



چشم‌انداز بازارهای بانكداري و سرمايه در سال ۲۰۲۰

محافظة از مركز در برابر موج بعدی تحول

فهرست

۴	سوار شدن بر موج جدید تحول
۱۰	مقررات: به همان پیچیدگی قبل
۱۳	فناوری: رفع مشکلات پایه‌ای
۱۵	ریسک: بهره‌بردن از فناوری برای تقویت مدیریت ریسک
۱۷	استعداد: تمرکز روی جنبه انسانی تحول
۱۹	بانکداری خرده‌فروشی: پلتفرم‌ها آینده را شکل خواهند داد
۲۲	پرداخت: حفظ اهمیت بانک پس از تحول‌های متعدد
۲۵	مدیریت ثروت: هسته جدید روابط در بانکداری
۲۷	بانکداری سرمایه‌گذاری: سختی بیشتر قبل از کسب سود
۳۰	بانکداری تراکنشی: نیاز به تغییر برجسته
۳۲	بانکداری سازمانی: تقویت جریان ارزش فراتر از وام‌دهی
۳۴	زیرساخت بازار: جستجوی مستمر برای هویتی جدید
۳۶	بررسی عمیق‌تر

پیام‌های کلیدی

- موج جدیدی از تحول در دهه آینده اتفاق خواهد افتاد که قوی‌تر و فراگیرتر از آن چیزی است که در سال‌های اخیر شاهد آن بوده‌ایم، اما همراه با این تحول، فرصت‌های بی‌پایانی حاصل می‌شود.
- اثر ترکیبی تحول فناوری، تغییر ماهیت کار، تغییرات جمعیتی، تغییر اقلیم و احتمال ژاپنی‌شدن (منظور از ژاپنی‌شدن Japanification) این است که اقتصاد طی دوره‌ای طولانی رشد کمی داشته باشد و تورم نیز کم باشد که باعث پایین ماندن نرخ بهره می‌شود، می‌تواند پیامدهای جدی برای صنعت بانکداری داشته باشد.
- این نیروها می‌توانند نحوه مدیریت بانک را نیز تغییر دهند. بانکداری در آینده ویژگی‌های مهمی از قبیل باز، شفاف، آنی، هوشمند، شخصی‌سازی شده، امن و یکپارچه خواهد داشت و عمیقاً در زندگی مشتریان عادی و در عملیات‌های مشتریان سازمانی ادغام خواهد شد.
- در حالی که ممکن است نحوه انجام عملیات‌های بانکی تغییر کند، اما نقش بانک‌ها تغییر نخواهد کرد. با وجود تمام اتفاقاتی که رخ می‌دهد، بانک‌ها باید به هویت اصلی خود به عنوان واسطه‌های مالی وفادار بمانند تا بتوانند تقاضای سرمایه را با عرضه آن تطبیق دهند.
- اکنون که وارد دهه جدیدی می‌شویم، بانک‌ها باید در ابعاد مختلفی از هسته فعالیت‌های خود محافظت کنند؛ از جمله زیرساخت فناوری، مدیریت داده، استعداد و مدیریت ریسک.

سوار شدن بر موج جدید تحول

موج جدیدی از تحول در دهه آینده اتفاق خواهد افتاد که قوی‌تر و فراگیرتر از آن چیزی است که در سال‌های اخیر شاهد آن بوده‌ایم. شاید ریشه‌های این تحول (فناوری، اقتصادی، ژئوپلیتیکی، جمعیتی یا زیست‌محیطی) یکسان باقی بمانند، اما همگرایی منحصربه‌فرد این عوامل باعث ایجاد تغییری بی‌سابقه در جامعه و اقتصاد و به تبع آن در صنعت بانکداری خواهد شد.

مهم‌ترین محرک این تحول هنوز فناوری است. ترکیب فناوری‌های فعلی، مانند یادگیری ماشین و بلاکچین با فناوری‌های نوظهور مانند محاسبات کوانتومی، نه تنها می‌تواند فرصت‌های جدیدی را ایجاد کند که شاید بزرگ‌تر از قبل باشد، بلکه خطرات جدیدی نیز ایجاد خواهد کرد. علاوه بر این، فناوری مفهوم «کار» را به شدت تغییر خواهد داد، از جمله اینکه چه کسی کار را انجام می‌دهد و در کجا انجام می‌شود.

در همین حین احتمال ژاپنی شدن اقتصاد (به معنی رشد پایین در طول چند سال متوالی، کم‌بودن یا منفی بودن تورم و نزدیک به صفر یا منفی بودن نرخ بهره) برای بسیاری از اقتصادهای پیشرفته، به ویژه اروپایی‌ها وجود دارد. این پدیده در هر مقیاسی که رخ دهد، می‌تواند پیامدهای قابل‌لمسی برای رشد و سودآوری صنعت بانکداری در کل دنیا داشته باشد.

علاوه بر این، تغییرات جمعیتی اساسی در سراسر جهان، به احتمال زیاد پویایی رشد را به طور قابل توجهی تغییر خواهد داد. سال‌خوردگی جمعیت در اقتصادهای توسعه‌یافته و کشورهای در حال ظهور مثل چین می‌تواند بر سیستم‌های اجتماعی، سیاسی و تجاری فشاری وارد کند که قبلاً شاهد

آن نبوده‌ایم.

و در نهایت، نگرانی در مورد تغییرات اقلیمی و تاثیر اجتماعی، بانک‌ها را مجبور به تغییر اولویت‌ها و نقش‌شان در جامعه می‌کند؛ به نحوی که مجبور می‌شوند دستاوردهای کوتاه‌مدت را برای رسیدن به پایداری طولانی مدت فدا کنند.

اثر ترکیبی تحول فناوری، تغییر ماهیت کار، تغییرات جمعیتی، تغییر اقلیم و احتمال ژاپنی شدن، می‌تواند پیامدهای جدی برای صنعت بانکداری داشته باشد. به طور خاص، سناریوی رشد کم می‌تواند به کاهش شدید ظرفیت بانکداری منجر شود؛ به گونه‌ای که بانک‌های کمتری توانایی بازیابی سرمایه خود را خواهند داشت. در اکثر موارد، نهاد‌های کوچک و آنهایی که تمایز خاصی ندارند، دچار چالش‌های زیادی خواهند شد.

این نیروها می‌توانند نحوه مدیریت بانک را نیز تغییر دهند. بانکداری باید ویژگی‌های مهمی از قبیل باز، شفاف، آنی، هوشمند، شخصی‌سازی شده، امن و یکپارچه داشته باشد و عمیقاً در زندگی مشتریان عادی و در عملیات‌های مشتریان سازمانی ادغام شود.

اما در حالی که ممکن است نحوه انجام عملیات‌های بانکی تغییر کند، نقش بانک‌ها تغییر نخواهد کرد. با وجود تمام اتفاقاتی که رخ می‌دهد، بانک‌ها باید به هویت اصلی خود به عنوان واسطه‌های مالی وفادار بمانند تا بتوانند تقاضای سرمایه را با عرضه آن تطبیق دهند.

مزیت‌های رقابتی بانک‌ها همچنان باید توانایی آنها در مدیریت ریسک و مسائل مالی پیچیده، هدایت کسب‌وکار

در حالی که بانکداری در حال تغییر است، احتمال تغییر هدف بانک‌ها نیز وجود دارد. بانک‌ها به احتمال زیاد فعالیت‌های جامعه‌محور زیادت‌تری انجام خواهند داد و خود را در خط مقدم مقابله با مسائل اجتماعی-اقتصادی مانند تغییر اقلیم یا سرمایه اجتماعی قرار خواهند داد، اما این تحول با فرصت‌های بی‌پایانی همراه است. با شروع دهه جدید، رهبران بانک‌ها باید با واقعیت جدید کنار بیایند و از هسته اصلی بانک خود

در بازاری دارای مقررات سختگیرانه، استفاده از نوآوری برای رفع نیازهای مشتری، حفاظت از حریم خصوصی مشتریان و حفظ اعتماد آنها باشد و همه این کارها باید در مقیاس بزرگ انجام شود. بانک‌ها همواره متولی دارایی‌های مشتریان خواهند بود. این نقش می‌تواند شامل حفاظت از مواردی مانند هویت دیجیتال باشد که حوزه جدیدی را برای بانکداری در عصر دیجیتال ایجاد خواهد کرد.

شکل ۱: محافظت از هسته اصلی فعالیت‌های بانکی در مقابل موج بعدی تحول



محافظت کنند. آنها نباید اجازه بدهند که فرصت طلبی کوتاه‌مدت مانع ایجاد چشم‌اندازی بزرگ‌تر و جسورانه‌تر برای آنها شود. رهبران بانکی باید به جای نگرانی در مورد تغییر، به این فکر کنند که چگونه می‌توانند از فرصت‌های به‌وجودآمده بیشترین بهره را ببرند.

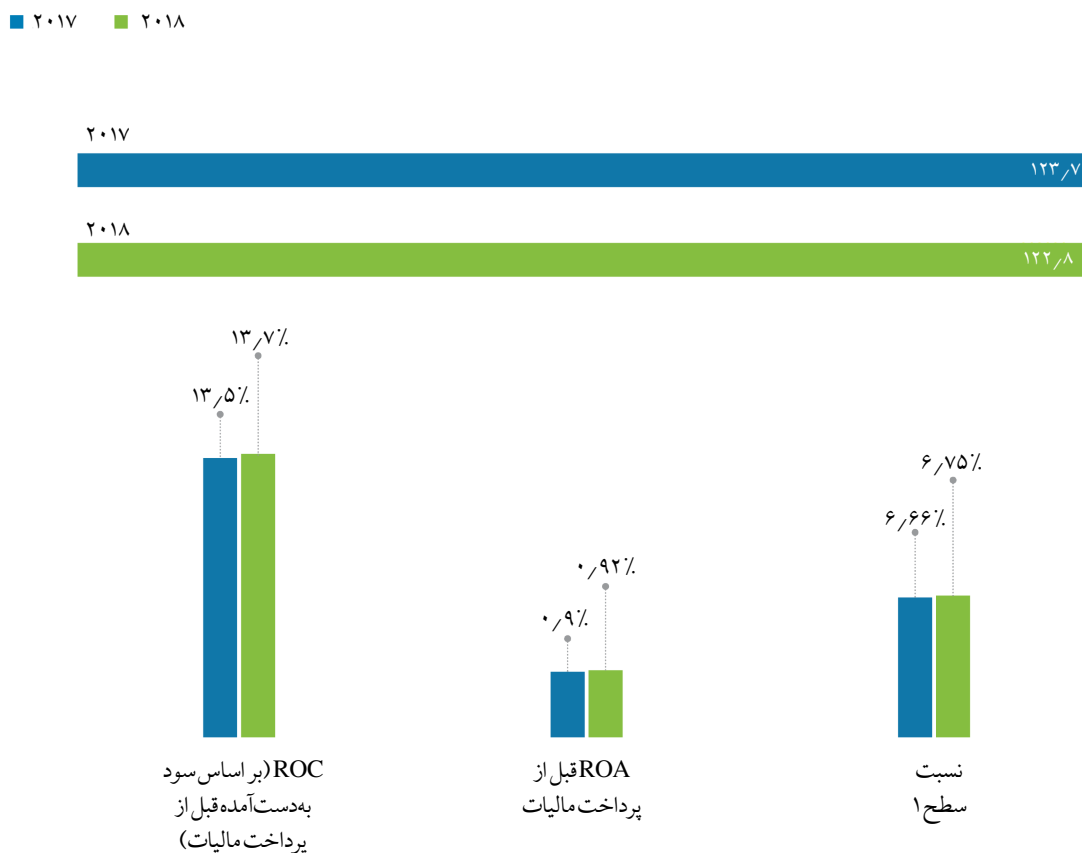
شرایط فعلی صنعت بانکداری چگونه است؟

سیستم بانکداری جهانی به روند مثبت خود ادامه می‌دهد و سودآوری آن به سطوح جدیدی بعد از بحران سال ۲۰۰۸ افزایش یافته است. به گزارش مجله «بنکر» در سال ۲۰۱۸، بازگشت سرمایه (ROC) ۱۳/۷ درصد شده که از ۱۳/۵ درصد مربوط به پایان سال ۲۰۱۷ بالاتر است، اما این صنعت

هنوز نتوانسته سودآوری پایداری به دست آورد؛ زیرا بازده حقوق صاحبان سهام آن (ROE) ۹/۶ درصد است و کمتر از ۱۲ درصدی است که بانک‌ها به عنوان هزینه سرمایه در نظر می‌گیرند. دارایی‌های جهانی به ۱۲۲/۸ هزار میلیارد دلار کاهش یافته که عمدتاً به خاطر دفع دارایی‌های غیرحیاتی توسط بانک‌های اروپایی است (شکل ۲). جنبه مثبت این شرایط این است که وضعیت بانک‌ها در سطح جهانی مجدداً استقامت پیدا کرده؛ به گونه‌ای که نسبت لایه اول (ratio ۱ tier) به ۶/۷۵ درصد رسیده که از ۶/۶۶ درصد مربوط به سال ۲۰۱۷ بیشتر است.

صنعت بانکداری آمریکا بهبود نسبتاً متوسطی را در بسیاری از زمینه‌ها نشان داده و همچنان قوی است. بازگشت سرمایه آن در

شکل ۲: شرایط سیستم بانکی جهان؛ ۱۰۰۰ بانک برتر



دارایی‌های این بانک‌ها با سه درصد کاهش به ۱۳/۱ هزار میلیارد دلار رسید. این در حالی است که ROC بانک‌های چینی ۱۴/۴ درصد شد که نسبت به ۱۵/۶ درصد سال گذشته کمتر است. به نظر می‌رسد جنگ تجاری چین و آمریکا، تاثیری منفی روی رشد دارایی‌ها داشته که از جمله تاثیرات آن، تاریک‌تر شدن چشم‌انداز اقتصادی جهان است.

در همین حین بانک‌های استرالیایی توانسته‌اند در سال ۲۰۱۸، میزان وام‌دهی خود را ۴/۷ درصد افزایش داده و به ۱/۸ هزار میلیارد دلار برسانند که عامل اصلی آن رشد بازار خانه‌هایی است که صاحبان‌شان در آنها زندگی می‌کنند. شرایط آینده کمتر تیره به نظر می‌رسد؛ زیرا رقابت در بخش بانکداری خرد افزایش می‌یابد و حاشیه سود بانک‌ها کاهش پیدا خواهد کرد. کمیسیون رقابت و مصرف‌کنندگان استرالیا (ACCC) نیز بانک‌ها را به افزایش رقابت تشویق کرده است.

در سال ۲۰۲۰ چه انتظاری داشته باشیم؟

در ایالات متحده، نرخ بیکاری به کمترین میزان خود رسیده و تورم تحت کنترل است، اما علائم رکود بالقوه در حال پدیدار شدن هستند؛ yield curve برای اولین بار از سال ۲۰۰۷ تا به امروز، معکوس شده است. اقتصاددانان شرکت دیلویت احتمال رکود اقتصادی آمریکا در سال آینده را به میزان ۲۵ درصد پیش‌بینی می‌کنند که مشابه سال گذشته است. اکثر کشورهای عضو G۷ مانند ژاپن، آلمان، ایتالیا و بریتانیا در شرایط مشابه یا بدتری هستند. در سطح جهانی، صندوق بین‌المللی پول رشد تولید ناخالص ملی را کمتر از سه درصد در سال ۲۰۱۹ پیش‌بینی کرده و هیچ منطقه‌ای نیست که تحت تاثیر این اتفاق نباشد (شکل ۳).

کوچک‌بودن جعبه ابزار بانک‌های مرکزی به همان اندازه نگران‌کننده است؛ نرخ بهره منفی در مناطق کلیدی در سراسر جهان به پایین‌ترین سطح تاریخی خود رسیده، نزدیک به صفر

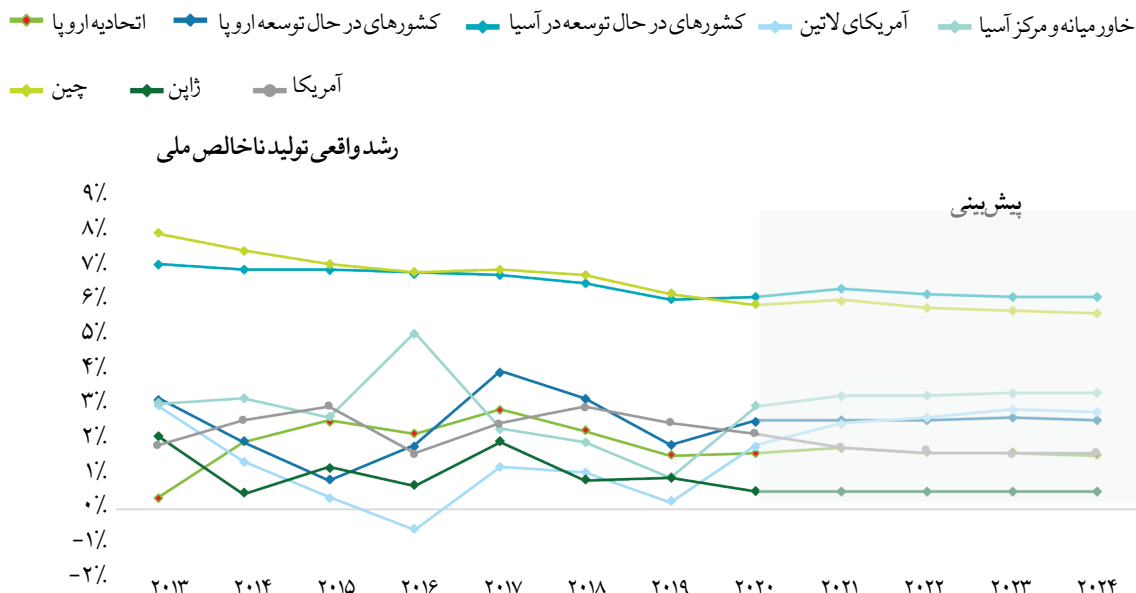
آن دوره ۱۸ درصد بود و بازگشت دارایی (ROA) ۱/۵ درصدی از آن حمایت می‌کرد. ارزش کل دارایی‌ها ۱۶/۵ هزار میلیارد دلار بود که سه درصد بیشتر از سال قبل بود. کاهش مالیات و افزایش بودجه فدرال (تا اواسط سال ۲۰۱۹) عوامل مهمی در افزایش سود بودند. قرض‌گیری توسط مصرف‌کنندگان به میزانی بالاتر رفته که آخرین بار قبل از بحران مالی ۲۰۰۸ دیده شده بود.

بانک‌های کانادایی نیز جمع دارایی‌های خود را با افزایش چشم‌گیر ۱۱/۲ درصدی سالانه، به ۴/۷ تریلیون دلار رساندند که وام مسکن و دیگر انواع وام به افراد و کسب‌وکارها عامل اصلی این رشد بوده‌اند، ولی حاشیه سود این بانک‌ها کاهش یافته و نرخ ذخیره زیان وام بالاتر رفته است؛ زیرا شرایط اقتصاد کلان رو به افول هستند.

در مقابل، بسیاری از بانک‌های اروپایی هنوز توجیهی منطقی برای فعالیت‌های خود ندارند و در تلاش هستند که سطح سودآوری خود را به سطح سودآوری سایر مناطق برسانند. ROC آنها در سال ۲۰۱۸ فقط ۱۰/۲ درصد بود و با وجود بهبودهای به وجود آمده در وام‌های بازپرداخت نشده و افزایش سود بانک‌های فعال در جنوب اروپا، این عدد نسبت به سال قبل از خود، یعنی ۲۰۱۷، تغییری نداشت. از چالش‌های فراگیر بانک‌های اروپایی می‌توان پایین‌تر بودن حاشیه نرخ بهره خالص (NIM) را نام برد که دلیلش خرد شدن بازار به واسطه رقابت و اشباع بازار در منطقه‌های کلیدی مثل آلمان است. نزدیک بودن نرخ بهره بانک‌های مرکزی به صفر (یا حتی منفی بودن نرخ بهره) نیز عامل تاثیرگذاری در این شرایط هستند. کل دارایی بانک‌ها حدود ۲۵/۸ هزار میلیارد دلار باقی مانده است.

شرایط آسیا هم خوب و هم بد است. به طور کلی، بانک‌های چینی به بزرگ‌تر شدن ادامه می‌دهند. چهار بانک بزرگ جهان در سال ۲۰۱۸ چینی بودند. در همین حال، بانک‌های ژاپنی قادر به فرار از نگرانی‌ها در مورد رشد کم و جمعیت مسن این کشور نبوده‌اند. ROC این کشور ۵/۸ درصد و ROA آن ۳۱/۰ درصد بود که به خاطر پایین بودن نرخ بهره و رشد است.

شکل ۳: رشد تولید ناخالص ملی و مقایسه آن با پیش‌بینی‌ها در منطقه‌های مختلف



بیرون آن به شدت افزایش می‌دهد و امکان مشارکت مستقیم بانک با اکوسیستم ذی‌نفعانش را فراهم می‌کند، اما رهبران همزمان با حرکت به سوی تغییر، باید بر مأموریت مهم مسئولیت اجتماعی نیز تمرکز کنند.

سال گذشته، از بانک‌ها خواستیم تا دیدگاه خود نسبت به تحول را تغییر دهند و آن را به عنوان فرایندی چندساله در نظر بگیرند. به عبارت دیگر از آنها خواستیم نحوه تغییر کردن خود را تغییر دهند. البته این پیام هنوز هم معنی دار است، اما اکنون که وارد دهه جدیدی می‌شویم، بانک‌ها باید هسته اصلی فعالیت‌های خود را در چند بعد، از جمله زیرساختار فناوری، مدیریت داده، استعداد و مدیریت ریسک، حفظ و تقویت کنند.

بانک‌ها همچنان با چالش‌های فراگیری در زمینه فناوری مواجه هستند. یکی از آنها بدهی فنی یا مدرن نشدن سیستم‌های قدیمی است که مانع بزرگی برای تحول به حساب می‌آید. یکی دیگر از موارد مهم، وضعیت اسفبار داده‌هاست که احتمالاً مانع سود بردن بانک‌ها از سرمایه‌گذاری روی فناوری‌های جدید می‌شود. هنوز دسترسی گسترده و راحت به

است یا حتی از صفر رد شده است. اقدام اخیر بانک مرکزی اروپا (ECB) برای کاهش نرخ‌ها و بازگرداندن تسهیل کمی می‌تواند باعث ایجاد رشد شود، اما اگر این طور نشود، می‌تواند به مشکلات بیشتری منجر شود. در رابطه با مسائل رگولاتوری، کشورهای مختلف قوانین متفاوتی دارند و این امر مشکلات زیادی به وجود می‌آورد. در حال حاضر موسسات باید مقررات متعددی را رعایت کنند که اغلب آنها هنوز قطعی نیستند یا در حال بازنگری هستند.

البته خطرات بالقوه ناشی از تنش‌های سیاسی، مانند برگزیت یا جنگ‌های تجاری ادامه‌دار، به توجه مداوم نیاز دارند.

بانک‌ها باید چگونه برای دهه آینده آماده شوند؟

رهبران بانک‌ها باید با پیش‌بینی موج تحولات در دهه آینده، ایده‌هایی جسورانه و بزرگ برای تغییر عملیات‌ها و نحوه مدیریت بانک‌ها ارائه دهند. ایجاد مشارکت‌ها و اتحادهای جدید با سازمان‌های مختلف می‌تواند اهمیت زیادی در زمینه ایجاد تغییر پیدا کند؛ زیرا مقیاس تحول را در سازمان و

شکل ۴: چشم‌انداز صنعت بانکداری و بازارهای سرمایه در سال ۲۰۲۰



در مورد اتفاقاتی که می‌توان در سال ۲۰۲۰ و بعد از آن انتظار داشت، در رابطه با هفت حوزه اصلی کسب‌وکار بانکداری ارائه می‌دهیم؛ بانکداری خرد، پرداخت، مدیریت ثروت، بانکداری سرمایه‌گذاری، بانکداری تراکنشی، بانکداری شرکتی و زیرساخت بازار. همچنین انتظارات خود در مورد چند حوزه خاص مانند رگولاتوری، فناوری، ریسک و استعداد را بیان می‌کنیم (شکل ۴).

داده‌های باکیفیت وجود ندارد که در واقع سوخت مورد نیاز هر راه‌حل مبتنی بر فناوری هستند. بسیاری از بانک‌ها همچنان در تلاش هستند که با این چالش‌ها مقابله کنند. ما از صنعت بانکداری خواهش می‌کنیم که به اصول اولیه برگردد؛ مشکل داده‌ها را پیش از اجرای طرح‌های تحول‌بنیادین فناوری حل کند و از طریق مدرن‌سازی فعالیت‌های مرکزی خود، به تدریج بدهی فنی‌اش را کاهش دهد. در این گزارش، دیدگاه خود را

مقررات

به همان پیچیدگی قبل

نیز به ریسک‌های آتی دارند مثل گذار LIBOR (نرخ بهره استقراض بین بانکی لندن)، ماندگاری کسب‌وکار و تغییر فناوری و نوآوری.

فدرال رزرو آمریکا به دنبال اجرای قانون رشد اقتصادی، ساده‌سازی رگولاتوری و محافظت از مصرف‌کنندگان (EGRRCPA) است که مقررات سختگیرانه‌ای برای بزرگ‌ترین نهادهای مالی ایجاد می‌کند، ولی با نهادهای کوچک‌تر برخورد ساده‌تری دارد. علاوه بر آن، شخصی‌سازی EGRRCPA شرایط رگولاتوری را برای بانک‌های خارجی کوچک، بهبود می‌بخشد. انتظار می‌رود این پیشنهادها تا پایان سال ۲۰۱۹ اجرا شوند.

همچنین اصلاحیه‌ای بر Volcker Rule در EGRRCPA آورده شده است (Volcker ۲/۰) که در ژانویه ۲۰۲۰ اجرا خواهد شد و محدودیت‌های تجاری بانک‌های متوسط را حذف

سال گذشته به واکرا شدن استانداردهای رگولاتوری در جهان اشاره کردیم، چراکه بسیاری از کشورها به دنبال راه‌هایی برای تحریک رشد اقتصادی هستند و به همین دلیل روند هم‌راستایی مقرراتی به وجود آمده پس از بحران سال ۲۰۰۸ را کنار گذاشته‌اند. پراکندگی رگولاتوری در سراسر جهان همچنان یک واقعیت تلخ است و موسسات مالی در حال حاضر مجبور به رعایت الزاماتی هستند که (اغلب‌شان هنوز نهایی نشده‌اند) و پیامدهای آنها هنوز مشخص نیست.

در ایالات متحده، چند طرح مختلف در دست بررسی هستند که سعی دارند مقررات را بر اساس اندازه و پیچیدگی عملیاتی بانک‌ها ارزیابی کرده و از پیچیدگی آنها بکاهند. نکته مهم این است که سازمان‌های رگولاتوری خواهان وجود رویکردی متمرکز برای قانون‌گذاری هستند که با هر بانکی متناسب با شرایط خودش برخورد می‌کنند. در همین حین، آنها نیم‌نگاهی



کند، ولی برخی ایالت‌ها مثل کالیفرنیا، نیویورک و ورمونت شروع به ایجاد قوانینی در این زمینه کرده‌اند.

بافراگیرتر شدن فین‌تک‌ها، مسائل رگولاتوری آنها اهمیت و اضطراب بیشتری پیدا کرده است. از یک سو، بانک‌های با سابقه و فین‌تک‌ها دوست دارند بدون نگرانی رگولاتوری به نوآوری بپردازند و از طرف دیگر نیاز به حدی قطعیت رگولاتوری دارند تا مطمئن باشند سرمایه‌گذاری‌هایی که انجام داده‌اند در بلندمدت جواب می‌دهند و هزینه‌های قانونی به آنها تحمیل وارد نخواهند کرد. احتمالاً عدم قطعیت مربوط به منشورهای بانکی در ایالات متحده ادامه پیدا خواهد کرد. دفتر ناظر ارز (The Office of the Comptroller of the Currency) در سال ۲۰۱۸ اعلام کرد که شروع به پذیرش درخواست فین‌تک‌ها برای منشور بانکی خواهد کرد؛ ولی دادگاهی فدرال به تازگی رای داده است که این سازمان نمی‌تواند برای سازمان‌هایی که بیمه فدرال برای سپرده‌ها ندارند، مجوز بانکی صادر کند.

در همین حال، اگرچه حشیش در ایالت‌های متعدد قانونی شده، اما تحت قانون فدرال همچنان غیرقانونی است. این امر بانک‌هایی را که خدمات بانکی مربوط به حشیش را ارائه می‌کنند، در موقعیت خطرناکی قرار می‌دهد. دو قانون فدرال (قانون بانکداری امن و عادلانه سال ۲۰۱۹ و قانون تقویت اصلاحیه دهم قانون اساسی با استفاده از قانون اعتماد به ایالت‌ها) در حال بررسی هستند که می‌توانند این مشکلات را رفع کنند و به بانک‌ها اجازه سرویس دهی به کسب‌وکارهای فروش حشیش بدهند؛ مشروط به اینکه این کسب‌وکارها از قوانین ایالتی پیروی کنند.

هنوز مشخص نیست که برنامه‌ای برای محافظت از سپرده‌های بانکی در کل اتحادیه اروپا ایجاد خواهد شد یا نه؛ ولی اتحادیه اروپا پیشرفت‌های چشم‌گیری در سایر جنبه‌های بانکداری داشته است.

پارلمان اروپا به تازگی اصطلاحاتی در مقررات و دستورالعمل الزامات سرمایه‌ای (که به CRD۵ و CRR۲ معروف هستند)

می‌کند و رعایت قوانین برای بانک‌های بزرگ‌تر ساده‌تر خواهد کرد. انتظار نمی‌رود که این تغییر تاثیر عمده‌ای بر حجم تجارت بانکی داشته باشد، ولی احتمالاً چالش‌های مقرراتی بانک‌ها را کاهش خواهد داد.

تغییرات متعددی نیز در مورد چارچوب سرمایه و آزمون استرس در حال اجرا هستند. فدرال رزرو اصلاحاتی برای چارچوب برنامه‌ریزی سرمایه خود به نام «بررسی و تحلیل جامع سرمایه» (CCAR) و همچنین «آزمون استرس سالانه داد-فرانک» (DFAST) ارائه داده که باعث بهبود چارچوب طراحی و افزایش شفافیت هر دوی آنها خواهد شد.

علاوه بر آن، احتمال دارد تلاش‌هایی برای اصلاح سازمان‌های «فنی می» (Fannie Mae) و «فردی مک» (Freddie Mac) سرعت بگیرند. طرح اولیه وزارت خزانه‌داری ایالات متحده این است که این دو سازمان خصوصی شوند تا تاثیر دولت بر وام‌های مسکن به تدریج کاهش پیدا کند. ریسک‌های غیر مالی نیز برای رگولاتورها اهمیت دارند؛ زیرا تاثیر این ریسک‌ها در زمینه‌هایی مثل امنیت سایبری، استقامت کسب‌وکار، رعایت قوانین، ریسک‌های عملیاتی، حاکمیت داده و کیفیت داده‌ها بیشتر نمایان شده است. کمیسیون بورس و اوراق بهادار «مقررات رعایت منافع» (Regulation Best Interest یا Reg BI) را در مورد وظیفه امانتداری مالی در سال ۲۰۱۹ تصویب کرد که استاندارد نحوه تعامل کارگزاران بورس و مشاوران سرمایه‌گذاری با مشتریان خرد را بهبود می‌بخشد. احتمالاً قوانین دیگری نیز در مورد استانداردهای امانتداری مالی به زودی در چند ایالت تصویب خواهند شد. برای نمونه نیوجرسی و ماساچوست در حال بررسی قوانینی هستند که می‌توانند مسائل مقرراتی را برای کارگزاران پیچیده کنند.

مباحث رگولاتوری در زمینه حریم خصوصی در حال تبدیل شدن به نگرانی بزرگی است؛ زیرا ایالات متحده یک استاندارد حریم خصوصی جامع ندارد که از همه انواع اطلاعات مصرف‌کنندگان آمریکایی (از جمله داده‌های مالی) محافظت

انجام داده که پیروزی‌های خوبی برای اتحادیه بانکداری به حساب می‌آیند. CRD۵ و CRR۲ الزامات سرمایه‌ای را بهبود خواهند بخشید و بنابراین جایگاه سرمایه‌ای و نقدینگی بانک‌های اروپایی را تقویت خواهند کرد. هرچند این اصطلاحات بخشی از قوانین بازل ۳ را اجرا می‌کنند، اما قوانین بازل ۴ در آنها لحاظ نشده‌اند.

با این حال، بسیاری از موسسات مالی پس از اجرای مقررات حفاظت از داده عمومی (GDPR) در سال ۲۰۱۸، پیشرفت‌هایی در زمینه پیروی از قوانین داشته‌اند. GDPR حمایت‌های فراگیری از داده‌های شخصی شهروندان اتحادیه اروپا انجام داده و قوانین نگهداری داده‌ها را در سراسر اتحادیه اروپا استاندارد کرده است.

با رشد معاملات فرامرزی، مقررات احراز هویت مشتری (KYC) و ضد پولشویی (AML) توجه بیشتری را به خود جلب می‌کنند. ایالات متحده اخیراً «قانون پول نقد غیرقانونی» را برای ساده کردن الزامات و شفافیت گزارش فعالیت‌های مشکوک ایجاد کرد که انتظار می‌رود چالش‌های قانونی بانک‌ها را افزایش دهد. به‌طور مشابه، پس از رسوایی‌های گوناگون ناشی از پولشویی در سال ۲۰۱۸، قانون‌گذاران اتحادیه اروپا نیز قوانین خود را مورد بازنگری قرار داده‌اند.

سرانجام، در منطقه آسیا پاسیفیک (APAC) انتظار نمی‌رود که به‌زودی مقررات جدیدی برای صنعت مالی ایجاد شود؛ بلکه تمرکز رگولاتورهای این منطقه روی مدیریت سیستم نظارتی اصلاح‌شده خود است. آنها تعامل مستقیمی با بنگاه‌های مالی دارند (برای نمونه بازدیدهای نظارتی حضوری انجام می‌دهند) تا درک بهتری از روندهای کاری آنها به دست آورند. رگولاتورهای آسیا پاسیفیک همچنین بیشتر در مورد نحوه رفتار و فرهنگ صحبت می‌کنند. آنها برخورد سختگیرانه‌تری با رفتارهای نامناسب دارند و انتظارات زیادی در زمینه رفتار حرفه‌ای برای بانک‌ها تعیین کرده‌اند.

به دلیل اینکه مسائل رگولاتوری در جهان تفاوت‌های بسیاری با هم دارند، نهادهای مالی (به‌ویژه آنهایی که عملیات‌های بزرگ جهانی دارند) تحت فشار قابل توجهی قرار دارند تا بتوانند مطالبات حوزه قضایی محلی را با مقررات داخلی کشور خود تطبیق دهند. موسسات کوچک‌تر نیز از این مشکلات قانونی مصون نیستند. در حال حاضر که انتظار می‌رود این واگرایی رگولاتوری ادامه پیدا کند و احتمال ناپایداری‌های ژئوپلیتیک و رکود اقتصادی نیز وجود دارد، بانک‌ها می‌توانند با ادامه مسیر مدرن‌سازی خود با استفاده از جدیدترین فناوری‌های حاکمیت، ریسک و پیروی از قوانین، به بهترین نحو برای آینده آماده شوند.

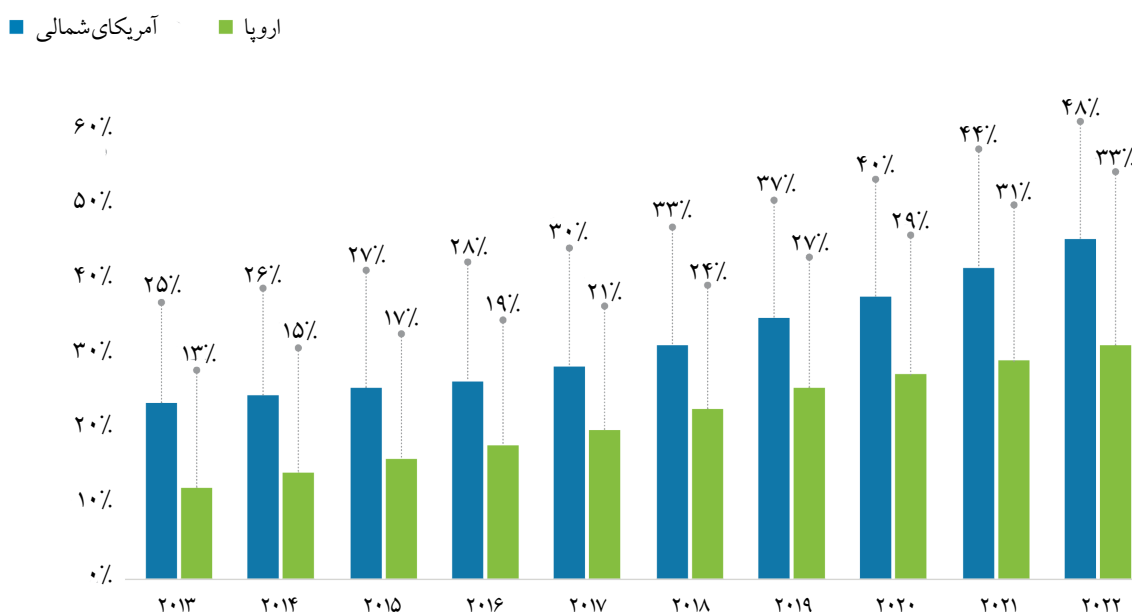
فناوری

رفع مشکلات پایه‌ای

نیمی از کل بودجه فناوری اطلاعات خود را صرف فناوری‌های جدید کنند، در حالی که بانک‌های اروپایی حدود یک‌سوم از این بودجه را برای فناوری‌های جدید خواهند داد که رقمی بالاتر از سطح فعلی (۲۷ درصد) است (شکل ۵). بانک‌ها به خاطر قدیمی بودن فناوری و مسائل مربوط به کیفیت داده‌ها، قادر به دستیابی به بازده مورد نظر در زمینه مدرن‌سازی خود نیستند. در نتیجه بانک‌ها احتمالاً در سال ۲۰۲۰ مجبور می‌شوند توجه خود را به سمت تغییر فناوری‌های اساسی سازمان‌شان

سال گذشته تاکید کردیم که بانک‌ها به برتری در مدیریت داده، مدرن‌سازی زیرساخت اصلی، پذیرفتن هوش مصنوعی (AI) و مهاجرت به محیط محاسبات ابری نیاز دارند. با این وجود، اغلب بانک‌ها در زمینه تحول دیجیتال از نقطه مطلوب خود فاصله زیادی دارند و با وجودی که در سال‌های اخیر شاهد افزایش سرمایه‌گذاری روی فناوری‌های جدید بوده‌ایم، انتظار می‌رود این روند در آینده نزدیک ادامه یابد. به عنوان مثال، انتظار می‌رود در سال ۲۰۲۲ بانک‌های آمریکای شمالی تقریباً

شکل ۵: درصد هزینه‌کرد روی فناوری‌های جدید نسبت به کل بودجه فناوری اطلاعات بانک‌ها



معطوف کنند تا بتوانند به طور کامل از مزایای فناوری‌های پیشرفته بهره‌مند شوند. به عنوان اولین گام، آنها باید با بدهی فنی خود مقابله کنند که معمولاً ناشی از تلاش برای کاهش هزینه‌ها در گذشته و مستقر کردن فناوری‌های جدید روی لایه‌هایی از زیرساخت‌های قدیمی است. سیستم‌های قدیمی از جمله بزرگ‌ترین موانع رشد بانکی به حساب می‌آیند.

سال ۲۰۲۰ می‌تواند سال «ساخت و مهاجرت» باشد و بانک‌ها همچنان به آزمودن رویکردهای مختلف برای مدرن‌سازی سیستم اصلی خود ادامه خواهند داد. ایجاد پلتفرم‌های بانکی جدید روی بسترهای محاسبات ابری در حال تبدیل شدن به استراتژی مناسبی است؛ زیرا ریسک کمتری دارد، باعث کاهش زمان ورود به بازار می‌شود، نتایج مطلوبی را به ارمغان می‌آورد و امکان مهاجرت تدریجی به بستر جدید را فراهم می‌کند.

در همین حین، نتایج استفاده از هوش مصنوعی هنوز چشم‌گیر نیستند. هرچند برخی موارد موفقیت‌آمیز نیز وجود دارد، اما پژوهش‌های شرکت دیلویت نشان داده که استفاده از هوش مصنوعی در کل سازمان و تبدیل آن به استراتژی کل سازمان، بهترین نتیجه را برای سازمان‌های مالی دارد. بنابراین بانک‌ها برای افزایش مقیاس‌پذیری در این زمینه باید ساختارهای حاکمیتی محکمی ایجاد کنند و نیروهای کار خود را در این مسیر قرار دهند. آنها همچنین باید ریسک‌های موجود (برای مثال احتمال خطای الگوریتم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی) را در نظر بگیرند و راهکاری برای مقابله با آنها به وجود آورند.

برای اینکه بانک‌ها بتوانند از پتانسیل هوش مصنوعی برای رشد خود استفاده کنند و از سازمان‌هایی محصول‌محور به سازمان‌های مشتری‌محور تبدیل شوند، تمرکز روی قدرت

داده‌ها اهمیت زیادی در سال ۲۰۲۰ و پس از آن خواهد داشت. با این حال، داده‌هایی که در سیستم‌های سیلویی بانک‌ها وجود دارند، فقط یک قطعه از پازل هستند. همان‌طور که ردپای دیجیتال مشتری‌ها به سرعت رشد می‌کند؛ انواع جدیدی از داده‌ها به این آمیزه اضافه می‌شوند و در حالی که شکل‌گیری اکوسیستم‌های مالی و افزایش اشتراک‌گذاری داده‌ها میان موسسات، منجر به بهبود دسترسی به داده‌های مشتریان می‌شود، مدیریت داده‌ها را پیچیده‌تر و نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی را افزایش می‌دهد. بانک‌ها باید درباره معماری داده‌های خود تجدیدنظر کنند و نظم مناسبی به وجود آورند تا بتوانند از اقدامات داده‌محور خود بیشترین سود را به دست آورند. علاوه بر این، تکنیک‌های تقویت حریم خصوصی می‌تواند به بانک‌ها کمک کند تا از اشتراک داده‌ها ارزش به دست آورند؛ بدون اینکه آسیبی به حریم خصوصی افراد وارد کنند.

آخرین نکته این است که تحول دیجیتال به فناوری و داده محدود نمی‌شود. برای کسب موفقیت طولانی مدت، جنبه‌های انسانی نیز باید مورد توجه قرار گیرد. هر قدر فناوری ارزان‌تر می‌شود و سازمان‌ها با سادگی بیشتری به فناوری‌های جدید روی می‌آورند، مزایای اولیه این فناوری‌ها در بلندمدت کاهش می‌یابد. به همین دلیل است که بانک‌ها باید یاد بگیرند چطور از فناوری برای درک بهتر مشتری و ارائه پیشنهادهای جذاب به او، استفاده کنند. جنبه مهم دیگری که باید در نظر گرفته شود، فرهنگ خواهد بود. در اغلب موارد، موفقیت یا شکست اقدامات تحول دیجیتال، به جای فناوری به موضوعات فرهنگی وابسته است. رهبران باید برای ایجاد تحول، روی ذهنیت افراد و فرایندهای سازمان تمرکز کنند. تنها آن دسته موسساتی موفق می‌شوند که فرهنگ مشارکتی و نوآورانه به وجود می‌آورند که به پیشران تغییر تبدیل می‌شود.

ریسک

بهره‌بردن از فناوری برای تقویت مدیریت ریسک

واگرایی رگولاتوری، ناپایداری‌های ژئوپلیتیک و احتمال به وجود آمدن رکود اقتصادی، ریسک‌های زیادی را به وجود آورده که موسسات مالی را مجبور به تغییر رویکردهای سنتی‌شان در قبال مدیریت ریسک کرده است. علاوه بر آن، ریسک‌های غیرمالی نیز اهمیت خود را برای رگولاتورها و بانک‌ها حفظ کرده‌اند و بسیاری از آنها توجه بیشتری به این نوع ریسک‌ها دارند. در حالی که بانک‌ها در سال‌های اخیر گام‌های قابل توجهی برای ارزیابی و کاهش ریسک در سراسر سازمان برداشته‌اند، دهه پیش رو توانایی آنها در زمینه مدرن‌سازی مستمر راهکارهای مدیریت ریسک‌شان را نشان خواهد داد.

رهبران بانک‌ها می‌توانند کار خود در این زمینه را با ایجاد مدلی بهینه برای مدیریت ریسک شروع کنند. آنها باید ابتدا خطوط دفاعی خود را دوباره ارزیابی کنند تا مشخص شود که در چه زمینه‌هایی اقدامات تکراری بین اولین خط (که مالک و مدیر ریسک است) و دومین خط (که نظارت‌کننده بر ریسک است)

وجود دارد. حذف این رویکرد سیلویی و اقدامات تکراری می‌تواند امکان غلبه بر هزینه‌ها و ناکارآمدی‌های فرایندی را فراهم کند و اولین خط را قادر سازد که مالکیت بیشتری بر ریسک داشته باشد. سپس بانک‌ها باید به این فکر کنند که چگونه می‌توانند از فناوری به بهترین نحو استفاده کنند. مدت‌هاست که فناوری نقش مهمی در مدیریت ریسک ایفا کرده، اما به لطف پیشرفت‌های جدید، اکنون می‌تواند به بانک‌ها کمک کند که برنامه مدیریت ریسک خود را به شکل معنی‌دارتری تغییر دهند. با این حال، تعداد بسیار کمی از بانک‌ها از فناوری‌های نوظهور برای مدیریت ریسک استفاده کرده‌اند و این امر می‌تواند به از دست رفتن فرصت‌های مختلفی منجر شود. فناوری می‌تواند با خودکار کردن فرایندهای دستی، کمک به شناسایی تهدیدهای در حال ظهور و ارائه اطلاعات کامل در مورد ریسک‌ها و عوامل زمینه‌ساز آنها، بهره‌وری را افزایش دهد. به عنوان مثال، اتوماسیون فرایند رباتیک (RPA) می‌تواند ناهنجاری‌ها را در مجموعه‌های



بزرگی از داده‌ها تشخیص دهد و به این ترتیب خطای انسانی را کمتر کند. به همین ترتیب، می‌توان از یادگیری ماشین، همراه با پردازش زبان طبیعی، برای تبدیل داده‌های بدون ساختار مانند ایمیل‌ها به داده‌های ساختار یافته استفاده کرد و با تحلیل آن داده‌ها، ریسک‌های احتمالی را پیش‌بینی کرد.

در عین حال، بانک‌ها باید از ریسک‌های احتمالی این فناوری‌ها آگاه باشند. ارتباط با شرکت‌های تامین‌کننده نرم‌افزار، سخت‌افزار و خدمات می‌تواند ریسک سوءاستفاده و سرقت اطلاعات (ریسک داخلی)، خرابی سیستم‌ها، تحولات کسب‌وکار (ریسک عملیاتی) و پیروی نکردن ناخواسته از قوانین را در بانک‌ها افزایش دهد. از طرف دیگر، ناهنجاری‌های داده‌ای، خطاهای اتوماسیون و نرم‌افزارهای خرابکار می‌توانند به ریسک الگوریتمی منجر شوند.

علاوه بر این، برای اینکه بانک‌ها بتوانند از این فناوری‌ها برای مدیریت ریسک استفاده کنند، باید به داده‌هایی با کیفیت و آنی

دسترسی داشته باشند. بدون وجود داده‌های قوی، پیاده‌سازی فناوری به احتمال زیاد موثر نخواهد بود. مدتی است که موسسات مالی نتوانسته‌اند داده‌های باکیفیتی از سیستم‌های خود دریافت کنند؛ زیرا این موسسات معمولاً از سیستم‌های قدیمی مختلفی استفاده می‌کنند که ثبت، اندازه‌گیری و گزارش داده‌ها را سخت می‌کنند. بانک‌ها می‌توانند با تقویت معماری داده‌های خود، ابزارها و مدل‌های داده‌ای جدیدی خلق کنند و به راحتی با ریسک‌های نوظهور مواجه شوند. به عنوان مثال، وجود اطلاعات بهتر می‌تواند به ایجاد ابزارهای نظاری بهتری منجر شود که رفتار نامناسب از طرف کارمندان را با دقت بیشتری پیش‌بینی می‌کنند و تشخیص می‌دهند (ریسک رفتاری) ابزارهای جدید همچنین می‌توانند به حذف سیل‌ها کمک کنند و قدرت تصمیم‌گیری بهتری در زمینه ریسک به کسب‌وکار بدهند که در نهایت به سازمان اجازه می‌دهد رویکرد نگاه به گذشته خود را به رویکرد نگاه به آینده تغییر دهد.

استعداد

تمرکز روی جنبه انسانی تحول

از مدل‌های جدید جذب افراد با استعداد (مثل جمع‌سپاری) در مقیاس بزرگ استفاده کنند. پایین بودن نرخ بیکاری در شرایط فعلی نیز به پیچیده‌تر شدن شرایط منجر می‌شود. در نتیجه بانک‌ها باید برای رشد خود به دنبال تغییر (و در بعضی موارد بهبود) مهارت‌های نیروهای فعلی خود باشند.

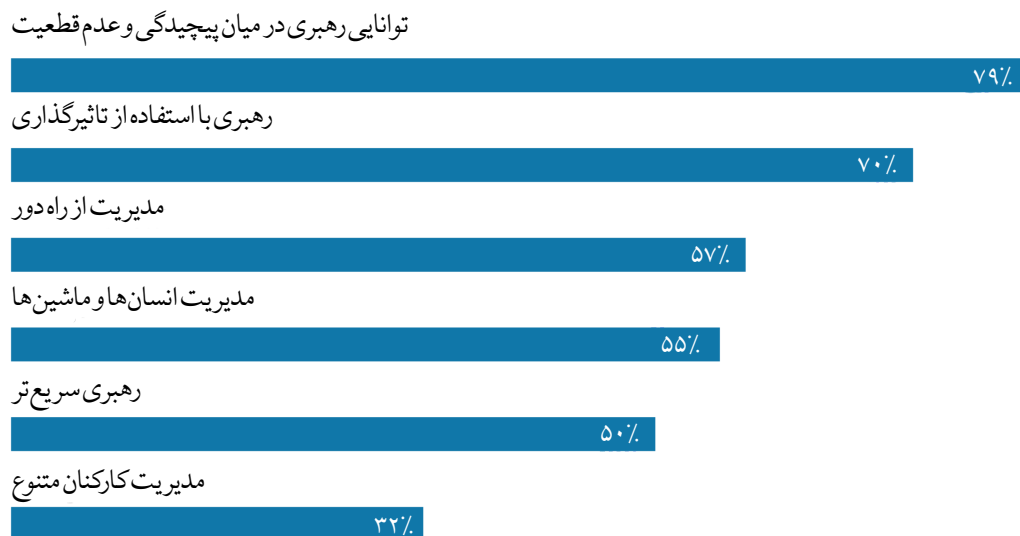
اما چه کسی می‌تواند این نیروی کار تقویت‌شده را رهبری کند؟ بیش از ۸۰ درصد از موسسات مالی که در نظرسنجی شرکت کرده‌اند، بر این باورند که سازمان آنها توانایی به نسبت کمی در پرورش رهبرانی دارد که می‌توانند همراه با دنیای پرسرعت امروزی حرکت کنند. بسیاری از شرکت‌کنندگان بر اهمیت داشتن مهارت‌هایی تاکید کرده‌اند که توازن بین انتظارات سنتی از یک رهبر بانکی و شایستگی‌های جدید او ایجاد می‌کنند. بنابراین رهبران بانک‌های فردا به ویژگی‌هایی اساسی نیاز دارند؛ مانند توانایی ایجاد توازن بین دانش کسب‌وکاری و دانش فنی، مدیریت پیچیدگی، مهارت‌های بین‌فردی قوی و توانایی ایجاد نیروی کار متنوع و فراگیر که به صورت دورکاری یا مجازی کار می‌کنند (شکل ۶). بانک‌ها می‌توانند با نگاه کردن به شرایطی که مدیران آینده باید در آنها کار کنند، این مدیران را امروز پرورش دهند.

در نهایت، از آنجایی که وجود رابطه بین فرهنگ کاری و نوآوری اثبات شده است، بانک‌ها اکنون این فرصت را دارند که با تغییر فرهنگ و محیط کاری خود، افراد با استعداد و جدیدی را تربیت یا جذب کنند. بانک‌ها باید فضاهای همکاری مدرن و ساختارهای بازتری به وجود آورند و همچنین باید راه‌هایی برای تقویت ارتباطات بین کارمندان مجازی خود کشف کنند.

سال گذشته بانک‌ها را تشویق کردیم که برای آینده کار آماده شوند، زیرا اتوماسیون، رباتیک و فناوری‌های شناختی در حال تغییر نحوه کار کردن انسان‌ها هستند. با این حال، تاثیر این فناوری‌ها، تنها بخشی از تغییر عمده‌ای است که در حال رخ دادن در صنایع مختلف است. برای درک تاثیر این تغییرات روی نیروهای انسانی سازمان (و مهم‌تر از آن مشخص کردن رویکرد مناسب)، رهبران بانک‌ها باید درک خوبی از ماهیت کار، نحوه انجام آن، ماهیت نیروی کار و محل کار به دست آورند (مواردی که به شدت به هم وابسته هستند).

هنگامی که نوبت به آینده کار می‌رسد، بسیاری از بانک‌ها به دنبال خودکار کردن فعالیت‌های دستی و عادی هستند و می‌خواهند کاربرد فناوری را از سیلوهای مجزا به کل سازمان گسترش دهد. با این حال، جنبه انسانی این تغییرات، کمتر مورد توجه بوده و به نظر می‌رسد که رهبران بانک، ظرفیت آزادشده به واسطه خودکارسازی فرایندها را در بهترین حالت نوعی افزایش بهره‌وری می‌دانند، ولی برای بهره‌بردن از تمام مزایای فناوری، شرکت‌ها باید روی بازتعریف و طراحی مجدد مشاغل تمرکز کنند تا امکان انجام کارهای مرتبه بالاتر به وجود آید؛ کارهایی که نیازمند مهارت‌های شهودی، خلاق، تفسیری و مبتنی بر حل مساله هستند و انسان‌ها توانایی خوبی در انجام آنها دارند. «ابرشغل»‌های به وجود آمده از این طراحی مجدد سازمان‌ها مستلزم تغییر ماهیت نیروی کار است و اهمیت افرادی را که توانایی ایجاد ارتباط بین فناوری و هدف‌های کسب‌وکاری دارند، بالاتر می‌برد. شرکت‌ها در این زمینه دو گزینه دارند؛ استخدام افراد با استعداد یا تغییر مهارت‌های کارکنان فعلی. هرچند بانک‌ها همیشه تمایل زیادی به جذب افراد با استعداد داشته‌اند، اما ماهیت رگوله‌شدن صنعت مالی به آنها اجازه نمی‌دهد

شکل ۶: ویژگی‌های اصلی رهبران بانکی در قرن ۲۱



بانکداری خرد

پلتفرم‌های آینده را شکل خواهند داد

بانکداری خرد چگونه در حال تغییر است؟

سود بانک‌های خرد، پس از رشدی به نسبت خوب در سال ۲۰۱۸، در سال ۲۰۱۹ کاهش پیدا کرد؛ زیرا چرخه نرخ بهره در ایالات متحده معکوس شده بود و کشورهای اروپایی و ژاپن نیز نرخ بهره کمتری (حتی منفی) داشتند.

شاخص‌های بانکداری خرد آمریکا با وجود فشار عاملان کلان، هنوز مثبت هستند؛ متوسط NIM در سه ماهه دوم سال ۲۰۱۹ به ۳/۳۹ درصد رسید، میزان سپرده‌گذاری نسبت به سال گذشته پنج درصد بیشتر شد، تعداد وام‌های مسکن بیشتر شد، بدهی مشتری‌ها به چهار هزار میلیارد دلار رسید که بی‌سابقه است (ولی دلیل اصلی آن افزایش نگران‌کننده و سریع بدهی‌های مربوط به وام‌های دانشجویی است) و نرخ بهره‌وری و کیفیت دارایی‌ها در حالت به نسبت خوبی باقی ماند، اما تعداد بانک‌ها و شعب آنها همچنان کاهش پیدا کرد. با وجود اینکه فین‌تک‌ها شروع به رقابت با بانک‌ها کرده‌اند، مشتریان بانک‌های آمریکا از بانک‌های خود به نسبت راضی هستند و به عنوان نگهبانان پول‌شان، اعتماد تقریباً زیادی به آنها دارند.

در اروپا، منفی بودن نرخ بهره (که انتظار می‌رود تا چند سال ادامه پیدا کند) حاشیه سود بانک‌ها را کاهش داده است؛ به طوری که حاشیه سود وام‌های ارائه شده در آلمان از سال ۲۰۰۹ تا به امروز کاهش داشته است. کاهش نرخ بهره توسط بانک اتحادیه اروپا باعث افزایش فشار روی بانک‌ها شده؛ ولی حجم وام‌ها رشد به نسبت پایداری داشته است.

از سوی دیگر، در بسیاری از بخش‌های آسیا، بانک‌ها سود خود را افزایش داده‌اند و NIM آنها به دو درصد رسیده است. چین، به طور خاص، همچنان شاهد رشد حجم وام‌دهی بوده، ولی شرایط در ژاپن برعکس است و با وجود صفر/منفی بودن نرخ بهره، حجم وام‌های دریافتی رشد نکرده و حاشیه سود بانک‌ها به شدت کمتر شده است.

صرف نظر از جزئیات کاری، مشتریان تمام بانک‌های دنیا خواستار یک چیز مشابه هستند؛ تجربه‌ای لذت‌بخش و یکسان در شعب، از طریق اینترنت یا از طریق اپلیکیشن موبایل، اما ایجاد چنین تجربه‌ای هنوز برای بسیاری از بانک‌ها چالش برانگیز است؛ حتی با وجود اینکه به تازگی تلاش‌هایی در زمینه دیجیتالی شدن انجام داده‌اند.

کانال‌های دیجیتال نقش بیشتری در رشد سپرده‌گذاری و وام‌گیری دارند و مطالعات شرکت آلمانی N۲۶ و بازوی بانکداری خرد شرکت گلدمن ساکس این موضوع را تایید می‌کند. جای تعجب ندارد که شرکت‌های غیربانکی در زمینه وام‌دهی نیز در حال گرفتن سهم بازار بانک‌های سنتی هستند. این شرکت‌ها توانسته‌اند در بازار وام شخصی و وام مسکن آمریکا، سهم بازار زیادی به دست آورند. برای نمونه شرکت Quicken Loans اکنون بزرگ‌ترین شرکت ارائه‌دهنده وام مسکن در آمریکاست.

در همین حین، فین‌تک‌های آسیایی در حال تبدیل شدن به رقبای قوی برای بانک‌ها هستند و در اروپا نیز پیشرفت‌های زیادی داشته‌اند. برخی از این شرکت‌ها به دنبال فعالیت

در سراسر جهان هستند، ولی پایین بودن نرخ بهره می‌تواند مدل‌های کسب‌وکاری این بانک‌های جدید را با مشکلات جدی مواجه کند؛ زیرا محیط فعالیت‌شان قابلیت مقیاس‌پذیری ندارد و نرخ بهره سپرده‌ها بالاست.

بانکداری باز، به معنی اشتراک داده‌های مشتری‌ها بین بانک‌ها و سایر شرکت‌ها بر اساس درخواست مشتری، رواج پیدا کرده است. هرچند این رویکرد هنوز در مراحل اولیه تکامل خود قرار دارد، اما در استرالیا، انگلستان و دیگر کشورهای اتحادیه اروپا بیشتر دیده می‌شود. استرالیا حتی مجموعه گسترده‌ای از قوانین مربوط به حقوق داده‌ای مصرف‌کننده‌ها و اشتراک داده در سایر صنایع نیز به وجود آورده است. تا به امروز هیچ نشانه‌ای از مقررات جدید بانکداری باز در آمریکا مشاهده نشده، اما بانک‌ها به‌طور داوطلبانه شروع به ایجاد دستورالعمل‌هایی کرده‌اند.

بانکداری خرد در دهه پیش رو چگونه خواهد بود؟

تا پایان این دهه، تعداد بانک‌های خرد کاهش پیدا خواهد کرد، هرچند میزان این کاهش در کشورها و منطقه‌های مختلف، تفاوت خواهد داشت و احتمالاً به مواردی مثل ظرفیت فعلی بانکی، رقابت و تقاضای بازار وابسته خواهد بود. در نتیجه، ماهیت و میزان رقابت احتمالاً تغییر خواهد کرد؛ فین‌تک‌هایی که از رقابت جان سالم به در می‌برند، به گزینه‌های عادی و اولیه کاربران تبدیل خواهند شد و بانک‌های سنتی نیز استراتژی‌های خود را تغییر خواهند داد. با وجود این، مقیاس و بازدهی، عوامل تعیین‌کننده خواهند بود. همچنین، در چند سال آینده، بانک‌ها می‌توانند با سایر سازمان‌های فعال در اکوسیستم شراکت کنند و به پلتفرم‌های اصلی ارائه خدمات متعدد (حتی خدمات فراتر از بانکداری) تبدیل شوند. بانک‌ها همچنان باید در جایگاه مناسبی برای برقراری ارتباط با مشتری باشند؛ زیرا آنها را قادر به تجدیدنظر در باره گزاره ارزش خود و رفع تمام

نیازهای مشتری می‌کند، اما این کار مستلزم استفاده از داده و آنالیتیکس است. انتظار می‌رود نوآوری‌های آتی بر رفاه مالی مشتریان تمرکز کنند و ارتباط نزدیکی بین وام‌دهی، پرداخت و مدیریت ثروت به وجود آورند. البته امکان شکل گرفتن تجربه‌های یکپارچه و اتصال بانک‌ها به اکوسیستمی از API های مختلف نیز وجود دارد و حتی ممکن است به امری عادی تبدیل شود. ارائه مشاوره مناسب و آنی باید به عاملی برای تمایز بانک‌ها تبدیل شود. بانک‌ها باید درباره مدل‌های قیمت‌گذاری جدید خود تجدیدنظر و نوآوری کنند. در محیطی که امکان دسترسی باز به داده‌های افراد وجود دارد، نگرانی در مورد حریم خصوصی نیز اهمیت خواهد داشت.

در سال ۲۰۲۰ انتظار چه چیزی را داشته باشیم؟

افزایش فشار در محیطی کم‌بهره و احتمال رکود اقتصادی می‌تواند روی درآمد بانک‌ها (به‌ویژه بانک‌های کوچک که خدمات متمایزی ندارند و روی وام‌دهی به افراد عادی متمرکز هستند) تاثیر منفی داشته باشد. بانک‌ها باید بتوانند درآمد خود از کارمزدها را افزایش دهند و روی مدیریت هزینه‌ها تمرکز کنند، ولی نباید تلاش برای دیجیتالی‌شدن و رعایت مسائل رگولاتوری را متوقف کنند.

مدرن‌سازی هسته بانکی برای ارائه پیشنهادهای هوشمند، کاهش هزینه‌ها و تضمین موفقیت بانک اهمیت زیادی دارد. بانک‌ها باید تمام زنجیره ارزش و محصولات خود را دیجیتالی و متحول کنند. برای نمونه اکثر بانک‌های آمریکا امکان ثبت درخواست وام مسکن به صورت دیجیتالی را مهیا کرده‌اند، ولی تنها هفت درصد از آنها کل این فرایند را به صورت دیجیتالی مدیریت می‌کنند. این امر اهمیت زیادی دارد؛ زیرا هزینه‌های عملیاتی بانک‌های سنتی سه برابر آنهاست که از فناوری‌های دیجیتال بهره می‌برند.

بانک‌های کوچک که معمولاً به یک شرکت نرم‌افزاری خاص

وابسته هستند، معمولاً نمی‌توانند به سرعت سیستم‌های خود را ارتقا بخشند؛ بنابراین اولویت دادن به مدرن‌سازی سیستم‌ها برای این بانک‌ها نیز اهمیتی کلیدی دارد. بانک‌های خرد، برای افزایش درآمد خود، باید روی محصولات وامی و پرداختی بیشتر از محصولات سپرده‌ای تمرکز کنند و بهبود تجربه مشتری باید هدفی فراگیر برای همه محصولات باشد. بنابراین بهتر است بانکداری باز در سال ۲۰۲۰ در بسیاری از مناطق برقرار شود.

بانکداری باز می‌تواند باعث تقویت و تسریع تحول دیجیتال بانک‌ها و ظهور مدل‌های کسب‌وکاری جدید شود. همان‌طور که پتانسیل کسب سود در این حوزه زیاد است، میزان ریسک نیز بسیار بالاست. مقررات رگولاتوری مناسبی برای این حوزه در ایالات متحده وجود ندارد و هنوز مشخص نیست این نوع بانکداری با چه سرعت و در چه مقیاسی مورد استقبال مردم قرار خواهد گرفت؛ بنابراین بانک‌ها باید مراقب باشند که چه اقداماتی در این حوزه انجام می‌دهند.

پرداخت

حفظ اهمیت بانک پس از تحولات متعدد

کسب‌وکار پرداخت چگونه در حال تغییر است؟

حوزه پرداخت، هنوز یکی از مهم‌ترین و هیجان‌انگیزترین بخش‌های صنعت بانکداری است. سرعت بسیار زیاد تغییر و مقیاس بی‌سابقه نوآوری، به تحولات زیادی در این حوزه منجر شده است.

تعدد گزینه‌های پرداخت دیجیتال و پلتفرم‌های نوآور، به کاهش سهم بازار بانک‌های سنتی در این حوزه منجر شده و آنها را مجبور کرده که مدل‌های کسب‌وکاری‌شان را دوباره ارزیابی کنند. مهم‌ترین چالش آنها سازگاری سریع با محیط رقابتی جدید است. در حالی که فین‌تک‌ها بخش زیادی از این نوآوری‌ها را به وجود می‌آورند، اما شرکت‌های قدیمی نیز فاصله زیادی با آنها ندارند. برای نمونه مشکل تاخیر تسویه حساب در پرداخت‌های مشتری به کسب‌وکارها را در نظر بگیرید. برخی شرکت‌های باسابقه در حوزه کارت‌های اعتباری در حال به وجود آوردن راه‌حل‌هایی هستند که چرخه تسویه را کوتاه‌تر می‌کنند.

با این حال، به‌طور کلی، مقدار زیادی از نوآوری در پرداخت، مربوط به بازارهای نوظهور است. استفاده از موبایل و کیوآرکد به راهکاری عادی در این بازارها تبدیل شده است. eMarketer تخمین زده که حدود ۴۵ درصد از مردم چین از پرداخت موبایل در سال ۲۰۱۸ استفاده کرده‌اند، ولی این عدد در ایالات متحده ۲۳ درصد و در انگلستان ۱۵ درصد است.

در حال حاضر، کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه اولویت زیادی برای پرداخت‌های موبایل سریع قائل هستند. بیش از

۵۰ کشور برای سریع‌تر شدن پرداخت‌های موبایل برنامه‌ریزی کرده‌اند یا برنامه‌های خود را پیاده‌سازی کرده‌اند و بسیاری از آنها چارچوب‌های رگولاتوری مناسب نیز به وجود آورده‌اند. مثلاً فدرال رزرو آمریکا در اقدامی قابل توجه اعلام کرد که به‌عنوان اپراتور FedNow وارد فضای پرداخت‌های سریع می‌شود. در حالی که کاربردهای زیادی برای پرداخت سریع وجود دارد، حوزه B2B پتانسیل زیادی دارد؛ زیرا شاهد ناکارآمدی‌های متعددی (مثل استفاده از فاکتور کاغذی، پرداخت چکی و فرایندهای تسویه طولانی) در این حوزه هستیم. در همین حال، صنعت پرداخت به دلیل افزایش رقابت و تلاش برای رشد، شاهد تثبیت بیشتر است. شرکت‌های باسابقه این حوزه به دنبال ادغام یا تملک شرکت‌های کوچک‌تر هستند تا قابلیت‌های اضافه به دست آورند و به بازارهای جدید وارد شوند. در سال ۲۰۱۹، چند ادغام و تملک برجسته را در بازار ۱/۶ هزار میلیارد دلاری پرداخت شاهد بودیم (مثل ادغام Fiserv-FirstData و Fiserv-Wordplay) که حاکی از افزایش بلندپروازی‌های فعالان این حوزه است.

کسب‌وکار پرداخت در دهه پیش رو چگونه خواهد بود؟

پرداخت‌ها به‌زودی به‌صورت خودکار و آنی انجام خواهند شد، ولی چیزی فراتر از تراکنش‌های ساده خواهند بود؛ به این معنی که خدمات ارزش‌افزوده متعددی مثل محافظت از هویت، مدیریت آنی نقدینگی و اطلاعات تحلیلی به آنها اضافه خواهد شد. شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات به اصطلاح «پرداخت پلاس»

ساده است؛ زیرا داده‌های بانک‌ها ماهیت سیلویی و مجزا دارند، مشوق‌های قوی برای تقویت عملکرد وجود ندارد و ساختار سازمانی بسیاری از شرکت‌ها به صورت محصول محور است. تحت کنترل گرفتن داده‌های مشتری‌ها معمولاً اولین گام این گذار است.

همچنین پیشرفت‌هایی در زمینه پرداخت‌های نامرئی به وجود خواهد آمد؛ مثل مدلی که شرکت آمازون در سوپرمارکت‌های خود به وجود آورده است. این امر نمونه‌ای دیگر است که نشان می‌دهد بانک‌ها در حال باختن بازی هستند.

همچنین شرکت‌های پرداخت مجبور خواهند بود جریان درآمدی جایگزینی ایجاد کنند. اقدامات استراتژیک (مثل زمانی که شرکت مسترکارت مالکیت Transfast یک شرکت خدمات پرداخت برون‌مرزی را خرید) حاکی از آن است که آمیزه درآمدی این شرکت‌ها به تدریج تغییر خواهد کرد.

در سال ۲۰۲۰ شاهد بررسی بیشتر ارزش‌های دیجیتال در محافل رگولاتوری خواهیم بود و احتمالاً مقررات بیشتری برای رمزارزها وضع خواهد شد. شرکت‌هایی که ارزش دیجیتال خصوصی دارند، باید به صورت خودجوش با رگولاتورها و شرکای مختلف در صنعت همکاری کنند.

انتظار می‌رود پیاده‌سازی روش‌های پرداخت سریع در نقاط مختلف جهان با سرعت یکسانی پیشرفت نکند. شرکت‌های پرداختی آمریکای شمالی باید اقدامات فدرال رزرو و Payments Canada را از نزدیک نظاره کنند تا بتوانند استراتژی‌های مناسبی به وجود آورند.

مشارکت‌های سنتی و غیرسنتی عاملی حیاتی برای کسب ارزش از تملک شرکت‌ها و بهره‌بردن از روندهای کلی بازار است. در نهایت تفاوتی ندارد که شرکت‌های پرداخت چه نوع نوآوری‌هایی ایجاد می‌کند، هدف آنها باید ایجاد محصولات باشد که چرخه‌ای کوتاه‌تر و جسورانه‌تر دارند. به این ترتیب می‌توانند به سرعت از اشتباهات خود درس بگیرند و زمان ورود به بازار را کاهش دهند.

تمایز بیشتری خواهند داشت و درآمدشان بالاتر خواهد بود. ارزش‌های دیجیتال به احتمال زیاد عادی خواهند شد و رگولاتورها از آنها حمایت خواهند کرد. در همین حین دسترسی به داده‌های متعدد در مورد مشتریان امکان شخصی‌سازی تجربه‌ها را فراهم خواهد کرد و همزمان مسئولیت بیشتری در زمینه حریم خصوصی و امنیت به عهده شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات پرداخت قرار خواهد داد. نتیجه کل این موارد، شکل گرفتن صنعتی رقابتی‌تر است که ایجاد همخوانی بین سرویس‌های مختلف هنوز در آینده نزدیک برای آن چالش بزرگی به حساب می‌آید.

در سال ۲۰۲۰ انتظار چه چیزی را داشته باشیم؟

انتظار می‌رود که طراحی مجدد تجربه مشتری جزء اولویت‌های اصلی شرکت‌های پرداخت باشد؛ به گونه‌ای که اصطکاک برداشته شود، ارزش بیشتری برای مشتری ایجاد شود (از طریق پاداش و دسترسی به دیگر محصولات مالی) و امنیت پرداخت‌ها افزایش پیدا کند. هر چند شرکت‌های بزرگ پرداخت احتمالاً به ارائه تجربه‌های یکپارچه ادامه می‌دهند، اما شاهد سرعت گرفتن جداسازی گزاره ارزش پرداخت‌ها نیز خواهیم بود. این امر شامل جدا شدن مولفه‌های پرداخت، اعتبار، پاداش و امنیت خواهد بود، ولی می‌تواند امکان تعامل با دیگر شرکت‌های خلق‌کننده تجربه نیز تعامل داشته باشد.

شرکت‌ها باید تمرکز بیشتری روی رفع نیازهای اصلی داشته باشند و محصولات خود را به گونه‌ای تغییر دهند که تجربه محور شوند. این امر اهمیت زیادی دارد؛ زیرا حدود ۴۰ درصد مصرف‌کنندگان آمریکایی طی یک سال گذشته، نوعی مشکل با کارت اعتباری خود داشته‌اند که کلاهبرداری رایج‌ترین نوع آن بوده است (شکل ۷).

شرکت‌های سنتی باید سعی کنند با ارائه خدمات شخصی‌سازی شده، معنی‌دار و آنی، اهمیت خود نزد مشتری را حفظ کنند، ولی اجرای این نوع رویکرد مشتری‌محوری در حرف

شکل ۷: مسائل مرتبط با پرداخت با کارت اعتباری در ایالات متحده



از مشتریان کارت‌های اعتباری در سال گذشته حداقل یک بار با مشکل برخورد کرده‌اند که پراکندگی این مشکلات به صورت زیر است:

دچار مشکل کلاهبرداری شدم: اطلاعات کارت اعتباری‌ام لو رفت یا مورد سوء استفاده قرار گرفت

۳۷٪

هنگام خرید با کارت اعتباری‌ام، با وجود اینکه به اندازه کافی اعتبار داشتم، کارتم قبول نشد

۲۷٪

صادرکننده کارت کارمزدی را از من گرفت که زمان ثبت نام برای این کارت اعتباری درست بیان نشده بود

۲۴٪

پاداشی که به من وعده داده شده بود، به درستی یا در زمان مناسب به من داده نشد

۲۲٪

فرایند اعتراض به هزینه‌های نادرستی که باید پرداخت می‌کردم، خسته‌کننده بود

۲۲٪

برای دریافت پاداش امتیازهایم با مشکل مواجه شدم

۲۱٪

مرکز تماس/شعبه شرکت صادرکننده کارت اعتباری، مشکلم را به کندی حل کرد

۱۷٪

از پاسخ/راه‌حلی که مرکز تماس/شعبه شرکت صادرکننده کارت به من داد، راضی نبودم

۱۱٪

مدیریت ثروت

هسته جدید روابط در بانکداری

مدیریت ثروت چگونه در حال تغییر است؟

بانک‌ها انتظار دارند که بخش مدیریت ثروت‌شان بتواند رکود اقتصادی موجود را تا حدی متوازن کند. با این حال، افزایش رقابت و پدیده کالایی شدن فشار زیادی برای کاهش حاشیه سود و کارمزدها به وجود آورده است. حذف معافیت مالیاتی مربوط به درآمدهای حاصل از مدیریت سرمایه‌گذاری نیز حساسیت مشتری‌ها به کارمزدها را افزایش داده است.

هزینه‌های فزاینده KYC/AML و محافظت از داده‌ها، مشکلات رگولاتوری متعددی را برای مدیران ثروت به وجود آورده، ولی مهم‌تر این است که با اجراء شدن قانون جدید کمیسیون بورس و اوراق بهادار در زمینه استانداردهای امانتداری مالی، الزامات سختگیرانه‌تری اعمال خواهد شد که تغییرات جدیدی را در مدل کسب و کاری شرکت‌های فعال در زمینه مدیریت ثروت در آمریکا به وجود خواهد آورد.

همان‌طور که انتظار می‌رفت، مشاوره رباتیک به موضوعی عادی تبدیل شده است. تقریباً تمام شرکت‌های بزرگ مدیریت ثروت، یک پلتفرم مشاوره رباتیک دارند، ولی شرکت‌های مستقل این حوزه نیز در حال بهبود مدل‌های کسب و کاری‌شان هستند؛ مدل‌هایی که هزینه جذب و خدمات‌دهی زیادی دارند، ولی درآمدشان کم است. برخی شرکت‌ها در واکنش به این موضوع، محصولات مدیریت پول نقد ارائه داده‌اند یا در حال چرخش به مدلی مبتنی بر تصمیمات انسان و ماشین هستند.

در سمت مشتری، تغییر جمعیت باعث تغییر راهبردی در

زمینه‌های نوآوری محصول، تجربه خدمت و آموزش مشاور می‌شود. شرکت‌های بیشتری در حال هدف‌گیری افراد نسل هزاره هستند؛ آن‌هم به خاطر اندازه بازار، تغییر نیازهای ثروتی این افراد و انتقال سرعتی که به زودی انجام خواهد شد. بنابراین، برخی شرکت‌ها محصولات جدیدی از جمله «سرمایه‌گذاری تاثیرگذار»، مدل‌های قیمت‌گذاری نوآورانه (برای مثال، قیمت‌گذاری مبتنی بر اشتراک ماهیانه) و کلاس‌های دارایی جدید (برای مثال حق امتیاز موسیقی) ایجاد کرده‌اند.

رقابت در بازار، افراد ثروتمند انبوه‌رو به افزایش است. شرکت‌های گلدمن ساکس به تازگی مالکیت شرکت یونایتد کپیتال را خریداری کرده و با این کار حجم بزرگی از کارمندان را هدف گرفته است؛ کانالی که تا به امروز کمتر استفاده شده است. در همین حین، افراد فوق ثروتمند در حال تاسیس دفترهای خانوادگی در سراسر جهان هستند و هم‌زمان سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده روی کلاس‌های دارایی جایگزین رو به رشد است.

در همین حین، تمایز رقابتی مراکز ثروت برون مرزی در حال تغییر است و از قانون‌گذاری و معافیت‌های مالیاتی به بلوغ دیجیتال و قابلیت‌های سازمانی تغییر کرده است. کشورهایی مثل آمریکا، انگلستان و سوئیس در این زمینه مزایای زیادی دارند، ولی مراکز آسیایی نیز به سرعت در حال رسیدن به آنها هستند که حاصل پیشرفت در زمینه‌های زیرساخت دیجیتال مثل پوشش شبکه‌های موبایل و پهنای باند اینترنت و افزایش ثروت در منطقه است.

مدیریت ثروت در دهه پیش رو چگونه خواهد بود؟

امانتداری مالی خود را به وجود آورند. انتظار می‌رود که بازارها در سال ۲۰۲۰ به سمت مدل‌های مشاوره سرمایه‌گذاری کم‌ریسک‌تر حرکت کنند.

مورد بعدی که اهمیت ویژه‌ای دارد، این است که مشتری‌ها انتظار دارند مشاوره بدون مشکل و آنی به آنها ارائه شود. برای رسیدن به این هدف، شرکت‌ها باید دیجیتال‌سازی شدن و مدرن‌سازی فرانت آفیس را در اولویت بالایی قرار بدهند. به همین ترتیب، ارتقا و دیجیتال‌سازی شدن KYC، آن‌بردینگ و AML نیز اهمیت زیادی دارد. با این حال، این گذار به مدل عملیاتی دیجیتال می‌تواند ریسک‌های جدیدی به وجود آورد و مستلزم تجدیدنظر در چارچوب مدیریت ریسک است. بهبود بهره‌وری و تجربه مشاوره‌ها، اهمیت حیاتی برای مقابله با کاهش حاشیه سود، رعایت قوانین و ارائه خدمات بهتر به مشتری‌ها دارد. برای مثال، برخی شرکت‌ها توانسته‌اند با استفاده از یادگیری ماشینی فعالیت‌های عادی مشاوران خود را خودکار کنند تا وقت این افراد آزاد شود.

احتمال صفر شدن کارمزد خرید و فروش آنلاین سهام و صندوق‌های بورسی در آمریکا وجود دارد که با هدف جذب و نگهداری مشتری‌ها انجام می‌شود. این امر به نفع شرکت‌های بزرگی خواهد بود که منابع درآمدی جایگزینی دارند.

در نهایت، مدیران ثروت باید، برای رسیدن به رشد بلندمدت، به دنبال کسب درآمد باشند. داشتن تخصص بیشتر در زمینه سرمایه‌گذاری‌های جایگزین، از جمله دارایی خصوصی، املاک و مستغلات و دارایی‌های دیجیتال، مانند توکن و رمزارز مهم خواهد بود؛ زیرا افراد ثروتمند و فوق ثروتمند به دنبال ایجاد تنوع در پورتفولیوی خود هستند. علاوه بر این، نمی‌توان بازارهای آسیایی را نادیده گرفت؛ زیرا حجم ثروت خصوصی در این بازارها رو به افزایش است.

مدیریت ثروت می‌تواند به اصلی‌ترین نوع رابطه بین بانک و مشتری تبدیل شود. با این حال، در دهه پیش رو، این کسب‌وکار می‌تواند با جدی‌ترین چالش‌های خود مواجه شود؛ زیرا قیمت دارایی‌ها رو به کاهش هستند و رشد اقتصادی دنیا کند شده است. با این حال، بعید است که ماشین‌ها جایگزین مشاوران انسانی شوند، به خصوص در خدمت‌رسانی افراد بسیار ثروتمند و فوق ثروتمند (UHNWI/HNWI). توانایی ارائه مشاوره شخصی و آنی، در کنار قابلیت ارائه محصولات و کلاس‌های دارایی جدید (از جمله دارایی‌های دیجیتال)، می‌تواند به عامل تمایز در این حوزه تبدیل شود. احتمال مجزاشدن گزاره‌های ارزش نیز در این صنعت وجود دارد؛ به گونه‌ای که هر شرکت روی کاری تمرکز خواهد کرد که آن را به بهترین نحو انجام می‌دهد و سایر کارهای خود را برون‌سپاری خواهد کرد. ولت‌ها که مشارکت‌های بیشتری با شرکت‌های با سابقه انجام می‌دهند نیز می‌توانند بخش مهمی از این اکوسیستم باشند.

در سال ۲۰۲۰ انتظار چه چیزی را داشته باشیم؟

مدیران ثروت، باید به منظور آماده‌شدن برای ۱۰ سال آینده، روی تجربه مشتری، تجربه مشاور، بهره‌وری عملیاتی و مقررات تمرکز کنند.

در ایالات متحده، Reg BI و فرم خلاصه ارتباط CRS (Form CRS) احتمالاً بر مدل‌های کسب‌وکاری، فرایندهای عملیاتی، زیرساختار فناوری و برنامه‌های پیروی از قوانین در شرکت‌های مدیریت ثروت تاثیر می‌گذارد. شرکت‌ها باید از لحاظ حاکمیت، افشای اطلاعات، فرایندها، رویه‌های آموزشی و حتی تک‌تک ایالت‌ها (مثلاً ماساچوست و نیوجرسی)، به گونه‌ای عمل کنند که به نفع مشتری‌ها باشد و احتمالاً استانداردهای

بانکداری سرمایه‌گذاری

سختی بیشتر قبل از کسب سود

بانکداری سرمایه‌گذاری چگونه در حال تغییر است؟

تغییراتی که پس از بحران سال ۲۰۰۸ به وجود آمد، هنوز مانع کسب سود پایدار برای بانک‌های سرمایه‌گذاری می‌شوند. کل درآمد بهترین بانک‌های سرمایه‌گذاری در سال ۲۰۱۹ به اندازه درآمدشان در سال ۲۰۰۶ بود. به نظر می‌رسد که عملکرد به نسبت پایدار سال ۲۰۱۸ به نوعی استثنا بوده است.

رشد اقتصادی ضعیف و صفر/منفی بودن نرخ بهره باعث تشدید ناتوانی بانک‌های اروپایی در حرکت در جهت مثبت شده است. در همین حین، بانک‌های ایالات متحده به رشد خود ادامه می‌دهند؛ به طوری که ۶۲ درصد از کل کارمزدهای مربوط به بانکداری سرمایه‌گذاری را در سال ۲۰۱۸ به خود اختصاص داده‌اند. این عدد در سال ۲۰۱۱ فقط ۵۳ درصد بوده است. احتمال افزایش بیشتر سهم بانک‌های آمریکایی در بازار نیز وجود دارد؛ زیرا برخی بانک‌های اروپایی کمتر به فعالیت در حوزه سرمایه‌گذاری تمایل دارند و فعالیت‌های خود را بیشتر به حوزه سنتی در کشورهای خود معطوف کرده‌اند. عملکرد بانک‌های آسیایی در این حوزه می‌تواند تحت تاثیر قوانین رگولاتوری، مثل مدل‌های ریسک داخلی باشد که برای بسیاری از بانک‌های آمریکایی مشکل ساز بوده‌اند.

برخی بانک‌ها با تشخیص چالش‌هایی که سرراشان قرار دارند، ساختار فروش و معاملات خود را تغییر داده‌اند و تلاش برای کاهش هزینه‌ها را تسریع کرده‌اند. تضمین وام نیز نسبت به این شرایط مصون نبوده و بسیاری از بانک‌ها سرمایه اختصاص

داده‌شده به این کار را کاهش داده‌اند و روی ارائه خدمات مشاوره تمرکز کرده‌اند، اما رقابت در این زمینه نیز رو به افزایش است و افراد جدیدی در حال ورود به بازار هستند که باعث تکه‌تکه شدن بازار شده‌اند.

به علاوه، افزایش پیچیدگی پلتفرم در سمت خریداران و مشتریان سازمانی، فرصت‌های کسب درآمد را کاهش داده است. در ایالات متحده، پنج شرکت بزرگ مدیریت دارایی هر یک پلتفرم‌های اختصاصی خود برای ارتباط مستقیم با مدیران شرکت‌ها را به وجود آورده‌اند. به همین ترتیب، برخی مشتریان سازمانی شروع به انجام فعالیت‌هایی در بازار سرمایه، مثل ادغام و تملک یا عرضه اولیه سهام کرده‌اند (مثلاً سهام شرکت اسلک به صورت مستقیم ثبت شد) و نقش واسطه‌ای بانک‌ها را دور می‌زنند. صندوق‌های پوشش ریسک و شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی نیز شروع به انجام فعالیت‌هایی کرده‌اند که در حیطه بانکداری سرمایه‌گذاری قرار می‌گیرند.

بانکداری سرمایه‌گذاری در دهه پیش رو چگونه خواهد بود؟

هرچند خدمات اصلی بانک‌های سرمایه‌گذاری تغییری نخواهد کرد (متصل کردن عرضه و تقاضا) انتظار می‌رود که تغییرات چشم‌گیری در خدمات بانک‌های سرمایه‌گذاری و نحوه ارائه آنها به وجود آید. شرکت‌های بزرگ و بنگاه‌های سمت خرید در انجام فعالیت‌های استاندارد، مستقل خواهند شد ولی برای رفع نیازهای پیچیده‌تر خود در سطح جهانی به تخصص بانک‌ها

متکی خواهند بود. به احتمال زیاد چند شرکت بزرگ آمریکایی بخش بزرگی از بازار را خواهند گرفت و سایر شرکت‌های کوچک‌تر روی بازارهای محلی و بخش‌های تخصصی تمرکز خواهند کرد. همزمان با سرعت گرفتن همگرایی فعالان صنعت، داشتن دانش تخصصی از صنایع دیگر، اهمیت زیادی پیدا می‌کند. در همین حین، فناوری‌هایی مثل هوش مصنوعی و بلاک چین می‌توانند اهمیت حیاتی برای کسب‌وکارهای بازار سرمایه پیدا کنند و اطلاعات شخصی‌سازی شده دقیقی به مشتری‌ها ارائه دهند.

در سال ۲۰۲۰ انتظار چه چیزی را داشته باشیم؟

احتمالاً سال ۲۰۲۰ دوباره سالی برای rationalization در صنعت بانکداری خواهد بود. بانک‌های بزرگ آمریکایی با وجود چالش‌های اقتصادی که پیش رویشان قرار دارد، در سازگار شدن با دنیای جدید پیش قدم بوده‌اند. در مقابل، اکثر بانک‌های اروپایی مجبور خواهند شد بلندپروازی‌های جهانی را کنار بگذارند و تصمیم بگیرند که در چه حوزه‌ای می‌خواهند موفق شوند، ولی باید مراقب باشند که بانکداری سرمایه‌گذاری را کاملاً کنار نگذارند تا بتوانند قابلیت رقابت خود در آینده را حفظ کنند. انتظار می‌رود بانک‌های آسیایی به افزایش قابلیت‌های خود برای خدمت‌رسانی به بازارهای محلی ادامه دهند.

فروش و معاملات تجاری احتمالاً مهم‌ترین تحولات را تجربه خواهند کرد. انتظار می‌رود این حوزه‌های کسب‌وکاری به واسطه دموکرات شدن بازار، فناوری و تقاضا برای سفارشی‌سازی انبوه، به دو دسته تقسیم شوند؛ گروهی روی خدمات اجرایی تمرکز خواهند کرد و گروهی مشغول جذب مشتری‌ها خواهند بود و در فعالیت‌های فرانت آفیس تخصص پیدا خواهند کرد. کسب‌وکارهای متوسطی که مقیاس بزرگی ندارند نیز احتمالاً از بین خواهند رفت.

در حوزه فروش و معاملات، ساده‌سازی فرایندهای پس از

معامله در حال تبدیل شدن به اولویتی فوری است، به گونه‌ای که شرکت‌های فعلی، مایل به سرمایه‌گذاری برای تسهیل و نوآوری این زیرساخت هستند. داشتن اطلاعات هوشمند در مورد مشتری و خودخدمتی نیز در حال تبدیل شدن به موضوعات مهمی هستند که نه تنها اهرم‌هایی برای ساده‌سازی خواهند بود؛ بلکه تجربه مشتری‌ها را نیز بهبود خواهند بخشید. بانک‌ها نباید نیاز به مدرن‌سازی و ایجاد راه‌حل‌های جدید برای مشتری‌ها را فراموش کنند و همزمان باید ساختار هزینه‌های خود را بهبود بخشند. کارکردهای مدیریت ریسک تا حدی بهبود داده شده‌اند و چند بانک شروع به بازسای فرایندهای کسب‌وکار و کارکردهای میدل آفیس خود کرده‌اند. صرفه‌جویی‌های حاصل از این کار منابعی را آزاد می‌کنند که می‌توانند روی فرانت آفیس سرمایه‌گذاری شوند، ولی باید مراقب بود که کارکردهای حمایتی ضعیف نشوند.

دوسویه‌سازی هزینه‌ها دوباره در حال رواج گرفتن است، ولی این بار با طعم فین‌تک ۲/۰! این نوع فین‌تک‌های متمرکز بر بازار/اوراق بهادار، تمایل زیادی به همکاری با بانک‌ها دارند. AccessFintech که به صورت تخصصی در زمینه همکاری، شفافیت و کنترل خدمات صنعت مالی فعالیت می‌کند، نمونه‌ای از این نوع فین‌تک است.

دسترسی به افراد با استعداد اهمیت زیادی برای بانک‌ها پیدا خواهد کرد؛ زیرا افرادی که توانایی‌های فایننس، برنامه‌نویسی و مهارت‌های لازم برای اجرای این نوع معامله‌ها را داشته باشند، به ندرت پیدا می‌شوند. به همین دلیل بانک‌ها باید دوباره نگاهی به مجموعه استعدادهای داخل سازمان خود داشته باشند. بانکداری سرمایه‌گذاری در آینده به فناوری‌های مختلفی دسترسی خواهد داشت و احتمالاً بیشتر به جای انجام اقدامات مختلف، زمانش را صرف تفکر خواهد کرد.

در زمینه مقررات، CRD5 و CRR2 بانک‌ها را ملزم به داشتن سرمایه بیشتر می‌کنند و بانک‌های غیراروپایی مجبور خواهند بود در اتحادیه اروپا شرکت‌های هلدینگ تاسیس کنند.

این امر می‌تواند پیشرفت بانک‌های آمریکا را کاهش دهد. احتمالاً Fundamental Review of the Trading Book (FRTB) عامل اثرگذار دیگری در این حوزه خواهد بود که انتظار می‌رود در ژانویه ۲۰۲۲ شروع به کار کند و دارایی‌های موزون به ریسک در دفاتر معاملات بانک‌ها را هدف قرار می‌دهد. علاوه بر آن، ساده‌تر شدن قانون Volcker در ایالات متحده می‌تواند بار پیروی از قوانین را برای بانک‌ها کاهش دهد.

و بهبودی در زمینه مدیریت نقدینگی بین‌المللی آنها به وجود آورد. در نهایت، عدم قطعیت ناشی از برگزیت می‌تواند تغییراتی ابدی در ساختار منطقه‌ای بانک‌های اروپایی به وجود آورد. بانک مرکزی اروپا در حال کاهش دادن مدل‌های back-to-back booking است که به بانک‌ها امکان مدیریت سرمایه و ریسک‌های مرتبط با انگلستان را می‌دهد و همین امر باعث تقویت حضور این بانک‌ها در اتحادیه اروپا شده است.

بانکداری تراکنشی

نیاز به تغییر برجسته

بانکداری تراکنشی چگونه در حال تغییر است؟

بانکداری تراکنشی که مجموعه‌ای از فعالیت‌ها اعم از مدیریت پول نقد و اوراق بهادار است، همچنان اصلی‌ترین موتور رشد درآمد در پورتفولیوی بانک‌هاست. پایدار بودن بازگشت، جذاب بودن ساختار هزینه‌ها و ماندگار بودن مشتری‌ها معمولاً عواملی هستند که باعث جذابیت این نوع کسب‌وکار برای بانک‌ها می‌شوند.

به عنوان مثال، درآمد حاصل از مدیریت پول نقد و تامین مالی تجارت در چهار بانک بزرگ جهانی در سال ۲۰۱۸ حدود ۱۰ درصد رشد کرد و به ۱۹ میلیارد دلار رسید. به همین ترتیب، درآمد خدمات اوراق بهادار در سال ۲۰۱۸ حدود ۱۰ درصد است که عمده این افزایش متعلق به خدمات نگهداری مالی بود. در همین حین، صندوق‌های کاهش ریسک فقط ۳/۲ هزار میلیارد دلار درآمد داشتند که هشدار بزرگی برای بسیاری از تریدرهای بزرگ است و به آنها یادآور می‌شود که ریسک خود را دوباره ارزیابی کرده و فرایند ارزیابی موشکافانه سختگیرانه‌تری داشته باشند. به طور کلی، بانک‌های اروپایی، به دلیل کاهش بی‌سابقه نرخ بهره و عملکرد اقتصادی ضعیف، از هم‌تایان آمریکایی خود عقب مانده‌اند. آنها همچنین نتوانسته‌اند به اندازه بانک‌های آمریکایی از بازار این کشور استفاده کنند.

بانک‌های تراکنشی، وادار به کنار آمدن با مجموعه‌ای از بزرگ‌ترین تغییرات رگولاتوری و استاندارد در صنعت بانکداری شده‌اند؛ از جمله دستورالعمل خدمات پرداخت دوم (PSD۲)، ISO۲۰۰۲۲ و SWIFT gpi و گذار LIBOR. این تغییرات مستلزم به‌روزرسانی فناوری، صرف هزینه‌های بزرگ

و تلاش زیاد هستند. می‌توان گفت این صنعت به خوبی از پس این تغییرات برآمده است، اما پیشرفت‌های مربوط به برنامه‌هایی که الزام قانونی ندارند، کند بوده است؛ با وجود اینکه مشتری‌ها، شرکای تجاری و رگولاتورها انتظار دارند که این تغییرات بر خلاف گذشته به سرعت رخ دهند.

علاوه بر این، یک تمرکز/نیاز به برونی‌سازی خدمات افزایش یافته و مشتری‌ها خودشان انجام برخی کارها را به عهده گرفته‌اند.

علیرغم اینکه پلتفرم‌های بانکی قدیمی شده‌اند، به نظر می‌رسد تمایل زیادی برای اجرای تغییرات بزرگ در بانکداری تراکنشی وجود ندارد که بخشی از آن می‌تواند به دلیل فوری نبودن نیازها باشد و بخشی دیگر به خاطر این تصور که «اگر چیزی خراب نباشد، نیاز به تعمیر شدن ندارد». به نظر می‌رسد با ثبات بودن عملکرد این حوزه و رهبران کوتاه‌نگر آن، نوآوری را از بین برده‌اند.

بانکداری تراکنشی در دهه پیش رو چگونه خواهد بود؟

بانک‌های تراکنشی بیش از پیش به هماهنگ‌کننده‌های اکوسیستم‌های مالی برای تجارت جهانی و خدمات مالی تبدیل خواهند شد. با ادغام جریان‌های فیزیکی و جریان‌های دیجیتال، بانک‌ها باید از خدمات اصلی خود فزاینده‌تر بروند و خدمات جدیدی، مانند پوشش ریسک در برابر تغییرات اقلیمی یا بیمه دارایی‌های دیجیتال، ارائه دهند. بانک‌ها همچنین مشاوران قابل اعتمادی خواهند بود که با استفاده از هوش مصنوعی، توصیه‌های مناسبی به مشتریان خود ارائه خواهند داد. با فراگیر شدن جریان‌های اطلاعاتی آبی، ابزارها و مدل‌هایی که چند

علاوه بر آن، همزمان با تغییراتی که رگولاتورها ایجاد خواهند کرد (گذار LIBOR، PSD۲ یا SWIFT gpi)، بانک‌های تراکنشی باید بتوانند از تلاش‌هایی که برای متحول کردن سایر جنبه‌های کارشان انجام می‌دهند در این زمینه‌ها نیز بهره ببرند. اگر این بانک‌ها نتوانند سیستم‌های قدیمی خود را بهبود بخشند (چه در زمینه مدیریت پول نقد و چه سیستم‌های تسویه حساب) فرصت‌های زیادی را از دست خواهند داد. پرداخت سریع اکنون به یک واقعیت تبدیل شده و امکان دسترسی به داده‌های ساختاریافته آنی نیز به وجود آمده است. بنابراین بانک‌ها اکنون باید به دنبال ارائه راه‌حل‌های جدید برای دسترسی به نقدینگی باشند. همچنین، پرداخت‌های سریع می‌توانند نیاز کسب‌وکارها به نگهداری سرمایه‌های شناور را کاهش دهند و خدمات کارمزد محور جدیدی ایجاد کنند که ضررهای احتمالی از کاهش این سرمایه‌ها را جبران کنند.

شرکت‌های بزرگ انتظار بیشتری از بانک‌های تراکنشی خود دارند. آنها راه‌حل‌هایی آنی می‌خواهند تا از داده‌ها به روشی هوشمند برای بهینه‌سازی سرمایه‌های عملیاتی و عملکرد سرمایه‌گذاری استفاده کرده و تجربه‌ای بدون دردسر ایجاد کنند. این مشتریان می‌خواهند به جای اینکه مجبور به مراجعه به بانک‌ها باشند، بانک‌ها به صورت خودکار به سراغ‌شان بیایند و با استفاده از API‌های مدرن، جریانی قوی و امن از اطلاعات را به وجود آورند. بانکداری باز می‌تواند در این زمینه به سرعت به یک عامل تفاوت بزرگ تبدیل شود و راهی برای قفل کردن مشتریان است. برای نمونه می‌توان به طرح Rapid در بانک دی‌بی‌اس اشاره کرد که راه‌حلی مبتنی بر API است و قابلیت‌های بانکی را به صورت مستقیم به سیستم‌های مشتریان سازمانی متصل می‌کند.

در نهایت، ظهور اوراق بهادار توکنی شده، برخی custodianها را به سمت طراحی راه‌حل‌های دیجیتال جدید هدایت خواهد کرد. آنها باید در زمینه دارایی‌های رمزی رویکردی بلندمدت داشته باشند و خدمات کامل ارائه دهند.

فناوری (مثل یادگیری ماشین، محاسبات ابری، ۵G و محاسبات کوانتومی) را با یکدیگر تلفیق می‌کنند، کاربرد بیشتری در بانکداری تراکنشی خواهند داشت. همچنین تمرکز بیشتر روی بهینه‌سازی تصمیم‌های جهانی خواهد بود (مثلاً پیدا کردن بهترین راه‌حل نقدشوندگی با در نظر گرفتن عواملی گسترده‌تر و تاثیر تصمیم‌ها در حوزه‌های مختلف). مدیریت ریسک و انطباق با قوانین باید همخوانی بیشتری با عملیات‌ها داشته باشند.

در سال ۲۰۲۰ انتظار چه چیزی را داشته باشیم؟

اکنون که مشتریان شرکتی شروع به تغییر نیازهای مالی خود در پاسخ به رکود بالقوه جهانی در سال ۲۰۲۰ کرده‌اند، بانک‌های تراکنشی می‌توانند ارزش بیشتری به مشتریان خود اضافه کنند. در این محیط، بانک‌های تراکنشی باید بر ارائه مشاوره به مشتریان شرکتی تمرکز کنند و توصیه‌هایی ارائه دهند که شرکت‌ها بتوانند ریسک مالی خود را کاهش دهند (به ویژه در زمینه مدیریت دارایی، خدمات خزانه‌داری و تامین مالی تجاری).

در مقابل، انتظار می‌رود شرکت‌هایی که به صنعت اوراق بهادار خدمات ارائه می‌دهند، آنالیتیکس و اطلاعات عمیقی برای مشتریان خود فراهم کنند که امکان اتخاذ تصمیمات سرمایه‌گذاری مناسب را فراهم می‌کند. با توجه به اینکه بانک‌های تراکنشی احتمال رشد کمتری دارند، این بانک‌ها باید قابلیت مدیریت هزینه‌های خود را بهبود بخشند و درک بهتری از معماری اقتصادی خود داشته باشند. سرمایه‌گذاری روی داده‌ها و آنالیتیکس مربوط به هزینه‌ها می‌تواند در بلندمدت سود زیادی داشته باشد. همچنین، خزانه‌دارانی که تمرکز زیادی بر کاهش هزینه‌های خود در سمت مشتری دارند، می‌توانند به دنبال پیدا کردن بهترین خدمات با بهترین قیمت باشند، اما بسیاری از آنها مدت‌هاست که با بانک‌های یکسانی کار می‌کنند. به همین دلیل بانک‌ها باید پیشنهادهایی ارائه دهند که انگیزه کافی برای تغییر بانک را در اختیار مشتری/خزانه‌دار قرار دهند.

بانکداری سازمانی

تقویت جریان ارزش فراتر از وام‌دهی

بانکداری سازمانی چگونه در حال تغییر است؟

میزان رشد بانکداری شرکتی در سال ۲۰۱۹ در نقاط مختلف جهان تفاوت داشته است. میزان رشد سپرده‌ها تقریباً ثابت بوده و از اواسط سال ۲۰۱۹ به میزان ۱/۳ درصد کاهش پیدا کرده است.

بانک‌های ایالات متحده کاهش تقاضا برای چند دسته وام را گزارش کرده‌اند که دلیل آن افزایش رقابت بین بانک‌ها و شرکت‌های غیربانکی مانند شرکت‌های سرمایه خصوصی و فین‌تک‌هاست. برخی بانک‌های بزرگ، تمرکز خود را بر معاملات بازار متوسط قرار داده‌اند تا رشد بیشتری به دست آورند. علاوه بر آن، عدم قطعیت اقتصادی و ریسک‌های موجود باعث شده‌اند که بانک‌ها در زمینه ارائه اعتبار سختگیری بیشتری نشان دهند. برخی بانک‌ها کارمزد وام‌های پرریسک‌تر را افزایش داده‌اند.

همین عدم اطمینان بسیاری از بانک‌های اروپایی را وادار به تقویت استانداردهای اعتباری در سال ۲۰۱۹ کرد. با این وجود، به دلیل پایین بودن نرخ بهره، تقاضا برای وام‌های شرکتی در اروپا همچنان زیاد است.

در آسیا، جنگ تجاری بین آمریکا و چین روی وام‌دهی به کسب‌وکارها اثر گذاشته است. با وجود تلاش‌هایی که رگولاتورهای چینی به تازگی برای تحریک کسب‌وکارها به دریافت وام و جریان تاثیر کاهش صادرات انجام داده‌اند، حجم وام‌های شرکتی در چین در طول سال گذشته به شدت کاهش یافت و عدم پرداخت بدهی شرکت‌ها بالاتر رفت.

بانک‌ها حدود ۵۵ درصد از بازار ۳/۲ هزار میلیارد دلاری وام‌های اهرمی در سراسر دنیا را به خود اختصاص داده‌اند و به دلیل افزایش ریسک‌ها، این موضوع به یکی از نگرانی‌های تحلیلگران و رگولاتورها تبدیل شده است، اما نشانه‌هایی از آرام شدن شرایط در بازار به وجود آمده و برخی بانک‌ها به دلیل افزایش نظارت بر وام‌های اهرمی، از این حوزه فاصله گرفته‌اند.

مشتریان سازمانی که در زندگی روزمره خود از خدماتی دیجیتال مثل خرید آنلاین و تاکسی‌های اینترنتی استفاده می‌کنند، از بانک‌ها نیز چنین خدمات باکیفیت، شخصی‌سازی شده و بی‌دردسری را انتظار دارند. به همین دلیل، بسیاری از بانک‌های سازمانی به تحول دیجیتال اولویت داده‌اند. برای نمونه، جی‌پی مورگان چیس گفته که تیم بانکداری سازمانی خود را با واحد فناوری‌های میان‌بازاری‌اش ادغام خواهد کرد تا بتواند به مشتریان این فضا خدمات بهتری بدهد.

بانکداری سازمانی در دهه پیش رو چگونه خواهد بود؟

تغییری در حال وقوع است و انتظارات مشتریان بانکداری سازمانی، مدل کسب‌وکار آنها، نیروهای کارشان و فناوری‌هایشان در آینده متفاوت خواهد بود. انتظار می‌رود که مشتری‌ها انتظار نقدینگی و تامین مالی آنی داشته باشند. دسترسی بیشتر به داده‌های مشتری‌ها می‌تواند فرایندهایی را به وجود آورد که داده‌محور هستند (به ویژه در زمینه تضمین وام). در همین حین، مفهوم نوظهور بانکداری باز می‌تواند مسیر را

با مشتری را تغییر داده و آن را به نوعی نقش مشاوره‌ای تبدیل کنند. بعد Hk hc، بانک‌ها باید برای افزایش کارایی عملیاتی و ارائه تجربه‌های دیجیتال مطلوب به مشتریان سازمانی هم در فرانت آفیس و هم در بک آفیس تلاش کنند. برای مثال، account servicing همیشه خدمتی بوده که به صورت رودررو انجام می‌شده. استفاده از هوش مصنوعی برای انجام مکالمات هوشمند، می‌تواند راهکاری برای بهبود مکالمات عادی باشد؛ در نتیجه رابطه با مشتری را بهبود بخشیده و به ابزاری برای تمایز تبدیل خواهد شد. در سمت بک آفیس، origination و rationalization و ام فرصت‌های خوبی برای اتوماسیون هستند.

البته در صورتی که پلتفرم‌ها مدرن نشوند، توانمندسازی دیجیتال با مشکل روبه‌رو خواهد شد. فناوری‌های قدیمی به مانعی تبدیل می‌شوند که سرعت واکنش بانک‌ها به تغییرات را کاهش می‌دهند. بنابراین بانک‌ها باید برای ارتقای زیرساخت خود اولویت قائل شوند. یکی از راه‌های این کار، خرید مالکیت شرکت‌های فین‌تک یا استفاده از خدمات شخص ثالث است.

در زمینه حسابداری در ایالات متحده، به‌زودی مدل ضرر متحمل از دور کنار خواهد رفت و استاندارد ضرر اعتباری مورد انتظار جاری (CECL) جایگزین آن خواهد شد. همچنین با توجه به آزادی عمل بانک‌ها در این زمینه، هنوز مشخص نیست که استانداردهای جدید چه تاثیری روی حجم، قیمت‌گذاری، شرایط و معیارهای تضمین وام‌ها خواهند داشت.

برای بانکداری پلتفرمی هموار کند و ممکن است شرکت‌های بیمه، سرمایه‌گذاری خصوصی، مدیریت دارایی و فین‌تک‌ها وارد حوزه وام‌دهی شرکتی شوند. در نتیجه، بانکداری سازمانی طی دهه پیش‌رو نسبت به امروز تغییرات زیادی خواهد داشت و نقش جدیدی در اکوسیستم مالی به خود خواهد گرفت.

در سال ۲۰۲۰ انتظار چه چیزی را داشته باشیم؟

در کوتاه‌مدت، تغییر خواسته‌های مشتری، افزایش هزینه برای ارائه خدمات و تهدید رقبای جدید، فشار بر بانک‌ها را افزایش می‌دهد و آنها را مجبور می‌کند استراتژی‌های فعلی خود را تغییر دهند و روابطشان با مشتریان را تقویت کنند.

برای انجام این کار، بانک‌های شرکتی باید ابتدا قابلیت‌های مدیریت روابط خود را با ارائه خدمات جدید با استفاده از ابزارهای دیجیتالی، بهبود بخشند. یافتن منابع جدید ارزش به غیر از وام‌دهی مهم خواهد بود، به‌خصوص به این دلیل که عدم قطعیت اقتصادی تقاضا برای وام را کاهش می‌دهد و فین‌تک‌هایی مانند Kabbage و StreetShares با ارائه مدل‌های جایگزین وارد این فضا می‌شوند. محصولات و خدمات دیجیتال (به عنوان مثال، تأمین مالی زنجیره تأمین، پشتیبانی تخصصی، یکپارچه‌سازی آسان، یا گزینه‌های سرمایه‌گذاری انعطاف‌پذیر) می‌توانند به فرصت‌های جدیدی برای گرفتن کارمزد تبدیل شده و درآمد بانک‌ها را حفظ کنند. این محصولات و خدمات جدید می‌توانند نقش مدیران ارتباط

زیرساخت بازار

جست‌وجوی مستمر برای هویتی جدید

زیرساخت بازار چگونه در حال تغییر است؟

درآمد جهانی بورس در سال ۲۰۱۸ به ۳۳/۹ میلیارد دلار رسید که یکی از عوامل اصلی آن خرید و فروش ابزارهای مشتقه بود. ایجاد تنوع در جریان‌های درآمدی هنوز اولویت راهبردی مهمی است که طبق داده‌های موجود از بازار در پنج سال اخیر نرخ رشد مرکب ۱۴ درصدی داشته است.

حجم تبادلات در اوراق بهادار دارای درآمد ثابت، معاملات آتی و آپشن‌ها نیز افزایش داشته، اما این افزایش در بازارهای کوچک‌تر اتفاق افتاده است. در کل نوسان بازارهای دارایی کمی کمتر از سال ۲۰۱۸ است، البته ریسک‌های ژئوپلیتیکی افزایش داشته‌اند. با این وجود، نقدشوندگی بازار سهام، اوراق قرضه، ارز و ابزارهای مشتقه کاهش پیدا کرده است.

فروش الکترونیکی اوراق قرضه با سرعت به نسبت پایداری روبه پیشرفت است؛ هرچند بسته به منطقه و نوع دارایی، هنوز ۲۰ الی ۳۰ درصد از کل تراکنش‌ها الکترونیکی شده‌اند.

در اروپا، دومین دستورالعمل بازار ابزارهای مالی (MiFID II) باعث شده که خرید و فروش سهام از بازار سیاه به فرابورس منتقل شود. در چین، اضافه شدن شرکت‌های بورس هنگ کنگ که ساختاری دوسهمی دارند، به بورس‌های اصلی کشور، می‌تواند حجم معاملات را افزایش دهد.

ولی در بازار cleared derivatives، واگرا شدن مقررات باعث ایجاد پراکندگی شده که به نوبه خود رقابت و نقدینگی را کاهش داده. به همین دلیل برخی رگولاتورها مثل کمیسیون معاملاتی

معاملات آتی کالای ایالات متحده به دنبال یکدست کردن قوانین بین‌المللی هستند.

در همین حین، سرعت‌گیرهایی که به طور مصنوعی سرعت بازار را کاهش می‌دهند تا latency arbitrage حذف شود، به تدریج در حال رواج گرفتن در ایالات متحده هستند. در سال ۲۰۲۰، ده‌ها بازار سهام، آتی و ارز، سرعت‌گیرهایی مشابه به هم در بازار ایجاد خواهند کرد (مشروط به اینکه آغاز به کار آنها طبق برنامه‌ریزی پیش برود). حذف latency arbitrage سرمایه‌گذاران سازمانی بیشتری را جذب خواهد کرد، ولی تریدرهای بسامد بالا را مجبور به پیدا کردن راه‌های دیگری می‌کند. هنوز مشخص نیست این پدیده در جهان چگونه پیش خواهد رفت.

آخرین مورد این است که تجمیع در بورس رنگ‌وبوی دیگری به خود گرفته است. گروه بورس سهام لندن (LSEG) به تازگی مالکیت شرکت Refinitiv را به دست آورد که در زمینه داده‌های بازار فعالیت می‌کند و شرکت بورس هنگ کنگ (HKEX) نیز اقدام مشابهی انجام داده است. این اقدامات می‌توانند فصل جدیدی در این صنعت به وجود آورند.

زیرساخت بازار در دهه پیش رو چگونه خواهد بود؟

با وجود اینکه در آینده نزدیک نقش آفرینان تخصصی نیز ظهور پیدا خواهند کرد، احتمال دارد صنعت بورس به سمت تجمیع و تمرکز حرکت کند. خرید و فروش رمزارزها و دیگر دارایی‌های

شرکایی باشند که فعالیت‌های سمت فروش را به آنها برون‌سپاری کنند. از آنجایی که بانک‌ها قصد ساده کردن ساختار هزینه‌های خود را دارند، بورس‌ها می‌توانند با استفاده از فناوری‌های مناسب، زیرساخت بازاری آماده در اختیار آنها قرار دهند.

اما افزایش نظارت رگولاتورها بر قیمت‌گذاری داده‌های مربوط به بازار و مقابله روزافزون مشتری‌ها نسبت به افزایش قیمت در ایالات متحده، می‌تواند رشد را محدود کند. به همین ترتیب، ارزیابی کمیسیون بورس و اوراق بهادار از نحوه قیمت‌گذاری توسط بورس‌های بزرگ آمریکا می‌تواند عامل دیگری برای ایجاد اختلاف باشد.

البته بورس‌ها و شرکت‌های تسویه وجوه مجبور هستند به تلاش خود برای دیجیتالی کردن کل زنجیره ارزش‌شان ادامه دهند و برای انجام این کار از ابزارهایی مثل یادگیری ماشین و اتوماسیون استفاده کنند. هرچند انتظار می‌رود طرح‌های آزمایشی بیشتری در زمینه بلاکچین انجام شوند، اما نگرانی‌های موجود در زمینه امنیت و سرعت احتمالاً باعث کند شدن روند حرکت به سوی محیط‌های ابری می‌شوند. انتظار می‌رود رگولاتورهای کل دنیا به پایداری عملیات بانک‌ها اهمیت دهند. برای نمونه اتحادیه اروپا مقررات جدیدی برای بانک‌های مرکزی دارد که باعث افزایش شفافیت می‌شوند، ولی بعید است مقرراتی مشابه MiFID II در ایالات متحده ایجاد شود. با وجود این انتظار می‌رود رگولاتورها توصیه‌ها و ارزیابی‌های جدیدی در زمینه خرید و فروش دارایی‌ها ارائه دهند. علاوه بر آن، رونمایی از روند گزارش‌دهی جدیدی که Consolidated Audit Trail نام دارد، در آوریل ۲۰۲۰ می‌تواند به سرعت مزایایی را به همراه داشته باشد.

دیجیتال رواج بیشتری پیدا خواهد کرد و البته اتوماسیون هوشمند، الکترونیکی‌سازی فعالیت‌های مختلف و استفاده از بلاکچین باعث افزایش بهره‌وری و کاهش حاشیه سود خواهد شد و این امر به معنی نیاز به افزایش مقیاس برای حفظ سودآوری است. خدماتی که مرتبط با خرید و فروش نیستند، می‌توانند در بلندمدت سهم بیشتری از کل درآمد شرکت‌ها را به خود اختصاص دهند و شرکت‌های فعال در زمینه زیرساخت بازار در حال توسعه کسب و کار خود در کل زنجیره ارزش هستند و خدمات‌شان را به مشتریان سمت خرید و سمت فروش بازاریابی می‌کنند. در همین حین احتمال افزایش ریسک سیستمی نیز وجود دارد که مستلزم مقررات جدید است، ولی هنوز مشخص نیست که این مقررات در کل جهان هماهنگ خواهند بود یا اینکه به یک کشور یا منطقه خاص محدود خواهند شد.

در سال ۲۰۲۰ انتظار چه چیزی را داشته باشیم؟

نقش آفرینان حوزه زیرساخت به دنبال هویتی جدید، سود پایدار و افزایش حاشیه سود خود هستند که به احتمال زیاد به تجمیع بازار منجر خواهد شد؛ به ویژه اگر شرایط اقتصادی سخت‌تر شوند؛ ولی طرح‌های بین‌المللی با نظارت بیشتری مواجه می‌شوند.

انگیزه موجود برای پیدا کردن جریان‌های درآمدی جایگزین باعث افزایش نوآوری خواهد شد و حجم خرید مالکیت شرکت‌های فعال در زمینه داده، فناوری و آنالیتیکس را بیشتر خواهد کرد. همچنین، ممکن است بورس‌ها به دنبال پیدا کردن

بررسی عمیق‌تر

امسال، هفت موضوع دیگر را برای صنعت بانکداری و بازارهای سرمایه شناسایی کرده‌ایم؛ اصلاحات مالیاتی در آمریکا، ریسک سایبری، ادغام و تملک، فین‌تک‌ها، LIBOR، حریم خصوصی و تغییرات اقلیمی. در ادامه، ارزیابی ما از آنچه در سال ۲۰۲۰ و فراتر از آن در این حوزه‌های کلیدی اتفاق خواهد افتاد و تاثیرات آنها بر صنعت آمده است.

اصلاحات مالیاتی در آمریکا؛ انتظار برای شفافیت

واحدهای مالیاتی بانک‌ها، بخش عمده‌ای از وقت خود در سال گذشته را صرف ارزیابی، درک و گزارش اثرات قانون «کاهش مالیات و ایجاد شغل ایالات متحده» (قانون اصلاح مالیات ایالات متحده) کردند که در اواخر سال ۲۰۱۷ تصویب شد. این قانون نرخ مالیات قانونی آمریکا را کاهش داد و شامل مقررات متعددی بود که بر موسسات مالی چندملیتی، چه در ایالات متحده و چه در خارج از کشور، تاثیر داشتند. طی سال گذشته، صنعت خدمات مالی به‌طور فعال با وزارت خزانه‌داری و اداره دارایی همکاری کرده تا تاثیر این قانون جدید بر مدل‌های کسب و کار این صنعت واضح‌تر شود. مفاد مربوط به گرفتن مالیات از درآمدهای ناملموس (GILTI) و مالیات فرسایش پایه و ضد سوء استفاده (BEAT) در این زمینه اولویت زیادی داشته‌اند؛ ولی تصمیم نهایی هنوز مشخص نیست و شرایط قطعی نیستند.

واکنش‌های متفاوتی نسبت به این قانون وجود داشته است.

برخی بانک‌ها تلاش کرده‌اند ابهامات قانونی را با استفاده از زور حل کنند (مثلاً با ایجاد تغییرات جزئی در قراردادهای بین‌المللی) و برخی دیگر از شرکت‌ها نیز منتظر واضح‌تر شدن شرایط هستند که ممکن است به ایجاد تغییراتی در مدل‌ها و استراتژی‌های کسب و کار منجر شوند. انتظار می‌رود پس از واضح‌تر شدن شرایط، صنعت خدمات مالی به سرعت واکنش نشان دهد؛ هم از نقطه نظر تجاری و هم از لحاظ عملیاتی. در عین حال، الزامات پیچیده و آنی گزارش دهی، مانند تبادل خودکار اطلاعات (AEOL) که استاندارد جهانی برای تسهیل جریان اطلاعات بین کشورهاست، فشار مالیاتی بیشتری بر بسیاری از بانک‌ها اعمال می‌کند. در نتیجه، بسیاری از آنها شروع به تجدیدنظر در فناوری‌ها، داده‌ها و آنالیتیکس خود کرده‌اند تا بتوانند فرایندهایشان را بهبود بخشند. برخی از آنها در حال بررسی خدمات شخص ثالث هستند تا بتوانند هزینه‌ها را پایین نگه دارند؛ زیرا نمی‌توانند بودجه بیشتری به این کار اختصاص دهند و فعالیت‌ها را درون سازمان مدیریت کنند. برخی دیگر از بانک‌ها نیز در تلاش هستند که فرایندها و داده‌های خود را به محیط ابری منتقل کنند.

در عین حالی که سازمان‌های مالی منتظر واضح‌تر شدن شرایط هستند، باید توانایی خود برای واکنش نشان دادن به تغییر شرایط را بالا ببرند. می‌توان این کار را با ایجاد ابزارها و چارچوب‌های مدل‌سازی داده‌محور انجام داد. پس از اینکه بخشی از عدم قطعیت فعلی رفع شود، می‌توان به ادامه تغییرات در استراتژی فکر کرد. سازمان‌ها باید به دقت نیروهای انسانی فعلی خود را بررسی

چراکه افزایش هزینه‌ها همیشه نتایج بهتری را به همراه ندارد. برخی از بالغ‌ترین برنامه‌های موجود در صنعت مالی معتقدند که دلیل موفقیت‌شان پرداخت هزینه‌های زیاد نبوده؛ بلکه به واسطه مشارکت دادن رهبران ارشد، بهبود اقدامات حاکمیت سازمانی و افزایش مسئولیت‌پذیری در کل سازمان، توانسته‌اند امنیت سیستم‌های خود را بالا ببرند.

علاوه بر آن، تهدیدهای سایبری باعث محو شدن مرز بین ریسک‌های مالی و غیرمالی شده‌اند. هرچند اکثر شرکت‌ها اعتقاد دارند که کنترل‌شان روی ریسک‌های سنتی خوب است، اما جرایم مالی دارند شکل‌های جدیدی به خود می‌گیرند. کلاهبرداری و پولشویی اکنون بیش از هر زمانی در فضای سایبری انجام می‌شوند. همین موضوع باعث به وجود آمدن مفهوم جدیدی به نام «CyFi» (جرایم مالی سایبری) شده است. رگولاتورها نظارت بیشتری بر عملیات‌های بانکی دارند و معتقدند پیوندی بین تهدیدات سایبری و ثبات اقتصادی وجود دارد. بانک‌ها باید برای مبارزه با این زیرمجموعه از ریسک‌ها، چارچوب‌های اطلاعاتی اینترنتی و سایبری قوی‌تری به وجود آورند تا بتوانند با تهدیدهای موجود در زمینه‌های سایبری، کلاهبرداری و مبارزه با پولشویی مقابله کنند.

ادغام و تملک؛ اصول جدید بازی در اقتصاد دیجیتال

می‌توان گفت ادغام در صنعت بانکداری هیچ‌گاه به این اندازه رایج نبوده است؛ زیرا روند عادی ادغام و تملک شرکت‌ها برای اقتصاد دیجیتال بازنویسی می‌شود. نیاز به افزایش مقیاس، تمایل به تقویت قابلیت‌های دیجیتال و همچنین داشتن زیرساختی کم‌هزینه‌تر، به احتمال زیاد انگیزه‌های اصلی شرکت‌ها برای ادغام خواهد بود. در عین حال، رشد اقتصادی کمتر و افت نرخ بهره نیز می‌تواند مشوق نگرش‌های استراتژیک شود و خریداران سابق را به فروشنده تبدیل کنند.

در ایالات متحده آمریکا، ارزش کل این معامله‌ها در آگوست

کنند و افراد مناسبی را به واحدهای مالیاتی‌شان اضافه کنند که توانایی مدیریت واقعیت‌های جدید را داشته باشند.

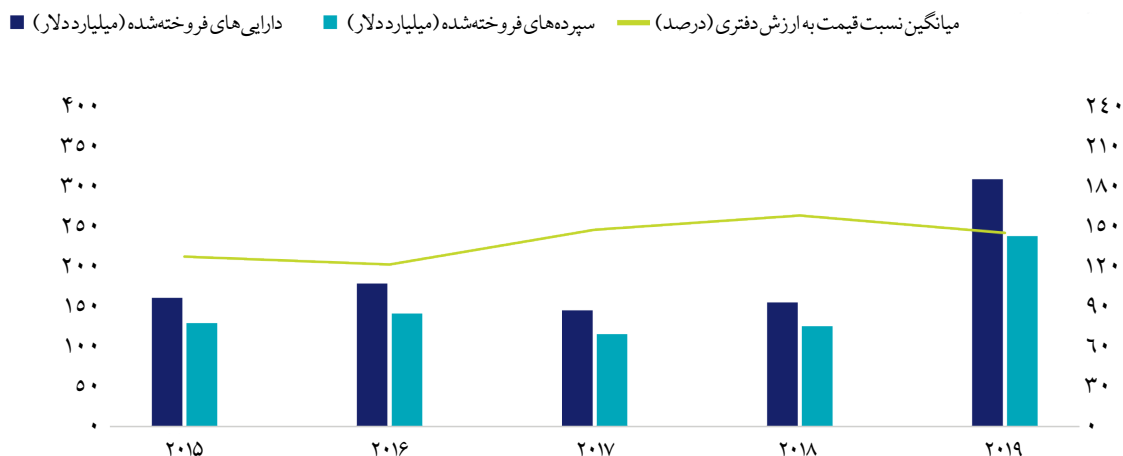
ریسک سایبری؛ انتشار اطلاعات در تمام سازمان

برخی برآوردها نشان می‌دهد که شرکت‌های بخش خدمات مالی چهار برابر بیشتر از سایر صنایع، قربانی هکرها می‌شوند. بنابراین جای تعجب ندارد که بسیاری از موسسات امنیت سایبری را به عنوان مهم‌ترین نوع ریسک خود در نظر می‌گیرند. در آینده، تهدیدات سایبری افزایش خواهد یافت و هکرها سازمان‌یافته‌تر و پیشرفته‌تر خواهند شد. موسسات مالی دیگر با هک‌های فردی مواجه نیستند؛ بلکه با اکوسیستمی از نقش‌آفرینان و دولت‌های بسیار ماهر مواجه هستند که توانایی آسیب‌رسانی بسیار زیادی دارند. استفاده بیشتر از دستگاه‌های موبایل و احتمال پیشرفت محاسبات کوانتومی می‌تواند تهدیدات سایبری را افزایش دهد.

با این حال، بسیاری از بانک‌ها تشخیص داده‌اند که توانایی‌های مدیریت ریسک آنها برای مقابله با مشکلات ناشی از حرکت به سمت رایانش ابری، API‌های باز و اتکا به پلتفرم‌های شخص ثالث کافی نیست. علاوه بر آن، هنوز هم عناصر انسانی، ضعیف‌ترین نقطه سیستم‌های کامپیوتری به حساب می‌آیند و مفهوم «بدهی فنی» نیز هنوز نقش مهمی در چالش‌های امنیتی سازمان‌ها دارد.

با در نظر گرفتن همه این عوامل، رهبران بانک‌ها باید درباره اقدامات امنیت سایبری سنتی تجدیدنظر کنند. پیمان‌های بین‌بانکی می‌توانند به تقویت دفاع بانک‌ها در برابر این تهدیدها کمک کند. همچنین بانک‌ها می‌توانند ملاحظات امنیتی را به بخشی از فرایند طراحی خود تبدیل کنند و در زمان توسعه سیستم‌های نرم‌افزاری این ملاحظات را پیاده‌سازی کنند (DevSecOps). علاوه بر این، بانک‌ها باید نحوه استفاده بوجه‌های امنیت سایبری خود را مورد ارزیابی مجدد قرار دهند؛

شکل ۸: روندهای ادغام و تملک (۲۰۱۵-۲۰۱۹)



اوقات شاهد این هستیم که بانک‌های بزرگ ۱۰۰ میلیارد دلاری بانک‌های کوچک‌تر (۱۰ تا ۵۰ میلیارد دلاری) را هدف قرار می‌دهند. ظهور تدریجی نسل بعدی رهبریت در این بانک‌ها می‌تواند به فعالیت‌های ادغام آنها سرعت ببخشد.

به صورت مشابه، وقتی نرخ بهره در سطح فعلی باقی بماند (به خصوص در بخش‌ها و بازارهایی مانند وام‌دهی کسب و کاری) رشد دارایی نسبت به رشد سپرده اولویت بیشتری پیدا می‌کند. نیاز به مقیاس‌پذیری در اروپا که صنعت بانکداری پراکنده‌ای دارد و در آینده با رشد ضعیف و نرخ بهره کم یا منفی مواجه می‌شود، نسبت به آمریکا ضرورت بیشتری دارد. با این حال، با توجه به اینکه تقریباً همه نهادها هنوز درگیر تسویه وجوه داخلی هستند، گرایش برای معامله در این بازار سرکوب شده است. مسائل سیاسی موجود در ادغام‌های بین‌المللی نیز این منظره را پیچیده‌تر کرده‌اند. به علاوه، در اروپا هیچ اتحادیه بانکداری واحد و کاملی وجود ندارد و دستورالعمل‌های سیاسی مجزای باعث شده‌اند فعالیت‌های ادغام و تملک در این ناحیه با مشکل مواجه شود. به احتمال زیاد این وضعیت در آینده هم هیچ تغییری نخواهد کرد. در آسیا-اقیانوسیه، کاهش تدریجی رشد، کاهش کیفیت اعتبار و افت حاشیه سود می‌تواند به افزایش ادغام و تملک کمک کند. با اینکه بیشتر این معاملات احتمالاً در سطح محلی خواهند بود، بازارهایی مانند اندونزی می‌توانند

۲۰۱۹ به ۱۶/۵ میلیارد دلار رسید؛ البته به استثنای ادغام دو شرکت بزرگ SunTrust و BB&T در فوریه که به تنهایی حدود ۲۸/۳ میلیارد دلار ارزش داشت. تعداد این معاملات سال به سال تغییر می‌کند و با ۲۵۹ معامله‌ای که در سال ۲۰۱۸ گزارش شد هیچ همخوانی ندارد. با این حال، میانگین نسبت قیمت به ارزش دفتری در عرض یک سال گذشته کاهش یافته؛ زیرا انتظارات خریداران و فروشندگان به واقعیت نزدیک‌تر شده است (به شکل ۸ مراجعه کنید).

تغییر در آستانه نهاد مالی مهم سیستماتیک (از ۵۰ میلیارد دلار به ۲۵۰ میلیارد دلار) موجب شده سازمان‌های دیگر به ارزیابی استراتژیک مجدد خود بپردازند. بعضی بانک‌های آمریکا که دارایی‌هایشان در محدوده ۱۰ تا ۵۰ میلیارد دلار است، اکنون دارند در انتخاب‌هایشان تجدید نظر می‌کنند. با اینکه رد پای فیزیکی و شبکه شعب هنوز اهمیت دارند، کانون توجه بیشتر بر قابلیت‌های زیرساخت فناوری و حفظ رشد در اقتصاد دیجیتال معطوف است. توانایی بانک‌های کوچک‌تر برای جذب استعداد فنی محدودتر است و این مساله یکی دیگر از انگیزه‌های فروش آنها به حساب می‌آید.

با وجود این، پیدا کردن شریک برای ادغام که در گروه مشابهی فعالیت داشته باشد، اغلب بسیار دشوار است. در واقع بیشتر

۲۰۱۴) به ۳۰ درصد (در سال ۲۰۱۸) افزایش پیدا کرده است؛ حتی اگر سرمایه‌گذاری ۱۴ میلیارد دلاری شرکت آنت‌فاینشیل را در این آمار به حساب نیاوریم. با توجه به این موضوع، به نظر می‌رسد در سطح جهانی هیچ‌گونه کمبود سرمایه‌ای وجود نداشته باشد. تعداد ابرمعاملات بانکداری (معاملات ۱۰۰ میلیارد دلاری یا بیشتر) در سال ۲۰۱۸ تقریباً به ۷۰ مورد رسیده است. در صورتی که این تعداد در سال ۲۰۱۴ فقط ۲۶ عدد بوده است. این یکی دیگر از علائمی است که نشان می‌دهد چشم‌انداز فین‌تک در حال تکامل است و استارت‌آپ‌های بالغ سهم بیشتری از سرمایه‌گذاری را از آن خودشان می‌کنند. به همین خاطر است که استارت‌آپ‌ها تصمیم گرفته‌اند برای مدت بیشتری خصوصی باقی بمانند.

بعضی از شرکت‌های فین‌تک جا افتاده نیز با تنوع بخشی در بخش‌ها و حوزه‌های مختلف، خیلی بیشتر از قبل به اصلاح و بهبود مدل‌های کسب و کاری‌شان می‌پردازند. برای مثال شرکت استرایپ با بهره‌برداری از پلتفرم پرداخت خود وارد عرصه وام‌دهی به کسب و کارهای کوچک شده و در آن فعالیت زیادی دارد. در این زمان، بانک‌های تازه‌وارد اروپایی بعد از تجربه رشد

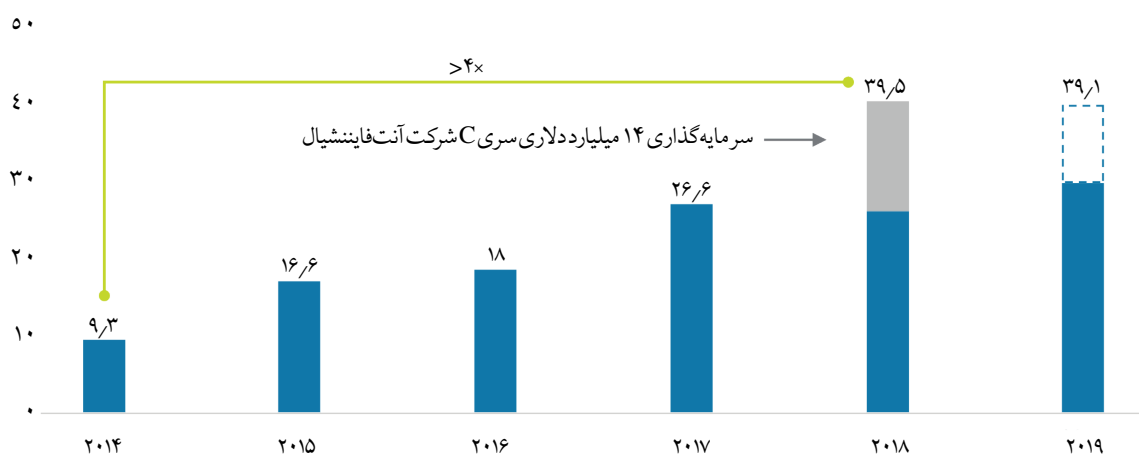
بانک‌های خارجی را نیز جذب کنند. در نهایت، انتظار می‌رود صنعت بانکداری هند موج انبوهی از ادغام را تجربه کند؛ زیرا دولت آنها تصمیم دارد ۲۷ بانک ایالتی را با ۱۲ بانک سرمایه‌دار و آینده‌دار ادغام کند.

فین‌تک؛ دوست جدید بانک‌ها!

چشم‌انداز فین‌تک به سرعت در حال تکامل است. سرمایه‌گذاری جهانی در استارت‌آپ‌های بانکداری از سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۸ چهار برابر شده و اگر جریان‌ات سرمایه‌گذاری قدرتمند سه فصل اول سال ۲۰۱۹ ادامه یابند (شکل ۹)، این میزان می‌تواند تا انتهای سال ۲۰۱۹ به ۳۹ میلیارد دلار برسد. از طرفی تعداد استارت‌آپ‌های جدید کاهش یافته و این مساله در چهار سال به همین منوال پیش رفته است.

اگر روند پیشرفت فین‌تک را در مناطق مختلف بایکدیگر مقایسه کنیم، بدیهی است که فین‌تک‌های آسیا جایگاه ویژه‌ای برای سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر پیدا کرده‌اند و هر سال سهم بیشتری از سرمایه‌گذاری‌ها را به خود اختصاص می‌دهند. طبق آمار اسکور ونچر، سهم سرمایه‌گذاری آسیا از ۹ درصد (در سال

شکل ۹: سرمایه‌گذاری جهانی روی استارت‌آپ‌های وام‌دهی، پرداخت و مدیریت ثروت (میلیارد دلار)



سریع در منطقه‌شان به دنبال بازارهای جدید هستند تا بتوانند در آن نقش آفرینی کنند.

بر خلاف مشکلاتی که در صدور مجوز برای شرکت‌های فین‌تک آمریکا وجود دارد، نگرش رگولاتورهای جهانی هیچ‌گاه به این اندازه مطلوب نبوده است. با اینکه هنوز در مورد رشد شرکت‌های فین‌تک و تاثیر آنها بر سیستم مالی نگرانی‌هایی وجود دارد، اما رگولاتورها با ارائه سند باکس، گواهی‌نامه و مجوزهای جدید، به تشویق نوآوری می‌پردازند.

فرقی ندارد که مرحله بعدی فین‌تک چه تغییری در سرمایه‌گذاری، مدل‌های کسب‌وکاری یا قوانین ایجاد می‌کند، در هر صورت همکاری بانک‌ها با شرکت‌های فین‌تک به احتمال زیاد ادامه خواهد داشت و باعث نوآوری‌های جدیدی در سراسر صنعت خواهد شد.

گذار به LIBOR؛ زمان رو به پایان است

هرچه به موعد گذار LIBOR جهانی (در سال ۲۰۲۱) نزدیک‌تر می‌شویم، فشار بر قانون‌گذاران بیشتر می‌شود. بعد از سپری کردن عدم قطعیت اولیه، رگولاتورهای سراسر جهان در سال‌های اخیر مشتاقانه برای پیدا کردن نرخ‌های جایگزینی تلاش کرده‌اند تا بتوانند گروه‌های کاری مفیدی بسازند که به این طرح گذار کمک می‌کنند. فعالیت‌های گذار کمیته نرخ‌های مرجع جایگزین (ARRC) شفافیت بیشتری را در این زمینه به ارمغان آورده است. نرخ ارائه‌شده در آمریکا، به نام نرخ تامین بودجه یک‌روزه تضمینی (SOFR) به عنوان جایگزینی قابل دوام مورد استقبال قرار گرفته و روز به روز بر تعداد پذیرندگان آن افزوده می‌شود. برای مثال صدور بدهی و حجم معاملات آتی بورسی و تبادل سهام متصل به SOFR همچنان به افزایش خود ادامه می‌دهد. موجودیت‌های مهمی از جمله بانک جهانی، مت‌لایف و «فنی‌می» اوراق نرخ بهره شناور صادر کرده‌اند. به علاوه، حجم قراردادهای آتی بورس شیکاگو (CME) در سال ۲۰۱۹ از یک تریلیون دلار هم بیشتر شده است.

با این حال، مشکلات نقدینگی اخیر در بازار رپوی آمریکا باعث شده ثبات SOFR به عنوان یک جایگزین مورد سوال قرار بگیرد. نوسانات روزانه در SOFR به بیشترین حد خود رسید، اما میانگین ۹۰ روزه این نوسانات (که مبنای بیشتر تراکنش‌ها قرار خواهد گرفت)، بسیار ناچیز بود.

ARRC با گروه‌های صنعتی از جمله انجمن مشتقات و تبادل سهام بین‌المللی (ISDA) و انجمن مالی ساختار یافته (SFA) یا همان SFIC سابق و Loan Syndications and Trading Association (LSTA) مشاوره‌های بسیاری انجام داده است. این کمیته در سال ۲۰۱۹ قوانین جایگزینی برای اوراق نرخ بهره شناور، وام‌های دوجانبه، تبدیل به اوراق بهادار و وام‌های کسب‌وکاری سندیکایی ارائه کرد. راه حل‌های جایگزین برای محصولات دیگر هم در دست اقدام هستند.

در این زمان هیات استانداردهای حسابداری مالی (FASB) برای رسیدگی به مسائل مالی که ممکن است در نتیجه این گذار به وجود بیایند، پروژه‌ای تشکیل داده است. این سازمان SOFR را به عنوان معیاری مقبول برای حسابداری تأمین تعیین کرده است.

حوزه‌های استحقاقی دیگر نیز پیشرفت‌هایی در این زمینه داشته‌اند. در بریتانیا، اوراق نرخ بهره شناور که بیش از ۳۰ میلیارد دلار ارزش داشت و به میانگین شاخص شبانه استرلینگ (SONIA) متصل بود، در سال ۲۰۱۹ صادر شد. در اروپا نیز در اکتبر ۲۰۱۹ ESTR (نرخ کوتاه مدت اروپا) منتشر شد. در حوزه‌های دیگر هم کشورهایمانند سوئیس و ژاپن در شناسایی نرخ جایگزین پیشرفت‌هایی کرده‌اند، اما با اینکه پیشرفت‌های زیادی در چند سال اخیر اتفاق افتاده، هنوز به تلاش بیشتری در این زمینه احتیاج داریم. اکنون ارزیابی‌های اولیه صورت گرفته‌اند و بانک‌ها از اینکه در معرض گذار LIBOR هستند، اطلاع دارند. علاوه بر این بسیاری از آنها می‌دانند که به غیر از گذار LIBOR، تغییرات دیگری هم که در صنعت رخ داده، بر فرایندهای فرانت آفیس و بک آفیس و سیستم‌های کمکی تاثیر می‌گذارد. بنابراین برای سرعت بخشیدن به اجرای این

صنعت بانکداری به چارچوبی آینده‌نگر نیاز دارد تا بتواند به درستی با تغییرات این حوزه کنار بیاید. بانک‌ها باید به حریم خصوصی، به‌عنوان ابزاری ارزش‌آفرین برای مشتری‌ها و شرکت‌ها، اهمیت بدهند؛ زیرا به حفظ اعتماد مشتری‌ها و بهبود وجهه بانک، کمک زیادی خواهد کرد.

تغییرات اقلیمی؛ فرصتی منحصر به فرد برای تاثیرگذاری بانک‌ها

بانک‌ها و شرکت‌های فعال در بازار سرمایه، اهمیت مسئولیت اجتماعی را درک کرده‌اند و بسیاری از آنها اقدامات معنی‌داری در این زمینه انجام می‌دهند، اما مساله تغییرات اقلیمی نیاز به توجه بیشتری دارد.

بدون شک، تغییرات اقلیمی، مهم‌ترین چالش دوران ماست که علاوه بر تاثیر زیان‌آور احتمالی بر محیط‌زیست، زندگی انسان و اقتصاد را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. هزینه‌های مقابله با تغییر اقلیم به شدت زیاد خواهند بود. به‌عنوان مثال، تا سال ۲۱۰۰، بالا آمدن سطح آب دریاها می‌تواند سالانه ۱۴ هزار میلیارد دلار به اقتصاد دنیا ضرر برزند و ممکن است اقتصاد آمریکا تا ۱۰ درصد کوچک شود.

جای تعجب نیست که برای سومین سال متوالی، رهبران جهان تهدیدات زیست‌محیطی را بزرگ‌ترین خطر برای جهان امروز دانسته‌اند. طبق گزارش جدید فدرال رزرو آمریکا، تغییرات اقلیمی اثری فراگیر بر تمام بخش‌های اقتصاد آمریکا از جمله صنعت بانکداری دارد.

به این ترتیب، بانک‌های مرکزی سراسر جهان از جمله بانک فدرال رزرو، بانک مرکزی اروپا و بانک انگلستان در حال بررسی پیامدهای این موضوع برای سیاست‌های پولی هستند و همچنین به دنبال راه‌هایی برای افزایش انعطاف‌پذیری بانک‌ها در مقابله با تحولات اقتصادی ناشی از تغییرات اقلیمی هستند. آنها شبکه سبزسازی سیستم مالی (NGFS) را راه‌اندازی کرده‌اند

گذار، بانک‌ها باید مدرنیزه کردن چنین فرایندها و سیستم‌هایی را در اولویت قرار دهند. به علاوه، آنها باید با شرکت و همچنین مشتریان همکاری کنند تا فرایند گذار بی‌خطری داشته باشند.

حریم خصوصی در عصر دیجیتال؛ مرز جدید بانکداری

حریم خصوصی به موضوعی پیچیده و چالش‌برانگیز تبدیل شده است؛ چراکه ابزارها و فناوری‌های ثبت داده‌ها در مورد هر جنبه‌ای از زندگی ما بسیار رواج پیدا کرده‌اند. بسیاری از مصرف‌کنندگان اکنون بر این باورند که کنترل اطلاعات را در مورد خودشان از دست داده‌اند و کم‌کم توجه بیشتری به چگونگی جمع‌آوری اطلاعات در مورد خودشان می‌کنند.

چنین نگرانی‌هایی بر صنعت بانکداری نیز تاثیر می‌گذارد؛ زیرا داده‌های مشتری‌ها همواره در این صنعت اهمیت زیادی داشته‌اند. مدت‌هاست که اطلاعات خصوصی مشتری‌ها را حفظ کرده و از این داده‌ها در سطوح کلان و خرد برای ارائه خدمت به مشتریان استفاده کرده‌اند.

اما بسیاری از سیاست‌های فعلی حریم خصوصی، نمی‌توانند پیچیدگی‌های به وجود آمده در این حوزه را برطرف کنند. فناوری‌هایی مثل پوشیدنی‌ها، حسگرهای تجاری و دستیارهای مجازی باعث ظهور مشکلات متعددی در زمینه حریم خصوصی شده‌اند، در حالی که اکثر سیاست‌های حریم خصوصی به چک کردن چند معیار سطحی بسنده می‌کنند تا بتوانند الزامات مقرراتی مثل GDPR را برآورده کنند. سیاست‌های حریم خصوصی در حوزه بانکداری اغلب به قدری مشابه یکدیگر هستند که شرکت‌ها نمی‌توانند تمایز بین آنها را به راحتی تشخیص دهند.

پیشرفت مستمر فناوری باعث به وجود آمدن انواع جدیدی از داده می‌شود و پرسش اصلی این است که بانک‌ها چگونه باید اقدامات خود در زمینه حریم خصوصی را مدیریت کنند؟

که وظیفه‌اش تقویت مدیریت ریسک در زمینه‌های اقلیمی است. علاوه بر آن، هیات پایداری مالی (FSB) کارگروهی در زمینه افشای اطلاعات مالی مرتبط با مسائل اقلیمی (TCFD) راه‌اندازی کرده‌اند.

بسیاری از بانک‌ها در حال حاضر متعهد به بهبود محیط زیست و مبارزه با تغییرات آب‌وهوایی هستند. اقدامات آنها شامل کاهش ردپای کربن، تامین مالی کسب‌وکارهای کم‌کربن، ترویج اوراق قرضه سبز و شفاف‌بودن در مورد اقدامات زیست‌محیطی است، اما این طرح‌ها معمولاً از دیدگاه مسئولیت اجتماعی شرکت پیاده‌سازی می‌شوند، نه به عنوان اقدامات مرتبط با مدیریت ریسک.

بانک‌ها برای مدیریت موثر خطرات اقلیمی به چارچوب‌ها و رویکردهای تحلیلی مستحکمی نیاز دارند. آنها باید مدیریت ریسک اقلیمی را به مجموعه‌ای از فعالیت‌های مستقل و مستحکم تبدیل کنند (دقیقاً مثل ریسک اعتباری و ریسک عملیاتی). هیات مدیره‌ها، مدیرعاملان و مدیران ارشد ریسک، می‌توانند نقشی حیاتی در این زمینه بازی کنند و به رهبری فعالیت‌های مدیریت ریسک اقلیمی بپردازند. برخورد پیشگیرانه با ریسک اقلیمی می‌تواند به بانک‌ها در رفع نیازهای مشتری‌هایشان کمک کند؛ زیرا مشتریان انتظار دارند که بانک‌ها در زمینه درک ریسک‌های احتمالی تغییرات اقلیمی و تأثیرات اقتصادی این تغییرات به آنها مشاوره بدهند.

گزارش «چشم‌انداز بازارهای بانکداری و سرمایه در سال ۲۰۲۰» اولین بار توسط دیلویت در سال ۲۰۱۹ منتشر شده است. «راه پرداخت» این گزارش را منتشر کرده و در اختیار مخاطبان قرار گرفته است.