



Identification and Prioritization of Key Success Factors for Neobanks Using the Best–Worst Method (BWM): A Case Study of the National Banking Industry

Yasin Chamaei Nejad ¹, Sajad Khani Pordanjani ^{2*}, Behzad Salari ³

1.MSc., Faculty of Business, Faculty of Commerce and Trade, College of Management, university of Tehran, Tehran, Iran.

2.Assistant Professor Management, Faculty of Commerce and Trade, College of Management, university of Tehran, Tehran, Iran(Corresponding Author).

3.PhD student, Industrial Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.

Received: 21/11/2025 Accepted: 14/12/2025

Corresponding author email:sajad.khani@ut.ac.ir

Abstract

Objective

The digital transformation of the financial services industry has led to the rise of neobanks as fully digital entities without physical branches, challenging traditional banking models worldwide. Although the neobank concept has achieved global success, its development in Iran faces infrastructural, cultural, and regulatory challenges. The primary purpose of this study is to identify and prioritize the key success factors of neobanks in Iran's banking industry, providing a structured and data-driven framework to guide strategic decisions of managers and policymakers.

Method

To achieve this goal, the Best–Worst Method (BWM) was applied as a multi-criteria decision-making approach. Through an extensive review of the international literature, twelve key success factors were identified across three major dimensions: “strategy and business model,” “customer and marketing,” and “technology and innovation.” Data were collected from eighteen senior experts in Iran's financial and banking sector. The analytical process was conducted in Excel Solver, and the consistency ratio was examined to ensure the validity and robustness of judgments.

Findings

The results revealed that “superior user experience on website and mobile applications” (weight = 0.191), “advanced cybersecurity and data protection” (weight = 0.168), and “building a trustworthy and secure brand” (weight = 0.144) are the top three success factors for neobanks in Iran. Among the primary dimensions, the “customer and marketing” category was found to be the most significant. These findings emphasize digital trust as the core driver underlying all other success determinants.

Conclusion

The outcomes align closely with international literature, confirming the central importance of user experience and cybersecurity. However, technological agility and organizational flexibility appear less influential in Iran due to regulatory constraints and lower digital maturity. This study contributes a context-sensitive framework for prioritizing strategic actions and offers empirical insights for executives, fintech entrepreneurs, and regulators seeking to promote the sustainable growth of Iranian neobanks.

Keywords: Neobank, Digital Banking, Best–Worst Method (BWM), Iranian Banking Industry



نشریه مدیریت تبلیغات و فروش

<https://asm.pgu.ac.ir>

دوره 6، شماره 3، پاییز 1404، پیاپی 23، ص 245-268

شاپا: 3060-8163

شناسه یکتا: 10.22034/asm.2025.2078006.3470



شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت نئوبانک‌ها از طریق روش BWM، مورد مطالعه صنعت بانکداری کشور

یاسین چمائی نژاد¹، سجاد خانی پردنجانی^{2*}، بهزاد سالاری³

1. کارشناسی ارشد، دانشکده تجارت و بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
2. استادیار، دانشکده تجارت و بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
3. دانشجوی دکتری، مدیریت صنعتی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

دریافت: 1404/09/01 انتشار: 1404/09/23

ایمیل نویسنده مسئول: sajad.khani@ut.ac.ir

چکیده

هدف

تحول دیجیتال در دهه اخیر صنعت خدمات مالی را دگرگون کرده و ظهور نئوبانک‌ها به‌عنوان بازیگران کاملاً دیجیتال و بدون شعبه فیزیکی، الگوهای سنتی بانکداری را به چالش کشیده است. با وجود رشد جهانی این مدل کسب‌وکار، توسعه نئوبانک‌ها در ایران با چالش‌های زیرساختی، فرهنگی و مقرراتی روبه‌رو است. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت نئوبانک‌ها در صنعت بانکداری ایران است تا با ارائه یک چارچوب اولویت‌بندی‌شده، مسیر تصمیم‌گیری مدیران و سیاست‌گذاران تسهیل شود.

روش

برای دستیابی به هدف فوق، از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره بهترین-بدترین (BWM) استفاده گردید. ابتدا با مرور نظام‌مند منابع علمی بین‌المللی، ۱۲ عامل کلیدی موفقیت در سه بعد اصلی «استراتژی و مدل کسب‌وکار»، «مشتری و بازاریابی» و «فناوری و نوآوری» استخراج شد. سپس داده‌ها از طریق نظرات ۱۸ نفر از خبرگان ارشد صنعت مالی کشور گردآوری و با استفاده از مدل ریاضی BWM وزن‌دهی گردید. تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار اکسل انجام شد و نرخ ناسازگاری پاسخ‌ها نیز برای تضمین اعتبار محاسبات بررسی شد.

یافته‌ها

نتایج نشان داد که سه عامل «تجربه کاربری برتر در وبسایت و اپلیکیشن» با وزن 0/191، «امنیت سایبری پیشرفته و حفاظت از داده‌ها» با وزن 0/168، و «ایجاد برند قابل اعتماد و امن» با وزن 0/144، مهم‌ترین عوامل موفقیت نئوبانک‌ها در ایران هستند. در سطح ابعاد اصلی، بعد «مشتری و بازاریابی» بیشترین اهمیت را داشت. یافته‌ها بیانگر آن است که محور اعتماد دیجیتال، زیربنای تمام عوامل موفقیت نئوبانک‌های ایرانی محسوب می‌شود.

نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش با ادبیات جهانی هم‌راستا بوده و اهمیت تجربه کاربری و امنیت دیجیتال را تأیید می‌کند، هرچند در ایران وزن عوامل فناورانه و چابکی سازمانی کمتر است که ناشی از محدودیت‌های مقرراتی و بلوغ پایین بازار دیجیتال است. این تحقیق با ارائه یک چارچوب تحلیلی بومی، می‌تواند راهنمایی علمی و کاربردی برای مدیران بانکی، کارآفرینان فین‌تک و تصمیم‌گیران حوزه بانکداری دیجیتال در مسیر توسعه نئوبانک‌های ایرانی فراهم آورد.

واژه‌های کلیدی: نئوبانک، بانکداری دیجیتال، روش بهترین-بدترین (BWM)، صنعت بانکداری ایران.

مقدمه

صنعت خدمات مالی و بانکداری در سراسر جهان در حال تجربه یک دگردیسی بنیادین است که نیروی محرکه اصلی آن، انقلاب دیجیتال و ظهور فناوری‌های نوین است. در دهه‌های اخیر، پیشرفت سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات، مرزهای سنتی کسب‌وکار را جابجا کرده و انتظارات مشتریان را به طور کامل بازتعریف نموده است. مشتریان امروز، دیگر مصرف‌کنندگان منفعل خدمات نیستند؛ آن‌ها به دنبال تجربه‌های فوری، شخصی‌سازی شده، یکپارچه و شفاف هستند و این تغییر پارادایم، در صنعت بانکداری هم نمود یافته است. تحقیقات نشان می‌دهد که تحول دیجیتال نه تنها فرآیندهای داخلی بانک‌ها را بهینه‌سازی می‌کند، بلکه به طور اساسی رابطه بین بانک و مشتری را بازآفرینی کرده و بر وفاداری و رضایت مشتری تأثیر مستقیم دارد (موتامبیک، 2023). مدل‌های عملیاتی و کسب‌وکار بانک‌های سنتی که بر پایه شعب فیزیکی، فرآیندهای کاغذی و تعاملات رو در رو بنا شده بودند، اکنون برای پاسخگویی به نیازهای نسل جدید مشتریان دیجیتال با چالش‌های جدی روبرو هستند (شانتی و همکاران، 2024). این تحولات، زمینه را برای ظهور بازیگران جدیدی تحت عنوان «فین‌تک»¹ فراهم آورد که با چابکی و نوآوری، در حال برهم زدن نظم موجود و ارائه راه‌حل‌های مالی جایگزین هستند (گامبر، 2017). در قلب این تحول بزرگ، دو مفهوم کلیدی «بانکداری باز»² و «نئوبانک»³ قرار دارند. بانکداری باز، با الزام بانک‌ها به اشتراک‌گذاری داده‌های مشتریان (با رضایت آن‌ها) از طریق رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی⁴، انحصار اطلاعاتی بانک‌های سنتی را شکسته و اکوسیستمی باز و رقابتی را ایجاد کرده است (مال، 2024). این اکوسیستم، بستر ایده‌آلی برای رشد نئوبانک‌ها فراهم آورده است. نئوبانک‌ها موسسات مالی دیجیتال محوری هستند که بدون داشتن حتی یک شعبه فیزیکی، کلیه خدمات خود را از طریق اپلیکیشن‌های موبایل و پلتفرم‌های آنلاین ارائه می‌دهند. این بانک‌ها با تمرکز مطلق بر تجربه کاربری⁵، هزینه‌های عملیاتی بسیار پایین، ساختار سازمانی چابک و استفاده هوشمندانه از داده‌ها، توانسته‌اند بخش قابل توجهی از بازار، به ویژه در میان نسل جوان (نسل Z و هزاره) را به خود جذب کنند (رانی، 2024). موفقیت چشمگیر بازیگرانی چون رولوت⁶ در اروپا، چیم⁷ در آمریکا و نوبانک⁸ در آمریکای لاتین، گواهی بر قدرت این مدل کسب‌وکار جدید و تهدیدی جدی برای بقای بانک‌های سنتی است که نتوانند خود را با این واقعیت جدید تطبیق دهند (نل و بوشوف، 2021).

با این حال، پیاده‌سازی و موفقیت مدل نئوبانک در تمام مناطق جغرافیایی به یک شکل صورت نمی‌پذیرد (الحرابی، 2025). هر بازار، ویژگی‌ها، چالش‌ها و فرصت‌های منحصر به فرد خود را دارد. صنعت بانکداری ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست. در حالی که ایران دارای جمعیت جوان و ضریب نفوذ بالای اینترنت و تلفن هوشمند است که پتانسیل بالایی برای پذیرش خدمات دیجیتال ایجاد می‌کند، اما مسیر توسعه نئوبانک‌ها در کشور با موانع قابل توجهی روبروست. محدودیت‌های زیرساختی، چارچوب‌های قانونی و رگولاتوری که هنوز به بلوغ کامل برای پذیرش مدل‌های نوین نرسیده‌اند، فرهنگ عمومی که همچنان اعتماد بالایی به شعب فیزیکی و برندهای بانکی ریشه‌دار دارد، و رقابت فشرده از سوی بانک‌های بزرگ دولتی و خصوصی که خود در حال سرمایه‌گذاری‌های هنگفت در حوزه بانکداری دیجیتال هستند، فضایی پیچیده و پرابهام را برای فعالان این حوزه ایجاد کرده است. در چنین شرایطی، موفقیت یک نئوبانک صرفاً در گرو تقلید از نمونه‌های خارجی نیست، بلکه نیازمند شناسایی دقیق عوامل کلیدی موفقیت⁹ و اولویت‌بندی آن‌ها بر اساس مختصات بومی صنعت بانکداری ایران است.

با وجود اهمیت استراتژیک این موضوع، پژوهش‌های داخلی بسیار محدودی به صورت متمرکز و با رویکردی علمی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل حیاتی برای موفقیت نئوبانک‌ها در ایران پرداخته‌اند. اغلب مطالعات موجود یا به صورت توصیفی به بررسی مزایای بانکداری دیجیتال پرداخته‌اند یا به صورت کیفی و موردی انجام شده‌اند و فاقد یک نقشه راه کمی و اولویت‌بندی شده هستند که بتواند راهنمای عمل مدیران و سرمایه‌گذاران باشد. عدم وجود چنین چارچوبی باعث می‌شود منابع مالی و انسانی در مسیرهایی صرف شوند که لزوماً بالاترین بازدهی را

¹ FinTech

² Open Banking

³ Neobank

⁴ API

⁵ UX

⁶ Revolut

⁷ Chime

⁸ Nubank

⁹ Key Success Factors - KSFs

برای کسب موفقیت ندارند. بنابراین، پاسخ به این سوال اصلی پژوهش حیاتی است: «عوامل کلیدی موفقیت نئوبانک‌ها در صنعت بانکداری ایران کدامند و اولویت و درجه اهمیت هر یک از این عوامل از دیدگاه خبرگان صنعت چقدر است؟»

برای پاسخ به این سوال، هدف اصلی این مقاله، «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت نئوبانک از طریق روش BWM با مطالعه موردی صنعت بانکداری کشور» تعریف شده است. این پژوهش در دو مرحله اصلی انجام می‌شود: ابتدا، از طریق مرور جامع ادبیات نظری و مطالعات پیشین، مجموعه‌ای از عوامل کلیدی موفقیت، شناسایی می‌شوند. در مرحله دوم، برای رتبه‌بندی این عوامل بر اساس اهمیت آن‌ها در بازار ایران، از نظرات یک پنل متشکل از ۱۸ نفر از خبرگان و متخصصان ارشد صنعت مالی و بانکی کشور (شامل مدیران بانکی، کارآفرینان فین‌تک و مشاوران) استفاده می‌شود. داده‌های حاصل از نظرات این خبرگان از طریق پرسشنامه‌ای استاندارد و با به‌کارگیری روش «بهترین-بدترین»^۱ جمع‌آوری و تحلیل می‌گردد (رضایی، ۲۰۱۵). این روش یکی از نوین‌ترین و کارآمدترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است که با کاهش بار شناختی پاسخ‌دهندگان و افزایش سازگاری نتایج، به وزن‌دهی دقیق معیارها کمک شایانی می‌کند.

در نهایت، انتظار می‌رود نتایج این پژوهش در حل مسائل علمی و عملی نقش قابل توجهی داشته باشد. از جنبه علمی، این تحقیق با به‌کارگیری یک روش شناسی دقیق و نوین، به غنی‌سازی ادبیات حوزه بانکداری دیجیتال در ایران کمک می‌کند. از جنبه عملی، یافته‌های این مقاله یک چارچوب استراتژیک، شفاف و اولویت‌بندی‌شده را در اختیار مدیران ارشد بانک‌ها، سیاست‌گذاران حوزه پولی و بانکی، و کارآفرینان فین‌تک قرار می‌دهد. این چارچوب به آن‌ها کمک می‌کند تا تلاش‌ها و سرمایه‌گذاری‌های خود را بر روی مهم‌ترین عوامل متمرکز کرده، ریسک‌های اجرایی را کاهش دهند و در مسیر پرچالش اما آینده‌دار توسعه نئوبانک‌ها در ایران، با اطمینان بیشتری گام بردارند.

پیشینه پژوهش

تحول دیجیتال، صنعت خدمات مالی را به طور بنیادین دگرگون ساخته و منجر به ظهور بازیگران نوینی شده است که با عنوان «فین‌تک» شناخته می‌شوند (شوفل، ۲۰۱۶). در میان این بازیگران، نئوبانک‌ها به عنوان یک مدل کسب‌وکار کاملاً دیجیتال، بدون شعبه فیزیکی و با تمرکز بر تجربه موبایلی، بیشترین توجه را به خود جلب کرده‌اند. موفقیت این نهادهای مالی نوظهور، صرفاً در گروی به‌کارگیری فناوری نیست، بلکه به مجموعه‌ای از عوامل استراتژیک، بازاریابی و فناورانه بستگی دارد که در کنار یکدیگر، یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند (سیا و همکاران، ۲۰۲۰). شناسایی و درک عمیق این عوامل کلیدی موفقیت، اولین و مهم‌ترین گام برای تدوین یک استراتژی موفق در این عرصه رقابتی است. این پژوهش، این عوامل را در سه بعد اصلی تحلیل می‌کند.

بعد اول: استراتژی و مدل کسب‌وکار

شالوده و اسکلت اصلی هر نئوبانک بر پایه استراتژی و مدل کسب‌وکار آن بنا می‌شود. این بعد، به بررسی تصمیمات بنیادینی می‌پردازد که مسیر رشد، رقابت و پایداری نئوبانک را تعیین می‌کنند.

C1: مدل درآمدی نوآورانه

نئوبانک‌ها با معرفی مدل‌های درآمدی خلاقانه، الگوهای سنتی را به چالش کشیده‌اند (فاستر و همکاران، ۲۰۲۲). این عامل کلیدی به توانایی نئوبانک در ایجاد جریان‌های درآمدی متنوع، هوشمندانه و اغلب غیرمستقیم اشاره دارد که وابستگی به درآمدهای مبتنی بر کارمزد از مشتری نهایی را کاهش می‌دهد. یک مدل درآمدی نوآورانه، سنگ بنای ارائه خدمات ارزان یا رایگان به مشتری و در عین حال، تضمین‌کننده پایداری مالی کسب‌وکار در بلندمدت است (تیوانا، ۲۰۱۳). اصلی‌ترین مدل‌های درآمدی نوآورانه عبارتند از: ^۱ کارمزد تبادل؛^۲

^۱ Best-Worst Method - BWM

^۲ Interchange Fees

که در آن نتوانک درصدی از ارزش هر تراکنش خرید را از پذیرنده کارت (فروشگاه) دریافت می‌کند. این مدل، درآمدزایی را از مشتری به سمت کسب‌وکارها منتقل می‌کند (وگ و تامست، 2020).² بانکداری به مثابه پلتفرم¹ نتوانک با گشودن پلتفرم خود به روی ارائه‌دهندگان خدمات مالی ثالث (مانند شرکت‌های بیمه، کارگزاری‌ها یا وام‌دهندگان)، در ازای فروش محصولات آن‌ها کمیسیون دریافت می‌کند (جانگر و میزنر، 2020).³ مدل اشتراکی² که در آن خدمات پایه رایگان بوده و برای دسترسی به امکانات ویژه حق اشتراک دریافت می‌شود (نیکولتی، 2021).⁴ بانکداری به مثابه سرویس³ که در آن نتوانک زیرساخت فناوریانه و مجوز بانکی خود را به سایر شرکت‌های غیربانکی اجاره می‌دهد تا آن‌ها بتوانند خدمات مالی ارائه دهند (سراری و مزی، 2023).

C2: تمرکز بر بازار هدف مشخص

این عامل کلیدی بر اهمیت استراتژی بازاریابی گوشه‌ای⁴ تأکید دارد؛ یعنی انتخاب یک بخش از بازار با نیازهای مشخص و برآورده نشده و تمرکز تمام قوا برای ارائه بهترین راه‌حل به آن بخش. این رویکرد به نتوانک اجازه می‌دهد تا از رقابت مستقیم با بانک‌های بزرگ همه‌منظوره پرهیز کرده و در یک حوزه خاص، به برندی محبوب و پیشرو تبدیل شود (مدینا، 2021).

C3: چابکی سازمانی

در محیط پویای فین تک که در آن نیازهای مشتری و فناوری به سرعت در حال تغییر است، توانایی انطباق سریع یک مزیت رقابتی حیاتی است. چابکی سازمانی به توانایی یک نتوانک برای توسعه، آزمایش و عرضه سریع محصولات و خدمات جدید، و همچنین واکنش سریع به بازخورد مشتریان و تغییرات بازار اشاره دارد (محمد کریمی و همکاران، 1400). این ویژگی در تضاد کامل با ساختارهای سازمانی سلسله‌مراتبی، کند و بوروکراتیک بانک‌های سنتی قرار دارد (سنج، 2006).

C4: شفافیت بالا در ارائه خدمات و هزینه‌ها

یکی از بزرگترین نقاط ضعف بانک‌های سنتی در نگاه مشتریان، پیچیدگی و عدم شفافیت در ساختار کارمزدها و شرایط خدمات است. این عامل کلیدی به تعهد یک نتوانک به برقراری ارتباطی ساده، صادقانه و قابل فهم با مشتریان اشاره دارد. شفافیت، ابزاری قدرتمند برای ساختن مهم‌ترین دارایی در صنعت مالی یعنی اعتماد است و به عنوان یک تمایزدهنده کلیدی برای نتوانک‌ها عمل می‌کند (کاسالو و همکاران، 2020).

بعد دوم: مشتری و بازاریابی

پس از تدوین استراتژی و مدل کسب‌وکار، موفقیت یک نتوانک در گرو توانایی آن برای جذب، حفظ و تعمیق رابطه با مشتریان است. این بعد به بررسی عواملی می‌پردازد که مستقیماً با تجربه مشتری، ارزش پیشنهادی ارائه‌شده به او و نحوه برقراری ارتباط با بازار در ارتباط هستند. در عصر دیجیتال، این عوامل نقشی حیاتی در تمایز یک نتوانک از رقبای سنتی و دیجیتال ایفا می‌کنند.

C5: تجربه کاربری⁵ برتر در وبسایت و اپلیکیشن

تجربه کاربری یا UX، به کلیت احساسات، برداشت‌ها و واکنش‌های یک فرد هنگام استفاده از یک محصول یا سرویس دیجیتال اطلاق می‌شود. در زمینه نتوانکینگ، که اپلیکیشن موبایل تنها نقطه تماس مشتری با بانک است، تجربه کاربری از یک ویژگی جانبی به هسته اصلی محصول تبدیل می‌شود (لاتر و سینگ، 2022). این عامل کلیدی فراتر از یک طراحی بصری زیبا⁶ بوده و شامل سرعت، سادگی

¹ Marketplace Banking

² Subscription/Freemium

³ Banking-as-a-Service - BaaS

⁴ Niche Marketing

⁵ UX

⁶ UI

فرآیندها، معماری اطلاعات منطقی، و کارایی در انجام امور بانکی است (اله وردی و خانی، 1403). یک تجربه کاربری برتر باید به گونه‌ای باشد که مشتری بتواند وظایف خود را به صورت کاملاً روان، بدون اصطکاک و با کمترین تلاش ذهنی به انجام برساند (ژانگ، 2021).

C6: کارمزد پایین

ارائه خدمات با کارمزد پایین یا صفر، یکی از اصلی‌ترین و قدرتمندترین ابزارهای نئوبانک‌ها برای جذب مشتری و برهم زدن بازار بانکداری سنتی است. این عامل کلیدی به استراتژی قیمت‌گذاری نئوبانک‌ها اشاره دارد که در آن بسیاری از کارمزدهای رایج و اغلب آزاردهنده برای مشتریان، مانند کارمزد سالانه نگهداری حساب، کارمزد انتقال وجه بین بانکی، و کارمزدهای مربوط به تراکنش‌های خارجی، حذف یا به شدت کاهش می‌یابد. این استراتژی به طور مستقیم یکی از بزرگترین نقاط درد^۱ مشتریان در سیستم بانکی سنتی را هدف قرار می‌دهد و یک ارزش پیشنهادی بسیار شفاف و جذاب ایجاد می‌کند (لی و شین، 2023).

C7: ایجاد برند قابل اعتماد و امن

این عامل کلیدی به مجموعه اقداماتی اشاره دارد که یک نئوبانک برای ساختن تصویری از خود به عنوان یک نهاد مالی قابل اتکا، امن و حافظ منافع مشتریان انجام می‌دهد. اعتماد در زمینه دیجیتال یک مفهوم چندوجهی است و شامل اعتماد به فناوری (اینکه اپلیکیشن به درستی و بدون خطا کار می‌کند)، اعتماد به فرآیندها (اینکه تراکنش‌ها به صورت ایمن انجام می‌شوند) و اعتماد به نیت شرکت (اینکه بانک منافع مشتری را در اولویت قرار می‌دهد) می‌شود (تریودی، 2021). بر اساس مدل‌های نظری اعتماد در تجارت الکترونیک، عواملی چون درک از امنیت^۲، درک از شفافیت^۳ و شهرت برند^۴ از اصلی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های اعتماد هستند (یون، 2022).

C8: بازاریابی دیجیتال هدفمند و خلاقانه

نئوبانک‌ها در محیطی کاملاً دیجیتال متولد شده و رشد می‌کنند، بنابراین استراتژی‌های بازاریابی آن‌ها نیز باید ذاتاً دیجیتال، داده‌محور و خلاقانه باشد (خانی و محمدی، 1403). این عامل کلیدی به توانایی یک نئوبانک در استفاده از کانال‌ها و تاکتیک‌های نوین بازاریابی دیجیتال برای دستیابی به بازار هدف خود به شیوه‌ای مؤثر و با هزینه بهینه اشاره دارد (ریو، 2022). این رویکرد در تضاد کامل با بازاریابی سنتی و پرهزینه بانک‌ها (مانند تبلیغات تلویزیونی یا بیلبوردها) قرار دارد و بر ایجاد تعامل و رشد ارگانیک تمرکز می‌کند (هنسر و لی، 2021). استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال نئوبانک‌ها اغلب ترکیبی هوشمندانه از چندین تاکتیک است (لئونگ و همکاران، 2023): (۱) بازاریابی محتوا (۲) بازاریابی از طریق شبکه‌های اجتماعی و اینفلوئنسرها، (۳) برنامه‌های ارجاعی^۵، (۴) بازی وار سازی^۶).

بعد سوم: فناوری و نوآوری

این بعد به بررسی زیربنای تکنولوژیک و توانمندی‌های نوآورانه‌ای می‌پردازد که به نئوبانک‌ها اجازه می‌دهد خدماتی متمایز، ایمن و هوشمند ارائه دهند. در حالی که ابعاد استراتژی و بازاریابی مسیر را مشخص می‌کنند، بعد فناوری و نوآوری، ابزارها و توانایی لازم برای پیمودن این مسیر را فراهم می‌آورد.

C9: زیرساخت فناوری مدرن

¹ Pain Points

² Perceived Security

³ Perceived Transparency

⁴ Brand Reputation

⁵ Referral Programs

⁶ Gamification

این عامل کلیدی به معماری تکنولوژیک نئوبانک اشاره دارد که باید ذاتاً مدرن، مقیاس‌پذیر و انعطاف‌پذیر باشد تا بتواند از پس نیازهای یک کسب و کار دیجیتال و سریع‌الرشد برآید. این زیرساخت در تضاد کامل با سیستم‌های هسته بانکی^۱ قدیمی و یکپارچه^۲ بانک‌های سنتی قرار دارد که اغلب مانعی بزرگ بر سر راه نوآوری آن‌ها هستند. یک زیرساخت مدرن معمولاً مبتنی بر سه اصل کلیدی است: ۱) معماری مبتنی بر ابر^۳: به جای سرمایه‌گذاری سنگین در دیتاسترهای فیزیکی، نئوبانک‌ها از پلتفرم‌های ابری مانند AWS، Google Cloud یا Microsoft Azure استفاده می‌کنند. این امر به آن‌ها اجازه می‌دهد تا از مزایای مقیاس‌پذیری پویا (پرداخت هزینه بر اساس میزان مصرف)، کاهش هزینه‌های سرمایه‌ای^۴ و افزایش سرعت در پیاده‌سازی بهره‌مند شوند. ۲) معماری مبتنی بر رابط برنامه نویسی کاربردی^۵: در این رویکرد، تمام قابلیت‌های بانک به صورت مجموعه‌ای از رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی طراحی می‌شوند. این امر نه تنها توسعه داخلی را تسریع می‌بخشد، بلکه امکان اتصال آسان به شرکای ثالث و توسعه مدل‌های «بانکداری باز» و «بانکداری به مثابه سرویس»^۶ را فراهم می‌کند (گازمن و همکاران، 2020). ۳) معماری میکروسرویس‌ها^۷: به جای یک نرم‌افزار یکپارچه و عظیم، قابلیت‌های مختلف بانک (مانند مدیریت حساب، انتقال وجه، احراز هویت) به صورت سرویس‌های کوچک و مستقل از هم توسعه داده می‌شوند (طهماسبی و خانی، 1403).

C10: نوآوری مستمر در ارائه محصولات و خدمات

این عامل کلیدی به فرهنگ و فرآیندهایی اشاره دارد که به یک نئوبانک اجازه می‌دهد به طور مداوم محصولات و خدمات جدیدی را به بازار عرضه کرده و یا خدمات موجود خود را بهبود بخشد. نوآوری مستمر، موتور محرکه‌ای است که از چابکی سازمانی (C3) و زیرساخت مدرن (C9) بهره می‌برد تا ارزش جدیدی برای مشتری خلق کند و برند را همواره در لبه تکنولوژی و جذابیت حفظ نماید. این نوآوری می‌تواند در سه سطح رخ دهد: نوآوری تدریجی، نوآوری بنیادی و نوآوری در مدل کسب و کار (چسبروگ، 2020).

C11: امنیت سایبری پیشرفته و حفاظت از داده‌ها

این عامل کلیدی به توانایی یک نئوبانک در حفاظت از دارایی‌ها، اطلاعات و حریم خصوصی مشتریان خود در برابر طیف گسترده‌ای از تهدیدات سایبری اشاره دارد. امنیت سایبری پیشرفته صرفاً یک نیاز فنی نیست، بلکه یک رکن اساسی برای ایجاد و حفظ اعتماد مشتریان (عامل C7) است. رویکردهای مدرن به امنیت سایبری فراتر از دیوارهای آتش^۸ و آنتی‌ویروس‌های سنتی رفته و بر پایه‌ی معماری اعتماد صفر^۹ استوار هستند (احمدی و همکاران، 1402). در این معماری، هیچ کاربر یا دستگاهی، چه در داخل و چه در خارج از شبکه، به طور پیش‌فرض قابل اعتماد نیست و برای دسترسی به هر منبعی باید هویت خود را به صورت مستمر احراز کند (رز و همکاران، 2020).

C12: تحلیل پیشرفته داده‌ها با هوش مصنوعی

این عامل کلیدی به توانایی یک نئوبانک در جمع‌آوری، پردازش و تحلیل حجم عظیم داده‌های تولید شده توسط کاربران و استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی^{۱۰} و یادگیری ماشین^{۱۱} برای استخراج بینش‌های عملی و ارائه خدمات هوشمند اشاره دارد. داده‌ها و هوش مصنوعی، مغز متفکر یک نئوبانک مدرن هستند و تقریباً تمام عوامل کلیدی دیگر را تقویت می‌کنند (التر، 2022).

¹ Core Banking Systems

² Monolithic

³ Cloud-Native

⁴ CAPEX

⁵ API-First

⁶ BaaS

⁷ Microservices

⁸ Firewall

⁹ Zero Trust

¹⁰ AI

¹¹ ML

مرور ادبیات انجام شده نشان داد که موفقیت یک نئوبانک، پدیده‌ای چندوجهی است که برآیند مجموعه‌ای از ۱۲ عامل کلیدی در سه بعد استراتژیک، بازاریابی و فناورانه است. با این حال، شکاف اصلی که این پژوهش قصد پر کردن آن را دارد، عدم وجود تحقیقی است که به اهمیت نسبی و اولویت‌بندی این عوامل در یک زمینه خاص بپردازد. اهمیت هر یک از این ۱۲ عامل ممکن است بسته به شرایط اقتصادی، فرهنگی، قانونی و سطح بلوغ دیجیتال یک کشور، متفاوت باشد. به طور مشخص، در صنعت بانکداری ایران با ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود، هیچ پژوهش مدونی مشخص نکرده است که از دیدگاه خبرگان این صنعت، کدام یک از این عوامل حیاتی‌تر هستند و باید منابع محدود سازمان را در ابتدا به کدام عوامل اختصاص داد. بنابراین، این تحقیق با هدف شناسایی و سپس رتبه‌بندی این عوامل از طریق یک روش تصمیم‌گیری چندمعیاره علمی (BWM) به دنبال ارائه یک نقشه راه استراتژیک و اولویت‌بندی شده برای فعالان و سیاست‌گذاران حوزه نئوبانکینگ در ایران است.

بررسی مطالعات پیشین در سطح جهانی نشان می‌دهد که پژوهشگران از زوایای متفاوتی به مقوله موفقیت نئوبانک‌ها نگریسته‌اند. در حوزه اعتماد و پذیرش مشتری، مطالعاتی نظیر پژوهش کاسالو و همکاران (2020) ثابت کرده‌اند که در بانکداری موبایلی، درک مشتری از امنیت و حریم خصوصی، پیش‌بینی‌کننده اصلی اعتماد است و شفافیت در خدمات نقشی تعدیل‌گر ایفا می‌کند. همچنین نل و بوشوف (2021) در آفریقای جنوبی نشان دادند که مقاومت در برابر بانک‌های تمام‌دیجیتال اغلب ریشه در عدم اطمینان به زیرساخت‌های غیرفیزیکی دارد. از سوی دیگر، در بعد استراتژیک و سازمانی، پژوهش‌هایی مانند مطالعه سیا و همکاران (2020) بر روی بانک DBS و مطالعه رانی و همکاران (2024) در اندونزی، بر نقش حیاتی چابکی سازمانی و تحول دیجیتال در بقای بانک‌ها تأکید داشته‌اند و چابکی را به عنوان محرک اصلی عملکرد معرفی کرده‌اند. علاوه بر این، مطالعاتی نظیر پژوهش لی و شین (2023) نشان داده‌اند که استراتژی‌های کاهش کارمزد و مشوق‌های مالی، اگرچه برای جذب اولیه مؤثرند، اما بدون وجود تجربه کاربری مطلوب (UX) قادر به حفظ وفاداری مشتری نیستند.

با وجود غنای ادبیات جهانی، یک خلاء پژوهشی (Research Gap) آشکار در زمینه مطالعات بومی وجود دارد. اکثر پژوهش‌های داخلی یا صرفاً به توصیف کلی مزایای فین‌تک‌ها پرداخته‌اند و یا ترجمانی از مدل‌های غربی هستند که تفاوت‌های ساختاری اکوسیستم ایران را نادیده می‌گیرند. صنعت بانکداری ایران با چالش‌های منحصربه‌فردی همچون محدودیت‌های رگولاتوری سخت‌گیرانه، تحریم‌های بین‌المللی مؤثر بر زیرساخت‌ها، و فرهنگ خاصی از ریسک‌گریزی مشتریان مواجه است که اولویت‌بندی عوامل موفقیت را نسبت به بازارهای آزاد متفاوت می‌سازد. تاکنون پژوهشی جامع که با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره (مانند BWM)، وزن دقیق و اهمیت نسبی عوامل کلیدی موفقیت (از تجربه کاربری تا چابکی سازمانی) را از دیدگاه خبرگان ایرانی تعیین و رتبه‌بندی کند، انجام نشده است. این پژوهش با هدف پر کردن این شکاف، مدلی بومی و اولویت‌بندی شده ارائه می‌دهد تا مشخص کند در اتمسفر خاص ایران، منابع محدود بانک‌ها باید دقیقاً صرف کدام عوامل شود تا بیشترین بازدهی استراتژیک حاصل گردد.

در جدول 1 لیست عوامل شناسایی شده در هر بعد ذکر شده‌اند.

جدول 1- عوامل شناسایی شده از طریق مرور ادبیات

ابعاد	عامل	کد عامل
استراتژی و مدل کسب و کار	مدل درآمدی نوآورانه	C-1
	تمرکز بر بازار هدف مشخص (مانند نسل Z)	C-2
	چابکی سازمانی	C-3
	شفافیت بالا در ارائه خدمات و هزینه‌ها	C-4
مشتری و بازاریابی	تجربه کاربری (UX) برتر در وبسایت و اپلیکیشن	C-5

	کارمزد پایین	C-6
	ایجاد برند قابل اعتماد و امن	C-7
	بازاریابی دیجیتال هدفمند و خلاقانه	C-8
فناوری و نوآوری	زیرساخت فناوری مدرن	C-9
	نوآوری مستمر در ارائه محصولات و خدمات	C-10
	امنیت سایبری پیشرفته و حفاظت از داده‌ها	C-11
	تحلیل پیشرفته داده‌ها با هوش مصنوعی (AI)	C-12

روش شناسی پژوهش

این پژوهش بر پایه فلسفه پراگماتیسم¹ استوار است. پراگماتیسم، به جای تمرکز بر مناقشات انتزاعی در مورد ماهیت واقعیت، بر خود "مسئله پژوهش" تمرکز می‌کند و معتقد است که باید از هر روشی (کمی، کیفی یا ترکیبی) که به بهترین شکل به سوال پژوهش پاسخ می‌دهد و راه‌حلی عملی ارائه می‌کند، استفاده کرد. پژوهش حاضر از یک طرح تحقیق اکتشافی متوالی² بهره می‌برد. در این طرح، یک مرحله اولیه برای اکتشاف و شناسایی متغیرهای کلیدی انجام شده و سپس در مرحله دوم، یک فاز کمی برای اندازه‌گیری و تحلیل این متغیرها بر اساس یافته‌های مرحله اول، اجرا می‌شود. در پژوهش ما، مرحله اول شامل مرور جامع و نظام‌مند ادبیات علمی برای شناسایی و استخراج "عوامل کلیدی موفقیت نئوبانک‌ها" بود که به ارائه فهرستی مدون از ۱۲ عامل منجر شد. مرحله دوم که بخش اصلی این روش‌شناسی را تشکیل می‌دهد، به صورت کمی و با استفاده از نظرات خبرگان و یک تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره، به رتبه‌بندی و تحلیل اهمیت این ۱۲ عامل می‌پردازد تا در نهایت مشخص شود کدام عوامل از منظر متخصصان بازار ایران، دارای اولویت استراتژیک بالاتری هستند. این رویکرد دو مرحله‌ای تضمین می‌کند که پژوهش هم از عمق مفهومی کافی (برخاسته از ادبیات) و هم از دقت تحلیلی (برخاسته از داده‌های کمی) برخوردار باشد.

برای دستیابی به اهداف پژوهش و اطمینان از دقت و انسجام در تمام مراحل، یک فرآیند اجرایی شفاف و نظام‌مند طراحی و پیاده‌سازی شد. گام اول، شناسایی و نهایی‌سازی چارچوب مفهومی بود. در این مرحله، با مرور گسترده ادبیات علمی در پایگاه‌های داده معتبر جهانی و بررسی مطالعات موردی نئوبانک‌های موفق، فهرستی اولیه از عوامل بالقوه موفقیت استخراج گردید. این فهرست سپس پالایش شده و در نهایت به یک چارچوب منسجم شامل ۱۲ عامل کلیدی در سه بعد اصلی (استراتژی و مدل کسب‌وکار؛ مشتری و بازاریابی؛ فناوری و نوآوری) تبدیل شد. این چارچوب، مبنای نظری و مفهومی کل پژوهش را تشکیل می‌دهد.

فرآیند شناسایی عوامل کلیدی موفقیت:

در گام نخست، یک مرور نظام‌مند و هدفمند بر 38 مقاله علمی-پژوهشی داخلی و بین‌المللی منتشر شده بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۴ در پایگاه‌هایی نظیر Scopus، Web of Science و مراجع داخلی، صورت گرفت. هدف این مرور، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت نئوبانک‌ها بود. این فرآیند منجر به استخراج اولیه حدود ۳۰ عامل بالقوه شد. با استفاده از تکنیک تحلیل محتوای کیفی، این عوامل در سه لایه مفهومی اصلی دسته‌بندی شدند: استراتژی و مدل کسب‌وکار، مشتری و بازاریابی، و فناوری و نوآوری. این خوشه‌بندی سبب شد تا عوامل تکراری یا همپوشان حذف و در نهایت، فهرستی ۱۲ عاملی به عنوان چارچوب مفهومی اولیه تدوین شود.

با توجه به اینکه اولویت عوامل در هر بازار منحصر به فرد است، چارچوب ۱۲ عاملی استخراج شده از ادبیات، نیازمند اعتبارسنجی در بستر بازار ایران بود. در این مرحله، از قضاوت تخصصی پنل ۱۸ نفره خبرگان استفاده گردید. این خبرگان، علاوه بر تکمیل پرسشنامه اصلی BMW که به رتبه‌بندی اولویت‌ها می‌پردازد، در پرسش‌های اولیه نیز به ارزیابی کامل بودن و تناسب چارچوب ۱۲ عاملی پرداختند. این تلفیق دانش جهانی (ادبیات) و دانش بومی (خبرگان) تضمین می‌کند که ابزار کمی (BMW) بر روی مجموعه‌ای از متغیرهای مرتبط، جامع و معتبر برای صنعت ایران اعمال شده باشد.

¹ Pragmatism

² Exploratory Sequential Mixed-Methods Design

گام دوم، طراحی ابزار گردآوری داده بود. بر اساس چارچوب مفهومی نهایی و با اتکا به متدولوژی بهترین-بدترین (BWM)، یک پرسشنامه استاندارد شامل جمع‌آوری اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان و مقایسات زوجی بر اساس منطق BWM طراحی شد. در گام سوم، شناسایی و انتخاب جامعه خبرگان صورت گرفت. با توجه به ماهیت تخصصی موضوع، معیارهای دقیقی برای انتخاب اعضای پنل خبرگان تعریف شد که شامل حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت مرتبط، داشتن سمت مدیریتی ارشد در بانک‌ها یا شرکت‌های فین‌تک، یا داشتن سوابق علمی و مشاوره‌ای برجسته در این حوزه بود. این معیارها تضمین‌کننده عمق دانش و اعتبار نظرات جمع‌آوری شده بود. گام چهارم، گردآوری داده‌ها بود. پرسشنامه‌ها به صورت حضوری به اعضای پنل خبرگان تحویل داده شد. گام پنجم، تحلیل داده‌ها بود. داده‌های حاصل از پرسشنامه هر یک از ۱۸ متخصص به صورت مجزا وارد نرم‌افزار اکسل شده و با استفاده از مدل ریاضی BWM، وزن بهینه هر یک از ۱۲ عامل از دیدگاه آن متخصص محاسبه گردید. گام ششم، ارزیابی پایایی پاسخ‌ها بود. همزمان با محاسبه اوزان، نرخ ناسازگاری^۱ برای پاسخ‌های هر متخصص محاسبه شد تا اطمینان حاصل شود که قضاوت‌های انجام‌شده از ثبات و منطق درونی کافی برخوردار هستند. پاسخ‌هایی که نرخ ناسازگاری قابل قبولی داشتند، برای مرحله بعد انتخاب شدند. در نهایت، گام هفتم، تجمیع نتایج و رتبه‌بندی نهایی بود. اوزان بهینه به دست آمده از تمام خبرگان معتبر، با استفاده از روش میانگین حسابی ساده با یکدیگر تجمیع شدند تا وزن نهایی و گروهی هر عامل مشخص شود. بر اساس این اوزان نهایی، رتبه‌بندی کلی عوامل کلیدی موفقیت نتوبانک در صنعت بانکداری ایران به دست آمد که خروجی اصلی این پژوهش است.

در این تحقیق، جامعه آماری به صورت کلی شامل مدیران، کارشناسان ارشد، کارآفرینان و مشاوران فعال در صنعت خدمات مالی، بانکداری (سنتی و دیجیتال) و فناوری‌های مالی (فین‌تک) در ایران تعریف می‌شود. با توجه به اینکه هدف پژوهش، استخراج دانش عمیق و قضاوتی از افراد صاحب‌نظر است و نه تعمیم آماری نتایج به کل جمعیت، استفاده از روش‌های نمونه‌گیری احتمالی امکان‌پذیر و مناسب نبود. لذا، در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی از نوع هدفمند قضاوتی^۲ استفاده شد. این روش، رایج‌ترین و معتبرترین شیوه نمونه‌گیری در مطالعات تصمیم‌گیری چندمعیاره است، زیرا کیفیت پاسخ‌ها بر کمیت آن‌ها ارجحیت دارد. حجم نمونه نهایی این پژوهش شامل ۱۸ نفر از خبرگان این صنعت بود. این تعداد، با توجه به مطالعات مشابهی که از روش BWM استفاده کرده‌اند، حجمی کاملاً مناسب برای دستیابی به یک اجماع پایدار و قابل اتکا محسوب می‌شود. پنل ۱۸ نفره خبرگان از ترکیب متنوعی از تخصص‌ها تشکیل شده بود تا از سوگیری به سمت یک دیدگاه خاص جلوگیری شود: ۴۵٪ از اعضا مدیران ارشد و میانی در بانک‌های بزرگ کشور با تمرکز بر حوزه تحول دیجیتال، ۳۵٪ بنیان‌گذاران یا مدیران ارشد شرکت‌های پیشرو در زمینه فین‌تک و نتوبانکینگ، و ۲۰٪ باقی‌مانده شامل اساتید دانشگاهی و مشاوران ارشد استراتژیک در حوزه مالی بودند. میانگین سابقه فعالیت حرفه‌ای این گروه بیش از ۱۵ سال بود که نشان‌دهنده عمق تجربه و پختگی نظرات آن‌هاست.

پس از جمع‌آوری داده‌ها از پنل خبرگان، گام بعدی، تحلیل این داده‌ها بود. برای نیل به این هدف، از یکی از مدرن‌ترین و کارآمدترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره^۳ یعنی روش بهترین-بدترین^۴ استفاده شد. این روش که برای اولین بار در سال ۲۰۱۵ توسط دکتر جعفر رضایی در مقاله‌ای بسیار معتبر در ژورنال امگا معرفی گردید (رضایی، ۲۰۱۵). دلیل اصلی انتخاب این روش برای پژوهش حاضر، مزایای برجسته آن نسبت به روش‌های سنتی‌تر مانند فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی^۵ است؛ BWM نیازمند تعداد مقایسات بسیار کمتری است (برای ۱۲ عامل این پژوهش، تنها ۲۱ مقایسه در مقابل ۶۶ مقایسه در AHP)، که این امر فرآیند پاسخگویی را برای خبرگان تسهیل می‌کند. در ادامه، مراحل پیاده‌سازی این روش به صورت گام به گام و با تشریح کامل فرمول‌های مربوطه ارائه می‌شود.

گام اول: درک ورودی‌های مدل (قضاوت‌های خبرگان)

هر یک از ۱۸ متخصص شرکت‌کننده در این پژوهش، بر اساس دانش و تجربه خود، داده‌های ورودی مدل را از طریق پاسخ به پرسشنامه فراهم کردند. این ورودی‌ها شامل سه بخش اصلی بود:

¹ Consistency Ratio

² Purposive Judgmental Sampling

³ Multi-Criteria Decision-Making - MCDM

⁴ Best-Worst Method - BWM

⁵ AHP

انتخاب بهترین و بدترین معیار: هر متخصص از میان ۱۲ عامل، مهم‌ترین عامل (که آن را بهترین یا CB می‌نامیم) و کم‌اهمیت‌ترین عامل (که آن را بدترین یا CW می‌نامیم) را انتخاب کرد.

تشکیل بردار ارجحیت بهترین-به-سایرین^۱: سپس، هر متخصص میزان ارجحیت عامل بهترین (CB) را بر سایر عوامل، با عددی بین ۱ تا ۹ مشخص کرد. خروجی این مرحله، یک بردار به نام AB است.

تشکیل بردار ارجحیت سایرین-به-بدترین^۲: در مرحله بعد، هر متخصص میزان ارجحیت سایر عوامل (Cj) را بر عامل بدترین (CW)، مجدداً با عددی بین ۱ تا ۹ مشخص کرد. خروجی این مرحله، یک بردار به نام AW است.

گام دوم: یافتن وزن‌های بهینه (مدل بهینه‌سازی ریاضی)

پس از دریافت این ورودی‌ها، هدف اصلی، یافتن بردار وزن‌های بهینه برای تمام ۱۲ عامل است. این وزن‌ها باید به گونه‌ای باشند که با قضاوت‌های انجام‌شده توسط متخصص، بیشترین سازگاری ممکن را داشته باشند.

از آنجایی که قضاوت‌های انسانی همواره با میزانی از ناسازگاری همراه است، هدف ما یافتن وزن‌هایی است که این روابط را تا حد امکان برآورده سازند. برای این منظور، رضایی (2015) یک مدل بهینه‌سازی را پیشنهاد کرد که به دنبال به حداقل رساندن حداکثر انحراف از این شرایط ایده‌آل است.

$$\min \xi^*$$

$$\begin{cases} \frac{w_{hest}}{w_j} - a_{Bj} \leq \xi^* \forall j \\ \frac{w_j}{w_{wost}} - a_{jW} \leq \xi^* \forall j \\ \sum_{j=1}^n w_j = 1 \\ w_j \geq 0 \end{cases}$$

با حل این مدل خطی برای داده‌های هر متخصص، دو خروجی اصلی به دست می‌آید: (۱) بردار وزن‌های بهینه برای هر یک از ۱۲ عامل، و (۲) مقدار بهینه ناسازگاری (ξ^*). این مقدار ξ^* یک شاخص کلیدی برای سنجش کیفیت قضاوت‌های متخصص است.

نحوه حل مدل و کنترل اطمینان، دو رکن اساسی در اعتبار این پژوهش هستند. مدل BWM به صورت مستقل برای هر یک از ۱۸ خبره حل شد. حل مدل به صورت تحلیلی و با استفاده از ابزارهای بهینه‌سازی در نرم‌افزار اکسل (Solver Add-in) انجام گردید. پارامتر کلیدی در این حل، نرخ ناسازگاری (CR) است. این نرخ، معیار مستقیم سنجش میزان منطقی بودن زنجیره قضاوت‌های یک متخصص است؛ هرچه این عدد به صفر نزدیک‌تر باشد، قضاوت‌ها از انسجام بالاتری برخوردارند.

گام سوم: سنجش کیفیت قضاوت‌ها (محاسبه نرخ ناسازگاری)

پس از محاسبه وزن‌ها، باید بررسی کنیم که قضاوت‌های اولیه متخصص تا چه حد منطقی و سازگار بوده است. اگر پاسخ‌ها به صورت تصادفی داده شده باشند، نتایج قابل اعتماد نخواهند بود. این سنجش از طریق محاسبه نرخ ناسازگاری انجام می‌شود که هدف آن ارزیابی میزان سازگاری منطقی در قضاوت‌های یک متخصص است

¹ Best-to-Others Vector

² Others-to-Worst Vector

به عنوان یک قاعده کلی، مقادیر CR کمتر از 0/1 نشان‌دهنده سازگاری بسیار بالا و قابل قبول در نظر گرفته می‌شود. در این پژوهش، سازگاری پاسخ‌های تمام ۱۸ متخصص بررسی شد و از آنجایی که همگی دارای CR قابل قبول بودند، داده‌های تمام آن‌ها در تحلیل نهایی لحاظ گردید. در نهایت، وزن‌های نهایی هر عامل از طریق محاسبه میانگین حسابی اوزان به دست آمده از ۱۸ متخصص، محاسبه و رتبه‌بندی نهایی عوامل استخراج شد.

روایی محتوایی ابزار (پرسشنامه BWM) از طریق ارائه آن به هیئت داورانی متشکل از سه نفر از مدیران ارشد صنعت بانکداری و دو عضو هیئت علمی متخصص در حوزه مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) و اخذ تأییدیه‌های لازم برای ساختار و محتوای سوالات، محقق گردید.

محدودیت‌های اصلی روش شناسی عبارتند از: اولاً، این روش تصمیم‌گیری چند معیاره بر قضاوت ذهنی خبرگان متکی است؛ اگرچه نرخ ناسازگاری پایین است، اما نتایج همچنان بر مبنای ادراک تخصصی گروهی محدود (۱۸ نفر) استوار است. ثانیاً، عدم تعمیم‌پذیری مستقیم نتایج به بازارهای خارجی به دلیل تفاوت‌های ساختاری، قانونی و سطح بلوغ دیجیتال در ایران است. ثالثاً، پژوهش، یک تصویر مقطعی از اولویت‌ها را در زمان انجام تحقیق ارائه می‌دهد و پویایی بازار ممکن است منجر به تغییر این اولویت‌ها در آینده شود. ذکر این محدودیت‌ها، مسیری شفاف برای پژوهش‌های آتی فراهم می‌آورد.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، داده‌های کمی جمع‌آوری‌شده از طریق پرسشنامه بهترین-بدترین که توسط ۱۸ نفر از خبرگان طراز اول صنعت مالی و بانکی کشور تکمیل گردیده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. هدف اصلی این فصل، پاسخگویی عینی به سوال محوری پژوهش، یعنی تعیین وزن و اولویت هر یک از عوامل کلیدی موفقیت در توسعه نئوبانک‌ها در زمینه خاص ایران است. تحلیل‌های ارائه‌شده در این بخش، بر پایه روش‌شناسی دقیقی که در فصل سوم به تفصیل تشریح گردید، صورت پذیرفته و یافته‌های آن، سنگ بنای اصلی برای بحث و ارائه پیشنهادات مدیریتی در فصل آتی را تشکیل می‌دهد. ارائه نتایج در این فصل در سه بخش اصلی سازماندهی شده است: ابتدا، مشخصات توصیفی پنل خبرگان به منظور نمایش اعتبار نمونه پژوهش ارائه می‌شود؛ سپس، نتایج اصلی حاصل از تحلیل BWM شامل وزن و رتبه نهایی عوامل و ابعاد اصلی گزارش می‌گردد؛ و در نهایت، تحلیل‌های تکمیلی برای دستیابی به درکی عمیق‌تر از اولویت‌ها ارائه خواهد شد. آمار توصیفی نمونه خبرگان

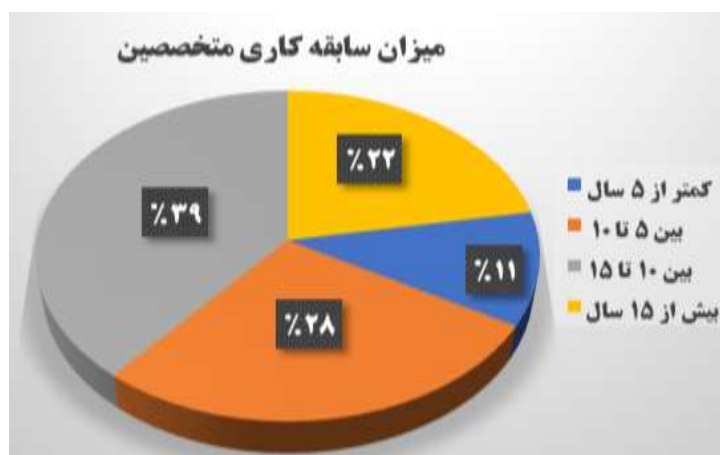
اعتبار و قابلیت اتکای نتایج در پژوهش‌های مبتنی بر نظر خبرگان، به طور مستقیم به کیفیت، تخصص و تنوع اعضای پنل بستگی دارد. در این پژوهش، تلاش شد تا با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ترکیبی متوازن از مدیران و متخصصان حوزه‌های مختلف صنعت مالی گردآوری شود تا نتایج از جامعیت و عمق کافی برخوردار باشد. پنل خبرگان این پژوهش متشکل از ۱۸ متخصص بود که تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن‌ها، نمای روشنی از تخصص و تجربه بالای این گروه ارائه می‌دهد.

نخست، تحلیل سمت‌های سازمانی پاسخ‌دهندگان (شکل 1) نشان می‌دهد که پنل پژوهش عمدتاً از متخصصان فنی و موضوعی تشکیل شده است. اکثریت اعضا (۱۳ نفر از ۱۸ نفر، معادل ۷۲٪) در جایگاه کارشناس (۶ نفر) و کارشناس ارشد (۷ نفر) فعالیت می‌کنند. این ترکیب نشان می‌دهد که هسته اصلی پنل، افرادی هستند که به صورت مستقیم با جنبه‌های عملیاتی و فنی موضوع درگیر هستند. علاوه بر این، حضور مدیران میانی (۳ نفر) و مدیران ارشد (۲ نفر)، دیدگاه استراتژیک و کلان‌مدیریتی را نیز به مجموعه نظرات اضافه کرده و تضمین می‌کند که نتایج، هم از عمق فنی و هم از بینش راهبردی برخوردار باشد.



شکل 1- سمت های سازمانی خبرگان (منبع: یافته های پژوهش)

دوم، تحلیل سابقه فعالیت متخصصان (شکل 2)، نشان دهنده تجربه بالا و متوازن اعضای پنل است. برخلاف بسیاری از حوزه های نوظهور که ممکن است تنها توسط افراد کم تجربه نمایندگی شوند، در این پژوهش، بزرگترین گروه از متخصصان (7 نفر، معادل 39٪) دارای سابقه ای بین 10 تا 15 سال هستند. همچنین، 4 نفر (22٪) دارای بیش از 15 سال سابقه، 5 نفر (28٪) بین 5 تا 10 سال سابقه و تنها 2 نفر (11٪) کمتر از 5 سال سابقه فعالیت در صنعت مالی دارند. این توزیع متوازن نشان می دهد که پنل هم از تجربه و پختگی متخصصان با سابقه تر بهره مند است و هم دیدگاه های نوین تر افرادی که در دهه اخیر وارد این صنعت شده اند را نمایندگی می کند. اگرچه معیار اولیه انتخاب خبرگان شامل سابقه حداقل ده سال بود، اما برای افزایش تنوع دیدگاه ها و پوشش ابعاد اجرایی، کارشناسان میان رده با سابقه کمتر از پنج سال نیز در پنل حضور داشتند و خبرگانی که در طبقه کارشناس بودند نیز بر مفاهیم حوزه نئوبانک تسلط کامل داشتند. این ترکیب گزینش شده با هدف ایجاد توازن بین دیدگاه اجرایی و سیاست گذاری ارشد بوده است.



شکل 2- میزان سابقه کاری خبرگان (منبع: یافته های پژوهش)

سرانجام، برای درک عمق و تنوع دانش فنی پنل، زمینه های کاری و تخصص هر یک از 18 نفر تحلیل شد. از آنجایی که هر متخصص می تواند در چند حوزه تخصص داشته باشد، فراوانی هر حوزه در میان اعضای پنل شمارش گردید. نتایج این شمارش نشان می دهد که «بانکداری دیجیتال» با تکرار در میان 16 نفر از 18 متخصص، به عنوان هسته اصلی و مشترک دانش فنی این گروه شناخته می شود. پس از آن، تخصص در حوزه نئوبانک با 9 تکرار، نشان دهنده تمرکز بالای پنل بر موضوع اصلی پژوهش است. همچنین، حضور تخصص هایی چون بانکداری سنتی (4 نفر)، فین تک (3 نفر) و مشاور مالی (3 نفر) تضمین می کند که چالش ها و فرصت های نئوبانک از دیدگاه بازیگران

سنستی، استارت‌آپ‌های فناورانه و مشاوران استراتژیک نیز در نظر گرفته شده است. این ترکیب چندوجهی از تخصص‌ها، اعتبار نتایج را به شدت افزایش می‌دهد، زیرا نشان می‌دهد که رتبه‌بندی نهایی عوامل، حاصل تضارب آرای یک گروه جامع‌الشرایط و متخصص است. نتایج اصلی: وزن‌دهی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت

پس از جمع‌آوری داده‌ها از ۱۸ متخصص، ابتدا نرخ ناسازگاری برای هر یک از پاسخ‌ها محاسبه گردید. نتایج نشان داد که تمام پاسخ‌ها دارای نرخ ناسازگاری کمتر از آستانه قابل قبول (0/1) بوده‌اند، که این امر پایایی و اعتبار بالای قضاوت‌های انجام‌شده توسط پنل خبرگان را تایید می‌کند. در ادامه، وزن‌های بهینه به دست آمده از هر متخصص با استفاده از روش میانگین حسابی تجمیع شده و وزن نهایی برای هر یک از ۱۲ عامل کلیدی موفقیت محاسبه گردید. نتایج نهایی این محاسبات، شامل وزن و رتبه هر عامل، در جدول 2 به تفصیل ارائه شده است. این جداول (جدول 2 و جدول 3)، پاسخ مستقیم به سوال اصلی پژوهش بوده و مهم‌ترین یافته این تحقیق به شمار می‌رود.

جدول 2 - محاسبات مربوط به هر خبره به همراه نرخ ناسازگاری

وضعیت	نرخ ناسازگاری (CR)	شاخص سازگاری (CI)	مقدار خطای بهینه (ξ^*)	بدترین عامل (Worst)	بهترین عامل (Best)	شماره متخصص
بسیار سازگار	0/009	5/23	0/049	C3	C5	1
بسیار سازگار	0/021	5/23	0/112	C8	C7	2
بسیار سازگار	0/05	3/73	0/185	C8	C11	3
بسیار سازگار	0/019	5/23	0/098	C2	C5	4
بسیار سازگار	0/047	4/47	0/211	C8	C9	5
بسیار سازگار	0/029	3	0/088	C3	C1	6
بسیار سازگار	0/029	5/23	0/154	C3	C7	7
بسیار سازگار	0/051	3/73	0/191	C8	C5	8
بسیار سازگار	0/02	5/23	0/103	C3	C11	9
بسیار سازگار	0/047	5/23	0/245	C2	C5	10
بسیار سازگار	0/017	3	0/051	C8	C7	11

جدول 3 - وزن نهایی عوامل

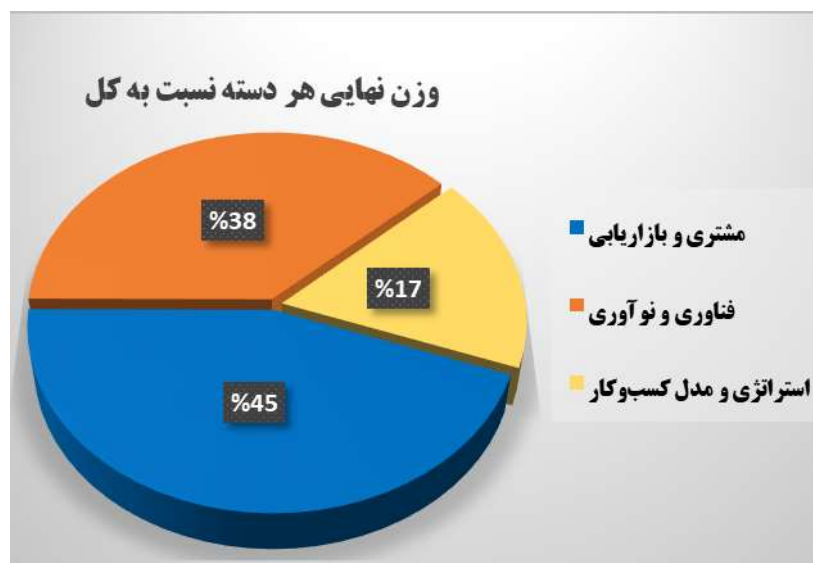
بسیار سازگار	0/039	4/47	0/176	C3	C9	12
بسیار سازگار	0/038	5/23	0/201	C8	C5	13
بسیار سازگار	0/032	3/73	0/119	C2	C11	14
بسیار سازگار	0/027	5/23	0/142	C3	C7	15
بسیار سازگار	0/017	5/23	0/091	C8	C7	16
بسیار سازگار	0/025	5/23	0/133	C2	C5	17
بسیار سازگار	0/02	5/23	0/105	C8	C9	18

رتبه	کد	دسته‌بندی	عوامل کلیدی موفقیت نئوبانک‌ها	وزن نهایی
1	C5	مشتری و بازاریابی	تجربه کاربری (UX) برتر در وبسایت و اپلیکیشن	0/191
2	C11	فناوری و نوآوری	امنیت سایبری پیشرفته و حفاظت از داده‌ها	0/168
3	C7	مشتری و بازاریابی	ایجاد برند قابل اعتماد و امن	0/144
4	C9	فناوری و نوآوری	زیرساخت فناوری مدرن	0/11
5	C6	مشتری و بازاریابی	کارمزد پایین	0/082
6	C1	استراتژی و مدل کسب‌وکار	مدل درآمدی نوآورانه	0/07
7	C10	فناوری و نوآوری	نوآوری مستمر در ارائه محصولات و خدمات	0/063
8	C4	استراتژی و مدل کسب‌وکار	شفافیت بالا در ارائه خدمات و هزینه‌ها	0/05
9	C12	فناوری و نوآوری	تحلیل پیشرفته داده‌ها با هوش مصنوعی (AI)	0/041
10	C2	استراتژی و مدل کسب‌وکار	تمرکز بر بازار هدف مشخص (مانند نسل Z)	0/035
11	C8	مشتری و بازاریابی	بازاریابی دیجیتال هدفمند و خلاقانه	0/028
12	C3	استراتژی و مدل کسب‌وکار	چابکی سازمانی	0/018
			جمع کل	1

تحلیل جدول 3، یافته‌های بسیار مهم و معناداری را آشکار می‌سازد. مهم‌ترین یافته این پژوهش، کسب رتبه اول توسط عامل «تجربه کاربری (UX) برتر (C5)» با وزن 0/191 است. این نتیجه نشان می‌دهد که از دیدگاه متخصصان بازار ایران، کلیدی‌ترین عامل برای موفقیت یک نئوبانک، ارائه یک تجربه دیجیتال روان، ساده، سریع و لذت‌بخش به مشتری است. بلافاصله پس از آن، عامل «امنیت سایبری پیشرفته» (C11) با وزن 0/168 و «ایجاد برند قابل اعتماد و امن» (C7) با وزن 0/144 در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند. قرار گرفتن این سه عامل در صدر جدول، یک پیام استراتژیک بسیار قدرتمند را مخابره می‌کند: هسته اصلی موفقیت یک نئوبانک در ایران، بر محور «ایجاد یک تجربه دیجیتال امن و قابل اعتماد برای مشتری» استوار است. مشتریان باید در عین راحتی و سادگی استفاده از خدمات، اطمینان کامل به امنیت دارایی‌ها و اطلاعات خود داشته باشند. جالب توجه است که عوامل مرتبط با زیرساخت‌های فنی و برندسازی، حتی از عوامل مرتبط با قیمت‌گذاری مانند کارمزد پایین (C6) رتبه 5 و مدل‌های درآمدی (C1) رتبه 6 نیز مهم‌تر ارزیابی شده‌اند. این موضوع نشان می‌دهد

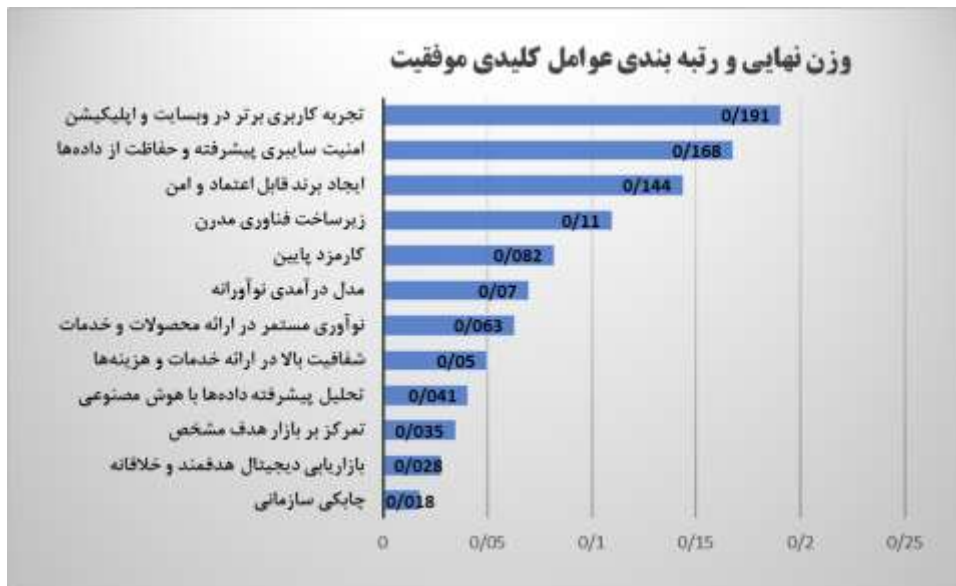
که پیش از هرگونه رقابت بر سر قیمت یا نوآوری در کسب درآمد، ابتدا باید زیربنای اعتماد و تجربه کاربری به صورت کاملاً مستحکم ساخته شود. وزن عوامل در شکل 4 نیز مشخص شده اند.

برای دستیابی به درکی جامع تر از نتایج، تحلیل در دو سطح دیگر نیز انجام شد: تحلیل اهمیت ابعاد اصلی پژوهش و تحلیل اهمیت عوامل در درون هر بعد. نخست، با تجمیع وزن عوامل مربوط به هر یک از سه بعد اصلی، وزن نهایی و اهمیت هر بعد محاسبه گردید. نتایج این تحلیل که در نمودار دایره‌ای شکل 3 نمایش داده شده، یک دیدگاه استراتژیک و کلان ارائه می‌دهد. بعد مشتری و بازاریابی با کسب بیشترین وزن (0/445)، به عنوان مهم‌ترین بعد از دیدگاه خبرگان شناخته شده است. این یافته با توجه به رتبه اول عامل «تجربه کاربری»، کاملاً منطقی است. پس از آن، بعد فناوری و نوآوری با وزن 0/382 در رتبه دوم قرار دارد. مجموع وزن این دو بعد (بیش از 0/82) نشان می‌دهد که موفقیت نتوانک در ایران، به شدت به هم‌افزایی میان ارائه یک تجربه مشتری محور و یک زیربنای فناورانه قدرتمند وابسته است. بعد استراتژی و مدل کسب‌وکار با وزن 0/173 در جایگاه سوم قرار گرفته است، که نشان می‌دهد هرچند این موارد مهم هستند، اما در اولویت پس از مسائل مربوط به مشتری و فناوری قرار می‌گیرند.



شکل 3- وزن نهایی هر دسته نسبت به کل (منبع: یافته‌های پژوهش)

تحلیل دوم، به بررسی رتبه‌بندی عوامل در درون هر بعد می‌پردازد تا مشخص شود در هر حوزه تخصصی، کدام عامل از اهمیت بالاتری برخوردار است. در بعد مشتری و بازاریابی، همانطور که انتظار می‌رفت تجربه کاربری برتر (C5) و ایجاد برند قابل اعتماد (C7) با اختلاف بسیار زیاد در صدر قرار دارند و عواملی چون کارمزد پایین (C6) و بازاریابی دیجیتال (C8) در اولویت‌های بعدی هستند. در بعد فناوری و نوآوری، امنیت سایبری (C11) در رتبه اول و پس از آن زیرساخت فناوری مدرن (C9) قرار دارد. این نشان می‌دهد که در حوزه فناوری، دغدغه اصلی خبرگان، بیش از آنکه نوآوری در محصول یا هوش مصنوعی باشد، ایجاد یک بستر امن و پایدار است. سرانجام، یکی از شگفت‌انگیزترین یافته‌ها در تحلیل داخلی ابعاد، مربوط به بعد استراتژی و مدل کسب‌وکار است. در این بعد، مدل درآمدی نوآورانه (C1) و شفافیت (C4) مهم‌ترین عوامل شناخته شده‌اند، در حالی که چابکی سازمانی (C3) نه تنها در این بعد، بلکه در کل ۱۲ عامل، رتبه آخر را کسب کرده است.



شکل 4- وزن نهایی و رتبه بندی عوامل (منبع: یافته های پژوهش)

نتیجه گیری

یافته‌های ارائه شده در بخش پیشین، فراتر از یک رتبه‌بندی ساده، روایتی استراتژیک و عمیق از الزامات موفقیت نئوبانک در بستر منحصربه‌فرد صنعت مالی ایران را به تصویر می‌کشد. در این بخش، به تفسیر این یافته‌ها، مقایسه آن‌ها با ادبیات نظری و تبیین دلایل احتمالی نتایج به دست آمده می‌پردازیم. تحلیل حاضر نشان می‌دهد که مسیر موفقیت در این حوزه، نه از طریق تقلید کورکورانه از مدل‌های غربی، بلکه از طریق درک عمیق اولویت‌های بازار ایران و تمرکز بر بنیان‌های اعتماد و کیفیت محصول، میسر می‌شود. سه بینش کلیدی که از دل این داده‌ها استخراج می‌شود، نقشه راه روشنی را برای فعالان این صنعت ترسیم می‌کند.

نخستین و مهم‌ترین بینش این پژوهش، اصل استراتژیک «اول محصول، بعد بازاریابی» است. نتایج به دست آمده به طور قاطع نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان صنعت مالی ایران، موفقیت یک نئوبانک در «ساختن یک محصول عالی» ریشه دارد، نه صرفاً در «فروختن یک محصول». سه عامل برتر این رتبه‌بندی یعنی «تجربه کاربری (UX) برتر» (رتبه ۱)، «امنیت سایبری پیشرفته» (رتبه ۲) و «ایجاد برند قابل اعتماد و امن» (رتبه ۳)، همگی به صورت مستقیم به کیفیت، ماهیت و ذات خود محصول دیجیتال بازمی‌گردند. این سه عامل، در مجموع بیش از ۵۰ درصد از کل وزن اهمیت را به خود اختصاص داده‌اند که نشان‌دهنده تسلط مطلق آن‌ها بر تفکر استراتژیک خبرگان است. در مقابل، عواملی که به طور سنتی در حوزه بازاریابی و جذب مشتری قرار می‌گیرند، در رتبه‌های بسیار پایین‌تری جای گرفته‌اند. «کارمزد پایین» (رتبه ۵)، «تمرکز بر بازار هدف مشخص» (رتبه ۱۰) و به طور شگفت‌انگیزی، «بازاریابی دیجیتال هدفمند و خلاقانه» (رتبه ۱۱)، همگی از اولویت کمتری نسبت به کیفیت هسته اصلی محصول برخوردارند. این یافته، یک تضاد آشکار با بسیاری از روایت‌های رایج جهانی دارد که در آن‌ها، نئوبانک‌ها اغلب با استراتژی‌های تهاجمی قیمت‌گذاری و کمپین‌های بازاریابی ویروسی شناخته می‌شوند. پیام این رتبه‌بندی برای بازار ایران کاملاً روشن است: قبل از آنکه به فکر جذب مشتری از طریق تبلیغات یا قیمت‌گذاری

باشید، باید به صورت وسواس‌گونه بر ساخت یک اپلیکیشن بی‌نقص، امن و قابل اعتماد تمرکز کنید. در بازاری که سطح اعتماد به نهادهای مالی جدید ممکن است پایین باشد، بهترین و مؤثرترین ابزار بازاریابی، خود محصول است؛ محصولی که از طریق تجربه کاربری روان و امنیت بالا، به صورت ارگانیک و دهان به دهان رشد کرده و برند خود را بسازد.

بینش دوم، چارچوبی برای درک بهتر سه عامل برتر تحت عنوان «مثلث طلایی موفقیت نتوانک» ارائه می‌دهد. این سه عامل، یعنی تجربه کاربری (C5)، امنیت سایبری (C11) و برند قابل اعتماد (C7)، مستقل از یکدیگر عمل نمی‌کنند، بلکه یک مثلث قدرتمند و هم‌افزا را تشکیل می‌دهند که هر رأس آن، دیگری را تقویت می‌کند. رأس اول، تجربه کاربری (UX) است که وظیفه آن «جذب کردن» مشتری است. یک فرآیند افتتاح حساب ساده، یک رابط کاربری زیبا و روان، و انجام امور بانکی بدون هیچ‌گونه اصطکاک، اولین نقطه تماس مثبت مشتری با نتوانک است و او را متقاعد می‌کند که این پلتفرم ارزش امتحان کردن را دارد. رأس دوم، امنیت سایبری است که وظیفه آن «اطمینان بخشی» به مشتری است. مشتری پس از جذب شدن توسط UX، این سوال را از خود می‌پرسد: "آیا می‌توانم به این پلتفرم زیبا، پول و اطلاعاتم را بسپارم؟". امنیت سایبری پیشرفته، رمزنگاری قوی، احراز هویت چندعاملی و حفاظت از داده‌ها، پاسخی قاطع به این سوال است و به مشتری اطمینان می‌دهد که می‌تواند با خیال راحت در این پلتفرم بماند. رأس سوم، برند قابل اعتماد است که وظیفه آن «نگه داشتن» مشتری در بلندمدت است. برند، حاصل جمع تمام تجربیات و برداشتهای مشتری است. زمانی که یک UX عالی به طور مداوم با یک امنیت بی‌نقص همراه شود، به تدریج یک برند قابل اعتماد شکل می‌گیرد. این برند، دارایی اصلی نتوانک است که باعث وفاداری مشتری و مقاومت او در برابر پیشنهادات رقیب می‌شود. هر نتوانکی که بتواند در این سه رأس به صورت هماهنگ و یکپارچه برتری یابد و این مثلث طلایی را در استراتژی خود پیاده‌سازی کند، شانس بسیار بالایی برای موفقیت پایدار در بازار خواهد داشت. غفلت از هر یک از این سه رأس، دو رأس دیگر را نیز تضعیف خواهد کرد.

بینش سوم، به نقش فناوری در این اکوسیستم می‌پردازد و آن را تحت عنوان «فناوری به عنوان توانمندساز، نه هدف» چارچوب‌بندی می‌کند. هرچند بعد «فناوری و نوآوری» در مجموع وزن بالایی کسب کرده است، اما تحلیل دقیق رتبه‌بندی عوامل نشان می‌دهد که خود فناوری، یک هدف فی‌نفسه نیست، بلکه ابزاری استراتژیک برای تحقق اهداف والاتر یعنی تجربه مشتری و اعتماد است. عامل «زیرساخت فناوری مدرن» (C9) رتبه بالایی (۴) دارد، اما این اهمیت به این دلیل است که یک زیرساخت مدرن، پیش‌نیاز ارائه یک UX برتر (C5) و امنیت پیشرفته (C11) است. به عبارت دیگر، داشتن بهترین تکنولوژی ابری یا مدرن‌ترین API ها، اگر در نهایت به یک تجربه کاربری سریع‌تر، روان‌تر و امن‌تر برای مشتری منجر نشود، از دید خبرگان فاقد ارزش استراتژیک است. همچنین، سایر عوامل فناورانه مانند «نوآوری مستمر» (C7) و «تحلیل داده‌ها با هوش مصنوعی» (C9) در رتبه‌های میانی جدول قرار گرفته‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که هرچند نوآوری و استفاده از هوش مصنوعی مهم هستند، اما در اولویت پس از ایجاد زیرساخت‌های پایه‌ای و امنیتی قرار دارند. این یافته، یک درس مدیریتی مهم برای مدیران ارشد فناوری^۱ دارد: پروژه‌های فناورانه نباید صرفاً بر اساس پیچیدگی فنی یا مد روز بودن ارزیابی شوند، بلکه باید بر اساس میزان تأثیر مستقیم آن‌ها بر بهبود تجربه کاربری و تقویت امنیت، اولویت‌بندی و توجیه گردند. در نهایت، یکی از شگفت‌انگیزترین نتایج این پژوهش که نیازمند تأمل جدی است، کسب رتبه آخر (۱۲) توسط عامل «چابکی سازمانی» (C3) است. این یافته که با بخش بزرگی از ادبیات جهانی استارت‌آپی در تضاد است، می‌تواند نشان‌دهنده

^۱ CTO

ویژگی‌های خاص بازار ایران باشد. شاید از دیدگاه خبرگان، در یک صنعت به شدت رگوله شده، حساس به ریسک و با نیاز شدید به اعتمادسازی مانند بانکداری ایران، «ثبات، پیش‌بینی‌پذیری و ارائه بدون خطای خدمات» بسیار ارزشمندتر از «سرعت در تغییر و چرخش‌های استراتژیک» است. این می‌تواند به این معنا باشد که مشتریان و رگولاتورهای ایرانی، یک شریک مالی کند اما قابل اتکا را به یک شریک سریع اما غیرقابل پیش‌بینی ترجیح می‌دهند. این "پارادوکس چابکی" نشان می‌دهد که استراتژی "حرکت سریع و شکستن همه‌چیز" که در سیلیکون‌ولی رایج است، ممکن است در صنعت مالی ایران نه تنها کارساز نباشد، بلکه مخرب نیز باشد.

این پژوهش با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت نئوبانک‌ها در صنعت بانکداری ایران انجام شد تا یک نقشه راه علمی و مبتنی بر نظر خبرگان برای فعالان این حوزه فراهم آورد. برای دستیابی به این هدف، ابتدا با مرور جامع ادبیات، ۱۲ عامل کلیدی موفقیت در سه بعد اصلی (استراتژی و مدل کسب‌وکار، مشتری و بازاریابی، و فناوری و نوآوری) شناسایی شدند. سپس با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره بهترین-بدترین (BWM) و گردآوری نظرات یک پنل متشکل از ۱۸ متخصص برجسته صنعت مالی کشور، این عوامل وزن‌دهی و اولویت‌بندی شدند.

نتایج اصلی پژوهش نشان داد که سه عامل «تجربه کاربری (UX) برتر در وبسایت و اپلیکیشن» (با وزن 0/191)، «امنیت سایبری پیشرفته و حفاظت از داده‌ها» (با وزن 0/168) و «ایجاد برند قابل اعتماد و امن» (با وزن 0/144) به ترتیب به عنوان سه عامل حیاتی برای موفقیت یک نئوبانک در ایران شناخته می‌شوند. این یافته‌ها نشان‌دهنده اهمیت استراتژیک «ایجاد زیربنای اعتماد دیجیتال» به عنوان پیش‌شرط هرگونه فعالیت دیگر است. در سطح ابعاد اصلی نیز، بعد «مشتری و بازاریابی» بیشترین اهمیت را به خود اختصاص داده و پس از آن ابعاد «فناوری و نوآوری» و «استراتژی و مدل کسب‌وکار» قرار دارند. این پژوهش با ارائه یک چارچوب اولویت‌بندی شده، به پر کردن شکاف تحقیقاتی موجود در این زمینه کمک کرده و یک مبنای تجربی برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مدیران فراهم می‌آورد.

نتایج این پژوهش با بخش مرور ادبیات علمی تطابق قابل توجهی دارد. در مطالعات پیشین، به‌ویژه تحقیقات سیا و همکاران (2020)، نل و بوشوف (2021) و رانی و همکاران (2024)، تجربه کاربری برتر و امنیت سایبری به عنوان عناصر حیاتی برای ایجاد اعتماد و حفظ روابط بلندمدت با مشتریان نئوبانک‌ها معرفی شده‌اند. یافته‌های این تحقیق نیز مؤید همان روند جهانی است و نشان می‌دهد که در بازار ایران، مانند دیگر کشورها، «اعتماد دیجیتال» و «امنیت اطلاعات» پایه اصلی موفقیت است. با این حال، تفاوت ظریفی مشاهده می‌شود: در حالی که پژوهش‌های بین‌المللی بر نقش برجسته چابکی سازمانی و مدل‌های درآمدی نوآورانه تأکید دارند، در چارچوب بومی ایران این عوامل رتبه پایین‌تری کسب کرده‌اند. این عدم انطباق را می‌توان ناشی از محدودیت‌های مقرراتی، زیرساخت‌های فنی، و میزان بلوغ دیجیتال بازار مالی ایران دانست؛ عواملی که مانع از بروز کامل پتانسیل مدل‌های نوآورانه و چابکی سازمانی می‌شوند. در مجموع، نتایج پژوهش با ادبیات جهانی هم‌راستا است، اما «وزن نسبی» عوامل نشان‌دهنده تطبیق بومی این مفاهیم با واقعیت‌های محیط بانکی ایران است. به بیان دیگر، مسیر موفقیت نئوبانک در ایران نه صرفاً با الگوبرداری از غرب، بلکه از طریق تمرکز بر ایجاد اعتماد مشتری، امنیت داده، و ارتقای تجربه کاربری قابل تحقق است.

علی‌رغم تلاش برای رعایت بالاترین استانداردهای علمی، این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز همراه است. اولاً، نتایج مبتنی بر قضاوت یک گروه ۱۸ نفره از خبرگان است و هرچند این افراد از نخبگان صنعت هستند، اما ممکن است دیدگاه‌های آن‌ها

نماینده تمام تفکرات موجود در این صنعت نباشد. ثانیاً، این پژوهش یک تصویر مقطعی از اولویت‌ها در زمان حال ارائه می‌دهد؛ با توجه به ماهیت پویای فناوری و بازار، ممکن است اهمیت این عوامل در طول زمان تغییر کند. ثالثاً، یافته‌های این تحقیق به طور خاص برای زمینه بازار ایران است و قابلیت تعمیم مستقیم آن به سایر کشورها با ساختارهای قانونی و فرهنگی متفاوت، باید با احتیاط صورت گیرد. این محدودیت‌ها، مسیر را برای تحقیقات آتی در این حوزه هموار می‌سازد.

تحلیل عمیق یافته‌های این پژوهش در مقایسه با ادبیات جهانی، وجود یک الگوی متمایز در بازار ایران را آشکار می‌سازد که می‌توان آن را "پارادوکس چابکی در ایران" نامید. در حالی که پژوهش‌های معتبر بین‌المللی نظیر گزارش اکسنچر (2019) و مطالعه رانی و همکاران (2024)، "چابکی سازمانی" را شرط بقا و مهم‌ترین عامل رقابت در عصر دیجیتال می‌دانند، در پژوهش حاضر این عامل در رتبه آخر (دوازدهم) قرار گرفت. این تضاد معنادار، ریشه در ساختار به‌شدت قانون‌گذاری شده و محیط اقتصادی پرنوسان ایران دارد. به نظر می‌رسد در دیدگاه خبرگان ایرانی، در بازاری که با تجربه‌های تلخ موسسات مالی غیرمجاز و نوسانات ارزی مواجه بوده است، "ثبات و امنیت" (که در رتبه‌های دوم و سوم پژوهش قرار گرفتند) ارزشی بسیار بالاتر از "تغییر سریع و چابکی" دارد. به بیان دیگر، مشتری و رگولاتور ایرانی، سیستمی کند اما امن و پایدار را به سیستمی چابک اما با ریسک بالا ترجیح می‌دهند.

از سوی دیگر، قرار گرفتن "تجربه کاربری" و "امنیت سایبری" در صدر جدول، همسویی کاملی با یافته‌های جهانی از جمله گزارش (ISC) (2023) و پژوهش سینگ و لاتر (2022) دارد. این همسویی نشان می‌دهد که هسته مرکزی بانکداری دیجیتال در تمام فرهنگ‌ها ثابت است: "اعتماد تکنولوژیک". با این حال، تفاوت دیگر در جایگاه "بازاریابی دیجیتال" است. در حالی که لئونگ و همکاران (2023) بر نقش کلیدی گیمیفیکیشن و بازاریابی اجتماعی تأکید دارند، کسب رتبه یازدهم برای این عامل در ایران نشان می‌دهد که به دلیل محدودیت‌های دسترسی به پلتفرم‌های اجتماعی جهانی و فیلترینگ، اثربخشی کانال‌های بازاریابی سنتی دیجیتال کاهش یافته و نئوبانک‌های ایرانی ناچارند بار اصلی جذب مشتری را نه بر دوش تبلیغات، بلکه بر دوش "کیفیت محصول" و "تبلیغات دهان‌به‌دهان ناشی از اعتماد" بگذارند.

پیشنهادات

بر اساس یافته‌های این پژوهش، مجموعه‌ای از پیشنهادات کاربردی برای مدیران و پژوهشگران ارائه می‌شود. با توجه به تمرکز مخاطبان این مقاله بر مدیران بانکی، پیشنهادات کاربردی با جزئیات بیشتری تشریح شده‌اند. نتایج این تحقیق می‌تواند به عنوان یک قطب‌نمای استراتژیک برای مدیران در سطوح مختلف سازمان‌های مالی عمل کند. در ادامه، پیشنهادات مشخصی برای هر گروه از مدیران ارائه می‌شود:

- برای مدیران عامل و تیم استراتژی:

1. بازتعریف اولویت‌های استراتژیک بر مبنای «مثلث طلایی»: نقشه راه و بودجه‌بندی سازمان باید به طور واضح، سرمایه‌گذاری در سه حوزه «تجربه کاربری»، «امنیت سایبری» و «برندینگ مبتنی بر اعتماد» را در اولویت مطلق قرار دهد. استراتژی کسب‌وکار نباید «رشد-محور» یا «قیمت-محور» باشد، بلکه باید «محصول-محور» و «اعتماد-محور» تعریف شود. موفقیت‌های کوتاه‌مدت حاصل از کمپین‌های بازاریابی یا کاهش کارمزد، بدون وجود یک محصول امن و روان، پایدار نخواهد بود.

2. تعریف برند حول محور «امنیت و سادگی»: تمام پیام‌های ارتباطی و کمپین‌های برندینگ سازمان باید بر این دو مفهوم متمرکز شود. به جای اینکه بگویید "ما ارزان‌ترین هستیم"، بگویید "ما امن‌ترین و ساده‌ترین راه برای انجام امور بانکی

شما هستیم". این جایگاه‌یابی برند، دقیقاً به قلب دغدغه‌های اصلی بازار هدف می‌زند و یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند.

3. مدیریت «پارادوکس چابکی»: با توجه به رتبه پایین «چابکی سازمانی»، مدیران ارشد باید این پیام را به سازمان منتقل کنند که در صنعت مالی ایران، «کیفیت و ثبات» بر «سرعت» ارجحیت دارد. این به معنای نفی کامل چابکی نیست، بلکه به معنای استفاده هوشمندانه از آن است. چابکی باید در خدمت بهبود مستمر امنیت و تجربه کاربری باشد، نه در خدمت ایجاد تغییرات رادیکال و پرریسک که ممکن است ثبات سیستم را به خطر اندازد.

4. با توجه به شرایط تورمی اقتصاد ایران، مدل‌های کسب‌وکار نئوبانک‌ها باید فراتر از خدمات پرداخت رفته و راه‌حلهایی برای "حفظ قدرت خرید" ارائه دهند. پیشنهاد می‌شود نئوبانک‌ها با اتصال حساب‌های جاری به صندوق‌های سرمایه‌گذاری درآمد ثابت (ETF) و ارائه سود روزشمار موثر، به دغدغه اصلی مشتری ایرانی پاسخ دهند. این استراتژی می‌تواند جایگزین موثرتری برای رقابت پرهزینه بر سر "حذف کارمزد" (که رتبه پایینی در پژوهش داشت) باشد و به جذب نقدینگی پایدار کمک کند.

• برای مدیران ارشد فناوری و تیم‌های فنی:

1. توجیه سرمایه‌گذاری‌های فناورانه بر اساس ارزش مشتری: پروژه‌های IT و فنی نباید صرفاً بر اساس جدید بودن تکنولوژی ارزیابی شوند. هر پروژه (مانند مهاجرت به ابر، استفاده از میکروسرویس‌ها و...) باید با یک منطق قوی به یکی از سه عامل برتر متصل شود: "این پروژه چگونه UX را بهبود می‌بخشد؟"، "این پروژه چگونه امنیت را تقویت می‌کند؟" و "این پروژه چگونه به ساختن برند قابل اعتماد کمک می‌کند؟". این رویکرد، زبان مشترکی بین تیم فنی و تیم کسب‌وکار ایجاد می‌کند.

2. «امنیت» را به یک ویژگی ملموس تبدیل کنید: صرفاً امن بودن کافی نیست؛ مشتری باید امنیت را احساس کند. بر روی پیاده‌سازی و البته، نمایش ویژگی‌های امنیتی قابل مشاهده مانند احراز هویت بیومتریک، کنترل‌های پیشرفته حریم خصوصی در اپلیکیشن، اطلاع‌رسانی آنی برای تمام تراکنش‌ها و آموزش مداوم به کاربران در مورد روش‌های مقابله با فیشینگ، سرمایه‌گذاری کنید.

3. با عنایت به رتبه نخست تجربه کاربری (UX) و چالش‌های زیرساختی اینترنت در کشور، پیشنهاد می‌شود مدیران محصول بر توسعه "نسخه‌های سبک" (Lite Mode) تمرکز کنند که حتی در شرایط اختلال اینترنت یا پهنای باند پایین نیز امکان انجام تراکنش‌های حیاتی (مانند کارت‌به‌کارت و خرید شارژ) را فراهم کنند. علاوه بر این، با توجه به حضور قدرتمند سوپراپلیکیشن‌های ایرانی (مانند اسنپ و تپسی) که خدمات پرداخت خرد را ارائه می‌دهند، نئوبانک‌ها باید از رقابت در اقیانوس قرمز "پرداخت خرد" پرهیز کرده و بر ارائه خدمات متمایز بانکی نظیر "افتتاح حساب غیرحضور آنی"، "اعطای وام خرد بدون ضامن مبتنی بر اعتبارسنجی هوشمند" و "مدیریت ثروت" تمرکز کنند که سوپراپ‌ها مجوز یا توانایی ارائه آن را ندارند.

4. با توجه به اولویت بالای امنیت سایبری در این پژوهش، نئوبانک‌های ایرانی نباید به امنیت صرفاً به عنوان یک لایه زیرساختی پنهان نگاه کنند. پیشنهاد می‌شود اقدامات امنیتی به صورت "مشهود" و بومی‌سازی شده به کاربر نمایش داده شود. به طور مشخص، اتصال شفاف و بی‌نقص به سامانه‌های ملی مانند "هریم" (رمز پویا) و شبکه "شاپرک" و نمایش تاییدیه‌های نهادهای نظارتی داخلی (مانند پلیس فتا) در صفحه نخست اپلیکیشن، تأثیر روانی بسیار بالاتری نسبت به گواهی‌های امنیتی بین‌المللی بر جلب اعتماد مشتری ایرانی دارد. همچنین پیاده‌سازی احراز هویت بیومتریک

بومی که با داده‌های ثبت احوال همگام‌سازی شده باشد، می‌تواند ریسک‌های امنیتی را کاهش داده و تجربه کاربری را بهبود بخشد.

• برای مدیران ارشد بازاریابی¹ و تیم‌های مرتبط:

1. تغییر استراتژی از «جذب» به «آموزش و اطمینان‌بخشی»: بودجه بازاریابی محتوا باید بر روی تولید محتوایی متمرکز شود که به مشتریان در مورد امنیت فضای دیجیتال آموزش می‌دهد، ویژگی‌های امنیتی پلتفرم شما را به زبان ساده توضیح می‌دهد و حس اعتماد را تقویت می‌کند. استفاده از گواهی‌نامه‌های امنیتی، نظرات مشتریان راضی (به خصوص در مورد امنیت و سادگی) و مطالعات موردی، بسیار مؤثرتر از تبلیغات مستقیم خواهد بود.
2. بهترین بازاریاب شما، محصول شماست: با توجه به رتبه بالای UX و رتبه پایین بازاریابی دیجیتال، یک استراتژی هوشمندانه می‌تواند تخصیص بخشی از بودجه بازاریابی به تیم محصول باشد تا آن‌ها بتوانند فرآیندهای آن‌بوردینگ را ساده‌تر کرده، باگ‌ها را سریع‌تر رفع کنند و تجربه کاربری را بهبود بخشند. هر مشتری راضی که به دلیل تجربه عالی، محصول شما را به دیگران توصیه می‌کند، یک بازاریاب رایگان و بسیار مؤثر برای شماست.

پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی

انجام پژوهش کیفی برای درک «چرا»ها: پیشنهاد می‌شود یک پژوهش کیفی (مانند مصاحبه عمیق) با همین خبرگان انجام شود تا دلایل پنهان پشت برخی نتایج، به خصوص رتبه پایین عامل «چابکی سازمانی»، به صورت عمیق‌تری کاوش شود. سنجش دیدگاه مشتریان: این پژوهش دیدگاه سمت عرضه (خبرگان) را سنجیده است. پیشنهاد می‌شود تحقیقی مشابه با روش پیمایشی بر روی نمونه بزرگی از مشتریان بالقوه نئوبانک‌ها انجام شود تا مشخص گردد آیا اولویت‌های آن‌ها با اولویت‌های متخصصان همخوانی دارد یا خیر.

انجام مطالعات طولی: با توجه به پویایی بازار، پیشنهاد می‌شود این پژوهش در فواصل زمانی مشخص (مثلاً هر سه سال یکبار) تکرار شود تا روند تکامل و تغییر در اهمیت عوامل کلیدی موفقیت در طول زمان رصد گردد.

بررسی نقش عوامل تعدیل‌گر: تحقیقات آتی می‌توانند به بررسی این موضوع بپردازند که آیا متغیرهایی مانند سن، سطح تحصیلات یا جنسیت مشتریان، بر اهمیت نسبی این عوامل تأثیرگذار است یا خیر.

منابع

- احمدی، مجید، روستا، علیرضا، ملکی، محمدحسن و آسایش، فرزاد. (1402). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های موثر بر آینده بازاریابی هوشمند در صنعت بانکداری با تمرکز بر فناوری بلاک‌چین با بکارگیری دلفی فازی و کداس. (e706139). مدیریت تبلیغات و فروش، (1)، 706139-706139. doi: JABM.3.2.15564.984128
- الله وردی، مصطفی و خانی پردنجانی، سجاد. (1403). رویکردی آمیخته در ارائه مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت خدمات بانکداری الکترونیکی. مدیریت تبلیغات و فروش، (5)، 38-20. doi: 10.22034/asm.2024.2048246.3322
- خانی پردنجانی، سجاد و محمدی، نوید. (1403). توسعه محصولات جدید با رویکرد تجربه مشتریان. مدیریت تبلیغات و فروش، (5)، 94-66. doi: 10.22034/asm.2024.713465
- طهماسبی آقبلاغی، دکتر داریوش و خانی، سجاد. (1403). شناسایی و اولویت‌بندی سناریوهای همکاری راهبردی بین سیستم بانکی خصوصی و فینتک‌ها. مدیریت تبلیغات و فروش، (5)، 18-1. doi: 10.22034/asm.2024.713439
- محمدکریمی، پرستو، سیدنقوی، میرعلی و صلواتی، عادل. (1400). اعتباریابی مدل مفهومی چابکی استراتژیک در بانک ملی ایران. مدیریت تبلیغات و فروش، (3)، 14-1. doi: 10.52547/JABM.2.3.1

¹ CMO

- (ISC). (2023). *Cybersecurity Workforce Study*.
- Al-Harbi, A. (2025). The global rise of neobanks and challenger banks: Disruption in the banking sector. *Journal of Business, Economics and Finance*, 14(1), 15–24.
- Accenture. (2019). *The Agile Organization: Unlocking success in a volatile world*. Accenture Strategy.
- Business Insider Intelligence. (2021). *The AI in Banking Report*.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalfú, M. (2020). Understanding the determinants of trust in mobile banking: The role of transparency, security, and privacy. *Information & Management*, 57(7), 103358.
- Chesbrough, H. W. (2020). To recover faster from Covid-19, open up your innovation process. *Harvard Business Review*.
- Eletter, S., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2022). The role of artificial intelligence in the hyper-personalization of financial services. *Journal of Banking and Financial Technology*, 6(1), 1-19.
- Fuster, A., Plosser, M., Schnabl, P., & Vickery, J. (2022). Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*, 50, 100954.
- Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of business economics*, 87, 537-580.
- Gozman, D., Liebenau, J., & Mangan, J. (2020). The innovation mechanisms of fintech: A regulatory sandbox as a nexus of innovation-enabling and -constraining factors. *Journal of Information Technology*, 35(4), 316-330.
- Jünger, M., & Mietzner, M. (2020). Banking goes digital: The adoption of digital technologies in the banking industry. *Journal of Business Economics*, 90(8), 1165–1193.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- KPMG. (2023). *Global Banking Consumer Insights: The digital tipping point*. KPMG International.
- Leong, C. K., Tan, B., Xiao, X., & Tan, F. T. (2023). Digital engagement and gamification in neobanks. *Information Systems Frontiers*, 25(1), 175–192.
- Lee, J., & Shin, D. (2023). Customer trust and switching behavior in digital banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 41(2), 352–374.
- Le, T. D., & Hancer, M. (2021). The impact of social media and content marketing on brand equity and customer loyalty in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39(2), 249-271.
- Mall, S., Panigrahi, T. R., & Hassan, M. K. (2024). Neo banking: A bibliometric review of the current research trend and future scope. *International Review of Economics & Finance*, 103559.
- McKinsey & Company. (2022). *The state of API-led banking: A global survey*.
- Medina, P. R. (2021). The habits of Gen Z and their influence on the future of the financial industry. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(9), 415.
- Mutambik, I. (2023). Customer experience in open banking and how it affects loyalty intention: a study from Saudi Arabia. *Sustainability*, 15(14), 10867.
- Nel, J., & Boshoff, C. (2021). Traditional-bank customers' digital-only bank resistance: evidence from South Africa. *International journal of bank marketing*, 39(3), 429-454.
- Nicoletti, B. (2021). *Banking 4.0: The technological transformation of banking and financial services*. Palgrave Macmillan.

- Rani, I. H., Kasali, R., Kusumastuti, R. D., & Hati, S. R. H. (2024). Unlocking continuous organizational agility: proposing a model through the insight from the Indonesian banking context. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2331633.
- Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, 49-57.
- Rose, S., Borchert, O., Mitchell, S., & Connelly, S. (2020). Zero Trust Architecture. NIST Special Publication 800-207.
- Ryu, H. S. (2022). Understanding customer attitudes toward fintech applications: The case of digital-only banks. *Computers in Human Behavior*, 126, 106993.
- Shanti, R., Siregar, N. Z., & Tony. (2024). Revolutionizing Banking: Neobanks' Digital Transformation for Enhanced Efficiency. *Journal of Risk and Financial Management*.
- Schueffel, P. (2016). Taming the beast: A scientific definition of fintech. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32-54.
- Schueffel, P. (2016). Taming the beast: A scientific definition of fintech. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32-54.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. (2020). How DBS Bank pursued a digital business strategy. *MIS Quarterly Executive*, 19(3), 231-247.
- Simon-Kucher & Partners. (2021). *The Future of Neobanking: Profitability is the Next Frontier*.
- Singh, S., & Lather, A. S. (2022). What makes the cut? A study on user experience of neobanking applications. *International Journal of Information Management*, 67, 102551.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Srairi, S., & Mezzi, N. (2023). Banking-as-a-service: A new frontier for financial innovation. *Financial Innovation*, 9(1), 47-63.
- Tiwana, A. (2013). *Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy*. Morgan Kaufmann.
- Trivedi, S. K. (2021). Examining the drivers of brand trust in neobanks. *Journal of Financial Services Marketing*, 26(4), 215-228.
- Wewege, L., & Thomsett, M. C. (2020). *The digital banking revolution*. Walter de Gruyter GmbH.
- Yoon, C. (2022). The role of perceived security and brand image in building trust in mobile banking. *Journal of Interactive Marketing*, 57(1), 89-104.
- Zhang, T., Lu, C., & Kizildag, M. (2021). Banking "on-the-go": Examining the role of psychological traits on user experience with mobile banking applications. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102432.