶). بانک‌های ایرانی چقدر از ابزارهای مدرن استفاده می‌کنند؟.

<https://way2pay.ir/93693> .

دانایی‌فرد، حسن، و مظفری، زینب (۱۳۸۷). ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریت؛ تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت*، ۱۱(۱)، ۱۶۲-۱۳۱.

رایف، دانیل؛ لیس، استفن؛ و وفیکو، فردریک جی (۱۳۸۱). *تحلیل پیام‌های رسانه‌ای: کاربرد تحلیل محتوای کمی در تحقیق (مهدخت بروجردی علوی، مترجم)* (چاپ اول). تهران: سروش (نشر اثر اصلی ۱۹۹۲).

رسول‌پور، فرناز (۱۳۹۶). پیش به سوی بانکداری مدرن با استانداردهای اپن بانکینگ (بانکداری

باز). <http://vasl.ir/2018/02/05/bank>

سنایی، پیمان (۱۳۹۶). الزام بانک‌ها برای پیاده‌سازی سیستم بانکداری متمرکز.

<http://www.asretebar.com/News/136663>

سیدجوادین، سیدرضا؛ صفری، محمد؛ راعی، رضا؛ و ایروانی، محمدجواد (۱۳۹۶). ارائه مدلی مفهومی برای تبیین آمادگی بانک‌های تجاری ایران به منظور پیاده‌سازی بانکداری اسلامی: به‌کارگیری استراتژی داده بنیاد. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۹(۳۳)، ۱۵۴-۱۲۹.

الگوی پیاده‌سازی استراتژی بانکداری مبتنی بر پلتفرم در... / محمدباقر آرایش و دیگران *چشم‌پا* ۳۴۵

عسکری مهر، مسعود؛ ترک تبریزی، مرتضی؛ دهقانی قهفرخی، اکبر؛ و کاظمی، نسرین (۱۳۹۶). شناسایی مؤلفه‌های استراتژیک برای پیاده‌سازی موفق مدل بانکداری دیجیتالی. هفتمین همایش سالیانه بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت، مرکز همایش‌های بین‌المللی برج میلاد، تهران، ایران.

عروجی، ترانه (۱۳۹۶). ۱۴ اقدام برای رسیدن به یک تجربه بانک دیجیتال.

<http://ISC.Co.ir/portal/file/showfile.aspx>

قدیری نژادیان، محسن؛ و کریمی، فائزه (۱۳۹۵). چشم‌انداز بانکداری به‌مثابه پلتفرم و الزامات استقرار آن در حوزه بانکداری. ششمین همایش سالیانه بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت، مرکز همایش‌های بین‌المللی برج میلاد، تهران، ایران.

کیال، کاظم؛ و البدوی، امیر (۱۳۹۷). راهبردهای راه‌اندازی یک کسب‌وکار پلتفرمی در صنعت بانکی و پرداخت. فصلنامه مدیریت نوآوری، ۷(۲۶)، ۱۳۶-۱۱۳.

مقدم، محمدرضا (۱۳۹۹). بانکداری باز: بررسی سرویس‌ها، مزایا و چالش‌ها. مقاله ارائه‌شده به دومین کنفرانس بین‌المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق. دانشگاه تهران، تهران، ایران.

نامداری، نیما (۱۳۹۷). موانع اجرای بانکداری باز در ایران.

<http://www.ibena.ir/news/87434>

نجفی، سیدابوطالب (۱۳۹۶). ضرورت پیاده‌سازی «بانکداری باز» در ایران.

<https://donya-e-eqtasad.com>


لطیفی، زهرا (۱۳۹۶). مزایا و چالش‌های بانکداری باز. <http://www.ibena.ir/news/80351>. چالش‌های سیاست‌گذاری در حوزه واعظی، رضا؛ چگینی، میثم؛ و اصلی‌پور، حسین (۱۳۹۷). چالش‌های سیاست‌گذاری در حوزه گردشگری سلامت ایران مبتنی بر رویکرد تحلیل مضمون. فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۳(۴۱)، ۴۰-۱.

وسترن، جورج (۱۳۹۶). تحول دیجیتال (مهدی شامی زنجانی، مترجم) (چاپ اول). تهران: نص (نشر اثر اصلی، ۲۰۱۷).

Accenture Strategy.(2015). Being Digital: Fast Forward to Right Digital Strategy. <https://b2n.ir/j91192>

Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., & Simintiras, A. C. (2016). Jordanian Consumers' Adoption of Telebanking: Influence of Perceived

- Usefulness, Trust and Self-efficacy. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 690-709.
- Ashoka, M. (2017). Customer Acceptance of Millennial Generation Banking Services: Challenges and Prospects.
- Barquin, S., & Hv, V. (2015). Digital Banking in Asia: What do Consumers Really want. *McKinsey & Company*, 1-12.
- Camerinelli, E. (2020). Open Bank, APIs, and Financial Services Ecosystems: The Future of Banking.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications.
- Cortet, M., Rijks, T., & Nijland, S. (2016). The Digital Transformation Accelerator for Banks. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 10(1), 12-26.
- Deloitte. (2015). *How to Flourish in an Uncertain Future of Open Banking*. Available at: <https://b2n.ir/z85775>
- Cajetan, I. M., & Ezepeue, P. O. (2018). Digital banking, customer, experience, and bank financial performance. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 230-256.
- Jaubert, M., Ulrich, M., Dela, R., Marco, S., & Malbate, J. B. (2015). Going Digital: The Banking Transformation Roadmap. *AT Kearney*.
- Hieke, M. (2018). *PSD2, Open Banking and the Value of Personal Data*. Digital Economy and Structural Change, Deutsche Bank Research, Germany.
- Kimonge, Z. G. (2018). *Branchless Banking and Financial Performance of Commercial Banks in Kenya* (Doctoral Dissertation, Doctoral Dissertation, Kenyatta University, Nairobi).
- Kreitshtstein, A. (2017). Digital Transformation and its Effects on the Competency Framework: a Case Study of Digital Banking.
- Lipton, A., Shrier, D., & Pentland, A. (2016). *Digital Banking Manifesto: the End of Banks?*. Massachusetts Institute of Technology.
- Mc Kinsey Company. (2016). *Cutting Through the FinTech Noise: Markers of Success for Banks*. <https://b2n.ir/u12845>
- Monitor Deloitte. (2018). *Open Banking: A Platform -Based Business Approach that Came to Say*.
- Nolan, R. (2018). *Open banking- opportunity or threat?*. The Financial Services forum, <https://b2n.ir/u47888>
- Prendergast, G., & Marr, N. (2016). Toward a Branchless Banking Society. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22 (2), 18-26.
- Schueffel, p., & Vadana, I. (2015). Open Innovation in the Financial Services Sector – A Global Literature Review. *Journal of Innovation Management*, 1, 25-48.
- Temenos. (2017). *Digital Banking*. <https://b2n.ir/d63870>
- Zhou, T. (2012). Understanding users' Initial Trust in Mobile Banking: An Elaboration Likelihood Perspective. *Computers in Human Behavior*, 28(4), 1518-1525.

۳۴۷  *الگوی پیاده‌سازی استراتژی بانکداری مبتنی بر اینترنت در... / محمد باقر آرایش و دیگران*

Ujarura K, E. (2016). *The Adoption of Digital Banking in Namibia* (Doctoral Dissertation, Dissertation, Amity Centre for E-learning: Amity University, Noida).