

Original Article

Received: 26 Jul 2025
Accepted: 09 Dec 2025

Designing Marketing Model for Open Banking and Neobank Services: In Case of Bank Refah Kargaran

Yasin Chamaenejhad¹ , Sajad Khani Pordanjani^{2*} , Ehsan Soltanifar³ 

Extended Abstract

Objectives: In the face of rapid technological advancement, traditional banks increasingly struggle to remain competitive in a landscape reshaped by digital transformation. Concepts such as open banking and neobanks_driven by APIs, fintech collaborations, and data-based personalization_are redefining financial ecosystems. In Iran, the gap between traditional banking structures and emerging digital trends has widened, particularly within major state-owned banks. Bank Refah Kargaran, as one of the largest and most established institutions, faces the pressing need to develop a localized marketing model aligned with the dynamics of open and digital banking. Existing studies in Iran have focused primarily on technical and regulatory aspects, leaving a research gap in designing effective marketing frameworks for digital banking evolution. This study addresses that gap by constructing an integrated marketing model that not only supports open banking and neobank services but also enhances customer experience and institutional adaptability.

Methods: Following a pragmatic stance, the research used a sequential exploratory mixed-methods approach. The qualitative phase involved purposive sampling of 14 experts and managers across digital transformation, IT, risk, product, and marketing functions. Semi-structured interviews were transcribed and subjected to inductive thematic analysis (Braun & Clarke approach), yielding an initial conceptual framework of domains and sub-domains. In the quantitative phase, these domains were translated into evaluative items and assessed by the same expert panel using a linguistic five-point scale. Responses were converted into triangular fuzzy numbers for computational processing in the Fuzzy TOPSIS method. This approach enabled aggregation of subjective expert judgments into robust priority scores and final rankings for both main pillars and sub-themes.

1. Department of International Trade, Faculty of Commerce and Trade, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Department of International Trade, Faculty of Commerce and Trade, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Corresponding Author, Email: sajad.khani@ut.ac.ir

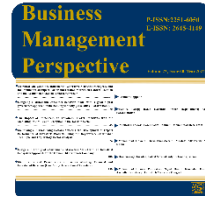
3. Department of International Trade, Faculty of Commerce and Trade, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran



Journal of Business Management Perspective

E-ISSN: 2645-4149; P-ISSN: 2251-6050

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=en>



Original Article

Findings: Quantitative analysis demonstrated that the “Foundation of Trust, Security, and Compliance” theme ranked as the most critical pillar, followed by “Customer Experience Engine” and “Organizational and Cultural Transformation.” Experts emphasized that in financial marketing, trust itself constitutes a product, and robust security frameworks are the strongest marketing tools. Furthermore, customer experience was identified as the direct bridge to loyalty and long-term relationship value, whereas organizational agility and cultural renewal were deemed essential enablers for sustained innovation. The results collectively suggest that digital marketing success in traditional banks depends on balancing technological readiness with human-centric transformation. The integrated model illustrates how these pillars interact dynamically_security as the foundation, experience as the differentiator, and transformation as the catalyst for sustained competitiveness.

Conclusion: The proposed marketing model for open banking and neobank services in Bank Refah Kargaran emphasizes a “foundations-first strategy.” By grounding digital initiatives in trust, security, and regulatory compliance, and sequentially advancing toward customer-centric experience design and internal agility, banks can ensure a stable yet progressive digital transformation. This model provides a realistic, context-sensitive, and data-driven roadmap for Iranian banks transitioning into the open banking era_offering both strategic guidance and operational clarity for sustainable success.

Keywords: Marketing Model, Open Banking, Neobank, Digital Transformation, Bank Refah Kargaran.

Consideration

Funding: This study was funded by Bank Refah Kargaran. It is derived from master’s thesis, conducted in alignment with the research priorities of Bank Refah Kargaran, and was financially and academically supported by the bank.

Author's contribution: All authors contributed equally to this study.

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest.

How to Cite: Chamaenejhad, Y., Khani Pordanjani, S., & Soltanifar, E. (2025). Designing Marketing Model for Open Banking and Neobank Services: In Case of Bank Refah Kargaran. *Journal of Business Management Perspective*, 24(63), 6-37. (In Persian).
<https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.240839.1696>





نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۳۵۱

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



*

تاریخ دریافت: ۴ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۸ آذر ۱۴۰۴

نوع مقاله: پژوهشی

طراحی مدل بازاریابی خدمات بانکداری باز و نئوبانک، مورد مطالعه بانک رفاه کارگران

یاسین چمائی نژاد^۱، سجاد خانی پردنجانی^{۲*}، احسان سلطانی فر^۳

چکیده گسترده:

اهداف: در مواجهه با پیشرفت سریع فناوری، بانک‌های سنتی به طور فزاینده‌ای برای حفظ مزیت رقابتی خود در فضایی که توسط تحول دیجیتال شکل گرفته، با چالش روبرو هستند. مفاهیمی همچون بانکداری باز و نئوبانک‌ها - که توسط APIها، همکاری‌های فین‌تکی و شخصی‌سازی مبتنی بر داده هدایت می‌شوند - در حال بازتعریف اکوسیستم‌های مالی هستند. در ایران، شکاف بین ساختارهای سنتی بانکداری و روندهای دیجیتال در حال ظهور، به‌ویژه در بانک‌های بزرگ دولتی، افزایش یافته است. بانک رفاه کارگران، به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و دیرپاترین نهادهای مالی، با نیاز مبرمی برای توسعه یک مدل بازاریابی بومی مواجه است که با پویایی‌های بانکداری باز و دیجیتال همسو باشد. مطالعات موجود در ایران عمدتاً بر جنبه‌های فنی و نظارتی متمرکز شده‌اند و خلأ پژوهشی را در زمینه طراحی چارچوب‌های بازاریابی مؤثر برای تکامل بانکداری دیجیتال باقی گذاشته‌اند. این مطالعه با ساخت یک مدل بازاریابی یکپارچه، که نه تنها از خدمات بانکداری باز و نئوبانک پشتیبانی می‌کند، بلکه تجربه مشتری و قابلیت انطباق سازمانی را نیز ارتقا می‌دهد، به این خلأ پاسخ می‌دهد.

روش پژوهش: این پژوهش، با اتخاذ رویکردی عمل‌گرایانه، از روش آمیخته اکتشافی متوالی استفاده کرده است. فاز کیفی شامل نمونه‌گیری هدفمند از ۱۴ نفر از خبرگان و مدیران در حوزه‌های تحول دیجیتال، فناوری اطلاعات، ریسک، محصول و بازاریابی بود. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته پیاده‌سازی و تحت تحلیل مضمون استقرایی (رویکرد براون و کلارک) قرار گرفتند که منجر به استخراج یک چارچوب مفهومی اولیه از ابعاد و زیرابعاد شد. در فاز کمی، این ابعاد به گویه‌های ارزیابی تبدیل شدند و با استفاده از مقیاس زبانی پنج‌گانه توسط همان پنل خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفتند. پاسخ‌ها برای پردازش محاسباتی در روش تاپسیس فازی، به اعداد فازی مثلثی تبدیل شدند. این رویکرد امکان تجمع قضاوت‌های ذهنی خبرگان را به نمرات اولویت قوی و رتبه‌بندی نهایی برای ستون‌های اصلی و مضامین فرعی فراهم آورد.

۱. گروه تجارت بین الملل، دانشکده تجارت و بازرگانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. گروه تجارت بین الملل، دانشکده تجارت و بازرگانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. نویسنده مسئول ایمیل: sajad.khani@ut.ac.ir

۳. گروه تجارت بین الملل، دانشکده تجارت و بازرگانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.



نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



نوع مقاله: پژوهشی

یافته‌ها: تحلیل کمی نشان داد که مضمون «شالوده اعتماد، امنیت و انطباق» به عنوان حیاتی‌ترین ستون شناخته شد و پس از آن «موتور تجربه مشتری» و «تحول سازمانی و فرهنگی» قرار گرفتند. خبرگان تأکید کردند که در بازاریابی مالی، اعتماد خود یک محصول محسوب می‌شود و چارچوب‌های امنیتی قوی، قوی‌ترین ابزارهای بازاریابی هستند. علاوه بر این، تجربه مشتری به عنوان پل مستقیم برای وفاداری و ارزش بلندمدت رابطه شناسایی شد، در حالی که چابکی سازمانی و نوسازی فرهنگی به عنوان توانمندسازهای ضروری برای نوآوری پایدار در نظر گرفته شدند. نتایج به طور جمعی نشان می‌دهند که موفقیت بازاریابی دیجیتال در بانک‌های سنتی به ایجاد توازن بین آمادگی فناوری و تحول انسان‌محور بستگی دارد. مدل یکپارچه چگونگی تعامل پویا این ستون‌ها را نشان می‌دهد: امنیت به عنوان شالوده، تجربه به عنوان وجه تمایز، و تحول به عنوان کاتالیزور برای رقابت پایدار.

نتیجه‌گیری: مدل بازاریابی پیشنهادی برای خدمات بانکداری باز و نئوبانک در بانک رفاه کارگران بر «استراتژی اولویت‌بندی بنیان‌ها» تأکید دارد. با بنیان نهادن ابتکارات دیجیتال بر اعتماد، امنیت و انطباق نظارتی، و پیشروی مرحله‌ای به سمت طراحی تجربه مشتری‌محور و چابکی داخلی، بانک‌ها می‌توانند از یک تحول دیجیتال پایدار و در عین حال متمرقی اطمینان حاصل کنند. این مدل یک نقشه راه واقع‌بینانه، حساس به بستر بومی و مبتنی بر داده را برای بانک‌های ایرانی که در حال گذار به عصر بانکداری باز هستند، ارائه می‌دهد؛ و هم راهنمایی استراتژیک و هم وضوح عملیاتی برای موفقیت پایدار فراهم می‌کند.

کلیدواژه‌ها: مدل بازاریابی، بانکداری باز، نئوبانک، تحول دیجیتال، بانک رفاه کارگران

استناددهی: چمائی‌نژاد، یاسین، خانی پردنجانی، سجاد و سلطانی‌فر، احسان. (۱۴۰۴). طراحی مدل بازاریابی خدمات بانکداری باز و نئوبانک،

مورد مطالعه بانک رفاه کارگران. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲۴(۶۳)، ۳۷-۶.

<https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.240839.1696>



مقدمه

صنعت بانکداری در سال‌های اخیر با تغییرات چشمگیری همراه بوده است. پیشرفت فناوری‌های نوینی مانند هوش مصنوعی، بلاکچین، و اینترنت اشیا، به همراه تمایل فزاینده مشتریان به سمت خدمات دیجیتال، زمینه‌ساز ظهور مفاهیمی همچون بانکداری باز و نئوبانک‌ها شده است (Murinde et al., 2022; Shahriar, 2016). این دگرگونی‌ها چالش‌های تازه‌ای برای بانک‌های سنتی به وجود آورده است. از جمله این چالش‌ها می‌توان به شدت یافتن رقابت بین بانک‌های سنتی و نئوبانک‌ها، افزایش انتظارات مشتریان از خدمات بانکی، و ضرورت توسعه مدل‌های نوین بازاریابی اشاره کرد (Biehl et al., 2004; Tello-Gamarra et al., 2022). بانک رفاه کارگران به عنوان یکی از بانک‌های مهم و بزرگ کشور، با وجود سابقه طولانی و شبکه گسترده شعب، برای انطباق با این تحولات به طراحی مدل بازاریابی کارآمد و مبتنی بر فناوری نیازمند است. تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از بانک‌های سنتی در ایران، به دلیل ماهیت سنتی خود و عدم انطباق با روندهای دیجیتال، در جذب و حفظ مشتریان با مشکلات جدی مواجه‌اند (Banking Research Institute, 2020).

علیرغم اهمیت موضوع، تعداد مطالعاتی که به طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های بازاریابی برای خدمات بانکداری باز و نئوبانک در بانک‌های ایران، به ویژه بانک رفاه کارگران، پرداخته‌اند، بسیار محدود است. مطالعات کنونی عمدتاً به جنبه‌های کلی بانکداری باز و نئوبانک‌ها توجه کرده‌اند و پژوهش‌هایی که بر طراحی مدل‌های بازاریابی برای این خدمات متمرکز باشند، به خصوص در مورد بانک رفاه کارگران، بسیار کم‌تعداد است. تحقیقات بین‌المللی نشان داده‌اند که بانک‌ها برای حفظ جایگاه رقابتی خود ناچار به پذیرش فناوری‌های نوین و طراحی مدل‌های بازاریابی جدید هستند (Murinde et al., 2022). بر اساس گزارش‌های بانک جهانی، پذیرش فناوری‌های بانکداری باز در کشورهایی که به تازگی وارد این حوزه شده‌اند، مانند ایران، کمتر از میانگین جهانی است (World Bank, 2022). همچنین، گزارش‌های سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^۱ نشان می‌دهد که در اکثر کشورها، بانکداری باز با مقاومت فرهنگی و محدودیت‌های زیرساختی مواجه بوده است (OECD, 2023). بنابراین، ضرورت طراحی و پیاده‌سازی مدل بازاریابی کارآمد و مبتنی بر فناوری‌های نوین برای بانک رفاه کارگران، به عنوان راهکاری برای مقابله با این چالش‌ها و حفظ جایگاه رقابتی در بازار، بیش از پیش احساس می‌شود.

بعضی از علل احتمالی به وجود آمدن این مسئله عبارتند از :

تغییر رفتار مشتریان: مشتریان امروزی انتظار دارند که خدمات بانکی به صورت سریع، آسان و شخصی‌سازی شده ارائه شود. همچنین، آنها تمایل دارند از کانال‌های دیجیتال برای انجام تراکنش‌های مالی خود استفاده کنند (Rakushovich et al., 2025).

ظهور نئوبانک‌ها: نئوبانک‌ها با ارائه خدمات نوآورانه و تجربه کاربری بهتر، سهم قابل توجهی از بازار را به خود اختصاص داده‌اند و بانک‌های سنتی را تحت فشار قرار داده‌اند (Fintech Commission, 2018).

تغییرات در مقررات: تغییرات در مقررات بانکی، مانند الزام به ارائه خدمات بانکداری باز، بانک‌ها را ملزم به تغییر مدل کسب‌وکار خود کرده است (Shahriar, 2016). کمبود دانش و مهارت: بسیاری از بانک‌های سنتی، به ویژه در ایران، در زمینه فناوری‌های نوین و مدل‌های بازاریابی دیجیتال، دانش و مهارت کافی ندارند. زیرساخت فناوری نامناسب: کمبود زیرساخت‌های فناوری لازم برای پیاده‌سازی بانکداری باز یکی از دلایل اصلی این مسئله است (Central Bank of Iran, 2022). نقص در چارچوب‌های قانونی و نظارتی: کشورهای موفق در پیاده‌سازی

^۱ OECD

بانکداری باز، چارچوب‌های قانونی جامعی دارند که در ایران نیازمند بازبینی و به‌روزرسانی است (Financial Stability Board, 2020). عدم آمادگی فرهنگی و آموزشی: پذیرش مشتریان و آگاهی آنان از مزایای بانکداری باز، هنوز در سطح پایین است و این مانع از بهره‌برداری کامل بانک‌ها از این خدمات می‌شود (Ghouse et al., 2025).

در صورت عدم انطباق بانک‌های سنتی با روند بانکداری باز و خدمات نئوبانک‌ها، تبعاتی همچون کاهش سهم بازار، مهاجرت مشتریان به پلتفرم‌های چابک دیجیتال، افزایش هزینه جذب مشتری، و تضعیف برند بانکی در میان نسل جوان رخ خواهد داد. این روند در بلندمدت می‌تواند منجر به کاهش پایداری مالی و از دست رفتن جایگاه رقابتی بانک‌های سنتی گردد.

با توجه به موارد ذکر شده، سوال اصلی پژوهش به شرح زیر است:

چگونه می‌توان مدل بازاریابی مناسب برای خدمات بانکداری باز و نئوبانک بانک رفاه کارگران طراحی کرد تا ضمن ارتقای تجربه مشتری و بهبود رضایتمندی، موقعیت رقابتی و عملکرد این بانک تقویت شود؟

مبانی و چارچوب نظری پژوهش

بانکداری باز

مفهوم بانکداری باز یک پارادایم نوین است که بر اساس آن، بانک‌ها و مؤسسات مالی، با کسب رضایت صریح مشتریان، داده‌های مالی آن‌ها را از طریق رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی (API) به صورت امن و استاندارد با اشخاص ثالث مجاز^۱، مانند شرکت‌های فین‌تک، استارت‌آپ‌ها و حتی سایر بانک‌ها، به اشتراک می‌گذارند (Buckley et al., 2023; Toufaily & Zalan, 2023). در واقع، بانکداری باز به دنبال ایجاد یک اکوسیستم مالی است که در آن، داده‌ها به صورت روان و امن بین بازیگران مختلف جریان یابند و مشتریان بتوانند از طریق یک پلتفرم واحد، به مجموعه‌ای گسترده‌تر و متنوع‌تر از خدمات مالی دسترسی داشته باشند؛ از مدیریت یکپارچه حساب‌های مختلف در بانک‌های گوناگون گرفته تا دریافت مشاوره‌های مالی هوشمند و دسترسی به محصولات اعتباری متناسب با نیازهای لحظه‌ای (Fawl et al., 2020). این تحول، مستقیماً بر استراتژی‌های بازاریابی خدمات بانکی تأثیر می‌گذارد و بانک‌ها را وادار می‌سازد تا از مدل‌های بازاریابی محصول‌محور فاصله گرفته و رویکردهای مشتری‌محور، داده‌محور و اکوسیستم‌محور را اتخاذ کنند (Colangelo & Khandelwal, 2025). درک عمیق این پارادایم جدید، پیش‌نیاز حیاتی برای طراحی مدل‌های بازاریابی کارآمدی است که بتوانند در چشم‌انداز پویای بانکداری نوین، مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند (Moisan & Radnicki, 2019).

با این حال، وضعیت بانکداری باز در ایران با چالش‌ها و پیچیدگی‌های خاص خود روبرو است. هرچند تلاش‌هایی برای حرکت به این سمت صورت گرفته و برخی بانک‌ها اقدام به راه‌اندازی درگاه‌های API و همکاری‌های محدود با فین‌تک‌ها کرده‌اند و بانک مرکزی نیز سند راهبردی تحول دیجیتال را تدوین کرده است، اما ایران هنوز در مراحل اولیه این مسیر قرار دارد (Oraei et al., 2021). فقدان یک چارچوب قانونی جامع و الزام‌آور مشابه PSD2، یکی از بزرگترین موانع است (Aghamirian et al., 2022). عدم شفافیت در زمینه مالکیت داده، مدیریت رضایت مشتری، مسئولیت‌پذیری اشخاص ثالث و استانداردهای نظارتی، باعث ایجاد بی‌اعتمادی و کندی در همکاری بین بانک‌ها و فین‌تک‌ها شده است (Fathi et al., 2025). علاوه بر این، محدودیت‌های نظارتی (Majlis Research Center, 2024)، نبود استانداردهای فنی ملی برای API ها (Yarahmadi & Ahmadzadeh, 2021) و

^۱ Third-Party Providers - TPPs

مقاومت‌های فرهنگی و سازمانی (Karimi & Mohammadi, 2022)، از دیگر چالش‌هایی هستند که توسعه بانکداری باز در ایران را با کندی مواجه کرده‌اند. با این وجود، پتانسیل بازار ایران، جمعیت جوان و علاقه‌مند به فناوری و رشد اکوسیستم فین‌تک، چشم‌انداز مثبتی را برای آینده بانکداری باز در کشور ترسیم می‌کند، مشروط بر آنکه موانع قانونی، فنی و فرهنگی با یک عزم ملی برطرف شوند (Asadi et al., 2023).

نئوبانک‌ها

نئوبانک‌ها، که اغلب با عناوینی چون «بانک‌های صرفاً دیجیتال» یا «بانک‌های چالشگر» شناخته می‌شوند، نهادهای مالی هستند که بدون هیچ‌گونه شعبه فیزیکی فعالیت کرده و خدمات خود را کاملاً آنلاین و عمدتاً از طریق پلتفرم‌های موبایلی ارائه می‌دهند (Bhattacharjee et al., 2022; Li & Zhang, 2021). این بانک‌ها از ابتدا بر پایه پلتفرم‌های دیجیتال پیشرفته بنا شده‌اند که به آنها امکان ارائه خدمات بانکی ساده، شفاف، مقرون‌به‌صرفه و در دسترس در تمام ساعات شبانه‌روز را می‌دهد (Frost, 2020; Meijer, 2021). ویژگی بارز آنها، مدل کسب‌وکار فناورمحور است که تولید و ارائه محصولات و خدمات بانکی در آن به شدت به نوآوری‌های مبتنی بر فناوری وابسته است. فناوری‌های کلیدی مانند هوش مصنوعی (AI)، بلاک‌چین، یادگیری ماشین (ML)، رایانش ابری و واسطه‌های برنامه‌نویسی کاربردی (API) به عنوان زیربنای عملیات و ارائه خدمات آنها عمل می‌کنند و امکاناتی نظیر کارمزدهای پایین‌تر، شفافیت بیشتر، تراکنش‌های آنی و بینش‌های مالی شخصی‌سازی‌شده را فراهم می‌آورند (Bradford, 2020; Meijer, 2021).

تمایز اصلی میان نئوبانک‌ها و خدمات بانکداری دیجیتال ارائه شده توسط بانک‌های سنتی، کمتر در رابط کاربری (چرا که هر دو می‌توانند اپلیکیشن‌های موبایلی داشته باشند) و بیشتر در معماری زیرساختی، مدل عملیاتی و هدف استراتژیک آنها نهفته است. نئوبانک‌ها اغلب «بومی دیجیتال» هستند و بر روی سیستم‌های چابک و مبتنی بر ابر با رویکرد API-محور ساخته شده‌اند که هزینه‌های کمتر و چرخه‌های نوآوری سریع‌تری را امکان‌پذیر می‌سازد؛ در مقابل، بانک‌های سنتی معمولاً خدمات دیجیتال را بر روی زیرساخت‌های قدیمی خود لایه بندی می‌کنند. بانکداری دیجیتال توسط بانک‌های مستقر، اغلب یک گام تکاملی برای دیجیتالی کردن فرآیندهای موجود است، در حالی که نئوبانکداری غالباً یک گام انقلابی است که هدف آن بازآفرینی بنیادین ارزش پیشنهادی و مدل هزینه در بانکداری است. «تجربه مشتری برتر» که نئوبانک‌ها مدعی آن هستند، نتیجه همین تفاوت عمیق معماری و مدل است. در حالی که بانکداری الکترونیکی سنتی ممکن است مستلزم مراجعه حضوری اولیه برای ثبت‌نام باشد و ساعات کاری محدودی داشته باشد، نئوبانک‌ها فرآیندهای کاملاً آنلاین ثبت‌نام، تأیید هویت دیجیتال مبتنی بر هوش مصنوعی و بیومتریک و دسترسی ۲۴/۷ را ارائه می‌دهند (Kumar et al., 2023; Yoon & Lim, 2021). همچنین، نئوبانک‌ها معمولاً با مجموعه محدودی از محصولات شروع به کار می‌کنند و به تدریج آنها را گسترش می‌دهند، در حالی که بانک‌های آنلاین سنتی اغلب مجموعه کاملی از محصولات را بر بستر پلتفرم‌های بانکی سنتی ارائه می‌دهند.^{۱۰} این تمایزات اساسی، پیامدهای مهمی برای نحوه بازاریابی نئوبانک‌ها دارد، زیرا آنها باید بر مزایای بنیادین معماری و چابکی خود تأکید کنند، نه صرفاً ویژگی‌های دیجیتالی سطحی.

اصطلاح «نئوبانک» خود یک مفهوم چترگونه است و فقدان یک تعریف واحد و جهانی پذیرفته‌شده یا طبقه‌بندی نظارتی می‌تواند برای مصرف‌کنندگان سردرگمی ایجاد کرده و برای بازاریابی پیچیدگی به همراه داشته باشد. منابع مختلف به «نئوبانک» به عنوان یک «اصطلاح چتری» اشاره می‌کنند و به «تعریف همواره در حال تحول» آن اذعان دارند. این سیالیت تعریفی، ماهیت پویای این بخش و تنوع مدل‌های کسب‌وکار در حال ظهور (مانند مدل‌های خالص، متمرکز بر بخش‌های خاص بازار، یا وابسته به بانکداری به عنوان خدمت - BaaS) را منعکس می‌کند.

برخی نئوبانک‌ها مجوز کامل بانکی دریافت می‌کنند، در حالی که برخی دیگر تحت چارچوب‌های نظارتی متفاوتی فعالیت کرده یا با مؤسسات مالی دارای مجوز همکاری می‌کنند (Naser, 2019). این ابهام می‌تواند یک چالش بازاریابی باشد؛ اگر مصرف‌کنندگان به وضوح درک نکنند که نئوبانک چیست یا چه تفاوتی با اپلیکیشن بانک سنتی آنها دارد، می‌تواند مانع پذیرش و اعتمادسازی شود. این امر همچنین پیامدهایی برای رگولاتوری دارد، زیرا یک رویکرد یکسان برای همه ممکن است مناسب نباشد. بنابراین، استراتژی‌های بازاریابی باید به وضوح ارزش پیشنهادی خاص مدل نئوبانک خود را بیان کرده و مصرف‌کنندگان را در مورد مزایایی که از ساختار عملیاتی و نظارتی خاص آنها ناشی می‌شود، آموزش دهند. این امر برای ایجاد یک هویت برند متمایز در بازاری شلوغ و گاهی نامشخص، حیاتی است.

جهت جمع‌بندی مطالب فوق می‌توان گفت؛ فشارهای رقابتی ناشی از ظهور فین‌تک‌ها و نئوبانک‌ها، تغییرات بنیادین در تجربه مشتری، مدل‌های کسب‌وکار و فرهنگ سازمانی بانک‌ها را ایجاد کرده است. بانکداری باز با ایجاد یک اکوسیستم همکاری محور و امکان اشتراک‌گذاری امن داده‌ها، موانع انحصار اطلاعات را شکسته و بستری را برای نوآوری، شخصی‌سازی خدمات و افزایش رقابت فراهم می‌کند. از سوی دیگر، نئوبانک‌ها به عنوان بانک‌های صرفاً دیجیتال با ساختارهای فناورمحور خود، تجربه مشتری برتر، هزینه‌های کمتر و سرعت بالاتر در نوآوری را ارائه می‌دهند که باعث جابجایی سهم بازار از بانک‌های سنتی شده است. با توجه به اهمیت روزافزون این تحولات در عرصه جهانی و نیز چالش‌های خاص در پیاده‌سازی آن در بازارهایی مانند ایران، توسعه مدل‌های کارآمد و بومی‌شده بانکداری باز و نئوبانک می‌تواند زمینه‌ساز بهبود رقابت‌پذیری، رضایت مشتری و تسریع تحول دیجیتال در نظام بانکی شود. لذا، ارائه مدلی جامع و منطبق با شرایط بومی برای این دو پدیده نوظهور، نیازمند پژوهش و توجه علمی بیشتر است، چرا که می‌تواند نقش کلیدی در تحقق آینده بانکداری دیجیتال و افزایش بهره‌وری و نوآوری در خدمات مالی ایفا کند.

جدول ۱ به طور خلاصه به مقایسه ویژگی‌های کلیدی نئوبانک‌ها و خدمات دیجیتال بانک‌های سنتی می‌پردازد.

جدول ۱: تمایز نئوبانک‌ها از خدمات دیجیتال بانک‌های سنتی (Komar et al. (2023)

ویژگی	نئوبانک‌ها (بانک‌های چالشگر)	خدمات دیجیتال بانک‌های سنتی
زیرساخت اصلی	بومی ابری، API-محور، معماری میکروسرویس	اغلب مبتنی بر زیرساخت‌های قدیمی (Legacy) با لایه‌های دیجیتال
مدل کسب‌وکار	صرفاً دیجیتال، بدون شعبه	چندکاناله، با محوریت شعب فیزیکی و پشتیبانی دیجیتال
ساختار هزینه	هزینه‌های عملیاتی پایین، بدون هزینه شعبه	هزینه‌های ثابت و عملیاتی بالا مرتبط با شبکه شعب
جذب مشتری	دیجیتال، بازاریابی ویروسی، تمرکز بر تجربه کاربری	ترکیبی از شعب، بازاریابی سنتی و کانال‌های دیجیتال
توسعه محصول	چابک، تکرارشونده، سریع	اغلب کندتر، مبتنی بر فرآیندهای سنتی
ارزش پیشنهادی اولیه	تجربه کاربری برتر، هزینه کمتر، خدمات برای بخش‌های خاص بازار	امنیت، خدمات جامع، اعتماد مبتنی بر سابقه
رویکرد نظارتی	متنوع (مجوز کامل، مشارکت با بانک دارای مجوز، BaaS)	مجوز کامل بانکی
دامنه خدمات در شروع کار	اغلب متمرکز و محدود، با گسترش تدریجی	جامع و گسترده

ویژگی	نئوبانک‌ها (بانک‌های چالشگر)	خدمات دیجیتال بانک‌های سنتی
استفاده از داده	شخصی‌سازی پیشرفته مبتنی بر هوش مصنوعی و یادگیری ماشین	اغلب سنتی‌تر و محدودتر در شخصی‌سازی عمیق
کانال ارتباطی اصلی	اپلیکیشن موبایل	شعب فیزیکی، اینترنت بانک، اپلیکیشن موبایل
ساعات کار	۲۴/۷، ۳۶۵ روز سال	ساعات کاری محدود شعب، پشتیبانی آنلاین متغیر
تأیید هویت و امضای قرارداد	امضای دیجیتال، مبتنی بر هوش مصنوعی، eKYC، بیومتریک	اغلب نیازمند تأیید هویت حضوری توسط کارمند بانک

پیشینه پژوهش

مطالعات داخلی

Azimi et al. (2021) با روش تلفیقی کیفی-کمی، نقش شبکه‌های اجتماعی در بازاریابی خدمات بانکی را بررسی کردند. آنها ابتدا با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۵ کارشناس شبکه‌های اجتماعی و بانک، ابعاد مؤثر را استخراج و سپس با نمونه‌گیری از ۳۸۴ مشتری بانک شهر از نظر استنباط مدل پژوهش، نتیجه‌گیری نمودند. نتایج نشان داد الگوی بازاریابی خدمات بانکی مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی شامل مؤلفه‌هایی چون «خلق ارزش برای مشتری»، «محتوای بازاریابی اجتماعی»، «فعالیت‌های بازاریابی شبکه‌ای»، «تمرکز بر ذینفعان» و «نوع شبکه اجتماعی» است و قابلیت تبیین مناسبی دارد. (Solimani et al. (2024 مدلی برای بازاریابی محتوایی در صنعت بانکداری طراحی کردند. در فاز کیفی با نظریه داده‌بنیاد از طریق مصاحبه با ۱۴ کارشناس بازاریابی بانکی، مفاهیم استخراج و به ۱۰ مقوله اصلی منتهی شدند (از جمله «برنامه‌ریزی کسب‌وکار»، «واحد مدیریت محتوا»، «شناخت مخاطب»، «ایده محتوا»، «توزیع محتوا»، «بازخورد و بهبود»). سپس در فاز کمی با تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری مدل حاصل اعتبارسنجی شد. یافته‌ها نشان داد مدل ارائه‌شده جامع و استراتژیک است و به افزایش اثربخشی بازاریابی محتوا و سهم بازار بانک منجر می‌شود. (Eigdar, (2024 تأثیر کیفیت خدمات بانکداری الکترونیک را بر رضایت و وفاداری مشتریان بانک شهر بررسی کرد. این پژوهش کاربردی-پیمایشی با نمونه ۳۸۴ نفر از مشتریان موبایل بانک در کرج و ابزار پرسشنامه ۴۰ ماده‌ای اجرا شد. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای نشان داد مؤلفه پاسخگویی در کیفیت خدمات، تأثیر معنادار و مثبت بر رضایت دارد و رضایت نیز بر وفاداری تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. (Mahmoudi Meymand et al. (2024 در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل کسب و کار بانکداری باز در بانک خاورمیانه با رویکرد سیستم‌های نرم»، یک مدل کسب‌وکار برای بانکداری باز در بانک خاورمیانه ارائه کردند. این تحقیق با استفاده از رویکرد سیستم‌های نرم و انجام مصاحبه با خبرگان و تحلیل مضمون داده‌ها صورت گرفت. نتایج منجر به شناسایی سه طبقه اصلی شامل بانکداری مشتری‌محور، مدیریت رابط برنامه‌نویسی کاربردی (API) و تحولات رگولاتوری شد که تأثیر مثبت و معناداری بر مدل کسب‌وکار بانکداری باز در بانک مورد مطالعه داشتند و بر اهمیت یکپارچگی این عوامل تأکید شد.

مطالعات خارجی

Desiraju et al. (2024) در مقاله‌ای با عنوان «ادراک مشتریان از اپلیکیشن‌های بانکداری باز: بینش‌هایی با استفاده از مدل‌سازی موضوعی ساختاری» که در مجله خدمات خرده‌فروشی و مصرف‌کننده منتشر شده است، به بررسی تجربه مشتریان پس از پذیرش اپلیکیشن‌های بانکداری باز پرداختند. آن‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی

موضوعی ساختاری^۱ بر روی نزدیک به ۹۰ هزار نقد مشتریان از گوگل پلی و با تکیه بر نظریه عدم تأیید انتظار^۲، ۱۴ موضوع اصلی مورد بحث کاربران را شناسایی کردند. یافته‌ها نشان داد که عواملی چون خدمات مشتری، سهولت تعامل کاربر و پشتیبانی دیجیتال تأثیر مثبت، و عواملی چون راهبری حساب و تجربه کاربری شخصی‌سازی شده تأثیر منفی بر رضایت مشتریان داشته‌اند. همچنین، احساس ترس در صورت مدیریت صحیح می‌تواند به شکل مثبتی بر امتیاز اپلیکیشن تأثیر بگذارد. (Murinde et al. (2022 در پژوهشی با عنوان «تأثیر انقلاب فین‌تک بر آینده بانکداری: فرصت‌ها و ریسک‌ها» که در *مرور بین‌المللی تحلیل مالی* به چاپ رسیده است، ادبیات موجود در زمینه فین‌تک و خدمات مبتنی بر آن را با تمرکز بر فرصت‌ها و ریسک‌های پیش روی بانک‌ها بررسی کردند. آن‌ها با تحلیل داده‌های بانکی از ۱۱۵ کشور طی ۱۶ سال (۲۰۰۵-۲۰۲۰)، نشان دادند که بعید است وام‌دهندگان فین‌تک جایگزین بانک‌ها شوند، زیرا بانک‌ها در حال توسعه پلتفرم‌های فین‌تک خود یا همکاری با استارت‌آپ‌ها هستند. این مطالعه تأکید می‌کند که عواملی چون مقررات، زیرساخت‌های جهانی و اصطکاک‌های ژئوپلیتیکی، آینده بانکداری را شکل خواهند داد و تحول دیجیتال برای بانک‌ها یک ضرورت است.

(Hu & Xie (2024 در مقاله‌ای با عنوان «بانکداری باز: یک مرور اولیه» که در *مجله اینترنت و اقتصاد دیجیتال* منتشر شده است، به بررسی جامع ادبیات نوظهور بانکداری باز و پیامدهای آن برای بخش مالی پرداختند. آن‌ها به طور خاص تأثیر بانکداری باز بر رقابت، نوآوری، شمول مالی، و همچنین نقش ترتیبات نهادی و دولت در ترویج و تنظیم این حوزه را مورد بحث قرار دادند. یافته‌های این مرور نشان می‌دهد که اگرچه بانکداری باز پتانسیل زیادی برای ایجاد تحول در خدمات مالی دارد، موفقیت آن به آموزش مصرف‌کنندگان و ایجاد چارچوب‌های نظارتی مناسب برای مدیریت ریسک‌های مالی و چالش‌های مالکیت داده وابسته است. (Shaikh (2020 در پژوهشی با عنوان «تأثیر بانکداری دیجیتال بر ارائه خدمات به مشتریان بانکی: یک مرور ادبیات»، به بررسی توسعه بانکداری دیجیتال در هند و تأثیر آن بر ارائه خدمات به مشتریان، ادراک و رضایت آن‌ها پرداخته است. این مقاله مروری نشان می‌دهد که سیاست‌های پولی مانند حذف برخی اسکناس‌ها در هند (۲۰۱۶) به طور قابل توجهی به رشد تراکنش‌های دیجیتال کمک کرده است. همچنین، پژوهش‌های متعدد حاکی از آن است که بانکداری دیجیتال نقش مثبتی در بهبود ارائه خدمات به مشتریان داشته و فناوری، عامل اصلی در تشویق به استفاده از خدمات و محصولات نوین بانکی است. (Chan et al. (2022 در پژوهشی با عنوان «به سوی درک پذیرش فین‌تک توسط مصرف‌کنندگان: مورد بانکداری باز» که در *مجله بین‌المللی بازاریابی بانکی* به چاپ رسیده است، به شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر پذیرش بانکداری باز توسط مصرف‌کنندگان در استرالیا پرداختند. آن‌ها با گسترش مدل یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری (UTAUT) و ترکیب آن با عواملی چون ریسک درک شده، اعتماد اولیه و سواد مالی، و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری^۳ بر روی داده‌های ۴۵۶ پاسخ‌دهنده، نشان دادند که انتظار عملکرد، انتظار تلاش، نفوذ اجتماعی و ریسک درک شده، پیش‌بینی‌کننده‌های مستقیم قصد استفاده از بانکداری باز هستند. همچنین، اعتماد اولیه نقش تعدیل‌گر مهمی ایفا کرده و سواد مالی منجر به کاهش اعتماد اولیه (و افزایش شکاکیت) می‌شود. (Danbom (2023 در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «نگرش مصرف‌کنندگان نسبت به بانکداری باز» که در دانشگاه علوم کاربردی آرکادا انجام شده است، به بررسی نگرش مصرف‌کنندگان، به ویژه تفاوت‌های نسلی، در قبال بانکداری باز پرداخته است. این مطالعه کیفی با استفاده از چهار گروه کانونی نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ شرکت‌کننده (۲۷ تا ۶۶ ساله) و با به‌کارگیری نظریه‌هایی چون اشاعه نوآوری و مقاومت در

¹ STM² EDT³ PLS-SEM

برابر نوآوری نشان داد که مصرف‌کنندگان نسبت به مفهوم بانکداری باز و شفافیت آن بدبین هستند. نگرانی‌های اصلی شامل ریسک از دست دادن پول، افشای اطلاعات حساس، و عدم اعتماد به مؤسسات مالی جدید بود. نتایج همچنین حاکی از آن بود که نسل جوان‌تر پذیرش بیشتری نسبت به این خدمات نشان می‌دهد در حالی که نسل بالغ‌تر محتاط‌تر و سنتی‌تر عمل می‌کند.

Mall et al. (2024) در تحقیقی با عنوان «نئوبانکداری: یک مرور کتاب‌سنجی از روند پژوهش فعلی و دامنه آینده» که در *مرور بین‌المللی اقتصاد و مالی* منتشر شده، به تحلیل جامع و کتاب‌سنجی ادبیات آکادمیک در حوزه نئوبانکداری پرداختند تا روندهای پژوهشی و جریان‌های اصلی تحقیقاتی را به تصویر بکشند. آن‌ها با بررسی ۱۹۱ مقاله مرتبط منتشر شده بین سال‌های ۲۰۰۹ و ۲۰۲۲ از پایگاه داده اسکوپوس و با استفاده از ابزارهایی نظیر Biblioshiny و VOSviewer، نویسندگان، مقالات، منابع، مؤسسات و کشورهای برجسته را شناسایی کردند. این پژوهش شش خوشه یا حوزه تحقیقاتی اصلی را در نئوبانکداری مشخص کرد: رفتار و نگرش مصرف‌کننده، امنیت و ریسک درک‌شده، عوامل مؤثر در پذیرش کیف پول و بانکداری همراه، سودمندی و سهولت استفاده درک‌شده، دیجیتالی‌سازی و پذیرش فناوری، و تجربه مشتری در خدمات مالی همراه. Mutambik (2023) در مطالعه‌ای با عنوان «تجربه مشتری در بانکداری باز و تأثیر آن بر قصد وفاداری: مطالعه‌ای از عربستان سعودی»، به بررسی عوامل شکل‌دهنده تجربه مشتری و تعیین‌کننده سطح وفاداری نسبت به برندها و اپلیکیشن‌های بانکداری باز در عربستان سعودی پرداخته است. او با استفاده از یک مدل مفهومی که در آن شش عامل عاطفی و شناختی بر تجربه مشتری و در نهایت بر قصد وفاداری تأثیر می‌گذارد، و با جمع‌آوری داده از طریق یک پیمایش کمی از کاربران بانکداری باز در عربستان، به این نتیجه رسید که تجربه مشتری تحت تأثیر عواملی چون سهولت استفاده، ارزش درک‌شده، کیفیت پشتیبانی، قابلیت اطمینان، ریسک درک‌شده و توانایی نوآوری قرار دارد. این عوامل نیز به نوبه خود، به طور فعال بر سطح وفاداری مشتری تأثیر می‌گذارند. Alojail & Althinayyan (2024) در مقاله‌ای با عنوان «بهبود تجربه کاربری و پایداری در بانکداری باز با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری، به بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر تصمیم کاربران برای ادامه استفاده از راه‌حل‌های بانکداری باز در عربستان سعودی، با تمرکز بر رضایت کاربر و قصد استفاده مستمر پرداختند. آن‌ها با گسترش مدل تداوم استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر انتظار-تأیید^۱ و افزودن متغیرهای اعتماد و راحتی، و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی^۲ بر روی داده‌های ۹۸ کاربر بانکداری باز، دریافتند که رضایت کاربر تنها پیش‌بینی‌کننده قصد استفاده مستمر است. همچنین، رضایت کاربر تحت تأثیر سودمندی درک‌شده، اعتماد و راحتی قرار دارد.

مرور مطالعات نشان داد که اگرچه پژوهش‌های متعددی به بررسی بانکداری باز یا نئوبانک‌ها پرداخته‌اند، اما تحقیقات اندکی بر طراحی مدل‌های بازاریابی بومی برای بانک‌های سنتی متمرکز شده‌اند. در ایران نیز اغلب پژوهش‌ها به جنبه‌های فنی یا قانونی پرداخته و از منظر بازاریابی کمتر بررسی شده‌اند. از این‌رو، خلأ اصلی پژوهش در طراحی یک مدل بازاریابی کارآمد، بومی و داده‌محور برای بانک‌های بزرگ سنتی در مسیر دیجیتال‌سازی – مانند بانک رفاه کارگران – است که پژوهش حاضر در پی پر کردن آن است.

^۱ ECM-IS

^۲ PLS-SEM

روش‌شناسی پژوهش

نمونه‌گیری و جمع‌آوری داده‌ها

در این پژوهش، استفاده از روش تحقیق آمیخته ضروری است چرا که موضوع پژوهش (مدل بازاریابی برای خدمات بانکداری باز و نئوبانک‌ها) شامل جنبه‌های پیچیده‌ای از رفتار مشتریان و همچنین عوامل فنی و مدیریتی است که نیازمند تحلیل عمیق و دقیق است. روش کیفی به‌وسیله تحلیل مضمون می‌تواند عواملی که بر موفقیت مدل‌های بازاریابی تأثیر دارند را شناسایی کند، در حالی که روش کمی تاپسیس فازی با استفاده از تحلیل تصمیم‌گیری چند معیاره به‌طور دقیق‌تری می‌تواند این عوامل را ارزیابی و اولویت‌بندی کند تا به یک مدل جامع و کاربردی برای بانک‌ها دست یابیم. در بخش کیفی، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. خبرگان براساس معیارهایی نظیر سابقه کاری، تخصص موضوعی، و مشارکت در پروژه‌های مرتبط با بانکداری نوین انتخاب شدند. فرآیند انتخاب مشارکت‌کنندگان تا زمانی ادامه یافت که اشباع نظری حاصل شود. خبرگان بر اساس ترکیبی از معیارهای زیر انتخاب شدند: (۱) حداقل ۵ سال سابقه کار مرتبط (۲) مشارکت مستقیم در حداقل یک پروژه موفق در زمینه بانکداری دیجیتال یا فین‌تک، (۳) جایگاه سازمانی یا تخصصی (مدیر، کارشناس، کارشناس ارشد و...)، و (۴) تمایل به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه. در بخش کمی این پژوهش که با هدف اولویت‌بندی و رتبه‌بندی مضامین استخراج‌شده از فاز کیفی و با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره تاپسیس فازی انجام می‌شود، جامعه آماری و روش نمونه‌گیری ماهیتی متفاوت از پژوهش‌های پیمایشی دارد. هدف در این مرحله، تعمیم آماری نتایج به یک جامعه بزرگ نیست، بلکه بهره‌گیری از قضاوت عمیق و تخصصی خبرگان برای ارزیابی یک مدل پیچیده است. از این رو، در روش‌هایی مانند تاپسیس فازی، کیفیت و تخصص اعضای نمونه (پنل خبرگان) بر کمیت آن‌ها ارجحیت دارد.

بر این اساس، نمونه آماری در بخش کمی، متشکل از همان ۱۴ نفر از خبرگان و متخصصان کلیدی است که در فاز کیفی پژوهش از طریق مصاحبه‌های عمیق در فرآیند تدوین مدل مشارکت داشته‌اند. روش نمونه‌گیری در بخش کمی نیز، مشابه بخش کیفی، نمونه‌گیری هدفمند می‌باشد، زیرا مشارکت‌کنندگان به صورت عمدی و بر اساس تخصص ویژه خود برای مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری و رتبه‌بندی انتخاب شده‌اند. فرآیند اجرای پژوهش به دو بخش اصلی تقسیم می‌شود: الف. مرحله کیفی: ابتدا با مراجعه به ادبیات نظری و تحلیل‌های مقدماتی، چارچوب مفهومی اولیه استخراج شد. سپس با شناسایی و مصاحبه با خبرگان، داده‌های کیفی جمع‌آوری گردید. محتوای مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون بررسی شد و مضامین کلیدی استخراج شدند. ب. مرحله کمی: عوامل و مضامین کلیدی شناسایی‌شده به‌صورت گویه‌های پرسشنامه تدوین شدند. پس از طراحی پرسشنامه، داده‌های کمی از جامعه هدف گردآوری شد. سپس با بهره‌گیری از روش تاپسیس فازی، تحلیل و رتبه‌بندی عوامل انجام شد.

انتخاب روش تاپسیس فازی بر مبنای سه ملاحظه اصلی بوده است:

۱. ماهیت داده‌ها: نظرات خبرگان از نوع زبانی و مبهم هستند (مثلاً «خیلی زیاد»، «متوسط»)، بنابراین استفاده از منطق فازی برای تبدیل قضاوت‌های زبانی به مقادیر کمی، ضروری است.
۲. هدف پژوهش: هدف، اولویت‌بندی مضامین مدل بر اساس نزدیکی به وضعیت مطلوب بوده که با ماهیت رتبه‌بندی روش تاپسیس سازگار است.

۳. مزیت نسبت به سایر روش‌ها: روش‌هایی مانند AHP فازای یا ANP نیاز به مقایسات زوجی گسترده دارند و در پژوهش‌هایی با معیارهای زیاد (۵ مضمون اصلی و ۲۵ زیرمضمون) باعث خستگی پاسخ‌دهندگان می‌شوند، در حالی که تاپسیس فازای با محاسبات ساده‌تر، هم دقت فازای و هم سرعت تصمیم‌گیری را تأمین می‌کند.

پایایی و روایی ابزار تحقیق

چهار معیار پیشنهادی (Linkln & Goba (1985) برای ارزیابی کیفیت داده‌های کیفی در این پژوهش رعایت شد: اعتباربخشی^۱: استفاده از روش مثلث‌سازی و بازیابی مشارکت‌کنندگان؛ انتقال‌پذیری^۲: ارائه توصیف غنی از زمینه پژوهش؛ انحراف پیگیری‌کردنی^۳: ثبت دقیق مراحل تحلیل داده و صحنه‌پذیری^۴: بازیابی تحلیل‌ها توسط محققان مستقل. ارزیابی روایی از سه منظر روایی محتوایی، روایی خبرگان و روایی ظاهری بررسی گردید که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد. پایایی نیز از دو طریق اصلی حاصل و بررسی می‌شود. پایایی از طریق تجمع نظرات استفاده گردید. ارزیابی کیفیت و استحکام نتایج در روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره مانند تاپسیس فازای، ماهیتی متفاوت از روش‌های پیمایشی سنتی دارد. در حالی که در پیمایش‌ها از مفاهیمی مانند آلفای کرونباخ برای پایایی و تحلیل عاملی برای روایی سازه استفاده می‌شود، در روش‌های مبتنی بر قضاوت خبرگان، اعتبار نتایج از طریق استحکام فرآیند^۵ و اعتبار ورودی‌ها^۶ سنجیده می‌شود.

۱. باورپذیری^۷:

این معیار که معادل روایی داخلی در پژوهش‌های کمی است، به این سوال پاسخ می‌دهد که آیا یافته‌های تحقیق، تفسیری صحیح و قابل باور از دیدگاه‌ها و تجربیات مشارکت‌کنندگان ارائه می‌دهند یا خیر. برای افزایش باورپذیری در این پژوهش، از چندین راهکار استفاده شد. اولاً، مشارکت طولانی‌مدت با موضوع از طریق انجام ۱۴ مصاحبه عمیق و صرف زمان قابل توجه برای تحلیل جزء به جزء آن‌ها، به درک عمیق و غنی از پدیده مورد مطالعه منجر شد. ثانیاً، از تکنیک مثلث‌سازی منابع داده استفاده گردید؛ به این معنا که پنل خبرگان از افراد با تخصص‌ها و جایگاه‌های سازمانی کاملاً متفاوت (شامل مدیران ارشد استراتژیک، متخصصان فنی، مدیران محصول، کارشناسان ریسک و بازاریابی) تشکیل شد.

۲. انتقال‌پذیری^۸:

این معیار، که مشابه روایی خارجی در تحقیقات کمی است، به این پرسش می‌پردازد که آیا یافته‌های این پژوهش می‌تواند در سایر زمینه‌ها و موقعیت‌ها (مانند سایر بانک‌های بزرگ ایرانی که در مسیر تحول دیجیتال قرار دارند) نیز مورد استفاده قرار گیرد. در پژوهش‌های کیفی، هدف تعمیم آماری نیست، بلکه فراهم آوردن امکانی برای خواننده است تا خود در مورد قابلیت انتقال یافته‌ها قضاوت کند. این امر از طریق ارائه توصیف غنی و عمیق محقق شد. در بخش پیشین، با تشریح دقیق هر مضمون و زیرمضمون و ارائه نقل‌قول‌های مستقیم از متخصصان، تلاش شد تا تصویری شفاف و پر جزئیات از زمینه تحقیق، دیدگاه‌ها و استدلال‌های پشت هر یافته ارائه شود.

¹ Credibility

² Transferability

³ Dependability

⁴ Confirmability

⁵ Process Robustness

⁶ Input Validity

⁷ Credibility

⁸ Transferability

۳. قابلیت اطمینان^۱:

این معیار، که معادل پایایی در پژوهش‌های کمی است، به ثبات و تکرارپذیری فرآیند تحقیق اشاره دارد. سوال اصلی این است: آیا فرآیند پژوهش آنقدر شفاف و مستند است که اگر محقق دیگری در همان شرایط و با همان داده‌ها کار را تکرار کند، به نتایج مشابهی دست یابد؟ برای احراز این معیار، از راهکار ایجاد ردپای ممیزی^۲ استفاده شد. تمام مراحل تحقیق، از طراحی پروتکل مصاحبه، فرآیند کدگذاری و تحلیل مضمون که در بخش قبل تشریح شد، تا ارائه جدول کامل کدها در پیوست، به صورت کاملاً شفاف و نظام‌مند مستندسازی شده است. این مسیر منطقی و قابل ردیابی، از داده‌های خام تا مضامین نهایی، نشان می‌دهد که یافته‌ها به صورت منسجم و قابل اتکا به دست آمده‌اند و حاصل یک فرآیند قابل تکرار هستند.

۴. تأییدپذیری^۳:

این معیار که به مفهوم عینیت‌گرایی^۴ نزدیک است، بر این موضوع تمرکز دارد که یافته‌ها تا چه حد مبتنی بر داده‌های واقعی حاصل از مشارکت‌کنندگان هستند و تا چه حد از سوگیری‌ها یا پیش‌فرض‌های شخصی پژوهشگر به دور بوده‌اند. برای تضمین تأییدپذیری، راهکار اصلی، ایجاد پیوند مستقیم بین یافته‌ها و داده‌ها بود. همانطور که در بخش تشریح مضامین مشاهده می‌شود، برای هر مضمون و زیرمضمون، به صورت مستقیم به نقل‌قول‌ها و مفاهیم بیان‌شده توسط متخصصان استناد شده است. این رویکرد، تضمین می‌کند که نتایج، روایتی صادقانه از دیدگاه‌های خبرگان است، نه تفسیر شخصی پژوهشگر. با رعایت این چهار معیار، می‌توان اطمینان حاصل کرد که یافته‌های کیفی این پژوهش از استحکام و اعتبار علمی لازم برخوردار هستند.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

اطلاعات توصیفی مصاحبه‌شوندگان

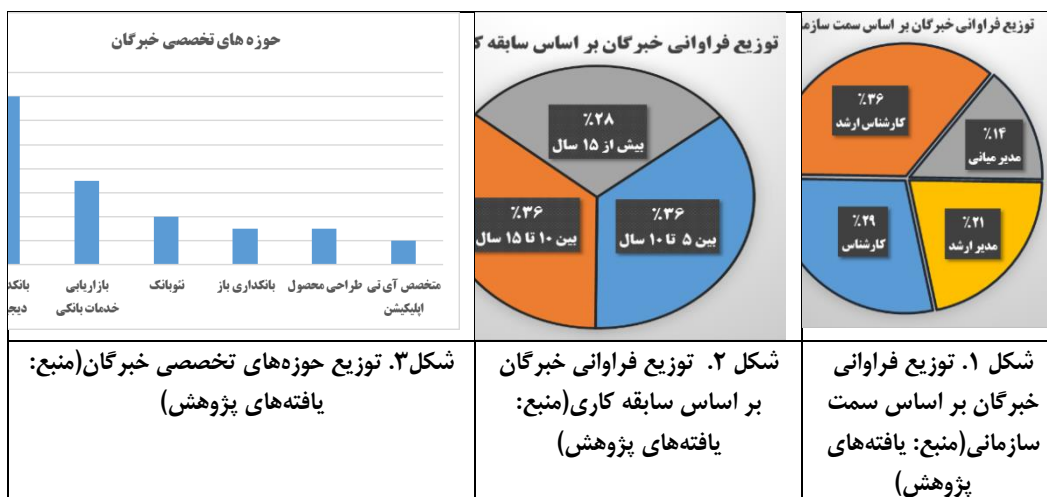
از مجموع ۱۴ نفر خبره، ۹ نفر (معادل ۶۴/۳ درصد) مرد و ۵ نفر (معادل ۳۵/۷ درصد) زن بوده‌اند. همچنین پند خبرگان شامل ۳ نفر مدیر ارشد، ۲ نفر مدیر میانی، ۵ نفر کارشناس ارشد و ۴ نفر کارشناس می‌باشد. این ساختار که متشکل از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان و کارشناسان ارشد است، این امکان را فراهم آورده که موضوع پژوهش هم از دیدگاه کلان و استراتژیک (توسط مدیران ارشد) و هم از منظر عملیاتی و اجرایی (توسط مدیران میانی و کارشناسان) مورد بررسی و واکاوی قرار گیرد. این تنوع در سطوح سازمانی، به غنای داده‌ها و جامعیت یافته‌های کیفی کمک شایانی نموده است. از منظر سابقه کاری، پند خبرگان از سطح تجربه بسیار بالایی برخوردار است. بر اساس داده‌های تصاویر زیر، اکثریت قاطع خبرگان (۹ نفر معادل ۶۴/۳ درصد) دارای بیش از ۱۰ سال سابقه کاری هستند که از این میان، ۴ نفر (۲۸/۶ درصد) بیش از ۱۵ سال تجربه مدیریتی و تخصصی در صنعت مالی و بانکی دارند. ۵ نفر (۳۵/۷ درصد) نیز دارای سابقه‌ای بین ۱۰ تا ۱۵ سال می‌باشند. حضور ۵ نفر از متخصصان با سابقه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال نیز باعث شده است تا دیدگاه‌های نوین‌تر و نزدیک‌تر به فضای استارت‌آپی و فین‌تک‌های نوپا نیز در تحلیل‌ها لحاظ گردد. این ترکیب از تجربه طولانی‌مدت و دیدگاه‌های جدید، به ایجاد یک تحلیل متعادل و عمیق از وضعیت فعلی و روندهای آینده کمک کرده است.

¹ Dependability

² Audit Trail

³ Confirmability

⁴ Objectivity



فرآیند تحلیل مضمون و کدگذاری

در این بخش، فرآیند نظام مند و دقیقی که برای تحلیل داده های کیفی حاصل از ۱۴ مصاحبه عمیق با خبرگان و تبدیل آن ها به مضامین معنادار طی شد، به تفصیل تشریح می گردد. برای این منظور از رویکرد تحلیل مضمون استقرایی شش مرحله ای که توسط براون و کلارک شده، استفاده گردید. این رویکرد امکان استخراج الگوها و مفاهیم را مستقیماً از دل داده ها و بدون تحمیل چارچوب های از پیش تعیین شده، فراهم می آورد. هر یک از این شش مرحله با دقت و وسواس برای اطمینان از استحکام و اعتبار یافته ها به انجام رسید.

مرحله اول: آشنایی با داده ها

مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه

مرحله چهارم: بازبینی مضامین

سطح اول (بازبینی در سطح کدهای هر مضمون)

سطح دوم (بازبینی در سطح کل نقشه مضامین)

مرحله پنجم: تعریف و نام گذاری مضامین

مرحله ششم: تدوین گزارش نهایی

جدول ۲: مضامین اصلی و فرعی و کدهای اولیه (منبع: یافته های پژوهش)

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد اولیه
۱. الزام استراتژیک و مدل کسب و کار	۱.۱. بازتعریف ارزش: از محصول به مشتری	تغییر نقطه ثقل قدرت به مشتری
		فروش احساس، نه محصول
		درک اهداف زندگی مشتری
		کالایی شدن خدمات پایه
		خلق ارزش از لایه داده
		شروع بازاریابی با STDP
	۱.۲. استراتژی دوگانه: دفاع و حمله	اولویت بندی تعمیق رابطه بر جذب
		استراتژی دفاع از هسته
		استراتژی حمله در حاشیه
		حفظ سهم بازار و ابتکار عمل

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد اولیه
	۱.۳. خلق ارزش درآمدی و اقتصاد واحد	نیاز به مدل‌های درآمدی جدید
		اهمیت اقتصاد واحد ^۱
		پرهیز از معیارهای فریبنده
		خلق ارزش از طریق مدل کسب و کار
۲. اکوسیستم باز و مشارکت‌های راهبردی	۲.۱. بانک به مثابه پلتفرم (BaaP)	تغییر محصول از "حساب" به "پلتفرم"
		امور مالی تعبیه‌شده ^۲
		اقتصاد API
		بازاریابی B2B2C
	۲.۲. حاکمیت اکوسیستم و مدیریت شرکا	ریسک شخص ثالث
		نیاز به ارزیابی دقیق شرکا
		نیاز به چارچوب ملی استاندارد
		بازاریابی برای توسعه‌دهندگان
		حاکمیت پلتفرم
		انتخاب شرکای همسو با برند
۳. تجربه مشتری	۳.۱. وسواس بر سادگی و طراحی یکپارچه	انتظار مشتری برای سادگی مطلق
		کاهش بار شناختی
		اهمیت تجربه کاربری (UX)
		بازاریابی همه‌کاناله (Omnichannel)
		سهولت و تسریع خدمات
	۳.۲. شخصی‌سازی هوشمند و پیش‌دستانه	حرکت به سمت تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده
		شخصی‌سازی در لحظه
		خدمات پیش‌دستانه (Proactive)
	۳.۳. مدل فیزیوتال: تلفیق لمس انسانی و دیجیتال	تغییر نقش شعب
		دموکراتیزه شدن مشاوره مالی
		نیاز به تایید انسانی
		استفاده از شعبه به عنوان سکوی پرتاب
	۳.۴. وفادارسازی و افزایش هزینه جابجایی	هدف نهایی وفادارسازی
		افزایش هزینه جابجایی مشتری
		توقف نرخ ریزش (Churn)
۴. تحول بنیادین سازمانی و فرهنگی	۴.۱. چابک‌سازی ساختار و شکستن سیلوها	ساختار مبتنی بر سیلو
		نیاز به تیم‌های چندوظیفه‌ای (Pods)
		فرآیند آشنایی در مقابل چابک
		ضرورت چابک‌سازی ساختار با تمرکز بر IT
	۴.۲. مدیریت تغییر و توانمندسازی کارکنان	هماهنگی همه لایه‌های سازمان
		مقاومت فرهنگی در برابر تغییر

^۱ Unit Economics^۲ Embedded Finance

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد اولیه
		بازتعریف نقش کارکنان
		نیاز به مهارت‌های جدید دیجیتال
		استراتژی استعداد: ساختن، خریدن، قرض گرفتن
	۴.۳. ضرورت قابلیت‌های فنی و IT قدرتمند	بدهی فنی ^۱
		معماری دو سرعت
		زیرساخت داده یکپارچه ^۲
		قوت زیرساخت IT
۵. اعتماد، امنیت و انطباق	۵.۱. امنیت و حریم خصوصی در طراحی	افزایش سطح حمله
		رویکرد اعتماد صفر ^۳
		پلتفرم مدیریت رضایت ^۴
	۵.۲. نوابری در ابهام رگولاتوری و نقش قانون‌گذار	خلاء قانونی و ابهام در مقررات
		نیاز به دستورالعمل شفاف
		مشارکت فعال در تنظیم‌گری
		نقش حیاتی رگولاتور

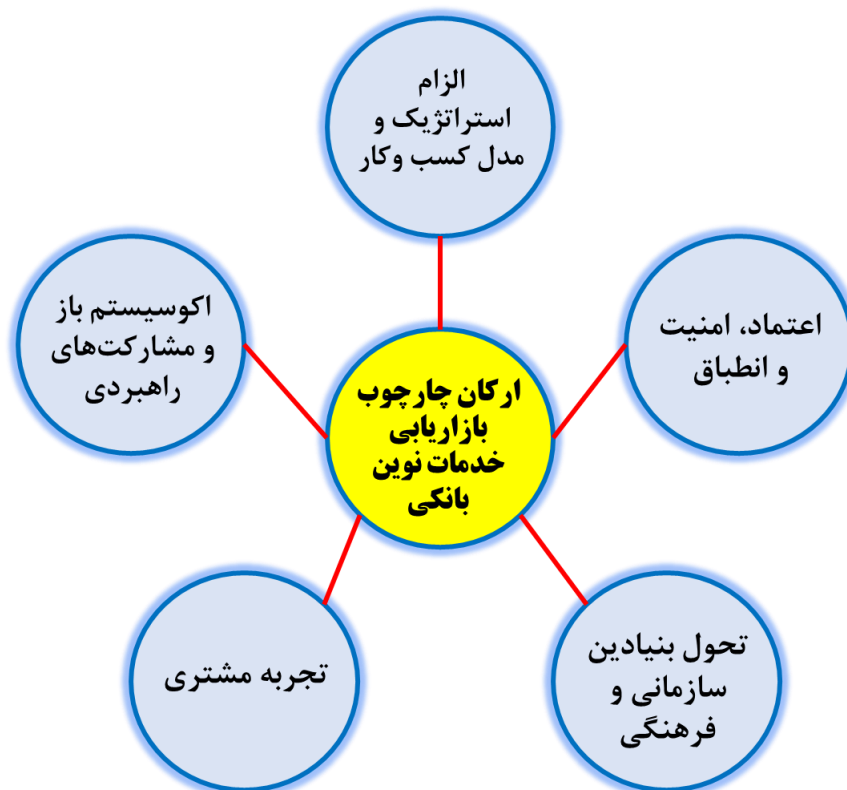
مدل مفهومی یکپارچه: تشریح روابط و دینامیک بین ارکان: در حالی که چارچوب مفهومی، «اجزای» اصلی را مشخص کرد، مدل مفهومی یکپارچه به دنبال نمایش «روابط» و «جریان پویای» بین این اجزاست. این مدل نشان می‌دهد که این ارکان چگونه به صورت یک سیستم زنده با یکدیگر تعامل کرده و ارزش خلق می‌کنند. این مدل یکپارچه، یک نقشه راه جامع برای بانک رفاه کارگران فراهم می‌آورد که نشان می‌دهد چگونه می‌توان با سرمایه‌گذاری بر روی یک بنیان محکم از اعتماد و توانمندسازی داخلی، به صورت همزمان هم به مشتریان فعلی خود به بهترین شکل خدمت‌رسانی کرد و هم در اکوسیستم مالی آینده، نقشی محوری و ارزش‌آفرین ایفا نمود.

^۱ Technical Debt

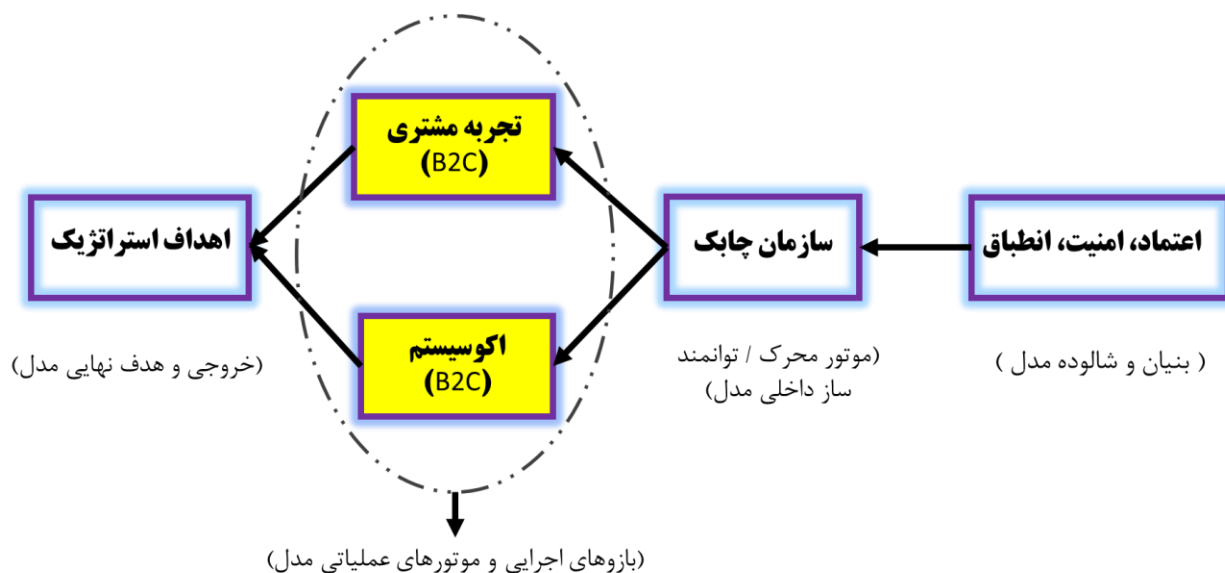
^۲ CDP

^۳ Zero Trust

^۴ Consent Management



شکل ۴: ارکان چارچوب بازاریابی خدمات نوین بانکی (منبع: یافته‌های پژوهش)



شکل ۵: شماتیک پیشنهادی (۱) مدل یکپارچه بازاریابی خدمات بانکداری باز و نئوبانک (منبع: یافته‌های پژوهش)

تحلیل داده‌های کمی

اولویت‌بندی ابعاد مدل

پس از آنکه در فاز کیفی پژوهش، ابعاد و مولفه‌های کلیدی مدل بازاریابی از طریق تحلیل عمیق مصاحبه‌های خبرگان شناسایی و در قالب یک مدل مفهومی یکپارچه ارائه گردید، در این بخش وارد فاز کمی تحقیق می‌شویم. هدف اصلی در این مرحله، حرکت از «شناسایی» به سمت «ارزیابی و اولویت‌بندی» است. به عبارت دیگر، در این بخش به این سوال کلیدی پاسخ داده می‌شود که از میان ارکان و مولفه‌های مهم شناسایی شده، کدام یک از دیدگاه خبرگان، برای موفقیت بانک رفاه کارگران در پیاده‌سازی خدمات بانکداری باز و ثنوبانک از اهمیت و اولویت استراتژیک بالاتری برخوردار است. با توجه به ماهیت مسئله که شامل رتبه‌بندی چندین گزینه (مضامین مدل) بر اساس چندین معیار ارزیابی می‌باشد، این پژوهش در دسته مسائل «تصمیم‌گیری چندمعیاره» قرار می‌گیرد. برای حل اینگونه مسائل، تکنیک‌های متعددی توسعه یافته است که یکی از شناخته‌شده‌ترین و پرکاربردترین آن‌ها، روش تاپسیس فازی است.

انتخاب معیارهای مناسب برای ارزیابی، یکی از مراحل بنیادین در روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) محسوب می‌شود، زیرا این معیارها به منزله سنجه‌هایی عمل می‌کنند که گزینه‌های مختلف (در این پژوهش، مضامین اصلی و فرعی مدل) بر اساس آن‌ها قضاوت و اولویت‌بندی می‌شوند. معیارهای منتخب باید جامع، قابل فهم برای خبرگان، و مهم‌تر از همه، کاملاً در راستای اهداف اصلی پژوهش باشند. در ادامه، هر یک از این معیارها به تفصیل تشریح و توجیه می‌شوند:

C1: تأثیر بر مزیت رقابتی پایدار: این معیار، توانایی هر مضمون را در ایجاد تمایزی معنادار که به سادگی توسط رقبا قابل تقلید نباشد، می‌سنجد. دیدگاه‌های خبرگان نیز بر این نکته تأکید داشتند. بنابراین، این معیار برای سنجش تأثیر بلندمدت و استراتژیک هر یک از ابعاد مدل، ضروری تشخیص داده شد.

C2: تأثیر بر وفاداری و رضایت مشتری: این معیار به صورت مستقیم، میزان تأثیر هر مضمون بر ارتقای تجربه کاربری (UX)، حل نقاط درد مشتری، و در نهایت، افزایش وفاداری و کاهش نرخ ریزش را ارزیابی می‌کند. این موضوع، دغدغه اصلی متخصصین بود که معتقد بودند وفاداری، محصول نهایی یک تجربه عالی است. از این رو، این معیار برای سنجش میزان مشتری‌محوری مدل، حیاتی است.

C3: پتانسیل درآمدزایی و سودآوری: این معیار تضمین می‌کند که مدل پیشنهادی، یک مدل واقع‌بینانه و همسو با اهداف اقتصادی بانک است.

C4: قابلیت اجرا و پیاده‌سازی در بانک: این معیار، یک فیلتر واقع‌بینی بر روی ایده‌های نوآورانه قرار می‌دهد و به اولویت‌بندی اقداماتی کمک می‌کند که در کوتاه‌مدت و با منابع موجود، امکان‌پذیرتر هستند.

C5: هم‌راستایی با اهداف کلان بانک: این معیار تضمین می‌کند که مدل نهایی، یک مدل «بومی» و متناسب با شخصیت و اهداف کلان بانک رفاه کارگران است و نه یک کپی از استراتژی‌های دیگر بانک‌ها.

برای اجرای این روش، ابتدا یک پرسشنامه تخصصی که در بخش پیوست‌ها ارائه شده است، طراحی و در اختیار همان پنل ۱۴ نفره خبرگان که در فاز کیفی مشارکت داشتند، قرار گرفت. این پرسشنامه از خبرگان خواست تا قضاوت خود را در مورد اهمیت معیارها و عملکرد گزینه‌ها (مضامین) با استفاده از یک مقیاس زبانی پنج‌تایی بیان کنند. برای حفظ انسجام و سادگی، یک مقیاس واحد برای تمام سوالات در نظر گرفته شد، که در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: مقیاس زبانی پنج تایی

مقیاس زبانی یکپارچه
خیلی کم / تأثیر خیلی کم
کم / تأثیر کم
متوسط / تأثیر متوسط
زیاد / تأثیر زیاد
خیلی زیاد / تأثیر خیلی زیاد

گام بعدی در فرآیند تحلیل، فازی‌سازی^۱ داده‌هاست. فازی‌سازی به فرآیند تبدیل عبارات زبانی کیفی به یک نمایش ریاضی قابل محاسبه، یعنی "اعداد فازی"، اطلاق می‌شود. در این پژوهش، از متداول‌ترین نوع اعداد فازی، یعنی اعداد فازی مثلثی^۲ استفاده شده است. هر عدد فازی مثلثی با سه پارامتر (l,m,u) نمایش داده می‌شود که به ترتیب نشان‌دهنده حد پایین (کمترین مقدار ممکن)، مقدار میانی (محتمل‌ترین مقدار) و حد بالا (بیشترین مقدار ممکن) برای آن مفهوم زبانی هستند. برای تبدیل عبارات زبانی مقیاس پنج‌تایی به اعداد فازی مثلثی متناظر، از جدول استاندارد و کاربردی که در جدول ۴ نمایش داده شده، استفاده گردید.

جدول ۴: اعداد مثلثی فازی طیف پنج تایی

عدد فازی مثلثی (l, m, u)	عبارت زبانی (مقیاس)
(۰, ۰, ۰/۲۵)	خیلی کم
(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)	کم
(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)	متوسط
(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)	زیاد
(۰/۵۷, ۱, ۱)	خیلی زیاد

پس از تکمیل پرسشنامه‌ها توسط خبرگان، تمام پاسخ‌های زبانی آن‌ها با استفاده از این جدول به اعداد فازی مثلثی متناظر تبدیل گردید. این فرآیند، داده‌های خام را برای ورود به مراحل محاسباتی الگوریتم تاپسیس فازی که در ادامه نتایج آن ارائه می‌شود، آماده ساخت.

نتایج رتبه‌بندی مضامین اصلی

پس از اجرای کامل الگوریتم تاپسیس فازی بر روی ماتریس تصمیم تجمیع‌شده برای ۵ مضمون اصلی، ضریب نزدیکی به راه‌حل ایده‌آل (CCi) و رتبه‌نهایی هر مضمون محاسبه گردید. این رتبه‌بندی که در شکل ۶ نشان داده شده است، اولویت استراتژیک هر یک از ابعاد کلان مدل را از دیدگاه جمعی پنل خبرگان مشخص می‌سازد. نتایج کامل این محاسبات در جداول ۵ تا ۸ و شکل ۶ ارائه شده است.

^۱ Fuzzification

^۲ Triangular Fuzzy Numbers - TFNs

جدول ۵: وزن فازی تجمیع شده معیارها

معیار	(l)	(m)	(u)
C1: مزیت رقابتی	۰/۷۳۲	۰/۹۱۱	۰/۹۸۲
C2: وفاداری مشتری	۰/۷۸۶	۰/۹۴۶	۱/۰۰
C3: سودآوری	۰/۶۲۵	۰/۸۰۴	۰/۹۲۹
C4: قابلیت اجرا	۰/۵۳۶	۰/۷۱۴	۰/۸۵۷
C5: هم‌راستایی استراتژیک	۰/۶۹۶	۰/۸۷۵	۰/۹۶۴

جدول ۶: ماتریس تصمیم فازی تجمیع شده برای مضامین اصلی

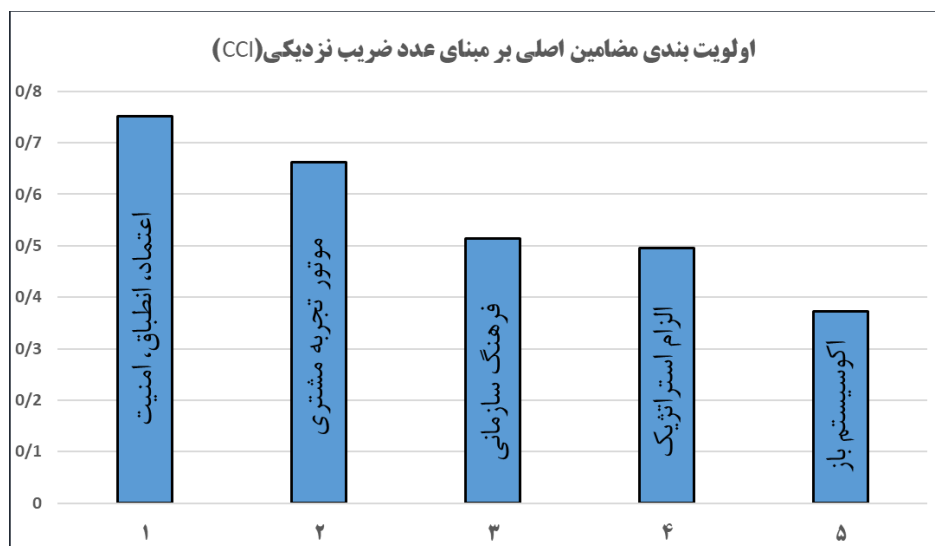
مضمون اصلی	C1	C2	C3	C4	C5
A1: الزام استراتژیک	(۰/۹، ۰/۸، ۰/۶)	(۰/۸، ۰/۷، ۰/۵)	(۱، ۰/۹، ۰/۷)	(۰/۷، ۰/۶، ۰/۴)	(۱، ۰/۹، ۰/۷)
A2: اکوسیستم باز	(۰/۹، ۰/۸، ۰/۶)	(۰/۷، ۰/۶، ۰/۴)	(۰/۹، ۰/۸، ۰/۶)	(۰/۵، ۰/۴، ۰/۲)	(۰/۸، ۰/۷، ۰/۵)
A3: تجربه مشتری	(۱، ۰/۹، ۰/۷)	(۱، ۰/۹، ۰/۸)	(۰/۸، ۰/۷، ۰/۵)	(۰/۸، ۰/۷، ۰/۵)	(۰/۹، ۰/۸، ۰/۶)
A4: تحول سازمانی	(۰/۸، ۰/۷، ۰/۵)	(۰/۸، ۰/۷، ۰/۵)	(۰/۶، ۰/۵، ۰/۳)	(۰/۴، ۰/۲، ۰/۱)	(۰/۹، ۰/۸، ۰/۶)
A5: اعتماد و امنیت	(۱، ۰/۹، ۰/۸)	(۱، ۰/۹، ۰/۷)	(۰/۷، ۰/۶، ۰/۴)	(۰/۸، ۰/۷، ۰/۵)	(۱، ۰/۹، ۰/۸)

جدول ۷: ماتریس نرمال وزن دار فازی برای مضامین اصلی

مضمون اصلی	C1	C2	C3	C4	C5
A1: الزام استراتژیک	(۰/۹، ۰/۷، ۰/۴)	(۰/۸، ۰/۷، ۰/۴)	(۰/۹، ۰/۷، ۰/۴)	(۰/۶، ۰/۴، ۰/۲)	(۱، ۰/۸، ۰/۵)
A2: اکوسیستم باز	(۰/۹، ۰/۷، ۰/۴)	(۰/۷، ۰/۶، ۰/۳)	(۰/۸، ۰/۶، ۰/۴)	(۰/۴، ۰/۳، ۰/۱)	(۰/۸، ۰/۶، ۰/۳)
A3: تجربه مشتری	(۱، ۰/۸، ۰/۵)	(۱، ۰/۸، ۰/۶)	(۰/۷، ۰/۶، ۰/۳)	(۰/۷، ۰/۵، ۰/۳)	(۰/۹، ۰/۷، ۰/۴)
A4: تحول سازمانی	(۰/۸، ۰/۶، ۰/۴)	(۰/۸، ۰/۷، ۰/۴)	(۰/۶، ۰/۴، ۰/۲)	(۰/۳، ۰/۱، ۰/۱)	(۰/۹، ۰/۷، ۰/۴)
A5: اعتماد و امنیت	(۱، ۰/۸، ۰/۵)	(۱، ۰/۸، ۰/۵)	(۰/۶، ۰/۵، ۰/۲)	(۰/۷، ۰/۵، ۰/۳)	(۱، ۰/۸، ۰/۶)

جدول ۸: نتایج نهایی محاسبات تاپسیس فازی برای مضامین اصلی

مضمون اصلی	فاصله از ایده آل مثبت	فاصله از ایده آل منفی	ضریب نزدیکی (CCI)	رتبه نهایی
A1: الزام استراتژیک و مدل کسب و کار	۰/۵۵۱	۰/۵۸۴	۰/۴۹۶	۴
A2: اکوسیستم باز و مشارکت‌های راهبردی	۰/۷۰۲	۰/۴۱۸	۰/۳۷۳	۵
A3: موتور تجربه مشتری	۰/۳۷۸	۰/۷۴۳	۰/۶۶۲	۲
A4: تحول بنیادین سازمانی و فرهنگی	۰/۵۱۲	۰/۵۰۵	۰/۵۱۴	۳
A5: شالوده اعتماد، امنیت و انطباق	۰/۲۸۱	۰/۸۵۲	۰/۷۵۲	۱



شکل ۶: اولویت بندی مضامین اصلی

تحلیل عمیق نتایج ارائه شده در جدول ۸، یک نقشه راه استراتژیک و بسیار شفاف را برای بانک رفاه کارگران نمایان می‌سازد. همانطور که مشاهده می‌شود، مضمون «شالوده اعتماد، امنیت و انطباق» با اختلاف قابل توجه و با کسب بالاترین ضریب نزدیکی، با قاطعیت در رتبه اول قرار گرفته است. این یافته، که کاملاً با تاکیدات مکرر متخصصان حوزه ریسک، امنیت و مدیران ارشد در مصاحبه‌های کیفی همخوانی دارد، نشان می‌دهد که از دیدگاه جمعی خبرگان، پیش از هرگونه حرکت نوآورانه و قبل از سرمایه‌گذاری بر روی ویژگی‌های جذاب بازاریابی، بانک باید از استحکام بنیان‌های امنیتی، رعایت کامل مقررات فعلی و آتی، و جلب اعتماد خدشه‌ناپذیر مشتریان اطمینان حاصل کند. این رکن، یک پیش‌نیاز حیاتی و غیرقابل مذاکره برای هر فعالیت دیگری در فضای دیجیتال تلقی می‌شود. در واقع، خبرگان این پیام را مخابره می‌کنند که در صنعت مالی، «اعتماد» خود یک محصول است و امنیت، قدرتمندترین ابزار بازاریابی.

در رتبه دوم، «موتور تجربه مشتری» قرار دارد. این جایگاه بسیار بالا نشان می‌دهد که بلافاصله پس از اطمینان از امنیت و اعتماد، مهم‌ترین و فوری‌ترین اولویت بانک باید تمرکز وسواس‌گونه بر روی خلق یک تجربه ساده، یکپارچه، هوشمند و انسان‌محور برای مشتریان نهایی باشد. این یافته، دیدگاه متخصصان حوزه بازاریابی، محصول و تجربه مشتری را که بر اهمیت حیاتی CX در دنیای رقابتی امروز تاکید داشتند، تایید می‌کند و نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری بر روی بهبود رابط کاربری (UI) و تجربه کاربری (UX)، یک سرمایه‌گذاری مستقیم بر روی وفاداری و رضایت مشتری است.

جایگاه سوم به «تحول بنیادین سازمانی و فرهنگی» اختصاص یافته است. این رتبه نشان می‌دهد که خبرگان معتقدند قبل از اینکه بانک بتواند به صورت پایدار مدل‌های کسب‌وکار جدیدی را اجرا کند یا در یک اکوسیستم باز به بازیگری موثر تبدیل شود، باید ابتدا «خانه خود را مرتب کند». چابک‌سازی ساختارها، توانمندسازی کارکنان، و ایجاد قابلیت‌های فنی قدرتمند، به عنوان یک توانمندساز داخلی حیاتی و یک اولویت درجه سوم دیده می‌شود که بستر لازم برای موفقیت‌های آینده را فراهم می‌آورد.

مضمون «الزام استراتژیک و مدل کسب‌وکار» در رتبه چهارم و «اکوسیستم باز و مشارکت‌های راهبردی» در رتبه پنجم قرار گرفته‌اند. این رتبه‌بندی به معنای بی‌اهمیت بودن این حوزه‌ها نیست، بلکه نشان‌دهنده یک توالی منطقی

و بلوغ در استراتژی است. از دید خبرگان، طراحی مدل‌های کسب‌وکار نوین و ورود جدی به دنیای بانکداری باز، زمانی باید در اولویت اصلی قرار گیرند که بانک ابتدا زیرساخت‌های امنیتی (رتبه ۱)، تجربه مشتری (رتبه ۲) و قابلیت‌های سازمانی (رتبه ۳) خود را به سطح قابل قبولی از بلوغ رسانده باشد. به عبارت دیگر، این دو مضمون، میوه‌هایی هستند که پس از آماده‌سازی و تقویت ریشه‌ها و تنه درخت، قابل برداشت خواهند بود.

نتایج رتبه‌بندی مضامین فرعی

برای دستیابی به بینشی عمیق‌تر و شناسایی اولویت‌های عملیاتی‌تر، فرآیند رتبه‌بندی به صورت مشابه برای تمام ۱۴ مضمون فرعی نیز انجام شد تا مشخص گردد کدام اقدامات جزئی‌تر، از بالاترین اهمیت برخوردار هستند. نتایج کامل این رتبه‌بندی در جدول ۹ و شکل مرتبط ارائه گردیده است.

جدول ۹: نتایج نهایی و رتبه‌بندی کلی مضامین فرعی

رتبه	ضریب نزدیکی (CCi)	مربوط به مضمون اصلی	مضمون فرعی
۱	۰/۹۱۵	۵. اعتماد، امنیت و انطباق	۵.۱. امنیت و حریم خصوصی در طراحی
۲	۰/۸۸۷	۳. تجربه مشتری	۳.۱. وسواس بر سادگی و طراحی یکپارچه
۳	۰/۸۲۴	۴. تحول بنیادین سازمانی و فرهنگی	۴.۳. ضرورت قابلیت‌های فنی و IT قدرتمند
۴	۰/۷۹۱	۵. اعتماد، امنیت و انطباق	۵.۲. ناوبری در ابهام رگولاتوری و نقش قانون‌گذار
۵	۰/۷۵۶	۴. تحول بنیادین سازمانی و فرهنگی	۴.۱. چابک‌سازی ساختار و شکستن سیلوها
۶	۰/۷۲۲	۱. الزام استراتژیک و مدل کسب‌وکار	۱.۱. بازتعریف ارزش: از محصول به مشتری
۷	۰/۶۹۸	۳. تجربه مشتری	۳.۳. مدل فیزیتهال: تلفیق لمس انسانی و دیجیتال
۸	۰/۶۵۰	۱. الزام استراتژیک و مدل کسب‌وکار	۱.۲. استراتژی دوگانه: دفاع و حمله
۹	۰/۶۱۳	۴. تحول بنیادین سازمانی و فرهنگی	۴.۲. مدیریت تغییر و توانمندسازی کارکنان
۱۰	۰/۵۷۴	۳. تجربه مشتری	۳.۲. شخصی‌سازی هوشمند و پیش‌دستانه
۱۱	۰/۵۳۱	۱. الزام استراتژیک و مدل کسب‌وکار	۱.۳. خلق ارزش درآمدی و اقتصاد واحد
۱۲	۰/۴۶۵	۳. تجربه مشتری	۳.۴. وفادارسازی و افزایش هزینه جابجایی
۱۳	۰/۴۰۹	۲. اکوسیستم باز و مشارکت‌های راهبردی	۲.۱. بانک به مثابه پلتفرم (BaaP)
۱۴	۰/۳۸۸	۲. اکوسیستم باز و مشارکت‌های راهبردی	۲.۲. حاکمیت اکوسیستم و مدیریت شرکا

بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل و تفسیر نتایج رتبه‌بندی

تفسیر مضمون رتبه اول: شالوده اعتماد، امنیت و انطباق

نتایج تحلیل کمی، مضمون «شالوده اعتماد، امنیت و انطباق» را به عنوان پراهمیت‌ترین و زیربنایی‌ترین رکن برای موفقیت مدل بازاریابی خدمات نوین در بانک رفاه کارگران معرفی کرد. این اولویت‌بندی، که در واقع سنگ بنای هرگونه فعالیت در صنعت مالی است، صرفاً یک یافته آماری نیست، بلکه تایید کمی بر دغدغه‌های عمیق و پرتکراری است که در فاز کیفی توسط متخصصان، به ویژه از منظر مدیران ارشد با سابقه در حوزه‌های ریسک و امنیت، مطرح گردید. این خبرگان، امنیت و انطباق را نه یک مرکز هزینه یا یک بخش فنی جانبی، بلکه یک «پیش‌نیاز استراتژیک» و بخشی جدایی‌ناپذیر از خود «محصول» و «قول برند» می‌دانستند. بنابراین، این رتبه بالا

نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان، هرگونه استراتژی بازاریابی که بر روی یک بنیان امنیتی متزلزل بنا شود، در بلندمدت محکوم به شکست است.

برای درک بهتر اینکه «چگونه» می‌توان این شالوده اعتماد را ساخت، باید به نتایج رتبه‌بندی مضامین فرعی نگاه کنیم. بسیار معنادار است که از میان ۱۴ مضمون فرعی، دو زیرمجموعه این مضمون اصلی، یعنی «امنیت و حریم خصوصی» در طراحی و «ناوبری در ابهام رگولاتوری» به ترتیب در رتبه‌های اول و چهارم کل اولویت‌های عملیاتی قرار گرفته‌اند. این نشان می‌دهد که از دید متخصصان، اعتماد یک مفهوم انتزاعی نیست، بلکه ماحصل دو اقدام کاملاً عملی است: اول، تعهد فنی به امنیت از همان ابتدای طراحی محصول، و دوم، تعهد حقوقی و رویه‌ای به رعایت مقررات و شفافیت در یک محیط قانونی مبهم.

در نهایت، دلالت استراتژیک این یافته برای بانک رفاه کارگران کاملاً روشن است. استراتژی ورود به بازار بانک برای هر خدمت نوین، باید یک «استراتژی اعتماد-محور» باشد. قبل از تبلیغ ویژگی‌های جذاب یا قیمت‌های رقابتی، پیام اصلی بازاریابی باید بر روی ایمنی، امنیت، پایداری و انطباق با مقررات متمرکز شود. این رویکرد، نه تنها ریسک‌های اعتباری و مالی بانک را کاهش می‌دهد، بلکه به یک تمایزدهنده رقابتی قدرتمند در مقابل نئوبانک‌های نوپا و کمتر شناخته‌شده تبدیل می‌شود که بزرگترین نقطه ضعفشان، همین کمبود اعتماد و پیشینه است. بانک رفاه باید داستان «تکامل اعتماد» خود را روایت کند: همان شریک قابل اعتمادی که دهه‌هاست می‌شناسید، اکنون با امن‌ترین ابزارهای مدرن در کنار شماست.

تفسیر مضمون رتبه دوم: تجربه مشتری

کسب رتبه دوم توسط مضمون «موتور تجربه مشتری»، یک یافته بسیار قدرتمند و معنادار است. این رتبه بالا نشان می‌دهد که پس از اطمینان از شالوده محکم اعتماد و امنیت، مهم‌ترین و فوری‌ترین اولویت استراتژیک بانک رفاه از دیدگاه خبرگان، سرمایه‌گذاری وسواس‌گونه بر روی خلق یک تجربه بی‌نقص برای مشتریان نهایی است. این یافته، دیدگاه محوری متخصصان حوزه بازاریابی و محصول را که در مصاحبه‌های کیفی تاکید داشتند «در بازاری که خدمات پایه کالایی شده‌اند، تنها عامل تمایز پایدار، تجربه مشتری است»، به صورت کمی تایید می‌کند. خبرگان معتقدند که در عصر دیجیتال، بانک‌ها دیگر نه با یکدیگر، بلکه با بهترین تجارب دیجیتالی که مشتری در سایر صنایع (مانند اپلیکیشن‌های تاکسی اینترنتی یا فروشگاه‌های آنلاین) دارد، رقابت می‌کنند. بنابراین، ارائه یک تجربه کند، پیچیده و غیرشهودی، معادل با سوق دادن مشتری به سمت رقبای چابک است.

برای درک بهتر اینکه «چگونه» می‌توان این موتور تجربه مشتری را ساخت، تحلیل رتبه‌بندی زیرمضمون‌های آن بسیار راهگشاست. به طور قابل توجهی، زیرمضمون «وسواس بر سادگی و طراحی یکپارچه» با کسب رتبه دوم در میان تمام ۱۴ زیرمضمون، به عنوان یک اولویت مطلق شناسایی شد. این نشان می‌دهد که قبل از هرگونه شخصی‌سازی پیچیده یا ارائه خدمات نوآورانه، بانک باید اصول اولیه را به حد کمال برساند: اپلیکیشن باید سریع، پایدار و بسیار ساده باشد. این یافته، کاملاً با ادبیات تحقیق در زمینه مدل پذیرش فناوری (TAM) و اهمیت «سهولت استفاده درک‌شده»^۱ همخوانی دارد. دلالت استراتژیک این یافته برای بانک رفاه این است که باید یک تغییر فوری در تخصیص منابع و تمرکز تیم‌های محصول و بازاریابی خود ایجاد کند. سرمایه‌گذاری بر روی تیم‌های طراحی تجربه کاربری (UX) و رابط کاربری (UI)، انجام آزمون‌های کاربرپذیری مداوم، و بازطراحی سفرهای کلیدی مشتری (مانند فرآیند انتقال وجه یا پرداخت قبض) برای به حداقل رساندن کلیک‌ها و کاهش بار شناختی، دیگر یک انتخاب لوکس نیست، بلکه یک ضرورت رقابتی درجه دوم پس از امنیت است. بازاریابی در این حوزه

¹ Perceived Ease of Use

باید بر روایت داستان «سادگی و آرامش» تمرکز کرده و به مشتریان نشان دهد که بانکداری با بانک رفاه، یک کار بی دردسر و لذت‌بخش است.

تفسیر مضمون رتبه سوم: تحول بنیادین سازمانی و فرهنگی

قرار گرفتن مضمون «تحول بنیادین سازمانی و فرهنگی» در رتبه سوم، یک یافته مدیریتی بسیار مهم است. این رتبه نشان می‌دهد که خبرگان به خوبی آگاهند که بهترین استراتژی‌ها و قدرتمندترین فناوری‌ها، بدون وجود یک سازمان توانمند و یک فرهنگ پذیرای تغییر، هرگز به صورت پایدار به نتیجه نخواهند رسید. این دیدگاه، به ویژه توسط متخصصان با سابقه مدیریتی به شدت مورد تأکید قرار گرفت که معتقد بودند «بزرگترین چالش، چالش فرهنگی و انسانی است، نه فنی». تحلیل رتبه‌بندی زیرمضمون‌های این بخش، اولویت‌های عملیاتی این تحول داخلی را روشن‌تر می‌سازد. بسیار قابل توجه است که زیرمضمون «ضرورت قابلیت‌های فنی و IT قدرتمند» با کسب رتبه سوم در رتبه‌بندی کلی، به عنوان یک پیش‌نیاز حیاتی شناخته شده است. این نشان می‌دهد که از دید خبرگان، نمی‌توان با یک زیرساخت فناوری قدیمی و ضعیف، انتظار ارائه خدمات دیجیتال مدرن را داشت.

دلالت استراتژیک این یافته برای بانک رفاه این است که تحول دیجیتال، یک پروژه محدود به واحد آی تی یا بازاریابی نیست، بلکه یک دستور کار برای کل سازمان، به ویژه واحد منابع انسانی و مدیریت ارشد است. بانک باید یک نقشه راه مشخص برای مدرن‌سازی زیرساخت‌های فنی و همزمان، یک برنامه جامع برای مدیریت تغییر و توسعه استعدادهای دیجیتال خود داشته باشد. بازاریابی موفق خدمات نوین، از یک سازمان توانمند و چابک آغاز می‌شود.

تفسیر مضمون رتبه چهارم: الزام استراتژیک و مدل کسب‌وکار

این رتبه به معنای بی‌اهمیت بودن استراتژی نیست، بلکه نشان‌دهنده یک رویکرد «عمل‌گرایانه و مبتنی بر اجرا» از سوی متخصصان است. آن‌ها معتقدند که ساعت‌ها وقت صرف کردن برای تدوین یک سند استراتژیک پنج ساله، بدون داشتن زیرساخت امن (رتبه ۱)، تجربه مشتری قابل قبول (رتبه ۲) و سازمان توانمند برای اجرا (رتبه ۳)، کاری بیهوده است.

«بازتعریف ارزش: از محصول به مشتری» با کسب رتبه ۶، بالاترین اولویت را در این مضمون دارد. این نشان می‌دهد که مهم‌ترین کار استراتژیک، ایجاد یک تغییر بنیادین در ذهنیت و حرکت به سمت مشتری‌محوری است. دلالت استراتژیک این یافته برای بانک رفاه این است که ضمن داشتن یک چشم‌انداز و جهت‌گیری کلان (که در قالب استراتژی دوگانه دفاع و حمله تعریف شد)، نباید درگیر تحلیل‌های بی‌پایان و برنامه‌ریزی‌های بیش از حد طولانی شود. استراتژی باید چابک باشد و همزمان با تقویت بنیان‌ها و قابلیت‌های داخلی، به تدریج تکامل یابد. تمرکز باید بر روی اقدامات عملی باشد که به سرعت منجر به خلق ارزش برای مشتری شوند، نه صرفاً تدوین اسناد استراتژیک.

تفسیر مضمون رتبه پنجم: اکوسیستم باز و مشارکت‌های راهبردی

قرار گرفتن مضمون «اکوسیستم باز و مشارکت‌های راهبردی» در رتبه پنجم و پایانی، شاید غافلگیرکننده‌ترین یافته این رتبه‌بندی باشد، زیرا بانکداری باز یکی از محورهای اصلی این پژوهش است. اما این رتبه به معنای نفی اهمیت بانکداری باز نیست، بلکه نشان‌دهنده بلوغ و واقع‌بینی پل خبرگان است. دیدگاه جمعی این است که یک بانک نمی‌تواند به یک رهبر اکوسیستم قابل اعتماد تبدیل شود، مگر اینکه ابتدا امنیت، تجربه مشتری، قابلیت‌های فنی و چابکی سازمانی خود را به سطح بالایی از کمال رسانده باشد. این دیدگاه، که در تضاد با هیجانات اولیه بازار فین‌تک است، توسط متخصصان باتجربه‌تر مورد تأکید قرار گرفت.

این یافته با تحلیل رتبه‌بندی زیرمضمون‌ها به شکل قوی‌تری تایید می‌شود. دو زیرمضمون این بخش، یعنی «بانک به مثابه پلتفرم (BaaP)» و «حاکمیت اکوسیستم و مدیریت شرکا» به ترتیب در رتبه‌های ۱۳ و ۱۴ (یعنی دو رتبه آخر) قرار گرفته‌اند. این امر به وضوح نشان می‌دهد که از دید متخصصان، پیاده‌سازی کامل مدل BaaS و درگیر شدن در پیچیدگی‌های حاکمیتی یک اکوسیستم باز، یک استراتژی بسیار پیشرفته و متعلق به «افق دوم یا سوم» تحول است، نه یک اولویت فوری.

این پژوهش، در پاسخ به یک چالش استراتژیک و حیاتی برای بانک رفاه کارگران و نظام بانکداری سنتی ایران، یعنی «چگونگی طراحی یک مدل بازاریابی کارآمد در عصر نوین بانکداری باز و نئوبانک‌ها»، آغاز گردید. با توجه به ماهیت چندوجهی این چالش که هم ابعاد فنی و استراتژیک و هم جنبه‌های انسانی و فرهنگی را در بر می‌گرفت، یک رویکرد تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) به کار گرفته شد تا ضمن دستیابی به درک عمیق از پدیده، نتایجی اولویت‌بندی شده و کاربردی نیز حاصل گردد. فاز کیفی تحقیق، که بر تحلیل مضمون مصاحبه‌های عمیق با پنلی از خبرگان برجسته استوار بود، به کشف و شناسایی پنج رکن اساسی برای موفقیت منجر شد. این ارکان در قالب یک چارچوب مفهومی و سپس یک مدل دینامیک با عنوان «مدل یکپارچه بازاریابی خدمات بانکداری باز و نئوبانک» سازماندهی شدند. این مدل، که خروجی اصلی فاز کیفی است، نشان داد که موفقیت، حاصل تعامل پیچیده و هماهنگ بین حوزه‌های استراتژیک، اکوسیستم، تجربه مشتری، تحول سازمانی و شالوده اعتماد است.

پاسخ اصلی به سوال محوری پژوهش، در مدل اولویت‌بندی شده نهایی که حاصل تحلیل کمی با روش تاپسیس فازی بود، تبلور یافت. این پژوهش نشان داد که مدل بازاریابی کارآمد برای یک بانک بزرگ و سنتی مانند بانک رفاه، یک مدل خطی و تک بعدی نیست، بلکه یک مدل مرحله‌ای و مبتنی بر بلوغ است که بر یک «استراتژی بنیان-محور» استوار است. نتایج کمی به صورت قاطع نشان داد که حیاتی‌ترین و فوری‌ترین اولویت، ساختن «شالوده اعتماد، امنیت و انطباق» است. این یافته تاکید می‌کند که بزرگترین دارایی و مزیت رقابتی یک بانک سنتی، همان «اعتماد» است که باید در دنیای دیجیتال باآفرینی و تقویت شود. پس از این بنیان، مدل به ترتیب بر «موتور تجربه مشتری» و «تحول بنیادین سازمانی و فرهنگی» به عنوان اولویت‌های بعدی تاکید می‌کند. سهم اصلی این تحقیق در تولید دانش، ارائه یک نقشه راه واقع‌بینانه، اولویت‌بندی شده و مبتنی بر داده‌های بومی است که از هیجانات زودگذر بازار فاصله گرفته و به بانک‌های بزرگ کمک می‌کند تا مسیر تحول دیجیتال خود را نه با تقلید کورکورانه، بلکه با تمرکز بر نقاط قوت ذاتی خود و با یک توالی منطقی و مدیریت‌شده طی نمایند.

تحلیل یافته‌های این پژوهش در پرتو ادبیات نظری و مطالعات پیشین، نشان‌دهنده همسویی‌های قابل توجه و همچنین ارائه بینش‌های بومی و جدید است. اولویت‌بندی به دست آمده که بر «اعتماد و امنیت»، «تجربه مشتری» و «تحول سازمانی» به عنوان سه رکن اصلی و فوری تاکید دارد، با بدنه وسیعی از تحقیقات جهانی همخوانی دارد. مطالعاتی نظیر Chan et al. (2022) و Mutambik, (2023) نیز به ترتیب بر نقش حیاتی اعتماد و ریسک درک‌شده، و اهمیت تجربه کاربری بر وفاداری مشتریان در پذیرش بانکداری باز تاکید کرده‌اند. این یافته‌ها به صورت تجربی، چارچوب‌های نظری کلاسیک مانند مدل پذیرش فناوری TAM و UTAUT را در زمینه ایران تقویت می‌کنند و نشان می‌دهند که «سهولت استفاده درک‌شده» و «کاهش ریسک درک‌شده» دو عامل تعیین‌کننده در پذیرش خدمات مالی نوین هستند. همچنین، تاکید خبرگان بر چالش‌های داخلی مانند «بدهی فنی» و «مقاومت فرهنگی»، با یافته‌های Murinde et al. (2022) در خصوص ضرورت تحول دیجیتال برای بانک‌های سنتی، کاملاً منطبق است. با این حال، یافته کلیدی و نوآورانه این پژوهش، ارائه یک نقشه راه مرحله‌ای و مبتنی بر بلوغ برای یک بانک بزرگ و سنتی در زمینه ایران است. در حالی که بسیاری از ادبیات بر پتانسیل بالای

بانکداری باز و ثنوبانک‌ها تمرکز دارند (به عنوان مثال Gibo, (2016)؛ Shi & Huo (2024)، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که از دیدگاه متخصصان ایرانی، ورود جدی به این حوزه‌ها (که در رتبه‌های آخر اولویت قرار گرفتند)، باید پس از مستحکم‌سازی بنیان‌های داخلی (امنیت، تجربه کاربری و قابلیت‌های سازمانی) صورت پذیرد. این دیدگاه عمل‌گرایانه، که با چالش‌های مطرح شده در پژوهش‌های داخلی در خصوص ابهامات رگولاتوری (مانند Mahmoudi Meymand et al., (2024) و نیاز به اعتمادسازی (مانند Abdollahi, & Hosseinbeigi, (2024)) همخوانی دارد، یک دیدگاه بومی و واقع‌بینانه به ادبیات جهانی اضافه می‌کند و از هیجانات زودگذر بازار فاصله گرفته و مسیری پایدارتر را برای تحول پیشنهاد می‌دهد.

پیشنهادهای پژوهش

بر اساس یافته‌های یکپارچه حاصل از دو فاز کیفی و کمی، که نقشه راهی اولویت‌بندی شده را برای تحول دیجیتال بانک رفاه کارگران ترسیم نمود، مجموعه‌ای از پیشنهادات عملیاتی و مدیریتی در پنج حوزه اصلی ارائه می‌گردد. این پیشنهادات بر اساس رتبه اهمیت هر مضمون تدوین شده‌اند تا به مدیران بانک در تخصیص بهینه منابع و تمرکز بر اقدامات فوری و حیاتی یاری رسانند.

۱. پیشنهادات مبتنی بر مضمون رتبه اول: شالوده اعتماد، امنیت و انطباق
پیشنهاد می‌شود بانک رفاه کارگران یک «استراتژی جامع اعتمادآفرینی دیجیتال» را به عنوان فوری‌ترین اولویت خود در دستور کار قرار دهد. این استراتژی باید فراتر از اقدامات فنی صرف باشد و به یک فلسفه محوری در تمام سطوح سازمان تبدیل شود. برای تحقق این امر، اقدامات زیر پیشنهاد می‌گردد: اولاً، یک «کمیته راهبری اعتماد و امنیت دیجیتال» با حضور نمایندگان ارشد و تام‌الاختیار از واحدهای مدیریت ریسک، تطبیق با مقررات^۱، حقوقی، امنیت سایبری و فناوری اطلاعات تشکیل گردد. وظیفه اصلی این کمیته، بازنگری مداوم پروتکل‌های امنیتی بر اساس استانداردهای جهانی (مانند ISO 27001) و اتخاذ یک رویکرد «اعتماد صفر» در معماری سیستم‌هاست. این کمیته باید یک «چارچوب جامع مدیریت ریسک شخص ثالث» را تدوین و به صورت الزامی برای هرگونه همکاری با فین‌تک‌ها و شرکای اکوسیستم به کار گیرد. ثانیاً، برای مقابله با «کسری اعتماد» در بازار و تبدیل امنیت به یک مزیت رقابتی، پیشنهاد می‌شود اداره بازاریابی و روابط عمومی یک کمپین «بازاریابی مبتنی بر شفافیت» را طراحی و اجرا کند. این کمپین باید شامل ایجاد یک بخش ویژه در وبسایت و اپلیکیشن بانک با عنوان «مرکز اعتماد و امنیت رفاه» باشد. در این بخش باید به زبان ساده و قابل فهم، اقدامات بانک برای حفاظت از داده‌ها، مجوزهای قانونی، و استانداردهای امنیتی توضیح داده شود. ثالثاً، با توجه به کدهای «خلاء قانونی و ابهام در مقررات» و «نقش حیاتی رگولاتور»، پیشنهاد می‌شود مدیریت ارشد بانک و واحد حقوقی، به جای اتخاذ یک رویکرد منفعل، با تشکیل یک کارگروه مشترک با سایر بانک‌های بزرگ و با ارائه دانش فنی و تجربیات جهانی به بانک مرکزی، در شکل‌گیری یک «چارچوب ملی استاندارد» و «دستورالعمل شفاف» برای بانکداری باز در کشور، نقش پیشرو و فعالی ایفا نمایند.

۲. پیشنهادات مبتنی بر مضمون رتبه دوم: «موتور تجربه مشتری»
پس از اطمینان از بنیان‌های امنیتی، دومین اولویت مطلق بانک باید سرمایه‌گذاری متمرکز بر بازآفرینی تجربه مشتری باشد. این امر به صورت مستقیم به کد کلیدی «انتظار مشتری برای سادگی مطلق» پاسخ می‌دهد. پیشنهاد می‌شود معاونت بانکداری دیجیتال با همکاری اداره طراحی محصول، یک پروژه تحول تجربه کاربری را با هدف

¹ Compliance

«وسواس بر سادگی» کلید بزنند. این پروژه باید با یک «ممیزی جامع سفر مشتری» آغاز شود تا تمام نقاط درد در فرآیندهای کلیدی شناسایی شوند. در ادامه، با الهام از کد «کاهش بار شناختی»، فرآیندها باید به گونه‌ای بازطراحی شوند که تعداد مراحل و کلیک‌های اضافی به حداقل برسد. برای این منظور، تشکیل یک تیم داخلی متخصص و توانمند در حوزه UX/UI که اختیار لازم برای انجام تحقیقات کاربر و تصمیم‌گیری در مورد طراحی نهایی را داشته باشد، یک ضرورت انکارناپذیر است. برای تحقق استراتژی «مدل فیزیکی» و پاسخ به کد «نیاز به تایید انسانی»، پیشنهاد می‌شود معاونت شعب با همکاری معاونت بازاریابی و آموزش، پروژه «شعبه، سکوی پرتاب دیجیتال» را اجرا کند. این طرح شامل تجهیز شعب منتخب به «باجه‌های مشاوره دیجیتال»، آموزش کارمندان به عنوان «راهنمایان دیجیتال» و «بازتعریف نقش کارکنان» از متصدی به مشاور است. این اقدام نه تنها به آنبوردینگ مشتریان کمتر آشنا با فناوری کمک می‌کند، بلکه با تبدیل شعب به مراکز مشاوره، به کد «تغییر نقش شعب» نیز پاسخ می‌دهد. در راستای «وفادارسازی و افزایش هزینه جابجایی مشتری»، اداره بازاریابی خرد باید استراتژی‌های وفاداری مدرنی را طراحی کند. با الهام از کدهای «هدف نهایی وفادارسازی» و «توقف نرخ ریزش»، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های وفاداری از مدل‌های امتیازی ساده فراتر رفته و با استفاده از «گیمیفیکیشن» و تحلیل داده‌ها، پاداش‌های شخصی‌سازی‌شده‌ای را برای رفتارهای مالی مثبت مشتریان ارائه دهند. این کار، رابطه عاطفی عمیق‌تری با مشتری ایجاد کرده و هزینه جابجایی او به سمت رقبا را افزایش می‌دهد.

۳. پیشنهادات مبتنی بر مضمون رتبه سوم: «تحول بنیادین سازمانی و فرهنگی»

معاونت فناوری اطلاعات با توجه به اولویت بالای کد «ضرورت قابلیت‌های فنی و IT قدرتمند»، باید یک نقشه راه مشخص برای کاهش «بدهی فنی»^۱ و حرکت به سمت «معماری دو سرعت» تدوین و به هیئت مدیره ارائه کند. همچنین، پروژه ایجاد یک «زیرساخت داده یکپارچه (CDP)» باید به عنوان یک پروژه استراتژیک ملی در سطح بانک تعریف و اجرا شود تا بستر لازم برای «شخصی‌سازی هوشمند و پیش‌دستانه» فراهم آید. پیشنهاد می‌شود مدیریت ارشد بانک دستور تشکیل یک یا دو «تیم پایلوت چندوظیفه‌ای»^۲ را برای توسعه یک محصول جدید صادر کند. معاونت منابع انسانی باید با طراحی یک «برنامه جامع توسعه استعدادها دیجیتال» بر اساس استراتژی «ساختن، خریدن، قرض گرفتن»، به چالش «نیاز به مهارت‌های جدید دیجیتال» پاسخ دهد.

۴. پیشنهادات مبتنی بر رتبه چهارم: «الزام استراتژیک و مدل کسب‌وکار»

واحد آموزش و توسعه سازمانی با برگزاری کارگاه‌های «تفکر طراحی» و «مشتری‌محوری» برای تمام مدیران، به تحقق کد «بازتعریف ارزش از محصول به مشتری» کمک کند. این کار به تغییر ذهنیت استراتژیک سازمان از فروش محصول به حل مشکل مشتری منجر می‌شود. معاونت مالی و برنامه‌ریزی باید به صورت فعال، سناریوهای مختلف برای «مدل‌های درآمدی جدید» (مانند مدل‌های اشتراکی و API) را تحلیل و مدل‌سازی کرده و «اقتصاد واحد مشتری» را به دقت پیش نماید.

۵. پیشنهادات مبتنی بر رتبه پنجم: «اکوسیستم باز و مشارکت‌های راهبردی»

واحد نوآوری و بانکداری باز باید با اتخاذ یک رویکرد گام به گام، به جای راه‌اندازی عجولانه یک پلتفرم باز، با ایجاد «مشارکت‌های استراتژیک کنترل‌شده» با چند فین‌تک معتبر و «انتخاب شرکای همسو با برند»، فرآیند یادگیری را آغاز کند. این اقدام به چالش «ریسک شخص ثالث» نیز پاسخ می‌دهد. تیم بازاریابی B2B باید با تمرکز بر «بازاریابی برای توسعه‌دهندگان»، فرآیند تدریجی «ایجاد جامعه توسعه‌دهندگان» را از طریق انتشار

¹ Technical Debt

² Agile Pod

محتوای فنی باکیفیت و برگزاری وبینارهای آموزشی آغاز کند. این کار به ساختن برند بانک به عنوان یک بازیگر جدی در این حوزه کمک خواهد کرد.

محدودیت های پژوهش

این پژوهش به صورت یک مطالعه موردی عمیق بر روی بانک رفاه کارگران و با بهره‌گیری از نظرات خبرگان فعال در اکوسیستم بانکی ایران انجام شده است. بنابراین، در تعمیم مستقیم و کپی‌برداری از نتایج برای بانک‌هایی در سایر کشورها با زمینه‌های نظارتی و فرهنگی متفاوت، باید احتیاط نمود. این تحقیق یک تصویر مقطعی از دیدگاه‌ها و اولویت‌ها را در بازه زمانی اجرای پژوهش ارائه می‌دهد. بنابراین، نتایج این پژوهش باید به عنوان یک نقشه راه استراتژیک برای «امروز»، و نه یک نسخه قطعی برای «همیشه»، در نظر گرفته شود. در فاز کمی این پژوهش، از یک پنل خبرگان محدود (۱۴ نفر) برای اولویت‌بندی ابعاد مدل با روش تصمیم‌گیری چندمعیاره تاپسیس فازی استفاده شد. بنابراین، در حالی که مدل بر اساس نیازهای درک شده مشتریان (از دید خبرگان) طراحی شده، ارزیابی مستقیم این مدل از منظر خود مشتریان می‌تواند در پژوهش‌های بعدی مورد توجه قرار گیرد. تحلیل این پژوهش بر اساس داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های عمیق و دانش عمومی از صنعت بوده است. دسترسی به داده‌های عملکردی، مالی و پروژه‌ای داخلی و محرمانه بانک در خصوص طرح‌های دیجیتال، می‌توانست به تحلیل‌های عمیق‌تری در زمینه ارزیابی مدل‌های درآمدی، محاسبه دقیق بازگشت سرمایه (ROI) و بررسی اثربخشی پروژه‌های گذشته منجر شود. این محدودیت، که در بسیاری از پژوهش‌های دانشگاهی در تعامل با سازمان‌ها وجود دارد، در این تحقیق نیز مطرح بوده است.

پیشنهادهای برای پژوهش‌های آتی

پیشنهاد می‌شود پژوهشی مشابه با همین روش تحقیق ترکیبی، به صورت تطبیقی بین چند بانک بزرگ دولتی و خصوصی کشور انجام گیرد. با توجه به ماهیت مقطعی این تحقیق، پیشنهاد می‌شود یک پژوهش طولی طراحی گردد که اولویت‌ها و چالش‌های بانک را در مسیر تحول دیجیتال، هر دو سال یکبار مورد سنجش قرار دهد. این پژوهش بر دیدگاه خبرگان متمرکز بود. پیشنهاد می‌شود در پژوهشی دیگر، مدل مفهومی تدوین شده در این پژوهش، از دیدگاه مشتریان نهایی مورد آزمون قرار گیرد. با توجه به قرار گرفتن «مدل کسب‌وکار» و «اکوسیستم باز» در اولویت‌های بعدی، پیشنهاد می‌شود یک پژوهش مستقل و متمرکز بر «طراحی و تحلیل هزینه-فایده مدل‌های درآمدی بهینه برای خدمات BaaS و API در زمینه اقتصادی ایران» انجام شود تا به بانک‌ها در تجاری‌سازی موفق پلتفرم‌های خود کمک کند.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی

این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد، همسو با اولویت‌های پژوهشی بانک رفاه کارگران بوده و از سوی این بانک حمایت مالی و پژوهشی گردیده است.

سهم نویسندگان

تمامی نویسندگان در نگارش و بازنگری بخش‌های مختلف مقاله، سهم یکسانی داشتند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

References

- Abdollahi, F., & Hosseinbeigi, A. (2024). Explaining the nature of interbank trust and customer youthfulness in digital banking. *Management and Accounting in the Third Millennium*, 28(8), 18–35. (In Persian)
- Althinayyan, T., & Alojail, M. (2024). Enhancing user experience and sustainability in open banking using PLS-SEM. *Sustainability*, 16(22), 9656 .
- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2015). The evolution of Fintech: A new post-crisis paradigm. *Geo. J. Int'l L.*, 47, 1271 .
- Azimi, H., Mirani, V., & Safarzadeh, H. (2021). Providing a marketing model for banking services based on social networks (Case study: Bank Shahr). *Business Management Quarterly*, 51(3), 1–13. (in Persian)
- Batiz-Lazo, B., & Efthymiou, L. (2016). *The book of payments: Historical and contemporary views on the cashless society*. Springer.
- Biehl, M., Prater, E., & McIntyre, J. R. (2004). Remote repair, diagnostics, and maintenance. *Communications of the ACM*, 47(11), 100-106.
- Bradford, T. (2020). *Digital Transformation in Banking*. John Wiley & Sons.
- Casolaro, A. M. B., Rauber, G. N., & de Lima, U. S. M. (2024). Open banking: a systematic literature review. *Journal of Banking Regulation*, 1-16 .
- Central Bank of Iran. (2021). Annual report on financial technology infrastructure. Tehran: Central Bank Publications. (In Persian)
- Chan, R., Troshani, I., Rao Hill, S., & Hoffmann, A. (2022). Towards an understanding of consumers' FinTech adoption: The case of Open Banking. *International Journal of Bank Marketing*, 40(4), 886-917 .
- Colangelo, G., & Khandelwal, P. (2025). The many shades of open banking: A comparative analysis of rationales and models. *Internet Policy Review*, 14(1).
- Danbom, M. (2023). *Consumer attitudes towards Open Banking* [Master Thesis, Arcada University of Applied Sciences].
- Desiraju, K., Mishra, A. N., & Sengupta, P. (2024). Customer perceptions on open banking apps: Insights using Structural topic modeling. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 81, 104029.
- Eigdar, H. (2024). The effect of e-banking service quality on customer satisfaction and loyalty in Bank Shahr: A perspective on innovation in banking services. (In Persian)
- Ghouse, S. M., Shekhar, R., & Chaudhary, M. (2025). Driving financial inclusion: exploring mobile wallet adoption among rural Omani millennials. *Journal of Islamic Marketing*, 16(4), 1229-1257.

- Guibaud, S. (2016). How to develop a profitable, customer-focused digital banking strategy: Open banking services and developer-friendly APIs. *Journal of Digital Banking*, 1(1), 6-12 .
- Korinek, A., & Vipra, J. (2025). Concentrating intelligence: scaling and market structure in artificial intelligence. *Economic Policy*, 40(121), 225-256.
- Leo, M., Sharma, S., & Maddulety, K. (2019). Machine learning in banking risk management: A literature review. *Risks*, 7(1), 29.
- Mahmoudi Meymand, M., Tabaeian, A. A., Parhizgar, M. M., & Hadadzadeh, M. (2024). Presenting a business model for open banking in Middle East Bank using a soft systems approach. *Executive Management Research Journal*, 16(31), 61–90. (In Persian)
- Mall, S., Panigrahi, T. R., & Hassan, M. K. (2024). Neo banking: A bibliometric review of the current research trend and future scope. *International Review of Economics and Finance*, 96, 103559.
- Mark, T., Dhar, T., Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2024). How is retargeting related to purchase incidence, channel choice, and purchase quantity? *Marketing Letters*, 35(2), 275-288.
- Murinde, V., Rizopoulos, E., & Zachariadis, M. (2022). The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks. *International Review of Financial Analysis*, 81, 102103.
- Mutambik, I. (2023). Customer experience in open banking and how it affects loyalty intention: A study from Saudi Arabia. *Sustainability*, 15(14), 10867 .
- Naser, K. (2019). The rise of neo-banks: A new era in banking. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 9(5), 22-28 .
- Nejad, M. G. (2022). Research on financial innovations: an interdisciplinary review. *International journal of bank marketing*, 40(3), 578-612 .
- Nicoletti, B., & Nicoletti, B. (2021). Proposition of value and Fintech organizations in Banking 5.0. Banking 5.0: How Fintech Will Change Traditional Banks in the'New Normal'Post Pandemic, 91-152.
- Rakocevic, S., Rakić, N., & Rakocevic, R. (2025). An Interplay Between Digital Banking Services, Perceived Risks, Customers' Expectations, and Customers' Satisfaction. Risks. Shahriar, A. Z. M. (2016). Exposure to intimate partner violence and repayment of microcredit: Evidence from field experiments in Bangladesh. *Journal of Banking & Finance*, 72, 1-14.
- Shaikh, R. (2020). Digital banking's impact on banking customer service delivery: A literature review. Shaikh. Vidyabharati *International Interdisciplinary Research Journal*, 10, 161-167 .

- Tello-Gamarra, J., Campos-Teixeira, D., Longaray, A. A., Reis, J., & Hernani-Merino, M. (2022). Fintechs and institutions: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 722-750.
- Temelkov, Z., & Svrtninov, V. G. (2024). AI impact on traditional credit scoring models. *Journal of Economics*, 9(1), 1-9.
- Toufaily, E., & Zalan, T. (2023). Ecosystem well-being and resilience: lessons from crisis management in service organizations. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 30(4), 349-370.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- World Bank. (2022). Global financial inclusion report 2022. World Bank Publications.
- Xie, C., & Hu, S. (2024). Open banking: An early review. *Journal of Internet and Digital Economics*, 4(2), 73-82 .
- Yoon, C., & Lim, D. (2021). Customers' intentions to switch to internet-only banks: Perspective of the push-pull-mooring model. *Sustainability*, 13(14), 8062.