



انتخاب استراتژی بهینه؛ تحول دیجیتال بر بسترهای سنتی یا ایجاد نئوبانک و هوشمندسازی

هادی سپانلو^۲

فرشید فرخ‌نژاد^۱

مسعود نارنجی^۳

چکیده

در این مقاله به بررسی چالش‌های گذار به نئوبانک و هوشمندسازی در سیستم بانکی ایران پرداخته شده و برای تحلیل چالش‌ها از روش‌شناسی سیستم‌های نرم استفاده شده است. این تحقیق با شناسایی موقعیت مسئله و جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه و بررسی اسناد مرتبط، به شفاف‌سازی نواقص و ناکارآمدی‌های موجود در استراتژی‌های فعلی دیجیتال‌سازی بر بسترهای سنتی پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهند که زیرساخت‌های قدیمی و عدم سرمایه‌گذاری در نوآوری، مانع از پاسخگویی بانک‌های سنتی به نیازهای جدید مشتریان و حرکت به سوی تحول دیجیتال می‌شود. با توجه به شرایط محیطی، پیشرفت فناوری و انتظارات جدید مشتریان، تحول دیجیتال بر بسترهای سنتی ناکارآمد است و نیاز به تغییر به سوی مدل‌های نوآورانه و دیجیتال به وضوح احساس می‌شود. در نهایت، مدل مفهومی ارائه شده در این مقاله به شناسایی روابط علی و ناکارآمدی‌ها کمک کرده و ضرورت تغییر رویکرد به نئوبانک‌ها و بانکداری هوشمند را برجسته می‌کند. این پژوهش نشان می‌دهد که اتخاذ استراتژی‌های جدید، بهبود تجربه مشتری و همکاری با فین‌تک‌ها، می‌تواند راهگشای تحول در صنعت بانکی ایران باشد.

واژه‌های کلیدی: نئوبانک، تحول دیجیتال، بانکداری هوشمند، نقشه راه، استراتژی، خط‌مشی‌گذاری

طبقه‌بندی JEL: L51، L86، O32، G21

^۱ مدیرعامل بانک ملت؛ f.farokhnejad@bankmellat.ir

^۲ معاون مدیرعامل در امور برنامه‌ریزی و تحول بانک ملت؛ h.sepanloo@bankmellat.ir

^۳ مشاور مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک بانک ملت (نویسنده مسئول)؛ m.narenji@bankmellat.ir



۱ مقدمه

اقتصاد هوشمند و تحول دیجیتال در صنعت بانکی طی چند سال اخیر به عنوان یکی از اولویت‌های کلیدی در سیاست‌های وزارت اقتصاد و بانک مرکزی مطرح بوده است. در همین راستا، مقامات و نهادهای اقتصادی کشور در دوره‌های زمانی مختلف، برنامه‌های بلندمدت و نظارت‌های دوره‌ای دقیقی بر فعالیت برخی بانک‌ها کشور اعمال کرده‌اند. این برنامه‌ها با هدف ترویج و تثبیت فرهنگ تحول دیجیتال در ساختار بانکی کشور طراحی شده‌اند و بانک‌ها را ملزم می‌کنند که استراتژی‌های مشخصی در زمینه گذار به تحول دیجیتال ارائه دهند. از این طریق، بانک‌های منتخب می‌بایست مطابق نقشه راه پیشنهادی و متناسب با شرایط و اهداف خاص خود گام‌های مؤثری در مسیر بهبود خدمات دیجیتال، افزایش کارایی عملیات داخلی و نیز ارتقای تجربه مشتریان بردارند (بانک مرکزی، ۱۳۹۸). در این مسیر، یکی دیگر از ابعاد مهم تحول دیجیتال، کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت ارائه خدمات مالی از طریق توسعه ابزارهای خودکار و نوآوری‌های دیجیتال است که نه تنها رضایت مشتریان را افزایش می‌دهد، بلکه رقابت‌پذیری بانک‌ها را در بازار پرتلاطم کنونی بهبود بخشد. اما مشکلات متعدد در این حوزه، تغییرات مکرر در محیط پیرامون صنعت بانکداری، تحولات اخیر سیاسی و اقتصادی و تأثیرات آن بر این صنعت، موجب بروز ناکارآمدی‌هایی شده و فرایند تصمیم‌گیری کلان این حوزه را با پیچیدگی‌های فراوانی مواجه نموده است.

نبود خط‌مشی کارآمد و تغییر نگرش‌های مداوم در سیاست‌های کلان می‌تواند هزینه‌های هنگفتی را برای یک بانک و حتی صنعت بانکی تحمیل کند، چرا که کلیه برنامه‌های میان و کوتاه‌مدت در راستای برنامه‌های بلندمدت شکل گرفته و سرمایه‌گذاری‌های فراوانی پیرامون این برنامه‌ها جذب می‌شود (سیدجوادی و سلیمانی، ۱۳۹۶). در مسیر تحول دیجیتال بانک‌ها فراز و نشیب‌های بسیاری اعم از فنی، ساختاری، فرایندی و حتی فرهنگی وجود داشته و ضریب موفقیت بانک‌ها را به حداقل رسانده است. از اینرو یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای تدوین استراتژی مطلوب و انتخاب جهت‌گیری مناسب برای ایجاد تحول در بانک‌ها، شناخت دقیق وضع موجود، نقاط ضعف و قوت‌ها و ناکارآمدی‌های استراتژی کنونی است تا با نگاهی گذشته محور سیاست‌های صحیح آینده انتخاب و تبیین گردد (ملکی و قنبری، ۱۳۹۸).

۱.۱ بیان مسئله

با توجه به اهمیت تحول دیجیتال در صنعت بانکی و تلاش‌های صورت گرفته توسط وزارت اقتصاد و بانک مرکزی برای پیاده‌سازی این تحول، مشاهده می‌شود که فرایند گذار از بانکداری سنتی به بانکداری دیجیتال با چالش‌های قابل توجهی همراه بوده است. سیاست‌های کنونی در زمینه تحول دیجیتال، به دلیل مشکلات زیرساختی و کاستی‌های موجود در زیرساخت‌های فنی بانک‌های سنتی، نتوانسته‌اند به شکل مؤثر و با سرعت مناسب به اهداف مورد نظر دست یابند. این نارسایی‌ها نه تنها بر سرعت اجرای برنامه‌های تحول دیجیتال تأثیر گذاشته بلکه باعث شده تا بانک‌ها نتوانند به‌طور کامل نیازهای روزافزون مشتریان برای خدمات دیجیتال و هوشمند را برآورده کنند. یکی از ضعف‌های اصلی سیاست‌های جاری، نبود نقشه راه جامع و یکپارچه برای بانک‌ها در جهت گذار از بانکداری سنتی به بانکداری دیجیتال و نئوبانک و بانکداری هوشمند است. بانک‌های سنتی در زمینه توسعه زیرساخت‌های فناوری همچون هوش

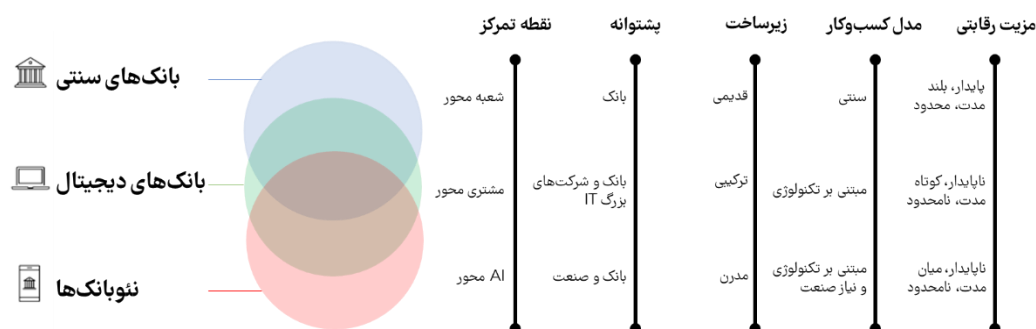


مصنوعی، تحلیل داده‌های بزرگ و امنیت سایبری دچار کمبودهای جدی هستند. همچنین، کندی فرآیندهای تصمیم‌گیری و محدودیت در اجرای پروژه‌های نوآورانه، موجب شده تا بسیاری از بانک‌ها همچنان با روش‌های سنتی خود فعالیت کنند و نتوانند از ظرفیت‌های تکنولوژیک جدید بهره‌برداری نمایند. در نتیجه، لازم است سیاست‌گذاری‌های جدیدی اتخاذ شود که نه تنها مسیر گذار از بانکداری سنتی به سمت بانکداری دیجیتال را هموار سازد، بلکه با سیاست صحیح و هماهنگ، مسیر حرکت به سوی نئوبانک و هوشمندسازی را مشخص کند. این امر از منظر رگولاتوری شامل حمایت‌های مالی و فنی از بانک‌ها برای ارتقای زیرساخت‌ها، تسهیل مقررات و ایجاد بستر مناسب برای نوآوری‌های دیجیتال و ایجاد چارچوبی برای رقابت سالم و رشد نئوبانک‌ها باشد و از منظر بانک‌ها تعیین جهت‌گیری مناسب برای اختصاص توان عملیاتی و زیرساختی برای تحول دیجیتال بر روی بستر سنتی و حرکت به سوی ایجاد نئوبانک جدید می‌باشد.

۲.۱ مروری بر تعاریف و مفاهیم

در ادامه برای تدقیق موضوع مروری بر مفهوم نئوبانک و تفاوت آن با بانکداری دیجیتال شده است. در ادبیات موضوع نئوبانک‌ها نوعی از مؤسسات مالی عنوان شده‌اند که خدمات بانکی خود را به طور کامل آنلاین و بدون نیاز به شعب فیزیکی ارائه می‌دهند. این بانک‌ها از فناوری‌های نوین و پلتفرم‌های دیجیتال برای فراهم کردن دسترسی آسان‌تر و سریع‌تر به خدمات بانکی بهره می‌برند. برخلاف بانک‌های سنتی که به واسطه حضور شعب فیزیکی با مشتریان ارتباط دارند، نئوبانک‌ها به صورت کاملاً دیجیتالی و از طریق اپلیکیشن‌های موبایل و وب‌سایت‌ها فعالیت می‌کنند. این رویکرد به آن‌ها امکان می‌دهد تا با کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش انعطاف‌پذیری، تجربه کاربری بهتری برای مشتریان فراهم کنند (بانک مرکزی، ۱۳۹۰).

سیر تحولی نئوبانک‌ها به عنوان یک پدیده جدید در صنعت مالی، از اوایل دهه ۲۰۱۰ آغاز شد. اولین نئوبانک‌ها در سال ۲۰۱۵ در انگلیس راه‌اندازی شدند و اصطلاح «نئوبانک» پس از دریافت مجوز «استارلینگ بانک» در سال ۲۰۱۶ به شهرت رسید. این روند با رشد فین‌تک‌ها و استفاده روزافزون از فناوری‌های دیجیتال شتاب بیشتری گرفت و بسیاری از بانک‌های سنتی نیز به توسعه شعبه‌های دیجیتال خود پرداختند (بانک مرکزی، ۱۴۰۰). در ایران نیز از سال ۱۳۹۰ فعالیت نئوبانک‌ها با تصویب آیین‌نامه‌های مربوطه شروع شده است. نیاز به حرکت به سوی نئوبانک‌ها به دلیل تغییر فرهنگ و الگوهای مصرف مشتریان، نیاز به دسترسی سریع و آسان به خدمات مالی و کاهش هزینه‌های عملیاتی برای بانک‌ها احساس می‌شود. نئوبانک‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن مانند هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها، خدمات شخصی‌سازی شده و بهینه ارائه دهند و این امر علاوه بر جلب رضایت مشتریان، می‌تواند باعث بهبود کارایی بانک‌ها شود. نئوبانک‌ها، بانک‌های سنتی، بانکداری دیجیتال از مفاهیم مرتبط با دنیای مالی و بانکداری دیجیتال هستند، اما هر کدام ویژگی‌ها و کاربردهای خاص خود را دارند. در ادامه تفاوت‌ها و مرزهای هر یک از این مفاهیم معرفی شده است (نفرلی و عباسی، ۱۳۹۲):



شکل ۱. مقایسه بانکداری سنتی، بانکداری دیجیتال و نئوبانک (برگرفته از (نفرلی و عباسی، ۱۳۹۲) و توسعه توسط نگارنده)

– نقطه تمرکز

در سیر تحول بانکداری، تمرکز اصلی بانک‌های سنتی بر روی فیزیک دارایی‌ها همچون شعبه، کیوسک، ATM، پایانه فروشگاهی، کارت و ... است از این رو محوریت اصلی این بانک‌ها بر روی شعبه است (Branch Centricity) و مجموعه‌ای کامل از خدمات و محصولات به صورت حضوری و چهره به چهره ارائه می‌شود. این بانک‌ها بر اساس سیستم‌های سنتی و با تمرکز بر امنیت و ارتباطات مشتری محور فعالیت می‌کنند. بانک‌های سنتی بیشتر برای مشتریانی که به روش‌های سنتی و حضوری اعتماد دارند، مناسب است و معمولاً دارای زیرساخت‌های قدیمی هستند. هدف اصلی این بانک‌ها نیز خدمت به مشتریان در هر دو حوزه آنلاین و آفلاین با ارائه خدمات جامع و قابل اعتماد است. در حالی که در بانکداری دیجیتال محوریت اصلی بر روی مشتری (Customer Centricity) است به این معنی که با توجه به تمایل مشتری، کانال و پلتفرم مورد نظر انتخاب و خدمات در آن ارائه می‌شود. در حال حاضر مشتری، به ویژه مشتریان نسل Z، تمایل به سادگی و سهولت دسترسی داشته و تمایل دارد تا بدون محدودیت زمان و مکان خدمات مورد نظر خود را دریافت کند. بانکداری شبکه اجتماعی نمونه‌ای از این تمایل است که بانک‌ها را مجاب نموده تا در پلتفرم‌های عمومی API مالی ارائه کنند. همچنین در بانکداری دیجیتال با بهره‌گیری از زیرساخت‌های و تکنیک‌های پیشرفته تحلیلی (همچون دیتامینینگ و بیگ دیتا) خدمات شخصی‌سازی شده برای گروه‌های مشتریان یا حتی تک‌تک مشتریان طراحی و ارائه می‌شود. اما در نئوبانک‌ها محوریت اصلی ارائه خدمات بهینه و پربازده است و برای این منظور از هوش مصنوعی استفاده می‌شود (AI Centricity) تا نقاط تقاضای مشتری به دقت شناسایی شده و خدمات و محصولات بهینه به صورت هدفمند و بهینه طراحی می‌شود. کاربرد هوش مصنوعی در این فرایند شناسایی نقاط تقاضا، خلق تقاضای جدید برای مشتری، ادغام خدمات بانکی و غیربانکی و جریان‌سازی و سوق دادن مشتری به کانال و پلتفرم بهینه است. در این نوع بانکداری لزوماً تمایل مشتری ملاک نبوده و بهینه‌سازی پارامترهای مورد نظر اهمیت بیشتری دارد.

– پشتوانه

بانک‌های سنتی اساساً با پشتوانه مؤسسات مالی تشکیل و راه‌اندازی شده‌اند و در طول سال‌های گذشته همواره به عنوان مؤسسات مالی شناخته شده‌اند. این در حالی است که با رشد فزاینده فناوری اطلاعات و همگرا شدن صنایع



مختلف با IT این پارادایم تغییر نموده و غول‌های فناوری مدعی ارائه خدمات مالی با سهولت بیشتر و هزینه کمتر شده‌اند. بنابراین بانک‌های دیجیتال عمدتاً با پشتوانه شرکت‌های بزرگ فناوری اطلاعات و با هدف تسهیل فرایندها و خلق چشمه‌های جدید درآمدی ایجاد شده‌اند. در نهایت نئوبانک‌ها برخاسته از دل صنعت هستند که برای رفع مشکلات آن‌ها ایجاد شده و با استفاده از فناوری اطلاعات و به‌ویژه هوش مصنوعی اقدام به شناسایی نقطه تقاضای مشتری نموده و برای رفع تقاضای آن‌ها اقدام به ارائه راه‌حل‌های خلاقانه و بهینه می‌کنند.

- زیرساخت

بانک‌های سنتی معمولاً قدمت بالایی داشته و معماری آن‌ها قدیمی و موروثی (Legacy Systems) است. بانک‌های دیجیتال نیز به واسطه اینکه عمدتاً به پشتوانه بانک‌های سنتی ایجاد شده‌اند تغییرات اساسی و بنیادین در زیرساخت‌ها و کربن‌کینگ خود ایجاد نکرده‌اند و صرفاً با اعمال تغییرات در لایه‌های بالایی معماری همچون API Gateway، چابکی لازم را در توسعه محصولات جدید به دست آورده و تمرکز خود را بر روی بهبود تجربه مشتری، شبکه‌سازی و توسعه کسب‌وکار معطوف نموده‌اند. اغلب بانک‌های دیجیتال هنوز ساختار و هویت سنتی خود را حفظ کرده همچنان شعبه را به عنوان اصلی‌ترین دارایی خود حفظ کرده و همانند بانک‌های سنتی سهم بالایی از درآمدهای آن‌ها درآمدهای کارمزدی و بهره‌ای است. اما نئوبانک‌ها برخلاف بانک‌های دیجیتال، از ابتدا به صورت دیجیتال طراحی شده‌اند و به همین دلیل دارای زیرساخت‌های مدرن‌تر و انعطاف‌پذیرتری هستند. برای نمونه نئوبانک‌هایی مانند «نئوبانک آلمانی N26» با ارائه خدمات آنلاین و تجربه کاربری بی‌نظیر، توانسته‌اند مشتریان را جذب کنند و به یک انتخاب محبوب تبدیل شوند. این بانک به سرعت به نیازهای مشتریان پاسخ می‌دهد و به عنوان یک رقیب قدرتمند در مقابل بانک‌های سنتی عمل می‌کند.

- مدل کسب‌وکار و مزیت رقابتی

مدل کسب‌وکار بانک‌های سنتی اساساً به دو دسته درآمدهای مشاع و غیرمشاع تقسیم می‌شود و درآمدهای غیرمشاع نیز حیطه مشخصی از خدمات مالی را شامل می‌شود. بنابراین پتانسیل مشخص و محدودی برای کسب درآمد در بانک‌های سنتی وجود دارد و معمولاً مدل کسب‌وکار بانک‌های سنتی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی پایدار و بلندمدت ولی محدود است. در بانکداری سنتی از تکنولوژی برای تسهیل فرایندهای و مدل‌های کسب‌وکار موجود استفاده می‌شود. به عبارت دیگر بانک‌های سنتی خدمات سنتی را با استفاده از فناوری‌های نوین بهینه‌سازی می‌کنند. در حالی که در بانکداری دیجیتال علاوه بر مدل‌های کسب‌وکار سنتی، مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر تکنولوژی (فناوری اطلاعات) نیز مورد توجه بوده و بانک‌ها به دنبال این هستند تا با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، عملکرد فرابانکی داشته و جریان جدید درآمدی خلق کنند. این موضوع موجب می‌شود تا بانک‌های دیجیتال قادر باشند بی‌نهایت مزیت رقابتی ناپایدار و کوتاه‌مدت ایجاد کنند. مدل کسب‌وکار نئوبانک‌ها معمولاً مبتنی بر تکنولوژی و نیاز صنعت بوده و به دنبال خلق چشمه‌های درآمدی مبتنی بر نیاز مشتری یا صنعتی خاص هستند. بنابراین مزیت‌های رقابتی ایجاد شده در آن صنعت خاص می‌تواند ناپایدار ولی میان‌مدت باشد و به دلیل بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری امکان ارائه سرویس‌های جدید به تعداد نامحدودی وجود دارد.

۳.۱ رابطه بین صنعت و نئوبانک

رابطه بین صنعت و نئوبانک‌ها نقش مهمی در شکل‌گیری و توسعه این نوع از بانک‌ها ایفا کرده است. بسیاری از نئوبانک‌ها از دل نیازهای صنعت برخاسته‌اند و به واسطه زیرساخت‌های موجود در بخش‌های مختلف صنعت، موفق به ارائه خدمات بانکی جدید و نوآورانه شده‌اند (اسدپور و عشقی، ۱۴۰۰). این رابطه به طور عمده به دو دسته از نئوبانک‌ها تقسیم می‌شود:

- نئوبانک‌های وابسته به صنعت

این نئوبانک‌ها بر اساس نیازها و فرصت‌های خاصی که در یک صنعت وجود دارد شکل گرفته‌اند و معمولاً از زیرساخت‌های موجود در صنعت استفاده می‌کنند. این نوع نئوبانک‌ها با هدف پاسخ به نیازهای خاصی از صنعت، مانند ارائه خدمات مالی متناسب با نیازهای شرکت‌های کوچک و متوسط، بهبود مدیریت مالی برای بخش‌های خاص، یا افزایش شفافیت مالی، توسعه یافته‌اند. برای نمونه بانک Up در استرالیا خدمات دیجیتال را به مشتریان ارائه می‌دهد و Revolut که در حوزه پرداخت‌های بین‌المللی و مدیریت مالی شخصی برای افراد و کسب‌وکارها با استفاده از زیرساخت‌های مالی جهانی فعالیت می‌کند.

- نئوبانک‌های مستقل و صنعت‌محور

برخی از نئوبانک‌ها به طور مستقیم از صنایع خاصی برخاسته‌اند و خدماتی را برای رفع نیازهای آن صنعت ارائه می‌دهند. این نئوبانک‌ها غالباً دارای مجوز بانکی مستقل هستند و می‌توانند خدمات مالی متناسب با نیازهای خاص یک صنعت را ارائه دهند. این نئوبانک‌ها معمولاً توسط شرکت‌ها یا کسب‌وکارهایی که در یک صنعت خاص فعالیت دارند، راه‌اندازی می‌شوند. برای نمونه N26 نخست برای ارائه خدمات بانکی برای مسافران و کسب‌وکارهای کوچک ایجاد شد. Starling Bank در انگلستان که خدمات بانکی دیجیتال را با تمرکز بر مدیریت مالی شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه می‌دهد.

برخی از صنایع به دلیل نیازهای خاص و مزایای دیجیتال‌سازی، به طور چشمگیری به استقرار نئوبانک‌ها روی آورده‌اند (پاینده و همکاران، ۱۳۹۸):

- صنعت فناوری و فین‌تک

این صنعت به دلیل وجود نیاز به خدمات مالی انعطاف‌پذیر و دیجیتالی، یکی از پیشروترین بخش‌ها در تأسیس نئوبانک‌ها بوده است. بسیاری از نئوبانک‌های مستقل و فین‌تک‌ها از دل این صنعت برخاسته‌اند.

- صنعت گردشگری

به دلیل نیاز به تراکنش‌های سریع و ارزان بین‌المللی، این صنعت نیز به شدت از خدمات نئوبانک‌ها استفاده می‌کند. نئوبانک‌هایی مانند TransferWise (اکنون با نام Wise) خدمات انتقال مالی بین‌المللی سریع و کم‌هزینه‌ای ارائه می‌دهند.

- صنعت خرده‌فروشی و تجارت الکترونیک



با افزایش حجم تراکنش‌های آنلاین و نیاز به پرداخت‌های امن و سریع، این صنعت به استقرار نتوبانک‌ها علاقه‌مند شده است. Monzo و Revolut نمونه‌هایی از نتوبانک‌هایی هستند که به این بخش خدمات ویژه‌ای ارائه می‌دهند.

- صنعت حمل‌ونقل و لجستیک

نتوبانک‌ها در این بخش با ارائه خدمات مالی به شرکت‌های حمل‌ونقل و لجستیکی، مدیریت هزینه‌ها و بهبود شفافیت مالی را تسهیل می‌کنند.

این رابطه نزدیک بین صنایع و نتوبانک‌ها نشان می‌دهد که نتوبانک‌ها توانسته‌اند به عنوان پاسخگویی مناسب به نیازهای خاص هر صنعت عمل کنند و از این طریق، به طور قابل توجهی به بهبود کارایی و کاهش هزینه‌های مالی کمک کنند. این نوع از بانک‌ها به دلیل انعطاف‌پذیری و استفاده از فناوری‌های نوین، گزینه‌ای جذاب برای صنایع مختلف محسوب می‌شوند.

۴.۱ اهمیت و ضرورت تحقیق

نتوبانک‌ها در سال‌های اخیر به طور قابل توجهی محبوبیت یافته‌اند و آمارهای موجود نشان‌دهنده رشد چشمگیر این صنعت در سراسر جهان است. در ادامه، به برخی از آمارها و ارقام مرتبط با افزایش اقبال به تأسیس و راه‌اندازی نتوبانک‌ها و میزان اثربخشی آن‌ها اشاره شده است (منوریان و همکاران، ۱۳۹۸).

- رشد روزافزون نتوبانک‌ها و تعداد کاربران آن‌ها

تعداد نتوبانک‌ها در جهان از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳ رشد چشمگیری داشته است. در سال ۲۰۱۵، تنها چند نتوبانک شناخته‌شده مانند Monzo و N26 فعالیت خود را آغاز کرده بودند، اما تا سال ۲۰۲۳، بیش از ۳۰۰ نتوبانک در سراسر جهان تأسیس شده‌اند. در اروپا، نتوبانک‌ها به خصوص در بریتانیا، آلمان و فرانسه محبوبیت فراوانی پیدا کرده‌اند. در آسیا نیز کشورهایی مانند هند و سنگاپور به سرعت به سمت توسعه نتوبانک‌ها حرکت کرده‌اند. تعداد کاربران نتوبانک‌ها نیز به طور پیوسته در حال افزایش است. برای مثال، نتوبانک Chime در ایالات متحده در سال ۲۰۱۸ حدود ۱ میلیون کاربر داشت، اما تا سال ۲۰۲۲ تعداد کاربران آن به بیش از ۱۲ میلیون نفر رسید. در اروپا، Revolut یکی از معروف‌ترین نتوبانک‌ها تا سال ۲۰۲۳ بیش از ۲۸ میلیون کاربر فعال داشت که نشان‌دهنده رشد سریع و افزایش اعتماد کاربران به این نوع بانک‌ها است.

- جذب سرمایه و ارزش‌گذاری نتوبانک‌ها

نتوبانک‌ها در سال‌های اخیر توانسته‌اند سرمایه‌های بزرگی جذب کنند. برای مثال، نتوبانک N26 در سال ۲۰۲۱ موفق به جذب سرمایه‌ای بالغ بر ۹۰۰ میلیون دلار شد که ارزش این شرکت را به ۹ میلیارد دلار رساند. نتوبانک Revolut نیز در سال ۲۰۲۱ پس از جذب سرمایه ۸۰۰ میلیون دلاری به ارزش ۳۳ میلیارد دلار دست یافت.

- اثربخشی و سهم بازار نتوبانک‌ها

مطالعات نشان می‌دهد که نتوبانک‌ها توانسته‌اند با ارائه خدمات دیجیتالی و تجربه کاربری بهبود یافته، سطح رضایت مشتریان را به طور قابل توجهی افزایش دهند. بسیاری از کاربران به دلیل سرعت بیشتر تراکنش‌ها، کاهش هزینه‌ها و شفافیت بالاتر به نتوبانک‌ها گرایش پیدا کرده‌اند. نتوبانک‌ها توانسته‌اند با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین

مانند هوش مصنوعی، تحلیل داده‌ها و یادگیری ماشین، خدماتی شخصی‌سازی شده و متناسب با نیازهای هر کاربر ارائه دهند که این موضوع به افزایش وفاداری مشتریان منجر شده است. در برخی کشورها، نئوبانک‌ها سهم قابل توجهی از بازار بانکی را به خود اختصاص داده‌اند. برای مثال در بریتانیا، نئوبانک‌ها تا سال ۲۰۲۳ موفق به جذب بیش از ۲۰ درصد از حساب‌های جدید بانکی شده‌اند. در آمریکا نیز، سهم نئوبانک‌ها از بازار بانکی به طور پیوسته در حال افزایش است و پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۵، سهم آن‌ها به ۱۰ درصد از کل بازار بانکی برسد.

این آمارها نشان می‌دهد که نئوبانک‌ها به طور جدی در حال تغییر شکل بازار بانکی هستند و به دلیل انعطاف‌پذیری بالا و ارائه خدمات نوآورانه، توانسته‌اند بخش قابل توجهی از مشتریان را به خود جذب کنند. در مقوله اهمیت و ضرورت این موضوع در ایران نیز می‌توان به اسناد بالادستی رگولاتوری اشاره نمود که تاکنون منتشر و ابلاغ شده است. مهم‌ترین اسناد این حوزه مربوط به «آئین‌نامه تأسیس و فعالیت بانک‌های مجازی» در اردیبهشت ۱۳۹۰ و «ضوابط ناظر بر نحوه ایجاد، فعالیت و نظارت بر واحد دیجیتال ارایه خدمات بانکی توسط مؤسسات اعتباری» در مهرماه ۱۴۰۲ می‌باشد.

– آئین‌نامه تأسیس و فعالیت بانک‌های مجازی (گلام‌حسین‌والا^۱ و همکاران، ۲۰۱۷)

آئین‌نامه تأسیس و فعالیت بانک‌های مجازی، چارچوب جامعی برای تأسیس، عملیات و نظارت بر این نوع بانک‌ها توسط بانک مرکزی ایران تعیین کرده است. از نقاط قوت این آئین‌نامه می‌توان به شفافیت در تعاریف، الزامات سرمایه‌گذاری، برنامه‌ریزی و ساختار مدیریتی و نظارت بر امنیت سیستم‌ها اشاره نمود. این آئین‌نامه همچنین با تنظیم محدودیت‌هایی برای تملک سهام و سقف مشارکت خارجی، به محافظت از حاکمیت ملی در زمینه بانکداری مجازی کمک می‌کند. با این حال، ضعف‌هایی نیز دارد؛ مانند عدم تسهیل ورود برای بازیگران غیرسنتی و استارت‌آپ‌ها که می‌توانست به نوآوری و رقابت بیشتر در بازار بانکداری دیجیتال کمک کند. همچنین محدودیت‌های زیادی برای بانک‌های مجازی وضع شده که آن‌ها را از انعطاف‌پذیری و توان پاسخگویی سریع به تغییرات فناوری و نیازهای مشتریان باز می‌دارد.

– ضوابط ناظر بر نحوه ایجاد، فعالیت و نظارت بر واحد دیجیتال ارایه خدمات بانکی توسط مؤسسات اعتباری (چشتی و باربریس^۲، ۲۰۱۶)

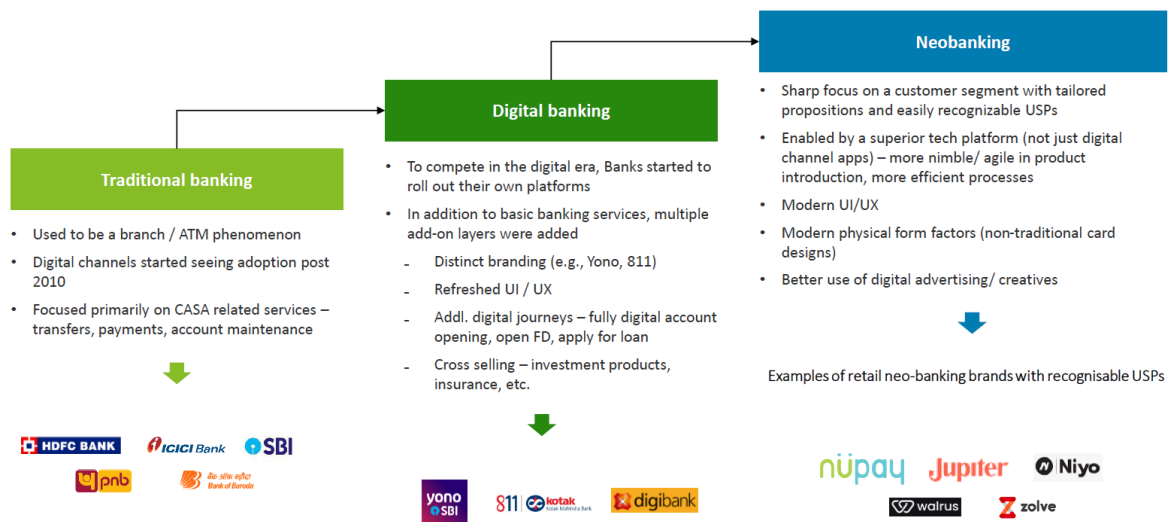
از نقاط قوت این سند، تعریف ساختار دقیق و روابط بین نهادهای دیجیتال و کربن‌کینگ بانک‌ها است که به شفافیت در عملکرد کمک می‌کند و احتمال ریسک‌های اجرایی را کاهش می‌دهد. اما یکی از نقاط ضعف اساسی این سند، عدم اختصاص اختیارات کافی به نهادهای مستقل و صنایع دیگر برای ورود به این عرصه است که می‌تواند مانع نوآوری و افزایش رقابت در بخش نئوبانک‌ها شود. این محدودیت‌ها ممکن است رشد و توسعه‌ی سریع نئوبانک‌ها را که برای بهبود تجربه‌ی مشتریان و افزایش بهره‌وری سیستم بانکی ضروری است، تحت تأثیر قرار دهد.

¹ Gulamhuseinwala

² Chishti and Barberis

۲ تاریخچه شکل‌گیری نئوبانک‌ها و پیشینه نظری

نئوبانک‌ها، به عنوان یک نسل نوین بانکداری وارد سیستم بانکی شده‌اند و از زیرساخت‌های کاملاً دیجیتال برای ارائه خدمات استفاده می‌کنند. نئوبانک‌ها با تغییرات گسترده در فناوری‌های مالی مانند هوش مصنوعی و بلاکچین در ارتباط بوده و تجربه کاربری بهتری را به مشتریان ارائه می‌دهند. مسیر تحول صنعت بانکداری مطابق تصویر زیر گذار از بانکداری سنتی به دیجیتال و دیجیتال به نئوبانک فراز و نشیب‌های زیادی داشته و نقاط عطف مهمی رخ داده است (لوبا^۱ و همکاران، ۲۰۱۹).



شکل ۲. سیر تکامل صنعت بانکداری از سنتی تا دیجیتال و نئوبانک (لوبا و همکاران، ۲۰۱۹)

تصویر فوق سیر تحولی صنعت بانکداری را از بانکداری سنتی به بانکداری دیجیتال و سپس به نئوبانک‌ها نشان می‌دهد. این تحول شامل تغییرات اساسی در نحوه ارائه خدمات بانکی و همچنین نحوه تعامل مشتریان با بانک‌ها است. در ادامه به مهم‌ترین ویژگی‌ها و تفاوت‌های هر یک از این مراحل اشاره می‌کنیم:

– بانکداری سنتی
بانکداری سنتی بر خدمات حضوری در شعب و دستگاه‌های خودپرداز تمرکز داشت و مشتریان برای انجام اکثر خدمات نیاز به مراجعه حضوری داشتند. کانال‌های دیجیتال از سال ۲۰۱۰ به بعد مورد توجه قرار گرفتند، اما عمدتاً برای انتقال پول، پرداخت‌ها و نگهداری حساب استفاده می‌شدند.

– بانکداری دیجیتال
با پیشرفت تکنولوژی، بانک‌ها شروع به ارائه پلتفرم‌های دیجیتال خود کردند تا خدمات را برای مشتریان آسان‌تر کنند. بانکداری دیجیتال علاوه بر خدمات بانکی اولیه، لایه‌های اضافی مانند برندینگ، طراحی مدرن رابط کاربری و تجربه کاربری (UI/UX) را ارائه داد. به عنوان مثال، برندهایی مانند YONO by SBI و ۸۱۱

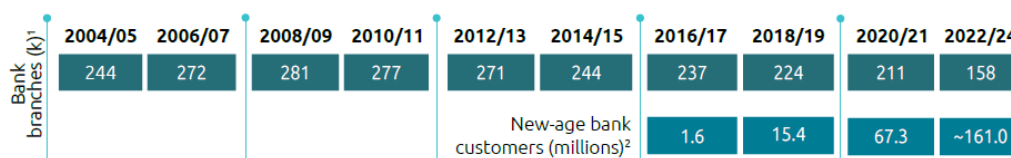
¹ Lobaugh

by Kotak از برندهای شناخته‌شده‌ای هستند که از این نوع خدمات دیجیتال استفاده کردند. بانک‌ها همچنین از فرصت‌های جدیدی برای فروش متقابل محصولات سرمایه‌گذاری، بیمه و محصولات دیگر استفاده کردند و فرایندهایی مثل افتتاح حساب دیجیتال و درخواست وام را کاملاً دیجیتالی کردند.

– نئوبانک‌ها

نئوبانک‌ها به صورت خاص بر روی یک بخش خاص از مشتریان تمرکز دارند و پیشنهادات سفارشی و متمایزی را ارائه می‌دهند که به راحتی قابل تشخیص است. نئوبانک‌ها از یک بستر فناوری پیشرفته و کارآمد استفاده می‌کنند که فرایندها را ساده و سریع‌تر می‌سازد و تجربه کاربری مدرنی را ارائه می‌دهد. علاوه بر این، نئوبانک‌ها از فرم‌های فیزیکی مدرن مانند طراحی کارت‌های غیرمتمعارف و تبلیغات دیجیتال خلاقانه استفاده می‌کنند. نمونه‌هایی از نئوبانک‌ها شامل nupay، Jupiter و Niyo هستند که هر کدام مزایای منحصر به فرد خود را دارند و به عنوان بانک‌های دیجیتالی کامل بدون نیاز به شعبه شناخته می‌شوند. این سیر تحولی نشان می‌دهد که بانک‌ها چگونه با استفاده از تکنولوژی و تمرکز بر نیازهای خاص مشتریان، تجربه بانکی را به سمت شخصی‌سازی و دیجیتال‌سازی هدایت کرده‌اند.

یکی از نقاط عطف صنعت بانکداری در این سیر تحولی تغییر استراتژی بانک‌ها در زیرساخت‌های فیزیکی شعبه است. از این رو کاهش تعداد شعب بانک‌ها و افزایش چشمگیر تعداد مشتریان نئوبانک‌ها کاملاً مشهود است. همان‌طور که در تصویر مشاهده می‌شود روند صعودی تعداد شعب بانک‌ها در دنیا تا سال ۲۰۰۸ ادامه داشته (۲۸۱ هزار شعبه) و از سال ۲۰۰۹ به بعد این روند معکوس شده تا جایی که در سال ۲۰۲۴ به ۱۵۸ هزار شعبه رسیده است. از سوی دیگر با راه‌اندازی رسمی نئوبانک‌ها از سال ۲۰۱۵ تعداد مشتریان آن‌ها روند صعودی داشته به طوری که از ۱/۶ میلیون نفر به حدود ۱۶۱ میلیون نفر رسیده است (ویوز، ۲۰۱۹).



شکل ۳. روند تعداد شعب بانک‌های سنتی در دنیا و روند تعداد مشتریان نئوبانک‌ها (ویوز، ۲۰۱۹)

در مسیر تکامل نئوبانک‌ها، این مؤسسات مالی دیجیتال به انواع مختلفی تقسیم شده‌اند که هر یک ویژگی‌های خاص خود را دارند. در ادامه انواع نئوبانک‌ها و ویژگی‌های متمایز هر یک معرفی شده است (بونیا^۲ و همکاران، ۲۰۱۶):

– نئوبانک‌های مستقل^۳

¹ Vives

² Bunea

³ Standalone Neobanks

این نئوبانک‌ها به صورت مستقل و بدون وابستگی به بانک‌های سنتی فعالیت می‌کنند و معمولاً دارای مجوز بانکی کامل هستند. این مجوز به آن‌ها امکان می‌دهد تا طیف گسترده‌ای از خدمات بانکی مانند پذیرش سپرده، اعطای وام و مدیریت حساب‌های بانکی را مستقیماً ارائه دهند. نئوبانک‌های مستقل عموماً به عنوان استارت‌آپ‌هایی با تمرکز بر نوآوری و تجربه کاربری بهتر شناخته می‌شوند. نمونه‌هایی از این نوع نئوبانک‌ها شامل N26 و Monzo هستند که هر دو در ارائه خدمات بانکی آنلاین بدون شعبه فیزیکی موفق بوده‌اند.

– نئوبانک‌های وابسته به بانک‌های سنتی^۱

این نوع نئوبانک‌ها با بانک‌های سنتی همکاری می‌کنند و خدمات بانکی را بر بستر پلتفرم‌های دیجیتال ارائه می‌دهند. این نئوبانک‌ها خود مجوز بانکی ندارند و از مجوزها و زیرساخت‌های بانک‌های مادر برای ارائه خدمات استفاده می‌کنند. نمونه‌هایی از این نوع شامل Up Bank در استرالیا است که با استفاده از زیرساخت‌های یک بانک سنتی به ارائه خدمات دیجیتال می‌پردازد.

– نئوبانک‌های دارای مجوز بانکی^۲

این نئوبانک‌ها با دارا بودن مجوز بانکی رسمی، به طور کامل به عنوان یک بانک مستقل فعالیت می‌کنند و قادر به ارائه تمامی خدمات بانکی هستند. این نوع از نئوبانک‌ها به دلیل برخورداری از مجوز رسمی، مسئولیت‌ها و تعهدات قانونی مشابه بانک‌های سنتی دارند و می‌توانند به عنوان یک بانک رسمی در بازار عمل کنند.

– ارائه‌دهندگان بانکداری به عنوان خدمت^۳

برخی از نئوبانک‌ها به عنوان ارائه‌دهندگان زیرساخت بانکی فعالیت می‌کنند و خدمات خود را به شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر ارائه می‌دهند. این نئوبانک‌ها زیرساخت بانکی خود را به صورت بانکداری به عنوان خدمت (BaaS) در اختیار دیگران قرار می‌دهند و به آن‌ها امکان می‌دهند تا خدمات مالی را به‌طور مستقیم در پلتفرم‌های خود تعبیه کنند. این مدل به شرکت‌ها امکان می‌دهد بدون نیاز به دریافت مجوز بانکی، خدمات مالی ارائه دهند.

– چلنجر بانک‌ها^۴

چلنجر بانک‌ها بانک‌های سنتی یا مؤسسات مالی‌ای هستند که برای رقابت با نئوبانک‌ها، واحدهای دیجیتال مستقل ایجاد می‌کنند. این بانک‌ها با استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال به ارائه خدمات بانکی می‌پردازند و سعی می‌کنند تجربه کاربری بهتری نسبت به شعبه‌های فیزیکی خود ارائه دهند. Revolut یکی از معروف‌ترین چلنجر بانک‌ها است که خدمات خود را به صورت کاملاً دیجیتال ارائه می‌کند.

این مسیر تکاملی و گسترش انواع مختلف نئوبانک‌ها نشان‌دهنده تلاش صنعت مالی برای پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر مشتریان و استفاده از فرصت‌های جدید فناوری است.

¹ Affiliate Neobanks

² Licensed Neobanks

³ Banking-as-a-Service – BaaS Providers

⁴ Challenger Banks

۱.۲ مطالعات خارجی

گزارش کپجمنی^۱ (۲۰۲۴) با عنوان «بانکداری هوشمند» به چالش‌ها و ابعاد تحول دیجیتالی در صنعت بانکداری خرده‌فروشی می‌پردازد. این گزارش بر استفاده از اتوماسیون هوشمند و هوش مصنوعی مولد برای افزایش کارایی عملیاتی، بهبود تجربه مشتری و مدیریت الزامات انطباقی تأکید دارد. از جمله مسائلی که در این گزارش بررسی شده‌اند، می‌توان به نیاز شدید به زمان عملیاتی، محدودیت تعامل با مشتریان به دلیل فرایندهای دستی و پیچیدگی‌های روزافزون نظارتی اشاره کرد. بانک‌ها با بهره‌گیری از ابزارهای کمکی مبتنی بر هوش مصنوعی و مدل‌های مولد، به دنبال حل این مشکلات از طریق اتوماسیون پردازش اسناد، شخصی‌سازی تعاملات با مشتری و ارتقای کارایی ربات‌های گفتگویی هستند. روش تحقیق این گزارش شامل نظرسنجی از ۲۵۰ مدیر بانکی، ۱۵۰۰ کارمند بانک و ۴۵۰۰ مشتری در ۱۴ کشور بوده است که به بررسی چالش‌ها، ترجیحات و مزایای پیشرفت‌های دیجیتالی از دیدگاه کاربران پرداخته است.

گزارش دیلویت (۲۰۲۳) با عنوان «بلوغ بانکداری دیجیتال» به بررسی میزان دیجیتالی شدن بانک‌های خرده‌فروشی در سطح جهانی پرداخته و بانک‌ها را بر اساس شاخصی شامل ۱۲۰۸ عملکرد و ویژگی دیجیتالی ارزیابی می‌کند. این مطالعه به تحلیل روندهای نوظهور دیجیتال، مانند بانکداری پلتفرمی، مدیریت مالی شخصی و توسعه خدمات افزوده پرداخته و به بانک‌ها کمک می‌کند در جهت بهبود تجربه کاربری و ارائه خدمات شخصی‌سازی شده حرکت کنند. این گزارش با استفاده از روش «خریدار ناشناس» و بررسی عمیق تجربه مشتری، بانک‌ها را به چهار گروه تقسیم می‌کند و عملکرد آن‌ها را در شش مسیر اصلی ارزیابی می‌نماید. یافته‌ها نشان می‌دهند که بانک‌های برتر «قهرمانان دیجیتال» در زمینه ارائه خدمات دیجیتال نوآورانه از جمله مدیریت مالی شخصی و ادغام اکوسیستم پیشرو بوده و نسبت به سایر بانک‌ها، ویژگی‌های کاربردی بیشتری ارائه می‌دهند.

گزارش موسسه EY (۲۰۲۲) با عنوان «پیشبرد رشد و هماهنگی با موج جدید در بانکداری» به بررسی تحول دیجیتالی و نقش نئوبانک‌ها در بازار خدمات مالی هند می‌پردازد. این مقاله با هدف شناسایی نیازهای نسل جدید مصرف‌کنندگان، به‌ویژه نسل Z و هزاره‌ها، بر مبنای نظرسنجی‌ای جامع طراحی شده است. روش تحقیق شامل تحلیل ترجیحات مصرف‌کنندگان هندی برای بانکداری دیجیتال و شناسایی نقاط قوت نئوبانک‌ها مانند شخصی‌سازی خدمات، پلتفرم‌های یکپارچه و ارتباط نزدیک‌تر با مشتریان است. یافته‌ها نشان می‌دهند که مصرف‌کنندگان جوان، علی‌رغم اعتماد بالا به بانک‌های سنتی به دلیل راحتی، تجربه کاربری بهتر و پاداش‌ها به نئوبانک‌ها تمایل بیشتری دارند. نتیجه‌گیری مقاله بر اهمیت تطبیق بانک‌ها با انتظارات نسل جدید از طریق خدمات شخصی‌سازی شده و اکوسیستم‌های یکپارچه تأکید دارد.

گزارش دیلویت (۲۰۲۲) با عنوان «بانکداری فین‌تک» با موضوع نئوبانک‌ها به تحلیل روندهای کلیدی، چالش‌ها و پیامدهای مالیاتی این نهادها می‌پردازد. نئوبانک‌ها با تمرکز بر نیازهای خاص مشتریان و به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته، تجربه کاربری بهتری ارائه می‌دهند. هزینه‌های پایین عملیاتی و استفاده از خدمات دیجیتال، از مزیت‌های رقابتی این بانک‌هاست. روش تحقیق این مطالعه، تحلیل داده‌های موجود و اطلاعات مربوط به چارچوب‌های قانونی

¹ Capgemini

و مالیاتی است. در نتیجه، مقاله به چالش‌های خاص نئوبانک‌ها از جمله عدم دسترسی به زیرساخت‌های سنتی بانکی و محدودیت در اخذ سپرده‌های ارزان‌قیمت و همچنین موانع مالیاتی و الزامات رعایت مقررات پرداخته است.

مقاله کپجیمینی (۲۰۲۲) با عنوان «بانکداری نسل جدید؛ از بانکداری سنتی تا نامرئی» به تحلیل تغییرات ساختاری در صنعت بانکداری و تحول به سوی اقتصاد دارایی‌های دیجیتال می‌پردازد. مسئله اصلی مقاله، بررسی تأثیرات شش نیروی تغییر شامل جداسازی مجوزهای بانکی، رشد اقتصاد دارایی‌های دیجیتال و مدل‌های پلتفرمی بر مدل‌های کسب‌وکار بانک‌ها است. هدف این مطالعه شناسایی مدل‌های نوین بانکداری است که توان رقابت در شرایط آینده را دارند. روش تحقیق شامل تحلیل روندهای فناوری و بررسی مدل‌های نوین بانکی است. در نتیجه، مقاله تأکید دارد که مدل‌های بانکداری نامرئی و بانکداری به‌عنوان خدمت (BaaS) به عنوان مؤثرترین مدل‌ها مطرح شده و پیشنهاد می‌کند بانک‌ها با ایجاد تجربیات مشتری محور و دارایی‌های دیجیتال، به این تغییرات پاسخ دهند.

تحقیق دلویت (۲۰۲۱) تحت عنوان «بانکداری به‌عنوان یک سرویس» به بررسی و تبیین اهمیت این مفهوم در تغییر زنجیره ارزش بانکداری و ارتباط آن با نئوبانک‌ها پرداخته است. در بیان مسئله، دلویت به نیاز بازار به مدل‌های منعطف‌تر برای ارائه خدمات مالی اشاره می‌کند که این خدمات را از طریق توزیع‌کنندگان غیر بانکی و فناوری‌های جدید در دسترس قرار می‌دهد. هدف اصلی تحقیق، ارائه‌ی یک چارچوب مفهومی برای درک نحوه کارکرد بانکداری به‌عنوان سرویس و نحوه بهره‌برداری از آن توسط بانک‌ها و شرکت‌های غیرمالی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که این مدل علاوه بر کاهش هزینه‌ها، سرعت ورود به بازار را افزایش داده و امکان نوآوری بیشتری برای بازیگران کوچک و بزرگ فراهم کرده است. نتایج همچنین بر اهمیت همگامی با فناوری‌هایی نظیر API‌ها و ابر دیجیتال تأکید دارد که به سفارشی‌سازی و مقیاس‌پذیری خدمات بانکی کمک شایانی می‌کند.

۲.۲ مطالعات داخلی

تحقیق نورالله و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان «شناسایی نقاط ضعف و قوت عملکرد نئوبانک‌ها در ایران (مطالعه موردی بلوبانک، بانکینو و قرض‌الحسنه رسالت)» به بررسی عملکرد نئوبانک‌های ایران پرداخته است. هدف مقاله، ارزیابی نقاط قوت و ضعف نئوبانک‌ها بوده است. این تحقیق با روش توصیفی-پیمایشی بر روی ۱۵۰ مشتری از نئوبانک‌های بلوبانک، بانکینو و قرض‌الحسنه رسالت انجام شد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری و از طریق تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون تی‌تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد که نئوبانک‌های مورد بررسی دارای ۱۳ نقطه قوت و ۵ نقطه ضعف هستند. مهم‌ترین نقطه قوت، تسهیلات بدون ضامن و مهم‌ترین نقطه ضعف پیچیدگی فرایندها بود (مکنزی^۱، ۲۰۲۱).

اسدپور و همکاران (۱۴۰۰)، مقاله‌ای تحت عنوان «نئوبانک در ایران؛ انتظارات، چالش‌ها و پیشرفت‌ها» ارائه نموده‌اند و در این مقاله با بررسی چالش‌ها و انتظارات مرتبط با پیاده‌سازی نئوبانک‌ها در ایران، به سنجش سطح آگاهی و توقعات مشتریان از نئوبانک و موفقیت احتمالی آن‌ها پرداخته است. هدف تحقیق، بررسی میزان آمادگی جامعه برای پذیرش نئوبانک و تحلیل مشکلات ساختاری و قانونی است که ممکن است در مسیر پیاده‌سازی آن‌ها

¹ McKinsey

وجود داشته باشد. روش تحقیق بر اساس پرسشنامه‌ای با ۴۰۱ پاسخ‌دهنده بوده و از تحلیل‌های آماری برای تبیین نتایج استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که، علیرغم تمایل به استفاده از خدمات دیجیتال در بین مردم، مواعی چون کمبود زیرساخت‌های فناوریانه و چالش‌های قانونی مانع از پذیرش کامل نئوبانک‌ها شده است (دیلویت، ۲۰۲۳).

تحقیق پاینده و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان «همکاری بانک و فین‌تک: مروری نظام‌مند بر ادبیات علمی» با تمرکز بر تحول صنعت بانکداری جهانی، به بررسی همکاری‌های میان بانک‌ها و شرکت‌های فین‌تک پرداخته است. در پی تغییرات ناشی از فناوری‌های جدید و تغییرات رفتاری مشتریان، این همکاری‌ها به عنوان ابزاری برای نوآوری و ارائه خدمات مشتری‌مدار شناخته می‌شوند. هدف این مقاله، مرور نظام‌مند ادبیات موجود در زمینه همکاری‌های بانک و فین‌تک است تا به پرسش اصلی خود، یعنی دستاوردهای علمی این حوزه، پاسخ دهد. با استفاده از روش مرور نظام‌مند مبتنی بر بازبینی پریزما، مقاله به شناسایی ضرورت، مسیر تحول، چالش‌ها، پیشران‌ها، منافع، موانع و انواع همکاری میان بانک‌ها و فین‌تک‌ها پرداخته و نتایج آن در قالب الگوریتمی برای همکاری بانک و فین‌تک ارائه شده است. در پایان، شکاف‌های موجود در پژوهش‌های پیشین و پیشنهادات برای تحقیقات آتی مطرح گردیده است (دیلویت، ۲۰۲۳).

۳ روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش از نوع کاربردی است و به منظور تحلیل چالش‌های گذار به نئوبانک و هوشمندسازی در سیستم بانکی ایران از روش‌شناسی سیستم‌های نرم استفاده شده است. این روش به دلیل وجود ذی‌نفعان متعدد با منافع متعارض و پیچیدگی‌های موجود در مسئله، انتخاب شده است. روش‌شناسی سیستم‌های نرم در هفت مرحله به ساختاردهی مسئله و ارائه راه‌حل می‌پردازد: شناسایی شرایط مسئله‌ساز، تعریف دقیق مسئله، ساخت مدل مفهومی، مقایسه با شرایط واقعی و تعیین تغییرات مورد نیاز و اجرا. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک مرتبط با موضوع است که در ادامه جزئیات آن‌ها بررسی خواهد شد.

۴ تجزیه و تحلیل و یافته‌های تحقیق

در ادامه یافته‌های تحقیق مطابق گام‌های متدولوژی عنوان شده است:

۱.۴ گام‌های اول و دوم: شناخت موقعیت مسئله

برای شناخت موقعیت مسئله، یافتن جهان‌بینی و نگرش‌های گوناگون در خصوص نئوبانک و هوشمندسازی در شرایط عدم قطعیت ضروری است. در اینجا تلاش شد که از نظریات تمام بازیگران مهم و تأثیرگذار در این فرایند گذار از بانکداری سنتی بهره‌گیری شود. طی فرایند مصاحبه، سؤال‌های زیر مطرح شد. شایان ذکر است اغلب سؤال‌ها برگرفته از چارچوب خلق شده در پژوهش منوریان و همکارانش (۱۳۹۸) و نتایج نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بوده است (کلین و ماتزلر^۱، ۲۰۲۲):

¹ Klein and Matzler

- زیرساخت‌های فعلی بانکداری سنتی تا چه حد قادر به پشتیبانی از نیازهای تکنولوژیک پیشرفته، مانند هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های بزرگ هستند؟
- تا چه حد می‌توان بدون ایجاد تغییرات بنیادی در معماری سنتی، انتظارات کاربران دیجیتالی را پاسخ داد؟
- سرمایه‌گذاری‌های جاری در دیجیتال‌سازی بستر سنتی نسبت به راه‌اندازی نئوبانک‌های کاملاً دیجیتالی چقدر بهینه است؟
- آیا هزینه‌های نگهداری و به‌روزرسانی بستر سنتی برای پاسخ به نیازهای دیجیتال به مرور زمان توجیه اقتصادی خواهد داشت؟
- در شرایطی که نیازهای کاربران و سرعت تغییرات تکنولوژی روزبه‌روز افزایش می‌یابد تا چه حد می‌توان با بستر سنتی چابکی لازم برای پاسخگویی سریع و به‌روز را فراهم کرد؟
- چه محدودیت‌هایی در بستر سنتی وجود دارد که مانع اجرای تغییرات سریع و ایجاد تجربه کاربری یکپارچه و بهینه می‌شود؟
- آیا رویکردهای فعلی رگولاتوری و الزامات آن انعطاف لازم برای استقرار نئوبانک‌ها و توسعه بانکداری هوشمند را فراهم می‌آورند یا مانع آن هستند؟
- چه تغییراتی در سیاست‌گذاری رگولاتوری لازم است تا ضمن حفظ امنیت و انطباق، امکان ورود بازیگران جدید یا واحدهای کاملاً دیجیتالی برای افزایش نوآوری فراهم شود؟
- تحول دیجیتال بر بستر سنتی تا چه حد توانسته تجربه مشتریان را بهبود بخشد و به رضایتمندی کاربران دیجیتالی امروزی پاسخ دهد؟
- آیا تمرکز بر بستر سنتی امکان ارائه خدمات شخصی‌سازی‌شده و هوشمند مبتنی بر داده را برای مشتریان فراهم می‌کند؟
- با ظهور فین‌تک‌ها و نئوبانک‌ها، آیا تمرکز بر دیجیتال‌سازی بستر سنتی می‌تواند مزیت رقابتی مناسبی در برابر بازیگران جدید و انعطاف‌پذیر فراهم کند؟
- در افق رقابتی آینده، آیا استراتژی دیجیتال‌سازی بر بستر سنتی توانایی رقابت با خدمات نوآورانه نئوبانک‌ها را دارد؟
- در صورت تغییر استراتژی به سمت ایجاد نئوبانک و هوشمندسازی، چه فرصت‌های جدیدی برای جذب مشتریان، ارائه خدمات بهتر و ایجاد ارزش افزوده فراهم می‌شود؟
- چه ریسک‌ها و تهدیداتی در عدم‌تغییر رویکرد به سوی نئوبانک و ادامه اتکا به بستر سنتی وجود دارد؟
- در نهایت پس از جمع‌آوری اطلاعات و جمع‌بندی نظرات خبرگان مدل مفهومی زیر به عنوان پدیده ناکارآمدی استراتژی فعلی (تحول دیجیتال بر روی بسترهای سنتی) استخراج گردید:



شکل ۴. مدل مفهومی ضعف‌های استراتژی کنونی؛ تحول دیجیتال بر بسترهای سنتی

در ادامه اجزای مدل با جزییات بیشتر تشریح شده است:

- شرایط علی

- فرسودگی زیرساخت‌های قدیمی: بسترهای سنتی به ویژه معماری اغلب کربنکیگ‌ها قدیمی بوده و به سختی با فناوری‌های جدید سازگار می‌شود و به‌روزرسانی آن‌ها هزینه‌بر و پیچیده است.
- کمبود سرمایه‌گذاری در نوآوری: اغلب بانک‌ها منابع لازم برای به‌روز کردن سیستم‌های خود به صورت گسترده و پذیرش فناوری‌های نو ظهور را ندارند یا به دلیل نگرانی از ریسک‌ها در این زمینه کمتر فعال هستند.
- تمرکز بیش از حد بر فرایندهای فعلی: ساختارهای سنتی به دلیل رویه‌های بوروکراتیک و فرایندهای متعدد اداری به سختی تغییرپذیر بوده و ایجاد تحول را کند می‌کنند.
- چالش‌های رگولاتوری: قوانین سخت‌گیرانه و پیچیده بانکی به نفع تحول‌های جزئی و بر بستر سنتی تنظیم شده‌اند و ظرفیت پذیرش مدل‌های نوآورانه و کاملاً دیجیتال را ندارند.

- شرایط مداخله‌ای (محیط نزدیک)

- نیازهای جدید مشتریان: تغییر در انتظارات و نیازهای مشتریان به خدمات دیجیتال، انعطاف‌پذیر و سریع، باعث می‌شود که بانک‌های سنتی به طور فزاینده‌ای از ارائه تجربه کاربری دلخواه مشتریان عقب بمانند.

- رقابت فین‌تک‌ها و نئوبانک‌ها: نئوبانک‌ها و فین‌تک‌ها به دلیل چابکی و تمرکز بر نوآوری، قادر به ارائه خدمات دیجیتال محور به شیوه‌ای سریع‌تر و اقتصادی‌تر هستند که این موضوع فشار مضاعفی بر بانک‌های سنتی وارد می‌کند.
- پیشرفت فناوری: فناوری‌هایی همچون هوش مصنوعی، بلاکچین و یادگیری ماشین امکان ارائه خدمات نوین و شخصی‌سازی شده را فراهم کرده‌اند، اما بانک‌های سنتی به دلیل زیرساخت‌های محدود توان استفاده بهینه از این فناوری‌ها را ندارند.

- شرایط زمینه‌ای (محیط دور)

- تغییرات محیط کلان اقتصادی: نوسانات اقتصادی و نیاز به کاهش هزینه‌های عملیاتی فشار بر بانک‌های سنتی را افزایش می‌دهد تا مدل‌های کارآمدتری از خدمات دیجیتال را ارائه کنند.
- تحول سریع در فناوری‌های مالی جهانی: پیشرفت‌های سریع فناوری در صنعت بانکی جهانی سبب شده است که بانک‌های بزرگ دنیا و برخی بازارهای نوظهور به سوی نئوبانک‌ها گرایش پیدا کنند.
- قوانین بین‌المللی و ملی: استانداردهای بین‌المللی بانکی و فشار برای همسویی با آن‌ها باعث شده که بانک‌ها به سوی مدل‌های انعطاف‌پذیرتر و کارآمدتر نظیر نئوبانک‌ها حرکت کنند.

- مکانیزم‌ها (فرآیندها و ابزارهایی که ناکارآمدی را تشدید می‌کنند)

- بروکراسی پیچیده داخلی: ساختارهای بوروکراتیک باعث می‌شوند که هر تغییر نیازمند زمان و منابع بسیاری باشد و این امر تحول دیجیتال را کند می‌کند.
- محدودیت‌های سرمایه‌گذاری در فناوری: به دلیل عدم توجه اقتصادی تغییرات کوچک در سیستم‌های بزرگ و پیچیده سنتی، بانک‌ها تمایل کمتری به سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های دیجیتال دارند.
- تضاد در اهداف بین تیم‌های سنتی و دیجیتال: بسیاری از تیم‌های داخلی در بانک‌های سنتی ممکن است با تیم‌های نوآوری تضاد منافع داشته باشند که این امر سبب کندی در تحول می‌شود.
- فشارهای رگولاتوری و قانونی: این فشارها به‌ویژه در حوزه امنیت و انطباق بانکی به صورت محدودیتی بر بانک‌ها عمل می‌کند و سرعت تحول را کاهش می‌دهد.

- پیامدها (ضعف‌های استراتژی کنونی)

- کاهش رضایت مشتری: مشتریان به دلیل نبود خدمات دیجیتال و تجربه کاربری ضعیف از بانک‌های سنتی به نئوبانک‌ها و فین‌تک‌ها جذب می‌شوند.
- افزایش هزینه‌های عملیاتی و کاهش بهره‌وری: بستر سنتی برای دیجیتالی شدن نیازمند سرمایه‌گذاری زیاد و دارای بهره‌وری کمتری است که این موضوع به کاهش سودآوری و افزایش هزینه‌ها منجر می‌شود.
- کاهش سهم بازار و رقابت‌پذیری: توانایی رقابت بانک‌های سنتی در مقایسه با نئوبانک‌ها کاهش یافته و به از دست رفتن سهم بازار می‌انجامد.
- افزایش ریسک عملیاتی و کندی در پاسخ به تغییرات: ناتوانی در پاسخ سریع به تغییرات و نیازهای نوین بازار، سبب آسیب‌پذیری بانک‌های سنتی می‌شود.

این مدل مفهومی با نشان دادن روابط علی و اثرات متقابل، به تشریح ناکارآمدی‌های رویکرد تحول دیجیتال بر بستر سنتی می‌پردازد و لزوم تغییر به سوی نئوبانک‌ها و بانکداری هوشمند را برجسته می‌کند.

۲.۴ گام سوم: تعاریف ریشه‌ای

بر اساس روش‌شناسی منتخب، در گام سوم با ارائه تعاریف ریشه‌ای، از وضعیت فعلی یعنی تحول دیجیتال بر بسترهای سنتی به سمت راه‌اندازی نئوبانک جدید با زیرساخت‌های نوین و مشارکت با صنایع مرتبط حرکت کنیم. بر این منظور از عناصر CATWOE (مشتریان، بازیگران، دیدگاه، صاحبان، محیط) استفاده شده است:

- مشتریان (Customers): مشتریان بانک‌های سنتی، کاربران دیجیتال و مشتریان جدید و جوان که به خدمات مالی باکیفیت، سریع و مقرون‌به‌صرفه نیاز دارند.
 - بازیگران (Actors): مدیران نئوبانک، متخصصین دیجیتال، شرکت‌های فین‌تک، تیم‌های توسعه فناوری و شرکای صنعتی.
 - دیدگاه (Worldview): نئوبانک جدید باید به‌عنوان سیستمی سریع، منعطف، مقرون‌به‌صرفه و کارآمد شناخته شود که از طریق ایجاد تجربه کاربری بهینه، مزیت رقابتی نسبت به بانک‌های سنتی دارد.
 - صاحبان (Owners): سهامداران بانک، سرمایه‌گذاران جدید، دستگاه‌های نظارتی و مدیران ارشد بانک‌ها.
 - محیط (Environment): محدودیت‌های نظارتی، نیازهای قانونی، فشارهای رقابتی از طرف سایر فین‌تک‌ها و نیاز به مطابقت با استانداردهای جهانی.
- با توجه به عناصر مذکور پنج تعریف از منظرهای مختلف ارائه شده است تا با بررسی چند بعدی موضوع اهداف اصلی و نحوه عملکرد نئوبانک پیشنهادی در پنج زمینه‌ی مذکور مشخص شود. از این طریق مسیر روشنی برای جایگزینی تحول دیجیتال سنتی با ساختار جدید نئوبانک‌ها فراهم می‌شود و چالش‌های موجود در استراتژی کنونی به سمت راه‌حل‌های نوآورانه و مناسب هدایت خواهد شد.

تعریف ریشه‌ای برای «بانک‌ها»

«راه‌اندازی یک نئوبانک مبتنی بر فناوری‌های نوین و بدون زیرساخت‌های قدیمی که بتواند به نیازهای جدید مشتریان پاسخ دهد و از طریق مشارکت با فین‌تک‌ها و سایر صنایع، خدماتی سریع، مقرون‌به‌صرفه و نوآورانه ارائه دهد.»

تعریف ریشه‌ای برای «نقش و جایگاه نئوبانک در اکوسیستم مالی»:

«نئوبانک باید به‌عنوان بخشی از اکوسیستم مالی، با سایر صنایع در جهت ارائه خدمات یکپارچه و قابل‌دسترس همکاری کند تا به عنوان یک نوآور و بازیگر کلیدی در صنعت بانکداری دیجیتال شناخته شود و تجربه‌ای متمایز برای مشتریان فراهم کند.»

تعریف ریشه‌ای برای «فرایندهای عملیاتی و توسعه‌ای نئوبانک»

«نئوبانک باید فرایندهای عملیاتی را به‌گونه‌ای بازطراحی کند که مبتنی بر اصول دیجیتالی و بدون اتکا به زیرساخت‌های سنتی، سریع، امن و در دسترس مشتریان باشد و بتواند با تغییرات محیطی و نیازهای بازار به‌سرعت سازگار شود.»

تعریف ریشه‌ای برای «مشارکت‌های صنعتی و هم‌افزایی بین‌بخشی»

«نئوبانک با همکاری و هم‌افزایی با سایر صنایع دیجیتال و فین‌تک باید یک اکوسیستم مالی جامع و یکپارچه ایجاد کند که به نیازهای چندگانه مشتریان پاسخ دهد و با بهره‌مندی از فناوری‌های پیشرفته به شکل رقابتی و چابک عمل نماید.»

تعریف ریشه‌ای برای «توسعه و بهینه‌سازی تجربه مشتری»

«توسعه و بهینه‌سازی تجربه مشتری در نئوبانک باید به‌گونه‌ای طراحی شود که به سادگی و جذابیت خدمات کمک کند و انتظارات دیجیتالی مشتریان را در قالب یک تجربه کاربری منسجم و لذت‌بخش برآورده سازد.»

۳.۴ گام چهارم: مدل‌سازی

در این مرحله بر اساس تعاریف ریشه‌ای صورت گرفته مدل‌سازی مطلوب انجام می‌شود. در این مرحله، مدل‌های مفهومی ساخته می‌شوند تا نشان دهند چه فعالیت‌هایی برای برآورده‌سازی اهداف هر تعریف ریشه‌ای ضروری است. این مدل‌ها در قالب مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و روابط به کمک می‌کنند تا سیستم ایده‌آل را بهتر درک کنیم و آن را به سمت واقعیت نزدیک‌تر سازیم.

مدل مفهومی برای «بانک‌ها»

- طراحی و پیاده‌سازی زیرساخت‌های دیجیتال
- ایجاد سیستم‌های بانکداری بدون وابستگی به زیرساخت‌های سنتی
- تحلیل نیازهای جدید مشتریان و توسعه محصولات متناسب
- ارزیابی مداوم کیفیت تجربه مشتری و خدمات دیجیتال
- ایجاد روابط نوآورانه با شرکای صنعتی
- مدل مفهومی برای «نقش و جایگاه نئوبانک در اکوسیستم مالی»:
 - تحلیل نقش‌های مؤثر نئوبانک در اکوسیستم دیجیتال
 - ایجاد هم‌افزایی بین نئوبانک و سایر فین‌تک‌ها
 - توسعه خدمات دیجیتال یکپارچه برای سایر صنایع
 - ارزیابی قابلیت‌ها و محدودیت‌های نئوبانک در اکوسیستم مالی
- مدل مفهومی برای «فرآیندهای عملیاتی و توسعه‌ای نئوبانک»
 - ایجاد سیستم‌های عملیاتی دیجیتال و امن
 - طراحی فرآیندهای کاری چابک
 - استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و تحلیل داده
 - ایجاد سیستم پشتیبانی از مشتری دیجیتال
- مدل مفهومی برای «مشارکت‌های صنعتی و هم‌افزایی بین‌بخشی»
 - شناسایی و جذب شرکای استراتژیک
 - ایجاد مدل‌های همکاری با فین‌تک‌ها و صنایع مرتبط



- ارزیابی مستمر از تأثیرات مشارکت‌های بین‌بخشی بر روی تجربه مشتری
- بهبود سیستم‌های یکپارچه برای تسهیل همکاری
- مدل مفهومی برای «توسعه و بهینه‌سازی تجربه مشتری»
- تحلیل مداوم رفتار و نیاز مشتریان
- طراحی رابط کاربری ساده و کاربرپسند
- ارتقاء امنیت و کارایی سیستم‌های مشتری‌محور
- بهینه‌سازی خدمات مشتری به صورت مستمر

این مدل‌ها به عنوان چارچوبی مفهومی عمل می‌کنند که می‌تواند در فرآیندهای عملیاتی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی نئوبانک کمک‌کننده باشد. گام بعدی در روش‌شناسی سیستم‌های نرم، مقایسه این مدل‌های ایده‌آل با وضعیت واقعی کنونی است که در آن ناکارآمدی‌های موجود آشکار شده و از این طریق امکان طراحی و پیاده‌سازی راهکارهایی برای رفع این مشکلات فراهم می‌شود.

۴.۴ گام پنجم: هم‌سنجی

در این مرحله، نقاط ضعف و ناکارآمدی‌ها بر اساس فاصله آن‌ها از مدل‌های مفهومی شناسایی شده و مشخص می‌شود که چگونه با تغییرات در فرآیندها و ساختارها، می‌توان به یک مدل مطلوب نزدیک‌تر شد. در ادامه، مدل‌های ایده‌آل ارائه‌شده در مراحل قبل با وضعیت کنونی سیستم بررسی می‌شوند.

هم‌سنجی مدل ایده‌آل هدف اصلی نئوبانک و مزایای آن

- وضعیت کنونی: تحول دیجیتال در بسیاری از بانک‌ها با اتکا به زیرساخت‌های سنتی پیاده می‌شود که اغلب چابکی و سرعت لازم برای پاسخ به نیازهای روزافزون مشتریان دیجیتال را ندارد. سیستم‌های متمرکز و ساختارهای مدیریتی سنگین نیز مانع نوآوری سریع می‌شوند.
- مقایسه با مدل ایده‌آل: مدل ایده‌آل نیازمند چابکی بالا، تمرکز روی تجربه مشتری و توانایی ارائه خدمات کاملاً آنلاین است. برای نزدیک‌تر شدن به این مدل، بانک‌ها باید به جای اتکا به بسترهای قدیمی، از زیرساخت‌های اختصاصی دیجیتال استفاده کنند و واحدهای نوآوری و فناوری خود را با انعطاف‌پذیری بیشتری بازتعریف نمایند.

هم‌سنجی مدل ایده‌آل نقش نئوبانک در اکوسیستم مالی

- وضعیت کنونی: در حال حاضر، بانک‌های سنتی و فین‌تک‌ها اغلب به طور مجزا فعالیت می‌کنند و ارتباطات رسمی و یکپارچه‌ای برای هم‌افزایی وجود ندارد. این عدم هماهنگی باعث می‌شود نوآوری‌ها در مقیاس کوچک و بدون بهره‌گیری از ظرفیت کل اکوسیستم مالی اتفاق بیفتد.
- مقایسه با مدل ایده‌آل: مدل ایده‌آل پیشنهاد می‌دهد که نئوبانک‌ها و فین‌تک‌ها به طور یکپارچه در اکوسیستم مالی مشارکت داشته باشند. برای نزدیک‌تر شدن به این مدل، لازم است بانک‌ها در قالب پلتفرم‌های همکاری با فین‌تک‌ها و شرکت‌های فناوریانه، خدمات خود را گسترش دهند و استانداردهای باز API برای توسعه خدمات یکپارچه را پذیرا باشند.

هم‌سنجی مدل ایده‌آل فرآیندهای عملیاتی نئوبانک

- وضعیت کنونی: بانک‌های سنتی اغلب از فرآیندهای پیچیده و زمان‌بر برای ارائه خدمات استفاده می‌کنند. این فرآیندها به دلیل وجود لایه‌های زیاد مدیریتی و تکنولوژی‌های قدیمی کندتر عمل می‌کنند.
- مقایسه با مدل ایده‌آل: مدل ایده‌آل بر فرآیندهای چابک و دیجیتال متمرکز است و از فناوری‌های نوین بهره می‌برد. بانک‌ها باید به جای تکیه بر فرآیندهای سنتی، از فناوری‌های مبتنی بر داده و هوش مصنوعی استفاده کرده و بوروکراسی مدیریتی را کاهش دهند.

هم‌سنجی مدل ایده‌آل مشارکت‌های صنعتی و هم‌افزایی بین‌بخشی

- وضعیت کنونی: بانک‌ها معمولاً به صورت محدود با دیگر صنایع مشارکت دارند و این همکاری‌ها به دلیل سیاست‌های محافظه‌کارانه و نگرانی‌های امنیتی به شکلی محدود و کم‌عمق است.
- مقایسه با مدل ایده‌آل: مدل ایده‌آل به بانک‌ها توصیه می‌کند که با صنایع مختلف مانند فناوری، تجارت الکترونیک و حمل‌ونقل همکاری استراتژیک داشته باشند. برای نزدیک‌تر شدن به این هدف، بانک‌ها باید روی ایجاد پلتفرم‌های باز و امن برای همکاری بین‌بخشی سرمایه‌گذاری کرده و با صنایع مختلف برای هم‌افزایی در توسعه محصولات و خدمات جدید اقدام نمایند.

هم‌سنجی مدل ایده‌آل تجربه مشتری

- وضعیت کنونی: تجربه مشتریان در بسیاری از بانک‌های سنتی به دلیل سیستم‌های قدیمی و واسطه‌های زیاد کند و ناکارآمد است. مشتریان اغلب از پیچیدگی فرایندها و عدم انعطاف‌پذیری بانک‌ها ناراضی هستند.
- مقایسه با مدل ایده‌آل: مدل ایده‌آل بر بهینه‌سازی تجربه مشتری و ایجاد فرایندهای ساده و بدون اصطکاک تأکید دارد. بانک‌ها برای نزدیک شدن به این مدل باید تجربه مشتریان را از طریق خدمات آنلاین، رابط‌های کاربری بهینه و پشتیبانی سریع دیجیتال بهبود دهند.
- این هم‌سنجی نشان می‌دهد که با حرکت به سوی ایجاد نئوبانک‌ها و بانکداری هوشمند، بانک‌ها می‌توانند به مدل مطلوب نزدیک‌تر شوند. برای این منظور لازم است موارد زیر مورد توجه قرار گیرد:
- بازنگری در زیرساخت‌های سنتی: استفاده از زیرساخت‌های جدید و انعطاف‌پذیر، جایگزینی سیستم‌های قدیمی و ارتقای فناوری‌های ابری.
- همکاری بین‌بخشی و مشارکت استراتژیک: ایجاد شبکه‌های همکاری قوی با فین‌تک‌ها، شرکت‌های فناوری و سایر صنایع مرتبط.
- بهبود تجربه مشتری: ایجاد تجربه مشتری دیجیتال با قابلیت دسترسی راحت‌تر، پشتیبانی سریع‌تر و کاربرپسندتر.
- افزایش چابکی و نوآوری در فرایندها: بازطراحی فرایندهای داخلی و کاهش پیچیدگی‌ها، استفاده از فناوری‌های مبتنی بر داده و هوش مصنوعی.

۵.۴ گام‌های ششم و هفتم: تغییر و انجام کنش‌های مرتبط

در این مرحله، با توجه به مدل مفهومی و هم‌سنجی انجام‌شده، تغییرات و کنش‌های لازم برای حرکت به سوی نئوبانک‌ها و هوشمندسازی شناسایی شده‌اند. این تغییرات شامل موارد زیر می‌باشند:



- تحول در زیرساخت‌های فناوری
 - انتقال به زیرساخت‌های ابری: جایگزینی زیرساخت‌های سنتی با فناوری‌های ابری که مقیاس‌پذیری، امنیت و انعطاف‌پذیری بیشتری را ارائه می‌دهد.
 - استفاده از فناوری‌های نوین: ادغام تکنولوژی‌هایی مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و بلاکچین در سیستم‌های بانکداری.
 - توسعه استراتژی‌های دیجیتال
 - طراحی خدمات دیجیتال جدید: شناسایی نیازهای جدید مشتریان و طراحی خدمات متناسب با آنها، از جمله خدمات شخصی‌سازی شده.
 - ایجاد تجربه کاربری یکپارچه: طراحی رابط‌های کاربری ساده و کاربرپسند که به بهینه‌سازی تجربه مشتری کمک کند.
 - تقویت همکاری با فین‌تک‌ها و صنایع دیگر
 - ایجاد پلتفرم‌های همکاری: همکاری استراتژیک با فین‌تک‌ها و سایر صنایع برای توسعه خدمات نوآورانه و پاسخ به نیازهای متغیر مشتریان.
 - معرفی مدل‌های تجاری جدید: استفاده از مدل‌های تجاری جدید و انعطاف‌پذیر که نیازهای مشتریان را بهتر پاسخگو باشد.
 - تغییر در فرهنگ سازمانی
 - ایجاد فرهنگ نوآوری: تقویت فرهنگ نوآوری در سازمان برای تشویق به پذیرش تغییرات و فناوری‌های جدید.
 - آموزش و توانمندسازی پرسنل: سرمایه‌گذاری در آموزش‌های مرتبط با فناوری‌های نوین و شیوه‌های جدید کار.
 - تطابق با الزامات رگولاتوری
 - همکاری با نهادهای رگولاتوری: تعامل نزدیک با نهادهای رگولاتوری برای به دست آوردن انعطاف لازم در سیاست‌ها و مقررات مرتبط با نئوبانک‌ها و بهره‌گیری حداکثری از توان رگ‌تک‌ها.
 - حفظ امنیت و انطباق: اطمینان از اینکه تغییرات جدید همچنان مطابق با الزامات امنیتی و قانونی باشند.
- پیاده‌سازی تغییرات و کنش‌های مرتبط بانک‌ها را به سوی نئوبانک‌ها و بانکداری هوشمند هدایت می‌کند. این فرآیند نیازمند همکاری قوی، فرهنگ نوآوری و تطابق با الزامات روزافزون مشتریان و فناوری‌هاست. با استفاده از این مراحل، بانک‌ها می‌توانند از ناکارآمدی‌های فعلی عبور کرده و به مدل‌های بهتری برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان و رقابت با بازیگران جدید دست یابند.

۵ جمع‌بندی، نتیجه‌گیری، پیشنهادها

تحول دیجیتال در نظام بانکی ایران، به ویژه در مواجهه با چالش‌های ناشی از نئوبانک‌ها و فین‌تک‌ها، نیازمند تجدیدنظر اساسی در استراتژی‌ها و فرآیندهای موجود است. مدل مفهومی ارائه شده در این تحقیق به وضوح نشان می‌دهد که بسترهای سنتی بانکداری با محدودیت‌هایی جدی مواجه هستند که مانع از پاسخگویی به نیازهای روزافزون مشتریان و بهره‌برداری از فناوری‌های نوین می‌شود. از طریق شناسایی شرایط علی، مداخله‌ای و زمینه‌ای و نیز مکانیزم‌های ناکارآمدی، می‌توان دریافت که عدم انعطاف‌پذیری ساختارهای کنونی، سرمایه‌گذاری ناکافی در نوآوری، و چالش‌های رگولاتوری از عوامل اصلی این ناکارآمدی‌ها هستند.

با توجه به یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود که بانک‌های سنتی به جای ادامه اتکا به بسترهای قدیمی به سمت ایجاد نئوبانک‌ها و ساختارهای دیجیتال منعطف حرکت کنند. برای این منظور، توجه به نکات زیر ضروری است:

- سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین: بانک‌ها باید با ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال جدید و سرمایه‌گذاری در فناوری‌هایی همچون هوش مصنوعی و بلاکچین، امکان ارائه خدمات سریع و شخصی‌سازی شده را فراهم کنند.
 - همکاری با فین‌تک‌ها و سایر صنایع مرتبط: ایجاد همکاری‌های استراتژیک با فین‌تک‌ها و سایر صنایع مرتبط، می‌تواند به تسهیل فرآیندهای نوآوری و ارائه خدمات یکپارچه کمک کند.
 - تحول در ساختارهای سازمانی: بانک‌ها باید ساختارهای بوروکراتیک خود را کاهش دهند و به سمت فرآیندهای چابک و انعطاف‌پذیر حرکت کنند تا توانایی پاسخگویی سریع به نیازهای بازار را افزایش دهند.
 - پذیرش استانداردهای باز: برای افزایش تعاملات با دیگر بازیگران در اکوسیستم مالی، بانک‌ها باید استانداردهای باز API را پذیرا شوند و پلتفرم‌های مشترک توسعه دهند.
 - تمرکز بر تجربه مشتری: بهینه‌سازی تجربه مشتری باید در مرکز استراتژی‌های جدید قرار گیرد تا بتوان نیازهای کاربران دیجیتال را به‌طور مؤثری پاسخ داد.
- با اجرای این پیشنهادات، بانک‌های سنتی می‌توانند به سمت نئوبانک‌های کارآمدتر و هوشمندتر حرکت کنند و ضمن افزایش رقابت‌پذیری خود، به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ دهند.

فهرست منابع

- اسدپور، ص. و عشقی، م. (۱۴۰۰)، نئوبانک در ایران؛ انتظارات، چالش‌ها و پیشرفت‌ها، هفتمین کنفرانس تحقیق وب. بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، آیین‌نامه تأسیس و فعالیت بانک‌های مجازی، ۱۳۹۰.
- بانک مرکزی، (۱۳۹۸)، بانکداری آینده و تحول دیجیتالی؛ رویکرد سیاستی و چارچوب استقرار مبتنی بر پارادایم اقتصاد هوشمند، معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی.
- بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، ضوابط ناظر بر نحوه ایجاد، فعالیت و نظارت بر واحد دیجیتال ارائه خدمات بانکی توسط مؤسسات اعتباری، ۱۴۰۰.
- پاینده، ر.، شهبازی، م.، منطقی، م.، و کریمی، ت. (۱۳۹۸)، همکاری بانک و فین‌تک: مروری نظام‌مند بر ادبیات علمی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، جلد ۴، شماره ۱۰۶، ۱۳-۱۷۲.
- سید جوادین، س. ر. و سلیمانی، ع. (۱۳۹۶)، مدیریت استراتژیک در بانک‌ها و مؤسسات مالی، انتشارات دانشگاه تهران.

- ملکی، ا. و قنبری، ف. (۱۳۹۸)، چالش‌های تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران، *فصلنامه‌ی مدیریت و فناوری اطلاعات*، جلد ۱۲، شماره ۴۵-۶۴.
- منوریان، ع.، دیواندری، ع.، یعقوبی، س.، و سپانلو، ه. (۱۳۹۸)، کاربرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم در مسئله خط‌مشی‌گذاری بانکداری الکترونیک، *مدیریت صنعتی دانشگاه تهران*، ۱۱ (۴) ۶۵۳-۶۷۴.
- نورالله نغزلی، ص. و عباسی، ا. (۱۴۰۲)، شناسایی نقاط ضعف و قوت عملکرد نئوبانک‌ها در ایران (مطالعه موردی، بلوبانک و بانکینو و قرض‌الحسنه رسالت)، *فصلنامه مدیریت پویا و تحلیل کسب‌وکار*، ۲ (۱) ۱-۱۷.
- Bunea, S., Kogan, B., Stolin, D. (2016), Banks vs. Fintech: At Last, It's Official, *Journal of Financial Transformation*, 44, pp. 122-131.
- Capgemini, (2024). Intelligent Banks, do more with less, *World Retail Banking Report*.
- Chishti, S., Barberis, J. (2016). *The FinTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries in Global Financial Services*, John Wiley & Sons.
- Deloitte, (2023), *Digital Banking Maturity*.
- Gulamhuseinwala, I., Haaker, T., and Heffernan, K. (2017) The rise of neobanks and challenger banks in the financial sector, *Journal of Financial Services Marketing*, 22 (2) 137-146.
- Klein, T., Matzler, K. (2022), Understanding Neobanks: The Digital Banking Evolution, *International Journal of Bank Marketing*, 40 (3) 673-690.
- Lobaugh, K., Stephens, C. and Simpson, J. (2019), Digital banking: The difference between traditional, digital, and neobanks, *Deloitte Insights*.
- McKinsey, (2021), *Global Banking Annual Review: A Look at Digital Transformation*.
- Vives, X. (2019), Digital disruption in banking, 11, pp. 243-272.

Choosing The Optimal Strategy: Digital Transformation on Traditional Platforms or Establishing Neobanks and Smart Banking

Farshid Farokhnejad¹
Masoud Naranji³

Hadi Sepanloo²

Abstract

This article examines the challenges of transitioning to neobanks and smart banking within the Iranian banking system, utilizing soft systems methodology for analysis. The research clarifies existing deficiencies and inefficiencies in current digitalization strategies based on traditional frameworks by identifying the problem situation and collecting data through interviews and reviewing relevant documents. Findings indicate that outdated infrastructures and lack of investment in innovation hinder traditional banks from responding to new customer needs and moving toward digital transformation. Given the environmental conditions, technological advancements, and new customer expectations, digital transformation on traditional platforms proves ineffective, highlighting the urgent need for a shift towards innovative and digital models. Ultimately, the conceptual model presented in this article aids in identifying causal relationships and inefficiencies, emphasizing the necessity of changing the approach toward neobanks and smart banking. This research demonstrates that adopting new strategies, improving customer experience, and collaborating with fintechs can pave the way for transformation in Iran's banking industry.

Keywords: Neobank, Digital Transformation, Smart Banking, Roadmap, Strategy, Policymaking.

JEL Classification: G21, O32, L86, L51

¹ CEO of Bank Mellat, f.farokhnezhad@bankmellat.ir

² Deputy CEO for Planning and Transformation, Bank Mellat, h.sepanloo@bankmellat.ir

³ Consultant at the Research and Strategic Transformation Center, Bank Mellat, (Corresponding Author) m.naranji@bankmellat.ir