



## تحول دیجیتال در بانکداری شرکتی: رویکرد نظری و تحلیل رفتاری

شادی اویارحسین

دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

عباس طلوعی اشلقی

استاد، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران،

ایران. (نویسنده مسئول).

Email: Toloie@srbiau.ac.ir

رضا رادفر

استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

علیرضا پور ابراهیمی

استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۱۲

### چکیده

اقتصاد دیجیتال و تحولات آن از پیامدهای ورود فناوری اطلاعات به جهان اقتصاد و کسب و کارهای آن است. از جمله کسب و کارهایی که متأثر از اقتصاد دیجیتال و تحولات دنیای دیجیتال بوده است، صنعت بانکداری و به ویژه بانکداری شرکتی می‌باشد.

مقاله حاضر به تحولات دیجیتال در عصر فرا اطلاعات از یک طرف و تاثیرات آن بر بانکداری شرکتی می‌پردازد. رویکرد روش‌شناسی پژوهش حاضر، دانشی و مبتنی بر ادبیات موضوع و مبانی نظری است که نتیجه آن شناسایی و ارائه چارچوب علمی دانش افزا است.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تحول دیجیتال و دیجیتالی شدن کسب و کارها از پیامدهای نوظهور هزاره سوم است و مهم‌تر از همه، تاثیر این تحولات بر صنعت بانکداری و بانکداری شرکتی به طور گسترده اجتناب ناپذیر بوده است.

همچنین بر پایه مبانی دانشی و پیشینه‌ها، نتایج شرایطی فراهم نمود که یافته‌های پژوهش به عنوان پشتوانه علمی و پژوهشی قابل تامل می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** تحول دیجیتال، دیجیتالی شدن کسب و کار، اقتصاد دیجیتال، دیجیتالی شدن بانکداری، بانکداری شرکتی.

## ۱- مقدمه

اقتصاد و کسب و کارهای آن نظیر صنعت بانکداری، در شرایطی دچار تحول گردید که تحولات فناوری نقش و تاثیر فزاینده‌ای بر آن داشته است.

تاریخ‌نگاری تحولات در دوره‌های مختلف اقتصاد بین‌الملل شواهدی فراهم نمود که می‌توان ادوار زیر را شناسایی، طبقه‌بندی و ارائه نمود:

۱) اقتصاد کشورهای توسعه یافته، که عمدتاً حاصل اجتماع کشورها و بازیگران پیروز جنگ جهانی دوم بوده است.

۲) اقتصاد کشورهای تازه صنعتی شده که نتیجه راهبردهای توسعه صنعتی در دهه ۸۰ میلادی است.

۳) اقتصاد نوظهور، نتیجه تحولات و تعاملات بین‌المللی کشورهای نوظهور در دهه ۹۰ میلادی بوده است که در این دوره کشورهای پیشرو معرفی الگوی رفتاری در تحلیل‌های اقتصادی بوده است.

۴) اقتصاد دانش بنیان که با ورود به هزاره سوم در سال ۲۰۰۰ میلادی، نتیجه نقش دانش و خرد برای مدیریت اقتصادی کسب و کارها قلمداد شده است.

۵) اقتصاد اجتماعی که در سال‌های ۲۰۰۵ با رویکرد عدالت‌محوری بوده است.

۶) اقتصاد اطلاعات، که به نقش اطلاعات در تصمیمات اقتصادی تمرکز خاص دارد.

۷) اقتصاد دیجیتال، پیامد تحولات *ICT*، *IT* و تاثیرات آنها بر دیجیتال شدن کسب و کارها و به ویژه کسب و کار بانکی و انواع شیوه‌های بانکداری نظیر بانکداری شرکتی شده است.

بنابراین در عصر حاضر اقتصاد امروز، سوال اساسی این است که فناوری چگونه باعث تغییر صنعت خدمات مالی به ویژه صنعت بانکداری خواهد شد و امروز می‌توان در چارچوب مبانی و سازه‌بندی مدل *PEST* و *EPEST* جهت درک حقایق و برای برنامه‌ریزی موفقیت‌آمیز کسب و کار علاوه بر تحلیل سیاسی (*Political*)، تحلیل اقتصادی (*Economic*)، اجتماعی (*Social*) و زیست محیطی (*Environment*)، ضرورتاً می‌بایست به تحلیل فناوری (*Technology*) نیز توجه شود.

امروزه هر بانکی که هنوز دیجیتالی شدن را به عنوان یک فرآیند تحول‌آفرین نپذیرفته است و نگاهی تکاملی به این پدیده به عنوان راهبرد اساسی ندارد، قطعاً در عرصه رقابت و توانمندی در رقابت‌پذیری نمی‌تواند بقا و تداوم فعالیت داشته باشد. لذا این امر به عنوان یک مسئله با اهمیت قلمداد شده است.

پژوهش حاضر، با هدف بررسی تحولات دیجیتال<sup>۱</sup> و دیجیتالی شدن اقتصاد و کسب و کار با تمرکز بر صنعت بانکداری و بانکداری شرکتی، طراحی و اجرا شده است و به مهم‌ترین سوال تحقیق، یعنی امکان‌پذیری طراحی الگوی علمی و دانشی در چارچوب رویکرد نظری و تحلیل رفتاری شواهد و پاسخ مناسب ارائه نماید.

<sup>۱</sup> Digital Transformation

## ۲- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد دانشی و به شیوه کتابخانه‌ای و آرشیوی با بررسی کتب، مقالات و پیشینه‌های تحقیقات مرتبط با موضوع و در چارچوب روش تحلیل محتوا، ارائه چارچوب علمی را هدفگذاری و با ارائه شواهد لازم برای پاسخ به سوال اصلی تحقیق و با تمرکز بر پیامدهای رفتاری تحول دیجیتال بر بانکداری شرکتی مورد توجه قرار داده است.

الگوی علمی و چارچوب دانشی شناسایی و ارائه شده در این پژوهش به عنوان پشتوانه دانش افزا، جهت درک و شناخت تاثیر تحولات فناوری اطلاعات بر دیجیتالی نمودن خدمات مالی و بانکی در بانکداری شرکتی، از اعتبار لازم برخوردار باشد.

## ۳- مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

پدیده تحول دیجیتال، تغییر شگرفی بر عملکرد یک کشور، اقتصاد، صنعت، اکوسیستم سازمان، کسب و کار و فرد داشته است. که محوریت اصلی آن فناوری‌های تحول آفرین در حوزه *IT* و *ICT* است.

اینترنت اشیا<sup>۱</sup>، رایانش ابری<sup>۲</sup>، اپلیکیشن‌های موبایل<sup>۳</sup>، رسانه‌های اجتماعی<sup>۴</sup>، واقعیت مجازی<sup>۵</sup> و واقعیت افزوده، تحلیلگری داده، هوش مصنوعی و بلاک‌چین و پاراچین که زمینه‌های شکل‌گیری فناوری مالی (*FinTech*) و تاثیرگذاری آن را می‌توان از جمله فناوری‌های نوین و تحول آفرین تلقی نمود.

تحول دیجیتال به معنی استفاده و بکارگیری از نوآوری‌های دیجیتال در فرآیندها، ساختارها، رویه‌ها، ارزش‌ها، محصولات، دارایی‌ها با هدف توانمندسازی و ارتقا توان رقابتی کسب و کارها از جمله کسب و کار بانکی در فرایند ریسک‌شناسی، ریسک‌سنجی و مدیریت ریسک، ارتقای کارایی عملیاتی و ایجاد ارزش بیشینه (ارزش آفرینی) برای مشتریان است. همچنین تحول دیجیتال موجب می‌گردد که نوآوری مالی در بخش نوآوری‌های نهادی، ابزاری و تکنیکی شکل متمایزی پیدا کند و این امر زمینه و بستر عمق‌بخشی بازارهای مالی نظیر بازار پول و بانکداری شود که فعالیت‌ها و خدمات از صرفه اقتصادی بالاتر، کیفیت متمایزتر و رقابت‌پذیری بیشتر و کسب بازده و ارزش افزوده بیشتر شود.

در نتیجه تحول دیجیتال، بر همه ابعاد مختلف جامعه، اقتصاد و کسب و کار تاثیر می‌گذارد. این تحول و دگردیسی، شبکه‌های جدیدی را ایجاد کرده است (اقتصاد شبکه‌ای پیامد آن است) و امکان همکاری بین بازیگران مختلف را فراهم می‌سازد.

امروزه مدیران ارشد اجرایی در سراسر جهان برای تغییر تفکر و طراحی مجدد مدل‌ها و فرایندهای سنتی خود در زمینه ظهور فناوری‌های متحول‌کننده، مصرف‌کنندگان دیجیتالی هوشمند و محاسبات فراگیر از تحول دیجیتال استفاده می‌کنند. این مفهوم اکنون بر تمامی جنبه‌های کسب و کار از نوآوری در محصول و خدمات گرفته تا جذب

<sup>1</sup> Internet of Things (IOT)

<sup>2</sup> Cloud Computing

<sup>3</sup> Mobile Applications

<sup>4</sup> Social Media

<sup>5</sup> Virtual reality

مشتری، محل کار دیجیتال، مدل‌ها و فرایندهای کسب و کار تأثیر می‌گذارد و هیچ صنعتی از این قاعده مستثنی نیست (Ismail, khater&Zaki, 2018).

کریس اسکینر، مؤلف کتاب دویینگ دیجیتال<sup>۱</sup> می‌گوید: "اگر بانک‌ها دیجیتالی نشوند، قطعاً غرق خواهند شد." وی تأکید می‌کند که بانک‌ها بایستی بر روی انسانی کردن روابط دیجیتالی خود متمرکز شوند؛ نه اینکه روابط انسانی خود را دیجیتالی کنند. (Chris Skinner,2020).

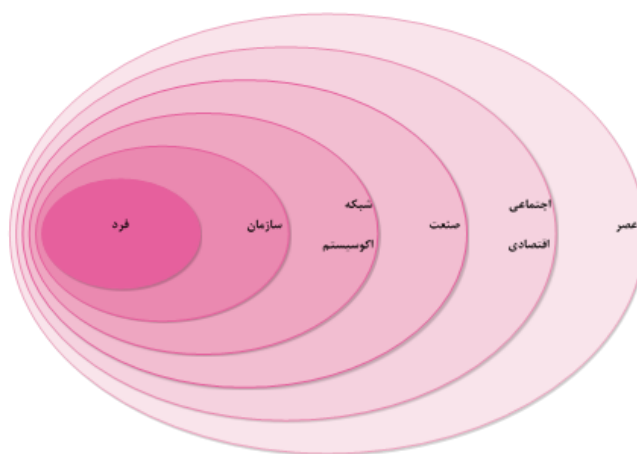
تحول دیجیتال از منظر عصر دیجیتال به تغییرات بنیادین ناشی از ماهیت نافذ فناوری‌های دیجیتالی اشاره دارد. (Anderson&Lanzollo,2010).

در انقلاب صنعتی چهارم با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتالی جدید، توسعه و اشاعه‌ی نوآوری‌ها سریعتر از قبل انجام می‌شود. (Schwab,2016).

در منظر اقتصادی- اجتماعی هم اکنون یک اقتصاد جهانی جدید که مشخصه آن پویایی، سفارشی‌سازی و رقابت شدید است، در حال توسعه است که پایه و اساس موفقیت آن بر تجمیع دانش، فناوری و نوآوری در محصولات و خدمات استوار است. (Atkinson,2015).

علاوه بر این، مفهوم جدید اقتصاد اشتراکی، در خصوص منابع در حال تغییر از مدل خرید ساخت انتقال<sup>۲</sup> به مدلی است که در آن جریان مواد، انرژی، نیروی کار و اطلاعات جدید در تعامل و ترویج سیستم اقتصادی پربازده‌تر و ترمیم‌پذیر می‌باشند. (Schwab,2016).

در نمودگر زیر، سیر تحول دیجیتال از منظرهای مختلف به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱: تحول دیجیتال از منظرهای مختلف

(H. Ismail, Khater, & Zaki ,2018).

<sup>۱</sup> Doing Digital

<sup>۲</sup> Take – Make- Dispose

مبتنی بر موارد ارائه شده در نمودار فوق، درک واقعیت کسب و کار و تاثیرات رفتاری آنها بر افزایش موفقیت به دلیل ساختار و نوع رقابت، امری اجتناب‌ناپذیر است که صنعت بانکداری به دلیل ساختار و نوع کارکرد آن، بایستی به آن بیشتر توجه نماید.

اقتصاد و بانکداری و تحولات آن و مدیریت ریسک این صنعت با درک اکوسیستم متأثر از تحول دیجیتال، ضرورت دارد مبانی دانشی صنعت خدمات بانکی و به ویژه بانکداری شرکتی را در چارچوب اقتصاد دیجیتال تبیین نماید. اقتصاد دیجیتال و دیجیتالی شدن فعالیت‌های آن، نظیر فعالیت‌های بانکداری را می‌توان در نمودارهای زیر به تصویر کشید.



شکل ۲: اقتصاد دیجیتال و اجزای اصلی آن

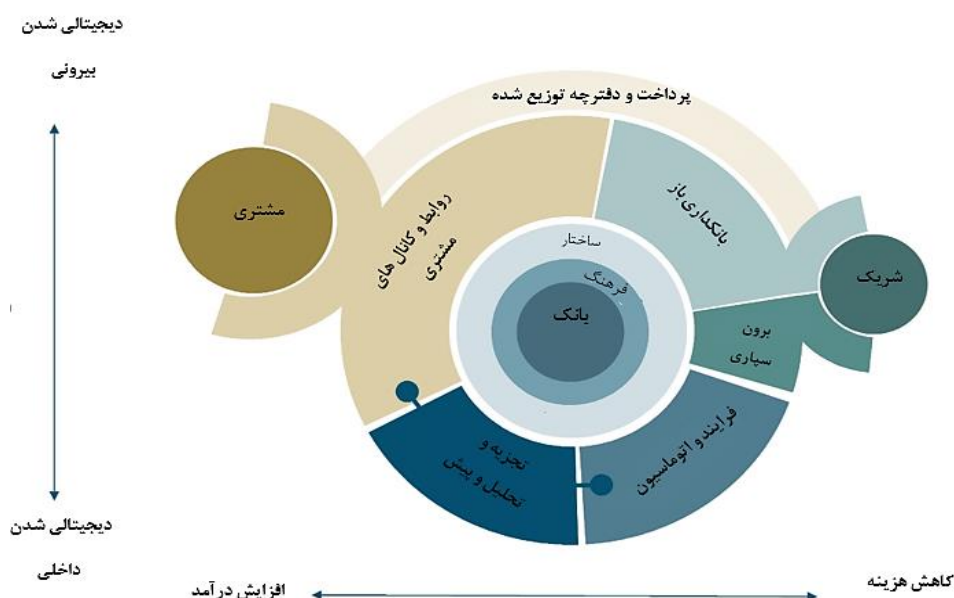
(world bank 2021)

بنیان اقتصاد هوشمند بر پایه "تحول دیجیتالی" استوار است و از آن به عنوان "اقتصاد دیجیتال" نیز نام برده می‌شود. البته باید توجه نمود که اقتصاد هوشمند فراتر از اقتصاد دیجیتال است. دارایی‌های دیجیتال، هویت دیجیتال و قراردادهای هوشمند از جمله نشانه‌های اصلی اقتصاد هوشمند محسوب می‌شوند.

در واقع می‌توان گفت اقتصاد دیجیتال تمام جنبه‌های زندگی افراد یک جامعه را تحت تاثیر قرار می‌دهد و بر نحوه ارتباط افراد و ایجاد تغییرات گسترده جامعه شناختی تاثیر می‌گذارد. در اقتصاد دیجیتال فعالیت اقتصادی از میلیاردها ارتباط آنلاین بین افراد، کسب و کارها، دستگاه‌ها، فرآیندها و داده‌ها از طریق اینترنت، موبایل و اینترنت اشیا و نظایر آن مطابق مفاهیم نشان داده شده در شکل ۲، حاصل می‌شود.

در شرایط کنونی، تحول دیجیتال موجب نزدیکی اقتصاد دیجیتال و اقتصاد متعارف شده است. مطابق با نظریه یکی از شرکت‌های بزرگ مشاوره مدیریت<sup>۱</sup>، موسسات اقتصادی و شرکت‌ها برای تولید ارزش افزوده، تکنولوژی‌های دیجیتال را در چهار حوزه بکار می‌گیرند:

- ◀ توانایی دیجیتالی در برقراری با مشتریان، کارکنان، همکاران و تأمین کنندگان؛
- ◀ داده‌های اطلاعاتی سبب فرآیند از کالان داده و تکنولوژی‌های تحلیل پیشرفته؛
- ◀ ساخت و سازهای دیجیتالی جهت مکانیزه نمودن وظایف دستی و جایگزینی تکنولوژی با نیروی انسانی؛
- ◀ استراتژی‌ها و مقررات دیجیتال به منظور تسهیل در نوآوری محصولات، خدمات و مدل‌های کسب و کار؛



شکل ۳: بررسی اجمالی زمینه‌های دیجیتالی شدن در صنعت بانکداری  
(world bank 2021)

اقتصاد دیجیتال در حال شکل‌گیری است و باعث تغییر مفاهیم متعارف در مورد ساختار کسب و کارها، چگونگی تعامل بین بنگاه‌ها و چگونگی دریافت خدمات، اطلاعات و کالاها توسط مصرف‌کنندگان نهایی شده است. در همین بستر، استفاده مطلوب از داده‌ها، سبب تغییر مدل‌های تجاری میشود و علاوه بر تولید محصولات و خدمات جدید، باعث ایجاد فرآیندهای جدید شده که در نهایت منجر به ایجاد یک فرهنگ جدید مدیریتی می‌شود. به

<sup>۱</sup> McKinsey & Company

گونه‌ای که این تغییرات، شرکت‌ها را مجبور می‌کند دوباره مرزهای سنتی و زنجیره ارزش خود را بازنگری کنند و از شرکت‌های جوان یا استارت‌آپ‌ها در حوزه پیشبرد تحول دیجیتال بهره برداری کنند.

در اقتصاد دیجیتال، بانک‌ها نقش مؤثری در هموارسازی مسیر رشد و توسعه اقتصادی دارند. با توجه به تغییرات سریع فناوری‌های نوین، نقش بانک‌ها در بازتعریف و جایگزین نمودن روش‌های سنتی و متعارف ارایه خدمات با روش‌های نوین با اتکا به فناوری‌های جدید، بسیار حایز اهمیت است. در اقتصاد دیجیتالی یا هوشمند، نه تنها بانکداری به سمت صنعت کوچکتری پیش می‌رود بلکه ناچار است تحول بسیاری یابد تا بتواند تامین کننده نیازها و انتظارات فعالان اقتصادی و مشتریان باشد. در اقتصاد دیجیتال، نیازی به حضور بانک‌های بزرگی به لحاظ ابعاد فیزیکی نیست و بانک‌ها از طریق در دسترس قرار دادن خدمات در هر جایی و در هر زمانی به اقتصاد و جامعه کمک می‌نمایند. البته این مهم، مستلزم تحول بانکداری متناسب با رشد فناوری است تا زمینه تحقق و توسعه اقتصاد هوشمند را فراهم سازد.

بانکداری دیجیتال، مفهوم جدیدی در بانکداری الکترونیکی است که هدف آن غنی‌سازی و بهبود خدمات آنلاین همراه، با استفاده از فناوری‌های نوین دیجیتالی مانند موبایل و شبکه‌های اجتماعی است. ابزارهای تحلیل راهبردی مانند هوش تجاری و داده‌کاوی، افزایش تعاملات در شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی، راهکارهای نوین حوزه پرداخت و تمرکز بر تجربه مشتریان مصداق‌هایی در این زمینه است. این بانکداری ضمن آنکه نیازمند گذار از دیدگاه "محصول‌گرا" به "مشتری‌گرا و خدمت‌محور" است، مستلزم تحول و مدرن سازی در کلیه لایه‌های "مدیریتی"، "اجرایی"، "عملیاتی" و "فناوری" است.

در ارتباط با حوزه بانکداری، این الگو در پی کاهش هزینه‌های عملیاتی و تقلیل خطاها، توسعه بازار و افزایش منابع درآمدی بر اساس مدل‌های نوین کسب و کار همراه با استفاده از نوآوری و تجاری‌سازی ایده‌ها است. در اقتصاد دیجیتال، می‌بایست تمامی نهادها و سازمان‌ها به سمت دیجیتالی شدن گام بردارند و می‌توان اذعان نمود که نقش نظام بانکی با توجه به نقش محوری بانک‌ها در تامین مالی بنگاه‌های اقتصادی، بسیار برجسته‌تر و متمایز از سایر حوزه‌ها است.

با توجه به مبانی دانشی و مولفه‌های حرفه‌ای ارائه شده در نمودارهای فوق، در ادامه انواع شیوه‌های بانکداری و با تمرکز بر بانکداری شرکتی، ارائه و تبیین می‌شود. (رهنمای رودپشتی ۱۳۹۷)

جدول شماره ۱: انواع مدل‌های بانکداری (رهنمای رودپشتی ۱۳۹۷)

انواع مدل‌های بانکداری									
بانکداری جامع	بانکداری بین‌المللی	بانکداری توسعه‌ای	بانکداری سرمایه‌گذاری	بانکداری محدود	بانکداری پس‌انداز	بانکداری اختصاصی	بانکداری شرکتی	بانکداری خرد	بانکداری تجاری

## بانکداری تجاری

بانکداری تجاری موسسه‌ی مالی واسطه‌ای است که با هدف تحصیل منفعت برای سهامداران، اقدام به جمع‌آوری سپرده‌های مردم و پرداخت وام و اعتبار به تجار و صاحبان صنایع از طریق شعب گسترده خود می‌کند. واسطه‌گری وجوه در بازار پول تحت نظارت بانک مرکزی، مولفه اصلی فعالیت آنها در صنعت خدمات مالی است. درآمد بانک‌های تجاری از محل تفاوت سود تسهیلات اعطایی با سود پرداختی به سپرده‌گذاران و کارمزد ارائه خدمات است.

### بانکداری خرد

صنعت بانکداری متداول جهان، براساس دریافت سپرده از مردم و دادن وام به افراد و بنگاه‌ها تعریف شده است. بانکداری خرد به عنوان زیرساخت و شالوده‌ی اصلی بانکداری، کلیه‌ی خدمات بانکی و مالی را از طریق شعب و ابزارهای الکترونیکی به اشخاص حقیقی و حقوقی ارائه می‌نماید. در واقع بانک‌های خرد، بانک‌های سپرده‌پذیری هستند که دارای شعب متعددی و خدمات بانکداری متداول را به مشتریان حقیقی خود ارائه می‌دهند. شاید بانکداری خرد تنها حوزه بانکداری باشد که با آنچه در ذهن اکثر افراد به عنوان فعالیت‌های معمول یک بانک نقش بسته است، تطبیق دارد.

### بانکداری شرکتی

بانکداری شرکتی با تمرکز بر شناخت مشتریان شرکتی، در تلاش است تا با تکیه بر تمایزهای حاصل از راهبردهای مشتری‌مدارانه، ساختار منعطف، تخصص و تعهد بانکداران مجرب خود و نیز فرایند و سازوکارهای منحصر به فرد، در جایگاه یک شریک تجاری معتمد و کارآمد نقش آفرینی کند. عملیات بانکداری شرکتی مبتنی بر اصل پارتو شکل می‌گیرد که بیست درصد مشتریان، هشتاد درصد سود بانکی را ایجاد می‌کنند. بنابراین شایسته است که تمرکز خاصی بر بیست درصد مشتریان ثروتمند و شرکتی صورت گیرد. در واقع بانکداری شرکتی توانایی یک بانک در ارائه خدمات اعتباری متناسب با مسائل پیچیده یک شرکت، تهیه بسته‌های متنوع و خاص تامین مالی، تسهیل تجارت بین‌المللی برای کسب و کارهای دارای بازارهای جهانی، اعطای خطوط اعتباری به شرکت‌ها، تسهیلات سرمایه در گردش، کمک به مدیریت مالی شرکت‌ها، ارائه انواع خدمات مشاوره‌ای، مدیریت نقدینگی، خدمات بانکداری الکترونیکی، خدمات ارزی، خدمات مدیریت ریسک و غیره است.

### بانکداری اختصاصی

این خدمات به مشتریانی ارائه می‌شود که درآمد مکفی دارند و از حداقل ثروتی برخوردارند. بانک‌های تجاری برای این که قادر باشند این خدمات را به مشتریان خود ارائه دهند، می‌باید بخش مستقلی را ایجاد کنند، و به علاوه شرکت خواهری داشته باشند که بانکداری سرمایه‌گذاری می‌کند، یعنی می‌تواند ثروت مشتریان بانک را مدیریت کند. چنین بخشی از بانک که بخش بانکداری اختصاصی نام دارد، هم امور مالی مشتریان را اداره می‌کند، هم به آنان مشاوره مالی می‌دهد و هم مدیریت ثروت می‌کند، یعنی ثروت مشتریان را به گونه‌ای اداره می‌کند که با قبول سطح ریسک مورد نظر آنان، بازده مشتریان حداکثر باشد. همه بانک‌های تجاری بزرگ دنیا، شرکت‌های تابعه یا



شرکت‌های خواهی دارند که بانکداری سرمایه‌گذاری می‌نامند، و همه آنها بدون استثنا خدمات بانکداری اختصاصی به مشتریان خود ارائه می‌کنند.

#### بانکداری پس‌انداز

بانک‌های پس‌انداز همانند بانک‌های تجاری، واسطه وجوه بوده و سپرده‌پذیر هستند. عمده تفاوت آن‌ها با بانک‌های تجاری این است که این موسسات معمولاً اجازه‌ی ایجاد سپرده‌دیداری و صدور چک را ندارند و اغلب در زمینه اعطای وام‌های مصرفی و رهنی فعالیت می‌کنند.

#### بانکداری محدود

در واقع بانک‌های محدود، بانک‌های هستند که مختص سپرده‌پذیری و فعالیت‌های پرداخت هستند و از وام‌دهی به بخش خصوص منع شده‌اند و تمام دارایی‌های ناشی از سپرده‌ها را در دارایی‌های با کیفیت و امنیت بالا سرمایه‌گذاری می‌کنند. البته در برخی از الگوها، می‌توانند وام کوتاه‌مدت برای مصارف تجاری و بازرگانی اعطا کنند، اما باید اعطای وام مبتنی بر یک تضمین ایمن از ناحیه‌ی وام‌گیرنده باشد. در این دیدگاه، بانک‌ها محدود درآمدشان از بهره‌ی اوراق و کارمزدی است که از خدمات نقل و انتقال به دست می‌آورند. این درآمد، آن‌ها را قادر می‌سازد که هزینه‌های عملیاتی خود را پوشش دهند و به سپرده‌های خود بهره پرداخت کنند.

#### بانکداری سرمایه‌گذاری

بانک‌های سرمایه‌گذاری نهادهایی هستند که به عنوان پذیرهنویس یا نماینده شرکت‌ها و شهرداری‌ها، اقدام به انتشار اوراق بهادار میکنند. این موسسات وظایف کارگزار یا معامله‌گر را انجام می‌دهند، خدمات مشاوره‌ای به ناشر ارائه می‌دهند و برای اوراق بهادار ناشر، بازاریابی می‌کنند.

#### بانکداری توسعه‌ای

بانک توسعه‌ای، الگویی خرد از خدمات تخصصی ارائه شده (اعطای وام‌های سرمایه‌گذاری و ارائه‌ی خدمات تخصصی به کشورهای عضو) توسط بانک جهانی است. برخی از دولت‌ها با تاسی از بانک جهانی در تشویق ایجاد فعالیت‌های توسعه‌ای در کشورهای در حال توسعه، راساً به تاسیس بان‌های توسعه‌ای پرداختند و یا به ایجاد آنها کمک کردند. بانک توسعه‌ای موسسه‌ای مالی است که سرمایه را با شرایط مناسب تجهیز می‌کنند تا در فعالیت‌های تولیدی، توسط خود یا دیگران و یا مشترکاً، در راستای اهداف برنامه‌های توسعه‌ی اقتصادی کشور، به نحو مطلوبی سرمایه‌گذاری نمایند.

#### بانکداری بین‌المللی

به طور کلی صنعت بانکداری چهار دوره را پشت سر نهاده است. استفاده از مسکوکات، نظام‌های پرداخت کاغذی نظیر چک، نظام‌های پرداخت الکترونیکی نظیر کارت‌ها و نهایتاً پایگاه‌های اطلاعاتی تحت شبکه اینترنت، مراحل است که نظام‌های پرداخت در بانکداری طی کرده‌اند. امروزه اکثر کشورها در دوره‌ی سوم و چهارم به سر می‌برند، زیرا بخش اعظم فعالیت‌های بانکداری از طریق سامانه‌های الکترونیکی و اینترنتی صورت می‌پذیرد. بانکداری مجازی نمود عینی تأثیر فناوری اطلاعات بر مدل‌های کسب و کار بانکی است. با آغاز قرن بیستم، بانک‌های ایالات متحده آمریکا بخش‌هایی از اروپا و سایر نقاط جهان را به عنوان پایگاهی مهم به تصرف خود درآوردند تا روند نفوذ به

بانکداری کشورهای هدف را تسهیل کنند. سپس بانک‌های مذکور با اقداماتی از جمله افتتاح شعبه، تاسیس شرکت‌های تابعه و مشارکت در پروژه‌های سرمایه‌گذاری، فعالیت‌های توسعه‌ای خود در صدها بازار خارجی را آغاز نمودند. این بانک‌ها به منظور تحقق اهداف گسترش خارجی خود، مراکز تجاری غرب اروپا، خاورمیانه، آمریکای جنوبی و آمریکای مرکزی را مورد توجه قرار دادند.

### بانکداری جامع

بانکداری جامع نوعی نگرش مشتری محور به بانکداری است که از دهه گذشته در بانکداری غرب شکل گرفته است و اصطلاحاً به بانک‌هایی گفته می‌شود که بازه وسیعی از خدمات مالی اعم از خدمات تجاری، سرمایه‌گذاری، شرکتی، خرد و غیره را به مشتریان خود ارائه می‌دهند. نکته مهم در بانکداری جامع، تفکیک مشتریان به گروه‌های مختلف و ارائه محصولات مطابق با نیازهای هر گروه مشتریان است.

### ۳-۱- روندهای ایجاد کننده تغییرات در صنعت بانکداری

در شرایط امروز همانند گذشته، با تغییرات تدریجی در حوزه بانکداری مواجه نیستیم، بلکه به دلیل روندهایی که در ادامه تشریح می‌شود با تغییرات بنیادی که با خود تحولی عظیم را به همراه خواهند داشت مواجه می‌باشیم. روندهای پنجگانه مطابق جدول زیر زیر، ابعاد این موج گسترده تغییر و تحول همه جانبه را نشان می‌دهند:

جدول شماره ۲: روندهای ایجاد کننده تغییرات در صنعت بانکداری (Finextra, 2019)

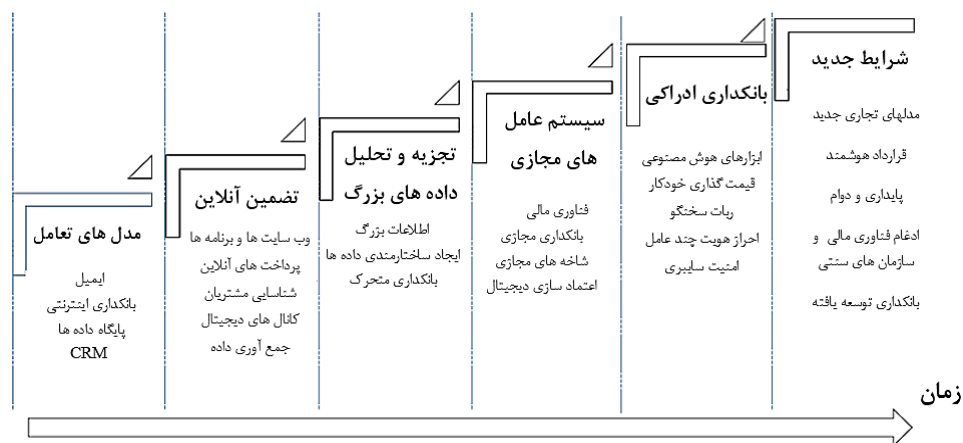
ردیف	روند ایجاد کننده تغییرات	تغییرات در بانکداری
۱	تغییر نیازها، رفتار و انتظارات مشتریان	امروزه مشتریان از فناوری‌های روزآمد به اشکال مختلف استفاده می‌کنند، در شبکه‌های اجتماعی حضور فعال دارند و بر خلاف گذشته، متناسب با کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده توسط هر بانک تصمیم به قطع یا تداوم همکاری با آن خواهند گرفت.
۲	تغییرات فناورانه	فناوری‌های جدید از یکسو امکان خودکارسازی فرآیندها را تسریع بخشیده‌اند و بانک‌ها را چابک‌تر نموده‌اند و از سوی دیگر از طریق کاربردهای برخط و تعاملی مبتنی بر عادات و تجارب مشتریان، انگیزه تعامل مشتریان با بانک را به شدت افزایش داده‌اند. فناوری‌هایی نظیر بیومتریک، امکان یکپارچگی و امنیت در فرایند احراز هویت مشتری را فراهم نموده‌اند و به موازات آن فناوری‌هایی چون بلاکچین و رمزارزها، به طور کلی عملیات پرداخت و نقل و انتقال وجوه را متحول ساخته‌اند. از سوی دیگر نیز، تغییرات فناورانه در حوزه تحلیل داده‌های مشتریان و هوش مصنوعی به عنوان ارکان بهبود مدل‌های کسب و کار بانکی و اعمال مدیریت بهینه ریسک، ایفای نقش می‌نمایند.
۳	رقابت در بازار تشدید	ضوابط حاکم بر بازار به تبع تأثیرپذیری از تغییرات فناورانه و تغییر انتظارات و رفتار مشتریان، تغییر یافته است نیاز به ظرفیتهای بالا در پردازش و تحلیل داده‌های مشتریان، زمینه را برای حضور ابرشرکت‌های مطرح در این زمینه (آمازون، گوگل، فیس بوک و غیره) فراهم کرده است و از سوی دیگر تأخیر بانک‌ها در تشخیص به موقع نیازها باعث حضور رقبای کوچکتر

ردیف	روند ایجاد کننده تغییرات	تغییرات در بانکداری
		نظیر فین تک‌ها، شرکت‌های پرداخت و غیره شده است. حضور هر دو گروه از رقبا، فضای جدیدی را بر بازار حاکم کرده و خواهد کرد که این امر، رویکردهای جدیدی را به منظور مواجهه و مدیریت کردن آنها، ضروری خواهد نمود.
۴	مبانی هزینه تغییر یا قیمت تمام شده ارایه خدمات بانکی	خودکارسازی فرایندها، بکارگیری کارکردهای هوش مصنوعی و تحلیل کلان داده به منظور شناسایی انتظارات و رفتارهای مشتریان و همچنین اتخاذ رویکردهای سلف سرویس برای دریافت خدمات توسط مشتریان، باعث شده است که عوامل هزینه یا قیمت تمام شده ارایه خدمت تغییر یافته و میزان آن نیز به شدت کاهش یابد. این واقعیت، به این معنا است که در فضای فزاینده بازار رقابتی، بانک‌هایی که دیجیتالی شده‌اند نسبت به بانک‌های دارای رویکرد سنتی بانکداری الکترونیکی، بین ۲ تا ۴ برابر هزینه تمام شده ارایه خدمتشان پایین تر خواهد بود و در نتیجه، مجال رقابت برای دارندگان تفکر بانکداری الکترونیکی متداول، باقی نمی‌ماند.
۵	اکوسیستم جدید فعالیت و ضوابط و مقررات جدید حاکم بر آن	با توجه به حضور نقش آفرینان جدید در حوزه ارایه خدمات مالی و بانکی، به تدریج ضوابط و مقررات جدیدی نظیر پروتکل <sup>۱</sup> PSD2 در اروپا و یا بانکداری باز در بریتانیا و یا مقررات و پلتفرم‌های پرداخت در برخی دیگر از کشورها، جاری شده است. به کمک این ضوابط و نیز امکانات تکنولوژیک پشتیبان نظیر واسطه‌های برنامه‌های کاربردی باز (Open-API)، بانک در این جایگاه جدید در تعامل با سایر طرف‌ها در اکوسیستم نوین ایفای نقش می‌نماید. فشار ناشی از درک مختصات این اکوسیستم و لزوم مدیریت مناسب آن جهت نقش آفرینی مناسب، از جمله الزاماتی است که بانک‌ها را با شتاب به تغییر وامی‌دارد.

### ۳-۲- سیر تحول و نسل های بانکداری دیجیتال (Mckinsey 2021)

امروزه، بانکداری به مثابه آبخاری از تکنولوژی‌های چندگانه، قوانین و مقررات و عوامل جمعیتی است که طول و عرض زنجیره ارزش آن را قطع می‌کنند. این عوامل بر روی شیوه هدایت کسب و کار توسط بانک‌ها تاثیر می‌گذارند، به گونه‌ای که شیوه‌های متداول بانکداری برای برآورده ساختن انتظارات روزافزون مشتریان و همچنین ارتقاء سطح سودآوری، کفایت نمی‌کنند. عوامل تاثیرگذار در تحول صنعت بانکداری را می‌توان به دو دسته عمده تحولات کسب و کاری و تحولات فنی تقسیم‌بندی نمود. در بخش تحولات کسب و کاری، بازیگران جدید غیربانکی به شکل فین تک‌ها یا استارت‌آپ‌ها موجب اختلال در کسب و کار بانکی و خدشه وارد کردن به نقش واسطه‌گری بانک‌ها شده‌اند. در بخش فنی نیز ظهور تکنولوژی‌های جدید نظیر بلاکچین، روباتیک و غیره تاثیر چشمگیری بر کارکردهای صنعت بانکداری داشته است. روند تحولات و تکامل بانکداری دیجیتال، مطابق شکل زیر ارایه شده است.

<sup>1</sup> Payment Service Directive 2



شکل شماره ۴: روند تحولات و تکامل بانکداری دیجیتال (Mckinsey 2021)

جدول شماره ۳: انطباق مراحل تحولات بانکداری دیجیتال و نسل‌های بانکداری

ردیف	مرحله روند تحول دیجیتال	نسل بانکداری
1	مرحله مدل‌های تعاملی	بانکداری نسل ۱
2	مرحله دیجیتالی	بانکداری نسل ۲
3	مرحله تجزیه و تحلیل داده مرحله سیستم‌های مجازی	بانکداری نسل ۳
4	بانکداری ادراکی شرایط جدید	بانکداری نسل ۴

بانکداری الکترونیکی که در آن تمرکز بیشتر بر محصول و معرفی اولین کانال‌های الکترونیکی ارائه خدمت است، نسل ۱ بانک دیجیتال را به خود اختصاص داده است. در این نسل از بانکداری، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در حال نهادینه شدن بوده و از سیستم‌های فناوری اطلاعات برای مدیریت فرایندهای بانکی استفاده می‌شود. با گذر از بانکداری الکترونیکی به سطح گذار و نسل دوم بانکداری دیجیتال می‌رسیم. در مرز بین این دو نسل تنها دیجیتالی شدن روی داده‌ها، اطلاعات و برخی از کانال‌های ارائه خدمت رخ داده است.

در بانک دیجیتال نسل ۲ همچنان تمرکز بیشتر بر معرفی محصولات و خدمات جدید و همچنین کانال‌های دیجیتال بیشتر (البته با ماهیت مستقل از هم) است. دیجیتالی کردن خدمات پایه‌ای بانکداری و بهبود فرآیندها در راستای حداقل حضور در شعبه از دیگر ویژگی‌های این سطح است. یکی از مهمترین ویژگی‌های بانک دیجیتال نسل ۲ توسعه سیستم‌های بانکداری متمرکز به جای سیستم‌های فناوری اطلاعات قدیمی با ماهیت سیلویی است.

در بانکداری امنی چنل ۱ به عنوان بانک دیجیتال نسل ۳، تمرکز بیشتر به سمت مشتری محوری و تجربه مشتری یکپارچه، یکنواخت و جامع سوق یافته است که از مهمترین ویژگی‌های آن مدیریت پیشنهادات مبتنی بر محصولات و خدمات شخص‌سازی شده است. در این سطح از بانکداری علاوه بر یکپارچگی و یکنواختی، کانال‌های ارائه خدمت با ماهیت کامل سفارشی، مبتنی بر توسعه‌ی پلتفرم تجربه کاربر، به مشتریان عرضه می‌شوند. بانک دیجیتال نسل ۴، یا به عبارت دیگر بانکداری دیجیتال در سطح دگرگون‌شده، در هر دو محور تمرکز بر مشتریان و طراحی و توسعه‌ی محصولات و خدمات جدید به بالاترین میزان بلوغ رسیده است. در بانکداری نسل ۴ تمرکز بر تک‌تک مشتریان، چه در بازارهای B2B و چه در بازارهای B2C، به متمایزکننده اصلی بانک‌ها تبدیل شده است.

توسعه بستر کلان‌داده مبتنی بر داده‌های ساخت‌یافته بانک‌ها و شرکای تجاری آنها و همچنین داده‌های غیر ساخت‌یافته مستخرج از رسانه‌های اجتماعی، هوش مصنوعی و تحلیل‌های پیشرفته و پیشگویانه مبتنی بر داده‌های مشتریان و در نتیجه پیشنهادات کامل شخصی‌سازی شده برای تک‌تک مشتریان از مهمترین ویژگی‌های بانکداری نسل ۴ است. ظهور فناوری‌های نوین از قبیل بلاکچین، اینترنت اشیاء، واقعیت مجازی و واقعیت افزوده، فناوری ابری و سرویس‌های مبتنی بر آن از پیشران‌های مهم بانک دیجیتال نسل ۴ محسوب می‌شوند. از ویژگی‌های حیاتی که در بانکداری نسل ۴ باید بدان توجه شود، از یک سو ورود گول‌های فناوری همچون گافا<sup>۲</sup> به زندگی مالی افراد و از سوی دیگر دگرگون ساختن خدمات مالی توسط استارت‌آپ‌ها و فین‌تک‌های چابک است. چنانچه بیل گیتس معتقد است "گرچه بانکداری ضروری است اما وجود بانک‌ها نه!". بنابراین بانک‌ها نیز باید چارچوب و مدل کسب و کار خود را برای ماندن در رقابت دوران دگرگونی دیجیتال به درستی متحول نمایند.

### ۳-۳- بانکداری شرکتی و ورود تحول دیجیتال بر این بخش از صنعت بانکداری:

در حالی که کمتر از ۲۰ درصد از بانک‌های شرکتی اجرای تحول دیجیتال را آغاز کرده اند، تعدادی از رهبران بانکی در حال افزایش سرمایه‌گذاری خود در فناوری دیجیتال هستند. با شروع این تلاش‌ها، بانک‌های شرکتی می‌توانند از تجربه شرکت‌هایی که بومی محیط کسب‌وکار دیجیتال هستند و شرکت‌هایی در سایر بخش‌های مالی، مانند بانکداری خرده‌فروشی، که در مسیر دیجیتال قرار دارند، بیاموزند. (Mckinsey, 2021)

تا کنون، تحول دیجیتال در بانکداری شرکتی عمدتاً بر روی *Back Office* متمرکز شده است، در حالی که *Front Office* شاهد نوآوری دیجیتال کمتری فراتر از بازار سرمایه و مدیریت پول نقد بوده است. هیچ بانکی هنوز با موفقیت کل زنجیره ارزش را در هر دسته محصول یا حوزه تجاری دیجیتالی نکرده است.

البته، تأثیر دیجیتالی شدن در گروه‌های محصول و پیوندهای زنجیره ارزش متفاوت خواهد بود. علاوه بر این، بانک‌ها در موقعیت‌های اولیه متفاوتی قرار دارند و برآوردهای کلی از تأثیر دیجیتال لزوماً نادرست است. با این

<sup>1</sup> Omni-Channel

<sup>2</sup> GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon)

حال، نمونه‌های انتخابی نشان می‌دهند که ابتکارات دیجیتال در سراسر زنجیره ارزش، پتانسیل افزایش درآمد را تا حدود ۱۰ درصد و کاهش هزینه‌ها تا حدود ۲۰ درصد دارند. (Mckinsey,2021)

جدول شماره ۵: ابتکارات دیجیتال در بانکداری شرکتی می‌تواند تأثیر مثبت قابل توجهی بر هر دو درآمدها و هزینه‌ها داشته باشد (Mckinsey,2021)

کاهش هزینه	افزایش درآمد	عامل‌ها	کسب و کار بانکداری شرکتی
جریان کاری/ فرایند اتوماسیون و پردازش مستقیم	۲۶-۳۶	برنامه آنلاین با چرخش سریع بازاریابی مستقیم دیجیتال	وام‌دهی مستقیم
خودکارسازی فرایند/ ابزارهای پشتیبانی	۲۰-۲۶	افزایش درخواست آنلاین وام	مدیریت نقدینگی
بهبود مستمر پلت‌فرم‌ها	۱۶-۲۰	بهبود عملکرد ابزارهای مدیریت نقدینگی	تجارت/ زنجیره تامین مالی
جریان کاری/ خودکارسازی فرایند/ اعتبار اسنادی استاندارد	۲۶-۲۰	تولید و بازاریابی بهتر/ اعتبار اسنادی سلف سرویس	امور مالی تخصصی
خودکارسازی فرایند محصولات	۱۶-۲۰	تولید و بازاریابی بهتر/ اعتبار اسنادی سلف سرویس	تامین مالی با پشتوانه دارایی/ مالی ساختار یافته
ابزارهای پشتیبانی جریان کاری دیجیتال	۱۰-۰	سرنخ‌های بهتر تولید	FX
بهبود مستمر پلت‌فرم‌ها	۶-۱۰	سرنخ‌های بهتر تولید	نرخ/ کالاها
بهبود جریان کاری داخلی/ افزایش سهم سلف سرویس	۲۰-۱۰	سرنخ‌های بهتر تولید برای تجارت	میانگین
	۲۰	۱۰	

مزایای دیجیتالی کردن بانکداری شرکتی شامل کاهش هزینه خدمات از طریق مدل‌های کسب و کار جدید، صرفه‌جویی در مقیاس و اتوماسیون است که منجر به کاهش هزینه‌ها و همچنین فرصت‌های درآمد قابل توجهی می‌شود.

یک رابطه بانکداری دیجیتالی، نقاط تماس مشتری و فرصت‌های فروش متقابل را افزایش می‌دهد و به بانک درک بهتری از رفتارهای تراکنش مشتری ارائه می‌دهد. دیجیتالی شدن همچنین با فعال کردن انعطاف‌پذیری، خدمات مناسب و زمان پاسخگویی سریع، تجربه مشتری را بهبود می‌بخشد.

یک رویکرد موثر برای دیجیتالی کردن زنجیره ارزش بانکداری شرکتی در گروه‌های محصول را می‌توان در چهار مرحله ترسیم کرد: استفاده از داده‌های بزرگ و تجزیه و تحلیل پیشرفته برای بهبود تولید سرنخ، دیجیتالی کردن روال‌های تجاری برای بهبود اثربخشی و کارایی در *Front Office*؛ بهبود ارتباط با مشتریان و هزینه خدمات از

طریق بانکداری چند کاناله واقعی؛ و خودکار کردن فرآیندها از طریق دیجیتالی کردن سریع فرآیندها. (Mckinsey,2020)

جهت تبیین مبانی دانشی تحول دیجیتال و همچنین مباحث مرتبط با اقتصاد دیجیتال و شناخت حاصل از انواع شیوه‌های بانکداری به ویژه بانکداری شرکتی تبیین پیشینه‌های علمی برگرفته از تحقیقات گذشته، نشان‌دهنده اهمیت موضوع از حیث حرفه‌ای و کاربردی است که نمونه‌هایی از آن در جدول ذیل ارائه می‌شود.

ردیف	عنوان	نویسنده	استراتژی	سازمان	فرهنگ	اکوسیستم	عملیات	تکنولوژی	ابداعات	محصولات	مشتریان	رهبری	حکمرانی	نیروی انسانی (مهارت)	فرآیندهای دیجیتالسازی	مدیریت تحول	داده ابری	مجیبا دیجیتال	چشم‌انداز	کنترل و نظارت	توسعه تجارت دیجیتال	بازاریابی دیجیتال	ساختار	رقابت	آرزش	وظایف	روابط کاربران	همکاری	بانکداری	بانکداری خرد
1	مدل بلوغ دیجیتال برای ارائه دهندگان خدمات مخابراتی	Valdez De Leon 2016																												
2	مدل بلوغ برای صنعت ۴ (آمدگی و بلوغ)	Schumacher,Erol&sihn (2016)																												
3	مدل بلوغ دیجیتال	schafer,Rossmann (2014), schafer,Rossmann,Vogel&wichmann(2015)																												
4	مدل بلوغ دیجیتال	Berghaus,Back&Kaltenrieder (2017)																												
5	ارزیابی آمادگی دیجیتالی ساختار دیجیتال	Wallner (2016)																												
6	ساختار تحول دیجیتال	Gimpel et al (2018)																												
7	مدل تحول آمادگی آینده دیجیتال	Schlaepfer,vonradowitz,koch&merkofer (2017)																												
8	مدل بلوغ دیجیتال ۴	Gill &vanboskirk (2016)																												
9	مدل بلوغ برای ارزیابی آمادگی دیجیتالی شرکت‌های تولیدی	De carolis, Mcci,Negri&Terzi,2017																												
10	زمینه‌های اقدام تحول دیجیتال	Peter 2017																												
11	مدل بلوغ جایگی سازمان	Gunsberg et al 2018																												
12	مدل بلوغ دیجیتال	Newman 2017																												
13	مجموعه روش‌ها یا	Rogers 2016																												

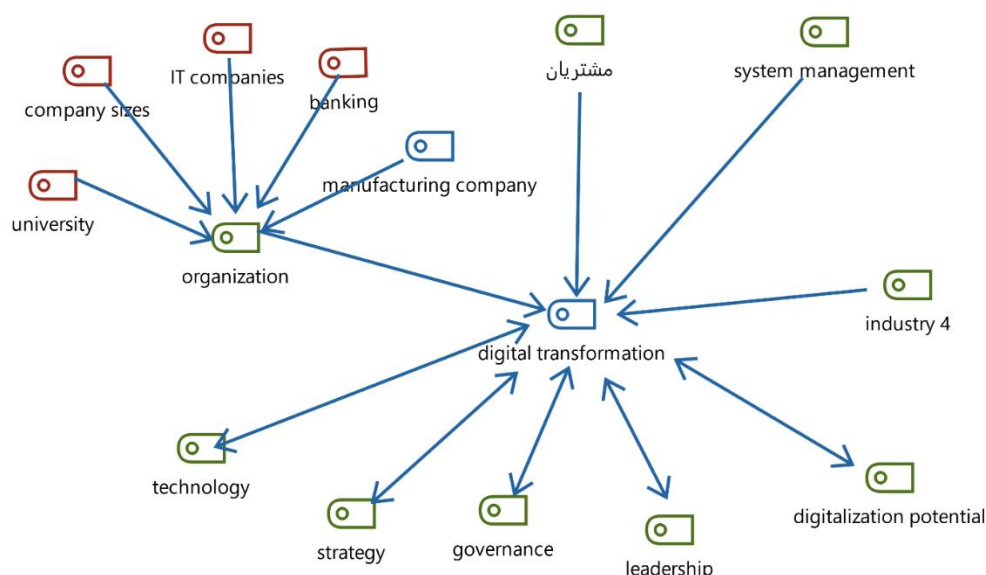
ردیف	عنوان	نویسنده	استراتژی	سازمان	فرهنگ	اگزیسیو	عملیات	تکنولوژی	ابداعات	محصولات	مشتریان	رهبری	حکمرانی	نیروی انسانی (مهارت)	فرآیندهای دیجیتالسازی	مدیریت تحول	داده ابری	محیط دیجیتال	چشم‌انداز	کنترل و نظارت	توسعه تجارت دیجیتال	بازاریابی دیجیتال	ساختار	رقابت	ارزش	وظایف	روابط کلیران	همکاری	بانکداری	بانکداری خرد
	تاکتیک‌های تحول دیجیتال																													
۱۴	همسو کردن سازمان برای آینده دیجیتال آن	Kane, palmer, nguyen phillips,kiron&buckley 2016																												
۱۵	مدل آمادگی دیجیتال دلبوت	Anderson& William 2018																												
۱۶	ارزیابی برای تحول کسب و کار دیجیتال	Isaev.korovkina&tabakova2018																												
۱۷	مدل بلوغ دیجیتال باز	Open roads 2017																												
۱۸	نقشه راه تحول دیجیتال برای سازمان میلیارد دلاری	Westerman,calmejan e,bonnet,ferrais-McAfee (2011)																												
۱۹	شکل دادن به تحول دیجیتال صنعت بانکداری خرد: شواهد تجربی از ایتالیا	Umberto Massimo وFilotto Fabrizio وCaratelli Fornezza (2020)																												
۲۰	اقدامات سطح خرد در طول فرآیند نوآوری مدل کسب و کار: مورد تحول دیجیتال به سمت خرد فروشی چند کاناله	Guillaume Do Isabelle Collin-وVale Xavier وLachaud Lecocq(2021)																												
۲۱	هوش مصنوعی، تحول دیجیتال و امنیت سایبری در بخش بانکداری: یک چارچوب شناخت محور چند ذی‌نفع	Ana Rita D. Rodrigues,Fernando A. F. Ferreira,Constantin Zopounidis(2022)																												



#### ۴- تحلیل محتوا تحقیقات گذشته تحول دیجیتال و دیجیتالی شدن با نرم افزار MAXQDA

نرم افزار MAXQDA برنامه‌ای کاربردی ویژه تحقیق کیفی است که محیط مناسبی را برای تحلیل محتوای متن فراهم می‌کند. این نرم افزار برای تحقیقات کیفی و آینده پژوهی مناسب است. این نرم افزار به عنوان یک برنامه جهانی جهت تحلیل داده‌های ساختارنیافته مانند مصاحبه ها، مقالات، رسانه ها، نظر سنجی، مطالعات کیفی و ... است.

بعد از بررسی عناوین و چکیده مقالات، تمامی مفاهیم مستخرج از آنها کدگذاری شدند؛ سپس کدهای با مفاهیم مشابه در کنار یکدیگر قرار گرفته و مقوله‌ها به دست آمد و در نهایت ارتباط نظری بین این مقوله‌ها مشخص شد. به این ترتیب با تحلیل محتوای عناوین ۶۵ کد در ۱۵ مقوله شناسایی شد. شکل ۱ ارتباط نظری بین مقوله‌ها را نشان می‌دهد.



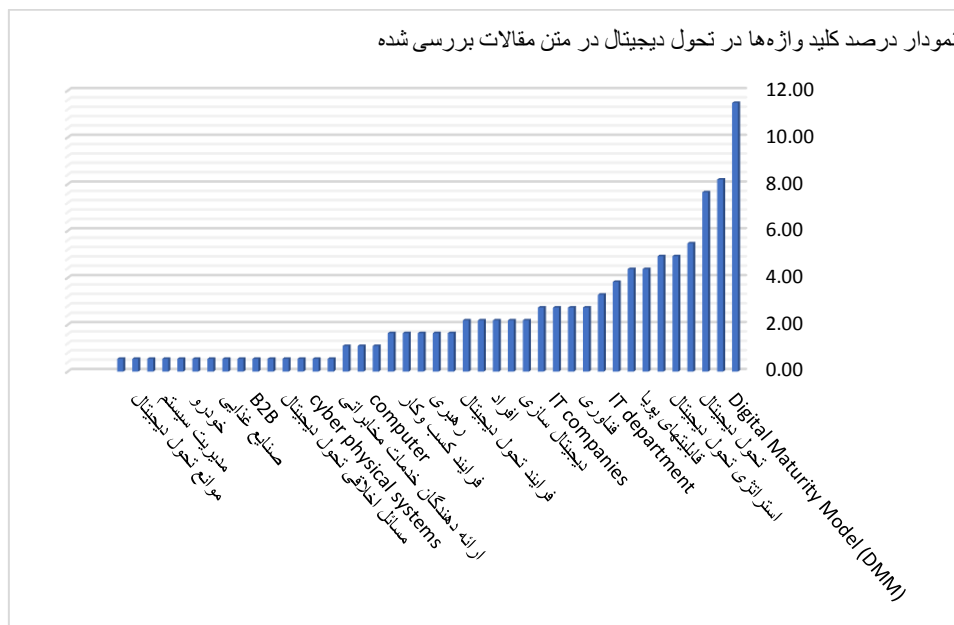
شکل شماره ۵: ارتباط نظری بین مقولات شناسایی شده بین مقالات تحول دیجیتال و زنجیره ارزش کسب و کار بانکداری با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA

در بین مقوله‌های بررسی شده با موضوع تحول دیجیتال و زنجیره ارزش کسب و کار بانکداری شرکتی، سه مقوله بلوغ دیجیتال با ۱۴، سازمان‌ها با ۱۱ و تحول دیجیتال با ۱۰ فراوانی بالاترین تکرارها را در عناوین داشتند. در بین کدها سه مفهوم مدل بلوغ دیجیتال با ۱۳، تحول دیجیتال با ۱۱، شرکت‌های فناوری اطلاعات و انقلاب صنعتی

چهارم با ۵ در جایگاه اول تا سوم قرار گرفتند. جدول ۲ بالاترین مقوله‌ها و مفاهیم تکرار شده در هر یک از مقوله‌ها را به ترتیب نشان می‌دهد:

جدول شماره ۷: مقولات بدست آمده حاصل از تحول دیجیتال و زنجیره ارزش کسب و کار بانکداری در مقالات بررسی شده با استفاده از نرم افزار MAXQDA

ردیف	مقوله و فراوانی کل هر مقوله	بالاترین کدها از نظر فراوانی در عناوین منابع
۱	بلوغ دیجیتال: ۱۴	۱- مدل بلوغ دیجیتال ۱۳ مورد ۲- بلوغ مدیریت داده ۱ مورد
۲	سازمان‌ها: ۱۱	۱- شرکت‌های فناوری اطلاعات ۵ مورد ۲- بانک ۳ مورد ۳- دانشگاه ۱ مورد مورد ۴- کارخانجات ۱ مورد ۵- اندازه سازمان ۱ مورد
۳	تحول دیجیتال: ۱۰	
۴	فناوری: ۷	۱- فناوری ۲ مورد ۲- کامپیوتر ۱ مورد ۳- اینترنت اشیا ۱ مورد ۴- مبتنی بر ابر ۱ مورد ۵- برنامه‌های کاربردی ۱ مورد
۵	مشتریان: ۳	۱- مشتریان ۱ مورد ۲- افراد ۱ مورد ۳- فرهنگ ۱ مورد
۶	ارزیابی تحول دیجیتال: ۳	
۷	استراتژی: ۳	
۸	پتانسیل دیجیتال سازی: ۲	
۹	رهبری: ۱	
۱۰	حاکمیت: ۱	
۱۱	مدیریت سیستم: ۱	
۱۲	ارزیابی آمادگی دیجیتال: ۱	
۱۳	محصولات: ۱ مورد	
۱۴	مسائل اخلاقی: ۱ مورد	
۱۵	قابلیت‌های پویا: ۱ مورد	



نمودار شماره ۱: درصد بررسی‌های تحول دیجیتال در مقالات بررسی شده با استفاده از نرم افزار MAXQDA



شکل شماره ۶: ابر کلمات حول دیجیتال و زنجیره ارزش کسب و کار بانکداری در مقالات بررسی شده با استفاده از نرم افزار MAXQDA

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته بر مقالات و مرور ادبیات تحول دیجیتال و دیجیتالی شدن در صنعت بانکداری، پنج مورد از اصلی‌ترین عوامل تاثیرگذار در این سیر تحول بانکداری دیجیتال، مطابق جدول ذیل خلاصه می‌شوند:

جدول شماره ۸: نتیجه بررسی محتوای مقالات پنج مورد از اصلی‌ترین عوامل تاثیرگذار در این سیر تحول بانکداری دیجیتال

مفهوم	روند کلیدی
دیجیتالی شدن	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نفوذ رقبای جدیدی به صنعت بانکداری می‌آورد (مانند فینتک<sup>۱</sup>ها)</li> <li>➤ فناوری‌های جدید (مانند روباتیک، بلاکچین<sup>۲</sup>، پاراچین<sup>۳</sup>) مدل کسب و کار سنتی بانکی را به کل تغییر داده‌اند.</li> <li>➤ دستگاه‌های بیومتریک، گیمیفیکیشن یا بازی انگاری<sup>۴</sup> و سرمایه‌گذاری دیجیتال تجربه مشتری از صنعت بانکداری و محصولات آن را ارتقا داده‌اند.</li> </ul>
جمعیت شناختی	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ رشد جمعیت در کشورهای در حال توسعه بازار جدیدی برای بانکها ایجاد میکند و در عین حال تغییری</li> <li>➤ افزایش سن جمعیت بخصوص در کشورهای صنعتی، بر نیازهای مشتری و الگوی مصرف و پس‌انداز آنها تاثیر می‌گذارد</li> <li>➤ متولدین هزاره سوم در حال تبدیل شدن به جمعیت مولد هستند که مستلزم بازتعریف روابط مشتری و نیروی کار است.</li> </ul>
جهانی شدن	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ مشتریان بین‌المللی نیازمند سطوح بیشتری از خدمات و مشاوره‌ها جهت تطبیق با پیچیدگی‌های فرامرزی هستند.</li> <li>➤ نوآوری‌ها از خط مقدم جوامع و محدوده صنایع عبور می‌کنند و منجر به همگرایی بیشتر آنها می‌شوند.</li> <li>➤ جهانی شدن خلق ثروت و کامیابی را در بازارهای در حال توسعه شدت می‌بخشد</li> </ul>
مقررات	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ پیاده‌سازی مقررات وضع شده پس از بحران مالی تا سال‌های آتی همچنان اولویت بانک‌هاست</li> <li>➤ قوانین حمایت از مصرف‌کننده بر هزینه خدمات بخش‌های مشخصی از مشتریان اثرگذار است و الزم است بانک‌ها انتخاب‌های استراتژیک انجام دهند.</li> </ul>
پایداری	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ پایداری‌های زیست‌محیطی نقش بیشتری در دستور جلسه سهامداران (سرمایه‌گذاران، سیاستمداران و مشتریان) بدست می‌آورند.</li> <li>➤ مشتری‌ها آگاهی بیشتری نسبت به اثرات رفتار سرمایه‌گذاری خود بر پایداری و محیط زیست طبیعی پیدا می‌کنند.</li> <li>➤ کمیاب بودن منابع بر قیمت بازار تاثیر می‌گذارد.</li> </ul>

<sup>1</sup> Fintech

<sup>2</sup> Blockchain

<sup>3</sup> Parachain

<sup>4</sup> Gamification

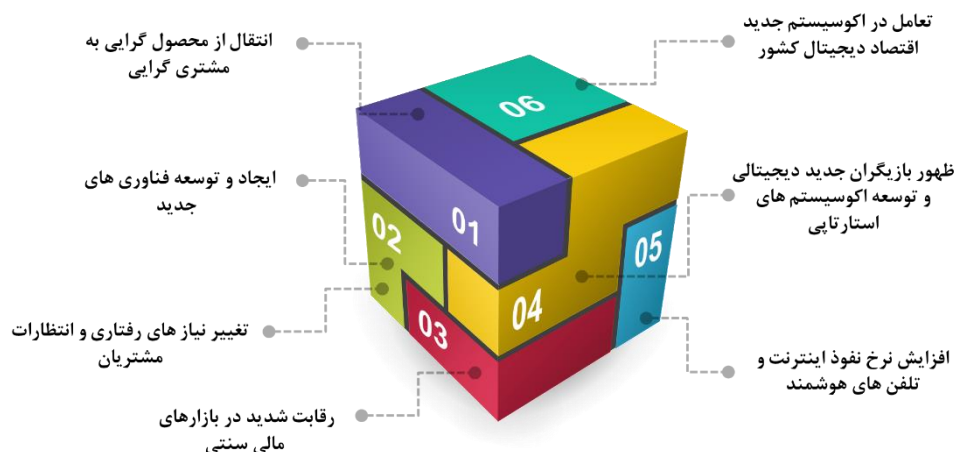
تأثیر این مفاهیم بر جنبه‌های مختلف صنعت بانکداری متفاوت است، لیکن با توجه به اینکه تأثیر مفهوم دیجیتالی شدن همزمان بر روی مشتریان و بانکداری بیشتر از سایر روندهاست، از اینرو در دنیا نیز نگاه ویژه‌ای به این مساله شده و سرمایه‌گذاری‌های فراوانی در صنعت بانکداری در این زمینه انجام شده است. در حقیقت، دیجیتالی شدن محرک اصلی روندهای کلیدی است که بر بانک‌ها و مشتریان‌شان اثر می‌گذارد.

#### ۵- یافته‌های علمی و کاربردی پژوهش (نتایج)

با توجه به مبانی دانشی ارائه شده و پیشینه‌های مرتبط با موضوع، شواهدی بدست آمد که تحول دیجیتال، ضرورت انکارناپذیر اقتصاد دیجیتال و بسترساز فعالیت‌های صنایع مختلف و به ویژه صنعت بانکداری با تمرکز بر بانکداری شرکتی است.

تحلیل رفتاری داده‌های کسب و کار مشتریان بزرگ بانکداری شرکتی، جهت دستیابی به بهترین سناریو به منظور ارائه خدمات با کیفیت‌تر به مشتریان با ورود تحول دیجیتال و با استفاده از فناوری‌های نوین و تحول‌سازی نظیر فناوری‌های مالی (*FinTech*) از مهمترین یافته‌های پژوهش حاضر است که در مبحث اقتصاد دیجیتال و دیجیتالی شدن آن در بخش‌های مبانی نظری مقاله اشاره شد.

همچنین با توجه به مطالعات صورت گرفته بر کسب و کار ۵۰ بانک برتر دنیا از قبیل *UBS HSBC Bank* و *Bank of America Deutsche Bank Royal Bank of Canada Industrial Bank Co Ltd AG* و غیره، اهم عوامل جهت ورود تحول دیجیتال بر بخش بانکداری و خصوصاً بانکداری شرکتی را از منظر تحولات بیرونی می‌توان مطابق شکل شماره ۲ برشمرد. (نقشه راه تحول دیجیتال بانک تجارت، ۱۴۰۰)



شکل شماره ۷: ضرورت ورود تحول دیجیتال در صنعت بانکداری از منظر تحولات بیرونی (نقشه راه تحول دیجیتال بانک تجارت، ۱۴۰۰)

- همچنین تحول دیجیتال برای بانکداری شرکتی، همراه با محدودیت‌ها و موانعی است (Mckinsey, 2021)
- ۱) سرعت تحول دیجیتال در بانکداری شرکتی در مقایسه با بانکداری خرد کندتر است.
  - ۲) نظارت و مدیریت در بانکداری شرکتی از اهمیت بالاتری برخوردار است.
  - ۳) روابط در بانکداری شرکتی، مستلزم تعهد بیشتر مشتری و بانک است.
  - ۴) پیچیدگی در پیاده‌سازی دیجیتالی امور، در بانکداری شرکتی بسیار بیشتر است.
  - ۵) در رابطه با بانکداری خرد، بانکداری شرکتی رابطه محور است.
- لذا می‌توان چهار راهکار تحول دیجیتال در بانکداری شرکتی را به شرح زیر جمع‌بندی و ارائه نمود: (BIAN, 2021)
- ۱) بینش‌های پیش‌بینی از طریق داده‌های بزرگ و تجزیه و تحلیل برای بهبود زنجیره فروش بانک‌ها نسبت به سایر شرکت‌ها در سایر صنایع به اطلاعات بسیار بیشتری دسترسی دارند. به عبارتی دسترسی آنها به داده‌ها از طریق ورود به سیستم افتتاح حساب و تراکنش‌های انجام شده فراهم است. لذا از این بستر می‌توان برای ارائه خدمات بانکی بهره برد.
  - ۲) در بانکداری شرکتی می‌بایست روال‌های تجاری را دیجیتالی کرد تا کارایی و اثربخشی بهبود یابد.
  - ۳) با استفاده از بانکداری چند کاناله واقعی ارتباط با مشتریان را افزایش و هزینه خدمات بانکی را اثربخش و اقتصادی نمود.
  - ۴) خودکارسازی فرایندها از ابتدا تا انتها از طریق دیجیتالی کردن سریع فرایندها را در دستور کار قرار داد و راهبردهای مرتبط با آن را تدوین نمود.

به عبارتی بر اساس گزارش موسسه تحقیقاتی فارستر (Forrester, 2021) پذیرش چهار قانون تجارت دیجیتال به بانکداری شرکتی کمک می‌کند تا یک استراتژی دیجیتال موفق ایجاد شود. این چهار قانون عبارتند از: تجربه دیجیتال<sup>۱</sup>، عملیات<sup>۲</sup>، نوآوری<sup>۳</sup> و اکوسیستم<sup>۴</sup>. مرتبط با آن پیروی از این چهار قانون به بانکداری شرکتی کمک می‌کند تا انتظارات مشتریان را برآورده سازند.

بنابراین، به عنوان یافته‌های اساس علمی مرتبط با موضوع، پس از بررسی و مرور ادبیات و پیشینه‌ها و مقالات روندهای ایجاد کننده تغییرات و ورود و تاثیر تحول دیجیتال در بانکداری شرکتی آثار و رفتار آن در ۲۸ بخش مشخص: استراتژی، سازمان، فرهنگ، اکوسیستم، عملیات، تکنولوژی، ابداعات، محصولات، مشتریان، رهبری، حکمرانی، نیروی انسانی (مهارت)، فرایند دیجیتالی‌سازی، همکاری، مدیریت تحول، داده ابری، محیط دیجیتال، چشم‌انداز، نظارت و کنترل، تجارت، بازاریابی، ساختار، رقابت، ارزش (مدیریت ریسک)، وظایف، ارتباط با کاربران، بانکداری (شیوه کسب و کار)، بانکداری خرد و شرکتی دسته‌بندی شده است که نشان‌دهنده اهمیت موضوع تحول دیجیتال در بانکداری است.

<sup>1</sup> Digital Experience

<sup>2</sup> Operation

<sup>3</sup> Innovation

<sup>4</sup> Ecosystems

همچنین نتایج و بررسی علمی نشان می‌دهد که رویه‌های ایجاد کننده تغییرات و ورود تحول دیجیتال در بانکداری را می‌توان به شرح موارد زیر جمع‌بندی و دسته‌بندی نمود:

- ۱) تغییر نیازها، رفتار و انتظارات مشتریان از طریق تحول دیجیتال در بانکداری شرکتی
- ۲) تغییرات فناورانه موجب گردید، که دیجیتالی شدن خدمات بانکی امری اجتناب‌ناپذیر باشد.
- ۳) تشدید رقابت در بازار به امری حیاتی در صنعت بانکداری مبدل شده است.
- ۴) تغییر میانی قیمت‌گذاری خدمات بانکی، موجب شد خودکارسازی فرایندها، بکارگیری کارکدهای هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها، به منظور شناسایی انتظارات و رفتارهای مشتریان و همچنین اتخاذ رویکردهای سلف سرویس برای دریافت خدمات توسط مشتریان با قیمت اقتصادی ضرورت یابد.
- ۵) اکوسیستم جدید فعالیت و ضوابط و مقررات حاکم بر آن نیز اهمیت ویژه‌ای یافته است.
- ۶) تحول دیجیتال و تاثیر آن بر بانکداری زمینه تحولات عمیق را در این صنعت ایجاد کرده است.

#### ۶- نتیجه‌گیری و بحث

هدف اصلی مقاله حاضر، بررسی علمی و دانشی تحول دیجیتال و تاثیرات آن بر بانکداری شرکتی با بررسی متون، ادبیات، مقالات، پیشینه‌ها به روش کتابخانه‌ای و با رویکرد دانشی و تدوین مقاله‌ای علمی و مروری و ارائه شواهد لازم برای پاسخ به سوال اصلی پژوهش یعنی تا چه اندازه موضوع تحول دیجیتال در بانکداری شرکتی به ضرورت اصلی و اجتناب‌ناپذیر مدیریت صنعت خدمات بانکی مبدل شده است یا می‌باشد.

میانی دانشی و یافته‌های علمی مرتبط با آن نشان می‌دهد که تحول دیجیتال به عنوان مولفه اصلی اقتصاد دیجیتال قلمداد می‌شود و صنعت بانکداری همانند همه صنایع از تاثیر تحول مستثنی نمی‌باشد.

ضمناً توجه به اجزای تحول دیجیتال و مسیر تحول دیجیتال که ذیلاً ارائه می‌شود و درک آن برای تدوین راهبردهای متمایز از بانکداری الکترونیکی (CRM)، اصلاح نظام صورتحساب و قیمت‌گذاری خدمات بانکی، اصلاح نظام اعطای اعتبار، اصلاح فرایند معاملات بانکی و امثالهم می‌باشد.

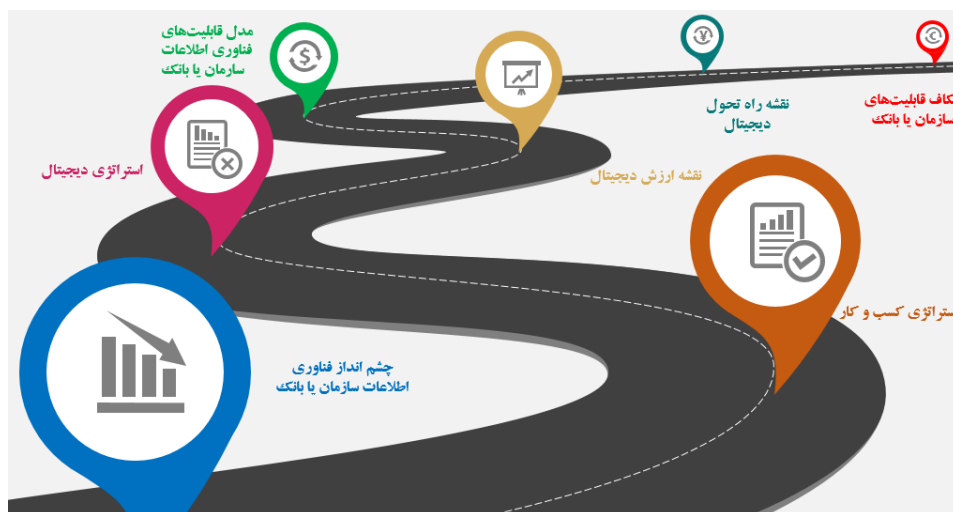
نکته حایز اهمیت آن است که تکنولوژی‌های دیجیتال، تغییرات عمده‌ای در حوزه بانکداری ایجاد نموده‌اند، بانک‌های سنتی هر روز حجم تراکنش‌های بیشتری را از کانال‌های فیزیکی ارائه خدمات به کانال‌های دیجیتال مهاجرت می‌دهند. ترجیحات مشتریان برای افزایش سهولت و در دسترس بودن خدمات نیز با این تغییر به شدت همسو شده و شتاب بیشتری به آن می‌بخشد. این موضوع سبب تحول در ساختار شبکه توزیع بانک‌ها شده و علاوه بر کاهش نیاز به شعب فیزیکی، کارکرد و مأموریت شعب را نیز دستخوش تغییر کرده است.

بانک‌های ایرانی در مواجهه با این دگرگونی دو راه در پیش رو دارند، یا سعی کنند با نگاه به تجربیات موفق بین‌المللی و بهره‌گیری از مدل‌های جدید کسب و کار بانکی، خود را با الزامات این دگرگونی تطبیق دهند و یا به انکار تاثیرات این پدیده بپردازند و با تکیه بر مدل‌های کسب و کار فعلی، به فعالیت خود ادامه دهند. شواهد به دست آمده از بانک‌های بین‌المللی و حتی برخی صنایع سنتی داخلی نشان می‌دهد که انتخاب راه دوم و عدم

همسویی با تحول دیجیتال، ضمن کاهش سودآوری و ارزش آفرینی، بقای این موسسات مالی را نیز با مخاطره روبرو خواهد ساخت.

جدول شماره ۷: اجزای تحول دیجیتال (Westerman, 2011)

مدل کسب و کار	فرایند عملیاتی	تجربه مشتری
کسب و کار اصلاح شده دیجیتال ۱. ازدیاد محصول / خدمت ۲. انتقال فیزیکی به دیجیتال ۳. بسته‌های دیجیتال	دیجیتالی سازی فرآیند ۱. بهبود عملکرد ۲. مشخصه های جدید	درک مشتری ۱. بخش بندی مبتنی بر تحلیل ۲. دانش مطالعه اجتماعی
کسب و کار دیجیتال جدید ۱. محصولات دیجیتال ۲. تغییر شکل مرزهای سازمانی	توانمندسازی کارکنان ۱. کار کردن در هر مکان و زمان ۲. ارتباطات گسترده تر و سریعتر ۳. اشتراک دانش جمعی	رشد ارقام خام ۱. فروش دیجیتالی بیشتر ۲. بازاریابی پیشگیرانه ۳. فرایندهای مشتری اثربخش
جهانی سازی دیجیتال ۱. یکپارچه سازی سازمانی ۲. بازتوزیع قدرت تصمیم ۳. خدمات دیجیتالی مشترک	مدیریت عملکرد ۱. شفافیت عملیاتی ۲. تصمیم گیری داده محور	نقاط تماس مشتری ۱. خدمات مشتریان ۲. انسجام کانال متقابل ۳. خویش خدمت
یکپارچه سازی IT و کسب و کار	قابلیت های دیجیتالی	داده ها و فرایندهای متحد الشكل قابلیت تحول



شکل شماره ۸: مسیر تحول دیجیتال (Westerman, 2011)



با توجه به بررسی کتب، مقالات و پیشینه‌های تحقیقات مرتبط با موضوع و در چارچوب روش تحلیل محتوا می‌توان چنین عنوان نمود که، دگرگونی دیجیتالی چند سالی است که در حال ایجاد تحولات بنیادین در تکنولوژی، جامعه و مدل‌های کسب و کار است و اگر بخواهیم از منظر "داروینیسیم دیجیتالی" به این تحولات بنگریم، دیگر اندازه و سابقه طولانی یک شرکت، ضامن بقای آن نخواهد بود و تنها آنهایی قادر به بقا هستند که بتوانند خود را با شرایط جدید تطبیق دهند. شواهد عملی نشان می‌دهد که مقاومت و عدم انعطاف پذیری در این شرایط، تقریباً در همه موارد به شکست انجامیده است. حوزه بانکداری و خدمات مالی نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد، لذا شناخت روندهای تأثیرگذار بر آینده بانکداری از اهمیت دو چندانی برخوردار می‌گردد. مبتنی بر نتایج پژوهش و یافته‌های علمی به فعالان صنعت بانکداری و خصوصاً بانکداری شرکتی توصیه می‌گردد، راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی خود را با توجه به تحول دیجیتال بازنگری و ارتقا بخشند علاوه بر آن با وضع قوانین و مقررات توسط بانک مرکزی زمینه ورود تحول دیجیتال در صنعت بانکداری کشور را فراهم نمایند.

ضمناً بانک‌ها نیز بستر پذیرش تحول دیجیتال را از نظر رفتاری با تمرکز بر آموزش‌های تخصصی، کارگاه‌های حرفه‌ای و ساده‌سازی فرایندها از طریق مکانیزاسیون امور و مشارکت سرمایه‌های انسانی جهت پذیرش تحول دیجیتال در صنعت بانکداری و کسب و کارهای مرتبط فراهم سازند.

و با توجه به نتایج بدست آمده از مرور ادبیات موضوع این مهم حاصل شد که صنعت بانکداری با ورود به موج تحول دیجیتال به صورت همگام و موازی در حال گذار از دیدگاه "محصول‌گرا" به "مشتری‌گرا و خدمت‌محور" است، و این حرکت گذار مستلزم تحول و مدرن سازی در کلیه لایه‌های "مدیریتی"، "اجرایی"، "عملیاتی" و "فناوری" است.

و از آنجاییکه با بررسی‌های صورت گرفته بخش بانکداری شرکتی بیشترین ارتباط را با مشتریان بزرگ که بخش اصلی چرخه اقتصادی کشور هستند دارا است لزوم پرداختن به ورود تحول دیجیتال بر زنجیره ارزش کسب و کار بانکداری شرکتی کشور و مشتری‌گرایی و خدمات محوری با بکارگیری فناوری‌ها و نوآوری‌های عصر دیجیتال قویاً توصیه می‌شود که در مقالات آتی به تفسیر به چگونگی آن پرداخته خواهد شد. علاوه بر آن از جمله مهمترین عواملی که می‌توان به عنوان دستاورد این پژوهش به آن اشاره نمود ورود فناوری اطلاعات از طریق پلت‌فرم‌های دیجیتال در فرایندهای کسب و کار بانکداری شرکتی است که به صورت خاص می‌توان آن را در بانکداری باز تشریح نمود و با تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از فرایندهای دیجیتالی شده کسب و کار در این بخش و تلفیق آن با الگوریتم‌های متاهیورستیک و هوش جمعی به بهترین سناریوها جهت تحلیل رفتار حاصل از تحول دیجیتال در کسب و کار این حوزه دست یافت که در مقالات آتی به این موارد پرداخته خواهد شد.

### فهرست منابع

- ۱) هادی حیدری، ۱۳۹۹، نسل دیجیتال‌های فرایندهای بانکی بررسی دیجیتال‌سازی فرایند نمونه بانکی، پژوهشکده پولی و بانکی ج.ا.ایران
- ۲) نقشه راه تحول دیجیتال، ۱۴۰۰، بانک تجارت
- ۳) احسان باقری، ۱۳۹۹، باز طراحی روابط بانکداری شرکتی، سیمای بانکداری
- ۴) فریدون رهنمای رودپشتی، مبانی بانکداری با رویکرد ریسک، انتشارات نورا، ۱۳۹۶
- ۵) تحول دیجیتال گامی به سوی اقتصاد هوشمند، وزارت امور اقتصادی و دارایی، معاونت امور بانکی، ۱۴۰۰
- ۶) بانکداری آینده و تحول دیجیتال، وزارت امور اقتصادی و دارایی، معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی، ۱۳۹۸
- ۷) دکتر علی دیواندری، بانکداری سرمایه‌گذاری، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۹۶
- 8) Tatiana Lezina, 2019, Assessment the Company's Readiness for Digital Transformation: Clarifying the Issue, Digital Economy. Emerging Technologies and Business Innovation, Switzerland, Springer.
- 9) Stefan Wengler, 2019, The business type as the starting point for digital transformation in sales management, Germany, University of Applied Sciences, Research gate.
- 10) Gregory Vial, 2019, Understanding digital transformation: A review and a research agenda, JOURNAL OF STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS REVIEW, Elsevier.
- 11) Andreas Schumacher, 2016, A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises, Changeable, Agile, Reconfigurable & Virtual Production, Austria, Elsevier.
- 12) Kalina Trenevaska Blagoeva, 2017, DIGITAL MATURITY ASSESSMENT IN THE BANKING INDUSTRY IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA, KNOWLEDGE – International Journal, Research gate.
- 13) Malee Kittikumpanat, 2021, A Conceptualized Model of Digital Transformation for Sport Organization in Thailand, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, Research Article.
- 14) David Gunsberg, 2018, Applying an organisational agility maturity model, Journal of Organizational Change Management, Research gate.
- 15) Guy Pearce, 2020, Attaining Digital Transformation Readiness, ISACA JOURNAL, USA
- 16) Chris Ngiba, 2020, Blind Spots for Executives Embarking on a Digital Transformation Program: Managing Risk, ISACA JOURNAL, USA.
- 17) Jimmy Bumann, 2020, Action Fields of Digital Transformation - A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks, , Austria, Research gate.
- 18) Research gate, 2019, Digital Future Readiness, Switzerland, Deloitte.
- 19) A Framework for the financial service Industry, BIAN, 2021
- 20) Digital Transformation in Banking Industry, Mackinsey, 2021
- 21) An AGENT BASED MODEL OF THE BANKING SYSTEM, IMF, working paper, 2017, International Monetary Found
- 22) Leveraging the digital potential in Corporate Banking, Mackinsey, 2016
- 23) The Digital Transformation of corporate banking, Forrester 2021
- 24) Digital Banks - Business Models, Finextra, 2019
- 25) Capitalizing on the potential benefits of open banking, McKinsey, 2019
- 26) Critical Capabilities for Global Retail Core Banking, Gartner Report, 8 August 2018

- 27) Digital Banking Framework, Institute for Development & Research in Banking Technology 2016
- 28) Digital Transformation, world bank report,2020
- 29) Christine Anderson, 2018, Digital Maturity Model Achieving digital maturity to drive growth, Deloitte Development.
- 30) Prof Dr Marc K Peter, 2021, The 7 Action Fields of Digital Transformation, digital-transformation , Switzerland.
- 31) Carmen Cuesta, 2015, The digital transformation of the banking industry, Digital Economy.
- 32) Aslanova I.V,2020, Digital Maturity: Definition and Model, Advances in Economics, Business and Management Research.
- 33) George Westerman,2011, DIGITAL TRANSFORMATION: A ROADMAP FOR BILLION-DOLLAR ORGANIZATIONS, MIT Sloan's Center for Digital Business (CDB),USA.
- 34) Mark Newman, 2020,Digital Transformation Tracker, bmforum connecting digital ecosystem,USA.
- 35) Gerald C. Kane, 2017, Achieving Digital Maturity, Deloitte.
- 36) Torsten Gollhardt, 2020, Development of a Digital Transformation Maturity Model for IT Companies, 2020 IEEE 22nd Conference on Business Informatics (CBI).
- 37) Evgeniy A. Isaev,2018, Evaluation of the readiness of a company's IT department for digital business transformation, England, INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES IN BUSINESS.
- 38) Anna De Carolis, 2017, A Maturity Model for Assessing the Digital Readiness of Manufacturing
- 39) Companies, Research gate.
- 40) Omar Valdez, 2016, A Digital Maturity Model for Telecommunications Service Providers, Technology Innovation Management Review, Research gate.
- 41) David.I.M,2022, Digital Transformation in Corporate Banking, Maveric Systems,
- 42) Virginia MĂRĂCINE, 2020, The Digital Transformation and Disruption in Business Models of the Banks under the Impact of FinTech and BigTech.
- 43) Kevin Buehler,2015, Leveraging the Digital Potential In Corporate Banking
- 44) Akash Lal,2019, The power of many: Corporate banking in an ecosystem world
- 45) Ben Singh-Jarrold,2020, CONNECTED CORPORATE BANKING Breaking Down the Silos.
- 46) Arnav Gupta,2021, After Retail Banking, Now Banks Must Transform Their Corporate Banking.
- 47) Kasper P.H. Lange,2021, Agent-based modelling and simulation for circular business model experimentation.
- 48) Giulia Iori,2018, Agent-based Modeling for Financial Markets
- 49) Jorge A. Chan-Lau,2015, ABBA: An Agent-Based Model of the Banking System.
- 50) Liang Li,2017, Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective.
- 51) Feng Li,2017, The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends
- 52) Umberto Filotto,2020, Shaping the digital transformation of the retail banking industry.Empirical evidence from Italy.

## **Digital transformation in corporate banking: theoretical approach and behavioral analysis**

**Shadi Oyarhossein**

Ph.D Candidate in Information Technology Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Abbas Toloui Eshlaghi**

Professor, Department of Information Technology Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).  
Email: Toloie@srbiau.ac.ir

**Reza Radfar**

Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Alireza Pour Ebrahimi**

Assistant Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Karaj Branch

### **Abstract**

Digital economy and changes are the results of the arrival of technology to the world of economics and its work. Among other things known as the international economy and evolution of the world, it is the banking industry and especially corporate banking. The article fits into digital changes in the age of data from one side and the effect from the other. The theoretical study of the present is knowledge of literature of the subject, the result of which is to produce scientific knowledge. The results of research show that digital transformation and digitalization are a lot of work from the upstart of the third millennium, and, most important of all, it has been a reaction to banking industry and corporate banking. It also based on knowledge and history, upon conditions which research as the basis of scientific research.

**Keywords:** digital transformation, digitalization, digital economy, digitalization of banking, corporate banking.