

مجله اقتصادی

شماره‌های ۷ و ۸، مهر و آبان ۱۳۹۶، صفحات ۷۲-۴۱

## مدل کسب‌وکار ابزاری برای سامان‌دهی بانک‌های کشور

اکبر کشاورزبان پیوستی

دانشجوی دکتری اقتصاد، دانشگاه مفید

peyvasti@gmail.com

صمد مطلبی اصل

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد تهران شمال

samatlabi@gmail.com

با ظهور انقلاب در فناوری‌های اطلاعاتی و نوین و به وجود آمدن پیوندهای پسین و پیشین در کسب‌وکارهای الکترونیک نظیر اینترنت، موبایل، شبکه‌های اجتماعی و ...، مدل کسب‌وکار با تعریفی نوین وارد بازارهای مختلف از جمله بانکداری شده و به دلیل مزیت‌های حاصل از تدوین مدل، در بانکداری دنیا ساختار نوینی برای افزایش اثربخشی و حداکثرسازی سود بنا نهاده شد و بانک‌های موفق دنیا به تبیین مدل کسب‌وکار و انتخاب ساختار مرتبط پرداختند. در بانکداری با استفاده از مدل کسب‌وکار می‌توان به بررسی و تجزیه و تحلیل گروه‌های مشتریان، روش‌ها، کانال‌ها، ابزارها، سیستم‌های ارتباط با مشتری، منابع و فعالیت‌ها و جریان درآمدی و هزینه‌ها برای ارائه خدمات به مشتریان پرداخته و با راهبرد برد-برد به حداکثرسازی سود و منافع بانک، مشتری و سایر ذی‌نفعان اقدام نمود. تعیین مدل کسب‌وکار در هر بانک و در کل در شبکه بانکی کشور منجر به افزایش بهره‌وری و کارایی شده و از اتلاف منابع و درگیر شدن بانک‌ها در امور موازی و مهم‌تر از آن، به وجود آمدن رقابت‌های ناسالم که از فقدان مدل کسب‌وکار در بانک‌ها و تشابه خدمات کلیه بانک‌ها نشئت می‌گیرد، جلوگیری می‌کند. در این مقاله ضمن معرفی و تشریح تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار ارائه شده توسط الکساندر استروالدر و همکاران و طراحی و تحلیل تابلوی کسب‌وکار برای بانکداری جامع کشور در سه مقطع گذشته، حال و آینده، نسبت به تحلیل وضعیت موجود فعالیت بانک‌ها در نظام بانکی کشور اقدام و در انتها پیشنهادهایی برای برون‌رفت از این وضعیت ارائه شده است. واژگان کلیدی: مدل کسب‌وکار، تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار، بانک، بانکداری جامع.

## ۱. مقدمه

بانک تنها نهاد مالی است که سپرده مردم را جمع‌آوری کرده و اقدام به اعطای تسهیلات و ارائه خدمات بانکی مختلف به مشتریان می‌نماید. محققان مختلف نقش و علت وجودی بانک را واسطه‌گری و تأمین خدمات مالی، تأمین نقدینگی، مدیریت ریسک، پر کردن خلأ عدم تقارن اطلاعاتی بین سپرده‌گذار و قرض‌گیرنده از طریق انجام نظارت مشروع، و نیز ایجاد مکانیسم پرداخت مناسب را از دیگر فعالیت‌های بانک‌ها عنوان کرده‌اند. به هر حال، اگر مقررات اجازه دهد بانک‌ها می‌توانند در زمینه‌های مالی غیربانکی نیز محصولات و خدمات ارائه کنند و یا در سطح جهانی بر گستره دو نقش اصلی (واسطه‌گری و داشتن قدرت نقدینگی) بیفزایند. در سال‌های اخیر نیز مجموعه تحولات در صنعت بانکداری و مهم‌تر از آن، حاکمیت و محوریت مشتری در کسب‌وکار سازمان‌ها منجر به ظهور شکل‌های جدیدی از بخش‌بندی مشتری در بانک‌ها و شکل‌گیری مفهوم بانکداری جامع شده است (هفرنان، ۱۳۸۲).

تحولات اخیر در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و مهم‌تر از آن‌ها تکنولوژی، فضای کسب‌وکار را دستخوش تغییرات بسیار زیادی نموده است. این تغییرات در عین افزودن بر پیچیدگی و پویایی محیط سازمان‌ها، گزینه‌های بسیار متنوعی را برای خلق، ارائه و کسب ارزش در اختیار آن‌ها قرار داده است. در این راستا، مدل کسب‌وکار به‌عنوان یک مفهوم نوین مدیریتی از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی و با ظهور کسب‌وکارهای اینترنتی، وارد ادبیات کسب‌وکار شد تا با زبانی ساده به توصیف و تبیین جریان ارزش در سازمان‌ها پردازد. مدل کسب‌وکار، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا درباره کسب‌وکار خود، رقبا یا هر سازمان دیگری به تفکر پرداخته و ضمن تشریح ویژگی‌های آن‌ها، دست به خلق گزینه‌های استراتژیک بزنند (استروالد، ۲۰۱۰).

طراحی هوشمند و نوآورانه مدل کسب‌وکار در بانک‌های کشور مورد غفلت قرار گرفته و اکثر بانک‌ها از بدو تأسیس نسبت به ارائه خدمات مشابه به آحاد جامعه اقدام می‌نمایند و حتی تحولات و پیشرفت‌های ایجادشده در صنعت بانکداری و به‌کارگیری گسترده بانکداری الکترونیک در بانک‌های کشور نیز نتوانسته تغییراتی را در مدل کسب‌وکار آن‌ها ایجاد نماید و بانک‌ها بدون توجه به مسائل و چالش‌های محیط جدید، کسب‌وکار سنتی خود را در قالب ابزارهای نوین و بسترهای الکترونیک، مدیریت و هدایت می‌کنند. این موضوع زمانی جالب‌تر می‌شود که با توجه به

بانک‌محور بودن اقتصاد کشور و به دلیل برخی مسائل و فشارهای نهادهای دولتی و نظارتی، به‌ویژه در بانک‌های دولتی و خصوصی‌شده (و حتی خصوصی)، این قبیل بانک‌ها در اکثر مواقع ملزم به تأسیس شعبه در اقصی نقاط کشور هستند. مجموعه این موارد، علاوه بر افزایش هزینه‌های غیرعملیاتی بانک‌ها به بالاتر از چهار درصد، رقابت ناسالم و رفتارهای غیراخلاقی را نیز در نظام بانکی کشور رقم زده است. به هر حال با توجه به تحولات شکل‌گرفته در صنعت بانکداری دنیا و روند رو به رشد آن، بانک‌های کشور دیر یا زود باید دست به خلق و بازآفرینی مدل کسب و کار خود بزنند.

باور بر این است که بانک‌ها از طریق طراحی هوشمندانه مدل کسب و کار خود می‌توانند دست به نوآوری در تعریف اهداف و مأموریت‌ها، تعیین بخش‌های بازار اختصاصی و مشتریان خاص، خلق ارزش‌های منحصربه‌فرد برای مشتریان، تعریف کانال‌های ارائه خدمات و مدیریت روابط مشتریان و نهایتاً کاهش هزینه‌های غیرعملیاتی و افزایش درآمدها و سودآوری بزنند. در این مقاله، ضمن تشریح روش‌شناسی تدوین مدل کسب و کار برای بانکداری جامع، تحلیل و پیشنهادهایی ارائه شده است تا فتح بابی برای ساماندهی فعالیت بانک‌ها توسط نهادهای ذی‌ربط و ذی‌صلاح کشور بوده و زمینه ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار بانک‌ها فراهم شود.

## ۲. تحولات بانکداری

بانکداری در دنیای امروز با آنچه روزگاران پیشین بوده است تفاوت زیادی دارد. بانک‌های امروز متشکل از کارمندانی با چندین مهارت هستند که با سه جریان اصلی موجود در فضای بانکداری امروز شامل مقررات‌زدایی، تکنولوژی‌های نوین و جهانی‌سازی مواجهند (هفرنان، ۱۳۸۲). مقررات‌زدایی عمدتاً در دو حوزه حذف برخی قوانین تحمیلی از سوی دولت و حذف برخی محدودیت‌های توافقی موجود در یک حوزه تجاری رخ داده است. در کشورهای پیشرفته این فرایندها به‌طور عمده در سه فاز انجام شده است. مرحله نخست: حذف کنترل‌های مقداری بر روی دارایی‌های بانک‌ها و حذف محدودیت‌های سقف نرخ بهره اعطایی به سپرده‌ها؛ مرحله دوم: حذف محدودیت‌های تخصصی‌سازی حوزه عملکرد بانک‌ها و سایر واسطه‌های مالی (که به آزادی عمل این دو حوزه در رقابت با یکدیگر منجر شد)؛ مرحله سوم: ورود مؤسسات تازه‌وارد به این عرصه از فعالیت‌ها. به‌طور مثال در سطح بین‌المللی شرکت جنرال الکتریک با راه‌اندازی حوزه‌ای جدید

در گیر فعالیت‌های بی نظیر تأمین مالی صنعتی، لیزینگ، اعتباردهی به مشتریان، سرمایه گذاری و بیمه شد.

در حوزه تکنولوژی‌های نوین و نوآوری‌های مالی، دسترسی به دنیای وب از مؤثرترین تحولات پیش روی بانک‌ها در هزاره سوم است. به گفته بیل گیتس: «تکنولوژی به بانک‌ها این امکان را می‌دهد که به مشتریان خود نزدیک‌تر باشند و به آن‌ها طیف وسیعی از خدمات با هزینه‌های کمتر ارائه کنند. وب فرصت‌های بزرگی را به بانک‌ها عرضه می‌کند و مهم این است که بانک‌ها از این فرصت‌ها استفاده کنند تا همچون دایناسورها محو نشوند».

توسعه شگفت‌انگیز فناوری اطلاعات و ارتباطات و گسترش آن به بازارهای پولی و بانکی جهان، علاوه بر تسهیل امور برای مشتریان بانک‌ها، روش‌های جاری بانکداری را متحول و دگرگون کرده است. فناوری بانک‌ها، فناوری پردازش، ثبت، نگهداری، تغذیه و تبادل اطلاعات مشتریان است. این فناوری به تدریج تکامل یافته و همراه با پیشرفت اطلاعات و ارتباطات متحول شده است. چند دهه اخیر تحولات شگرفی در نظام بانکداری به وجود آمده است که این تحولات را به چهار دوره می‌توان تقسیم نمود (هفرنان، ۱۳۸۲).

- دوره اول: اتوماسیون پشت باجه؛
- دوره دوم: اتوماسیون جلوی باجه؛
- دوره سوم: متصل کردن مشتری به حساب؛
- دوره چهارم: یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و مرتبط کردن مشتری با تمامی عملیات بانکی.

بانکداری الکترونیک جدیدترین روش ارائه خدمات بانکی است که برخلاف روش سنتی، از طریق کانال‌هایی نظیر دستگاه‌های خودپرداز (ATM)، تلفن، پایانه‌های فروش (POS)، اینترنت، موبایل و ... قابل ارائه است. همین تنوع باعث شده تا تعاریف گوناگون از بانکداری الکترونیک امکان پذیر باشد. لیکن در یک تعریف جامع، بانکداری الکترونیک عبارت است از استفاده از کانال‌های الکترونیک توزیع و فروش خدمات که در واقع زیرگروه تأمین مالی الکترونیک است. بانکداری الکترونیک دارای سطوح مختلف است. هر قدر به سمت سطوح بالاتر حرکت کنیم، عملیات دستی کمتر، سیستم‌های رایانه‌ای متمرکزتر، شبکه قابل دسترسی گسترده‌تر، محدودیت

زمانی و مکانی کمتر و درنهایت، امنیت اطلاعات بانکی بیشتر خواهد بود. مهم‌ترین مزایای بانکداری الکترونیک عبارت‌اند از (هفرنان، ۱۳۸۲):

- تمرکز بر کانال‌های توزیع جدید؛
- ارائه خدمات جدید به مشتریان؛
- استفاده از راهبردهای تجارت الکترونیک؛
- یکپارچه‌سازی کانال‌های مختلف؛
- مدیریت مؤثر اطلاعات؛
- هدایت مشتریان به سوی کانال‌های متناسب با نیاز آن‌ها؛
- کاهش هزینه‌ها؛
- افزایش درآمد؛
- دستیابی در هر مکان و هر زمان؛
- ارتقای امنیت در جابه‌جایی پول؛
- کمک به حفظ محیط زیست، کاهش آلودگی و مصرف انرژی؛
- گسترش بازار و جذب مشتری.

### ۳. چالش‌های پیش‌روی بانکداری در عصر حاضر

با توجه به تحولات اخیر، اسکینر چهار چالش پیش‌روی بانک‌ها در عصر حاضر را چالش‌های مربوط به مقررات، مشتری، تکنولوژی و از همه مهم‌تر سودآوری می‌داند (سولیوان و همکاران، ۲۰۱۴)<sup>۱</sup>. وی معتقد است قوانین مربوط به حمایت شهروندان در مقابل زیان‌های احتمالی و یا در جهت مبارزه با تروریسم و جنایات؛ به‌علاوه مقررات جهانی از آن رو چالش تلقی می‌شوند که عمدتاً بانک‌ها را وادار به انجام کارهایی می‌کنند که بانک و مشتری تمایلی به انجام آن‌ها ندارد.

چالش مربوط به مشتریان (اعم از مشتریان خرد و مشتریان عمده) بیشتر ناشی از رشد تکنولوژی است. در دنیای امروز برخلاف گذشته که مشتریان برای انجام امور خود شخصاً در بانک‌ها حضور می‌یافتند؛ رشد تکنولوژی، بانک‌ها را به یک مؤسسه تأمین خدمات و کالا به‌صورت سلف‌سرویس

1. Sullivan, et al, 2014

تبدیل کرده تا به ارائه اینترنتی خدمات به مشتریان پردازند. خاصیت این چالش آن است که برخلاف چالش قبلی، نوعی چالش تکنولوژی مدار است نه دولت مدار و هدایت و مسیر آتی آن وابسته به رشد تکنولوژیک است. البته این پیشرفت‌ها مزایایی نیز در بر دارد.

برای بانک‌ها بسیار اساسی است که همگام با تغییرات تکنولوژیک قابلیت خدمات‌رسانی خود به مشتریان را به‌روز کنند. همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد تکنولوژی امروزه بیشتر توسط مشتریان تعریف می‌شود و نه دولت‌ها. تجربه نشان داده است بانک‌هایی که در ایده‌های جدید سرمایه‌گذاری می‌کنند و از لحاظ برنامه‌های مربوط به کارمندان، شعب، تکنولوژی و خدمات، تجربه‌های جدیدی را از سر می‌گذرانند نسبت به بانک‌هایی که به‌طور مستمر درصدد حذف هزینه‌ها و عدم توجه به تجربه‌های جدید هستند موفق‌ترند. در واقع علی‌رغم آنکه توجه اکثر بانک‌ها معطوف به مدیریت هزینه‌هاست، بانک‌ها باید بیش از پیش بر حوزه سودآوری متمرکز شوند و حتی اگر مجبور شوند در مقطعی در این موارد سرمایه‌گذاری‌های جدید و پرریسک انجام دهند.

مؤسسه پرایس واتر‌هاوس کوپرز (PWC) که یکی از چهار شرکت بزرگ و برتر مشاوره در سطح جهان است (ویکی‌پدیا، دانشنامه آزاد) در «بررسی بانکداری در افق ۲۰۲۰» بیان می‌دارد که در آینده الگوهای تصمیم‌گیری، پیچیده‌تر خواهند شد. خرید ارزش‌محور، بر اساس پویایی قیمت - کیفیت به‌طور قابل توجهی تحت تأثیر دیدگاه‌های شخصی و تمایل به بیان آن دیدگاه‌ها به صورت علنی، قرار خواهد گرفت. مشتریان تقاضای قیمت پایین‌تر برای کالاهای اساسی خواهند داشت، اما برای کالاهای خدماتی که شخصاً برای آن‌ها مهم‌تر است، حتی حاضر به پرداخت انعام نیز هستند. رشد نسبی جمعیت بخش‌های مشتریان، مشتریان جوان و مسن را افزایش داده و چالش‌ها و فرصت‌های جدید ویژه‌ای را برای بانک‌ها به ارمغان می‌آورد. در حالی که مشتریان سالمند تمایل به دریافت خدمات حضوری را دارند، اما وفادارترند؛ مشتریان جوان وفاداری کمتری دارند و با توجه به درک بیشتر از تکنولوژی، خیلی بیشتر تمایل به بررسی و کسب اطلاعات دارند و وارد بهترین معاملات می‌شوند (سولیوان و همکاران، ۲۰۱۴).

این مؤسسه در بررسی مربوط به افق ۲۰۲۰ بانکداری، سه چالشی که بانک‌های دنیا با آن روبرو خواهند بود را در بانک‌های آمریکا، اروپا، آسیا - اقیانوسیه و بازارهای نوظهور، به شرح جدول (۱) معرفی و به‌منظور مواجهه با این چالش‌ها سه اولویت سرمایه‌گذاری برای هر کدام بیان می‌نماید.

جدول ۱. چالش‌ها و اولویت‌های سرمایه‌گذاری بانک‌ها در افق ۲۰۲۰

اولویت‌های سرمایه‌گذاری	چالش‌ها	
سرمایه‌گذاری برای تطبیق مقررات (۵۶٪)	تطبیق با مقررات (۴۷٪)	
ارتقای خدمات مشتری (۴۶٪)	جذب مشتریان جدید (۳۵٪)	آمریکا
استقرار تکنولوژی جدید (۳۰٪)	افزایش قابلیت سودآوری مشتری (۳۳٪)	
سرمایه‌گذاری برای تطبیق مقررات (۳۶٪)	تطبیق مقررات (۴۰٪)	
ارتقای خدمات مشتری (۵۶٪)	جذب مشتریان جدید (۳۳٪)	اروپا
استقرار تکنولوژی جدید (۲۷٪)	از دست دادن اعتماد (۳۱٪)	
ارتقای خدمات مشتری (۵۱٪)	جذب و بازآموزی استعدادها (۳۸٪)	
تحقیق و توسعه و نوآوری (۴۰٪)	جذب مشتریان جدید (۳۴٪)	آسیا - اقیانوسیه
توسعه محصولات جدید (۳۴٪)	تازه‌واردان بازار (۲۵٪)	
ارتقای خدمات مشتری (۴۷٪)	جذب مشتریان جدید (۴۷٪)	بازارهای نوظهور
تحقیق و توسعه و نوآوری (۳۶٪)	جذب و بازآموزی استعدادها (۴۳٪)	
توسعه محصولات جدید (۳۲٪)	تازه‌واردان بازار (۲۹٪)	

مأخذ: سولیوان و همکاران، ۲۰۱۴

#### ۴. اولویت‌های مدل کسب و کار بانک‌ها برای تدوین استراتژی

بر اساس مطالعات مؤسسه PwC عمده تلاش و اولویت‌های نظام بانکی برای تدوین مدل کسب و کار و استراتژی در افق ۲۰۲۰ به شرح ذیل است (سولیوان و همکاران، ۲۰۱۴):

- **توسعه مدل کسب و کار مشتری محور:** بانک‌ها امروزه درک ساده‌ای از مشتریان داشته و دارای سبد محصولات خیلی پیچیده‌ای هستند. بانک‌های موفق در افق ۲۰۲۰ درک بسیار کاملی از مشتریان خود ایجاد و به صورت چشم‌گیری سبد محصولات خود را ساده‌سازی می‌کنند. بنابراین یک تجربه مشتری عالی را با سطوح ریسک عملیاتی پایین‌تر ارائه می‌نمایند. همه این‌ها از درک نیازهای مشتریان شروع خواهد شد، نه از محصولات و قیمت‌گذاری.
- **تغییر شبکه فروش:** در افق ۲۰۲۰ همه بانک‌ها، بانک‌های بلاواسطه خواهند بود و بانکداری شعبه‌ای خیلی سریع تغییر می‌یابد. بانک‌ها با ارائه خدمات «هر زمان» و «هر جا» (خدمات الکترونیک) همه کانال‌های بانکداری را در یک روش منسجم به‌طور کامل بهینه می‌نمایند. به

موازات انتقال تراکنش‌ها و خدمات به کانال‌های غیر حضوری، شعبی که نمی‌توانند خلق ارزش کنند باید تعطیل شده یا تغییر شکل دهند.

- **ساده‌سازی مدل کسب و کار:** بانک‌ها به صورت حیرت‌آوری مدل‌های کسب و کار پیچیده و پرهزینه‌ای را توسعه داده‌اند. اکنون آن‌ها باید ساده‌سازی شوند. افزایش انتظارات مشتری، فعالیت فزاینده قانون‌گذاران و پیگیری‌های سهام‌داران، آن را می‌طلبد. باید از مشتری شروع و به صورت معکوس نسبت به این ساده‌سازی اقدام شود. ساده‌سازی نیازمند این است که همه محصولات، کانال‌ها، سازمان و عملیات، ساده‌سازی شده و تغییر یابند. این کار بزرگی است اما انجام درست آن می‌تواند تجربه مشتری بهینه‌ای را ارائه نماید که از نظر ساختاری نیز کم‌هزینه و دارای ریسک عملیاتی پایینی خواهد بود.
- **کسب مزیت‌های اطلاعاتی:** کسب اطلاعات می‌تواند بازی را تغییر دهد. بانک‌های چابک، مزیت رقابتی را در همه زمینه‌های فعالیت بانک نظیر تجربه مشتری، تضمین تعهدات و قیمت‌گذاری، عملیات، مدیریت ریسک و مدیریت مالی / هزینه، ایجاد می‌کنند. بانک‌های اندکی قادر به کسب مهارت‌های یکپارچه‌سازی، تحلیل و اقدام بر اساس بینش حاصل از انبوه داده‌های در حال افزایش هستند.
- **افزایش نوآوری و قابلیت‌های مربوط به آن:** نوآوری تنها عامل خیلی مهم است که رشد پایدار درآمد و سودآوری در بانکداری را هدایت می‌کند. اما بانک‌ها امروزه مکانی برای ایجاد نوآوری نیستند. بانک‌ها نیازمند سازمان‌دهی و مدیریت متفاوت هستند تا از استعدادها حمایت و آن‌ها را توانمند سازند، در فرایندهای توسعه خود چابک شوند و در زمینه شراکت با مؤسسات بیرونی باز باشند. رهبران بازارهای توسعه یافته نیازمند اتخاذ یک رویکرد نوآورانه هستند.
- **مدیریت پویای ریسک، مقررات و سرمایه:** در گذشته، مقررات فقط یکی از ملاحظات متعدد بود. سرمایه زیاد بود و محدودیت مهمی برای کسب و کار محسوب نمی‌شد. تصور می‌شد موضوعات مدیریتی کم و غیرقابل دسترس باشند. امروزه نه تنها مقررات خیلی پیچیده‌تر هستند بلکه قانون‌گذاران خیلی بدبین هستند و انعطاف کمتری در رابطه با ضرورت بهبود تطبیق، گزارش‌دهی و فرایندها و داده‌های زیربنایی کسب و کار دارند. رهبری بانک‌ها یک رویکرد



متفاوت و جامع‌تری برای مدیریت الزامات مقرراتی آنهاست. این رویکرد، عمل‌گرا، پویا و به‌طور فزاینده سازگار با روند معمول است.

با توجه به روند تحول کسب و کار بانک و چالش‌های پیش‌روی بانک‌ها و همچنین اولویت‌هایی که بانک‌ها برای سرمایه‌گذاری می‌توانند داشته باشند تا زمینه موفقیت آن‌ها در آینده مهیا شود، بازبینی مدل کسب و کار بانک‌ها و طراحی نوآورانه مدل کسب و کار آن‌ها می‌تواند اولین قدم برای پاسخ‌گویی به این چالش‌ها، مبنایی برای تعیین اولویت‌های استراتژیک بانک‌ها و محملی برای سرمایه‌گذاری بهینه توسط آن‌ها باشد.

## ۵. مدل کسب و کار

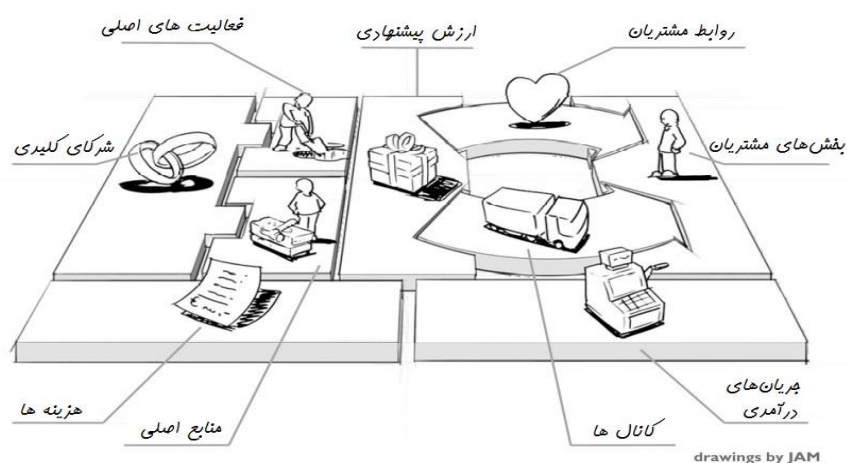
امروزه بخش زیادی از عوامل آشفتگی بازار از کنترل سازمان‌ها خارج است. بحران اقتصادی، تحولات سریع در مؤلفه‌های مردم‌شناسی، رقابت جهانی فزاینده، مسائل زیست‌محیطی و بسیاری از این قبیل تحولات، تأثیر عمیقی بر مدل‌های کسب و کار سازمان‌ها می‌گذارد. از آنجاکه سازمان‌ها توانایی تغییر محیطی که در آن فعالیت می‌کنند را ندارند، اغلب برای حفظ موقعیت رقابتی خود چاره‌ای جز تغییر مدل‌های کسب و کار و گاهی اوقات خلق مدل‌های جدید ندارند (کلارک و همکاران، ۲۰۱۲). تجارب موجود نشان می‌دهد شرکت‌هایی که زمان کافی برای طراحی مدل‌های کسب و کار نوآورانه صرف می‌کنند به‌خوبی نتیجه کارشان را می‌بینند. به‌طور کلی، تصمیماتی که در طراحی مدل کسب و کار اتخاذ می‌شوند، اثر قابل‌توجهی در سودآوری شرکت دارند (اولت، ۲۰۱۳).

مدل کسب و کار چارچوبی عالی برای توصیف، تحلیل و بازآفرینی یک شغل، یک کسب و کار یا یک سازمان در اختیار می‌گذارد. در پایه‌ای‌ترین سطح اقتصادی، مدل کسب و کار، منطقی است که سازمان به کمک آن خود را به لحاظ مالی سرپا نگه می‌دارد. مدل کسب و کار، شبیه به طرحی کلی برای استراتژی عمل می‌کند تا استراتژی از طریق ساختارها، فرایندها و سیستم‌های سازمانی پیاده‌سازی شود (استروالد و پیگنیور، ۲۰۱۰). بنابراین مدل کسب و کار مناسب می‌تواند تفاوت میان موفقیت و شکست باشد (استروالد و همکاران، ۲۰۱۴). به‌طور کلی مدل کسب و کار، ما را قادر می‌سازد تا درباره کسب و کار سازمان خود، رقبا، یا هر شرکت دیگری به تفکر پرداخته و ویژگی‌های آن را تشریح نماییم.

در این بخش، ضمن تشریح مدل طراحی کسب و کار ارائه شده توسط الکساندر استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)، تلاش می‌شود با تمرکز ویژه بر مدل مذکور، نسبت به تدوین مدل کسب و کار بانک در گذشته، حال و آینده (با لحاظ کردن چالش‌های پیش روی بانک‌ها) اقدام و با توجه به روند تحولات کسب و کار بانک‌ها پیشنهادهایی نیز ارائه شود.

### ۵-۱. اجزای سازنده تابلوی طراحی مدل کسب و کار

استروالدر و همکاران (۲۰۱۰)، مدل کسب و کار را از طریق نه جزء سازنده اساسی تشریح کرده‌اند. این نه جزء منطق چگونگی کسب درآمد یک شرکت را نشان می‌دهند. این اجزا در دو طرف مدل قرار گرفته‌اند. سمت راست مدل، اجزایی را در بر می‌گیرد که سازمان از طریق آن‌ها به کسب درآمد می‌پردازد. این اجزا شامل بخش‌های مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال‌ها، روابط مشتریان و جریان‌های درآمدی هستند. در سمت چپ مدل کسب و کار، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، مشارکت‌های کلیدی و ساختار هزینه قرار دارد که ناظر بر اجزای هزینه‌ای مدل هستند. اجزای مزبور، چهار حیطه اصلی یک کسب و کار را پوشش می‌دهند: مشتریان، ارزش پیشنهادی، زیرساخت و پایداری مالی. اجزای سازنده تابلوی طراحی مدل کسب و کار و ارتباط و تعامل آن‌ها در شکل (۱) قابل مشاهده است.



شکل ۱. اجزای سازنده تابلوی طراحی مدل کسب و کار

مأخذ: استروالدر و همکاران، ۲۰۱۰

## ۲-۵. طبقه‌های مشتریان

طبقه‌های مشتری، گروه‌های مختلفی از افراد یا سازمان‌هایی را تعریف می‌کند که سازمان قصد دستیابی و خدمت به آنان را دارد. مشتریان قلب هر مدل کسب و کاری را تشکیل می‌دهند. بدون مشتریان (سودآور) هیچ سازمانی نمی‌تواند در بلندمدت دوام آورد. به‌منظور برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان، سازمان ممکن است آنان را در بخش‌هایی جداگانه برحسب نیازهای مشترک، رفتارهای مشترک و سایر ویژگی‌ها گروه‌بندی کند. مدل کسب و کار ممکن است یک یا چند بخش بزرگ یا کوچک از مشتریان را تعریف کند. سازمان باید هوشیارانه تصمیم بگیرد که خواهان ارائه خدمت به چه بخش‌ها و چشم‌پوشی از چه بخش‌هایی است. پس از اخذ این تصمیم، می‌توان مدل کسب و کار را بر پایه درکی قوی از نیازهای خاص مشتری به‌دقت طراحی کرد. گروه‌های مشتری در صورتی بخش‌های مستقلی را نشان می‌دهند که:

- نیازهای آنان احتیاج به یک پیشنهاد مجزا داشته باشد و این نیازها، آن پیشنهاد را توجیه کنند.
  - دسترسی به هر یک از این گروه‌ها از طریق کانال‌های توزیع متفاوتی امکان‌پذیر باشد.
  - به روابط متفاوتی نیاز داشته باشد.
  - سودآوری‌های آنان به‌طور کلی متفاوت باشد.
  - تمایل به پرداخت پول برای جنبه‌های مختلفی از ارزش پیشنهادی داشته باشند.
- مدل‌های کسب و کار با توجه به انواع مختلفی از بخش‌های مشتری تدوین می‌شود که برخی از آن‌ها در جدول (۲) گردآوری شده است.

جدول ۲. انواع مختلف بخش‌های مشتری و توصیف آن‌ها

توصیف	طبقه‌های مشتری
تمایزی بین بخش‌های مختلف مشتری قائل نیستند.	بازار انبوه
نیازهای بخش‌هایی ویژه و خاص از مشتریان را برآورده می‌کنند.	بازار گوشه‌ای
بین بخش‌های بازار با نیازها و مسائل به نسبت متفاوت، تمایز قائل می‌شوند.	بازار بخش‌بندی شده
به دو بخش مشتری نامرتبط، با نیازها و مسائل به‌شدت متفاوت، خدمت ارائه می‌کند.	بازار متنوع
به دو یا چند بخش مرتبط مشتری خدمت ارائه می‌دهند.	بازار چندوجهی

مأخذ: استروالد و همکاران، ۲۰۱۰

### ۵-۳. ارزش‌های پیشنهادی

ارزش‌های پیشنهادی، بسته‌ای از محصولات و خدمات را توصیف می‌کند که برای یک بخش مشتری خاص، ارزش خلق می‌کند. ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک مشتری نسبت به سایر شرکت‌ها توسط مشتریان است. هر ارزش پیشنهادی متشکل از بسته‌ای منتخب از محصولات و یا خدمات است که نیازهای یک بخش خاص از مشتریان را برآورده می‌کند. بنابراین ارزش پیشنهادی، مجموعه یا بسته‌ای از منافع است که شرکت به مشتریان پیشنهاد می‌دهد.

بعضی از ارزش‌های پیشنهادی نوآورانه بوده و پیشنهادی جدید، متمایز و جهشی محسوب می‌شوند. برخی هم ممکن است شبیه به پیشنهادهای کنونی بازار بوده، اما دارای ویژگی‌ها و تمایزاتی اضافه بر آن‌ها باشند. ارزش پیشنهادی، ترکیبی متمایز از عناصری است که نیازهای بخشی از مشتریان را برآورده کرده و از این طریق خلق ارزش می‌کند. ارزش‌ها ممکن است کمی (از قبیل قیمت، سرعت خدمت‌رسانی) یا کیفی (همچون طراحی، تجربه مشتری) باشند. عناصری از فهرست مندرج در جدول (۳) می‌تواند به ارزش‌آفرینی برای مشتری کمک کند.

#### جدول ۳. ارزش خلق ارزش برای مشتری

عناصر خلق ارزش	توصیف
تازگی	برآورده کردن مجموعه‌ای کاملاً جدید از نیازهایی که قبلاً به علت عدم وجود پیشنهاد مشابه، درک نشده بودند.
عملکرد	بهبود عملکرد محصول یا خدمت.
سفارشی‌سازی	سازگار نمودن محصولات و خدمات با نیازهای شخصی یا بخش‌های خاصی از مشتریان.
انجام کامل کار	کمک به انجام کامل کار برای مشتریان.
طراحی	یک محصول ممکن است به خاطر طراحی فوق‌العاده، برجسته شود.
قیمت	ارائه پیشنهادی مشابه، به قیمتی کمتر برای برآوردن نیازهای بخش‌های مشتری حساس به قیمت.
کاهش هزینه	کمک به مشتریان برای کاهش هزینه‌ها.
ریسک	کاهش ریسکی که مشتریان در هنگام خرید محصولات یا خدمات متحمل می‌شوند.
قابلیت دسترسی	ایجاد دسترسی به محصولات و خدمات برای مشتریانی که پیش از این به آن محصولات و خدمات دسترسی نداشته‌اند.
راحتی/قابلیت استفاده	ایجاد راحتی برای انجام یک کار یا تسهیل استفاده از محصولات

مأخذ: استروالدر و همکاران، ۲۰۱۰

#### ۵-۴. کانال‌ها

کانال‌ها، بیان‌کننده این است که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی موردنظر به بخش‌های مشتریان هدف خود، چگونه با آن‌ها ارتباط برقرار کرده و به آن‌ها دسترسی دارد. کانال‌های ارتباطی، توزیع و فروش، واسط میان شرکت با مشتریان آن می‌باشند. کانال‌ها نقاط تماس با مشتری هستند و نقش مهمی را در تجربه مشتری ایفا می‌کنند. کانال‌ها وظایف متعددی را انجام می‌دهند که برخی از آن‌ها در جدول (۴) خلاصه شده‌اند. هر کانالی می‌تواند برخی از این وظایف و یا تمامی آن‌ها را پوشش دهد.

جدول ۴. پنج وظیفه کانال‌ها

وظایف کانال	توصیف
آگاهی	نحوه افزایش سطح آگاهی مشتریان از محصولات و خدمات سازمان.
ارزیابی	نحوه کمک به مشتری در ارزیابی ارزش پیشنهادی سازمان.
خرید	نحوه فراهم نمودن امکان خرید محصولات و خدمات خود برای مشتریان.
تحويل	نحوه تحويل ارزش پیشنهادی سازمان به مشتریان.
پس از فروش	نحوه فراهم نمودن خدمات پس از فروش برای مشتریان.

مأخذ: استروالدر و همکاران، ۲۰۱۰

کانال‌ها را می‌توان به صورت مستقیم و غیرمستقیم، همچنین کانال‌های اختصاصی شرکت و کانال‌های شریک تقسیم‌بندی کرد. نکته ظریف در این میان، ایجاد توازن مناسب بین انواع مختلف کانال‌ها و نحوه یکپارچه‌سازی آن‌ها است. این امر منجر به ایجاد یک تجربه عالی برای مشتری شده و درآمدها را بیشینه می‌کند.

#### ۵-۵. ارتباط با مشتری

بخش ارتباط با مشتری، انواع روابطی را توصیف می‌نماید که شرکت با بخش‌های خاصی از مشتریان برقرار می‌کند. شرکت باید نوع رابطه‌ای را که می‌خواهد با هر گروه از مشتریان ایجاد کند، برای خود شفاف کند. گستره این روابط می‌تواند از ارتباطات حضوری تا خدمات پشتیبانی خودکار را در برگیرد. انگیزه‌هایی نظیر جذب مشتری، حفظ مشتری، افزایش میزان فروش می‌توانند پیش‌ران‌های ارتباط با مشتری باشند.

جدول ۵. انواع ارتباط با مشتری

انواع ارتباط با مشتری	توصیف
کمک شخصی	مشتری می‌تواند در فرایند خرید یا پس از انجام آن، از همراهی و کمک فردی در سازمان که نقش نماینده آن مشتری را بر عهده دارد، استفاده کند.
کمک شخصی اختصاصی	اختصاص یک نماینده ویژه برای یک مشتری خاص که عمیق‌ترین و صمیمانه‌ترین نوع روابط است.
سلف‌سرویس	شرکت هیچ نوع رابطه مستقیمی با مشتریان ندارد و مشتریان خودشان اقدامات لازم را از طریق وسایل موردنیاز مهیا شده توسط شرکت انجام می‌دهند.
خدمات خودکار	شکل کامل‌تری از سلف‌سرویس که می‌تواند مشتریان خاص را تشخیص داده و بر اساس سفارشات و مبادلات صورت گرفته، اطلاعاتی را به آن‌ها ارائه دهد.
جوامع	پشتیبانی از جوامع آنلاین که ضمن برقراری ارتباط صمیمانه‌تر با مشتریان فعلی و بالقوه، به کاربران امکان تبادل دانش و حل مسائل یکدیگر را می‌دهد.
خلق مشترک	سازمان‌ها یا را از روابط سنتی مشتری - خریدار فراتر گذاشته و با مشتریان به صورت مشترک به خلق ارزش و نوآوری در محصولات و خدمات می‌پردازند.

مأخذ: استروالد و همکاران، ۲۰۱۰

بخش ارتباط با مشتری مدل کسب و کار شرکت، تأثیر عمیقی بر تجربه کلی مشتری می‌گذارد. گونه‌های مختلفی از ارتباط با مشتری در روابط شرکت با یک بخش خاص از مشتریان وجود دارد که در جدول (۵) نمونه‌هایی ارائه شده است.

۵-۶. جریان‌های درآمدی

جریان‌های درآمدی نشان‌دهنده درآمدی است که سازمان از هر بخش مشتری کسب می‌کند. اگر مشتریان قلب مدل کسب و کار باشند، جریان‌های درآمدی شریان‌های آن را تشکیل می‌دهند. سازمان باید تشخیص دهد که هر بخش مشتری واقعاً برای چه ارزشی تمایل به پرداخت پول دارد؟ در صورتی که سازمان به این سؤال پاسخ درستی دهد، قادر به ایجاد یک یا چند جریان درآمدی برای هر بخش مشتری می‌شود. هر جریان درآمدی ممکن است سازوکارهای قیمت‌گذاری مختلفی داشته باشد، مانند قیمت‌های ثابت، چانه‌زنی، مزایده، بر اساس بازار، بر اساس مقدار و یا مدیریت بازده.

**جدول ۶. راه‌های ایجاد جریان درآمدی**

توصیف	راه‌های ایجاد جریان درآمدی
فروش حقوق مالکیت یک محصول فیزیکی.	فروش دارایی
استفاده از یک خدمت خاص، به طوری که مشتری هر چه بیش تر از آن خدمت استفاده نماید، باید پول بیشتری هم بپردازد.	حق استفاده
فروش دسترسی مداوم به خدمات.	حق عضویت
اعطای یک امتیاز انحصاری برای استفاده موقتی از یک دارایی به خصوص به مدتی معین و درازای پرداخت مبلغی معین.	قرض دادن / اجاره دادن / لیزینگ
دادن اجازه به مشتریان برای استفاده از مالکیت معنوی تحت حفاظت درازای پرداخت هزینه حق امتیاز.	اعطای حق امتیاز
انجام خدمات واسطه‌گری میان دو یا چند طرف.	دستمزد کارگزاری
انجام تبلیغ برای یک محصول، خدمت یا برند خاص.	تبلیغات

مأخذ: استروالدر و همکاران، ۲۰۱۰

مدل کسب و کار می‌تواند شامل دو نوع مختلف از جریان‌های درآمدی باشد:

۱. درآمدهای تراکنشی که حاصل پرداخت مشتری برای یک‌بار خرید است.
۲. درآمدهای تکرارپذیر که حاصل پرداخت‌های مکرر مشتریان در قبال ارائه یک ارزش پیشنهادی یا فراهم‌سازی خدمات پس از فروش برای آن‌ها است.

راه‌های گوناگونی برای ایجاد جریان درآمدی وجود دارد که برخی از آن‌ها در جدول (۶) آورده شده است. به طور کلی، هر جریان درآمدی ممکن است سازوکار قیمت‌گذاری متفاوتی داشته باشد. نوع سازوکار قیمت‌گذاری انتخاب شده می‌تواند تفاوت بزرگی در درآمدهای تولیدشده ایجاد نماید. قیمت‌گذاری مقطوع و پویا، دو نوع عمده سازوکارهای قیمت‌گذاری می‌باشند. در قیمت‌گذاری مقطوع، قیمت‌ها از پیش تعیین شده و بر اساس متغیرهای ایستا هستند. در قیمت‌گذاری پویا نیز قیمت‌ها بر اساس شرایط بازار تغییر می‌کنند.

**۵-۷. منابع کلیدی**

منابع کلیدی، مهم‌ترین دارایی‌های مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می‌کند. هر مدل کسب و کاری به منابع کلیدی نیاز دارد. این منابع، شرکت را قادر می‌سازند تا ارزش

پیشنهادی خود را خلق و ارائه کند، به بازارها دست یابد، ارتباط با بخش‌های مشتری را حفظ کرده و کسب درآمد نماید. بسته به نوع مدل کسب و کار، منابع کلیدی مختلفی مورد نیاز است. منابع کلیدی می‌تواند فیزیکی، مالی، معنوی یا انسانی باشد. این منابع می‌تواند تحت تملک شرکت بوده، توسط شرکت اجاره شود و یا توسط شرکای کلیدی تأمین گردد. منابع کلیدی را می‌توان به صورت جدول (۷) دسته‌بندی کرد.

جدول ۷. منابع کلیدی

منابع کلیدی	توصیف
فیزیکی	دارایی‌های فیزیکی شامل امکانات تولیدی، ساختمان‌ها، وسایل نقلیه، ماشین‌آلات، سیستم‌ها، پایانه‌های فروش و شبکه‌های توزیع است.
معنوی	منابع معنوی از قبیل برندها، دانش اختصاصی، حق اختراع‌ها و حق تکثیرها، مشارکت‌ها و پایگاه‌های داده مشتریان است.
انسانی	هر شرکتی به منابع انسانی نیاز دارد، اما در برخی مدل‌های کسب و کار - مانند صنایع دانشی و خلاقانه - افراد از اهمیت بالایی برخوردار هستند.
مالی	بعضی از مدل‌های کسب و کار به منابع مالی و یا ضمانت‌های مالی از قبیل پول نقد، خطوط اعتباری و... نیاز دارند.

مأخذ: استروالد و همکاران، ۲۰۱۰

### ۵-۸. فعالیت‌های کلیدی

فعالیت‌های کلیدی، مهم‌ترین کارهای مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می‌کند. هر مدل کسب و کاری نیاز به تعدادی فعالیت کلیدی دارد (جدول ۸).

جدول ۸. فعالیت‌های کلیدی

فعالیت‌های کلیدی	توصیف
تولید	طراحی، ساخت و ارائه محصول یا خدمت به مقدار قابل توجه و یا با کیفیت عالی.
حل مسئله	ارائه راه‌کارهای جدید برای مسائل خاص هر مشتری به صورت مجزا
پلتفرم / شبکه	قالب فعالیت‌های کلیدی مدل‌های کسب و کاری که در طراحی آن‌ها از یک پلتفرم به عنوان منبع کلیدی استفاده شده است. شبکه‌ها، پایگاه‌های واسطه، نرم‌افزار و حتی برندها می‌توانند به عنوان یک پلتفرم عمل کنند.

مأخذ: استروالد و همکاران، ۲۰۱۰



این فعالیت‌ها مهم‌ترین اقداماتی هستند که یک سازمان باید انجام دهد تا عملکرد موفقی داشته باشد. همانند منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی نیز برای خلق و ارائه ارزش پیشنهادی، دستیابی به بازارها، حفظ ارتباط با مشتری و کسب درآمد ضروری هستند و همچون منابع کلیدی، بسته به نوع مدل کسب و کار فعالیت‌های کلیدی نیز متفاوت هستند.

### ۵-۹. مشارکت‌های کلیدی

مشارکت‌های کلیدی شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان و شرکا را توصیف می‌کند که باعث عملکرد صحیح مدل کسب و کار می‌شوند. سازمان‌ها به دلایل مختلفی دارای شرکای تجاری هستند و مشارکت‌ها، سنگ بنای بسیاری از مدل‌های کسب و کار می‌شوند. سازمان‌ها به منظور بهینه کردن مدل‌های کسب و کار خود، کاهش ریسک یا کسب منابع، اقدام به ایجاد ائتلاف‌هایی می‌کنند. چهار نوع مختلف مشارکت، عبارتند از: ائتلاف‌های استراتژیک بین شرکت‌هایی که رقیب یکدیگر نیستند؛ همکاری با رقبا؛ مشارکت‌های استراتژیک بین رقبا؛ سرمایه‌گذاری‌های مشترک برای ایجاد کسب و کارهای جدید؛ روابط خریدار-تأمین‌کننده برای حصول اطمینان از تأمین ملزومات (شرکای کلیدی ما چه کسانی هستند؟؛ تأمین‌کنندگان کلیدی ما چه کسانی هستند؟؛ کدام یک از منابع کلیدی را از طریق شرکا به دست می‌آوریم؟؛ کدام یک از فعالیت‌های کلیدی را شرکای ما انجام می‌دهند؟).

مشخص نمودن انگیزه‌های ایجاد شراکت می‌تواند مفید باشد. در جدول (۹) سه انگیزه ایجاد شراکت توصیف شده است.

جدول ۹. انگیزه‌های ایجاد مشارکت

انگیزه‌های ایجاد مشارکت	توصیف
بهینه‌سازی صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس	برای کاهش هزینه‌ها شکل می‌گیرند و اغلب شامل برون‌سپاری یا به اشتراک‌گذاری زیرساخت می‌شوند.
کاهش ریسک و عدم قطعیت	در محیطی رقابتی که مشخصه آن عدم قطعیت است، مشارکت‌ها می‌توانند نقش مؤثری در کاهش ریسک داشته باشند. تشکیل ائتلافی استراتژیک در یک حیطه و در عین حال رقابت در حیطه‌ای دیگر.
کسب منابع و قابلیت‌های خاص	ارتقا قابلیت‌ها با اتکا به شرکت‌های دیگر در زمینه تهیه منابع خاص و انجام برخی از فعالیت‌های معین. نیاز به کسب دانش، مجوزها یا دسترسی به مشتریان می‌تواند انگیزه‌هایی برای شکل‌گیری چنین مشارک‌هایی باشند.

مأخذ: استروالدر و همکاران، ۲۰۱۰

۵-۱۰. ساختار هزینه

ساختار هزینه، تمام هزینه‌هایی را تشریح می‌کند که اجرای مدل کسب و کار با خود به همراه دارد. این جزء سازنده، مهم‌ترین هزینه‌هایی که حین اجرای یک مدل کسب و کار خاص ایجاد می‌شود را توصیف می‌کند. خلق و ارائه ارزش، حفظ ارتباط با مشتری و ایجاد درآمد، همگی با خود هزینه‌هایی به همراه دارند. پس از تعریف منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی و مشارکت‌های کلیدی می‌توان چنین هزینه‌هایی را به سادگی محاسبه کرد.

بدیهی است که در هر مدل کسب و کاری، هزینه‌ها باید تا جایی که امکان دارد کاهش یابند. اما کاهش ساختار هزینه برای بعضی از مدل‌های کسب و کار بسیار مهم‌تر از سایرین است. بنابراین ایجاد تمایز میان دو دسته از ساختارهای هزینه در مدل‌های کسب و کار مفید به نظر می‌رسد: هزینه‌محور و ارزش‌محور (بسیاری از مدل‌های کسب و کار در جایی میان دو سر طیف قرار می‌گیرند).

مدل‌های کسب و کار هزینه بر کمینه نمودن هزینه‌ها تمرکز دارند. هدف این رویکرد ایجاد و حفظ چابک‌ترین ساختار هزینه ممکن با استفاده از بیشترین میزان خودکارسازی فعالیت‌ها و برون‌سپاری گسترده است. این کار امکان تعیین قیمت نازل برای ارائه ارزش پیشنهادی را فراهم می‌نماید. برخی شرکت‌ها نیز در طراحی مدل کسب و کار، کمتر به جنبه هزینه توجه می‌کنند و در عوض تمرکز آن‌ها بر خلق ارزش است. ارزش‌های پیشنهادی مرغوب و خدمات اختصاصی سطح بالا از مشخصات مدل‌های کسب و کار ارزش‌محور هستند. خصوصیات ساختارهای هزینه در جدول (۱۰) توصیف شده است.

جدول ۱۰. خصوصیات ساختار هزینه (اقتباس از استروالد و همکاران، ۲۰۱۰)

توصیف	خصوصیات ساختارهای هزینه
فارغ از میزان کالا و خدمات تولیدشده، ثابت باقی می‌مانند. دستمزدها، اجاره بها و امکانات فیزیکی تولید، مثال‌هایی از این نوع هزینه هستند.	هزینه‌های ثابت
نسبت به میزان کالا و خدمات تولیدشده تغییر می‌کنند.	هزینه‌های متغیر
مزیت‌های هزینه‌ای که یک کسب و کار با افزایش حجم تولید و کاهش هزینه متوسط هر واحد به آن‌ها دست می‌یابد.	صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس
مزیت‌های هزینه‌ای که کسب و کار به خاطر محدوده بزرگ‌تری از عملیات به آن‌ها دست می‌یابد.	صرفه اقتصادی ناشی از محدوده

مأخذ: استروالد و همکاران، ۲۰۱۰

## ۶. مدل کسب و کار بانکداری جامع

با نگاهی به تحولات اقتصادی جامعه، به‌ویژه در دهه اخیر، به خوبی می‌توان دریافت که اقتدار و یکه‌تازی نظام بانکی در عرصه اقتصاد تدریجاً و بنا بر ضرورت‌ها و الزامات داخلی و بین‌المللی در حال کاهش است. در شرایط کنونی و متأثر از الزامات یادشده و فضای رقابتی حاکم بر اقتصاد جهانی، انجام برخی اصلاحات اساسی و ساختاری در قوانین و مقررات و نحوه فعالیت بانک‌های کشور اجتناب‌ناپذیر است. تلاش برای پیوستن به سازمان تجارت جهانی، توجه به خصوصی‌سازی و کاهش نقش تصدی‌گری دولت در فعالیت‌های اقتصادی، صدور مجوز افتتاح بانک‌های خصوصی و مؤسسات پولی و مالی غیر بانکی، اصلاح قانون جذب سرمایه‌گذاری خارجی، یکسان‌سازی نرخ ارز، اجماع اراده مقامات ارشد اقتصادی و بانکی کشور در تدوین پروژه اصلاحات راهبردی برای اصلاح ساختار نظام بانکی کشور، تغییر نگرش به بانک به‌عنوان یک بنگاه اقتصادی و توجه به رعایت نسبت‌ها و استانداردهای ناظر بر عملیات بانکداری بین‌المللی از جمله نسبت کفایت سرمایه و اهمیت دادن به مفاهیمی نظیر ریسک، بهره‌وری، کارایی، اثربخشی، سودآوری و مدیریت بهینه منابع و مصارف در فعالیت‌های بانک، جملگی در این راستا بوده است.

افزون بر این‌ها، تغییر سلیق مشتری، تحولات سریع تکنولوژی، پیچیدگی فضای رقابت بانکی و ... بانک‌ها را با این واقعیت روبرو کرده است که دیگر توسل به شیوه‌های سنتی و رضایت به حفظ وضع موجود کارساز نخواهد بود و در صورت عدم توجه به خواسته‌های مشتریان، فقدان نوآوری در ارزش‌های پیشنهادی به مشتریان، عدم توجه به تغییرات تکنولوژیکی به‌عنوان مزیت رقابتی بانک‌ها، فقدان نوآوری در کانال‌های ارائه خدمات، عدم تعامل فعال با نظام بانکداری بین‌المللی، عدم استفاده از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های بخش خصوصی و همچنین عدم تجدیدنظر در برنامه‌ها و سازوکارها و فراهم نکردن تمهیدات لازم برای توسعه فعالیت‌های بانکی؛ متأسفانه باید مرتباً شاهد کاهش سهم نظام بانکی در بازار بانکداری بین‌الملل و همچنین فراهم نشدن بخش قابل‌توجهی از انتظارات معقول جامعه از نظام بانکی کشور باشیم. لذا توجه به مدل‌های جدید کسب و کار بانکی و ایجاد نوآوری در اجزای تشکیل‌دهنده مدل‌های کسب و کار، به‌عنوان رمز بقا و موفقیت بانک‌های کشور خواهد بود.

از سوی دیگر، کسب و کار بانکی به شدت تحت تأثیر تکنولوژی اطلاعات قرار گرفته و سیر تحول پرشتابی دارد. لذا تغییر و نوآوری در مدل کسب و کار بانک به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. نوآوری در مدل کسب و کار بانک می‌تواند در اجزای مختلف تابلوی طراحی مدل کسب و کار انجام پذیرد. تعریف و بخش‌بندی مجدد مشتری، شناسایی سلیقه مشتریان و طراحی بسته‌های ارزشی برای گروه‌های مختلف آن‌ها، نوآوری و تحول در کانال‌های ارائه خدمات، تعریف فرایندهای جدید ارزش‌آفرینی و منابع و قابلیت‌های مورد نیاز، استفاده گسترده از شرکای کلیدی برای کاهش هزینه‌ها و تمرکز بر فعالیت‌ها و خدمات تخصصی بانک و سرانجام افزایش سهم درآمدهای غیرمشاع (درآمدهای کارمزدی) در سبد درآمدهای بانک از جمله این نوآوری‌ها و تغییرات در مدل کسب و کار بانکی است. بر این اساس در این بخش با استفاده از تابلوی طراحی مدل کسب و کار و استفاده از تکنیک‌ها و الگوهای مختلف طراحی مدل، به طراحی مدل کسب و کار بانک در گذشته، حال و آینده پرداخته شده که مراتب در جداول شماره ۱۱، ۱۲ و ۱۳ قابل مشاهده است. طراحی مدل به روش کیفی و با استفاده از تکنیک دلفی انجام پذیرفته و عناصر مختلف هر جزء مدل توسط خبرگان بانکی مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفته است.

#### ۶-۱. مدل کسب و کار سنتی بانک

منظور از کسب و کار سنتی بانک، کسب و کار بانکداری کشور قبل از ورود بانکداری الکترونیک و فناوری پیشرفته اطلاعاتی به کشور است. در آن دوره، عموماً بانکداری خدمت‌محور بود و هر بخشی از مشتری که نیاز به خدمات تولیدشده توسط بانک‌ها را داشت می‌توانست اقدام به انتخاب بانک مناسب نموده و خدمات موردنظر را اخذ کند. خدمات بانک‌ها ارزش ثابت و تعریف‌شده‌ای داشت و این خدمات توسط شعب بانک‌ها ارائه می‌شد و شعبه تنها کانال ارتباطی مشتری محسوب می‌شد. بانک‌ها در مقابل ارائه خدمات درآمدهای ثابت و تعریف‌شده‌ای نیز داشتند که پس از کسر هزینه‌های مربوط به منابع کلیدی شامل نیروی انسانی، ساختمان و تجهیزات و منابع مالی، سود خالصی را به دست می‌آوردند (جدول ۱۱).

جدول ۱۱. مدل کسب و کار گذشته بانک

 <p>شرکای کلیدی</p> <p>- دولت</p>	 <p>فعالیت‌های کلیدی</p> <p>- فروش و ارائه خدمات</p> <p>- ارائه تسهیلات</p> <p>- ارائه خدمات سپرده‌ای</p> <p>- ثبت و نگهداری دفاتر حسابداری</p>	 <p>ارزش پیشنهادی</p> <p>- پرداخت تسهیلات</p> <p>- پرداخت سود به سپرده‌ها</p> <p>- ارائه خدمات بانکی</p> <p>- ارائه خدمات تعهدی</p>	 <p>ارتباط با مشتری</p> <p>- ارتباط رودررو (شعبه)</p> <p><u>تمرکز بر جذب مشتری</u></p>	 <p>بخش‌های مشتری</p> <p>- آحاد مردم</p>
	 <p>منابع کلیدی</p> <p>- نیروی انسانی</p> <p>- ساختمان شعبه</p> <p>- خطوط اعتباری</p> <p>- تجهیزات و ملزومات اداری</p> <p>- ساختار سازمانی و وظیفه‌ای</p>	 <p>مدیریت نقدینگی مشتریان</p>	 <p>کانال‌ها</p> <p>- شعبه</p>	
 <p>ساختار هزینه</p> <p>- هزینه نیروی انسانی</p> <p>- هزینه خرید یا اجاره املاک و مستغلات بانک</p> <p>- هزینه تجهیزات و ملزومات اداری</p> <p>- هزینه‌های عملیاتی</p>		 <p>جریان‌های درآمدی</p> <p>- کارمزدهای دریافتی</p> <p>- درآمدهای ناشی از ارائه تسهیلات</p>		

مأخذ: یافته‌های تحقیق

## ۲-۶. مدل کسب و کار فعلی بانک

مدل کسب و کار فعلی بانک از زمان ورود بانکداری الکترونیک و فناوری پیشرفته اطلاعاتی به کسب و کار بانکداری کشور تا مقطع فعلی را شامل می‌شود. این دوره، دوره گذاری را شامل می‌شود که بانک‌ها اقدامات پراکنده و غیرمنسجمی را در راستای توسعه اجزای مدل کسب و کاری مربوطه انجام داده‌اند. لیکن این اقدامات کافی به مقصود نبوده و عدم توجه به تحولات و چالش‌های آتی نظام بانکی، می‌تواند موجب خروج برخی از بانک‌ها از بازار شود (جدول ۱۲).

جدول ۱۲. مدل کسب‌وکار موجود بانک

 <p><b>شرکای کلیدی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دولت</li> <li>- شرکت‌های PSP</li> <li>- شرکت‌های تأمین نیرو (خدماتی)</li> <li>- شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات پشتیبانی</li> <li>- شرکت‌های تهیه‌کننده سامانه‌ها</li> </ul>	 <p><b>فعالیت‌های کلیدی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- طراحی محصولات و خدمات</li> <li>- بازاریابی</li> <li>- فروش و ارائه خدمات</li> <li>- مدیریت، پشتیبانی و توسعه سامانه‌های بانک</li> </ul>  <p><b>منابع کلیدی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- منابع انسانی</li> <li>- ساختمان‌های بانک</li> <li>- سامانه‌های بانکی</li> <li>- تجهیزات و ملزومات اداری</li> <li>- برند/ اعتماد</li> <li>- خطوط اعتباری</li> <li>- ساختار سازمانی بخشی</li> </ul>	 <p><b>ارزش پیشنهادی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- پرداخت تسهیلات</li> <li>- صرفه‌جویی در زمان و هزینه</li> <li>(از طریق درگاه‌های غیرحضور)</li> <li>- پرداخت سود به سپرده‌ها</li> <li>- ارائه خدمات بانکی</li> <li>- ارائه خدمات تعهدی</li> <li>- مدیریت نقدینگی مشتریان</li> </ul>	 <p><b>ارتباط با مشتری</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتباط رودررو (شعبه)</li> <li>- سامانه‌های بانک</li> <li>- تلفنخانه بانک</li> <li><u>تمرکز بر حفظ مشتری</u></li> </ul>  <p><b>کانال‌ها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- شعبه</li> <li>- باجه‌ها</li> <li>- درگاه‌های غیرحضور</li> <li>- ابزارهای پرداخت الکترونیک</li> </ul>	 <p><b>بخش‌های مشتری</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مشتریان حقوقی</li> <li>- مشتریان حقیقی</li> </ul>
 <p><b>ساختار هزینه</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- هزینه منابع انسانی</li> <li>- هزینه خرید یا اجاره املاک و مستغلات بانک</li> <li>- هزینه تجهیزات و ملزومات اداری</li> <li>- هزینه‌های عملیاتی</li> <li>- هزینه توسعه و نگهداشت سامانه‌های بانکی</li> </ul>		 <p><b>جریان‌های درآمدی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- کارمزدهای دریافتی</li> <li>- درآمدهای ناشی از ارائه تسهیلات</li> <li>- درآمدهای حاصل از سرمایه‌گذاری</li> </ul>		

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### ۳-۶. مدل کسب‌وکار آتی بانک

مدل کسب‌وکار آتی بانک از مقطع کنونی تا چشم‌اندازهای چندساله بانک‌ها را در بر می‌گیرد که طبعاً بر اساس اهداف بلندمدت و استراتژی‌های بانک‌های مختلف افق متفاوتی خواهد بود. آینده نظام بانکی کشور پر از چالش‌ها و تنش‌های عدیده‌ای است. جهانی شدن و تحولات بین‌المللی، فشارهای بین‌المللی نظیر مقررات بین‌المللی مثل بال، IFRS و...، حاکمیت و محوریت مشتری، تحولات جمعیت، توسعه کانال‌های ارائه خدمات غیرحضور، توسعه شبکه‌های اجتماعی و...، همگی نیازمند اتخاذ تدابیر و هوشمندی خاصی توسط بانک‌هاست. یکی از ابزارهایی که می‌تواند بخش اعظمی از این چالش‌ها را مدیریت نماید، طراحی نوآورانه مدل کسب‌وکار توسط بانک‌هاست (جدول ۱۳).

جدول ۱۳. مدل کسب و کار آتی بانک

<p><b>شکای کلیدی</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دولت</li> <li>- شرکت‌های تأمین سرمایه</li> <li>- شرکت‌های PSP</li> <li>- شرکت‌های تأمین نیرو</li> <li>- شرکت‌های سرمایه‌گذاری</li> <li>- شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات پشتیبانی</li> <li>- شرکت‌های تهیه‌کننده سامانه‌ها</li> <li>- شرکت‌های وصول مطالبات معوق</li> <li>- شرکت‌های تأمین‌کننده ابزارهای پرداخت</li> <li>- سازمان‌های ارائه‌کننده خدمات آموزشی</li> <li>- استارت آپ‌های مالی (فین تک‌ها)</li> </ul>	<p><b>فناوری‌های کلیدی</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقیق و توسعه</li> <li>- مدیریت دانش (مشارکتی و کارکنان)</li> <li>- شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی خدمات</li> <li>- مدیریت، پشتیبانی و توسعه سامانه‌های بانک</li> <li>- برنامه‌ریزی و مدیریت ریسک</li> <li>- بازاریابی و فروش خدمات</li> <li>- مشاوره‌های مالی و مدیریت ثروت</li> <li>- مسئولیت‌های اجتماعی</li> </ul>	<p><b>ارزش پیشنهادی</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاوره سرمایه‌گذاری</li> <li>- خدمات اوراق بهادار</li> <li>- پرداخت سود به سپرده‌ها</li> <li>- ارائه خدمات بانکی</li> <li>- ارائه خدمات تعهدی</li> <li>- مدیریت نقدینگی مشتریان</li> <li>- خدمات غیرانتفاعی</li> <li>- مدیریت ثروت</li> <li>- مدیریت پورتنفولیو</li> <li>- صرفه‌جویی در زمان و هزینه</li> <li>- مدیریت ریسک</li> <li>- خدمات صرافی</li> <li>- خدمات بیمه</li> <li>- خدمات لیزینگ</li> </ul>	<p><b>ارتباط با مشتری</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- باشگاه مشتریان</li> <li>- مرکز تماس</li> <li>- شعبه</li> <li>- ادارات تخصصی</li> <li>- هیئت مدیره</li> <li>- سامانه‌های بانک</li> </ul> <p><b>تمرکز بر جذب و حفظ مشتری</b></p>	<p><b>بخش‌های مشتری</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مشتریان دولتی</li> <li>- مشتریان شرکتی</li> <li>- مشتریان شخصی</li> <li>- مشتریان سرمایه‌گذاری</li> <li>- مشتریان تجاری</li> <li>- مشتریان اختصاصی</li> <li>- مشتریان اجتماعی (NGO)</li> <li>- مشتریان بین‌المللی</li> </ul>
	<p><b>منابع کلیدی</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سرمایه انسانی</li> <li>- سرمایه فکری و دانش کارکنان</li> <li>- فرهنگ سازمانی مشتری-محور</li> <li>- برند/اعتماد</li> <li>- املاک و مستغلات بانک</li> <li>- تجهیزات و ملزومات اداری</li> <li>- مسئولیت‌پذیری اجتماعی</li> <li>- خطوط اعتباری</li> <li>- سامانه‌های بانکی</li> <li>- ساختار سازمانی چندبخشی و مجازی</li> </ul>		<p><b>کانال‌ها</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- شعبه</li> <li>- باجه (در محل مشتری)</li> <li>- درگاه‌های غیرحضوری</li> <li>- ابزارهای پرداخت الکترونیک</li> <li>- وب‌سرویس</li> <li>- شعب سلف‌سرویس (۷×۲۴)</li> <li>- خدمات کنسرسیون</li> <li>- ارائه خدمات در محل مشتری</li> <li>- پلتفرم‌های بانکی</li> </ul>	
		<p><b>ساختار هزینه</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- هزینه سرمایه‌گذاری در منابع انسانی</li> <li>- هزینه خرید یا اجاره املاک و مستغلات بانک</li> <li>- هزینه تجهیزات و ملزومات اداری</li> <li>- هزینه‌های عملیاتی</li> <li>- هزینه توسعه و نگهداشت سامانه‌های بانکی</li> <li>- هزینه‌های اجتماعی</li> <li>- هزینه ریسک</li> </ul>		<p><b>جریان‌های درآمدی</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- کارمزدهای دریافتی</li> <li>- درآمدهای ناشی از ارائه تسهیلات</li> <li>- درآمدهای حاصل از سرمایه‌گذاری و مشارکت‌ها</li> <li>- درآمدهای ناشی از خدمات بیمه‌ای، لیزینگ و صرافی</li> <li>- درآمدهای حاصل از فعالیت‌های ارزی</li> <li>- برند/اعتبار</li> <li>- درآمدهای حاصل از مشاوره</li> </ul>

مأخذ: یافته‌های تحقیق

## ۷. تجزیه و تحلیل مدل

در این مقاله ضمن تشریح اجزاء مدل کسب و کار و همچنین تحلیل صنعت بانکداری، پارادایم بانکداری الکترونیکی و نهایتاً روندهای جدید در صنعت بانکداری، به طراحی تابلوی کسب و کار در سه مقطع گذشته، حال و آینده از طریق ابزارهای فوق‌الاشاره پرداخته شد. هدف از طراحی تابلوی کسب و کار در سه مقطع یادشده ایجاد امکان مقایسه روند توسعه بانکداری در زمان گذشته و حال به منظور خلق مدل کسب و کار آتی بانک بود.

### ۷-۱. بخش‌های مشتریان

همان‌گونه که در جدول (۱۳) مشاهده می‌شود، در مدل کسب و کار سنتی، بانک دارای بازار انبوه بوده و خدمات طراحی شده برای آحاد جامعه و مشتریان قابل ارائه بود. در مدل فعلی کسب و کار بانک، الزامات رقابتی صنعت بانکداری بانک را ملزم به طبقه‌بندی مشتریان خود کرده و رویکرد بانک از بازار انبوه به بازار بخش‌بندی شده تغییر یافته است. در این نوع بازار، بین بخش‌های بازار، نیازها و مسائل متفاوت تمایز قائل می‌شوند. به‌عنوان مثال، مشتریان شخصی دارای نیازها و مسائل متفاوتی نسبت به مشتریان شرکتی هستند؛ هر دو بخش نیازها و مسائل مشابه و در عین حال متفاوتی دارند. با وجود این، پیش‌بینی می‌شود در مدل کسب و کار آتی، بانک به چندین گروه مشتری با نیازها و مسائل متفاوت، خدمت ارائه دهد. به عبارت دیگر بانک دارای بازارهای چندوجهی (پلتفرم‌های چندوجهی) خواهد بود. به‌عنوان مثال، مشتریان شخصی، شرکتی، تجاری، اختصاصی، سرمایه‌گذاری، دولتی، بین‌المللی و ... بازاری را برای بانک تشکیل می‌دهند که حالت چندوجهی و چندگانه پیدا می‌کند.

### ۷-۲. ارزش‌های پیشنهادی

در مدل کسب و کار سنتی، قیمت پایین، کاهش هزینه برای مشتریان، انجام کامل کار و بهبود عملکرد ارائه خدمات به مشتری، ارزش‌های قابل ارائه به مشتری بودند. در مدل کسب و کار فعلی تمرکز بر قیمت رقابتی، کاهش هزینه مشتریان و قابلیت دسترسی سریع و راحتی استفاده برای مشتریان به منظور دریافت خدمات به‌عنوان ارزش‌های رقابتی مطرح هستند. با توجه به روندهای بازار، پیش‌بینی می‌شود در مدل کسب و کار آتی، علاوه بر قیمت رقابتی، قابلیت دسترسی و کاهش هزینه مشتریان، سفارشی‌سازی (طراحی منحصر به فرد خدمات)، کاهش ریسک، برند و مقام و



منزلت مشتریان به عنوان ارزش‌های اصلی قابل ارائه باشد. در بحث برند و مقام و منزلت، مشتریان ممکن است ارزش را در استفاده و به معرض نمایش قرار دادن برندی خاص ببینند و با برند خاصی احساس هویت و منزلت کنند.

### ۳-۷. کانال‌ها

کانال‌های ارائه خدمات در بانکداری سنتی، مستقیم بوده و از طریق شعبه انجام می‌پذیرفت. در مدل کسب و کار فعلی، بانک علاوه بر شعب، باجه‌ها و ادارات تخصصی برای ارائه خدمات به مشتری و برآورده کردن نیازهای آن‌ها، دارای کانال‌های غیرحضوری نظیر دستگاه‌های خودپرداز، پایانه‌های فروش، اینترنت و موبایل هستند. با عنایت به توسعه روزافزون تکنولوژی اطلاعات و روند پرشتاب استفاده از این تکنولوژی‌ها در امور بانکی - که منجر به توسعه پارادایم بانکداری الکترونیک شده است - پیش‌بینی می‌شود کانال‌های ارائه خدمات در آینده، بیشتر به سمت بانکداری الکترونیک گرایش پیدا نماید. بر این اساس بهینه‌سازی و توسعه کانال‌های مستقیم شامل شعبه، باجه (در محل فعالیت مشتری)، درگاه‌های الکترونیک، ابزارهای پرداخت الکترونیک، Fintech ها، شبکه‌های اجتماعی و...، ادارات و واحدهای تخصصی برای گروه‌های خاص مشتریان و همچنین کانال‌های غیرمستقیم شامل طراحی سامانه‌های تخصصی برای ارائه خدمات کنسرسیومی با شرکا و حتی مشتریان و مواردی نظیر آن، بخشی از کانال‌های ارائه خدمات در مدل کسب و کار آینده بانک را تشکیل دهند.

### ۴-۷- ارتباط با مشتری

ارتباط با مشتری که در سازمان‌های خدماتی نظیر بانک یکی از اجزای مهم مدل کسب و کار محسوب می‌شود، در مدل سنتی بیشتر به صورت رودررو (در شعبه) و بانگیزه جذب مشتری صورت می‌گرفت. گستره روابط با مشتریان در این مدل می‌توانست «کمک شخصی» برای همراهی و کمک به مشتری را در برگیرد. این در حالی است که تغییر سلیق مشتریان در حال حاضر نیازمند تعاملات بیشتر با مشتریان بوده و بانک بانگیزه حفظ مشتری و وفادارسازی آن از طریق برقراری ارتباطات حضوری، خدمات کمک شخصی و خدمات سلف‌سرویس و... سعی در برقراری این تعاملات می‌کند. نظر به روند تغییرات حاکم بر صنعت بانکداری از یک‌سو و تغییرات شتابان در تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، تحول اساسی در مدل ارتباطی کسب و کار بانک اجتناب‌ناپذیر

خواهد بود. بر این اساس ارتباط حضوری (در شعبه)، ارتباط در محل فعالیت مشتری (ایجاد باجه اختصاصی، اختصاص مدیر ارتباط با مشتری و مدیر حساب)، باشگاه مشتریان، مرکز تماس، شبکه‌های اجتماعی و ... با خدمات «کمک شخصی اختصاصی»، خدمات خودکار، جوامع، خلق مشترک و ... ارتباطات بانک با مشتریان را تشکیل خواهد داد. بانک با تشکیل و پشتیبانی جوامع به صورت آنلاین، امکان تبادل دانش و حل مسائل یکدیگر را مهیا می‌سازد. همچنین در مدل کسب و کار آتی، بانک پا را از روابط سنتی مشتری - خریدار فراتر گذاشته و با مشتریان به صورت مشترک به خلق ارزش می‌پردازد. باشگاه مشتریان می‌تواند مرکز مجازی خوبی برای خلق ارزش مشترک باشد.

#### ۷-۵. جریان‌های درآمدی

جریان‌های درآمدی با توجه به ماهیت کسب و کار بانک تا حدودی ثابت است. بانک با ایفای نقش ذاتی واسطه‌گری و جوه بین سپرده‌گذاران و تسهیلات‌گیرندگان و همچنین ارائه خدمات نسبت به ایجاد درآمدهای مشاع و غیر مشاع اقدام می‌نماید که این درآمدها در طول فعالیت بانک ماهیت ثابتی خواهد داشت. لیکن روش‌های کسب درآمد به ویژه درآمدهای غیر مشاع می‌تواند گسترش و توسعه یابد. در مدل کسب و کار سنتی، درآمدهای بانک بیشتر حالت تراکنشی داشت؛ یعنی پرداخت مشتری برای یک بار خرید. دلیل این امر این بود که بانک خدمات انبوه و تقریباً انحصاری ارائه می‌کرد و نیاز به وفادارسازی و حفظ مشتری احساس نمی‌شد. در مدل کسب و کار فعلی به واسطه رقابتی شدن محیط صنعت بانکداری کشور و نیاز به حفظ و وفادارسازی مشتریان، ماهیت درآمدها از درآمدهای تراکنشی به درآمدهای تکرارپذیر (پرداخت‌های مکرر مشتریان در قبال ارائه یک ارزش پیشنهادی) تغییر یافته است. در مدل کسب و کار آتی بانک با توجه به نیاز بانک به جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی، ساختار درآمدها نیز به تراکنشی و تکرارپذیر تغییر خواهد یافت. همچنین درآمد بانک در مدل کسب و کار سنتی بیشتر از طریق ارائه تسهیلات بود. در مدل کسب و کار فعلی روش ایجاد درآمد شامل ارائه تسهیلات، خدمات کارمزدی، اعطای حق استفاده و لیزینگ شده است. در مدل کسب و کار آتی، پیش‌بینی‌ها بر جریان‌های درآمدی از طریق فروش، حق استفاده، حق عضویت، لیزینگ، اعطای حق امتیاز و دستمزد کارگزاری (مثلاً انتشار اوراق بهادار) است.

سازوکارهای قیمت‌گذاری خدمات در مدل سنتی و فعلی بیشتر بر قیمت‌گذاری مقطوع است. در حالی که پیش‌بینی می‌شود محیط رقابتی حاکم بر بانک، قیمت‌گذاری پویا را اجتناب‌ناپذیر سازد. در سازوکار قیمت‌گذاری مقطوع، فهرست قیمت بر اساس ویژگی‌های محصول، بخش مشتری و مقدار خدمات خریداری‌شده به صورت مقطوع تعیین می‌شود. قیمت‌گذاری پویا با توجه به مذاکره (چانه‌زنی)، میزان موجودی و زمان خرید، بازار آتی (بر اساس عرضه و تقاضا) و احیاناً مزایده انجام می‌پذیرد.

#### ۶-۶. منابع کلیدی

در سمت چپ مدل کسب و کار، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، مشارکت‌های کلیدی و ساختار هزینه قرار دارد. منابع کلیدی بانک در مدل کسب و کار سنتی بیشتر بر منابع فیزیکی، مالی و کارکنان متمرکز بود. در مدل کسب و کار فعلی، رویکرد سازمان به کارکنان به عنوان منابع انسانی تغییر یافته است. در مدل کسب و کار آتی با توجه به اهمیت رو به رشد دانش به عنوان سرمایه اصلی سازمان، اهمیت منابع فیزیکی با عنایت به گسترش بانکداری الکترونیک کاهش یافته و علاوه بر منابع مالی، سرمایه‌های انسانی و فکری منابع اصلی بانک را تشکیل خواهند داد.

#### ۷-۶. فعالیت‌های کلیدی

فعالیت‌های کلیدی بانک در مدل کسب و کار سنتی شامل تولید و ارائه خدمات و مدیریت زنجیره تأمین (واسطه‌گری وجوه) بود. در وضعیت فعلی مدل کسب و کار بانک، کماکان تولید و ارائه خدمات و مدیریت پلتفرم (سامانه‌های بانکی) است. در مدل کسب و کار آتی بانک طراحی خدمات اختصاصی، حل مسئله مشتریان و مدیریت پلتفرم، فعالیت‌های کلیدی بانک را تشکیل خواهند داد.

#### ۸-۶. مشارکت‌های کلیدی

همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، واسطه‌گری وجوه بین سپرده‌گذاران و تسهیلات‌گیرندگان وظیفه ذاتی و مدل کسب و کار بانک را تشکیل می‌دهد. با عنایت به ماهیت فعالیت‌های بانک، شرکای کلیدی بانک در مدل کلی کسب و کار، سپرده‌گذاران هستند. در وضعیت فعلی کسب و کار نیز علاوه بر سپرده‌گذاران، شرکت‌های تأمین و پشتیبان سامانه‌ها و به‌طور کلی ارائه‌کنندگان فعالیت‌های خدماتی به عنوان شرکای بانک محسوب می‌شوند. پیش‌بینی بر این است که در مدل کسب و کار

آتی، تمرکز بر فعالیت‌های اصلی بانک خواهد بود و عمده فعالیت‌های غیربانکی برون‌سپاری و از طریق مشارکت‌کنندگان کلیدی تأمین خواهد شد. شرکت‌های توسعه دهنده و پشتیبان سامانه‌های بانکی، شرکت‌های تأمین سرمایه، شرکت‌های تأمین نیروی انسانی، شرکت‌های وصول مطالبات، بانک‌های رقیب (برای طراحی و تولید خدمات و محصولات مشترک) و ... شرکای کلیدی بانک خواهند بود. در مدل سنتی کسب و کار بانک، بهینه‌سازی و صرفه‌جویی ناشی از مقیاس عمدتاً برای کاهش هزینه‌ها شکل می‌گیرند. در مدل نوین، کسب منابع و انجام فعالیت خاص توسط مشارکت‌کنندگان کلیدی به‌منظور کاهش هزینه‌ها، محور مشارکت‌های بانک را تشکیل می‌دهد. در مدل آتی، کاهش هزینه، کاهش ریسک و عدم قطعیت می‌تواند انگیزه اصلی بانک برای مشارکت با شرکای کلیدی باشد.

#### ۷-۹. ساختار هزینه

با توجه به گسترده شدن منابع، فعالیت‌ها و مشارکت‌های کلیدی بانک در مدل کسب و کار آتی نسبت به دو مدل سنتی و نوین، پیش‌بینی می‌شود ساختار هزینه نیز در مدل کسب و کار آتی تغییرات قابل توجهی داشته باشد. در مدل کسب و کار سنتی، هزینه‌ها عمدتاً هزینه‌های ثابت بودند که ناشی از تأمین منابع فیزیکی و انسانی و هزینه نگهداری پلتفرم‌های سازمان بود. در مدل نوین نیز هزینه‌ها شامل هزینه‌های ثابت بوده و مزیت هزینه‌ای ناشی از صرفه‌جویی اقتصادی به مقیاس وجود دارد. در مدل کسب و کار آتی، عمدتاً هزینه‌ها متغیر شده و صرفه‌جویی ناشی از محدوده به‌عنوان مزیت هزینه‌ای بانک خواهد بود.

جدول ۱۴. مقایسه اجزای مدل کسب و کار بانکداری جامع در سه مقطع زمانی گذشته، حال و آینده

مقاطع مورد بررسی اجزای مدل	گذشته	حال	آینده
بخش مشتری	بازار انبوه	بازارهای بخش‌بندی شده	بازار چندوجهی
ارزش پیشنهادی	- قیمت - انجام کامل کار - کاهش هزینه	- قیمت رقابتی - کاهش هزینه - قابلیت دسترسی و راحتی استفاده	- سفارشی‌سازی (طراحی منحصر به فرد خدمات) - کاهش ریسک (برای مشتری)
کانال‌ها	مستقیم (شعبه)	مستقیم (شعبه و باجه)	مستقیم (شعبه، باجه در محل مشتری)

آینده	حال	گذشته	مقاطع مورد بررسی اجزای مدل
<p>درگاه‌های الکترونیک، ابزارهای پرداخت الکترونیک، مدیران ارشد، ادارات و واحدهای تخصصی برای گروه‌های خاص مشتریان)</p> <p>- غیرمستقیم (خدمات کنسرسیومی با شرکا، وب‌سایت شرکا و مشتری)</p>			
<p>- ارتباط حضوری یا ارتباط در محل مشتری</p> <p>- ارتباط از طریق باشگاه مشتریان</p> <p>- ارتباط از طریق مرکز تماس</p> <p>- ارتباط از طریق شبکه‌های اجتماعی</p> <p>- ارتباط خودکار</p> <p>برای جذب و حفظ مشتری و افزایش میزان مرادات با مشتریان از طریق ارائه:</p> <p>- خدمات کمک شخصی اختصاصی</p> <p>- خدمات خودکار</p> <p>- جوامع</p> <p>- خلق مشترک</p>	<p>- ارتباط حضوری</p> <p>- ارتباط خودکار</p> <p>برای حفظ مشتری از طریق ارائه:</p> <p>- خدمات کمک شخصی</p> <p>- خدمات سلف‌سرویس</p>	<p>- ارتباط رودررو</p> <p>برای جذب مشتری از طریق ارائه:</p> <p>- خدمات کمک شخصی</p>	<p>ارتباط با مشتری</p>
<p>- درآمدهای تراکنشی و تکرارپذیر</p> <p>- فروش</p> <p>- حق استفاده</p> <p>- حق عضویت</p> <p>- لیزینگ</p> <p>- اعطای حق امتیاز</p> <p>- دستمزد کارگزاری</p> <p>سازوکار قیمت گذاری:</p> <p>پویا</p>	<p>- درآمدهای تکرارپذیر</p> <p>- فروش</p> <p>- حق استفاده</p> <p>- لیزینگ</p> <p>سازوکار قیمت گذاری:</p> <p>مقطوع</p>	<p>- درآمدهای تراکنشی</p> <p>- فروش (خدمات)</p> <p>سازوکار قیمت گذاری:</p> <p>مقطوع</p>	<p>جریان‌های درآمدهای و روش‌های ایجاد درآمد</p>
<p>- منابع فیزیکی</p> <p>- سرمایه انسانی</p> <p>- منابع مالی</p> <p>- منابع فکری (معنوی)</p>	<p>- منابع فیزیکی</p> <p>- منابع انسانی</p> <p>- منابع مالی</p>	<p>- منابع فیزیکی</p> <p>- کارکنان</p> <p>- منابع مالی</p>	<p>منابع کلیدی</p>

مقاطع مورد بررسی اجزای مدل	گذشته	حال	آینده
فعالیت‌های کلیدی	- تولید خدمات - مدیریت زنجیره تأمین	- تولید خدمات - مدیریت پلتفرم - مدیریت زنجیره تأمین	- طراحی خدمات - حل مسئله - مدیریت پلتفرم - مدیریت زنجیره تأمین
مشارکت‌های کلیدی	- سپرده‌گذاران (سرمایه‌گذاری مشترک برای کسب درآمد) انگیزه مشارکت: بهینه‌سازی و صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس	- سپرده‌گذاران - شرکت‌های تأمین و پشتیبانی‌کننده سامانه‌های بانکی انگیزه مشارکت: کسب منابع و فعالیت خاص	- سپرده‌گذاران - شرکت‌های پشتیبان - شرکت‌های تأمین سرمایه - شرکت‌های تأمین نیروی انسانی - شرکت‌های پیگیری وصول مطالبات - بانک‌های رقیب (برای طراحی خدمات مشترک) انگیزه مشارکت: کاهش ریسک و عدم قطعیت
ساختار هزینه	- عموماً هزینه ثابت	- هزینه ثابت با مزیت هزینه‌ای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس	- هزینه متغیر با مزیت هزینه‌ای صرفه‌جویی ناشی از محدوده

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### ۸. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدل کسب و کار می‌تواند نقش برجسته‌ای در موفقیت سازمان‌ها و به‌ویژه در نظام بانکی ایفا کند. عدم توجه به تغییرات و تحولات محیط کسب و کار و مسائل و چالش‌های محیط جدید، مدیریت کسب و کار سنتی توسط بانک‌های کشور در قالب ابزارهای نوین و بسترهای الکترونیک، بانک‌محور بودن اقتصاد کشور و به تبع آن فشارهای ناشی از الزامات دولت و سایر نهادهای حاکمیتی و نظارتی بر حضور بانک‌های دولتی و خصوصی نقاط کشور و ارائه تمامی خدمات بانکی به آحاد جامعه و... ناشی از عدم وجود مدل کسب و کار در نظام بانکی و حتی بانک مرکزی ج.ا.ا است. لیکن تحولات شکل گرفته در صنعت بانکداری دنیا و روند رو به رشد آن، زنگ خطری برای بانک‌های کشور است که دیر یا زود باید نسبت به خلق و بازآفرینی مدل کسب و کار خود اقدام نمایند.

آینده نظام بانکی کشور پر از چالش‌ها و تنش‌های عدیده‌ای است. جهانی شدن و تحولات بین‌المللی، فشارهای بین‌المللی نظیر مقررات بین‌المللی مثل بال، IFRS، مبارزه با تروریسم و پول‌شویی و... رقابت فزاینده، حاکمیت و محوریت مشتری در بانک‌ها، تحولات جمعیت، توسعه کانال‌های ارائه خدمات غیرحضوری، توسعه شبکه‌های اجتماعی و...، بخشی از چالش‌های پیش روی بانک‌ها هستند که همگی نیازمند اتخاذ تدابیر و هوشمندی خاصی هستند. یکی از ابزارهایی که می‌تواند بخش عظیمی از این چالش‌ها را مدیریت نماید، طراحی نوآورانه مدل کسب و کار توسط بانک‌هاست. طراحی و بازآفرینی مدل کسب و کار می‌تواند زمینه‌ساز توسعه بخش‌های خاص بازار و مشتریان، خلق ارزش برای مشتریان، توسعه کانال‌های ارائه خدمات متناسب با مشتریان تعریف شده، کاهش هزینه‌های غیرعملیاتی و کسب درآمد و سودآوری برای بانک‌ها شده و در تدوین استراتژی‌های نوآورانه به آن‌ها کمک نماید.

به‌طور کلی به‌عنوان نتایج این تحقیق، خلق و بازآفرینی مدل کسب و کار بانک‌های کشور می‌تواند در موارد زیر برای نظام بانک کشور مؤثر باشد:

- ارائه خدمات بانکی متناسب با الگوی کسب و کار هر بانک به مشتریان هدف و پرهیز از ارائه تمامی خدمات بانکی توسط همه بانک‌ها به آحاد جامعه و ...
- پاسخ‌گویی منطقی به فشارهای ناشی از الزامات دولت و سایر نهادهای حاکمیتی و نظارتی بر حضور بانک‌های دولتی و خصوصی در اقصی نقاط کشور به دلیل بانک‌محور بودن اقتصاد کشور.
- به‌کارگیری تکنولوژی متناسب با کسب و کار هر بانک و عدم مدیریت کسب و کار سنتی توسط بانک‌های کشور در قالب ابزارهای نوین و بسترهای الکترونیک؛
- توجه معقول و منطقی به تغییرات و تحولات محیط کسب و کار و مسائل و چالش‌های محیط جدید.

با عنایت به موارد فوق، پیشنهاد می‌شود:

- بانک مرکزی ج.ا.ا. به‌عنوان مرجع تصمیم‌گیر برای فعالیت بانک‌ها، مدل کسب و کار بانک‌های کشور را با توجه به زمینه تخصصی آن‌ها تعریف و ابلاغ نماید تا از هدررفت منابع و پراکندگی فعالیت بانک‌ها در ارائه تمامی خدمات بانکی خودداری شود.

- بانک‌ها با توجه به شرایط رقابتی و منابع و قابلیت‌های خود، نسبت به طراحی مدل کسب و کار خود اقدام نمایند تا از توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود به نحو بهینه و با تمرکز بیشتری استفاده کنند.
- با توجه به قابلیت‌های تابلوی طراحی مدل کسب و کار ارائه شده در این مقاله که برای بانکداری جامع طراحی شده است، بانک‌ها حسب مأموریت‌ها و استراتژی‌های خود از تابلوی مزبور برای طراحی مدل کسب و کار خود استفاده نمایند.

### منابع

- استروالد، الکساندر و همکاران (۱۳۹۵). *خلق مدل کسب و کار*. ترجمه غلامرضا توکلی و دیگران. تهران. آریانا قلم.
- استروالد، الکساندر و همکاران (۱۳۹۵). *طراحی ارزش پیشنهادی*. ترجمه بابک وطن دوست و دیگران. تهران. آریانا قلم.
- اولت، بیل (۱۳۹۵). *راه‌اندازی کسب و کار*. ترجمه سعید روشنی و نفیسه رضایی نیک. تهران. آریانا قلم.
- کلارک، تیم و همکاران (۱۳۹۵). *مدل کسب و کار شما*. ترجمه حسام‌الدین ساروقی و دیگران. تهران. آریانا قلم.
- ویکی‌پدیا، دانشنامه آزاد.
- هفرنان، شلاگ (۱۳۸۲). *بانکداری نوین (در تئوری و عمل)*. ترجمه علی پارسائیان و علیرضا شیرانی. تهران. شرکت چاپ و نشر سپه.
- Sullivan, B. et al. (2014). "Retail Banking 2020. Evolution or Revolution?", [www.pwc.com/banking](http://www.pwc.com/banking).