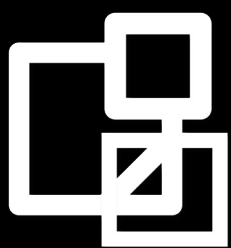


Deloitte.



گروه حمین

راهبردافت

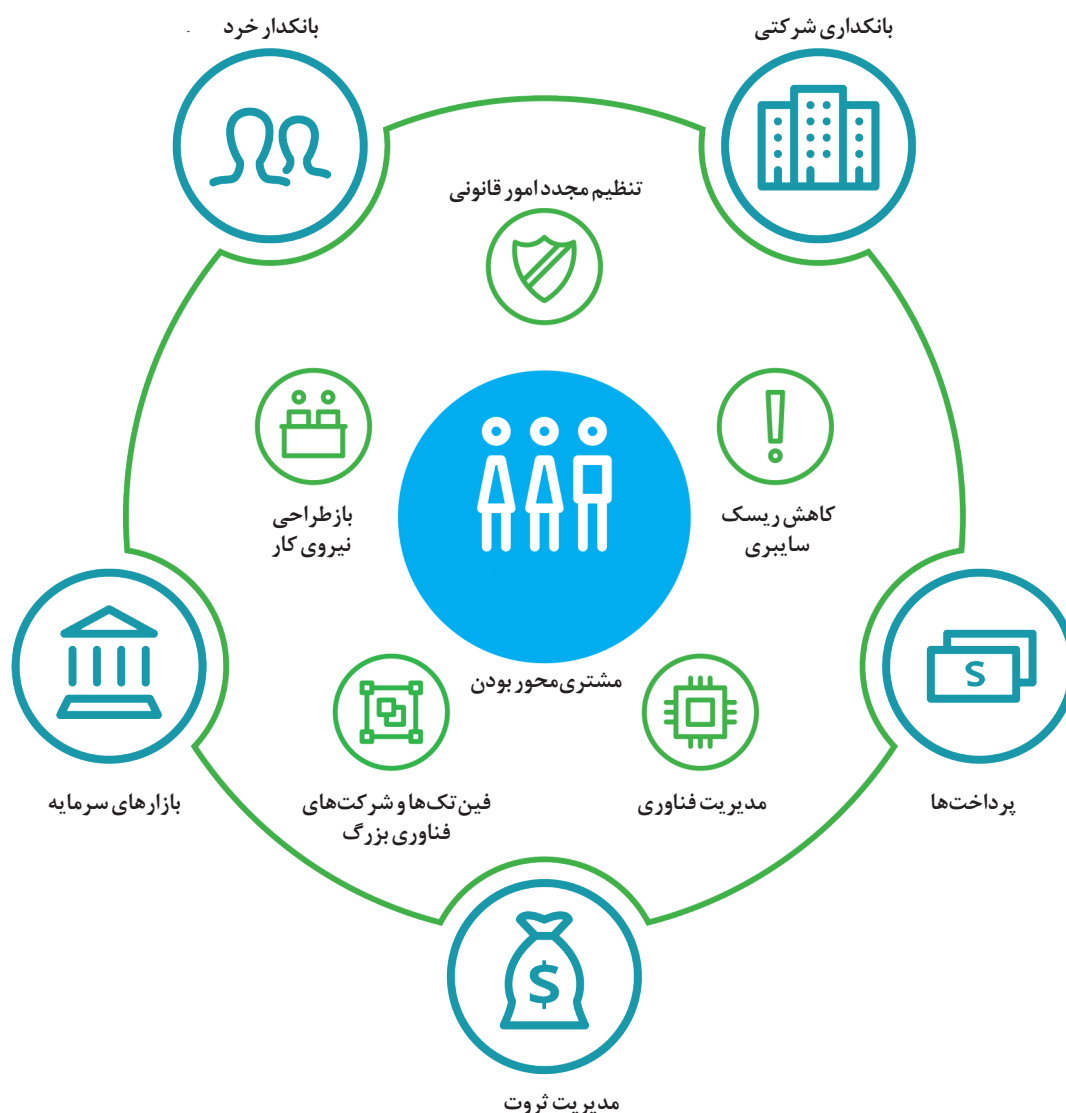
چشم‌انداز بانکداری سال ۲۰۱۸

افزایش سرعت تحول

چشم‌انداز بلندمدت

سال ۲۰۱۸ می‌تواند برای بانک‌های جهانی سالی برای تبدیل شدن به نهادهای دارای تمرکز استراتژیک، فناوری مدرن و عملیات‌های چابک باشد؛ به‌طوری که بتوانند در اکوسیستمی به‌سرعت در حال تحول، جایگاه برتر خود را حفظ کنند.

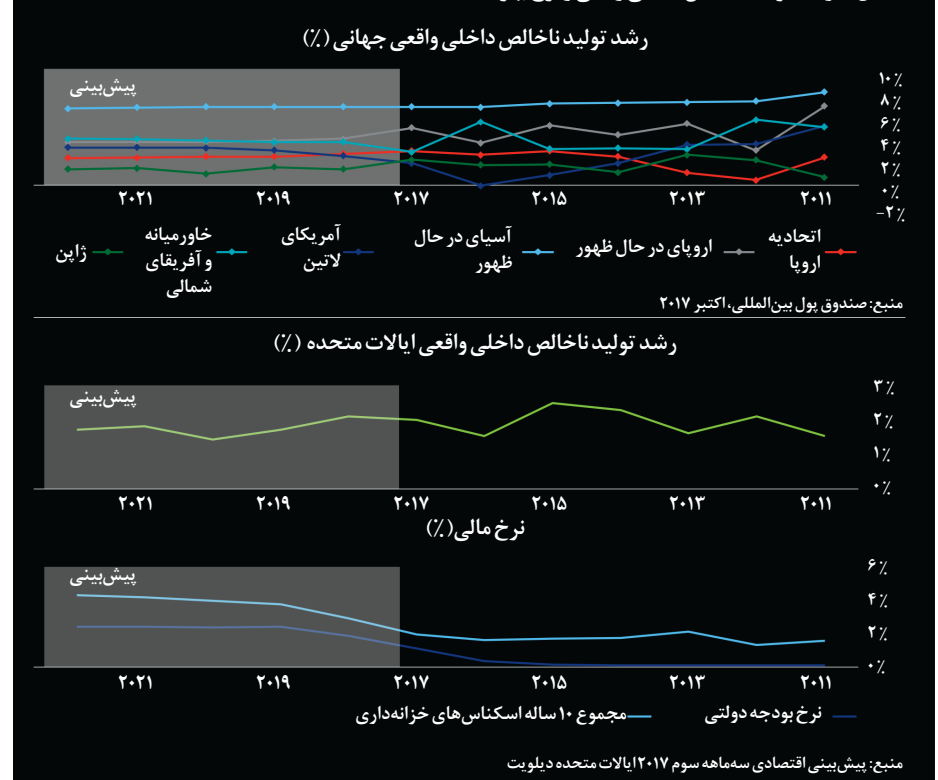
- این دگرذیسی به هیچ‌وجه ساده نیست؛ زیرا بسیاری از بانک‌ها با چالش‌های متعددی دست‌وپنجه نرم می‌کنند؛ مقررات پیچیده و واگرا، سیستم‌های قدیمی، الگوها و فناوری‌های تحول‌آفرین، رقبای جدید و مهم‌تر از همه پایگاهی از متشریان چالشی که انتظارات‌شان هر روز بیشتر می‌شود.
 - در این مقاله به بررسی چالش‌های پیش روی بسیاری از بانک‌ها در برقراری تعادل میان نیاز به بازسازی پایه‌های خود برای بلندمدت با رسیدن به رشد کوتاه‌مدت می‌پردازیم.
 - این کار را با شناسایی شش موضوع بزرگ انجام می‌دهیم که احتمالاً برای رشد بلندمدت حیاتی هستند:
 - مشتری محور بودن؛
 - تنظیم مجدد امور قانونی؛
 - مدیریت فناوری؛
 - کاهش ریسک سایبری؛
 - فین‌تک‌ها و شرکت‌های فناوری بزرگ؛
 - تصور مجدد نیروی کار.
- سپس پنج بخش کسب‌وکار را واکاوی می‌کنیم تا ببینیم در ۱۲ تا ۱۸ ماه آینده چه تحولاتی در این حوزه‌ها اتفاق می‌افتد (تصویر ۱ را ببینید).



اما ابتدا، پیش‌زمینه‌ای از اقتصاد جهانی؛ انتظار می‌رود رشد واقعی تولید ناخالص ملی در اغلب بازارهای بزرگ پررونق بهمانند (تصویر ۲ را ببینید)؛ اتفاقی که به اکثر حوزه‌های کسب‌وکار برای گسترش فروش و درآمد فضا می‌دهد. همچنین انقباضی شدن بازارهای کار در ایالات متحده و به تازگی در اتحادیه اروپا منجر به افزایش درآمدها و گسترش اعتبار بانک‌های خرد در کوتاه‌مدت می‌شود. این وضعیت مطلوب همچنین می‌تواند به انقباض پولی منجر شود، زیرا ممکن است بانک مرکزی اروپا به تدریج برنامه تسهیل کمی خود را کاهش داده و همانند فدرال رزرو نرخ سود را افزایش دهد. در عین حال، سرمایه‌گذاری‌های ثابت روی کسب‌وکارها و سودآوری شرکت‌ها نیز ممکن است افزایش یابد، اگرچه نرخ این رشد کم خواهد بود و اصلاحات مالیاتی شرکت‌ها، همان‌طور که اکنون در ایالات متحده پیشنهاد شده، می‌تواند به

معنای بازگشت سود شرکت‌های آمریکایی به میهن باشد که منجر به رشد شدید و ناگهانی سرمایه‌گذاری‌های کسب‌وکار می‌شود. البته از طرف دیگر، کاهش شدید و بدون پشتوانه مالیات‌ها می‌تواند باعث ایجاد نگرانی در بازار اوراق قرضه در مورد پایایی بلندمدت کسری بودجه ایالات متحده شود. در نهایت، به نظر نمی‌رسد که واکنش شدید در برابر جهانی شدن و معاملات خارجی باعث آسیب‌رساندن به جریان‌های بین‌المللی شود. در پایان، بانک‌ها نه تنها باید بانک را اداره کنند؛ بلکه باید بانک را به شکل پایدار رشد دهند. به احتمال زیاد بانک‌ها چاره‌ای جز توازن این اهداف در برابر مقتضیات روز ندارند و آنهایی که قادر به دستیابی به این تعادل هستند، می‌توانند پاداش کار خود را دریافت کنند.

شکل ۲: رشد تولید ناخالص داخلی واقعی و نرخ بهره



مشتری‌محور بودن

رشد پایدار بلندمدت در صنعت بانکداری تنها زمانی ممکن است که از ساختار فکری نتیجه‌گرا و فروش‌محور به ساختار مشتری‌محوری رهسپار شد و ضمناً استراتژی‌ها را با توجیه و اصول عقلی تنظیم کرد تا بتواند بازارها، مصرف‌کنندگان و راه‌حل‌های درست را برگزیند.

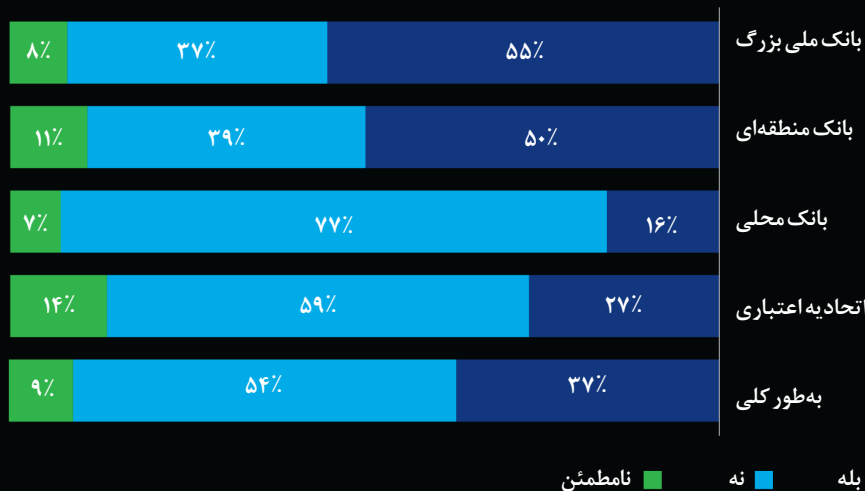
اگر چه بدون شک بانکداری در دو دهه اخیر پیشرفت‌های زیادی داشته، اما بسیاری از سازمان‌ها تحول مشتری‌محورانه‌ای که سایر صنایع متحمل آن شده‌اند را تجربه نکرده‌اند. به خاطر تحول دیجیتال گسترده‌ای که به وجود آمده، شاید خطر از دست رفتن کنترل روی تجربه مشتری نیز برای بانک‌ها وجود داشته باشد.

البته بسیاری از بانک‌های کوچک و بزرگ یا محلی و جهانی، استراتژی‌های بازار و مشتری خود را از زمان بحران مالی تغییر داده‌اند. ممکن است بسیاری از این تصمیمات به واسطه انتظارات

تنظیمی بر بانک‌ها تحمیل شده باشند و شاید ضرورتاً مبتنی بر درک کامل از بازارها و مشتری‌ها نباشند. همان‌طور که شکل ۳ نشان می‌دهد، حداقل در آمریکا تمرکز بانک‌ها روی تجربه مشتری آن‌طور که انتظار داشتیم، گسترده و رایج نیست. خوشبختانه، ظاهراً بیشتر بانک‌ها به این واقعیت پی برده‌اند که رشد اکوسیستم فین‌تک می‌تواند به آنها کمک کند تا از طریق تقلید و مشارکت به مشتری‌های خود خدمت کنند. این در حالی است که فین‌تک‌ها در گذشته به عنوان یک تهدید در نظر گرفته می‌شدند. فین‌تک‌ها با تمرکز بالای خود روی مشتری نشان داده‌اند که می‌توان انتظارات مشتری را برآورده کرد و حتی از آنها فراتر رفت.

اما فناوری معمولاً تنها بخشی از راه‌حل خواهد بود. هدف اصلی برای بیشتر بانک‌ها دستیابی به چابکی سازمانی است. آنها برای دستیابی به این هدف باید نوآوری را در آغوش بگیرند، استعدادهای خود را به شیوه متفاوتی مدیریت کنند و به دنبال مشارکت‌های کلیدی در یک اکوسیستم بزرگ‌تر باشند تا راه‌حل‌هایی را برای مشتری‌ها خلق کنند و به آنها تحویل دهند.

شکل ۳: انواع بانک‌های ایالات متحده همراه با برنامه تجربه مشتری مشخص شده



بله ■ نه ■ نامطمئن

منبع: مرکز تحقیقات DBR فوریه ۲۰۱۷ فایننشال برند

تنظیم مجدد امور قانونی

سال ۲۰۱۸ فرصتی برای نوین کردن پیروی تنظیمی و یکپارچه کردن سسیلوهای ناهمخوانی است که برای رسیدن به اهداف پیروی جداگانه ایجاد شده‌اند.

پس از یک دهه نظارت شدید سازمان‌های تنظیمی در سطح دنیا، به نظر می‌رسد بانک‌ها شاهد پایدار شدن شرایط هستند. حداقل در ایالات متحده به نظر می‌رسد قانون‌گذاری کاهش یافته است. همچنین نشانه‌هایی از واگرایی میان سازمان‌های تنظیمی ملی وجود دارد که به نظر می‌رسد پس از یک دوره هماهنگی بی‌سابقه در پی بحران مالی، مسیرهایی را دنبال می‌کنند که با اولویت‌های منطقه‌ای و ملی آنها همخوانی دارند. برای مثال، بسیاری از شرکت‌های بین‌المللی با نیازهای متغیر بازارهای محلی و احکام تنظیمی و به تازگی با دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به مقررات تنظیمی کلیدی، مثل جنبه‌های همچنان معلق رژیم باسل ۳ سروکار دارند.

اما شاید درست نباشد که انتظار عقب‌نشینی گسترده از قوانین تنظیمی داشته باشیم. برخی از مقررات تنظیمی ایالات متحده مانند قانون ولکر، مقررات مربوط به انتظارات حاکمیتی از هیأت‌مدیره بانک‌ها و آستانه اندازه نهادهایی که اهمیت سیستماتیک دارند، در حال بازبینی بوده و ممکن است اصلاح شوند. با این حال، الزامات سرمایه و نقدینگی بیشتر، آزمون حساسیت و برنامه‌ریزی احیا و ثبات احتمالا بدون تغییر بمانند. پیش‌بینی می‌شود انتظارات پیروی، به خصوص در زمینه برخورد منصفانه با مشتری و پاسخگویی مدیریت ارشد همچنان ارتقا یابد.

همچنین انتظار می‌رود که سازمان‌های تنظیمی برنامه‌های اعمال قانون مراقبتی را حفظ کنند و داده‌های بیشتری را از بانک‌ها مطالبه کنند تا درستی عملیاتی نهاد‌های پیچیده را (به خصوص هنگام فشار اقتصادی) بیازمایند.

در اروپا، دستورالعمل بازار ابزارهای مالی ۲ و قوانین پیشنهادی اتحادیه اروپا برای تأسیس شرکت‌های هلدینگ متوسط (مشابه آنهایی که تحت قوانین ایالات متحده هستند) باید به عنوان اولویت‌های مهمی برای بانک‌های جهانی باقی بمانند. به علاوه، دومین دستورالعمل سرویس‌های پرداخت (PSD2) می‌تواند آثار جانبی مختلفی در مناطق مختلف داشته باشد. قوانین حفاظت از داده‌ها، به ویژه مقررات عمومی حفاظت از داده، باید به بار پیروی سازمان‌ها اضافه کند.

بنابراین، بانک‌ها چگونه می‌توانند به این مدرن‌سازی دست پیدا کنند؟ یکپارچه‌سازی اهداف پیروی (از نقطه نظر مالکیت و پاسخگویی) با اقدام‌های راهبردی مانند رشد، ساده‌سازی عملیاتی، مدیریت ریسک و کارایی هزینه را در نظر بگیرید. به عبارت ساده‌تر، پیروی از قانون باید با استراتژی کسب و کار هم‌راستا باشد. انجام‌دادن این کار می‌تواند بانک‌ها را در معرض ریسک برآورده نشدن انتظارات نظارتی و افت عملکرد قرار دهد. پیروی از مقررات تنظیمی همچنین باید به شکل برجسته‌ای به «سید تغییر» افزوده شود که بانک‌ها باید در دو سطح کسب و کار مستقل و سازمانی ایجاد و مدیریت کنند. این سید تغییر مستلزم این است که رهبران به طور مستمر استنادی از مراقبت کافی را در مدیریت کسب و کارها اعمال کنند. افزایش تمرکز روی پاسخگویی نیز به شکل قانون به انتظارات تنظیمی اضافه می‌شود؛ نمونه‌ای از این امر قانون مدیران ارشد در انگلستان است.

بانک‌ها در مواجهه با عدم قطعیتی که به واسطه برگسیت به وجود آمده، برای بیشترین تغییرات آماده می‌شوند

عدم قطعیت در مورد مذاکرات برگسیت میان بریتانیا و اتحادیه اروپا، بانک‌ها را مجبور کرده که برنامه‌های احتیاطی با محوریت بیشترین تغییر را آماده کنند که پتانسیل ایجاد تحول عملیاتی، چالش قانونی و مطالبه مالی را دارند.

در پی فقدان بالقوه ساز و کارهای «گذرنامه‌ای» نهاد‌های تحت مقررات بریتانیا، سازمان‌ها وظیفه دشوار ایجاد نهاد‌های عملیاتی جدید را بر عهده می‌گیرند. این سازمان‌ها پس از این اتفاق باید اندازه و دامنه این نهاد‌های جدید را تعیین کنند، کارکنان را جابه‌جا یا کارکنان جدید استخدام کنند، سرمایه تازه‌ای را برای برآورده کردن خواسته‌های تنظیمی محلی تخصیص دهند و در برنامه‌های احیا و ثبات تجدیدنظر کنند تا به چالش‌های جدیدی بپردازند که پیش روی درستی عملیاتی آنها قرار دارند.

برخی از بانک‌ها قبلا در این زمینه اقدام کرده‌اند. برخی دیگر ممکن است هنوز در جهت دفاع از موقعیت رقابتی خود عمل کنند و از توانایی خود برای انجام عمل نرم دفاع کنند. احتمالا این تصمیمات نه تنها برای بانک‌ها؛ بلکه برای لندن به عنوان مرکز مالی جهانی نیز تأثیرات بلندمدتی را ایجاد می‌کند. در نهایت این تغییرات می‌تواند به تجزیه و تحلیل بانکداری و تجارت بازارهای سرمایه در قاره با مفاهیم پیش‌بینی نشده منجر شود.

مدیریت فناوری

برای کمک به چابکی بانک‌ها، مدیران ارشد فناوری اطلاعات بانک باید پور تفولیوی دارایی‌های فناوری‌شان را مدیریت کنند تا فعالیت‌هایی را بر جسته کنند که حقیقتاً بانک را متمایز می‌کنند. تلاش‌های بیرونی‌سازی باید بر بهره‌وری هزینه‌بر عملکردهای عام متمرکز باشد.

مدیریت منابع فناوری در اکثر بانک‌ها به چالشی بزرگ تبدیل شده است؛ زیرا اکثر سیستم‌ها، پلتفرم‌ها، نرم‌افزارها و ابزارها روی زیرساختی قدیمی ساخته شده‌اند که حفظ و نگهداری آن به منابع و سرمایه زیادی نیاز دارد. از این رو، واضح است که مدرن کردن زیرساخت عملیاتی مرکزی اولویت بالایی دارد. تقریباً یک چهارم از بانکداران جهانی در نظرسنجی سال ۲۰۱۶ Ovum Enterprise Insights، مدرن‌سازی را به عنوان مهم‌ترین روند فناوری اطلاعات انتخاب کردند.

برای تغییر نظام بانکی، مدیران ارشد فناوری اطلاعات باید اطمینان حاصل کنند که راه‌حل‌های مختلف متعلق به چند فروشنده، یکپارچه می‌شوند تا بیشترین ارزش خلق شود و همزمان تحول داخلی را به حداقل برسانند. برای عملی کردن این شرایط، بودجه فناوری بانک‌ها به احتمال زیاد همچنان افزایش خواهد یافت؛ پژوهش گارتنر نشان می‌دهد در سال ۲۰۱۸ صنعت بانکداری جهانی ۵۱۹ میلیارد دلار برای فناوری اطلاعات هزینه می‌کند؛ رقمی که حاکی از افزایش ۱.۴ درصدی نسبت به سال ۲۰۱۷ است. معمولاً خود پول کافی نیست. بانک‌ها برای ساده و مدرن کردن و ایجاد چابکی در فناوری باید سه سوال مهم از خود بپرسند:

۱- چگونه می‌توان پور تفولیوی دارایی‌های فناوری را مدیریت کرد تا بیشترین تاثیر را برای کسب و کارها داشته باشد؟

۲- سطح مناسب و نوع برونی‌سازی فناوری (یعنی استفاده از طرف‌های سوم برای طراحی، توسعه و مدیریت راه‌حل‌های فناوری) چیست؟

۳- چگونه می‌توانند منابع توسعه را به سمت فعالیت‌هایی هدایت کنند که حقیقتاً باعث ایجاد تمایز رقابتی شود؟

خوشبختانه، تعدد فروشنندگان و پلتفرم‌های فناوری و به بلوغ رسیدن راه‌حل‌های ابری، برونی‌سازی فناوری را ممکن‌تر ساخته است. البته برونی‌سازی فناوری برای بانک‌ها مفهوم تازه‌ای نیست، اما برای اطمینان از حفظ توان رقابت یک نهاد در بازار، اغلب به افزایش قابل توجه برونی‌سازی نیاز است. تیم‌های فناوری بانک‌ها می‌توانند نقشی کلیدی در تدارک این مدل جدید برونی‌سازی بازی کرده و از تاثیر بالای این تلاش‌ها روی کسب و کار اطمینان حاصل کنند.

البته برونی‌سازی پاسخ تمام فعالیت‌های هسته‌ای نیست. فعالیت‌هایی مانند اطمینان از پیروزی از قوانین و آیین‌نامه‌ها و مدیریت ریسک وجود دارد که معمولاً به صورت داخلی انجام شده و پشتیبانی فناوری داخلی از آنها حیاتی است.

خدمات مدیریت شده برای فعالیت‌های حیاتی که نیازمند نیروهای تخصصی فنی بوده، اما تمایز رقابتی محدودی برای شرکت فراهم می‌کنند، یکی از مثال‌های مناسب برای برونی‌سازی هستند.

به علاوه، ارائه‌دهندگان بیرونی خدمات می‌توانند فرایندهای اطمینان از پیروزی از قوانین و آیین‌نامه‌ها را، با هدف حذف ساعت‌ها نیروی کار فردی، خودکار کنند. با این حال آخرین تحلیل و گزارش توسط کارمندان بانک صورت می‌گیرد تا پاسخگویی به قانون‌گذار حفظ شود.

راهبرد بیرونی‌سازی معمولاً به معنی انضباط بیشتر در انتخاب شرکت‌های فناوری، با تاکید بیشتر بر دارایی نرم‌افزاری با کیفیت و تخصص کسب و کار (مثلاً در سرویس رهنی در مقابل پردازش تقاضا - حساب - سپرده) است. سازمان‌های دارای چند کسب و کار احتمالاً مدل قطبی و اقماری (با طیف گسترده‌ای از روابط بین شخص‌های ثالث) به همراه روش‌های مناسب برای عقد قرارداد، مدیریت ریسک و نظارت را ترجیح می‌دهند.

بیرونی‌سازی همچنین می‌تواند با متقاعد کردن افراد اثرگذار، تغییر پلتفرم، ریفکتور کردن یا بازنویسی کد و ایجاد امکان مهاجرت به بستر ابری، نقشی محوری در مدرن‌سازی کاربردیفا کند.

انتظار داریم سال ۲۰۱۸ یک گام کوچک از یک جهش بزرگ در روند حرکت واحدهای فناوری بانک‌ها به سمت متحول کردن خود و بازتعریف نقش ارزش آنها در سازمان باشد. شکستن موانع نهادی در برابر چنین تغییراتی می‌تواند یک چالش بزرگ باشد.

کاهش ریسک سایبری

با به هم پیوستگی بیشتر در اکوسیستم بانکداری، پذیرش سریع فناوری‌های جدید و اتکای ادامه‌دار به زیرساخت‌های قدیمی که برای دوران دیگری طراحی شده‌اند، پتانسیل ریسک سایبری در حال افزایش بوده و هست.

این چالش‌ها اغلب شناخته شده هستند و ریسک سایبری برای مدیران ریسک خدمات مالی دغدغه مهمی است. جلوتر بودن از تغییر نیازهای کسب و کار و برطرف کردن تهدیدهای نقش آفرین‌هایی که بیش از پیش پیشرفته شده‌اند، از مهم‌ترین چالش‌های مدیران ارشد است. این سطح از پختگی در نحوه مدیریت کنونی ریسک سایبری بسیاری از بانک‌ها نیز منعکس شده است. به طور خاص، تامین بودجه برای امنیت سایبری همچنان در حال افزایش است و همکاری بیشتری بین بانک‌ها، طرف‌های معامله و سازمان‌های تنظیمی شکل گرفته است؛ این همکاری شامل اشتراک‌گذاری اطلاعات و روش‌های برتر نیز می‌شود. همچنین، بسیاری از بانک‌ها توانسته‌اند افراد با استعداد متخصص را به واحدهای امنیت سایبری خود جذب کنند.

با این حال، ریسک سایبری همچنان پیچیده‌تر می‌شود و روش‌های آن برای بسیاری از افراد نه کاملاً قابل درک و نه قابل پیش‌بینی است. در نتیجه، برای اطمینان از اینکه ریسک سایبری به طور پیشگیرانه و نه پس از حادثه در عملیات بانک ادغام شود، هنوز باید کارهای زیادی انجام داد. در این زمینه اولین کار ایجاد یک فرهنگ مراقبت کافی نیرومند در سطح سازمان و اطمینان از این است که در طراحی فرایندها، استراتژی و نوآوری کسب و کار؛ امنیت سایبری

یکی از ملاحظات کلیدی است.

از آنجایی که تراکنش‌های بانکی بیشتر به کمک فناوری صورت می‌گیرد، باید اطمینان حاصل شود که ریسک سایبری کاملاً و از تمام جهات رسیدگی و مدیریت می‌شود؛ خواه بررسی سیستم قدیمی یا پذیرش فناوری‌های جدید باشد. این تمرکز روی ریسک سایبری به عنوان عاملی اساسی تقریباً در تمام وجوه کسب و کار مزایای متعددی دارد. این مزایا شامل قابلیت افزایش سرعت بازاریابی و قابلیت افزایش استحکام شرکت‌ها و پاسخگویی‌شان به نیازهای بازار می‌شود که در واقع همان معنای چابک بودن را می‌دهد. به‌طور خلاصه، ریسک سایبری باید عامل اساسی تصمیم‌گیری در تمام اقدامات بانک‌ها باشد تا تغییر کرده و چابک شوند.

به عنوان مثال، با افزایش روند خودکارسازی از طریق اتوماسیون فرایند با کمک ربات (RPA) و فناوری‌های شناختی؛ توسعه پروتکل امنیت سایبری در طراحی و نظارت بر این سیستم‌ها اهمیت اساسی خواهد داشت. به همین ترتیب، همان‌طور که اینترنت اشیا (مثل ساعت‌های هوشمند و دستگاه‌های هوش مصنوعی) خواهناخواه روی بانکداری اثر می‌گذارد، ریسک سایبری باید در هر تصمیمی یک مولفه غالب باشد. رابط‌های برنامه کاربردی آزاد (APIs) مثال دیگری از آسیب‌پذیری سایبری هستند که به توجه ویژه‌ای نیاز دارد. بانک‌ها می‌توانند با فراتر رفتن از الزامات ایالتی و فدرال و ایجاد سیستم‌های مدیریت ریسک مستحکم، در زمینه پیروی از مقررات پیشرو باشند.

فین‌تک‌ها و شرکت‌های بزرگ فناوری

فین‌تک‌ها با تمرکز بیشتر بر تجربه مشتری، همچنان پیشگام‌های نوآوری در صنعت بانکداری هستند. چند گزینه روبه‌روی بانک‌ها قرار دارد؛ کپی برداری از آنچه فین‌تک‌ها انجام می‌دهند، واکنش نشان دادن به راه‌حل‌هایی که به همان اندازه نوآور هستند، همزیستی بیشتر و رقابت پذیری کمتر یا دنبال کردن تلفیقی از این استراتژی‌ها که با قابلیت‌های منحصر به فرد و جایگاه‌شان در بازار همخوانی دارد.

هر چند نمی‌توان انکار کرد که فین‌تک‌ها اثر قابل توجهی بر صنعت بانکداری گذاشته‌اند، اما بسیاری از افراد این مطلب را تایید می‌کنند که «آنها نتوانسته‌اند در چشم‌انداز رقابتی تحولی ایجاد کنند». به نظر می‌رسد هنوز زود است که به فین‌تک‌ها و دیگر نقش‌آفرین‌های غیربانکی از دیدگاه واسطه‌دایی نگاه کنیم. شرکت‌های قدیمی به واسطه سه عامل که به نفع آنها عمل می‌کند، احتمالاً همچنان رهبری بازار را حفظ خواهند کرد:

۱- موانع رگولاتوری ورود به بازار؛

۲- لختی ذاتی مشتریان در برابر تغییر؛

۳- سرمایه مورد نیاز برای جذب، مشارکت یا کپی برداری از فین‌تک‌ها.

با این وجود، باید پذیرفت که بسیاری از فین‌تک‌ها راه‌حل‌های

خلاقانه‌ای را خلق کرده‌اند. این راه‌حل‌ها در حال وضع استانداردهای جدید و بالاتری برای تجربه کاربر هستند، اما ظاهراً این فین‌تک‌ها و دیگر رقبای غیربانکی در فضای بانکداری، منعکس‌کننده تغییر در اکوسیستم هستند.

این باور عمومی وجود دارد که شاید غول‌های فناوری به چارترهای بانکداری دست پیدا کنند و به تهدیدی در مقابل بانک‌های متصدی تبدیل شوند، اما برآورده کردن تبعیت قانونی و وسوسه کردن مشتری‌ها برای تغییر سرویس دهنده خود می‌تواند بسیار دشوار باشد. در عوض، احتمالاً این شرکت‌ها بیشتر در زمینه خدمت‌رسانی و همکاری با بانک‌ها؛ به‌ویژه در حوزه منبع‌یابی داده، تجزیه و تحلیل داده و فناوری‌های شناختی موفقیت‌آمیز خواهند بود.

یادگیری از فین‌تک‌ها و شرکت‌های فناوری می‌تواند به بانک‌ها کمک کند در پنج‌مارکینگ رقابتی خود تجدیدنظر کنند. با ورود فین‌تک‌ها و نقش‌آفرین‌های غیربانکی به حوزه‌های مختلف کسب و کار (وام‌دهی، پرداخت، معامله و مدیریت ثروت) ممکن است بانک‌های قدیمی با شرکت‌هایی مشارکت کنند که از نظر آنها در زمینه قابلیت‌ها و راه‌حل‌ها بهترین هستند. این دیدگاه توسعه یافته به رقابت می‌تواند آسیب‌پذیری آنها را در برابر تهدیدهای آتی کاهش دهد. بانک‌ها برای رسیدن به این هدف می‌توانند با تفکیک اثر فین‌تک‌ها بر کارکردهای مختلف کسب و کار از جمله عملیات، تأمین مالی و بازاریابی، یک رویکرد تازه را به فین‌تک‌ها توسعه دهند. واکاوی رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی باز نیز می‌تواند مهم باشد، زیرا بانکداری با سرعت یکپارچه‌سازی با اکوسیستم پر تحول مبتنی بر فین‌تک را افزایش می‌دهد. نتیجه جانی بسیار مهم همه این تلاش‌ها این است که بانک‌های قدیمی در توسعه راه‌حل‌های مورد نیاز و دلخواه مشتری‌های موجود و بالقوه ماهرتر می‌شوند.

تفکر جدید در مورد نیروی کار

بانک‌ها باید در نظر داشته باشند که استراتژی نیروی کار خود را با توجه به اینکه چگونه کار تکامل می‌یابد و با افزایش خودکارسازی و تنوع بیشتر در نیروی کار بازنگری کنند.

شکی نیست که خودکارسازی به سرعت در حال تغییر دادن کار است و پیشرفت در فناوری‌هایی مثل محاسبات کوانتومی احتمالاً این تغییر را تسریع می‌کند. شاید طبیعی به نظر برسد که در واکنش به روند اجتناب‌ناپذیر خودکار شدن جهان، در مورد اثر این روال روی شغل‌های انسان‌ها صحبت کنیم، ولی تلاش برای کاهش «اضطراب ناشی از خودکارسازی» به هیچ‌وجه مساله جدیدی در بانکداری نیست. به عنوان مثال، ظهور دستگاه‌های خودپرداز به بانک‌ها اجازه داد که کارمندان خود را از فعالیت‌های پردازش تراکنش به سمت فروش و نقش‌های مشاوره‌ای سوق دهند.

علاوه بر این، انتظار می‌رود که نیروی کار آینده نسبت به امروز متنوع‌تر باشد. نیروی کار آینده علاوه بر کارمندان و پیمانکاران، احتمالاً شامل این دسته‌ها خواهد بود؛ آزادکارانی که با چند بانک همکاری می‌کنند، افرادی که با رویکرد هکتان به خلق راه‌حل‌های

جدید می‌پردازند و حتی ربات‌هایی که در کنار انسان‌ها کار می‌کنند.

شاید تصور کنیم که بانک‌ها در یک دنیای فناوری محور فقط به استعداد فنی نیاز دارند، اما نادیده گرفتن ارزش مهارت‌های ماندگار انسانی کوتاه‌فکرانه خواهد بود. بانک‌ها باید همچنان با برنامه‌ریزی بهتری ارزش‌های کارمندان را به عنوان بخشی از مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) و تلاش‌های حاکمیتی، اجتماعی و محیطی با سازمان تطبیق دهند.

این باور عمومی وجود دارد که شاید غول‌های فناوری به چارترهای بانکداری دست پیدا کنند و به تهدیدی در مقابل بانک‌های متصدی تبدیل شوند، اما برآورده کردن تبعیت قانونی و وسوسه کردن مشتری‌ها برای تغییر سرویس دهنده خود می‌تواند بسیار دشوار باشد. در عوض، احتمالاً این شرکت‌ها بیشتر در زمینه خدمت‌رسانی و همکاری با بانک‌ها؛ به‌ویژه در حوزه منبع‌یابی داده، تجزیه و تحلیل داده و فناوری‌های شناختی موفقیت‌آمیز خواهند بود. یادگیری از فین‌تک‌ها و شرکت‌های فناوری می‌تواند به بانک‌ها کمک کند در پنج‌مارکینگ رقابتی خود تجدیدنظر کنند. با ورود فین‌تک‌ها و نقش‌آفرین‌های غیربانکی به حوزه‌های مختلف کسب‌وکار (وام‌دهی، پرداخت، معامله و مدیریت ثروت) ممکن است بانک‌های قدیمی با شرکت‌هایی مشارکت کنند که از نظر آنها در زمینه قابلیت‌ها و راه‌حل‌ها بهترین هستند. این دیدگاه توسعه‌یافته به رقابت می‌تواند آسیب‌پذیری آنها را در برابر تهدیدهای آتی کاهش دهد. بانک‌ها برای رسیدن به این هدف می‌توانند با تفکیک اثر فین‌تک‌ها بر کارکردهای مختلف کسب‌وکار از جمله عملیات، تامین مالی و بازاریابی، یک رویکرد تازه را به فین‌تک‌ها توسعه دهند. واکاوی رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی باز نیز می‌تواند مهم باشد، زیرا بانکداری باز سرعت یکپارچه‌سازی با اکوسیستم پرتحول مبتنی بر فین‌تک را افزایش می‌دهد. نتیجه‌جانبی بسیار مهم همه این تلاش‌ها این است که بانک‌های قدیمی در توسعه راه‌حل‌های مورد نیاز و دلخواه مشتری‌های موجود و بالقوه ماهرتر می‌شوند.

تفکر جدید در مورد نیروی کار

بانک‌ها باید در نظر داشته باشند که استراتژی نیروی کار خود را با توجه به اینکه چگونه کار تکامل می‌یابد و با افزایش خودکارسازی و تنوع بیشتر در نیروی کار بازنگری کنند.

شکی نیست که خودکارسازی به سرعت در حال تغییر دادن کار است و پیشرفت در فناوری‌هایی مثل محاسبات کوانتومی احتمالاً

این تغییر را تسریع می‌کند. شاید طبیعی به نظر برسد که در واکنش به روند اجتناب‌ناپذیر خودکار شدن جهان، در مورد اثر این روال روی شغل‌های انسان‌ها صحبت کنیم، ولی تلاش برای کاهش «اضطراب ناشی از خودکارسازی» به هیچ‌وجه مساله جدیدی در بانکداری نیست. به عنوان مثال، ظهور دستگاه‌های خودپرداز به بانک‌ها اجازه داد که کارمندان خود را از فعالیت‌های پردازش تراکنش به سمت فروش و نقش‌های مشاوره‌ای سوق دهند.

علاوه بر این، انتظار می‌رود که نیروی کار آینده نسبت به امروز متنوع‌تر باشد. نیروی کار آینده علاوه بر کارمندان و پیمانکاران، احتمالاً شامل این دسته‌ها خواهد بود؛ آزادکارانی که با چند بانک همکاری می‌کنند، افرادی که با رویکرد هکتن به خلق راه‌حل‌های جدید می‌پردازند و حتی ربات‌هایی که در کنار انسان‌ها کار می‌کنند.

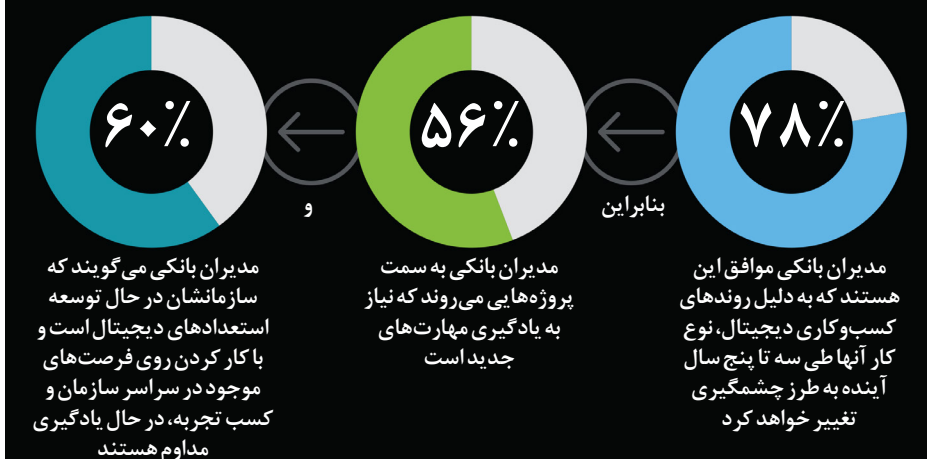
شاید تصور کنیم که بانک‌ها در یک دنیای فناوری محور فقط به استعداد فنی نیاز دارند، اما نادیده گرفتن ارزش مهارت‌های ماندگار انسانی کوتاه‌فکرانه خواهد بود. بانک‌ها باید همچنان با برنامه‌ریزی بهتری ارزش‌های کارمندان را به عنوان بخشی از مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) و تلاش‌های حاکمیتی، اجتماعی و محیطی با سازمان تطبیق دهند.

امان‌هاها تا چه اندازه برای این تحول آماده هستند؟ تاکنون فقط ۱۷ درصد از مدیران جهانی همه صنایع در پاسخ به نظرسنجی روندهای سرمایه‌انسانی دیلویت اعلام کرده‌اند که آمادگی لازم برای مدیریت این نیروی کار متنوع را خواهند داشت.

طبق گفته نشریه MIT Sloan و پژوهش دیجیتال شرکت دیلویت (شکل ۴)، بانکداران باید مهارت‌های خود را ارتقا بدهند تا به‌طور موثرتری در محیط دیجیتال کار کنند. یک مثال جهانی در این رابطه، DBS؛ بانک سنگاپور است که ۲۰ میلیون دلار سنگاپور سرمایه‌گذاری کرده تا از طریق یک پلتفرم یادگیری الکترونیکی مبتنی بر هوش مصنوعی (AI)، برنامه درسی فشرده و ارائه محتوای منسجم؛ به نیروی کار موجود در زمینه بانکداری دیجیتال و فناوری‌های نوظهور آموزش دهد.

بانک‌ها به عنوان بخشی از این تحول باید کارمندان موجود خود را به سمت همکاری بیشتر سوق دهند و تجربه‌هایی یکپارچه (از زمان استخدام تا بازنشستگی) برای آنها ایجاد کنند؛ مشابه همان تجربه‌هایی که کارمندان برای مشتری‌های بانک به وجود می‌آورند. این نوع تجربه نیروی کار باید طوری طراحی شود که بین کار و زندگی تعادل برقرار کند، مسیر شغلی هدفمندی ایجاد کند و البته با محیط دیجیتال همخوانی داشته باشد.

شکل ۴: نیاز برای یادگیری مهارت و استعداد بانکداری



منبع: مطالعات جهانی دیجیتال دیلویت و مجله مدیریت اسلون MIT: مرکز دیلویت برای تجزیه و تحلیل سرویس‌های مالی

دیدگاه کوتاه مدت برای هدف بلندمدت

می تواند مهم باشد، زیرا قوانین نقدینگی پس از بحران، به خصوص نسبت شمول نقدینگی، می تواند به جنگ قیمت برای افزایش سپرده های خرد منجر شود.

فشار قیمت گذاری سپرده ها، همان طور که اکنون در حساب های مشتریان متمرکز دیده می شود، می تواند رشد سود خالص بهره (NIM) را محدود کند؛ باد مخالفی که حتی با افزایش شیب منحنی بازدهی در ادامه چرخه افزایش سود آمریکا، باز هم چالش برانگیز خواهد بود. با این حال، زیرساخت های قوی سپرده های خرد که با پیشنهادهای دیجیتالی عالی و توانایی به دست آوردن سپرده های جدید مرتبط است، احتمالاً توانایی بهتری برای حفظ سود خواهند داشت. انعطاف پذیری حاصل از این شرایط در انتخاب و قیمت گذاری اعتبار، احتمالاً به واسطه چرخه اعتبار، باعث بهبود کیفیت دارایی جایگاه ویژه سرمایه می شود.

این شرایط برای گسترش نفوذ کانال همراه مهم است. به عبارتی، شعبه هایی که قبلاً نقطه کانونی تجربه بانکی بودند، به سرعت در حال از دست دادن جایگاه خود هستند. به این ترتیب، می توان به سطح تعاملی دست یافت که از تعامل بانکداری آنلاین هم فراتر می رود (شکل ۵ را ببینید). با توجه به مطالعه اخیر دیلویت، نقش تلفن همراه نیز در فرایندهای حیاتی چرخه عمر مشتری در حال پررنگ شدن است و در میان جمعیت های مهم، احتمال بیشتری دارد که متولدان دهه های ۶۰ تا ۸۰ و مشتریان همراه بانک خواستار بهبود تجربه افتتاح حساب باشند.

با این حال، کوتاه بینی است که موبایل را تنها به عنوان یک کانال عادی در نظر بگیریم. فناوری تلفن همراه نه تنها ابزاری برای بهبود تجربه مشتری است، بلکه می تواند بهره وری سایر کانال ها را نیز افزایش دهد (شکل ۵ را ببینید). برای مثال، بانک اومپکوا در حال آزمایش نمونه اولیه نرم افزاری است که به نمایندگان درون شعبه اجازه می دهد تا در کانال های دیجیتالی نیز به عنوان بانکداران شخصی خدمات شان را ارائه کنند.

درباره شش موضوعی که بانک ها باید در رابطه با استراتژی ها و تفکر پیرامون رشد پایدار بلندمدت در نظر بگیرند، صحبت کردیم؛ کاری که بلندمدت محسوب می شود و می دانیم که این صنعت هنوز بسیار نوپاست. یکی از راه های پرداختن به چگونگی اجرای این موضوعات بلندمدت طی ۱۲ تا ۱۸ ماه آتی بررسی آنها بر اساس پنج مسیر کسب و کار گسترده است.

در سطح بالا، بانکداری بازرگانی و خرده فروشی باید با سرعت مناسب به رشد خود ادامه دهند، اما مشکل اصلی سازگار شدن با دنیای مشتری محور متمرکز بر موبایل است که در آن خود کارسازی سیر صعودی دارد. بیشترین تغییر را در کسب و کارهای بازار سرمایه و پرداخت شاهد خواهیم بود؛ بدین ترتیب که بازار پرداختی ها با اختلال بی سابقه ای مواجه می شود و بازار سرمایه دستخوش تغییر اساسی در پرداخت رقابتی خواهد شد. از سوی دیگر، این مدیریت ثروت است که باید با روند مداوم دموکراتیک سازی توصیه مالی به تکامل برسد.

بانکداری خرد؛ انتقال به یک موسسه موبایل محور و دیجیتالی

بانک ها باید روی حرکت به سمت یک دنیای موبایل محور با هدف تغییر جهت استراتژی ها، پور تفولویوهای محصول و مدل های تحویل سرمایه گذاری کنند.

ایالات متحده پس از یک دهه، اکنون در آستانه اولین دوره افزایش نرخ سود قرار گرفته است. با قوت گرفتن رشد اقتصادی، نشانه های تنگنای پولی در انگلستان و اروپا نیز دیده می شود. بانک هایی که از طریق تجزیه و تحلیل داده های پیچیده با موفقیت مشتریان را هدف قرار می دهند و محصولات پیشنهادی متقاعد کننده و تجربیات دیجیتالی قوی ارائه می کنند، می توانند مزایای مالی به دست آورند و شاهد این باشند که هزینه های سپرده هایشان با سرعت کمتری رشد کند. این هدف گیری

شکل ۵: موبایل در مرکز تجربه مشتری

مدل بانکداری گذشته



مدل بانکداری آینده



منبع: مرکز دیلیون برای سرویس‌های مالی

و رود نیز کاسته است. این تغییرات باعث شده بانک‌ها و فین‌تک‌ها نیز نحوه استفاده از داده‌ها برای تصور مجدد تجربه‌های مشتری در یک اکوسیستم دیجیتال به هم پیوسته را دوباره ارزیابی کنند. تلفیق مقررات تنظیمی، فناوری و استراتژی‌های ترازنامه در این تحول دیجیتال اهمیت دارند. نهادها در حال انتخاب گزینه‌های استراتژیک ظاهراً غافلگیرکننده برای سازگار شدن با این تغییرات هستند. یکی از نمونه‌ها در این زمینه بانک‌های سرمایه‌گذاری (مثل گلدمن ساکس) هستند که فرانچایزهای دیجیتال محور بانکداری خرد ایجاد می‌کنند.

وجود یک پیشنهاد موبایل قدرتمند می‌تواند باعث شود مشتری نیز در پیروی از مسائل قانونی با بانک همکاری کند. بانک‌ها می‌توانند با ارائه پاداش یا تخفیف به مشتریان انگیزه دهند که (برای مثال) روی یک اپلیکیشن، رضایت خود برای انجام شدن یک تراکنش اعلام یا اطلاعات‌شان را تایید کنند تا سرعت انجام امور مربوط به پیروی از قوانین افزایش یافته و هزینه‌ها کاهش یابند. راستی‌آزمایی هویت مشتری با فناوری تشخیص چهره، کاربرد دیگری است که می‌تواند تجربه مشتری را بهبود بخشیده و هزینه‌های پذیرش سازمانی را کاهش دهد.

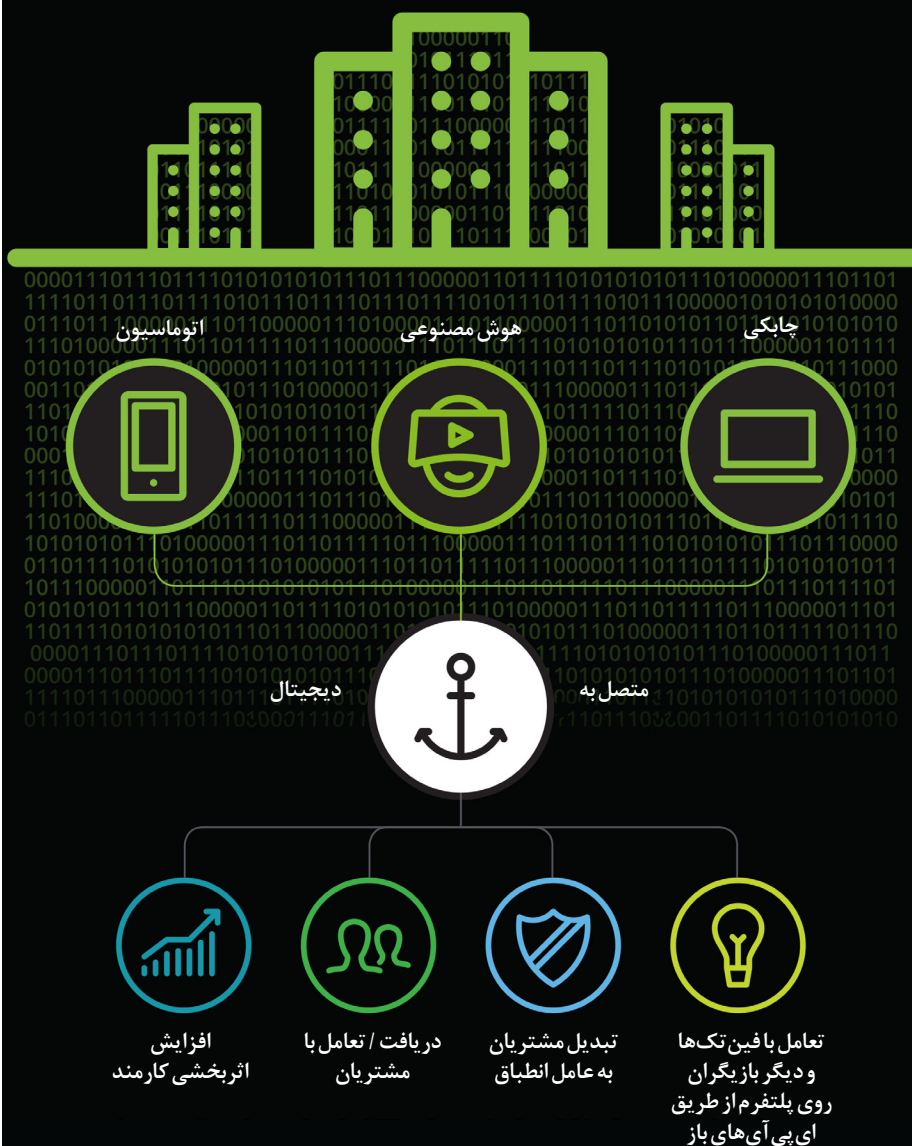
اینجا نیز پرسش این است که چگونه؟ به طور خاص، به نظر می‌رسد بانک‌های آمریکایی در اتخاذ مدل‌های موبایل محور و چابک، عقب مانده‌اند، اما اگر تلاش‌هایشان را برای بازسازی نهادهای خود با محور دیجیتال دو برابر کنند، می‌توانند جهشی تحول‌آفرین داشته باشند (شکل ۶ را ببینید). به نظر

می‌رسد در اروپا و آسیا، شرکت‌های قدیمی بانکداری خرد بسیار پیشگام‌ترند و در حال ایجاد مدل‌های کسب و کاری هستند که به طور اساسی متفاوت‌اند و حتی ممکن است بخشی از بازار کسب و کارهای موجود خودشان را مال خود کنند. به نظر می‌رسد تنظیم مقررات نقش مهمی در ایجاد این تغییر ایفا می‌کند، PSD2 در اروپا و به ویژه استاندارد بانکداری باز در بریتانیا، قوانین دسترسی به اطلاعات مشتری و استفاده از آنها را متحول کرده و از موانع



شکل ۶: بازسازی ساختارهای نهادی روی دیجیتال

بازسازی ساختارهای نهادی



منبع: مرکز دیلویت برای سرویس‌های مالی

بانکداری شرکتی؛ اولویت دادن به تجربه

مشتری، فناوری و هدفگیری بازارها

در سال ۲۰۱۸، واحدهای بانکداری شرکتی به احتمال زیاد رشد در بازارهای منتخب را هدف قرار می‌دهند و در زمینه فناوری سرمایه‌گذاری‌هایی انجام می‌دهند که تجربه مشتری را بهبود می‌بخشد و عملیات را ساده می‌کند.

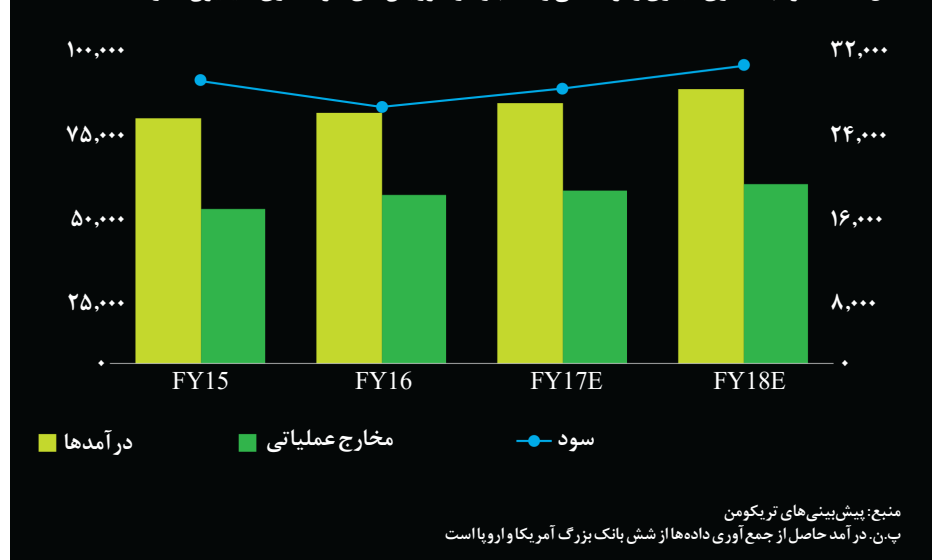
در دوره‌های اخیر، وام‌دهی تجاری و صنعتی در کشورهای مختلف جهان، شرایط متفاوتی داشته است؛ به گونه‌ای که نرخ وام‌های ناموفق در اروپا به شدت افزایش داشته و به همین دلیل احتیاط در این زمینه بیشتر شده است؛ در حالی که در چین آمار بالایی وام‌های ناموفق کاهش یافته است، زیرا مسئولان بانک‌ها را ملزم به بهبود ترازنامه‌های خود می‌کنند. در ایالات متحده، با وجود کم‌بودن در خواست وام، افزایش نرخ سود به نفع وام‌دهی تجاری و صنعتی بوده است. با این حال، افزایش نرخ سپرده‌های شرکتی در ایالات متحده روی حاشیه سود خالص وام‌دهی تجاری و صنعتی تأثیر می‌گذارد. کساد وام‌دهی املاک تجاری می‌تواند حاشیه سود را کاهش بیشتری دهد، هر چند پیشنهادها برای تنظیمی برای ساده کردن قوانین وام‌های مسکن در بانک‌های کوچک و منطقه‌ای می‌توانند باعث افزایش رشد وام‌دهی شوند. در سال ۲۰۱۸، این کار عاقلانه است که توسعه وام را از روی احتیاط، در بازار روبه‌رشد، هدف قرار داده تا درآمد پیش‌بینی شده در عرض ۱۲ ماه آینده شش درصد افزایش یابد.

در ایالات متحده، جی‌پی مورگان، چیس در حال حاضر این فرصت را به دست آورده و وام‌دهی در بازار روبه‌رشد را محور استراتژی رشد خود قرار داده است. به‌طور مشابه، بانک ملی استرالیا اعلام کرده که طول قرار دادهای و فرایندها را به یک‌سوم برای مشتریان کسب‌وکارهای کوچک کاهش خواهد داد.

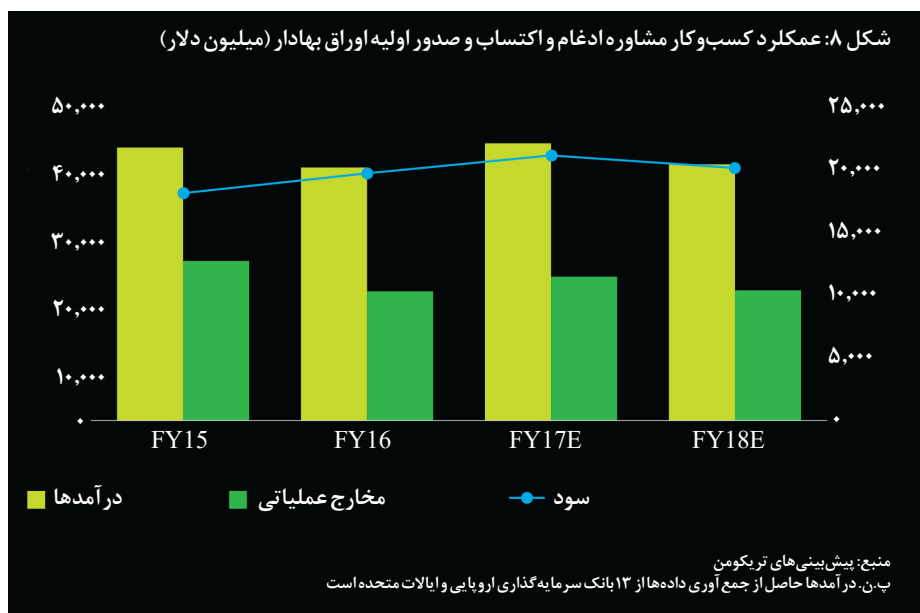
چشم‌انداز درآمد غیربهره‌ای نیز حاکی از رشد ناهمسان است. بهبود رشد اقتصادی در ایالات متحده، اروپا، خاورمیانه و آفریقا موجب تقویت بانکداری تجاری و تراکنشی و درآمدهای پرداخت‌های بین‌المللی خواهد شد (شکل ۷ را ببینید). با این حال، ریسک حاصل از واکنش‌های منفی به جهانی شدن، می‌تواند روی مواردی مثل حجم جریان تجاری و پرداخت‌های بین‌المللی تأثیر بگذارد. پس از چند سال پررونق که منجر به بالا ماندن حجم توافق‌های اکتساب و ادغام شده است و عبور انتشار اوراق مشارکت از مرز یک تریلیون دلار در سال ۲۰۱۷، کسب‌وکارهای صدور اولیه و مشاوره اکتساب و ادغام می‌توانند در سال ۲۰۱۸ پایدار شوند (شکل ۸).

در عین حال، بسیاری از مشتریان شرکتی، همانند مشتریان خرده‌فروشی خواستار گزینه‌های محصول و خدمت یکپارچه و سفارشی با رابط‌های کاربر پسند هستند. در نتیجه، کارآمد کردن عملیات ارتباط با مشتری می‌تواند اولویتی اساسی در سال ۲۰۱۸ باشد. تقریباً نیمی از بانکدارهای شرکتی جهانی که در نظرسنجی سال ۲۰۱۶ Ovum ICT Enterprise شرکت کردند، بانکداری موبایل و آنلاین را به‌عنوان اولویت اصلی فناوری اطلاعات انتخاب کردند.

شکل ۷: عملکرد بانکداری تجاری و تراکنشی و کسب‌وکار سرویس‌های خزانه‌داری (میلیون دلار)



شکل ۸: عملکرد کسب و کار مشاوره ادغام و اکتساب و صدور اولیه اوراق بهادار (میلیون دلار)



همخوانی دارند. در حال حاضر، هفت بانک بزرگ اروپا با IBM شریک شده‌اند تا برای انجام تراکنش‌های بین‌مرزی مشتری‌های تجاری کوچک و متوسط‌شان، یک بلاکچین ایجاد کنند. پلتفرم‌های فرانت‌اند فناوری محور باید بانک‌ها را قادر سازند که با بهره‌وری بیشتری خدمات مبتنی بر کارمزد به مشتری‌ها بفروشند. برای مثال، بانک‌هایی که داده ذخیره و تجمیع می‌کنند، باید این امکان دسترسی و استفاده از این داده‌ها در جلسه‌های فروش را برای کارمندان بخش فروش خود فراهم کنند. این ابزارهای دیجیتال همراه با داده‌های اشتراکی کسب و کارها می‌توانند به بانکدارهای تازه‌کار این امکان را بدهند که بدون اتکا به روابط بانکدارهای ارشد، به‌طور مستقیم با مشتریان کار کنند و همزمان چندین نقش را در ارائه خدمات حذف کنند که همه این موارد هزینه‌های عملیاتی را کاهش می‌دهند.

به این ترتیب، گروه‌های بانکداری شرکتی باید به تلاش‌هایشان جهت دیجیتالی‌شدن سرعت ببخشند، به‌خصوص در کسب و کارهایی که هنوز اتکای زیادی بر فعالیت‌های دستی و کاغذی دارند. اما دیجیتالی‌شدن بدون بازنگری در فرایندهای کسب و کار و بهبود آنها، می‌تواند نتیجه معکوس بدهد. برای مثال، خودکارسازی رباتیک فرایند را در نظر بگیرد که احتمالاً در سال ۲۰۱۸ با اقبال روبه‌رو خواهد شد، در این حوزه باید اطمینان حاصل کرد که به‌جای استفاده صرف از یک بات برای حل مشکل، موارد عدم بهره‌وری با تجدیدنظر در نحوه انجام کارها برطرف شوند. همچنین انتظار داریم بازار بلاکچین نیز پررونق باشد، به‌خصوص در امور مالی معاملات و پرداخت‌های شرکتی که به‌طور طبیعی با توانایی بلاکچین برای حذف دوباره کاری و خطاهای ذاتی این کسب و کار وابسته به تراکنش‌های چندطرفه

شکل ۹: عملکرد شرکت تسویه اوراق بهادار با عملکرد ثابت (میلیون دلار)



بازارهای سرمایه؛ پذیرش فناوری پیشرو برای تمایز رقابتی

خودکارسازی و هوش مصنوعی بسیاری از محرک‌های تمایز رقابتی در بازار سرمایه (چه در ارتباط با مشتری و چه در بک آفیس) را تغییر می‌دهند و آثار ثانویه روی عملیات، استعداد و استراتژی کسب و کار ایجاد می‌کنند.

در سال‌های اخیر، بازارهای سرمایه شاهد فرازونشیب‌های معامله کالاها و ارزهای درآمد ثابت (FICC) بوده‌اند. در نتیجه، به نظر می‌رسد FICC گزینه خوبی برای ارزیابی تحولی باشد که بانک‌ها می‌توانند برای سودآورتر و پایاتر کردن کسب و کار انجام دهند.

بسیاری از بانک‌ها به دلیل مقررات پس از بحران مالی، هزینه‌های عملیاتی بالاتر و روند کاهشی درآمدها؛ سرمایه‌گذاری در FICC را کاهش دادند. با این حال، نوآوری فناوری در زمینه فرانت آفیس، به خصوص خودکارسازی شناختی می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری و احتمالاً پیدایش منابع جدید رشد شود. در بخش پشتیبانی، این صنعت می‌تواند با تقسیم برابر بالاسری پس از معامله میان همه طرفین، با درآمد کمتر و غیرقابل پیش‌بینی

مقابله کند. به علاوه، شرکت‌هایی که افراد با استعداد مناسب را برای این جهش تحول آفرین دارند، احتمالاً سهم بازار را کسب خواهند کرد. وقتی سیاست پولی در بازارهای جهانی سختگیرانه‌تر شود و شاهد بازگشت نوسان باشیم (هیچ‌گونه دلیل تجربی وجود ندارد که نوسان همین قدر کم بماند)، فکر می‌کنیم بانک‌هایی که قابلیت‌های مناسب را در خود ایجاد کنند و گزینه تحمل فشارهای کوتاه‌مدت را انتخاب کنند (شکل ۹ را ببینید) تا کسب و کار FICC را رها نکنند، می‌توانند شاهد نتایج بسیار مطلوبی باشند.

نمونه‌های خودکارسازی هوشمند برای ایجاد فرانت آفیس و محصولات جدید ناب‌تر رواج بیشتری پیدا کرده‌اند. برای مثال، گلدمن ساکس بات‌ها را برای معامله اوراق قرضه خرد شرکت‌های سهامی به کار گرفته تا کارگزاران انسانی بتوانند روی کارهای پردرآمدتر تمرکز کنند. هوش مصنوعی نیز موجب رونق نوآوری می‌شود؛ برای مثال، پیشنهاد «استراتژی انطباقی» UBS که استراتژی‌های سفارشی به مشتری‌ها ارائه می‌دهد. بانک‌ها با به کارگیری آنالیتیکس پیش‌بینی پیشرفته روی داده‌های تراکنش، می‌توانند نیازهای مشتری‌ها را بهتر پیش‌بینی کنند.



ارائه می‌کند). توانایی بانک‌ها برای سبقت گرفتن از این جریان‌ها، می‌تواند موفقیت و پایداری این مدل‌های کسب‌وکار را تعیین کند. حرکت به سمت تبادل الکترونیک محصول‌های پرسود مثل معاوضه نرخ بهره و افزایش شفافیت قیمت‌ها به واسطه الزامات گزارش‌دهی، می‌تواند به افزایش تاثیر بیرونی بر حاشیه سود منجر شود (ستون فرعی صفحه ۱۷ MiFID II اشارات تصفیه‌ساز).

در پایان، تغییر مداوم قوانین باعث افزایش شدید حجم کارها می‌شود. باز نویسی اساسی قانون ولکر می‌تواند تغییرات وسیعی در استراتژی بانک‌ها و ساختار بازار به وجود آورد. قوانین پیشنهادی در اتحادیه اروپا مثل ایجاد شرکت‌های هلدینگ واسطه برای نهادهای اروپایی مشمول مقررات محتاطانه اتحادیه اروپا، می‌تواند منجر به تغییرات قانونی و اجرایی پراهمیتی شود. علاوه بر این، بر کسیت به ایجاد چالش‌های بزرگ برای بسیاری از بانک‌های جهانی ادامه می‌دهد. (ستون فرعی در صفحه ۴ تحت عنوان «در تقابل با بر کسیت، بانک‌ها آماده حداکثر تغییر می‌شوند»).

این فناوری‌ها در کنار فناوری‌های دیگری مثل بلاکچین در حال ایجاد تغییر در مدل آفیس و پشتیبانی هستند. با این حال، باید کارهای بیشتری انجام شود. ممکن است نیاز به فراگیری واقعی خارجی سازی (مدیریت زیر ساخت و عملیات توسط شخص ثالث) وجود داشته باشد؛ زیرا اداره بسیاری از کسب‌وکارهای بازار سرمایه به دلیل کاهش اندوخته درآمدی، بیش از حد پرهزینه شده است. بهره‌گیری از ارائه‌دهنده‌های فناوری محور می‌تواند یک راه برای مدیریت سودآورتر این کسب‌وکارها باشد.

علاوه بر فناوری، تغییر در استعدادها مورد نیاز نشان‌دهنده محرک‌های جدید فرصت کسب‌وکار و جابه‌جایی ریسک است. استخدام مدل‌سازهای داده و متخصص‌های ریسک سایبری با توانای بالا به یک اولویت تبدیل شده‌اند. تغییر نیازهای مشتری و همگرایی بیشتر صنعت اغلب این اقدام را اجتناب‌ناپذیر می‌کند که بانک‌ها متخصص‌های صرف صنعت را با متخصص‌های یک حوزه تقویت کنند (برای مثال، یک متخصص در مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم که در چندین صنعت به مشتری‌ها خدمات

نیاز به بازبینی MiFID II

بسیاری از بانک‌های دارای عملیات‌های بازارهای سرمایه جهانی، به‌ویژه آنهایی که در ایالات متحده هستند، نتوانسته‌اند پیامدهای چشم‌گیر قانون MiFID II در زمینه ثبت، گزارش و شفافیت را به‌موقع درک کنند. بسیاری از شرکت‌ها هنوز در تلاش هستند تا ضرب‌الاجل سوم ژانویه ۲۰۱۸، الزامات قانون جدید، را پیاده‌سازی کنند و بسیاری از اقدام‌هایی که تا آن زمان در بسیاری از شرکت‌ها پیاده‌سازی خواهد شد، بی‌نظم و ناقص خواهد بود. بسیاری از ساختارهای گزارش داده همچنان باید اصلاح شوند. فرایندهای مربوط به ارتباط با مشتری، مانند ضبط تماس‌های تلفنی یا حصول اطمینان از اینکه مکالمات مشتری وارد مجراهای «غیر رسمی» نمی‌شود، به تغییرات عملیاتی گسترده‌ای نیاز دارد و در حالی که شرکت‌های

طرف خرید و فروش، در پاسخ به تفکیک فعالیت‌های تحقیقی از دیگر خدمات، شروع به تغییر مدل‌های کسب و کارشان کرده‌اند، این استانداردسازی مجدد می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای برای صنعت سرمایه‌گذاری داشته باشد.

مقیاس و عدم‌آمادگی نسبی بسیاری از سازمان‌ها برای اجرای MiFID II حاکی از آن است که بخش قابل توجهی از سال ۲۰۱۸ ممکن است به بهبود موثر پیروی و ارزیابی مجدد مدل‌های کسب و کار اختصاص داده شود. حتی همان چند سازمانی که توانسته‌اند سریع‌تر الزامات را رعایت کنند، احتمالاً متوجه خواهند شد که برای یکپارچه‌سازی این الزامات با فرایندهای کسب و کار خود و واکنش نشان دادن به پیامدهای رقابتی آن، باید تلاش‌های بسیار بیشتری انجام دهند.

پرداخت؛ تصمیمات صحیح استراتژیک

شرکت‌هایی که در حال حاضر خدمات پرداخت ارائه می‌دهند، باید تصمیمات سختی بگیرند؛ آنها باید ببینند که آیا ارائه‌دهنده همه‌جانبه راه‌حل‌های سنتی، دیجیتالی و بدون دردسر باشند یا برخی از روش‌های پرداخت را به حوزه انحصاری فین‌تک‌ها و دیگر فعالان نوظهور واگذار کنند.

پویایی رقابتی در صنعت پرداخت بین متصدیان آن و دیگر ارائه‌دهندگان خدمات پرداخت دیجیتالی جایگزین، همچنان در حال شدت گرفتن است. چالش بزرگی که متصدیان در چشم‌انداز متغیر پرداخت با آن روبه‌رو می‌شوند، این است که چگونه هم‌زمان با پیدا کردن جریان‌های جدید درآمدی، همچنان برای مشتریان‌شان مفید باشند، به‌خصوص چون منافع حاصل از مدیریت «شناور» با پرداخت‌های سریع‌تر دیجیتالی کاهش می‌یابند.

در ایالات متحده، فراخوان «کارگروه پرداخت سریع‌تر» و آغاز به کار «زل» (یک راه‌حل پرداخت همتا به متا با مشارکت چند بانک عمده آمریکایی) نقطه عطفی برای رسیدن این کشور به سایر قسمت‌های جهان به حساب می‌آید و به مشتری‌های آمریکایی سود می‌رساند.

در اروپا، اعمال PSD2 می‌تواند بانک‌ها را وادار کند که AP‌های خود را برای ارائه‌دهندگان شخص ثالث باز کنند و این ارائه‌دهندگان را قادر سازد راه‌حل‌های جدیدی بر اساس داده‌های بانک‌ها بسازند. این کار به مشتریان امکان می‌دهد از اطلاعات حساب بانکی در دیگر برنامه‌ها استفاده کنند که این باعث می‌شود مالکیت این داده‌ها به مشتری منتقل شود. قوانین جدید هزینه تبادل در اروپا، پس از ۱۸ ماه از آغاز به کارش، دو میلیارد یورو درآمد حاصل از هزینه‌های تبادل را کم کرده است و با اجباری کردن پذیرش تمام کارت‌ها، فروشندگان را مجبور به پذیرش کارتهایی کرده که شرایط خاصی برای پرداخت هزینه تبادل دارند.

اما این تغییرها مانع تلاش‌های شرکت‌های موجود برای به حداکثر رساندن پتانسیل در کسب و کارهای سنتی نشده است. یک مثال؛ بانک‌های صادرکننده کارت در حال پر کردن بازار با محصولات مبتنی بر پاداش هستند؛ طبق گزارش نیلسون، در سال ۲۰۱۶ میزان خرید جهانی کارت‌ها با ۵.۸ درصد افزایش به ۲۰۶ تریلیون دلار رسید. بخشی از این رشد ناشی از انطباق شرکت‌های موجود با کانال‌های دیجیتال نامرئی مانند اینترنت، تلفن همراه و حتی هوش مصنوعی است (مثلاً خودروهایی که

می‌توانند سفارش سوخت ثبت کنند و هزینه آن را بپردازند). مشتریان شرکتی و خرده‌فروشی امروزی گزینه‌های بیشتری نیز برای پرداخت دیجیتال بدون کارت دارند که از طریق نقش آفرینان چابک حوزه تجارت الکترونیک و فین‌تک‌ها ارائه می‌شوند. شرکت‌های سرمایه‌گذاری فقط در سال ۲۰۱۷، حدود ۲.۵ میلیارد دلار سرمایه به فین‌تک‌های پرداختی تزریق کرده‌اند که چیزی حدود ۴۰ درصد از کل سرمایه‌گذاری فین‌تک در صنعت بانکداری است.

احتمالاً نیاز به همکاری فعالانه با نقش آفرینان دیجیتالی جایگزین، به شکل مشارکت یا اکتساب مالکیت، بیشتر از برخورد تهدیدآمیز با آنها مفید خواهد بود. به‌عنوان بخشی از این رویکرد، متصدیان باید برای معماری باز و رابط‌های باز آماده شوند.

بانک‌ها چند رویکرد را نسبت به این اکوسیستم در حال تکامل اتخاذ کرده‌اند. برای مثال، حوزه پرداخت‌های همتا به متا را در نظر بگیرید که در آن، بانک‌ها در حال ایجاد راه‌حل‌های خودشان، شراکت با بانک‌های دیگر (برای مثال، زل) و مشارکت در پلتفرم‌های شخص ثالث مانند ونمو هستند.

خرید مالکیت و کالینک توسط مسرر کارت نمونه دیگری از گسترش یک شرکت قدیمی به خارج از کسب و کار مرکزی خود است. وانتیو با اکتساب ورلدپی جهت ترکیب قابلیت‌های تکمیلی تراکنش‌های داخل فروشگاه با پردازش پرداخت‌های آنلاین و گسترش به بازار اروپا می‌خواهد مقیاس خود را افزایش دهد.

فروشنده‌ها نیز در حوزه پرداخت نسبتاً فعال شده‌اند. آنها در حال گسترش گزینه‌های پرداخت هستند تا اشتیاق مشتری را افزایش دهند. برخی از این فروشنده‌ها در حال حذف واسطه‌ها با یک راه‌حل پرداخت دیجیتال افقی (برای مثال، آمازون پی) هستند. البته، رشد سریع تجارت الکترونیک، کاتالیزگر همه این نوآوری‌ها در زمینه پرداخت است، اما هم‌زمان، فروشگاه‌های فیزیکی هنوز مشتری دارند و یک استراتژی هوشمندانه بهبودبخش تجربه مشتری باید شامل همه کانال‌ها بشود.

از آنجایی که جریان‌های درآمدی قدیمی ممکن است قطع بشوند، بانک‌ها می‌توانند روی کسب درآمد از داده نیز متمرکز شوند. بانک‌ها باید روی کلان‌داده و آنالیتیکس سرمایه‌گذاری کنند که با داده‌های منحصربه‌فرد آنها همخوانی داشته باشد تا با به‌دست آوردن بینش‌های غنی‌تر نسبت به مشتری‌ها نوآوری بیشتری انجام داده و تصمیم‌های بهتری را برای کسب و کار اتخاذ کنند.

بازمانده‌های این چشم‌انداز پرداخت که به سرعت در حال تکامل است، احتمالاً چابک‌ها و مطلع‌ها هستند یا ممکن است دنبال‌کننده‌های سریعی باشند که می‌توانند از اطلاعاتی که

پشتیبانی از مشتری بوده است. تغییراتی که این قوانین در زمینه انتقال به مدل‌های مبتنی بر هزینه و توجیه پورتفولیوهای محصول آغاز کرده‌اند، در سال ۲۰۱۸ شتاب خواهند گرفت.

همگن‌سازی محصولات و تغییر پایدار به سوی سرمایه‌گذاری منفعلانه می‌تواند حتی در حالی که درآمد مطلق همچنان روبه‌رشد است، فشار هزینه و حاشیه سود را افزایش دهد. در نتیجه، ممکن است حساب‌های مبتنی بر کمسیون برای جذب دارایی‌ها و رقابت با حساب‌های مبتنی بر هزینه، ارزان‌تر شوند. این فشارها احتمالاً باعث می‌شود واحدهای مدیریت ثروت بانک‌ها مجبور به برقراری تعادل بین چند عامل شوند؛ قیمت‌گذاری، پورتفولیوی محصول و توزیع.

این تغییرات زمانی روی می‌دهند که مدیریت ثروت برای درآمدهای بانک‌ها بسیار مهم می‌شود و همبستگی تنگاتنگ‌تری با پیشنهادها و سستی بانکداری خرد و همچنین برخی از محصولات کلیدی بازار سرمایه پیدا می‌کند. در نتیجه، خدمات مدیریت ثروت می‌تواند در بخش‌های حیاتی، به‌خصوص میان ثروتمندان انبوه، به نقطه اتکای روابط مشتری تبدیل شود.

محور این تحول فقط ادامه تقویت فناوری‌های اساسی مشاوره دیجیتال نیست؛ بلکه این تحول به سرعت سرمایه‌گذاری در مجموعه‌های داده عمیق‌تر و غنی‌تر، الگوریتم‌های یادگیرنده برای هدایت فعالیت‌های حیاتی تعامل مستقیم با مشتری مثل چت‌بات‌ها یا تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری پیشرفته‌تر و سفارشی را گسترش می‌دهد.

این اقدام‌ها برای دیجیتالی‌شدن و خودکارسازی همچنین می‌تواند به افزایش بهره‌وری مشاوره و استحکام روابط مشتری کمک کنند. پلتفرم‌های رباتیک نسل آینده، هوشمند و جامع همچنین می‌تواند در توزیع محصولات غیرثروتمند و وثیقه، لوح فشرده یا کارت اعتباری نیز نقش محوری داشته باشند.

حتی در حالی که شرکت‌ها قابلیت‌های دیجیتال را آزمایش می‌کنند و گسترش می‌دهند، باید در جهت تبدیل پلتفرم‌های رباتیک به نمودی قدرتمند، ملموس و متمایز از برندشان نیز تلاش کنند؛ چراکه مشتری‌ها ممکن است به شکل فزاینده‌ای این تعامل‌های دیجیتال را به عنوان وجه مشترک اصلی نیازهای مالی متنوع خود ببینند.

از اکوسیستم جمع‌آوری کرده‌اند برای اجرای استراتژی‌هایی استفاده کنند که به سرعت وارد بازار می‌شوند.

مدیریت ثروت؛ پلتفرم‌های رباتیک که فراتر از مشاوره سرمایه‌گذاری می‌روند

با افزایش سرعت حرکت به سمت حساب‌های هزینه‌ای و افزایش اهمیت مشاوره رباتیک برای توزیع و برندسازی، واحدهای مدیریت ثروت بانک‌ها باید تمرکز خود روی مشتری را حفظ کنند،

دسترسی به مشاوره باکیفیت به شکل بی‌سابقه‌ای دموکرات می‌شود. مشتری‌های عادی و افرادی که بسیار ثروتمند نیستند، می‌توانند از خدماتی استفاده کنند که قبلاً فقط برای مشتری‌های دارای ارزش خالص بسیار بالا قابل دسترسی بود. به عنوان مثال، پلتفرم دیجیتال مدیریت ثروت UBS نام SmartWealth می‌تواند به مشتریانی که ۱۵ هزار پوند سرمایه‌گذاری می‌کنند، مشاوره بی‌درنگ ارائه دهد.

استانداردهای سخت‌گیرانه‌تر در زمینه خدمات‌رسانی به مشتری در کسب‌وکار مدیریت ثروت به عنوان یک نقطه تمایز در حال تثبیت بود، اما به نظر می‌رسد قانون امانت‌داری وزارت کار به این روند در ایالات متحده شتاب بیشتری بخشیده و آن را ساماندهی کرده است. در بریتانیا قوانین ارائه‌دهندگان سال‌واره مرجع راهبر امور مالی که خرید رقابتی بیشتر توسط مصرف‌کننده را ترویج می‌کنند، به‌طور مشابه

به دنبال بالا بردن استاندارد



