

چکیده

بانکداری باز پارادایم جدیدی است که به سرعت در صنعت بانکداری دنیا در حال رواج است. حرکت به سمت بانکداری باز و استفاده از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های همکاری با کسب و کارهای نوآورانه، به‌عنوان یکی از راهبردهای کلان بانکی می‌تواند افق روشنی برای حفظ بقا و موجودیت خدمات بانکی ترسیم نماید. لکن این امر نیازمند تغییر مدل کسب و کار سنتی بانک هاست. هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوب مدل کسب و کار بانک‌های تجاری با رویکرد بانکداری باز است. در این پژوهش با استفاده از رویکرد بانک‌ها برای حضور در اکوسیستم مالی و نوع همکاری با اشخاص ثالث، چهار نوع رویکرد استراتژیک بانک‌ها و ابعاد مدل کسب و کار بانک‌ها در صورت انتخاب هر موقعیت، تشریح شده است. بر این اساس هر بانک یکی از نقش‌های یکپارچه‌ساز، تولیدکننده، توزیع‌کننده و پلتفرم را می‌تواند در قبال بانکداری باز داشته باشد. در این پژوهش از روش تحقیق مطالعه چند موردی استفاده شده است که در آن بر اساس نظر خبرگان، سه بانک به عنوان مورد مطالعه، انتخاب و ابعاد مدل کسب و کار آنها مورد بررسی قرار گرفت. بانک سپه به عنوان بانکی با نقش یکپارچه‌ساز، بانک پاسارگاد به عنوان بانکی با نقش تولیدکننده و بانک آینده به عنوان بانکی با نقش پلتفرم به عنوان گزینه‌های مورد مطالعه مورد بررسی قرار گرفتند. بر اساس نظر خبرگان و فعالان این حوزه، هیچ بانکی در ایران نقش توزیع‌کننده را ندارد. ویژگی‌های ابعاد مدل کسب و کار هر بانک با توجه به رویکرد انتخابی خود به بانکداری باز و تعامل با اشخاص ثالث متفاوت است.

کلید واژه:

مدل کسب و کار، بانک‌های تجاری، بانکداری باز، مطالعه موردی.

مقدمه

با توجه به تحولات روزافزون حوزه فناوری و حرکت به سمت عصر چهارم دیجیتال، سرعت تغییر در مدل‌های کسب و کار سازمان‌ها شتاب بیشتری به خود گرفته است. این تحولات در حوزه‌های مالی و اقتصادی نیز بسیار چشمگیر بوده و به تبع آن صنعت بانکداری را نیز تحت تأثیر قرار داده است. ورود بازیگران جدید به صنعت بانکی، رقابت در طراحی و ارائه خدمات و محصولات مالی و بانکی را به شدت افزایش داده است. از طرفی با توجه به رشد شتابان فناوری‌های جدید، نمی‌توان انتظار داشت که یک بانک به تنهایی بتواند بر روی مرز فناوری حرکت کند و همه نیازهای مشتریان را برآورده سازد. همچنین با تغییرات تکنولوژی و انتظارات مشتریان، فرصت‌های جدیدی پیش روی بانک‌ها قرار گرفته است، اما محدودیت‌های مانند مدل کسب و کار بانک‌ها و ساختار و فرایندهای غیرچابک، نمی‌تواند پاسخگوی انتظارات مشتریان و مشارکت با رقبای تازه وارد خلاق باشد و عملاً امکان استفاده از فرصت‌های بالقوه بازار ناممکن است. بنابراین تغییرات اساسی در مدل کسب و کار بانک‌ها به منظور همگراسازی کسب و کارهای بانک‌ها با رقبای جدید امری اجتناب‌ناپذیر است. از این رو راهبرد بانکداری باز که مصداق بارز نوآوری باز در صنعت بانکی است، به عنوان یک راهبرد کلیدی جهت پاسخ به این ضرورت بانک‌ها خصوصاً بانک‌های تجاری که بر تنوع مشتریان تمرکز دارند، مطرح شده است. در بخش تئوریک نیز تحقیقات کاربردی در حوزه بانکداری باز به منظور توسعه مدل کسب و کار بانک‌ها با این رویکرد مورد غفلت قرار گرفته است. بانک‌ها نیز به دلیل همین خلاء مطالعاتی و نداشتن پشتوانه علمی مستند و قابل اعتماد، با احتیاط زیادی استفاده از رویکردهای نوین را در دستور کار قرار می‌دهند. لذا پژوهش حاضر بر آن است تا از زاویه رویکرد بانکداری باز به مدل کسب و کار بانک‌های تجاری نگاه نماید و چارچوبی ارائه کند که بانک‌ها را در طراحی مدل کسب و کار با استفاده از این رویکرد، آماده همگامی با روندهای آتی صنعت نماید.

ارائه چارچوب مدل کسب و کار

بانک‌های تجاری با رویکرد بانکداری

باز

دکتر محمد رحیم اسفیدانی

استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

esfidani@ut.ac.ir

دکتر مسعود کیماسی

استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

keimasi@ut.ac.ir

سید حسین اورعی (نویسنده مسئول)

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه

تهران

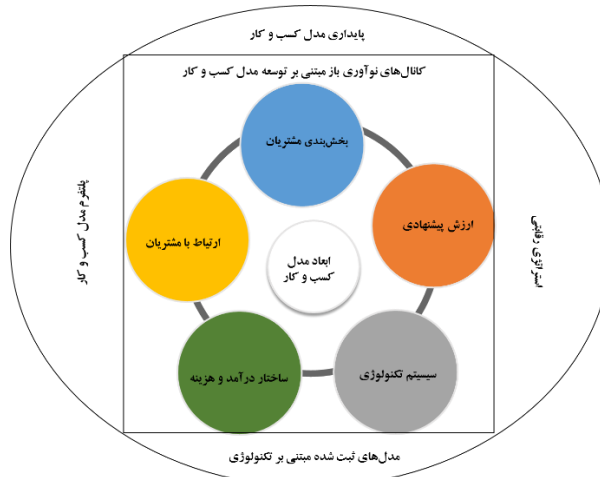
تاریخ ارسال: ۹۹/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۳۰

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲.۱. مدل کسب و کار

مدل کسب و کار یک ابزار مفهومی است که شامل مجموعه ای از عناصر و روابط بین آنهاست و منطق کسب و کار را شکل خاصی توصیف می کند. (استراوالدر، ۲۰۰۵) مدل کسب و کار به عنوان تصویرسازی محتوای، ساختار و نظارت بر معاملات طراحی شده به طوری که از طریق بهره برداری از فرصت‌های تجاری، ارزش ایجاد نماید. (زوت و آمیت، ۲۰۱۰) امروزه تغییرات سریع و در هر صنعتی اتفاق می افتد. لذا یک مدل کسب و کار با گذشت زمان موظف به تغییر است (بردفورد، ۲۰۱۵). یک مدل کسب و کار باز طرح یا معماری خلق ارزش و کسب ارزش در یک شرکت مرکزی را شرح می دهد که در آن روابط تعاملی با اکوسیستم در توجیه منطق کلی محوریت دارد (ویلین، ۲۰۱۵). اما مدل کسب و کار ابعاد مختلفی دارد که صاحبانظران، به اجزای مختلفی اشاره کرده اند. استرووالدر (۲۰۰۵) نه جزء بخش بندی مشتری، ارزش پیشنهادی، کانال های توزیع، ارتباط با مشتریان، فعالیت های کلیدی، منابع کلیدی، شرکای کلیدی، ساختار درآمدی و ساختار هزینه ای را در قالب بوم کسب و کار مطرح نمود. زوت و آمیت (۲۰۱۰) ساختار معاملات، محتوا معاملات، مدیریت معاملات را به عنوان ابعاد کسب و کار مطرح کرده اند. فولر و هافلگیر (۲۰۱۳) بخش بندی مشتری، مشارکت و تعامل مشتری، درآمد زایی و زنجیره ای ارزش و ارتباطات را به عنوان ابعاد مدل کسب و کار بیان کردند. هاگلند و متیل (۲۰۱۵) حاکمیت، مدل سود، بخش بندی مشتری و ارزش پیشنهادی را عنوان نمودند و نهایتاً یان و همکارانش در سال (۲۰۱۶) بخش بندی مشتری، ارزش پیشنهادی، سیستم تکنولوژی، ساختار درآمد و هزینه و ارتباط با مشتری را به عنوان پنج بعد اساسی مدل کسب و کار مطرح نمودند. چنانکه از بررسی و مطالعه ادبیات بر می آید، بین صاحبانظران در خصوص ابعاد مدل کسب و کار وحدت نظری وجود ندارد. کما اینکه هیس و برکارس (۲۰۱۵) نیز در پژوهش تطبیقی خود مبنی بر بررسی نظریه های چندصاحب نظر در خصوص ابعاد مدل کسب و کار به این نتیجه رسیدند که در این زمینه هنوز به یک حد قابل توجهی، فاقد یکپارچگی، کامل بودن و توافق بر آن چیزی که است که مدل کسب و کار به معنی واقعی می باشد. لکن در بسیاری از ابعاد اتفاق نظر دارند. البته در پژوهش حاضر تمرکز بر نوع شناسی و مفهوم سازی مدل کسب و کار نیست، بلکه تلاش می شود بر اساس مبانی نظری موجود و نیز شناخت پدیده بانکداری باز، یک چارچوب کلی برای مدل کسب و کار بانک‌های تجاری با رویکرد بانکداری باز ارائه شود.



شکل شماره (۱): چارچوب توسعه مدل کسب و کار (برگرفته از یان و همکاران، ۲۰۱۶)

بر این اساس و به دلیل در نظر گرفتن پلتفرم مدل کسب و کار باز، کانال های نوآوری باز مبتنی بر توسعه مدل کسب و کار، پایداری مدل کسب و کار، استراتژی رقابتی و مدل های کسب و کار شده ثبت شده مبتنی بر تکنولوژی، مدل ارائه شده توسط یان و همکاران (۲۰۱۶) به عنوان چارچوب این پژوهش قرار گرفت. طبق این مدل بخش بندی مشتریان، ارزش پیشنهادی، سیستم تکنولوژی، ساختار درآمد و هزینه و ارتباط با مشتریان به عنوان ابعاد مدل کسب و کار مد نظر هستند.

۲.۲. بانکداری باز

امروزه نوآوری های فناورانه جدید، به طور بنیادی صنعت خدمات مالی را از نظر ویژگی ها و ساختار مدل های کسب و کار متحول کرده است. (گازمن و همکاران، ۲۰۱۸) بانکداری باز یکی از این نوآوری ها است که امروزه بانک های زیادی تمایل به اجرای آن دارد. بانکداری باز مفهومی است که برای ارتقای سطح نوآوری و رقابت ها در بازار بانکداری خرده فروشی، طراحی شده است. (تارنمای بانک HSBC) انجمن داده های مالی و تکنولوژی آمریکا، بانکداری باز را به اشتراک گذاری ساختارمند داده ها بین ارائه دهندگان خدمات مالی، بر پایه نیازهای مشتریان و رضایت آنها تعریف می کند. بانکداری باز مفهومی است که در کنار بانکداری، در را به سوی ابداعات تازه به عنوان مفهومی جدید باز می کند. بانکداری باز به عنوان مدل کسب و کار جدید تعریف می شود و به دنبال تغییر روش درآمدزایی سیستم بانکی است. (محمدروشنی، ۱۳۹۹). بر اساس تحول ایجاد شده ناشی از مدل بانکداری باز، بانک ها بخشی از فعالیت خود در زنجیره ارزش بانکداری را به سایر بازیگران واگذار کرده و از جایگاه مدیریت بانک به جایگاه مدیریت اکوسیستم



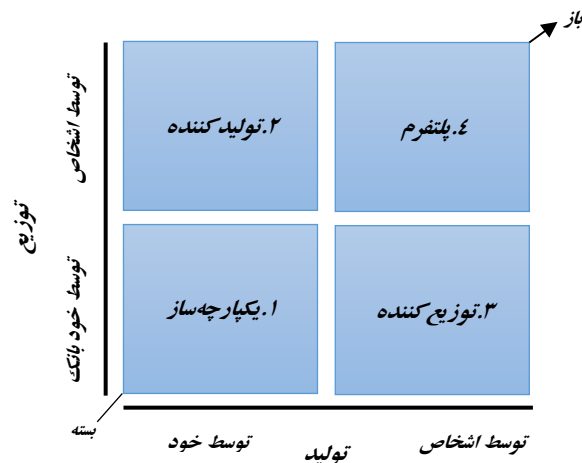
تغییر وضعیت می دهند. در واقع اگر زنجیره اصلی در فعالیت های بانکداری را شامل تدارک زیرساخت فنی، تامین سرمایه و منابع مالی، تولید محصولات و خدمات بانکی و مالی و ارائه آنها در بازار و فروش در نظر بگیریم، در مدل بانکداری سنتی همه فعالیت های زنجیره توسط خود بانک انجام می شد اما در بانکداری باز، بازیگران جدید در حوزه ی ارائه تسهیلات، خدمات پرداخت و انتقال وجه، تامین سرمایه، مدیریت مالی شخص و نیز امور بازاریابی و خدمات مشتری پدید آمده اند و با استفاده از تکنولوژی های دیجیتال و ابزارهای تحلیل داده، سعی در بهبود ارزش افزوده برای مشتریان دارند. (وزارت امور اقتصادی و دارایی، ۱۳۹۸) بانکداری باز، به عنوان پارادایم جدیدی که به سرعت در صنعت بانکداری دنیا در حال رواج است، گستره عملیات بانکداری را به فضایی فراتر از شبکه بانکی توسعه داده و بانکها را در نقش تأمین کننده بستر و پلتفرم ۲ عملیات بانکی قرار داده است.

امروزه موضوع اقتصاد API ها به عنوان یکی از مهمترین استراتژی های سازمان های نوآور مطرح می باشد. سازمان های پیشرو در حوزه فناوری اطلاعات با ارائه API ها اجازه دسترسی به اطلاعات و سرویس های خود را به شرکا و سایر مشتریان خود می دهند. (PWC، ۲۰۱۶). ۷۷ درصد از بانک های اروپایی در حال برنامه ریزی برای سرمایه گذاری در بانکداری باز برای مشتریان تجاری خود هستند. ارزش بخش بانکداری باز در کشور انگلستان تا سال ۲۰۲۲ چهار برابر شده و به عدد ۷٫۲ میلیارد پوند خواهد رسید. (PWC، ۲۰۱۸). همچنین گزارش ها حاکی از آن است که ۶۵ درصد از بانک ها، بانکداری باز را به عنوان فرصت و نه تهدید می بینند. (Accenture، ۲۰۱۸). بهبود تجربه مشتری، ایجاد جریان های درآمدی جدید، افزایش چابکی و بهره وری عملیاتی، ارائه محصولات و خدمات جدید و کاهش زمان ارائه آن به بازار و دسترسی به داده های مشتریان از جمله مزایای توسعه برنامه های کاربردی توسط بانک هاست. (Capgemini، ۲۰۱۷) بر اساس چرخه ظهور و بلوغ فناوری های بانکی، استراتژی بانکداری باز بین ۲ تا ۵ سال آینده به عنوان جریان اصلی صنعت بانکداری مطرح می شود. (گارتنر، ۲۰۱۷). لذا توجه به روندهای اصلی صنعت و تلاش برای همگرایی با این روندها برای بانک های ایرانی نیز ضروری است.

۲٫۳. رویکرد بانکها به بانکداری باز

در دنیای بانکداری امروزی، عواملی از جمله مشتریان باتجربه کاربری بالا، فضای رقابتی شدید و رقبای چابک و خلاق موجب شده تا پرداختن به توسعه بانکداری سنتی مقبول و به صرفه نباشد و راهبرد بانکداری باز، به عنوان یک الزام در پیش روی بانکها قرار گیرد. کما اینکه با عنایت به بررسی های انجام شده، در حال حاضر موضوع بانکداری باز و توسعه API های بانکی و تعامل با فین تکها، به عنوان یکی از راهبردهای اساسی برخی از بانک های داخلی قرار گرفته است.

هسته اصلی مدل بانکداری باز را API یا رابط برنامه نویسی نرم افزار تشکیل می دهد. API در ساده ترین شکل خود، مجموعه الزامات استاندارد هستند که چگونگی برقراری ارتباط یک برنامه کاربردی نرم افزار با دیگری را کنترل می کنند. گروه ها یا شرکت های طرف سوم مجزا اغلب این استانداردها را به عنوان منبع باز فراهم می آورند و بسیاری از استانداردهای فنی API امروز را توسعه بخشیده اند. زنجیره ارزش در بانکداری دیجیتال به طور کلی در سه بخش محصولات، رابط کاربری و خدمات تعریف می شود. محصولات طراحی می شوند و از طریق رابط های کاربردی به خدماتی تبدیل می شوند که قابل ارائه به مشتریان خواهد بود. بانکداری باز بواسطه امکانات جدید، فناوری ها و تعاملات بانک با اشخاص ثالث و سایر بازیگران اکوسیستم مالی، طراحی، تولید و توزیع محصولات را در جهت بهبود تجربه مشتری و درآمدزایی برای نقش آفرینان اکوسیستم بهینه می کند. (اتحادیه بانکداری اروپا، ۲۰۱۶) بانکها با استفاده از رابط کاربری در نقش واسط بین تولید و توزیع محصولات، می توانند تمایز بین طراحی، تولید، ارائه و توزیع محصول مشخص کنند و نقش متفاوتی در زنجیره ارزش اکوسیستم داشته باشند. اکثر بانک ها جهت ورود به مدل بانکداری باز، با در نظر داشتن چگونگی ایجاد ارزش برای مشتریان مطابق با استراتژی های کلان خود و با توجه به پتانسیلها و ظرفیت های داخلی خود، به منظور نقش آفرینی در اکوسیستم مالی رویکردهای متفاوتی را انتخاب می کنند. پاسخ به دو سوال چه کسی محصولات را تولید می کند تا بتوان به مشتریان عرضه کرد؟ و چه کسی محصولات تولید شده را در دسترس مشتریان موجود و جدید قرار می دهد؟ رویکرد انتخابی را مشخص می کند. پاسخ به این دو سوال و میزان باز یا بسته بودن نوآوری بانک، نقش و نحوه ارزش آفرینی بانک در اکوسیستم مالی و چگونگی همکاری با اشخاص ثالث را مشخص می کند. بر این اساس چهار نقش و دسته بندی برای بانک ها قابل تعریف است. (اتحادیه بانکداری اروپا، ۲۰۱۶)



شکل شماره (۲): رویکردهای بانک‌ها برای همکاری با اشخاص ثالث (منبع: Euro Banking Association)

نقش یکپارچه‌ساز (متمرکز) ۵: در این نقش پیشنهادات منحصرًا توسط یک تیم ایجاد و به مشتریان عرضه می‌گردد و تولید و توزیع محصول را خود بر عهده دارد. در این حالت تولید و توزیع محصولات تحت یک برند تجاری فراهم آمده و تجربه مشتری به طور کامل تحت کنترل بانک می‌باشد. در حال حاضر اکثر بانک‌ها نقش یکپارچه‌ساز را ایفا می‌کنند چرا که آنها کل زنجیره ارزش را کنترل می‌کنند.

نقش تولیدکننده ۶: در این نقش پیشنهاد به مشتری حداقل توسط دو تیم ارائه می‌شود. در واقع بانک تولید محصول و خدمات را برعهده می‌گیرد و توزیع آن را بر عهده اشخاص ثالث مانند فین‌تک‌ها قرار می‌دهد تا از طریق کانال‌های متنوع خود محصولات و خدمات را به مشتری ارائه نمایند.

نقش توزیع‌کننده ۸: در این حالت بانک طراحی و تولید محصول را به دلیل چابکی و شناخت بهتر نیاز مشتری توسط اشخاص ثالث به عهده آنها می‌گذارد و خود با تکیه بر کانال‌های توزیع گسترده بر توزیع و تحویل محصول تمرکز می‌کند. با ایجاد سرویس باز در بانک‌ها و سایر موسسات، ارائه‌دهندگان خدمات غیر مالی با اضافه کردن API باز به خدمات خود دسترسی پیدا می‌کنند، بانک‌ها می‌توانند بازار دیجیتال خود را وسعت بخشیده و به توزیع خدمات اشخاص ثالث دیگر بپردازند.

نقش پلتفرم ۹: در این حالت بانک به عنوان تسهیل‌گر، نقش ایجاد بستری برای همکاری و فعالیت اشخاص ثالث در تمامی زنجیره ارزش از طراحی و تولید محصول تا توزیع و تحویل آن به مشتری را برعهده دارد. یک پلتفرم (به عنوان یک مدل کسب‌وکاری) به صورت واسطه عمل می‌کند و کسب‌وکار سایرین را تسهیل می‌بخشد. (اتحادیه بانکداری اروپا، ۲۰۱۶)

پیشینه پژوهش:

علی‌رغم انجام مطالعات متنوع، تحقیقات کاربردی در حوزه بانکداری باز به منظور طراحی و یا توسعه مدل کسب و کار بانک‌ها با این رویکرد مورد غفلت قرار گرفته است. اکثر مطالعات انجام شده مرتبط با نوآوری باز در حوزه توسعه محصولات و خدمات جدید است. اما توسعه مدل کسب و کار بانک‌ها با رویکرد نوآوری باز و بانکداری باز مورد بررسی قرار نگرفته است. عمده تحقیقات انجام شده در خصوص نوآوری باز و مدل کسب و کار است. به عنوان مثال رونگپیتی و همکارانش در سال ۲۰۱۴ به بررسی مدل‌های کسب و کار ۲۲۲ بانک بین‌المللی با استفاده از ویژگی‌های ترانزنامه‌ای پرداختند. آنها در تحقیقات خود به طور کلی سه مدل کسب و کار بانکی را شناسایی کردند: بانک‌های تجاری خرده‌فروشی، بانک‌های تجاری متشکل از عمده‌فروشی و سرمایه‌گذار در بازار و دسته سوم بانک‌های تجاری هستند که با فعالیت‌های تجاری بیشتر نسبت به دو دسته دیگر متمایز می‌شوند. یان و همکارانش در سال ۲۰۱۶ در پژوهش خود با عنوان نوآوری باز در مدل کسب و کار، بر اساس مولفه‌های اساسی مدل‌های کسب و کار و نوآوری باز، پس از استخراج و ارائه یک چارچوب برای توسعه مدل کسب و کار، در نهایت چهار مدل کسب و کار دانش محور را شناسایی و ارائه نمودند. محققان در این تحقیق معتقدند نوآوری باز، نقطه آغاز یک مدل کسب و کار جدید است و نوآوری باز درونی و بیرونی بر اساس رابطه بین تکنولوژی (موجود و جدید) و بازار (موجود و جدید) تعیین می‌شود. این مدل‌ها عبارتند از: توسعه مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری باز مشتری، توسعه مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری باز کاربر، توسعه مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری باز اجتماعی، توسعه مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری باز مهندسی. در پژوهش دیگری که ولو در سال ۲۰۱۵ با عنوان نوآوری مدل کسب و کار و تاثیر همکاری شخص سوم در سازمان‌های جدید، انجام داد به این نتیجه رسید که شرکت‌های جدید با مدل کسب و کار دارای نوآوری کم یا زیاد احتمال بقای بیشتری دارند. فوس و سائبی در سال ۲۰۱۵ در تحقیق خود با عنوان "مدل‌های کسب و کار برای نوآوری باز: تطبیق استراتژی‌های ناهمگن نوآوری باز با ابعاد مدل کسب و کار" بیان می‌کنند شرکت‌ها به دلیل عدم تطابق مدل‌های کسب و کار با استراتژی‌های نوآوری باز، به طور متفاوتی از استراتژی‌های نوآوری باز استفاده می‌کنند. آنها این استراتژی‌های را بر اساس عمق و وسعت دانش دسته‌بندی می‌کنند. در تحقیقات داخلی نیز چند پژوهش در حوزه مدل کسب و کار بانک انجام شده است. باقری‌نژاد و جاوید (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان "ارائه مدل نوآوری باز در صنعت بانکداری ایران" که در آن بانک پارسیان به عنوان مطالعه موردی بررسی گردید، مدلی برای



شکل‌گیری نوآوری باز در صنعت بانکداری ایران ارائه داده‌اند. در واقع در این مدل رابطه بین نوآوری باز و عوامل اثرگذار بر آن تبیین شده است. سپندارند و همکاران در سال ۱۳۹۵ در تحقیق خود با عنوان "مقایسه ابعاد مدل کسب و کار بانکداری در ایران با مدل بانکداری جامع" به مقایسه ابعاد مدل کسب و کار بانکداری در ایران و بانکداری جامع پرداخته است. در تحقیق دیگری که با عنوان "ارائه مدل کسب و کار الکترونیکی صنعت بانکداری کشور با استفاده از روش شناسی پژوهش آمیخته" توسط رضوانی و اصلاحی در سال ۱۳۹۵ انجام شد، پس از سنخ شناسی مدل‌های کسب و کار خدمات مالی، مدل نهایی کسب و کار الکترونیکی برای صنعت بانکداری ایران استخراج شد.

روش شناسی پژوهش:

برای تحقق هدف پژوهش حاضر، از روش مطالعه موردی به صورت چند موردی استفاده شده است. جهت گردآوری داده‌ها از رویکرد مصاحبه عمیق با مطلعین کلیدی ۱۰ استفاده شده است. تلاش شد تا در بخش خبرگان غیربانکی تا مرز اشباع نظری و در بخش مطلعین هر مورد مطالعه نیز با کسانی که به موضوع اشراف دارند مصاحبه شود. بدین منظور در مرحله اول با تعداد ۱۰ نفر از خبرگان که همگی جزو فعالان و صاحب نظران این حوزه هستند مصاحبه شد. در مرحله دوم و برای مصاحبه با مطلعین هر یک از موردهای مطالعه حداقل با ۲ نفر از مدیران یا کارشناسان هر بانک مصاحبه شد. مصاحبه‌ها به صورت نیم ساختار یافته بود و برای اجرای آنها از یک پروتکل مصاحبه استفاده شده است. به منظور تحلیل داده‌ها، ابتدا همه مصاحبه‌های ضبط شده، پیاده‌سازی و به صورت متن نوشته شدند. سپس متن مصاحبه‌ها چندین بار خوانده شد و هر بار یادداشت‌های در کنار متن‌ها نوشته شد. جدول شماره (۱) مشخصات جمعیتی شاخه‌های مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد:

جدول شماره (۱): مشخصات جمعیتی شاخه‌های مصاحبه‌شوندگان و خبرگان غیربانکی

ردیف	تحصیلات	جنسیت	شغل (سمت)
۱	کارشناسی ارشد صنایع	مرد	مدیر توسعه محصول و ارتباط با سرویس دهندگان فینوتک
۲	دکتری فناوری اطلاعات	مرد	عضو هیات علمی پژوهشکده بانک مرکزی، عضو هیات مدیره شرکت رایانه خدمات امید
۳	کارشناسی ارشد کارآفرینی	مرد	معاون کسب و کار شرکت فراپوم
۴	دکتری فناوری اطلاعات	مرد	مدیر عامل شرکت ارتباط فردا
۵	کارشناسی ارشد MBA	مرد	مدیرعامل فینوتک
۶	دکتری فناوری اطلاعات	مرد	مدیر عامل شرکت فراپوم، مدیر عامل فناوری اطلاعات بانک صادرات
۷	کارشناسی ارشد مدیریت IT	زن	کارشناس ارشد شرکت بهسازان - پژوهشگر کسب و کارهای بانکی
۸	دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات	مرد	مدیر بازاریابی و فروش فینوتک
۹	کارشناسی مهندسی نرم افزار	مرد	معاون توسعه محصول شرکت فراپوم
۱۰	دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک	مرد	مدیر توسعه کسب و کار شرکت فراپوم
مورد مطالعه اول	دکتری مدیریت استراتژیک	مرد	عضو هیات مدیره
مورد مطالعه دوم	دکتری مدیریت فناوری اطلاعات	مرد	دبیر کارگروه بانکداری باز
مورد مطالعه سوم	کارشناسی ارشد	زن	معاون مدیرعامل بانک در حوزه فناوری اطلاعات
	کارشناسی ارشد	مرد	رییس مرکز نوآوری شرکت شناسا
	دکتری مدیریت	مرد	معاون مدیرعامل بانک در فناوری اطلاعات
	کارشناسی ارشد	مرد	رئیس اداره مهندسی نرم افزار

به هر مصاحبه‌شونده‌ای از I۱ تا I۱۶ اختصاص یافت. در کدگذاری باز، مفاهیم کلیدی مصاحبه‌شوندگان و در کدگذاری محوری، عنوانی به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک و گزاره‌های کلامی تعلق گرفت. با تحلیل مولفه‌های شناسایی شده و تطبیق محتوایی مضامین با ابعاد اصلی مدل کسب و کار رایج در مبانی نظری و چارچوب مورد استفاده پژوهش، کدهای انتخابی و محوری صورت بندی شدند که به تفکیک مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

جدول شماره (۲): تحلیل داده ها و کدگذاری داده

کد مصاحبه شوندهگان	مؤلفه های کد گذاری باز	مؤلفه های کد گذاری محوری	مؤلفه های کد گذاری انتخابی
19 I5 I1	داده مشتری در انحصار بانک	مالکیت داده و مشتری	مشتریان
	داده مشتری در اختیار شخص ثالث		
19 I4 I2 I1	مشتریان فعلی - مشتریان جدید	مشتری هدف	
	C ۲B ۲B - B ۲B - C ۲B نوع مشتری		
114 I7 I6 I3 I2	متناسب با نیاز و خواسته مشتری	محصول/خدمت	ارزش پیشنهادی
	نوآور، غیر بانکی		
113 I6 I5 I3 I1	صرفاً برند بانک	برند	
	سایر برندها		
I7 I6 I3 I2	مشتری محور، محصول محور	رویکرد محصول/خدمت	
I15 I12 I6 I3 I2	درون زا - بیرون زا	نوآوری	
I15 I14 I13 I12 I11 I9 I5 I1	خرید سهام شخص ثالث	سرمایه گذاری و همکاری	سیستم تکنولوژی
	شرکت های چندجانبه		
	همکاری با پلتفرم ها و فین تکها		
I15 I12 I11 I10 I9 I8 I7 I5 I4 I3 I1	متنوع سازی جریان درآمدی کارمزد	جریان های درآمدی	درآمد و هزینه
I16 I13 I11 I6 I2 I1	تغییرات در هزینه های تولید، توزیع و پشتیبانی محصولات	هزینه های تولید و پشتیبانی	
I16 I14 I13 I11 I9 I8 I6 I4	متنوع سازی کانال های ارتباطی	کانال های ارتباطی و توزیع	ارتباط با مشتری
	تنوع کانال های توزیع		
I14 I10 I9 I7 I5 I4 I2	مدیریت تجربه مشتری	تجربه مشتری	

به منظور بهبود روایی تحقیق، ضمن استفاده از منابع داده مختلف، داده های حاصل از مصاحبه ها با بازخورد گرفتن از مصاحبه شوندهگان از طریق فرایند رفت و برگشتی و کنترل مجدد یافته های مصاحبه با مصاحبه شوندهگان جهت اطمینان از درک صحیح دیدگاه های افراد، با اطلاعات گردآوری شده از سایر منابع از جمله منابع کتابخانه ای و نیز دانش و اطلاعات پژوهشگر ۱۱ تطبیق داده شد تا معدود تناقض های داده ها ناشی از ابهامات، از طریق گفتگوی مجدد با مصاحبه شونده و یا مصاحبه با افراد جدید برطرف شود. کما اینکه بر اساس نظر دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشگران مطالعات موردی، علاوه بر مصاحبه عمیق و مشاهده، از مآخذ اطلاعاتی دیگری که درون سازمان وجود دارد نیز بهره می گیرند. در این راستا در پژوهش حاضر نیز، محقق بواسطه تجربه چندین ساله و ارتباطات مناسب در صنعت بانکداری کشور تلاش نموده است تا از طریق شیوه ها و فنون متعدد، در جهت غنی سازی اطلاعات و داده ها استفاده نماید. از طرف دیگر استفاده از سه بانک به عنوان مورد مطالعه و نیز نظرات خبرگان و فعالان مرتبط با موضوع، ضمن اینکه شرایط مناسبی را برای اشباع داده ها از نظر یافته های جدید و معنا دار بودن از حیث اندازه نمونه فراهم نموده است، روایی و پایایی تحقیق را بهبود داده است. لازم به ذکر است انتخاب مورد های مطالعه بر اساس برآیند نظرات خبرگان و تهیه نقشه ذهنی، به منظور دستیابی به پاسخگویی واقعی انجام شد.

توجه به این نکته حائز اهمیت است که مطالعه موردی بدون یک چارچوب نظری ممکن است جزئیات قابل توجه و جذابی در مورد زندگی در یک سازمان خاص فراهم کند ولی جزئیاتی که معنای چندانی ندارد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴). بدین منظور پژوهشگر با بررسی مبانی نظری از چارچوب ارائه شده توسط اتحادیه بانکداری باز اروپا و نیز ابعاد مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری باز مطرح شده توسط یان و همکاران (۲۰۱۶) استفاده و تلاش نموده تا با بررسی گزینه های مورد مطالعه، وضعیت ابعاد مدل کسب و کار هر یک از بانک های مورد مطالعه را تشریح کند. لذا پژوهشگر ضمن بهره گیری از منابع داده مختلف و مبانی نظری، خبرگان هر مورد مطالعه را شناسایی و طی فرایند مصاحبه عمیق، نسبت به شناخت ویژگی های ابعاد مدل کسب و کار هر بانک اقدام نمود. تلاش گردید از نظر کمیت، مصاحبه ها تا حد اشباع نظری ادامه یابد و با انتخاب مدیران و کارشناسان مطلع، روایی و کیفیت مصاحبه ها نیز، مطلوب باشد.

یافته های پژوهش

کسب و کار بانکی به شدت تحت تأثیر تکنولوژی قرار گرفته و سیر تحول پرشتابی دارد. لذا تغییر و نوآوری در مدل کسب و کار بانک به ضرورتی اجتناب ناپذیر تبدیل شده است. نوآوری در مدل کسب و کار بانک می تواند در ابعاد مختلف مدل کسب و کار اتفاق بیافتد. تعریف و بخش بندی مجدد مشتری، شناسایی سلیقه مشتریان و طراحی بسته های ارزشی برای گروه های مختلف آنها، تجدید نظر در منابع، فعالیت ها و شرکای کلیدی و به طور کلی سیستم تکنولوژی، جریان های درآمدی و هزینه ای و افزایش سهم درآمدهای کارمزدی در سبد درآمدهای بانک و سرانجام کانال های برقراری ارتباط با مشتری از جمله این نوآوری ها و تغییرات در مدل کسب و کار بانکی می باشد. چنانکه بیان شد بانکداری باز می تواند یکی از استراتژی های بانک ها باشد و بدین منظور با توجه به چارچوب ارائه شده توسط اتحادیه بانکداری اروپا، هر بانک با اتخاذ رویکرد خود درخصوص دو محور اساسی تولید و توزیع محصول و نوع نگاه به نوآوری، می تواند با یک انتخاب استراتژیک، یکی از نقش های یکپارچه ساز، تولید کننده، توزیع کننده و پلتفرم را برگزیند. بدیهی است انتخاب هر یک از این رویکردهای چهارگانه ویژگی های ابعاد مدل کسب و کار بانک را دستخوش تغییر خواهد کرد.



در حال حاضر اکثر بانک‌ها نقش یکپارچه‌ساز را ایفا می‌کنند و تولید و توزیع محصولات و خدمات را خود بر عهده دارند، چرا که آنها کل زنجیره ارزش را کنترل می‌کنند. برای مثال، اطلاعات حساب و خدمات پرداخت از طریق کانال‌های موبایل و آنلاین بانکی برای مشتری توزیع می‌شود. در نقش تولیدکننده پیشنهاد به مشتری حداقل توسط دو تیم ارائه می‌شود و برای محصولات و خطوط کسب‌وکاری خاصی کاربرد دارد و سایر دسته‌های محصول می‌توانند از طریق مدل یکپارچه‌ساز یا توزیع‌کننده عرضه شوند. وقتی سخن از شراکت در این نقش به میان می‌آید، مالکیت مشتری می‌تواند به مسائل چالش برانگیزی برای طرفین درگیر تبدیل شود. این امر بخصوص در مورد فین‌تک‌ها که بر مشتری نهایی متمرکزند صدق می‌کند. امروزه با توجه به استقبال زیاد بانک‌ها از «شتاب‌دهنده‌ها»، «پرورش‌دهنده‌ها»، «پرتال‌های توسعه دهنده» و «هکاتون‌ها» در سراسر جهان، نقش تولیدکننده به طور فزاینده‌ای از سوی بانک‌ها ایفا می‌گردد. در نقش توزیع‌کننده بانک‌ها می‌توانند بازار دیجیتال خود را وسعت بخشیده و به توزیع خدمات اشخاص ثالث دیگر بپردازند و در نتیجه نقش توزیع‌کننده را به خود بگیرند. در این نقش، یک بانک به واسطه کانال‌های توزیعی خود به توزیع محصولات دیگران می‌پردازد. نهایتاً بانک در نقش یک پلتفرم کسب‌وکار سایرین را تسهیل می‌بخشد. در این نقش بانک به عنوان ارائه دهنده یا توزیع‌کننده عمل نمی‌کند بلکه به عنوان تسهیل ارتباط طرفین ثالث و مشتریان آنها عمل می‌کند. (اتحادیه بانکداری اروپا، ۲۰۱۶) لازم به ذکر است که ممکن است بانک‌ها نقش‌های مختلف را به خطوط مختلف کسب‌وکار اختصاص دهند و این شامل نقش پلتفرم نیز می‌باشد. استفاده از API به عنوان رابط بین توزیع و محصول، بانک‌ها را قادر به تجزیه این نقش‌ها می‌سازد. ترکیب این تجزیه و ایجاد سرویس باز، به بانک‌ها این امکان را می‌دهد تا با در نظر داشتن ارائه محصول و توزیع آن، نقش متفاوتی در زنجیره ارزش مالی داشته باشند. اکثر بانک‌های بزرگ هم‌اکنون نیز به ایفای نقش‌های یک، دو و سه (یکپارچه‌ساز، تولیدکننده و توزیع‌کننده) به صورت هم‌زمان می‌پردازند در حالی که نقش چهارم (پلتفرم) هنوز در مرحله اولیه توسعه خود قرار دارد. بانک‌ها معمولاً خدمات، قابلیت‌های کاربردی و داده‌ها را به هر دو صورت مستقیم و با واسطه فراهم می‌آورند. این امر به این معنی است که به طور معمول عهده‌دار نقش‌های یکپارچه‌کننده و/یا تولیدکننده هستند. این احتمال که بانک‌ها تنها به ایفای نقش توزیع‌کننده یا پلتفرم بپردازند (بدون اینکه به طور هم‌زمان در نقش یکپارچه‌ساز یا تولیدکننده باشند) امری بعید است چرا که این نقش‌ها بر پایه نقش یکپارچه‌کننده و/یا تولیدکننده شکل گرفته‌اند. (همان) با تحلیل نظرات مصاحبه شونده‌گان و بررسی ادبیات موضوع، در جدول شماره (۳) ویژگی‌های ابعاد مدل کسب و کار بر اساس چارچوب ارائه شده توسط یان و همکاران (۲۰۱۶) برای هر یک از رویکردهای بانک‌ها ارائه شده است.

جدول شماره (۳): ویژگی‌های اساسی ابعاد مدل کسب و کار در رویکرد بانک‌ها به بانکداری باز

ابعاد مدل کسب و کار/ نقش بانک‌ها	یکپارچه‌ساز Integrator	تولیدکننده Producer	توزیع‌کننده Distributor	پلتفرم Platform
بخش بندی مشتری Customer Segmentation	صرفاً مشتریان فعلی بانک. - مالکیت مشتری با بانک. - مالکیت داده صرفاً با بانک.	صرفاً مشتریان فعلی بانک. - مالکیت مشتری با بانک. - دسترسی به مشتریان B2B بواسطه API های خصوصی.	مشتریان فعلی و جدید. - مالکیت مشتری با بانک.	مشتریان فعلی و جدید. - توسعه بازار. - ریسک عدم مالکیت مشتری. - اشتراک مشتری.
بسته پیشنهادی ارزش Value Proposition	طراحی و تولید محصول توسط بانک با رویکرد محصول‌گرایی. - سبب محصولات غیرمتنوع و نوآور. - ارزش اختصاصی: ارزش ایجاد شده خاص خود بانک است (proprietary value). - کنترل کل زنجیره ارزش و مدیریت تجربه مشتری. - توزیع محصول و خدمت صرفاً تحت برند بانک و از طریق کانال‌های بانک.	طراحی و تولید محصول توسط بانک با رویکرد محصول‌گرایی. - سبب محصولات غیرمتنوع اما در دسترس. - توزیع محصول توسط شخص ثالث. - کارکرد در محصول و خطوط کسب و کاری خاص. - ارائه خدمات بدون محدودیت زمانی و مکانی.	طراحی و تولید محصول توسط اشخاص ثالث با رویکرد مشتری‌گرایی. - محصولات متنوع با دسترسی محدود. - توسعه محصولات و خدمات دیجیتال و نوآورانه از طریق همکاری با شخص ثالث. - بهبود تجربه مشتری. - توزیع محصول و خدمت از طریق کانال‌های بانک.	تسهیل ارزش بین بخش‌های همکار در ارائه محصولات و خدمات. - سبب محصولات و کانال‌های توزیع متنوع و مشتری‌پسند. - طراحی و تولید محصولات و خدمات دیجیتال و نوآورانه از طریق همکاری با شخص ثالث. - ارائه محصولات و خدمات بدون محدودیت زمانی و مکانی. - بهبود تجربه مشتری.
سیستم تکنولوژی Technology System	کارکرد اصلی: انجام کلیه فرآیندهای بانکداری و ارائه خدمات به صورت داخلی و توسط خود بانک. - کنترل کمیابی (Scarcity Control)؛ ارائه اطلاعات و داده‌ها ممنوع است مگر مورالی که اعلام شوند و تحت کنترل باشند. (همه چیز تحت کنترل است). - طراحی و تولید محصول و خدمت در انحصار بانک. - نوآوری بسته (برون‌زا).	نوآوری بیشتر از نقش یکپارچه‌ساز اما همچنان سنتی. - احتمال ریسک‌های قانونی (compliance risk).	طراحی و ارائه محصول و خدمات جدید مبتنی بر تکنولوژی‌های جدید. - نوآوری باز (برون‌زا).	تسهیل گر ارتباط بین شخص ثالث و مشتریان. - مدیریت فراوانی (abundance management) همه چیز باز و آزاد است مگر استثناً. - برخی بخش‌ها به دلیل گستردگی از کنترل خارج می‌شوند. - کارکرد توزیع شده (Distributed Work): انجام بخشی از کار توسط بانک و بخشی توسط اشخاص ثالث. - استفاده از تکنولوژی جدید. - نوآوری باز (برون‌زا). - چابکی و انعطاف در تولید و توزیع. - استاندارد سازی API های باز.



<p>درآمد و هزینه Cost and Revenue</p>	<p>-درآمدها و هزینه های ناشی از تولید و توزیع محصولات و خدمات توسط بانک. -سهم بالای درآمدهای مشاع و سهم ناچیز درآمدهای کارمزدی و غیر مشاع. -هزینه های مالی، پشتیبانی و زمانی قابل توجه برای طراحی و تولید محصولات و خدمات.</p>	<p>-درآمدهای کارمزدی بیشتری نسبت به نقش یکپارچه. -هزینه های توزیع کمتر و هزینه های مالی، پشتیبانی و زمانی زیاد برای طراحی و تولید محصولات و خدمات.</p>	<p>-ایجاد جریان های درآمدی ناشی از توزیع محصولات اشخاص ثالث. -کاهش هزینه های تولید و پشتیبانی و توزیع محصولات و خدمات</p>	<p>-افزایش درآمدهای غیر مشاع بانک -کاهش هزینه های تولید، پشتیبانی و توزیع محصولات و خدمات</p>
<p>ارتباط با مشتری Connection with Customer</p>	<p>-ارتباط با مشتری صرفاً از طریق کانال های ارتباطی خود بانک. - توزیع محصول و خدمت صرفاً از طریق کانال های بانک در محدوده زمانی و مکانی خاص. مدیریت تجربه مشتری در کنترل بانک</p>	<p>-توسعه کانال های ارتباطی ناشی از همکاری با اشخاص ثالث به عنوان توزیع کننده. -افزایش دسترس پذیری محصولات و خدمات برای مشتریان</p>	<p>-توزیع محصولات و خدمات اشخاص ثالث از طریق کانال های توزیع گسترده بانک. -کانال های توزیع محدود مختص بانک.</p>	<p>-توسعه کانال های ارتباطی. -توسعه کانال های توزیع - بهبود تجربه مشتری</p>

با تحلیل نظرات خبرگان و فعالان حوزه بانکداری باز، نظرات آنها در خصوص جایگاه بانک های ایرانی بر اساس چارچوب ارائه شده توسط اتحادیه بانکداری اروپا، نقشه ذهنی از موقعیت بانک ها تدوین شد و مطابق با جمع نظرات اکثریت در مورد هر بانک، برای هر یک از نقش های چارچوب، یک بانک به عنوان مورد مطالعه انتخاب شد. بانک سپه به عنوان مورد مطالعه اول در نقش یکپارچه ساز، بانک پاسارگاد به عنوان مورد مطالعه دوم در نقش تولیدکننده و بانک آینده به عنوان مورد مطالعه سوم در نقش پلتفرم (نزدیک به پلتفرم) به عنوان مورد مطالعه برگزیده شدند. شایان ذکر است بنا بر نظر اکثر مصاحبه شوندگان، هیچ بانکی در ایران در موقعیت توزیع کننده قرار ندارد. در ادامه ابعاد مدل کسب و کار هر یک از موردهای مطالعه با توجه به رویکرد انتخابی بررسی می شود.

بخش بندی مشتریان: در بانک سپه به عنوان مورد مطالعه اول و بانکی که نقش یکپارچه ساز را دارد، به طور کلی بخش بندی مشتریان فعلی بانک به صورت مشتریان خرد و تجاری (B₂C و B₂B) می باشد و مالکیت داده و مشتری نیز در اختیار بانک است. کما اینکه بر اساس نظر یکی از مصاحبه شوندگان: "علاقمند بانکی بخش بندی را انجام می دهد و روی بخش خاصی تمرکز ندارند". در بانک پاسارگاد به عنوان مورد مطالعه دوم و بانکی که نقش تولیدکننده را دارد، علاوه بر اینکه به مشتریان فعلی خود به صورت مشتریان خرد و تجاری (B₂C و B₂B) محصولات و خدمات ارائه می شود، از طریق API های خصوصی به مشتریان شرکتی و تجاری دیگر هم دسترسی بیشتری وجود دارد. در بانک آینده به عنوان مورد مطالعه سوم و بانکی که خبرگان معتقدند تا حدود زیادی توانسته است در جهت ایفای نقش پلتفرم حرکت کند و به آن نزدیک شود، علاوه بر بخش بندی مشتری به شکل دو بانک دیگر یعنی (B₂C و B₂B) به شکل (B₂B₂C) نیز می باشد. بدین ترتیب بانک آینده بواسطه ارائه API به اشخاص ثالث، علاوه بر پوشش مشتریان خود و اشتراک آنها، به مشتریان اشخاص ثالث هم دسترسی دارد و بازار خود را توسعه داده است و این امر کمی ریسک عدم مالکیت مشتری را برای بانک آینده به همراه دارد. بنابر اظهار یکی از مصاحبه شوندگان: "مشتریان این بانک دو دسته اصلی هستند: شرکت هایی که API مثل سرویس استعلام برای خودشان می گیرند و مصرف کنندگان نهایی که ممکن است مشتری بانک آینده هم نباشند."

ارزش پیشنهادی: در بانک سپه با نقش یکپارچه ساز به دلیل نوع نگاه درون به برون بانک های بزرگ تجاری از یک سو و وجود محدودیت های ناشی از طراحی محصول در سیستم بانکی ایران از سوی دیگر، محصولات به صورت عام تولید و ارائه می شود. بر اساس اظهار یکی از مصاحبه شوندگان: "در تولید محصولات سپرده و تسهیلاتی اکثر بانک ها شبیه هم هستند. در خصوص قیمت هم با توجه به دسترسی بودن نرخ ها از جانب بانک مرکزی تقریباً مانند یکدیگر هستند." لذا در بانک سپه به رغم ارائه برخی از سرویس ها در قالب API و همکاری پلتفرم های فراپوم و فینوتک از حدود سه سال قبل، تولید و توزیع و تحویل عمده محصولات و خدمات بانکی از جمله محصولات پایه توسط خود بانک سپه و با برند این بانک صورت می گیرد. در بانک پاسارگاد که نقش تولیدکننده دارد، تمرکز بر طراحی و تولید محصولات در داخل بانک است، لکن در برخی از محصولات یا خطوط کسب و کاری خاص، تولید محصول با همکاری شخص ثالث انجام می شود. در بسته ارزش پیشنهادی مشتری پسند، نسبت به بانک سپه عملکرد مناسبتری دارد. همچنین در سال های اخیر بانک پاسارگاد از طریق هدینگ فناپ و پادپوم اقدام به ارائه API به مجموعه استارت آپ ها و فین تک هایی نموده است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم در مالکیت بانک هستند. لذا ارائه برخی خدمات بدون محدودیت زمانی و مکانی در این بانک امکان پذیر است که این امر خود می تواند نوعی مزیت رقابتی به شمار آید. در بانک آینده، علاوه بر تولید و ارائه محصولات پایه بانکی توسط خود بانک، سرویس های متنوعی با همکاری اشخاص ثالث به ویژه پلتفرم بانکداری باز فینوتک طراحی و به مشتریان خود بانک و سایر مصرف کنندگان ارائه می شود. عدم محدودیت زمانی و مکانی برای ارائه محصولات و خدمات و نوآورانه بودن آنها، ارتقای ارزش پیشنهادی و بهبود تجربه مشتری را در مقایسه با نقش های دیگر به دنبال دارد.

سیستم تکنولوژی: که متناظر با منابع، فعالیت ها و شرکای کلیدی در مدل کسب و کار استروالد در نظر گرفته می شود، دارای های ملموس، سپرده ها و نقدینگی، مرهونات و داده های مشتریان مهمترین منابع کلیدی در بانک سپه محسوب می شود و منابع اطلاعاتی و انسانی، دانش و فرهنگ غنی سازمانی، اهمیت کمتری دارد. در خصوص منابع، مصاحبه شونده های اظهار داشته است: "بانک های بزرگ از جمله سپه منابع خود را برای شرکتداری و سرمایه گذاری در حوزه های مختلف بکار می گیرند" فعالیت های مرتبط با تجهیز و تخصیص منابع، اعتبارسنجی و پشتیبانی، از مهمترین فعالیت های بانک سپه است. همچنین به دلیل درونزا بودن نوآوری، به رغم همکاری و شراکت با صراف ها و کارگزاری ها و بیمه ها، عمدتاً سرمایه گذاری در شرکت ها صورت می گیرد. منابع کلیدی در بانک پاسارگاد نیز همچنان عمدتاً دارای های ملموس و سپرده ها و داده های مشتریان است. فعالیت های کلیدی نیز عمدتاً در جهت تقویت تجهیز و تخصیص منابع است و البته فعالیت های مرتبط با مسئولیت های اجتماعی نقش پررنگی در بانک پاسارگاد دارد. سرمایه گذاری در حوزه های مختلف از جمله طرح های مشارکتی و سندیکایی و ایجاد شرکت های فناوری اطلاعات مانند هدینگ فناپ و پادپوم و استارت آپ ها از جمله

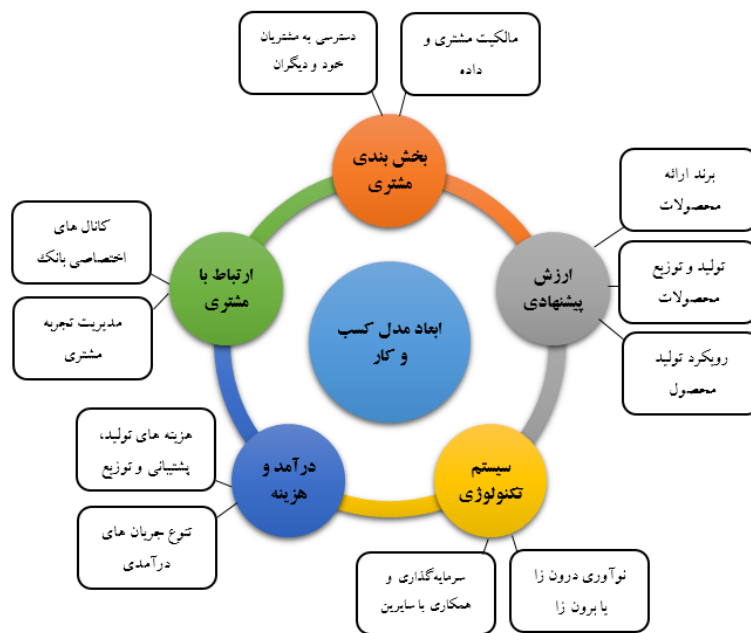


مشارکت‌های کلیدی بانک پاسارگاد محسوب می‌شود که این حاکی از حرکت بانک پاسارگاد به سمت پلتفرمی شدن دارد. در بانک آینده نیز مانند اکثر بانک‌های فول‌سرویس، همچنان سپرده‌ها، نقدینگی و دارایی‌های ملموس از مهمترین منابع به شمار می‌روند و البته به داده‌های مشتریان نگاه ویژه‌تری در مقایسه با دو بانک قبل وجود دارد. در کنار فعالیت‌های اصلی بانکداری مرسوم در ایران، به دلیل سرمایه‌گذاری در حوزه نوآوری باز و شراکت با استارت آپ‌ها و پلتفرم‌ها، حجم قابل توجهی از فعالیت‌های بانک آینده به این حوزه معطوف شده است. با توجه به نوع نگاه به نوآوری در این بانک به سمت باز بودن، این بانک در حال حرکت به سمت پلتفرمی شدن است.

ساختار درآمد و هزینه: در بانک سپه مانند اکثر بانک‌های بزرگ، ضمن تنوع پایین جریان‌های درآمدی، عمده درآمدهای آن متکی بر درآمدهای مشاع ناشی از اعطای تسهیلات می‌باشد. همچنین هزینه‌های عملیاتی پرداختی به سپرده‌ها، سهم عمده‌ای در هزینه‌های مدل فعلی دارد. بر اساس نظر مصاحبه شونده‌گان: "بیش از ۸۰ الی ۹۰ درصد درآمدها و هزینه‌های بانک‌ها مربوط به عملیات تجهیز و تخصیص منابع است". در بانک پاسارگاد نیز به علت فعالیت غالب تجهیز و تخصیص منابع، عمده درآمدها ناشی از سود تسهیلات اعطایی و عمده هزینه‌ها ناشی از سود پرداختی به سپرده‌ها است. هر چند به دلیل ماهیت نقش تولیدکننده و ارائه API به اشخاص ثالث، درآمدهای کارمزدی سهم بیشتری نسبت به بانک‌های دارای موقعیت یکپارچه‌ساز مانند بانک سپه دارد. هزینه‌های مالی، پشتیبانی و زمانی نیز به دلیل تولید محصول داخل خود بانک قابل توجه است. از طرفی هزینه‌های توزیع به واسطه توزیع و تحویل برخی محصولات و سرویس‌ها از کانال اشخاص ثالث، کمتر از هزینه‌های توزیع بانک سپه با نقش یکپارچه‌ساز است و لذا تجربه بهتری را برای مشتری در پی دارد. در بانک آینده، سهم درآمدهای غیر مشاع به دلیل ارائه سرویس‌های کارمزدی بیش از دو بانک دیگر است. بنابر اظهارات مصاحبه شونده‌گان: "بانک در این حالت از مدلی که روی پلتفرم و سرویس هست درآمد کسب می‌کند." همچنین به دلیل مشارکت اشخاص ثالث در تولید و توزیع محصولات و خدمات، هزینه‌های تولید و پشتیبانی کمتر است. در این بانک پس از هزینه‌های عملیاتی، بنا به اظهار نظر یکی از مصاحبه شونده‌گان: "هزینه اصلی مربوط به زیرساخت‌های ارتباطی و تجهیزات داخلی بانک است."

ارتباط با مشتریان: در بانک سپه با نقش یکپارچه‌ساز، برقراری ارتباط با مشتریان و کانال‌های توزیع عمدتاً از طریق کانال‌های مختص بانک از قبیل درگاه‌های حضوری مانند شعبه، درگاه‌های غیر حضوری، باشگاه مشتریان و مرکز تماس صورت می‌پذیرد. برای ارتباط مشتریان تجاری و شرکتی نیز، اختصاص مدیر ارتباط (RM) و اداره تخصصی بانکداری تجاری در نظر گرفته شده است. بانک پاسارگاد با نقش تولیدکننده، ارتباط با مشتری علاوه بر کانال‌های اختصاصی از طریق کانال‌های اشخاص ثالث و مشخصاً فین تک‌ها نیز انجام می‌شود. همچنین علاوه بر کانال‌های بانک، توزیع و تحویل برخی سرویس‌ها از طریق پلتفرم بانکداری باز اختصاصی این بانک و سایر فین تک‌ها انجام می‌شود. لذا در بانک پاسارگاد تنوع دسترس‌پذیری محصولات و خدمات برای مشتریان به نسبت بانک سپه بیشتر است. شایان ذکر است به دلیل توجه ویژه بانک پاسارگاد به مشتریان، واحد مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) بسیار فعال است و واحد مدیریت بانکداری شرکتی و (RM)های آن، ارتباط این بخش از مشتریان با بانک را بسیار تسهیل نموده‌اند. در بانک آینده، بواسطه ارتباط بیشتر با استارت آپ‌ها و در اختیار داشتن پلتفرم بانکداری باز که بانک‌های زیادی با آن تعامل دارند، ضمن دیجیتال محور بودن کانال‌ها، هم کانال‌های ارتباط با مشتری و هم کانال‌های توزیع محصولات و خدمات توسعه پیدا نموده است و علاوه بر مشتریان خود بانک، با مشتریان سایر بانک‌ها و مصرف‌کننده‌های استارت آپ‌ها نیز به طور غیرمستقیم دسترسی دارد.

شکل شماره (۴) ابعاد مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری باز و مولفه‌هایی را که از بررسی ادبیات و نیز تحقیقات میدانی و مطالعات موردی این پژوهش احصا شده است برای بانک‌های که قصد دارند با انتخاب‌های استراتژیک در اکوسیستم مالی از طریق بانکداری باز نقش‌آفرینی کنند، نشان می‌دهد. رویکرد هر بانک برای حضور در این اکوسیستم (یکپارچه‌ساز، تولیدکننده، توزیع‌کننده و پلتفرم) ویژگی‌های ابعاد مدل کسب و کار و مولفه‌های هر بعد را تعیین می‌کند. چنانکه در موردهای مطالعه این پژوهش به بررسی جامع هر یک از این ابعاد پرداخته شد.



شکل شماره (۲): چارچوب توسعه یافته مدل کسب و کار بانک های تجاری با رویکرد بانکداری باز

نتیجه گیری

رشد تکنولوژی از یک سو و افزایش تعاملات مردم و شرکت ها با حوزه های مالی و بانکی، منجر به ورود قابل ملاحظه تکنولوژی به صنعت خدمات مالی و بانکی شده است. یکی از این روندهای نوظهور در این صنعت، نوآوری باز و بانکداری باز است که پیشتر تعاریف و مفاهیم آنها ارائه شد. این روندها و پارادایم های جدید، پیشرانها و پیامدهایی را برای صنعت مالی و بانکی به دنبال خواهد داشت. در فرآیند این پژوهش عوامل شناسایی شدند که موجب ترغیب بانکها به سمت پیاده سازی بانکداری باز می شوند و در اینجا به عنوان عوامل پیشران از آنها یاد می شود که عبارتند از: جذب منابع جدید و حصول درآمدهای جدید، افزایش تهدیدات ناشی از فین تک ها به عنوان رقبای تازه وارد و یا جایگزین در صنعت بانکی، به دلیل چابکی و انعطاف قابل توجه در طراحی محصولات نوآورانه و مشتری پسند، تغییر سلیقه و نیازهای مشتریان و افزایش قدرت چانه زنی مشتریان، ورود نسل جدید (Z) به زمره استفاده کنندگان از خدمات مالی و بانکی به عنوان مشتریان جدید و نیازهای متفاوت و متعدد آنها، عدم توان پاسخگویی مدل کسب و کار فعلی و سنتی بانکها به نیازها و خواسته های مشتریان جدید. از طرفی استفاده از رویکرد بانکداری باز پیامدهایی برای بانک ها خواهد داشت. برخی از این پیامدها می تواند به این شرح باشند: تولید و ارائه محصولات و خدمات نوآورانه و متناسب با نیاز و خواسته مشتری، ایجاد مزیت رقابتی از طریق ارائه خدمات متنوع و جذاب و افزایش رقابت بین بانک ها و به تبع آن توسعه صنعت بانکی، سرعت بیشتر در خدمات دهی با هزینه های کمتر، پوشش گسترده تر نیازها و خواسته های مشتریان شرکتی و افزایش رابطه با این بخش از مشتریان، افزایش درآمدهای غیرمشاع و کارمزدی بانک.

بر اساس یافته های تحقیق و نتایج تحلیل نظرات مصاحبه شوندگان، تمرکز بر جذب منابع و ارتقای سهم بازار، سهم عمده دارایی های تسهیلاتی در ترانزنامه بانک، سهم عمده منابع سپرده ای در ترانزنامه بانک، پایین بودن حاشیه سود بانک، عدم تمرکز بر سودآوری و سهم اندک کارمزدها در سبد درآمدی بانک از جمله ویژگی های اساسی مدل کسب و کار فعلی بانک های مورد بررسی است. حتی در برخی بانک ها مانند بانک های بزرگی همچون بانک سپه، تمرکز کلیه فعالیت ها با محوریت جذب منابع است. لذا بر اساس این ویژگی ها، ابعاد کلان مدل کسب و کار بانکها به دلایلی از جمله همسویی با استراتژی های کلان، بهبود وضعیت سودآوری، افزایش توان رقابت پذیری، تطبیق با محیط در حال تغییر، پاسخگویی به نیازهای موجود و برآورده نشده بازار، ورود تکنولوژی ها و محصولات نوآورانه به بازار، نیازمند بازنگری می باشد.

علی ایحال آنچه بانکداری باز در پی آن است ایجاد بستری برای تجربه ی منحصر به فرد مشتری است که در آن فرایندهای بانکی با صورتی نامشهود با فرایندهای ارائه خدمت توسط اشخاص ثالث یکپارچه می شوند و نقشی در پشت صحنه برای تسهیل و تسریع فرایندهای را بازی خواهند کرد. تصمیم به بکارگیری رویکرد بانکداری باز، موضوعی است که مستلزم بازنگری در دیدگاه و مدیران ارشد برای حرکت به سمت و سوی پارادایم جدید دنیای بانکداری است. این تصمیم علاوه بر آنکه تغییرات بنیادی در مدل کسب و کار و مدیریت بانک به دنبال دارد، ریسک ها و هزینه های قابل توجهی را به بانک تحمیل می کند و در عین حال فرصت های قابل ملاحظه ای برای کسب درآمدهای غیر مشاع برای بانک به دنبال خواهد داشت.



B

Capgemini : (۲۰۱۶). *Top ۱۰ Trends in banking.*

Capgemini : (۲۰۱۷). *word retail banking report.*

EBA Working Group on Electronic Alternative Payments (2016). *Understanding the business relevance of Open APIs and Open Banking for banks.*

Financial Data and Technology Association (FDATA), North America

Foss, N. & Saebi, T., and (2015) *Business Model Innovation: The Organizational Dimension.*

Gartner, (۲۰۱۷). *Hype Cycle for Open Banking*, . Published: 28 July 2017. <https://www.gartner.com/doc/3772088/hype-cycle-open-banking->

Gozman, D., Hedman, J., & Sylvest, K. (2018). *Open Banking: Emergent Roles, Risks & Opportunities*. "The 26th European Conference on Information Systems (ECIS)", pp. 1-15, 2018

Haugland, S., & Methlie, L. (2015), *Developing a theory-based typology of service business models by linking network strategies to service attributes. Working Paper, Norwegian School of Economics, Bergen, Norway.*

Hiis Bergh, Tom & Berg Kahrs, Kristoffer (2015). *Business Models and Business Model Innovation, Master thesis in Strategy and Management, Norwegian School of Economics, Bergen, Fall 2015*

<https://www.hsbc.co.uk/help/open-banking/>

Johnson, R.B., ۱۹۹۷, "Examining the Validity Structure of Qualitative Research", *Education*, ۱۱۸(۲), pp. ۲۹۲-۲۸۲.

McKinsey & Co. (2018). *Six digital growth strategies for banks.*

Organization, 11(4), 418-427. <http://doi.org/10.1177/1476127013510112>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (۲۰۰۹). *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the Associations for Information Systems*, 16(1): 1-25. Oxford University Press

Phillips, L., 1981, "Assessing measurement error in key informant reports: a methodological note on organizational analysis in marketing", *Journal of Marketing Research*, 81, pp. 395-415.

PWC, *Opening the bank for a new era of growth (June 2018)* available at <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/assets/pwc-fs-digital-open-banking.pdf>;

PWC. 2016. *Retail Banking 2020 Evolution or Revolution.* www.pwc.com/banking

Raferly, Don & Lalli, Scott (2016). *The Future of Banking: 2025, Rise of Digital Banking Superstores*, Greenwich Associates.

Velu, Chander. 2015. *'Business Model Innovation and Third-Party Alliance on the Survival of New Firms.'* *Technovation* ۳۵: ۱-

W

e

Yin, R. K. (۲۰۰۳). *Case study research: Design and methods.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Yun, Jinhyo Joseph. Yang, Jeongho and Park, Kyungbae (2016). "Open Innovation to Business Model: New Perspective to Connect between technology and market". *Science, Technology and Society*, 21(3), 324-348.

Zott, Christoph. Amit, Raphael. (۲۰۱۰). *Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning. Volume 43, Issues 2-3, April-June 2010, Pages 216-226.*

،

باقری نژاد، جعفر، جاوید، غزاله (۱۳۹۳)، ارائه مدل نوآوری باز در صنعت بانکداری ایران (مطالعه موردی بانک پارسیان)، دوفصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، سال دوم، شماره پنجم.

B

دانایی فرد، حسن الوانی، سید مهدی. آذر، عادل (۱۳۹۴) روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار.

رضوانی، مهران، اصلاحی، محمد (۱۳۹۵)، ارائه مدل کسب و کار الکترونیکی صنعت بانکداری کشور با استفاده از روش شناسی پژوهش آمیخته، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ششم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۵.

سپندارند، صادق، حقیقی کفاش، مهدی، ناصحی فر، وحید، خاشعی، وحید (۱۳۹۵)، مقایسه ابعاد مدل کسب و کار بانکداری در ایران با مدل بانکداری جامع مدیریت بازرگانی، دوره ۸، شماره ۱، بهار ۱۳۹۵، ص ۷۳-۸۸

،

محمد روشنی، حمید (۱۳۹۹). بانک و بانکداری: فلسفه، پیدایش و عملکرد- ترازنامه و بانکداری باز. انتشارات شایرک سرخ. (۱۰)، *Opening Up the Business Model: Business Model Innovation through Collaboration, Dissertation to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management of the University of St. Gallen* معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت های دولتی وزارت امور اقتصادی و دارایی، تهران، ۱۳۹۹.

o

d

e

l

s

FDATA

Platform

Application Programming Interface

A

Euro Banking Association (EBA)

Integrator

c

h

a

l

l

e

n

g

پارادایم اقتصاد هوشمند.

پی نوشت:



^۶ *Producer*

^۷ *Finance Technology*

^۸ *Distributor*

^۹ *Platform*

^{۱۰} *Key Informants*

^{۱۱} پژوهشگر از سال ۱۳۹۶ همزمان با آغاز فعالیت های مرتبط با بانکداری باز در بانک سپه که یکی از موردهای مطالعه این پژوهش نیز هست، با عضویت در کارگروه مربوطه، با مفاهیم تفویک و مباحث اجرایی موضوع و فعالان این حوزه آشنایی دارد.