

بانکداری اسلامی  
رویکردهای استراتژیک و روندهای پیش‌رو

صدیقه تقی‌زاده \*

\* کارشناس ارشد کارآفرینی، بانک صادرات ایران

### چکیده

به‌طور خلاصه، منظور از بانکداری اسلامی، فعالیت‌های مالی است که توسط آموزه‌های شرع (قانون اسلام) هدایت می‌شوند و اساساً از پرداخت و دریافت بهره ممانعت به‌عمل می‌آورند. امروزه بانکداری اسلامی فعالان بازار مسلمان و غیرمسلمان را جذب کرده است. درحالی‌که بحران مالی جهانی نقاط ضعف جدید نظام مالی بین‌المللی را در سراسر جهان پدیدار ساخت، بانکداری اسلامی نشانه‌هایی از مقاومت نسبی در برابر این شوک‌ها را از خود بروز داد. حتی این استدلال مطرح شده که اگر اصول مالیه اسلامی اجرا شده بود، از بحران مالی جلوگیری می‌شد.

با وجودی‌که رشد بانکداری اسلامی در سال‌های اخیر نویدبخش آینده‌ای روشن در این حوزه است، لازم است مؤسسات مالی و بانک‌های اسلامی کارهای بسیاری را انجام دهند. در بانکداری اسلامی با هر نوع استراتژی (اینکه استراتژی به صورت تمرکز بر جایگاه‌یابی در جاویژه یا رقابت با بانک‌های متعارف به‌صورت رودررو و یا آمیزه‌ای از هر دو باشد) حفظ رشد، نیازمند کارایی بیش‌تر در طول زنجیره تامین مالی است. بانک‌های اسلامی که هم‌اکنون به گزینه‌های استراتژیک و عملیات اساسی و زیربنایی توجه دارند، به منظور دستیابی به فرصت‌های دست‌نخورده بازار و مدیریت پویایی‌های متغیر در صنعت خود، در جایگاه قدرتمندتری قرار خواهند گرفت.

**واژگان کلیدی:** بانکداری اسلامی، بانکداری متعارف، استراتژی بازار، کارایی عملیاتی.

## مقدمه

به‌طور خلاصه، منظور از بانکداری اسلامی، فعالیت‌های مالی است که توسط آموزه‌های شرع (قانون اسلام) هدایت می‌شوند و اساساً از پرداخت و دریافت بهره ممانعت به‌عمل می‌آورند. امروزه بانکداری اسلامی فعالان بازار مسلمان و غیرمسلمان را جذب کرده است. بازار جهانی محصولات مالی سازگار با شرع بین ۸۰۰ میلیارد تا ۱ تریلیون دلار برآورد می‌شود. براساس گزارش خدمات مالی بین‌المللی لندن ۲، دارایی‌های سازگار با شرع تا پایان سال ۲۰۰۸ به ۹۵۱ میلیارد دلار افزایش یافته‌اند که افزایشی ۲۵ درصد از ۷۵۸ میلیارد دلار در ۲۰۰۷ و ۷۵ درصد را از ۵۴۹ میلیارد دلار در ۲۰۰۶ تجربه کرده است. صنعت مالی اسلامی ۱ با نرخ سالانه ۲۰-۱۵ درصد رشد کرده که خیلی بزرگ‌تر از رشد صنعت مالی سنتی (متعارف) است.

در حالی که بحران مالی جهانی نقاط ضعف جدید نظام مالی بین‌المللی را در سراسر جهان پدیدار ساخت، IFI نشانه‌ای از مقاومت نسبی در برابر شوک‌ها از خود بروز داد. حتی این استدلال مطرح شده که اگر اصول مالی اسلامی اجرا شده بود، از بحران مالی جلوگیری می‌شد. با این حال، بعضی آثار بحران نیز در این صنعت احساس شد و آسیب‌پذیری‌هایی را آشکار کرده است که لازم است به سرعت به منظور پایداری رشد بانکداری اسلامی شناسایی شوند.

به‌رغم این حقیقت که هیچ اجماعی درباره علل بحران مالی جهانی وجود ندارد، نویسندگان مختلف مقصران زیادی را برای آن معرفی کرده‌اند. بعضی استدلال می‌کنند که استفاده پیچیده و مفرط از محصولات مالی ساخت‌یافته، مشتقات و سایر دارایی‌های با پشتوانه نامطمئن در وقوع بحران مالی جاری مقصراند. عده‌ای دیگر معتقداند که سیاست پولی، نظارت مالی و مقررات آسان در ترکیب با اهرم‌سازی مازاد و رشد اعتبار، عوامل بنیادی هستند که بحران را شعله‌ور ساختند.

همه موارد بالا نیاز به مقررات احتیاطی و نظارت را نشان می‌دهند. کمبود نظارت و مقررات در بخش مالی نقش مهمی در بحران مالی ایفا کردند و این امر منجر به مدیریت ضعیف ریسک نقدینگی شده است.

<sup>1</sup> IFI: The Islamic Finance Industry

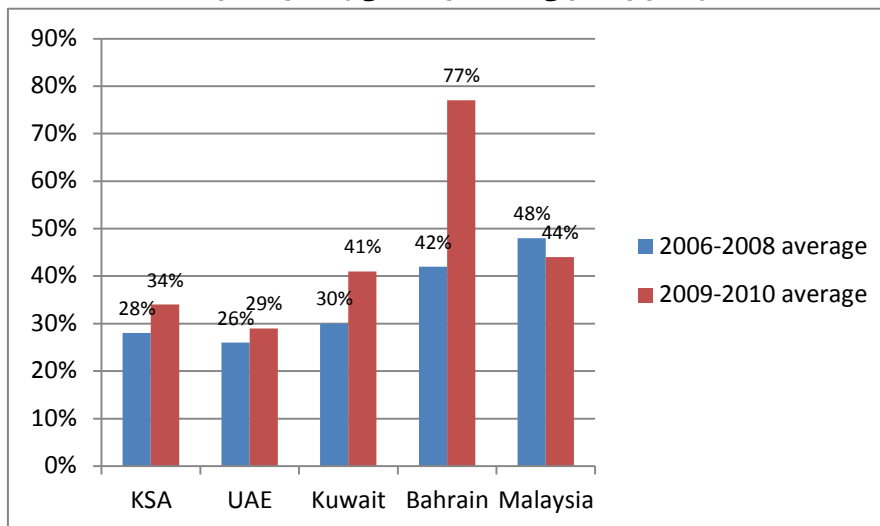
بانکداری اسلامی به‌عنوان یک صنعت مستحکم، با چالش‌های بسیاری روبه‌رو است. برای مثال، نبود چارچوب قانونی مؤثر، استانداردها و دستورالعمل‌ها، نیروی انسانی شایسته، حمایت دولتی مؤثر، مقررات و نظارت احتیاطی، مدیریت ریسک و حسابرسی بیرونی برای بانک‌های اسلامی، چالش‌های پیش‌روی این صنعت برای رشد آتی محسوب می‌شوند. [1]

### بدنه اصلی مقالات

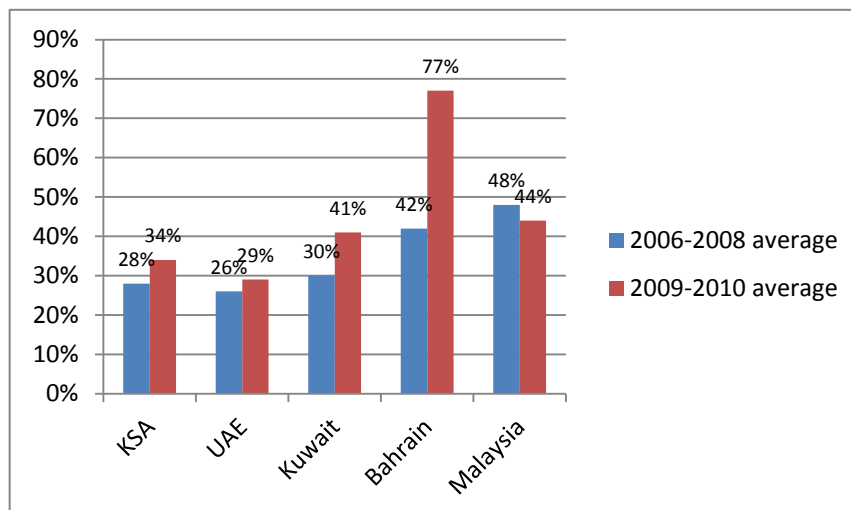
#### ۱- پویایی بانکداری اسلامی

نگاهی دقیق‌تر نشان می‌دهد که پویایی و نیروهای بازار در حال تغییر است و دو شاخص کلیدی در صنعت بانکداری اسلامی نشان‌دهنده ضرورت بازنگری استراتژی‌ها در این صنعت است.

نمودار شماره ۱: تفاوت بین رشد دارایی‌های بانکداری اسلامی و بانکداری متعارف



نمودار شماره ۲: نسبت هزینه به درآمد



توضیح: دارایی‌های اسلامی بانک‌های متعارف در اندازه بانک‌های متعارف لحاظ شده است چرا که به‌عنوان محصولی ارائه شده توسط بانک متعارف محسوب می‌شوند.

### ۱-۱- رشد آهسته

بعد از چندین سال رشد سریع که در آن بانکداری اسلامی از بسیاری از بانک‌های متعارف پیشی گرفت، رشد تفاوت‌داری‌ها در مناطق کلیدی جغرافیایی از جمله عربستان سعودی و امارات متحده عربی متوقف شد. به زودی، رشد در بانکداری اسلامی می‌تواند متناسب با بازار کلی کاهش یابد و بانک‌های اسلامی سهم "طبیعی" خود را از دست خواهند داد. به‌رغم اینکه داده‌های کنونی غیرقطعی هستند، لیکن می‌توانند به‌عنوان یک نشانه زود هنگام تلقی شوند [2].

### ۱-۲- کاهش سوددهی

اگرچه بانک‌های اسلامی در دهه‌های اخیر از نظر رشد از بانک‌های متعارف پیشی گرفته‌اند ولی از نظر سوددهی بر آن‌ها برتری ندارند [3]. به‌عنوان مثال بسیاری از بانک‌های اسلامی کوچک در GCC سال‌ها برای رسیدن به سوددهی تلاش کرده‌اند و جنگیده‌اند؛ برخی نیز از بحران اقتصادی منطقه‌ای آسیب دیده‌اند که در بخش "چالش‌های بانکداری اسلامی" به آن‌ها اشاره شده است. مهم‌تر اینکه برخی بانک‌های مهم اسلامی، به ویژه در GCC شاهد کاهش حاشیه سود در پنج سال گذشته بوده‌اند.<sup>۱</sup>

برای حفظ رشد سوددهی، توان‌افزایی هوشمندانه ظرفیت بانکداری اسلامی - به ویژه قابلیت‌هایی که تاکنون مورد بهره‌برداری قرار نگرفته‌اند - ضروری است.

<sup>۱</sup> این موضوع پذیرفته شده است که مشتریان به سه دسته تقسیم می‌شوند. دو دسته اول عبارت‌اند از وفاداران به "بانکداری اسلامی"، وفاداران به "بانکداری متعارف" که هر دو برتری‌های مشخص و روشنی دارند. سومین و بزرگ‌ترین دسته، توده شناور هستند که در برخی موارد ۶۰ تا ۷۰ درصد تخمین زده می‌شوند. این دسته معمولاً تصمیم‌های مالی و بانکی خود را بر مبنای قیمت و کیفیت خدمات می‌گیرند و نیاز دارند که یک خدمت اسلامی در برابر خدمت مشابه از بانکداری متعارف، قیمت پایین‌تری داشته باشد.

<sup>۲</sup> با وجودی که ممکن است سودآوری یک عامل کلیدی در برخی بانک‌های اسلامی نباشد، لیکن برای اغلب آن‌ها بسیار مهم به‌شمار می‌رود.

از نقطه نظر استراتژیک، این بدان معناست که بانک‌های اسلامی که تاکنون تنها از بانک‌های متعارف تقلید می‌کرده‌اند، نیاز به بازنگری جایگاه‌یابی خود دارند. از نقطه نظر عملیاتی، بانک‌های اسلامی نیازمند کارایی بیشتری در طول زنجیره ارزش خود هستند.

## ۲- چالش‌های بانکداری اسلامی

با توجه به رشد آهسته و کاهش سوددهی بانکداری اسلامی، به برخی از چالش‌های اصلی پیش‌روی این صنعت می‌پردازیم [4].

### ۲-۱- اندازه

بسیاری از بانک‌های اسلامی به‌طور چشمگیری کوچک‌تر از رقبای متعارف در بازارهای داخلی خود هستند. به‌طوری‌که حتی بزرگ‌ترین بانک‌های اسلامی معمولاً در مقایسه با رقبای متعارف بین‌المللی کوچک به‌شمار می‌روند. در واقع هیچ بانک اسلامی پیشرویی در دنیا که دارای یک الگوی کسب و کار ویژه اسلامی یا گسترده باشد وجود ندارد.

### ۲-۲- رقابت

با وجودی که رشد بازار در حال کاهش است، لیکن تعداد بانک‌ها و مؤسسات مالی اسلامی در حال افزایش است. به‌عنوان مثال، تنها مجوزهای جدید بانکداری که در سال‌های اخیر در امارات متحده عربی صادر شده است، برای بانک‌های اسلامی بوده‌است؛ در حالی که، بانک‌های متعارف در حال گشودن و ارائه ابزارهای اسلامی می‌باشند.<sup>۱</sup> در نتیجه، تنها مطابق با شریعت بودن یک تمایز چشمگیر محسوب نمی‌شود.

<sup>۱</sup> قطر یک استثنای درخور توجه است. زیرا که ارائه ابزارهای اسلامی توسط بانک‌های متعارف را ممنوع کرده است.

### ۳-۲- استانداردهای و قانونگذاری

استانداردسازی و قانونگذاری چالش‌های همیشگی بانک‌های اسلامی هستند. برداشت‌های متفاوت از قابلیت پذیرش محصولات گوناگون از منظر شریعت، استانداردسازی را دشوار ساخته است. به‌عنوان مثال یک ابزار مالی اسلامی می‌تواند توسط یک گروه از فقها پذیرفته شود و توسط گروهی دیگر رد شود، زیرا که احکام شریعت و فقه که توسط این فقها اعلام می‌شود مبتنی بر درک و استنباط شخصی آن‌ها از قواعد فقهی است. افزون بر آن وجود تفاوت در پذیرش محصولات و خدمات بین آسیای جنوب شرقی و خاورمیانه دارای پیشینه است. هم‌اینک روندی همگرا به‌وجود آمد است. به‌طوری‌که بانک نگارا (بانک مرکزی مالزی) در جهت افزایش استانداردسازی این صنعت، از فروش محصولات بانکی که از نظر GCC غیرقابل قبول است، جلوگیری می‌کند. همچنین موضوع‌های قانونی می‌تواند ناشی از نبود قوانین خاص بانکداری اسلامی در برخی کشورها باشد.

### ۴-۲- ساختار هزینه

اغلب بانک‌های اسلامی به‌رغم رشد چشمگیر، سودآوری مستمر، به‌ویژه بعد از بحران جهانی بانکی نداشته‌اند. بخشی از این نقص متوجه عوامل ساختاری است. زیرا ابزارهای اسلامی معمولاً پیچیده‌تر از ابزارهای متعارف‌اند که منجر به افزایش هزینه‌های ارائه و تولید این خدمات می‌شود. نقاط ضعف ویژه بانک‌ها به‌عنوان مثال، مدیریت ریسک و کارایی عملیاتی نیز در این موضوع نقش دارند.

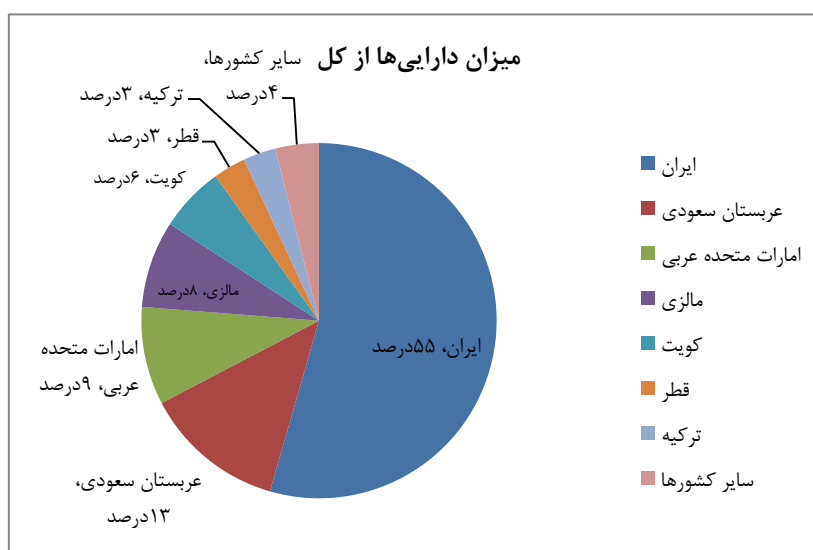
### ۳- مروری بر بازار

بانکداری اسلامی - فعالیت‌های مالی مطابق با شریعت و فقه و قوانین اسلام - به بخشی از صنعت خدمات مالی جهانی تبدیل شده است که شاهد رشد سریعی هم از نظر اندازه و هم از نظر ساختار است. کل دارایی‌های اسلامی در سال ۲۰۱۰ حدود ۱۲۰۰ میلیارد دلار تخمین زده شده است. دارایی‌های بانک‌های اسلامی حدود ۹۰ درصد از این رقم را تشکیل می‌دهد در حالی که صکوک اسلامی و سرمایه‌های اسلامی ۱۰ درصد باقی‌مانده را تشکیل می‌دهند.



بازارهای اصلی جغرافیایی عبارت‌اند از: ایران، عربستان سعودی، امارات متحده عربی، مالزی، کویت، قطر و ترکیه (نمودار شماره ۳)

نمودار شماره ۳: سهم کشورها از میزان دارایی‌های بانک‌های اسلامی (۱۱۰۰ میلیون دلار=۱۰۰٪)



در سال‌های اخیر، بانکداری اسلامی نرخ رشد دورقمی داشته است. به‌عنوان مثال، ترکیب نرخ رشد سالانه (CAGR) در بین سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰ در عربستان سعودی ۲۱ درصد و در مالزی ۲۴ درصد بوده است.

بازارها در قالب نفوذ بانکداری اسلامی (یعنی میزان دارایی‌های بانک‌های اسلامی به‌عنوان درصدی از کل دارایی‌های بانک‌ها) می‌توانند به سه دسته عمده تقسیم شوند: تثبیت شده، نوظهور و دست‌نخورده (جدول شماره ۱).

خوشه تثبیت شده بانکداری اسلامی خاورمیانه و آسیای جنوب شرقی. به‌همراه برخی از فعال‌ترین بازارهای جهانی همانند کویت، عربستان سعودی، امارات متحده عربی و مالزی است.

بازارهای نوظهور همانند پاکستان و اندونزی جمعیت مسلمان زیادی دارند و چشم‌انداز رشد بالایی نیز خواهند داشت. همین‌طور بازارهای بزرگ و دست‌نخورده‌ای مانند هند قابلیت بالایی برای سرمایه‌گذاران جسور محسوب می‌شوند [5].

جدول شماره ۱: بازارهای مالی اسلامی

	تثبیت شده				نوظهور			دست‌نخورده	
	کویت	عربستان سعودی	امارات متحده عربی	مالزی	پاکستان	ترکیه	اندونزی	هند	چین
جمعیت مسلمان (میلیون نفر، ۲۰۱۰)	۳	۲۷	۶	۱۷	۱۷۵	۷۳	۲۰۹	۱۶۲	۲۲
سـرانه GDP (دلار، ۲۰۱۰)	۴۰۵۱۷	۲۳۲۰۱	۵۹۵۳۳	۱۵۰۲۲	۲۵۱۶	۱۳۱۵۰	۴۲۵۰	۳۴۰۸	۷۵۴۴
دارایی‌های اسلامی (میلیارد دلار، ۲۰۱۰)	۶۲	۱۴۲	۹۴	۸۶	۶	۲۵	۱۰	-	-
درصد دارایی‌های اسلامی از کل دارایی‌ها	%۴۰	%۳۸	%۲۲	%۱۷	%۷	%۵	%۳	-	-

مأخذ: (A.T.Kearney analysis)

تا به امروز گام موثری در راستای ترفیع و گسترش بانکداری اسلامی صورت برداشته نشده است. از دیدگاه استراتژیک، بازارهایی همانند هند فرصت چشمگیری برای توسعه محسوب می‌شود [6].

سه نوع بازیگر اصلی در صنعت بانکداری اسلامی وجود دارد: بانک‌های تماماً اسلامی، بانک‌های متعارف با ابزارهای اسلامی، و شرکت‌های مالی اسلامی. بانک‌های تماماً اسلامی یا نهادهای کاملاً مستقل هستند و یا زیرمجموعه بانک‌های متعارف و دارای لیسانس بانکی از هولدینگ‌ها هستند. بانک‌های متعارف با ابزارهای اسلامی، به مثابه بانکداری اسلامی متروک و به نوعی منزوی هستند که درون بانک‌های متعارف قرار گرفته‌اند. مؤسسات مالی اسلامی بر عرضه ابزارهای مالی براساس فقه و احکام شرع همچون تامین مالی خرید مسکن و خودرو متمرکز هستند و مجاز به دریافت سپرده نیستند [7].

### ۳-۱- جاویژه<sup>۱</sup> بازار یا تقابل؟ ضرورت توجه به مفاهیم

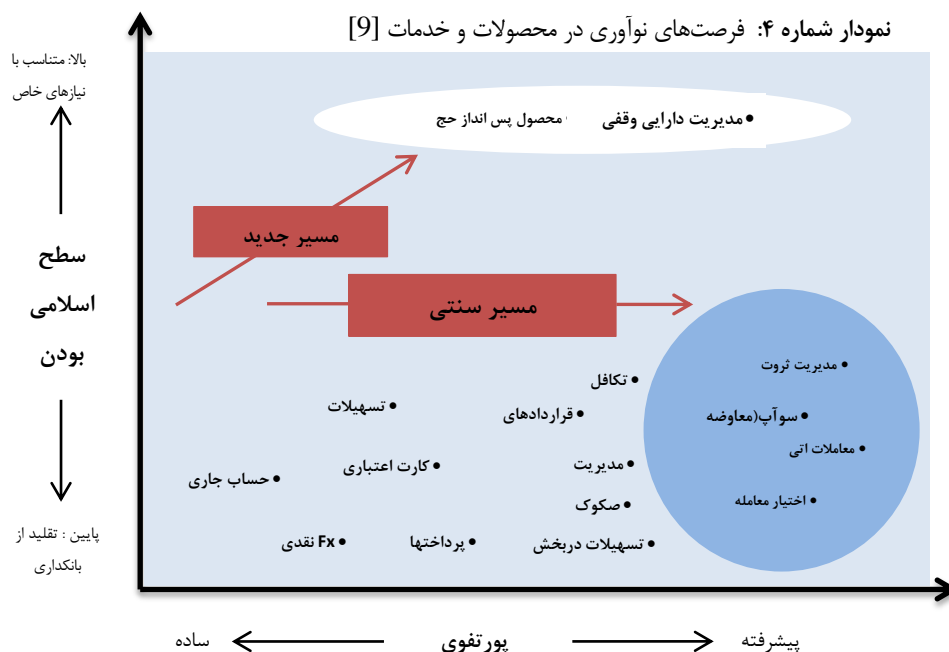
اساساً، بانک‌های اسلامی دو انتخاب استراتژیک پیش‌رو دارند: بهره‌برداری از جاویژه بانکداری اسلامی یا تقابل کامل با بانک‌های متعارف.<sup>۲</sup> پیش از حرکت در هر کدام از این مسیرها یا اتخاذ آمیزه‌ای از هر دو راهبرد به ارائه مفاهیمی از هر کدام می‌پردازیم [8].

#### ۳-۱-۱- بهره‌برداری از جاویژه

بهره‌برداری کامل از جاویژه بازار به معنی هدف گرفتن بخش‌های از مشتریان است که در تعاملات مالی به شدت به انطباق با احکام شرعی توجه دارند و نیز ارائه محصولات و خدماتی که نه تنها تأمین مالی عمومی بلکه نیازهای خاص مشتریان مسلمان را نیز برطرف سازد. در حالی که خدمات بانکداری اسلامی در بانکداری ساده فراوانند (به‌عنوان مثال وام خرید خودرو و کارت‌های اعتباری) و در حالی که هنوز هم فضای خالی در برخی حوزه‌های پیچیده‌تر و پیشرفته‌تر وجود دارد (به‌عنوان مثال مدیریت دارایی‌ها و مدیریت ثروت)، چنین محصولاتی که متناسب با نیازهای خاص مشتریان مسلمان هستند، زمینه‌ای برای تمایز حقیقی فراهم می‌کنند. (نمودار شماره ۴) [8]

<sup>۱</sup> Niche market: بازار جاویژه به معنی بخش‌هایی است که خارج از بازار اصلی و دور از توجه رقبای بزرگ قرار گرفته است.

<sup>۲</sup> با توجه به انتخاب نخست، یعنی جاویژه بانکداری اسلامی، دارایی‌ها به سختی از ۳۰ درصد کل سهم بازار تجاوز می‌کنند. به این ترتیب بانکداری اسلامی همچنان یک فرصت در بازار حتی در GCC و مالزی باقی می‌ماند. یک استثناء قابل توجه در این مورد بانکداری خرد در عربستان سعودی است که در آن بانکداری اسلامی سهم بسیار بزرگ‌تری دارد و به طور مؤثری خارج از جاویژه رشد کرده‌است.



\* قسمت سفید بخش‌های نوظهوری است که فرصت نوآوری محسوب می‌شود.

در بانکداری خرد مشتریان هدف می‌تواند شامل محافظه‌کاران مذهبی، مفتی‌ها و روحانیون، کارمندان اوقاف یا کارمندان وزارتخانه‌های امور اسلامی باشند. یک نمونه خوب از یک محصول بانکداری خرد که مختص مسلمانان باشد، تامین مالی سفر زیارتی حج است [10]. این خدمت حتی برای مشتریانی که به‌طور کلی در امور مالی خود اهمیت کم‌تری برای تطابق با احکام شرعی قائل هستند نیز مناسب است. چنین محصولاتی هم‌اکنون در برخی کشورهای جهان اسلام عرضه می‌شود؛ به‌عنوان مثال بانکداری حجاج تابونگ<sup>1</sup> در مالزی و برونی. در بانکداری شخصی، بخش‌های هدف می‌تواند شامل صاحبان شرکت‌های صنایع حلال باشد. ارائه مشاوره‌های تخصصی به افرادی با خالص‌داری بالا در راستای برنامه‌ریزی اوقاف می‌تواند خدمتی متفاوت و ویژه در این بخش باشد. در بانکداری شرکتی، بخش‌های

<sup>1</sup> Tabung

هدف می‌تواند شامل بنیادهای نیکوکاری اسلامی و نیز صنعت حلال باشد. مدیریت دارایی‌ها برای اوقاف یا تأمین مالی سازمان‌های غربی که توسط شرکت‌های خصوصی براساس احکام شرعی خریداری شده‌اند، می‌تواند یک خدمت جایزه در حوزه بانکداری اسلامی به شمار آید. در بانکداری نهادی، سایر تشکیلات مالی می‌تواند هدف ارائه خدمات تخصصی بانکداری اسلامی برای حمایت از توسعه فعالیت‌های مالی اسلامی در آن‌ها باشد [11].

از طرفی، بهره‌برداری کامل از جایزه بانکداری اسلامی نیازمند توجه به امر قیمت‌گذاری است. از آنجا که مشتریان هدف تمایل کم‌تری به پذیرش محصولات بانکداری متعارف دارند، محصولات بانکداری اسلامی می‌تواند با قیمتی بالاتر از محصولات متعارف قیمت‌گذاری شود، به شرطی که در بین محصولات اسلامی رقابتی باقی بمانند. همچنین ضروری است که ارزش‌ها و میراث اسلامی در تمامی سطوح و فعالیت‌های پورتفوی بازاریابی از جمله نام تجاری، شعار تبلیغاتی سازمان، نام محصولات و رسانه‌ها و شیوه‌های تبلیغات بازتاب یابد.

حفظ یک رابطه شخصی در به دست آوردن "وفاداران" به بانکداری اسلامی اهمیت بسزایی دارد و این به معنای ارائه شعب آجر و سیمانی<sup>1</sup> (فیزیکی) است که در آنجا کارکنان صف بتوانند ملاقات چهره به چهره با مشتریان داشته باشند. در همان حال، شیوه‌های غیرسنتی برای دستیابی به مشتریان از طریق راه‌های جایگزین، همانند تلفن‌بانک نیز باید مورد توجه و بررسی قرار گیرد. علاوه بر این‌ها، مسئولیت اجتماعی سازمان، به‌عنوان مثال، حمایت از انجمن‌های محلی مسلمانان و راه‌اندازی بنیادهای نیکوکاری اسلامی، می‌تواند به شدت مورد درخواست مشتریان بانکداری اسلامی قرار گیرد.

برخی بانک‌های بین‌المللی ردپای اسلامی در بسیاری از کشورها دارند به عنوان مثال HSBC Amanah در مالزی و برخی گروه‌های بانکداری اسلامی که در GCC مقیم هستند از پوشش جغرافیایی چشمگیری برخوردارند. با وجودی که برخی بانک‌ها بیش‌ترین تمرکز را بر یک کشور دارند، گسترش جغرافیایی به یک فرصت رشد برای بانک‌های متمرکز بر جایزه محسوب می‌شود، زیرا بازارهای خوبی در خارج از مالزی و GCC وجود دارد که از آن جمله می‌توان به بازارهای نوظهور با اکثریت جمعیت مسلمان مانند، اندونزی و عراق و بازارهای

<sup>1</sup> Brick-and-Mortar

توسعه‌یافته و ثروتمند با اقلیت مسلمان مانند آلمان و فرانسه اشاره کرد. در این دو کشور بنگاه‌های تعاونی مخاطره‌پذیر می‌تواند بهترین راهبرد ورود باشد. خلاءهای بازار بسیار متنوع است، به طوری که فرصت‌هایی برای تأمین نیازهای خاص مشتریان مسلمان با محصولات بانکی اختصاصی همسو با ارزش‌های بنیادین اسلامی همچنان توسعه‌نیافته و زمینه‌های جذابی برای رشد و سودآوری برای کنشگران مشتاق به بهره‌برداری از جاویژه فراهم می‌کند.

#### ۴- رقابت رودررو با بانک‌های متعارف

این واقعیت است که بسیاری از بانک‌های اسلامی به صورت رودررو و مقابله‌ای با رقبای متعارف خود رقابت می‌کنند. در همان حال، همه به این موضوع توجه نمی‌کنند که راهبرد رودررو اساساً مفاهیم متفاوتی با راهبرد بهره‌برداری از جاویژه بانکداری اسلامی دارد. رقابت در مقابل بانک‌های متعارف به معنای جذب مشتریانی است که در فعالیت‌های مالی خود اهمیت کم‌تری برای تطابق با احکام شرعی قائل هستند و توجه بیش‌تری به محصولات رقابتی و خدمات کارا در بازار بانکداری می‌کنند.

سه عنصر کلیدی در هدف‌گیری صحیح بخش‌های مشتریان وجود دارد. نخست، شناسایی بخش‌های مشتریان که کم‌ترین بازبودن را در مقابل بانکداری اسلامی دارند (برای ممانعت). دوم، شناسایی بخش‌هایی شامل نیازهایی که کاملاً منطبق با احکام شرعی برآورده نشده‌اند (برای درک کمبودها و نقایص) و سوم، شناسایی بخش‌هایی که در مقابل بانکداری اخلاقی باز هستند (برای دستیابی به مخاطبان مسلمان و غیرمسلمان).

##### ۴-۱- افزایش رقابت و ضرورت اتخاذ رویکردهای مشتری محور در بانک‌های اسلامی

جذب این مشتریان نیازمند برآورده‌سازی مجموعه وسیع‌تری از نیازهای مشتریان و در نتیجه توجه به سهولت به‌کارگیری و قیمت مناسب در مقایسه با بانک‌های متعارف است. برای نیل به این هدف، نوآوری محصول در قالب گسترش خدمات با استفاده از ساختارهای اسلامی موجود و نیز طراحی ساختارهای اسلامی جدید از اولویت ویژه‌ای برخوردار است.

خدمات و محصولات مالی برای شرکت‌های کوچک و متوسط که در بانکداری اسلامی نوظهور هستند و محصولات بانکداری اخلاقی مانند سرمایه‌گذاری در انرژی پایدار، فرصتی برای توسعه گستره ارائه خدمات است.

ساختارهای محصولات جدید بانکداری اسلامی به راحتی با احکام شرعی منطبق نمی‌شوند. از آن جمله می‌توان به صندوق‌های پوششی<sup>۱</sup> (طبقه خاصی از دارایی جایگزین برای افراد با خالص دارایی بالا) و ابزارهای مشتقه برای مشتریان شرکتی و سازمانی اشاره کرد. با وجودی که برخی بانک‌های اسلامی ابزارهای مشتقه اسلامی ارائه می‌کنند، چنین ابزارهایی به‌طور کلی به‌عنوان محصولاتی براساس احکام شرعی پذیرفته نمی‌شوند. این ابزارها در بخش بعد معرفی می‌شوند.

بانک‌های اسلامی در رقابت با همتای متعارف خود معمولاً در زیان به سر می‌برند، زیرا که معمولاً اندازه کوچک‌تری دارند (نمودار شماره ۵). به‌عنوان مثال در بانکداری خرد، زیان در اندازه و دامنه شبکه شعب چشمگیرتر است. برای رقابت و رویارویی موفق تمرکز بر دو حوزه ضروری است. نخست، بانک‌های اسلامی باید به استفاده از راه‌های جایگزین همانند بانکداری اینترنتی و بانکداری همراه برای به‌دست آوردن سهم بازار توجه کنند. به‌کارگیری این‌ها به‌عنوان کانال فروش، بر تمرکز صرف بر خدمات که هم‌اینک مرسوم است برتری دارد. دوم، استفاده از الگوهای شعبه متفاوت می‌باید براساس نیازهای مشتریان هدف، بررسی شود. این الگوها دربرگیرنده طیف وسیعی، از ارائه خدمات به شیوه کیوسکی با تمرکز بر انبوه مشتریان خرد تا شعب کامل که تمامی بخش‌های مشتریان را پوشش می‌دهد، قرار دارد. الگوهای شعب جایگزین مزیت دیگری دارند که عبارت است از کاهش هزینه سرمایه‌گذاری، هزینه‌های عملیاتی و زمان استقرار و در صورتی که با راه‌های جایگزین ترکیب شوند بسیار قدرتمند خواهند بود.

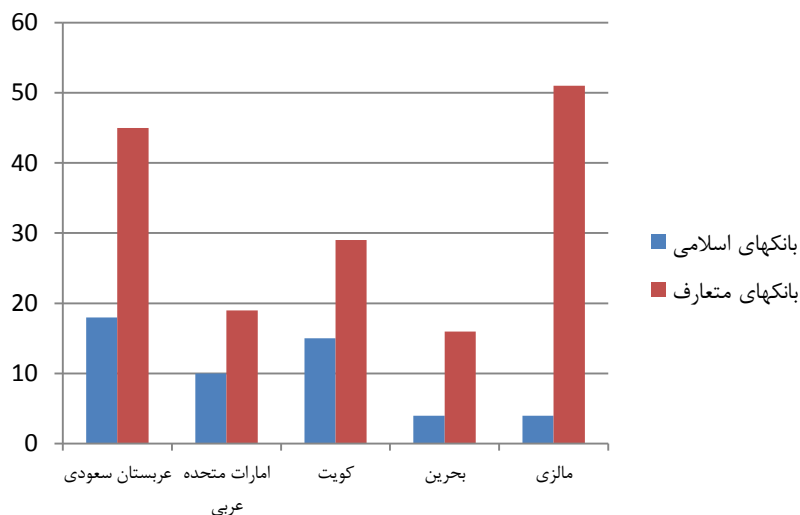
یک تصویر نو و مشتری‌محور که بر ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی یا بر تلاش‌های محیطی تاکید داشته باشد، به بزرگ‌ترین مجموعه از مخاطبان مسلمان و غیرمسلمان دست خواهد

<sup>1</sup> Hedge Funds

یافت. در کنار این، برنامه‌های آموزشی در زمینه محصولات و ساختارهای بانکداری اسلامی نیز ضروری است.

وقتی تصمیم به رقابت رودررو با بانک‌های متعارف اتخاذ می‌شود، نخستین گام پیش از گسترش بین‌المللی، ساخت یک بنیان قدرتمند داخلی است. ادغام و تملک (M&A) داخلی فرصت‌های جذابی برای رسیدن به هم‌افزایی‌های مرتبط با مقیاس ناشی از عملیات گسترده-تر فراهم می‌کند. ادغام و تملک استراتژیک به بانک‌های اسلامی اجازه می‌دهد تا با گسترش شبکه‌های شعب خود، بهره‌برداری از هم‌افزایی‌های عملیاتی و توسعه نفوذ مالی، به‌طور اثربخش‌تری با بانک‌های متعارف بزرگ‌تر رقابت کنند.

نمودار شماره ۵: میانگین دارایی‌ها (میلیارد دلار، ۲۰۱۰)



2.5X

1.9X

1.9X

4X

12.7X

اندازه بانک‌های متعارف در مقایسه با اسلامی



## ۵- ابزارهای مشتقه اسلامی

ابزارهای مشتقه در بانکداری اسلامی بسیار معمول هستند. برخی از کارشناسان صنعت بانکداری اسلامی این ابزارها را محکوم می‌کنند، زیرا از نظر ایشان این ابزارها با اصول و احکام شرعی ناسازگار هستند. آن‌ها معتقداند که تاخیر دوجانبه تعهدات به زمان آتی در حکم مبادله بدهی بدون انتقال دارایی اولیه است که بر احتمال قرار<sup>۱</sup> (معامله‌ای که سفته‌بازی محسوب می‌شود) دلالت دارد. این مهم‌ترین دلیل عدم پذیرش ابزارهای مشتقه در جهان اسلام، به‌ویژه کشورهای حوزه خلیج فارس است.

در همان حال برخی از رهبران صنعت خدمات مالی اسلامی نیاز به مدیریت ریسک و مزایای بالقوه ابزارهای مشتقه را با هدف پوشش دادن<sup>۲</sup> درک کرده‌اند. به عنوان مثال، بانک مرکزی مالزی (Negara) که همواره مدافع معرفی و ارائه ابزارهای مشتقه در بانکداری اسلامی بوده است، می‌پذیرد که با یک چارچوب قانونی، مقرراتی و حاکمیت شرکتی می‌توان نظام مالیه اسلامی را بهبود بخشید و توسعه داد. این بانک نخستین موافقتنامه ابزارهای مشتقه اسلامی جهانی را برای مستندسازی تراکنش‌های مشتقه اسلامی در سال ۲۰۰۷ ارائه کرد. این بانک مالزیایی نخستین محصول مشتق اسلامی را نیز در سال ۲۰۰۵ ارائه کرد (معاوضه نرخ سود اسلامی<sup>۳</sup>).

یک نقطه عطف دیگر برای ابزارهای مشتقه اسلامی پیمان Tahawwat است که در سال ۲۰۱۰ توسط بازار مالی اسلامی بین‌المللی (یک مجموعه استانداردسازی بحرینی برای بازارهای پول و سرمایه اسلامی) و انجمن بین‌المللی سواپ و ابزارهای مشتقه ارائه شد. قراردادهایی از جمله شامل: مباحه، مساومه (چانه‌زنی) و وعد مشخص می‌کنند که کدام‌یک از طرفین می‌توانند برای صندوق‌های پوششی، ساختارهای استاندارد و

<sup>۱</sup> قرار : وجود ریسک یا مخاطره در یک معامله، فروش یا قرارداد مانند فروش چیزی که در حال حاضر آماده نیست و یا فروش چیزی که عواقب حاصل از آن مشخص نیست و یا فروش چیزی که احتمال ریسک و مخاطره دارد.

<sup>۲</sup> Hedge

<sup>۳</sup> Islamic Profit-Rate Swap

مستندسازی وارد ترتیبات مدیریت ریسک شوند. این استانداردهای جدید در صورت پذیرش گسترده می‌توانند بازار ابزارهای مشتقه اسلامی را تقویت کنند. هم‌اکنون، بانک‌های مالزی و بانک‌های اصلی بین‌المللی ابزارهای مشتقه اسلامی را ارائه می‌کنند. فراگیرترین این ابزارها عبارت‌اند از معاوضه (سواپ) نرخ سود اسلامی، سواپ‌های بین‌ارزی<sup>۱</sup>، سواپ نرخ سود بین‌ارزی، قراردادهای نرخ آتی و محصولات ساختارمند سهامی. ابزارهای مشتقه اسلامی برخلاف ابزارهای متعارف، نمی‌توانند معامله شوند چرا که هدف آن‌ها تنها پوشش‌دهی است و ابزارهای سفته‌بازی محسوب نمی‌شوند.

#### ۶- آینده بانکداری اسلامی

کاهش نرخ رشد و سوددهی نشان می‌دهد که زمان بهره‌برداری از قابلیت بانکداری اسلامی فرا رسیده است. در این جهت، بانک‌های اسلامی باید جایگاه استراتژیک خود را مورد بازنگری قرار داده و کارایی عملیاتی خود را افزایش دهند. طی سالیان، بسیاری از بانک‌های اسلامی شاهد نرخ رشد دورقمی بوده‌اند که از رقبای خود در بانکداری متعارف پیشی گرفته‌اند. در نگاه نخست، همه چیز برای بانکداری خوب به نظر می‌رسد. فضای فراوانی برای رشد وجود دارد، زیرا بانکداری اسلامی حتی در شورای همکاری خلیج فارس (GCC) و مالزی به ندرت از یک سوم کل سهم بازار تجاوز می‌کند. بازارهای بالقوه بسیاری که مملو از جمعیت مسلمان هستند (مانند هند و کشورهای مستقل مشترک‌المنافع (CIS) که از اتحاد جماهیر شوروی سابق تشکیل شده‌اند)، همچنان دست نخورده باقی مانده‌اند [12].

به علاوه، نفوذ کلی بانکداری در بسیاری از بازارهای اصلی صنعت همچنان پایین است. به‌عنوان مثال، کشورهای GCC هنوز به سطح نفوذ بانکداری کشورهای هم‌چون فرانسه یا انگلیس نرسیده‌اند. هم‌زمان، بازارهای نوظهور گوناگونی نیز پیش‌روی بانکداری اسلامی گشوده شده است [13].

<sup>1</sup> Cross-currency Swap

**۱-۶- فرصت‌های بهبود بهره‌وری**

یک بانک اسلامی هر جایگاه استراتژیکی را اتخاذ کند، نیاز به کارایی بیشتری در طول زنجیره ارزش خواهد داشت. همانند دیگر بانک‌های GCC، حوزه‌های کلیدی شامل اثربخشی فروش، کارایی عملیاتی و مدیریت عملکرد می‌باشند.

**۱-۱-۶- تمرکز بر مشتری**

تعداد محصولات بانکی و درآمد به ازای هر مشتری در GCC در مقایسه با بازارهای توسعه‌یافته نسبتاً پایین باقیمانده است. برای افزایش سهم بازار بانک‌ها، رضایت مشتریان عامل کلیدی است، درحالی‌که مطالعات نشان داده است که بانک‌های GCC به رضایت مشتریان به‌عنوان یک اولویت نمی‌نگرند. سه حوزه اصلی را برای بهبود تمرکز بر مشتریان می‌توان معرفی کرد:

**اول - کارکنان:** کارکنان صف (کارمندان فروش) دانش بسیار اندکی در زمینه خدمات و محصولاتی که ارائه می‌کنند دارند. این مشکل در بانکداری اسلامی بیش‌تر به چشم می‌خورد، درحالی‌که مشتریان بانکداری اسلامی نیازمند توضیحات اضافی برای ساختارها و محصولات منطبق با شریعت هستند. نیاز به بهبود پاسخگویی، به‌عنوان مثال تماس با مشتری در زمان مقتضی، نیز وجود دارد.

**دوم - اطلاعات:** هنگامی که مشتریان اطلاعات مهم در مورد یک محصول را قبل از خریدن دریافت نمی‌کنند، معمولاً منجر به آسیب جدی و پایدار به وفاداری نام تجاری می‌شود. (به‌عنوان مثال آگاهی از هزینه‌های اضافی بعد از خریداری)

**سوم - راه‌های تماس:** مشتریان معمولاً مرکز تماس‌ها یا خدمات وب‌سایتی محدودی دارند و اغلب از بخشی به بخش دیگر سوق داده می‌شوند. بانک‌های اسلامی معدودی وجود دارند که دیدگاه چندکانالی نسبت به برقراری ارتباط با مشتری دارند.

بهبود خدمات مشتریان با یک چارچوب آغاز می‌شود که در آن نام تجاری همسو با تمامی جنبه‌های سازمان (افراد، فرهنگ، معیارهای عملکردی، فرایندها و زیرساختارها) است. وقتی رقابت شدت می‌یابد، پذیرش رویکردی هوشمندانه‌تر، پیچیده‌تر و مشتری محور

برای بانک‌های اسلامی ضرورت می‌یابد. ساختاردهی مجدد کارکنان فروش و تغییر کانون تمرکز از محصول به بخش‌های مشتریان، بهبود مهارت‌ها و تکنیک‌های فروش، و استقرار یک شیوه ارائه چندکانالی به‌وسیله انسجام سازمانی هزینه‌ها را پایین نگه می‌دارد و رضایت مشتریان را افزایش می‌دهد. حفظ یک دیدگاه واحد نسبت به مشتری در تمامی کانال‌ها از اولویت ویژه‌ای برخوردار است.

#### ۲-۱-۶- کارایی عملیاتی

بسیاری از فرایندهای بانکی در GCC هنوز هم دستی انجام می‌شوند که اسناد کاغذی بی‌شمار و لایه‌های تصمیم‌گیری زیادی دارند. این موضوع در بانکداری اسلامی بسیار دست‌وپاگیر است، زیرا در بانکداری اسلامی همواره انتقال یک دارایی مطرح است. باز طراحی فرایندها می‌تواند بهبودهای درخور توجهی به‌وجود آورد و حتی در برخی موارد نیاز به منابع را تا ۵۰ درصد کاهش دهد. با وجودی که اتوماسیون بسیار مهم است، ولی به‌ویژه با توجه به هزینه‌های پایین نیروی کار در GCC همواره موردنیاز نیست. سرمایه‌گذاری‌های هدفمند در حوزه فناوری اطلاعات بسیار مهم است، زیرا کل سازمان را با توجه به راهبرد و یک‌سوسازی ساختارها، همراه می‌کند و به‌طور چشمگیری می‌تواند کارایی را بهبود بخشد.

برون‌سپاری و برون‌مرزسپاری<sup>۱</sup> گزینه‌هایی برای متمرکزسازی فرایندهای کسب‌وکار، بهبود سطح خدمات و افزایش کنترل‌ها ارائه می‌کند. اگرچه این یک مفهوم نسبتاً جدید در GCC است، لیکن بسیاری از بانک‌های منطقه‌ای به‌طور موفق وظایف و فرایندهای نسبتاً ساده خود را به هند و مصر برون‌سپاری کرده‌اند.

یک رویکرد ساختار یافته در طراحی و ارائه محصول (تحلیل هزینه‌ها و شناسایی صرفه-جویی‌ها برای هزینه‌های استراتژیک و عملیاتی) می‌تواند هزینه‌ها را در برخی موارد تا ۳۰ درصد کاهش دهد.

<sup>۱</sup> Offshoring

**۳-۱-۶- مدیریت عملکرد**

نظارت و بازبینی و پاداش‌دهی مناسب به افرادی که بیش‌ترین موفقیت را داشته‌اند کلید بهبود سطوح عملکردی است. پاداش می‌تواند به صورت مالی، پیشرفت شغلی یا معرفی افراد در سازمان (به‌عنوان مثال کارمند ماه) باشد. یک نظام انگیزشی مناسب و ساختارمند می‌تواند ابزاری توانمند برای حفظ و نگهداشت کارکنان، به‌ویژه در بانکداری اسلامی که کمبود منابع انسانی ماهر دارد، باشد. عامل کلیدی در اینجا اتصال مستقیم پاداش‌ها به معیارهای عملکردی است (که پیش از این در سطح کارکنان تعریف و مشخص شده است) تا بتوان بهبودهایی که با هزینه‌های زیادی به دست آمده‌اند را حفظ کرد.

**جمع‌بندی و نتیجه‌گیری**

رشد بانکداری اسلامی در سال‌های اخیر نویدبخش آینده‌ای روشن در این حوزه است. ولی همگام با افزایش رقابت و برخی نشانه‌های اخیر این رشد کاهش یافته است، از این‌رو لازم است مؤسسات مالی و بانک‌های اسلامی کارهای بسیاری را انجام دهند. در بانکداری اسلامی با هر نوع راهبردی (اینکه راهبردی به صورت تمرکز بر جایگاه‌یابی در جاویژه یا رقابت با بانک‌های متعارف به‌صورت رودررو و یا امیزه‌ای از هر دو باشد) حفظ رشد نیازمند کارایی بیش‌تر در طول زنجیره تامین است.

بانک‌های اسلامی که هم‌اینک به گزینه‌های استراتژیک و عملیات اساسی و زیربنایی توجه می‌کنند برای دستیابی به فرصت‌های دست‌نخورده بازار و مدیریت پویایی‌های متغیر در صنعت خود، در جایگاهی قدرتمندتری قرار خواهند گرفت.

## کتاب‌نامه

- [1] Simon, A., Abdel Karim, R & ,Sundararajan,V: *Supervisory, Regulatory and Capital Adequacy Implications of Profit Sharing Investment Accounts in Islamic Finance*, Journal of Islamic Accounting and business research 10-31,2010.
- [2] Munawar, I & ,Khan, T: *Financial Engineering and Islamic Contracts* .New York: Palgrave Macmillan,2005.
- [3] Yousri, A.-r: *Islamic Banking Modes of Finance: Proposal for Further Evolution* .Edinburgh,UK: Edinburgh university press,2005.
- [4] ali, S: **Islamic Capital Market products: developments and Challenges** Jeddah: IRTI, Islamic development bank occasional paper no9,2005.
- [5] Khan, I: *Islamic Finance :Relevance and Growth in the Modern Financial age* .presentation to the Islamic finance seminar organized by the Harvard Islamic Finance Project , London school of economics,UK,2007.
- [6] Mirakhor, A:*General Characteristics of an Islamic Economic System* .Essays on Iqtisad .silver spring45-80.1989.
- [7] El-Gamal, M : *A Basic Guide to Contemporary Islamic Banking and Finance Houston*: TX: Rice university,2000.

- [8] Ayub, M: *Understanding Islamic Finance* .Chichester,UK: Wiley,2007.
- [9] Jeffer, S: *Islamic Insurance: Trends, Opportunities and the Future of Takaful* London: Euromoney Books,2007.
- [10] Ahmed, H : *Financing Micro Enterprises: An Analytical Study of Islamic Microfinance Institution* .Islamic Economic studies ,27-64,2002.
- [11] Obaidullah, M & ,Khan, T: *Islamic Microfinance Development: Challenges and Initiatives* Jeddah, Saudi Arabia: IRTI-Islamic development Bank,2008.
- [12] Kabir, H & ,Lewis, M: *Islamic Finance: the International Library of Critical Writings in Economics* .Cheltenham,UK: Edward Elgar Publishing,2007.
- [13] Usmani, M: *An Intruduction to Islamic Finance* .New Delhi: Idara Isha'at-e-Diniyat,1999.