

## مدل کسب و کار بانک، سازوکاری برای رقابت استراتژیک

اکبر کشاورزبان پیوستی\*، صمد مطلبی اصل\*\*

### چکیده

هر کسب و کاری اجزای سازنده‌ای مانند گروه‌های مشتریان، ارزش پیشنهادی، روش‌ها، کانال‌ها و ابزارهای ارائه ارزش به مشتریان، سیستم‌های ارتباط با مشتری، منابع و فعالیت‌ها و جریان‌های درآمدی و هزینه‌ها داشته که این اجزای سازنده در مجموع، مدل کسب و کار یک مؤسسه را تشکیل می‌دهد. مدل کسب و کار بانک‌ها با ظهور پارادایم‌های جدیدی مانند مشتری-محوری، بانکداری باز و بانکداری دیجیتال باید دستخوش تغییرات اساسی شود و بهبودهای جزئی در روش‌های سنتی بانکداری در بانک‌ها، دیگر پاسخ‌گو نخواهد بود. بدین‌روی، از طریق طراحی استراتژیک مدل کسب و کار بانک می‌توان راهبرد رقابتی تعریف کرده و با رویکرد برد-برد به حداکثرسازی سود و منافع بانک، مشتری و ذینفعان دیگر اقدام کرد. با این اقدام استراتژیک، ناکارایی و اتلاف منابع و درگیر شدن بانک‌ها در امور موازی از بین رفته و مهم‌تر از آن، رقابت‌های ناسالم که از نبود مدل کسب و کار در بانک‌ها و تشابه خدمات تمام بانک‌ها نشأت می‌گیرد، قابل مدیریت خواهد بود. در این مقاله، با معرفی و تشریح مدل‌های کسب و کار و چالش‌های نظام بانکی در ایران، نسبت به تدوین و طراحی بوم مدل کسب و کار برای یک بانک فرضی در کشور اقدام و در پایان، پیشنهادهایی ارائه خواهد شد.

واژگان کلیدی: مدل کسب و کار، طراحی مدل کسب و کار، بانک. *مجلات علمی و پژوهشی*

*پرتال جامع علوم انسانی*

طبقه‌بندی JEL: O31.

## ۱. مقدمه

مدل کسب و کار به عنوان یک مفهوم نوین مدیریتی از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی و با ظهور کسب و کارهای اینترنتی، وارد متون کسب و کار شد تا با زبانی ساده به توصیف و تبیین جریان ارزش در سازمان‌ها بپردازد. مدل کسب و کار، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا درباره کسب و کار خود، رقبا، یا هر سازمان دیگری به تفکر پرداخته و با تشریح ویژگی‌های آنها، دست به خلق گزینه‌های استراتژیک بزنند.<sup>۱</sup> به نظر می‌رسد طراحی نوآورانه مدل کسب و کار می‌تواند در ارتقای بهره‌وری و حاشیه سود بانک نقش مهمی ایفا نماید. مدل‌های کسب و کار بانک دربرگیرنده عناصر منسجم و متعامل زیادی است که برای ارزش‌آفرینی و سازگاری با محیط رقابتی آنها طراحی می‌شود.<sup>۲</sup>

مسئله اصلی نظام بانکی کشور این است که تمامی بانک‌ها از بدو تأسیس نسبت به ارائه تمام خدمات بانکی، مشابه بانک‌های دیگر، به آحاد جامعه اقدام می‌کنند و حتی تحولات و پیشرفت‌های ایجادشده در صنعت بانکداری و پارادایم‌های بانکداری دیجیتال و بانکداری باز نیز نتوانسته تغییراتی را در مدل کسب و کار بانک‌های کشور ایجاد کند و بانک‌ها بدون توجه به مسائل و چالش‌های محیط جدید، کسب و کار سنتی خود را در قالب ابزارهای نوین و بسترهای الکترونیک، مدیریت و هدایت می‌کنند. در حالی که پژوهشگران<sup>۳</sup> بیان می‌کنند زمانی که تهدیدها و فرصت‌های محیطی مستلزم تغییر منطق انجام کسب و کار است، باید عناصر مدل کسب و کار و روابط متقابل آنها مد نظر قرار گیرد و صرفاً بهبود نحوه اجرای کسب و کار در وضعیت فعلی، پاسخگو نخواهد بود. 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 بیشتر مواقع ملزم به تأسیس شعبه در دورترین 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.

۱. استروالدر و همکاران. (۱۳۹۵).

2. Chen. (2014).

3. Fjeldstad and Snow. (2017).

در حال حاضر، رویکرد حاکم بر صنعت بانکداری رویکرد اقیانوس قرمز است که با تأکید بیش از حد بر تشدید رقابت منفی میان بانک‌های کشور، موجب افزایش هزینه‌های تمام‌شده محصولات و خدمات شده است. در این فضا، امکان رشد چندان سریع نیز وجود نخواهد داشت؛ زیرا هم‌اکنون اقیانوس‌های قرمز پرجمعیت هستند و رقابت سخت و کشنده میان سازمان‌ها به اقیانوس قرمز و خون-آلود تبدیل شده است. این در حالی است که در صورت تدوین و به‌کارگیری مدل کسب و کار هوشمندانه و نوآورانه در بانک‌ها، این قبیل رقابت ناسالم از بین رفته و فضای کسب و کار، به یک فضای آرام و کم‌تنش تبدیل خواهد شد. این موضوع با منطق استراتژی اقیانوس آبی قابل تحلیل است. اقیانوس‌های آبی در حقیقت فضای شناخته‌نشده حوزه‌های کاری و خدماتی هستند. در اقیانوس‌های آبی هیچ بهره‌برداری صورت نپذیرفته و هیچ رقیبی در آنها وجود ندارد؛ به طوری که خالق این اقیانوس خود می‌تواند قوانین و حد و مرزهای صنعت را مشخص کند. بنابراین، در اقیانوس آبی پتانسیل بالایی برای کارآفرینی، رشد و سودآوری وجود داشته و تقاضای بالقوه بالایی برای محصولات و خدمات این اقیانوس‌ها وجود دارد.<sup>۱</sup>

بدین‌رو، باور بر این است که بانک‌های کشور 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 منحصر به فرد برای مشتریان، تعریف کانال‌های ارائه خدمات و مدیریت روابط مشتریان و در نهایت، کاهش هزینه‌های غیرعملیاتی و افزایش درآمدها و سودآوری بزنند. با توجه به اینکه عملیات پیش‌گفته منطق انجام کسب و کار هر مؤسسه‌ای را توصیف می‌کند، بنابراین، بازآفرینی هوشمندانه مجموعه این عملیات، می‌تواند توانمندی ویژه‌ای را برای رقابت استراتژیک ایجاد نماید.

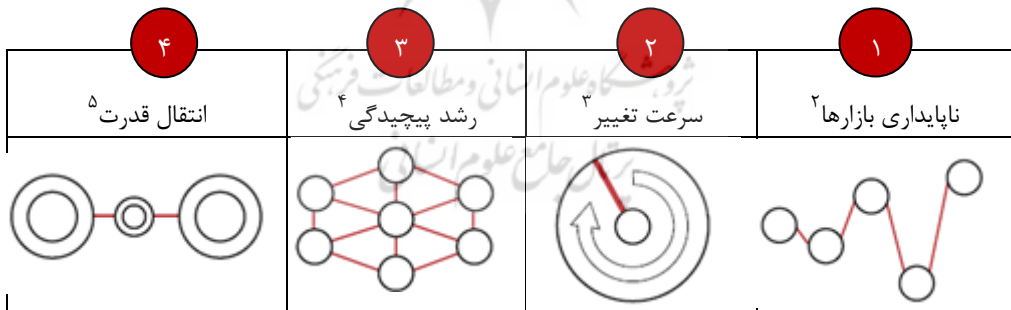
هدف این پژوهش، طراحی و تحلیل مدل کسب و کار برای الگوی بانکداری جامع کشور به‌منظور بررسی وضعیت و تحولات کسب و کاری نظام بانکی کشور از حیث گروه‌های مشتریان، روش‌ها، کانال‌ها، ابزارها، سیستم‌های ارتباط با مشتری، منابع و فعالیت‌ها و جریان درآمدی و هزینه‌ها،

است. از این طریق، امکان نوآوری در مدل‌های کسب و کار بانک‌ها، ارتقای کارایی، اثربخشی و چابکی بانک‌ها متناسب با تغییرات محیط متلاطم و در نتیجه، رقابت‌پذیری بانک‌ها فراهم می‌شود. نهادهای سیاست‌گذار به‌ویژه بانک مرکزی نیز می‌توانند با توجه به مدل کسب و کار بانک‌ها به سیاست‌گذاری و ساماندهی بانک‌ها بپردازند. نوع پژوهش، کیفی بوده و گردآوری اطلاعات با استفاده از تکنیک دلفی و تشکیل پنل خبرگان بانکی صورت پذیرفته است.

## ۲. مروری بر متون نظری و مطالعات مرتبط

ما در یک محیط اقتصادی رقابتی، به سرعت در حال تغییر و با عدم اطمینان فزاینده زندگی می‌کنیم که تصمیمات کسب و کار را پیچیده و مشکل می‌سازد. در چنین محیطی، شرکت‌ها باید قادر به مدیریت کانال‌های توزیع متعدد، زنجیره‌های پیچیده تأمین، تجهیزات گران‌قیمت فناوری اطلاعات، شراکت‌های استراتژیک و انعطاف‌پذیری کافی برای واکنش به تغییرات بازار، باشند.<sup>۱</sup> شان (۲۰۱۲) عنوان می‌کند که امروزه محیط شرکت‌ها با چهار ویژگی چالشی شناخته می‌شود: ۱. افزایش ناپایداری بازارها، ۲. تندتر شدن سرعت تغییر، ۳. رشد پیچیدگی و ۴. انتقال قدرت از شرکت‌ها به عرضه‌کنندگان و مشتریان. شکل ۱، این ویژگی‌ها را نشان می‌دهد.

شکل ۱. ویژگی‌های چالشی محیط شرکت‌ها



مأخذ: Schon. (2012).

- Osterwalder. (2004).
- Volatility
- Rate of Change
- Complexity
- Power Shift

تمام این ویژگی‌ها در بیشتر بخش‌ها، فشار بزرگی را بر شرکت‌ها و مدل‌های کسب و کار آنها وارد می‌کند و برای سازگاری با این مدل‌های کسب و کار، انعطاف‌پذیری استراتژیک ضروری است. منظور از انعطاف‌پذیری استراتژیک، نخست توانایی احساس تغییرات معنادار در محیط خارجی که بر مدل کسب و کار شرکت اثر دارد و دوم، توانایی انطباق متناسب با آن تغییرات از طریق تغییر منابع داخلی هم‌راستا با نیازمندی‌های استراتژیک، است.<sup>۱</sup> پویایی یک مدل کسب و کار به چگونگی تغییر و انطباق یک شرکت در طول زمان اشاره دارد. انطباق مدل کسب و کار تعامل مستمر بین محیط و عناصر یک مدل کسب و کار است که نوآوری در مدل کسب و کار نیز وابسته به این انطباق است.<sup>۲</sup>

مدل کسب و کار، سیستمی از نهاده‌ها، فعالیت‌های کسب و کار، ستاده‌ها و نتایج است که به‌منظور ایجاد ارزش در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، توسط سازمان انتخاب می‌شود.<sup>۳</sup> بنابراین، مدل کسب و کار به کسب و کار یک مؤسسه به‌عنوان یک سیستم می‌پردازد نه مجموعه‌ای از بخش‌ها.<sup>۴</sup> پژوهشگران مختلف تأثیر مثبت مدل کسب و کار را بر ابعاد فعالیت شرکت بررسی کرده‌اند. به عنوان نمونه، زوت و آمیت (۲۰۰۷) در پژوهش خود نشان داده‌اند که هرچه طرح مدل کسب و کار تمرکز بیشتری بر تازگی و کارایی داشته باشد، عملکرد شرکت بهتر خواهد بود.

بانک‌ها نقش مهمی در توزیع منابع از طریق انتقال وجوه از سپرده‌گذاران به تسهیلات‌گیرندگان، ایفا می‌کنند. البته امروزه روش فعالیت سیستم بانکداری در دنیا به واسطه مواردی نظیر ادغام‌هایی که در صنعت اتفاق افتاده، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و مقررات‌زدایی شدید، به‌طور چشم‌گیری تغییر یافته است. بنابراین، در چارچوب این پیشرفت‌های تکنولوژیک و مالی، بانک‌ها باید یک خط‌مشی بهره‌وری توسعه داده و مستقر نمایند که سرانجام به بهره‌وری بالا منجر شود.<sup>۵</sup> چن (۲۰۱۴) نیز بر تحولات اخیر سیستم‌های بانکداری که در بیشتر موارد ناشی از مقررات‌زدایی، تغییر تکنولوژیک و جهانی‌سازی کالاها و بازارهای مالی است، اشاره کرده و عنوان می‌کند که فعالیت‌های

1. Schon. (2012).

2. Fjeldstad and Snow. (2017).

3. Chen. (2014).

4. Fjeldstad and Snow. (2017).

5. Chatzoglou, et al. (2010).

بانک به طور گسترده‌ای دگرگون شده و اهمیت وظایف سنتی سپرده‌گذاری و اعطای تسهیلات، برای بانک‌ها کاهش یافته است. بانک‌ها اکنون تمایل به انجام وظایف پیچیده‌تری نظیر مدیریت ریسک در اقتصاد مدرن دارند و مدل‌های کسب و کار متعددی در پاسخ به رقابت فزاینده توسعه داده‌اند.

پژوهشگران مختلف عوامل متفاوت و در برخی موارد متناقضی را به عملکرد بانک نسبت داده‌اند. به عنوان نمونه، مطالعات چاتیزاوغلو و دیگران (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که در بیشتر موارد، نبود اثربخشی سیستم بانکداری، کارکردی است نه مالی؛ یعنی از کاهش بیش از حد درآمدها ناشی می‌شود نه از پرداخت زیاد سود و ناکارایی در بیشتر موارد نتیجه کاهش درآمدهاست تا هزینه‌های گزاف. در پژوهش دیگری، لی و عیسی (۲۰۱۷) نتیجه گرفتند که حاشیه سود بانک با هزینه‌های عملیاتی ارتباط غیرمستقیم و با سهم بازار بانک، ارتباط مستقیم دارد.

در کشورهایی که بازارهای مالی پیشرفته‌تری دارند، بانکداری به شیوه فعلی کشور ما، منسوخ شده و به‌رغم مزایای عدیده بانکداری جامع نظیر صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس و محدوده، تولید درآمد بیشتر به واسطه فروش زیاد و تنوع درآمدی بیشتر؛ در سایه طراحی مدل کسب و کار هوشمندانه نسبت به تمرکز بر بخش خاصی از بازار اقدام کرده‌اند. زیرا بانکداری جامع معایب عمده‌ای از جمله تمرکز بر بازار گسترده - که به کاهش بالقوه در رقابت منجر می‌شود- پتانسیل بیشتر برای تعارض منافع، تهدید زیاد برای امنیت شبکه نظارت و نقش ساماندهی بانک مرکزی، بی‌انگیزگی برای نوآوری مالی و بسته‌بودن بخش مالی و حقیقی نسبت به اقتصاد بین‌المللی<sup>۱</sup> دارد.

به‌طور مثال، در مطالعه‌ای که با هدف بررسی مدل‌های کسب و کار بانک‌ها در اروپا انجام شد، شش نوع بانک شناسایی شدند که هر یک دارای مدل کسب و کار ویژه‌ای هستند. این بانک‌ها شامل موارد زیر هستند:<sup>۱</sup>

۱. بانک‌های قدرتمند سرمایه‌گذاری که از نظر اندازه خیلی بزرگ هستند و با مقدار زیادی از معاملات مختلف در دارایی‌ها و بدهی‌ها شناخته می‌شوند.

1. Campolongo, et al. (2015).

۲. بانک‌های سرمایه‌گذاری عمده‌فروش، که دارای اندازه متوسط رو به بزرگ و با پایین‌ترین سطح سرمایه هستند و سهم به‌نسبت بالایی از تأمین وجوه عمده‌فروشی دارند.
۳. بانک‌های خرد-متنوع (بانکداری خرده‌فروشی)، که از نظر اندازه بزرگ و خیلی بزرگ بوده و معاملات مختلفی را در یک مدل محدود و خرد انجام می‌دهند.
۴. بانک‌های عمده‌فروشی که اندازه متوسط داشته و از طریق عمده‌فروشی تأمین وجوه انجام می‌دهند. ساختار دارایی‌های این بانک‌ها بین وام‌های خرد و فعالیت‌های مبادله، متنوع است.
۵. بانک‌های متمرکز بر بانکداری خرد، که اندازه متوسط داشته و بر سپرده‌ها و تسهیلات مشتری تمرکز دارند.
۶. بانک‌های کوچک متمرکز بر بانکداری خرد، که دارای سرمایه خوب بوده و بر سپرده‌ها و تسهیلات مشتری تمرکز دارند.

### ۳. چالش‌های پیش‌روی بانکداری در عصر حاضر

مؤسسه پرایس واتر‌هاوس کوپرز (PWC) که یکی از چهار شرکت بزرگ و برتر مشاوره در سطح جهان است،<sup>۱</sup> در "بررسی بانکداری در افق ۲۰۲۰"، سه چالشی را که بانک‌های دنیا با آن روبه‌رو خواهند بود در بانک‌های امریکا، اروپا، آسیا-اقیانوسیه و بازارهای نوظهور، به شرح شکل ۲، معرفی و به‌منظور مواجهه با این چالش‌ها سه اولویت سرمایه‌گذاری برای هر یک بیان می‌کند (سولیان، ۲۰۱۴).<sup>۲</sup>

۱. ویکی‌پدیا، دانشنامه آزاد.

2. Sullivan, et al. (2014).

شکل ۲. چالش‌ها و اولویت‌های سرمایه‌گذاری بانک‌ها در افق ۲۰۲۰<sup>۱</sup>

اولویت‌های سرمایه‌گذاری	چالش‌ها
سرمایه‌گذاری برای تطبیق مقررات (٪۵۶)	تطبیق با مقررات (٪۴۷)
ارتقای خدمات مشتری (٪۴۶)	جذب مشتریان جدید (٪۳۵)
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)
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)
توسعه محصولات جدید (٪۳۴)	تازه‌واردان بازار (٪۲۵)
ارتقای خدمات مشتری (٪۴۷)	جذب مشتریان جدید (٪۴۷)
تحقیق و توسعه و نوآوری (٪۳۶)	جذب و بازآموزی استعدادها (٪۴۳)
توسعه محصولات جدید (٪۳۲)	تازه‌واردان بازار (٪۲۹)

با توجه به چالش‌های پیش‌گفته و اولویت‌های سرمایه‌گذاری بانک‌ها به‌ویژه در زمینه توسعه محصولات، پژوهش، توسعه و نوآوری و نیز ضرورت ارتقای خدمات مشتری، به نظر می‌رسد بانک‌های کشور می‌توانند از طریق طراحی نوآورانه مدل کسب و کار نسبت به این چالش‌ها پاسخ‌گو بوده و از هدررفت منابع و همچنین رقابت‌های ناسالم و بدون ارزش‌افزوده پرهیز نمایند.

#### ۴. مدل کسب و کار

به اعتقاد پیتیر دراکر، یک کسب و کار زمانی شکل می‌گیرد که یک شرکت محصول/خدمت خود را به مجموعه‌ای از مشتریان ارائه می‌نماید. در این فرآیند، شرکت ارزش پیشنهادی را با آنچه که برای مشتری ارزش محسوب می‌شود، تطبیق می‌دهد؛ بنابراین، مشتری مایل به پرداخت برای این ارزش می‌شود.<sup>۲</sup> تقریباً به اندازه تعداد مدل‌های کسب و کار، تعریف برای مدل کسب و کار وجود دارد.<sup>۱</sup>

1. Ibid.

۲. فیلدستاد و اسنو. (۲۰۱۷) به نقل از دراکر. (۱۹۵۴).



به‌طور کلی، مدل کسب و کار از دو واژه "کسب و کار" و "مدل" تشکیل شده است: کسب و کار به "عمل خرید و فروش کالاها و خدمات" و "به دست آوردن پول" گفته می‌شود و واژه مدل نیز چیزی به‌عنوان توصیف ساده از شیئی است که ممکن است در محاسبات، استفاده شود. ترکیب این دو واژه، اصطلاح مدل کسب و کار را تشکیل می‌دهد که عبارت است از "نمایشی از چگونگی خرید و فروش کالاها و خدمات و کسب پول توسط یک شرکت"<sup>۲</sup>.

مدل کسب و کار به‌عنوان ابزاری برای نشان دادن محتوا، ساختار و مدیریت مبادلات بین سازمان و محیط آن (مرزگستری) به‌منظور ارزش‌آفرینی از طریق استفاده از فرصت‌های کسب و کار، تعریف می‌شود. مدل کسب و کار توضیح می‌دهد که یک سازمان چگونه با ذی‌نفعان خارجی ارتباط برقرار می‌کند و چگونه به مبادلات اقتصادی با آنها وارد می‌شود تا برای تمام طرفین مبادله، ارزش ایجاد نماید.<sup>۳</sup> تیس (۲۰۱۷) مدل کسب و کار را نوعی معماری تعریف می‌کند که چگونگی خلق و ارائه ارزش به مشتریان و سازوکارهای مورد استفاده برای دریافت سهمی از آن ارزش توسط سازمان را توصیف می‌کند. مدل کسب و کار مجموعه منسجمی از عناصر شامل جریان درآمدها، هزینه‌ها، و سودهاست. از نظر تیس، اساس یک مدل کسب و کار، تعریف روش ارائه ارزش به مشتریان، جلب مشتریان برای پرداخت پول به‌ازای آن ارزش و تبدیل آن پرداخت‌ها به سود توسط مؤسسه است. به بیان دیگر، مدل کسب و کار مسیری را مهیا می‌سازد که از طریق آن، نوآوری تکنولوژیک و دانش فنی با بهره‌برداری از دارایی‌های مشهود و نامشهود ترکیب شده و به جریان سود تبدیل می‌شود.

روندهای نوظهوری مانند دیجیتالی‌شدن، شبکه‌ای شدن و دانش‌محور شدن اقتصاد جهانی،<sup>۴</sup> بحران اقتصادی، تحولات سریع در مؤلفه‌های مردم‌شناسی، رقابت جهانی فزاینده، مسائل زیست-محیطی و بسیاری از این قبیل تحولات، تأثیر عمیقی بر مدل‌های کسب و کار سازمان‌ها می‌گذارد. از آنجا که سازمان‌ها توانایی تغییر محیطی را که در آن فعالیت می‌کنند، ندارند، اغلب برای حفظ موقعیت رقابتی خود چاره‌ای جز تغییر مدل‌های کسب و کار و گاهی اوقات خلق مدل‌های جدید

1. Teece, D.J. (2017).

2. Osterwalder. (2004).

3. Zott, et al. (2007).

4. Fjeldstad and Snow. (2017).

ندارند.<sup>۱</sup> تجارب موجود نشان می‌دهد شرکت‌هایی که زمان کافی برای طراحی مدل‌های کسب و کار نوآورانه صرف می‌کنند، به خوبی نتیجه کارشان را می‌بینند. به طور کلی، تصمیماتی که در طراحی مدل کسب و کار اتخاذ می‌شود، اثر قابل توجهی در سودآوری شرکت دارند.<sup>۲</sup>

مدل کسب و کار چارچوبی عالی برای توصیف، تحلیل و بازآفرینی یک شغل، یک کسب و کار یا یک سازمان در اختیار می‌گذارد. مدل کسب و کار، منطقی است که سازمان به کمک آن خود را به لحاظ مالی سرپا نگه می‌دارد. مدل کسب و کار، شبیه طرحی کلی برای استراتژی عمل می‌کند تا استراتژی از طریق ساختارها، فرآیندها و سیستم‌های سازمانی پیاده‌سازی شود.<sup>۳</sup>

## ۵. استراتژی و مدل کسب و کار

نظرات متفاوتی در مورد تفاوت بین استراتژی و مدل کسب و کار وجود دارد. استروالد (۲۰۰۴) بیان می‌کند که اساساً مدل کسب و کار به عنوان تفسیر استراتژی شرکت به یک برنامه کاری بر مبنای منطق کسب پول شرکت، مطرح می‌شود. استراتژی، مدل‌های کسب و کار و مدل‌های فرآیند به مشکلات مشابه (مانند کسب پول در یک روش پایدار) در لایه‌های مختلف کسب و کار توجه دارند. شکل ۳، لایه‌های کسب و کار را نشان می‌دهد.

شکل ۳. لایه‌های کسب و کار

سطح برنامه‌ریزی	لایه استراتژیک	چشم‌انداز، مقاصد و اهداف کلان
سطح معماری	لایه مدل کسب و کار	منطق کسب پول
سطح اجرا	لایه فرایند	سازمان و جریان کار

مأخذ: Osterwalder (2004).

۱. کلارک و همکاران. (۱۳۹۵).

۲. اولت. (۱۳۹۵).

۳. استروالد و همکاران. (۱۳۹۵).

با وجود این، فیلدستاد و اسنو (۲۰۱۷) بیان می‌کنند که مدل کسب و کار، الگوی اثربخشی، کارایی و چابکی و همین‌طور حوزه‌های استراتژیک یک شرکت را نشان می‌دهد و مدیران و طراحان سازمان‌ها می‌توانند از مفهوم مدل کسب و کار در تدوین استراتژی و تصمیم‌گیری استفاده کنند. بنابراین، مدل کسب و کار و استراتژی ارتباط متقابلی دارند، بدین مفهوم که از مدل کسب و کار می‌توان برای تدوین استراتژی و از استراتژی نیز برای طراحی مدل کسب و کار استفاده کرد.

### ۶. چارچوب‌های مختلف مدل‌های کسب و کار

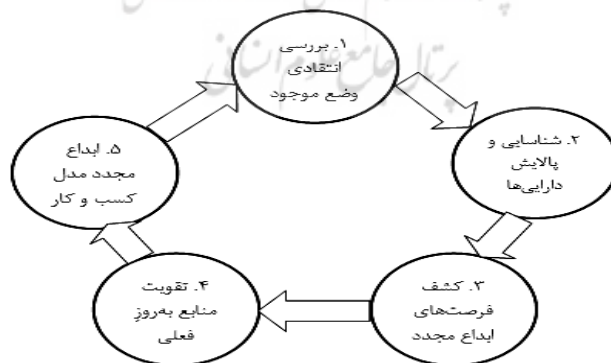
با وجود جوان بودن حوزه مدل کسب و کار، پژوهشگران مختلف هر کدام با توجه به زاویه نگاه خود نسبت به طراحی چارچوبی برای مدل کسب و کار اقدام کرده‌اند. به عنوان مثال، مدل کسب و کار استروالدر و همکاران (۱۳۹۵) دربرگیرنده نه جزء سازنده اساسی است. این نه جزء منطق چگونگی کسب درآمد یک شرکت را نشان می‌دهند. این اجزا در دو طرف مدل قرار گرفته‌اند. سمت راست مدل، اجزایی را در برمی‌گیرد 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 پیش‌گفته، چهار حیطه اصلی یک کسب و کار را پوشش می‌دهند: مشتریان، ارزش پیشنهادی، زیرساخت و پایداری مالی.

الیور شان (۲۰۱۲) نیز مدل کسب و کار مدولار (با واحدهای به نسبت مستقل مرتبط به هم) را توسعه داده که از سه بعد متصل به هم تشکیل می‌شود. بعد نخست، ارزش پیشنهادی نامیده می‌شود که نشان‌دهنده ارزش منحصر به فردی است که یک کسب و کار به مشتریان خود ارائه می‌نماید و می‌بایست بر پایه منطقه جغرافیایی خاص، بخش‌های مشتری هدف و آمیخته‌ای از محصول و خدمت مورد نظر باشد. بعد دوم، مدل درآمدی است که چگونگی کسب درآمد شرکت را تعریف می‌کند و بر پایه رابطه و تعامل مورد نظر مشتری، کانال مورد استفاده و منطق قیمت‌گذاری بهره‌برداری شده است. بعد سوم نیز مدل هزینه است که تعیین می‌کند چگونه یک شرکت می‌تواند به صورت سودآوری، ارزش

پیشنهادی خود را تکمیل کند. در این بعد، عوامل ضروری شامل دارایی‌های اصلی و فعالیت‌های کلیدی تکمیل شده توسط شبکه شرکا است که شرکت به چرخه ارزش آفرینی وارد می‌نماید. همچنین، پارمنتیر و جنديا (۲۰۱۷) مدل کسب و کار چند بعدی را توسعه داده و شش دسته عملیات را برای طراحی مجدد مدل کسب و کار چند بعدی پیشنهاد داده‌اند. این عملیات شامل: ۱. استقرار پلتفرم، ۲. فرمول‌بندی مجدد ارزش پیشنهادی، ۳. ساختار بندی و ایجاد ارتباط بین گروه‌های مکمل مشتریان، ۴. استفاده از مدل کسب و کار باز، ۵. افزایش تعداد بخش‌ها و ۶. ساختار بندی قیمت‌هاست.

آنتونیو غزی (۲۰۱۷) استاد دانشگاه پلی‌تکنیک میلان، رویکرد متفاوتی را در زمینه مدل کسب و کار مطرح کرده است. پارادایم نوآوری مدل کسب و کار بر مبنای "ابداع مجدد چرخ" عنوان رویکردی است که ایشان بر مبنای ارزش تاریخی و سنتی یک کسب و کار بنا نهاده است. این رویکرد، مدیریت نوآوری از طریق فرصت‌های آینده ناشی از روندهای جدید را با منابع و ایده‌های گذشته شرکت ترکیب می‌کند. در این مدل، ایده نوآوری در ارزش با استراتژی اقیانوس آبی ترکیب می‌شود. بنابراین، مدل کسب و کار نهایی با نگاهی به گذشته و سنت‌های شرکت شکل می‌گیرد، اما مدل کسب و کار شکل گرفته، مانند مدل قدیمی نبوده و یک مدل جدید است. شکل ۴ گام‌های پنج‌گانه‌ای را برای ابداع مجدد مدل کسب و کار نشان می‌دهد.

شکل ۴. گام‌های ابداع مجدد یک مدل کسب و کار



مأخذ: Ghezzi. (2017).

گام‌های پنج‌گانه فوق به شرح ذیل قابل تحلیل هستند:

۱. بررسی انتقادی مجموعه منابع موجود، معماری ارزش و مدل کسب و کار موجود و تجربه و سفر موجود مشتری ("چرخ" خوب قدیمی).
  ۲. شناسایی دارایی‌هایی که باید نگه‌داشته و تقویت شوند و آنهایی که برای جلوگیری از اتلاف منابع و ناسازگاری استراتژیک، باید رها شوند.
  ۳. مشخص کردن فرصت‌های ابداع مجدد از طریق مشاهده وضعیت فعلی (بازارهای جدید، تکنولوژی‌های جدید و روندهای جدید) از مجرای آنچه که در گذشته ارائه شده است.
  ۴. تقویت عناصر و ویژگی‌های به‌روز فعلی (مانند تکنولوژی‌های دیجیتال) از طریق کپی‌برداری از روش‌های انجام امور در گذشته و ترکیب آنها با منابع و مدل‌های گذشته شرکت و سپس، کاستن از مقاومت در برابر تغییر از سوی کارکنان و مشتریان.
  ۵. تفسیر مجدد مدل‌های سنتی برای رسیدن به یک مدل کسب و کار جدیدی که از ایده‌های قدیمی اما به شکل جدید ساخته شده‌اند.
- با توجه به مدل‌های اشاره‌شده و نظر به قابلیت‌های کاربردی مدل استروالدر و همکاران (۱۳۹۵)، در این مقاله برای طراحی مدل کسب و کار بانک از مدل کسب و کار استروالدر استفاده می‌شود. بدین‌منظور، اجزای مدل به‌صورت مختصر توضیح داده می‌شوند.

#### ۱-۶. طبقه‌های مشتریان

طبقه‌های مشتری، گروه‌های مختلفی از افراد یا سازمان‌هایی را تعریف می‌کند که سازمان قصد دست‌یابی و خدمت به آنان را دارد. به‌منظور برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان، سازمان ممکن است آنان را در بخش‌هایی جداگانه بر حسب نیازهای مشترک، رفتارهای مشترک و ویژگی‌های دیگر گروه‌بندی 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 کسب‌وکار را بر پایه درکی قوی از نیازهای خاص مشتری به دقت طراحی کرد. مدل‌های کسب‌وکار با توجه به انواع مختلفی از بخش‌های مشتری تدوین می‌شود که برخی از آنها در جدول ۱ گردآوری شده است.

## جدول ۱. انواع مختلف بخش‌های مشتری و توصیف آنها

توصیف	طبقه‌های مشتری
تمایزی بین بخش‌های مختلف مشتری قابل 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 قابل می‌شوند.	بازار بخش‌بندی شده
به دو گروه مشتری نامرتبط، با نیازها و مسائل به شدت متفاوت، خدمت ارائه می‌کند.	بازار متنوع
به دو یا چند بخش مرتبط مشتری خدمت ارائه می‌دهند.	بازار چندوجهی

مأخذ: استروالد و همکاران. (۱۳۹۵).

## ۲-۶. 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 شرکت‌های دیگر توسط مشتریان است. 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 (مانند قیمت و سرعت خدمت‌رسانی) یا کیفی (مانند طراحی و تجربه مشتری) باشند. عناصری از فهرست مندرج در جدول ۲ می‌تواند به ارزش‌آفرینی برای مشتری کمک کند.

## جدول ۲. خلق ارزش برای مشتری

توصیف	عناصر خلق ارزش
برآورده کردن مجموعه‌ای کاملاً جدید از نیازهایی که پیشتر به علت نبود پیشنهاد مشابه، درک نشده بودند.	تازگی
بهبود عملکرد محصول یا خدمت.	عملکرد
سازگار کردن محصولات و خدمات با نیازهای شخصی یا گروه‌های خاصی از مشتریان.	سفارشی‌سازی
کمک به انجام کامل کار برای مشتریان.	انجام کامل کار
یک محصول ممکن است به دلیل طراحی فوق‌العاده، برجسته شود.	طراحی
ارائه پیشنهادی مشابه، به قیمتی کمتر برای برآوردن نیازهای گروه‌های مشتری حساس به قیمت.	قیمت

عناصر خلق ارزش	توصیف
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. (۱۳۹۵).

### ۶-۳. ارتباط با مشتری

بخش ارتباط با مشتری، انواع روابطی را توصیف می‌کند 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 مانند جذب مشتری، حفظ مشتری، افزایش میزان فروش می‌توانند پیشران‌های ارتباط با مشتری باشند. گونه‌های مختلفی از ارتباط با مشتری در روابط شرکت با یک گروه خاصی از مشتریان وجود دارد که در جدول ۴ نمونه‌هایی ارائه شده است.

#### جدول ۳. انواع ارتباط با مشتری

انواع ارتباط با مشتری	توصیف
کمک شخصی	مشتری می‌تواند در فرآیند 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 مورد نیاز مهیا شده توسط شرکت انجام می‌دهند.
خدمات خودکار	شکل کامل‌تری از سلف‌سرویس که می‌تواند مشتریان خاص را تشخیص داده و بر اساس سفارش‌ها و مبادلات صورت‌گرفته، اطلاعاتی را به آنها ارائه دهد.
جوامع	پشتیبانی از جوامع برخط (آنلاین) که با برقراری ارتباط صمیمانه‌تر با مشتریان فعلی و بالقوه، به کاربران امکان تبادل دانش و حل مسائل یکدیگر را می‌دهد.
خلق مشترک	سازمان‌ها با از روابط سنتی مشتری-خریدار فراتر گذاشته و با مشتریان به‌صورت مشترک به خلق ارزش و نوآوری در محصولات و خدمات می‌پردازند.

مأخذ: استروالدر و همکاران. (۱۳۹۵).

## ۴-۶. کانال‌ها

کانال‌ها، بیان‌کننده این است که شرکت به‌منظور ارائه ارزش پیشنهادی مورد نظر 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 هستند. کانال‌ها وظایف متعددی را انجام می‌دهند که برخی از آنها در جدول ۳ 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 کردن امکان خرید محصولات و خدمات خود برای مشتریان.
تحویل	نحوه تحویل ارزش پیشنهادی سازمان به مشتریان.
پس از فروش	نحوه فراهم کردن خدمات پس از فروش برای مشتریان.

مأخذ: استروالدر و همکاران. (۱۳۹۵).

## ۵-۶. جریان‌های درآمدی

جریان‌های درآمدی نشان‌دهنده درآمدی است که سازمان از هر بخش مشتری کسب می‌کند. اگر مشتریان قلب مدل کسب‌وکار باشند، جریان‌های درآمدی جریان‌های آن را تشکیل می‌دهند. سازمان باید تشخیص دهد که هر بخش مشتری واقعاً برای چه ارزشی تمایل به پرداخت پول دارد؟ 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 ۵. 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 هرچه بیشتر از آن خدمت استفاده کند، باید پول بیشتری هم بپردازد.	حق استفاده
فروش دسترسی مداوم به خدمات.	حق عضویت
اعطای یک امتیاز انحصاری برای استفاده موقتی از یک دارایی خاص به مدتی معین و در ازای پرداخت مبلغی معین.	قرض دادن / اجاره دادن / لیزینگ
اجازه دادن به مشتریان برای استفاده از مالکیت معنوی تحت حفاظت در ازای 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. (۱۳۹۵).

مدل کسب‌وکار می‌تواند شامل دو نوع مختلف از جریان‌های درآمدی باشد:

۱. درآمدهای تراکنشی که حاصل پرداخت مشتری برای یک بار خرید است.
  ۲. درآمدهای تکرارپذیر که حاصل پرداخت‌های مکرر مشتریان در قبال ارائه یک ارزش پیشنهادی یا فراهم‌سازی خدمات پس از فروش برای آنهاست.
- راه‌های گوناگونی برای ایجاد جریان درآمدی وجود دارد که برخی از آنها در جدول ۵ آورده شده است.

## ۶-۶. منابع کلیدی

منابع کلیدی، مهم‌ترین دارایی‌های مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب‌وکار را تشریح می‌کند. 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. 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 شود. منابع کلیدی را می‌توان به صورت جدول ۶ دسته‌بندی کرد.

## جدول ۶. 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 مانند 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 برخوردارند.
مالی	بعضی از مدل‌های کسب و کار به منابع مالی و یا ضمانت‌های مالی از قبیل پول نقد و خطوط اعتباری نیاز دارند.

مأخذ: استروالدر و همکاران. (۱۳۹۵).

## ۶-۷. 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 ۷). این فعالیت‌ها مهم‌ترین اقداماتی هستند که یک سازمان باید انجام دهد تا عملکرد موفقیت‌آمیزی داشته باشد.

## جدول ۷. فعالیت‌های کلیدی

فعالیت‌های کلیدی	توصیف
تولید	طراحی، ساخت و ارائه محصول یا خدمت به مقدار قابل توجه و یا با کیفیت عالی.
حل مسأله	ارائه راه‌کارهای جدید برای مسائل خاص هر مشتری به صورت جداگانه.
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: استروالدر و همکاران. (۱۳۹۵).

## ۶-۸. مشارکت‌های کلیدی

مشارکت‌های کلیدی شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان و شرکا را توصیف می‌کند که باعث عملکرد صحیح مدل کسب‌وکار می‌شوند. سازمان‌ها به‌منظور بهینه کردن مدل‌های کسب‌وکار خود، کاهش ریسک یا کسب منابع، اقدام به ایجاد ائتلاف‌هایی می‌کنند. مشارکت‌ها، سنگ بنای بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار می‌شوند. مشخص کردن انگیزه‌های ایجاد شراکت می‌تواند مفید باشد. در جدول ۸ سه انگیزه ایجاد شراکت توصیف شده است.

جدول ۸. انگیزه‌های ایجاد مشارکت

توصیف	انگیزه‌های ایجاد مشارکت
برای کاهش هزینه‌ها شکل می‌گیرند و بیشتر شامل برون‌سپاری یا به اشتراک‌گذاری زیرساخت می‌شوند.	بهینه‌سازی صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس
در محیطی رقابتی که ویژگی آن عدم قطعیت است، مشارکت‌ها می‌توانند نقش مؤثری در کاهش ریسک داشته باشند.	کاهش ریسک و عدم قطعیت
ارتقا قابلیت‌ها با اتکا به شرکت‌های دیگر در زمینه تهیه منابع خاص و انجام برخی از فعالیت‌های معین.	کسب منابع و قابلیت‌های خاص

مأخذ: استروالدر و همکاران. (۱۳۹۵).

## ۶-۹. ساختار هزینه

ساختار هزینه، تمام هزینه‌هایی را تشریح می‌کند که اجرای مدل کسب‌وکار با خود به همراه دارد. این جزء سازنده، مهم‌ترین هزینه‌هایی را که هنگام اجرای یک مدل کسب‌وکار خاص ایجاد می‌شود، 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. ویژگی‌های ساختارهای هزینه در جدول ۹ توصیف شده است.

## جدول ۹. ویژگی‌های ساختار هزینه

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

مأخذ: استروالد و همکاران. (۱۳۹۵).

## ۷. مدل کسب و کار بانک

کسب و کار بانکی به شدت تحت تأثیر تکنولوژی اطلاعات قرار گرفته و سیر تحول پرشتابی دارد. بنابراین، تغییر و نوآوری در مدل کسب و کار بانک متناسب با تغییرات محیطی، به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. نوآوری در مدل کسب و کار زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت‌ها مدل کسب و کار موجود را بهبود بخشند یا مدل‌های کسب و کار جدیدی را معرفی کنند. نوآوری در مدل کسب و کار، به تغییراتی در هر یک از عناصر مدل کسب و کار مانند تغییر در جریان‌های درآمدی یا فعالیت‌های کلیدی، اشاره دارد.<sup>۱</sup> بنابراین، نوآوری در مدل کسب و کار بانک می‌تواند در اجزای مختلف بوم طراحی مدل کسب و کار انجام پذیرد. در این بخش با استفاده از بوم مدل کسب و کار و استفاده از تکنیک‌ها و الگوهای مختلف، به طراحی مدل کسب و کار بانک پرداخته شده است. طراحی مدل به روش کیفی و با استفاده از تکنیک دلفی انجام شده و عناصر مختلف هر جزء مدل توسط خبرگان بانکی ارزیابی و تأیید شده است. در تکنیک دلفی، اعضای گروه بدون اینکه دور یک میز جمع شوند و رویارویی مستقیم پیش آید، از نظرات یکدیگر با خبر می‌شوند. در این روش یک سری پرسشنامه میان اعضا، توزیع و نظرهای آنها گردآوری می‌شود و طی مراحل به نظر اکثریت می‌رسد.<sup>۲</sup> خبرگان بانکی

1. Fjeldstad and Snow. (2017).

۲. سعادت. (۱۳۸۹).

متشکل از مدیران و کارشناسان بخش تشکیلات و روش‌ها، کسب و کار الکترونیک، آموزش، و تحقیقات و برنامه‌ریزی بانک بودند که در مرحله نخست، جلسه‌ای با حضور تمامی آنها برگزار و نسبت به ارائه اطلاعاتی در خصوص هدف و ماهیت پژوهش و همچنین، نه جزء سازنده تابلوی مدل کسب و کار و چگونگی پاسخ‌دهی به پرسش‌های پژوهش، اقدام شد. در مرحله دوم، پرسش‌های باز در مورد مدل کسب و کار بانک به تفکیک نه جزء سازنده مدل، به هر یک از آنها ارسال شد. این پرسش‌ها به شرح زیر بودند:

۱. بانکی که از نظر کسب و کار و مقررات، محدودیتی برای ارائه خدمات ندارد، به چه بخش‌هایی از مشتریان می‌تواند خدمات تولید و ارائه کند؟
۲. بانک چه ارزش یا ارزش‌هایی می‌تواند به مشتریان خودش تولید و پیشنهاد کند؟
۳. برای ارائه ارزش به مشتریان، بانک از چه کانال‌هایی می‌تواند بهره‌گیرد؟
۴. برای ایجاد هرگونه ارتباط با مشتریان (مانند ارائه مشاوره، دریافت سفارش و مدیریت دانش مشتری) بانک چه ابزارهایی را می‌تواند به کار گیرد؟
۵. بانک برای تولید و ارائه ارزش به مشتریان، چه فعالیت‌ها و عملیاتی باید انجام دهد؟
۶. بانک برای انجام این فعالیت‌ها و ارائه ارزش به مشتری، به چه قابلیت‌ها، منابع و دارایی‌هایی نیاز دارد؟
۷. بانک برای دستیابی به این منابع و قابلیت‌ها و ارائه ارزش به مشتری، از چه کسانی (شرکای کلیدی) می‌تواند کمک گیرد؟
۸. این منابع و قابلیت‌های درون‌بانکی و بیرون از بانک و به‌طور کلی مجموعه فعالیت‌های در راستای ارائه ارزش به مشتری، چه نوع هزینه‌هایی برای بانک ایجاد می‌کند؟
۹. با توجه به ارزش ارائه‌شده به مشتریان و هزینه‌های پرداختی، بانک به چه نوع درآمد‌هایی می‌تواند دست یابد؟

سپس، پرسشنامه‌های تکمیل‌شده از اعضای پنل دریافت و با تجمیع، پالایش و دسته‌بندی پاسخ‌های ارائه، در مرحله سوم در جلسه‌ای مشترک نسبت به طرح پاسخ‌های نهایی در جلسه و ارائه بازخورد به اعضا و نیز اصلاح و تکمیل موارد مربوط به نه جزء مدل، اقدام شد. خروجی مدل طراحی‌شده در قالب تابلوی طراحی مدل کسب و کار مندرج در جدول ۱۰ قابل مشاهده است.

## جدول ۱۰. بوم مدل کسب و کار بانک

بخش های مشتری	ارتباط با مشتری	ارزش پیشنهادی	فعالیت های کلیدی	شرکای کلیدی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشتریان دولتی،</li> <li>- مشتریان شرکتی،</li> <li>- مشتریان شخصی،</li> <li>- مشتریان سرمایه گذاری،</li> <li>- مشتریان تجاری،</li> <li>- مشتریان اجتماعی (NGO)،</li> <li>- مشتریان بین المللی،</li> <li>- توسعه دهندگان.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- باشگاه مشتریان،</li> <li>- مرکز تماس،</li> <li>- شعبه،</li> <li>- ادارات تخصصی،</li> <li>- هیأت مدیره،</li> <li>- سامانه های باک،</li> <li>- API های بانکی،</li> <li>- فروشگاه عرضه نرم افزارهای تولید شده (APP STORE)،</li> <li>- تمرکز بر جذب و حفظ مشتری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاوره سرمایه گذاری،</li> <li>- خدمات اوراق بهادار،</li> <li>- پرداخت سود به سپرده ها،</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 پورتفولیو،</li> <li>- صرفه جویی در زمان و هزینه،</li> <li>- مدیریت ریسک،</li> <li>- خدمات صرافی،</li> <li>- خدمات بیمه،</li> <li>- خدمات لیزینگ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقیق و توسعه،</li> <li>- مدیریت دانش (مشتری و کارکنان)،</li> <li>- شخصی سازی و سفارش سازی خدمات،</li> <li>- مدیریت، پشتیبانی و توسعه سامانه های بانک،</li> <li>- برنامه ریزی و مدیریت ریسک،</li> <li>- بازاریابی و فروش خدمات،</li> <li>- مشاوره های مالی و مدیریت ثروت،</li> <li>- مسئولیت های اجتماعی.</li> </ul>	<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 سرمایه گذاری،</li> <li>- شرکتهای ارائه کننده خدمات پشتیبانی،</li> <li>- شرکتهای تهیه کننده سامانه ها،</li> <li>- شرکتهای وصول مطالبات معوق،</li> <li>- شرکتهای تأمین کننده ابزارهای پرداخت،</li> <li>- سازمان های ارائه کننده خدمات آموزشی،</li> <li>- اساتید آب های مالی (فین تک ها)،</li> <li>- مراکز رشد و شرکتهای دانش بنیان.</li> </ul>
	<b>کانال ها</b>		<b>منابع کلیدی</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شعبه،</li> <li>- باجه (در محل مشتری)،</li> <li>- درگاه های غیر حضوری،</li> <li>- ابزارهای پرداخت الکترونیک،</li> <li>- وب سرویس،</li> <li>- شعب سلف سرویس (۲۴x۷)،</li> <li>- خدمات کنسرسیومی،</li> <li>- ارائه خدمات در محل مشتری،</li> <li>- پلتفرم API های بانکی (بانکداری باز) و ESB،</li> <li>- نرم افزارهای تولید شده توسط اشخاص (APPs)،</li> <li>- Omni channel</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- سرمایه انسانی،</li> <li>- سرمایه فکری و دانش کارکنان،</li> <li>- فرهنگ سازمانی مشتری-محور،</li> <li>- مشروعیت اجتماعی،</li> <li>- املاک و مستغلات بانک،</li> <li>- تجهیزات و ملزومات اداری،</li> <li>- مسئولیت پذیری اجتماعی،</li> <li>- خطوط اعتباری،</li> <li>- سامانه های بانکی،</li> <li>- ساختار سازمانی شبکه ای و مجازی.</li> </ul>	
<b>جریان های درآمدی</b>				<b>ساختار هزینه</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- کارمزدهای دریافتی،</li> <li>- درآمدهای ناشی از ارائه تسهیلات،</li> <li>- درآمدهای حاصل از سرمایه گذاری و مشارکت ها،</li> <li>- درآمدهای ناشی از خدمات بیمه ای، لیزینگ و صرافی،</li> <li>- درآمدهای حاصل از فعالیت های ارزی،</li> <li>- برند / اعتبار</li> <li>- درآمدهای حاصل از مشاوره،</li> <li>- درآمدهای حاصل از داده های کلان (Big Data)،</li> <li>- درآمدهای حاصل از سرمایه گذاری خطرپذیر،</li> <li>- کسب درآمد از فروش برنامه های کاربردی (بانکداری باز).</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- هزینه سرمایه گذاری در منابع انسانی،</li> <li>- هزینه خرید یا اجاره املاک و مستغلات بانک،</li> <li>- هزینه تجهیزات و ملزومات اداری،</li> <li>- هزینه های عملیاتی،</li> <li>- هزینه توسعه و نگهداشت سامانه های بانکی،</li> <li>- هزینه توسعه و نگهداشت پلتفرم و API های بانکی،</li> <li>- هزینه های اجتماعی،</li> <li>- هزینه ریسک،</li> <li>- هزینه خرید محصولات طراحی شده توسط توسعه دهندگان.</li> </ul>

## ۸. نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

مدل کسب و کار می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت سازمان‌ها به‌ویژه در نظام بانکی داشته باشد. تحولات شکل‌گرفته 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 کنند. 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 منحصر به فرد برای مشتریان، تعریف کانال‌های ارائه خدمات و مدیریت روابط مشتریان و سرانجام، کاهش هزینه‌های غیرعملیاتی و افزایش درآمدها و سودآوری بزنند. در این مقاله، با استفاده از تابلوی طراحی مدل کسب و کار استروالدر و همکاران (۱۳۹۵)، نسبت به طراحی مدل کسب و کار برای یک بانک فرضی با رویکرد بانکداری جامع اقدام شده است. به‌طور کلی، به عنوان نتایج این پژوهش، خلق و بازآفرینی مدل کسب و کار بانک‌های کشور می‌تواند در موارد زیر برای نظام بانکی موثر باشد:

- ارائه خدمات بانکی متناسب با الگوی کسب و کار هر بانک به مشتریان هدف و پرهیز از ارائه تمامی خدمات بانکی توسط تمام بانک‌ها به آحاد جامعه و موارد دیگر.
- پاسخ‌گویی منطقی به فشارهای ناشی از الزامات دولت و نهادهای دیگر حاکمیتی و نظارتی بر حضور بانک‌های دولتی و خصوصی شده در دورترین نقاط کشور به دلیل بانک‌محور بودن اقتصاد کشور.
- به‌کارگیری تکنولوژی متناسب با کسب و کار هر بانک و عدم مدیریت کسب و کار سنتی 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.
- رقابت سالم و سازنده بانک‌ها از طریق تمرکز بر گروه‌های خاص مشتریان و ارائه ارزش‌های منحصر به فرد به آنها (استراتژی اقیانوس آبی).

با توجه به موارد پیش گفته، پیشنهادهای پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود:

- بانک مرکزی ج.ا.ا به عنوان 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 هدررفت منابع و پراکندگی فعالیت بانکها در ارائه تمامی خدمات بانکی خودداری شود.
  - بانکها با توجه به شرایط رقابتی، استراتژی‌ها و منابع و قابلیت‌های خود، نسبت به طراحی مدل کسب و کار مربوطه اقدام کنند تا از توانمندی‌ها و مزیت‌های رقابتی خود به نحو بهینه و با تمرکز بیشتری استفاده کنند.
- با توجه به قابلیت‌های تابلوی طراحی مدل کسب و کار ارائه شده در این پژوهش که با رویکرد بانکداری جامع طراحی شده، بانکها بر اساس مأموریت‌ها و استراتژی‌های خود از تابلوی یادشده برای طراحی و بازسازی مدل کسب و کار خود استفاده کنند.



## منابع

- استروالدر، الکساندر و همکاران. (۱۳۹۵). خلق مدل کسب و کار. ترجمه غلامرضا توکلی و دیگران. تهران. آریانا قلم.
- استروالدر، الکساندر و همکاران. (۱۳۹۵). طراحی ارزش پیشنهادی. ترجمه بابک وطن‌دوست و دیگران. تهران. آریانا قلم.
- اولت، بیل. (۱۳۹۵). راه‌اندازی کسب و کار. ترجمه سعید روشنی و نفیسه رضایی‌نیک. تهران. آریانا قلم.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی. تهران. سمت. چاپ چهاردهم.
- غایی، سعید و همکاران. (۱۳۹۳). رویکرد استراتژی اقیانوس آبی: کارآفرینی از طریق نوآوری ارزش مشتری. مجله مدیریت. شماره ۱۷۷.
- کلارک، تیم و همکاران. (۱۳۹۵). مدل کسب و کار شما. ترجمه حسام‌الدین ساروقی و دیگران. تهران. آریانا قلم.
- ویکی‌پدیا، دانشنامه آزاد.
- Campolongo, F. et al. (2015). Banks Under X-Rays: Business Model Choices and Trading. Journal Of Financial Economic Policy, Vol. 7 Issue 4, PP. 377 – 400.
- Chatzoglou, P.D., et al. (2010). Banking Productivity: An Overview of The Greek Banking System. Managerial Finance, Vol. 36 Iss 12, PP. 1007 – 1027.
- Chen, L., et al (2014). Rethinking Bank Business Models: The Role of Intangibles. Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol. 27, No. 3, PP. 563-589.
- Fjeldstad, Ø.D. Snow, C.C. (2017). Business Models and Organization Design, Long Range Planning. xxx, PP. 1-8.
- Ghezzi, A. (2017). Reinventing The Wheel. As An Emerging Business Model Innovation Paradigm. Strategic Direction, Vol. 33 Issue: 5, PP. 1-4.

- Lee, S.P., et al. (2017). Determinants of Bank Margins in A Dual Banking System. *Managerial Finance*, Vol. 43 Issue: 6, doi: 10.1108/MF-07-2016-0189.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition in A Design Science Approach*, (Unpublished Doctoral Thesis, University Of Lausanne).
- Parmentier, G., et al. (2017). Redesigning The Business Model: From One-Sided To Multi-Sided. *Journal Of Business Strategy*, Vol. 38 Issue: 2, PP. 52-6.
- Saunders, A., et al. (1996). Financial System Design in The Asia Pacific Context: Costs and Benefits of Universal Banking. *Management Decision*, 34/9, PP. 29-36.
- Schon, O. (2012). Business Model Modularity – A Way to Gain Strategic Flexibility? *Controlling and Management*, DOI: 10.1365/s12176-012-0388-4.
- Sullivan, B., et al. (2014). Retail Banking 2020. Evolution or Revolution? [www.pwc.com/banking](http://www.pwc.com/banking).
- Teece, D.J. (2017). Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*. xxx, PP. 1-10.
- Zott, C., et al. (2007). Business Model Design and The Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), PP. 181-199.