



فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری  
دوره ۱۵ / شماره ۴ (پیاپی ۶۰) / زمستان ۱۴۰۵  
صفحه ۳۹۵ تا ۴۱۶

## طراحی مدل اتحاد استراتژیک بانک و فین‌تک

سوده شهرخی

دانشجوی دکتری مدیریت کارآفرینی، گروه مدیریت بازرگانی و کارآفرینی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
zzdd\_1392@yahoo.com

محمد رضا کاباران زاد قدیم

دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، فناوری اطلاعات و تکنولوژی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
(نویسنده مسئول)

kabaranzad@yahoo.com

جمشید عدالتیان شهریاری

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی و کارآفرینی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
dr.edalatian@yahoo.de

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۲

### چکیده

امروزه توسعه فناوری‌های مالی توسط شرکت‌های فین‌تک از یک سو و تغییر خواسته‌ها و رفتار مشتریان بانک‌ها جهت برخورداری از خدمات بانکی دیجیتال از سوی دیگر، موجب گردیده است که بانک‌ها ارائه خدمات بانکی راحت، سریع و امن را به عنوان یکی از مزیت‌های رقابتی خود در نظر گیرند. با توجه به عدم برخورداری بانک‌ها از فناوری‌های مورد نیاز برای تحقق این مزیت رقابتی، نیاز به اتحاد استراتژیک بین بانک و فین‌تک به عنوان مکانیسمی قابل توجه برای بانک‌هایی که به دنبال رشد پایدار و مزیت رقابتی هستند، می‌باشد. با این حال، اثربخشی این اتحادها، به‌ویژه در صنعت بانکداری که با تغییرات سریع، محدودیت‌های منابع و تنوع فرهنگی مشخص می‌شوند، به‌طور قابل‌توجهی متفاوت است. بنابراین، مسأله‌ای که در این بین وجود دارد، این است که بانک‌ها چگونه این اتحاد را مدیریت کنند تا بتوانند بهترین خدمات بانکی را از طریق شرکتهای فناوری مالی به مشتریانانشان ارائه دهند. این پژوهش با هدف طراحی مدل مدیریت اتحاد استراتژیک بانک و فین‌تک صورت گرفت. برای طراحی مدل، از رویکرد آمیخته تم – تحلیل عاملی استفاده شده و جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد بانک رفاه کارگران و مدیران شرکتهای فین‌تک در استان تهران می‌باشد. از روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM)، برای استخراج مدل اولیه، از روش حداقل مربعات جزئی (PLS)، جهت آزمون مدل اولیه بهره‌گیری و در گام پایانی، مدل نهایی تایید و ارایه گردید. طبق یافته‌های پژوهش، مدل مدیریت اتحاد استراتژیک بانک‌ها و فین‌تک‌ها شامل ۸ تم اصلی متشکل از ویژگیهای محیط کلان، ویژگیهای محیط صنعت بانکداری، ویژگیهای محیط رقابتی، ویژگیهای محیط داخلی، انگیزه‌های تشکیل اتحاد، شکل‌گیری اتحاد استراتژیک و مدیریت اتحاد استراتژیک و پیامدهای اتحاد، ۲۵ تم فرعی و ۴۴ مفهوم می‌باشد. نتایج این پژوهش می‌تواند به بانک‌ها در مدیریت اثربخش اتحاد استراتژیک با فین‌تک‌ها نقش قابل توجهی را ایفا نماید.

**واژه‌های کلیدی:** اتحاد استراتژیک، بانکداری دیجیتال، فین‌تک.

## ۱- مقدمه

تحولات دیجیتال در صنعت بانکداری در افزایش ارائه خدمات بانکی بدون حضور مشتری و از طریق کانال‌های بانکداری دیجیتال (مانند موبایل بانک) بر بخش‌های فناوری اطلاعات و استراتژی‌های فناوری اطلاعات تاثیر گذاشته و فرایندهای کسب و کار و حتی مدل‌های کسب و کار بانک‌ها را تغییر داده است. بنابراین بانک‌ها مجبور به تجدیدنظر درباره ارزش مورد ارایه و تعاملات با مشتریان هستند. در همین حال، شرکت‌های راه‌اندازی فن‌آوری مالی یا به اختصار فین‌تک‌ها<sup>۱</sup> فرصت‌های تکنولوژی‌محور جدیدی را فراهم می‌کنند تا بتوانند نیازهای مشتریان بانک‌ها در دریافت خدمات بانکی دیجیتال را برآورده کنند (KPMG, 2017). فین‌تک‌ها سعی می‌کنند تا از طریق راه‌حل‌های تکنولوژی نوآورانه و رویکردهای مشتری محور، سریعتر و چابک‌تر از بانک‌های سنتی از چنین فرصت‌هایی استفاده کنند (کریستنسن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). به همین خاطر فین‌تک‌ها به عنوان ارایه‌کنندگان نوآوری در بخش بانکی شناخته شده و نقش کلیدی در آن ایفا می‌کنند. متخصصان صنعت بانکداری بر این عقیده‌اند که بانک‌ها با چالش‌های متعددی مانند عدم توانایی داخلی برای نوآوری در حوزه خدمات بانکی نوآورانه مواجه هستند که موجب طولانی شدن چرخه نوآوری و زمان‌های طولانی در ارائه خدمات بانکی نوآورانه به مشتریان می‌شود.

برای رفع این چالش‌ها، بانک‌ها به دنبال کسب موفقیت بلندمدت هستند که برای نیل به این هدف، غلبه بر مشکلات داخلی بیان شده و ایجاد مزایای رقابتی با در نظر گرفتن نوآوری‌های خارجی حیاتی و مهم می‌باشد. اغلب بانک‌ها برای مقابله با چالش‌ها مرتبط با سناریوهای اتحاد با فین‌تک‌ها در حال تلاش‌اند. برای مثال، امروزه صنعت بانکداری ایران در حال تلاش برای اجرای استراتژی بانکداری نوین یا نئو بنکینگ<sup>۳</sup> است که برای این کار نیاز به اتحاد استراتژیک با فین‌تک‌ها دارند و مسائل مطرح شده به لحاظ کسب و کاری، فناوری اطلاعات و سایر حوزه‌های مرتبط، نیاز به یک الگوی مناسب دارد تا بتواند با استفاده از این الگو، برنامه‌های مورد نظر برای اجرای اثربخش این استراتژی را طراحی و اجرا نماید. در رابطه با چالش‌های تحقق یک اتحاد موفقیت‌آمیز بین بانک و فین‌تک، تحقیقاتی به عمل آمده‌اند اما این تحقیقات تا به حال نتوانسته‌اند به مدل مناسبی در رابطه با مدیریت اتحاد‌های بین بانک‌ها و شرکت‌های فین‌تک دست یابند. برای مثال ناواری، کالزولاری، مانسیلا-فرناندز، و پوزولو<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) با ارائه یک تجزیه و تحلیل مفهومی در مورد رابطه بین فین‌تک‌ها و بانک‌ها، به این نتیجه رسیدند که "بازی هنوز باز است و کار زیادی در پیش رو وجود دارد". بنابراین، وجود یک مدل مناسب برای مدیریت اتحاد استراتژیک بانک و فین‌تک می‌تواند در موفقیت این نوع اتحادها تاثیرگذار باشد. در ادبیات مربوط به اتحاد، اصطلاحاتی همچون collaboration, partnership, co-operation و strategic alliance وجود دارند. از آنجا که اتحاد استراتژیک (شراکت راهبردی) به ساختار غالب تجارت تبدیل شده‌اند، استفاده از این اصطلاح طی دو دهه گذشته به ویژه در صنایع با فناوری پیشرفته از جمله فناوری‌های مالی افزایش داشته است (کاسیلتی و همکاران،

1 . financial technology: Fin Tech

2 . Christensen

3 . Neobanking

4 . Navaretti, Calzolari, Mansilla-Fernandez, & Pozzolo

۲۰۲۰). بر این اساس در این تحقیق از مفهوم اتحاد استراتژیک<sup>۱</sup> برای طراحی مدل مدیریت اتحاد استراتژیک بانک و فین تک ها استفاده گردید. تجارب مختلف بانکها در استفاده از خدمات فین تکها نشان از وجود ابهامات در رابطه با تعامل بانکها و شرکتهای فناوری مالی است که موجب ایجاد برخی اختلالات در این اتحاد شده است. در این تحقیق برآنیم تا با شناسایی ابعاد اتحادهای بین بانکها و شرکتهای فین تک و معرفی مدل مدیریت اتحاد استراتژیک بین آنها، راهی برای جلوگیری از رقابت ناسالم و ایجاد اتحادهای مناسب پیدا کنیم.

### فین تکها و اتحاد استراتژیک در صنعت بانکداری

مطالعات چندی حاکی از آن است که فین تکها می توانند به سرعت سهم از بازار بانکها را تحت تاثیر قرار داده و فعالیت بانکها را با چالش مواجه کنند (دراش، شوپزر و ارباخ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). فین تکها شرکتهایی هستند که به کمک فناوریهای نو، محصولات و خدمات بانکی را فراهم می کنند و در سالهای اخیر توانسته اند در بخش بانکداری نفوذ زیادی بدست آورده و خدمات متنوعی را به آنها ارایه دهند. فین تکها به روشهای سنتی در بانکداری پایبند نبوده و با استفاده از فناوریهای پیشرفته، خدمات جدیدی نظیر پراخت، انتقال وجوه، تامین مالی، مدیریت دارایی را به بانکها در راستای فروش محصولات و خدمات بانکی به صورت ساده و آنی در بستر اینترنت فراهم می کنند. بانکها نیز می توانند با استفاده از خدمات فین تکها، محصولات و خدماتی آسانتر، سریعتر و ارزانتر از طریق ابزارهایی مانند موبایل بانک یا سایر ابزارهایی که امروزه در بانکداری دیجیتال از سوی بانکها ارایه می شود (مانند افتتاح حساب به صورت الکترونیکی و غیر حضوری) را برای مشتریان خود ارایه داده و از این طریق می توانند خود را از رقبایشان متمایز کرده و سهم بازار خود را افزایش دهند. از دیدگاه دورفلیتنر، هارنوف، اسمیتو وبر<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) فین تک عبارت است از استفاده نوآورانه از تکنولوژی برای ارایه خدمات مالی و محصولاتی که راهکارهای کاربر پسند و راههای آسان مدیریت امور مالی برای مشتریان به جای استفاده از روشهای سنتی ارایه می دهد. اصطلاح فین تک برای شرکتهایی در بخش خدمات مالی بکار برده می شود که بر اساس فرصت های تکنولوژیکی جدید با هدف افزایش کیفیت برای مشتری که از ارتباط و اتصال دیجیتالی استفاده می کند، خدمات، محصولات و فرایندها را ایجاد، تغییر یا بهبود می دهد (زاولوکینا، دولاتا و شواب<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). شرکتهای فین تک با استفاده از فناوریهای نوظهور مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و تحلیل داده های بزرگ، محصولات و خدمات بانکی جدیدی را خلق می کنند. آنها قدرت پاسخ به تغییرات در خواسته ها و ترجیحات مشتریان هدف بانکها را داشته و برای بانکها و موسسات اعتباری، فرصتهای مغتنمی جهت اتحاد بین بانک و فین تک در راستای تامین نیازهای مشتریان از طریق خدمات فناورانه جدید را دارند (بارز، لیندکو و هدمن<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

<sup>۱</sup> . strategic alliance

<sup>۲</sup> . Drasch, Schweizer & Urbach

<sup>۳</sup> . Dorfleitner, Hornuf, Schmitt & Weber

<sup>۴</sup> . Zavalokina, L., Dolata, M., & Schwabe, G

<sup>۵</sup> . Barz, L., Lindeque, S., & Hedman

اتحاد استراتژیک میان بانک‌ها و فین‌تک‌ها اهمیت بسزایی دارد. چرا که دلیل نوآوری‌هایی که امروزه در عصر دیجیتال رخ می‌دهد، انتظارات مشتریان از بانک‌ها در رابطه با خدمات فناوری مالی افزایش یافته است. امروزه فناوری دیجیتال، ارائه خدمات مالی در هر مکان خاص را امکان‌پذیر ساخته و با توجه به پتانسیل‌های موجود در فناوری اطلاعات، صرفه‌جویی‌های قابل‌توجهی برای بانک‌ها ایجاد می‌کند. همچنین فناوری‌های جدید توانایی ایجاد خدمات جدید را داشته و دستیابی به منابع جدید درآمد برای بانک‌ها از طریق فین‌تک‌ها تسهیل می‌کند. به هر حال، عمده بانک‌ها فاقد انعطاف‌پذیری و دانش لازم برای توسعه سریع نوآوری دیجیتال هستند و در این میان، فین‌تک‌ها با توانایی‌هایی که در رابطه با نوآوری‌های دیجیتال دارند، می‌توانند موجب ایجاد یک مزیت رقابتی برای بانک‌ها شده و آنها را قادر سازند تا با قدرت بیشتر وارد بازار شوند (برینجلفسون و ماکفی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). بر این اساس، موضوع اتحاد استراتژیک به عنوان یکی از اقدامات استراتژیک بانک‌ها مطرح می‌باشد.

در سال‌های اخیر، اتحاد استراتژیک به عنوان ابزار ضروری برای سازمان‌هایی که پیچیدگی‌های چشم‌انداز کسب‌وکار مدرن را بررسی می‌کنند، برجسته شده‌اند (آبراهامز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). در رابطه با اتحاد استراتژیک تعریف واحدی وجود ندارد و صاحب‌نظران مختلف، تعاریف متفاوت اما با محتوای شبیه به هم از مفهوم اتحاد استراتژیک ارائه داده‌اند. اتحاد استراتژیک به عنوان اتحاد داوطلبانه‌ای بین شرکت‌های مستقل تعریف می‌شود که شامل تبادل یا توسعه مشترک فناوری، محصولات یا خدمات و به اشتراک‌گذاری منابع بازاریابی هستند (اودیئر، گیلومور و کارسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). اتحادهای استراتژیک، توافق‌های اتحاد بین نهادی یا شرکتی هستند که با هدف دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت‌ها ایجاد می‌شوند. این اتحادها که شمایی از استراتژی‌های اتحاد بین سازمانی هستند، متضمن تجمیع مهارت‌ها و منابع از طریق شرکای اتحاد هستند تا از این طریق به یک یا چند هدف مرتبط با اهداف استراتژیک شرکت‌های همکار نایل شوند (داس و تنگ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). اتحاد استراتژیک یک رابطه قراردادی داوطلبانه و بلندمدت بین دو یا چند سازمان مستقل است که برای تحقق اهداف سازمانی و متقابل سازمان‌های عضو اتحاد، جهت ایجاد یا تسهیم منابع طراحی می‌شود. می‌توان از این تعریف، چهار مفهوم مهم را استنباط نمود: نخست اینکه اتحاد ابزاری برای دستیابی سازمان‌ها به اهداف مورد نظر و ایجاد و حفظ مزیت رقابتی است؛ بنابراین مدیریت اتحاد، عملی استراتژیک برای سازمان‌ها تلقی می‌شود؛ دوم اینکه یک اتحاد شامل دو یا چند سازمان است که در قالب سازمان‌های مجزا، بطور داوطلبانه قرارداد اتحاد را منعقد می‌کنند. بر این اساس، اتحاد، سازمان‌ها را در تحقق اهداف منعطف می‌کند و با توجه به اینکه مدیریت اتحاد دارای حالت سلسله‌مراتبی نمی‌باشد، یک توافقنامه سازمانی نسبتاً ناپایدار شمرده می‌شود؛ سوم اینکه دلیل تغییر منابع حیاتی، سازمان‌های عضو اتحاد برای دستیابی به اهداف سازمانی و متقابل خود، وابستگی سازمان‌ها به یکدیگر افزایش پیدا می‌کند. چهارم اینکه اتحادهای استراتژیک، نهادهای انتقالی هستند که سازمان‌های عضو در هر زمان می‌توانند آن را منحل کنند و مساله تهدید انحلال پیش از موعد، نیاز به مدیریت سیستماتیک دارد. سازمان‌ها از اتحاد راهبردی به عنوان

<sup>1</sup> . Brynjolfsson, E., & McAfee

<sup>2</sup> . Abrahams et al

<sup>3</sup> . O'Dwyer, Gilmore & Carson

<sup>4</sup> . Das & Teng

راهکاری برای دستیابی به اهداف و افزایش قدرت رقابتی‌شان استفاده می‌کنند. در واقع، اتحاد استراتژیک یک نوع اتحاد بلند مدت بین دو یا تعداد بیشتری سازمان است که به تحقق اهداف متقابل و افزایش عملکرد از طریق کاهش هزینه، کسب دانش و نیز توسعه بازار منجر می‌شود (فرانکو و هاس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

بررسی‌های صورت گرفته از تحقیقات بعمل آمده در رابطه با موضوع تحقیق، نشان دهنده این است که پژوهش‌هایی با محوریت موضوع اتحاد استراتژیک صورت پذیرفته و در هر یک از آنها ابعاد خاصی از اتحاد استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته است. اینگونه که مطالعات چندان گسترده و خاصی در رابطه با ارائه مدلی منسجم برای تشریح اتحادهای بین بانک‌ها و فین تک‌ها صورت نگرفته است و این موضوع نیازمند تحقیقات بیشتری می‌باشد. برای مثال، کوتاماکي، رابتینو و مولر<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) به این نتیجه رسیدند که با وجود پژوهش‌هایی که صورت گرفته است، هنوز سوال‌های باز در رابطه با اتحاد استراتژیک و فرایندهای آن باقی مانده است. وجود بینش مناسب نسبت به فین تک و اتحاد استراتژیک در صنعت بانکداری، برای درک بهتر اهمیت این موضوع ضروری است. هم‌افزایی و تعامل بین بانک‌ها و فین تک‌ها در اتحاد استراتژیک، می‌تواند منجر به نوآوری، تقویت رشد و شکل‌دهی به آیند<sup>۳</sup> خدمات مالی منجر می‌شود (جیا، هی و ماحسن<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). فقدان چارچوب‌ها و مدل‌های متناسب، کاربرد و اثربخشی استراتژی‌های مشارکت را در این محیط‌های متنوع و پویا محدود می‌کند (شی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

با توجه به موضوعات مطرح شده در رابطه با لزوم ارائه خدمات بانکی دیجیتال، نقش فین تک‌ها در خلق این خدمات و همچنین اهمیت ایجاد یک اتحاد استراتژیک موفق بین بانک و فین تک، در این پژوهش به سوالات زیر پاسخ داده خواهد شد: مدل مدیریت اتحاد استراتژیک بانک و فین تک، چیست؟ مدل از چه ابعاد، مقوله‌های اصلی و مولفه‌هایی (سازه‌ها و شاخص‌ها) تشکیل شده است؟ در ادامه به بررسی تحقیقات مرتبط با فناوری‌های مالی در بانکها و اتحادهای بین بانکها و فین تک‌ها می‌پردازیم. کلاس و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای به بررسی اتحاد میان بانک و فین تک‌ها پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که بانک‌ها علاقه خاصی به بهره‌مندی از نوآوری بدون لزوم مشارکت در توسعه آن دارند، در حالی که فناوری‌های فین تک منابع و دانش لازم برای مقیاس‌پذیری را در بخش مالی با نظارت بالا درخواست می‌کنند. پژوهش هرنوف و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) نشان داد که بانک‌ها بیشتر در فناوری‌های کوچک سرمایه‌گذاری می‌کنند، اما اغلب همکاری‌های مرتبط با محصول را با فناوری‌های بزرگتر ایجاد می‌کنند. نتیجه پژوهش غلامی و همکاران (۱۴۰۱) در رابطه با مدل پیاده‌سازی فین تک در صنعت بانکداری کشور ایران از مواردی به شرح زیر تشکیل می‌شود؛ سیاست‌گذاری، قانون‌گذاری، زیرساخت‌های حقوقی، تسهیلات دولتی، مشوق‌های قانونی، اصلاح سیاست‌های کلان، زیرساخت‌های فناوری، ایجاد کانال‌های ارتباطی، قصد استفاده از فناوری، فرهنگ مشارکت، فرهنگ کارآفرینی، ریسک‌پذیری، یادگیری و آموزش و اعتماد سازی،

1. Franco & Haase

2. Kohtamaki, Rabetino & Moller

3. Jia, K., He, Y., & Mohsin, M

4. Xi & et al

5. Klus & et al

6. Hornuf & et al

نقش قابل توجهی دارند. دراش و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی در رابطه با طبقه‌بندی اتحاد بین بانکها و فین‌تک‌ها انجام دادند. طبق نتایج بدست آمده، اتحادها شامل ابعاد "نوع فین‌تک و میزان بلوغ و رشد آن"، "نوع بانک، نقش بانک، اهداف استراتژیک بانک، کانال ارتباطی بانک و مشتریان" و "اکوسیستم کسب و کار، مجوزها، موقعیت در زنجیره ارزش، نوع اتحاد، نوع و دارنده نوآوری" می‌باشد. داد و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان فین‌تک‌ها؛ فرصت یا تهدید؟ عنوان کردند که فین‌تک، ثبات مالی را از طریق کانال‌های هوش مصنوعی، فناوری ابری و فناوری داده ارتقا می‌دهد. همچنین نشان می‌دهد که تمرکز بانک، مکمل اثر فین‌تک بر ثبات مالی است. بنابراین، مؤسسات مالی باید فین‌تک را بپذیرند و راه را در تکامل و ایجاد یک اکوسیستم فین‌تک توانمند کنند. نتایج پژوهش نجفی و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که ارائه الگویی برای ارتباط و اتحاد بانکها با فین‌تک متشکل از شرایط علی (شامل عوامل خرد و کلان)، شرایط زمینه‌ای (شامل پیچیدگی‌های محیطی)، شرایط مداخله‌گر (شامل ویژگی‌های سازمانی)، راهبردهای ارتباط و اتحاد (ایجاد فین‌تک، خرید فین‌تک، ائتلاف سرمایه‌گذاری و اجاره خدمات) و پیامدهای ارتباط (مالی، فرایندی و یادگیری و رشد) وجود دارد. در پژوهش دیگر که توسط ارمن<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) صورت گرفت، نتایج حاصله نشان داد که اتحاد و تعامل بانکها و فین‌تک‌ها مزایای زیادی برای دو طرف داشته و کارایی بازارهای مالی و کیفیت ارائه خدمات مالی را افزایش می‌دهد. نتایج پژوهش محمدی، دارابی و بدیعی (۱۴۰۲) در رابطه با شناسایی و ارائه مدل عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی فین‌تک در نظام بانکی کشور حاکی از آن است که "حکمرانی اقتصادی دولت"، "فرهنگ‌سازی و آموزشی"، "تمهیدات ساختاری"، "شفاف‌سازی سیستم بانکی" و "تسهیلات و مشوق‌ها" بر پیاده‌سازی فین‌تک در نظام بانکی تأثیرگذار هستند. تحقیق شاه حسینی و همکاران (۱۴۰۱) با عنوان شناسایی عوامل موثر بر همکاری بانکها و فین‌تک‌ها با استفاده از مرور نظام مند ادبیات علمی نشان داد که عوامل زیادی به شکل‌گیری الگوی همکاری بانک و فین‌تک منجر شد؛ از این رو نباید آن را پدیده‌ای ساده انگاشت و باید به مفهوم چندبعدی این پدیده پیچیده با توجه بیشتری نگریست. این عوامل عبارتند از: گستره همکاری، اهداف و نیازها، ریسک‌ها، ویژگی‌های طرفین، مشخصه‌های ساختاری و مدیریتی طرفین، موانع، ارتباط و تعهد فیمابین، موضع‌گیری طرفین نسبت به هم، فرآیند مذاکران و مباحث قراردادی. همچنین پژوهش قائمی و همکاران (۱۳۹۶) در رابطه با بررسی وضعیت استارت‌آپ‌های بانکی در حوزه خدمات نوین بانکداری به این نتیجه رسیدند که مشکلات فراروی اتحاد استارت‌آپ‌ها و بانکها این است که استارت‌آپ‌ها دارای تخصص مناسب، اما فاقد مدل کسب و کار و برنامه‌ریزی مالی بوده و معمولاً تخصیص منابع بانکها به استارت‌آپ‌ها محدود است. برنلد و هورنف<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی به موضوع "فین‌تک‌ها از کجا آمده و به کجا می‌روند؟ تحول صنعت مالی در آلمان پس از دیجیتالی شدن" پرداخته و در نهایت به این نتیجه رسیدند که تعداد کمی از بانکها تمایل به سرمایه‌گذاری یا ایجاد فین‌تک دارند. پژوهشی دیگر توسط هولتتیک و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) با موضوع "انگیزه‌های ایجاد اتحاد برای نوآوری دیجیتالی: اتحاد بین بانکها و فین‌تک‌ها" انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که انگیزه‌های بانکها و فین‌تک‌ها

<sup>۱</sup> . Drasch et al

<sup>۲</sup> . Erman

<sup>۳</sup> . Brandl & Hornuf

<sup>۴</sup> . Holotiuk et al

برای اتحاد از سه دسته تشکیل می‌شوند: انگیزه‌های همسان<sup>۱</sup>، انگیزه‌های تکمیلی<sup>۲</sup> و انگیزه‌های خنثی<sup>۳</sup>. حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای به شناسایی و اولویت بندی انگیزه‌های اتحاد بانک‌ها و بیمه‌ها در شکل گیری بانک- بیمه پرداختند. در این مطالعه ۹ معیار انگیزه‌زا شناسایی و رتبه بندی گردید که در بین آنها افزایش سودآوری بالاترین و بین المللی شدن فعالیت‌ها پایین‌ترین اولویت را کسب نموده‌اند. خسروی لقب و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای به بررسی انتقال فناوری به عنوان انگیزه ورود به اتحاد راهبردی فناورانه بین المللی در صنعت نفت پرداختند و مقوله‌های کسب فناوری، تطابق با تغییرات، مدیریت فرایند توسعه فناوری و بکارگیری فناوری حاصل گردید. پژوهش فونسکا و مننز<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) نیز نشان داد که عامل "مشتریان"، انگیزه اصلی هر دو نهاد برای ایجاد اتحاد استراتژیک است.

بررسی‌های صورت گرفته از مطالعات در رابطه با موضوع پژوهش، نشان دهنده این است که پژوهش‌هایی با محوریت موضوع اتحاد استراتژیک صورت پذیرفته و در هر یک از آنها ابعاد خاصی از اتحاد استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته است. اینگونه که مطالعات چندان گسترده و خاصی در رابطه با ارائه مدلی منسجم برای تشریح اتحادهای بین بانک‌ها و فین تک‌ها صورت نگرفته است و این موضوع نیازمند تحقیقات بیشتری می‌باشد. برای مثال، کوتاماکي، رابینو و مولر<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) به این نتیجه رسیدند که با وجود پژوهش‌هایی که صورت گرفته است، هنوز سوال‌های باز در رابطه با اتحاد استراتژیک و فرایندهای آن باقی مانده است.

### روش پژوهش

این پژوهش از منظر هدف، کاربردی و از حیث روش، آمیخته اکتشافی (ابتدا کیفی و سپس کمی) است. در مرحله کیفی، با روش تحقیق کتابخانه‌ای اقدام به بررسی پیشینه پژوهش نموده و در ادامه به منظور بررسی ابعاد، مقوله‌ها و مولفه‌های پدیده‌ی مورد مطالعه، طرح مصاحبه با خبرگان مربوطه تنظیم و از روش کیفی تحلیل تم (تماتیک) استفاده شد. تحلیل تماتیک به بررسی جزئیات و ثبت الگوها یا مضمون‌ها از درون داده‌های جمع‌آوری شده اشاره دارد. هدف تحلیل تماتیک، شناسایی تم‌ها، یعنی الگوها در داده‌های مهم یا جالب توجه پژوهش‌گر است و از این تم‌ها برای پاسخ به سؤالات پژوهش استفاده می‌شود (ماگویره و دلاهانته<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). در این پژوهش، از چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) به شرح زیر پیروی شده است.

مرحله (۱) آشنایی با داده‌ها: در این مرحله، محقق قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند، یکبار کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را مطالعه می‌کند. در واقع از آغاز همین مرحله، یادداشت‌برداری و علامتگذاری معانی که در مراحل بعدی به آنها نیاز پیدا خواهد شد شروع می‌گردد. مرحله (۲) ایجاد کدهای اولیه (استخراج مفاهیم):

<sup>۱</sup> . Matching

<sup>۲</sup> . complementary

<sup>۳</sup> . neutral

<sup>۴</sup> . Fonseca, C., & Meneses

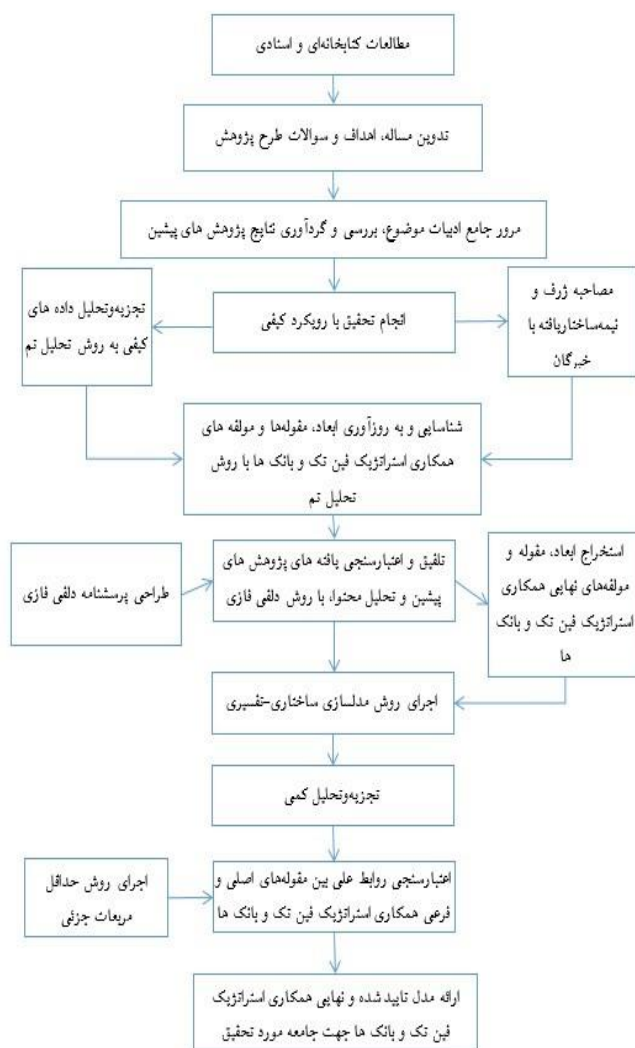
<sup>۵</sup> . Kohtamaki, Rabetino & Moller

<sup>۶</sup> . Maguire & Delahunt

<sup>۷</sup> . Braun, V., & Clarke

این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب هستند. در این مرحله همه خلاصه داده‌ها کدگذاری شده و در قالب هر کد مرتب می‌شوند. مرحله ۳) جستجوی تم‌ها: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این مرحله برخی از کدهای اولیه تم‌های اصلی را شکل می‌دهند، در حالی که برخی دیگر تم‌های فرعی را شکل می‌دهند. مرحله ۴) بازبینی و بررسی تم‌ها: این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. مرحله ۵) تعریف و نامگذاری تم‌ها: محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌های داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. مرحله ۶) نگارش و تحلیل نهایی و تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

جامعه آماری پژوهش، مدیران بانک رفاه کارگران و فین‌تک استان تهران هستند که در رابطه با موضوع پژوهش جزء خبرگان صنعت و از سوابق اجرایی برخوردارند. انتخاب مصاحبه نیمه ساختاریافته، بدین دلیل بود که در این روش علاوه بر امکان تبادل نظر، می‌توان بحث درباره موضوع را در دستیابی به اهداف پژوهش هدایت کرد. تعیین خبرگان و اتحاد کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری قضاوتی، با راهنمایی خبرگان انجام شد. مصاحبه شونده‌گان به صورت هدفمند و در تعداد کم انتخاب شدند، و مصاحبه به صورت عمیق و با سوالات نیمه ساختار یافته تا جایی انجام گردید که دیگر مفاهیم جدیدی یافت نشد و اطلاعات دریافتی تکراری شد و اصطلاحاً به اشباع نظری در این رسیدیم. در ادامه، تمامی مصاحبه‌ها به صورت متن، تنظیم شده و با استفاده از تاکتیک تحلیل محتوای متنی، مفاهیم اولیه، کدهای توصیفی، و مقوله‌های اصلی و مولفه‌های سازنده‌ی مقوله‌ها، استخراج شد و اصطلاحاً به سازه‌ها و شاخصهای مستخرج از تحلیل محتوا دست یافتیم. در گام نهایی به منظور اعتبار سنجی و غربالگری یافته‌های تلفیقی (سازه‌ها و شاخص‌های جدید)، از تاکتیک دلفی فازی دو مرحله‌ای استفاده گردید. در مرحله بعد و در فاز کمی، ابتدا با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، مدل اولیه استخراج و با روش حداقل مربعات جزئی (PLS)، مدل اولیه بوسیله متخصصین اتحاد فین‌تک و بانک‌ها آزمون نمودیم. در گام پایانی و پس از غربالگری (در خصوص سازه‌ها و روابط سازنده مدل)، مدل نهایی تایید و ارایه شد.



شکل ۱: نمودار جریان انجام طرح پژوهش علمی همکاری استراتژیک بانک و فین تک

## یافته‌ها

در این مرحله برای شناسایی مولفه‌های مدیریت اتحاد استراتژیک بانک و فین تک با تعداد ۱۴ نفر از خبرگان، مصاحبه صورت گرفت (جدول ۱).

مطابق مراحل شش گانه مدل براون و کلارک (۲۰۰۶)، پس از انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با مصاحبه‌شوندگان، "مفاهیم اولیه یا کدها" در مصاحبه‌ها که ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش داشتند، استخراج گردید. سپس کدهای مختلف در قالب مضامین مشخصی تحت عنوان "تم فرعی" مرتب شده و داده‌های کدگذاری شده مرتبط با هر یک از مضامین، شناخته و گردآوری شدند. پس از شناخت مضامین، مجموعه‌ای از مضامین را کشف کرده و هر کد به مضمون خاصی تحت عنوان "تم اصلی" تعلق یافت. پس از انجام فرآیند تحلیل تم در نهایت، ۸ تم اصلی، ۲۵ تم فرعی و ۴۴ مفهوم اولیه بدست آمد (جدول ۲)

جدول ۱: مشخصات خبرگان مصاحبه شونده

تحصیلات	پست سازمانی
دکتری اقتصاد	معاون مدیرعامل در امور بانکداری جامع
کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	معاون مدیرعامل در امور فناوری اطلاعات
کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	مدیر پشتیبانی و امنیت فناوری اطلاعات
کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	رئیس اداره توسعه فناوری اطلاعات
دکتری مدیریت دولتی	مدیر امور نظارت بر فرایندها و پروژه‌ها
دکتری مدیریت مالی	رئیس اداره سازمان و مدیریت فرایندها
دکتری فناوری اطلاعات	رئیس مرکز نوآوری بانکداری نوین
دکتری مدیریت بازرگانی	رئیس اداره بانکداری اختصاصی
کارشناسی ارشد نرم افزار	رئیس اداره امنیت زیرساخت و داده
کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	مدیر امور بانکداری نوین
کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	رئیس اداره تولید نرم افزار
کارشناسی ارشد کامپیوتر نرم افزار	معاون توسعه محصول نرم افزار
کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	رییس شرکت توسعه فناوری نوین
کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	رییس اداره تولید و پشتیبانی سامانه‌های عملیاتی

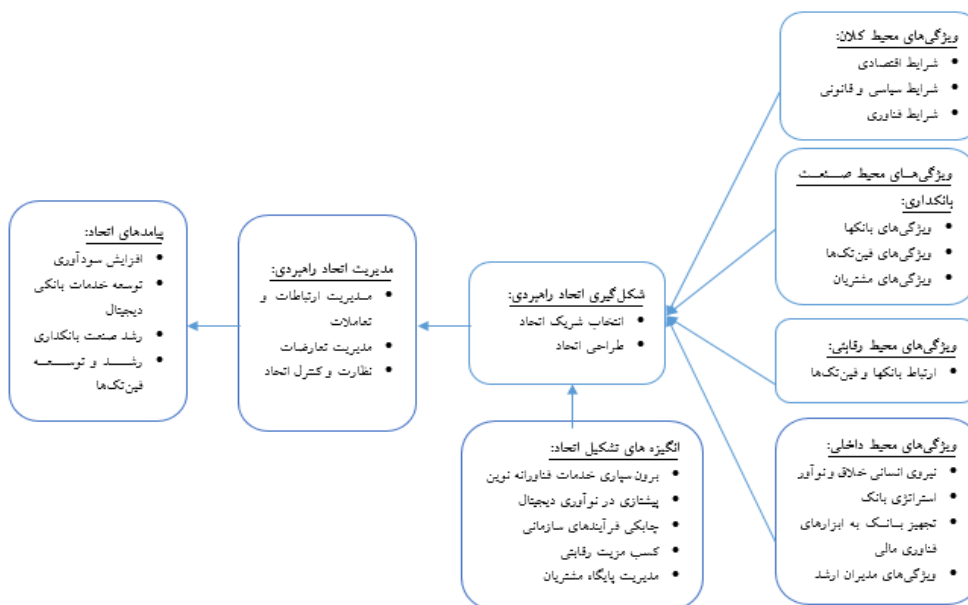
جدول ۲: دسته بندی مفاهیم اولیه و تم های فرعی و اصلی بدست آمده از پژوهش کیفی

مفهوم / کد اولیه	تم فرعی	تم اصلی
کاهش سرمایه‌گذاری در فین‌تک‌ها بدلیل نا اطمینانی و عدم ثبات اقتصادی	شرایط اقتصادی	ویژگی‌های محیط کلان
ریسک بالا و فضای بی ثبات شرکتهای نوپا		
وجود تحریم‌ها و ایجاد برخی مشکلات در انتقال فناوری به کشور	شرایط سیاسی و قانونی	
چگونگی روابط سازمان‌های قانون‌گذار و ناظر، بانکها و فین‌تک‌ها		
پیشرفتهای مورد توجه در خدمات فناوری مالی	شرایط فناوری	ویژگی‌های فین‌تک‌ها
توانایی در ارائه خدمات فناورانه در حوزه‌های مختلف مالی	ویژگی‌های فین‌تک‌ها	
گستره ساختار سازمانی کوچک و چابک		

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم / کد اولیه	
ویژگی‌های محیط صنعت بانکداری	ویژگی‌های بانک‌ها	افزایش آگاهی بانک‌ها در رابطه با اهمیت خدمات بانکداری دیجیتال	
		افزایش رقابت بین بانک‌ها در ارائه خدمات بانکداری دیجیتال به مشتریان	
	ویژگی‌های مشتریان	تغییر رفتار مصرف‌کننده در دریافت خدمات بانکی	
ویژگی‌های محیط رقابتی	رتباط بانک‌ها و فین-تک‌ها	افزایش میزان تقاضا برای بهره‌مندی از خدمات بانکداری دیجیتال	
		افزایش تعداد مشتریان استفاده‌کننده از خدمات بانکداری دیجیتال	
ویژگی‌های محیط داخلی	نیروی انسانی خلاق و نوآور	داشتن نیروی انسانی توانمند در حوزه خدمات فناوری مالی	
	استراتژی بانک	تعیین اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی مرتبط با بانکداری دیجیتال	
	تجهیز بانک به ابزارهای فناوری مالی	سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فنی و ارتباطی	
	ویژگی‌های مدیران ارشد	میزان اشتغال مدیران ارشد به اتحاد استراتژیک با فینتک‌ها	
انگیزه‌های تشکیل اتحاد	برون سپاری خدمات فناورانه نوین	کاهش هزینه‌ها:	
		کمبود سرمایه انسانی مورد نیاز تمرکز بر فعالیتهای کلیدی	
	پیشتازی در نوآوری دیجیتال	ارائه خدمات فناورانه نوین بانکی	
	چابکی فرآیندهای سازمانی	عدم چابکی بانکها	
	مدیریت پایگاه مشتریان	کسب مزیت رقابتی	افزایش قدرت رقابت بانک با سایر بانکها
		مدیریت پایگاه مشتریان	مدیریت انتظارات مشتریان
			بهبود تجربه مشتری
شکل‌گیری اتحاد استراتژیک	انتخاب شریک اتحاد	تعیین معیارهای مورد نظر برای انتخاب فینتک	
		شناسایی فینتک‌های موجود و انتخاب فینتک‌های واجد شرایط برای مذاکره	
		مذاکره با فینتک‌های واجد شرایط	
	طراحی اتحاد	ارزیابی و انتخاب فینتک مناسب	
		تدوین "طرح اتحاد"؛ تنظیم مفاد قرارداد	
		تنظیم سازوکارهای کنترلی	
		هماهنگی بین بانک و فینتک در اجرای مرحله به مرحله طرح اتحاد	

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم / کد اولیه
مدیریت اتحاد استراتژیک	مدیریت ارتباطات و تعاملات	ایجاد ارتباط سازنده بین بانک و فین تک (به عنوان تامین‌کننده خدمات مورد درخواست بانک)
	مدیریت تعارضات	حاکمیت شرکتی در اتحاد
	نظارت و کنترل اتحاد	نظارت و کنترل بر تعهدات اجرایی و مالی: نظارت بر پیشبرد برنامه‌های عملیاتی طرح اتحاد و پایبندی به تعهدات مالی
پیامدهای اتحاد	فزایش سودآوری بانک	کاهش هزینه‌های، با استفاده مشتریان از خدمات بانکداری دیجیتال افزایش درآمد از طریق ایجاد خدمات بانکی فناورانه نوین
	توسعه خدمات بانکی دیجیتال	خلق و ارائه خدمات جدید در بانکداری دیجیتال
		شخصی‌سازی کردن خدمات بانکداری دیجیتال
		تحقق استراتژی کانال همه‌کاره
	رشد صنعت بانکداری	ایجاد تحول در حوزه بانکداری دیجیتال کشور
	رشد و توسعه فین- تک‌ها	ایجاد فرصت برای رشد استارت‌آپ‌های فین‌تکی

پس از اتمام مرحله کیفی پژوهش، مدل اولیه این پژوهش به صورت شکل ۲ بدست آمد. در مرحله دوم (کمی)، اعتبار سنجی و غربالگری یافته‌های پژوهش، از طریق روش دلفی فازی دو مرحله‌ای انجام شد. گام‌های انجام روش دلفی فازی برای غربالگری شاخص‌ها به صورت زیر است: (۱) شناسایی خبرگان و تشکیل پنل دلفی. (۲) شناسایی طیف مناسب برای فازی‌سازی عبارات کلامی. (۳) تجمیع فازی مقادیر فازی شده. (۴) فازی‌زدایی مقادیر. (۵) انتخاب شدت آستانه و غربال معیارها. (۶) دستیابی به توافق (حبیبی و همکاران، ۲۰۱۵). در یافته‌های حاصل از مصاحبه در پژوهش بیش از ۴۴ سوال در خصوص ایجاد اتحاد استراتژیک بانک‌ها و فین تک‌ها شناسایی شد. در پرسشنامه اولیه این عوامل به عنوان متغیرهای موثر در اتحاد استراتژیک ذکر شد. بعد از توزیع پرسشنامه از خبرگان درخواست شد که میزان اهمیت هر کدام از این متغیرها را بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت تعیین کنند. با تشکیل پانل دلفی پرسشنامه راند اول توزیع شد پس از جمع‌آوری پرسشنامه دور اول و تجزیه و تحلیل آن، پرسشنامه دور دوم دلفی بر اساس دور اول ساخته شد. در دور دوم دلفی پرسشنامه‌ای تنظیم شد که شامل رتبه‌بندی حاصل از نظرخواهی اعضای پنل در دور نخست در پرسشنامه اول بود. این پرسشنامه مجدد برای اعضا ارسال گردید تا جواب‌های خود را با توجه به نظر سایر اعضای پنل تایید و یا تغییر بدهند و نظر خود را در مورد متغیرهای که از پرسش‌نامه دور نخست به دست آمده بود را بیان نمایند. بعد از جمع‌آوری پاسخ‌های اعضا، توافق قابل قبول در دور دوم دلفی حاصل شد و دیگر ضرورتی برای ادامه روند دلفی وجود نداشت.



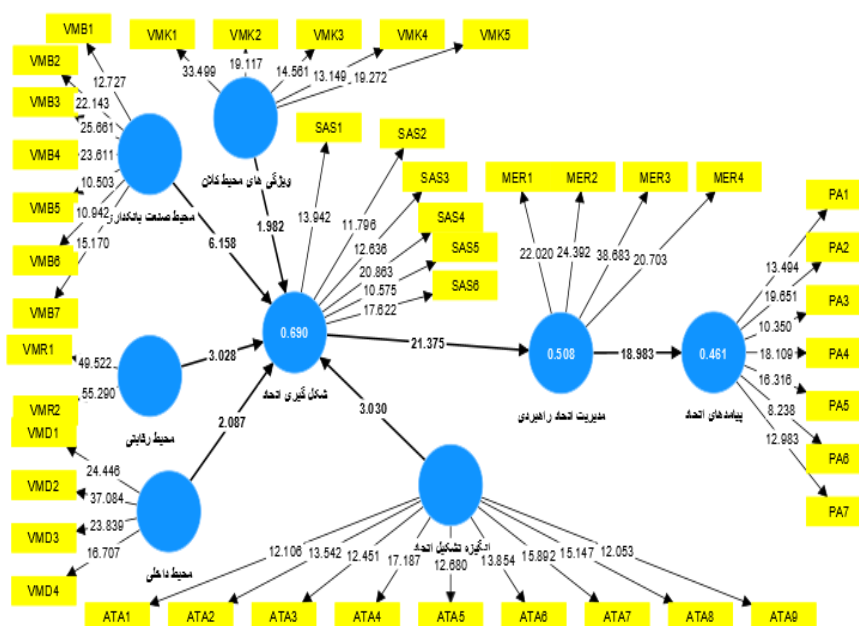
شکل ۲: مدل اتحاد استراتژیک بانک و فین تک

در آزمون مدل از طریق روش حداقل مربعات جزئی، برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار- استفاده می‌شود. ضریب Z معیاری برای سنجش رابطه‌ی بین سازه‌ها و شاخص‌ها است. در صورتی که مقدار عدد t بالای ۱/۹۶ باشد رابطه معنی‌دار است و مدل پژوهش تأیید می‌شود. جدول ۳ نشان دهنده روابط بین سازه‌ها است. سطح معناداری تمامی مسیرها کمتر از مقدار ۰/۰۵ است همچنین عدد معناداری نیز برای تمام متغیرها بالاتر از مقدار ۱/۹۶ است.

جدول ۳: ضرایب معناداری Z (مقادیر t-value) سازه‌ها

مسیرهای بین سازه‌ها	نمونه اصلی	میانگین نمونه	انحراف استاندارد	آماره T	مقادیر P
انگیزه تشکیل اتحاد -> شکل‌گیری اتحاد	۰.۲۰۰۳۷۵	۰.۲۱۱۰۱۶	۰.۰۶۶۱۲۲	۳.۰۳۰۳۹۹	۰.۰۰۲
شکل‌گیری اتحاد -> مدیریت اتحاد استراتژیک	۰.۷۱۲۷۳۳	۰.۷۱۵۳۰۴	۰.۰۳۳۳۴۴	۲۱.۳۷۵۳	۰.۰۰۰
محیط داخلی -> شکل‌گیری اتحاد	۰.۱۲۴۳۴۸	۰.۱۲۳۸۸۵	۰.۰۵۹۵۸۸	۲.۰۸۶۸	۰.۰۳۷
محیط رقابتی -> شکل‌گیری اتحاد	۰.۱۶۰۰۶۶	۰.۱۵۱۵۳۳	۰.۰۵۲۸۶۵	۳.۰۲۷۸۰۱	۰.۰۰۲
محیط صنعت بانکداری -> شکل‌گیری اتحاد	۰.۳۸۵۱۶۳	۰.۳۸۴۹۳۶	۰.۰۶۲۵۵۲	۶.۱۵۷۵۳۵	۰.۰۰۰
مدیریت اتحاد استراتژیک -> پیامدهای اتحاد	۰.۶۷۸۶۵۱	۰.۶۸۵۳	۰.۰۳۵۷۵۱	۱۸.۹۸۲۷۸	۰.۰۰۰
ویژگی‌های محیط کلان -> شکل‌گیری اتحاد	۰.۱۱۳۴۶۶	۰.۱۱۳۰۳۷	۰.۰۵۷۲۴۶	۱.۹۸۲۰۷	۰.۰۴۸

طبق جدول ۳ و شکل ۳ ارتباط بین متغیرهای مدل پارادایمی پژوهش بر اساس داده‌های کمی مورد آزمون قرار گرفت. همانطور که در جدول و مدل حاصل از خروجی نرم افزار SMART PLS نشان داده شده است، تمامی روابط و مسیرهای مدل معنادار هستند



شکل ۳: مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معناداری

ضریب مسیر معیاری است که برای اتصال بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود و تأثیر متغیر برون‌زا را بر متغیر درون‌زا نشان می‌دهد. مقدار  $R^2$  برای سازه‌های وابسته (درون‌زا) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. هر چه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است (داوری و رضاده، ۱۳۹۳). چاین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به‌وسیله معیار  $R^2$  در نظر گرفته است. مطابق جدول ۴ ضریب تعیین تعدیل شده نیز مشخص بوده و این عدد برازش قوی مدل پژوهش است

<sup>۱</sup> . Chin

جدول 4: مقادیر ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده

	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
شکل گیری اتحاد	۰.۶۹۰۲۶۷	۰.۶۸۳۴۴۵
مدیریت اتحاد راهبردی	۰.۵۰۷۹۸۸	۰.۵۰۵۸۵۸
پیامدهای اتحاد	۰.۴۶۰۵۶۷	۰.۴۵۸۲۳۲

### بحث و نتیجه گیری

امروزه اتحاد استراتژیک به عنوان یکی از متداولترین استراتژی‌های رشد سازمان‌ها در دنیا مطرح است. در صنعت بانکداری ایران نیز از این استراتژی برای رشد بانک‌ها در ارائه خدمات فناورانه به مشتریان مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر این اساس، در این پژوهش به شناسایی مقوله‌های تأثیرگذار در مدیریت اتحاد استراتژیک میان بانک و فین تک‌ها در جهت طراحی و ارائه مدل مدیریت اتحاد استراتژیک میان بانک و فین تک‌ها پرداخته شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل مدیریت اتحاد استراتژیک بانک‌ها و فین تک‌ها از ۸ تم اصلی شامل ویژگیهای محیط کلان، ویژگیهای محیط صنعت بانکداری، ویژگیهای محیط رقابتی، ویژگیهای محیط داخلی، انگیزه‌های تشکیل اتحاد، شکل گیری اتحاد استراتژیک و مدیریت اتحاد استراتژیک و پیامدهای اتحاد، ۲۵ تم فرعی و ۴۴ مفهوم اولیه تشکیل شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل مختلفی در رابطه با ویژگیهای محیطی از جمله محیط کلان، محیط صنعت بانکداری، محیط رقابتی و محیط داخلی وجود دارند که بر این اتحاد تأثیرگذار هستند. در ادامه، نتایج حاصل از پژوهش و پیشنهادهای کاربردی تشریح خواهند شد.

وجود ریسک بالا و فضای بی‌ثبات در شرکتهای نوپا در حوزه فین تک و کاهش سرمایه‌گذاری در فین تک‌ها بدلیل عدم ثبات اقتصادی، شرایط را برای تشکیل اتحاد بانک با این شرکت‌ها را فراهم آورده است تا بانک‌ها با تکیه بر توان مالی خود بتوانند به اتحاد با این شرکت‌ها روی آورند. تحریم‌های بوجود آمده در سالیان اخیر، به عنوان یک مانع در انتقال فناوری به کشور شناخته شد که می‌تواند در روند رشد فین تک‌ها و بانک‌ها و بهره‌مندی از فناوری روز در حوزه خدمات بانکی دیجیتال تأثیرگذار باشد. وجود سازمان‌های مختلف قانون‌گذار و ناظر بر فعالیتهای بانکی، موجب کاهش سرعت پیشرفت اتحادها شده و این صنعت نیازمند نهادی است که بطور متمرکز بتواند سیاستهای نظارتی را در دستور کار خود قرار دهد تا در شکل‌گیری و موفقیت اتحادها تأثیر به مراتب بهتری داشته باشد. علیرغم تحریم‌های اعمال شده در کشور، فین تک‌های فعال در بازار نیز توانسته‌اند به پیشرفت‌هایی دست یابند و ابزارهای روزآمد در حوزه فناوری‌های نوین ارائه دهند که این امر در موفقیت اتحادها تأثیرگذار است. برای مثال، امروزه بانک‌ها در سایه اتحادها با فین تک‌ها توانسته‌اند برنامه‌های موبایلی برای مشتریان خود مانند همراه بانک ارائه دهند تا مشتریان بدون مراجعه به شعب بتوانند خدمات بانکی مورد نیاز را انجام دهند. همچنین، ساختار سازمانی کوچک و چابک فین تک‌ها در سرعت انجام فعالیتهای مختلف در فرایند اجرای اتحاد توانسته است نقطه قوتی بر اتحادها باشد. در عین حال، بانکها نیز دریافته‌اند که فناوری‌های نوین مالی برای ارائه خدمات به مشتریان اهمیت داشته و این امر موجب رقابت بین بانکها در مسیر دیجیتالی شدن گردیده است. عوامل مطرح

شده در رابطه با ویژگیهای محیطی، با عوامل شناسایی شده در مطالعات انجام شده توسط شفق و دزفولی (۱۳۹۶) و همچنین قائمی و همکاران (۱۳۹۶) مطابقت دارد.

امروزه تغییرات قابل توجهی در رفتار مشتریان و افزایش تمایل و تقاضای آنها به دریافت خدمات بانکی دیجیتال ایجاد شده است. آنها خواستار خدماتی هستند تا به راحتی و از طریق ابزارهای دیجیتال مختلف بتوانند نیازهای خود را رفع کنند. در صحنه رقابتی، بین بانکها، رقابت بر سر معرفی خود به عنوان یک بانک دیجیتال و متمایز وجود دارد. نیز در برخی از خدمات، بین بانکها و فین‌تکها که خدمات مالی مشترک ارائه می‌دهند وجود دارد که این امر جزء عوامل تاثیرگذار بر اتحادها شناسایی شد. با تحولات ایجاد شده در فناوریهای دیجیتال، بانکها نیز خود را ملزم به حرکت در مسیر دیجیتالی شدن دانسته و مطابق نتایج این پژوهش، بانکها برای تشکیل اتحاد موفق باید به موضوعاتی مهم از جمله؛ نیروی انسانی توانمند، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فنی و ارتباطی و نیز برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه خدمات دیجیتال در جهت اثربخش نمودن فعالیتهای مرتبط با تحول دیجیتال توجه کافی داشته باشند. ویژگیهای محیطی بدست آمده از نتایج پژوهش، با نتایج مطالعات ارمن<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) و رومانوا و کادینسکا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نیز مطابقت دارد.

یکی دیگر از موضوعاتی که جهت تشکیل یک اتحاد استراتژیک موفق برای بانکها و فین‌تکها مطرح است، بررسی و فهم درست انگیزه‌های تشکیل اتحاد شامل برون سپاری خدمات فناورانه نوین، پیشتازی نوآوری دیجیتال، چابکی فرآیندهای سازمانی، کسب مزیت رقابتی و مدیریت پایگاه مشتریان می‌باشد. برخی از بانکها بخش بزرگی از زنجیره ارزش خود مانند خدمات پرداخت دیجیتالی را در برون سپاری در نظر می‌گیرند و برخی دیگر، به دنبال ایجاد یک زمینه تجاری کاملاً جدید هستند (کلاس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). بانکها سرمایه انسانی مورد نیاز را نداشته و خلق این خدمات برای بانکها هزینه‌های زیادی دارد. بر این اساس جهت کاهش هزینه‌های خود، اقدام به برون سپاری خلق خدمات فناورانه نوین می‌کنند. انگیزه دیگر بانکها برای اتحاد، پیشتازی در نوآوریهای دیجیتال است. امروزه با توجه به اینکه بانکها در مسیر تحول دیجیتال وارد شده‌اند، از اشتهار زیادی برای خلق و ارائه خدمات فناورانه نوین برخوردارند. به همین دلیل، به اتحاد با شرکتهای فین‌تک که بتوانند بانک را در ارائه این خدمات یاری کند، اهمیت می‌دهند. از جمله انگیزه‌های دیگر که شناسایی شدند، عدم چابکی بانکها بود. خلق خدمات فناورانه نیازمند فعالیتهای تیمی و پویا است، در حالیکه بانکها به دلیل داشتن ساختار سازمانی عریض و طویل و پیچیدگی زیاد، دچار بوروکراسی بیش از حد شده و موجب کند شدن فرآیند خلق این خدمات می‌شود. به همین خاطر بانکها به سمت تشکیل اتحاد با فین‌تکها روی می‌آورند تا بتوانند به اهداف خود در رابطه با ارائه خدمات نوین بانکی به مشتریان دست یابند. در رابطه با انگیزه بانکها در رابطه با پایگاه مشتریان می‌توان گفت که با توجه به دیجیتالی شدن بسیاری از خدمات بانکی، بانکها در صورت عقب ماندن از مسیر تحول دیجیتال، پایگاه مشتریان خود را از دست داده و در نهایت به کاهش سهم بازارشان منجر خواهد شد. بنابراین بقا و رشد خود نیازمند کسب مزیت رقابتی در ارائه خدمات فناورانه نوین بانکی بوده و این امر به عنوان یکی از انگیزه‌های بانکها برای

<sup>۱</sup> . Erman

<sup>۲</sup> . Romānova & Kudinska

<sup>۳</sup> . Klus et al

اتحاد استراتژیک با فین تک‌ها قلمداد می‌شود. عامل "مشتریان"، انگیزه‌ای بود که در اکثر مصاحبه‌ها به آن توجه شده بود. بانک‌ها برای جذب، حفظ و توسعه مشتریان خود نیازمند تشکیل این اتحاد هستند. آنها باید انتظارات مشتریان خود را برآورده و مدیریت کنند، یک تجربه خوب برای مشتریان خود در دریافت خدمات بانکی دیجیتال خلق کنند تا بتوانند سهم خود از کیف پول مشتری را افزایش داده و به درآمدهای کارمزدی و سودآوری بیشتری برسند. انگیزه‌های حاصله از این پژوهش با نتایج مطالعات کلاس و همکاران (۲۰۱۹)؛ ریتالالا<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)؛ روسکو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)؛ هولنتیک و همکاران (۲۰۱۸) و والی (۲۰۰۷) مطابقت دارد. بخش دیگر نتایج حاصله از پژوهش حاضر، در رابطه با شکل‌گیری و تشکیل اتحاد است. همانطور که موضوعات مربوط به مراحل قبل از تشکیل اتحاد (مانند تاثیرگذاری ویژگی‌های محیطی و انگیزه‌های اتحاد) مهم هستند، بررسی نحوه شناسایی و انتخاب شرکای اتحاد و نحوه طراحی اتحاد نیز از جمله موضوعات با اهمیت در مدیریت اتحادهای استراتژیک به شمار می‌آیند. نتایج حاصله از تحلیل یافته‌های پژوهش حاضر نیز این موضوع را تأیید می‌کند که دو تم "انتخاب شریک" و "طراحی اتحاد" در راستای شکل‌گیری اتحاد، از آن جمله‌اند. مطالعات صورت گرفته توسط داس و تنگ (۲۰۰۲) و دایر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) موضوعات مربوط به شکل‌گیری اتحاد را مورد توجه قرار داده‌اند. بر اساس نتایج بدست‌آمده، برای تشکیل موفقیت‌آمیز اتحاد، نیاز است که انتخاب شریک اتحاد با توجه به معیارهایی مناسب صورت پذیرد، مذاکرات بطور شفاف انجام شده و در نهایت بهترین فین تک برای اتحاد انتخاب شود. جین و بان ووت<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)؛ سالسویک و وستید<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) و بویوک اوزکان و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقات خود به موضوع انتخاب شریک در اتحاد استراتژیک داشتند. همچنین طراحی اتحاد شامل تدوین طرح اتحاد و ساز و کارهای کنترلی از جمله مسائل مهم در این زمینه می‌باشند. پیشرفت اتحادها مستلزم مسائل و چالش‌های خاص خود است که دلیل وجود شکست تعداد زیادی از اتحادها می‌باشد. هنگامی که تصمیم برای ورود به یک اتحاد توسط سازمانها مورد توافق قرار گرفته و قرارداد امضا می‌شود، مرحله مدیریت است که تا پایان اتحاد ادامه می‌یابد. اینگونه که در حالی که شرکت‌ها مسائل سازگاری واضح‌تر (مانند سازگاری انگیزه‌ها و طراحی اتحاد و شرایط قرارداد) را در طول مراحل قبل از تشکیل و هنگام تشکیل اتحاد در نظر می‌گیرند و از آنها مراقبت می‌کنند، این مرحله مدیریت اتحاد است که در آن تفاوت‌های ظریف‌تر بین دو طرف اتحاد بوجود می‌آیند که معمولاً منجر به موفقیت یا شکست اتحاد می‌شوند (گومز و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برای مدیریت اتحاد استراتژیک بانک و فین تک، توجه به سه عامل مدیریت ارتباطات و تعاملات، مدیریت تعارضات و نظارت و کنترل اتحاد ضروری است. اینگونه که ارتباطات اثربخش بین بانک و فین تک و وجود تعاملات سازنده، در پیشبرد اهداف اتحاد اثرگذار خواهد بود. صرف تشکیل اتحاد، به معنای تحقق هدف نبوده و مسائل واقعی، پس از تشکیل یک اتحاد آشکار می‌شوند. اتحاد

<sup>۱</sup> . Ritala

<sup>۲</sup> . Rusko

<sup>۳</sup> . Dyer et al

<sup>۴</sup> . Jain & Banwet

<sup>۵</sup> . Solesvik & Westhead

<sup>۶</sup> . Büyüközkan et al

<sup>۷</sup> . Gomes et al

به دلیل ماهیت خود، یک انعطاف‌پذیری را ارائه می‌دهد که از یک سو آن را به عنوان وسیله‌ای برای تعامل بسیار مطلوب می‌کند اما در عین حال با یک فرصت طلبی احتمالی بخشی از شرکای درگیر و بی‌اعتمادی و اضطراب ناشی از آن مواجه است (گلاتی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). بنابراین مطابق نتایج پژوهش حاضر، نحوه مدیریت اتحاد در موفقیت اتحاد بانک و فین‌تک تاثیرگذار بوده و مدیریت اثربخش اتحادها نیازمند ایجاد ساز و کاری برای ارتباطات و تعاملات مناسب، مدیریت تعارضات احتمالی و نظارت و کنترل اتحاد است تا بتواند در راستای تحقق اهداف اتحاد گام بردارد. با توجه به موضوعات مطرح شده در رابطه با عوامل تاثیرگذار بر اتحاد، عوامل مورد توجه در تشکیل اتحاد و نیز مدیریت اتحادها، زمینه برای ایجاد اتحاد استراتژیک بین بانک‌ها و فین‌تک‌ها فراهم خواهد شد و پیامدهایی خواهد داشت. مدیریت اتحادها می‌تواند موجب توسعه خدمات بانکی دیجیتال و افزایش سودآوری برای بانک‌ها شود. چرا که ارائه خدمات نوآورانه و دیجیتال و افزایش استفاده مشتریان از این خدمات موجب کاهش هزینه‌های عملیاتی بانکها و افزایش سهم بازار آنها خواهد شد و به تبع آن، سودآوری را افزایش خواهد داد. همچنین، مدیریت موفق اتحادها با ارائه محصولات و خدمات بانکی از طریق فناوری‌های مالی به‌روز، سریع و راحت، موجبات پیشرفت صنعت بانکداری در حوزه خدمات بانکی دیجیتال و در کنار آن، رشد و توسعه فین‌تک‌ها را ایجاد خواهد کرد. نتایج مطالعات ویلسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) و لی و شین<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) نیز یافته‌های پژوهش را تأیید می‌کنند.

مخاطبان پژوهش حاضر، مدیران و متخصصان صنعت بانکداری و نیز شرکتهای فین‌تک هستند که قصد مدیریت اتحاد استراتژیک را دارند. پیشنهاد می‌شود این مدیران و متخصصان با بهره‌گیری از مدل استخراجی پژوهش حاضر، عوامل مهم و تاثیرگذار بر مدیریت اتحادها را مد نظر قرار داده و با یک نگاه جامع، به مدیریت اتحاد مدنظرشان اقدام کنند. امروزه اهمیت این موضوع به حدی است که شایسته است در برنامه استراتژیک بانک‌ها به آن توجه مورد نیاز داشته و استراتژی‌های مرتبط با اتحاد بانک و فین‌تک‌ها را با نگاه برد-برد و متناسب با شرایط بانک تعیین نمایند. همچنین بررسی شرایط محیطی حاکم بر صنعت، آگاهی از انگیزه‌های اتحاد و چگونگی شکل‌گیری یا تشکیل اتحاد، برای موفقیت اتحاد یک امر ضروری است. از طرفی، با درک مسائل محتمل و با اهمیت در فرآیند اجرای اتحاد و نیز بهره‌گیری از راهکارهای مناسب برای مدیریت اثربخش اتحاد، می‌توان به خوبی چالش‌هایی از قبیل تعارضات احتمالی میان دو طرف اتحاد و همچنین نحوه نظارت و کنترل گامهای اجرایی اتحاد را مدیریت کرد. بر این اساس می‌توان برنامه استراتژیک اتحاد بانک و فین‌تک را در ذیل برنامه استراتژیک بانک طراحی کرد. همچنین، نقش بخش‌های حقوقی، فناوری اطلاعات، برنامه ریزی و بازاریابی بانک‌ها در موفقیت این امر قابل توجه می‌باشد. بخش‌های فوق‌الذکر نیز می‌توانند مقررات و شرایط اتحاد با فین‌تک‌ها را تدوین نموده و در اجرای اتحاد مورد نظر قرار دهند. شایان ذکر است؛ با توجه به نقش فین‌تک‌ها در خلق و ارائه محصولات و خدمات بانکی دیجیتال، انجام مطالعات کتابخانه‌ای در رابطه با پیشرفت خدمات بانکی دیجیتال در بانک‌های مشهور جهان و نیز تحقیقات میدانی برای دریافت انتظارات و خواسته‌های مشتریان، می‌تواند در موفقیت این اتحاد در توسعه محصولات و خدمات روزآمد و مشتری‌پسند تاثیرگذار باشد. همچنین، با عنایت به نقش فین‌تک‌ها به

<sup>۱</sup> . Gulati

<sup>۲</sup> . Wilson

<sup>۳</sup> . Lee & Shin

عنوان شرکت ارائه دهنده فناوری مالی، برگزاری نشست‌های دو طرفه و گفتگو و هم‌اندیشی بین بانک‌ها و فین تک‌ها می‌تواند در ایجاد مدیریت اثربخش اتحاد تاثیرگذار باشد. از اینرو، مدیریت ارتباطات و تعاملات، عاملی مهم در میزان موفقیت اتحاد و تحقق اهداف اتحاد به شمار می‌آید که نیازمند توجه بیش از پیش مدیران بانک‌ها و فین تک‌ها می‌باشد.

### فهرست منابع

- حقیقی کفاش، مهدی و دهقانان، حامد و جلالی، محسن، ۱۳۹۵، شناسایی و اولویت بندی انگیزه های اتحاد بانک ها و ها و بیمه ها در شکل گیری بانک- بیمه، بیست و سومین همایش ملی و نهمین همایش بین المللی بیمه و توسعه، تهران.
- خسروی لقب، زهره، سالارزهی، حبیب اله، مصلح، عبدالمجید، یعقوبی، نورمحمد، آرمان، مانی. (۱۳۹۶). بررسی انتقال فناوری به عنوان انگیزه ورود به اتحاد راهبردی فناورانه بین المللی در صنعت نفت. *فصلنامه علمی پژوهش های مدیریت راهبردی*. 23(67), 39-59.
- قائمی محمدرضا، دهقان دهنوی محمدعلی، مرادی نرجس سادات "بررسی وضعیت استارت آپهای بانکی در حوزه خدمات نوین بانکداری (مطالعه موردی سیستم بانکداری ایران)" *فصلنامه علمی-ترویجی اقتصاد و بانکداری اسلامی*، شماره بیستم، پاییز ۱۳۹۶، صفحات ۱۱۹-۱۳۹.
- شاه حسینی، محمدعلی، کیماسی، مسعود، شامی زنجانی، مهدی، و حقیقی خواه، مریم. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل موثر بر همکاری بانک‌ها و فین تک‌ها با استفاده از مرور نظام مند ادبیات علمی. *مدیریت بازرگانی*، ۲۱(۴)، ۱۹۹-۲۲۷.
- شفق، احد، دزفولی نژاد، لیلا، فرصت‌ها و تهدیدهای فین تک برای سیستم بانکی ایران، *فصلنامه مطالعات اقتصاد، مدیریت مالی و حسابداری*، دوره ۳ شماره ۲/۱ تابستان ۱۳۹۶، صفحات ۲۰۲-۲۱۰.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ دوم.
- غلامی، محمد، زنجیردار، مجید، غفاری آشتیانی، پیمان، حاجی، غلامعلی. (۱۴۰۱). ارائه مدلی جهت پیاده‌سازی فین تک در صنعت بانکداری کشور ایران. *پیشرفت های مالی و سرمایه گذاری*، ۷(۳)، ۴۶-۲۳.
- نجفی، فریبا؛ ایران دوست، منصور؛ سلطان پناه، هیرش؛ شیخ احمدی، امیر (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت ارتباط صنعت بانکداری ایران با فین تک‌ها و استارت‌آپ‌های فین تکی با رویکرد نظریه داده بنیاد. *نشریه علمی راهبردهای بازرگانی*، ۱۶(۱۳)، ۱-۱۸.
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. W., & Wright, M. (2018). Digital Affordances, Spatial Affordances, and the Genesis of Entrepreneurial Ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72-95. doi:10.1002/sej.1266
- Brandl, B., & Hornuf, L. (2017). Where did FinTechs come from, and where do they go? The transformation of the financial industry in Germany after digitalization. *The Transformation of the Financial Industry in Germany after Digitalization (September 13, 2017)*. <https://doi.org/10.3389/frai.2020.00008>

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company. <https://doi.org/10.1080/15228053.2014.943094>
- Büyüközkan, G., Feyzioğlu, O., & Nebol, E. (2008). Selection of the strategic alliance partner in logistics value chain. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 148-158. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.01.016>
- Cheng, C. H., & Lin, Y. (2002). Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European Journal of Operational Research*, 142(1), 174-186. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(01\)00280-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(01)00280-6)
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295 (2), 295-336.
- Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: When New technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2002). The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of management studies*, 39(5), 725-746. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00006>
- Das, T. K., & Teng, B.S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926623>
- Drasch, B. J., Schweizer, A., & Urbach, N. (2018). Integrating the 'Troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintechs. *Journal of Economics and Business*, 100, 26-42. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.04.002>
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *MIT Sloan management review*, 42(4), 37-37.
- Erman, C. (2017). Financial technologies effect on financial services from an open innovation perspective.
- Fonseca, C., & Meneses, R. (2020). Motivations for Coopetition Strategies between Banks and Fintechs. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 14, No. 1, pp. 282-293). DOI: 10.2478/picbe-2020-0027.
- Franco, M., & Haase, H. (2015). Interfirm alliances: a taxonomy for SMEs. *Long Range Planning*, 48(3), 168-181. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.007>
- Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2016). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International business review*, 25(1), 15-27. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.005>
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317. <https://doi.org/10.1002>
- Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi Technique for Forecasting and Screening Items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130- 143. doi: 10.5958
- Holotiuk, F., Klus, M. F., Lohwasser, T. S., & Moormann, J. (2018). Motives to Form Alliances for Digital Innovation: The Case of Banks and Fintechs. In *Bled eConference* (p. 22). <https://doi.org/10.18690/978-961-286-170-4.20>
- Hornuf, L., Klus, M. F., Lohwasser, T. S., & Schwienbacher, A. (2021). How do banks interact with fintech startups?. *Small Business Economics*, 57, 1505-1526. doi.org/10.1007/s11187-020-00359-3

- Jain, D., & Banwet, D. K. (2013). Modelling critical elements of selection for strategic alliance partner for network managed services using interpretive structural modelling (ISM). *Journal of Modelling in Management*, 8(3), 290-304. <https://doi.org/10.1108/JM2-04-2011-0024>
- Jay D. Wilson, Jr. (2017). *Creating Strategic Value through Financial Technology*, Jr. Published by John Wiley & Sons, Inc.(chapter9.pp.133-155).
- Klus, M. F., Lohwasser, T. S., Holotiuk, F., & Moormann, J. (2019). Strategic alliances between banks and fintechs for digital innovation: motives to collaborate and types of interaction. *Journal of Entrepreneurial Finance*, 21(1), 1–23.
- Jia, K., He, Y., & Mohsin, M. (2023). Digital financial and banking competition network: Evidence from China. *Frontiers in Psychology*, 13, 1104120.
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Möller, K. (2018). Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 68, 188-201. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.014>
- KPMG (2017). The pulse of fintech Q4 2016: Global analysis of investment in Fintech. Retrieved from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/02/pulse-of-fintech-q4-2016.pdf>.
- Lee, I. and Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Maguire, Moira; Delahunt, Brid (2017), Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars, AISHE-J, Volume 8, Number 3, Autumn 2017, pp 3351-3364.
- Mohammadi, F., DARABI, R., & Badiei, H. (2024). The Model for Contributing Factors to FinTech Implementation in Banking System of the Country Using the Blended Approach.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2011). Strategic alliances as an element of innovative marketing in SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 19(01), 91-104. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2010.537765>
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307-324. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x>
- Rusko, R. (2011). Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311-320. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.10.002>
- Solesvik, M. Z., & Westhead, P. (2010). Partner selection for strategic alliances: case study insights from the maritime industry. *Industrial Management & Data Systems*, 110(6), 841-860. <https://doi.org/10.1108/02635571011055081>
- Wilson Jr, J. D. (2017). *Creating strategic value through financial technology*. John Wiley & Sons.
- Zavolokina, L., Dolata, M., & Schwabe, G. (2016). FinTech—What's in a Name?. ICIS Completed Research Paper.
- Barz, L., Lindeque, S., & Hedman, J. (2023). Critical success factors in the FinTech World: A stage model. *Electronic Commerce Research and Applications*, 60, 101280.
- Xi, Z., Chen, W., Guo, X., He, W., Ding, Y., Hong, B., ... & Gui, T. (2023). The rise and potential of large language model based agents: A survey. *arXiv preprint arXiv:2309.07864*.

## **Designing a model for management of the strategic alliance between bank and fintech**

**MohammadReza Kabaranzad Ghadim**

Associate Professor, Department of Industrial Management, Information Technology and Technology, Faculty of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran .

**Soodeh Shahrokhi**

PhD student, Department of Business Management and Entrepreneurship, Faculty of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Jamshid Edalatian Shahriari**

Associate Professor, Department of Business Management and Entrepreneurship, Faculty of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### **Abstract**

Today, with the development of financial technologies by fintech companies on the one hand and changing the demands and behavior of bank customers to enjoy digital banking services on the other hand, it has caused banks to provide convenient banking services. consider fast and safe as one of their competitive advantages. Due to the fact that banks do not have the necessary technologies to realize this competitive advantage, the need for a strategic alliance between banks and fintech as significant mechanisms for banks that seek sustainable growth and competitive advantage. , is However, the effectiveness of these alliances varies considerably, especially in the banking industry, which is characterized by rapid change, resource constraints, and cultural diversity. The problem that exists in between is how banks manage this alliance so that they can provide the best banking services to their customers through financial technology companies. This research was conducted with the aim of designing a management model for the strategic alliance of banks and fintech. To design the model, the combined theme-factor analysis approach is used and the statistical population of the research is senior managers of Refah Kargaran Bank and managers of fintech companies in Tehran province. The interpretive structural modeling (ISM) method was used to extract the initial model, the partial least square (PLS) method was used to test the initial model, and in the final step, the final model was confirmed and presented. According to the findings of the research, the strategic alliance management model of banks and fintechs includes 8 main themes consisting of characteristics of the macro environment, characteristics of the banking industry environment, characteristics of the competitive environment, characteristics of the internal environment, motives for forming alliances, form Getting a strategic alliance and managing a strategic alliance has 25 sub-themes and 44 concepts. The results of this research can help banks to play a significant role in the effective management of strategic alliances with fintechs.

**Keywords:** Strategic alliance, digital banking, fintech