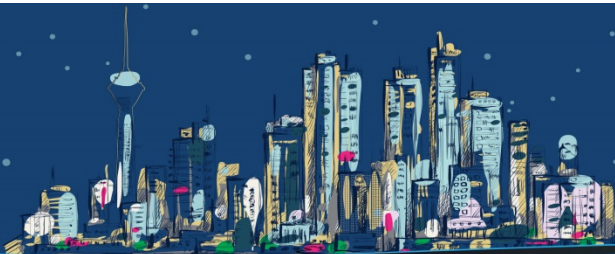




هفتمین همایش سالانه  
بانکداری الکترونیک  
و نظام‌های پرداخت

تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی برج میلاد - ۲ و ۳ بهمن ۱۳۹۶  
**7th Annual Conference  
on Electronic Banking  
and Payment Systems**

نوآوری، بازیگران جدید و کارایی در کسب و کار مالی



## ضرورت تغییر مدل کسب و کار در راستای متنوع سازی ساختار درآمدی بانک ها

### (الزامات، چالش ها و راهکارها)

دکتر سید مهدی حسینی، عضو هیات مدیره بانک سپه، [smhoseini123@gmail.com](mailto:smhoseini123@gmail.com)

(فائزه شرفی، کارشناس اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی بانک سپه، [faezehsharafi@yahoo.com](mailto:faezehsharafi@yahoo.com))

(قاسم اجلالی، کارشناس اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی بانک سپه [Ejlali@ebanksepah.ir](mailto:Ejlali@ebanksepah.ir))

### چکیده :

با توجه به تحولات روزافزون حوزه فناوری و حرکت به سمت اقتصاد دیجیتال، سرعت تغییر در مدل‌های کسب و کاری سازمان‌ها شتاب بیشتری به خود گرفته است. این تحولات در حوزه‌های مالی و اقتصادی نیز بسیار چشم‌گیر بوده و به تبع آن اکوسیستم بانکداری را نیز تحت تأثیر قرار داده است. اگر چه تا چندی پیش بحث نوآوری تدریجی به معنای انجام نوآوری در سیستم‌ها و پشتیبانی و بهبود عملکرد در کسب و کارهای موجود از اولویت‌های صنعت بانکداری در کسب مزیت‌های رقابتی به شمار می‌رفت؛ لیکن امروزه با ظهور بازیگران جدید در این حوزه، نقش بانکها به عنوان تنها ارائه‌دهندگان خدمات بانکی و حوزه پرداخت تغییر یافته و مدل‌های جدیدی از کسب و کار بانکی در حال شکل گرفتن است که در آن استارت آپ‌های فعال در حوزه فین‌تک و سایر کارآفرینان مرتبط با عرصه‌های مالی، جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص داده‌اند و بانکها را با پارادایم نوآوری جدیدی مواجه ساخته‌اند که از آن به عنوان نوآوری ساختار شکن تعبیر می‌شود.

با ظهور مدل‌های نوین کسب و کار، انتظار می‌رود ساختار درآمدی بانکها نیز متنوع‌تر شده و از تمرکز بر درآمدهای تسهیلاتی به کسب درآمدهای کارمزدی جدید از محل ورود به عرصه‌های جدیدی از فعالیت‌های مالی تغییر یابد.

**کلمات کلیدی :** مدل‌های کسب و کار، ساختار درآمدی، صنعت بانکداری، استارت آپ‌های مالی

## Abstract

With regard to the increasing evolutions of technology arena and moving towards digital economy, the pace of change in business models of the institutions is much more accelerated. These evolutions have been also salient in financial and economic sectors and subsequently the banking ecosystem has been affected, too. Although recently, the incremental innovation, namely innovating in systems, supporting and improving performance in the existing businesses are counted as the priorities of banking industry to get competitive advantages, however, today with emerging new players in this arena, the role of banks as the only providers of banking services and payment sector is changed and new models of banking businesses are shaping in which the Startups active in FinTech and other entrepreneurs relating to financial areas possess special positions and they have made banks encountered with the paradigm of new innovation which is interpreted as disruptive innovation.

With emerging the modern models of businesses, it is expected that the income structure of banks become more diversified and change from focusing on the facilities incomes to earning fee incomes by entering to the new areas of financial activities.

**Keywords:** Business Models, Income Structure, Banking Industry, Financial Startups.

## ۱. مقدمه

مدل کسب و کار نه تنها در نظام بانکی بلکه در هر فعالیت اقتصادی به عنوان شیوه ای که یک بنگاه برای تولید یک محصول یا ارائه یک خدمت، ارزش افزوده ایجاد می کند شناخته می شود. به عبارت دیگر مدل کسب و کار، چگونگی کسب درآمد توسط بنگاه را مشخص می کند و جایگاه آن را در حوزه کسب و کارش در مقایسه با سایر رقبا نشان می دهد. در شرایط فعلی با ورود به اقتصاد دیجیتال و ضرورت تغییر در مدل های کسب و کار فعلی

بانکها، بحث توجه به نوآوری و کسب مزیت های رقابتی به منظور طراحی یک مدل کسب و کار پویا و مبتنی بر فناوری های روز دنیا از اهمیت بالایی برخوردار است. بر این اساس، در شرایط فعلی، وابستگی صنعت بانکداری به زیرساخت های فناوری محور فراتر از بحث توانمندسازی و تنوع بخشیدن در ارائه خدمات و محصولات نوین بوده و از آن می توان به شراکت متقابل یا شرکت راهبردی با سایر بازیگران حوزه مالی و پرداخت در راستای کسب درآمدهای جدید تعبیر کرد که این امر می بایست در طراحی مجدد کسب و کار بانک ها مدنظر قرار گیرد.

در کنار تحولات فناوری های نوین، حضور بازیگران جدید در قالب فین تک ها و سایر استارت آپ های مالی نیز حوزه های جدیدی از کسب و کار را در پیش روی بانک ها قرار داده که در صورت امکان بهره مندی مناسب از این فرصت ها می توان به تغییر در ساختار درآمدی بانک ها از وابستگی به تغییرات نرخ سود به سمت کسب درآمدهای کارمزدی ناشی از ورود به حوزه های مختلف کسب و کار دست یافت.

بر همین اساس در مقاله حاضر، ضمن ارائه توضیحاتی در خصوص مدل سنتی کسب و کار بانک ها، ساختار درآمدی آن ها معرفی می شود. در ادامه الزامات تغییر رویکرد درآمدی بانکها عنوان شده و اختلالگرهای دیجیتالی و تاثیر آن ها بر فعالیتهای کلیدی بانکها، تحلیل می گردد. همچنین با توجه به ظهور بازیگران جدید حوزه مالی در قالب استارت آپ های مالی و فین تک ها و بهره گیری آن ها از اختلالگرهای دیجیتالی یاد شده که موجب تغییرات اساسی در اکو سیستم بانکی می شود؛ سناریوهای محتمل در آینده بانکداری تشریح شده و در نهایت مدل های کسب و کار بانکداری آینده بیان می شود.

## ۲. ادبیات موضوع

در بررسی تأثیر درآمدهای غیربهره ای بر عملکرد بانکی میتوان به مطالعاتی همچون دیانگ و رولاند ( ۲۰۰۱ ) و استیروچ و رامبل ( ۲۰۰۶ ) اشاره کرد. این مطالعه به بررسی اثر نوع فعالیتهای بانکی سودآوری بانکها در آمریکا می پردازد.

در برخی مطالعات نیز تأثیرات همزمان درآمدهای غیربهره ای و وام بانکی بررسی شده است که منجر به نتایجی است که مبتنی بر این تأثیر موجب افزایش سودآوری و کاهش ریسک بانکی شده اند.

استیروچ ( ۲۰۰۴ ) نیز در مطالعه ای مشابه به ارتباط قوی میان درآمدهای بهره ای و غیربهره ای در بانکها اشاره کرده و بیان می کند که این ارتباط می تواند به تنوع پذیری مشتریان در خدمات بانکی نیز مرتبط شود. گالو و همکاران ( ۱۹۹۶ ) نیز بر تنوع درآمدهای بانکها برای کاهش ریسک بانکی تأکید نموده اند.

بانک‌های بزرگ و کوچک می‌توانند با توجه به ساختار فعالیت‌های بانک در تأثیرگذاری درآمدهای غیربهره‌ای بر ریسک و سودآوری متفاوت باشند. بنابراین، انتخاب فعالیت‌های تجاری بانک‌ها (درآمدهای غیربهره‌ای) با فعالیت‌های سنتی متفاوت است و اثرات مختلفی خواهد داشت.

در مطالعاتی همچون چیورآزو و همکاران (۲۰۰۸) نشان داده شده که تنوع در کسب درآمدهای مختلف می‌تواند منجر به ایجاد ثبات بیشتری در سودآوری شود؛ زیرا درآمدهای غیربهره‌ای ارتباط و همبستگی ناقصی با درآمدهای بهره‌ای دارند.

در خصوص ابعاد مدل‌های کسب و کار بانکداری نیز مطالعات بسیاری انجام شده که از آن جمله می‌توان به مطالعات انجام شده توسط تیمرز (۱۹۹۸)، زات وامیت (۲۰۰۱)، ماگرتا (۲۰۰۱)، موریس، شیندهوت، آلن (۲۰۰۵)، جانسون کریستین و کاگرم (۲۰۰۸)، کاسادسوس، ماکانل و ریکارت (۲۰۱۰) و تیچ (۲۰۱۰) اشاره نمود.

### ۳. روش تحقیق

با توجه به وجود این پیش‌فرض که ظهور فناوری‌های نوین و بازیگران جدید حوزه مالی منجر به تغییرات وسیعی در نحوه عملکرد بانک‌ها شده و به تبع آن ساختار درآمدی و هزینه‌های آنان را تحت تأثیر قرار داده است؛ لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوال است که در بانکداری آینده جایگاه بانک‌ها در اکوسیستم بانکی چگونه خواهد بود و بانک‌ها می‌بایست چه نوع مدل کسب و کاری را به منظور کسب درآمد و سودآوری انتخاب نمایند. براین اساس، تحقیق حاضر از دسته پژوهش‌های کیفی بوده و روش گردآوری اطلاعات نیز به صورت کتابخانه‌ای است.

### ۴. مدل کسب و کار بانکداری سنتی

مدل کسب و کار، اساسی‌ترین گام در فرایند اندیشیدن به بقای سازمان است. در نظام بانکداری کشور تا قبل از پیدایش بانک‌های خصوصی، مهم‌ترین مشخصه بانک‌ها در مدل کسب و کارشان نقش عاملیت و توزیع‌کنندگی پول بود. اما پس از حضور بانک‌های خصوصی تعدادی از بانک‌ها به سمت سودآوری و فعالیت‌های تجاری بانکی حرکت کردند که گاه از طریق فعالیت‌هایی بود که با رسالت و ماهیت بانکداری نیز سازگاری نداشت. اما به واسطه پارادایم غالب که کسب سود، معیار و محور فعالیت قرار گرفته بود برخی فعالیت‌های بانکی

همچون خرید و فروش ارز، ساختمان، املاک و... نیز در دستور کار برخی از بانکها قرار گرفت. در این راستا، رقابت بر سر قیمت در نظام بانکی بسیار پررنگتر شد و به جای تاکید بر ارائه خدمات با کیفیت تر و اختصاصی تر به مشتریان، رقابت بر جذب سپرده‌های مردمی با بالاترین نرخ شکل گرفت. این فرآیند عملاً تا مرحله‌ای ادامه پیدا کرد که پاره‌ای از بانکها و موسسه‌های مالی و اعتباری در فرآیند جذب سپرده‌های گران قیمت برای پرداخت سودهای سایر سپرده‌ها استفاده می‌کردند. در حال حاضر نیز هر چند با یکسان‌سازی نرخ سود سپرده‌ها و تسهیلات و الزامات بانک مرکزی در این خصوص، محدودیت‌هایی در روال عادی عملکرد بانکها در جذب منابع و توزیع مصارف و کسب درآمدهای مشاع وجود دارد، لیکن همچنان سهم بالایی از درآمدهای بانکها از این محل بوده و درآمدهای کارمزدی همچنان سهم ناچیزی را به خود اختصاص داده‌اند.

#### ۵. ساختار درآمدزایی بانکها در مدل‌های سنتی کسب و کار

در حال حاضر در کشور ما همچنان درآمدهای مشاع سهم قابل توجهی از درآمدهای بانکها را تشکیل می‌دهد. هر چند که در سال‌های اخیر بانکها با ارائه خدمات غیرتسهیلاتی به مشتریان و توسعه فعالیت‌های کارمزد محور به سمت افزایش درآمدهای غیرمشاع نیز تا حدودی حرکت کرده‌اند اما همچنان وابستگی سودآوری بانکها به کسب درآمدهای مشاع وجود دارد که این امر با توجه به مدل سنتی کسب و کار فعلی بانکها اجتناب‌ناپذیر است. در ادامه منابع اصلی درآمد بانکها در مدل کسب و کار سنتی به اجمال تشریح می‌شود:

#### ۵-۱. درآمد عملیاتی

این نوع درآمد از مابه‌التفاوت نرخ سود پرداختی به سپرده‌گذاران و نرخ سود دریافتی از پرداخت تسهیلات به دست می‌آید، با توجه به وظیفه مهم بانکها (جمع‌آوری وجوه و توزیع آن در قالب تسهیلات) درآمد حاصل از مابه‌التفاوت نرخ سود از منابع اصلی درآمدی آنها محسوب می‌شود. این نوع درآمد از فعالیت اصلی و اساسی بانک که همان واسطه‌گری وجوه است، نشأت می‌گیرد.

#### ۵-۲. درآمد حاصل از کارمزد

در سطح بین‌المللی همراه با افزایش رقابت، جهت‌گیری بانکها نیز به سمتی دیگر یعنی کسب حداکثر درآمد از محل ارائه خدمات، معطوف شده است. از طرف دیگر مقررات "کمیت‌بال" و تاکید شدید آن بر رعایت نسبت کفایت سرمایه، سبب شده تا بانکها رغبت زیادی به افزایش ناگهانی دارایی‌های ریسک‌پذیر مانند تسهیلات

نداشته باشند. لذا اخذ کارمزد از راه‌های گوناگون با لحاظ نمودن انواع ریسک نیز مورد توجه بانک‌ها قرار دارد. به‌طور کلی، افزایش کارمزدهای بانکی از سه روش به شرح زیر امکان پذیر است:

#### ۵-۲-۱. درآمد ناشی از کارمزدهای زمانی

اخذ این‌گونه کارمزدها با توجه به مدت ارائه خدمت مرتبط با آن تعیین می‌شود، از جمله این موارد می‌توان به کارمزد اعتبارات اسنادی ریالی اشاره کرد. با توجه به قرار گرفتن اعتبارات اسنادی داخلی و بین‌المللی در این گروه، بخش زیادی از کارمزدهای بانکی از این محل ناشی می‌شود. زمان و مبلغ از متغیرهای اصلی این کارمزد می‌باشند. به‌عبارتی‌دیگر، هر اندازه مبلغ و زمان ارائه خدمات بانکی بیشتر باشد، کارمزد بیشتری اخذ می‌شود.

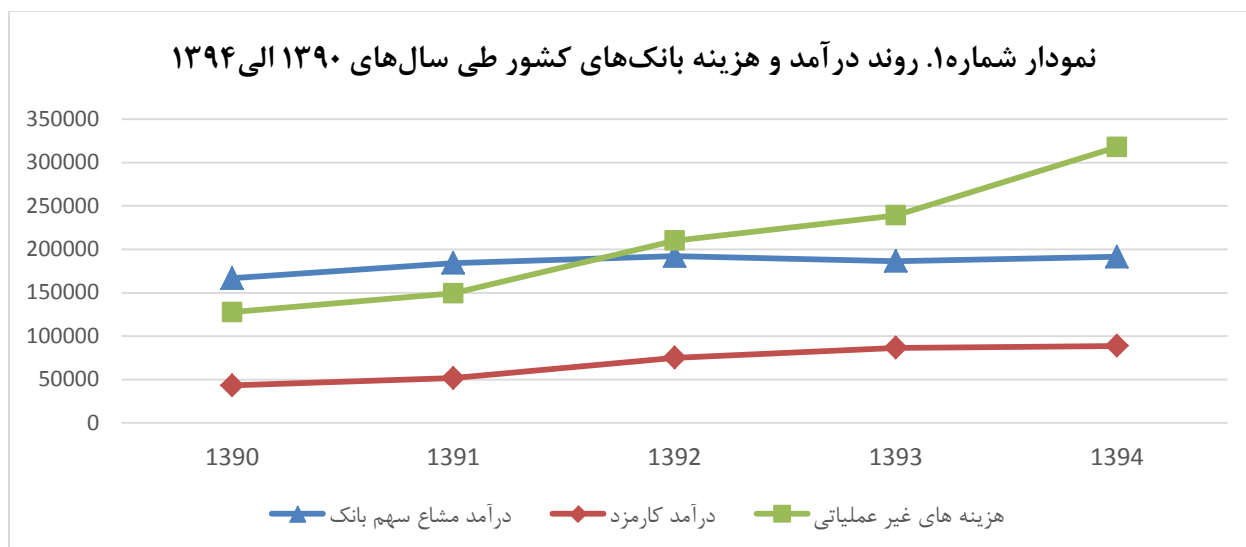
#### ۵-۲-۲. کارمزدهای ناشی از نتیجه تبدیلات ارزی

این کارمزد از مابه‌التفاوت نرخ خرید و فروش ارزهای بیگانه به دست می‌آید. در سطح بین‌المللی، نرخ خرید و فروش انواع ارز با توجه به سیاست هر بانک تعیین و اعلام می‌شود. بدیهی است چنانچه سیاست یک بانک بر جمع‌آوری یک ارز متمرکز شود، ممکن است نرخ اعلامی برای خرید ارز شناخته شده مورد نظر، بالاتر از نرخ رقبا باشد. از طرف دیگر نرخ فروش ارز شناخته شده نیز به عواملی همچون حاشیه سود مورد نظر و مازاد ذخایر ارزی هر بانک بستگی دارد. بسیاری از بانک‌های پیشرفته دنیا با دایر کردن اداره خزانه‌داری و تشکیل اتاق معاملات پولی ضمن پوشش ریسک‌های موجود از جمله ریسک نوسانات نرخ ارز، نسبت به خرید و فروش انواع ارز در سطح بین‌المللی اقدام و درآمد قابل توجهی کسب می‌کنند.

#### ۵-۲-۳. سایر کارمزدها

از جمله این کارمزدها می‌توان به کارمزد انواع خدمات ریالی مانند صدور حوالجات و بروات اشاره کرد.

نمودار زیر روند هزینه و درآمدهای بانک‌های کشور را از محل درآمدهای مشاع و کارمزدی طی سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۴ نشان می‌دهد:



بر اساس نمودار فوق می‌توان اظهار داشت:

- ✓ هزینه‌های غیر عملیاتی بانک‌ها در طی سال‌های مورد بررسی با شیب فزاینده‌ای در حال افزایش است؛
- ✓ درآمدهای کارمزدی و مشاع شبکه بانکی در طی سال‌های مورد بررسی با شیب کاهنده‌ای در حال افزایش می‌باشد؛
- ✓ سهم درآمدهای کارمزدی پایین‌تر از سهم درآمدهای مشاع است که نشان‌دهنده وابستگی سودآوری بانک‌ها به درآمدهای مشاع است؛
- ✓ در اواخر سال ۱۳۹۱ هزینه‌های غیر عملیاتی بانک‌ها از درآمدهای مشاع آن‌ها پیشی گرفته که این امر به دلیل تغییر در مدل کسب درآمدی بانک‌ها با حضور شبکه شاپرک و افزایش هزینه‌های آن‌ها به دلیل افزایش کارمزدهای پرداختی به شبکه یاد شده و کاهش هزینه‌های دریافتی در این خصوص از دی‌ماه سال ۱۳۹۱ می‌باشد.

با عنایت به موارد فوق با شکاف موجود بین هزینه‌ها و درآمدهای غیرمشاع بانک‌ها که مرتباً در حال افزایش است؛ لزوم ایجاد تغییر در رویکرد کسب و کاری به منظور کاهش هزینه‌ها و بررسی فرصت‌های جدید درآمدی به منظور بهره‌مندی از آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد. این در حالی است که برخی تحولات اساسی در اکوسیستم بانکی منجر به بروز تغییراتی در روابط بازیگران حوزه مالی و همچنین ورود برخی بازیگران جدید شده که این

امر، تغییرات اساسی را در مدل درآمدزایی بانک‌ها به دنبال داشته باشد. همانگونه که در اواخر سال ۱۳۹۱ ایجاد تغییرات در الگوی پرداخت و تسویه پایانه‌های فروش و حضور شرکت‌های PSP به عنوان یک رکن اساسی در این صنعت منجر به تغییر سهم درآمدهای کارمزدی و تحمیل هزینه‌های جدیدی به شبکه بانکی از محل این ابزار جدید شد و شکاف بزرگی را در درآمدها و هزینه‌های بانک‌ها ایجاد کرد؛ در حال حاضر نیز با ظهور این بازیگران جدید تحت عنوان استارت‌آپ‌های مالی و شرکت‌های فین‌تک به طور حتم نظام بانکی با چالش جدیدی روبرو شده که از آن با عنوان "چالش دیجیتال" تعبیر می‌شود. این چالش به دلیل ظهور مفاهیم جدید مبتنی بر فناوری که از آنها با عنوان اختلال‌گرهای دیجیتالی در حوزه مالی یاد می‌شود، به وجود آمده است.

#### ۶. ضرورت تغییر در مدل سنتی کسب و کار بانک‌ها با ورود اختلال‌گرهای دیجیتالی

همانگونه که در مطالب پیشین عنوان شد ظهور فناوری‌های جدید در حوزه‌های مالی و بانکی منجر به لزوم تغییرات اساسی در مدل کسب و کار بانکداری سنتی شده است. در این راستا می‌توان اذعان داشت سهم بازار بانکداری در آینده در اختیار دو گروه خواهد بود. گروه اول شامل تازه‌واردهای بازار مالی می‌باشند که مختل-کننده نظام فعلی بازار هستند. این گروه شرکت‌های چابک و نوآوری هستند که محور فعالیتشان ارائه سرویس‌های مالی دیجیتال است و از آن‌ها با عنوان استارت‌آپ‌های حوزه مالی یاد می‌شود و گروه دیگر بانک‌های هوشمند و چابکی هستند که با درک اهمیت این تغییرات و به منظور بقای خود رویکردهای سنتی را کنار گذاشته و با تغییر در حوزه کسب و کار، ساختار مشخصی را به منظور فعالیت در کنار تازه‌واردهای این صنعت در اکوسیستم بانکی ترسیم نموده‌اند.

در حال حاضر، مهم‌ترین اختلال‌گرهای<sup>۱</sup> دیجیتالی در صنعت مالی که توسط استارت‌آپ‌های مالی برای نفوذ در بازار رقابتی بانکی به کار گرفته می‌شود را می‌توان در قالب تصویر شماره (۱) عنوان نمود:

---

<sup>۱</sup>. disruption





تصویر ۱: مهم‌ترین اختلال‌گرهای تغییر دهنده صنعت مالی

در ادامه به معرفی هر کدام از این اختلال‌گرها پرداخته می‌شود:

#### ۱-۶. گیمیفیکیشن<sup>۲</sup>

مفهوم بازی‌نمایی یا گیمیفیکیشن عبارت است از استفاده کردن از انگیزاننده‌های طبیعی برای به حرکت در آوردن مخاطب و از آنجاکه یکی از انگیزاننده‌های جذاب برای انسان تفریح و بازی است، این نقطه را می‌توان همان نقطه آغازین مفهوم بازی‌نمایی دانست. به عبارت ساده‌تر بازی‌نمایی یعنی استفاده از المان‌ها و تفکرات بازی‌گونه در زمینه‌هایی که ماهیت بازی ندارند. شاید برخی گیمیفیکیشن را با بازی اشتباه بگیرند و هدف از آن را ایجاد یک بازی بدانند اما گیمیفیکیشن به‌هیچ‌عنوان یک موضوع جدا از خدمات کنونی سرویس‌دهنده نیست بلکه تکنیک‌هایی است که به ساختار کسب‌وکار فعلی اضافه خواهد شد. در حال حاضر از قابلیت بازی‌نمایی به منظور پیشبرد اهداف زیر در صنعت بانکداری استفاده می‌شود:

<sup>۲</sup>. Gamification

- ✓ آشنا سازی کودکان به درک بهتر اصول بانکداری؛
- ✓ هدایت نسل جدید با استفاده از ایجاد اهداف و انگیزه‌ها در مسیر پس‌انداز؛
- ✓ کمک به مشتریان در تطابق محصولات با نیازهایشان؛
- ✓ وسعت آگاهی از طریق نرم‌افزارها و خدمات آنلاین؛
- ✓ ارائه تسهیلات و پاداش به مشتریان برجسته؛
- ✓ هدایت و تشویق مشتریان جدید و وفادار با توجه به گروه‌های هدف؛
- ✓ جمع‌آوری اطلاعات در مورد طرز فکر و بینش مشتریان.

#### ۲-۶. فناوری بلاک چین

بلاکچین اولین پلتفرم مبتنی بر اینترنت برای مبادله ارزش به صورت آنی محسوب می‌شود. در این بستر انتقال دارایی بدون هیچ واسطه‌ای در عرض چند ثانیه و با هزینه بسیار اندک ممکن می‌شود. ذکر این نکته ضروری است که کاربرد تکنولوژی بلاک‌چین فراتر از صنعت بانکداری است. این تکنولوژی باعث تغییر عمده در صناعی که بر اساس واسطه‌ها فعالیت می‌کنند، می‌شود. برخی قابلیت‌های بلاکچین که در صنعت بانکداری بسیار مورد توجه قرار گرفته، عبارت است از: غیر قابل دست‌کاری شدن، قابلیت سفارشی‌سازی، باز و شفاف بودن و امنیت تراکنش‌ها. به طور کلی هنگامی که یک معامله دیجیتالی انجام می‌شود، اطلاعات آن تراکنش داخل یک بلاک محافظت شده و از طریق رمزنگاری با تراکنش‌های رخ داده قبلی، گروه‌بندی شده و به کل شبکه ارسال می‌گردد. برای تغییر در یک بلاک، باید کلیه بلاک‌های بعد از آن را تغییر داد؛ که این امر تقریباً غیرممکن است. بنابراین با توسعه بلاکچین، می‌توان از جرائم سایبری در بانکداری جلوگیری کرد. شایان ذکر است پول‌های مجازی و مبادلات ارزی تنها یکی از موارد استفاده از تکنولوژی بلاکچین است. شناخته‌شده‌ترین ارز دیجیتالی که از فناوری بلاکچین استفاده می‌کند، بیت‌کوین است. در واقع بیت‌کوین تنها یکی از چند صد برنامه‌ای است که از تکنولوژی بلاکچین استفاده می‌کند.

#### ۳-۶. فناوری بیومتریک

فناوری بیومتریک مفهومی بسیار گسترده و شامل استفاده از هر چیزی است که به صورت منحصر به فرد برای تایید هویت هر کسی لازم است. بر این اساس علاوه بر اثر انگشت، ارائه الگوریتم‌هایی برای شناسایی عنبیه، شبکیه و صدای فرد نیز در حوزه فناوری‌های بیومتریک قرار دارد. به طور کلی با توجه به قابلیت بیومتریک که

توانایی شناسایی به امن‌ترین روش ممکن می‌باشد؛ لذا کاربرد آن در صنعت بانکداری به دلیل الزامات فزاینده مرتبط با تمهیدات امنیتی و لزوم جلوگیری از کلاهبرداری بسیار حائز اهمیت بوده و باعث شده است سرمایه‌گذاری در بیومتریک برای سرمایه‌گذاران اهل ریسک جذاب شود.

#### ۴-۶. اتوماسیون فرآیند

سیستم‌های اطلاعاتی یک سازمان زمانی می‌توانند موثر و کارآمد باشند که با هم تعامل و ارتباط مناسبی داشته باشند. امروزه این مورد یکی از اهداف مدیران اطلاعاتی سازمانهاست. این موضوع در خصوص بانک‌ها با توجه به حجم وسیعی از اطلاعات از اهمیت بیشتری برخوردار است. شایان ذکر است ارتباط بین سیستم‌های اطلاعاتی فقط مختص به انتقال داده‌ها نبوده و شامل کلیه فرآیندهای حرفه‌ای وابسته به نرم افزارها و سیستم‌های اطلاعاتی متنوعی است که هر کدام در زمانی و با تکنولوژی خاصی در سازمان‌های مختلف تهیه شده‌اند. براین اساس، اتوماسیون چنین فرآیندهائی منوط به تعامل پذیری سیستم‌های مختلف سازمانی است که با استفاده از راهکارهای نوین در قالب اتوماسیون فرآیند، مورد توجه صنعت بانکداری قرار دارد.

#### ۵-۶. رایانش ابری

فناوری رایانش ابری با دارا بودن ویژگی‌هایی از جمله انعطاف‌پذیری، مقیاس‌پذیری، قابلیت دسترسی بالا و مقرون به صرفه بودن، توجه بسیاری از فعالان حوزه IT را به استفاده از آن در صنعت بانکداری معطوف کرده است. در رایانش ابری، بانک‌ها می‌توانند ضمن کاهش هزینه‌ها، از طریق ادغام سیستم‌ها و تجهیزات سخت‌افزاری و به اشتراک‌گذاری آنها براساس نیاز کاربران، یک محیط پویا را در ارائه خدمات بانکداری ایجاد نمایند که علاوه بر مالکیت سیستم، هزینه‌های تعمیر و نگهداری آن، تهیه نسخه‌های پشتیبان از اطلاعات و استخدام کارشناسان فنی به ارائه‌دهندگان خدمات ابری واگذار می‌شود. کارآیی بهبود یافته، به روز رسانی فوری نرم‌افزار، افزایش توان پردازشی، ظرفیت ذخیره‌سازی نامحدود، دسترسی همیشگی به اسناد، تاثیر مطلوب و مشهود در محیط زیست از طریق کاهش مصرف انرژی در سازمان‌ها از جمله مهم‌ترین مزایای این فناوری به شمار می‌آید.

به طور کلی با وجود سازگاری فزاینده مشتریان با اختلالگرهای دیجیتالی و مقبولیت بالای این تحولات و راه‌حل‌های مالی نشأت‌گرفته از آن‌ها می‌توان اذعان داشت در حال حاضر "دیجیتال" رسماً وارد تمامی فعالیت‌های اصلی صنعت بانکی شده است که در ادامه شرح می‌شوند:

#### ✓ پرداخت‌ها

راه‌حل‌های پول دیجیتال و فناوری بلاک چین با ساده کردن فرایندهای واسطه‌گری جایگزین‌های مناسبی برای سیستم‌های انتقال ارزش سنتی شده‌اند. به دلیل فشار رقابتی این نوآوری‌ها، آینده انتقال ارزش، جهانی‌تر، شفاف‌تر، سریع‌تر و ارزان‌تر شده و یکپارچگی بی‌نظیر تراکنش‌های پرداخت خرد (نظیر اوبر، آمازون، بامیلو، اسنپ و ...) نقاط برخورد میان تأمین‌کنندگان پرداخت و مشتریان را کم کرده است.

#### ✓ سپرده‌ها و وام‌دهی

ظهور پلت‌فرم‌های وام‌دهی جدید منجر به تغییر اعتبار سنجی، تأمین منبع سرمایه و همچنین کاهش تفاوت نرخ سپرده‌ها و تسهیلات می‌شود. به عنوان مثال پلت‌فرم‌هایی نظیر Zopa، LendingClub و Lenddo از روش‌های قضاوت جایگزین و فرآیندهای خودکار برای اعتبار سنجی طیف وسیع‌تری از مشتریان و فرصت‌های سرمایه‌گذاری بیشتر برای پس‌اندازکنندگان استفاده می‌کنند. در نهایت، این امر، وابستگی به بانک‌ها را به عنوان واسطه‌گرهای مالی کاهش داده و همزمان، منجر به افزایش تقاضا برای راه‌حل‌های بانکی جایگزین و انعطاف‌پذیر می‌شود.

#### ✓ مدیریت سرمایه‌گذاری

پلت‌فرم‌هایی نظیر Wealthfront، راه‌کارهای مناسبی را به متقاضیانی که به دنبال فرصت‌های سرمایه‌گذاری می‌باشند؛ ارائه می‌دهند. این راه‌حل‌ها با در اختیار قرار دادن اطلاعات صحیح و دقیق به مشتریان، آن‌ها را برای مدیریت ثروت‌شان توانمندتر می‌سازد. همزمان، تأمین‌کنندگان جدید مانند Eco Financial Technology برون‌سپاری فرآیند مدیریت سرمایه‌گذاری را ساده می‌کنند که منجر به اثربخشی بیشتر می‌شود.

## ✓ پیش بینی بازار

ماشین‌های هوشمند و یادگیرنده در زمینه داد و ستد الگوریتمی (نظیر Palantir و SNTMNT) اطلاعات غیرساختاری را پردازش کرده و منجر به ارائه پیش‌بینی‌های صحیح بازار از حیث حجم، بی‌ثباتی و تفاوت نرخ می‌شوند. پلت فرم‌های اطلاعات جدید مانند ClauseMatch، اتصال و اشتراک اطلاعات در میان اجزاء بازار را بهبود می‌بخشند و بازارها را در دسترس‌تر و اثربخش‌تر می‌سازند.

## ✓ افزایش سرمایه

پلت فرم‌های تأمین وجه جایگزینی مانند Seedrs و سایرین ظهور پیدا کرده‌اند که دسترسی به منابع سرمایه را گسترده‌تر می‌کنند و تأمین وجه را در اختیار شمار بیشتری از شرکت‌ها و پروژه‌ها قرار می‌دهند، در حالی که سرمایه‌گذاران می‌توانند نقش مستقل‌تری را در تأمین سرمایه برای فرصت‌های سرمایه‌گذاری ایفا کنند. پلت فرم‌های جدید، شرکت‌ها را قادر می‌سازند که این مزایا را برای سرمایه‌گذاران سفارشی کنند (مانند Crowdcube).

با توجه به اختلال‌گرهای دیجیتال، بدیهی است که هر پنج وظیفه بانکی تحت تأثیر قرار خواهند گرفت و تغییر در بخش بانکی اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

## ۷. سه سناریوی محتمل برای آینده بانکداری

بر اساس توضیحات ارائه شده در خصوص تأثیر اختلال‌گرهای دیجیتالی بر هر یک از حوزه‌های فعالیت بانکی، می‌توان اظهار داشت مدل بانکداری سنتی به شدت در حال تغییر است. در حوزه پرداخت، پرداخت‌ها مستقل‌تر از بانک‌ها خواهند شد میزان ارتباط بانک‌ها با مشتریان در این حوزه کم‌تر شده و مشارکت با بازیگران جدید صنعت مالی اهمیت پیدا خواهد کرد. در حوزه سپرده‌ها و وام‌دهی نیز با وجود گستردگی پلت فرم‌های مختلف که از طریق تازه‌واردان صنعت مالی ارائه می‌شود؛ تقاضا برای محصولات سرمایه‌گذاری و سپرده‌های سنتی کاهش خواهند یافت. در حوزه مدیریت سرمایه‌گذاری، برون‌سپاری و خودکارسازی فرایندهای مربوطه با وجود راه‌حل‌های سرمایه‌گذاری دیجیتال، سفارشی‌تر خواهد شد، در خصوص افزایش سرمایه نیز تقاضا برای افزایش سرمایه جهت ورود به حوزه‌های جدید مالی افزایش خواهد یافت و پیش‌بینی بازار نیز با کاهش نقش انسان‌ها و

استفاده از الگوریتم‌های هوشمند پیش‌بینی، شفاف تر خواهد شد. با توجه به موارد فوق می‌توان اظهار داشت سه سناریو به شرح زیر برای آینده بانکداری قابل تصور است:

#### ۱-۷. سناریوی اول: تسلط بانک

با توجه به حضور تهاجمی مختل کننده های دیجیتال که پیشتر توضیح داده شد؛ در این سناریو قانونگذار صنعت مالی و حوزه پرداخت با وضع قوانین و مقررات لازم چارچوب مشخصی را در نحوه فعالیت آنها در حوزه مالی تدوین می کند. بر این اساس، بانک های تحت نظارت نیز در چارچوب تدوین شده، تغییرات لازم را در نحوه ارائه خدمات و محصولات خود ایجاد کرده و همگام با انتظارات مشتریان، دست به نوآوری و بهبود می زنند. در این راستا بانک ها می توانند متناسب با قوانین وضع شده از قابلیت ها و توانایی های فنی استارت آپ های مالی در جهت خلق ارزش افزوده و ارائه خدمات نوین بهره گیرند. با توجه به این سناریو، مشتریان همچنان ارتباط خود را با بانک های مورد اعتماد حفظ کرده و بانک ها همچنان به عنوان مهم ترین بازیگران صنعت مالی به فعالیت خود ادامه داده و استارت آپ های مالی نیز نقش خود را به عنوان توانمندساز صنعت بانکداری در قالب قوانین و مقررات وضع شده ایفا خواهند نمود. در این سناریو بانک های فعال می توانند با اتخاذ رویکرد سرمایه گذاری خطرپذیر ضمن حمایت از برخی استارت آپ های مالی در حوزه های مدنظر خود، منافع بیشتری را نیز از این همکاری کسب نمایند.

#### ۲-۷. سناریوی دوم: تسلط استارت آپ های مالی

در این سناریو با وضع قوانین تسهیل کننده از سوی قانونگذار، استارت آپ های مالی همچنان به عنوان فعالان حوزه مالی با بهره گیری از فناوری و اختلال گره های دیجیتال به ارائه راه حل های جدید در حوزه مالی ادامه داده و با ارائه نوآوری های جذاب در این حوزه منجر به جذب مشتریان خواهند شد. در این میان بانک های موجود به واسطه سیستم های موروثی و ساختارهای سنتی خود امکان رقابت با این بازیگران را نداشته و نمی‌توانند در مقابل این گروه رقابت کرده و به عقب رانده می شوند. مشتریان نیز که به دنبال تسهیل در استفاده از خدمات و محصولات بانکی بوده به مرور زمان به این بازیگران جدید اعتماد کرده و از بانک های سنتی رویگردان خواهند شد.

### ۷-۳. سناریوی سوم: همزیستی بانک ها و استارت آپ های مالی

در این سناریو با ورود پرسرعت استارت آپ های مالی به حوزه های بانکی، بسیاری از فعالیت هایی که قبلاً در انحصار بانک ها بود، از سوی آنها نیز ارائه شده و با توجه به ترجیح مشتریان به استفاده از خدمات سفارشی، بسیاری از مشتریان شبکه بانکی، به سمت این بازیگران جدید متمایل خواهند شد. بر این اساس این گروه نیز سهم قابل توجهی از بازار مالی را به خصوص در حوزه پرداخت به دست خواهند گرفت و به تبع آن بانک ها مالکیت انحصاری ارتباط با مشتریان را برای مجموعه وسیعی از خدمات از دست خواهند داد و بسیاری از آنها به دلیل عدم اتخاذ رویکرد نوآورانه و توجه به تغییرات تکنولوژی محکوم به فنا خواهند شد. لیکن بانک های موفق با بهره گیری از فناوری اطلاعات و با ارائه پلت فرم های جدید به رقابت با این گروه پرداخته و با توجه به توانمندی ها و تجارب خود در حوزه های مالی (که امکان ورود این بازیگران جدید به آن کمتر می باشد همانند حوزه های سرمایه گذاری، ارائه خدمات مشاوره ای و...) به ادامه حیات می پردازند. در این سناریو هر کدام از بازیگران، بخشی از بازار مالی را در دست می گیرند و با همزیستی مسالمت آمیز در حیطه قوانین ومقررات تدوین شده فعالیت خود را ادامه می دهند.

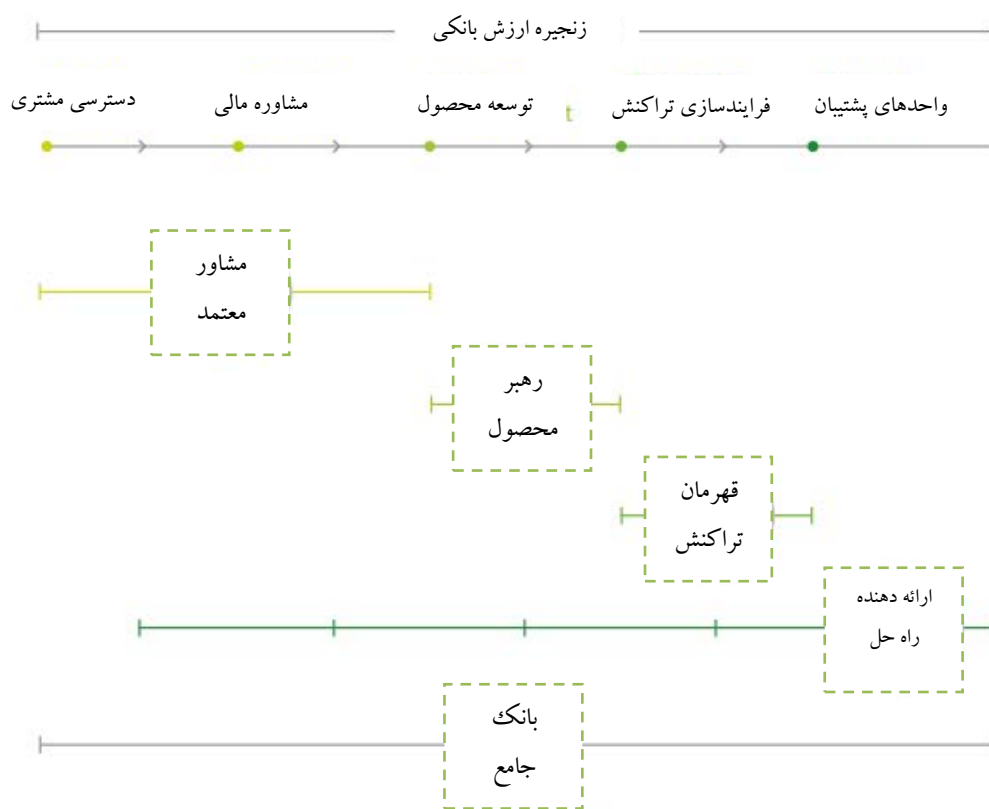
### ۸. مدل های کسب و کار آینده بانکداری

با توجه به تعریف ارائه شده توسط شرکت دیلویت<sup>۳</sup> زنجیره ارزش بانکی شامل مولفه های اساسی دسترسی مشتریان، مشاوره مالی، توسعه محصول، فرآیند سازی تراکنش و واحدهای پشتیبان می باشد. بر این اساس با توجه به سناریوهای ارائه شده از آنجا که در سناریوی اول و سوم، بانک ها می کوشند به منظور بقای خود در اکوسیستم بانکی خود را با شرایط جدید مبتنی بر فناوری های نوین تطبیق دهند لذا در زنجیره ارزش بانکی نیز با توجه به توانمندی ها و استراتژی تدوین شده می بایست بر بخش هایی از زنجیره ارزش تمرکز کنند که قابلیت دست یابی به آن را داشته باشند که این مهم، مستلزم تغییر در مدل کسب و کارشان می باشد. به طور کلی با توجه به طیف زنجیره ارزش که توسط شرکت دیلویت به عنوان یکی از بزرگترین شرکت های ارائه دهنده خدمات حرفه ای در جهان و فعال در حوزه فناوری های نوین بانکی تعریف شده است؛ ۵ حوزه جدید کسب و کار بانکی در آینده معرفی شده که هر کدام بر بخش خاصی از مولفه های زنجیره ارزش تمرکز دارند.

<sup>3</sup>. Deloitte

بانک ها با توجه به رویکرد خود در نحوه حضور در بازار و پتانسیل های موجود می بایست با تمرکز بر یکی از این مدل های کسب و کار جایگاه خود را در اکوسیستم بانکی مشتمل بر بازیگران جدید حوزه مالی مشخص کنند.

همانگونه که در تصویر شماره (۲) مشخص است ۵ مدل کسب و کار بانکی شامل مشاور معتمد، رهبر محصول، قهرمان تراکنش، ارائه دهنده راه حل و بانک جامع بوده که هر کدام بر بخشی از مولفه های زنجیره ارزش بانکی تمرکز دارند.



تصویر شماره ۲: مدل های کسب و کار بانکداری آینده

#### ۸-۱. مشاور معتمد

بانک هایی که "مشاور معتمد" را به عنوان مدل کسب و کارشان انتخاب می کنند، بانک هایی هستند که دارای تجربه و توانایی کافی در حوزه مشاوره های مالی می باشند. این بانک ها با تمرکز بر مولفه های



"دسترسی مشتری" و "مشاوره مالی" در زنجیره ارزش بانکی بر بهره‌گیری از ثروت مشتریان تمرکز دارند و سودآوری آنها مستلزم اعتمادسازی در میان مشتریان است. این گروه بر جذب مشتریان با درآمدهای بالا هدف-گذاری کرده و از طریق ارائه خدمات سفارشی بر پایه درک عمیق نیازهای مشتریان که فراتر از موضوعات مالی است به کسب درآمد می‌پردازند. چنین بانک‌هایی با گسترش ارائه خدمات ارزش افزوده نظیر آموزش پلت فرم‌های مالی، مشاوره در حوزه‌های تأمین مالی شرکت‌های ارائه راهکارهای افزایش ثروت با توجه به پتانسیل‌های موجود در حوزه کسب و کارهای مبتنی بر فناوری‌های نوین و... منجر به وفادارسازی مشتریان شده و ارتباط خود را با آنها تعمیق می‌نمایند.

#### ۲-۸. رهبر محصول

"رهبران محصول" خود را از طریق توسعه محصولات نوآورانه با قیمت‌های مختلف متمایز می‌سازند. در طیف زنجیره ارزش بانکی این گروه بر مولفه توسعه محصول تمرکز دارند و دارای قابلیت‌های لازم به منظور ارائه محصولات و خدمات جدید به صورت سریع و در زمان مناسب به بازار می‌باشند و می‌توانند به عنوان پیشروان بازار در خصوص ارائه طرح‌ها و محصولات مبتکرانه شناخته شوند. این بانک‌ها توانایی شناسایی نیازهای مشتریان را در حوزه محصولات و خدمات دارا می‌باشند و همانطور که "مشاوران معتمد" بر اعتماد مشتریان تمرکز دارند این گروه از بانک‌ها با توجه به کیفیت و عملکرد محصولات و خدمات‌شان مورد توجه و ارزیابی مشتریان قرار می‌گیرند.

#### ۳-۸. قهرمان تراکنش

بانک‌هایی که مدل کسب و کار خود را به عنوان "قهرمانان تراکنش" انتخاب می‌کنند بر مشارکت با دیگر تأمین‌کنندگان خدمات مالی (بانک و غیربانک) تمرکز دارند. این مدل کسب و کار بر مولفه فرآیندسازی تراکنش در طیف زنجیره ارزش بانکی تمرکز داشته و با دارا بودن بسترهای مناسب و استاندارد ارائه خدمات مالی، امکان انجام تراکنش‌ها را با سرعت بالا و در محیطی امن فراهم می‌کند. این گونه بانک‌ها از زیرساخت‌های روز خود به منظور کاراسازی و یکپارچگی طیف وسیعی از تراکنش‌های انجام شده توسط سایر فعالان اکوسیستم بانکی و به خصوص بانک‌های کوچک و استارت‌آپ‌های مالی فاقد شبکه‌های مناسب و دارای مجوز بهره‌می‌برند و از این طریق به کسب درآمد می‌پردازند.

#### ۴-۸. ارائه دهنده راه حل<sup>۴</sup>

بانک‌هایی که مدل کسب و کار خود را "ارائه دهنده راه حل" انتخاب می‌کنند بر ارائه راه حل های بانکی خاص به سایر تأمین کنندگان و فعالان حوزه مالی تمرکز دارند. این گروه قادر به ارائه خدمات تخصصی مالی به بانک ها و استارت آپ های مالی بوده و دارای قابلیت‌ها، توانمندی و تجربه بالایی، هم در صنعت بانکداری و هم در حوزه فناوری‌های نوین می‌باشند. معمولاً این بانک ها از ائتلاف بانک‌های توانمند با شرکت‌های فناوری اطلاعات و استارت آپ های مالی توانمند تشکیل شده و با توجه به نوع راه حل های ارائه شده می‌توانند بر مولفه های مشاوره مالی، توسعه محصول، فرآیندسازی تراکنش و واحدهای پشتیبان زنجیره ارزش بانکی تمرکز داشته باشند. با عنایت به اینکه اغلب این بانک ها بیشتر به خدمات طراحی و ارائه راه حل های بانکی به سایر بانک ها و استارت آپ های مالی می‌پردازند لذا در حوزه دسترسی مشتری فعال نبوده و اغلب مشتریان از طریق سایر بانک های استفاده کننده از راه حل های آنان به دریافت خدمات بانکی می‌پردازند.

#### ۵-۸. بانک جامع

یک بانک جامع دارای توانمندی لازم به منظور ارائه کلیه خدمات و راه حل ها در تمامی بخش های صنعت بانکی شامل بانکداری خرد، اختصاصی، شرکتی، سرمایه گذاری و... است. این بانک ها بر کلیه مولفه های زنجیره ارزش تمرکز داشته و دارای تیم ها و تشکل های قوی در تمامی حوزه های مالی و بانکی می‌باشند. چنین بانک هایی معمولاً با ائتلاف و همکاری دو بازیگر اصلی اکوسیستم بانکی (بانک های چابک و توانمند و استارت آپ های مالی مطرح) ایجاد می‌شوند علاوه بر دارا بودن تخصص های لازم به منظور انجام مشاوره های مالی، توسعه محصولات و خدمات نوین و راه حل های مالی، دارای زیرساخت‌های ارتباطی گسترده و مراکز مناسب پشتیبانی در کلیه بخش های بانکی بوده و همچنین بر توسعه نقاط دسترسی مشتریان و حفظ رابطه با کلیه آنان در تمام مولفه های زنجیره ارزش تمرکز دارند. بدیهی است تعداد محدودی از بانک‌ها می‌توانند دارای چنین قابلیت هایی باشند که به عنوان یک بانک جامع شناخته می‌شوند و بر این اساس برخی صاحب‌نظران از آنها به عنوان بانک های جهانی نیز تعبیر می‌کنند.

---

<sup>4</sup>. Solution

## ۹. یافته‌ها و نتایج

با توجه به مطالب عنوان شده می‌توان اظهار داشت در آینده با توجه به تحولات ایجاد شده در قالب اختلال‌گرهای دیجیتالی تغییر دهنده بازی در صنعت بانکداری و حضور استارت آپ‌های مالی، ادامه حیات بانک‌ها در قالب مدل سنتی کسب و کار امکان‌پذیر نبوده و بانک‌می‌بایست به منظور بقای خود در اکوسیستم جدید بانکی بر الگوهای نوین کسب و کار تمرکز کنند. بی‌شک با تغییر در الگوی کسب و کار و حرکت به سمت استقبال از فناوری‌های مالی مدل‌های درآمد زایی بانک‌ها نیز تغییر خواهد نمود و از تمرکز بر درآمدهای مشاع و همچنین درآمدهای غیر مشاعی که مربوط به بهره‌مندی از کارمزدهای متعارف می‌باشد به کسب کارمزدهای ناشی از ورود به حوزه‌های جدید کسب و کار جدید حرکت خواهند کرد.

- ✓ در حال حاضر اکوسیستم بانکی در حال تغییر اساسی است؛
- ✓ تحولات دیجیتالی در غالب اختلال‌گرهای دیجیتالی و بازیگران جدید حوزه مالی تحت عنوان استارت آپ‌های مالی و فین‌تک‌ها، عوامل کلیدی در ایجاد این تغییر هستند؛
- ✓ با توجه به حضور بازیگران جدید سه سناریو در خصوص فعالیت بانک‌ها و استارت آپ‌های مالی شامل تسلط بانک، تسلط استارت آپ‌های مالی و همزیستی بانک‌ها و استارت آپ‌های مالی قابل تصور است؛
- ✓ با توجه به سناریوهای ارائه شده بانک‌ها به منظور بقا در اکوسیستم جدید بانکی می‌بایست نسبت به تغییر در مدل کسب و کاری خود و انتخاب یکی از مدل‌های کسب و کار جدید شامل مشاور معتمد، رهبر محصول، قهرمان تراکنش، ارائه دهنده راه حل و بانک جامع تمرکز کنند.
- ✓ به منظور انتخاب مدل کسب و کاری جدید، بانک‌ها نیازمند درک قابلیت‌های و توانمندی‌های خود به منظور تدوین چشم‌انداز و اهداف استراتژیک شان بوده تا بر اساس آن نقشه راه روشنی به منظور حضور در صنعت بانکداری آینده داشته باشند.

## ۱۰. جمع‌بندی

می‌توان مقاله حاضر را در قالب تصویر شماره (۳) جمع‌بندی نمود و به صورت کلی یافته‌های آن را بیان کرد.

### الزامات بانکداری آینده:

- ✓ ظهور اختلال گران دیجیتال
- گیمیفیکیشن
- فناوری بلاک چین
- فناوری بیومتریک
- اتوماسیون فرآیند
- رایانش ابری

### چالش‌های موجود در صنعت بانکداری:

- ✓ کاهش حجم درآمدهای بانک از محل درآمدهای غیرمشاع
- ✓ وابستگی بانک‌ها به درآمدهای مشاع
- ✓ الزامات موجود در خصوص محدودیت‌های نرخ سود
- ✓ افزایش هزینه‌های بانک‌ها به دلیل ظهور بازیگران جدید حوزه مالی (استارت آپ‌ها / فین تک‌ها)

### سه سناریو در خصوص آینده

#### بانکداری:

- ✓ تسلط بانک‌ها
- ✓ تسلط استارت آپ‌های مالی
- ✓ همزیستی بانک‌ها و استارت آپ‌های ما

### تدوین یک مدل کسب و کار جدید با توجه به

#### پتانسیل‌ها و توانمندی‌های بانک‌ها:

- ✓ مشاور معتمد
- ✓ رهبر محصول
- ✓ قهرمان تراکنش
- ✓ ارائه دهنده راه حل
- ✓ بانک جامع

تصویر ۳. جمع بندی مقاله

#### ۱۱. منابع و مآخذ

- سایت بانک مرکزی به نشانی [www.cbi.ir](http://www.cbi.ir)
- سایت جامع اطلاع‌رسانی ناشران سازمان بورس و اوراق بهادار به نشانی [www.codal.ir](http://www.codal.ir)
- نشریه راه پرداخت، گیمیفیکیشن بهار خدمات بانکی، ۱۷ فروردین ۱۳۹۵
- تغییر رویکرد درآمدی بانک‌ها از تسهیلات به کارمزد خدمات، اسماعیل عسگری؛ مدیرکل آموزش و تحقیقات پست بانک ایران، روزنامه شماره ۳۵۲۶ دنیای اقتصاد، تیر ۱۳۹۴
- تنوع پذیری درآمدها و سودآوری در شبکه بانکی کشور، مهشید شاهچرا استادیار گروه بانکداری پژوهشکده پولی و بانکی، نسیم جوزدانی
- فصلنامه سیاست های مالی و اقتصادی سال چهارم، شماره ۱۴، تابستان ۱۳۹۵، صفحات ۵۲-۳۳
- Deloitte Company, Banking business models of the future Report, 2007
- [www.mywealth.commbank.com](http://www.mywealth.commbank.com).
- Alt, R., Puschmann, T. (2012). The rise of customer-oriented banking -electronic markets are paving the way for change in the financial industry. *Electronic Markets*, 22(4), 203-2015.