

## موانع ورود استراتژیک به صنعت بانکداری دیجیتال در ایران

محمدامین رشیدی<sup>۱</sup>، محمدمبین شفیعی ناطق<sup>۲</sup>، سروش شایگان نریمان<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی گرایش مالی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی گرایش مالی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران

### چکیده

تحول دیجیتال در سال‌های اخیر بسیاری از صنایع را دگرگون ساخته است. از پیامدهای تحول دیجیتال می‌توان به تغییر ساختارها، رویه‌ها و فرآیندها اشاره کرد. موج تحول دیجیتال صنعت بانکداری را نیز دچار تغییرات اساسی نموده است. بانکداری دیجیتال به ارائه خدمات بانکی بر بستر فناوری‌های دیجیتال گفته می‌شود. صنعت بانکداری ایران در سال‌های اخیر به سمت خدمات دیجیتال روی آورده است و می‌توان این صنعت را یکی از صنایع پیشرو در کشور دانست. با این حال موانع ورود استراتژیکی در راه بانک‌ها برای پیوستن به موج تحول دیجیتال وجود دارد و بعضاً آن‌ها را از پیوستن به این موج باز می‌دارد. پژوهش حاضر با استفاده از روش فراترکیب موانع ورود استراتژیکی به صنعت بانکداری دیجیتال در ایران را بررسی می‌کند. این پژوهش در یک بازه ده سال از سال ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۱ پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه را بررسی و مهمترین موانع ورود استراتژیکی به صنعت بانکداری دیجیتال را استخراج نموده است. بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که موانع ورود استراتژیکی به صنعت بانکداری دیجیتال در ایران به دو دسته کلی «درونی» و «بیرونی» تقسیم شده و عواملی نظیر: موانع فرهنگی، مدیریتی فناوری، مالی، سیاسی-حقوقی و مهارتی در بر آن اثرگذار هستند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۱۲

### کلید واژه‌ها:

بانکداری  
بانکداری دیجیتال  
تحول دیجیتال  
استراتژی دیجیتال

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): رشیدی، محمدامین، شفیعی ناطق، محمدمبین، شایگان نریمان، سروش. (۱۴۰۲). موانع ورود استراتژیکی به صنعت بانکداری دیجیتال در ایران. دو فصلنامه رویدادهای نوین در مدیریت و بازاریابی. ۱(۱)۲، ۱۴۸-۱۵۵.

doi <https://doi.org/10.22034/jnamm.2023.423525.1032>



Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ایمیل: [ma.rashidi@isu.ac.ir](mailto:ma.rashidi@isu.ac.ir)

نویسنده مسئول: محمدامین رشیدی

## ۱- مقدمه

فناوری‌های دیجیتال با ساختار شکنی در حوزه‌های مختلف کسب و کار توجه زیادی را به خود جلب نموده‌اند؛ این فناوری‌ها علاوه بر دگرگون ساختن ساختارها و رویه‌ها این امکان را به شرکت‌ها داده‌اند تا به رشد تصادفی دست یابند. ظهور بازیگران جدید با مدل‌های کسب و کار نوآورانه شرکت‌های قدیمی را به چالش کشیده است و آن‌ها وادار به ایجاد تغییرات اساسی نموده است. اما موضوع اصلی این است که به همان میزانی که فناوری‌های دیجیتال ممکن است تهدیدی برای بازیگران و ساختارهای قدیمی به شمار آیند، فرصت‌های فراوانی را پیش‌روی تمامی شرکت‌ها قرار می‌دهد (ریس و همکاران، ۲۰۱۸). در دنیای کنونی کسب و کار فناوری دیگر تنها به بخش فناوری اطلاعات محدود نمی‌شود بلکه از آن فراتر رفته و تمامی ساختارها و بخش‌های یک شرکت را شامل می‌شود. این موضوع بازیگران قدیمی را در مقابل یک چالش قرار می‌دهد و به همین علت برای برطرف ساختن این مشکل در چند سال اخیر از همسویی استراتژی فناوری اطلاعات با استراتژی کسب و کار در قالب استراتژی دیجیتال سخن گفته‌اند (وسترمن و همکاران، ۲۰۱۱). در فضای کنونی رقابت تدوین و اجرای اثربخش استراتژی‌های دیجیتال یکی از نشانه‌های موفقیت و بلوغ سازمانی به شمار می‌رود که این امر به نوبه خود تمامی شئون و بخش‌های سازمان را درگیر می‌سازد. از این رو همسویی استراتژی دیجیتال با استراتژی کلی سازمان توجه زیادی را از جانب مدیران سازمان به خود جلب نموده است. اصلی‌ترین چالش در تدوین و اجرای اثربخش استراتژی‌های دیجیتال هماهنگی آن با خواسته‌های متغیر ذی‌نفعان در حوزه فناوری‌های دیجیتال است (شامی زنجانی و همکاران ۱۴۰۰).

ظهور موج تحول دیجیتال در صنعت مالی بسیاری از ساختارها را تغییر داده است. با ظهور تحول دیجیتال بسیاری از خدمات صنعت مالی دستخوش تغییرات اساسی شدند که از جمله آن‌ها می‌توان به: ارائه خدمات شبانه‌روزی بانکی، انجام امور بانکی به صورت آنلاین، گسترش تنوع خدمات بانکی با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و افزایش سرعت و دقت اشاره نمود (Windasari, Kusumawati, Larasati, & Amelia, 2022). اهمیت جمع‌آوری و پردازش داده‌ها ابتدا در صنعت بانکداری کشور آمریکا ظهور و بروز پیدا کرد و پس از ادراک اهمیت آن از جانب سایر کشورها به تمام کشورهای جهان تسری یافت. امروزه صنعت بانکداری در جهان از صنایع پیشتاز و موفق در حوزه جمع‌آوری و پردازش اطلاعات و به طور کلی استفاده از فناوری‌های دیجیتال به شمار می‌رود که امر تأثیرات فراوانی بر جامعه، دولت، اقتصاد و کسب و کارها داشته است. (Skinner, 2016).

پورتر (2008) موانع ورود را به مزیت‌هایی اطلاق می‌کند که بازیگران فعلی و مستقر در صنعت نسبت به بازیگران جدید و تازه‌وارد به صنعت دارند و شش منبع اصلی برای موانع ورود بر می‌شمرد که عبارت‌اند از: ۱- صرفه‌های ناشی از مقیاس ۲- هزینه‌های تغییر تحمیل شده بر مشتریان ۳- نیازمندی به سرمایه ۴- مزیت‌های شرکت‌های فعلی و مستقر در سازمان مستقل از اندازه آن‌ها ۵- دسترسی نامتوازن به کانال‌های توزیع ۶- قوانین محدودکننده دولتی. علاوه بر تعریف یادشده به طور عمومی می‌توان موانع ورود را اینگونه بازتعریف کرد: موانع ورود به آن مواردی اطلاق می‌شود که شرکت (ها) را از ورود به یک صنعت خاص باز می‌دارد، این موانع می‌توانند با توجه به ماهیت صنعت متفاوت بوده و هر صنعتی موانع ورود مختص به خود را دارا باشد.

در طول زمان و با پیچیده‌تر شدن ساختار صنایع و همچنین ظهور فناوری‌های جدید علاوه بر عوامل یادشده، عوامل و عناصر دیگری می‌توانند بر موانع ورود تأثیرگذار باشند. فناوری و تغییرات فناورانه نیز می‌تواند یکی از مهمترین موانع ورود به صنایع باشد (Karakaya & Stahl, 1989). در سال‌های اخیر با توجه به ساختار شکنی تحول دیجیتال در بسیاری از صنایع و تأثیر عمیق آن بر کسب و کارها می‌توان موانع ورود استراتژیک جدیدی را نیز به موارد یادشده اضافه نمود. در پژوهش حاضر سعی شده است تا این موانع ورود استراتژیک جدید در صنعت بانکداری دیجیتال در ایران شناسایی و دسته‌بندی شوند.

## ۲- روش‌شناسی پژوهش

یکی از اقسام فرامطالعه روش فراترکیب است که تحلیلی کیفی از مطالعات صورت گرفته شده در حوزه‌های به‌خصوص را فراهم می‌آورد. در فراترکیب یافته‌های پژوهش‌های صورت گرفته و مرتبط با یکدیگر ترکیب شده و پژوهشگر به نتایج جدیدی دست می‌یابد و به پرسش تحقیق خود پاسخ می‌دهد. روش فراترکیب روشی نظام‌مند است که با ترکیب نتایج پژوهش‌های پیشین علاوه بر ارتقاء دانش موجود یافته‌های جدیدی را فراروی پژوهشگر قرار می‌دهد. یکی از مهمترین اهداف روش فراترکیب ارائه دیدگاه و تفسیر نوآورانه و جدید و منسجم نمودن یافته‌های کیفی پیشین است (کمالی، ۱۳۹۶؛ ژو، ۲۰۰۸).

هفت گام پیشنهاد شده توسط عرب و همکاران (۱۳۹۳) در اجرای فراترکیب به شرح زیر است:

- تعیین سؤالات تحقیق

- بررسی نظام‌مند مطالعات صورت گرفته

- گزینش و انتخاب مطالعات مناسب

- استخراج اطلاعات از مطالعات

- تحلیل و تجزیه و ترکیب یافته‌ها

- پایش و کنترل کیفیت داده‌ها

- ارائه یافته‌ها

پژوهش پیش‌رو بر اساس هفت گام ذکر شده در پنج مرحله به اجرا درآمد که در ادامه به طور مختصر به این مراحل پرداخته می‌شود.

## مرحله اول؛

در این مرحله ابتدا سؤالات پژوهش تعیین و تنظیم شد، سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از:  
موانع ورود استراتژیک به صنعت بانکداری دیجیتال در ایران چیست؟

**مرحله دوم؛**

در این مرحله با جست و جوی فراگیر در منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی از جمله: سیویلیکا، پرتال جامع علوم انسانی، مجلات تخصصی نور، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی کشور و پایگاه اطلاعات نشریات کشور کلیدواژه‌های مرتبط با بانکداری دیجیتال جست و جو گردید و پژوهش‌های مرتبط احصاء شد. پژوهشگران در این مرحله به ۶۰ منبع مرتبط دست یافتند.

**مرحله سوم؛**

در این مرحله منابع به دست آمده پالایش و گزینش شده و بر اساس معیارهای پژوهشگران منابع برگزیده انتخاب شدند. این کار در سه گام صورت پذیرفت: ۱- بررسی عناوین منابع و کلیدواژه‌ها ۲- بررسی چکیده منابع و یافته‌های پژوهش ۳- بررسی متن منابع. در نهایت و با انجام مراحل فوق ۱۶ منبع نهایی انتخاب شدند که مراحل آن در جدول (۱) قابل مشاهده است.

جدول (۱): مراحل پالایش و گزینش منابع

مراحل	نتایج
جست و جو در منابع اطلاعاتی	منابع اولیه = ۶۰
تعداد منابع پس از بررسی عناوین و کلیدواژه	تعداد منابع = ۴۷
تعداد منابع پس از بررسی چکیده منابع و یافته‌های پژوهش	تعداد منابع = ۳۲
تعداد منابع پس از بررسی متن تفصیلی منابع	<u>تعداد منابع نهایی = ۱۶</u>

**مرحله چهارم؛**

در این مرحله منابع به دست آمده بر اساس اطلاعاتی همچون: نام نویسندگان، سال پژوهش، عنوان منبع و اطلاعات استخراج شده تقسیم‌بندی و ثبت شدند.

**مرحله پنجم؛**

در مرحله پنجم پژوهشگران اطلاعات به دست آمده را به منظور ارائه نتایج جدید و تفاسیر نوآورانه با یکدیگر ترکیب کرده موضوعات و مضامین مشابه در دسته‌بندی‌های یکسان جای می‌دهند. پژوهشگران در این مرحله به ۲ مقوله، ۶ مفهوم و ۲۶ زیر مفهوم دست یافتند.

**۳- یافته‌های پژوهش**

پس از بررسی منابع دو مقوله «موانع درونی» و «موانع بیرونی» و شش مفهوم «موانع مدیریتی»، «موانع سازمانی»، «موانع فرهنگی» و «موانع دانشی و مهارتی» مطرح شده است. همچنین به طور کلی ۲۶ زیر مفهوم در ذیل مفاهیم نامبرده شده

جای گرفتند. تقسیم‌بندی صورت گرفته شده در جدول (۲) قابل مشاهده است (محمد پور و صاحب، ۱۴۰۰؛ صرافی زاده و شهسواری، ۱۳۹۴؛ طجرلو و همکاران، ۱۴۰۰؛ حیدرزاده، ۱۴۰۰؛ آماده و جعفرپور، ۱۳۸۸؛ عباسی و میاندره، ۱۳۹۳؛ Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn, 2015).

جدول (۲): نتایج به دست آمده

مقوله	مفهوم	زیر مفهوم
موانع درونی	موانع مدیریتی	عدم توجه به نوآوری
		عدم تدوین استراتژی مناسب
		نبود چشم‌انداز مناسب سازمانی
		عدم وجود نگاه کلان و استراتژیک به مسائل مربوط به حوزه دیجیتال
		ساختار سازمانی نامناسب
		عدم استفاده از ظرفیت‌ها و منابع بیرونی
		مقاومت ساختاری در برابر تحول دیجیتال
		ورود بازیگران جدید با استراتژی‌های ساختارشکنانه
موانع فرهنگی	موانع فرهنگی	ایستادگی در برابر تغییر
		عدم برخورداری فرهنگ سازمانی مناسب
		عدم تناسب سبک زندگی مشتریان با تحول دیجیتال
		پایبندی مشتریان به فرایندها و رویه‌های بانکداری سنتی
موانع دانشی و مهارتی	موانع دانشی و مهارتی	عدم موفقیت در آگاهی بخشی به مشتریان
		نیروی انسانی غیر ماهر
		مقاومت در برابر یادگیری از سوی مدیران ارشد
		عدم آشنایی کارمندان با ادبیات و مهارت‌های حوزه دیجیتال
موانع فناوری	موانع فناوری	سخت‌افزار و نرم‌افزار نامناسب
		ناهمخوانی سیستم‌های فعلی با داده‌های گذشته
		نبود واسط کاربری مناسب
موانع بیرونی	موانع مالی	هزینه‌های بالای سرمایه‌گذاری
		مشکلات فراوان در تأمین مالی
		عدم بازدهی مناسب مالی خدمات بانکداری دیجیتال
موانع حقوقی-سیاسی	موانع حقوقی-سیاسی	مراجع مختلف سیاست‌گذار

مقوله	مفهوم	زیر مفهوم
		قوانین دست‌وپاگیر در حوزه فناوری‌های دیجیتال
		محدودیت‌ها و تحریم‌های اعمال شده خارجی
		وجود قوانین بعضاً متعارض

#### ۴- نتیجه‌گیری

در این پژوهش موانع ورود استراتژیک به صنعت بانکداری دیجیتال در ایران احصاء و برشمرده شد. با بررسی منابع و پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه مشخص شد که صنعت بانکداری کشور برای همراهی با تحول دیجیتال ابتدا باید بر موانع ورود درونی و بیرونی و سایر موانعی که ذیل این دو مقوله جای می‌گیرند غلبه نماید. این پژوهش می‌تواند به درک بهتری از موج تحول دیجیتال و الزامات اجرایی آن کمک نماید. از یافته‌های این پژوهش می‌توان در طراحی برنامه‌های اجرایی و عملیاتی استفاده نمود. همچنین شناسایی موانع ورود به بانک‌ها کمک می‌کند تا از صرف هزینه‌های اضافی اجتناب نموده و با برنامه‌ای نظام‌مند و مدون با موج تحول دیجیتال همراه شوند و تصویر روشنی از الزامات این مسیر داشته باشند.

#### منابع

- [۱] ادیب حاج باقری، محسن، صلصالی، مهوش، پرویزی، سرور (۱۳۸۹)، روش تحقیق کیفی، تهران: نشر تحفه
- [۲] آماده، حمید، جعفرپور، محمود (۱۳۸۸)، بررسی موانع و راهکارهای توسعه‌ی بانکداری الکترونیکی در بانک‌های خصوصی کشور، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱(۳۶)، ۳۸-۱۳.
- [۳] شامی زنجانی، مهدی، نبی، فراز، ایراندوست، شادی (۱۴۰۰)، ناخدایی دیجیتال: راهنمای تحول سازمان‌ها در عصر دیجیتال، تهران: آریانا قلم
- [۴] صراف‌زاده، اصغر، شهسواری، حمید رضا (۱۳۹۴)، موانع استقرار سیستم بانکداری جامع (Core Banking)، خط مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۶ (شماره ۱ (پیاپی ۱۷ و ۱۸ بهار و تابستان ۱۳۹۴))، ۴۶-۳۳.
- [۵] طبرلو، علیرضا، انصاری، منوچهر، دیواندری، علی، کیماسی، مسعود (۱۴۰۰)، طراحی چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال (نمونه پژوهی: بانک ملت)، مدیریت صنعتی، ۱۳(۴)، ۵۷۹-۵۵۹.
- [۶] عباسی، ابراهیم، رجبی میاندره (۱۳۹۳)، بررسی عوامل مؤثر و موانع وفاداری الکترونیکی به خدمات بانکداری الکترونیکی در مشتریان بانک‌های خصوصی در استان گلستان، مجله مدیریت بازرگانی، ۶(۴)، ۸۴۴-۸۲۷.
- [۷] عرب، سید محمد؛ ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا و مروتی شریف‌آبادی، علی (۱۳۹۳). «طراحی مدل فراترکیب عوامل مؤثر بر طلاق با مرور نظام‌مند مطالعات پیشین». ایپدمولوژی ایران، ۱۰(۴)، ۱۰-۲۲.
- [۸] عسگری، طیب، نعیمی صدیق، علی، عبدالشاه، محمد (۱۳۹۸)، تدوین راهبردهای نوین در صنعت بانکداری با تکیه بر فناوری‌های دیجیتال، فصلنامه علمی راهبرد، ۲۸(۳)، ۳۴-۵.

[۹] محمدپور، پریمه و صاحب، طاهره، ۱۴۰۰، ارائه مدلی جهت توسعه اثربخش تجربیات مشتری در اکوسیستم بانکداری دیجیتال با تمرکز بر مدل‌ها و معماری‌های مرجع، پنجمین همایش ملی پیشرفت‌های معماری سازمانی، مشهد، <https://civilica.com/doc/1386012>

[۱۰] حیدرزاده اقدم، نرجس (۱۴۰۰)، ارائه الگوی مدیریت ریسک در بانکداری دیجیتال رویکرد عقلانی، فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه گذاری، دوره ۱۰، شماره ۳۷، ۴۸۹-

- [11] Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- [12] CASP - Critical Appraisal Skills Programme (2020, December 2). CASP - 10 questions to help you make sense of a Qualitative research. Retrieved from <https://casp-uk.net/>
- [13] Finfgeld, D. L. (2003). Metasynthesis: The state of the art--so far. *Qualitative Health Research*, 13(7), 893-904.
- [14] Gupta, S. (۲۰۱۸). *Driving digital strategy: A guide to reimagining your business*. Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- [15] Karakaya, F., & Stahl, M. J. (1989). Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods markets. *Journal of marketing*, 53(2), 80-91.
- [16] King, N. (۲۰۱۰). *Interviews in qualitative research*. Los Angeles: SAGE.
- [17] Krume Nikoloski (2014). The Role of Information Technology in the Business Sector, (۱۲)۳, ۳۰۹-۳۰۳ Retrieved from <http://www.ijsr.net/>
- [18] Lachal, J., Revah-Levy, A., Orri, M., & Moro, M. R. (2017). Metasynthesis: An Original Method to Synthesize Qualitative Literature in Psychiatry. *Frontiers in Psychiatry*, 8.
- [19] Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.
- [20] Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. In: Rocha, Á., Adeli, H., Reis, L.P., Costanzo, S. (eds) Trends and Advances in Information Systems and Technologies. WorldCIST'18 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 745. Springer, Cham.
- [21] Sandelowski, M., & Barroso, J. (۲۰۰۷). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York, London: Springer.
- [۲۲] Skinner, C. (۲۰۱۶). *Digital bank: Strategies to launch or become a digital bank*. Singapore: Marshall Cavendish Business.
- [23] Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J., & Osborn, R. (۲۰۱۵). *Organizational Behavior, 13th Edition* (13th edition). John Wiley & Sons.
- [24] Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 50(2), 204-211.
- [25] Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., McAfee, A.: Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations, pp. 1-68. MIT Sloan Management, MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting (2011)
- [26] Windasari, N. A., Kusumawati, N., Larasati, N., & Amelia, R. P. (2022). Digital-only bank experience: Insights from gen Y and gen Z. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100170.
- [27] Xu, Y. (2008). Methodological Issues and Challenges in Data Collection and Analysis of Qualitative Meta-Synthesis. *Asian Nursing Research*, 2(3), 173-1

# Barriers to strategic entry into the digital banking industry in Iran

Mohammad Amin Rashidi<sup>1</sup>, Mohammad Mubin Shafii Natiq<sup>2</sup>, Soroush Shaygan Nariman<sup>3</sup>

1- Masters student of Islamic studies and business management, majoring in finance, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran

2- Master's student of Islamic studies and business management, majoring in finance, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran

3- Masters student in Islamic Studies and Business Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

## Receive:

31 March 2023

## Revise:

18 May 2023

## Accept:

03 July 2023

## Abstract

Digital transformation has transformed many industries in recent years. One of the consequences of digital transformation can be mentioned the change of structures, procedures and processes. The wave of digital transformation has also caused fundamental changes in the banking industry. Digital banking is the provision of banking services based on digital technologies. Iran's banking industry has turned to digital services in recent years and this industry can be considered one of the leading industries in the country. However, there are strategic entry barriers in the way of banks to join the wave of digital transformation and sometimes it prevents them from joining this wave. The present study examines the barriers to strategic entry into the digital banking industry in Iran using the meta-composite method. In a period of ten years from 1391 to 1401, this research has examined the researches conducted in this field and has extracted the most important barriers to strategic entry into the digital banking industry. Research studies show that barriers to strategic entry into the digital banking industry in Iran are divided into two general categories: "internal" and "external" and factors such as: cultural, managerial, technological, financial, political-legal and skill barriers. They are effective.

## Keywords:

Banking  
digital banking  
digital transformation  
digital strategy

**Please cite this article as (APA):** rashidi, M. A., Shafii Natiq, M. M., & Shaygan Nariman, S. (2023). Barriers to strategic entry into the digital banking industry in Iran. *New Approaches in Management and Marketing*, 2(1), 148-155.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2023.423525.1032>



**Publisher:** Iranian Business Management Association

**Creative Commons:** CC BY 4.0



**Corresponding Author:** Mohammad Amin Rashidi

**Email:** ma.rashidi@isu.ac.ir