

مقاله پژوهشی

ارائه الگویی از عوامل مؤثر بر بانکداری شرکتی دیجیتال در بانک‌های تجاری کشور با استفاده از رویکرد کیفی

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۹

دریافت: ۱۴۰۰/۶/۳۰

علیرضا سالک مقدم^۱ / محمود محمدیان^۲، نویسنده مسئول
وحید ناصحی فرد^۳ / محمدتقی تقوی فرد^۴

چکیده

گرفته است. نتایج پژوهش منجر به شناسایی ۱۵۵ کد پایه، ۴۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۱ مضمون فراگیر شده است. مضامین فراگیر شناسایی شده در این پژوهش در سه دسته عوامل سازمانی، محیطی و فردی عبارت‌اند از مهارت و قابلیت‌ها، مدیریت برند، مدل کسب‌وکار، رقابت، مدیریت ارتباط با مشتری، مشتریان، عوامل جمعیت شناختی، پرداخت دیجیتال، نگرش دیجیتالی، بانکداری شرکتی دیجیتال، فضای کسب‌وکار، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت‌های یکپارچه، بازاریابی، موبایل، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، قوانین و مقررات، مدیریت ریسک و حمایت مدیریت عالی بوده است.

فناوری دیجیتال، بازسازی ساختارهای بانکداری خرد را از سال‌ها پیش شروع کرد اما بسیار دیرتر بانکداری شرکتی را به تغییر واداشت که این تحول دیجیتال در نهایت سراغ بانکداری شرکتی آمد؛ بنابراین هدف از این پژوهش ارائه الگویی از عوامل مؤثر بر بانکداری شرکتی دیجیتال در بانک‌های تجاری کشور با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون بوده است. روش پژوهش مورد استفاده، تحلیل مضمون و جامعه این پژوهش پانزده نفر از متخصصان و خبرگان علمی و اجرایی صنعت بانکداری بوده‌اند که به صورت هدفمند انتخاب شده و مورد مصاحبه نیمه ساختاریافته قرار گرفته‌اند. در بخش کیفی، روایی و پایایی به شیوه‌های مختلف مورد تأیید قرار

طبقه‌بندی JEL: E02، E42، E58، G21، G32

بانکداری شرکتی / دیجیتالی شدن / بانکداری شرکتی دیجیتال / بانک‌های تجاری

۱. مقدمه: طرح مسأله

بانکداری دیجیتال، رایانه‌سازی خدمات بانکی سنتی است. این امکان را برای مشتریان بانک فراهم می‌کند تا از طریق بسترهای اینترنتی / الکترونیکی به محصولات و خدمات بانکی دسترسی داشته و از خدمات بانکی استفاده کنند. این دیجیتالی شدن کلیه عملیات بانکی است که می‌تواند حضور فیزیکی بانک را جایگزین کند و مشتری را از مراجعه به شعبه بی‌نیاز کند. بانکداری دیجیتال شامل فعالیت‌هایی مانند واریز وجه نقد، برداشت و انتقال، پرداخت قبض، مدیریت حساب و خدمات، درخواست محصولات مالی، مدیریت وام، مدیریت پرتفوی سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاری در خدمات مالی. مشتریانی که حساب بانکی دارند، با دسترسی به اتصال اینترنتی ثابت و دستگاه هوشمند مانند لپ‌تاپ / رایانه شخصی و تلفن‌های همراه می‌توانند از محصولات و خدمات بانکداری دیجیتال بهره‌مند شوند، بدون اینکه از شعبه بانک به صورت فیزیکی بازدید کنند (Haralayya, 2021).

با توجه به اینکه بانکداری شرکتی از بزرگ‌ترین شرکت‌های هر کشور پشتیبانی می‌کند و در مجموع اثر عمیقی بر اقتصاد کشورها دارد، عرصه زندگی شهروندان و حقوق آنان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین کیفیت ارائه خدمات در بانک‌ها به نحو قابل توجهی می‌تواند باعث دستیابی به حقوق شهروندی و یا مانعی برای آن در نظر گرفته شود. راهبرد بانکداری شرکتی در گام اول با تقسیم مشتریان به گروه‌هایی که دارای بالاترین فرصت خلق ارزش هستند آغاز می‌شود. آنچه مسلم است اینکه بانکداری شرکتی بیش از هر بخش دیگری در بانک به دلیل حجم امور تحت مدیریت بر افزایش فعالیت بانک اثرگذار است. بدین ترتیب با تقویت این بخش و استفاده از استراتژی‌ها، ساختار و روش‌های خلاق رقابتی و اثربخش در این حوزه بانک می‌تواند به ارتقای شاخص سلامت خود و افزایش ارزش برای کلیه ذی‌نفعان امیدوار باشد (Gogoi, & Jyoti, 2020).

با توجه به نیازهای جهانی و فزاینده مشتریان شرکت‌های بزرگ، بانک‌ها اکنون با مجموعه‌ای از چالش‌های متنوع و پیچیده روبه‌رو هستند. خدمات بانکداری شرکتی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی خدمات بانکداری تعریف شده است. شرکت‌های مختلف از شرکت‌های کوچک و متوسط تا شرکت‌هایی که درآمد سالانه آن‌ها به میلیاردها دلار می‌رسد، درآمد سالانه جهانی را در حدود ۱٫۸۵ تریلیون دلار تشکیل می‌دهند. تحقیقات انجام شده توسط موسسه مورگان در سال ۲۰۲۰، در مورد آنچه تحول دیجیتال را تحت تأثیر قرار می‌دهد، نشان می‌دهد همه‌گیری کووید ۱۹ اهمیت افزایش تعامل با مشتری و تجربه مشتری را افزایش می‌دهد، زیرا بانک‌های پیش‌تاز بودجه‌های فناوری را افزایش می‌دهند و پروژه‌ها را تسریع می‌کنند (Zawada, 2021).

امروزه بانک‌ها برای ادامه رقابت در صنعت بانکداری و پیاده‌سازی چابک خدمات بانکداری شرکتی دیجیتال، نیاز به تغییر شیوه ایجاد خدمات و معماری فناوری اطلاعات متناسب با نیازهای مشتریان دارند. به همین منظور بانک‌ها می‌توانند پلتفرمی را طراحی و پیاده‌سازی کنند و با ایجاد دسترسی برای استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های نوآور تکنولوژی در زمینه مالی (فین‌تک‌ها) به آن‌ها اجازه دهند تا خدمات بانکی را با نرم‌افزارهای مالی شرکت‌ها یکپارچه سازند و بدین ترتیب برای استفاده از خدمات بانکداری شرکتی دیجیتال، بین برنامه‌های مالی داخلی شرکت و سیستم بانک ارتباط مستقیم برقرار می‌شود؛ به عبارت دیگر سامانه یکپارچه بانکی در لایه مرکزی قرار می‌گیرد و خدمات الکترونیک اصلی را انجام می‌دهد و نرم‌افزارهای واسط (مانند نرم‌افزارهای مالی و حسابداری) به آن متصل می‌شوند و مدیران و کارکنان مالی شرکت‌ها در هر لحظه امکان انجام فرایندهای مالی و بانکی خود را از طریق سیستم‌های داخلی شرکت‌ها دارا می‌باشند. در نتیجه این همکاری دوجانبه (بانک‌ها، مشتریان حقوقی) باهم باعث می‌شود بانک بتواند خدمات را به صورت تمام‌وقت و بدون وابستگی به ساعات کاری

شعب به مشتریان حقوقی خود ارائه کند. هم‌اکنون بسیاری از بانک‌های کشور دارای نرم‌افزارها و سامانه‌های بانکداری الکترونیک مختص مشتریان حقوقی هستند. با بررسی این نرم‌افزارها متوجه خواهید شد که اکثر این نرم‌افزارها خدمات یکسان و عمومی را در اختیار مشتریان حقوقی خود قرار می‌دهند و نسبت به یکدیگر دارای مزیت رقابتی نیستند. مسئله دوم در خصوص این نرم‌افزارها این است که این نرم‌افزارها یکپارچه نبوده و هرکدام به صورت جزیره‌ای بخشی از نیازهای مشتریان حقوقی را برطرف می‌سازد. به عنوان مثال یک بانک و با یک سیستم متمرکز بانکی دارای چهار نوع سامانه مختلف است که هرکدام از آن‌ها با فرایندهای کاری متفاوت تنها قسمتی از نیازهای مختلف مشتریان حقوقی در خدمات بانکی را برطرف می‌سازد. با توجه به این کمبودها و نواقص در نرم‌افزارهای بانکداری الکترونیکی مشتریان حقوقی می‌توان گفت که استفاده از مفهوم و روش بانکداری شرکتی دیجیتال می‌تواند به بانک‌ها در تسریع رفع این نواقص و همچنین تکمیل زنجیره خدمات به خصوص در بخش بانکداری دیجیتال کمک شایانی نماید؛ چراکه با شخصی‌سازی محصولات و خدمات بانکی برای مشتریان حقوقی می‌توان هم‌نیاز بخشی از مشتریان را برطرف ساخت و هم با ایجاد چرخه نوآوری، محصولات و خدمات جدیدی را برای سایر مشتریان حقوقی ایجاد و به آن‌ها ارائه نمود که بدین ترتیب ارزش افزوده بالقوه بالایی هم برای بانک‌ها و مشتریان حقوقی آن‌ها و شرکای حاضر در یک زنجیره تأمین به همراه خواهد داشت. ذکر این نکته ضروری می‌باشد که این پژوهش از نگاه عرضه‌کنندگان خدمات بانکداری شرکتی دیجیتال یعنی بانک‌های تجاری کشور بررسی شده است؛ در نهایت مسئله این پژوهش در این نکته خلاصه می‌شود که چه مؤلفه‌هایی می‌تواند در توسعه بانکداری شرکتی دیجیتال در بانک‌های تجاری کشور وجود داشته باشد که با کشف آن‌ها بتوان پیشنهادهایی را در راستای توسعه بانکداری شرکتی دیجیتال در کشور ارائه داد.

سؤالات پژوهش

با توجه به هدف تحقیق که ارائه الگویی از عوامل مؤثر بر بانکداری شرکتی دیجیتال در بانک‌های تجاری کشور می‌باشد، سؤالات پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

سؤال اصلی پژوهش:

الگوی عوامل مؤثر بر بانکداری شرکتی دیجیتال در بانک‌های تجاری کشور چیست؟

سؤال فرعی:

۱. عوامل سازمانی مؤثر بر بانکداری شرکتی دیجیتال در بانک‌های تجاری کشور چیست؟
۲. عوامل محیطی مؤثر بر بانکداری شرکتی دیجیتال در بانک‌های تجاری کشور چیست؟
۳. عوامل فردی مؤثر بر بانکداری شرکتی دیجیتال در بانک‌های تجاری کشور چیست؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بانکداری دیجیتال

خدمات بانکی دیجیتال در عصر حاضر در فعالیت‌های بانکی مدرن به موضوعی پرطرفدار تبدیل شده است. خدمات بانکداری دیجیتال همان‌طور که توسط چیکوگو و مونونگو (۲۰۱۵) تعریف شده است، استفاده از اینترنت، تلفن‌های همراه و سایر رسانه‌های الکترونیکی به عنوان کانال تحویل خدمات بانکی است که شامل تمام خدمات سنتی مانند اعلام تراز، چاپ صورتحساب، انتقال وجوه به حساب‌های دیگر، پرداخت صورتحساب‌ها و خدمات بانکی جدید مانند ارائه قبض الکترونیکی و پرداخت بدون ضرورت مراجعه به بانک تعریف شده است (Chikoko & Munongo, 2015; Wadesango, & Magaya, 2020). طبق نظر استیون (۲۰۰۲)، بانکداری آنلاین نیز به عنوان بانکداری حیاتی شناخته می‌شود، بانکداری دیجیتال با استفاده از شبکه‌های مخابراتی

و اینترنت برای ارائه شکل‌های وسیعی از خدمات و محصولات مالی به مشتریان از طریق یک وب‌سایت یا سیستمی که توسط مؤسسات مالی تعریف می‌شود بیان کرد (Wadesango, & Magaya, 2020). بانکداری الکترونیکی را می‌توان استقرار خدمات و محصولات بانکی از طریق شبکه‌های الکترونیکی و ارتباطی که مستقیماً با مشتریان در ارتباط هستند تعریف کرد (Wadesango et al, 2016). بانکداری دیجیتال طبق سبب‌ها (۲۰۱۴)، دیجیتالی کردن (جابه‌جایی آنلاین) کلیه فعالیت‌ها و برنامه‌های بانکی سنتی است که در طول تاریخ فقط هنگام حضور فیزیکی در شعبه بانک برای مشتریان در دسترس بود که شامل فعالیت‌هایی مانند، سپرده‌های پول، برداشت‌ها و نقل و انتقالات، مدیریت حساب چک / پس‌انداز، پرداخت قبض، خدمات حساب (Wadesango, & Magaya, 2020). بانکداری دیجیتال، رایانه‌سازی خدمات بانکی سنتی است. این امکان را برای مشتریان بانک فراهم می‌کند تا از طریق بسترهای اینترنتی / الکترونیکی به محصولات و خدمات بانکی دسترسی داشته و از خدمات بانکی استفاده کنند. این دیجیتالی شدن کلیه عملیات بانکی است که می‌تواند حضور فیزیکی بانک را جایگزین کند و مشتری را از مراجعه به شعبه بی‌نیاز کند (Haralayya, 2021).

بانکداری شرکتی دیجیتال

این شیوه بانکداری نیز به شرکت‌هایی خدمات ارائه می‌کند که فراتر از کسب و کارهای کوچک و با حجم بیشتری از منابع به فعالیت‌های اقتصادی اشتغال دارند. این دسته از شرکت‌ها نیز طیفی از شرکت‌ها، از شرکت‌های کوچک و متوسط تا شرکت‌های چندملیتی را شامل می‌شوند. خدمات این بخش نیز شامل خدمات مدیریت ریسک، مدیریت نقدینگی، تأمین مالی متنوع از انواع تسهیلات تا خدمات تأمین مالی از طریق بازارهای سرمایه، خدمات ارزی، خدمات تجاری، تأمین پروژه‌ها، مدیریت مطالبات شرکت، خدمات تجارت، بیمه و... را شامل می‌شود (Moreno-Bromberg & Rochet, 2017).

بانکداری شرکتی دیجیتال به بخش خاصی از بخش بانکی گفته می‌شود که خدمات مالی و بانکی را از طریق کانال‌های دیجیتال به مشتریان شرکتی ارائه می‌دهد. این شامل مدیریت و نگهداری حساب شرکتی، مدیریت وجه نقد دیجیتال، مدیریت تراکنش، پردازش حساب، تنظیم حساب و سایر ویژگی‌های اساسی بانکداری شرکتی است. از دیدگاه بانکداری تجاری، بانکداری شرکتی دیجیتال دارای مزایای متعددی است. برخی از برجسته‌ترین مزایا تجربه یکپارچه مشتری، جذب سریع‌تر مشتری، ارائه سریع خدمات و کاهش هزینه‌های بهره‌برداری است. بانکداری شرکتی با بانکداری مرتبط با مشتری خرد بسیار متفاوت است (North, 2020). مشتریان شرکتی بی‌قرار هستند و اگر نیازهای آن‌ها برآورده نشود، دلیلی برای وفاداری ندارند. عملکرد و چابکی دوعاملی هستند که مشتریان شرکتی در شرکای تجاری بانکی خود جستجو می‌کنند. مدیریت مالی شرکت‌های بزرگ یک تلاش چالش‌برانگیز است. مشتریان شرکتی می‌خواهند با بانک‌هایی شریک شوند که می‌توانند با کمک راه‌حل‌های بانکداری شرکتی با قابلیت دیجیتال، در اکوسیستم پیچیده مالی پیمایش کنند. بانک‌هایی که کوتاه‌فکر هستند با اقدامات ارتجاعی به‌عنوان استراتژی اصلی خود، همچنان در این فرصت ضرر می‌کنند. با این حال، بانک‌هایی که برای رفع این نیاز مجهز هستند، همیشه از نظر شرکت‌ها به طرز مطلوبی مورد بررسی قرار می‌گیرند (North, 2020).

فین‌تک‌ها

پیشرفت‌های اخیر در فناوری اطلاعات، به توسعه سریع خدمات مالی جدید و نوآورانه به نام فناوری‌های مالی (فین‌تک‌ها) منجر شده است. فناوری‌های مالی شامل ادغام امور مالی و فناوری‌های نوظهور است. فناوری‌های نوین مالی تصویری ایجاد کرده‌اند که نشان‌دهنده نوآوری و اکتشاف است، درحالی‌که بانک‌ها نشان‌دهنده استمرار و بزرگی هستند (Puschmann, 2017). تحول دیجیتال شامل

فرایندهای خدمات و محصولات و مدل‌های تجاری است که فناوری‌های دیجیتال آن‌ها را فعال می‌کند (Puschmann, 2017). طی سال‌های اخیر فناوری‌های مالی، فعالیت و خدمات مالی را با توجه به تغییر سریع بازار به دست آورده است. بر اساس گزارش جهانی فین تک (۲۰۱۷)، یک سوم مصرف‌کنندگان فعال دیجیتالی اکنون از دو یا چند سرویس فناوری مالی استفاده می‌کنند. در ایالات متحده، کشوری که نفوذ فناوری مالی کمتر از حد متوسط است (Gulamhu-seinwala, Hatch & Loyd, 2017). فناوری‌های نوین مالی ۳۶ درصد از کل وام‌های شخصی در سال ۲۰۱۷ که کمتر از یک درصد در سال ۲۰۱۰ بود را به خود اختصاص داده‌اند. سرمایه‌گذاری جهانی در فناوری مالی در نیمه نخست سال ۲۰۱۸، با یک رکورد سرعت بالا رفت و به ۵۷٫۹ میلیارد دلار رسید (Miller, 2018) و از سرمایه‌ای که در سال ۲۰۱۵ سرمایه‌گذاری شده بود، پیشی گرفت (Nonninger, 2019). در پژوهش‌های داخلی و خارجی مختلف به بانکداری شرکتی و بانکداری شرکتی دیجیتال اشاره شده است که در ادامه به بررسی تعدادی از پیشینه‌های مرتبط با حوزه بانکداری شرکتی دیجیتال اشاره کردیم.

داشوتار و سربواستاوا (۲۰۲۱)، در مطالعه خود به بررسی بانکداری شرکتی: مدیریت ریسک، قانون‌گذاری و گزارش دهی در قالب ارائه یک چارچوب برای بانک‌های هندی پرداختند. از آنجا که بانک‌ها با استفاده از داده‌های موجود در مقیاس کلان، تجربه مشتری شرکتی خود را در مقیاس دیجیتالی دوباره طراحی می‌کنند، چالش بزرگی برای تنظیم‌کننده وجود دارد که اطمینان حاصل کند مقررات ریسک مؤثر هستند و همچنین در هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌کنند یا خیر؟ نویسندگان پیشنهاد می‌کنند که در صورت عدم تقارن اطلاعاتی، پروتکل‌های بلاک چین ممکن است عدم اطمینان را کاهش دهند. اگرچه از فناوری بلاک چین برای افزایش کارایی برخی از محصولات بانکی شرکتی استفاده شده است، اما اصالت مقاله در تهیه یک چارچوب دقیق برای استفاده احتمالی بلاک چین برای تصمیم‌گیری‌های

اعتباری، مورد نیاز است. در این مقاله همچنین پیشنهادهایی برای بهبود امکان تنظیم نظارتی و گزارشگری با استفاده از فناوری نظارتی (RegTech) برای پشتیبانی از یکسان‌سازی داده‌های موجود در سیستم بانکی ذکر شده است. این امر باعث کیفیت اطلاعات در دسترس وام‌دهندگان می‌شود و آن‌ها را قادر می‌سازد تا ضمن اعطای وام و نظارت بر وام‌ها، تصمیمات آگاهانه‌تری در مورد اعتبار اتخاذ کنند.

داریا (۲۰۲۰)، در مطالعه خود به بررسی بانکداری شرکتی: تجزیه و تحلیل، ارزش‌گذاری و ساختار مالی شرکت‌ها پرداخت. امروزه، در طول دوره تغییرات مداوم در بازار مالی، بانک‌ها با چالش‌های کاهش هزینه، تجدیدنظر در ارائه خدمات و تقسیم‌بندی صریح‌تر مشتری روبه‌رو هستند. آیا بانک‌ها می‌توانند به سرعت با شرایط جدید بازار سازگار شده و با استفاده از فناوری‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی موجود با مشتریان شرکتی، کار خود را بهینه کنند؟ علاوه بر این، این امر به بهبود رشد کمک می‌کند. فروش شرکتی محصولات بانکی در شرایط فعلی چگونه است؟ این‌ها سؤالاتی است که بانک‌ها باید به آن پاسخ دهند.

عباسی و همکاران (۲۰۱۶)، مقاله‌ای با عنوان «نقش سودآوری بانکداری شرکتی در مجموعه خدمات بانکی» را مورد بررسی قرار داده‌اند. از آنجا که این موضوع نوعی تفسیر آزمون‌های تحلیلی و آماری است، معمولاً با تجزیه و تحلیل موضوعی مورد بررسی قرار می‌گیرند. روش تحقیق توصیفی است. در این مقاله مفهوم بانکداری شرکتی و پارامترهای سوددهی این بخش و نحوه استقرار در صنعت بانکداری جهانی را مورد بررسی قرار می‌دهد. نتایج حاصل از این پژوهش انعطاف‌پذیری مطلوبی را در استفاده از ابزارهای موجود برای بانک‌ها به منظور تعامل با مشتریان در زمینه بانکداری شرکتی، طراحی خدمات کسب‌وکار و درک عمیق وظایف شخصی، افزایش سرعت خدمات‌رسانی، خدمات بانکی مختلف، درک مدیران و کارکنان سازمانی درگیر با خدمات بانکی با رویکرد تبلیغاتی (بدون آموزش) اعتماد مشتریان نه تنها به نحوه

بانکداری بلکه به سایر موارد مالی مانند طرح‌های پیشنهادی برای ایجاد ارزش برای مشتریان را به بانک‌ها نشان می‌دهد.

نظری و همکاران (۱۳۹۹)، در مطالعه خود به بررسی شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی بانکداری شرکتی در بانک‌های تخصصی پرداختند. برای جمع‌آوری داده‌ها ضمن مصاحبه نیمه ساختاریافته و استفاده از روش دلفی، تحلیل کیفی با نرم‌افزار مکس کیودا (۲۰۱۸) انجام شده است. بر این اساس تعداد سیزده مؤلفه در بانکداری شرکتی در بانک‌های تخصصی شناسایی و در نهایت نتایج نشان داد که یازده مؤلفه: شناسایی مشتریان، استراتژی بازاریابی، کانال‌های ارتباطی، عملکرد بانکداری شرکتی، شناسایی نیازها، مزیت رقابتی، امنیت داده‌ها، جذب و حفظ مشتری، نوآوری و تنوع، مهارت و تخصص و وفاداری مشتری مورد تأیید قرار گرفته است و در پایان مدل مفهومی ارائه شده است.

باقری (۱۳۹۹)، در مطالعه و تلخیصی به بازطراحی روابط بانکداری شرکتی پرداخت. بانکداران شرکتی برای اصلاح کیفیت روابط با مشتریان و مدیریت هزینه‌ها، نیازمند به کار بردن ابزارهای دیجیتال هستند. مشتریان بانکداری شرکتی نیازمند به کارگیری ترکیبی از خدمات دیجیتال و انسانی هستند که تجربه دریافت خدمات و محصولات را بهبود بخشد. این امر در صورت تحقق، عملکرد در بخش هزینه را اصلاح و رشد سریع را برای بانکداری شرکتی به ارمغان می‌آورد. بنی‌اسد و همکاران (۱۳۹۸)، در مطالعه خود به ارائه مدل مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری (حوزه بانکداری شرکتی) با تمرکز بر حقوق شهروندی و رفتار شهروندی سازمانی با «رویکرد داده‌بنیاد» پرداختند. مدیریت ارتباط با مشتری در حوزه بانکداری شرکتی، تقسیم‌بندی مشتریان ارزنده را با معیارهای مختلفی انجام می‌دهد تا امکان سفارشی‌سازی خدمات بانکداری شرکتی و نوآوری را برای این دسته از مشتریان ارزنده فراهم ساخته و امکان ایجاد رابطه دوستانه با شهروندان را برقرار سازد که این امر موجب وفاداری و سودآوری مطمئن برای بانک‌ها می‌گردد.

در این پژوهش، محقق از رویکرد کیفی و استراتژی داده‌بنیاد و کدگذاری باز، محوری، انتخابی به منظور دستیابی به الگوی پژوهش استفاده کرده و در نهایت، نتایج پژوهش در قالب ۶ بعد اصلی پارادایمی و ۳۵ مقوله فرعی ارائه شده است.

۳. روش‌شناسی

پژوهش‌های کیفی در علوم اجتماعی از رشدی سرشار برخوردار است. برای کسب نتایج مفید و بامعنی در پژوهش‌های کیفی، لازم است داده‌های موردنظر به صورت روشمند تحلیل شوند؛ اما متأسفانه ابزارهای تحلیلی اندکی در این زمینه وجود دارد. یکی از فن‌های تحلیلی مناسب در پژوهش‌های کیفی، تحلیل مضمون است. از تحلیل مضمون می‌توان به خوبی برای تدوین و تحلیل شبکه مضامین استفاده نمود. شبکه‌های مضامین، نگاره‌هایی شبیه تارنما (وب) هستند که به طور خلاصه مضامین اصلی مرتبط با داده‌ها را نشان می‌دهند (Attride Stirling, 2001). اگر پژوهشگری بخواهد نتایج کار خود را به گونه‌ای قابل فهم برای دیگر پژوهشگران در رشته‌های مختلف و با جهت‌گیری‌های متفاوت ارائه دهد، تحلیل مضمون می‌تواند به خوبی میان رویکردهای فلسفی مختلف و میان نظریه پردازان و مجریان، ارتباط برقرار نماید (شیخ‌زاده، ۱۳۹۰). به طور کلی، روش‌های تحلیل کیفی را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: یک دسته، روش‌هایی هستند که عمدتاً از جایگاه نظری یا معرفت‌شناسی خاصی نشأت می‌گیرند مانند نظریه داده‌بنیاد. دسته دوم، روش‌هایی است که اساساً مستقل از جایگاه نظری یا معرفت‌شناسی خاصی هستند و در طیف گسترده‌ای از روش‌های نظری و معرفت‌شناسی می‌توان از آن‌ها استفاده کرد که تحلیل مضمون در این دسته جای می‌گیرد (Braun & Clarke, 2006). روش‌های کیفی بسیار متنوع و پیچیده هستند و تفاوت‌های بسیار جزئی و مختصری با هم دارند. تحلیل مضمون را می‌توان یکی از روش‌های بنیادین تحلیل کیفی در نظر گرفت که با سایر روش‌های تحلیل که به دنبال تشریح الگوهای داده‌های کیفی هستند، فرق دارد. در نظریه داده‌بنیاد

نیز بسیار از مجموعه روش‌هایی مشابه تحلیل مضمون برای کدگذاری داده‌ها استفاده می‌شود؛ اما تحلیل مضمون به اصول نظریه داده‌بنیاد (مستلزم تحلیل جهت رسیدن به نظریه است) پایبند نیست. به عقیده براون و کلارک (۲۰۰۶)، در تحلیل مضمون، در صورتی که پژوهشگر نخواهد به نظریه کامل برسد نیازی ندارد به اصول نظریه داده‌بنیاد پایبند باشد. ضمن اینکه در نظریه داده‌بنیاد، تحلیل از منبع داده شروع می‌شود و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد؛ ولی در تحلیل مضمون، همه منابع داده، بررسی و مضامین کل داده‌ها، تحلیل و تفسیر می‌شود؛ به‌طورکلی، تحلیل مضمون دارای شش فاز است (Braun & Clarke, 2006). در جدول (۱)، فرایند تحلیل مضمون در قالب سه مرحله، شش گام و بیست اقدام معرفی می‌شود:

جدول ۱- فرایند گام‌به‌گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه‌ی مضامین (Braun & Clarke, 2006)

مرحله	گام	اقدام
۱- تجزیه و توصیف متن	آشنا شدن با متن	- مکتوب کردن داده‌ها - مطالعه‌ی اولیه و مطالعه‌ی مجدد داده‌ها - نوشتن ایده‌های اولیه
	ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	- پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه‌ی قالب مضامین - تفکیک متن به بخش‌های کوچک‌تر - کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها
	جست‌وجو و شناخت مضامین	- تطبیق کدها با قالب مضامین - استخراج مضامین از بخش‌های کدگذاری شده متن - پالایش و بازبینی مضامین
۲- تشریح و تفسیر متن	ترسیم شبکه‌ی مضامین	- بررسی و کنترل هم‌خوانی مضامین با کدهای مستخرج - مرتب کردن مضامین - انتخاب مضامین پایه و سازمان دهنده - ترسیم نقشه (های) مضامین - اصلاح و تأیید شبکه (های) مضامین
	تحلیل شبکه‌ی مضامین	- تعریف و نام‌گذاری مضامین - توصیف و توضیح شبکه‌ی مضامین
۳- ترکیب و ادغام متن	تدوین گزارش	- تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن - استخراج نمونه‌های جالب داده‌ها - مرتبط کردن نتایج تحلیل با سؤالات تحقیق و مبانی نظری - نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها

یکی از نکات مهم در روش تحلیل مضمون، دست‌یابی پژوهشگر به شبکه مضامین است. شبکه مضامین بر اساس یک رویه مشخص، مضامین زیر را نظام‌مند می‌کند. رویکردهای مختلفی برای تحلیل مضمون وجود دارد که می‌توان به رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶)، با فرایند مضمون مشهود و مکتوب؛ کینگ و هوروکس (۲۰۱۰)، با فرایند مضامین کلان، یکپارچه‌کننده و کلیدی؛ اتراید. استرلینگ (۲۰۰۱) با فرایند مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر و تعدادی دیگر از رویکردها می‌باشد که در این پژوهش از رویکرد اتراید. استرلینگ (۲۰۰۱)، برای ترسیم شبکه مضامین و الگوی عوامل مؤثر بر بانکداری شرکتی دیجیتال بهره بردیم که در ادامه این رویکرد تشریح شده است.

الف) مضامین پایه: کدها و نکات کلیدی موجود در متن
ب) مضامین سازمان‌دهنده: مقولات به‌دست آمده از

ترکیب و تلخیص مضامین پایه

ج) مضامین فراگیر: مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل

سپس این مضامین به‌صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود.

تحلیل مضمون، روش پیچیده‌ای نیست. انعطاف‌پذیری این روش - که طیف گسترده‌ای از ابزارها و تحلیل‌ها را در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد - بدین معنی است که طیف

گسترده‌ای از چیزها را می‌توان به داده‌ها نسبت داد. اگرچه انعطاف‌پذیری، مزیت تحلیل مضمون است اما می‌تواند

عیب نیز باشد. زیرا رهنمودهای خاصی برای تحلیل‌های سطح بالاتر عرضه نمی‌کند؛ از این رو، ممکن است پژوهشگر

خودش تصمیم بگیرد که به چیزی در داده‌ها تمرکز کند (Braun & Clarke, 2006). سعی شده است بر حل این

عیب از رویکردهای مختلف پایایی و روایی کدگذاری به کمک اساتید راهنما و مشاور و هم‌چنین مدیران حوزه

پژوهش بانک‌های آینده، ملت و تجارت در ارتباط با شیوه

کدگذاری کمک گرفته شود که در حوزه تحلیل مضمون تجربیات فراوانی داشتند.

در این پژوهش منظور از خبرگان کسانی هستند که در صنعت بانکداری دارای تخصص و مسئولیت اجرایی هستند و هم چنین اساتید دانشگاه که دارای تألیفاتی در حوزه بانکداری، بانکداری خرد و کلان و حوزه فناوری اطلاعات می باشند. در این پژوهش از نمونه گیری هدفمند روش متوالی یا متواتر استفاده شد. در این روش ها به جای انتخاب یک نمونه ثابت حجم نمونه آن قدر افزایش می یابد تا زمانی که دیگر کافی باشد (Banning, 2002). حجم نمونه پژوهش پس از مصاحبه با نفر پانزدهم، اشباع نظری حاصل شد. روش نمونه گیری در بخش کیفی پژوهش از روش نمونه گیری قضاوتی و در دسترس استفاده شد که تا حد کفایت و رسیدن به اشباع نظری مصاحبه ها صورت گرفت.

۴. یافته های پژوهش

نتایج حاصل از بخش کیفی پژوهش در جداول (۳) و (۴) نمایش داده شده است، که حاصل پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش یعنی عوامل مؤثر بر بانکداری شرکتی دیجیتال می باشد. در این مرحله تم های پایه به دست آمده مورد بررسی قرار گرفته، سپس پژوهشگر تم های پایه که از نظر معنی و مفهوم به یکدیگر نزدیک هستند و به اصطلاح قرابت معنایی با یکدیگر دارند را در یک گروه قرار داده و به خلق معانی و واژه های جدید می پردازد. در حقیقت پژوهشگر تم های پایه را در قالب تم های سازمان دهنده و در نهایت تم های فراگیر دسته بندی می کند. کدهای زیر کلمات یا عباراتی هستند که مصاحبه شوندگان بیان نموده اند، در جدول (۲) نمونه ای از متن مصاحبه ها، کدهای باز مستخرج شده است. کدها یک ویژگی داده ها را معرفی می نمایند که به نظر تحلیل گر جالب می رسد. داده های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل مضمون ها متفاوت هستند.

جدول ۲- نمونه ای از طبقه بندی تم های پایه

«... بانک ها اول باید مشخص کنند که آیا درک درستی از دیجیتالی شدن دارند؟ و اینکه چه چیزی از دیجیتالی شدن می خواهند؟ بانک ها باید در مورد دستیابی به اهداف خود شفاف باشند...» «... قطعاً مدیری که درک کند عصر، عصر دیجیتالی شدن هست و آن را پس نزند نقش تعیین کننده ای در این مسیر دارد...»	درک عصر دیجیتالی توسط مدیر	مدیریت تحول گرا	مدیریت ارشد
«... رهبران و مدیران ارشد بانک ها هستند که باید به پیشروان تحول فرهنگی تبدیل شوند و برای هدایت بانک به یک فرهنگ جدید باید نفوذ لازم را داشته و انگیزه بانک را افزایش دهند...»	تحول گرا بودن		
«... بدون شک هیچ سازمانی متحول نخواهد شد مگر که تفکر مدیران آن دچار تحول شود؛ بنابراین ایجاد هر راهبردی در بانک ها علاوه بر فراهم نمودن سازوکارها، فرایندها و فرهنگ سازی، نیازمند حمایت همه جانبه مدیران و کارکنان در راستای پیاده سازی آن می باشد. حمایت و پشتیبانی مدیران را می توان هم در انتقال تجربیات ارزنده و هم در اعمال نفوذ به منظور پیشبرد سریع تر امور تأثیرگذار دانست...»	حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد	حمایت مدیریت ارشد	

دیجیتال می باشد. نتایج تجزیه و تحلیل داده های کیفی نشان می دهد که ۱۵۱ کد پایه استخراج شده است که در عوامل محیطی ۲۰ کد پایه، عوامل فردی ۷ کد پایه و عوامل سازمانی ۱۲۴ کد پایه استخراج شده است. یکی از مضامین استخراج شده از مصاحبه با خبرگان نقش مدیریت ارشد و رهبران سازمان بوده است. رهبران

یکی از نکات مهم در روش تحلیل مضمون، دست یابی پژوهشگر به شبکه مضامین است. شبکه مضامین بر اساس یک رویه مشخص، مضامین را نظام مند می کند. نتایج حاصل از بخش کیفی پژوهش در نمودار (۱) و جداول (۳) و (۴) نمایش داده شده است که حاصل پاسخگویی به سه سؤال عوامل فردی، سازمانی و محیطی بانکداری شرکتی

تحول دیجیتال فهم درستی از تأثیرات دیجیتالی شدن بر سازمان و کارکنان داشته باشند. سازمان‌ها بر دیجیتالی شدن سرمایه‌گذاری می‌کنند بدون اینکه تغییرات ضروری را در خود ایجاد کنند و به نوعی جنبه‌های سازمانی و انسانی پویای دیجیتالی شدن مورد غفلت واقع می‌شود. لونا و دیگران (۲۰۱۸)، در بررسی از ده سازمان به نقش اقدامات و پشتیبانی مدیریت برای دیجیتالی شدن در کسب‌وکار اشاره کرده است. واسونو و فارینتو (۲۰۱۸)، در مطالعه خود به نقش کلیدی مدیریت و رهبری ایجاد نوآوری و دیجیتالی شدن سازمان اشاره کرده است. مؤلفه بعدی که در این پژوهش به آن اشاره شده است مدیریت مالی و مدیریت هزینه‌های دیجیتالی شدن فعالیت می‌باشد. یکی از فرایندها در چارچوب دیجیتالی شدن، مدیریت مالی است. اجرای درست این فرایند می‌تواند متضمن دستیابی به سودآوری و بقای بانک باشد. به بیان ساده، مدیریت مالی با طرح‌ریزی بودجه مالی برای تک‌تک خدمات و تأمین منابع موردنیاز آن‌ها، گزارش‌گیری، تطابق خدمات قابل ارائه با اهداف مالی سازمان، صدور صورتحساب و ... موفقیت بانک در ارائه و تداوم خدمات و سودآوری را تضمین می‌کند. زابالا آگویا و اسلوسارژیک (۲۰۲۰) به مدیریت مالی و مدیریت هزینه‌های دیجیتالی شدن اشاره کرده است.

سالتر (۲۰۱۰)، در پژوهش خود به نقش کلیدی مدیریت خدمات به مشتریان اشاره کرده است و معتقد بود که ارتباط میان بانک و مشتریان باید یک رابطه مداوم، دوجانبه، باارزش و سودمند بوده و این رابطه می‌تواند کوتاه و یا بلندمدت، باشد. برخی معتقدند که حتی اگر مشتریان، در مورد خدمات اعتباری بانک نظر مثبتی هم نداشته باشند، باز هم رفتار آن‌ها در مورد دریافت ارائه خدمات بانکی، غیرقابل پیش‌بینی است و به شرایط و موقعیت بستگی دارد. یکی از مضامین فراگیر شناسایی شده نقش مدیریت منابع انسانی در دیجیتالی شدن بوده است. با تشدید روند دیجیتالی شدن کسب‌وکارها و البته جامعه، نسل جدیدی

از کارکنان که دارای تبحر و مهارت‌های دیجیتالی هستند به محیط‌های کاری وارد می‌شوند و قوانین و رویکرد سازمان‌ها را تغییر می‌دهند. چگونگی جذب و نگهداشت استعدادها و جلب رضایت کارکنان، امروزه به عنوان مزیتی رقابتی مورد توجه قرار می‌گیرد. هیچ زمانی به اندازه عصر حاضر، نقش مهم واحدهای منابع انسانی سازمان‌ها در هنر مدیریت سرمایه‌های انسانی مشخص نبوده است. بلوم و بنگستون (۲۰۱۷)، در مطالعه‌ای کیفی به نقش مدیریت منابع انسانی در دیجیتالی شدن اشاره کرده است. کانتونی و مانگیا (۲۰۱۸)، در مطالعه خود به نقش مدیریت منابع انسانی در دیجیتالی شدن اشاره کرده است و با یافته‌های پژوهش حاضر مطابقت دارد.

یکی از مؤلفه‌های کلیدی استخراج شده در این پژوهش مدیریت ارتباط با مشتری بوده است. در سال‌های گذشته، به دلیل مشکلات اقتصادی و دولتی بودن غالب بانک‌ها، مشتری‌مداری چندان مورد توجه و نیاز مدیران نبود و مورد بی‌توجهی قرار می‌گرفت، اما امروزه با توجه به تغییرات اجتماعی، فناوریانه، بانک‌ها بایستی برای شناسایی نیازها و انتظارات مشتریان اهمیت قائل شوند و هر بانکی که بتواند زودتر از رقبای این نیازها را شناسایی و برآورده کند، در این میدان پیروز خواهد بود. نصیر (۲۰۱۵)، در مطالعه خود به نقش مدیریت ارتباط مشتری در عصر دیجیتالی شدن اشاره کرده و در نهایت گومز و همکاران (۲۰۲۰)، به بررسی نقش مدیریت ارتباط با مشتری در تغییر و تحولات دیجیتالی شدن و نوآوری اشاره کرده است که با یافته‌های پژوهش حاضر مطابقت دارد.

یکی از مضامین فراگیر شناسایی شده در حوزه دیجیتالی شدن بانکداری شرکتی، مدیریت برند می‌باشد. اصل اساسی دیجیتالی شدن مدیریت و توسعه برند است. بانک‌هایی که در برندسازی مهارت دارند، به گنجاندن یک لوگو و هویت بصری در محصولات و خدمات خود بسنده نمی‌کنند، بلکه کسب‌وکارشان را با وارد کردن برند در ذهن‌ها

اداره می‌کنند. این موضوع در مورد قابلیت‌های دیجیتال هم صدق می‌کند. یک برند فقط منتقل‌کننده پیام نیست، بلکه نشان‌دهنده محیط، ویژگی‌ها و تأثیر احساسی رابطه آنلاین شما با مشتری است؛ بنابراین بانک‌ها باید معنا و ارزش برندشان را در مرکز طراحی دیجیتال قرار دهند. ریلی (۲۰۱۷)، در یادداشتی به چگونگی استفاده از استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در صنعت بانکداری اشاره کرده است. یکی از مؤلفه‌های اشاره شده در این پژوهش ساختار سازمانی است. تغییرات شگرف و سریع دهه‌های اخیر و مسائل پیچیده امروز در زمینه سازمان و مدیریت این واقعیت را محسوس ساخت که طرح‌های تشکیلاتی سنتی پاسخگویی نیازهای کنونی نبوده و باید دگرگونی‌های اساسی در ساختارهای سازمانی ایجاد شود. برای این‌که یک شرکت، امروزه بتواند در رقابت پیروز شود باید ساختارهای انعطاف‌پذیر داشته باشد و راهبردهایی را تعیین کند تا بتواند به‌طور هم‌زمان با صرف هزینه‌های کم، کیفیت بالا و پاسخگویی سریع نیازهای مشتریان را تأمین کند. شوئر و هیتز (۲۰۱۸)، در مطالعه خود به بررسی طراحی ساختار سازمانی متناسب با عصر دیجیتال شدن اشاره کرد که بانک‌ها باید چابک‌تر از قبل باشند و ساختارهای وظیفه‌ای آن‌ها متناسب با بانکداری دیجیتال تغییر کند. یکی دیگر از مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش فرهنگ می‌باشد؛ درحالی‌که بسیاری از بانک‌ها و موسسه‌های اعتباری روی جنبه‌های فناورانه تحول دیجیتالی متمرکز هستند، جای هیچ تردیدی نیست که «فرهنگ» مهم‌ترین کلید موفقیت در تحول دیجیتالی است. می‌توان گفت شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی شایسته و طراحی الگویی مناسب برای آن در شرکت‌های مشتری محور به یکی از ضروریات اصلی برای داشتن رفتاری اثربخش و در نتیجه رضایت مشتریان و به دنبال آن رسیدن به سود رقابتی یا ایجاد منافع برای سازمان، تبدیل شده است. میکائیل روی (۱۹۹۲)، ابعاد فرهنگ سازمانی را که به رفتار مشتری محور منجر می‌شود در مدل مفهومی خود، معرفی

می‌کند. این ابعاد عبارت‌اند از: جهت‌گیری بیرونی، ساختار پیچیده، تصمیمات نامتمرکز، جهت‌گیری اجتماعی، تأکید بر نوآوری، تمایل و گرایش به سازگاری، تصمیمات مشارکتی، برنامه‌ریزی سیستماتیک، پاداش برای عملکرد تیم، تأکید روی هماهنگی، رویه‌های رسمی، تأکید روی همکاری، وفاداری گروه کاری و تعهد درونی. لونا و همکاران (۲۰۱۸)، در مطالعه خود به نقش فرهنگ در تغییر و تحولات دیجیتالی شدن اشاره کرده است. بانک‌ها برای تبدیل شدن به یک برند دیجیتالی در حوزه بانکداری شرکتی باید دست به تغییر فرهنگ سازمانی خود بزنند. جیم ماروس (۲۰۲۰)، در یادداشت خود معتقد بود که آنچه باعث دیجیتالی شدن یک بانک می‌شود و عاملی برای موفقیت در بانکداری دیجیتال است فرهنگ سازمانی می‌باشد و نه فناوری.

از جمله مضامین شناسایی شده برای بانکداری شرکتی دیجیتال مدل کسب‌وکار می‌باشد: برای قرن‌ها، مدل‌های کسب‌وکار بانک‌ها در محوریت مشخص و ثابتی قرار داشته است. مدل کسب‌وکار در سال‌های اخیر، روندهای فناوری، مدل سنتی کسب‌وکار بانک‌ها را با چالش روبه‌رو کرده است. دیجیتالی شدن، زنجیره ارزش سنتی بانک‌ها را بر هم زده و نقش سنتی بانکداری را در معرض تهدید و تغییر قرار داده است. فین‌تک‌ها و پلتفرم‌های نوظهور دیجیتال، فرصت‌ها و تهدیدات جدیدی را برای صنعت خدمات مالی پدید آورده‌اند. اساس پیش‌بینی گزارش‌های مؤسسات معتبر، دیجیتالی شدن روند غالب آینده صنعت بانکداری است و بانک‌ها برای بقا در عصر دیجیتال، چاره‌ای جز تغییر مدل کسب‌وکار خود مبتنی بر روندهای دیجیتال ندارند. دنیس (۲۰۱۹)، در مطالعه خود به بررسی نقش مدل کسب‌وکار در دیجیتالی شدن بانک‌ها و نهادهای ارائه‌دهنده خدمات مالی در آفریقا پرداخت و به نقش کلیدی تغییر مدل کسب‌وکار برای دیجیتالی شدن اشاره کرده است. در پژوهشی دیگر جاپاروا و روپیکا (۲۰۱۷)، به بررسی این نکته پرداختند که بانک‌ها باید برای دیجیتالی شدن و آینده دیجیتالی دنیا به سمت

تغییر مدل کسب و کار حرکت کنند. عامل فناوری اطلاعات و هوش مصنوعی به عنوان یکی از مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش بوده است. در حالی که بیشتر مؤسسات مالی به عنوان پایه و اساس تحول دیجیتال از مزایای فناوری مدرن آگاه هستند؛ اما متأسفانه، اکثر مؤسسات به دلایل مختلف (بودجه، فرهنگ، نبود مهارت و غیره) فقط به صورت آزمایشی

تاکنون از این فناوری‌ها استفاده کرده‌اند. باید دانست که سرعت تغییر در اجرای فناوری خدمات مالی دیگر آهسته نخواهد بود. شرکت‌ها باید با تبدیل شدن به مرکز دیجیتالی، تحولات بانکی دیجیتالی خود را تسریع کنند - به طوری که بانک‌ها بیشتر شبیه یک شرکت فناوری شده‌اند تا یک موسسه مالی سنتی.

جدول ۳- نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از تحلیل مضمون در عوامل سازمانی بانکداری شرکتی دیجیتال

کد اصلی	کد فرعی	شاخص	نشانگر مصاحبه		
عوامل سازمانی					
مدیریت ارشد	مدیریت تحول‌گرا	درک دیجیتالی شدن	A10, N9		
		تحول‌گرا بودن	E2,		
	حمایت مدیریت ارشد	حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد	F3, I7,		
		شفافیت در سیاست‌گذاری	B5, E3,		
	مدیریت مالی	مدیریت هزینه‌ها	هدف‌گذاری دقیق	A4,	
			برنامه‌ریزی توسعه حجم فعالیت	A1,	
مشخص کردن توانمندی‌ها			C10, L3,		
مدیریت هزینه‌های بازاریابی			N10,		
مدیریت خدمات پرداخت دیجیتالی	تأمین مالی خدمات دیجیتال	تأمین مالی خدمات دیجیتال	O5, M9		
		تبلیغات با تأکید بر کاهش هزینه‌های جانبی مشتری	J6, L7,		
	خدمات مشاوره‌ای	مشاوره سرمایه‌گذاری، لیزینگ، حقوقی	B1, G3, H3,		
		ارائه خدمات کارت اعتباری و نقدی	J8, L5,		
	تجارت بین‌الملل	کارت اعتباری	مدیریت مالی و دارایی شرکت‌ها به صورت دیجیتالی	D9, L10,	
			مدیریت مالی دیجیتال شرکت‌ها	C2, I1, M2, H2	
		کانال‌های تحویل الکترونیکی	تجارت بین‌الملل	مشاوره و تسهیلات تجارت بین‌الملل	D5, G4, I2, O1,
			به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص	تسهیل کانال‌های تحویل الکترونیکی	D7,
مدیریت منابع انسانی	آموزش	به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص	D10, M3,		
		آموزش کارکنان مطابق نیاز روز	A8, B10, D8, F5,		
	پاداش	ارائه پاداش به کارکنان پذیرای دیجیتال	G2, H10		

کد اصلی	کد فرعی	شاخص	نشانگر مصاحبه	
عوامل سازمانی				
مدیریت ارتباط با مشتری	مدیریت تجربه مشتری	تحلیل داده‌های مشتریان	A11, C4,	
		مدیریت تجربه مشتری	A3,	
		افزایش شاخص رضایت مشتری	B3, I4	
		برنامه‌ریزی روابط بلندمدت با مشتری	F8, I5, J4, N2,	
مدیریت برند	برندسازی دیجیتال	طراحی برند ویژه دیجیتالی	H1, F9,	
ساختار سازمانی	انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی	C7,	
		یکپارچه شدن واحدهای تخصصی	J2,	
	بازتعریف ساختار وظیفه‌ای	ساختار منعطف و تخصصی برای ارائه خدمات خاص	E7, K3	
		اتخاذ رویکرد مشتری محوری به جای وظیفه محوری	F4, H5,	
سازمان یادگیرنده	یادگیری سازمانی	یادگیری از تجارب سایر بانک‌ها	D2, M10	
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی مشتری محور	تمرکز بر مشتری	C3, D3	
	فرهنگ سازمانی منعطف	تغییر عادات سازمانی برای تسهیل کار مشتری	A9, B6,	
		چابکی سازمانی	B2,	
	فرهنگ سازی برای مشتری	گسترش فرهنگ استفاده صحیح از امکانات IT و DB	K10	
مدل کسب و کار	ارزش آفرینی	متناسب سازی خدمات با نیاز مشتری	B8, E6, G7, H6, L1,	
		عدم وابستگی خدمات به محیط فیزیکی	E4,	
		تطبیق مدل عملیاتی با تغییرات	A7, C5,	
		الزام و تعهد به نوآوری	G1,	
		ارائه خدمات ارزی	J1, L9	
	شناسایی مشتری هدف	مشارکت	سیستم اعتبارسنجی مشتریان	A2, C1, E9, F1,
			شناسایی بازار هدف درآمدزا	G6, I3,
			مشارکت با فین تک‌ها	D4, A6
	ریسک فناوری اطلاعات	ریسک بازار	مشارکت با سایر مؤسسات مالی	B9, J7, N1,
			مشارکت با صنعت و مراکز علمی	B7, C8, E1,
سازوکار مدیریت ریسک فناوری اطلاعات			N8,	
مدیریت ریسک نرخ بهره			H4,	
مدیریت ریسک	ریسک نقدینگی	مدیریت ریسک نرخ ارز	L2,	
		مدیریت ریسک سهام	I9,	
		توانایی مدیریت ریسک نقدینگی	G10, H9, L8	

کد اصلی	کد فرعی	شاخص	نشانیگر مصاحبه		
عوامل سازمانی					
بازاریابی	سرعت عملیات دیجیتالی	تبلیغات با تأکید بر سرعت عملیات	M1, N3,		
	تبلیغات با هدف جذب مشتریان	تبلیغات با هدف جذب مشتریان	M6		
خدمات موبایلی	طراحی اپلیکیشن کاربردی	قابلیت‌های کاربردی	A5, B4, G9, C9		
		پشتیبانی برخط	H8, L6,		
		جذابیت محیط اپ	I8,		
	دسترسی به اطلاعات	دسترسی به اطلاعات در هر زمان و هر مکان	N6,		
	پروتکل‌های پرداخت موبایل	طراحی و به‌کارگیری پروتکل‌های پرداخت موبایل	O10		
زیرساخت‌های یکپارچه	فناوری اطلاعات	سیستم‌های اطلاعات و داشبوردهای مدیریتی، محیط فناوری اطلاعات چابک	D6, C6		
		مکانیزم‌های شناسایی نیازهای مشتریان شرکتی	J3, K8		
		تعداد متخصصان داخلی در زمینه EB و IT	K9		
		امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری موجود	K7,		
		کیفیت دانش فنی متخصص ایرانی در IT و DB	K1		
		احراز هویت بیومتریک	O9, M8		
	هوش مصنوعی	فناوری اطلاعات	تقویت زیرساخت‌های امنیتی حوزه فاوا	D1,	
			استفاده از مکانیزم‌های هوش مصنوعی در ارائه خدمات	O4, O6,	
			فرم یا امضاء الکترونیک	N7	
		هوش مصنوعی	فناوری اطلاعات	فرم یا امضاء الکترونیک	N7

و یادشان باشد که مشتریان به آن‌ها فکر نمی‌کنند. بازیگران دیجیتالی کوچک (فین تک‌ها و استارت‌آپ‌ها) می‌توانند سهم بازار را سریع‌تر از آن خود کنند آن‌هم به شکلی که برای مدل‌های بانکداری سنتی مختل‌کننده باشد. این بدان معنی است که سازمان‌های سنتی، موانعی را برای ارائه راه‌حل‌های جدید و خلاقانه برای مشتریان ایجاد می‌کنند و این جمله به معنای نیاز به نگاه عمقی‌تر، تغییر باورها و عادات سازمانی برای تسهیل کار مشتری و ارائه ابداعات دیجیتال است و یادشان باشد که رقبای کوچک، نوآورانه و چابک‌تر پیش می‌روند و بر اساس مدل‌های کششی، بازار را به سوی خود می‌برند و موجب تغییرات اساسی در تمامی سطوح می‌گردند. با توجه به رشد و تغییر سریع فناوری،

در این پژوهش، در بخش عوامل محیطی مؤلفه‌هایی مانند قوانین و مقررات، تغییرات محیط کسب‌وکار، مشتریان و رقابت شدید بین بانک‌ها ذکر شده است. بانک‌های سنتی برای ادامه کار در این بازار رو به رشد مجبورند مدل‌های عملیاتی خود را دائم تطبیق دهند. به‌ویژه اینکه تغییر در فناوری اطلاعات، توسعه محصولات و خدمات جدید و تغییر انتظارات از زمان عرضه به بازار از عوامل اصلی پیش رو در تغییرات بنیادین در سازمان آن‌ها هستند. شاید مهم‌ترین مرحله، نیاز بانک‌ها به یک بازنگری سریع و چشمگیر در سازمان‌دهی و آموزش کارکنان و چگونگی پاسخگویی و نحوه تعامل آن‌ها با نیازهای مشتری در عصر دیجیتال است؛ یعنی ابتدا به مشتری پرداخته شود

مسئله بزرگ پیش روی تنظیم‌گران، همگامی مناسب مقررات با تحولات فناورانه است. از این رو در مقرراتی که در سطح بین‌المللی تنظیم آن‌ها مدنظر است، انتزاع محیط مقرراتی از فناوری خاص به‌عنوان یک اصل پذیرفته شده است. تنظیم‌گران بازارهای مالی در سراسر جهان در حال تنظیم و اعلام سیاست‌های خود در این خصوص هستند. هنگام طراحی زیرساختار حقوقی و قانونی تجارت الکترونیک، دولت‌ها باید توجه داشته باشند که این کار تأثیرات بسیار اساسی بر عملکرد تجاری کشور به‌جای خواهد گذاشت. مسائل زیادی مطرح است که کشورهای جهان سوم در جهت طراحی و تنظیم قانون تجارت الکترونیک باید مدنظر قرار دهند: پشتیبانی مشتری، حق کپی‌برداری، مالیات و ... این‌که این قوانین و حمایت‌های حقوقی چگونه باید پیاده شود، امری است که به‌واسطه فعالیت‌های تحقیقاتی و سیاست‌گذاری دنبال می‌شود. قانون استاندارد بین‌المللی و همچنین قوانینی که خود کشورها تصویب کرده‌اند، از جمله نمونه‌های این‌گونه مبانی حقوقی است. توسعه بانکداری دیجیتال و بانکداری شرکتی دیجیتال به چارچوب مناسب قانونی نیاز دارد تا شرکت‌ها و افراد را در مورد حفاظت کافی آن‌ها در هنگام تبادلات مالی مطمئن سازد. با وجود تدوین برنامه جامع توسعه تجارت الکترونیک ایران توسط معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی وزارت بازرگانی در قالب برنامه چهارم توسعه کشور، هنوز این برنامه مصوب شده چالش‌های فراوانی در هماهنگی با دستگاه‌های مختلف ذی‌ربط داشته و با اجرایی کردن آن با تهیه زیرساخت‌های لازم فاصله دارد.

نهادهای نظارتی مانند بانک مرکزی برای ادامه کار در اقتصاد دیجیتال، باید قدم بردارند. برای اینکه بتوانند به وظیفه خود در زمینه اطمینان از یک سیستم مالی شفاف و قابل‌اعتماد، حمایت از مشتریان نهایی و تسهیل رقابت در بازار عمل کنند، باید به «قانون‌گذاران دیجیتال نسل بعدی» وصل شوند که ریپل (۲۰۲۰)، در یادداشت خود به

آن اشاره کرده است. در پژوهشی دیگر شولیس (۲۰۱۸)، به بررسی نقش قوانین و مقررات در دیجیتالی شدن خدمات اشاره کرده است که معتقد بوده است تغییر و ورود به یک اکوسیستم دیجیتالی نیازمند فناوری‌ها و مدل‌های نوین تجاری است؛ همچنین چالش‌های جدیدی را برای سیاست‌گذاران و نهادهای نظارتی به‌وجود می‌آورد که می‌خواهند بدون خفه کردن نوآوری در بانک‌ها، ثبات و یکپارچگی را هم در نظر بگیرند. برای بیشتر ارائه‌دهندگان خدمات مالی باید مقررات حوزه دیجیتال توسط نهاد ناظر و قانون‌گذار مشخص شود. ارسنجان و همکاران (۲۰۱۹)، در مطالعه خود به بررسی چالش‌های بانکداری اینترنتی در ایران برای تغییر و تحول دیجیتالی شدن اشاره کردند که یکی از مؤلفه‌های اساسی شناسایی شده در این پژوهش تغییرات محیط کسب‌وکار بوده است. امباما و همکاران (۲۰۱۸)، در مطالعه خود به نقش مشتریان و تجربیات آن‌ها از حوزه بانکداری شرکتی دیجیتال اشاره کردند که بر عملکرد بانک نقش به‌سزایی دارد.

در این پژوهش، در بخش عوامل فردی مؤلفه‌هایی مانند مهارت و توانایی، ویژگی‌های جمعیت شناختی و نگرش دیجیتالی شدن ذکر شده است. در حوزه بانکداری شرکتی دیجیتال در بانک‌های کشور مؤلفه‌هایی مانند سن کارمند و نسلی که به آن تعلق دارد (X,Y,Z) می‌تواند در موفقیت و توسعه پروژه‌های بانکداری شرکتی دیجیتال تأثیرگذار باشد. روحیات، عادات و علایق هر فرد بر توسعه پروژه‌های بانکداری شرکتی دیجیتال مؤثر است. در مصاحبه‌ها به تحصیلات، مهارت‌ها و آموزش‌های پیشین کارمند اشاره شده است. اگر مقاومت افراد به‌صورت آشکار یا آنی باشد مدیریت بانک با مسئله چندان مشکلی روبه‌رو نخواهد بود؛ اما بدترین نوع مقاومت آن است که به‌صورت غیرمستقیم باشد یا این‌که اعضای بانک بکوشند تا آن را برای مدت زمانی به تأخیر اندازند. مقاومت تلویحی یا غیرمستقیم جنبه ظریف‌تری به خود می‌گیرد و وفاداری افراد نسبت به بانک

کم می‌شود. آنان انگیزه کار کردن را از دست می‌دهند، میزان خطاها و اشتباهات افزایش می‌یابد و ... موفقیت در بانکداری شرکتی دیجیتال نیازمند تغییرات بنیادین است. برنامه‌های مدیریت تحول و مدیریت تنوع در بانک نیاز به تغییرات اساسی در سازمان دارد. از سوی دیگر رشد و پیشرفت فناوری نیاز به تحول دیجیتال را افزایش داده است. این نیز نیازمند تغییرات فراوان در بانک است؛ بنابراین باید مقاومت کارکنان در برابر تغییر مدیریت شود. تغییر بانک از رویکرد سنتی به دیجیتال یک شبه تحقق پیدا نمی‌کند حتی اگر تغییر ساده باشد، برای پذیرفته شدن آن از طرف

کارکنان نیاز به زمان می‌باشد. ممکن است سال‌ها طول بکشد تا نتایج یک تغییر پیچیده به طور کامل تحقق یابد. در پاره‌ای از پژوهش‌ها به نقش ویژگی‌های جمعیت شناختی در بانکداری شرکتی دیجیتال اشاره شده است. به طور مثال در پژوهش‌های تکا و شارما (۲۰۱۷)، ایزوگو و همکاران (۲۰۱۲)، سیلیداگ و همکاران (۲۰۱۹) یا در پژوهش‌های دیگر به نقش مهارت و توانایی کارکنان بانک در موفقیت و در دیجیتال سازی فرایندهای بانکی و بانکداری دیجیتال اشاره شده است که می‌توان به پژوهش‌های کیتسویس و همکاران (۲۰۲۱)، کارادیماس و ریگوپولوس (۲۰۰۶) اشاره کرد.

جدول ۴- تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از تحلیل مضمون در عوامل فردی و محیطی بانکداری شرکتی دیجیتال

کد اصلی	کد فرعی	شاخص	نشانگر مصاحبه
عوامل محیطی			
قوانین و مقررات	قوانین و مقررات دولتی	قوانین و مقررات دولتی	K2
	سیاست‌ها و اقدامات بانک مرکزی	سیاست‌ها و اقدامات بانک مرکزی	K2
رقابت شدید	رقابت بین سازمانی	رقابت در صنعت و دشواری حفظ مشتریان، ارائه خدمات متمایز و متناسب سازی محصولات	M4, E8
تغییرات محیط کسب و کار	پیشرفت‌های تکنولوژیکی و ابزارهای هوشمند	پیشرفت‌های تکنولوژیکی و ابزارهای هوشمند	I10
	افزایش استفاده از تلفن هوشمند	افزایش تمایل مصرف‌کنندگان خدمات مالی، به سمت استفاده از تلفن‌های هوشمند	O8,
	ورود بازیگران جدید	فین تک‌ها	M7,
		استارت‌آپ‌ها	N4, O7,
مشتریان	آشنایی مشتریان با DB	میزان آگاهی مشتریان از مزایای DB	J9
		امنیت و حریم خصوصی	J5,
		امنیت مالی	J10
		اعتبار و شهرت بانک	G8, O2,
		نگرش مفید بودن	E11,
		اعتماد به ساختار دیجیتالی	H7,
		سهولت عملیات دیجیتالی	E10,F6,I6,
	مقاومت مشتریان	مقاومت مشتریان سیستم سنتی	K5
	کیفیت	کیفیت درک شده	N5,

کد اصلی	کد فرعی	شاخص	نشانه‌گر مصاحبه
عوامل فردی کارکنان			
مهارت و توانایی	خودکارآمدی کامپیوتری و دیجیتالی	باور به توانایی در انجام وظایف به صورت الکترونیکی	B11
	قابلیت	به روز بودن مهارت کارکنان، مرکز کنترل درونی	K4, F7
ویژگی‌های جمعیت شناختی	سن	پذیرش بهتر دیجیتالی شدن توسط جوان‌ها	G5, o3
نگرش دیجیتالی شدن	مقاومت در برابر تغییر	مقاومت در برابر تغییر	M5, K6

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل داده‌ها}} * 100\%$$

در این پژوهش سه مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند و با فاصله زمانی سه هفته مجدداً کدگذاری شده‌اند و نتایج در جدول (۵) ارائه شده است:

جدول ۵- درصد پایایی بازآزمون

ردیف (مصاحبه)	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی بازآزمون
۱	۱۱	۵	۱	۹۰٪
۵	۱۰	۳	۲	۶۰٪
۹	۱۰	۴	۱	۸۰٪
کل	۳۱	۱۲	۴	۷۷٪

با توجه به این که میزان پایایی بازآزمون ۷۷ درصد است و این مقدار بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد قبول است.

پایایی دو کدگذار: برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از مدیران عالی بانک آینده درخواست شد تا در این آزمون به‌عنوان همکار پژوهشی مشارکت کند. درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی مورد استفاده قرار می‌گیرد به‌صورت زیر محاسبه می‌شود. نتایج به‌دست آمده در جدول (۶) آمده است:

روایی در پژوهش کیفی: در این تحقیق برای بررسی اعتبار پژوهش به دو شیوه بازخور مشارکت‌کننده و دریافت نظرات متخصصان عمل شده است. بدین گونه که برای دریافت بازخور مشارکت‌کنندگان از سه نفر از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد تا نظرات خود را درباره مفاهیم و ابعاد موجود در مصاحبه‌ها بیان نمایند. همچنین برای دریافت نظرات متخصصان از دو نفر از اساتید در زمینه بازاریابی استفاده گردیده است. پایایی در پژوهش کیفی: پایایی یا قابلیت اعتماد، شاخصی مهم در روش‌های تحقیق کیفی به‌شمار می‌رود؛ چراکه مشاهدات طولانی در یک دوره زمانی به محقق این امکان را می‌دهد تا به سطح بالایی از روابط بین مفاهیم و مشاهدات دست یابد (برایمن، ۲۰۰۴: ۲۶۵). در این پژوهش، برای اطمینان از پایایی در مصاحبه‌ها از دو روش بازآزمون و دوکدگذار استفاده شده است:

پایایی بازآزمون: برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌شده، چند مصاحبه نمونه، انتخاب شده و کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه شده‌اند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود ولی با این اشکال روبه‌رو است که نتایج حاصله از آزمون مجدد می‌تواند تحت تأثیر تجربه و حافظه کدگذار قرار گرفته و منجر به تغییر در قابلیت اعتماد شوند. کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه بودند به‌عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان غیر توافق مشخص شده‌اند. روش محاسبه پایایی به‌صورت زیر است:

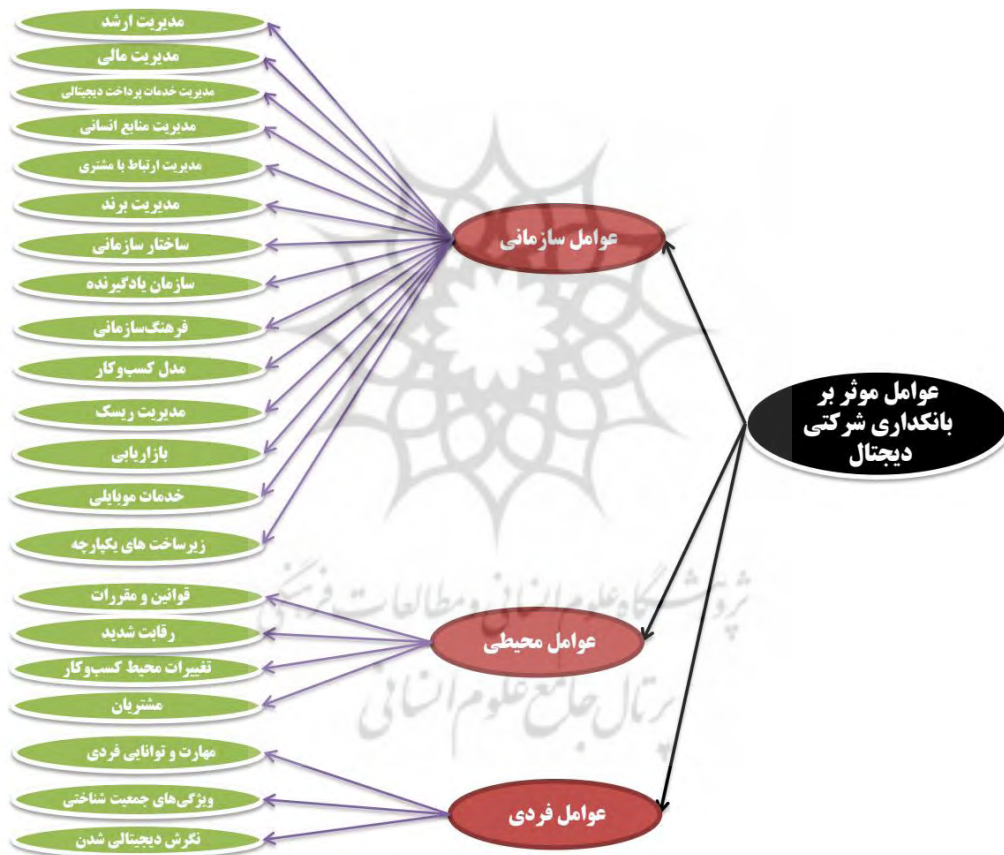
$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل داده‌ها}} * 100\%$$

با توجه به این که میزان پایایی دو کدگذار ۷۵ درصد است و این مقدار بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد قبول است.

پس از تجزیه و تحلیل متون مربوط به مصاحبه با خبرگان پژوهش با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون الگو نهایی پژوهش تدوین شده است که در نمودار (۱) به نمایش درآمده است.

جدول ۶- درصد پایایی دو کدگذار

ردیف (مصاحبه)	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی دو کدگذار
۱	۸	۲	۱	۵۰٪
۵	۹	۴	۱	۸۸٪
۹	۷	۳	۲	۸۵٪
کل	۲۴	۹	۴	۷۵٪



نمودار ۱- مدل حاصل از بخش کیفی پژوهش

به کارگیری متدولوژی تحلیل مضمون، پله به پله در جهت دستیابی به الگوی بانکداری شرکتی دیجیتال گام برداشته شود. در این مسیر، پانزده مصاحبه عمیق صورت گرفت.

۵. نتیجه گیری و توصیه های سیاستی

در این پژوهش، سعی شد از طریق مصاحبه های عمیق با خبرگان دانشگاهی و اجرایی صنعت بانکداری ایران و

در خلال مصاحبه‌ها تا جای ممکن سعی شد به گونه پرسشگری به عمل آید که موجبات سوگیری پاسخ‌دهنده فراهم نشود. گفتنی است که بعد از هر مصاحبه، پژوهشگر با مرور چندباره متن مصاحبه و کشف مفاهیم اولیه، اقدام به استخراج و کدگذاری آن‌ها می‌نمود. از مصاحبه ۱۵ به بعد، تقریباً هیچ مفهوم جدید و بدیعی از متن مصاحبه‌ها کشف نگردید و محقق به اشباع نظری دست‌یافت. تا اینجا، ۱۵۱ مفهوم اولیه استخراج و کدگذاری شده بودند. بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن ۱۵۱ مفهوم اولیه و حذف مفاهیم تکراری، ۴۹ مضمون سازمان‌دهنده نهایی شناسایی شد؛ اما بر اساس مبانی روش تحلیل مضمون، لازم بود تا مفاهیم بر اساس هم‌سنخ بودن، در دسته‌هایی که مضامین فراگیر نام داشت جای‌گیرند. نتیجه این فرایند، شکل‌گیری ۲۱ مضمون فراگیر بود که مبنای الگوی تحقیق را شکل دادند که این بیست و یک مضمون فراگیر در سه دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی تقسیم‌بندی صورت گرفت. گروه‌های مختلفی می‌توانند از نتایج این پژوهش استفاده کنند که مهم‌ترین دستاورد این پژوهش در حوزه ارتقا مبنای تئوریک و کاربردی در راستای یافته‌های حاصل از الگو ارائه شده در حوزه بانکداری شرکتی دیجیتال برای دانشکده و دانشگاه بوده است. گروه دوم شامل مدیران بانک‌های کشور می‌باشند که به‌طور عام کلیه مدیران بانکی کشور و به‌طور خاص مدیران بانک مرکزی، تجارت، ملت و آینده، پاسارگاد، پارسیان که جزوه نمونه پژوهش در بخش کیفی بودند و در نهایت مشتریان شرکتی بانک‌ها که با دیجیتالی شدن فرایند بانکداری می‌توانند در سطح رضایت، رفاه و ... تأثیرگذار باشند.

درک کافی و عمیق و پیش‌بینی محیط دیجیتال برای عرضه بهترین و مناسب‌ترین اقدامات در بهترین زمان مناسب، لازم و ضروری است. مدل کسب‌وکار آتی صنعت بانکداری به شدت تحت تأثیر ظهور فناوری‌های جدید خواهد بود. دیجیتالی شدن خدمات بانکی باعث

خواهد شد که بسیاری از رقبای غیر بانکی نیز در این حوزه وارد شوند. شرکت‌های نوپا در زمینه خدمات مالی و نیز شرکت‌های تکنولوژی محور بزرگی همچون گوگل، اپل و ... نخستین قدم‌ها را برای رقابت با محصولات و خدمات بانکی سنتی برداشته‌اند که آن‌ها را تبدیل به رقبای جدی برای صنعت بانکداری کرده است. اگرچه این رقبای جدید در تمام حوزه‌های خدمات مالی تخصص لازم را ندارند، اما چابکی و تخصص آن‌ها در حوزه فناوری اطلاعات باعث می‌شود که بتوانند در حوزه پرداخت و وام‌دهی و غیره عملکرد موفقیت‌آمیزی داشته باشند.

در یک جمع‌بندی، چه در حوزه نظری و ادبیات تحقیق و چه در حوزه عملی، شامل مواردی از قبیل امنیت، اعتماد، قابلیت اطمینان و پایداری ارائه‌دهندگان خدمات مالی نسبت داد و از طرف دیگر شرکت‌های بزرگ انتخاب شریک بانکی خود را به مهم‌ترین معیارهایی مانند رابطه، اعتماد، قیمت‌گذاری رقابتی، دسترسی جهانی، سطح خدمات، کاتالوگ محصول و رتبه اعتباری وابسته می‌دانند. در حوزه مطالعات سازمانی، مفهوم چشم‌انداز مشترک بسیار شناخته شده است که می‌تواند در ایجاد ذهنیت دیجیتال و تغییر فرهنگ بانک از محصول محوری به مشتری محوری نقشی کلیدی ایفا کند. یکی دیگر از نکات موردتوجه در یافته‌های این پژوهش توجه به تجربه مشتری است. ظهور فناوری‌های جدید باعث تحول روش تعاملی ارتباط سازمان‌ها با مشتریان شده است. ایجاد روابط صادقانه بین سازمان‌ها و مشتریان برای موفقیت کسب‌وکار پایدار از هر چیز مهم‌تر است؛ اما از آنجاکه درحالی‌که پیشروی در عصر دیجیتال هستیم، روش ارتباط ما تغییر کرده است؛ بنابراین باید به تعاملات توجه داشته باشیم. یکی دیگر از مواردی که باید به آن توجه کرد نقش بی‌بدیل رسانه‌های اجتماعی و شبکه اجتماعی است که این موضوع در شرکت‌های جوان‌تر و استارت‌آپ‌ها بیشتر خود را نشان می‌دهد. با توجه به اهمیت فزاینده نوآوری، طی سال‌های

اخیر سازمان‌ها مرزهای خود را به روی محیط گشوده‌اند؛ و در نهایت امنیت و حریم خصوصی داده‌های مشتریان یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های بانک‌های تجاری برای بانکداری شرکتی دیجیتال می‌باشد و به‌طور خلاصه در ادبیات عمده تمرکز در حوزه بانکداری شرکتی دیجیتال بر روی مباحثی مانند مدل کسب‌وکار بانک، رسانه‌های اجتماعی و شبکه اجتماعی، زیرساخت فناوری اطلاعات، حریم خصوصی داده‌های مشتریان، چشم‌انداز مشترک، نوآوری باز و توجه به تجربه مشتری بوده است. نکته‌ای که در ادبیات پژوهش کمتر به آن توجه شده است نقش عوامل محیطی و فردی کارکنان در موفقیت بانکداری شرکتی دیجیتال می‌باشد به طوری که در مدل‌های بانکداری دیجیتال به نقش کارکنان و مدیریت کمتر توجه شده است و هرچند در ادبیات به‌طور خیلی محدود به نقش عوامل محیطی و قانون‌گذار در توسعه بانکداری شرکتی دیجیتال اشاره شده است. اما در حوزه عوامل فردی مورد خاصی اشاره نشده است که در این پژوهش مؤلفه‌های فردی و محیطی حوزه بانکداری شرکتی دیجیتال تشریح شده است.

در ادامه پیشنهادهایی کاربردی در حوزه بانکداری شرکتی دیجیتال به شبکه بانکی کشور با توجه به مفاهیم استخراج‌شده در پژوهش ارائه شده است که این پیشنهادهای سیاستی عبارت‌اند از:

نقش مدیران ارشد در بانکداری شرکتی دیجیتال فراتر از نظارت بر عملکرد فناوری یا مدیریت عملیات روزمره است. مدیران ارشد هنگام اجرای استراتژی‌های بانکداری شرکتی دیجیتال خود همیشه اهداف استراتژیک بانک را در نظر بگیرند و با استفاده از منطق، آگاهی و تحقیقات می‌توانند بر استراتژی کلی کسب‌وکار تأثیرگذارند. این مدیران، مهارت پیش‌بینی تهدیدهای جدید، پیش‌بینی فناوری‌های نو و پذیرش بلوغ روندهای جاری را باید داشته باشند؛ همچنین مدیران ارشد بانک باید تلاش کنند تا درک بهتری از تکامل فناوری داشته باشند، درواقع باید بدانند چگونه

با بانکداری شرکتی دیجیتال برای بانک خود ارزش‌آفرینی کنند و این امر آن‌ها را در نقطه‌ای منحصربه‌فرد قرار می‌دهد تا بسیاری از موضوعات حیاتی را هدایت کنند. برخی از این موارد عبارت است از: ایجاد نقشه راه برای موفقیت یک کسب‌وکار، پرداختن به چالش‌هایی مانند زمان تأخیر/ پذیرش فناوری‌های جدید، سرمایه‌گذاری در فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی یا زنجیره بلوکی برای بهبود بازدهی سرمایه، توسعه توانایی‌های متمایزکننده و مواجهه با منابع جدید درآمد.

به مدیران بانک‌ها پیشنهاد می‌شود که در آینده‌ای نه‌چندان دور، می‌توانیم شاهد ظهور پرداخت از طریق رسانه‌های اجتماعی، پرداخت‌های صوتی، رمز ارزها، پرداخت‌های مبتنی بر احراز هویت بیومتریک از جمله تشخیص چهره به‌عنوان جریان‌های اصلی پرداخت باشیم؛ بنابراین به بانک‌ها پیشنهاد می‌شود بانک‌ها در حوزه پرداخت دیجیتال با شرکت‌ها از ابزارهایی مانند تأیید هویت بیومتریک، کارت‌خوان موبایلی، پرداخت‌های گوینده هوشمند، هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، پرداخت بدون تماس و کیف پول همراه به‌کارگیرند.

به مدیران بانک‌ها پیشنهاد می‌شود که با توجه به یافته‌های پژوهش در بخش عوامل سازمانی، بانک‌ها می‌بایست به سمت فرهنگ تعاملی و مشارکتی حرکت نمایند و با ایجاد همدلی و همکاری، پذیرش نوآوری، ریسک‌پذیری و تقویت روحیه کار تیمی و مشارکتی و استقبال از روش‌های نوین و بهبود یافته انجام کار، فرایند ارتباط بانک‌ها و شرکت‌های را تسهیل نمایند؛ همچنین ساختار سازمانی بانک‌ها به سمت ساختار ارگانیک و پویا حرکت نمایند و با کاهش و ساده‌سازی آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های متعدد و پیچیده، ارتباط بانک‌ها و شرکت‌های فناوری مالی را تسهیل نمایند. از بزرگ‌ترین موانع حوزه بانکداری دیجیتال و علی‌الخصوص بانکداری شرکتی دیجیتال، فرهنگ است. بر همین اساس پیشنهاد

می‌شود، تیم‌های چابک را جایگزین ساختار مدیریتی فعلی کنند تا در نهایت تیم‌های چندمهارته ایجاد شده بتوانند پاسخگوی تهدیدات روزافزون بازار و مشتریان حقوقی باشند. یکی از راه‌های مؤثر برای تغییر فرهنگ سازمانی، شکستن استانداردهای بروکراسی سازمانی و توانمند کردن کارکنان در همه سطوح سازمانی است.

به مدیران بانک‌ها پیشنهاد می‌شود که ایجاد تغییر در مدیریت منابع انسانی و گرایش به فرهنگ دیجیتال توسط مدیران و کارکنان، مستلزم تغییر در شیوه ارزیابی عملکرد بانک و همچنین شیوه جذب نیرو و استخدام است. بانک‌ها در عصر دیجیتال نیازمند افرادی با ذهنیت یادگیرنده، کنجکاو و مشتاق برای یادگیری چیزهای جدید هستند. تغییر فرهنگ نیازمند آموزش و آزمایش بسیار است که این وظیفه مدیریت منابع انسانی بانک‌ها می‌باشد. در بانکداری دیجیتال و بانکداری شرکتی وجود افراد مستعد شرط موفقیت بانک می‌باشد باید مدیران بانک به این نکته توجه کنند که جذب استعداد صرفاً به جذب نیرو و استخدام افراد خارج از بانک نباشد، بلکه تلاش برای جا انداختن این مفهوم باشد که استعداد در هر بخشی از بانک می‌تواند پیدا شود.

به مدیران بانک‌ها پیشنهاد می‌شود: از پیش شرط‌های لازم برای اجرای بانکداری شرکتی دیجیتال موفق آن است که بانک‌ها به منظور ارائه مناسب خدمات، انتظارات و نیازهای مشتریان خود را شناسایی و تحلیل نموده و مکانیسمی برای آن تدوین نمایند. صورت‌های مالی یک شرکت، تصویر مناسبی از بنیه و ساختار مالی آن را نشان می‌دهد و در عین سادگی بیانگر واقعیت‌های پیچیده‌ای از وضعیت کسب‌وکار، فعالیت و توانمندی‌های شرکت است؛ بنابراین بخش بانکداری شرکتی با بهره‌برداری از این اطلاعات ارزشمند و شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت، می‌تواند از طریق ارائه خدمات مشاوره در راستای رفع ضعف‌های شناسایی شده و ارائه محصولات و خدمات متنوع بر اساس نیازمندی‌های شرکت اقدام نماید.

همکاری با استارت‌آپ‌ها تا نیازهای اختصاصی شرکت‌های بزرگ توسط آن‌ها پاسخ داده شود و اقدام به تولید محصولات شخصی‌سازی شده کنند، یکی از پایه‌های مهم بانکداری شرکتی دیجیتال ایجاد یکپارچگی در کانال‌های کردن بخش‌های مختلف فرایند یکی از اقداماتی است که باید اتفاق افتاده و فرصتی برای شرکت‌های فناور ایجاد شده تا به حوزه بانکداری شرکتی وارد شوند و به تولید محصول بپردازند.

از آن جایی که بسیاری از مصاحبه‌شوندگان به نقش فین تک‌ها اشاره کردند، پیشنهادهایی را هم برای شرکت‌های فناوری مالی ارائه دادیم که عبارت‌اند از:

با توجه به یافته‌های پژوهش در بخش ویژگی‌های ذی‌نفعان، پیشنهاد می‌شود ارائه‌دهندگان خدمات فناوری مالی با بهره‌گیری از چابکی و نوآوری خویش، پاسخگوی نیازهای جدید مشتریان شرکتی بانک‌ها باشند و هر روز با ارائه خدمات جدیدتر در بستر بانکداری مجازی، میل و اشتیاق بانک‌ها را برای همکاری و تعامل افزایش داده و آن‌ها را به سمت خود جذب نمایند و از این طریق عملکرد خود را بهبود و ارتقاء بخشند.

از منظر مالی پیشنهاد می‌شود فین تک‌ها با برگزاری رویدادهای سرمایه‌گذاری، کارآفرینی و فناوری نظیر فین استارزها و استارت‌آپ ویکندها در مراکز مالی فناوری و پارک‌های فناوری با بانک‌ها ارتباط برقرار کنند و با تولید و ارائه نرم‌افزارهای جدید خدمات مالی، افزایش تجربه مشتریان شرکتی بانک‌ها و افزایش رضایت و تعامل با آنان، جریان جدید درآمدی ایجاد کنند.

منابع

شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۰). «تدوین الگوی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقایسه آن با برخی از الگوهای رهبری خدمتگزار در مدیریت نوین»، رساله دکتری، دانشگاه تهران.

باقری، احسان. (۱۳۹۹). «بازطراحی روابط بانکداری شرکتی». سیمای بانکی، شماره ۳۰.

- and financing structure of the company. *Review of Business and Economics Studies*, (1), 41-66.
- Dashottar, S., & Srivastava, V. (2021). "Corporate banking—risk management, regulatory and reporting framework in India: a Blockchain application-based approach". *Journal of Banking Regulation*, 22(1), 39-51.
- Denyes, L. (2019). *Basic Business Models for Banks Providing Digital Financial Services in Africa*.
- EY. (2017). *EY Fintech Adoption Index 2017: The Rapid Emergence of FinTech*.
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2733-2750.
- Gogoi, D., & Jyoti, B. (2020). "Service quality measures: How it impacts customer satisfaction and loyalty". *International Journal of Management (IJM)*, 11(3), 354-365.
- Gulamhuseinwala, I., Hatch, M., & Lloyd, J. (2017). *EY FinTech Adoption Index 2017: The rapid emergence of FinTech*. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUASSETS/eyfintech-adoption-index-2017/\\$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUASSETS/eyfintech-adoption-index-2017/$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf)
- Haralayya, B. (2021). "How Digital Banking has Brought Innovative Products and Services to India". *Journal of Advanced Research in Quality Control and Management*, 6(1), 16-18.
- Izogo, E. E., Nnaemeka, O. C., Onuoha, A. O., & Ezema, K. S. (2012). "Impact of demographic variables on consumers' adoption of e-banking in Nigeria: An empirical investigation". *European Journal of Business and Management*, 4(17), 27-39.
- Japparova, I., & Rupeika-Apoga, R. (2017). Banking business models of the digital future: the case of Latvia. *European Research Studies Journal* 20(3):864-878
- Karadimas, N. V., & Rigopoulos, G. (2006). Enhancing IT skills of banking employees through elearning technology. *WSEAS Transactions on Computers*, 5(12), 3165-3168.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. London: Sage.
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). *Digital Transformation and Strategy in the Banking and financing structure of the company*.
- بنی‌اسدی، مهدی؛ محمدعلی عبدالوند؛ کامبیز حیدرزاده هنزایی و محسن خون سیاوش. (۱۳۹۸). «ارائه مدل مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری (حوزه بانکداری شرکتی) با تمرکز بر حقوق شهروندی و رفتار شهروندی سازمانی «رویکرد داده‌بنیاد»». *مجله اخلاق زیستی*. ۲۴۱، (۱)، ۲۴۱ - ۲۵۵.
- نظری، علیرضا؛ محمدحسین رنجبر؛ سراج‌الدین محبی و مهدی باقری. (۱۳۹۹). «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی بانکداری شرکتی در بانک‌های تخصصی». *مدیریت کسب و کار*. ۱۲، (۴۸)، ۲۵۴ - ۲۷۳.
- Abbasi, M., Ahsani, G., Heydari, M., & Danai, H. (2016). "The Role of corporate banking profitability in the portfolio of banking services". *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES*. 2356-5926.
- Arsanjani, A., Gholipour Soleimani, A., Delafrooz, N., & Taleghani, M. (2019). "Challenges of the Iranian E-Banking Business Model in Digital Transformation". *Journal of Money and Economy*, 14(3), 389-419.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Bagheri, E. (2019). Redesigning corporate banking relationships. *Simai Banki*, No. 30. (In Persian)
- Bani Asadi, M; Abdulvand, M. A; Heydarzadeh Hanzaei, K; Khoon Siavash, M. (2018). Presenting a customer relationship management model in the banking industry (corporate banking field) with a focus on citizenship rights and organizational citizenship behavior "data base approach". *Journal of Bioethics*. 9(1), 241-255. (In Persian).
- Bloom, M., & Bengtsson, C. (2017). *Human Resource Management in a Digital Era*.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101
- Cantoni, F., & Mangia, G. (2018). Social Media Strategy within Organizational Communication: Major Open Issues and Challenges. In *Human Resource Management and Digitalization* (pp. 223-244). Routledge.
- Chikoko, L., & Munongo, S. (2015). "Extending the technology acceptance model to mobile banking adoption in rural Zimbabwe". *Journal of Business Administration and Education*, 3(1), 51-79.
- Daria, G. (2020). *Corporate banking: analysis, valuation*

- European and Central Asian Research (JEECAR), 5(1), 11-11.
- Sheykh zadeh, M. (1391). Servant Leadership model based on the Views of Imam Khomeini (RA). *Islam & Management*, 1(1), 7-36.(In Persian)
- Shulist, J. What is the role of regulation in digital finance?. *Partnership for Finance in a Digital Africa*. Farnham, Surrey, United Kingdom: Caribou Digital Publishing.
- Sibanda, L., (2014). Factors influencing consumer intentions to adopt online banking in Zimbabwean Commercial Banks; Case of CBZ Bank, Chinhøyi University.
- Steven, A. (2002). *Information Systems: The Information of E-Business*. Natalie Anderson, pp 11-36.
- Teka, B. M., & Sharma, D. (2017). "Influence of Demographic Factors on Users' Adoption of Electronic Banking in Ethiopia". *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 1-17.
- Wadesango, N., & Magaya, B. (2020). "The impact of digital banking services on performance of commercial banks". *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23, 343-353.
- Wadesango, N., Tasa, E., Milondzo, K., & Wadesango, V. O. (2016). An empirical study of the influence of IAS/IFRS and regulations on quality of financial reporting of listed companies. *Risk Governance and control: Financial markets & institutions*, 6(4), 76-83.
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). "The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era". *International Journal of Engineering and Technology*, 7, 125-130.
- Williams, M. R. (1992). *Organizational Culture as a Predictor of the Level of Salespersons Customer Oriented Behavior* (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).
- Yeşildağ, E. (2019). *Factors Affecting Internet Banking Preferences and Their Relation to Demographic Characteristics*. In *Contemporary Issues in Behavioral Finance*. Emerald Publishing Limited.
- Zabala Aguayo, F., & Ślusarczyk, B. (2020). Risks of banking services' digitalization: The practice of diversification and sustainable development goals. *Sustainability*, 12(10), 4040.
- Zawada, (2021). An analysis of certification processes for Good Clinical Practice and project management Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204.
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101-109.
- Mbama, C. I., Ezepue, P., Alboul, L., & Beer, M. (2018). Digital banking, customer experience and financial performance: UK bank managers' perceptions. *Journal of Research in interactive Marketing*.
- Miller, K. (2018, July). Global Fintech investment soars to record US\$57B in first half of 2018: KPMG Pulse of Fintech report. Retrieved from: <https://home.kpmg/xx/en/home/media/pressreleases/2018/07/global-fintech-investment-soars-to-record-us57b.html>.
- Moreno-Bromberg, S., & Rochet, J. C. (2018). *Continuous-time Models in Corporate Finance, Banking, and Insurance*. Princeton University Press.
- Nasir, S. (2015). *Customer relationship management strategies in the digital era*. Business Science Reference.
- Nazari, A., Ranjbar, M., Mohebbi, S., Bagheri, M. (2020). Presenting a conceptual model of corporate banking in specialized banks. *Journal of Business Management*, 12(48), 254-273..(In Persian)
- Nonninger, L. (2019). 2018 was a standout year for fintech funding. Retrieved from: <https://www.businessinsider.com/2018-standout-fintech-funding>.
- North, R. (2020). What Is the Future of Digital Corporate Banking? *tweakyourbiz*. <https://tweakyourbiz.com/finance/business-finance/digital-banking-future>.
- Puschmann, T. (2017). *Fintech*. *Business & Information Systems Engineering*, 59(1), 69-76.
- Reilly, P., & Williams, T. (2017). *How to get best value from HR: The shared services option*. Routledge.
- Reppel, O (2020). *Promoting Digital and Innovative SME Financing*. 2020 International Bank for Reconstruction and Development / the World Bank. Washington.
- Salter, F.S., Hult, M.T.G., Olsen, M.E. (2010), Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39, 551-559.
- Schwer, K., & Hitz, C. (2018). Designing organizational structure in the age of digitization. *Journal of Eastern*