

گونه‌شناسی استراتژی دیجیتال در صنعت بانکداری با استفاده از روش فراترکیب

مدیریت

اطلاعات

دوره ۱۰، شماره ۱

بهار و تابستان ۱۴۰۳

آتنا آتش سخن

دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران

ایوب محمدیان*

دانشیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت صنعتی و فناوری،

دانشگاه گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده: در پی تحولات ناشی از عصر دیجیتال در صنعت بانکداری، ضرورت داشتن استراتژی دیجیتال بیش از پیش در کانون توجه قرار گرفته است. بر همین اساس، ادامه حیات بانکها در بازار، در گرو داشتن این استراتژی است و شناخت محتوای این استراتژی‌ها، اهمیت شایان توجهی دارد. بانکها با اتکا بر این مبانی می‌توانند افزون‌بر تدوین استراتژی دیجیتال، جهت‌گیری استراتژیک خود را تعیین کنند. از این رو، هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی مبانی نظری مرتبط با محتوای استراتژی دیجیتال است. این پژوهش از نظر هدف بنیادی، از نظر روش کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات کیفی است. در این مقاله از روش فراترکیب برای بررسی مقاله‌ها در پایگاه‌های علمی معتبر استفاده شده است؛ سپس از میان مقاله‌های منتخب نهایی، مراحل کدگذاری صورت گرفته و با استفاده از روش آنتروپی شانون، مقوله‌ها وزن‌دهی شده است. بر اساس یافته‌ها محتوای استراتژی دیجیتال شامل ۴۶ مفهوم، ۱۰ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی است که عبارت‌اند از: تجربه دیجیتال مشتری، فرایندهای نوین کسب‌وکار، توسعه اکوسیستم دیجیتال فرابانکی و نوآوری در ارائه سرویس و مدل‌های کسب‌وکار. یافته‌ها نشان می‌دهد که تدوین استراتژی و جهت‌گیری استراتژیک بانکها، تنها بر پایه یک جنبه خاص از محتوای استراتژی دیجیتال نبوده است و بنا به اهداف خرد و کلان، بر مجموعه‌ای از آنها به صورت موازی تمرکز شده است. همچنین بیشترین اهمیت مربوط به کانال‌های توزیع همه‌کاره و مهندسی مجدد فرایندها و کمترین اهمیت مربوط به بانکداری باز و اکوسیستم نوآوری باز و دیجیتال فرابانکی است.

کلیدواژه‌ها: استراتژی دیجیتال، بانک، تحول دیجیتال، فراترکیب.

مقدمه

تحول دیجیتال به‌طور گسترده‌ای صنایع مختلف به خصوص صنعت بانکداری را تحت تأثیر قرار داده است (Ross, 2017). در نتیجه این تحولات، صنعت بانکداری با چالش پاسخ به تهدیدهای محیطی و بهره‌برداری از فرصت‌های دیجیتالی مواجه است و تلاش می‌کند تا در مواجهه با بازیگران جدید، از جمله فین‌تک‌ها که به‌منظور ارائه خدمات بهتر به مشتریان وارد فضای کسب‌وکار می‌شوند، استراتژی مناسبی را اتخاذ کنند. پیش‌بینی می‌شود سازمان‌هایی که در عصر دیجیتال توانایی ندارند خود را با تحولات منطبق کنند، بدون شک قادر نیستند به حیات ادامه دهند و تنها آن دسته از سازمان‌ها که سازگارترند و توانایی مقابله با چالش‌های محیطی را دارند، می‌توانند در عرصه رقابت به فعالیت خود ادامه دهند (Elliot, 2001)؛ علاوه بر این تلاش سازمان‌هایی که به‌منظور پیشرفت صرفاً بر فناوری‌های نوین تمرکز کرده و نقاط تصمیم‌گیری را به‌منظور جهت‌گیری استراتژیک در نظر نگرفته‌اند با موفقیت همراه نبوده است (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015)؛ از طرف دیگر، بر اساس مطالعه مشاوران کرنر استون با عنوان «در مطالعات بانکی چه خبر است»، تنها حدود ۱۴ درصد از بانک‌های آمریکا، استراتژی دیجیتال را اتخاذ کرده‌اند و مابقی نیز نیاز به داشتن این استراتژی را درک کرده‌اند و قصد دارند آن را در سال ۲۰۲۲ تدوین کنند (financial brand, 2022).^۱ بنابراین با توجه به تحولات و چالش‌های ناشی از عصر دیجیتال و نیاز مبرم سازمان‌ها به داشتن یک راهبرد، مفهوم جدیدی در قالب استراتژی دیجیتال شکل می‌گیرد. در بانک‌ها نیز، استراتژی دیجیتال نقشه‌راهی است که آن‌ها را به بررسی وضعیت موجود وادار کرده است که به‌واسطه آن قادر خواهند بود خود را با تحول دیجیتال منطبق کنند و ضمن تضمین بقای خود، از فرصت‌های موجود بیشترین بهره را ببرند. بانک‌ها می‌توانند با تکیه بر وضع موجود و مشخص کردن وضعیت مطلوب در حوزه دیجیتال، نحوه خلق ارزش برای مشتریان و تمامی ذی‌نفعان را نیز مشخص کنند (Bordo & Levin, 2017). از آنجا که ماهیت استراتژی دیجیتال، چارچوب مستمری برای تصمیم‌گیری استراتژیک سازمانی است (Peterson, 2015)، مدیران را قادر می‌سازد تا بر اساس آن، به‌صورت مداوم قوت‌ها و ضعف‌های خود را بهبود بخشند (Bordi & Levin, 2017). با وجود تعاریف ابتدایی در این باره، توافق زیادی بر سر چپستی این نوع استراتژی وجود ندارد، در نتیجه برای مشخص شدن چپستی این استراتژی، در پژوهش حاضر به بررسی محتوای استراتژی پرداخته شده است.

دویت و مایر^۲ (۲۰۰۴) سه جنبه محیط، محتوا و فرایند استراتژی را مطرح کردند. بُعد محتوایی شامل این پرسش است که استراتژی با چه چیزی از سازمان سروکار دارد و سازمان باید برای دستیابی به هدف خود دنبال کند، چه مسیر و جهتی را انتخاب کند؟ در واقع محتوای استراتژی شامل خروجی و نتایج حاصل از فعالیت‌های استراتژی است. محتوای استراتژی به‌عنوان جهت‌گیری استراتژیک کلی سازمان نیز راهی برای بروز نوآوری‌های جدید شناخته می‌شود و نشان می‌دهد که سازمان سرانجام چه کاری را انجام می‌دهد. بر این اساس نیاز است که محتوای استراتژی دیجیتال، چه آن‌هایی که

1. Thefinancialbrand.com > advanced-data-analytics-cognit

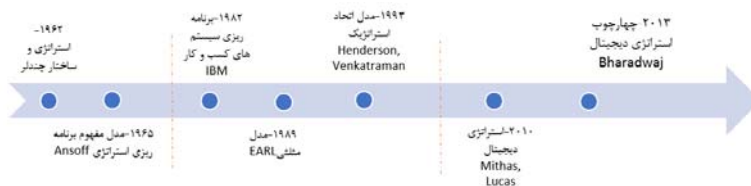
2. De Wit & Meyer

تکنولوژی‌محورند و چه آن دسته که مشتری‌محورند با توجه به شرایط، اهداف و پیامدهای مورد انتظار و قابلیت‌های موجود سازمانی شناسایی شوند (Yeow, Soh & Hansen, 2017). پژوهش و پرداختن به این مباحث موجب می‌شود که درک عمیق‌تر و بهتری از استراتژی دیجیتال و موضوعات مرتبط با آن داشته باشیم. از آنجا که تاکنون هیچ یک از تحقیقات، مبنای منسجم و نظام‌مندی برای محتوای استراتژی دیجیتال، به‌منظور جهت‌گیری در صنعت بانکداری نیست، به نظر می‌رسد پرداختن به این موضوع برای مدیران و فعالان درگیر در این حوزه حائز اهمیت است. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر با توجه به تعریف مینت‌برگ^۱ (۱۹۷۸)، ارائه محتوای استراتژی دیجیتال، به‌عنوان الگو در صنعت بانکداری است. این پژوهش از طریق بررسی و بازبینی مقالات متعدد و تحلیل کیفی آن‌ها که از لحاظ علمی مستحکم هستند، رویکردها، الگوهای مختلف و تجارب موفق را به‌عنوان مجموعه‌ای یکپارچه در اختیار مدیران صنعت بانکی و پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه قرار خواهد داد. در ادامه این پژوهش، پیشینه نظری و تجربی پژوهش بررسی شده است. جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و یافته‌ها در بخش بعدی ارائه شده و در نهایت، به نتیجه‌گیری همراه با محدودیت‌ها و جهت‌گیری‌های تحقیقات آتی پرداخته شده است.

پیشینه نظری پژوهش

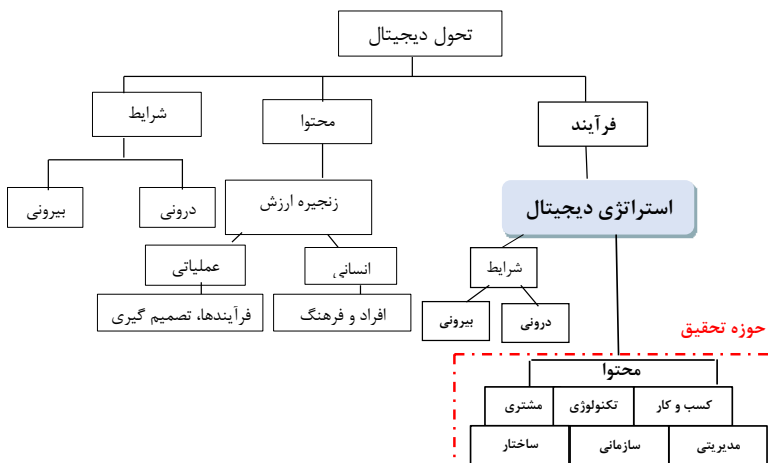
از آنجایی که تحولات دیجیتالی اخیر، محیط و سازمان‌ها را دستخوش دگرگونی ساخته است، هدف استراتژی در سازمان‌ها، هماهنگ‌کردن و اولویت‌بندی اقداماتی برای انطباق با چنین تحولاتی است (Hess, Matt, Benlian & Wiesböck, 2016). همچنین تشخیص به‌موقع ضرورت جهت تغییر و استفاده از فرصت‌ها در محیط پیش‌بینی‌ناپذیر و متلاطم، کار بسیار دشواری است و به درک درست از محتوای استراتژی و چگونگی ایجاد و اجرای آن نیازمند است. در واقع استراتژی برنامه‌ای است جامع که از یک منظر برای دستیابی به اهداف سازمانی، مشخص‌شدن چشم‌انداز و اجرای مأموریت، رهنمودهایی درباره چگونگی اتخاذ تصمیم‌ها ارائه می‌کند و از منظری دیگر، الگویی برای پاسخ به چالش‌های محیطی در طول زمان است (Wheelen & Hunger, 2010).

استراتژی در اواسط قرن بیست به دنیای کسب‌وکار وارد شد. بعدها موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های فناوری اطلاعات، در قالب استراتژی‌های فناوری اطلاعات شکل گرفت که برنامه‌ریزی سیستم‌های کسب‌وکار، چارچوب اولیه این استراتژی‌ها بود. در اوایل ۱۹۹۰، اولین نظریه‌های مرتبط با اتحادهای استراتژیک شکل گرفت و در نهایت، در سال ۲۰۱۰، یکپارچگی و ترکیب استراتژی کسب‌وکار با فناوری اطلاعات موجب به وجود آمدن استراتژی دیجیتال شد. مسیر شکل‌گیری استراتژی دیجیتال به شرح شکل ۱ است:



شکل ۱. مسیر شکل گیری استراتژی دیجیتال (Lipsmeier, Kuhn, Joppen & Dumitrescu, 2020)

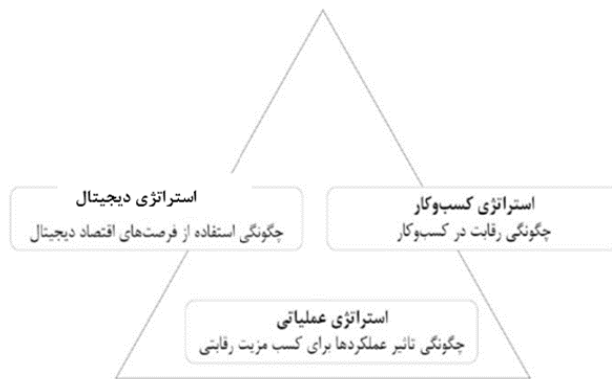
استراتژی دیجیتال نوعی از استراتژی کسب و کار محسوب می شود که بر اساس تکنولوژی های جدید است و از طریق یکپارچه سازی و منحصربه فرد ساختن تمامی فرایندهای کسب و کار، می تواند در مقابل تغییرات ناگهانی و سریع محیط رقابتی پاسخ گو باشد و زنجیره ارزش سازمان را تقویت سازد (رز، ۲۰۱۷). شایان ذکر است که شالمو، ویلیامز و لوهزه^۲ (۲۰۱۸) در تحقیقی بیان کردند که محققان اغلب عبارات مختلفی را برای اشاره به استراتژی دیجیتال به کار می برند که می توان آن ها را به جای یکدیگر به کار گرفت که از آن جمله می توان به استراتژی دیجیتال (سیا، سوه، ویل^۳، رز، ۲۰۱۶؛ استراتژی کسب و کار دیجیتال (Bharadwaj, Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013) و استراتژی تحول دیجیتال (Hess et al., 2016, Chaniias, 2018; Myers, 2019) اشاره کرد. محتوای این استراتژی شرکت ها را ملزم می کند تا تصمیمات استراتژیک مناسبی را در چندین زمینه کلیدی اتخاذ کنند و محتوا را با توجه به سطوح استراتژی در سازمان مورد بررسی قرار دهند. در نتیجه تا حدی حوزه تحقیق بر مبنای محتوای استراتژی دیجیتال طبق شکل ۲ مشخص شده است.



شکل ۲. نقاط تصمیم گیری بر اساس محتوا (Ismail, Khater & Zaki, 2017)

1. Ross
2. Schallmo, Williams & Lohse
3. Sia, Soh & Weil

از آنجا که تحول دیجیتال یک فرایند پویا و پیوسته است (Reker & Boehm, 2013)، استراتژی دیجیتال نیز می‌بایست به‌عنوان یک الگوی یکپارچه، از مدیریت استراتژیک در کل سازمان در نظر گرفته شود (Friedrich & Rachholz, 2017). بنابراین جایگاه استراتژی دیجیتال در سازمان‌هایی که در حال گذار از دوران سنتی به سمت تحول دیجیتال هستند، مطابق شکل ۳، در راستا و جایگاه استراتژی کسب‌وکار است و در سازمان‌هایی که از ابتدا دیجیتالی بوده‌اند، در جایگاه استراتژی سازمانی و در رأس سازمان قرار می‌گیرد تا فرصت‌هایی که محیط و فناوری‌های دیجیتال برای سازمان رقم زده‌اند، بهتر سازمان‌دهی شوند (Ismail et al., 2017). بنابراین پیش‌نیاز حرکت در این مسیر، آن است که سازمان‌ها نه تنها باید استراتژی‌های جدیدی در حوزه فناوری اطلاعات داشته باشند، بلکه در تمام حوزه‌ها و بخش‌های دیگر نیز این نیاز مبرم به استراتژی کاملاً محسوس است (Sia et al., 2016).



شکل ۳. جایگاه استراتژی دیجیتال (Ismail et al., 2017)

پیشینه تجربی

کوستا، توستا، روستا، اوربیل^۱ (۲۰۱۵) سه گونه استراتژی جهت پیشروی در مسیر بانکداری دیجیتال و موفقیت در آن پیشنهاد کرده‌اند که عبارت‌اند از: گسترش و بسط کانال‌های فروش و توزیع، مجهز شدن به تکنولوژی‌های جدید در این صنعت، تغییرات اساسی در ساختار سازمان.

سیا و همکاران (۲۰۱۶) گونه‌ها و استراتژی دیجیتالی را که بانک دی‌بی‌اس بر آن‌ها به‌عنوان راه حل‌های استراتژیک دیجیتالی اتکا کرده است، مطرح کرده‌اند. از جمله: رهبری دیجیتال، ایجاد فرایندهای دیجیتالی چابک، طراحی راه حل‌های داده محور جهت افزایش تجربه مشتری و تقویت راه‌حل‌های دیجیتالی نوآور.

دررو، شیرمر، اشمیت^۱ (۲۰۱۷) با تمرکز بر بانک‌های آلمان استراتژی‌های دیجیتال و مدل‌های هماهنگی بین استراتژی‌ها را بررسی کرده‌اند. از جمله: کانال‌های فروش چندگانه، محصولات دیجیتالی شخصی‌سازی شده، محصولات نوآوری محور، مشارکت با شرکای موجود در بازار، فرایندهای کسب‌وکار دیجیتالی شده، فرهنگ سازمانی دیجیتالی محور و تجهیزات تکنولوژیکی دیجیتالی. در این پژوهش با در نظر گرفتن تحقیقات گذشته و با توجه به استراتژی‌های اتخاذ شده در بانک‌های آلمان، فرایندها و فناوری اطلاعات، مطالعه یکپارچه‌ای از منظر ذی‌نفعان نیز انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که هماهنگی بین فرایندها، تجهیزات فناوری اطلاعات با محیط خارجی سازمان از الزامات پیاده‌سازی تحول دیجیتال است.

هارجانتی و همکاران^۲ (۲۰۱۹) مدل کسب‌وکار، استراتژی، قابلیت‌ها و ارزش‌های ویژه‌ای را تشریح کردند که از طرف بانک ارائه می‌شود. بانک از طریق یک برنامه خاص، استراتژی ارائه خدمات و کالاهایی را در بستر دیجیتال تدوین کرده است. استراتژی دیگری که مطرح شده است، بر حفظ ارتباط با مشتریان و مشارکت آن‌ها در روند عملیات مبتنی است. همچنین تمرکز و تأکید بر قابلیت‌ها برای خلق ارزش، از اهمیت زیادی برخوردار است که از جمله این قابلیت‌ها می‌توان به مدل هزینه و دارایی‌های ارزش‌ساز سازمان اشاره کرد. در آخر استراتژی تکنولوژی محور است و اینکه مشتریان باید در مرکز توجه امور بانکی قرار بگیرند و نیازهای آنان به صورت مستمر تجزیه و تحلیل شود.

لو و نیون^۳ (۲۰۲۰) به بررسی بهتر تفاوت‌های ریشه‌ای بانک‌های سنتی و بانکداری دیجیتال پرداخته‌اند. نتیجه تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد که در بانک‌ها، ارائه محصولات و خدمات دیجیتالی (توانایی و قابلیت ارائه با تمامی ابزارهای دیجیتالی) و بهینه موبایلی، استراتژی‌های کلیدی دیجیتالی هستند و این موضوع موجب شده است تا تمامی بانک‌ها اعم از سنتی و دیجیتالی، به سمت شکل‌دهی مدل‌های کسب‌وکار دیجیتالی حرکت کنند.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش از جمله مراحل مهم و حیاتی در هر پژوهش به‌شمار می‌رود و نشئت‌گرفته از جهان‌بینی یا پارادایم مدنظر پژوهشگر است. روش مورد استفاده در پژوهش حاضر، بر اساس مدل سندولوسکی و باروسو^۴ (۲۰۰۷) فراترکیب است که جهت پیاده‌سازی آن، به مرور ادبیات پرداخته شده است تا از پدیده در دست بررسی دید جامع‌تری ارائه شود. این پژوهش از نظر هدف بنیادی، از نظر روش کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات کیفی است. فراترکیب در واقع نوعی روش غیرآماري به‌منظور یکپارچه‌سازی، ارزیابی و تفسیر یافته‌های مطالعات کیفی متعدد است. این مطالعات ممکن است برای شناسایی عناصر کلیدی و تم‌های مشترک با یکدیگر ترکیب شوند. این کار با هدف تبدیل یافته‌های فردی به مفاهیم و

1. Drews, Schirmer, Schmidt

2. Harjanti et al.

3. Louw & Nieuwenhuizen

4. Sandelowski & Barroso

تفاسیر جدید انجام می‌شود. در نتیجه یک روش یکپارچه‌ی مرور ادبیات کیفی در حوزه‌ی خاص و تجزیه‌وتحلیل داده‌های ثانویه از داده‌های اولیه مطالعات انتخاب شده نیست؛ بلکه تجزیه‌وتحلیل یافته‌های این مطالعات است.

در واقع فراترکیب تفسیر تفسیرهای داده‌های اصلی مطالعات منتخب است (Zimmer, 2006). در این پژوهش برای مشخص کردن محتوای استراتژی دیجیتال در صنعت بانکداری با استفاده از روش فراترکیب، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو استفاده شده است که بدین ترتیب است: ۱. تنظیم سؤال پژوهش؛ ۲. بررسی متون به‌صورت نظام‌مند؛ ۳. جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب؛ ۴. استخراج اطلاعات مقالات؛ ۵. تجزیه‌وتحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی؛ ۶. کنترل کیفیت؛ ۷. ارائه یافته‌ها. سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که محتوای استراتژی دیجیتال در صنعت بانکداری چیست؟ بر این اساس واژه‌های کلیدی که در جست‌وجوی مقالات استفاده شد، عبارت بودند از:

Anywhere (Digital) and Anywhere (Strategy) and Anywhere (Bank)

Title-Abs-Key (Digital) and Title-Abs-Key (Transformation) And Title-Abs-Key (Strategy)

Title-Abs-Key (Digital) and Title-Abs-Key (Banking)

Title-Abs-Key (Digital) and Title-Abs-Key (Strategy) And Title-Abs-Key (Formation)

همچنین در موتورهای جست‌وجو بر اساس معیارهای زیر (جدول ۱) مقالات انتخاب و بررسی شدند.

جدول ۱. معیارهای انتخاب و بررسی مقالات

نوع معیار	معیار پذیرش
محدوده جغرافیایی	مطالعات انگلیسی
زبان تحقیقات	انگلیسی
زمان مطالعات	از سال ۲۰۱۳ تا می ۲۰۲۱
روش‌های مطالعه	روش‌های کیفی
جامعه مورد مطالعه	استراتژی دیجیتال و تحول دیجیتال در صنعت بانکداری
نوع مطالعه	مقالات چاپ شده در ژورنال‌ها و کنفرانس‌ها

تعداد مقالات یافت شده اولیه ۲۵۰۱ مقاله بود که پس از بررسی عناوین مقالات، ۲۳۸۶ مقاله حذف شد و تعداد مقالات به ۱۱۵ رسید. پس از بررسی چکیده، ۸۳ مقاله حذف و پس از بررسی متن تعداد ۳۰ مقاله در نهایت انتخاب شد. برای ارزیابی کیفیت، نتایج در اختیار دو تن از خبرگان قرار گرفت تا از طریق شاخص کاپا بررسی شود. از ضریب کاپا برای ارزیابی پایایی پژوهش استفاده می‌شود که اگر بالای ۰/۶ باشد، قابل قبول است. با توجه به اینکه مقدار ضریب کاپا در این پژوهش ۰/۷۳ است، این شاخص مورد پذیرش است. خلاصه‌ای از نتایج جست‌وجو و انتخاب در جدول ۲ و نام مجلات مقالات منتخب نهایی در

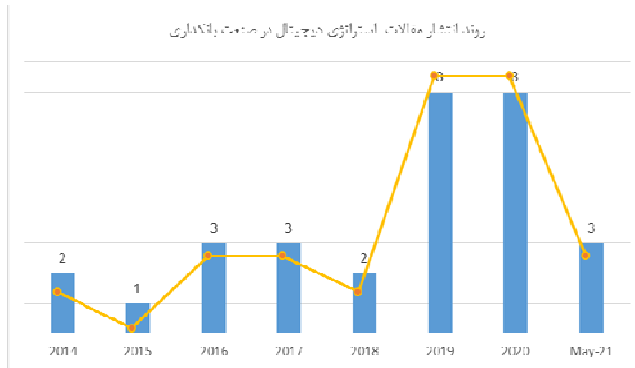
جدول ۳ مشاهده می‌شود. همچنین روند انتشار مقالات در بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۱ در شکل ۵ مشخص شده است.

جدول ۲. خلاصه نتایج جست‌وجو و انتخاب

مقالات نهایی	مقالات رد شده از نظر دسترسی	مقالات رد شده از نظر چکیده	مقالات رد شده از نظر عنوان	مقالات شناسایی شده	
۱۶	۰	۶۲	۶۲۸	۷۰۶	Web of Science
۱	۰	۲	۳	۶	Scopus
۰	۱	۱۶	۶۱۲	۶۲۹	Emerald
۲	۰	۰	۹۹۶	۹۹۸	Springer
۹	۱	۰	۹	۱۹	Google Scholar
۲	۰	۳	۱۳۸	۱۴۳	IEEE
۳۰	۲	۸۳	۲۳۸۶	۲۵۰۱	

جدول ۳. مجلات مقالات نهایی

نام مجلات مقاله‌های منتخب نهایی
Digital Economy Watch, MIS Quarterly Executive, Contemporary Economics, Journal of Information Systems
Americans Conference on Information Systems, Journal of Research in Interactive Marketing
South African Journal of Economic and Management Sciences, International Conference of Computer and Informatics Engineering
Conference of Materials Science and Engineering, International Journal of Economics and Business Administration
Annual Review of Financial Economics, Journal of General Management, International Journal of Financial Studies
Journal of Studies in Banking and Financial Institutions, International Federation of Automatic Control
International Journal of E-Business Management, South African Journal of Information Management
International Conference on Information Technology Systems and Innovation, International Journal of Innovation, Creativity and Change
International Research Journal of Management Sociology & Humanities, Journal of Luiss University-Business and Management
International Scientific and Practical Conference of Digital Economy and Finances
Journal of the Knowledge Economy, Journal of Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Journal of Business Research
International Conference Proceedings Series



شکل ۴. روند انتشار مقالات

در این پژوهش طبقه‌بندی کدهای استخراج شده از مقالات، مطابق جدول ۴ انجام شده است. در ستون اول این جدول، مقوله اصلی است که حوزه‌های اصلی استراتژی دیجیتال را نشان می‌دهد. ستون دوم مربوط به مقوله‌های فرعی و ستون سوم مربوط به مفاهیم است. در ستون چهارم هم موارد مربوط به منابع، از جمله نام نویسندگان، سال انتشار مشخص شده است. یافته‌های نهایی استخراج شده از مقاله‌ها در جدول ۴ مشاهده می‌شود.

جدول ۴. نتایج و یافته‌های استراتژی دیجیتال در صنعت بانکداری

منابع	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
(Cuesta et al., 2015), (Mbama, Ezepue, Alboul & Beer, 2018), (Coetzee, 2018), (Votintseva, Andreeva, Kovalenin, Votintsev, 2019), (Shaikh & Karjalou, 2019), Widharto et al., 2020)	یکپارچگی سیستم ارائه خدمات به مشتری از کانال‌های مختلف (موبایل بانک، اینترنت بانک، خدمات حضوری در شعبه)	کانال‌های توزیع همه کاره	استراتژی تجربه دیجیتال مشتری
(Schmidt, Schirmer, Drews, 2017), (Coetzee, 2018), (Wong, 2020), (Louw & Nieuwenhuizen, 2020), (Latha, Ramyaprabha, 2019), (Jaubert, Marcu, Ulrich, Dela, Malbate, 2014)	تمرکز بیشتر بر موبایل بانک و کانال‌های فروش آنلاین		
(Mbama et al., 2018), (Wong, 2020), (Shaikh, Karjalou, 2019), (Neskovic, Petric, Damnjanovic, 2014), (Petrova, Kuznestova, Eremina, Kalachev, 2020)	توسعه کانال‌های دیجیتالی فروش جهت پاسخ به تقاضاهای مختلف از سمت مشتریان مختلف (حقیقی و حقوقی)		

منابع	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
(Vives, 2019), (BDO,2021), (Widharto et al., 2020), (Naimi, Asgari, Rabiei, 2021)	بهبود و ارتقای استانداردهای تجربه مشتری	فاز ارتقاء تجربه	
(Krasonikolalul, Sarbopaslos, Los, Eng, 2020)	تمرکز بر راحتی، سادگی، شفافیت با هزینه کمتر در ارائه خدمات به مشتریان		
(Schmidt et al., 2017)	بهبود تجربه مشتری از طریق سرعت در ارائه خدمات به واسطه بسترهای تخصصی		
(Dehnert, 2020)	ارائه دوره‌های آموزشی برای مشتریان در گروه‌بندی‌های مختلف جهت بهبود کار با خدمات جدید دیجیتالی شده و بهبود تجربه دیجیتال مشتریان		
(Zalan & Toufaily, 2017), (Wong, 2020), (Guler, Buyukozkan, 2019), (Hadia & Hmood, 2020)	خلق ارزش برای مشتریان		
(Sia, Soh, Weil, 2016)	شناخت نیازها و لایه‌های عمیق ارزش‌گذاری برای مشتریان (دسترسی بهتر، ارتباطات اجتماعی گسترده‌تر)		
(Cuesta et al., 2015), (Niemand, Rigtering, Kallmunzer, Kraus, Matijas, 2017), (Shaikh, Karjalou, 2019), (Naimi et al., 2021)	تمرکز بر راه‌حل‌های مبتنی بر بهبود تجربه مشتری (تعامل مؤثرتر با مشتریان)		
(Jaubert et al., 2014), (Diener, Spacek, 2021), (Dehnert, 2020)	تقویت سامانه دیجیتالی جهت مدیریت ارتباط با مشتری (گسترش کانال‌های ارتباطی با مشتریان)		
(Coetzee, 2018), (Votintseva et al., 2019)	ایجاد سیستم‌های یکپارچه تعامل با مشتریان		
(Schmidt, et al., 2017)	دسترسی مشتریان به خدمات در هر زمان و مکان		
(Mbama et al., 2018)	تمرکز بر تجربه مشتری از طریق مشارکت بهتر کارکنان و مشتریان، کیفیت و سرعت ارائه خدمات، قابلیت استفاده محصولات و خدمات و ارزش ادراک شده توسط مشتری (ارزش افزوده در قالب صرفه‌جویی در زمان و هزینه)		
(Cuesta et al., 2015), (Mbama et al., 2018), (Votintseva et al., 2019), (Latha & Ramyaprabha, 2019), (Naimi et al., 2021)	یکپارچه سازی فرایندهای فیزیکی و دیجیتالی	مهندسی مجدد فرایندها	استراتژی فرایندهای نوین کسب‌وکار
(Sia et al., 2016), (Schmidt et al., 2017)	یکپارچگی فرایندهای کاری		
(Dehnert, 2020)	بازطراحی و باز مهندسی فرایندها و مدیریت عملیات بر پایه دیجیتال جهت خلق ارزش		

منابع	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
(Guler, Buyukozkan, 2019)	تقویت فرایندهای دیجیتالی شده جهت یکپارچگی و هماهنگی منابع و مدیریت سیستم‌ها		
(Schmidt et al., 2017), (Coetzee, 2018), (BDO,2021), (Latha, Ramyaprabha, 2019), (Petrova et al., 2020)	فرایندهای دیجیتالی شده و تقویت اتوماسیون اداری و اتوماتیک شدن فرایندهای و فناوری اطلاعات سازمان		
(Niemand et al., 2017)	کارآفرینی در سیستم ارائه گزارش و نوآوری در فرایندهای کاری		
(Jaubert et al., 2014)	گسترش و توسعه مدل‌های عملیاتی چابک	بهبودسازی فرایندها مبتنی بر چابکی	
(Krasnikolalus et al., 2020)	کاهش کار حضوری و تمرکز بر جلسات آنلاین و بهبود چابکی فرایندها		
(Diener, Spacek, 2020)	توجه به فرایندهای گزارش‌دهی سریع و تصمیم‌گیری چابک		
(Galazova, Magomaeva, 2019), (Wong, 2020), (BDO,2021), (Diener, Spacek, 2021)	تسریع فرایندهای کار، پایدار و چابک		
(Sia et al., 2016)	ایجاد فرایندهای عملیاتی چابک جهت پاسخ‌گویی به پویایی‌های دیجیتال	اکوسیستم نوآوری باز و دیجیتال فرایندکی	استراتژی توسعه اکوسیستم دیجیتال فرایندکی
(BDO,2021)	دیجیتالی کردن شبکه زنجیره تأمین		
(Votintseva et al., 2019)	خلق اکوسیستم مدرن (سرویس‌دهی از راه دور به مشتریان حقیقی و حقوقی)		
(Diener, Spacek, 2021)	همکاری با دانشگاه‌ها جهت بسط ارتباطات و خلق اکوسیستم‌های جدید جهت خدمت‌رسانی		
(Jaubert et al., 2014)	تمرکز بر اکوسیستم نوآوری باز		
(Wong, 2020), (BDO,2021)	گسترش و بسط اکوسیستم فراصنعتی در اصل به غیر از فضای بانکی		
(Zalan & Toufaily, 2017)	خلق ارزش برای تمامی شرکای موجود در اکوسیستم از طریق پلتفرم دیجیتال (یکی شدن اولویت بانک‌ها و فین‌تک‌ها و هم‌راستایی و هماهنگی در اکوسیستم)	اکوسیستم هماهنگی، تعامل و مشارکت با فین‌تک‌ها	
(Harjanti et al., 2019), (Vives, 2019), (Krasnikolalus et al., 2020), (Tanda, Schena, 2019), (Ancora, 2016), (Dehnert, 2020)	همکاری و مشارکت با بازیگران جدید در صنعت (فین‌تک‌ها و استارت‌آپ‌ها)		
(Sia et al., 2016)	تمرکز بر اکوسیستم نوآوری جهت تعامل بهتر و مؤثرتر با مشتریان و همچنین مشارکت و همکاری با فین‌تک‌ها و استارت‌آپ‌ها)		

منابع	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
(Galazova & Magomaeva, 2019)	ارائه محصولات دیجیتالی و هوشمند از طریق ارتباطات دوطرفه با فین‌تک‌ها در فرایندهای بانکی	بانکداری باز	استراتژی نوآوری در ارائه سرویس و مدل‌های کسب‌وکار
(Diener, Spacek, 2021)	یکپارچه کردن فرایندها با فین‌تک‌ها از طریق API جهت ارائه بهتر خدمات به مشتریان		
(Niemand et al., 2017), (BDO,2021)	اشتراک در استفاده از رابط‌های برنامه‌نویسی جهت همکاری با فین‌تک‌ها		
(Harjanti et al., 2019)	اولویت‌بندی محصولات و خدمات جهت ارائه به مشتریان	نوآوری فناورانه در ارائه محصولات و خدمات دیجیتالی	
(Neskovic et al., 2014)	بخش‌بندی مشتریان، هدف‌گذاری طبق نیازهای هر گروه و ارائه محصولات و خدمات متناسب با هر یک		
(Harjanti et al., 2019), (Wong, 2020), (BDO,2021)	ورود به بازارهای جدید و بسط مشتریان و ارائه خدمات به بخش‌های جدید مشتریان		
(Vives, 2019)	ارائه محصولات و خدماتی که فین‌تک‌ها قادر به ارائه آن‌ها نیستند		
(Dehnert, 2020)	گسترش تنوع در ارائه خدمات و محصولات دیجیتالی در کنار خدمات مشاوره‌ای حضوری برای مشتریان ویژه و کلیدی		
(Wong, 2020), (Tanda, Schena, 2019), (Louw, Nieuwenhuizen, 2020), (BDO,2021), (Ancora, 2016), (Widharto et al., 2020), (Diener, Spacek, 2021)	ارائه محصولات نوآوری شده دیجیتالی		
(Mbama et al., 2018), (Neskovic et al., 2014), (Diener, Spacek, 2021)	ارائه محصولات و خدمات شخصی‌ساز شده		
(Mbama et al., 2018)	تمرکز بر منابع خلق ارزش	تغییر و نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر ذخیره ارزش	
(Widharto et al., 2020)	تمرکز بر قابلیت‌ها، به‌کارگیری اثربخش دارایی‌ها و منابع و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان		
(Harjanti, et al., 2019), (Votintseva et al., 2019), (Diener, Spacek, 2020), (Tanda, Schena, 2019), (Guler, Buyukozkan, 2019), (Louw, Nieuwenhuizen, 2020), (Neskovic et al., 2014), (Naimi et al., 2021), (Diener, Spacek, 2021), (Dasho, Meka, Baholli, Sharko, 2016)	تغییر و نوآوری در لایه‌های مختلف مدل‌های کسب‌وکار		

در مرحله بعد، نتایج به‌دست‌آمده از روش فراترکیب، در قالب مقوله‌های فرعی با استفاده از روش آنتروپی شانون تحلیل محتوا شده است؛ به عبارتی در تحلیل محتوا، واژه‌هایی که نویسنده، سخنران یا

پاسخ‌گو به کار می‌برد، بسامد آن‌ها، وجه آرایش آن‌ها در جمله، ساختمان خطابه و چگونگی بسط آن، منابع اطلاعاتی هستند که بر مبنای آن‌ها، محقق می‌کوشد به شناخت دست یابد. آنتروپی در اصل نشان‌دهنده مقدار عدم اطمینان حاصل از محتوای پیام است (منگ، وان، کیو و شانگ^۱، ۲۰۱۰). به عبارت دیگر، آنتروپی در تئوری اطلاعات شاخصی است برای اندازه‌گیری عدم اطمینان که به‌وسیله یک توزیع احتمال بیان می‌شود. این عدم اطمینان، به‌صورت رابطه ۱ نوشته می‌شود. این رابطه ریاضی با این فرض که محتوی یک پیام از نقطه‌نظر M نویسنده در N مقوله طبقه‌بندی شده است، مورد بحث قرار می‌گیرد. برای تشریح الگوریتم آنتروپی شانون، باید ابتدا پیام برحسب مقوله‌ها به تناسب هر نویسنده در قالب فراوانی شمارش شود (اصغریور، ۱۳۹۳). روابط این الگوریتم به‌ترتیب مراحل ذیل است و از این طریق مقوله‌ها وزن‌دهی می‌شود:

$$P_{ij} = \frac{F_{ij}}{\sum_{i=1}^m F_{ij}} \quad i = 1, 2, \dots, m, j = 1, 2, \dots, n \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$E_j = -K \sum_{i=1}^m [P_{ij} \ln P_{ij}] \quad j = 1, 2, \dots, n; \quad K = \frac{1}{\ln m} \quad \text{رابطه (۲)}$$

$$W_{ij} = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j} \quad j = 1, 2, \dots, n \quad \text{رابطه (۳)}$$

نتایج حاصل از مراحل بالا در شکل ۵ به تفکیک مقوله‌ها، رتبه‌بندی و وزن هر یک مشخص شده است.

رتبه	ضریب اهمیت W_j	عدم اطمینان E_j	$\sum_{i=1}^m [P_{ij}(\ln P_{ij})]$	جمع فراوانی از 30 مقاله	مقوله های اصلی	مقوله های فرعی
۱	۰/۱۱۷	۰/۷۵	-۲/۵۶	۱۳	استراتژی تجربه دیجیتال مشتری (وزن: ۰.۳۳۹ و رتبه: ۱)	کاتال‌های توزیع همه کاره (امنی چنل)
۲	۰/۱۱۳	۰/۷۳	-۲/۴۸	۱۲		خلق ارزش افزوده
۳	۰/۱۰۹	۰/۷۰	-۲/۴۰	۱۱		تعمال و ارتباط دوسویه
۱	۰/۱۱۷	۰/۷۵	-۲/۵۶	۱۳	استراتژی فرایندهای نوین کسب و کار (وزن: ۰.۲۱۱ و رتبه: ۴)	مهندسی مجدد معماری فرایند
۵	۰/۰۹۵	۰/۶۱	-۱/۰۸	۸		پهنه سازی فرایندها مبتنی بر چابکی
۶	۰/۰۷۳	۰/۴۷	-۱/۶۹	۵		اکوسیستم نوآوری باز و دیجیتال فرایندی
۴	۰/۱۰۰	۰/۶۵	-۲/۲۰	۹	استراتژی توسعه اکوسیستم دیجیتال فرایندی (وزن: ۰.۲۲۳ و رتبه: ۳)	اکوسیستم هماهنگی، تعامل و مشارکت با فین تک‌ها
۷	۰/۰۵۰	۰/۳۲	-۱/۱۰	۳		بانکداری باز
۲	۰/۱۱۳	۰/۷۳	-۲/۴۸	۱۲	استراتژی نوآوری در سرویس و مدل‌های کسب و کار (وزن: ۰.۲۲۶ و رتبه: ۲)	نوآوری فناورانه در ارائه محصولات و خدمات دیجیتال
۲	۰/۱۱۳	۰/۷۳	-۲/۴۸	۱۲		تغییر و نوآوری در مدل‌های کسب و کار مبتنی بر زنجیره ارزش

شکل ۵. محاسبه وزن هر یک از مقولات فرعی پیشنهادی از طریق روش آنتروپی شانون

نتیجه‌گیری

با توجه به پویایی محیط ناشی از انقلاب دیجیتال، شناخت و درک محتوای استراتژی دیجیتال در صنعت بانکداری امری ضروری است تا بانک‌ها با تکیه بر آن بتوانند تغییرات مقتضی ایجاد کنند و جهت‌گیری استراتژیک خود را مشخص سازند. بنابراین هدف از این مقاله، تبیین محتوای استراتژی دیجیتال در صنعت بانکداری با روش فراترکیب بود. به همین منظور ابتدا ضمن مرور نظام‌مند پیشینه موجود، نتایج مطالعات کیفی منتخب ترکیب و تجزیه و تحلیل شد و طی این بررسی‌ها مشخص شد که با وجود مطالعات گسترده در حوزه استراتژی دیجیتال، هنوز مطالعه‌ای منسجم و یکپارچه‌ای صورت نگرفته است که بر تمامی جنبه‌های محتوای استراتژی دیجیتال تمرکز کرده باشد تا به‌عنوان الگو در صنعت بانکداری قابلیت استفاده داشته باشد. افزون بر این، تحقیقات اخیر تنها بر جنبه‌های خاصی از آن تمرکز کرده‌اند و از مابقی آن‌ها غفلت شده است. پژوهش حاضر محصول بررسی ۲۵۰۱ مقاله بود که پس از غربال آن‌ها ۳۰ مقاله نهایی برای استخراج کدها انتخاب شدند. حاصل فرایند کدگذاری، به ۴ مقوله اصلی، ۱۰ مقوله فرعی و ۴۶ محتوای استراتژی منتهی شد. با توجه به تجربیات و مطالعات پیشین می‌توان گفت که نتایج نهایی این پژوهش، الگوی مناسبی برای شناسایی محتوای استراتژی دیجیتال، بهبود نقاط تصمیم‌گیری بانک‌ها و جهت‌گیری کلی آن‌ها خواهد بود. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش‌های گذشته، از بین مقوله‌های اصلی مشخص شد که بیشترین بانک‌ها بر استراتژی تجربه دیجیتال مشتری متمرکز بوده‌اند و کمتر به استراتژی توسعه اکوسیستم دیجیتال فرابانکی توجه کرده‌اند. همچنین از بین ۱۰ مقوله فرعی مورد مطالعه در این پژوهش مشخص شد که بیشترین اهمیت مربوط به کانال‌های توزیع همه‌کاره و مهندسی مجدد فرایندها بوده است؛ نتایج حاصل از این پژوهش با مدل مطرح شده ام‌آی‌تی در خصوص استراتژی‌های تحول دیجیتال هم‌خوانی دارد. طبق این مقاله نیز بانک‌ها در مسیر تحول دیجیتال، بیشتر به بهبود تجربه دیجیتال مشتری پرداخته‌اند و ارتباطات یکپارچه با مشتریان را بر اساس سفر خرید آن‌ها از کانال‌های مختلف گسترش داده‌اند. دسته‌ای از سازمان‌ها به تسهیل، یکپارچه‌سازی و کارایی بیشتر فرایندها پرداخته‌اند و برخی نیز هر دو مسیر را به‌صورت رفت‌وبرگشتی اتخاذ کرده و دسته آخر به تمرکز بر خلق ارزش از طریق اکوسیستم پرداخته‌اند. از آنجا که مشتری، مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی محسوب می‌شود و در دنیای رقابتی امروز، بانک‌ها را بر آن داشته است تا تجربه بهتری برای مشتریان رقم زنند و تعاملات بهتری با آن‌ها داشته باشند. بنابراین یکپارچگی ارائه خدمات از طریق کانال‌های مختلف در اولویت سیستم‌های بانکی قرار گرفته است. علاوه بر این مهندسی مجدد فرایندها و نوآوری در آن‌ها به‌منظور خلق ارزش افزوده به‌واسطه هماهنگی منابع و مدیریت بهینه سیستم‌ها مورد توجه بیشتری در مقالات واقع شده است. از طرف دیگر، تقریباً در همه مقالات پژوهش حاضر مشاهده می‌شود که جهت‌گیری‌های استراتژیک صنعت بانکداری، فقط بر پایه یک جنبه خاص از محتوای استراتژی نیست و بنا به اهداف خرد و کلان، بر مجموعه‌ای از آن‌ها به‌صورت هم‌زمان توجه شده است.

نتایج حاصل از این پژوهش به شرح ذیل است:

۱. استراتژی تجربه دیجیتال مشتری: نحوه ترفیع نیازهای مشتریان به‌عنوان عنصر اصلی شکل‌گیری تجربه مشتری است؛ بر این اساس کانال‌های توزیع همه‌کاره و یکپارچگی سیستم ارائه خدمات به مشتری، از کانال‌های مختلف در اولویت قرار می‌گیرد. در نتیجه خلق ارزش افزوده با تمرکز بر شناسایی نیازها، برای بهبود و ارتقای استانداردهای تجربه مشتری و از طرف دیگر، تعامل و ارتباط دو سویه با مشتریان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.
 ۲. استراتژی فرایندهای نوین کسب‌وکار: مهندسی مجدد معماری فرایندها جهت انسجام بهتر فرایندهای کاری و کارآفرینی در آن‌ها، بهینه‌سازی فرایندهای مبتنی بر چابکی از طریق گسترش و توسعه مدل‌های عملیاتی چابک در سرتاسر سازمان، به‌منظور بهبود توانایی پاسخ‌گویی به پویایی‌های دیجیتالی.
 ۳. استراتژی توسعه اکوسیستم دیجیتال فرابانکی، شامل: اکوسیستم نوآوری باز و دیجیتال فرابانکی از طریق دیجیتالی کردن شبکه زنجیره تأمین و توسعه اکوسیستم فراصنعتی، تمرکز بر خلق اکوسیستم تعامل، هماهنگی و مشارکت و ارتباطات دوسویه با فین‌تک‌ها جهت خلق ارزش برای تمامی شرکای موجود در اکوسیستم از طریق پلتفرم‌های دیجیتالی که در نهایت موجب هماهنگی و هم‌راستایی عناصر موجود در اکوسیستم خواهد شد، بانکداری باز به‌واسطه یکپارچه‌کردن نحوه ارائه خدمات.
 ۴. استراتژی نوآوری در ارائه سرویس و مدل‌های کسب‌وکاری شامل: نوآوری فناورانه در ارائه محصولات و خدمات دیجیتالی، از طریق بخش‌بندی مشتریان و شناسایی مشتریان هدف با توجه به ماهیت محصولات و نیازها. گاهی لازم است تا این محصولات به‌صورت شخصی و سفارشی شده در اختیار مشتریان کلیدی قرار گیرد، تغییر و نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار با تمرکز بر قابلیت‌ها، منابع و دارایی‌ها جهت خلق ارزش بهتر برای مشتریان.
- در پایان اشاره می‌شود که با مفاهیم ارائه‌شده در این پژوهش، تلاش شده است تا محتوای استراتژی دیجیتال، به‌عنوان مقیاسی برای جهت‌گیری، شناخت و بررسی پژوهش‌های آتی در این حوزه ارائه شود و درک بهتری از آن و عوامل و پیامدهای آن ایجاد شود. هر پژوهشی با توجه به ماهیت خود با محدودیت‌هایی مواجه می‌شود که پژوهش حاضر نیز از این اصل مستثنا نبوده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود:
- پژوهشگران نتایج این پژوهش را بسنجند و ابعاد کنترل این استراتژی‌ها را در صنایع مختلف بررسی کنند و بر مبنای آن صنعت، موارد جدید را کشف کنند.
 - از آنجا که شرایط داخلی هر سازمان با توجه به ماهیت کسب‌وکار، قابلیت‌های پویای سازمانی و اهداف آن، مدام در معرض تغییرات آنی قرار دارد، عوامل موفقیت تأثیرگذار بر جهت‌گیری استراتژی دیجیتال متناسب با فضای دیجیتال را شناسایی کنند.

- محتوای استراتژی‌های دیجیتال هر سازمان با توجه به شرایط محیطی و فرایندهای مختص آن سازمان، معنای کامل‌تری خواهد یافت؛ بر این اساس نیاز است تا با تمرکز بر مسئله چگونگی در قالب تجزیه و تحلیل فرایندها، به توسعه بهتر این استراتژی‌ها پرداخته شود.
- پرداختن به استراتژی‌های اکوسیستم دیجیتال فراصنعتی برای خلق ارزش افزوده برون مرزی با تمرکز بر توسعه پایدار پیشنهاد دیگری به پژوهشگران است.
- هماهنگی بین جهت‌گیری استراتژی‌های دیجیتال سازمان و جهت‌گیری‌های مشتری‌محور در بازار، برای عملکرد پایدار در صنعت بررسی شود.
- پیامدها و تأثیرهای استراتژی دیجیتال، اعم از مالی و غیرمالی بر کل سازمان (مدل‌های کسب‌وکار، تجربه مشتری و فرایندهای کاری و به‌ویژه تأثیرهای مستقیم آن بر فناوری اطلاعات) شناسایی و معیارهای ارزیابی هر یک از شاخص‌ها مشخص شود.
- شناسایی اینکه چگونه عوامل تأثیرگذار و محرک‌های ناشی از محیط بیرونی سازمان که موجب شکل‌گیری استراتژی دیجیتال شده، به‌عنوان پیشران می‌تواند عوامل و شرایط درون سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد.

فهرست منابع

اصغرپور، محمدجواد (۱۳۹۳). *تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

- Ancora, L. (2016). *Digital disruption: impacts on organizational strategy and structure*. ING bank case study.
- BDO. (2021). *Financial services digital transformation survey*.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Bordo, M., Levin, A. (2017). Central Bank Digital Currency and the Future of Monetary Policy. *NBER Working Paper*. Available in: <https://www.nber.org/papers/w23711>
- Chanas, S. (2017). Mastering digital transformation: The path of a financial services provider towards a digital transformation strategy.
- Coetzee, J. (2018). Strategic implications of Fintech on South African retail banks. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-11.
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). The digital transformation of the banking industry. *BBVA Research*, 1(4), 1-10.
- Dasho, A., Meka, E., Sharko, G., & Baholli, I. (2016). Digital banking the wave of the future. *Proceedings of ISTI, 1*, 1-6.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2004). *Strategy Process, Content, Context*. (3th ed.). Thomson Learning, London.
- Dehnert, M. (2020). Sustaining the current or pursuing the new: incumbent digital transformation strategies in the financial service industry. *Business Research*, 13(3), 1071-1113.

- Diener, F., & Špaček, M. (2020). The Role of ‘Digitalization’ in German Sustainability Bank Reporting. *International Journal of Financial Studies*, 8(1), 16.
- Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*, 13(4), 2032.
- Elliott, D., Herbane, B., & Swartz, E. (2001). *Business continuity management*. Routledge.
- Friedrich, S. & Rachholz, J. (2017). Digitalisierung–Management Zwischen 0 und 1. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 25(41), 87-89.
- Galazova, S. S. & Magomaeva, L. R. (2019). *The transformation of traditional banking activity in digital*.
- Güler, M., & Büyüközkan, G. (2019). Analysis of digital transformation strategies with an integrated fuzzy AHP-axiomatic design methodology. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 1186-1191.
- Hadia, A. M., & Hmoodb, S. J. (2020). Analysis of the Role of Digital Transformation Strategies in Achieving the Edge of Financial Competition. *International Journal of Innovation, Creativity, and Change*, 10(11), 19-40.
- Harjanti, I., Nasution, F., Gusmawati, N., Jihad, M., Shihab, M. R., Ranti, B., & Budi, I. (2019, September). IT Impact on Business Model Changes in Banking Era 4.0: Case Study Jenius. In *2019 2nd International Conference of Computer and Informatics Engineering (IC2IE)* (pp. 53-57). IEEE.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Ismail, M. H., Khater, M. & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10(1), 1-35.
- Jaubert, M., Marcu, S., Ullrich, M., Malbate, J.-B. & Dela, R. (2014). *Going Digital: The Banking Transformation Road Map*. AtKearney. Available at: http://www.atkearney.de/digital-business/featured-article/-/asset_publisher/featuredarticle/content/going-digital-the-banking-transformation-roadmap/10192 [Accessed April 3, 2016].
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14(1-25).
- Krasonikolakis, I., Tsarbopoulos, M., & Eng, T. Y. (2020). Are incumbent banks bygones in the face of digital transformation? *Journal of General Management*, 46(1), 60-69.
- Latha & Ramya Prabha, (2019). *Digital banking-an overview*.
- Lipsmeier, A., Kühn, A., Joppen, R., & Dumitrescu, R. (2020). Process for the development of a digital strategy. *Procedia CIRP*, 88, 173-178.
- Louw, C., & Nieuwenhuizen, C. (2020). Digitalisation strategies in a South African banking context: A consumer services analysis. *South African Journal of Information Management*, 22(1), 1-8.

- 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*, 12(4), 432-451. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2018-0026>
- Meng, Z., Wan, H., Qiu, B., & Shang, L. (2010). *Relative entropy evaluation method for multiple attribute decision making*. School of Economics and Management, Beihang University.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33.
- Naimi-Sadigh, A., Asgari, T. & Rabiei, M. (2021). Digital transformation in the value chain disruption of banking services. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-31.
- Nešković, E., Petrić, K., & Damjanović, V. (2014). Alfa Bank: Development Strategy For New Digital Channels. *Inciting Physical Activity amongst Youth Using Modern Technologies*, 1729, 1739.
- Niemand, T., Rigtering, C., Kallmünzer, A., Kraus, S., & Matijas, S. (2017). Entrepreneurial orientation and digitalization in the financial service industry: A contingency approach. *In Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Guimarães, Portugal, June 5-10, 2017 (pp. 1081-1096).
- Peterson, E. (2015). *Technology's Double Edge: 2015 CEO Retreat*.
- Petrova, L. A., Kuznetsova, T. E., Eremina, S. A., & Kalachev, O. A. (2020, April). Digital bank of the future. In *III International Scientific and Practical Conference "Digital Economy and Finances" (ISPC-DEF 2020)* (pp. 57-60). Atlantis Press.
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Sebastian, I. M. (2017). How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 7.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York, NY: Springer Publishing Company.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Lohse, J. (2018). Clarifying digital strategy—detailed
- Schmidt, J., Drews, P., & Schirmer, I. (2017). Digitalization of the Banking Industry: A Multiple Stakeholder Analysis on Strategic Alignment. *Americas Conference on Information Systems*.
- Shaikh, A. A., & Karjaluoto, H. (2016). On some misconceptions concerning digital banking and alternative delivery channels. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*, 12(3), 1-16.
- Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. (2016). How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Tanda, A., Schena, C. M., Tanda, A., & Schena, C. M. (2019). The Regulatory Framework and Initiatives. *FinTech, BigTech and Banks: Digitalisation and Its Impact on Banking Business Models*, 83-100.
- Vives, X. (2019). Digital disruption in banking. *Annual Review of Financial Economics*, 11, 243-272.

- Votintseva, L., Andreeva, M., Kovalenin, I., & Votintsev, R. (2019, March). Digital transformation of Russian banking institutions: assessments and prospects. *In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 497, No. 1, p. 012101). IOP Publishing.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic management and business policy: Achieving sustainability*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Widharto, P., Pandesenda, A. I., Yahya, A. N., Sukma, E. A., Shihab, M. R., & Ranti, B. (2020, October). Digital Transformation of Indonesia Banking Institution: Case Study of PT. BRI Syariah. *In 2020 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)* (pp. 44-50). IEEE.
- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43-58.
- Wong, P., & Maniff, J. L. (2020). *Comparing means of payment: what role for a central bank digital currency?*
- Zalan, T., & Toufaily, E. (2017). The promise of fintech in emerging markets: Not as disruptive. *Contemporary Economics*, 11(4), 415-431.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311-318.

Typology of Digital Strategy in Banking Industry by Using Meta- Synthesis Method

Atena Atashsokhan

Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Kish International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran

Ayoub Mohammadian *¹

Associate Prof., Department of Information Technology Management, Faculty of Technology and Industrial Management, College of Management, University of Tehran, Iran

Abstract

Following changes caused by the digital era in the banking industry the necessity of having a digital strategy has been more and more considered. Moreover, the survival of banks in the dynamic market depends on pursuing a digital strategy and understanding the content of these strategies is of significant importance. By relying on these foundations, banks can formulate and develop a digital strategy and determine their strategic direction. Therefore, the main goal of this research is to examine the theoretical foundations related to the content of digital strategy. This research is Basic in terms of purpose, applied in terms of method and qualitative in terms of collecting data. In this paper, meta-synthesis has been used to review articles based on reliable scientific resources in order to bring together qualitative data to form a new interpretation of the research field. A total of 2501 articles were initially collected, out of which 30 articles were finally selected. After the refinements among the final selected articles, coding steps were done and by use of Shannon entropy method, the categories were weighted and the importance degree of each was determined. By analyzing the concepts mentioned in 30 articles, the content of digital strategy presented in the present paper included 46 codes, 9 subcategories, and 4 main categories. The main factors recognized for digital strategy content in banking industry were digital customer experience, new business processes, development of the beyond-banking digital ecosystem and finally innovation in service and business models. The analysis revealed that the most important content was related to Omni-channels and process re-engineering and the least important is related to open banking and open and digital innovation ecosystem beyond banking. On the other hand, it can be seen in almost all the articles that the strategic direction of the banking industry is not only based on one specific aspect of the digital strategy content, but according to the micro and macro goals, a set of them has been pursued.

Keywords: Bank, Digital Strategy, Digital Transformation, Meta-Synthesis.

1. Corresponding Author: mohamadian@ut.ac.ir