

## شناسایی و اولویت بندی سناریوهای همکاری راهبردی بین سیستم بانکی خصوصی و فینتکها

داریوش طهماسبی آقبلاغی<sup>1\*</sup>، سجاد خانی پردنجانی<sup>2</sup>

<sup>1</sup> استادیار. گروه مدیریت. دانشکده تجارت و مالیه. دانشگاه تهران. تهران. ایران (نویسنده مسئول).

<sup>2</sup> استادیار. گروه مدیریت. دانشکده تجارت و مالیه. دانشگاه تهران. تهران. ایران.

تاریخ انتشار: 1403/01/16

تاریخ دریافت: 1402/10/17

### Identifying factors affecting strategic cooperation between the private banking system and fintechs and prioritizing scenarios

Dariush Tahmasebi Aghbelaghi<sup>1\*</sup>, Sajad Khani Pardanjani<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Assistant Prof. Management group, Faculty of Commerce and Finance, university of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author).

<sup>2</sup> Assistant Prof. Management group, Faculty of Commerce and Finance, university of Tehran, Tehran, Iran.

Received: (07/01/2024) Accepted: (04/04/2024)

شناسه یکتا: 10.22034/asm.2024.713439

#### Abstract

**purpose:** The purpose of this research is to identify and prioritize strategic cooperation scenarios between the private banking system and fintechs.

**Method:** The statistical population of the research is managers, experts, representatives or knowledgeable people in the field of strategic cooperation between the private banking system and modern financial technologies. In terms of purpose, the research is applied, and in terms of method, it is considered a descriptive-survey research, which was used to collect data from a questionnaire, and to analyze the data, the method of analysis and analysis and SPSS software were used. **Findings:** The results of identifying and prioritizing communication scenarios between fintechs (paytech, banktech and insuretech) and strategic cooperation models between the private banking system and fintechs (purchasing, investment, outsourcing and development of fintechs) after analyzing the desirability, respectively; For Bank Tech, the purchase model (0.427), for PiTech, the investment model (0.175), for Insure Tech, the outsourcing model (0.532) is preferred and the importance level is respectively; Bank Tech (48/592), PayTech (34/876) and Insurance Tech (18/532).

**Conclusion:** The increasing growth of new financial businesses prompts traditional banks to make fundamental changes in their business models in accordance with the new conditions. On the other hand, Iran's private banking system is facing wide-ranging issues in both the policy-making and micro-levels, and the need for fundamental changes is inevitable; Therefore, companies active in the field of financial technologies have challenged traditional

banks with aggressive behavior and have taken a significant share of the market.

**Keywords:** strategic cooperation, private banking system, fintech, joint analysis

#### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش شناسایی و اولویت بندی سناریوهای همکاری راهبردی بین سیستم بانکی خصوصی و فینتکها است.

**روش:** جامعه آماری پژوهش مدیران، خبرگان، نماینده یا افراد مطلع در حوزه همکاری راهبردی بین سیستم بانکی خصوصی و فناوری های نوین مالی است. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جزو پژوهش های توصیفی-پیمایشی محسوب می شود که برای گردآوری داده ها از پرسشنامه و نیز برای تحلیل داده ها از روش تجزیه و تحلیل توأمان و نرم افزار SPSS استفاده شده است.

**یافته:** نتایج حاصل از شناسایی و اولویت بندی سناریوهای ارتباطی بین فینتکها (پی تک، بانک تک و اینشور تک) و مدل های همکاری راهبردی بین سیستم بانک خصوصی و فینتکها (خرید، سرمایه گذاری، برون سپاری و توسعه فینتکها) پس از تحلیل مطلوبیت به ترتیب: برای بانک تک، مدل خرید (0/427)، برای پی تک، مدل سرمایه گذاری (0/175)، برای اینشور تک، مدل برون سپاری (0/532) در اولویت و ترجیح است و میزان اهمیت به ترتیب: بانک تک (48/592)، پی تک (34/876) و اینشور تک (18/532) می باشد.

**نتیجه گیری:** رشد روزافزون کسب و کارهای نوپای مالی، بانک های سنتی را بر آن می دارد تا متناسب با شرایط جدید، تغییراتی بنیادین در مدل های کسب و کار خود ایجاد نمایند. از سوی دیگر نظام بانکی خصوصی ایران هم در لایه سیاست گذاری و هم لایه خرد با مسائل گسترده ای مواجه است و لزوم تحولات بنیادین اجتنابناپذیر است؛ بنابراین شرکت های فعال در حوزه فناوری های مالی با رفتارهای تهاجمی، بانک های سنتی را به چالش کشانده و سهم قابل توجهی از بازار را به خود اختصاص داده اند.

**کلید واژگان:** همکاری راهبردی، نظام بانکداری خصوصی، فینتک، تجزیه و تحلیل توأمان

## مقدمه

امروزه بانک‌ها با یکسری چالش‌ها مواجه هستند که از جمله آن‌ها تغییر انتظارات مشتریان، تحولات فن‌آوری، الزامات قوانین و مقررات و بحران در اقتصاد است که منجر به تغییر و تحول در نظام بانکی می‌شود. با در نظر گرفتن این عوامل، بانک‌ها بهتر است از توسعه فناوری‌های مالی به نفع خود بهره ببرند (هابر و همکاران<sup>۱</sup>، 2018). پیشرفت‌های اخیر در فناوری اطلاعات منجر به توسعه سریع خدمات مالی جدید و نوآورانه به نام فناوری‌های مالی شده است (ژووا و همکاران<sup>۲</sup>، 2019). از طرف دیگر، بانک‌های سنتی به خاطر بی‌حرکی و بوروکراتیک بودن مجبور به انطباق با فناوری‌های مالی شدند (مور<sup>۳</sup>، 2018). بانک‌ها می‌توانند استراتژی‌های مختلفی را برای مهار تهدید احتمالی فناوری‌های مالی اتخاذ کنند. همکاری راهبردی نظام بانکی با فینتک‌ها با توجه به مزیت‌های بی‌شمار آن از نظر سرعت، هزینه و دستیابی به مشتریان جدید، یکی از رایج‌ترین استراتژی‌ها در صنعت بانکداری است. در واقع همکاری راهبردی ترتیبات همکاری بین سازمان‌ها هستند و به مزیت رقابتی طرفین کمک می‌کند. از جمله مسائل و مشکلات بانک‌های سنتی کشور داشتن ساختارهای پیچیده و بالا بودن میزان رسمیت و هزینه عملیاتی، ارائه خدمات بانکی با هزینه و زمان بیشتر، عدم نوآوری در سرویس‌دهی و عدم برآورد انتظارات مشتریان است (سلطانی و طهماسبی آقبلاغی<sup>۴</sup>، 2020). همه این عوامل مزبور باعث کاهش محبوبیت نظام بانکی شده است. آن‌سوی میدان با افزایش تعداد افراد در سراسر جهان که به دلایل مختلف نمی‌توانند از خدمات بانکداری سنتی استفاده کنند و یا مایل به استفاده از آن نیستند، به توسعه فینتک‌ها که خدمات مشابه اما سریع‌تر، ارزان‌تر و سودآورتر را ارائه می‌دهند، کمک می‌کند. این روند بر کاهش هر چه بیشتر محبوبیت بانک‌ها صحنه گذاشته است (فاتای<sup>۵</sup>، 2015). بر اساس گزارش بانک انجمن غرب در سال 2020 میزان اهمیت این صنعت و برنامه‌ریزی برای آن در کشورهای آسیایی 79 درصد است. نایب‌رئیس بانک مرکزی چین در سال 2020 اعلام کرد که این بانک بیش از 3 میلیون تراکنش به ارزش 1/1 یوان (162 میلیون دلار) را با استفاده از یوان دیجیتال پردازش کرده است (ابراهیم و همکاران، 2021). بر اساس برخی برآوردها تا سال 2025 فینتک‌ها رشد 3/7 تریلیون دلاری را در تولید جهانی نسبت به سال 2015 رقم خواهند زد (مانیکا و همکاران، 2016). بنا به آمار سایت «راه پرداخت» در سال 1401 در کل حدود 192 نوع فناوری مالی در ایران وجود دارد. از بین آن‌ها بیش از 41 تای آن‌ها در حوزه پرداخت فعالیت دارند که پرمخاطب‌ترین حوزه فین تک در ایران محسوب می‌شود (راه پرداخت، 1401). بر اساس گزارش شرکت شاپرک در سال 1400 میزان ارزش تراکنش‌های انجام‌شده از این طریق به میزان 7439510 میلیارد ریال بوده است (شاپرک، 1400). می‌توان گفت که تکثر فناوری مالی نشانه جذابیت این حوزه در بخش مالی است. رشد روزافزون این‌گونه از فناوری‌ها به موضوع چالش‌برانگیزی تبدیل شده است که می‌تواند نظام بانکی ایران را هم تحت تأثیر قرار دهد که به نظر می‌رسد در صورت همکاری راهبردی دو طرف زمینه توسعه کسب‌وکار طرفین، جذب مشتریان بیشتر، حفظ جایگاه رقابتی طرفین و ارائه محصولات متنوع و خدمات باکیفیت فراهم خواهد شد (کلی و همکاران<sup>۶</sup>، 2017). بر

<sup>1</sup> Haber et al

<sup>2</sup> Zhao et al

<sup>3</sup> Moore

<sup>4</sup> Soltanee & Tahmasebi Aghbelaghi

<sup>5</sup> Fetai

<sup>6</sup> Kelly et al

اساس گزارش از فعالیت‌های بانک‌های خصوصی کشور، می‌توان گفت بانک‌های خصوصی کشور از جمله بانک‌هایی هستند که در زمینه دیجیتال‌سازی و همکاری راهبردی گام‌های مؤثری برداشته است. از جمله فعالیت‌های اساسی بانک‌های خصوصی کشور برای حرکت به سمت دیجیتال‌سازی و بهره‌برداری از فناوری مالی، استفاده از شرکت سیمرگ تجارت، زیرساخت فناوری تجارت ایرانیان و توسعه ارتباط الکترونیک تجارت ایرانیان است. با توجه به موضوع اثرگذاری فناوری‌های مالی در بخش خدمات مالی و تأثیر ناشی از کاهش درآمد و قلمرو بانک‌های خصوصی در زمینه ارائه خدمات مالی که در نهایت چالش‌های بسیاری را در صنعت بانکداری خصوصی کشور سبب گردیده است و ضرورت این موضوع را آشکار کرده تا بانک‌های خصوصی کشور با اتخاذ راهبردهای صرفه به مقیاس و توسعه قلمرو فعالیت در سطح داخلی و در نهایت همکاری راهبردی با فناوری‌های مالی با در نظر گرفتن مزایای متنوع سازی کسب‌وکار در جستجوی فرصت‌های جدید اقتصادی و افزایش هم‌افزایی و دستیابی به موقعیت‌های سودآور تلاش مضاعفی نمایند. از سوی دیگر افزایش شدت رقابت در چند سال اخیر در بخش خدمات مالی (بین بانک‌های خصوصی کشور و فینتک‌ها) در کشور و انجام فعالیت‌های مالی از سوی شرکت‌های فناوری‌های مالی باعث کاهش سود عملیاتی بانک‌های خصوصی کشور شده و در صورت عدم اتخاذ راهبردهای جدید، بقای آن‌ها به مخاطره خواهد افتاد. در این شرایط برخورداری از تفکر راهبردی بین بانک‌های خصوصی کشور و فناوری‌های مالی از جمله تمایل به همکاری راهبردی باعث افزایش کارایی، اثربخشی و نیل به بهره‌وری پایدار و ارتقای مزیت رقابتی و بهبود عملکردی را برای آن‌ها به دنبال خواهد داشت. از این‌رو پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سؤالات ذیل است: عوامل همکاری راهبردی بین سیستم بانکی خصوصی و فینتک‌ها چیست؟ اولویت‌بندی حوزه‌های همکاری راهبردی بین سیستم بانکی خصوصی و فینتک‌ها چگونه است؟ نتایج این پژوهش می‌تواند بسته اطلاعاتی و کاربردی جامعی به مدیران بانک‌های خصوصی کشور در خصوص استفاده بهینه و مناسب در جهت فعالیت‌های مالی داخلی و بین‌المللی ارائه نماید.

### مبانی نظری پژوهش

رشد و استفاده از فناوری‌های مالی دیجیتال به تغییر شکل فرآیندهای اقتصادی و مالی در سرتاسر جهان کمک کرده است؛ اما به تبع آن افراد، سیستم‌ها و مدیریت را در معرض خطرات جدیدی قرار داده اند که کارایی رویه‌ها و قوانین جاری را تضعیف می‌کنند (اشتا و هرمان، 2021). فین تک روش‌های پرداخت آسانتر و کارآمدتری را ارائه می‌کنند. با این حال، خطرات مرتبط با نوآوری اقتصادی دیجیتال وجود دارد (ژائو و چن، 2022). بدون شک، پیشرفت‌های تکنولوژیکی برای صنعت مالی در سطح جهان مفید بوده است (باتناگار و همکاران، 2022)؛ اما آنها ریسک‌های مرتبط با رقابت، حریم خصوصی و ثبات مالی را به همراه دارند (می‌شچنکو و همکاران، 2021). در نتیجه بسیاری از افراد ریسک‌گریز نگرانی‌های مربوط به حریم خصوص، قابلیت اطمینان به سیستم، امنیت سایبری و هرگونه آسیب‌پذیری احتمالی در برابر حملات سایبری را دارند. طبق شواهد تجربی آخرین و احتمالاً بزرگترین خطری که در محیط کنونی پدیدار شده است. ریسک سایبری در بخش فین تک است (ووجینیچ و لوبوریک، 2022). در حالی که فین تک به طور کلی تهدیدی برای شرکت‌های مالی سنتی محسوب می‌شود؛ اما فرصت‌های فراوانی را برای این شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی نسبت به رقبای فراهم می‌کند. اغلب شرکت‌های بزرگ مالی شروع به جدی گرفتن فین تک کرده و در حال توسعه راهبردهایی برای همکاری راهبردی با استارت‌آپ‌های

فین تک هستند (بوت و همکاران، 2021). همکاری راهبردی<sup>7</sup> به معنای مشارکت در مهارت، منابع و تخصص است (لاتا<sup>8</sup>، 2008). همکاری راهبردی یک نوع رابطه کم‌وبیش بلندمدت بین دو یا چند سازمان است که در آن سازمان‌ها نسبت به هم روابط هم‌سطح و افقی دارند (واکیام<sup>9</sup>، 2003). در واقع شکل‌گیری همکاری راهبردی بین دو شرکت یا سازمان به منظور استفاده از قابلیت‌ها، پتانسیل‌ها و بهره‌برداری از دانش یکدیگر به کار می‌رود (کان و همکاران<sup>10</sup>، 2006). نوریس تریل و کلای<sup>11</sup> (2010) همکاری راهبردی را به‌عنوان یک رویکرد جمعی عمدی برای برطرف کردن مشکلات یا موضوعات از طریق ایجاد دانش مشترک، طراحی راه‌حل‌های نوآورانه و ایجاد تغییر در نتیجه تعریف می‌کنند. همکاری راهبردی جایی است که شرکت‌ها برای منافع متقابل با یکدیگر توافق می‌کنند.

از سوی دیگر فناوری‌های مالی در 16 دسته قرار می‌گیرند که شرح جدول ذیل است.

**جدول 1: دسته‌بندی کسب‌وکارهای خدمات مالی (دانیلو<sup>12</sup>، 2016)**

مفهوم	نهادهای ارائه دهنده خدمات مالی
روش‌های پرداخت و انتقال وجوه موردنظر قرار گرفته و خدمات و محصولات جدید برای آن تعریف می‌شود.	فناوری‌های پرداخت یا پی تک
ایجاد شیوه‌های خلاقانه برای سرمایه‌گذاری در بازار سرمایه و بازار پول	فناوری‌های مدیریت ثروت
با استفاده از الگوریتم‌ها یا هوش مصنوعی و تجاری به مدیریت مالی شخص می‌پردازد.	مدیریت مالی شخصی
شیوه‌های مورد استفاده در این دسته تأمین مالی به صورت اهدا و وام یا تأمین مالی در قبال پاداش و سهم است.	تأمین مالی جمعی
به ارائه خدمات فناورانه در راستای تسهیل انتقال پول بین مرزهای کشور است.	انتقال بین‌المللی پول
تلاش دارد راهکارهای نوین در حوزه بیمه ارائه دهد.	فناوری‌های بیمه یا اینشور تک
استفاده از قابلیت‌های فناوری در موضوع شناخت مشتریان است.	فناوری‌های قانون‌گذاری
پول الکترونیکی یا پول دیجیتال که نمونه بارز آن بیت کوین است.	پول و ارزهای رمزنگاری شده
در این بخش ارتباط بین مشتریان و بانک‌ها و خدمات بانک‌ها از قبیل موبایل بانک و ... را مورد توجه قرار می‌گیرد.	خدمات بانکی یا بانک تک
به ساختاردهی کامپیوتری جدید این امکان را می‌دهد تا بتواند خلاقانه‌تر کار کنند و همچنین امنیت و دسترسی بیشتر و راحت‌تری را برای بانک‌ها و مؤسسات مالی فراهم می‌کند.	رایانش ابری
از دیتابیس‌ها برای نگهداری و ذخیره حجم رو به رشدی از اطلاعات است و پتانسیل خوبی برای دسترسی به موقع به اطلاعات مختلف، کاهش هزینه‌ها و افزایش شفافیت در بانک‌ها و مؤسسات مالی دارد.	زنجیره بلوک
در مواردی که دسترسی به اطلاعات شهودی و تحلیل آن‌ها امکان‌پذیر نیست این نوع از فناوری به کار می‌آید.	داده‌های بزرگ
از طریق این سیستم‌ها، ذخیره‌سازی، پردازش موجودی کالا و شبکه‌های تجهیزات می‌توانند در یکدیگر ادغام شده و به این ترتیب امکان ارائه خدمات بهتر و منسجم‌تری را به فناوری مالی بدهند.	سیستم‌های فوق همگرا
انبارهای از برنامه‌های کاربردی و همچنین واسط‌های برنامه‌نویسی منبع باز است که به بانک‌ها این امکان را می‌دهد تا در بستری امن و پرسرعت خدمات نوین به مشتریان خود ارائه دهند.	بانکداری باز

<sup>7</sup> Strategic Collaboration

<sup>8</sup> Latta

<sup>9</sup> Wakeam

<sup>10</sup> Kahn & et al

<sup>11</sup> Norris-Tirell & Clay

<sup>12</sup> Danylo

اینترنت اشیا	ساعت‌های هوشمند و عینک دو نمونه از ابزارهای این دسته است.
شبکه اجتماعی مالی	در جهت حرکت به سوی بانکداری اجتماعی است و در واقع نوعی شبکه اجتماعی برای تسهیل تعاملات مالی میان افراد از طریق شماره تلفن همراه است.

### پیشینه پژوهش

در جدول 2 برخی از مهم‌ترین مطالعات مرتبط با متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

#### جدول 2. برخی از پژوهش‌های مهم مرتبط با متغیرهای پژوهش

عنوان	محقق/سال	نتایج
فین تک، ارزش‌های دیجیتال و بانک مرکزی ارزش‌های دیجیتال	آلن و همکاران (2022)	مقررات ارزش‌های دیجیتال می‌تواند از طریق افزایش اعتماد عمومی به این بازار باعث رشد نوآوری‌ها شود و یکی از عوامل کلیدی موفقیت ارزش‌های دیجیتال، پذیرش گسترده آنها بوده است.
آیا کاربردهای فین تک کارایی نوآوری منطقه ای را ارتقا می‌دهند؟	یانگ و وانگ (2022)	فین تک کارایی کلی نوآوری و کارایی راه اندازی را ارتقا می‌دهد؛ اما کمتر بر کارایی پژوهش و توسعه تاثیر می‌گذارد. فین تک همچنین در مرحله راه اندازی، اثرات سرریز فضایی نامطلوب را در مناطق نشان می‌دهد.
عنوان فین تک و ثبات مالی؛ تهدید یا فرصت؟	داد و همکاران (2022)	فین تک ثبات مالی را از طریق کانال‌های هوش مصنوعی، فناوری ابری و فناوری داده ارتقا می‌دهد؛ همچنین نشان می‌دهد که تمرکز بانک مکمل اثر فین تک بر ثبات مالی است. در پرتو این یافته‌ها، موسسات مالی باید فین تک را بپذیرند و راه را در تکامل و ایجاد یک اکوسیستم فین تک توانمند کنند.
توسعه فین تک و پس انداز: ارتباط بین توسعه فین تک و تقاضا برای پس انداز	لیونز و همکاران (2021)	نتایج حاصل نشان می‌دهد که رابطه قوی و مثبت بین توسعه فین تک و فراگیری مالی (مشارکت مالی) وجود دارد.
بررسی همکاری‌های راهبردی بین بانک‌ها و فناوری‌های مالی برای نوآوری دیجیتال	کلوز و همکاران <sup>۱۳</sup> (2019)	نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که بانک‌ها علاقه‌مند به نوآوری سریع بدون اینکه در توسعه آن درگیر باشند، هستند. در حالی که فناوری‌های مالی نیاز به منابع دارند و فعالیت‌های مالی را به صورت منظم انجام می‌دهند.
بررسی اینکه چگونه بانک‌ها با فناوری‌های مالی ارتباط برقرار می‌کنند؟	کلوز و همکاران (2018)	آن‌ها ادعا کردند که رواج روزافزون شرکت‌های فناوری محور که خدمات بانکی را به مشتریان خرده‌فروشی ارائه می‌دهند، فشارهای فزاینده‌ای را بر بانک‌های سنتی برای مدرن کردن فعالیت‌های اصلی خود ایجاد کرده است. بانک‌ها تلاش می‌کنند با تعامل با استارت‌آپ‌های فینتکی در قالب همکاری‌ها، الزامات جدید دیجیتال‌سازی را برآورده کنند.
ادغام مخرب؛ طبقه‌بندی همکاری بین بانک‌ها و فناوری‌های مالی	دراش و همکاران (2018)	نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از این است که الگوی همکاری بین بانک‌ها و فناوری مالی شامل شش گروه است. گروه 1: سرمایه‌گذاری در فناوری‌های مالی برای تشکیل همکاری و دسترسی به اکوسیستم فناوری مالی. گروه 2: تهیه و ادغام راه حل‌های کانال و نوآوری‌های پلتفرم تعالی. گروه 3: نوآوری به منظور

<sup>13</sup> Klus et al

<p>بهینه‌سازی فرآیندهای ارائه خدمات بانکی به مشتری. گروه 4: دسترسی به بازارهای سرمایه برای فناوری‌های مالی جهت ارائه خدمات بانکی. گروه 5: خدمات متقابل فناوری مالی به بانک برای نوآوری در فرآیند ارائه خدمات بانکی به مشتریان. گروه 6: همکاری در مرحله اولیه دسترسی به فناوری.</p>		
<p>نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که مدل همکاری با فناوری‌های مالی شامل شش نوع است: 1- همکاری مشترک 2- برون‌سپاری خدمات به فناوری مالی 3- سرمایه‌گذاری مشترک 4- تملیک 5- توسعه فناوری مالی داخلی درون بانک 6- شتاب‌دهی و پرورش استارت‌آپ‌های فین‌تکی.</p>	<p>لی و شین<sup>۱۴</sup> (2017)</p>	<p>فین‌تک؛ اکوسیستم، مدل‌های تجاری، تصمیمات سرمایه‌گذاری و چالش‌ها</p>
<p>پژوهش ایشان نشان داد که همکاری یک امر ضروری است و فرصت‌های بی‌شماری را برای طرفین فراهم می‌کند. این عامل اهمیت اتخاذ محیط جدید و سرمایه‌گذاری در فناوری را برجسته می‌کند. همچنین اهمیت مفهوم بانکداری به‌عنوان یک سرویس با توجه به مقررات جدید تأکید می‌کند. علاوه بر این، نشان داد که ابهامات سیاسی و نظارتی و ارزش بیش‌ازحد فناوری‌های مالی عمده‌ترین چالش‌های بازار است.</p>	<p>ارمن (2017)</p>	<p>تأثیر فناوری‌های مالی بر خدمات مالی از دیدگاه نوآوری</p>
<p>یافته‌های این پژوهش به برخی از ابعاد مهم در تشکیل همکاری‌ها مانند ویژگی‌های سازمانی مؤثر (نظیر اندازه سازمان)، ویژگی‌های زمینه‌ای مؤثر (نظیر فرهنگ ملی)، ویژگی‌های شریک (نظیر داشتن همکاری قبلی) و همچنین مواردی نظیر نقش مدیریت و اعتماد در ایجاد همکاری اشاره دارد.</p>	<p>تودا و کای نوک (2005)</p>	<p>همکاری‌های راهبردی و مدل‌های همکاری؛ مطالعه مروری پژوهش‌های مرتبط با همکاری‌ها</p>

یکی از مشکلات اساسی بین سیستم بانکی و فینتک‌ها در دنیا و ایران موضوع همکاری راهبردی طرفین است. نبود شناخت عوامل تاثیرگذار منسجم که نشان‌دهنده این باشد که در صورت همکاری راهبردی اولویت بندی مدل های همکاری چگونه خواهد بود. بحث شناسایی و اولویت بندی همکاری راهبردی طرفین همواره گلوگاه و مورد سؤال بوده است. موضوع همکاری راهبردی به خودی خود پیچیده است و این موضوع در بین سیستم بانکی و فینتک‌ها پیچیدگی مضاعف می‌شود و هنگامی که قرار است این همکاری راهبردی بین سیستم بانکی خصوصی و حوزه‌های فینتک‌ها رخ دهد بر پیچیدگی آن افزوده می‌شود. همان‌گونه که بررسی و مطالعه ادبیات در حوزه‌های همکاری راهبردی، سیستم بانکی و فناوری‌های مالی نشان داد، نگاه شناسایی عوامل تاثیرگذار بر همکاری راهبردی طرفین وجود ندارد و مدل‌ها و چارچوب‌های ارائه‌شده در حد مدل‌ها و چارچوب‌های ساختاری و یا فرآیندی بوده‌اند؛ به معنی که یا تمرکزشان بر محتوای همکاری راهبردی (شاخص‌ها) یا بررسی اثرات همکاری راهبردی بر دیگر مقوله‌ها (مانند عملکرد و ...) بوده است و به عوامل موثر بر همکاری راهبردی طرفین دقت نکرده‌اند. به‌علاوه این چارچوب‌ها در بهترین حالت اهمیت و پیشنهاد همکاری راهبردی طرفین را مدنظر قرار داده‌اند و به عوامل تاثیرگذار و اولویت بندی آنها در همکاری راهبردی طرفین ورود نکرده‌اند. اگرچه برخی از پژوهش‌ها به صورت گذرا به بعضی از مدل‌های همکاری راهبردی پرداخته‌اند؛ اما نتوانسته‌اند با ارائه دیدگاهی جامع به شناسایی و اولویت بندی سناریوهای همکاری راهبردی طرفین بپردازند؛ بنابراین در حوزه همکاری راهبردی طرفین سناریوهای مرتبط شناسایی نشده است و پژوهش‌های داخلی و خارجی موجود نیز به صورت کلی بر ضرورت ایجاد همکاری راهبردی بین سیستم بانکی و فینتک‌ها و گاه به‌صورت مفهومی به بحث همکاری راهبردی پرداخته‌اند.

### روش شناسایی پژوهش

جهت‌گیری پژوهش توسعه‌ای و کاربردی، پارادایم پژوهش تفسیری، رویکرد بر مبنای استقرایی، راهبرد پژوهش به‌صورت پیمایشی، اهداف پژوهش اکتشافی، افق‌های پژوهش مقطعی، سطح تحلیل صنعت و روش گردآوری اطلاعات به صورت مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه بود. در این پژوهش از روش تجزیه و تحلیل توأمان (با استفاده از نرم‌افزار SPSS) برای اولویت‌بندی سازوکارهای همکاری راهبردی بین سیستم بانکی و فینتک‌ها استفاده می‌شود. جامعه آماری پژوهش مدیران، خبرگان، نماینده یا افراد مطلع در حوزه همکاری راهبردی بین سیستم بانکی خصوصی و فناوری‌های نوین مالی است. در جدول شماره 3 تعداد جامعه آماری ارائه شده است.

جدول 3. جامعه آماری پژوهش

موردهای مطالعه	همکاری فینتکی	تعداد جامعه
بانک تجارت	سیمرغ تجارت	100
بانک ملت	شرکت مهندسی نرم‌افزار (فاندینو)	110
بانک پاسارگاد	شرکت پرداخت الکترونیک پاسارگاد	79

72	پرداخت الکترونیک سامان کیش	بانک سامان
76	گروه داده‌پردازی بانک پارسیان	بانک پارسیان
98	رفا تک	بانک رفاه
74	نوبین تک	بانک اقتصاد نوین
65	-	فینتک‌ها
<b>674</b>		<b>جمع</b>

روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع احتمالی و به صورت طبقه‌ای است. به طوری که قبل از انتخاب، جامعه آماری را به طبقه‌های معاونت راهبردی بازار و توسعه کسب‌وکار، معاونت فناوری اطلاعات، معاونت سرمایه‌گذاری، معاونت سازمان و کارگروه دیجیتال (افراد) که در حوزه همکاری راهبردی با فینتک‌ها فعالیت می‌کنند) تقسیم‌بندی کردیم و سپس به نسبت هر طبقه به طور تصادفی، نمونه با در نظر گرفتن 3 شرط؛ 1- حداقل مدرک کارشناسی 2- حداقل 5 سال فعالیت در یکی از معاونت راهبردی بازار و توسعه کسب‌وکار، معاونت فناوری اطلاعات، معاونت سرمایه‌گذاری، معاونت سازمان و کارگروه دیجیتال 3- آشنایی کلی با مباحث همکاری راهبردی، فینتک‌ها انتخاب شده است.

برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که مفروضات آن شامل؛  $q=p=50\%$ ،  $Z$  آماره استاندارد توزیع نرمال است که در سطح اطمینان 95 درصد برابر است با  $1/96$  است،  $d$  خطای برآورد است (معمولاً برابر 05/ در نظر می‌گیرند) و  $N$  نیز برابر با 674 نفر است. فرمول اصلی محاسبه حجم نمونه کوکران نیز به صورت زیر است:

$$n = \frac{\frac{Z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{Z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

رابطه 1.

بر اساس فرمول کوکران، تعداد نمونه 244 نفر تعیین گردید؛ اما برای اطمینان بیشتر حجم نمونه 250 نفر تعیین شد. در این پژوهش به منظور اولویت‌بندی سازوکارهای همکاری راهبردی بین سیستم بانکی خصوصی و فینتک‌ها است، از روش تجزیه و تحلیل توأمان استفاده شده است. بر اساس پیشینه پژوهش مدل همکاری راهبردی بین سیستم بانکی خصوصی و فینتک‌ها شامل؛ خرید، برون‌سپاری، سرمایه‌گذاری و توسعه است و نیز حوزه‌های همکاری راهبردی بین سیستم بانکی خصوصی و فینتک‌ها شامل؛ پی‌تک (فناوری مربوط به امور پرداخت)، بانک تک (فناوری مربوط به امور بانکی مانند موبایل بانک و غیره) و اینشور تک (فناوری مربوط به امور بیمه) است. در جدول 4 انواع مدل‌های همکاری راهبردی بین سیستم بانکی خصوصی و فینتک‌ها و حوزه‌های همکاری راهبردی طرفین را نشان می‌دهد.

#### جدول 4. انواع مدل‌های همکاری راهبردی و فینتک‌ها

ردیف	مدل‌های همکاری راهبردی	حوزه‌های همکاری راهبردی طرفین
1	خرید فینتک‌ها	پی تک

بانک تک	برون سپاری فینتکها	2
اینشور تک	سرمایه گذاری بر روی فینتکها	3
	توسعه فینتکها	4

پر س شنامه شامل سناریوهای حاصل از ترکیب مختلف مدل‌های همکاری راهبردی بین سیستم بانکی خصوصی و فینتکها است که در مجموع 40 سناریو تدوین شده و از پاسخ‌دهنده خواسته شد که سناریوهای مورد نظر را از 1 تا 40 اولویت‌بندی کنند. عدد 1 نشانگر بالاترین اولویت و عدد 40 نشانگر پایین‌ترین ترجیح و اولویت است.

به منظور بررسی روایی سازه‌ها پرسشنامه پژوهش توسط چهار نفر از خبرگان صنعت بانکی خصوصی، دو نفر خبره فینتکها و اساتید راهنما و مشاور تأیید شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه، روش اجرای دوباره آزمون به کار رفت و از 20 نفر از پاسخگویان به فاصله زمانی چند روزه، دو باز آزمون گرفته شد. در نهایت نتایج دو آزمون توسط آزمون ویلکاکسون مقایسه شد که پس از مقایسه نتایج، پاسخها تفاوتی با هم نداشت.

$$\begin{matrix} H_0 \\ H_1 \end{matrix} \begin{cases} \mu_1 = \mu_2 \\ \mu_1 \neq \mu_2 \end{cases}$$

جدول 5. پایایی پرسشنامه پژوهش

سناریوها	عدد آماره ویلکاکسون	عدد معناداری	نتیجه مقایسه
S1	-1/287	0/125	تفاوت ندارد
S2	-1/000	0/223	تفاوت ندارد
S3	-1/767	0/334	تفاوت ندارد
S4	-1/454	0/123	تفاوت ندارد
S5	-1/435	0/229	تفاوت ندارد
S6	-0/555	0/665	تفاوت ندارد
S7	-1/322	0/050	تفاوت ندارد
S8	-0/987	0/069	تفاوت ندارد
S9	-1/656	0/432	تفاوت ندارد
S10	-1/767	0/125	تفاوت ندارد
S11	-1/670	0/790	تفاوت ندارد
S12	-0/878	0/409	تفاوت ندارد

تفاوت ندارد	0/105	-1/341	S13
تفاوت ندارد	0/220	-1/123	S14
تفاوت ندارد	0/225	-1/678	S15
تفاوت ندارد	0/340	-1/554	S16
تفاوت ندارد	0/341	-1/543	S17
تفاوت ندارد	0/672	-1/987	S18
تفاوت ندارد	0/055	-0/656	S19
تفاوت ندارد	0/123	-1/453	S20
تفاوت ندارد	0/314	-1/666	S21
تفاوت ندارد	0/433	-1/453	S22
تفاوت ندارد	0/080	-1/766	S23
تفاوت ندارد	0/090	-0/980	S24
تفاوت ندارد	0/446	-1/678	S25
تفاوت ندارد	0/149	-1/505	S26
تفاوت ندارد	0/132	-1/567	S27
تفاوت ندارد	0/225	-1/345	S28
تفاوت ندارد	0/213	-1/568	S29
تفاوت ندارد	0/314	-1/334	S30
تفاوت ندارد	0/544	-1/690	S31
تفاوت ندارد	0/439	-1/458	S32
تفاوت ندارد	0/565	-1/234	S33
تفاوت ندارد	0/134	-1/111	S34
تفاوت ندارد	0/169	-1/787	S35
تفاوت ندارد	0/232	-1/656	S36
تفاوت ندارد	0/145	-0/322	S37
تفاوت ندارد	0/123	-1/345	S38
تفاوت ندارد	0/325	-1/566	S39
تفاوت ندارد	0/113	-1/327	S40

به منظور پایایی درونی پژوهش از ضرایب همبستگی پیرسون و تاو کندل استفاده شده است. هر چه مقدار این ضرایب به عدد یک نزدیک تر باشد و نیز سطح معناداری این ضرایب کمتر از 5 درصد گردد، پژوهش از پایایی درونی بالاتری برخوردار است. نتایج از حاصل از پایایی درونی در جدول 6 نشان داده می شود.

جدول 6. نتایج پایایی درونی از طریق ضرایب همبستگی

Sig	میزان	ضرایب
0/004	0/963	ضریب همبستگی پیرسون
0/006	0/876	ضریب همبستگی تاو کندل

همان گونه که در جدول بالا مشاهده می شود، پژوهش حاضر از پایایی درونی بالایی برخوردار است. در جدول 7 سناریوها یا کارت فهرست‌های استفاده شده در این پژوهش را نشان می دهد.

جدول 7. سناریوها یا کارت فهرست‌های استفاده شده

اینشور تک	بانک تک	پی تک	Card ID
خرید	خرید	خرید	1
برون سپاری	خرید	خرید	2
خرید	برون سپاری	خرید	3
خرید	خرید	برون سپاری	4
سرمایه گذاری	خرید	خرید	5
خرید	سرمایه گذاری	خرید	6
خرید	خرید	سرمایه گذاری	7
توسعه	خرید	خرید	8
خرید	توسعه	خرید	9
خرید	خرید	توسعه	10
خرید	برون سپاری	برون سپاری	11
برون سپاری	خرید	برون سپاری	12
برون سپاری	برون سپاری	خرید	13
برون سپاری	برون سپاری	برون سپاری	14
سرمایه گذاری	برون سپاری	برون سپاری	15
برون سپاری	سرمایه گذاری	برون سپاری	16
برون سپاری	برون سپاری	سرمایه گذاری	17
توسعه	برون سپاری	برون سپاری	18
برون سپاری	توسعه	برون سپاری	19
برون سپاری	برون سپاری	توسعه	20
خرید	سرمایه گذاری	سرمایه گذاری	21

22	سرمایه‌گذاری	خرید	سرمایه‌گذاری
23	خرید	سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری
24	سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری	برون‌سپاری
25	سرمایه‌گذاری	برون‌سپاری	سرمایه‌گذاری
26	برون‌سپاری	سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری
27	سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری
28	سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری	توسعه
29	سرمایه‌گذاری	توسعه	سرمایه‌گذاری
30	توسعه	سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری
31	توسعه	توسعه	خرید
32	توسعه	خرید	توسعه
33	خرید	توسعه	توسعه
34	توسعه	توسعه	برون‌سپاری
35	توسعه	برون‌سپاری	توسعه
36	برون‌سپاری	توسعه	توسعه
37	توسعه	توسعه	سرمایه‌گذاری
38	توسعه	سرمایه‌گذاری	توسعه
39	سرمایه‌گذاری	توسعه	توسعه
40	توسعه	توسعه	توسعه

درنهایت برای تجزیه و تحلیل توأمان از نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی پژوهش حاضر به شرح جدول 8 می‌باشد.

جدول 8. آمار توصیفی

متغیر	گزینه	فراوانی	درصد	متغیر	گزینه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	176	74/4	تحصیلات	کارشناسی	96	38/4
	زن	74	29/6		کارشناسی ارشد	114	45/6
	جمع	250	100		دکتری	40	16
سن	کمتر از 30 سال	46	18/4	سابقه	جمع	250	100
	بین 30 تا 39 سال	96	38/4		بین 5 تا 10 سال	83	33/2
	بین 40 تا 49 سال	81	32/4		بین 10 تا 20 سال	110	44
	بالای 50 سال	27	10/8		بین 20 تا 30 سال	57	22/8

100	250	جمع	100	250	جمع
-----	-----	-----	-----	-----	-----

مطلوبیت ارتباط بین مدل‌های همکاری راهبردی بین سیستم بانکی خصوصی و فینتک‌ها که در جدول 8 نشان داده شده است.

جدول 8. مطلوبیت‌ها

مطلوبیت تخمین زده شده	متغیرهای مربوط به مدل‌های همکاری راهبردی	متغیرهای مربوط به حوزه‌ها
0/102	خرید	پی تک
0/101	برون سپاری	
0/175	سرمایه گذاری	
-0/254	توسعه	بانک تک
0/427	خرید	
0/123	برون سپاری	
0/332	سرمایه گذاری	اینشورتک
0/314	توسعه	
-0/126	خرید	
0/532	برون سپاری	
0/345	سرمایه گذاری	
0/236	توسعه	

همان‌گونه که در جدول بالا مشاهده می‌شود، در بخش مربوط به فناوری امور پرداخت (پی تک)، مدل همکاری راهبردی سرمایه‌گذاری در اولویت و ترجیح است. در بخش مربوط به فناوری امور بانکی (بانک تک)، مدل همکاری راهبردی خرید در اولویت و ترجیح است. در بخش مربوط به فناوری مربوط به امور بیمه (اینشورتک)، مدل همکاری برون سپاری در اولویت و ترجیح است.

جدول 9. میزان اهمیت

میزان اهمیت	متغیرهای مربوط به مدل‌های همکاری راهبردی	متغیرهای مربوط به حوزه‌ها
34/876	خرید	پی تک
	برون سپاری	
	سرمایه گذاری	
	توسعه	
48/592	خرید	بانک تک
	برون سپاری	

	سرمایه‌گذاری	
	توسعه	
	خرید	
18/532	برون‌سپاری	اینشورتک
	سرمایه‌گذاری	
	توسعه	
100		مجموع

همان‌طوری که در جدول 9 ملاحظه می‌شود، از دید مدیران، خبرگان، نماینده یا افراد مطلع در این زمینه متغیر مربوط به حوزه بانک تک اهمیت بیشتری دارد و سپس به ترتیب متغیر مربوط به حوزه پی تک و در نهایت متغیر مربوط به حوزه اینشورتک از دید افراد فوق از اهمیت کمتری برخوردار است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با افزایش ضریب نفوذ اینترنت، تلفن‌های هوشمند، کارت‌های بانکی و همچنین ورود سرمایه‌گذاران خطر پذیر و شتاب‌دهنده‌ها مسیر توسعه تجارت الکترونیکی در ایران هموار شده است و کسب‌وکارهای آنلاین بسیاری شکل گرفتند که باعث تشکیل یک زیست‌بوم جدید در اقتصاد ایران گردیده است. قابل ذکر است توسعه زیست‌بوم فینتک در ایران با چالش‌های بسیاری همراه است. افزایش دفعات فیلترینگ استارت‌آپ‌های فینتک و نبود قوانین مشخص از مهم‌ترین عواملی است که ریسک سرمایه‌گذاری این حوزه را افزایش داده است. با تاسیس انجمن فینتک و برقراری ارتباط این انجمن، فعالان صنعت مالی و زیست‌بوم فینتک با نهادهای قانون‌گذار نظیر بانک مرکزی، بیمه مرکزی و غیره سبب به وجود آمدن یک زبان مشترک بین زیست‌بوم فینتک و نهادهای قانون‌گذار شده است که در نهایت باعث انتشار سندها و ابلاغیه‌هایی در بخش‌های مختلف فینتک شده و نیز منجر به تسریع در قانون‌گذاری و تدوین قوانین حوزه‌های جدید گردیده است.

رشد روزافزون کسب‌وکارهای نوپای مالی، بانک‌های سنتی را بر آن می‌دارد تا متناسب با شرایط جدید، تغییراتی بنیادین در مدل‌های کسب‌وکار خود ایجاد نمایند. از سوی دیگر نظام بانکی خصوصی ایران هم در لایه سیاست‌گذاری و هم لایه خرد با مسائل گسترده‌ای مواجه است و لزوم تحولات بنیادین اجتناب‌ناپذیر است؛ بنابراین شرکت‌های فعال در حوزه فناوری‌های مالی با رفتارهای تهاجمی، بانک‌های سنتی را به چالش کشانده و سهم قابل توجهی از بازار را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین موج رشد روزافزون شرکت‌های فعال در حوزه فناوری‌های مالی در حوزه بانکی خصوصی نیازمند پذیرش بیش‌ازپیش نهادهای چابک، نوآور، مستقل و کوچک را می‌طلبد؛ بنابراین تشکیل همکاری راهبردی بین سیستم بانکی خصوصی و فینتک‌ها یک انتخاب نیست؛ بلکه یک ضرورت است. در واقع فینتک‌ها می‌توانند ضمن ارائه خدمات نوین، متنوع و جذاب برای مشتریان صنعت بانکداری خصوصی، از طریق امکان ارزیابی ریسک‌های احتمالی زمینه جلب اعتماد و اطمینان مشتریان صنعت مالی و بانکی را فراهم نمایند. توسعه فینتک‌ها می‌تواند ضمن ایجاد فرصت‌های جدید در کسب‌وکار مالی، کیفیت زندگی افراد را نیز تحت تأثیر قرار دهند و با پویاتر و رقابتی‌تر شدن فضای ارائه خدمات این نهادهای مالی به بانک‌های خصوصی در راستای ارتقای ارائه خدمات یاری‌رسانند. به عبارت دیگر کسب‌وکارهای نوین مالی می‌توانند فرصت بی‌نظیری را برای رشد و تعمیق

صنعت بانکداری خصوصی کشور فراهم کنند. این کسب و کارها می‌توانند افزایش دسترسی به خدمات مالی، کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی عملیات بانکی خصوصی را رقم بزنند. طبق نتایج تحقیقات متعدد میزان استفاده از فناوری های مالی به علت مزایای آن موجب کاهش ریسک سیستمی در شبکه بانکی می‌شود. اگرچه پیاده سازی فینتک خود دارای خطرات و ریسک های است که باید به آن توجه ویژه کرد. با توجه به مبانی نظری موضوع پژوهش، متغیرهای مربوط به حوزه ها و مدل های همکاری راهبردی بین بانک و فین تک استخراج شد. سپس با توجه به نظر استادان دانشگاه و خبرگان صنعت بانکداری و فین تک، 3 حوزه همکاری راهبردی (پی تک، بانک تک و اینشور تک) و 4 مدل همکاری راهبردی (خرید، سرمایه گذاری، برون سپاری و توسعه فینتک ها) انتخاب شد. نتایج حاصل از سناریو و اولویت بندی ارتباط بین فینتک ها (پی تک، بانک تک و اینشور تک) و مدل های همکاری راهبردی بین سیستم بانک خصوصی و فینتک ها (خرید، سرمایه گذاری، برون سپاری و توسعه فینتک ها) پس از تحلیل مطلوبیت به ترتیب؛ برای بانک تک، مدل خرید (0/427)، برای پی تک، مدل سرمایه گذاری (0/175)، برای اینشور تک، مدل برون سپاری (0/532) در اولویت و ترجیح است و میزان اهمیت به ترتیب؛ بانک تک (48/592)، پی تک (34/876) و اینشور تک (18/532) می باشد. نتایج این پژوهش با پژوهش دراش و همکاران (2018) و کلوز و همکاران (2019) همخوانی دارد.

در هر حالت توسعه شرکت های فعال در حوزه مالی مستلزم این است که بانک های خصوصی کشور یا با خرید یا برون سپاری یا سرمایه گذاری و یا توسعه فینتک زمینه استاندارد سازی بیشتر وظایف و خدمات اداری را فراهم نمایند و همچنین در کانال های ارائه خدمات خود تجدید نظر کنند. بر این اساس این حرکت اگر به موقع صورت پذیرد به بانک های خصوصی کشور اجازه خواهد داد تا به مزیت نسبی در رقابت فزاینده دست یابند. انتخاب نوع مدل همکاری مناسب در همکاری راهبردی فی مابین طرفین جهت بهره برداری بیشتر از منافع همدیگر نقش به سزایی را ایفا می کند که می تواند به هم افزایی همدیگر کمک شایانی نماید که مطابق با پژوهش لی و شین (2017) مطابقت دارد. بر این اساس به مدیران عالی بانک های خصوصی کشور توصیه می شود به منظور ارائه خدمات متنوع و برآورده نمودن نیازهای جدید مشتریان، بر مدل همکاری راهبردی تأکید مضاعف نمایند تا اینکه بتوانند با هزینه کمتر و سرعت زیاد از خدمات فینتک بهره بگیرند.

در نهایت می توان گفت که بانک های خصوصی کشور برای بقا در محیط رقابتی کنونی و ادامه فعالیت با حضور فینتک ها، نیازمند همکاری با یکدیگر در قالب همکاری راهبردی هستند و با ایجاد هم افزایی که از این همکاری ها حاصل می شود، می توانند خود را با شرایط جدید انطباق نمایند و همگام با دگرگونی ها به رشد خود ادامه دهند؛ بنابراین می توان گفت که بانک های خصوصی کشور بدون همکاری های لازم با فینتک ها، در دنیای پر از رقابت قرن ۲۱ موفق نخواهند شد و ناگزیر به همکاری راهبردی با یکدیگر هستند. در واقع با همکاری راهبردی طرفین زمینه دستیابی به اهداف راهبردی تسهیل می شود. برای داشتن یک همکاری راهبردی مناسب باید چند مرحله منطقی را پشت سر گذاشت و در هر مرحله، به مواردی توجه کرد تا همکاری راهبردی موفقیت آمیز باشد. مهم تر از شکل گیری همکاری راهبردی، مدیریت و اداره همکاری راهبردی است که منجر به بهبود عملکرد طرفین شود تا شرکا همکاری راهبردی را حفظ کنند.

**محدودیت‌ها؛** محدودیت‌های پژوهش حاضر شامل موارد مزبور است: 1- با توجه به عدم آشنایی مدیران سیستم بانکی خصوصی با فناوری‌های نوین مالی و تعدد برداشت‌ها، امکان جمع‌آوری اطلاعات دقیق‌تر پژوهش را با سختی مواجه بود. 2- جدید و به‌روز بودن موضوع این پژوهش در کشور ایران و وجود پژوهش‌های اندک در این زمینه علیرغم گستردگی و نیاز روز بازار. 3- محدودیت در دسترسی به اطلاعات بانکی خصوصی و عدم همکاری مسئولین بانکی به دلیل محرمانه بودن.

**پیشنهادها؛** پیشنهادهای برگرفته از یافته‌های پژوهش به شرح مزبور است. 1- تاکید مضاعف سیستم بانکی خصوصی در انتخاب فینتک مناسب در همکاری راهبردی 2- تلاش برای برون سپاری فعالیت‌های جدید مالی به فناوری‌های نوین مالی از سوی نظام بانکی خصوصی 3- توجه اساسی به حوزه‌های همکاری راهبردی سیستم بانکی خصوصی و شرکت‌های فعال در حوزه فناوری‌های مالی (شامل؛ پی‌تک، بانک و اینشور تک) 4- طراحی سیستم ارزیابی دقیق برنامه‌های شرکت‌های فعال در حوزه فناوری‌های مالی از سوی بانک‌های خصوصی

در این پژوهش به بحث چرایی عدم پیشرفت حوزه ایشورتک نسبت به سایر حوزه‌های شرکت‌های فعال در حوزه فناوری‌های مالی در کشور پرداخته نشده است. همچنین به همکاری راهبردی سیستم بانکی خصوصی با فناوری‌های نوین مالی پرداخته شده و سیستم بانکی دولتی مورد بحث قرار نگرفته است که به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود به موارد مزبور بپردازند.

## منابع

سلطانی، مرتضی و طهماسبی آقبلاغی، داریوش (1399). تبیین نقش شراکت راهبردی بانک تجارت با فینتک‌ها در کارایی با میانجیگری تحولات فناورانه و بانکداری دیجیتال. مدیریت بازرگانی، دوره 12، شماره 3، 800-832.

Allen, F., Gu, X., & Jagtiani, J. (2022). Fintech, Cryptocurrencies, and CBDC: Financial Structural Transformation in China. *Journal of International Money and Finance*, 102625.

Boot, A., Hoffmann, P., Laeven, L., & Ratnovski, L. (2021). The old and the new of fintech. *Europe*.

Daud, S. N. M., Ahmad, A. H., Khalid, A., & Azman- Saini, W. N. W. (2022). FinTech and financial stability: Threat or opportunity? *Finance Research Letters*, 47, 102667

Drasch, B.J., Schweizer, A., & Urbach, N. (2019). Integrating the Troublemakers: A taxonomy for cooperation between banks and fintechns. *Journal of Economics and Business*. 100(3), 26-42.

Danylo. (2016). Fintech vs Banks: Cooperation or Competition?.

Erman, C. (2017). Financial Technologies Effect on Financial Services from an Open Innovation Perspective *Industrial Engineering and Management Global Management of Innovation and Technology*.

EY (2017). EY Fintech Adoption Index 2017: The Rapid Emergence of FinTech.

Fetai, B. (2015). Financial integration and financial development: does financial integration metter?. *European Research Studies*, 18(2), 1-97. <https://doi.org/10.35808/ersj/447>

Haber, J., Dyakonova, I., & Milchakova, A. (2018). Estimation of fintech market in Ukraine in terms of global development of financial and banking systems. *Public and Municipal Finance*, Volume 7, Issue 2, PP. 14- 23.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C., (1995). Conjoint Analysis, in: *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ, 556-599.

Hill, J. (2018). *Fintech and the remaking of financial institutions*. Academic Press.  
<https://doi.org/10.1016/c2016-0-03863-9>

Klus, M., Lohwasser, T., Hornuf, L., & Schwienbacher, A. (2018). How Do Banks Interact with Fintechs? Forms of Strategic Alliance and Their Economic Impact. Pp. 1-40.

Klus, M., Lohwasser, T., Holotiuk, F., & Moormann, J. (2019). Strategic Alliances between Banks and Fintechs for Digital Innovation: Motives to Collaborate and Types of Interaction. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, Volume 21, pp. 1-23

Kelly, S., Ferenzy, D., & McGrath, A. (2017). How financial institutions and fintechs partnering for inclusion: Lessons from the frontlines. Center for Financial Inclusion. [http://rff-dev.ectostarservers.com/wp-content/uploads/2017/08/32370132\\_iif-cfi-fi-fintech\\_report\\_-\\_vf.pdf](http://rff-dev.ectostarservers.com/wp-content/uploads/2017/08/32370132_iif-cfi-fi-fintech_report_-_vf.pdf)

Kallas, Z., Lambarraa, F., & Gil, J. M., (2011). A stated preference analysis comparing the analytical hierarchy process versus choice experiments. *Food quality and preference*, 22(2), 181-192.

Kahn, K. B., Maltz, E. N., & Mentzer, J. T. (2006). Demand collaboration: Effectson knowledge creation, relationships, and supply chain performance. *Journal of Business Logistics*, 27(2), 191–221.

Latta, G. (2008). A process model of organizational change in cultural context: the impact of organizational culture on leading change. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 20. (4), 757-78.

Lyons, A. C., Kass-Hanna, J., & Fava, A. (2021). Fintech development and savings, borrowing, and remittances: A comparative study of emerging economies. *Emerging Markets Review*, 100842

Lee, I. and Shin, Y. J. (2017). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons* 61(1), 35–46.

Moore, S. (2018). Digitalization Will Make Most Heritage Financial Firms Irrelevant by 2030. Retrieved From: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-10-29-gartnersays-digitalization-will-make-most-heritage-financial-firms-irrelevant-by-2030>

Norris-Tirell, D. and Clay, J. A. (2010). Strategic Collaboration in Public and Nonprofit Administration: A Practice-Based Approach to Solving Shared Problems. *ASPA series in public administration and Public policy*.

Payment method (2018). *Iran financial technology media* [in Persian].

Shaparak (2022). *Shaparak Annual Economic Report 2019* [in Persian].  
<https://shaparak.ir/files/report/%DA%AF%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%B4-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%DB%8C-%D8%B3%D8%A7%D9%84%DB%8C%D8%A7%D9%86%D9%87-%D8%B4%D8%A7%D9%BE%D8%B1%DA%A9-%D8%B3%D8%A7%D9%84-1398?expires=1631217740&signature=a04fcf1dde817fe1425125f13953ae5d18242e1261f30464c9880dc8a1728c44>

Soltanee, M., & Tahmasebi Aghbolaghi, D. (2020). Explaining the role of Tejarat Bank's strategic alliance with fintechs in efficiency mediated by technological developments and digital banking [In Persian]. *Journal of Business Management*, 12(3), 800-832. <https://doi.org/10.22059/jibm.2020.296288.3753>

Transaction Age Monthly (2020). Way of payment; Iranian Financial Technology Media [in Persian]44-45 ,(1) 49 .. <https://way2pay.ir/transaction-age>

Wakeam, J. (2003). The five factors of the strategic Collaboration, iverly business journal, iverly management services.

Yang, L., & Wang, S. (2022). Do fintech applications promote regional innovation efficiency? Empirical evidence from China. *Socio-Economic Planning Sciences*, 101258.

Zhao Q, Tsai P-H, Wang J-L. (2019). Improving Financial Service Innovation Strategies for Enhancing China's Banking Industry Competitive Advantage during the Fintech Revolution: A Hybrid MCDM Model. *Sustainability*.