





فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۱۱۶، دوره ۲۹، پاییز ۱۴۰۴، ۱۴۵-۱۱۲

ارائه مدل پارادایمیک چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک صادرات ایران)

محمد حسین پورشال*  شادان وهاب زاده منشی**  زهرا علی پور درویشی*** 

عبدالحسین کرم پور**** 

دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۹ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۱۱ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۱

چابکی بازاریابی/تحول دیجیتال/صنعت بانکداری/بانک صادرات ایران

چکیده

در عصر تحول دیجیتال، پویایی محیط‌های رقابتی صنعت بانکداری، اتخاذ رویکردهای چابک در بازاریابی را به ضرورتی راهبردی برای بقا و رشد سازمان‌ها بدل ساخته است. پژوهش حاضر با رویکردی کاربردی-توسعه‌ای و با هدف ارائه مدل پارادایمیک چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری با تمرکز بر بانک صادرات ایران انجام شده است. مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاه در حوزه‌های مدیریت

۱. گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

m.hosseinpourshaal@iau.ac.ir

۲. گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Sh_vahabzadeh@iau.ac.ir

۳. گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Z_alipour109@iau.ac.ir

۴. گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.


a.karampour@iau-tnb.ac.ir

■ شادان وهاب زاده منشی، نویسنده مسئول.


بازاریابی و فناوری اطلاعات) و خبرگان تجربی (مدیران ارشد و مسئولان بازاریابی بانک صادرات) بودند که با روش نمونه‌گیری نظری و تارسیدن به اشباع نظری، در نهایت ۱۲ نفر در این پژوهش مشارکت نمودند. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با روش داده‌بنیاد و نرم‌افزار Maxqda تحلیل شد. در ادامه بر اساس یافته‌های تحلیل کیفی، پرسشنامه دلفی فازی شامل ۱۱ بعد و ۷۰ گویه تدوین گردید و به‌منظور غربالگری شاخص‌ها مورد استفاده قرار گرفت. نتایج تحلیل‌ها نشان دادند که شرایط علی (چابکی سازمانی، چابکی منابع انسانی و رویکردهای نوین دیجیتال) بر پدیده محوری (چابکی بازاریابی) تاثیرگذارند. پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای (تحول دیجیتال در صنعت بانکداری) و شرایط مداخله‌گر (موانع بانکداری دیجیتال) بر تدوین راهبردهای بازاریابی دیجیتال مؤثرند و این راهبردها در نهایت منجر به پیامدهایی نظیر بهبود عملکرد مالی، ارتقاء نوآوری، توسعه صنعت بانکداری و ارتقاء تجربه مشتری خواهند شد.


طبقه‌بندی JEL: M31, M21, G24, D51





 <https://doi.org/10.22034/ijts.2025.2065500.4161>

Presenting a paradigmatic model of marketing agility based on digital transformation in the banking industry (Case study: Saderat Bank of Iran)

Mohammad HosseinPourshal, Department of Business Management, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. 

Shadan vahabzadeh Monshi, Department of Business Management, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding author) 

Zahra Alipour Darvishi, Department of Business Management, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. 

Abdolhossein Karampour, Department of Business Management, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. 

Received: 10 July. 2025

Revised: 2 Aug. 2025

Accepted: 12 Aug. 2025

Marketing Agility/ Digital Transformation/ Banking Industry/ Saderat Bank of Iran

In the era of digital transformation, the dynamic nature of competitive environments in the banking industry has made the adoption of agile marketing approaches a strategic necessity for organizational survival and growth. This applied-developmental study aims to develop a paradigmatic model of marketing agility based on digital transformation in the banking sector, with a particular focus on Bank Saderat Iran.

Participants included both theoretical experts (university professors in marketing management and information technology) and practical experts (senior managers and marketing officers from Bank Saderat). They were selected through theoretical sampling until theoretical saturation was achieved, resulting in a final sample of 12 participants.

Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the grounded theory method with MaxQDA software. Based on the qualitative findings, a fuzzy Delphi questionnaire comprising 11 dimensions and 70 items was developed to screen and validate the identified indicators. The analysis revealed that causal conditions—namely, organizational agility, human resource agility, and modern digital approaches—shape the core phenomenon of marketing agility.

Furthermore, the core phenomenon, combined with contextual conditions (digital transformation in the banking sector) and intervening conditions (digital banking barriers), contributes to the formulation of digital marketing strategies. These strategies ultimately lead to outcomes such as improved financial performance, enhanced innovation, development of the banking industry, and improved customer experience.

1. Sh_vahabzadeh@iau.ac.ir

JEL Classification:M31, M21, G24, D51

Data Availability: The data used or generated in this research are presented in the text of the article.

Conflicts of Interest: The authors of this paper declared no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article.

۱. مقدمه

بانکداری به‌عنوان ستون فقرات اقتصاد هر کشور، از طریق ارائه خدمات مالی، مدیریت سرمایه و تسهیل تراکنش‌ها نقش کلیدی در رشد اقتصادی ایفا می‌نماید^۱. کارکرد مؤثر نظام بانکی در تجهیز و تخصیص منابع، کنترل نقدینگی و هدایت سرمایه به فعالیت‌های مولد، زیرساخت اصلی توسعه اقتصادی محسوب می‌شود^۲. در این میان، چابکی بازاریابی به‌عنوان رویکردی نوین و راهبردی، توان پاسخگویی سریع بانک‌ها به تحولات بازار، فناوری و نیازهای مشتریان را ارتقا می‌دهد^۳. تحقق این چابکی نیازمند بهره‌گیری هوشمندانه از ابزارهایی چون بانکداری دیجیتال، فناوری بلاک‌چین، فین‌تک، کاهش بروکراسی، تقویت سوددهی، و هماهنگی میان سیاست‌های اعتباری و شرایط اقتصادی است^۴. چابکی بازاریابی به‌شدت متأثر از فناوری‌های نوین است و در این میان، تحول دیجیتال نقشی محوری ایفا می‌نماید. بانک‌ها با دیجیتالی‌سازی خدمات، در پی افزایش سرعت، انعطاف‌پذیری و موفقیت در رقابت بازار هستند^۵. تحول دیجیتال طی دهه اخیر نه تنها مدل‌های سنتی کسب‌وکار را متحول ساخته، بلکه ساختار و فرایندهای اجرایی بانک‌ها را نیز بازطراحی کرده است؛ در ایران نیز این روند هم‌راستا با تحولات جهانی آغاز شده است^۶. ادغام فناوری‌های دیجیتال در بانکداری امکان واکنش سریع‌تر به تغییرات بازار، بهبود تجربه مشتری و اجرای بازاریابی شخصی‌سازی شده را فراهم می‌نماید که نهایتاً به افزایش چابکی بازاریابی منجر می‌شود^۷. تحول دیجیتال در نظام بانکی، ابزار مهمی برای ارتقای شناخت و تعمیق روابط با مشتریان فراهم می‌سازد و از این‌رو، چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال نقشی کلیدی در دستیابی به عملکردی در تراز جهانی ایفا می‌نماید^۸. این نوع چابکی با بهره‌گیری از تحلیل داده‌ها، بازاریابی هدفمند، جذب مؤثر مشتری و تقویت روابط بلندمدت را تسهیل می‌نماید. دستیابی به چابکی بازاریابی دیجیتال مستلزم وجود زیرساخت‌های

1. Challoumis & Eriotis, (2024)

۲. مزرعه‌فراہانی و همکاران، (۱۴۰۲)

3. Prasetya et al., (2025)

۴. زارعی و همکاران، (۱۴۰۳)

۵. صالحی و همکاران، (۱۴۰۱)

۶. صوفی و همکاران، (۱۴۰۴)

7. Anning-Dorson et al., (2025)

8. Juliana et al., (2023)

سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و نیز فرهنگ سازمانی مناسب در بانک‌ها است.^۱ تحقق این هدف نیازمند مدلی چندبعدی است که بتواند ابعاد مختلف فنی، انسانی و سازمانی را پوشش دهد. در چنین چارچوبی، چابکی بازاریابی به سازمان‌ها امکان می‌دهد فرصت‌ها را به موقع شناسایی کرده و با واکنش سریع به تحولات بازار، در فضای رقابتی پویا اثربخش عمل کنند.^۲ چابکی بازاریابی از دو منظر داخلی (با تمرکز بر کارکنان) و خارجی (با تمرکز بر مشتریان) به تقویت جایگاه رقابتی بانک‌ها کمک می‌نماید.^۳ در این میان، تحول دیجیتال نقش حیاتی در ارتقای این چابکی ایفا کرده و با تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم بر مهندسی مجدد فعالیت‌های بازاریابی، توانمندی‌های بازاریابی را به‌طور چشمگیری بهبود می‌بخشد.^۴ بانک‌ها، به‌ویژه در بازارهای رقابتی، ناگزیر از بهره‌گیری از رویکردهای بازاریابی رابطه‌محور مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال هستند. در این راستا، چابکی بازاریابی به‌عنوان کلید دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در صنعت بانکداری شناخته می‌شود.^۵

در دهه‌های اخیر تحول دیجیتال به‌عنوان محرک اصلی دگرگونی در صنعت بانکداری، تمامی ابعاد خدمات، تعاملات مشتری و مدیریت داده‌ها را متحول کرده است. این تغییرات انتظارات مشتریان را به‌سوی دریافت خدمات سریع، شخصی‌سازی شده و فناورانه سوق داده و بانک‌ها را وادار به اتخاذ رویکردهایی منعطف و یادگیرنده کرده است. در این بستر، چابکی بازاریابی رویکردی کلیدی محسوب می‌شود که فراتر از سرعت در اجرای کمپین‌ها، توانایی بانک در رصد لحظه‌ای بازار، تحلیل رفتار مشتری و اصلاح مداوم استراتژی‌های بازاریابی را تقویت می‌کند. این رویکرد با تأکید بر نوآوری و پاسخ‌گویی سریع، زمینه‌ساز افزایش رضایت و وفاداری مشتری، کاهش ریزش و رشد پایدار سازمان خواهد بود.

با وجود اهمیت بالای چابکی بازاریابی در عصر تحول دیجیتال، شواهد نشان می‌دهد که بسیاری از بانک‌های ایرانی از جمله بانک صادرات ایران هنوز به‌طور نظام‌مند از این ظرفیت‌ها بهره‌برداری نمی‌کنند. فقدان چنین رویکردهای پیامدهایی چون کاهش توان رقابتی در برابر

۱. حسینی و همکاران، (۱۴۰۲)

۲. تقی‌نسب و منصوریان، (۱۴۰۳)

۳. جهان‌دیده و بهرامی، (۱۴۰۲)

4. Amini & Rahmani, (2023)

5. Mataveli et al., (2024)

فین تک‌ها، ناتوانی در پاسخ به تغییرات سریع بازار، ضعف در ارائه خدمات شخصی‌سازی شده، ناکارآمدی کمپین‌های بازاریابی و ائتلاف منابع تبلیغاتی را به همراه دارد و در نهایت سهم بازار و مسیر رشد بانک را با تهدیدهای جدی روبه‌رو می‌سازد.

از منظر علمی نیز، اگرچه پژوهش‌های متعددی در زمینه چابکی بازاریابی و تحول دیجیتال صورت گرفته، این دو حوزه غالباً به صورت مجزا بررسی شده‌اند و تعامل آن‌ها در بستر بازار مالی ایران، به ویژه در سطح راهبردی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر این، نبود مدل‌های جامع و بومی که بتوانند پیوند میان تحول دیجیتال و چابکی بازاریابی و سازوکارهای اجرایی آن را در صنعت بانکداری کشور تبیین کنند، به وضوح احساس می‌شود.

در پاسخ به این شکاف علمی و عملی، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل پارادایمیک چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری و با تمرکز بر بانک صادرات ایران انجام می‌شود. نوآوری این تحقیق در رویکرد ترکیبی آن نهفته است؛ به گونه‌ای که مفاهیم بنیادین تحول دیجیتال با ابعاد کلیدی چابکی بازاریابی تلفیق شده و مدلی یکپارچه برای ارتقای رقابت‌پذیری و بهبود تجربه مشتری ارائه می‌گردد. این پژوهش تلاش می‌نماید با شناسایی مؤلفه‌های اصلی و روابط میان آن‌ها، مدلی نظری و کاربردی ارائه دهد که بتواند مبنای تصمیم‌گیری مدیران بانک در مسیر توسعه بازاریابی دیجیتال چابک قرار گیرد. بر این اساس، این پژوهش اهداف فرعی زیر را دنبال می‌نماید:

- شناسایی شرایط علی تأثیرگذار در مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری
- شناسایی شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار در مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری
- شناسایی پدیده محوری تأثیرگذار در مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری
- شناسایی شرایط مداخله‌گر تأثیرگذار در مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری
- شناسایی راهبردها و اقدامات لازم جهت استقرار مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری

• شناسایی پیامدهای استقرار مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در

صنعت بانکداری

مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در بانک صادرات چگونه است؟

همچنین سوالات فرعی پژوهش به شرح ذیل است:

۱. شرایط علی تاثیرگذار در مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری کدامند؟

۲. شرایط زمینه‌ای تاثیرگذار در مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری کدامند؟

۳. پدیده محوری تاثیرگذار در مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری چیست؟

۴. شرایط مداخله‌گر تاثیرگذار در مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری کدامند؟

۵. راهبردها و اقدامات لازم جهت استقرار مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری کدامند؟

۶. پیامدهای استقرار مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری چیست؟

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش چابکی بازاریابی

چابکی به عنوان یک مفهوم مدرن در نظریه‌های سازمان و مدیریت در دهه ۱۹۹۰ شکل گرفت و با مطالعات گلدمن و ناگل^۱ (۱۹۹۳) و داو^۲ (۱۹۹۶) به مرور در زمینه‌های گوناگون سازمانی گسترش یافت.^۳ بازاریابی چابک از سال ۲۰۱۰ به بعد، با الهام از توسعه نرم‌افزار چابک شکل گرفت. نخستین

1. Goldman & Nagel

2. Dove

3. Motwani & Katatria, (2024)

«مانیفست بازاریابی چابک»^۱ در ۲۰۱۲ منتشر شد. اسکات برینکر، جیم یو و اندریو دیویس از مهم‌ترین افراد در توسعه این مفهوم بودند و اکنون به‌طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد.^۲ چابکی بازاریابی به‌عنوان یک رویکرد راهبردی در مدیریت بازاریابی، توانایی سازمان در درک سریع تغییرات محیطی، واکنش انعطاف‌پذیر به این تغییرات و خلق ارزش پایدار برای مشتریان در شرایط پرتلاطم بازار را تبیین می‌نماید. این مفهوم که ریشه در نظریه‌های قابلیت‌های پویا و سازگاری سازمانی دارد، بیانگر آن است که سازمان‌ها برای بقا و رشد در محیط‌های رقابتی باید فراتر از برنامه‌ریزی‌های سنتی عمل کرده و با بازیگربندی مداوم منابع و فرآیندهای بازاریابی، فرصت‌های نوظهور را شناسایی و بهره‌برداری کنند. چابکی بازاریابی به‌عنوان یکی از تجلی‌های قابلیت‌های پویا، نه‌تنها سرعت واکنش به تغییرات بازار را افزایش می‌دهد، بلکه امکان یادگیری سازمانی، آزمون مستمر راه‌کارهای نوین و بهبود مستمر استراتژی‌های بازاریابی را نیز فراهم می‌سازد.^۳

چابکی بازاریابی به‌عنوان یک نمونه جدید از قابلیت‌های فراپویا پدیدار شده و شامل قابلیت‌های منحصربه‌فردی است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد فرصت‌ها را در محیط‌های درحال تغییر شناسایی کنند و با پیکربندی مجدد تاکتیک‌های بازاریابی خود، به‌سرعت پاسخ دهند. ماهیت چابکی بازاریابی در تعامل نزدیک با مشتریان و بازار نهفته است. این رویکرد مبتنی بر حساسیت محیطی بوده و از طریق جمع‌آوری و تحلیل داده‌های گسترده، الگوهای رفتاری مشتریان و تحولات بازار را شناسایی می‌نماید. در ادامه، سازمان با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و رویکردهای داده‌محور قادر می‌شود تصمیمات بازاریابی را به‌صورت لحظه‌ای اتخاذ و اجرا کند. این فرایند ضمن ارتقای سرعت واکنش، منجر به افزایش کیفیت تصمیم‌گیری‌های بازاریابی و بهبود تجربه مشتری می‌شود. چابکی بازاریابی همچنین پیوند عمیقی با نوآوری دارد؛ زیرا سازمان را به سمت آزمون راهبردهای جدید، یادگیری از بازخوردها و اصلاح مستمر فرآیندها سوق می‌دهد.^۴

ادبیات نظری این حوزه نشان می‌دهد که چابکی بازاریابی تأثیر به‌سزایی بر عملکرد سازمانی دارد و از طریق ایجاد انعطاف‌پذیری و سرعت در تصمیم‌گیری، توان رقابتی سازمان را در مواجهه با تغییرات محیطی افزایش می‌دهد. این رویکرد با تقویت قابلیت‌های پاسخ‌گویی سریع به

1. Agile Marketing Manifesto

2. Haverila et al., (2025)

3. Balamurugan et al., (2025)

نیازهای مشتری، زمینه‌ساز افزایش رضایت و وفاداری آنان شده و با فراهم‌سازی امکان نوآوری مداوم، رشد پایدار سازمان را تسهیل می‌نماید. در محیط‌هایی که تحولات فناوری به سرعت رخ می‌دهد و رقابت شدت می‌یابد، سازمان‌هایی که به صورت نظام‌مند از چابکی بازاریابی بهره می‌گیرند، قادر خواهند بود جایگاه رقابتی خود را تثبیت و تقویت نمایند^۱.

تحول دیجیتال

مفهوم تحول دیجیتال نخستین بار توسط پاتل و مک‌کارتی^۲ به سال ۲۰۰۰ مطرح شد و یک دهه بعد بوسیله وسترمن^۳ و همکاران به سال ۲۰۱۱ گسترش یافت^۴. این اصطلاح یکی از مفاهیم کلیدی مرتبط با انقلاب صنعتی چهارم محسوب می‌شود. اصطلاح «انقلاب صنعتی چهارم» که از واژه آلمانی «صنایع ۴٫۰»^۵ گرفته شده، برای نخستین بار در سال ۲۰۱۱ در جریان یک پروژه پیشرفته فناوری در صنایع دولتی آلمان و در شهرهانوفر معرفی شد. این مفهوم نشان‌دهنده ورود به نسل جدیدی از صنعت مبتنی بر هوشمندسازی و فناوری‌های نوین است که پس از سه دوره پیشین انقلاب صنعتی شکل گرفته است^۶.

تحول دیجیتال مفهومی چندبعدی است که به فرایند یکپارچه‌سازی فناوری‌های نوین دیجیتال در تمامی سطوح سازمانی و مدل‌های کسب‌وکار اشاره دارد و منجر به بازآفرینی ارزش، نوآوری در خدمات و تغییرات اساسی در شیوه تعامل سازمان با مشتریان و ذی‌نفعان می‌شود. این پدیده از منظر نظری بر مبنای ترکیب چند رویکرد علمی از جمله نظریه منابع سازمانی، نظریه قابلیت‌های پویا و دیدگاه‌های نوآوری فناورانه تبیین می‌شود. براساس این دیدگاه‌ها، تحول دیجیتال نه تنها به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد، بلکه به عنوان یک قابلیت راهبردی تلقی می‌گردد که توانایی سازمان را در انطباق با محیط متلاطم و خلق مزیت رقابتی پایدار تقویت می‌نماید^۷.

۱. آقازاده و فلاحي، (۱۴۰۳)

2. Patel & McCarthy

3. Westerman

۴. حبیبی، (۱۳۹۴)

5. Industrie 4.0 (in Germany)

6. Franke et al., (2023)

7. Hovorka & Mueller, (2025)

۳. پیشینه پژوهش

نجفدروی و علیزاده^۱، در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری تحول آفرین دیجیتال بر چابکی سازمانی از طریق نقش میانجی فرصت‌های کارآفرینی دیجیتال و اثر تعدیلی قابلیت‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات در شرکت کارگزاری بانک سامان» نشان دادند که رهبری دیجیتال با تسهیل فرصت‌های کارآفرینی دیجیتال، چابکی سازمانی را ارتقا می‌دهد. همچنین، قابلیت‌های فناوری اطلاعات این اثر را تقویت می‌نمایند.

اصلاحی و کریمی^۲، در مطالعه‌ای با عنوان «شناسایی و دسته‌بندی ابعاد چابکی در بانکداری الکترونیک با رویکرد کانو در بانک قرض الحسنه مهر ایران»، به بررسی ابعاد چابکی از دیدگاه مشتریان پرداختند. با استفاده از مدل کانو، الزامات مشتری در سه دسته اساسی، عملکردی و انگیزشی شناسایی شد که مؤلفه‌هایی مانند سرعت پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری خدمات و تعامل دیجیتال را شامل می‌شود.

حدادی و همکاران^۳، در پژوهشی با عنوان «تبیین ابعاد استراتژی نوآوری بانک‌ها با تمرکز بر تحول دیجیتال»، به شناسایی ابعاد نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری پرداختند. یافته‌های کیفی نشان داد نوآوری در مدل کسب‌وکار، فناوری، خدمات، ساختار سازمانی و تعامل با مشتری از ابعاد کلیدی استراتژی نوآوری اند که با تحول دیجیتال بازتعریف می‌شوند. همچنین نقش محوری رهبری تحول آفرین، زیرساخت‌های فناوری و فرهنگ نوآورانه در تحقق این ابعاد مورد تأکید قرار گرفت.

عابه‌ای و همکاران^۴، در مطالعه‌ای با عنوان «طراحی مفهوم سیستم‌پذیری شرکتی در پیاده‌سازی و اجرای رویکرد بازاریابی چابک» به تبیین الزامات ساختاری، انسانی و فناورانه برای اجرای موفق بازاریابی چابک پرداختند. شاخص‌هایی نظیر سازگاری ساختار و منابع انسانی، انعطاف‌پذیری رویه‌ها، ظرفیت مدیریت دانش، توان پردازش داده‌های بازاریابی و حمایت مدیریتی شناسایی شدند.

۱. نجفدروی و علیزاده، (۱۴۰۴)

۲. اصلاحی و کریمی، (۱۴۰۳)

۳. حدادی و همکاران، (۱۴۰۳)

۴. عابه‌ای و همکاران، (۱۴۰۳)

میونیرا^۱، در پژوهشی با عنوان «تحول دیجیتال در بانکداری: مرور نظام‌مند روندها، فناوری‌ها و چالش‌ها» به سه محور کلیدی شامل روندهای نوظهور (همچون بانکداری باز و خدمات موبایلی)، فناوری‌های تحول‌ساز (نظیر هوش مصنوعی، بلاک‌چین و تحلیل کلان‌داده) و چالش‌های اجرایی (از جمله مقاومت سازمانی، امنیت سایبری و نابرابری فناورانه) را برجسته ساخت.

پروبوچاکتی و همکاران^۲، مطالعه‌ای با عنوان «ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بانکداری: نقش رهبری تحول‌آفرین و تحول دیجیتال در چابکی سازمانی و تاب‌آوری شرکتی» انجام دادند. نتایج مدل‌سازی مسیر نشان داد که رهبری تحول‌آفرین از طریق تقویت تحول دیجیتال، موجب ارتقاء چابکی سازمانی شده و این چابکی به نوبه خود، تاب‌آوری شرکتی و مزیت رقابتی پایدار را ارتقا می‌دهد.

شن و همکاران^۳، پژوهشی با عنوان «آیا تحول دیجیتال کارایی هزینه‌ای بانک‌های تجاری را بهبود می‌بخشد؟» انجام دادند. نتایج نشان داد تحول دیجیتال با بهره‌گیری از ابزارهایی مانند اتوماسیون فرایندها، تحلیل پیشرفته داده و خدمات دیجیتال مشتری‌محور، منجر به کاهش معنادار هزینه‌های عملیاتی و بهبود بهره‌وری منابع در بانک‌ها شده است.

مائو و همکاران^۴، پژوهشی تحت عنوان «ایجاد تعادل بین قابلیت‌های فناوری اطلاعات ساختاری برای چابکی سازمانی در تحول دیجیتال: دیدگاه هماهنگ‌سازی منابع» انجام دادند. نتایج نشان داد که قابلیت‌های ساختاری فناوری اطلاعات زمانی می‌توانند چابکی سازمانی را تسهیل کنند که در تعامل با عوامل داخلی نظیر رویکرد فعال به فناوری و شرایط محیطی متغیر قرار گیرند.

ساویتیری^۵، مطالعه‌ای با عنوان «نقش چابکی سازمانی به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین پذیرش بازاریابی دیجیتال و عملکرد بازاریابی» انجام دادند. یافته‌ها حاکی از آن است که اگرچه پذیرش بازاریابی دیجیتال به تنهایی بر عملکرد بازاریابی تأثیرگذار نیست، اما از طریق ارتقای

1. Munira, (2025)

2. Probojakti et al., (2025)

3. Shen et al., (2025)

4. Mao et al., (2024)

5. Savitri, (2024)

چابکی سازمانی، می‌تواند بر نوآوری محصول و در نهایت بر عملکرد بازاریابی تأثیر غیرمستقیم داشته باشد.

با مرور نظام‌مند مطالعات بین‌المللی انجام‌شده در حوزه تحول دیجیتال و چابکی سازمانی در صنعت بانکداری، می‌توان دریافت که اغلب پژوهش‌های خارجی بر روابط علی بین فناوری‌های نوین دیجیتال (نظیر هوش مصنوعی، بلاک‌چین، تحلیل کلان‌داده) و متغیرهای سازمانی نظیر سلامت مالی، تاب‌آوری، بهره‌وری و چابکی تأکید داشته‌اند. در این مطالعات، نقش رهبری تحول‌آفرین، قابلیت‌های فناوری اطلاعات و مدل‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌عنوان محرک‌های کلیدی در موفقیت تحول دیجیتال و افزایش چابکی سازمانی و بازاریابی شناسایی شده‌اند^۱.

براساس مطالعات پیشین، شکاف پژوهشی مهمی میان رویکردهای غالب در مطالعات بین‌المللی و داخلی مشاهده می‌شود: فقدان مدلی پارادایمیک و بومی‌شده که با بهره‌گیری از روش‌های کیفی بنیادین، تصویری جامع از فرایند شکل‌گیری و نهادینه‌سازی چابکی بازاریابی در چارچوب تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران ارائه دهد. این خلأ در ادبیات پژوهشی، ضرورت انجام مطالعه‌ای کیفی برای طراحی و تبیین یک مدل پارادایمی چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال را دوچندان می‌سازد؛ مدلی که بتواند با لحاظ ویژگی‌های نهادی، فناورانه و فرهنگی صنعت بانکداری ایران، به‌ویژه بانک صادرات، به درک بهتر، برنامه‌ریزی دقیق‌تر و اجرای اثربخش‌تر راهبردهای بازاریابی دیجیتال در شرایط تحول‌پذیر محیطی منجر شود.

۴. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی-توسعه‌ای است که با هدف طراحی و تبیین یک مدل پارادایمیک چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری، با تمرکز بر بانک صادرات ایران، انجام شده است. از منظر روش‌شناسی، این مطالعه با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در مرحله اول، و دلفی فازی برای تأیید و پالایش نهایی ابعاد مدل، به صورت اکتشافی اجرا شده است.

جامعه پژوهش شامل دو گروه اصلی از خبرگان بود: نخست، خبرگان دانشگاهی با تخصص

در حوزه‌های بازاریابی و فناوری اطلاعات و دوم، خبرگان صنعتی متشکل از مدیران ارشد و کارشناسان بازاریابی بانک صادرات. با بهره‌گیری از چارچوب پیشنهادی میلر و همکاران^۱، شامل پنج معیار کلیدی بودن، شهرت علمی، تسلط نظری، تنوع دیدگاه و انگیزه مشارکت، نمونه‌گیری به صورت نظری و بر پایه رویکرد گراند تئوری (نظریه داده‌بنیاد) انجام شد؛ روشی که مطابق دیدگاه گلیزر و همکاران^۲، امکان اشباع نظری را به دقت پایش می‌نماید.

فرایند تحلیل کیفی مبتنی بر کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود که به صورت هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها پیش رفت. به منظور اطمینان از اعتبار تحلیل‌ها، فرایند کدگذاری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ نقطه‌ای که در آن مصاحبه‌های جدید منجر به استخراج مفاهیم نو نمی‌شود. اشباع نظری در مصاحبه دهم محقق شد، با این حال برای اطمینان مضاعف، دو مصاحبه تکمیلی نیز انجام گرفت و در مجموع ۱۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مورد تحلیل قرار گرفت.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با شش پرسش محوری بود که بسته به جریان مصاحبه، امکان طرح پرسش‌های تکمیلی نیز فراهم بود. در ادامه، بر مبنای یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی، پرسشنامه دلفی فازی طراحی شد که شامل ۱۱ بُعد اصلی و ۷۰ گویه بر اساس طیف لیکرت ۷ درجه بود و به منظور غربالگری شاخص‌های حاصل از بخش کیفی پژوهش استفاده شد.

در این پژوهش به منظور بررسی روایی، ده معیار پیشنهادی گوبا و لینکلن^۳، شامل تناسب، کاربردپذیری، مفهوم‌پردازی، زمینه‌مندی، منطق، عمق، انحراف، بداعت، حساسیت پژوهشگر و استناد به یادداشت‌ها بررسی شد. تأیید متخصصان، مشارکت کنندگان، استفاده از مدل اشتراوس و کوربین، و تحلیل دقیق داده‌ها نشان از دقت و اعتبار علمی پژوهش دارد. همچنین یافته‌ها با بافت بومی و تجربیات واقعی حوزه بانکداری تطبیق دارند و از نوآوری برخوردارند.

برای ارزیابی پایایی بخش کیفی از ضریب هولستی^۴ استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده شده^۵ (PAO)

1. Miller et al., (2010)

2. Glaser., (2017)

3. Guba & Lincoln

4. Holsti

5. Percentage of Agreement Observation

محاسبه گردید:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{2 \times 305}{315 + 366} = 0.895$$

در مدل محاسبه پایایی کدگذاری، M بیانگر تعداد موارد کدگذاری مشترک میان دو کدگذار است، در حالی که N و N به ترتیب نشان دهنده مجموع موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم می باشند. شاخص PAO به عنوان معیار توافق نسبی، مقداری بین صفر (بی توافقی کامل) تا یک (توافق کامل) دارد و براساس ادبیات پژوهش، مقادیر بیش از ۰٫۶ نشانگر پایایی مطلوب هستند. در این مطالعه، مقدار PAO برابر با ۰٫۸۹۵ محاسبه شد که فراتر از آستانه مطلوبیت است؛ ازاین رو، پایایی فرایند کدگذاری در بخش کیفی کاملاً رضایت بخش ارزیابی می گردد.

در بخش کیفی، برای تحلیل داده‌ها از روش نظریه داده بنیاد^۱ با رویکرد نظام مند بهره‌گیری شده و پردازش داده‌ها با استفاده از نرم افزار تخصصی Maxqda انجام گرفت. در گام بعد، به منظور غربالگری و اجماع نظری در شاخص‌های استخراج شده، از روش دلفی فازی بهره‌برداری شد که با استفاده از نرم افزار MATLAB پیاده‌سازی و تحلیل گردید.

۵. یافته‌های پژوهش

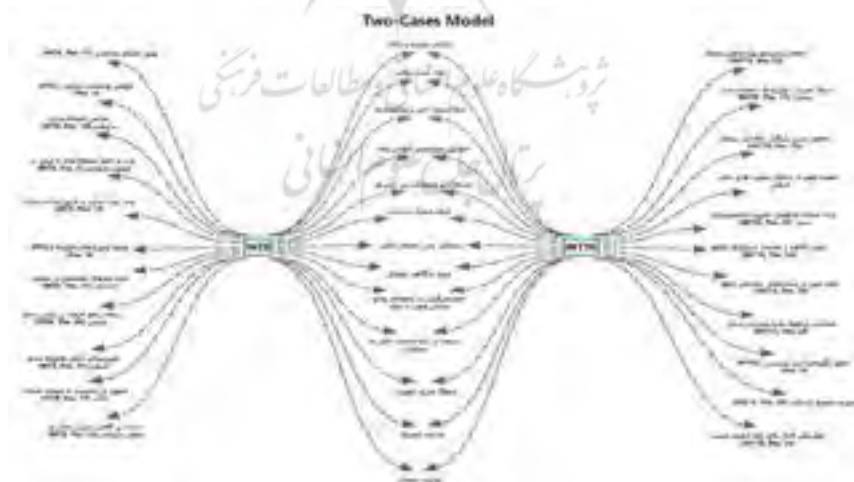
در این پژوهش، ۱۲ مشارکت کننده شامل سه عضو هیات علمی و ۹ مدیر ارشد و بازاریابی بانک صادرات ایران از دو حوزه بازاریابی و تحول دیجیتال انتخاب شدند. از نظر جنسیت، ۱۰ مرد و ۲ زن، از نظر سن، یک نفر زیر ۴۵ سال، هفت نفر بین ۴۶ تا ۵۰ سال و چهار نفر بالای ۵۱ سال بودند. همچنین ۱۱ نفر دارای مدرک دکتری و یک نفر دارای کارشناسی ارشد بودند. سابقه حرفه‌ای آنان نیز بین کمتر از ۱۰ تا بیش از ۱۶ سال متغیر بود. این ترکیب متنوع، با تلفیق تجربه عملی و دانش نظری، بستری غنی برای تحلیل و استخراج مدل پارادایمیک فراهم ساخت.

برای تبیین مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری، مصاحبه‌های نیم ساختاریافته با اساتید دانشگاهی و مدیران ارشد بانک صادرات انجام شد.

داده‌ها با روش نظریه داده‌بنیاد و چارچوب نظام‌مند اشتراوس و کوربین^۱، شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل گردید. در مرحله کدگذاری باز، متون مصاحبه‌ها بارها مرور و به واحدهای معنایی تفکیک شدند؛ سپس کدهای مشابه در قالب مقوله‌های مفهومی دسته‌بندی شدند. تحلیل هم‌زمان با ورود داده‌های جدید به صورت تدریجی بازبینی و تکمیل شد.

گام اول) کدگذاری باز: پیش از ورود داده‌ها به نرم‌افزار MaxQDA، متون مصاحبه‌ها به صورت فایل‌های متنی اصلاح‌شده از خطاهای نگارشی آماده‌سازی شدند تا انسجام و کیفیت داده‌ها حفظ گردد. در کدگذاری باز، ابتدا ۴۰۶ کد اولیه استخراج شد که با حذف موارد تکراری و ادغام مترادف‌ها به ۷۰ کد باز نهایی تقلیل یافت. این مرحله، پایه مفهومی تحلیل‌های بعدی را شکل داد و نقش تعیین‌کننده‌ای در شناسایی مؤلفه‌های اصلی مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال داشت.

در این بخش با تحلیل مصاحبه دهم با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA نشان داد که فرایند کدگذاری به اشباع نظری رسیده است؛ به‌گونه‌ای که مفاهیم جدیدی شناسایی نشد و داده‌ها صرفاً به تأیید الگوهای پیشین انجامید. برای اطمینان از کفایت نظری، دو مصاحبه تکمیلی نیز انجام شد که نتایج آن‌ها نیز استمرار و پایداری مفاهیم را تأیید کرد و مبنای معتبری برای نهایی‌سازی مدل چابکی بازاریابی دیجیتال فراهم آورد.



نمودار ۱- دستیابی به اشباع نظری

گام دوم) کدگذاری محوری: در این مرحله، فرایند سازماندهی و تجمیع کدهای باز به منظور استخراج سازه‌های مفهومی کلان‌تر انجام گرفت. پدیده محوری «چابکی بازاریابی» به عنوان کانون تحلیل انتخاب شد و کدهای باز در قالب سازه‌های معنادار و همبسته دسته‌بندی شدند تا ساختار مفهومی منسجم‌تری شکل گیرد. «استراتژی بازاریابی دیجیتال» به عنوان یک سازه کلیدی شناخته شد که علاوه بر نقش راهبردی در تسریع چابکی بازاریابی، پیامدهای مالی و غیرمالی مرتبط با عملکرد بانک صادرات را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

گام سوم) کدگذاری گزینشی: در این مطالعه، مطابق با رویکرد نظام‌مند گراند تئوری، به منظور یکپارچه‌سازی و سازماندهی نهایی داده‌ها انجام گرفت. در این مرحله، سازه‌های شناسایی شده در فرآیند کدگذاری محوری در قالب دسته‌بندی‌های علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، محوری، راهبردی و پیامدی تنظیم و باز تعریف شدند. به این ترتیب، مدل مفهومی چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری با ۶ کد گزینشی، ۱۱ کد محوری و ۷۰ کد باز شکل گرفت که چارچوبی منسجم و نظام‌مند را برای تحلیل پدیده فراهم می‌آورد. جزئیات این کدها در جدول (۱) به تفصیل ارائه شده است.

جدول ۱- کدگذاری گزینشی مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی
حمایت و آگاهی مدیران بانکی از چابکی سازمانی	چابکی سازمانی	شرایط علی
ساختارهای انعطاف‌پذیر صنعت بانکداری		
فرهنگ پذیرش تغییرات		
سرعت در ارائه خدمات بانکی به مشتریان		
تسهیل در دسترسی به سیستم خدمات بانکی		
اطلاع‌رسانی سریع و به‌موقع به مشتریان	چابکی منابع انسانی	
تخصص‌گرایی در استخدام منابع انسانی شعب یا ستاد		
همسویی منابع انسانی با استراتژی‌های صنعت بانکداری		
ارتقاء سطح ظرفیت و پذیرش منابع انسانی		
ایجاد تیم‌های متخصص در صنعت بانکداری		

کدگذاری محوری	کدگذاری گزینه‌شی	کدگذاری باز
چابکی منابع انسانی	شرایط علی	به‌روزرسانی دانش فناوریانه منابع انسانی
		اتخاذ سیاست‌های انگیزشی جهت افزایش مشارکت منابع انسانی
		دیجیتالی شدن خدمات بانکی
		تغییر در نیازها و خواسته‌های مشتریان
		سواد و آگاهی دیجیتال
رویکردهای نوین دیجیتال	پدیده محوری	وجود نوآوری‌های فناوریانه
		تولید ارزش مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال
		افزایش بازدهی و کاهش مدت زمان انجام امور بانکی
		درک نیازهای فعلی و بالقوه مشتریان بانکی
		سازگاری برنامه‌های بازاریابی با تغییرات محیطی
چابکی بازاریابی	شرایط زمینه‌ای	پاسخگویی به نسبت شرایط و تقاضای رشد استراتژیک بانک
		ایجاد تنوع در ارائه خدمات تخصصی بانکی
		استفاده از کانال‌های ارتباطی چندگانه با مشتری
		رفع ضعف‌های رویکردهای سنتی مدیریت
		ارزش‌آفرینی در بازار خدمات
تحول دیجیتال در صنعت بانکداری	شرایط زمینه‌ای	مدیریت تحول دیجیتال
		فناوری‌های دیجیتال
		استعدادهای دیجیتال
		اجرای فرآیندهای تحول دیجیتال
		فرهنگ تحول دیجیتال
		ساختار تحول دیجیتال
		نوآوری دیجیتال
خدمات دیجیتال		
موانع بانکداری دیجیتال	شرایط مداخله‌گر	برداشت اشتباه از بحث تجربه مشتری در بانکداری دیجیتال
		مقاومت صنعت بانکداری در حالت سنتی و پایدار
		محدودیت دسترسی به فناوری دیجیتال روز

کدگذاری گزینه‌شی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
شرایط مداخله‌گر	موانع بانکداری دیجیتال	وجود محدودیت‌های قانونی
		چالش تحریم‌های اعمال شده
		عدم ریسک‌پذیری بانک
		عدم آشنایی مدیران صنعت بانکداری با حوزه تحول دیجیتال
راهبردها و اقدامات	استراتژی بازاریابی دیجیتال	تشدید رقابت دیجیتال در صنعت
		ایجاد و حفظ ارتباط مفید متقابل با مشتریان از طریق ابزارهای نوین ارتباطی
		به‌کارگیری فناوری هوش مصنوعی و رباتیک آنلاین
		سهولت تبادل خدمات با هدف تامین اهداف مشتری و بانک
عملکرد مالی	مدیریت محتوای دیجیتال	مدیریت محتوای دیجیتال
		بازاریابی از طریق پست الکترونیکی و موتورهای جستجوی مختلف
		بهبود تعاملات بین مشتریان و بانک
		بازاریابی از طریق شبکه و رسانه‌های اجتماعی
		افزایش بازگشت سرمایه در صنعت بانکداری
		افزایش حجم سپرده‌گذاری مشتریان
		مولد نمودن سرمایه‌های راکد
پیامدها	توسعه صنعت بانکداری	مدیریت بودجه و کاهش هزینه‌ها
		ارتقاء جذب سرمایه‌های جدید
		افزایش بازپرداخت بدهی‌ها، دیون و وام‌های معوقه
		رشد و شکوفایی اقتصادی کشور
		گسترش سهم بازار صنعت بانکداری
عملکرد نوآورانه	تسهیل در معاملات تجاری و بین‌المللی	سازماندهی و هدایت دریافت‌ها و پرداخت‌ها
		ایفای وظایف و مسئولیت‌های اجتماعی صنعت بانکداری
		کسب مزیت رقابتی پایدار
عملکرد نوآورانه	افزایش خلاقیت و نوآوری منابع انسانی	افزایش خلاقیت و نوآوری منابع انسانی
		تمایز در ارائه خدمات بانکی نسبت به رقبا
		نوآوری در فرایندهای انجام امور

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی
پذیرش فناوری‌های جدید و دانش محور	عملکرد نوآورانه	پیامدها
ارائه راه‌کار خلاقانه به چالش‌های محیطی		
بهبود جذب و نگهداشت مشتریان	بهبود تجربه مشتری	
افزایش رضایت مشتریان		
تبدیل مشتریان بالقوه به بالفعل		
سفارشی سازی خدمات برای مشتریان		
ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان		

براساس نتایج ارائه شده در جدول مذکور، مدل پارادایمی چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری تدوین شده است که در نمودار (۲) به تصویر کشیده شده است. این مدل چارچوبی جامع را برای تحلیل و تبیین روابط بین شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای چابکی بازاریابی در بستر تحول دیجیتال فراهم می‌آورد و نقش هر یک از این مؤلفه‌ها را در تحقق چابکی بازاریابی به صورت نظام‌مند نمایش می‌دهد.



نمودار ۲- مدل پارادایمی چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری

برای ارزیابی و پالایش شاخص‌های به دست آمده از تحلیل کیفی، از روش دلفی فازی به عنوان رویکردی نظام مند و مبتنی بر همگرایی نظرات خبرگان استفاده شد. در گام نخست، ۷۰ شاخص اولیه مبتنی بر کدگذاری داده بنیاد استخراج گردید. برای سنجش اهمیت این شاخص‌ها، دیدگاه‌های متخصصان بازاریابی دیجیتال و تحول بانکی با بهره‌گیری از طیف هفت درجه‌ای فازی و اعداد فازی مثلثی گردآوری شد. این رویکرد، با کاهش ابهام در قضاوت‌های ذهنی، امکان اولویت بندی علمی شاخص‌ها در شرایط عدم قطعیت را فراهم آورد.

جدول ۲- طیف هفت درجه فازی برای ارزش گذاری شاخص‌ها

متغیر زبانی	مقدار فازی	مقیاس عدد فازی
کاملاً بی اهمیت	۱	(۰, ۰, ۰)
خیلی بی اهمیت	۲	(۰, ۳, ۰)
بی اهمیت	۳	(۰, ۵, ۰, ۳, ۰, ۱)
متوسط	۴	(۰, ۷۵, ۰, ۵, ۰, ۳)
با اهمیت	۵	(۰, ۹, ۰, ۷۵, ۰, ۵)
خیلی با اهمیت	۶	(۱, ۰, ۹, ۰, ۷۵)
کاملاً با اهمیت	۷	(۱, ۱, ۰, ۹)

در گام نخست، دیدگاه‌های خبرگان در خصوص اهمیت شاخص‌های استخراج شده با استفاده از طیف فازی هفت درجه‌ای جمع‌آوری و مقادیر حاصل بر اساس جدول مقیاس به اعداد فازی مثلثی تبدیل گردید. به منظور یکپارچه سازی این نظرات، از روش میانگین گیری فازی استفاده شد که به عنوان یکی از روش‌های معتبر در مطالعات فازی، امکان تجمیع و برآورد جمعی نظرات را در شرایط عدم قطعیت فراهم می نماید. به کارگیری این روش با حفظ ویژگی‌های ذاتی داده‌های فازی، مبنایی علمی و قابل اتکا برای تحلیل و تفسیر نهایی شاخص‌ها فراهم آورد.

رابطه (۱): برآورد میانگین فازی دیدگاه خبرگان

$$F_{AVE} = \left(\left\{ \frac{\sum l}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum m}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum u}{n} \right\} \right)$$

در تحلیل داده‌های فازی، فرآیند فازی‌زدایی به منظور تبدیل اعداد فازی مثلثی به مقادیر قطعی انجام می‌شود تا امکان اتخاذ تصمیم نهایی فراهم گردد. در این پژوهش، فازی‌زدایی با استفاده از روش «مرکز سطح» که توسط زنگ و تانگ^۱ معرفی شده و به عنوان یکی از معتبرترین رویکردها در این حوزه شناخته می‌شود، صورت پذیرفت. این روش از طریق محاسبه میانگین وزن دار سه نقطه مشخصه عدد فازی مثلثی، برآوردی دقیق و قابل تفسیر از اهمیت نسبی شاخص‌ها در شرایط عدم قطعیت ارائه کرده و مبنای تصمیم‌گیری علمی در مراحل بعدی تحلیل قرار گرفت.

رابطه (۲)

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij} - l_{ij}) + (m_{ij} - l_{ij})]}{3} + l_{ij}$$

در فرآیند دلفی فازی، شاخص‌هایی که مقدار فازی‌زدایی شده آن‌ها بالاتر از ۰٫۷ باشد تأیید و مقادیر کمتر از این حد آستانه حذف می‌گردند. در راند نخست، تمامی شاخص‌ها موفق به کسب امتیازی فراتر از این معیار شدند و هیچ‌یک حذف نگردید. به منظور تقویت اعتبار نتایج، راند دوم نیز اجرا شد که در آن نیز تمامی شاخص‌ها مجدداً تأیید شدند. علاوه بر این، اختلاف میانگین مقادیر فازی‌زدایی شده شاخص‌ها در دو راند کمتر از ۰٫۲ بود؛ معیاری که حاکی از پایداری اجماع خبرگان و کفایت اجرای دو راند برای تکمیل فرآیند غربالگری به شمار می‌رود.

جدول ۳- فاصله مقدار قطعی راند نخست و راند دو

شاخص‌ها	نتیجه راند ۱	نتیجه راند ۲	اختلاف	نتیجه
حمایت و آگاهی مدیران بانکی از چابکی سازمانی	۰/۸۳۲	۰/۷۶۵	۰/۰۶۷	توافق
ساختارهای انعطاف‌پذیر صنعت بانکداری	۰/۷۹۴	۰/۷۷۶	۰/۰۱۸	توافق
فرهنگ پذیرش تغییرات	۰/۷۷۲	۰/۷۷۶	۰/۰۰۴	توافق
سرعت در ارائه خدمات بانکی به مشتریان	۰/۷۲۴	۰/۷۸۳	۰/۰۵۹	توافق

نتیجه	اختلاف	نتیجه راند ۲	نتیجه راند ۱	شاخص‌ها
توافق	۰/۰۱	۰/۸۰۱	۰/۷۹۰	تسهیل در دسترسی به سیستم خدمات بانکی
توافق	۰/۰	۰/۷۷۶	۰/۷۷۶	اطلاع‌رسانی سریع و به موقع به مشتریان
توافق	۰/۰۱	۰/۷۹۳	۰/۸۰۴	تخصص‌گرایی در استخدام منابع انسانی شعب یا ستاد
توافق	۰/۰۵	۰/۸۱۵	۰/۷۶۵	همسویی منابع انسانی با استراتژی‌های صنعت بانکداری
توافق	۰/۰۲	۰/۷۸۸	۰/۷۷۶	ارتقاء سطح ظرفیت و پذیرش منابع انسانی
توافق	۰/۰۱	۰/۸۱۱	۰/۸۲۲	ایجاد تیم‌های متخصص در صنعت بانکداری
توافق	۰/۰۴۸	۰/۷۵۳	۰/۸۰۱	به‌روزرسانی دانش فناوریانه منابع انسانی
توافق	۰/۰۲۵	۰/۸۰۴	۰/۸۲۹	اتخاذ سیاست‌های انگیزشی جهت افزایش مشارکت منابع انسانی
توافق	۰/۰	۰/۸۲۵	۰/۸۲۵	دیجیتالی شدن خدمات بانکی
توافق	۰/۰۳۸	۰/۷۲۸	۰/۷۷۶	تغییر در نیازها و خواسته‌های مشتریان
توافق	۰/۰۳۲	۰/۷۷۹	۰/۸۱۱	سواد و آگاهی دیجیتال
توافق	۰/۰۳۲	۰/۷۹۰	۰/۷۵۸	وجود نوآوری‌های فناوریانه
توافق	۰/۰۴۴	۰/۷۳۲	۰/۷۷۶	تولید ارزش مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال
توافق	۰/۰۳۲	۰/۷۷۴	۰/۷۴۲	افزایش بازدهی و کاهش مدت زمان انجام امور بانکی
توافق	۰/۰۳۲	۰/۷۸۶	۰/۸۱۸	درک نیازهای فعلی و بالقوه مشتریان بانکی
توافق	۰/۰۳۲	۰/۸۲۲	۰/۷۹۰	سازگاری برنامه‌های بازاریابی با تغییرات محیطی
توافق	۰/۰۱۴	۰/۸۰۴	۰/۷۹۰	پاسخگویی به نسبت شرایط و تقاضای رشد استراتژیک بانک
توافق	۰/۰۵۱	۰/۷۹۳	۰/۷۴۲	ایجاد تنوع در ارائه خدمات تخصصی بانکی
توافق	۰/۰۰۴	۰/۸۱۸	۰/۸۲۲	استفاده از کانال‌های ارتباطی چندگانه با مشتری
توافق	۰/۰۰۴	۰/۷۹۴	۰/۷۹۰	رفع ضعف‌های رویکردهای سنتی مدیریت
توافق	۰/۰۶۷	۰/۸۲۵	۰/۷۵۸	ارزش‌آفرینی در بازار خدمات

نتیجه	اختلاف	نتیجه راند ۲	نتیجه راند ۱	شاخص‌ها
توافق	۰/۰۱۲	۰/۷۷۶	۰/۷۸۸	مدیریت تحول دیجیتال
توافق	۰/۰۹۹	۰/۷۸۸	۰/۶۸۹	فناوری‌های دیجیتال
توافق	۰/۰۰۴	۰/۸۱۸	۰/۸۲۲	استعدادهای دیجیتال
توافق	۰/۰۰۹	۰/۷۴۹	۰/۷۵۸	اجرای فرآیندهای تحول دیجیتال
توافق	۰/۰۱۹	۰/۷۴۴	۰/۷۶۳	فرهنگ تحول دیجیتال
توافق	۰/۰۴۱	۰/۷۶۹	۰/۷۲۸	ساختار تحول دیجیتال
توافق	۰/۰۳۴	۰/۷۸۳	۰/۷۴۹	نوآوری دیجیتال
توافق	۰/۰۱	۰/۷۹۴	۰/۸۰۴	خدمات دیجیتال
توافق	۰/۰۰۴	۰/۷۸۳	۰/۷۷۹	برداشت اشتباه از بحث تجربه مشتری در بانکداری دیجیتال
توافق	۰/۰۴۸	۰/۸۲۲	۰/۷۷۴	مقاومت صنعت بانکداری در حالت سنتی و پایدار
توافق	۰/۰۲۱	۰/۷۲۱	۰/۷۴۲	محدودیت دسترسی به فناوری دیجیتال روز
توافق	۰/۰۱۸	۰/۸۳۲	۰/۸۱۴	وجود محدودیت‌های قانونی
توافق	۰/۰۴۳	۰/۸۰۱	۰/۷۵۸	چالش تحریم‌های اعمال شده
توافق	۰/۰۰۵	۰/۷۵۱	۰/۸۰۱	عدم ریسک‌پذیری بانک
توافق	۰/۰۲	۰/۷۶۳	۰/۷۸۳	عدم آشنایی مدیران صنعت بانکداری با حوزه تحول دیجیتال
توافق	۰/۰۱۴	۰/۷۶۳	۰/۷۴۹	تشدید رقابت دیجیتال در صنعت
توافق	۰/۰۴۲	۰/۷۶۹	۰/۸۱۱	ایجاد و حفظ ارتباط مفید متقابل با مشتریان از طریق ابزارهای نوین ارتباطی
توافق	۰/۰۲۳	۰/۷۶۷	۰/۷۹۰	به‌کارگیری فناوری هوش مصنوعی و رباتیک آنلاین
توافق	۰/۰۳۵	۰/۸۲۵	۰/۷۹۰	سهولت تبادل خدمات با هدف تامین اهداف مشتری و بانک
توافق	۰/۰۴۶	۰/۷۵۸	۰/۸۰۴	مدیریت محتوای دیجیتال
توافق	۰/۰۵۱	۰/۷۹۰	۰/۷۳۹	بازاریابی از طریق پست الکترونیکی و موتورهای جستجوی مختلف
توافق	۰/۰۳۴	۰/۷۸۳	۰/۷۴۹	بهبود تعاملات بین مشتریان و بانک

نتیجه	اختلاف	نتیجه راند ۲	نتیجه راند ۱	شاخص‌ها
توافق	۰/۰۸	۰/۸۲۲	۰/۷۴۲	بازاریابی از طریق شبکه و رسانه‌های اجتماعی
توافق	۰/۰۴	۰/۷۸۳	۰/۷۶۹	افزایش بازگشت سرمایه در صنعت بانکداری
توافق	۰/۰۵۳	۰/۷۵۱	۰/۸۰۴	افزایش حجم سپرده‌گذاری مشتریان
توافق	۰/۰۰۷	۰/۷۷۶	۰/۷۸۳	مولد نمودن سرمایه‌های راکد
توافق	۰/۰۴	۰/۷۷۴	۰/۷۶۰	مدیریت بودجه و کاهش هزینه‌ها
توافق	۰/۰۸	۰/۷۸۳	۰/۷۰۳	ارتقاء جذب سرمایه‌های جدید
توافق	۰/۰۵۶	۰/۸۳۲	۰/۷۷۶	افزایش بازپرداخت بدهی‌ها، دیون و وام‌های معوقه
توافق	۰/۰۰۷	۰/۸۲۵	۰/۸۱۸	رشد و شکوفایی اقتصادی کشور
توافق	۰/۰۲۵	۰/۸۱۱	۰/۷۸۶	گسترش سهم بازار صنعت بانکداری
توافق	۰/۰۵۵	۰/۷۲۱	۰/۷۷۶	سازماندهی و هدایت دریافت‌ها و پرداخت‌ها
توافق	۰/۰	۰/۷۱۷	۰/۷۱۷	ایفای وظایف و مسئولیت‌های اجتماعی صنعت بانکداری
توافق	۰/۰۵۵	۰/۸۰۴	۰/۷۴۹	تسهیل در معاملات تجاری و بین‌المللی
توافق	۰/۰۲۱	۰/۷۸۳	۰/۸۰۴	کسب مزیت رقابتی پایدار
توافق	۰/۰۹۲	۰/۷۵۱	۰/۸۴۳	افزایش خلاقیت و نوآوری منابع انسانی
توافق	۰/۰۲۵	۰/۷۶۳	۰/۷۸۸	تمایز در ارائه خدمات بانکی نسبت به رقبای
توافق	۰/۰۳۷	۰/۷۴۹	۰/۷۸۶	نوآوری در فرایندهای انجام امور
توافق	۰/۰۳۶	۰/۷۷۲	۰/۸۰۸	پذیرش فناوری‌های جدید و دانش‌محور
توافق	۰/۰۱۳	۰/۷۹۴	۰/۷۸۱	ارائه راه‌کار خلاقانه به چالش‌های محیطی
توافق	۰/۱۲۹	۰/۷۲۴	۰/۸۵۳	بهبود جذب و نگهداشت مشتریان
توافق	۰/۰۰۷	۰/۷۷۶	۰/۷۸۳	افزایش رضایت مشتریان
توافق	۰/۰۶	۰/۷۶۳	۰/۷۰۳	تبدیل مشتریان بالقوه به بالفعل
توافق	۰/۰۲۸	۰/۷۷۹	۰/۷۵۱	سفارشی‌سازی خدمات برای مشتریان
توافق	۰/۰۴۸	۰/۷۴۹	۰/۷۹۷	ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان

بر اساس نتایج جدول مربوطه، اختلاف میانگین امتیازات شاخص‌ها در دو راند متوالی کمتر از ۰۲ برآورد شد. این نتیجه بیانگر ثبات و همگرایی دیدگاه‌های خبرگان بوده و نشان می‌دهد که فرآیند دلفی به مرحله اشباع رسیده است. به این ترتیب، با استناد به این معیار پذیرفته شده، اجرای راندهای اضافی ضرورت نداشته و فرایند دلفی در همین مرحله خاتمه یافته تلقی می‌شود. بنابراین، تمامی شاخص‌های شناسایی شده از اعتبار کافی برخوردار بوده و قابلیت استفاده در مراحل بعدی پژوهش را دارا هستند.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل پارادایمیک چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک صادرات ایران) انجام شده است. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال یک قابلیت راهبردی و چندبعدی است که می‌تواند جایگاه رقابتی بانک‌ها را در محیطی که به سرعت تحت تأثیر نوآوری‌های فناورانه قرار می‌گیرد، به‌طور معناداری ارتقا دهد. تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که سه عامل چابکی سازمانی، چابکی منابع انسانی و رویکردهای نوین دیجیتال به‌عنوان شرایط علی، زیربنای شکل‌گیری و تقویت پدیده محوری یعنی چابکی بازاریابی را فراهم می‌نمایند. این عوامل نه تنها سرعت واکنش بانک به تغییرات بازار را افزایش می‌دهند، بلکه ظرفیت سازمان برای یادگیری، نوآوری و بازآفرینی مداوم فرآیندهای بازاریابی را نیز تقویت می‌نمایند. یافته‌ها همچنین نشان دادند که تحقق چابکی بازاریابی بدون در نظر گرفتن شرایط محیطی و ساختاری امکان‌پذیر نیست. تحول دیجیتال در صنعت بانکداری به‌عنوان شرط زمینه‌ای، بستر لازم برای پیاده‌سازی استراتژی‌های نوآورانه بازاریابی را فراهم می‌نماید. به موازات آن، موانع بانکداری دیجیتال به‌عنوان شرایط مداخله‌گر می‌توانند اجرای این فرایند را با چالش‌هایی همچون مقاومت سازمانی، محدودیت‌های فناورانه، ناهماهنگی زیرساخت‌ها و ضعف فرهنگ دیجیتال مواجه سازند. غلبه بر این موانع نیازمند راهبردهایی است که همسو با تغییرات محیطی و مبتنی بر یادگیری سازمانی طراحی شوند.

راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش شامل توسعه پلتفرم‌های دیجیتال، بهره‌گیری از داده‌کاوی پیشرفته و هوش مصنوعی، توانمندسازی منابع انسانی در مهارت‌های دیجیتال و

طراحی کمپین‌های بازاریابی چابک و شخصی‌سازی شده است. اجرای این راهبردها، با ایجاد هم‌افزایی میان قابلیت‌های فناورانه و انسانی، بانک را قادر می‌سازد تا نه تنها از تغییرات بازار عقب‌نماند بلکه در بسیاری از موارد پیشگام نیز باشد.

پیامدهای مدل پیشنهادی حاکی از آن است که بهبود عملکرد مالی، ارتقای تجربه مشتری، توسعه نوآوری‌های خدماتی و تقویت موقعیت رقابتی بانک از نتایج ملموس پیاده‌سازی چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال است. این پیامدها تأیید می‌نمایند که استفاده صحیح از فناوری‌های تحول‌آفرین در کنار فرهنگ سازمانی یادگیرنده و منابع انسانی توانمند، می‌تواند مسیر دستیابی به برتری رقابتی پایدار را برای بانک‌ها هموار کند.

مقایسه این یافته‌ها با ادبیات پیشین نشان می‌دهد که نتایج تحقیق حاضر علاوه بر هم‌سویی با مطالعات داخلی و خارجی، دارای ارزش افزوده نظری و کاربردی است. مطالعات پیشین اغلب به بررسی جداگانه ابعاد فناوری یا سازمانی پرداخته‌اند، درحالی‌که این پژوهش با تلفیق هم‌زمان ابعاد فناورانه، سازمانی و انسانی در چارچوبی داده‌بنیاد، الگویی جامع و بومی شده برای صنعت بانکداری ایران ارائه کرده است. یافته‌ها با نتایج نجفدوری و علیزاده (۱۴۰۴) و پروجاکتی و همکاران (۲۰۲۵) همسو است که بر نقش سرمایه انسانی دیجیتالی شده در ایجاد مزیت رقابتی چابک تأکید کرده‌اند. همچنین، همانند پژوهش‌های عاب‌اینی و همکاران (۱۴۰۳) و ساویتیری (۲۰۲۴)، چابکی بازاریابی در این مطالعه نیز به‌عنوان محور اتصال زیرساخت‌های فناورانه با راهبردهای بازارمحور معرفی شده است.

در جمع‌بندی، یافته‌های پژوهش تأکید می‌نمایند که حرکت به سمت بانکداری دیجیتال و بهره‌گیری از رویکردهای چابک در بازاریابی نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای بقا و رشد پایدار بانک‌ها در عصر رقابت فناورانه است. مدل پارادایمیک ارائه‌شده در این تحقیق می‌تواند نه تنها به‌عنوان الگویی نظری بلکه به‌عنوان نقشه‌راهی اجرایی برای ارتقای رقابت‌پذیری و نوآوری در بانکداری ایران مورد استفاده قرار گیرد.

براساس نتایج به دست آمده، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

درخصوص چابکی سازمانی پیشنهاد می‌شود حمایت و آگاهی مدیران بانک صادرات نسبت به اهمیت این رویکرد تقویت شده و ساختارهای بانک از منظر انعطاف‌پذیری بازنگری شوند. تحقق چابکی سازمانی مستلزم آن است که فرهنگ پذیرش تغییر در میان مدیران، معاونین

و کارکنان نهادینه شود، چراکه تنها در چنین بستری امکان افزایش سرعت ارائه خدمات و تسهیل دسترسی مشتریان به سیستم‌های بانکی فراهم خواهد شد. قابلیت‌های چابکی شامل پاسخگویی، شایستگی، سرعت و انعطاف‌پذیری است. پاسخگویی به توانایی درک سریع تغییرات بازار و واکنش به موقع به آن‌ها اشاره دارد و زمینه‌ساز دستیابی به مزیت رقابتی است. شایستگی بیانگر توانایی تحقق اهداف بانک و بهره‌وری فعالیت‌ها در راستای این اهداف است. سرعت به فرآیند تصمیم‌گیری و ارائه خدمات مؤثر در کوتاه‌ترین زمان ممکن مرتبط بوده و انعطاف‌پذیری نیز توان سازگاری ساختار و فرآیندهای بانک با شرایط متغیر محیطی را نشان می‌دهد. توجه هم‌زمان به این مؤلفه‌ها می‌تواند جایگاه رقابتی بانک صادرات ایران را در صنعت بانکداری ارتقا دهد.

در خصوص چابکی منابع انسانی پیشنهاد می‌شود در جذب و استخدام کارکنان شعب و ستاد، اصل تخصص‌گرایی رعایت و همسویی منابع انسانی با استراتژی‌های بانکداری مدنظر قرار گیرد. در محیط متأثر از بی‌ثباتی و عدم قطعیت، توانایی کارکنان برای تطابق سریع با تغییرات ضروری است. منابع انسانی بانک صادرات می‌تواند با به‌کارگیری رویکردهای دیجیتال و ایجاد تیم‌های تخصصی بر چالش‌های محیطی غلبه کند. ارتقای دانش فناورانه و مهارت‌های دیجیتال از طریق آموزش هدفمند و نیز اتخاذ سیاست‌های انگیزشی برای افزایش مشارکت کارکنان، سطح چابکی منابع انسانی را تقویت و بانک را در رقابت‌های صنعت توانمند می‌سازد. در خصوص رویکردهای نوین دیجیتال پیشنهاد می‌شود با توجه به دیجیتالی شدن خدمات بانکی و تغییرات مداوم نیازهای مشتریان، ارتقای سواد و آگاهی دیجیتال در سطوح مدیریتی و عملیاتی بانک صادرات از طریق نوآوری‌های فناورانه به‌صورت جدی پیگیری شود. هوش مصنوعی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین رویکردهای دیجیتال، نقش کلیدی در تحول بانکداری داشته و فرصت‌های گسترده‌ای برای نوآوری و ایجاد مزیت رقابتی فراهم می‌نماید. استفاده هدفمند از این فناوری در شخصی‌سازی خدمات و تحلیل دقیق نیازهای مشتریان، تجربه آنان را به‌طور چشمگیری بهبود می‌بخشد. همچنین تولید ارزش‌های نوین مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال می‌تواند رضایت و وفاداری مشتریان را افزایش داده و جایگاه رقابتی بانک صادرات را تقویت کند.

در خصوص چابکی بازاریابی پیشنهاد می‌شود مدیران بانک صادرات با شناسایی دقیق نیازهای فعلی و بالقوه مشتریان، برنامه‌های بازاریابی را همسو با تغییرات محیطی و تحولات بازار

طراحی کنند. پاسخگویی به شرایط رقابتی و رشد استراتژیک بانک در این مسیر اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا تنها از طریق تطبیق پذیری می‌توان ضعف‌های رویکردهای سنتی را برطرف و بازدهی سازمانی را افزایش داد. این رویکرد موجب کاهش زمان ارائه خدمات، تسریع تصمیم‌گیری و ایجاد تنوع در خدمات بانکی خواهد شد. همچنین، استفاده از کانال‌های ارتباطی چندگانه برای تعامل مؤثر با مشتریان، ارزش‌آفرینی گسترده‌تری ایجاد کرده و استقرار بازاریابی چابک را تسهیل می‌نماید. از آنجا که هدف اصلی این رویکرد ارائه خدمات باکیفیت در کوتاه‌ترین زمان است، تحقق آن نیازمند پیش‌نیازهایی همچون درک صحیح اهداف، شناخت مزایا و آگاهی از چالش‌های اجراست. ارتقای این آگاهی، مدیران را به اتخاذ تصمیمات هوشمندانه‌تر و اجرای مؤثرتر چابکی بازاریابی هدایت کرده و به شکل‌گیری مزیت رقابتی پایدار و تقویت جایگاه بانک صادرات در بازار خدمات مالی منجر می‌شود.

در خصوص تحول دیجیتال در بانکداری پیشنهاد می‌شود بانک صادرات ایران ساختار تحول دیجیتال را به صورت یکپارچه مستقر کرده و فرهنگ دیجیتال را در همه سطوح نهادینه کند. تحول دیجیتال با بهره‌گیری از فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، کلان داده و بلاک چین مدل‌های عملیاتی و خدمات بانکی را بازطراحی می‌نماید. موفقیت در این مسیر مستلزم تعهد مدیران، پرورش استعدادهای دیجیتال و نوآوری مستمر است. تدوین استراتژی‌های واقع‌بینانه و اجرای مرحله‌ای این برنامه، همراه با پیش‌مستمر، می‌تواند ظرفیت بانک را برای پاسخ‌گویی به تغییرات بازار افزایش داده و جایگاه رقابتی آن را در عرصه بانکداری دیجیتال تقویت کند.

در خصوص موانع بانکداری دیجیتال پیشنهاد می‌شود بانک صادرات ایران برنامه‌ای جامع برای ارتقای آگاهی مدیران و اصلاح برداشت‌های نادرست از مفهوم تجربه مشتری در محیط دیجیتال تدوین کند، زیرا مقاومت در برابر فناوری اغلب ناشی از درک ناقص ارزش‌آفرینی این تجربه است. رفع مقاومت ساختارهای سنتی و تشویق به پذیرش ریسک و نوآوری نیازمند برنامه‌ریزی کلان و سازوکارهای حمایتی است. به‌کارگیری متخصصان فناوری اطلاعات می‌تواند محدودیت‌های ناشی از کمبود فناوری‌های روز و تحریم‌ها را کاهش دهد. همچنین بازبینی قوانین و مقررات بانکی برای تسهیل رویکردهای دیجیتال ضروری بوده و مستلزم همراهی نهادهای ناظر است. در نهایت، آگاه‌سازی مدیران ارشد از شدت رقابت دیجیتال و ضرورت پذیرش بانکداری دیجیتال، نخستین گام برای کاهش موانع و تسریع تحول در بانک خواهد بود.

در خصوص استراتژی بازاریابی دیجیتال پیشنهاد می‌شود بانک صادرات ایران با بهره‌گیری از ابزارهای نوین ارتباطی، ارتباطات مؤثر و دوسویه‌ای با مشتریان برقرار کند. استفاده از فناوری‌های پیشرفته به‌ویژه هوش مصنوعی و رباتیک آنلاین ظرفیت بانک را در تحلیل رفتار مشتری، شخصی‌سازی خدمات و افزایش سرعت پاسخ‌گویی ارتقا می‌دهد. بازاریابی دیجیتال علاوه بر سهولت تبادل خدمات، با مدیریت صحیح محتوای دیجیتال دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌نماید. به‌کارگیری این رویکرد از طریق پست الکترونیکی، موتورهای جست‌وجو و شبکه‌های اجتماعی تعاملات با مشتریان را بهبود و رضایت و وفاداری آنان را تقویت می‌نماید. بازاریابی دیجیتال دامنه‌ای فراتر از بازاریابی اینترنتی دارد و تمامی رسانه‌های دیجیتال را دربرمی‌گیرد. با تغییر بازارهای سنتی به بازارهای الکترونیکی، سازمان‌ها برای حفظ رقابت باید از استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال استفاده کنند. این رویکرد پویا با تسهیل تبادل ایده و خدمات، روابط مشتری را حفظ و زمینه تحقق اهداف مشترک بانک و مشتری را فراهم می‌سازد.

با توجه به پیشنهادات ارائه‌شده، تحقق پیامدهایی مانند بهبود عملکرد مالی، ارتقای نوآوری، توسعه صنعت بانکداری و بهبود تجربه مشتری برای بانک صادرات ایران قابل انتظار است. نوآوری دیجیتال به‌عنوان محرک اصلی تحول، فرصت‌های جدید بازار را ایجاد کرده و امکان بازطراحی فرآیندهای بانکی را فراهم می‌آورد. استفاده مؤثر از فناوری‌های دیجیتال به بانک اجازه می‌دهد فرآیندها را یکپارچه و خدماتی سریع‌تر و دقیق‌تر ارائه کند. این یکپارچگی علاوه بر بهبود عملکرد مالی، کیفیت تعامل با مشتریان و سطح رضایت آنان را افزایش می‌دهد. استقرار کامل مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال، بانک صادرات را به سازمانی نوآور و مشتری‌محور با توان رقابت در سطح ملی و منطقه‌ای تبدیل می‌نماید و در نهایت به افزایش سودآوری، توسعه اقتصادی و حفظ مشتریان منجر خواهد شد.

دسترسی به داده‌ها

داده‌های استفاده شده یا تولید شده در این پژوهش در متن مقاله ارائه شده است.

تضاد منافع نویسندگان

نویسندگان این مقاله اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

منابع

- اصلاحچی، اشکان؛ کریمی، مصطفی. (۱۴۰۳). شناسایی و دسته بندی ابعاد چابکی در بانکداری الکترونیک با رویکرد کانو؛ مطالعه موردی بانک قرض الحسنه مهر ایران. نهمین کنفرانس بین المللی پژوهش در علوم و مهندسی و ششمین کنگره بین المللی عمران، معماری و شهرسازی آسیا. صص ۱-۱۳. <https://civilica.com/doc/2188715>
- آقازاده، هاشم؛ فلاحی، محمدباقر. (۱۴۰۳). نقش روابط بازرگانی بین الملل در اثر بازرگاری بین الملل بر چابکی بازاریابی بین الملل. مدیریت کسب و کارهای بین المللی، ۷(۱)، ۸۷-۱۰۷. <https://doi.org/10.22034/jiba/10.22034/2023.57790.2089>
- تقی نسب، حبیب؛ منصوریان، رضا. (۱۴۰۳). تأثیر چابکی بازاریابی بر بهره‌وری و نوآوری درآشفته‌گی بازار. چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، ۷(۹۴)، ۷۲-۸۱. <https://www.jamv.ir/article.html.208371>
- جهان‌دیده، مرضیه؛ بهرام‌زاده، حسینعلی. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر قابلیت دیجیتال بر عملکرد صادرات شرکت با نقش میانجی اکتشاف، بهره‌برداری، چابکی زنجیره تامین، چابکی عملیاتی و چابکی بازاریابی. مهندسی مدیریت نوین، ۹(۱)، ۱-۲۶. <https://doi.org/10.30495/jmemiau/10.30495/2023.1984770.1247>
- حبیبی، آرش. (۱۳۹۴). تحول دیجیتال. بازاریابی پارس مدیر، ۱(۱)، ۱۰۲-۱۰۷.
- حدادی، حمیده؛ خمه، عباس؛ ترابی، تقی؛ شاکری، رویا. (۱۴۰۳). تبیین ابعاد استراتژی نوآوری بانک‌ها با تمرکز بر تحول دیجیتال. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۹۲(۱۳-۱۴). <https://sanad.iau.ir/Journal/FullText/119715/smr/Article>
- حسینی، سیدرسول؛ دشتبانی، یاور؛ فتحی‌نیا، حسن؛ قومنجانی، فاطمه. (۱۴۰۲). طراحی و اعتبارسنجی مدل بازاریابی دیجیتالی چابک در بانک سپه با بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد. پژوهش‌های راهبردی بودجه و مالی، ۴(۲)، ۷۹-۱۰۷. <https://dor.isc.ac/dor.107-79.2023.10112717180914024235>
- روحانی، ابوالفضل؛ کشاورز، الهام. (۱۴۰۳). تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی عوامل نوآوری. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۶(۶۱)، ۱۶۹-۱۸۴. <http://iieshrm.ir/article-fa.html-1659-1>
- زارعی، عظیم؛ معصومی، محمد؛ باقرنژاد حمزه کلائی، محمدابراهیم. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل بروز شکست

- خدمات براساس کیف بازاریابی و ارائه راه کارهای چابک سازی. چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۲۲ (۵۷)، ۱۳۱-۱۶۰. [https://doi.org.160-131](https://doi.org/10.48308/jbamp/10.48308/https://doi.org.160-131)
- صالحی، جلال؛ حسین زاده، علی؛ بستام، هادی. (۱۴۰۱). بررسی عوامل موثر بر بازاریابی چابک دیجیتال در صنعت بانکداری با بهره گیری از نقشه شناختی. مدیریت عملیات، ۲(۷)، ۵۵-۸۷. <https://doi.org/10.30495/org.2023/699423>
- صوفی، هما؛ رودساز، حبیب؛ حسین پور، داود؛ اصلی پور، حسین. (۱۴۰۴). پسانندهای خط مشی بانکداری دیجیتال در نظام بانکی کشور: واکاوی خروجی ها و اثرات بلندمدت. مطالعات مدیریت کسب و کار، ۱۳ (۵۱)، ۵۳-۹۰. <https://doi.org/10.22054/ims/10.22054/https://doi.org.90-53>
- مزرعه فراهانی، رضا؛ اوشک سرایی، مریم؛ محفوطی، غلامرضا؛ طالقانی، محمد. (۱۴۰۴). به کارگیری رویکرد ساختاری- تفسیری جهت طراحی مدلی برای بانکداری پایدار. مهندسی مدیریت نوین، ۱۱(۱)، ۱-۲۶. <https://sanad.iau.ir/Journal/jmem/Article/11232233>
- مہتاب، نوید؛ غفوری، فرزاد؛ ورمقانی، سارا؛ ورمقانی، مریم. (۱۴۰۲). چابکی بازاریابی ورزشی: شناسایی پیشامدها، پیامدها و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی با نقش تعدیلگری تلاطم بازار. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۵(۷۹)، ۳۵-۵۶. <https://doi.org/10.22089/smrj/10.22089/https://doi.org.56-35>
- نجفدوری، نیلوفر؛ علیزاده، حمید. (۱۴۰۴). تأثیر رهبری تحول آفرین دیجیتال بر چابکی سازمانی از طریق نقش میانجی فرصت های کارآفرینی دیجیتال و اثر تعدیلی قابلیت های مبتنی بر فناوری اطلاعات در شرکت کارگزاری بانک سامان. هشتمین همایش مطالعات اقتصادی و مدیریت در جهان اسلام. صص ۱۹-۱. <https://civilica.com/doc/2065214>
- Aghazadeh, H., Fallahi, M-B. (2024). The Role of International Business Relations in the Effect of International Market Orientation on International Marketing Agility. *International Business Management*, 7(1), 87-107. (in Persian) <https://doi.org/10.22034/jiba.2023.57790.2089>
- Amini, M., & Rahmani, A. (2023). How strategic agility affects the competitive capabilities of private banks. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 10, 8397-8406. <https://ssrn.com/abstract=4408544>
- Anning-Dorson, T., Baba, F., Zulu, M., & Acheampong, G. (2025). Data-driven dynamic capabilities in emerging markets: A grounded theory approach to digital transformation in african retail banking. *International Journal of Information Management*, 84, 102914. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102914>
- Balamurugan, P., Gopi, K., Srividhya, T., Ananthan, S., & Malali, A. B. (2025). Agile Marketing and Its Practices in the Current Business Landscape: A Comprehensive Literature Review. *Expanding Operations Through Agile Principles and Sustainable Practices*, 103-122. <http://dx.doi.org/10.4018/979-8-3693-6274-7.ch007>
- Challoumis, C., & Eriotis, N. (2024). A historical analysis of the banking system and its impact on Greek economy. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 1598-

1617. <http://dx.doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2282>
- Dove, R. (1996). Business Practices Critical to early realization of agile enterprise. Project Report, Paradigm Shift International.
- Eslahchi, A., Karimi, M. (2024). Identifying and Categorizing Agility Dimensions in Electronic Banking with Kano Approach; A Case Study of Qarz-e-Hosaneh Mehr Bank of Iran. 9th International Conference on Research in Science and Engineering and 6th International Congress on Civil Engineering, Architecture and Urban Planning of Asia. pp. 1-13. (in Persian) <https://civilica.com/doc/2188715>
- Franke, H., Plekhanov, D., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European management journal*, 41(6), 821-844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (2017). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Goldman, S. L., & Nagel, R. N. (1993). Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 8(1-2), 18-38. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1993.025758>
- Golmohammadi, E., Mohammadi, E., Tolabi, Z. (2022). Antecedents and Consequences of Strategic Agility with a Dynamic Capabilities Approach in Active Banks of Ilam Province, *Science and Technology Policy*, 12 (1), No. 38, pp. 23-42. (in Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.24767220.1401.12.1.1.6>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *ECTJ*, 30(4), 233-252.
- Habibi, A. (2015). Digital transformation. *Parsmadir Marketing*, 1(1), 102-107. (in Persian)
- Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi technique for forecasting and screening items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130-143. <http://dx.doi.org/10.5958/2249-7307.2015.00036.5>
- Haddadi, H., Khamseh, A., Torabi, T., Shakeri, R. (2024). Explaining the dimensions of banks' innovation strategy with a focus on digital transformation. *Strategic Management Research* 92. 13-46. (in Persian) <https://sanad.iau.ir/Journal/smr/Article/1119715/FullText>
- Haverila, M., Haverila, K. C., & McLaughlin, C. (2025). The impact of perceived knowledge on marketing agility in the context of big data: role of deployment level. *European Journal of Management Studies*, 30(1), 3-29. <http://dx.doi.org/10.1108/EJMS-06-2024-0059>
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hosseini, S-R., Dashtbani, Y., Fathinia, H., Ghomanjani, F. (2023). Design and validation of agile digital marketing model in Sepah Bank using data-driven methodology. *Strategic Research in Budget and Finance*, 4 (2), 79-107. (in Persian) <https://dor.isc.ac/>

- dor/20.1001.1.27171809.1402.4.2.3.5
- Hovorka, D. S., & Mueller, B. (2025). Speculative foresight: A foray beyond digital transformation. *Information Systems Journal*, 35(1), 140-162. <http://dx.doi.org/10.1111/isj.12530>
- Jahandideh, M., Bahramzadeh, H- A. (2023). Investigating the impact of digital capability on the company's export performance with the mediating role of exploration, exploitation, supply chain agility, operational agility and marketing agility. *Modern Management Engineering*, 9(1), 1-26. (in Persian) <https://doi.org/10.30495/jmemiau.2023.1984770.1247>
- Juliana, B. M., Prabowo, H., Alamsjah, F., & Hamsal, M. (2023). Building Organizational Resilience by developing Customers Orientation, Digital Adoption and Organizational Agility: An Empirical Study in The Indonesian Banking Industry. *Calitatea*, 24(197), 75-83. <http://dx.doi.org/10.1108/JOSM-06-2021-0216>
- Mahtab, N., Ghafouri, F., Varmaghani, S., Varmaghani, M. (2023). Sports marketing agility: identifying events, consequences and its impact on organizational performance with the moderating role of market turbulence. *Sports Management Studies*, 15 (79), 35-56. (in Persian) <https://doi.org/10.22089/smrj.2022.11444.3501>
- Mao, H., Liu, S., & Gong, Y. (2024). Balancing structural IT capabilities for organizational agility in digital transformation: a resource orchestration view. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(1), 315-344. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2022-0595>
- Mataveli, M., Ayala Calvo, J. C., & Gil, A. J. (2024). The role of intellectual capital and service agility in banking service provision: the perspective of Brazilian export companies. *International Journal of Emerging Markets*, 19(2), 475-493. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-02-2020-0190>
- Mazrae-Farahani, R., Oshak-Saraei, M., Mahfouzi, Gh., Taleghani, M. (2025). Applying a structural-interpretive approach to design a model for sustainable banking. *Modern Management Engineering*, 11 (1), 1-26. (in Persian) <https://sanad.iau.ir/Journal/jmem/Article/1123233>
- Miller, E., Cross, L., & Lopez. M. (2010). Sampling in qualitative research. *FBB research group*, 19(3), 249-261. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-2092\(06\)61990-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-2092(06)61990-X)
- Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: a literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2709-2754. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0383>
- Munira, M. S. K. (2025). Digital transformation in banking: A systematic review of trends, technologies, and challenges. *TECHNOLOGIES, AND CHALLENGES*. Volume 02 ,Issue No. 01, Page No: 78-95 (January 27, 2025). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5161354>
- Najafdari, N., Alizadeh, H. (2024). The impact of digital transformational leadership on organizational agility through the mediating role of digital entrepreneurial opportunities

- and the moderating effect of IT-based capabilities in Saman Bank Brokerage Company. 8th Conference on Economic and Management Studies in the Islamic World. pp. 1-19. (in Persian) <https://civilica.com/doc/2065214>
- Prasetya, A., Probojakti, W., Utami, H. N., & Riza, M. F. (2025). Driving sustainable competitive advantage in banking: The role of transformational leadership and digital transformation in organizational agility and corporate resiliency. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 547-569. <https://dx.doi.org/10.1002/bse.4005>
- Probojakti, W., Utami, H. N., Prasetya, A., & Riza, M. F. (2025). Driving sustainable competitive advantage in banking: The role of transformational leadership and digital transformation in organizational agility and corporate resiliency. *Business Strategy and the Environment*. 34(1), PP 670-689. <https://doi.org/10.1002/bse.4005>
- Rohani, A., Keshavarz, E. (2024). The impact of digital transformation on innovation performance with the mediating role of innovation factors. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*. 16 (61), 169-184. (in Persian) <http://iieshrm.ir/article-1-1659-fa.html>
- Salehi, J., Hosseinzadeh, A., Bastam, H. (2022). Investigating factors affecting agile digital marketing in the banking industry using cognitive mapping. *Operations Management*, 2(7), 55-87. (in Persian) <https://doi.org/10.30495/jom.2023.699423>
- Savitri, R. D. (2024). Peran Organizational Agility Sebagai Variabel Mediasi Dalam Hubungan Antara Adoption Digital Marketing Terhadap Kinerja Pemasaran (Doctoral dissertation, Universitas Jenderal Soedirman).
- Shen, C., Wu, J., Li, Y., & Chen, Q. (2025). Does digital transformation improve the cost efficiency of commercial banks? Evidence from China. *Finance Research Letters*, 73, 106619. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106619>
- Sofi, H., Rudsaz, H., Hosseinpour, D., Aslipour, H. (2025). Implications of Digital Banking Policy in the Country's Banking System: An Analysis of Outputs and Long-Term Effects. *Business Management Studies*, 13 (51), 53-90. (in Persian) <https://doi.org/10.22054/ims.2024.82697.2534>
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.
- Taghinasb, H., Mansourian, R. (2024). The Effect of Marketing Agility on Productivity and Innovation in Market Turbulence. *Accounting and Management Perspective*, 7(94), 72-81. (in Persian) https://www.jamv.ir/article_208371.html
- Zarei, A., Masoumi, M., Baghernejad Hamzeh Kalaei, M- E. (2024). Identifying factors of service failure based on marketing funnel and providing agility solutions. *Business Management Perspective*, 22 (57), 131-160. (in Persian) <https://doi.org/10.48308/jbmp.2024.235737.1611>
- Tzeng, G.-H., Teng, J.-Y.(1993)., Transportation investment project selection with fuzzy multiobjectives. *Transp.Plann. Technol.* 17(2), 91-112. <https://doi.org/10.1080/03081069308717504>