**سی‌ویکمین همایش بانکداری اسلامی: بانکداری اسلامی با نگاهی به بیانیه گام دوم انقلاب**
۹ و ۱۰ شهریور ماه ۱۴۰۰، صص. ۲۰۱-۲۱۸

# لزوم بازآفرینی مدل کسب و کار بانک‌ها متناسب با تحولات محیطی

خسرو فرحی[۱]

## چکیده

صنعت بانکداری به‌عنوان اساسی‌ترین رکن بازار پول، نقشی انکارناپذیر در اقتصاد کشورها دارد. در سال‌های اخیر، افزایش سریع تحولات جهانی، ظهور فناوری‌های نوین و توجه به استراتژی‌های نوآورانه، گذر از جامعه سنتی به جامعه اطلاعاتی و ظهور بازیگران جدید در اکوسیستم بانکی، بانک‌ها را به تغییر در مدل کسب و کار و تمرکز بر نقاط قوت خود در راستای ایجاد مزیت رقابتی ملزم کرده است. بر این اساس، بازطراحی مدل کسب و کار بانک‌ها و انتخاب الگویی موفق که در حین پویا بودن بتواند خود را با میزان بالاتری از شاخص‌های مطلوب بانکداری تطبیق دهد، برای ادامه بقای بانک‌های امروزی، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

در این راستا، نظام بانکی کشور که عمدتاً بر محور سپرده‌پذیری و اعطای تسهیلات در راستای کسب درآمدهای مشاع متمرکز است، بیش از پیش در مسیر تحولی بنیادین قرار گرفته تا از یک‌سو بتواند نقش مؤثرتری در بازسازی اقتصاد کشور ایفا کند و از سوی دیگر، سطح کارآمدی و اثربخشی خود را ارتقا بخشد. لذا، بانک‌ها باید به چرخشی استراتژیک روی آورده و تعاریف جدیدی از رویکردهای نوین کسب و کار متناسب با فضای جدید ارائه کنند. این امر مستلزم توجه به پتانسیل‌های موجود نظام بانکداری کشور است و اجتناب از هر گونه کپی‌برداری صرف از مدل‌های کسب و کار توصیه شده برای آینده بانکداری، بدون توجه به چالش‌ها و ظرفیت‌های موجود که باید مدنظر کلیه نهادهای ذی‌ربط در این حوزه قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** مدل کسب و کار، بوم کسب و کار، اکوسیستم بانکی، نظام بانکی

**JEL**:M19

---

[۱] عضو هیئت‌مدیره بانک سپه، (نویسنده مسئول)؛ farahi@ebanksepah.ir

## مقدمه

در سال‌های اخیر، صنعت بانکداری با تحولات اساسی زیادی مواجه شد که عمده آن ناشی از سرعت بالای تغییرات، ظهور فناوری‌های نوین و تغییر انتظارات و سلایق مشتریان از خدمات بانکی بوده که همراهی با آن برای بانک‌ها (که معمولاً ساختارهای پیچیده‌ای دارند) دشوار است. همچنین، حضور فین‌تک‌ها و استارت‌آپ‌های مالی به‌عنوان بازیگران جدید اکوسیستم بانکی نیز عرصه رقابت را برای بانک‌ها تنگ‌تر کرده و آن‌ها را با چالش بزرگی در راستای حفظ و ارتقا کسب و کار خود مواجه ساخته است. از این رو، تداوم روش‌های سنتی پیشین، پاسخگوی نیازهای کنونی و روزافزون مشتریان نبوده و تغییر مدل (الگو) کسب و کار بانک‌ها در راستای ایجاد نوآوری و ارزش‌آفرینی به‌لحاظ کسب مزیت رقابتی و متعاقب آن افزایش سهم بازار مشتریان به‌عنوان یک ضرورت، مطرح است.

به‌طور کلی، طراحی یک مدل کسب و کار، متناسب با پتاسیل‌ها و توانایی‌های هر بانک می‌تواند نقشه راه شفافی برای حرکت در مسیر تحقق اهداف تدوین‌شده، ترسیم کند. بر این اساس، طراحی مدل کسب و کار واقع‌گرایانه با تمرکز بر رفع نقاط ضعف، تقویت توانمندی‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌های پیش‌رو یکی از الزامات اساسی در کسب موفقیت بانک‌ها در بازار رقابتی موجود است. بنابراین، لزوم تحول در مدل کسب و کار بانک‌ها، همان‌گونه که در سطح جهان مطرح و مورد توجه بانک‌های دنیا بوده، یکی از دغدغه‌های صنعت بانکداری کشور نیز محسوب می‌شود.

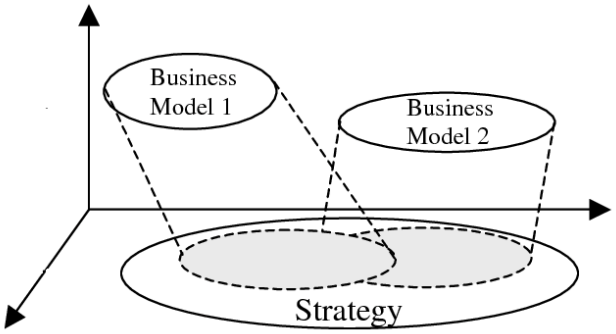
اگر چه تا دیروز، مهمترین وجه تمایز بانک‌ها در کشور، ارائه خدمات جدید و میزان بهره‌گیری آن‌ها از فناوری‌های نوین بود، لیکن امروزه با تغییر اکوسیستم بانکی و ظهور بازیگران جدید و همچنین تغییر انتظارات و نیازهای مشتریان، بانکی می‌تواند به حفظ و ارتقای جایگاه خود مطمئن باشد که بتواند با تغییر و بازآفرینی در مدل کسب و کار خود، ضمن شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های درونی با بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی، خدمات ویژه و متمایزی را نسبت به سایر رقبا به‌مشتریان ارائه کند. این موضوع هرچند به‌دلیل وجود برخی چالش‌ها نظیر بانک‌محور بودن اقتصاد کشور و به‌تبع آن فشارهای ناشی از الزامات دولت و سایر نهادهای حاکمیتی و نظارتی بر عملکرد بانک‌ها به‌خصوص بانک‌های دولتی، دشواری‌هایی را به‌همراه دارد، اما باید به‌عنوان یک ضرورت مورد توجه تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیرندگان این عرصه قرار گیرد. از این‌رو، در مقاله حاضر ضمن تشریح مفهوم مدل کسب و کار و لزوم تغییر مدل کسب و کار بانک‌ها، به معرفی مدل‌های کسب و کار آینده صنعت بانکداری در جهان پرداخته و براساس ویژگی‌های مدل‌های یاد شده، الزامات اجرای آن‌ها توسط بانک‌ها تشریح شده است. در ادامه، مهمترین ویژگی‌های مدل فعلی کسب و کار شبکه بانکی

معرفی شده و با توجه به الزامات و چالش‌های موجود در مدل کسب و کار نظام بانکی، وظایف نهادهای ذی‌ربط در زمینه‌سازی و اجرای مدل‌های کسب و کار نوین بانکی مطرح شده است.

## مفهوم مدل کسب و کار

مایکل پورتر[1]، مدل کسب و کار را اساسی‌ترین گام در فرایند اندیشیدن به بقای سازمان می‌داند. تعاریف متعددی از مدل کسب و کار[2] توسط محققان ارائه شده است. برخی از تعاریف، بیان‌کننده اهدافی هستند که یک کسب و کار دنبال می‌کند و برخی دیگر بر اجزای اصلی کسب و کار و شاید به‌نوعی بر ارتباطات درونی این اجزا متمرکز شده‌اند. مدل کسب و کار در بانکداری نشان‌دهنده استراتژی کسب و کار بانکی بوده و انواع مدل‌های کسب و کار به‌عنوان وجه تمایز فعالیت‌های بانکی محسوب می‌شوند که به شرح روش خلق ارزش و سودآفرینی کسب و کار می‌پردازند. بنابراین، مدل کسب و کار، شکل اجرایی استراتژی‌های سازمان است. (شکل شماره ۱)

**شکل شماره ۱:** ارتباط استراتژی و مدل کسب و کار




با وجود تعاریف بی‌شمار و بعضاً متفاوت محققان از مدل کسب و کار، بهترین تعریف را اُستروالدِر[3] در کتاب مشهور خود با عنوان خلق مدل کسب و کار[4]، این‌گونه ارائه کرده است: «مدل کسب و کار، منطق یک بنگاه را در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش توصیف می‌کند».

[1] Micheal Porter
[2] Business Model
[3] Osterwalder
[4] Business Model Generation

به‌طور کلی، مدل کسب و کار، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا درباره کسب و کار خود، رقبا یا هر سازمان دیگری به بررسی پرداخته و با تشریح ویژگی‌های آنان، دست به خلق گزینه‌های استراژیک مبتنی بر تفکر استراتژیک[1] بزنند. در صنعت بانکداری، طراحی نوآورانه مدل کسب و کار می‌تواند در ارتقای بهره‌وری و حاشیه سود بانک‌ها نقش مهمی ایفا کند. مدل‌های کسب و کار بانک دربرگیرنده عناصر منسجم و متعامل زیادی است که برای ارزش‌آفرینی و سازگاری با محیط رقابتی تعریف می‌شود. بر اساس موارد بالا می‌توان عنوان کرد که مدل کسب و کار، الگویی است که طرح‌ها و ایده‌های سازمان را به ارزش‌های اقتصادی تبدیل کرده و نشان می‌دهد که یک بنگاه چگونه می‌تواند برای خود جایگاهی در زنجیره ارزش پیدا کرده و به ثبات لازم برسد تا درآمد کسب کند.

## تابلوی طراحی مدل کسب و کار[2] (بوم کسب و کار)

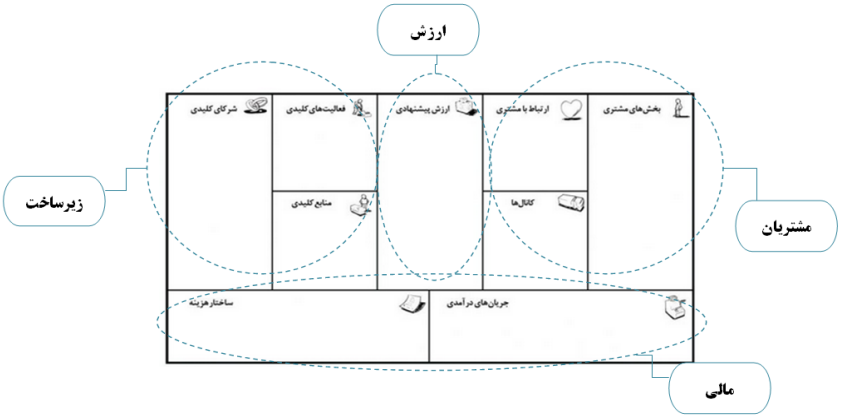
تابلوی طراحی مدل کسب و کار، مفهوم جدیدی است که الکساندر اُستروالدِر آن را ابداع و به‌عنوان زبان مشترکی برای توصیف، مصورسازی، ارزیابی و بهبود مدل‌های کسب و کار معرفی کرده که مدل کسب و کار را با بیانی ساده و از طریق اجزای نه‌گانه آن توصیف می‌کند. (شکل شماره ۲) اجزای مدل در حین جامع بودن، با یکدیگر در ارتباط بوده و بر روی هم تأثیرگذار هستند.

مزایای استفاده از بوم مدل کسب و کار به شرح زیر است:

- مشتری‌مدار است (در تدوین بوم بر خلق ارزش‌های منحصربه‌فرد برای مشتری تمرکز می‌شود).
- خلاصه و قابل فهم است (شرح بصری فرایندها را امکان‌پذیر می‌سازد).
- انعطاف‌پذیر است (امکان اعمال تغییرات سریع وجود دارد).
- نشان‌دهنده ارتباطات است (درک ارتباط میان اجزای مختلف بوم به‌سادگی امکان‌پذیر است).

[1] Strategic Thinking
[2] Business Model Canvas (BMC)

**شکل شماره ۲:** اجزا و حیطه‌های اصلی بوم کسب و کار




مدل کسب و کار اُستروالدِر دارای ۹ جزء اساسی (مؤلفه اصلی) است که چهار حیطه اصلی (رکن) کسب و کار را پوشش می‌دهند. در جدول شماره (۱) به تعریف مؤلفه‌های مختلف مدل کسب و کار و ارکان آن پرداخته شده است.

**جدول شماره ۱:** تشریح مؤلفه‌ها و ارکان مدل کسب و کار

| رکن | مؤلفه‌های مدل کسب و کار | شرح |
|---|---|---|
| ارزش | ارزش پیشنهادی | نمایی کلی از بسته محصولات و خدمات یک سازمان است که برای مشتری دارای ارزش باشد. |
| مشتریان | بخش‌های مشتریان | مشتری هدف یا بخشی از مشتریان است که یک سازمان می‌خواهد به ارائه ارزش به آن‌ها بپردازد. |
| | کانال توزیع | ابزاری برای در ارتباط بودن با مشتریان است. |
| | ارتباط با مشتری | نوع پیوندی را توصیف می‌کند که یک سازمان میان خود و مشتری ایجاد کرده است. |
| زیرساخت | منابع کلیدی | فعالیت‌ها و منابع ضروری در خلق ارزش برای مشتری را توصیف می‌کند. |
| | فعالیت‌های کلیدی | انجام دادن فعالیت‌های تکرارپذیر که در خلق ارزش برای مشتری ضروری هستند. |
| | مشارکت‌های کلیدی | یک موافقت‌نامه همکاری داوطلبانه میان دو یا چند شرکت با هدف خلق ارزش برای مشتری است. |
| جنبه‌های مالی | ساختار هزینه | نمایش همه تمهیدات به‌کار گرفته شده در مدل کسب و کار براساس پول است. |
| | جریان درآمدی | روش کسب درآمد یک شرکت را از طریق جریان‌های درآمدی مختلف توصیف می‌کند. |

### هم‌راستایی استراتژی‌ها و مدل کسب و کار

سازمان‌ها به‌منظور حرکت در یک مسیر مشخص و تحقق اهداف خود نیازمند تدوین استراتژی بر پایه نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رِو هستند. به‌طور کلی، استراتژی‌ها جهت حرکت سازمان را در دنیای واقعی نشان می‌دهند و مدل‌های کسب و کار نیز زمینه لازم را برای حرکت سازمان‌ها در مسیر تعیین‌شده از طریق استراتژی‌ها فراهم می‌سازند. به‌طور کلی، مدل کسب و کار به‌تشریح روش کسب و کار می‌پردازد، در حالی که استراتژی کسب و کار به‌تشریح آن می‌پردازد که چه چیزی سازمان را منحصربه‌فرد می‌سازد. هر دو مفهوم حائز اهمیت و مرتبط هستند و اگر با یکدیگر همسو باشند، می‌توان به‌موفقیت سازمان در تحقق اهدافش امیدوار بود.

## لزوم تغییر در مدل کسب و کار بانک‌ها

طراحی آگاهانه مدل‌های کسب و کار یکی از اقدامات مهم و ضروری هر بنگاه اقتصادی نظیر بانک‌ها محسوب می‌شود. در این راستا، تغییر و بازطراحی مدل کسب و کار بانک‌ها متناسب با تحولات اقتصادی، فناوری، اجتماعی و... امری اجتناب‌ناپذیر بوده و سبب می‌شود تا صنعت بانکی علاوه بر خلق فرصت‌های جدید و کسب ارزش‌افزوده، بیشتر به‌رابطه تعاملی و نزدیکتر با مشتریان خود مطابق با الگوی رفتاری آنان دست یابد.

از الزامات تحول در مدل کسب و کار بانک‌ها می‌توان به‌موارد زیر اشاره کرد:

- وجود رقابت شدید بین بانک‌ها در جذب و نگه‌داشت مشتریان؛
- افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی در محیط پُرتلاطم کسب و کار در جهت حفظ مزیت رقابتی؛
- متناسب‌سازی خدمات بانکی با نیازهای مختلف و متغیر مشتریان؛
- متنوع‌سازی منابع درآمدی بانک‌ها و توزیع ریسک؛
- افزایش رضایتمندی مشتریان از طریق ارزش‌آفرینی برای آنان.

در ادامه، مهمترین مؤلفه‌های محیطی مؤثر بر کسب و کار تشریح شده که در سال‌های اخیر به‌تغییر مدل کسب و کاری بانک‌ها در سطح جهان منجر شده‌اند.

### ورود فناوری‌های جدید

با ظهور تکنولوژی‌های نوین، حوزه‌های کسب و کار شاهد تغییرات فزاینده‌ای در چرخه تولید تا توزیع محصولات و خدمات خود هستند. این تغییرات آنچنان با سرعت بالایی در حال رخ دادن است

که سازمان‌ها به‌منظور بقا در بازارهای رقابتی موجود، ناگزیر از انطباق خود با آن‌ها هستند. این امر، جز با پذیرش، تغییر و به‌روزرسانی نحوه عملکرد همگام با تکنولوژی‌های روز دنیا امکان‌پذیر نیست.

در صنعت بانکی نیز ظهور فناوری‌های جدید به‌توانمندسازی بانک‌ها در ارائه محصولات و خدمات متنوع‌تر و منعطف‌تر، توسعه گستره ارائه خدمات بانکی، ورود به بازارهای متنوع مالی، افزایش فشارهای رقابتی و... منجر شده که برآیند آن‌ها الزام تغییرات اساسی در مدل کسب و کار بانکداری پیشین را به‌همراه داشته است. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که این مؤلفه به‌طور مستقیم بیشترین تأثیر را در الزام بانک‌ها به تغییر رویکرد خود در مدل کسب و کار دارد که اهمیت آن با توسعه نگرش اجرای «بانکداری دیجیتالی» و ظهور استراتژی‌های کسب‌وکار دیجیتالی به‌عنوان یک راهبرد اساسی در کلیه خطوط کسب و کاری بانک‌ها دو چندان شده است.

## تغییر سلایق مشتریان با ظهور نسل‌های جدید

با تغییر نسل‌ها و توسعه جوامع بشری، نوع رفتار، نگرش، انتظارات، مهارت‌ها و تمایلات جوامع در حال تغییر است. امروزه، نسل جوان جامعه که با نام نسل Z یا همان نسل اینترنت و دنیای مجازی نیز شناخته می‌شوند، به گروهی از مردم اشاره دارد که از سال ۲۰۰۰ میلادی، همزمان با دهه ۸۰ شمسی در ایران، زاده شده‌اند. این گروه از نسل‌های پیشین در حضور در دنیای مجازی پیشروتر هستند. بخش اعظم نسل Z برای تمام عمر خود از ارتباطات و رسانه‌های دیجیتالی استفاده می‌کنند و هیچ‌گونه شناختی با دنیای بدون اینترنت و فناوری ندارند. از مهمترین خصوصیات آن‌ها می‌توان به‌موارد زیر اشاره کرد:

- فناوری، جزئی از زندگی آن‌هاست؛
- تحولات فناوری بر رفتارها و تصمیمات آن‌ها تأثیرگذار است؛
- وسایل ارتباطی و ابزارهای فناوری، نقش مهمی در رضایت این افراد دارد.

بر این اساس، با عنایت به اینکه آینده جوامع در دست این نسل است، بنابراین، توجه صنایع مختلف نظیر صنعت بانکداری به این گروه از افراد که در حقیقت مشتریان بالقوه بانک‌ها هستند، به‌الزام بانک‌ها به تغییر در مدل کسب و کار خود به‌منظور جذب این گروه در راستای ایجاد رابطه بلندمدت با آن‌ها منجر می‌شود.

## ورود بازیگران جدید به‌اکوسیستم بانکی

با توجه به تحولات روزافزون حوزه فناوری و حرکت به‌سمت اقتصاد دیجیتالی، سرعت تغییر در مدل‌های کسب و کاری سازمان‌ها شتاب بیشتری به خود گرفته است. این تحولات در حوزه‌های مالی و اقتصادی نیز بسیار چشمگیر بوده و به‌تبع آن اکوسیستم بانکداری را نیز تحت تأثیر قرار داده است. اگرچه تا چندی پیش بحث نوآوری تدریجی به‌معنای انجام دادن نوآوری در سیستم‌ها و پشتیبانی و بهبود عملکرد در کسب و کارهای موجود از اولویت‌های صنعت بانکداری در کسب مزیت‌های رقابتی به‌شمار می‌رفت، لیکن امروزه با ظهور بازیگران جدید در این حوزه، نقش بانک‌ها به‌عنوان تنها ارائه‌دهندگان خدمات بانکی و حوزه پرداخت تغییر یافته و مدل‌های جدیدی از کسب‌وکار بانکی در حال شکل گرفتن است که در آن استارت‌آپ‌های فعال در حوزه فین‌تک و سایر کارآفرینان مرتبط با عرصه‌های مالی، جایگاه ویژه‌ای را به‌خود اختصاص داده‌اند و بانک‌ها را با پارادایم نوآوری جدیدی مواجه ساخته‌اند که از آن به‌عنوان نوآوری ساختارشکن تعبیر می‌شود.

بر این اساس، در وضعیت فعلی، وابستگی صنعت بانکداری به‌زیرساخت‌های فناوری محور فراتر از بحث توانمندسازی و تنوع بخشیدن در ارائه خدمات و محصولات نوین بوده و از آن می‌توان به شراکت متقابل یا شراکت راهبردی با سایر بازیگران حوزه مالی و پرداخت در راستای کسب درآمدهای جدید تعبیر کرد که این امر باید در طراحی مجدد کسب و کار بانک‌ها مدنظر قرار گیرد.

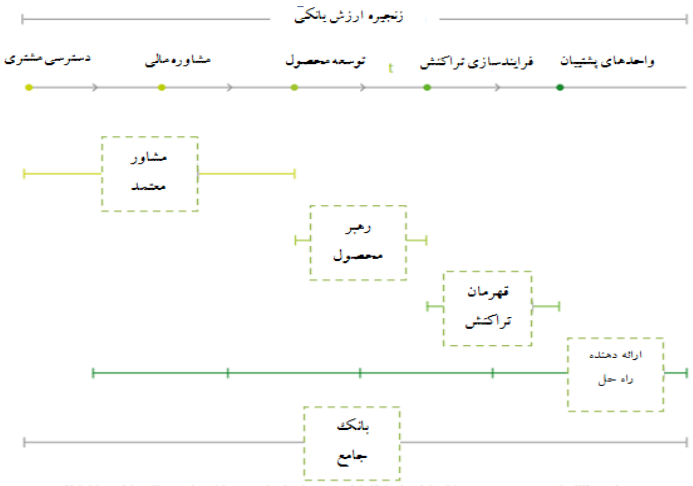
## تحولات اقتصادی

تحولات اقتصادی در حوزه‌های مختلف نظیر لزوم تمهید زمینه‌های شمولیت مالی از سوی بانک‌ها و الزام آن‌ها به‌ارائه خدمات بانکی به‌آحاد جامعه، تغییر نگرش بانک‌ها از تأکید صِرف بر مشتریان تجاری بزرگ به‌تمرکز بر حلقه گسترده‌ای از تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان، خرده‌فروشی‌ها و مشتری نهایی و ارائه خدمات بانکی مورد نیاز هر یک از اعضا به‌منظور یکپارچه‌سازی اعضای زنجیره و متمرکزسازی مراودات مالی آن‌ها با بانک‌ها به‌منظور دستیابی به‌مزیت رقابتی و همچنین تأثیرات ناشی از شیوع بیماری کرونا که به‌تغییر رفتارهای مشتریان در استقبال از خدمات غیرحضوری و شیوه‌های نوین پرداخت، تمایل به‌عدم‌حضور در شعب، توسعه کسب و کارهای الکترونیکی و بالطبع افزایش تراکنش‌های الکترونیکی منجر شد، بانک‌ها را با فرصتی جدید به‌منظور توسعه کانال‌های غیرحضوری و بهره‌مندی از فناوری‌های نوین در راستای جذب مشتریان مواجه ساخته که این امر مستلزم تجدیدنظر در مدل‌های عملیاتی و کسب و کار بانک‌هاست.

## مهمترین مدل‌های کسب و کار آینده بانکداری در جهان

با توجه به‌مهمترین دلایل تغییر مدل کسب و کار بانک‌ها می‌توان اظهار داشت که بقای بانک‌ها در اکوسیستم بانکی مستلزم انطباق با وضعیت جدید مبتنی بر فناوری‌ها و تحولات نوین است. بنابراین، بانک‌ها باید با توجه به‌توانمندی‌ها و استراتژی تدوین شده، بر بخش‌هایی از زنجیره ارزش صنعت بانکداری تمرکز کنند که قابلیت دستیابی به‌آن را داشته باشند. این مهم، مستلزم بازنگری در مدل کسب و کارشان است. به‌طور کلی، با توجه به‌طیف زنجیره ارزش که توسط شرکت دیلویت[1] به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای در جهان و فعال در حوزه فناوری‌های نوین بانکی تعریف شده، پنج حوزه جدید کسب و کار بانکی در آینده صنعت بانکداری معرفی شده که هر یک بر بخش خاصی از مؤلفه‌های زنجیره ارزش تمرکز دارند. (شکل شماره ۳) بانک‌ها با توجه به‌رویکرد خود در نحوه حضور در بازار و پتانسیل‌های موجود باید با تمرکز بر یکی از این مدل‌های کسب‌وکار، جایگاه خود را در اکوسیستم بانکی مشتمل بر بازیگران جدید حوزه مالی مشخص کنند.

**شکل شماره ۳:** مدل‌های کسب و کار بانکداری آینده




در ادامه به تشریح هر یک از مدل‌ها پرداخته شده است.

[1] Deloitte

### مدل مشاور ارزش‌ساز (مشاور معتمد)[1]

بانک‌هایی که «مشاور معتمد» را به‌عنوان مدل کسب و کارشان انتخاب می‌کنند، بانک‌هایی هستند که دارای تجربه و توانایی کافی در حوزه مشاوره‌های مالی‌اند. این بانک‌ها با تمرکز بر مؤلفه‌های «دسترسی مشتری» و «مشاوره مالی» در زنجیره ارزش بانکی بر بهره‌گیری از ثروت مشتریان تمرکز دارند و سودآوری آن‌ها مستلزم اعتمادسازی در میان مشتریان است. این گروه بر جذب مشتریان با درآمدهای بالا هدفگذاری کرده و از طریق ارائه خدمات سفارشی بر پایه درک عمیق نیازهای مشتریان (که فراتر از موضوعات مالی است)، به کسب درآمد می‌پردازند. چنین بانک‌هایی با گسترش ارائه خدمات ارزش‌افزوده نظیر آموزش پلتفرم‌های مالی، مشاوره در حوزه‌های تأمین مالی شرکت‌ها، ارائه راهکارهای افزایش ثروت با توجه به پتانسیل‌های موجود در حوزه کسب و کارهای مبتنی بر فناوری‌های نوین و... به وفادارسازی مشتریان منجر شده و ارتباط خود را با آن‌ها عمیق‌تر می‌کنند.

### مدل پیشرو محصولات نوآورانه (رهبر محصول)[2]

«رهبران محصول» خود را از طریق توسعه محصولات نوآورانه با قیمت‌های تمام‌شده اقتصادی متمایز می‌سازند. در طیف زنجیره ارزش بانکی این گروه بر مؤلفه توسعه محصول تمرکز دارند و به‌منظور ارائه محصولات و خدمات جدید به‌صورت سریع و در زمان مناسب به‌بازار، دارای قابلیت‌های لازم هستند و می‌توانند به‌عنوان پیشروان بازار درخصوص ارائه طرح‌ها و محصولات مبتکرانه شناخته شوند. این بانک‌ها توانایی شناسایی نیازهای مشتریان را در حوزه محصولات و خدمات دارند و همان‌طور که «مشاوران معتمد» بر اعتماد مشتریان تمرکز دارند، این گروه از بانک‌ها با توجه به کیفیت و عملکرد محصولات و خدماتشان مورد توجه و ارزیابی مشتریان قرار می‌گیرند.

### مدل قهرمان تراکنش[3]

این مدل با ارائه تراکنش‌های کم‌هزینه و استاندارد که با همکاری سایر بانک‌ها و تأمین‌کنندگان غیربانکی انجام می‌پذیرد، بر بهره‌برداری از اقتصاد مبتنی بر مقیاس متمرکز است. بانک‌هایی که مدل کسب‌وکار خود را به‌عنوان «قهرمانان تراکنش» انتخاب می‌کنند بر مشارکت با دیگر تأمین‌کنندگان

[1] Trusted advisor
[2] Product leader
[3] Transaction Champion

خدمات مالی (بانک و غیربانک) تمرکز دارند. این مدل کسب و کار بر مؤلفه فرایندسازی تراکنش در طیف زنجیره ارزش بانکی تمرکز داشته و با دارا بودن زمینه‌های مناسب و استاندارد ارائه خدمات مالی، امکان انجام دادن تراکنش‌ها را با سرعت بالا و در محیطی امن فراهم می‌کند. این‌گونه بانک‌ها از زیرساخت‌های به‌روز خود به‌منظور کارسازی و یکپارچگی طیف وسیعی از تراکنش‌های انجام‌شده توسط سایر فعالان اکوسیستم بانکی و به‌خصوص بانک‌های کوچک و استارت‌آپ‌های مالی فاقد شبکه‌های مناسب و دارای مجوز بهره می‌برند و از این طریق به کسب درآمد می‌پردازند.

### مدل توسعه زنجیره ارزش (ارائه‌دهنده راه‌حل)[1]

بانک‌هایی که مدل کسب‌وکار خود را «ارائه‌دهنده راه‌حل» انتخاب می‌کنند بر ارائه راه‌حل‌های بانکی خاص به سایر تأمین‌کنندگان و فعالان حوزه مالی تمرکز دارند. این گروه قادر به‌ارائه خدمات تخصصی مالی به بانک‌ها و استارت‌آپ‌های مالی بوده و دارای قابلیت‌ها، توانمندی و تجربه بالایی، هم در صنعت بانکداری و هم در حوزه فناوری‌های نوین هستند. معمولاً این بانک‌ها از ائتلاف بانک‌های توانمند با شرکت‌های فناوری اطلاعات و استارت‌آپ‌های مالی توانمند تشکیل شده و با توجه به نوع راه‌حل‌های ارائه‌شده می‌توانند بر مؤلفه‌های مشاوره مالی، توسعه محصول، فرایندسازی تراکنش و واحدهای پشتیبان زنجیره ارزش بانکی تمرکز داشته باشند. با عنایت به‌اینکه اغلب این بانک‌ها بیشتر به‌خدمات طراحی و ارائه راه‌حل‌های بانکی به‌سایر بانک‌ها و استارت‌آپ‌های مالی می‌پردازند، لذا در حوزه دسترسی مشتری فعال نبوده و اغلب مشتریان از طریق سایر بانک‌های استفاده‌کننده از راه‌حل‌های آنان، به‌دریافت خدمات بانکی می‌پردازند.

### مدل بانکداری جامع[2]

یک بانک جامع، توانمندی لازم به‌منظور ارائه کلیه خدمات و راه‌حل‌ها در تمامی بخش‌های صنعت بانکی شامل بانکداری خرد، اختصاصی، شرکتی، سرمایه‌گذاری و... را دارد. این بانک‌ها بر کلیه مؤلفه‌های زنجیره ارزش تمرکز داشته و دارای گروه‌ها و تشکل‌های قوی در تمامی حوزه‌های مالی و بانکی هستند. چنین بانک‌هایی که معمولاً با ائتلاف و همکاری دو بازیگر اصلی اکوسیستم بانکی (بانک‌های چابک و توانمند و استارت‌آپ‌های مالی معروف) ایجاد می‌شوند، علاوه بر دارا بودن

[1] Managed Solution
[2] Universal Banking

تخصص‌های لازم به‌منظور ارائه مشاوره‌های مالی، توسعه محصولات و خدمات نوین و راه‌حل‌های مالی، دارای زیرساخت‌های ارتباطی گسترده و مراکز مناسب پشتیبانی در کلیه بخش‌های بانکی بوده و همچنین بر توسعه نقاط دسترسی مشتریان و حفظ رابطه با کلیه آنان در تمام مؤلفه‌های زنجیره ارزش تمرکز دارند. بدیهی است، تعداد محدودی از بانک‌ها می‌توانند دارای چنین قابلیت‌هایی باشند که به‌عنوان یک بانک جامع شناخته شوند. بر این اساس، برخی صاحب‌نظران از آن‌ها به‌عنوان بانک‌های جهانی نیز تعبیر می‌کنند.

## اهم ویژگی‌ها و الزامات استقرار مدل‌های کسب و کار آینده بانکداری

با عنایت به‌موارد عنوان‌شده، هرچند به‌دلیل تغییرات در اکوسیستم بانکی و ورود بازیگران جدید در صنعت بانکی، این حوزه دستخوش تغییرات بنیادین شده (که لزوم بازنگری در مدل کسب و کار بانک‌ها را اجتناب‌ناپذیر می‌کند)، اما باید به این نکته توجه داشت که با توجه به‌ویژگی‌های بانکداری کشور و تفاوت ماهوی اوضاع اقتصادی و قوانین و مقررات مترتب بر بانکداری ایران در مقایسه با بانکداری جهان، نمی‌توان انتظار داشت در صورت حرکت بانک‌ها به‌سمت بازآفرینی مدل کسب و کار، تغییرات مدل کسب و کار بانک‌های ایرانی کاملاً منطبق بر مدل‌های کسب و کار پیشنهادی آینده بانکداری در مباحث پیشین باشد. در جدول شماره (۲)، برخی الزامات نظام بانکی در اجرای هر یک از مدل‌های کسب و کار آینده بانکداری با توجه به‌ویژگی‌های آن‌ها ارائه شده است.

**جدول شماره ۲:** الزامات نظام بانکداری کشور در اجرای مدل‌های کسب و کار آینده بانکداری

| مدل کسب و کار | ویژگی مدل | الزامات استقرار مدل در بانک‌های کشور | مزایا برای بانک و مشتری |
|---|---|---|---|
| مشاور معتمد | – تمرکز بر انواع مشاوره‌های مالی<br>– ارائه خدمات فراتر از نیاز مالی مشتری<br>ارائه خدمات متناسب با درک نیازها و تحلیل رفتار مشتری<br>– تمرکز بر مشتریان با درآمد بالا | – متناسب‌سازی ساختار سازمانی در بانک‌ها<br>– تدوین قوانین، مقررات و استانداردهای لازم<br>– طراحی ساختار کارمزدی مناسب<br>– وجود نیروی انسانی توانمند | – کسب سهم بالایی از کیف پول مشتری<br>– ایجاد روابط عمیق و طولانی مدت با مشتری<br>– مدیریت زمان مشتری و بهبود تجربه وی<br>– ایجاد حس اعتماد در مشتریان<br>– مشاور ارزش‌ساز برای مشتری |

**ادامه جدول شماره ۲:** الزامات نظام بانکداری کشور در اجرای مدل‌های کسب و کار آینده بانکداری

| مدل کسب و کار | ویژگی مدل | الزامات استقرار مدل در بانک‌های کشور | مزایا برای بانک و مشتری |
|---|---|---|---|
| رهبر محصول | – تمرکز بر نوآوری در ارائه محصولات و خدمات با قیمت‌های رقابتی<br>– سرعت در طراحی محصولات نوین<br>– توانایی درک نیازهای مشتریان | – تفویض اختیار قیمت‌گذاری محصولات و خدمات به بانک‌ها<br>– چابک‌سازی و تسهیل فرایند طراحی محصولات و خدمات | – افزایش درآمدهای کارمزدی<br>– جذب مشتریان جدید<br>– حفظ و نگهداری مشتریان موجود |
| قهرمان تراکنش | – تمرکز بر ارائه بسترها و درگاه‌های تراکنشی<br>– امکان انجام دادن تراکنش با سرعت بالا و در بستر ایمن<br>– کارسازی تراکنش‌های سایر فعالان اکوسیستم بانکی فاقد مجوز یا شبکه مناسب | – فراهم‌سازی بسترها و زیرساخت‌های ایمن<br>– بازنگری قوانین کارمزدی فعلی مبنی بر عدم‌انتفاع کمتر بانک‌ها از کارمزد تراکنش‌ها | – دسترسی به‌منابع مالی بالاتر<br>– کسب درآمد کارمزدی<br>– دسترسی به‌مشتریان هدف |
| ارائه‌دهنده راه‌حل | – تمرکز بر طراحی و ارائه راه‌حل‌های بانکی به‌سایر بانک‌ها و استارت‌آپ‌های مالی<br>– توانمندی و تجربه، هم در حوزه بانکی و هم فناوری<br>– تمرکز کمتر بر مشتری و ارائه راه‌حل‌های بانکی به سایر تأمین‌کنندگان خدمات مالی | – تدوین قوانین و مقررات لازم<br>– ایجاد انطباق با وظایف نظام بانکی<br>– بازطراحی ساختار سازمانی بانک‌ها متناسب با نقش‌های جدید | – توسعه بانکداری در سطح B2B<br>– افزایش درآمدهای کارمزدی<br>– افزایش درآمد از محل فروش راه‌حل |
| بانک جامع | – ارائه کلیه خدمات و راه‌حل‌ها در تمامی بخش‌های صنعت بانکی شامل بانکداری خرد، اختصاصی، شرکتی، سرمایه‌گذاری و...<br>– ایجاد ائتلاف با استارت‌آپ‌های مالی<br>– چابکی در ارائه خدمات | – بازطراحی ساختار سازمانی در بانک‌ها متناسب با نقش‌های جدید<br>– تدوین قوانین و مقررات لازم<br>– طراحی ساختار کارمزدی مناسب<br>– امکان ارائه خدمات مالی (بیمه، صرافی، لیزینگ، کارگزاری و...) در شعب | – مدیریت زمان مشتری<br>– ارائه محصولات و خدمات سفارشی و شخصی‌سازی شده<br>– افزایش سودآوری و کسب درآمدهای کارمزدی<br>– افزایش رضایتمندی مشتریان<br>– جذب مشتریان جدید |

## ویژگی مدل کسب و کار فعلی نظام بانکی

چنانچه کسب و کار بانکداری کشور را قبل از ورود بانکداری الکترونیکی و فناوری‌های پیشرفته اطلاعاتی به کشور، کسب و کار سنتی بانکداری تلقی کنیم، مدل کسب و کار فعلی بانک‌ها برگرفته از ورود بانکداری الکترونیکی به‌حوزه کسب و کار بانک‌هاست. در مدل کسب و کار سنتی، قیمت پایین، کاهش هزینه برای مشتریان، انجام دادن کامل کار و بهبود عملکرد ارائه خدمات به‌مشتری، ارزش‌های قابل ارائه بودند. در مدل کسب و کار فعلی، تمرکز بر قیمت رقابتی، کاهش هزینه مشتریان، قابلیت دسترسی سریع (مدیریت زمان) و راحتی استفاده برای مشتریان به‌منظور دریافت خدمات به‌عنوان ارزش‌های رقابتی مطرح است. در این دوره، بانک‌ها اقدامات پراکنده و غیرمنسجمی را در راستای توسعه اجزای مدل کسب و کار انجام داده‌اند. لیکن این اقدامات کافی نبوده و بانک‌ها هنوز نتوانسته‌اند با طراحی یک مدل نوین کسب و کار مناسب، جایگاه خود را در شبکه بانکی ترسیم کرده و در راستای خلق ارزش و مزیت رقابتی متناسب با الگوهای نوین کسب و کار معرفی‌شده حرکت کنند.

با عنایت به‌موارد بالا، برخی از ویژگی‌های کسب و کار فعلی بانک‌های کشور که ضرورت تغییر در مدل کسب و کار را دوچندان می‌کند، به‌شرح زیر ارائه شده است.

### حوزه مشتریان و ارزش پیشنهادی

- حاکم بودن رویکرد محصول‌محور به‌جای مشتری‌محور
- عدم‌تناسب محصولات و خدمات با ویژگی‌های گروه‌های مختلف مشتریان
- ماهیت نسبتاً یکسان محصولات و خدمات ارائه شده توسط بانک‌ها
- فقدان سازوکار مشخص در جذب، نگهداری و وفادارسازی مشتریان
- ارائه خدمات به تمامی مشتریان.

### حوزه کانال‌های توزیع و ارتباطی

- یکسان بودن نسبی خدمات کانال‌های توزیع برخلاف گروه‌بندی مشتریان
- عدم‌سفارشی‌سازی کانال‌های ارائه خدمت براساس گروه‌های مختلف مشتریان

### حوزه زیرساخت و ساختار سازمانی

- عدم‌تناسب ساختار براساس گروه‌بندی مشتریان (ساختار وظیفه‌محور به‌جای مشتری‌محور)

- وجود شعب ناکارآمد، پُرهزینه و زیان‌ده
- وجود فرایندهای پیچیده و بوروکراسی در ارائه خدمات
- محدودیت‌های بودجه‌ای بانک‌ها در به‌کارگیری فناوری‌های نوین و استقرار بانکداری دیجیتالی
- لزوم ارتقای کیفیت زیرساخت ارتباطی مطمئن مخابراتی در برخی نقاط کشور
- نبود فرایندهای مناسب به‌منظور تعامل سازنده با فین‌تک‌ها
- عدم‌استقرار کامل نظام حاکمیت شرکت.

**حوزه مدیریت درآمد- هزینه**

- تمرکز بر کسب درآمد از طریق ارائه خدمات بانکی (عدم‌توجه کافی به‌ارائه خدمات فرابانکی)
- سهم پایین درآمدهای غیرمشاع (درخصوص ساختار درآمدی ۸ بانک منتخب[۱] طی سال‌های ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸، متوسط سهم درآمدهای کارمزدی از کل درآمدهای بانک‌ها به‌ترتیب ۶/۵ و ۷/۳ درصد بوده است).
- بالا بودن هزینه‌های عملیاتی و غیرعملیاتی بانک‌ها
- وجود چارچوب‌های محدودکننده در قیمت‌گذاری خدمات و محصولات
- ناکافی بودن درآمدهای کارمزدی بانک‌ها متناسب با قیمت تمام‌شده خدمات.

**تحولات محیطی**

- فقدان قانون بانکداری جامع و روزآمد
- فقدان قوانین و مقررات شفاف در خصوص نحوه تعامل با بازیگران اکوسیستم بانکی
- نبود مکانیزم سریع قانونگذاری متناسب با سرعت تغییرات محیطی
- تأثیرپذیری از بحران‌های محیطی نظیر شیوع بیماری کوید-۱۹
- وجود تکالیف قانونی فراتر از ظرفیت بانک‌ها.

## زمینه‌سازی برای اجرای مدل‌های کسب و کار نوین بانکی

با توجه به موارد عنوان شده می‌توان اظهار داشت که نظام بانکی با وجود تمامی تلاش‌ها و همسویی با سیاست‌های اقتصادی، نیازمند افزایش چابکی، بازطراحی ارزش‌آفرینی برای مشتریان و

[۱] اطلاعات درآمدی بانک های سپه، صادرات، تجارت، ملت، رفاه، پارسیان، پاسارگاد و اقتصاد نوین مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

بهبود درآمدزایی است. لیکن در این خصوص با محدودیت‌هایی مواجه است که این امر مستلزم تغییر مدل کسب و کار بانک‌ها متناسب با تحولات محیطی برای تأمین انتظارات ذی‌نفعان مختلف است.

به‌طور کلی، تغییر مدل کسب و کار بانک‌ها نیازمند تغییر نگرش و ایجاد زمینه‌های لازم توسط ارکان مختلف نظیر بانک مرکزی، شبکه بانکی و نهادهای قانونی ذی‌ربط بوده که در ادامه به اهم وظایف نهادهای یادشده اشاره شده است.

### بانک مرکزی

- تغییر در نظام کارمزدی خدمات بانکی به‌منظور ایجاد رقابت سازنده و سالم
- سیاست‌گذاری و تدوین مقررات لازم درخصوص نحوه تعامل فعالان اکوسیستم بانکی
- تسریع در سیاست‌گذاری برای جهت‌دهی به فعالیت بانک‌ها در حوزه‌های نوین مالی متناسب با سرعت تغییرات محیطی.

### شبکه بانکی

- تدوین نقشه راه بازنگری مدل کسب و کار متناسب با قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و مأموریت‌های هر بانک
- استفاده از فرصت‌های ناشی از استقرار بانکداری دیجیتالی در تغییر مدل کسب و کار، درآمدزایی و ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان
- پایش وضعیت بازارهای مختلف و محیط رقابتی به‌منظور آمادگی برای واکنش سریع و به‌موقع به تحولات حوزه کسب و کار.

### نهادهای حاکمیتی

- تدوین و تصویب قانون بانکداری جامع، روزآمد و متناسب با نیازهای کنونی و آتی اقتصاد کشور
- اتخاذ ساز و کارهای لازم برای کاهش وابستگی به منابع نظام بانکی برای جبران کسری بودجه
- نظارت بر استقرار کامل نظام حاکمیت شرکتی در راستای افزایش شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری.

## نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد

با توجه به موارد عنوان شده می‌توان اظهار داشت که هر چند بازآفرینی در کسب و کار سنتی بانک‌ها با توجه به تحولات پیش‌رو، امری بدیهی و اجتناب‌ناپذیر است، اما با توجه به‌ویژگی‌های خاص بانکداری کشور و تفاوت‌های کسب و کاری آن با بانکداری جهان نمی‌توان با نادیده‌گرفتن چالش‌های پیش‌روی صنعت بانکداری بر اجرای مدل‌های نوین کسب و کار بانکی مورد پذیرش در سطح جهان تمرکز کرد. بر این اساس، بومی‌سازی این مدل‌ها در راستای به حداقل رساندن چالش‌ها و فراهم‌کردن الزامات مورد نیاز باید در دستور کار نهادهای ذی‌ربط شامل بانک مرکزی، شبکه بانکی و سایر نهادهای حاکمیتی مرتبط قرار گیرد. در صورت تحقق این امر، می‌توان اظهار داشت که خلق و بازآفرینی مدل کسب و کار بانک‌های کشور می‌تواند دستاوردهای زیر را برای نظام بانکی به ارمغان آورد.

- ارائه خدمات بانکی متناسب با الگوی کسب و کار هر بانک به مشتریان هدف
- به‌کارگیری تکنولوژی متناسب با کسب و کار هر بانک
- رقابت سالم و سازنده بانک‌ها از طریق تمرکز بر گروه‌های خاص مشتریان و ارائه ارزش‌های منحصربه‌فرد به آن‌ها.

با توجه به موارد پیش‌گفته، پیشنهادهای پژوهش به‌شرح زیر ارائه می‌شود:

- تمامی نهادهای ذی‌ربط، همکاری لازم را به‌منظور به حداقل رساندن چالش‌ها و تأمین الزامات زمینه‌سازی برای ایجاد تحول در کسب و کار نظام بانکی کشور به‌شرح ارائه شده، انجام دهند.
- بانک مرکزی ج.ا.ا. به‌عنوان مرجع تصمیم‌گیر برای فعالیت و رقابت بانک‌ها، با همکاری هر یک از بانک‌های کشور، مدل کسب و کار آن‌ها را با توجه به زمینه تخصصی هر بانک تعریف و ابلاغ کند تا با جلوگیری از رقابت ناسالم، از هدر رفت منابع و پراکندگی فعالیت بانک‌ها در ارائه تمامی خدمات بانکی خودداری شود.
- بانک‌ها با توجه به‌وضعیت رقابتی، استراتژی‌ها، منابع و قابلیت‌های خود، نسبت به طراحی مدل کسب و کار مربوط اقدام کنند تا از توانمندی‌ها و مزیت‌های رقابتی خود به‌نحو بهینه و با تمرکز بیشتری استفاده کنند.

## منابع و مآخذ


۱- اُستروالدِر، الکساندر و همکاران. ترجمه غلامرضا توکلی و دیگران. «***خلق مدل کسب و کار***». نشر آریانا قلم. ۱۳۹۵.

۲- اداره کل تحقیقات و برنامه‌ریزی بانک سپه. «***اهم چالش‌های فراروی نظام بانکی (با تأکید بر بانک‌های دولتی)***». اردیبهشت ۱۳۹۹.

۳- حسینی، سیدمهدی؛ شرفی، فائزه؛ اجلالی، قاسم. «***ضرورت تغییر مدل کسب و کار در راستای متنوع‌سازی ساختار درآمدی بانک‌ها (الزامات، چالش‌ها و راهکارها)***». هفتمین همایش سالانه بانکداری الکترونیکی و نظام‌های پرداخت. بهمن ۱۳۹۶.

۴- اداره کل تحقیقات و برنامه‌ریزی بانک سپه. «***بررسی آثار شیوع ویروس کرونا بر اقتصاد و نظام بانکی کشور***». فروردین ۱۳۹۹.

۵- بانکداری آینده و تحول دیجیتالی؛ «***رویکرد سیاستی و چهارچوب استقرار مبتنی بر پارادایم اقتصاد هوشمند***»، معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی. ۱۳۹۸.

1- Insight, S. B. Digital Banking Strategy Roadmap. 2015.

2- Deloitte Company, Banking business models of the future Report, 2017.