

ارائه چارچوب همکاری راهبردی بین نظام بانکی خصوصی و فینتک‌ها در ایران

داریوش طهماسبی آقبلاغی^۱

مرتضی سلطانی^{۲*}

میثم شهبازی^۲

افسانه اوضاعی^۲

چکیده

انجام فعالیت‌های مالی از سوی فینتک‌ها باعث کاهش درآمد و قلمرو بانک‌های خصوصی کشور شده است و در صورت عدم اتخاذ راهبردهای جدید، بقای این بانک‌ها به مخاطره خواهد افتاد. براین اساس هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوب همکاری راهبردی بین نظام بانکی خصوصی و فینتک‌ها است. در این راستا با به کارگیری رویکرد پژوهش کیفی و راهبرد نظریه داده‌بنیاد، ۶۶۴ گزاره اولیه، ۵۰ مقوله فرعی و ۱۵ مقوله اصلی در قالب چارچوب ابرانگاره‌ای طبقه‌بندی شده است. براساس یافته‌های پژوهش و مبتنی بر چارچوب ابرانگاره‌ای، ابهامات محیطی می‌تواند زمینه را برای همکاری راهبردی طرفین فراهم کند که در آن از یک سو فرصت‌سنجی فینتک، رفتار دیجیتالی مشتریان، نیازسنجی مشتریان، شناخت مشتریان از فینتک، حفظ محیط رقابتی، اصول و قوانین مالی اسلامی و ارزش‌گذاری دقیق کسب‌وکارها به عنوان شرایط علی و از سوی دیگر عوامل درونی نظام بانکی خصوصی به عنوان شرایط مداخله‌گر مؤثر است. این همکاری راهبردی برای طرفین رشد و پیامدهای مالی، فرآیندی، عملیاتی و ارتباطی به همراه خواهد داشت.

کلیدواژگان

مدیریت راهبردی، نظام بانکداری خصوصی، فینتک، نظریه داده‌بنیاد.

۱. دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران.

۲. عضو هیئت‌علمی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران.

* نویسنده مسئول: mortezasoltanee@ut.ac.ir

۳. دکتری مدیریت کارآفرینی، دانشکده مدیریت، پژوهشگاه شاخص پژوه دانشگاه اصفهان، اصفهان.

مقدمه

امروزه بانک‌ها با چالش‌هایی نظیر تغییر انتظارات مشتریان، تحولات فناوری، الزامات قوانین و مقررات و بحران در اقتصاد مواجه‌اند و این مسئله منجر به تغییر و تحول در نظام بانکی شده است؛ بنابراین بانک‌ها بهتر است از توسعه شرکت‌ها یا استارت‌آپ‌های حوزه فناوری مالی (فینتک‌ها)^۱ به‌نفع خود بهره‌برند (هابر^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). پیشرفت‌های اخیر در فناوری اطلاعات منجر به توسعه سریع خدمات مالی جدید و نوآورانه به‌نام فینتک شده است (ژائو^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). از طرف دیگر، بانک‌های سنتی به‌خاطر بی‌حرکی و ساختار بوروکراتیک مجبور به انطباق با فینتک‌ها شده‌اند (فرلنگر و نیوتن^۴، ۲۰۱۸)؛ از این‌رو بانک‌ها به اتخاذ راهبردهای مختلفی برای مهار تهدید احتمالی فینتک روی آورده‌اند که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به تشکیل همکاری راهبردی اشاره کرد. همکاری راهبردی ترتیبات همکاری بین سازمان‌ها است و به مزیت رقابتی طرفین کمک می‌کند. از جمله مزایای همکاری راهبردی بین نظام بانکی با فینتک، کارایی از نظر سرعت، هزینه و دستیابی به مشتریان جدید است. مسائل و مشکلات بانک‌های سنتی شامل داشتن ساختارهای پیچیده، بالابودن میزان رسمیت، افزایش هزینه عملیاتی، ارائه خدمات بانکی با هزینه و زمان بیشتر، عدم‌نوآوری در خدمت‌دهی و عدم‌برآورد انتظارات مشتریان می‌باشد (سلطانی و طهماسبی آق‌بلاغی^۵، ۲۰۲۰). همه این عوامل منجر به کاهش محبوبیت نظام بانکی شده است؛ اما آن‌سوی میدان افزایش افرادی که به‌دلایل مختلف نمی‌توانند از خدمات بانکداری سنتی استفاده کنند و یا مایل به استفاده از آن نیستند، به توسعه فینتک‌ها منتج شده است. این روند بر کاهش هرچه بیشتر محبوبیت بانک‌ها صحنه گذاشته است (فتای^۶، ۲۰۱۵) و براساس آمارها میانگین استفاده از فینتک در سطح جهان به ۳۳٪ رسیده است (هیل^۷، ۲۰۱۸). همچنین تا سال ۲۰۱۸، ۸ میلیارد دلار در صنعت فینتک سرمایه‌گذاری شده است (انشاری^۸ و همکاران، ۲۰۱۹). بنا به آمار سایت «راه پرداخت» در ایران نیز در سال ۱۳۹۸ در حدود ۱۸۰ شرکت

۱. در ادامه متن این پژوهش به منظور رعایت اختصار از لفظ فینتک برای اشاره به شرکت‌ها یا استارت‌آپ‌های حوزه فناوری‌های مالی استفاده خواهد شد.

2. Haber
3. Zhao
4. Furlonger & Newton
5. Soltanee & Tahmasebi Aghbolaghi
6. Fetai
7. Hill
8. Anshari

فینتک وجود داشته است (ماهنامه عصر تراکنش^۱، ۲۰۲۰) و در همین سال میزان ارزش تراکنش‌های انجام‌شده از این طریق به میزان ۳۱۹۳۹ هزار میلیارد ریال بوده است (شاپراک^۲، ۲۰۲۰). بر این اساس رشد روزافزون این گونه از شرکت‌ها به موضوع چالش برانگیزی تبدیل شده است که می‌تواند نظام بانکی ایران را تحت تأثیر قرار دهد. از سوی دیگر به نظر می‌رسد در صورت همکاری راهبردی دو طرف زمینه توسعه کسب‌وکار طرفین، جذب مشتریان بیشتر، حفظ جایگاه رقابتی طرفین و ارائه محصولات متنوع و خدمات باکیفیت فراهم خواهد شد (کلی^۳ و همکاران، ۲۰۱۷). در همین راستا از جمله فعالیت‌های اساسی بانک‌های خصوصی کشور برای حرکت به سمت دیجیتالی‌شدن و بهره‌برداری از فینتک، به استفاده از شرکت سیم‌رغ تجارت، زیرساخت فناوری تجارت ایرانیان و توسعه ارتباط الکترونیک تجارت ایرانیان اشاره کرد.

در این شرایط برخورداری از تفکر راهبردی بین بانک‌های خصوصی کشور و فینتک از جمله تمایل به همکاری راهبردی منجر به افزایش کارایی و اثربخشی، نیل به بهره‌وری پایدار، ارتقای مزیت رقابتی و بهبود عملکردی را برای آن‌ها به دنبال خواهد داشت و در طرف مقابل نیز باعث توسعه و تجاری‌سازی فینتک‌ها، اختصاص بخشی از منابع و نه‌ایات حمایت و تسهیل روند قانونی فعالیت‌های آن‌ها خواهد شد. از این‌رو پژوهش حاضر به دنبال طراحی چارچوبی جهت همکاری راهبردی بین نظام بانکی خصوصی و فینتک‌ها در راستای پاسخ به سؤالات ذیل است:

۱. فرآیند همکاری راهبردی بین نظام بانکی خصوصی و فینتک‌ها چگونه است؟
۲. سازوکارهای همکاری راهبردی بین نظام بانکی خصوصی و فینتک‌ها چیست؟
۳. شرایط اثرگذار بر همکاری راهبردی بین نظام بانکی خصوصی و فینتک‌ها چیست؟
۴. پیامدهای همکاری راهبردی بین نظام بانکی خصوصی و فینتک‌ها چیست؟

چارچوب نظری پژوهش

در ابتدا واژگان کلیدی پژوهش معرفی می‌شوند. **همکاری راهبردی** به معنای مشارکت در مهارت، منابع و تخصص است (لاتا^۴، ۲۰۰۸). در واقع همکاری راهبردی توافق بین دو یا چند سازمان است

1 . Transaction Age Monthly

2 . Shaparak

3 . Kelly

4 . Latta

که در آن هر دو طرف توانایی، منابع یا تخصص خود را در اختیار همدیگر قرار می‌دهند تا به مزیت رقابتی پایدار دست یابند (اودین و اختر^۱، ۲۰۱۱). نوریس-تریل و کلای^۲ (۲۰۱۰) همکاری راهبردی را به عنوان یک رویکرد جمعی عمدی برای برطرف کردن مشکلات یا موضوعات از طریق ایجاد دانش مشترک، طراحی راه حل های نوآورانه و ایجاد تغییر در نتیجه تعریف می کنند. فینتک به مجموعه ای از کسب و کارها گفته می شود که بابت بهره گیری از توان نرم افزاری و سخت افزاری به ارائه خدمات مالی نوآورانه می پردازند (ارنست و یانگ^۳، ۲۰۱۷). در هر فعالیتی که واسطه مالی حضور داشته باشد، خدمت مالی شکل می گیرد.

پنج عنصر زیست بوم فینتک شامل ۱- استارت آپ های فینتکی (نظیر شرکتهای حوزه فناوری های پرداخت^۴، فناوری های مدیریت ثروت^۵، مدیریت مالی شخصی، تأمین مالی جمعی، بازار سرمایه و فناوری های بیمه^۶)، ۲- توسعه دهندگان فناوری (نظیر تحلیل گران داده های بزرگ، محاسبات ابری، رمزنگاری و توسعه دهندگان رسانه های اجتماعی)، ۳- دولت (نظیر فناوری های تنظیم مقررات^۷)، ۴- مشتریان مالی (نظیر افراد و سازمان های ناشناخته)؛ و ۵- مؤسسات مالی سنتی (نظیر بانک های سنتی، شرکت های بیمه، کارگزاران بورس سهام و سرمایه داران) می شود (لی و شین^۸، ۲۰۱۷).

بانک ها به عنوان منابع اصلی مالی نقش بسیار مهمی در توسعه و رشد اقتصادی یک کشور دارند؛ چرا که تأمین نقدینگی در ارائه خدمات و تولید اطلاعات برعهده آن ها می باشد (سوفیان و حبیب الله^۹، ۲۰۱۰). در واقع بانک ها شرایطی را فراهم می کنند که وجوه از پس اندازکنندگان به تقاضاکنندگان منتقل شود. کلوز^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۸) بررسی چگونگی ارتباط بانک ها با فینتک، دریافتند که رواج روزافزون شرکت های فناوری محور - که خدمات بانکی را به مشتریان خرده فروشی ارائه می دهند - فشارهای فزاینده ای را بر بانک های سنتی برای مدرن کردن فعالیت های اصلی خود وارد کرده است و براین اساس بانک ها تلاش می کنند با تعامل با فینتک در قالب همکاری ها، الزامات

-
- 1 . Uddin & Akhter
 - 2 . Norris-Tirell & Clay
 - 3 . Ernst & Young
 - 4 . PayTech
 - 5 . Wealth Tech
 - 6 . Insurtech
 - 7 . RegTech
 - 8 . Lee & Shin
 - 9 . Sufian & Habibullah
 - 10 . Klus

جدید دیجیتال سازی را برآورده کنند. دراش و همکاران^۱ (۲۰۱۸) الگوی همکاری بین بانک‌ها و فینتک را در شش گروه طبقه‌بندی کردند: ۱- سرمایه‌گذاری در فینتک برای تشکیل همکاری و دسترسی به زیست‌بوم فینتک، ۲- تهیه و ادغام راه‌حل‌های کانال و نوآوری‌های پلتفرم تعالی، ۳- نوآوری به‌منظور بهینه‌سازی فرآیندهای ارائه خدمات بانکی به مشتری، ۴- دسترسی به بازارهای سرمایه برای فینتک جهت ارائه خدمات بانکی، ۵- خدمات متقابل فینتک به بانک برای نوآوری در فرآیند ارائه خدمات بانکی به مشتریان و ۶- همکاری در مرحله اولیه دسترسی به فناوری. لی و شین (۲۰۱۷) پنج نوع مدل همکاری با فینتک شناسایی کرده‌اند: ۱- همکاری مشترک، ۲- برون‌سپاری خدمات به فینتک، ۳- سرمایه‌گذاری مشترک، ۴- توسعه فینتک داخلی درون بانک و ۵- شتاب‌دهی و پرورش استارت‌آپ‌های فینتکی. اوشدین و همکاران^۲ (۲۰۱۷) نیز با بررسی نقش فینتک در تخریب و ایجاد یک زیست‌بوم، نشان می‌دهند که بانک‌ها به سه روش سرمایه‌گذاری، اتحاد و طراحی و توسعه پلتفرم به این نوآوری‌ها پاسخ می‌دهند و با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنند. ارمن^۳ (۲۰۱۷) با مطالعه تأثیر فینتک بر خدمات مالی از دیدگاه نوآوری، به تبیین ضرورت همکاری در راستای فراهم‌سازی فرصت‌های بی‌شمار برای طرفین پرداخته‌اند. این عامل اهمیت اتخاذ محیط جدید و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های مالی را برجسته کرده و بر اهمیت مفهوم بانکداری به‌عنوان یک خدمت با توجه به مقررات جدید تأکید می‌کند. علاوه بر این، پژوهش مذکور نشان می‌دهد که ابهامات سیاسی و نظارتی و ارزش بیش از حد فناوری‌های مالی از عمده‌ترین چالش‌های بازار است. تودوا و کنوک^۴ (۲۰۰۵) به مطالعه مروری پژوهش‌های مرتبط با همکاری‌ها پرداختند و برخی از ابعاد مهم در تشکیل همکاری‌ها نظیر ویژگی‌های سازمانی مؤثر (نظیر اندازه سازمان)، ویژگی‌های زمینه‌ای مؤثر (نظیر فرهنگ ملی)، ویژگی‌های شریک (نظیر داشتن همکاری قبلی) و همچنین مواردی نظیر نقش مدیریت و اعتماد در ایجاد همکاری را شناسایی کرده‌اند. خانلری^۵ و همکاران (۲۰۲۰) تبیین و طراحی مدل شکل‌گیری بازار خدمات بانکی مبتنی بر فینتک در ایران را براساس رویکرد داده‌بنیاد در دستور کار قرار دادند و نشان دادند که شرایط علی شامل عوامل اقتصادی و اشتغالی، نوآوری در اقتصاد و تغییر رفتار مشتریان، پدیده اصلی شامل خلأ نهادی، شرایط زمینه‌ای شامل توسعه فناوری دیجیتال، راهبردها شامل توسعه زیست‌بوم فینتک،

1 . Drasch

2 . Oshodin

3 . Erman

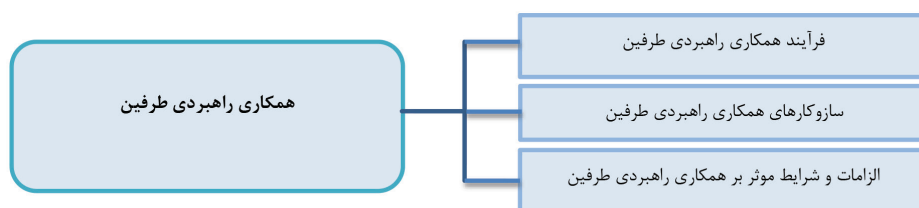
4 . Todeva & Knoke

5 . Khanlari

شرایط مداخله‌گر شامل چالش‌های فینتک و پیامدها شامل تحول در صنعت خدمات مالی و مدل بانکداری جامع است. شفق و عبدالهی دزفولی‌نژاد^۱ (۲۰۱۷) به بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای فینتک برای نظام بانکی ایران پرداختند. براساس یافته‌های ایشان، مهم‌ترین موانع فینتک ۱- خلأ و ضعف قانونی، ۲- وجود ریسک‌های عملیاتی و فناوری، ۳- نیاز به فرهنگ‌سازی و اعتماد عمومی و ۴- رقابت با بانک‌ها و واسطه‌های مالی سنتی است.

بررسی پژوهش‌های صورت‌گرفته نشان می‌دهد که در دهه اخیر بانک‌های بزرگ، سرمایه‌گذاری زیادی بر روی فینتک به‌منظور بهره‌گیری از توانمندی‌های این نوع از فناوری مالی و حفظ و توسعه سهم بازار خود انجام داده‌اند (لی و شین، ۲۰۱۷). مهم‌ترین دلایل همکاری بین بانک‌ها و فینتک‌ها کاهش هزینه‌ها، بهبود سودآوری، افزایش درآمدها، توسعه سهم بازار، کاهش ریسک یکدیگر و ارائه خدمات بهینه و منحصر به فرد است (شفق و عبدالهی دزفولی‌نژاد، ۲۰۱۷). از طرف دیگر چالش‌های موجود بر سر راه فعالیت فینتک‌ها شامل فقدان اعتماد عمومی، وجود ریسک‌های متنوع، عدم وجود مقررات مناسب برای همکاری، عدم وجود زیرساخت‌های مناسب و آگاهی کم مسئولان و مدیران مربوطه می‌شود (تودوا و کنوک، ۲۰۰۵؛ خانلری و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر موارد بالا، توجه به روند فرآیند همکاری در شکل‌گیری همکاری بین بانک‌ها و فینتک از اهمیت بسزایی برخوردار است؛ زیرا نحوه همکاری راهبردی طرفین بر شفافیت و اطلاعات کامل آن‌ها کمک شایانی می‌نماید (کلوز و همکاران، ۲۰۱۸). براین اساس باوجود اینکه در پژوهش‌های انجام شده به مسائل و مشکلات و نحوه فعالیت بین بانک‌ها و فینتک‌ها اشاره شده است اما خلأ نظری در بررسی دقیق و منسجم همکاری راهبردی طرفین وجود دارد و شکاف پژوهشی در مورد نحوه شکل‌گیری، فرآیند، خروجی همکاری راهبردی طرفین به چشم می‌خورد. موضوع همکاری راهبردی به خودی خود پیچیده است و این موضوع در بین نظام بانکی و فینتک‌ها دچار پیچیدگی مضاعف می‌شود؛ چراکه همکاری مذکور، نمونه‌ای از همکاری نامتقارن فناورانه (همکاری بین شرکت بزرگ و شرکت کوچک فناوری‌محور) می‌باشد. همچنین هنگامی که قرار است این همکاری راهبردی بین نظام بانکی خصوصی و فینتک رخ دهد بر پیچیدگی آن افزوده می‌شود. همچنین مدل‌ها و چارچوب‌های ارائه شده در مطالعات پیشین در حد مدل‌ها و چارچوب‌های ساختاری و یا فرآیندی بوده‌اند؛ بدین صورت که تمرکز چارچوب‌های پیشین معطوف به محتوای همکاری راهبردی (شاخص‌ها) یا بررسی اثرات همکاری راهبردی بر دیگر مقوله‌ها

(نظیر عملکرد) بوده و چگونگی همکاری راهبردی طرفین مورد توجه قرار نگرفته است. به علاوه این چارچوب‌ها در بهترین حالت اهمیت و پیشنهاد همکاری راهبردی طرفین را مدنظر قرار داده‌اند و به فرآیند همکاری راهبردی و شرایط اثرگذار و مدل‌های همکاری و همچنین به سازوکارهای همکاری راهبردی بین نظام بانکی خصوصی و فینتک پرداخته‌اند. در واقع در حوزه همکاری راهبردی طرفین چارچوبی ارائه نشده و پژوهش‌های داخلی و خارجی موجود تنها به صورت کلی بر ضرورت ایجاد همکاری راهبردی بین نظام بانکی و فینتک تاکید کرده‌اند. در نتیجه می‌توان گفت که محورهای مهم در زمینه همکاری راهبردی طرفین در پژوهش حاضر به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱: محورهای مهم در زمینه همکاری راهبردی طرفین

روش‌شناسی پژوهش

پایز پژوهش حاضر شامل جهت‌گیری توسعه‌ای و کاربردی، ابرانگاره تفسیری، رویکرد استقرایی، راهبرد نظریه داده‌بنیاد، اهداف اکتشافی، افق‌های مقطعی، سطح تحلیل صنعت، روش کیفی و روش گردآوری اطلاعات به صورت مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. براین اساس با بررسی پیشینه پژوهش و استفاده از نظرات خبرگان این حوزه سؤالات مصاحبه طراحی شد. از آنجاکه از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد، در حین مصاحبه نیز به منظور تشریح ابعاد، سؤالات دیگری نیز مطرح شدند. در تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از نظرات اساتید و پژوهشگران و نیز افراد مطلع در این حوزه استفاده شد. برای اطمینان از صحت یافته‌ها، اقدامات زیر صورت پذیرفت: ۱- مطابقت دادن یافته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان، ۲- کنکاش نظر اساتید، ۳- مشارکت مشارکت‌کنندگان در تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها و ۴- تأمل پژوهشگران جهت پیش‌گیری از موضع‌گیری و جانب‌داری. راهبرد نظریه داده‌بنیاد در این پژوهش به دلیل فقدان نظریه‌ای منسجم در پیشینه پژوهش مربوط به همکاری راهبردی بانک‌های خصوصی و فینتک و نیز وجود تجربه همکاری راهبردی در نظام بانکی

خصوصی با فینتک مورد استفاده قرار گرفت. جامعه این پژوهش، بانک‌های خصوصی کشور و فینتک‌ها بود و افراد شامل مدیران، خبرگان، نمایندگان یا افراد مطلع در این حوزه بودند. براساس بررسی‌های صورت گرفته و گزارش مرکز پایش تجارت الکترونیک ایران^۱ (۲۰۲۰) از بین ۱۷ بانک خصوصی کشور، ۷ بانک (بانک تجارت، ملت، پاسارگاد، سامان، پارسیان، رفاه و اقتصاد نوین) با فینتک‌ها در ارتباط می‌باشند. از سوی دیگر براساس همین گزارش، فینتک‌هایی که با این بانک‌ها همکاری دارند شامل سپهر تجارت، شرکت مهندسی نرم‌افزار (فاندینو)، شرکت پرداخت الکترونیک پاسارگاد، پرداخت الکترونیک سامان کیش، گروه داده‌پردازی بانک پارسیان، رفاکت و نوین تک می‌باشند. روش نمونه‌گیری این پژوهش به صورت نظری بود و نمونه‌گیری تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. براین اساس پس از مصاحبه با ۳۰ نفر، مفهوم جدیدی استخراج نشد و مصاحبه‌ها به پایان رسید. معیارهای انتخاب افراد نمونه برای مصاحبه بادر نظر گرفتن ۳ شرط ۱- حداقل مدرک کارشناسی ۲- حداقل ۵ سال فعالیت در یکی از معاونت‌های راهبردی بازار و توسعه کسب و کار، فناوری اطلاعات، سرمایه‌گذاری و سازمان و یا کارگروه دیجیتال و ۳- آشنایی کلی با مباحث همکاری راهبردی فینتک انجام پذیرفت (جدول ۲). بعد از جمع‌آوری اطلاعات نیز تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله (کُدگذاری باز، کُدگذاری محوری و کُدگذاری انتخابی) در دستور کار قرار گرفت.

جدول ۲: جزئیات مصاحبه‌ها

ردیف	سمت	مدرک تحصیلی	فراوانی	میانگین زمان مصاحبه با هر نفر
۱	کارشناس ارشد و خبره	دکتری	۸	۴۷ دقیقه
		کارشناسی ارشد	۶	
		کارشناسی	۲	
۲	مدیر، رئیس و معاون	دکتری	۳	۴۶ دقیقه
		کارشناسی ارشد	۵	
		کارشناسی	۶	

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای تحلیل و تفسیر داده‌ها از رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) استفاده شد. ابتدا با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا بندها تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند و در مرحله بعدی آن مفاهیم در قالب مقوله‌های بزرگ‌تری قرار گرفتند. بعد از این مرحله سعی شد که مقولات نیز در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه‌بندی شوند. در مرحله کدگذاری محوری پس از تعیین مقوله اصلی، سایر مقوله‌ها در قالب پنج خوشه بزرگ شرایط زمینه‌ای، پدیده محوری، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر و پیامدها دسته‌بندی شدند. در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی روابط بین مقولات آشکار و چارچوب ابرانگاره‌ای نظریه برخاسته از داده‌ها فراهم آمد. در این مرحله ۶۶۴ مفهوم در کدگذاری باز به دست آمد که ۵۰ مقوله دسته‌بندی شدند و در ۱۵ مقوله کلی جای گرفتند (جدول ۳ و شکل ۲).

جدول ۳: نتایج کدگذاری باز و محوری

مقوله کلی	مقوله فرعی	برخی از مفاهیم
فرصت‌سنجی فینتک	چابکی و انعطاف‌پذیری	پویایی فینتک، منعطف‌بودن فینتک، انجام فعالیت مالی بدون وثیقه، چابک‌بودن فینتک، اتصال فینتک به نظام پرداخت جهانی، فرصت‌سنجی، نگاه به وضعیت روز جامعه، افزایش سرعت خدمات‌رسانی، ارائه ابزارهای انتقال مالی مناسب از سوی فینتک، توجه فینتک به زیست‌بوم بانکی، توجه فینتک به ساختار توسعه و تحول بانک‌ها، طراحی و امن‌سازی مناسب از سوی فینتک، همراهی فینتک با توسعه و تحول نظام بانکی، ایجاد سهولت در نقل و انتقالات پولی از سوی فینتک، توسعه یافته‌بودن فینتک، نوآوری‌بودن فینتک، ارائه خدمت سریع‌تر، درست‌تر و فراتر از انتظار مشتریان، ارائه خدمات پایه و حرفه‌ای به صورت دیجیتال، عدم وجود فرآیندهای پیچیده فینتک، دقت بالای فینتک، یادگیری ماشینی فینتک، تحلیل کلان داده‌ها از سوی فینتک، انتقال راحت پول، ارائه محصولات و خدمات متنوع، ارائه خدمات متناسب با فناوری‌های روز دنیا، فراهم کردن زمینه اقتصادی‌سازی داده، طراحی، تعریف و ارائه خدمات مختلف فینتک مبتنی بر پلتفرم‌های بانکی، ورود سریع و بی‌نیاز به مجوزهای پیچیده، پیروی از راهبرد پلتفرم‌محور بودن، داشتن برنامه مناسب فینتک برای بانک، ارائه فعالیت متناسب با نیاز بانک، ارائه خدمات نوآورانه

مقوله کلی	مقوله فرعی	برخی از مفاهیم
فرصت‌سنجی فینتک	تنوع‌بخشی به مدل درآمدی بانک	تغییر روش درآمدزایی بانک‌های خصوصی، متنوع‌نمودن درآمد کارمزدی بانک‌های خصوصی، کمک به اهداف درآمدی بانک‌های خصوصی، اصلاح مدل درآمدی بانک‌ها براساس شیوه کارمزدمحور، ارائه خدمات به مشتریان متناسب با اهداف و چشم‌اندازهای درآمدی بانک‌های خصوصی، تنوع‌بخشی به مدل‌های درآمدی بانک‌های خصوصی، ایجاد درآمد کارمزدمحور برای بانک‌های خصوصی
	اعتمادآفرینی عمومی	ارائه خدمات دارای ارزش افزوده توسط فینتک، خدمت قابل اتکا از سوی فینتک، امنیت ابزارهای فینتک، ارائه خدمات شفاف و روشن توسط فینتک، اولویت‌دادن به نیازهای مشتری از سوی فینتک، قدرت پاسخگویی بالای فینتک، برآورده کردن انتظارات مشتریان از سوی فینتک، ارائه محصولات و خدمات سفارشی‌شده، اعتمادآفرینی عمومی بالا به فینتک، ارائه خدمات کاربرپسند
رفتار دیجیتالی مشتریان	دانش الکترونیکی مشتریان	افزایش جمعیت مشتریان دارای دانش الکترونیکی، افزایش آموخته‌های دانشجویی مشتریان، افزایش آگاهی الکترونیکی مشتریان، تمایل مشتریان به استفاده از فینتک، عدم‌پوشش نیاز مشتریان به‌وسیله بانکداری سنتی
	انتظارات دیجیتالی مشتریان	تغییر انتظارات مشتریان، تغییر انتظارات نسل جدید، تغییر نیازهای مشتریان، بروز نیازهای دیجیتالی مشتریان، تغییر رفتار دیجیتالی مشتریان
نیازسنجی مشتریان	بخش‌بندی بازار	تقسیم‌بندی بازار مشتریان و استفاده از فناوری‌های مالی موردنیاز آن‌ها، پاسخگویی به نیازهای مشتریان از طریق بخش‌بندی بازار، طراحی برنامه بازاریابی متناسب با نیاز مشتریان، رضایت‌سنجی مشتریان، تجزیه و تحلیل بازار مشتریان
	رفتار مشتری‌مدارانه	درک نیازها و خواسته‌های جدید مشتریان، دوست‌داشتن مشتریان، شنیدن صدای مشتریان، تأمین و برآورده کردن نیازهای مشتریان، احترام به مشتری، حل مشکل مشتری، لذت‌بردن از کار برای مشتری
شناخت مشتریان فینتک	ترغیب مشتریان	متقاعدکردن مشتریان بی‌میل به استفاده از فینتک، رفع ترس و ابهام مشتریان از فینتک، رابطه دوستانه با مشتریان محتاط، کسب تعهد مشتریان بی‌علاقه به ابزارهای نوین، ایجاد اعتبار ظاهری، ارائه اطلاعات درخصوص کاربرد فینتک، ارائه سخت‌افزارهای ارزان‌تر به مشتریان، ترغیب مشتریان، ارائه پیشنهادها و کم‌ریسک به مشتریان کم‌سواد، پرسشگری جهت آگاهی از نگرانی‌های مشتری در استفاده از فینتک
	ایجاد دسترسی آسان مشتریان	آسان کردن استفاده از فینتک، کوتاه کردن فرآیند استفاده از فینتک، ایجاد دسترسی راحت برای مشتریان، کاهش فاصله بین شعب و مشتریان

مقوله کلی	مقوله فرعی	برخی از مفاهیم
حفظ محیط رقابتی	پیشگیری از انحصار	عدم وجود انحصار، ایجاد فضای همکاری امن و بدون انحصار، عدم وجود وابستگی بین طرفین، افزایش شفافیت و پیشگیری از انحصار در بازار
	حفظ حقوق مالکیت	احترام به حقوق مالکیت طرفین، تأمین حقوق مالکیت فینتک
	موازنه تصمیم‌گیری	موازنه تصمیم‌گیری، قدرت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری طرفین، مشارکت طرفین در تصمیم‌گیری‌ها
اصول و قوانین اسلامی	خدمات بانکداری بدون‌ربا	حفظ چارچوب قوانین اسلامی (نظیر منع ربا)، ارائه خدمات متناسب با بانکداری بدون‌ربا، رعایت اصول و موازین اسلامی در حوزه مالی، چالش‌های مربوط به انطباق ابزارهای جدید با فقه
ارزش‌گذاری دقیق کسب‌وکارها	فرآیند ارزش‌گذاری درست و روزآمد	لزوم ارزش‌گذاری درست کسب‌وکارها، لزوم استفاده از روش‌های ارزش‌گذاری جدید، فرآیند تعیین سهم طرفین، فرآیند ارزش‌گذاری دقیق، در نظر گرفتن معیارهای ارزش‌گذاری کسب‌وکارها
همکاری راهبردی بین نظام بانکی خصوصی و فینتک	حوزه‌های همکاری با فینتک	معرفی فرصت‌های همکاری، ارائه فرصت همکاری برای فعالیت‌های فینتک، کمک به تجهیز و هدایت منابع به سمت همکاری، هدایت پس‌انداز به سمت همکاری، آشنایی با فینتک در سمینارها و نمایشگاه‌ها، آگاهی از فعالیت فینتک، شناخت از مأموریت فینتک، انگیزه لازم برای تعامل، شناخت از ساختار فینتک، حوزه همکاری بانک خصوصی با فینتک در زمینه خدمات پرداخت الکترونیکی
	جستجو و ارزیابی طرح‌های فینتک	وجود نظام مناسب ارزیابی، خودکارسازی مناسب برای ارزیابی فعالیت فینتک، ارائه مناسب فعالیت از سوی فینتک، طراحی نظام ارزیابی دقیق برنامه‌های فینتک، داشتن هدف و برنامه مشخص از سوی فینتک، شناسایی فناوری مالی مؤثر
	انتخاب و تماس با فینتک	انتخاب گزینه مناسب از فناوری مالی، انتخاب فینتک مناسب برای فعالیت‌های نوین بانک، تلاش برای ارتباط با فینتک منتخب جهت انتخاب
	مذاکره با فینتک	لحاظ‌شدن فرآیند بانک خصوصی، لحاظ‌شدن عوامل پایه‌ای، بومی‌شدن فناوری مالی، ارائه تجربه از سوی بانک‌های خصوصی به فینتک، تعامل بلندمدت طرفین، دریافت آموزش لازم در خصوص فناوری مالی، ارائه آموزش فناوری مالی، مشخص‌شدن تکلیف همکاری بعد از چند سال، مشخص‌شدن نحوه همکاری
	زمان خاتمه همکاری	مشخص‌شدن راهبرد خروج از همکاری، مشخص‌شدن زمان خاتمه همکاری

مقوله کلی	مقوله فرعی	برخی از مفاهیم
ابهامات محیطی	نقش نهادهای بالادستی پولی - مالی	حمایت از نوآوری فناوری مالی توسط بانک مرکزی، نقش وزارت اقتصاد و دارایی، فراهم نمودن بستر پرداخت کارمزدهای اینترنتی برای فینتک، تسهیل قوانین کسب و کار، الزامات قانونی، نقش شورای عالی بانکها، اصلاح نظام کارمزد مطابق استانداردهای بین المللی، نقش مجمع نمایندگی بانکهای خصوصی، نقش ناظران بانکهای خصوصی، نقش اعضای هیئت مدیره بانکها، سیاستهای کلان هر بانک خصوصی، ضرورت تدوین قانون فینتک، ارائه مجوز از سوی بانک مرکزی، پرداختن به اهداف و اختیارات ذینفعان در نظام بانکی، نظارت بر رعایت الزامات قانونی، ارزیابی راهبردها و رویکردهای نظام بانکی، توجه به زیست بوم بانکی خصوصی، نظارت بر پیاده سازی راهکارهای نظام بانکی خصوصی، جامع نگری نسبت به بانکهای خصوصی، ایجاد قوانین و مقررات تسهیل کننده، نقش خدمت دهنده های پولی و بانکی در تعیین، ابلاغ، اجرا و نظارت بر دستورالعمل های بانک مرکزی، نقش شرکت شاپرک، نقش انجمن فینتک، ایجاد سندباکس ^۱ مقرراتی
	نقش نهادهای بالادستی قانونی - نظارتی	نقش مجلس، نقش نهادهای حاکمیتی، نقش وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، نقش معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، نقش وزارت اطلاعات، نقش سازمان جرائم رایانه ای، نقش شرکت مخابرات، نقش نهادهای امنیتی، نقش وزارت صنعت، معدن و تجارت، نقش پارک علم و فناوری، نقش شرکت های دانش بنیان، نقش قوه قضاییه، نقش دولت، نقش شورای عالی فضای مجازی، نقش حوزه های علمیه، نقش نهادهای بالادستی قانونی و نظارتی، نقش بورس و فرابورس، فراهم کردن بستر قدرت خرید بسته اینترنتی، توسعه شبکه اینترنت، فراهم سازی سرعت اینترنت، دسترسی به شبکه های بین المللی، برداشت متفاوت قوه قضاییه از قوانین و مقررات با ابلاغ های رسمی و غیررسمی دولت و بانک مرکزی، نگرش قوه قضاییه به فعالیتهای مالی خارج از بانکها، ارائه مجموعه مقررات حمایتی یا محدود کننده توسط دولت، تصویب قوانین و مقررات در زمینه ابزارهای نوین، شفافیت در قوانین و مقررات شفاف
	ارتباطات مالی بین المللی	افزایش بهانه های گروه ویژه اقدام مالی ^۲ ، اجبار به قبول نظام بانکی بین المللی، عدم اتصال به سوئیفت ^۳ ، تحریم های بانکی، کاهش امنیت مبادله پیام های مالی بین بانکی
	بحران مالی در حوزه داخلی	میزان تورم، عدم ثبات اقتصادی و کاهش جذابیت سرمایه گذاری خطر پذیر، بحران مالی و محدود شدن فعالیتهای توسعه ای، عدم آمادگی سرمایه گذاری خطر پذیر
	پیدایش ابزارهای نوین هوشمند	ظهور فینتک در بازار، ورود ابزارهای جدید هوشمند، توسعه شگفت آور فناوری اطلاعات و ارتباطات، انجام عملیات بانکی بدون حضور اپراتور انسانی با پیدایش ابزارهای نوین

مقوله کلی	مقوله فرعی	برخی از مفاهیم
مدل همکاری راهبردی طرفین	خرید فینتک	تصاحب شرکت‌های فینتک، خرید فینتک، خرید فینتک متناسب با نیازهای بانک خصوصی
	برون‌سپاری خدمات مربوط به فینتک	برون‌سپاری فعالیت‌های مالی از سوی بانک‌های خصوصی
	سرمایه‌گذاری روی فینتک	سرمایه‌گذاری مناسب بانک‌های خصوصی بر روی فینتک، فرآیند برنامه‌ریزی برای فینتک به‌منظور بهره‌مندی از عواید آن در آینده، سهامداری بانک‌های خصوصی در فینتک، اثبات‌بودن سرمایه‌گذاری روی فینتک، طرح و برنامه مالی
	توسعه فینتک توسط بانک	توسعه یک شرکت مالی در زیرمجموعه بانک، ایجاد بخش نوآوری در بانک خصوصی، توسعه شرکت فینتک ذیل بخش فناوری اطلاعات، ایجاد نئوبانک ^۱ در کنار بانک خصوصی، ایجاد واحدهای نوآور در بانک‌های خصوصی به‌عنوان پل ارتباطی، توسعه داخلی محصولات فینتک توسط بانک خصوصی
عوامل درونی نظام بانکی خصوصی	ریسک سایبری نظام بانکی خصوصی	امکان واردشدن آسیب به اطلاعات بانک‌های خصوصی، ریسک ازدست‌رفتن اطلاعات مشتری، امکان عدم‌بررسی اهلیت فینتک، جرم‌های سایبری، امکان هک‌شدن اطلاعات مشتری، کاهش ارزش سهام بانک‌های خصوصی، حملات سایبری، کاهش اعتماد مشتریان در اثر حملات سایبری، وابستگی نظام بانکی به اینترنت، هک‌شدن حساب‌ها، ازدست‌رفتن شهرت بانک خصوصی، از بین رفتن استقلال بانک خصوصی و ایجاد وابستگی به فینتک برای به‌روزرسانی و پشتیبانی، امنیت سایبری، امکان افزایش حجم و شدت حملات سایبری، دغدغه‌های سیاسی و امنیتی مربوط به دراختیارگرفتن اطلاعات توسط فینتک، ریسک برند و اعتبار بانک، ریسک نقض قوانین حریم خصوصی داده‌ها، ریسک ازدست‌دادن دارایی، امکان افزایش سرقت
	ساختار هرمی نظام بانکی خصوصی	وجود ساختار سلسله‌مراتبی بانک‌های خصوصی، تأکید بر تمرکز سازمانی در تصمیم‌گیری، وجود ساختار سازمانی مرتفع، داشتن رسمیت زیاد و بوروکراسی اداری، ارتباطات سازمانی عمودی
	فرهنگ سنتی نظام بانکی خصوصی	فقدان رفتارهای حامی ریسک‌پذیری، فقدان تشریک‌مساعی در بانک‌های خصوصی، فقدان ذهنیت دیجیتال در ساختار سازمانی بانک‌های خصوصی، عدم‌ایجاد تحول در تجربه مشتری، سعی در نهادینه‌کردن فرهنگ حضور فینتک، مقاومت در برابر تغییر فرهنگ، نیاز به فرهنگ‌سازی در مدیران عالی بانک‌های خصوصی، تمرکز بر دیدگاه‌های سنتی در ساختار سازمان، تأکید بر فرهنگ سنتی

1 . Sandbox

2 . Financial Action Task Force (FATF)

3 . Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT)

4 . Neobank

مقوله کلی	مقوله فرعی	برخی از مفاهیم
عوامل درونی نظام بانکی خصوصی	نگرش مدیران نظام بانکی خصوصی	مخالفت مدیران با فناوری‌های جدید، ایجاد نگاه مثبت در مدیران، عدم آشنایی مدیران بانک‌های خصوصی با فینتک، لزوم تغییر نگرش مدیران عالی در رابطه با فینتک، نظام مناسب ارزیابی مدیران، تأکید بر لزوم توانمندی و تخصص در مدیران، ارائه آموزش مناسب به مدیران، عدم پذیرش تغییر از سوی مدیران عالی بانک‌های خصوصی، نیازمندی فینتک‌ها به حمایت مدیران عالی بانک‌های خصوصی
	روند همکاری طرفین	عدم تعادل فعالیت بین بانک‌های خصوصی و فینتک‌ها، عدم وجود وثایق در فینتک‌ها، سابقه کم فینتک، ریسک‌دار بودن فینتک، عدم اطمینان بانک‌های خصوصی به فینتک، عدم بلوغ فینتک، نظام کارمزدی غیرموجه، وابستگی مدل درآمدی فینتک به نظام کارمزدهای ناصحیح، عدم تمایل بانک‌های خصوصی به ارائه اطلاعات مشتریان به فینتک، ناکارآمد بودن مدل‌های مشارکت بانک‌های خصوصی با فینتک‌ها، رفتار حریصانه بانک‌های خصوصی در مدل‌های مشارکتی با فینتک، خارج شدن گروه اصلی از چرخه مدیریت در زمان تعامل طرفین، وابستگی تصمیمات به بانک خصوصی در تعامل طرفین، نیاز به سرمایه‌گذاری زیاد از سوی بانک‌های خصوصی در توسعه خدمات پیچیده مالی، ارائه خدمات ساده براساس نظام کارمزد فعلی فینتک‌ها، فقدان مجوز فعالیت‌های مالی خارج از نظام بانکی خصوصی، عدم تعریف چارچوب مناسب فعالیت‌های مالی خارج از نظام بانکی خصوصی، فقدان قواعد مربوط به رفتار حریصانه بانک‌های خصوصی در همکاری طرفین، کوچک شمردن فعالیت‌های فینتک توسط بانک‌های خصوصی، عدم آگاهی کامل فینتک نسبت به فعالیت‌های بانک‌های خصوصی، فقدان اطمینان در زمینه توانایی ارائه خدمات توسط فینتک، فقدان همسانی فینتک با ادبیات بانکی، بستر انفورماتیکی ضعیف بانک‌های خصوصی در همکاری طرفین، وجود مانع حقوقی در همکاری طرفین، ناشناخته بودن فینتک، عدم انجام کار بازاریابی توسط فینتک، لزوم شناسایی شکاف‌های موجود بین طرفین، نیاز فینتک به خدمات بانکی خصوصی، کاهش انگیزه ادامه فعالیت طرفین، مقررات‌گذاری ضعیف در همکاری
	الگوپردازی از بانک‌های جهان	الگوهای توسعه بانک‌های خصوصی در سطح جهان، اصلاح نظام بانکی خصوصی در جهت حرکت به سمت نظام بانکی جهان، الگوپردازی از بانک‌های جهان در خصوص فینتک

مقوله کلی	مقوله فرعی	برخی از مفاهیم
پیامد مربوط به رشد و نوآوری	حرکت به سمت زیست‌بوم نوین	تغییر در محصولات براساس فناوری‌های نوین، اختصاص بخشی از منابع به فینتک‌ها از سوی بانک‌های خصوصی، علاقه‌مندی بانک به حوزه‌های فینتک، حمایت از فینتک، حمایت مدیران بانک‌های خصوصی از فینتک، حمایت از طرح‌های مناسب فینتک، جذاب‌شدن فینتک، حرکت به سمت بانکداری چندکاناله هوشمند، حرکت به سمت بانک اجتماعی جذاب، توجه بانک‌های خصوصی به شرکت‌های دانش‌بنیان، پیوند به زیست‌بوم فینتک، شناخت ظرفیت‌های داخلی و خارجی، شناسایی محیط داخلی و خارجی، گرایش بیشتر بانک‌های خصوصی به سمت رفتار پلتفرمی، گرایش بانک‌های خصوصی به سمت جداشدن از لایه خدمت، چابک‌سازی بانک‌های خصوصی، ایجاد تفکر تغییر، چابک‌سازی نظام بانکی خصوصی، تغییر به سمت کوچک‌شدن نظام بانکی خصوصی، توجه به داشتن پایگاه داده مناسب، توجه به داشتن تجهیزات و فناوری‌های مناسب، توجه به داشتن نرم‌افزارهای مناسب، به‌روزرسانی خدمات براساس فنون جدید، توجه به داشتن کارکنان متخصص
	رشد نظام بانکداری خصوصی	موفقیت بانک‌های خصوصی در حوزه بانکداری دیجیتال، حرکت به سمت تحول در بانکداری آینده، ابرانگاره اقتصاد هوشمند، داشتن راهبرد بانکداری دیجیتال، کارآمدشدن صنعت بانکداری خصوصی، کاهش رشد نقدینگی از سوی بانک‌های خصوصی، انعطاف‌پذیری بانک‌های خصوصی در برابر فینتک، به‌روزرسانی خدمات از سوی بانک‌های خصوصی، حاکمیت شرکتی در بدنه نظام بانکی خصوصی
	بهبود و توسعه اقتصادی	حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان، طراحی مشوق‌های مناسب، معافیت مالیاتی، اشتغال‌زایی، بیمه کردن فعالان فینتک، کاهش هزینه‌های بیمه (سهم کارفرما) برای فینتک، مشوق سرمایه‌گذاری برای فینتک، یارانه‌های مختلف برای فینتک، کاهش هزینه‌ها برای فینتک، تغییر سیر تحول پول‌ها، افزایش پول مجازی، کاهش فرار مالیاتی، افزایش شفافیت، کاهش پول‌شویی، افزایش مشمولیت خدمات مالی
	بهبود زیرساخت‌های فناوری و امنیتی	جلوگیری از سرقت اطلاعات، تضمین محرمانگی، تغییر زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، بهبود بستر رایانه‌ای بانک‌ها، توسعه بستر انفورماتیک، بهبود زیرساخت‌های فناوری، بهبود سازوکارهای قانونی برخورد با متخلفان
	فعال کردن بخش مشاوره و کارشناسی	فعال‌شدن مشاوره‌های مالی در نظام بانکی خصوصی، افزایش توان کارشناسی بانک‌های خصوصی، اعتبارسنجی فنی و تخصصی، فعال‌شدن صنعت مشاوره در نظام بانکی خصوصی، ارائه مشاوره در زمینه بهره‌گیری از خدمات بانکی، ارائه خدمات مشاوره‌ای و کارشناسی به‌هنگام، فعال‌شدن بخش مشاوره حقوقی و اقتصادی

مقوله کلی	مقوله فرعی	برخی از مفاهیم
پیامد مربوط به رشد و نوآوری	ایجاد گروه‌های نخبه	ایجاد گروه‌های نخبه، پیوند کارشناسان بانک‌های خصوصی با فینتک‌ها، توجه به داشتن کارشناسان دلسوز در همکاری، بهره‌گیری از گروه‌های زیرمجموعه، نیاز هم‌زمان بانک‌های خصوصی به سابقه و اطلاعات دانشگاهی، سوق دادن ذهنیت‌های گروه به سوی ایده‌های جدید، ایجاد گروه قوی در همکاری، ارزیابی و گزارش گروه در خصوص ارتباط با فینتک
پیامد مربوط به مالی	کاهش هزینه خدمت‌دهی	کاهش هزینه عملیات بانک‌های خصوصی، کاهش هزینه مشتری، کاهش هزینه نظام بانکی خصوصی از سوی فینتک، کاهش هزینه خدمت‌دهی در همکاری با فینتک، کاهش هزینه از لحاظ امنیت خدمت‌دهی، ورود سریع به بازار و کاهش هزینه ریسک‌های عملیاتی، کاهش هزینه انجام تراکنش‌های برخط، کاهش هزینه تجهیز منابع در شبکه‌های بانکی خصوصی
	پایداری و افزایش درآمد کارمزدی	پایداری در آینده، ماندگاری و ثبات بیشتر، سودآوری بیشتر، افزایش درآمد کارمزدی بانک‌های خصوصی، مقاومت‌بودن در مقابل حملات سایبری، افزایش درآمد پایدار در نظام بانکی خصوصی، حداکثرسازی ثروت سهامداران، سودآور شدن بانک‌های خصوصی، حاشیه سود بیشتر، افزایش درآمد ناشی از کارمزد بانکی، حفظ و ارتقای سهم بازار، حرکت بانک به سمت درآمدزایی کارمزدمحور، متنوع شدن مدل‌های درآمدی بانک‌های خصوصی، سودآوری بیشتر، افزایش سودآوری، بهبود نظام کارمزدی
پیامد مربوط به فرآیند و عملیات	توسعه خدمات بانکی خصوصی	ارائه خدمات غیرحضوری، ایجاد دیدگاه نوین در بانک‌های خصوصی، ارائه خدمات موردانتظار، تغییر در شیوه ارائه خدمات، تسهیل پرداخت، دسترسی بیشتر مشتریان، افزایش تنوع در خدمات بانک‌های خصوصی، ارائه خدمات نوین غیرحضوری، نظام‌مندبودن خدمات، حفظ اسرار بانکی مشتریان، ارائه خدمات نوین مطابق با نیازهای مشتریان، به‌روزشدن خدمات نظام بانکداری، حفظ اسرار مشتریان، افزایش توسعه عملیات بانکی خصوصی، حفظ اطلاعات محرمانه مشتریان، به‌روزرسانی نظام بانکی، شخصی‌سازی ارائه خدمات، خدمت‌دهی بانک از طریق ارتباطات با مشتری
	کاهش شعبات بانکی خصوصی	عدم‌نیاز به نیروی انسانی در شعبات بانکی خصوصی، عدم‌نیاز به فضای کاری سنتی، کاهش شعبات بانکی و انجام فعالیت به‌صورت غیرحضوری، ایجاد بانک‌های خصوصی کاملاً دیجیتال بدون شعبه، افزایش بانکداری برخط، کاهش مراجعه حضوری مشتریان
	پاسخگویی به ملزومات قانونی	پیروی از قوانین و مقررات باثبات، شفاف‌شدن جریان پرداخت‌ها و درآمدها جهت اجرای قوانین مالیاتی، کمک به مبارزه با پول‌شویی، اجرای مطلوب قوانین مالی جدید

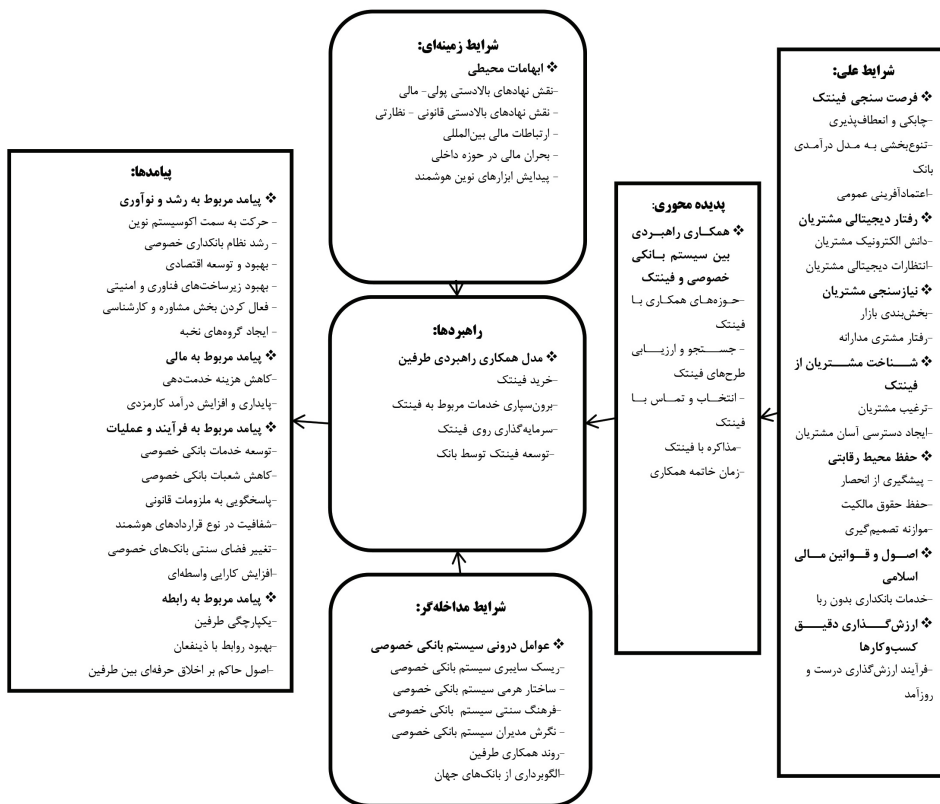
مقوله کلی	مقوله فرعی	برخی از مفاهیم
پیامد مربوط به فرآیند و عملیات	شفافیت در نوع قراردادهای هوشمند	شفاف شدن نوع قراردادهای هوشمند، غیرمتمرکز بودن و نظارت همگانی، ایجاد بستر حقوقی روشن در قرارداد طرفین، اطمینان از وجود شفافیت در طول قرارداد، بستر فرآیندی، اجازه انجام تراکنش‌های معتبر بدون دخالت اشخاص ثالث، قرارداد هوشمند بین طرفین، مدل‌های قراردادی خاص بین طرفین، رعایت قواعد، وجود امضاهای دیجیتال طرفین، آگاهی طرفین از شرایط قرارداد و شفافیت در فرآیندهای قرارداد، کاهش وضعیت حقوقی نامشخص در قراردادهای هوشمند، اعتبارسنجی و شفافیت در به کارگیری قراردادهای هوشمند، مشخص شدن جنبه‌های حقوقی قراردادهای
	تغییر فضای سنتی بانک‌های خصوصی	منطبق شدن بانک‌های خصوصی با فضای کسب و کار نوین، تغییر فضای کسب و کار بانکی خصوصی، استفاده از شرکت‌های ابزار در بانک‌های خصوصی، طراحی برنامه راهبردی به منظور خارج شدن از ساختار سنتی بانک‌های خصوصی، تغییر عملیات خدماتی بانک‌های خصوصی از سنتی به مدرن، تغییر فضای فرآیند فعالیت نظام بانکی خصوصی، تغییر نگاه سنتی در بانک‌های خصوصی، به چالش کشیده شدن روندهای سنتی بانک‌های خصوصی
	افزایش کارایی واسطه‌ای	افزایش وام‌ها و سپرده‌ها، بهبود توانایی خرید یا تملک بانک‌های خصوصی کشور، بهبود کارایی بانک‌های خصوصی
پیامد مربوط به رابطه	یکپارچگی طرفین	عدم رقابت بین بانک خصوصی و فینتک، عمل کردن فینتک به عنوان بازوی بانک‌های خصوصی، ایجاد یکپارچگی بین فینتک و بانک‌های خصوصی، همکاری بُرد- بُرد، استفاده از منافع یکدیگر، لازم و ملزوم بودن فینتک و بانک‌های خصوصی، کاهش رقابت بانک‌های خصوصی با فینتک، ایجاد اعتماد طرفین، ایجاد گروه مشترک بین فینتک و بانک‌های خصوصی، تشریک مساعی بین فینتک و بانک‌های خصوصی، حاکمیت داده برای فینتک، مالکیت داده برای فینتک، استانداردهای به اشتراک گذاری داده، حریم خصوصی، مالکیت و حقوق پلتفرم فینتک، مالکیت معنوی، قواعد بی طرفی و خنثی بودن پلتفرم، پوشش ریسک‌های حقوقی بانک‌های خصوصی، تقسیم عادلانه کارمزدها بین بانک خصوصی و فینتک، پشتیبانی از یکدیگر، پوشش ضعف یکدیگر، درآمدزایی برای یکدیگر، مشخص شدن وظایف طرفین، اعتباربخشی به فینتک از طریق بانک‌های خصوصی، عدم نگاه به فینتک به عنوان رقیب، افزایش سهم بازار مناسب برای همدیگر، وجود انگیزه لازم در طرفین، ایجاد نقاط مشترک، هم‌راستایی فعالیت‌های فینتک با مأموریت و چشم‌اندازهای بانک‌های خصوصی، مشخص شدن جنبه‌های مالی طرفین، مشخص شدن جنبه‌های ریسک طرفین، مشخص شدن تقسیم هزینه‌ها، ایجاد هم‌افزایی برای یکدیگر، برجسته شدن نامان بانک‌ها در اثر همکاری، کمک فینتک به بانک‌های خصوصی در فعالیت‌های بین‌المللی، کاهش ریسک طرفین، بررسی هزینه و فایده طرفین، حفظ قدرت فینتک در کنار بانک‌های خصوصی

مقوله کلی	مقوله فرعی	برخی از مفاهیم
پیامد مربوط به رابطه	بهبود روابط با ذینفعان	ارائه مدل نوآورانه حمایت از ذینفعان، افزایش رضایت‌مندی ذینفعان و مشتریان، وفاداری مشتریان و سایر ذینفعان، شفاف‌شدن کانال‌های ارتباطی با ذینفعان، اعتماد مشتریان و سایر ذینفعان به نظام بانکی خصوصی، ایجاد ارتباطات همه‌جانبه با مشتریان و سایر ذینفعان، ارزش‌آفرینی برای مشتریان و ذینفعان، جذب مشتریان بالقوه، ایجاد ارتباط بلندمدت با مشتریان، نگهداری و مراقبت از مشتریان، توسعه روابط با ذینفعان، وفاداری مشتریان، ایجاد حق امتیاز و امنیت برای ذینفعان
	حاکمیت اصول اخلاقی حرفه‌ای بین بانک خصوصی و فینتک، حاکمیت اصل امانت‌داری بین بانک خصوصی و فینتک، حکمرانی اصل انضباط کاری بین بانک خصوصی و فینتک، تسلط اصل تطبیق بین بانک خصوصی و فینتک، حاکمیت اصل بی‌طرفی بین بانک خصوصی و فینتک	

درنهایت مقوله‌ها در قالب ۱۵ مقوله اصلی در دل ابعاد چارچوب ابرانگاره‌ای در قالب شرایط زمینه‌ای

(۱ مقوله)، شرایط علی (۷ مقوله)، پدیده محوری (۱ مقوله)؛ راهبردها و اقدامات (۱ مقوله)؛ شرایط

مداخله‌گر (۱ مقوله)؛ پیامدها (۴ مقوله) جای گرفتند (شکل ۲).



شکل ۴: چارچوب ابرانگاره‌ای همکاری راهبردی طرفین

بحث و نتیجه‌گیری

با افزایش ضریب نفوذ اینترنت، تلفن‌های هوشمند، کارت‌های بانکی و همچنین ورود سرمایه‌گذاران خطرپذیر و شتاب‌دهنده‌ها، مسیر توسعه تجارت الکترونیکی در ایران هموار شده است و کسب‌وکارهای برخط بسیاری شکل گرفته‌اند که زمینه‌ساز تشکیل یک زیست‌بوم جدید در اقتصاد ایران شده‌اند. توسعه زیست‌بوم فینتک در ایران با چالش‌های بسیاری همراه است؛ به‌عنوان مثال افزایش دفعات فیلترینگ استارت‌آپ‌های فینتکی و فقدان قوانین مشخص از مهم‌ترین عواملی است که ریسک سرمایه‌گذاری در این حوزه را افزایش داده است. تأسیس انجمن فینتک و برقراری ارتباط این انجمن، فعالان صنعت مالی و زیست‌بوم فینتک با نهادهای قانون‌گذار نظیر بانک مرکزی، بیمه مرکزی و غیره، زمینه‌ساز ایجاد زبانی

مشترک بین زیست‌بوم فینتک و نهادهای قانون‌گذار شده است که در نهایت منجر به انتشار سندها و ابلاغیه‌های مختلف در بخش‌های گوناگون فینتک و تسریع در قانون‌گذاری و تدوین قوانین حوزه‌های جدید شده است.

توسعه و پیشرفت فینتک منجر به تغییر روش‌های ارائه خدمات بانکی، ظهور و گسترش ابزارهایی نظیر پرداخت الکترونیکی و پایانه‌های فروشگاهی، کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت ارائه خدمات مالی شده است. از سوی دیگر نظام بانکی خصوصی ایران در لایه‌های سیاست‌گذاری و خرد با مسائل گسترده‌ای مواجه است و ضرورت تحولات بنیادین اجتناب‌ناپذیر است. بارش روزافزون فینتک، بانک‌های خصوصی کشور بر آن شده‌اند تا بیش‌ازپیش به این‌گونه از نهادهای چابک، نوآور، مستقل و کوچک توجه نمایند؛ بنابراین تشکیل همکاری راهبردی بین نظام بانکی خصوصی و فینتک یک انتخاب نیست؛ بلکه یک ضرورت است. در این پژوهش به صورت کیفی به یک سؤال اصلی و چهار سؤال فرعی پاسخ داده شد که در ادامه نتایج مورد بحث قرار می‌گیرد.

سؤال فرعی ۱، معطوف به چگونگی همکاری راهبردی بین نظام بانکی خصوصی و فینتک بود. براین اساس پس از بررسی نتایج، پنج مقوله فرعی شامل حوزه‌های همکاری با فینتک، جستجو و ارزیابی طرح‌های فینتک، انتخاب و تماس با فینتک مورد نظر، مذاکره با فینتک و زمان خاتمه همکاری راهبردی استخراج شده است. تشریح منطق نهفته همکاری راهبردی، گام نخست در طراحی یک راهبرد اثربخش برای همکاری است. به‌طور کلی منطق همکاری راهبردی میان شرکت‌ها از یک بنگاه اقتصادی به بنگاه اقتصادی دیگر متفاوت است. برخی شرکت‌ها به‌منظور تکمیل سبد منابع خود به همکاری راهبردی روی می‌آورند و برخی دیگر همکاری راهبردی را روشی برای افزایش قدرت چانه‌زنی و تعامل با دینفعان می‌پندارند. شرایط محیطی و الزامات نهادی نیز از دیگر مؤلفه‌هایی هستند که می‌توانند به‌عنوان منطق همکاری راهبردی در نظر گرفته شوند. درواقع مرور راهبردهای تجاری، فعالیت‌ها و شایستگی‌های همکاران، شناسایی همکاران احتمالی و کفایت آن‌ها برای تشکیل همکاری، تماس با همکاران مورد نظر، تبادل اطلاعات محرمانه با همکاران، ارزیابی شایستگی‌ها و قابلیت اطمینان همکاران با توجه به شرایط تجاری و مذاکرات از اساسی‌ترین فعالیت‌ها در طی فرآیند همکاری راهبردی است. در نهایت بدون شک، راهبرد خروج یکی از مهم‌ترین اجزایی است که هنگام تعریف همکاری راهبردی باید مورد توجه قرار بگیرد. خروج ممکن است هم ناشی از توفیق در دستیابی به اهداف تصریح‌شده از همکاری راهبردی (و در نتیجه اتمام مأموریت تعریف‌شده برای همکاری)

باشد و هم واکنشی در برابر آسیب‌های ناشی از همکاری راهبردی (انتقال ناخواسته دانش و اعتبار یا رفتارهای فرصت‌طلبانه همکار) باشد. در هر دو حالت، پیش‌بینی سناریوهایی برای خروج و آمادگی برای اجرای این سناریوها در مدیریت همکاری راهبردی بسیار حیاتی است و می‌توان گفت که شکل‌دهی به همکاری راهبردی بدون در نظر گرفتن راهبرد خروج یک اشتباه راهبردی است. ابعاد پدیده محوری مستخرج با نتایج پژوهش اوشدین و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد؛ چرا که در پژوهش مذکور ارتباط بانک‌ها با فینتک مورد اشاره قرار گرفته و روش‌های سرمایه‌گذاری، اتحاد و طراحی و توسعه پلتفرم به عنوان راهکارهای بانک‌ها معرفی شده است. البته پژوهش حاضر علاوه بر مدیریت ارتباط طرفین به فرآیند همکاری راهبردی طرفین نیز اشاره می‌کند که بی‌شک از اهمیت بیشتری نیز برخوردار است. در این خصوص به مدیران ارشد و عالی بانک‌های خصوصی پیشنهاد می‌شود از پدیده نوظهور فینتک به عنوان یکی از کانال‌های نوین ارائه خدمات و محصولات بانکی خصوصی استفاده نمایند و به پیاده‌سازی راهبردی پیش‌دستانه (در مقایسه با رقبای حوزه خود) بپردازند.

سؤال فرعی ۲، چیستی سازوکارهای همکاری راهبردی بین نظام بانکی خصوصی و فینتک را مورد توجه قرار داد. در این زمینه پس از بررسی نتایج، چهار مقوله فرعی خرید فینتک، برون‌سپاری خدمات مربوط به فینتک، سرمایه‌گذاری روی فینتک و توسعه (ایجاد) فینتک استخراج شده است. راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش با نتایج پژوهش لی و شین (۲۰۱۷) همخوانی دارد که در آن به معرفی پنج نوع مدل همکاری با فینتک (۱- همکاری مشترک ۲- برون‌سپاری خدمات به فینتک ۳- سرمایه‌گذاری مشترک ۴- توسعه فینتک داخلی درون بانک ۵- شتاب‌دهی و پرورش استارت‌آپ‌های فینتکی) پرداخته شده است. به نظر می‌رسد دلیل تفاوت مدل همکاری این پژوهش با مدل همکاری پژوهش آن‌ها وجود تفاوت در دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان این پژوهش نسبت به مفهوم همکاری راهبردی است. در هر حالت توسعه چنین شرکت‌های فعال در حوزه مالی مستلزم این است که بانک‌های خصوصی کشور با خرید، برون‌سپاری، سرمایه‌گذاری و یا توسعه فینتک، زمینه‌ساز استانداردسازی بیشتر وظایف و خدمات اداری شوند و همچنین در کانال‌های ارائه خدمات خود نیز تجدیدنظر کنند. بر این اساس این حرکت اگر به موقع صورت پذیرد به بانک‌های خصوصی کشور اجازه خواهد داد تا به مزیت نسبی در رقابت فزاینده دست یابند. در این زمینه انتخاب نوع مدل همکاری مناسب در همکاری راهبردی میان طرفین جهت بهره‌برداری بیشتر از منافع همدیگر نقش به‌سزایی را ایفا می‌کند و می‌تواند به هم‌افزایی طرفین منجر شود. بر این اساس به مدیران عالی بانک‌های خصوصی کشور توصیه

می‌شود به‌منظور ارائه خدمات متنوع و برآورده نمودن نیازهای جدید مشتریان، بر مدل همکاری راهبردی تأکید مضاعف نمایند تا بتوانند با هزینه کمتر و سرعت زیاد از خدمات فینتک بهره بگیرند.

سؤال فرعی ۳، به شناسایی شرایط اثرگذار بر همکاری راهبردی بین نظام بانکی خصوصی و فینتک پرداخت. براین اساس پس از بررسی نتایج شرایط علی شامل فرصت‌سنجی فینتک، رفتار دیجیتالی مشتریان، نیازسنجی مشتریان، شناخت مشتریان از فینتک، حفظ محیط رقابتی، اصول و قوانین مالی اسلامی و ارزش‌گذاری دقیق کسب‌وکار، شرایط زمینه‌ای شامل ابهامات محیطی و نهایتاً شرایط مداخله‌گر شامل عوامل درونی نظام بانکی خصوصی شناسایی شد. همچنین جمعیت بالای درخواست‌کننده خدمات بانکی، استقبال و تمایل مردم به استفاده از خدمات جدید بانکی، ناتوانی در پوشش کلیه نیازهای مشتریان ازسوی نظام بانکی خصوصی، توان، چابکی و نوآوری فینتک، رقابتی بودن فضای کسب‌وکار بانک‌های خصوصی و احتمال خروج از رقابت در صورت نادیده‌گرفتن شرکت‌های مالی نوآور به‌عنوان عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری و توسعه همکاری راهبردی طرفین معرفی شد. افزون بر این، امروزه بانک‌های خصوصی کشور با مشتریانی مواجه‌اند که علاقه فراوانی به استفاده از ابزارهای نوین و هوشمند دارند. در چنین فضایی، ارائه محصولات و خدمات مالی سنتی دیگر کارایی ندارد و بانک‌های خصوصی ناچارند به‌منظور بقا و حفظ سهم بازار، به سمت همکاری راهبردی با فینتک حرکت نمایند. شرایط اثرگذار شناسایی شده با نتایج پژوهش تودوا و کنوک (۲۰۰۵) همخوانی دارد. درواقع در پژوهش مذکور، شرایط سازمانی و اعتماد در ایجاد همکاری راهبردی موردتوجه قرار گرفته و در پژوهش حاضر نیز این مسئله ذیل عوامل درونی نظام بانکی قرار گرفته است. شایان ذکر است که پژوهش حاضر به‌صورت مفصل به شناسایی شرایط اثرگذار بر همکاری راهبردی طرفین پرداخته است. ازطرف دیگر شناسایی شرایط علی در این پژوهش، نقش به‌سزایی بر روند همکاری راهبردی طرفین ایفا می‌نماید. در همکاری راهبردی میان طرفین باید به شرایط و موقعیت‌های درونی و بیرونی توجه وافر شود چرا که این شرایط کاملاً بر روند و استحکام همکاری راهبردی طرفین مؤثرند. دراین راستا به مدیران عالی و ارشد نظام بانکداری خصوصی کشور پیشنهاد می‌شود که به‌منظور ارائه خدمات نوین بهینه به مشتریان وفادار خود بر تجزیه و تحلیل بازار مشتریان و درک و تأمین نیازهای مشتریان تأکید مضاعفی داشته باشند تا زمینه حفظ مشتریان موجود و جذب مشتریان جدید را فراهم نمایند. همچنین جهت استفاده از خدمات فینتک، بانک‌های خصوصی می‌بایست نسبت به تغییر ساختار سازمانی سنتی خود و متناسب با فینتک اقدام نمایند تا از مزایا و منافع آن بهره‌مند شوند. ازطرف دیگر

توصیه می‌شود که نقش نهادهای تأثیرگذار نظیر بانک مرکزی، شورای عالی بانک‌ها و غیره را بر همکاری راهبردی موردتوجه قرار دهند؛ زیرا این نهادها با وضع سیاست‌ها و قوانین، مسیر همکاری راهبردی را دچار تغییر و تحول می‌نمایند.

سؤال فرعی ۴، پیامدهای همکاری راهبردی بین نظام بانکی خصوصی و فینتک‌ها را موردتوجه قرار داد. در این راستا پس از بررسی نتایج، رشد و نوآوری، پیامد مالی، فرآیند و عملیات و رابطه به‌عنوان پیامدها شناسایی شدند. همکاری راهبردی طرفین نتایج و پیامدهای متعددی برای هر یک از طرفین همکاری دارد. این همکاری منجر به کاهش هزینه‌ها، تقویت تنوع مدل کارمزدی نظام بانکی خصوصی و فینتک، بهبود کیفیت و متنوع‌شدن خدمات بانکی، افزایش رضایت مشتریان، رشد و توسعه اقتصادی و نظام بانکداری و تقویت رابطه بلندمدت طرفین می‌شود. پیامدهای شناسایی شده در این پژوهش با نتایج پژوهش خانلری و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. با این تفاوت که پژوهش آن‌ها در بحث پیامدها به‌صورت محدود و ناقص به تحول در صنعت خدمات مالی و مدل بانکداری جامع پرداخته است؛ در حالی که پژوهش حاضر به‌صورت جامع پیامدهای حاصله را از لحاظ مالی، رشد، فرآیند و رابطه در همکاری راهبردی طرفین مورد کنکاش و بررسی قرار داده است. بر این اساس هر همکاری راهبردی پیامدهای مثبت و منفی برای طرفین به‌همراه خواهد داشت که پیامد منفی منجر به خاتمه همکاری و پیامد مثبت و گران‌بها منجر به تقویت رابطه بلندمدت خواهد شد؛ بنابراین به مدیران عالی بانک‌های خصوصی پیشنهاد می‌شود که با تأکید اساسی بر ایجاد واحدها یا بخش‌های نوآور و فعال کردن بخش مشاوره نهایت بهره‌برداری را از همکاری راهبردی با فینتک داشته باشند. همچنین به ایشان توصیه می‌شود که در همکاری راهبردی بر انسجام درآمد کارمزدی و یکپارچه‌شدن فعالیت‌های دو طرف توجه دوچندان داشته باشند.

در نهایت می‌توان گفت که صنعت بانکداری خصوصی کشور می‌بایست باتوجه به شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر در این حوزه و نیز از طریق کاربرد راهبردهای شناسایی شده، زمینه را برای ایجاد، حفظ و توسعه همکاری بین نظام بانکی خصوصی و فینتک فراهم نمایند تا پیامدها و نتایج موردنظر برای طرفین محقق شود. در این پژوهش حوزه‌ها، سازوکارها، شرایط و پیامدهای همکاری راهبردی طرفین موردتوجه قرار گرفت اما بررسی چالش‌های پیش‌روی همکاری در دستور کار قرار نداشت. همچنین نقش نهادهای دولتی و تنظیم‌گر بر همکاری راهبردی نیز موردبررسی قرار نگرفت؛ بنابراین به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود به انجام پژوهش پیرامون سناریونگاری و اولویت‌بندی سازوکارهای

همکاری راهبردی میان نظام بانکی خصوصی و فینتک، اولویت‌بندی مدل‌های همکاری راهبردی بین نظام بانکی و فینتک، طراحی مدل همکاری راهبردی بین نظام بانکی دولتی و فینتک و نهایتاً بررسی نقش نهادهای دولتی و تنظیم‌گر در تسهیل شکل‌گیری همکاری راهبردی طرفین بپردازند.

منابع

- Anshari, M., Almunawar, M. N., & Masri, M. (2020). An overview of financial technology in Indonesia. In M. Anshari, M. N. Almunawar, & M. Masri (Eds.), *Financial technology and disruptive innovation in ASEAN* (pp. 216-224). IGI Global <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9183-2.ch012>
- Drasch, B.J., Schweizer, A., & Urbach, N. (2018). Integrating the troublemakers: Taxonomy for cooperation between banks and fintechns. *Journal of Economics and Business*, 100(3), 26-42. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.04.002>
- Erman, C. (2017). *Financial technologies effect on financial services from an open innovation perspective* [Master's thesis, Lappeenranta University of Technology]. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/130822/FINANCIAL%20TECHNOLOGIES%20EFFECT%20ON%20FINANCIAL%20SERVICES%20FROM%20AN%20OPEN%20INNOVATION%20PERSPECTIVE.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ernst & Young. (2017). *EY Fintech adoption index 2017: The rapid emergence of fintech*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf?download
- Fetai, B. (2015). Financial integration and financial development: does financial integration metter?. *European Research Studies*, 18(2), 1-97. <https://doi.org/10.35808/ersj/447>
- Haber, J., Dyakonova, I., & Milchakova, A. (2018). Estimation of fintech market in Ukraine in terms of global development of financial and banking systems. *Public and Municipal Finance*, 7(2), 14- 23. [https://doi.org/10.21511/pmf.07\(2\).2018.02](https://doi.org/10.21511/pmf.07(2).2018.02)
- Hill, J. (2018). *Fintech and the remaking of financial institutions*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/c2016-0-03863-9>
- Hosseini, S. (2017). *New financial technology* [in Persian]. Navid Mehr.
- Iran's E-Commerce Monitoring Center. (2020). *Specialized reports on the Iranian startup and e-commerce ecosystem* [In Persian]. <https://ecmonitor.ir>

- Klus, M. F., Lohwasser, T. S., Hornuf, L., & Schwienbacher, A. (2018). *How do banks interact with fintechs? Forms of strategic alliance and their economic impact* [Working paper]. https://iwfsas.org/iwfsas2018/wp-content/uploads/2018/08/39-Hornuf-Klus-Lohwasser-Schwienbacher-2018-How-do-Banks-Interact-with-Fintechs_IWFSAS2018.pdf
- Kelly, S., Ferenzy, D., & McGrath, A. (2017). *How financial institutions and fintechs are partnering for inclusion: Lessons from the frontlines*. Center for Financial Inclusion. http://rff-dev.ectostarservers.com/wp-content/uploads/2017/08/32370132_iif-cfi-fi-fintech_report_-_vf.pdf
- Khanlari, A., Ansari Chaharsoughi, S., Hassangholipour, T., & Azizi, S. (2020). Explain and design the model of shaping the banking services market based on financial technology (FinTech) in Iran based on the data foundation approach [In Persian]. *Journal of Accounting and Auditing Research*, 12(3), 73-86. <https://doi.org/10.22034/iaar.2020.119059>
- Latta, G. (2008). A process model of organizational change in cultural context: The impact of organizational culture on leading change. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 19-37. <https://doi.org/10.1177/1548051809334197>
- Lee, I. and Shin, Y. J. (2017). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35-46. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Furlonger D., & Newton, A. (2018, October 29). Digitalization Will Make Most Heritage Financial Firms Irrelevant by 2030. *Gartner*. <https://www.gartner.com/en/doc/338356-digitalization-will-make-most-heritage-financial-firms-irrelevant>
- Norris-Tirrell, D., & Clay, J. A. (2016). *Strategic collaboration in public and nonprofit administration: A practice-based approach to solving shared problems*. CRC Press. <https://doi.org/10.4324/9781315087658>
- Oshodin, O., Molla, A., Karanasios, S., & Ong, C. E. (2017). Is fintech a disruption or a new eco-system? An exploratory investigation of banks' response to fintech in Australia. *ACIS 2017 Proceedings*, 1-11. <https://aisel.aisnet.org/acis2017/95>
- Transaction Age Monthly (2020). *Way of payment; Iranian Financial Technology Media* [in Persian] 44-45, (1) 49 .. <https://way2pay.ir/transaction-age>
- Sufian, F. & M. S. Habibullah. (2010). Does economic freedom fosters banks'

- performance? Panel evidence from Malaysia. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 6(2), 77-91. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2010.09.003>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. SAGE Publications.
 - Soltanee, M., & Tahmasebi Aghbolaghi, D. (2020). Explaining the role of Tejarat Bank's strategic alliance with fintechs in efficiency mediated by technological developments and digital banking [In Persian]. *Journal of Business Management*, 12(3), 800-832. <https://doi.org/10.22059/jibm.2020.296288.3753>
 - Shaparak (2020). *Shaparak Annual Economic Report 2019* [in Persian]. <https://shaparak.ir/files/report/%DA%AF%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%B4-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%DB%8C-%D8%B3%D8%A7%D9%84%DB%8C%D8%A7%D9%86%D9%87-%D8%B4%D8%A7%D9%BE%D8%B1%DA%A9-%D8%B3%D8%A7%D9%84-1398?expires=1631217740&signature=a04fcf1dde817fe1425125f13953ae5d18242e1261f30464c9880dc8a1728c44>
 - Shafaq, A., & Abdollahi Dezfulejad, L. (2017). Investigating the opportunities and threats of fintech for the Iranian banking system [In Persian]. *Journal of Economic Studies, Financial Management and Accounting*, 3(2/1), 202-210. <http://irijournals.ir/journals/02-Economics/v3-i2-1-summer96/paper13.pdf>
 - Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148. <https://doi.org/10.1108/00251740510572533>
 - Uddin, M. B. & Akhter, B. (2011). Strategic alliance and competitiveness: Theoretical framework. *Researchers World*, 2(1), 43-54. <http://www.researchersworld.com/index.php/rworld/article/view/139>
 - Zhao, Q., Tsai, P.H., & Wang, J.L. (2019). Improving financial service innovation strategies for enhancing China's banking industry competitive advantage during the fintech revolution: A hybrid MCDM model. *Sustainability*, 11(5), 2-29. <https://doi.org/10.3390/su11051419>