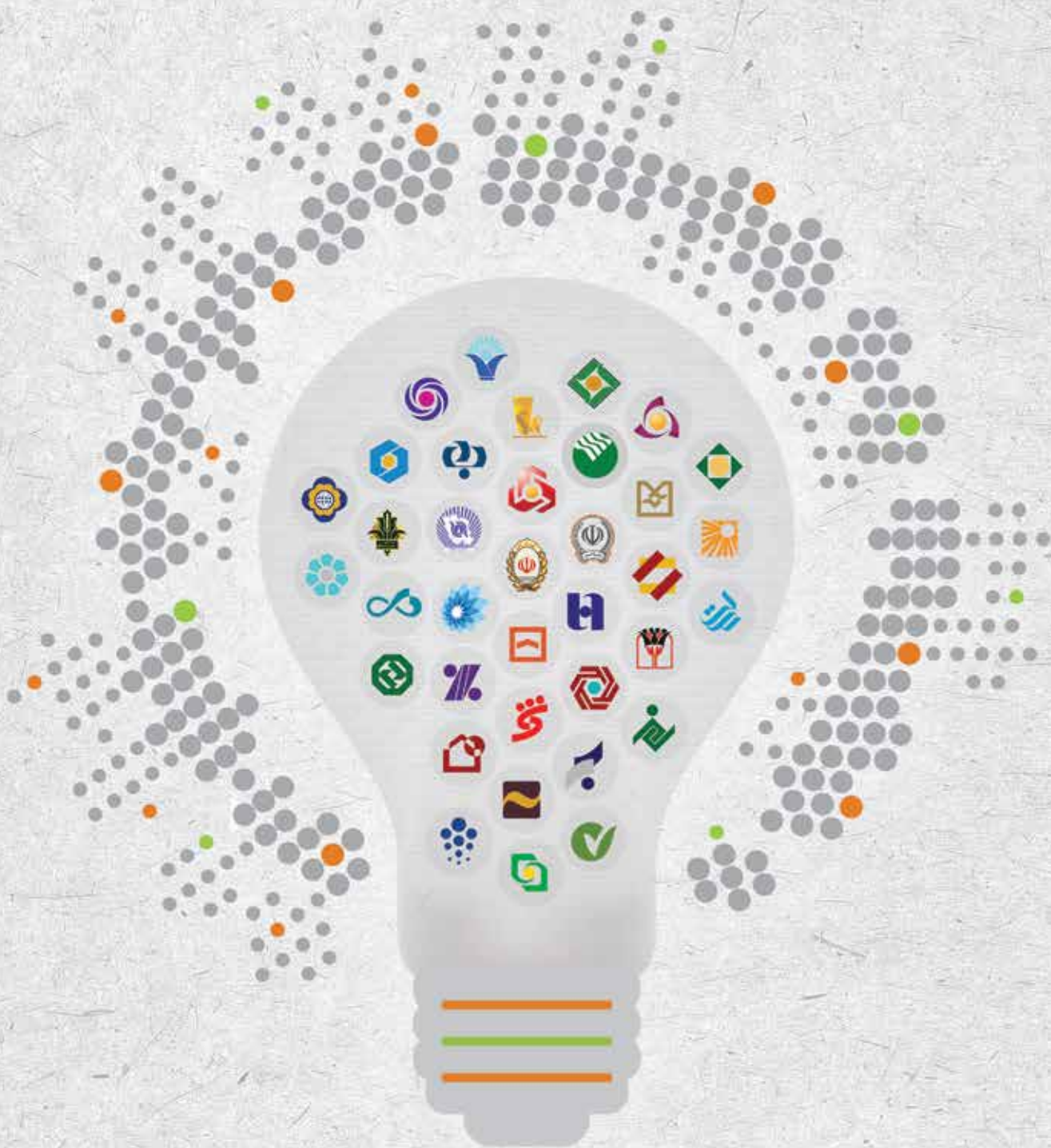




استراتژی دیجیتال برای بانک‌های ایرانی

راهی برای انطباق با "دگرگونی دیجیتال" در صنعت بانکداری

Deloitte.

Tadbir

دی‌ماه ۹۶

استراتژی دیجیتال برای بانک‌های ایرانی

راهی برای انطباق با «دگرگونی دیجیتال» در صنعت بانکداری

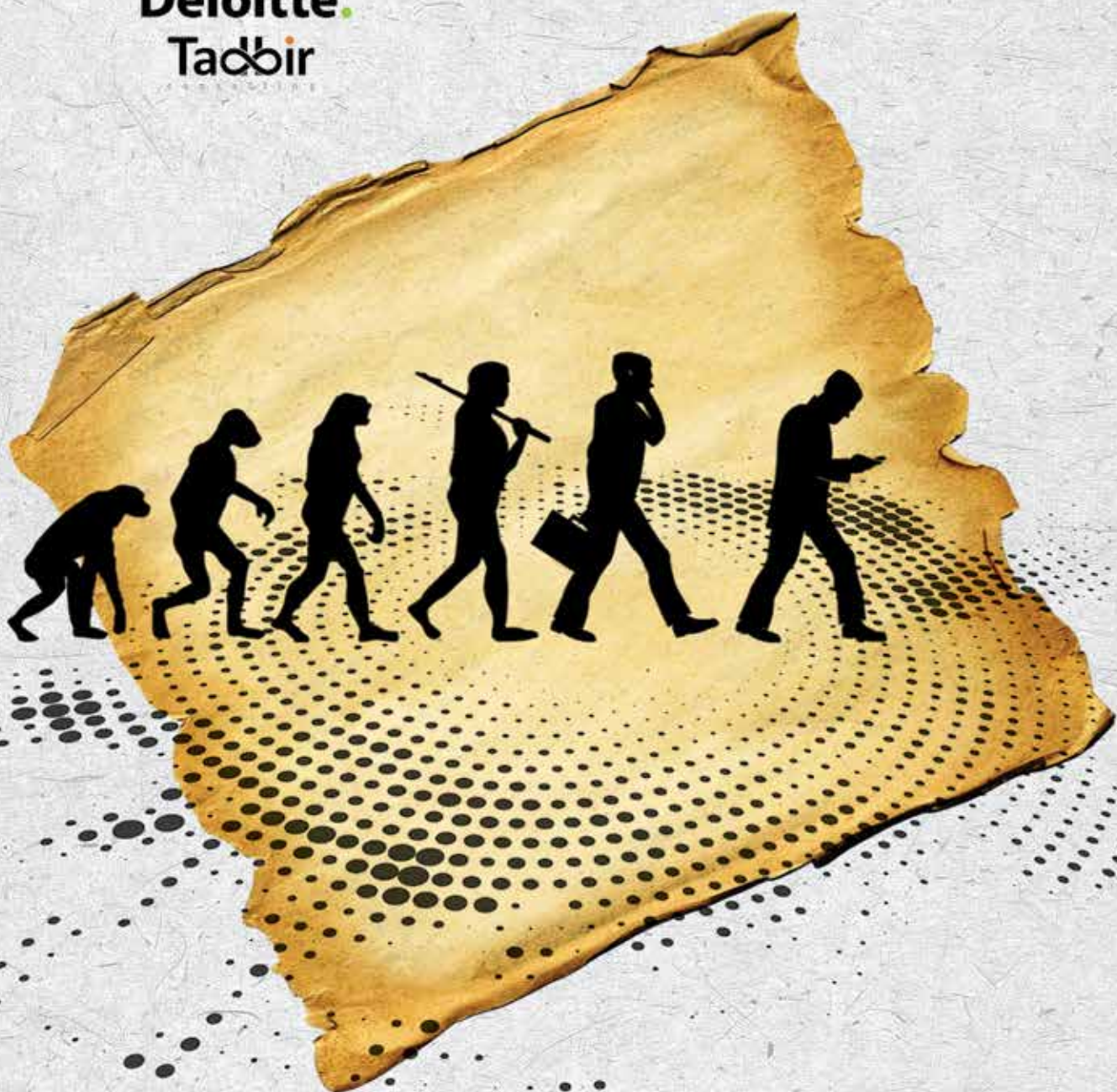
فهرست مطالب

۴	● مقدمه: چالش‌های بانکداری ایران در عصر داروینیسیم دیجیتال
۶	● تاثیر "دگرگونی دیجیتال" بر روندهای صنعت بانکداری
۷	● روندهای جهانی تحول‌ساز در صنعت بانکداری
۸	● تغییر در ترجیحات مشتریان
۹	○ کانال‌های توزیع خدمات بانکی
۱۰	○ وضعیت ایران
۱۲	● فشارهای اقتصادی
۱۲	○ مشکل نسبت هزینه به درآمد
۱۳	○ مشکل ROE در بانک‌های اروپایی
۱۳	○ مشکل ROE در بانک‌های ایرانی
۱۴	○ تاثیر نوآوری دیجیتال بر سودآوری
۱۵	● ظهور تکنولوژی‌های جدید
۱۷	● دنیای بانکداری باز
۱۷	○ بانکداری باز در مقابل بانکداری بسته
۱۸	○ تحول در مدل بانکداری سنتی
۲۰	○ اکوسیستم جدید خدمات بانکی و مالی ایران
۲۲	● استراتژی دیجیتال: راهی برای انطباق با "دگرگونی دیجیتال"
۲۴	● شرح عناصر استراتژی دیجیتال در رویکرد پیشنهادی دیلویت
۲۵	● رویکرد دیلویت در تدوین استراتژی دیجیتال
۲۶	● معرفی تدبیر
۲۷	● نویسندگان

چالش‌های بانکداری ایران در

عصر داروین و سیستم دیجیتال

Deloitte.
Tadbir



- تابستان ۹۶، فصل داغ و پرتلاشی برای بانک‌های ایرانی بود: از انتشار صورت‌های مالی نه چندان امیدوار کننده و برگزاری بعضاً پرحاشیه مجامع سالیانه گرفته تا الزام بانک مرکزی برای کاهش یکپارچه نرخ سود بانکی در اواسط شهریور ماه و احتمالاً کند شدن روند سپرده‌گذاری به تبع این تصمیم. به این موارد، مشکلات دیگر صنعت بانکی از قبیل فعالیت موسسات مالی غیرمجاز، حجم عظیم مطالبات غیرجاری و دارایی‌های منجمد و مشکل در نسبت کفایت سرمایه و ضعف سیستم‌های کنترل داخلی و گزارش‌دهی مالی و مشکلات ارتباطی با شبکه بانکی بین‌المللی و چندین مورد مهم دیگر نیز اضافه می‌شود.

- اما چالش‌های بانک‌های ایرانی به همین جا ختم نمی‌شود. مدتی است که طوفان دیگری در حال درنوردیدن صنایع مختلف است. این طوفان که به روال چندین قرن گذشته از غرب آغاز شده، این بار خیلی زود و با فاصله زمانی بسیار اندک، در حال دگرگون ساختن صنایع و بازیگران اقتصادی در کشور ایران است. به رسم نامگذاری انقلاب‌ها و طوفان‌ها، این پدیده هم چندین سالی است که نامگذاری شده و با نام Digital Transformation یا "دگرگونی دیجیتال" شناخته می‌شود.

اگر بخواهیم از منظر «داروینسیم دیجیتالی» به این تحولات بنگریم، دیگر اندازه و سابقه طولانی یک شرکت ضامن بقای آن نخواهد بود و تنها آن‌هایی قادر به بقا هستند که بتوانند خود را با شرایط جدید تطبیق دهند.

- "دگرگونی دیجیتال" به همراه پیاده‌نظام بیشماری از صفر و یک‌هایش، چندسالی است که در حال ایجاد تحولات بنیادی در تکنولوژی، جامعه و مدل‌های کسب و کار است و اگر بخواهیم از منظر «داروینسیم دیجیتالی» به این تحولات بنگریم، دیگر نه اندازه و نه سابقه طولانی یک شرکت ضامن بقای آن نخواهد بود و تنها آن‌هایی قادر به بقا هستند که بتوانند خود را با شرایط جدید تطبیق دهند. مشتریان خواهان آن هستند که ارزش افزوده مورد انتظار خود را با صرف کمترین هزینه و زمان و بدون وجود واسطه‌ها بدست آورند. برخی از کسب و کارها با بهره‌گیری از فرصت‌های ایجاد شده، در مدتی بسیار کوتاه به رشد شگفت‌انگیزی دست یافته‌اند و برخی دیگر در پی انکار این موج یا مقاومت در برابر آن برآمده‌اند. شواهد عملی نشان می‌دهد که مقاومت و عدم انعطاف‌پذیری، در تقریباً همه موارد به شکست انجامیده است. صنایع حمل و نقل، خرده‌فروشی و گردشگری، ضربات این موج را با گوشت و استخوان خود احساس کرده‌اند و زنگ خطر برای سایر صنایع نیز به صدا در آمده است. حوزه بانکداری و خدمات مالی نیز از دامنه این موج مصون نخواهد بود و بازیگران سنتی این صنایع یا مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای انطباق با این تغییر را بدست می‌آورند و یا بقای خود را به خطر خواهند افکند.

- اما این چالش دیجیتال با سایر چالش‌های مذکور بانک‌های ایرانی یک تفاوت عمده دارد و آن این است که در عین ایجاد تهدید برای مدل‌های سنتی کسب و کار بانکداری، فرصت‌های متنوعی را نیز برای بانک‌های ایرانی فراهم آورده است. امکان بهبود تجربه مشتری، کاهش هزینه‌های عملیاتی، بهره‌گیری از تحلیل حجم عظیمی از داده‌ها برای ارائه محصولات و خدمات جدید و بسیاری از فرصت‌های دیگر، تنها بخشی از نیمه روشن این «دگرگونی دیجیتال» است.

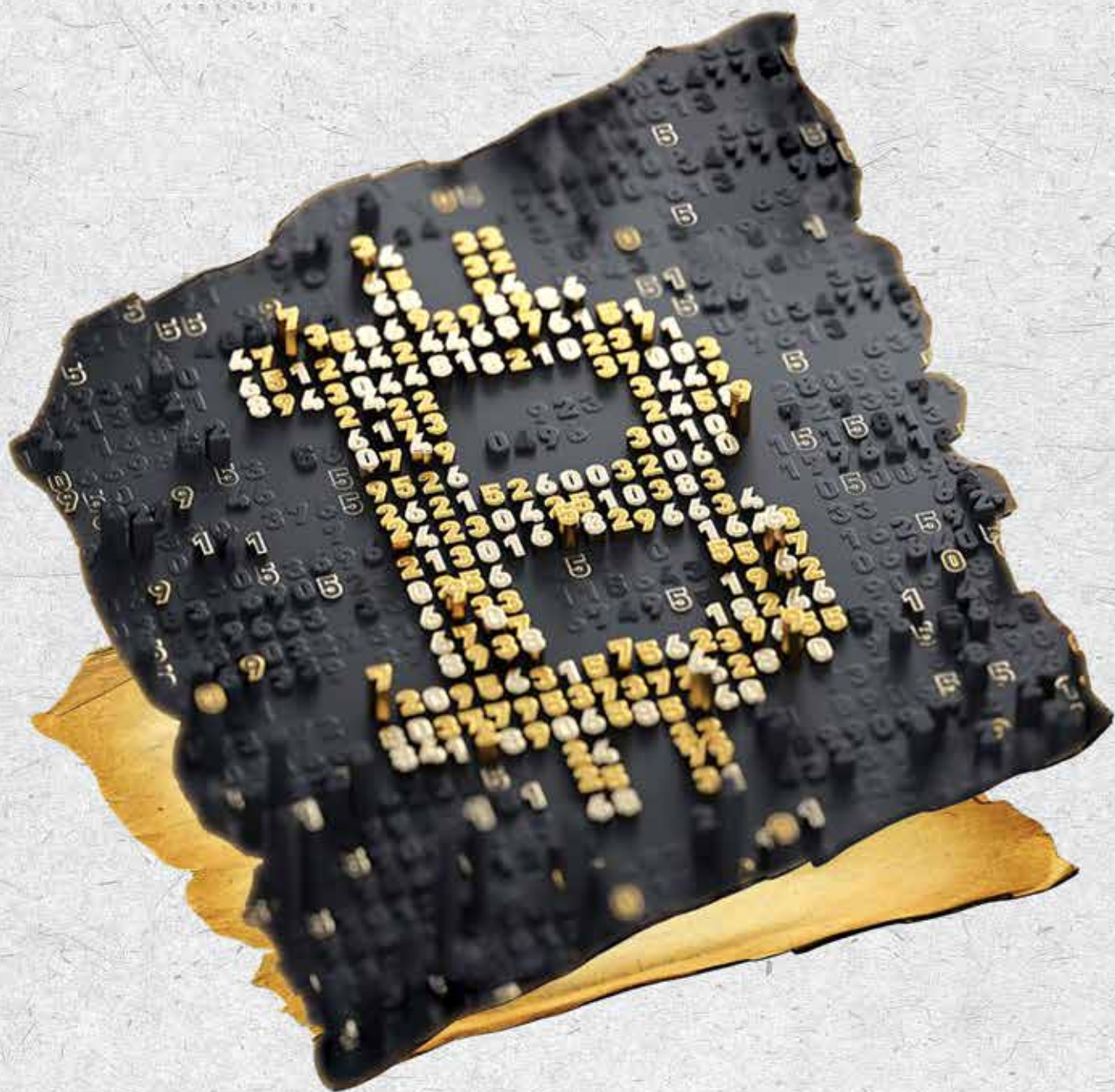
- بانک‌های ایرانی در مواجهه با این دگرگونی دو راه در پیش رو دارند. یا سعی می‌کنند با نگاه به تجربیات موفق بین‌المللی و بهره‌گیری از مدل‌های جدید کسب و کار بانکی خود را با الزامات این دگرگونی تطبیق دهند و یا به انکار تأثیرات این پدیده می‌پردازند و با تکیه بر مدل‌های کسب و کار سنتی خود، به فعالیت ادامه می‌دهند. شواهد بدست آمده از بانک‌های بین‌المللی و حتی برخی صنایع سنتی داخلی (مانند اتحادیه اتومبیل‌های کرایه و مشاورین املاک) نشان می‌دهد که انتخاب راه دوم، ضمن کاهش سودآوری و ارزش آفرینی، در نهایت بقای این موسسات را با مخاطره روبرو خواهد ساخت.

- در گزارش پیش رو، سعی شده است تا ابتدا با ترسیم روندهای جهانی صنعت بانکداری، به تصویری از نقش "دگرگونی دیجیتال" در اجزاء مختلف صنعت بانکداری دست پیدا کنیم و ضمن مقایسه روندهای جهانی با شرایط صنعت بانکداری در ایران، ابعاد مختلف این تحول را بهتر درک نماییم. در بخش نهایی نیز، استراتژی دیجیتال به مثابه راهی برای انطباق با این روندها و دگرگونی‌ها معرفی شده و عناصر و اجزایی که در آن باید پوشش داده شود به تفکیک مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

تأثیر "دگرگونی دیجیتال" بر

روندهای صنعت بانکداری

Deloitte.
Tadbir



روندهای جهانی تحول ساز در صنعت بانکداری

صنعت بانکداری با توجه به ویژگی‌های ذاتی خود، جزو صنایع با چرخه عمر بالا و تغییرات اندک طبقه‌بندی می‌شود اما با ظهور پدیده "دگرگونی دیجیتال" نه تنها بانکداری، بلکه هیچ صنعت پایدار دیگری نیز از دامنه امواج تغییر مصون نخواهد بود.

شکی نیست که تکنولوژی‌های دیجیتال تا همین حالا هم تغییرات زیادی را در بانکداری ایجاد کرده‌اند. بانک‌های سنتی هر روز حجم تراکنش‌های بیشتری را از کانال‌های فیزیکی به کانال‌های دیجیتال مهاجرت می‌دهند. ترجیحات مشتریان برای افزایش سهولت و دسترسی پذیری خدمات نیز با این تغییر به شدت همسو شده و به آن شتاب بیشتری می‌بخشد. این موضوع سبب تحول در ساختار شبکه توزیع بانک‌ها شده و علاوه بر کاهش نیاز به شعب فیزیکی، کارکرد و مأموریت شعب را نیز دستخوش تغییر کرده است. از سوی دیگر، فشارهای اقتصادی، نیاز به افزایش بهره‌وری و سودآوری، بانک‌ها را به سمت مدیریت بهتر دارایی‌های خود سوق می‌دهد و این روند را تسریع می‌کند.

همچنین با ورود تکنولوژی‌های جدید مانند سیستم‌های پرداخت بدون پول نقد، پلتفرم‌های تحلیل داده، اینترنت اشیا و نیز توسعه نسل‌های جدید ارتباطات همراه مانند 4G و 5G و ... علاوه بر تحول در مدل‌های سنتی بانکداری، کسب و کارهای جدیدی نیز در حوزه فناوری اطلاعات مالی (فین‌تک) شکل می‌گیرند که طبیعتاً بخشی از سهم بازار خدمات مالی و بانکی را هدف قرار خواهند داد.

در این بخش سعی شده است تا روندهای تاثیرگذار بر صنعت بانکداری و خدمات مالی و تاثیر "دگرگونی دیجیتال" بر آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد. لازم به ذکر است که برخی از این روندها مستقیماً از خود پدیده "دگرگونی دیجیتال" سرچشمه گرفته‌اند و برخی دیگر، مستقل از این پدیده وجود دارند اما، شدت تاثیر آن‌ها در هنگامه این دگرگونی و به سبب ویژگی ضریب فزاینده‌گی آن، چندین برابر افزایش یافته است.

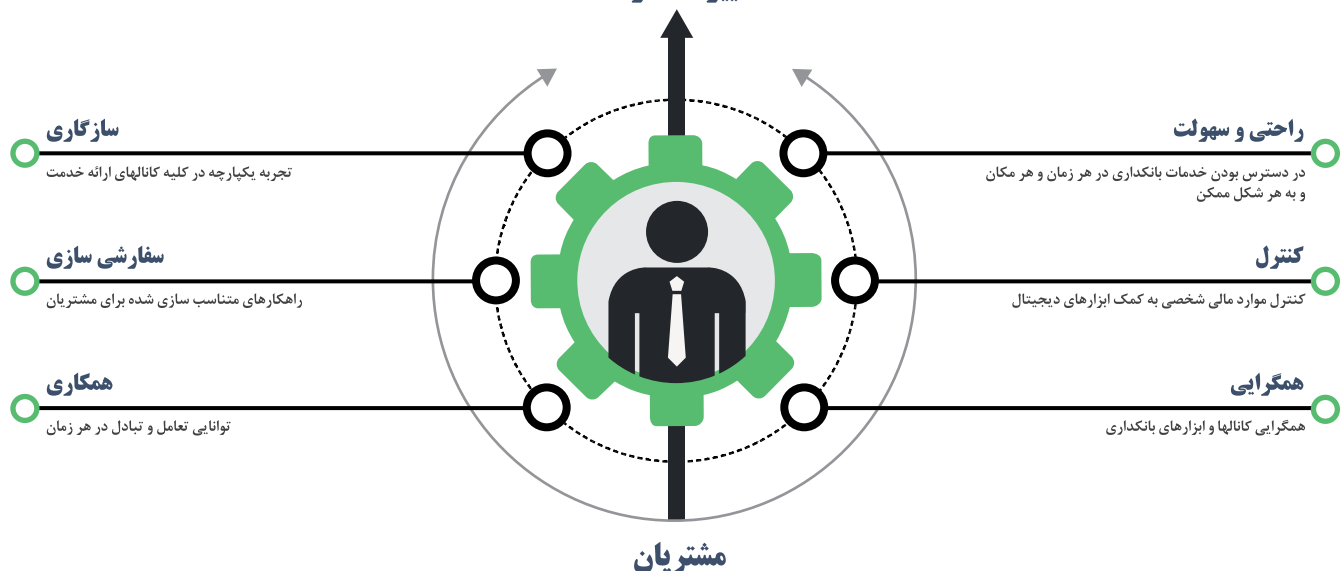
بر اساس گزارش‌های بین‌المللی، چندین روند تحول‌ساز، بانک‌ها را برای تحول مدل کسب و کار خود به چالش می‌کشد و آن‌ها را مجبور به انطباق با محیط پرتلاطم بیرونی می‌سازد:





امروزه، بسیاری از مشتریان کلیدی بانک‌ها، جوانان و میانسالانی در بازه سنی ۲۰ تا ۴۵ سال هستند که انتظارات و ترجیحات بسیار متفاوتی نسبت به نسل گذشته خود از محصولات و خدمات بانکی دارند. پاسخگویی به این انتظارات و ترجیحات، صرفاً با بکارگیری ابزارها و مکانیزم‌های دیجیتال امکان‌پذیر خواهد بود.

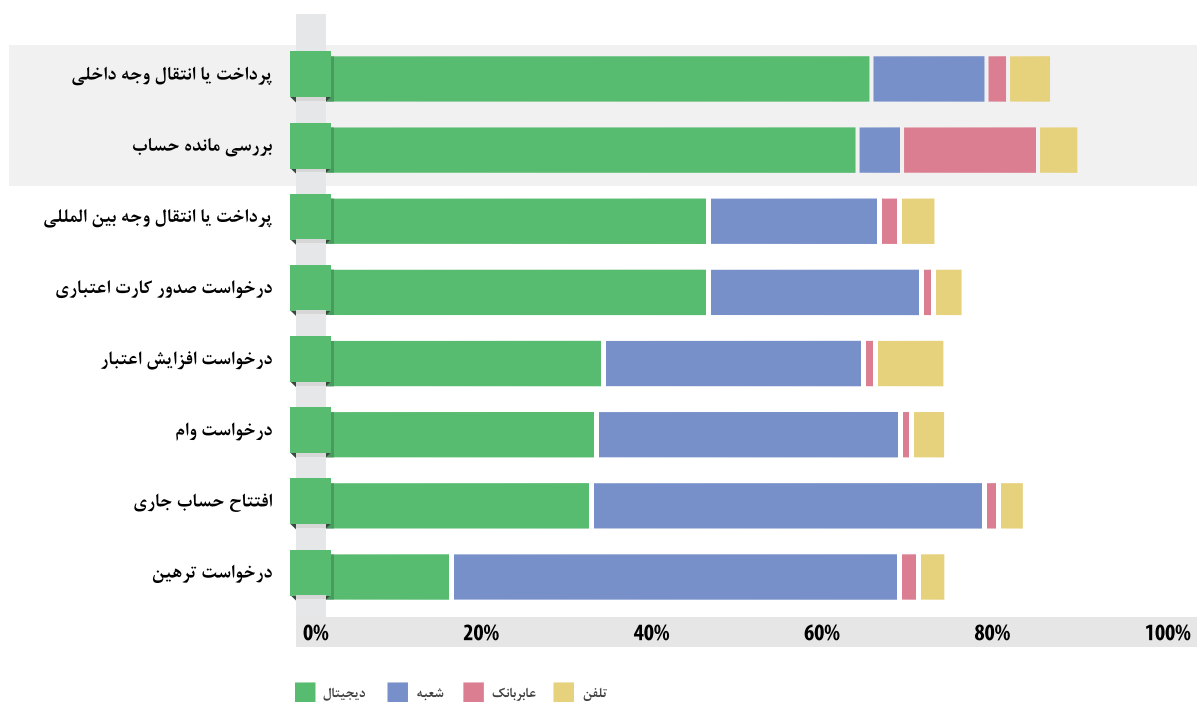
تغییر انتظارات



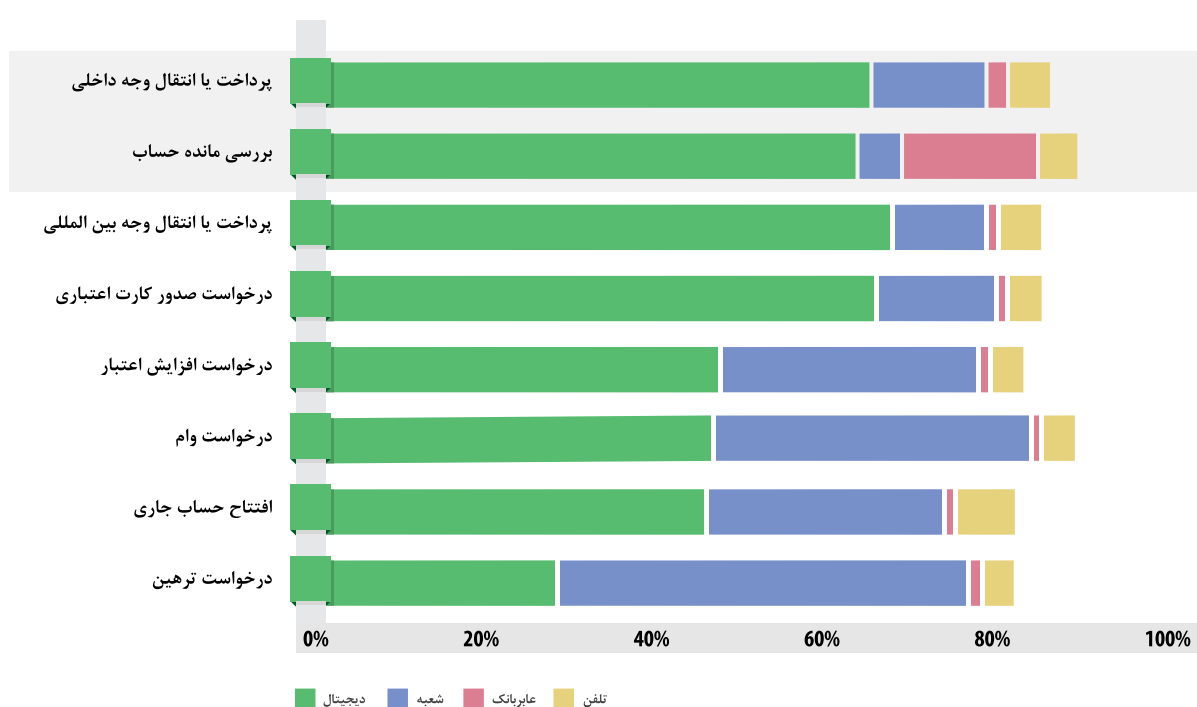
کانال‌های توزیع خدمات بانکی

بررسی دیلویت در بین مشتریان حقیقی و حقوقی خدمات بانکی نشان می‌دهد که مشتریان ترجیح می‌دهند بسیاری از خدمات بانکی را به جای شعب فیزیکی از کانال‌های دیجیتال دریافت کنند. به طور خاص، خدماتی مانند پرداخت و انتقال وجه و یا گزارشگیری و بررسی مانده حساب، با ترجیح بسیار بالاتری در کانال‌های دیجیتال انجام خواهد شد.

کانالهای ترجیحی مشتریان حقیقی برای دریافت انواع خدمات بانکی



کانالهای ترجیحی مشتریان حقوقی برای دریافت انواع خدمات بانکی



Source: YouGov plc 2016 © All rights reserved, Deloitte analysis

شعبه همیشه یکی از کانال‌های مهم ارتباط با مشتری بوده است، اما نقش انواع کانال‌ها در امور مربوط به انجام تراکنش و ارتباط با مشتری در حال تغییر است.

تحول نقش کانال‌ها در طول زمان *



اندازه دایره‌ها نشان دهنده اهمیت نسبی کانال برای مشتری است.

● پست / ATM ● مستقیم ● شعبه

در گذشته، شعب فیزیکی نقش بسیار مهمی در هر دو بعد ارتباطی و تراکنشی داشتند و سایر کانال‌ها نقش مکمل شعب را در حوزه‌های تراکنشی و ارتباطی ایفا می‌کردند.

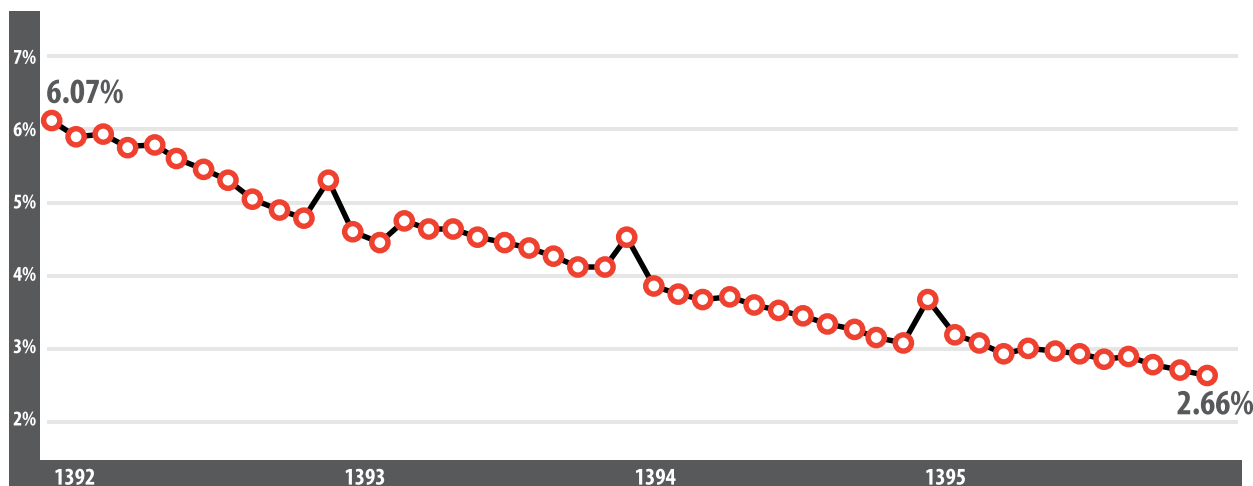
در حال حاضر و با وجود کانال‌های اینترنتی و موبایلی، نقش شعب از بعد تراکنشی کم‌رنگ تر شده است و بسیاری از تراکنش‌ها به کانال‌های دیجیتالی مهاجرت کرده‌اند.

پیش‌بینی می‌شود که در آینده و با افزایش قدرت و فراگیری کانال‌های دیجیتال، نقش شعب فیزیکی باز هم از بعد تراکنشی کم‌رنگ تر شده و شعب عمدتاً در حوزه‌های ارتباط با مشتری و ارائه خدمات و فروش متمرکز شوند.

وضعیت ایران

برای نمایش نقش ابزارها و کانال‌های دیجیتال در بانکداری و اقتصاد ایران و سهم تبادلات الکترونیک از مبادلات اقتصادی کشور می‌توان به شاخص نسبت اسکناس و مسکوک به نقدینگی اشاره کرد. نمودار "نسبت اسکناس و مسکوک در دست اشخاص به نقدینگی"، میزان کاهش کاربرد اسکناس و مسکوک در سال‌های اخیر را نشان می‌دهد که روندی نزولی دارد. این شاخص نشانگر افزایش استقبال و اعتماد عمومی به ابزارهای دیجیتال صنعت بانکداری و پرداخت است:

نسبت اسکناس و مسکوکات در دست اشخاص به نقدینگی **

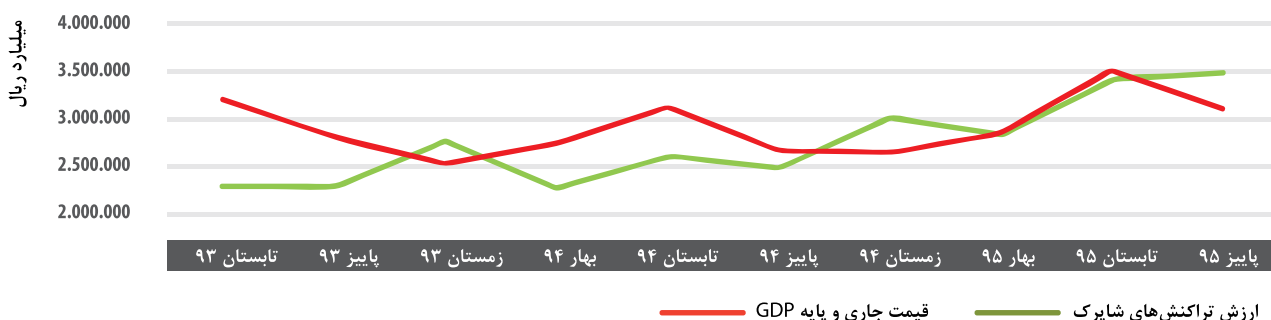


* منبع: Deloitte Analysis

** منبع: گزارش عملکرد چهارساله شاپرک، فروردین ۹۲ تا انتهای خرداد ۹۶

شاخص دیگر برای تغییر در ترجیحات مصرف کنندگان ایرانی، نسبت مبلغی تراکنش‌های شبکه پرداخت از تولید ناخالص داخلی است. بر اساس انتظارات و در حالت عمومی، رابطه مستقیمی بین تقاضا در دوره مشخص و مبلغ پرداخت‌های صورت گرفته در آن دوره وجود دارد؛ چرا که بهای کالای مورد تقاضا به طرق مختلف الکترونیکی و یا نقدی پرداخت می‌شود. البته باید توجه داشت که در محاسبات تولید ناخالص داخلی برای جلوگیری از محاسبه چند باره ارزش کالای تولید شده، صرفاً ارزش کالاهای نهایی و نه واسط محاسبه می‌شود. اما از آنجا که ارزش تراکنش‌های شبکه پرداخت الکترونیک، شامل بهای همه انواع کالا، چه نهایی و چه واسط است، امکان بالاتر رفتن ارزش تراکنش‌ها از ارزش تولید ناخالص داخلی وجود داشته که به این دلیل ارزش تراکنش‌های شاپرک از میزان تولید ناخالص داخلی در برخی برهه‌های زمانی بیشتر است. نسبت مبلغی تراکنش‌های شاپرک به تولید ناخالص داخلی، از ۷۱٪ در تابستان ۹۳، به ۱۱۱٪ در پائیز ۹۵ رسیده است که رشد قابل توجهی را در کنار سهم بزرگی از اقتصاد ملی نشان می‌دهد.

مقایسه روند GDP و ارزش تراکنش‌های شاپرک *

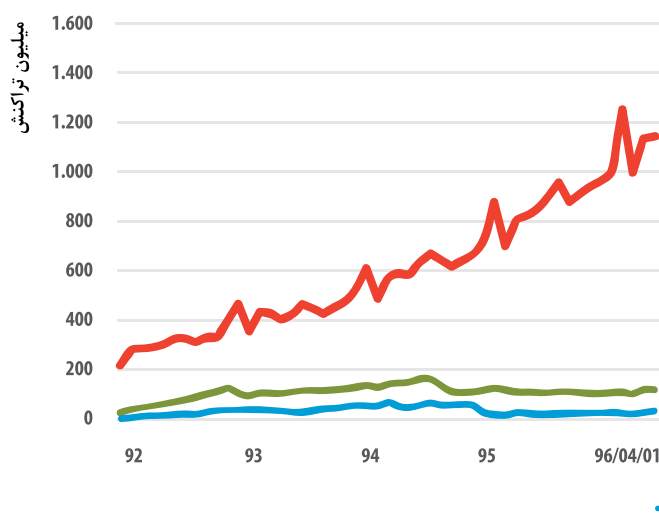


با تحلیل دقیق‌تر تراکنش‌های انجام شده در شبکه پرداخت الکترونیک کشور مشخص می‌شود که بخش عمده این تراکنش‌ها از طریق ابزار کارتهای فروشگاهی انجام می‌شود.

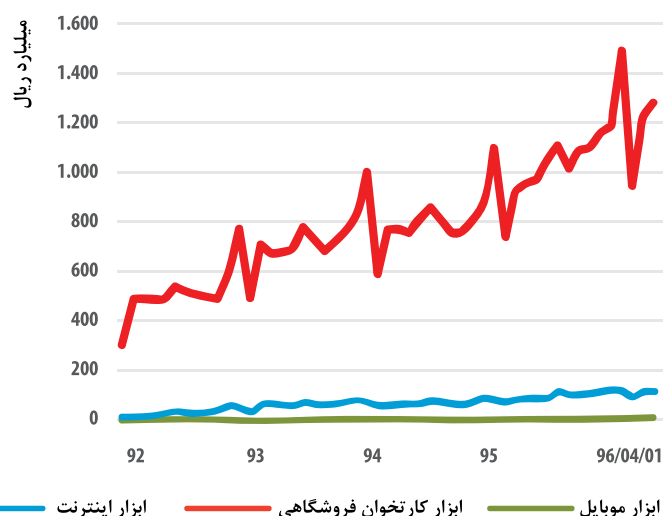
روند افزایشی تراکنش‌های ابزار اینترنت تا دی‌ماه ۹۴ صعودی بوده که به دلیل ساماندهی درگاه‌های پرداخت اینترنتی و بخصوص درگاه‌های واسط، کاهش شدیدی داشته و از آن تاریخ تا کنون مجدداً در مسیر صعود قرار دارد. البته از نظر مبلغی کاهش وجود نداشته و صرفاً ساماندهی منجر به کاهش تراکنش‌های کم ارزش ریالی شده است.

در مورد ابزارهای پذیرش موبایلی، همانطور که در نمودارها به نظر می‌رسد، تعداد تراکنش‌های موبایلی از ابتدای تشکیل شاپرک رو به افزایش بوده تا شهریورماه ۱۳۹۴ که اعمال قوانین ممنوعیت تراکنش خرید بر روی موبایل آغاز می‌گردد. با توجه به اینکه بیشترین تراکنش‌های ابزار موبایل، تراکنش‌های قبض و شارژ بوده‌اند و تراکنش‌های خرید با مبالغ بالا توسط این ابزار به انجام نمی‌رسیده است، کاهش تعدادی تراکنش‌های این ابزار، منجر به کاهش مبالغ نشده و مبالغ همچنان روند صعودی داشته‌اند.

تعداد تراکنش‌های شبکه پرداخت به تفکیک ابزار پذیرش *



مبلغ تراکنش‌های شبکه پرداخت به تفکیک ابزار پذیرش *



* منبع: گزارش عملکرد چهارساله شاپرک، فروردین ۹۲ تا انتهای خرداد ۹۶



مشکل هزینه نسبت به درآمد

رقبای جدید در محیط بانکداری به شکل قابل توجهی در حال کاهش نسبت هزینه به درآمد خود در مقایسه با بانکهای سنتی هستند و این موضوع به شدت بانکها را تحت فشار قرار داده است. بانکهای دیجیتال، با امکان کاهش هزینههای خود در داراییهای ثابت و شعب فیزیکی، نسبت هزینه به درآمد بسیار کمتری خلق می کنند و همین امکان رقابت پذیری بیشتری برای آنها ایجاد خواهد کرد.

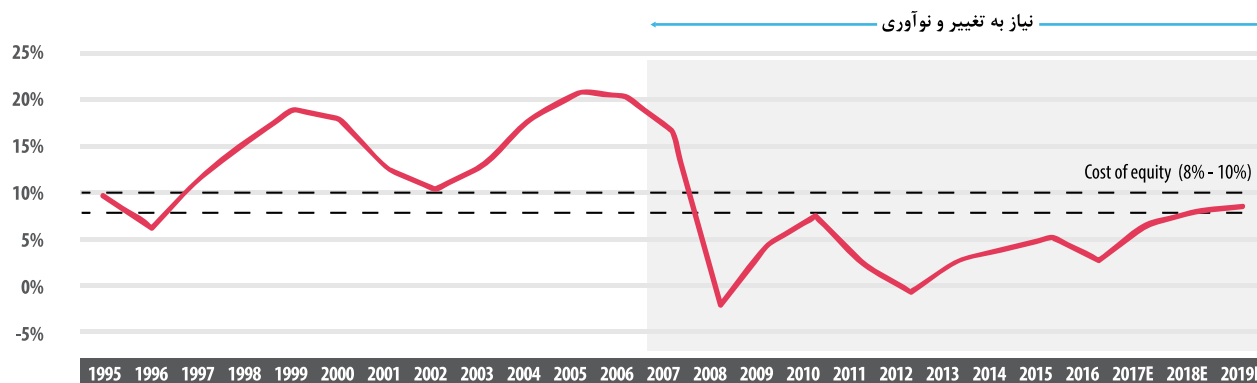


مشکل ROE در بانک‌ها

خلق درآمد و سودآوری، هر روز برای بانک‌ها دشوارتر می‌شود. به طور کلی، از زمان وقوع بحران مالی تا کنون غالب بانک‌ها قادر نیستند سودی بیشتر از هزینه حقوق صاحبان سهام خود ایجاد نمایند. تحلیل‌گران پیش‌بینی می‌کنند که سودآوری این صنعت تا سال ۲۰۱۹ همچنان کمتر از هزینه حقوق صاحبان سهام خواهد بود.

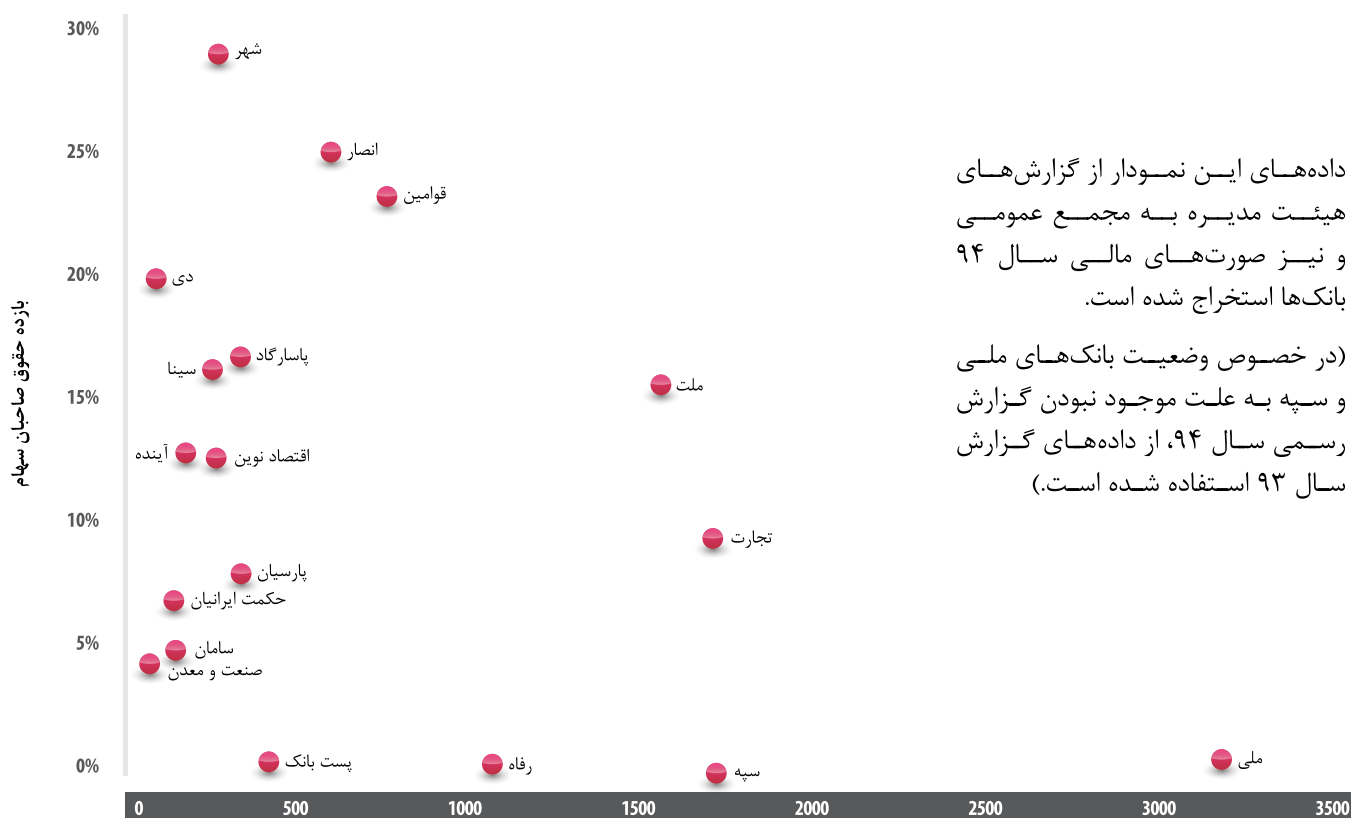
بسیاری از بانک‌های اروپایی برای جبران این موضوع به نوآوری در حوزه‌های دیجیتال پرداخته‌اند و این موضوع به آن‌ها کمک کرده است تا ضمن کاهش برخی از هزینه‌های عملیاتی و سرمایه‌ای، جریان‌های درآمدی جدیدی را نیز خلق نمایند و بدین وسیله، نسبت ROE خود را ارتقا دهند.

نرخ بازده حقوق صاحبان سهام ROE بانک‌های اروپایی *



بسیاری از بانک‌های ایرانی (به ویژه بانک‌های دولتی) نیز از نظر شاخص بازده حقوق صاحبان سهام ROE در وضعیت مناسبی به سر نمی‌برند و تحت فشار برای افزایش درآمدهای غیرمشاع و نوآوری در خدمات با استفاده از ابزارهای جدید دیجیتال هستند.

نرخ نسبت ROE (بازده حقوق صاحبان سهام) در مقایسه با تعداد شعب



داده‌های این نمودار از گزارش‌های هیئت مدیره به مجمع عمومی و نیز صورت‌های مالی سال ۹۴ بانک‌ها استخراج شده است.

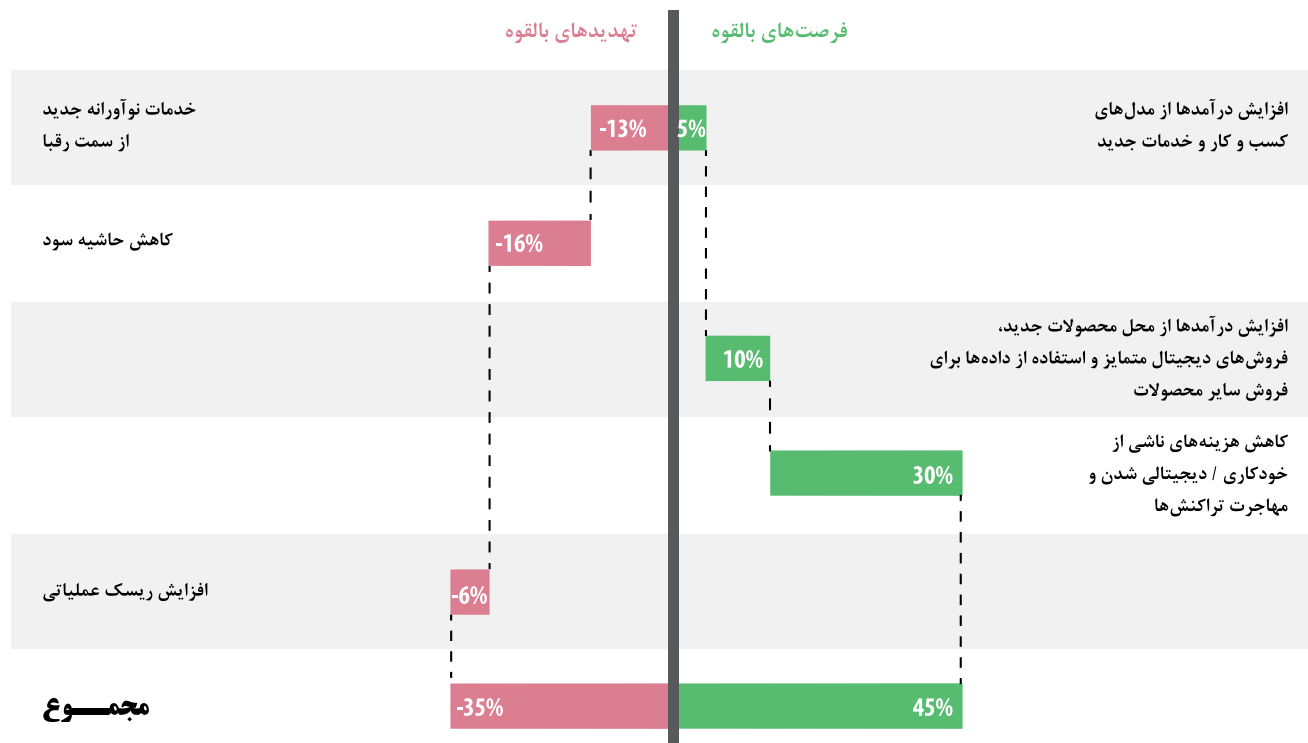
(در خصوص وضعیت بانک‌های ملی و سپه به علت موجود نبودن گزارش رسمی سال ۹۴، از داده‌های گزارش سال ۹۳ استفاده شده است.)

* Source: Deutsche Bank analysts' estimates, March 2017; European Banking Authority, January 2017; Deloitte analysis

تأثیر نوآوری دیجیتال بر سودآوری

به گواه موسسه مک‌کینزی نوآوری‌های دیجیتال در صنعت بانکداری، فرصت‌ها و تهدیدات مختلفی را برای بانک‌ها رقم زده است. مک‌کینزی "دگرگونی دیجیتال" را به مثابه یک شمشیر دولبه معرفی می‌کند که یک سوی آن با ایجاد مزیت رقابتی و کاهش هزینه‌ها منجر به افزایش سودآوری بانک‌ها خواهد شد و از سوی دیگر با توانمند ساختن رقبا و فشار برای کاهش حاشیه سود و افزایش برخی ریسک‌های عملیاتی، ممکن است به کاهش سودآوری منتهی گردد.

میزان تأثیرپذیری سود خالص بانک‌ها (به درصد)



در دنیای جدید بانکداری دیجیتال، بانک‌ها قادر خواهند بود از طریق نوآوری در مدل‌های کسب و کار و ارائه خدمات نوین، درآمدهای خود را افزایش دهند. البته در سوی مقابل این فرصت، یکی از مهم‌ترین تهدیدهای نوآوری دیجیتال یعنی احتمال ارائه خدمات نوآورانه جدید از سمت رقبا و گرایش مشتریان به سمت آنان قرار دارد. در واقع عرصه و زمینه نوآوری، کم و بیش برای تمامی بازیگران فراهم خواهد بود و البته احتمال پیشی گرفتن رقبا به دلیل تعدد و تنوع بازیگران، بیشتر به نظر می‌رسد.

علاوه بر بانک‌های سنتی، بازیگرانی مانند اپراتورهای موبایل، خرده فروشی‌ها و ارائه‌دهندگان خدمات اینترنتی و البته فین‌تک‌ها، سعی دارند تا بخشی از درآمدهای بانک‌ها را به خود اختصاص دهند. این موضوع سبب افزایش رقابت در صنعت بانکداری شده و حاشیه سود این صنعت را کاهش خواهد داد.

البته بانک‌ها قادر خواهند بود با استفاده از ابزارهای نوظهور تحلیل داده، امکان فروش محصولات نوین و ایجاد جریان‌های درآمدی جدید را فراهم سازند. فروش سایر محصولات و خدمات مالی مانند بیمه، خدمات کارگزاری، صرافی و لیزینگ در کنار خدمات بانکی نیز، از طریق استفاده از ابزارهای تحلیل داده با احتمال بیشتری مقدور خواهد بود.

علاوه بر این، یکی از مهم‌ترین کاربردهای نوآوری‌های دیجیتال در خودکارسازی فرایندها و فعالیت‌های بانکی و مهاجرت تراکنش‌ها از دنیای ابزارهای فیزیکی به دنیای دیجیتال صورت خواهد گرفت.

البته به اعتقاد موسسه مک‌کینزی، دیجیتالی شدن و استفاده از نوآوری‌های دیجیتال، افزایش ریسک عملیاتی را برای بانک‌ها به همراه خواهد داشت و ممکن است منجر به درصدی کاهش در سودآوری شود.

مک‌کینزی با جمع جبری فرصت‌ها و تهدیدهای این حوزه، نتیجه‌گیری می‌کند که ورود به دنیای نوآوری‌های دیجیتال برای افزایش یا حتی حفظ سودآوری بانک‌ها ضروری خواهد بود.



در پژوهشی که شرکت Deloitte با همکاری مجمع جهانی اقتصاد (WEF) انجام داده است، ۱۱ مورد به عنوان حوزه‌های نوآوری شناسایی شده‌اند که مدل‌های سنتی کسب و کار را در صنعت خدمات مالی تحت فشار قرار خواهند داد:

دستگاه‌های هوشمند و سریع	دنیای بدون پول نقد	زیرساخت‌های نوظهور پرداخت
برون‌سپاری فرایندها	سرمایه‌گذاران توانمندشده	پلتفرم‌های جدید بازار
تغییر ترجیحات مصرف‌کنندگان	روش‌های جایگزین وام	تامین مالی جمعی
	بیمه‌های مرتبط با اینترنت اشیاء	تجزیه بیمه‌ها

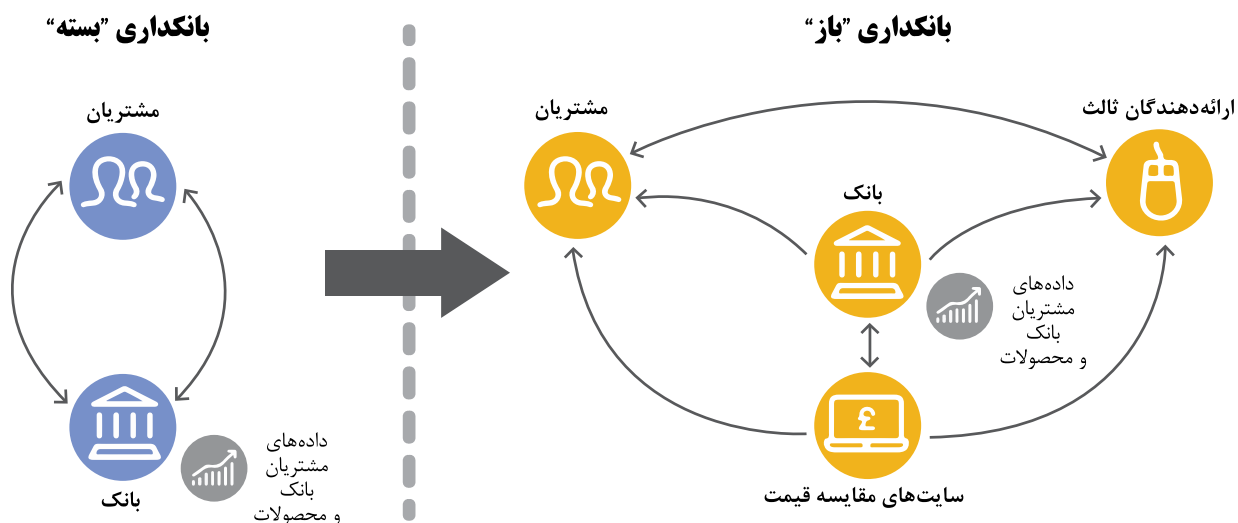


بانکداری باز در مقابل بانکداری بسته

به گواه موسسه Deloitte، بانکداری باز به عنوان یکی از مهم‌ترین مدل‌های کسب و کار جدید بانکی شناخته شده است و بانک‌های مرکزی برخی از کشورها از طریق اعمال سیاست‌ها و قوانین و مقررات، در پی پیاده‌سازی این مدل کسب و کار در نظام‌های بانکی هستند.

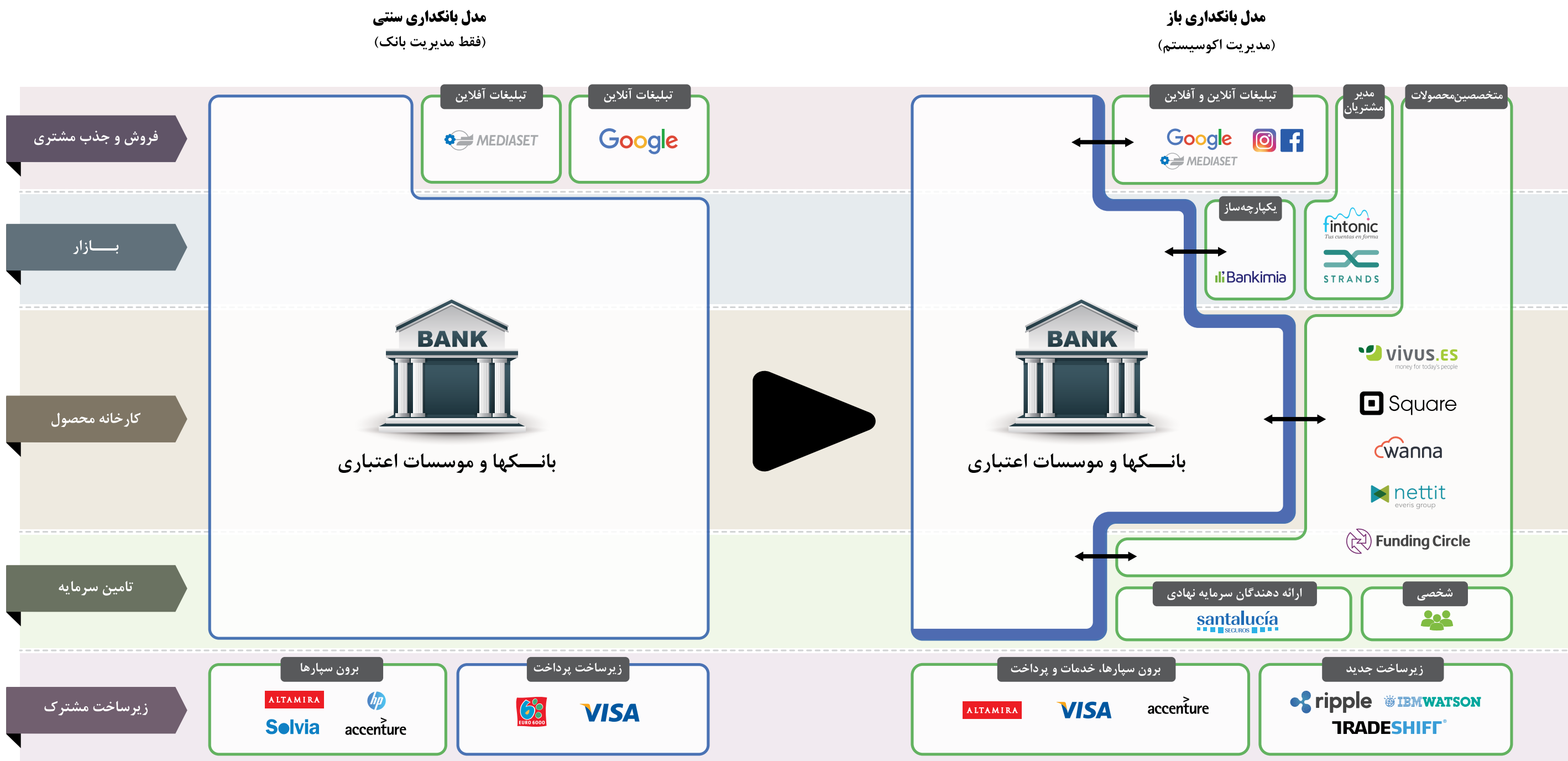
در این مدل، داده‌ها و اطلاعات بانکی بین اعضای مختلف اکوسیستم بانکداری با مجوز مشتری به اشتراک گذاشته می‌شود و این موضوع فرصت‌ها و تهدیدهای مختلفی را برای سیستم بانکداری سنتی ایجاد خواهد کرد.

پیاده‌سازی این مدل مستلزم به کارگیری طیف وسیعی از ابزارها و مکانیزم‌های دیجیتال خواهد بود.



بر اساس تحول ایجاد شده ناشی از مدل بانکداری باز، بانک‌ها بخشی از فعالیت‌های خود در زنجیره ارزش بانکداری را به سایر بازیگران واگذار خواهند کرد و از جایگاه مدیریت بانک به جایگاه مدیریت یک اکوسیستم تغییر وضعیت خواهند داد. در واقع اگر زنجیره ارزش اصلی در فعالیت‌های بانکداری را شامل، تدارک زیرساخت فنی، تامین سرمایه و منابع مالی، تولید محصولات و خدمات بانکی و مالی و ارائه آن‌ها در بازار و فروش در نظر بگیریم، در مدل بانکداری سنتی، عمده فعالیت‌ها توسط خود بانک‌ها انجام می‌شد و تنها حوزه‌های مرتبط با تبلیغات و ارائه زیرساخت‌های فنی و پرداخت، توسط شرکت‌های بیرونی انجام می‌پذیرفت.

اما با ظهور مدل بانکداری باز، بازیگران جدیدی در حوزه ارائه تسهیلات، خدمات پرداخت و انتقال وجه، تامین سرمایه، مدیریت مالی شخصی و نیز امور بازاریابی و خدمات مشتریان پدید آمده‌اند و با استفاده از تکنولوژی‌های دیجیتال و ابزارهای تحلیل داده، سعی در بهبود ارزش افزوده برای مشتریان دارند. این شرکت‌های نوظهور که با نام فین‌تک‌ها (فناوران مالی) شناخته می‌شوند، قلمرو تسلط بانک‌ها بر زنجیره ارزش بانکداری را کاهش داده‌اند. بانک‌ها نیز در صورت حمایت بانک مرکزی متبوع خود از مدل بانکداری باز، چاره‌ای جز همکاری و پذیرش این بازیگران جدید نخواهند داشت. در چنین وضعیتی، با اتخاذ استراتژی‌های هوشمندانه در حوزه ادغام و تملیک (M&A) امکان مدیریت بهتر اکوسیستم برای بانک‌های پیشرو فراهم خواهد بود.



اکوسیستم جدید خدمات بانکی و مالی ایران

با توجه به جو مثبت کارآفرینی دیجیتال در کشور و استقبال بانک مرکزی ایران از مدل بانکداری باز، شرکت‌های نوپای متعددی در حوزه خدمات مالی و بانکی شکل گرفته‌اند. این شرکت‌ها، در کنار سایر بازیگران صنعت خدمات مالی (شرکت‌های پرداخت الکترونیک، بیمه‌ها، شرکت‌های تامین سرمایه، کارگزاری‌ها، لیزینگ‌ها، صرافی‌ها، صندوق‌های سرمایه‌گذاری و شرکت‌های فناوری اطلاعات بانکی) قرار گرفته و بخشی از خدمات مالی و بانکی مانند تامین مالی، پرداخت و انتقال وجه، تحلیل بازار، مدیریت مالی شخصی و ارائه تسهیلات را انجام می‌دهند.

برخی از بانک‌های ایرانی، برنامه‌هایی را برای توسعه و مدیریت این شرکت‌های نوپا در نظر گرفته‌اند و برخی حتی به دنبال ایجاد فضایی برای حمایت مالی و ارائه مشاوره به آن‌ها هستند. اما سوالات بسیاری در خصوص مکانیزم تعاملی بانک با این شرکت‌ها، میزان دسترسی آن‌ها به اطلاعات بانک‌ها، درصد مالکیت بانک‌ها در این شرکت‌ها و مدل حاکمیت شرکتی، نحوه ادغام و تملیک این شرکت‌ها و مدل ارزش‌گذاری، میزان برون‌سپاری فعالیت‌های اصلی به این شرکت‌ها و چندین چند سوال کلیدی دیگر همچنان در ذهن مدیران بانکی باقی است که به پاسخ‌های دقیق و مشخص نیاز دارد.



Source: Monitor Deloitte analysis

* لازم به ذکر است که لوگوهای درج شده در تصویر فوق، صرفاً نشان‌دهنده نمونه‌ای از مجموعه شرکت‌های فعال در هر حوزه هستند و به دلیل کمبود فضا، امکان درج لوگوی تمامی شرکت‌ها در هر حوزه فراهم نبوده است.

استراتژی دیجیتال

راهی برای انطباق با دگرگونی دیجیتال

Deloitte.
Tadbir



استراتژی دیجیتال: راهی برای بقا

در بخش قبلی، ضمن بیان روندهای اصلی در صنعت بانکداری، مهم‌ترین تهدیدها و فرصت‌های عصر دیجیتال برای این صنعت مورد بررسی قرار گرفت. اکنون این سوالات مطرح می‌شود که برای بهره‌گیری از فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدهای این دوران، چه راهکاری وجود دارد؟ چگونه باید متوجه شد که کدام یک از خدمات نوین دیجیتال، ارزش بیشتری برای مشتریان بانک ایجاد خواهند کرد؟ برای ارائه این خدمات به چه نوع فرایندها، ساختار و نیروی انسانی نیاز خواهد بود؟ باید از چه سیستم‌ها، تکنولوژی‌ها و زیرساخت‌هایی برای ارائه این خدمات استفاده کرد؟ اولویت‌بندی ارائه این خدمات به بازار چگونه باید باشد؟ تاثیر مالی ارائه این خدمات بر درآمدها، هزینه‌های عملیاتی و سرمایه‌ای و جریان نقدی بانک چگونه خواهد بود؟

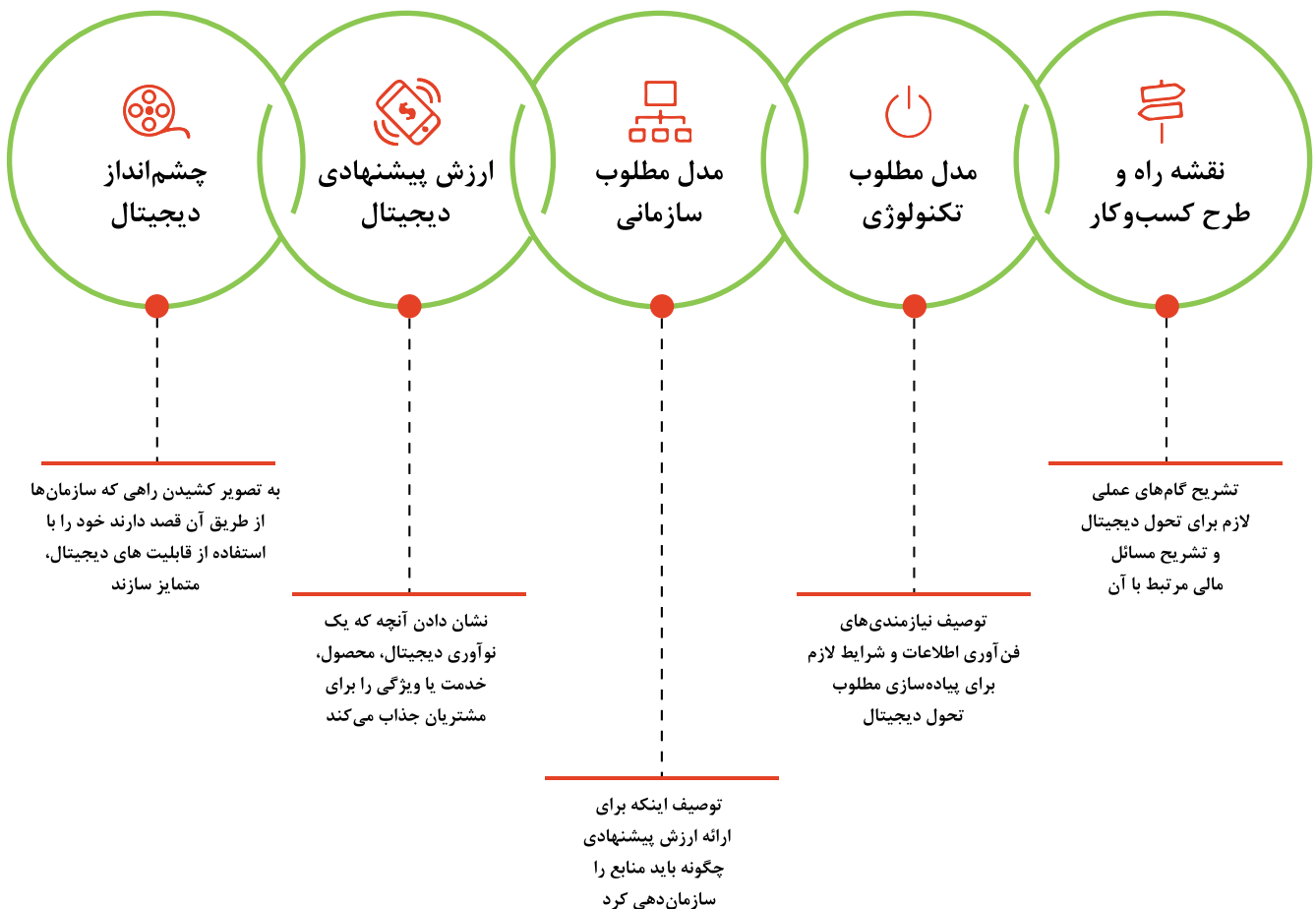
پاسخ همه این سوالات با تدوین یک استراتژی دیجیتال مشخص خواهد شد. در واقع، استراتژی دیجیتال راهی است که از طریق آن، بانک‌های ایرانی قادر خواهند بود خود را با "دگرگونی دیجیتال" انطباق داده و ضمن تضمین بقای خود در عصر داروینیسیم دیجیتال، از فرصت‌های موجود در این دوران، بیشترین بهره‌برداری را داشته باشند.

موسسه دیلویت با درک اهمیت "دگرگونی دیجیتال" و تاثیر آن بر صنایع مختلف، اقدام به تاسیس یک مرکز تخصصی به نام Deloitte Digital نموده است. این مرکز با برگزاری رویدادهای مختلف و انجام پروژه‌های مشاوره در حوزه دیجیتال برای بانک‌ها و موسسات مالی، به یک متدولوژی بهینه برای تدوین استراتژی دیجیتال دست یافته است.

این استراتژی علاوه بر ارزیابی وضعیت موجود و مشخص کردن وضعیت مطلوب بانک در حوزه دیجیتال، نحوه خلق ارزش برای مشتریان را نیز مشخص می‌نماید. این استراتژی همچنین معین می‌کند که برای ارائه این ارزش پیشنهادی، چه ساختار و مدل سازمانی باید اتخاذ گردد و چه تکنولوژی‌ها و قابلیت‌هایی باید در بانک ایجاد گردند. در انتها نیز میزان تاثیر این استراتژی بر شاخص‌های کلیدی عملکرد بانک و سرمایه‌گذاری لازم برای اجرای استراتژی و اولویت‌بندی اقدامات مشخص می‌گردد.

بر اساس رویکرد پیشنهادی دیلویت، استراتژی دیجیتال باید شامل ۵ بخش کلیدی باشد:

Deloitte.



۱. چشم‌انداز دیجیتال

استراتژی دیجیتال با شرح چشم‌انداز دیجیتال شروع می‌شود و مرحله به مرحله سبک و سیاق عملیاتی‌تری پیدا می‌کند تا در نهایت به یک نقشه راه مشخص و تحلیلی از هزینه‌ها و درآمدهای آن برسد. چشم‌انداز دیجیتال نشان‌دهنده ابعاد و ویژگی‌های وضعیت مطلوب بانک در حوزه دیجیتال است که کلیه اجزاء سازمان را بر نقطه مطلوب، همگرا می‌سازد. این چشم‌انداز باید همراستا با چشم‌انداز کلی بانک بوده و دارای افق زمانی و شاخص‌پذیر باشد تا بتوان آن را در طول پروژه اجرای استراتژی دیجیتال پیش کرد. برای تدوین چشم‌انداز دیجیتال، ابتدا باید با ارزیابی وضعیت موجود، میزان بلوغ بانک در حوزه دیجیتال مشخص شود و سپس با تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف بانک، وضعیت مطلوب را در افق چشم‌انداز ترسیم کرد.

۲. ارزش پیشنهادی دیجیتال

محصولات و خدمات بانکی از نظر آمادگی و سهولت برای دیجیتالی شدن و همچنین بخش‌های مختلف مشتریان از نظر گرایش به دیجیتالی شدن با یکدیگر متفاوت هستند. به طور مثال ممکن است ارائه نوع خاصی از تسهیلات با وثیقه ملکی به راحتی قابلیت دیجیتالی شدن را نداشته باشد و یا بخش خاصی از مشتریان ثروتمند مسن که نیاز به خدمات بانکداری اختصاصی و مدیریت ثروت دارند، گرایش کمتری به دریافت خدمات دیجیتال داشته باشند. بدین جهت، کلیه خدمات و محصولات بانک بر اساس سهولت دیجیتالی شدن و بخش‌های مختلف مشتریان بانک بر اساس گرایش و توان استفاده از ابزارهای دیجیتال، می‌بایست اولویت‌بندی شوند. سپس باید با تمرکز بر حوزه‌های دارای اولویت، به تعیین نحوه تعامل با مشتریان و تجربه آنان از دریافت خدمات دیجیتال پرداخت. در واقع ارزش پیشنهادی دیجیتال، نسخه مستندی است از اینکه حوزه دیجیتال در کدام بخش‌ها و محصولات به خلق ارزش خواهد پرداخت. این ارزش پیشنهادی شامل مسیر مشتری (Customer Journeys) و نیز تعریف ارزش تجربه مشتری (Customer Experience Value) برای هر یک از خدمات و به ازای هر بخش از مشتریان خواهد بود.

۳. مدل مطلوب سازمانی

برای تعریف، تست و پیاده‌سازی اقدامات ابتکاری دیجیتال به یک مدل مطلوب سازمانی نیاز است. این مدل باید اجزاء لازم برای پیاده‌سازی تحول مانند مدل حاکمیت اطلاعات، چرخه توسعه دولایه و غیره را در بر داشته باشد. این مدل سازمانی معمولاً بر اساس کاربردهای دیجیتال، نوع داده‌ها و چندین عامل دیگر، یکی از حالت‌های زیر را پیدا خواهد کرد:

- **متمرکز:** تیم دیجیتال / تحلیل‌گر به مثابه یک گروه متمرکز کار می‌کنند و بر حسب نیاز در هر یک از پروژه‌های خطوط کسب و کار بانک درگیر می‌شوند.
- **مشاوره‌ای:** تیم دیجیتال / تحلیل‌گر به مثابه یک گروه مشاور کار می‌کنند، اما در نقش مشاوره که بابت ارائه خدمات خود به هر یک از خطوط کسب و کار، هزینه خدمات خود را دریافت می‌کنند.
- **مرکز تعالی:** اعضای تیم دیجیتال / تحلیل‌گر فعالیت‌های خود را در سراسر واحدهای سازمانی هماهنگ می‌کنند و یک مرکز تخصصی برای تسهیم دانش شامل به‌روش‌ها، تجربیات و دانش اندوخته شده در طی زمان بنا می‌کنند.
- **وظیفه‌ای:** تیم دیجیتال / تحلیل‌گر در یکی از واحدهای وظیفه‌ای سازمان (بازاریابی، فناوری اطلاعات یا سایر واحدها) قرار می‌گیرد.

۴. مدل مطلوب تکنولوژی

مدل مطلوب تکنولوژی، مدلی است که با استفاده از معماری و خدمات مرتبط با داده، دگرگونی دیجیتال را در بانک امکان پذیر می‌سازد. به کمک این مدل، سیستم‌ها و راهکارهای دیجیتال بانک با یکدیگر یکپارچه خواهند شد تا مشتری تجربه شخصی‌سازی شده را در هر یک از کانال‌های ارتباطی دریافت کند. مدل مطلوب تکنولوژی ویژگی‌های وظیفه‌ای مورد نیاز برای دستیابی به وضعیت مطلوب را توصیف می‌کند و شامل شرحی از توانمندی‌های مرتبط با داده و اطلاعات برای مشتریان است. بدین منظور باید با شناخت وضعیت بلوغ بانک در قابلیت‌های دیجیتال مورد نیاز و سیستم‌های موجود، یک تحلیل شکاف میان وضعیت فعلی معماری تکنولوژی و وضعیت مطلوب آن انجام شود و پروژه‌های لازم برای پر کردن این شکاف تعریف گردند.

۵. نقشه راه و طرح کسب و کار

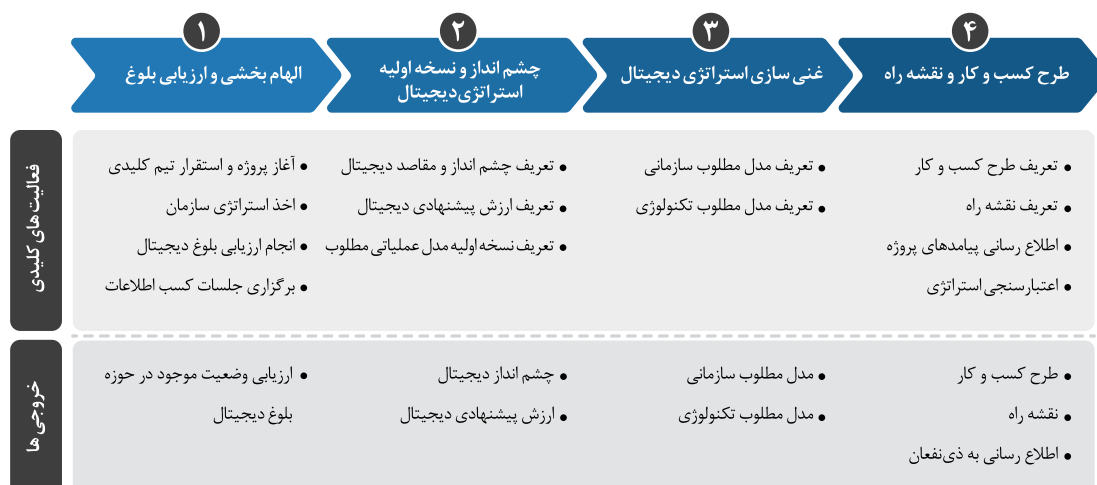
در انتهای استراتژی دیجیتال باید مشخص نمود که ارزش آفرینی این استراتژی در هر کدام از جنبه‌های افزایش درآمد، کاهش هزینه، بکارگیری بهتر دارایی‌ها و ارزش سهام چگونه خواهد بود. در واقع طرح کسب و کار به تشریح جنبه‌های مالی استراتژی تحول دیجیتال می‌پردازد و مشخص می‌کند که کدام یک از پروژه‌ها باید در مسیر پیاده‌سازی قرار گیرند.

نقشه راه و طرح کسب و کار باید شامل موارد زیر باشد:

- فهرستی از پروژه‌های دیجیتال جاری
- فهرستی از پروژه‌های تحول مورد نیاز برای دستیابی به مدل مطلوب دیجیتال
- فرایند اولویت‌بندی پروژه‌های مرتبط با مدل مطلوب دیجیتال
- برنامه ریزی کلان شامل زمان‌بندی پروژه‌ها و وابستگی‌های متقابل آن‌ها
- تحلیل مالی پروژه‌های منتخب

رویکرد دیلویت در تدوین استراتژی دیجیتال:

رویکرد دیلویت به منظور تدوین استراتژی دیجیتال، دارای چهار مرحله اصلی است. هر کدام از این چهار مرحله شامل چندین فعالیت کلیدی است و خروجی‌های آن، همان اجزاء مختلف استراتژی دیجیتال خواهند بود. در انتها باید در نظر داشت که صرف برنامه‌ریزی برای مواجهه با طوفان "دگرگونی دیجیتال" کفایت نخواهد کرد و این برنامه باید، طبق نقشه راه پیشنهادی پیاده‌سازی شده و در فواصل زمانی مشخص، مورد پایش و ارزیابی قرار گیرد.



توسعه دانش و بینش روشنگر

شرکت توسعه دانش و بینش روشنگر که با نام تدبیر شناخته می‌شود، به عنوان شریک تجاری شرکت Deloitte لوکزامبورگ در ایران فعالیت می‌کند.

این شرکت از مشاوران مجرب داخلی، فارغ‌التحصیلان از دانشگاه‌های برتر ایران و مسلط به استانداردهای بین‌المللی در صنایع مختلف تشکیل یافته است و دارای سوابق موفق در پیاده‌سازی پروژه‌های حوزه استراتژی و تحول سازمانی و بهبود فرایندهای فناوری اطلاعات می‌باشد.

ماموریت و اهداف تدبیر

- انتقال دانش روز دنیا به کشور
- تعریف دقیق و جامع دامنه پروژه با توجه به نیازمندی‌های مشتریان
- سفارشی‌سازی مطالعات تطبیقی بین‌المللی با توجه به شرایط هر پروژه
- افزایش قابل توجه احتمال موفقیت پروژه‌های انجام شده توسط مشاوران خارجی
- مدیریت موثر و تسهیل روابط بین مشاوران خارجی و مشتریان
- انجام قسمتی از بسته‌های کاری در پروژه‌ها
- نظارت کیفی بر خروجی‌های ارائه شده توسط مشاوران خارجی

حوزه‌های مشاوره

حوزه‌های مشاوره شرکت تدبیر که با مشارکت و حضور دیلویت انجام می‌شوند:



گردآوری و تدوین شده توسط:



BASIL SOMMERFELD
Deloitte Luxembourg
Strategy & Operations Excellence Partner

bsommerfeld@deloitte.lu

Deloitte.



IMAN BARADARI
Tadbir CEO
Business and IT Transformation Advisor

i.baradari@tadbir-co.com

Tadbir



RONAN VANDER ELST
Deloitte Luxembourg
Technology & Enterprise Application Partner

rvanderelst@deloitte.lu

Deloitte.



AMIRHOSSEIN GHADERI
Tadbir Senior Consultant
Ph.D. in Business Strategy

a.ghaderi@tadbir-co.com

Tadbir

Deloitte.
LUXEMBOURG

Tadbir
consulting

www.tadbir-co.com

info@tadbir-co.com

۸۷۶۳۴۶۰۰

۸۹۷۷۲۱۶۹

خیابان ولی عصر، بالاتر از میدان ونک، خیابان خلیل زاده، پلاک ۲۸، طبقه سوم

