

به نام خدا

بانکداری نسل ۳
بانکداری دیجیتال

دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

سلسله مباحث سمینار بانکداری دیجیتال

کمی از تغییر سرسام آور ICT حرف بزنیم

اقتصاد دیجیتال (تعاریف، ویژگی ها و دستاوردها)

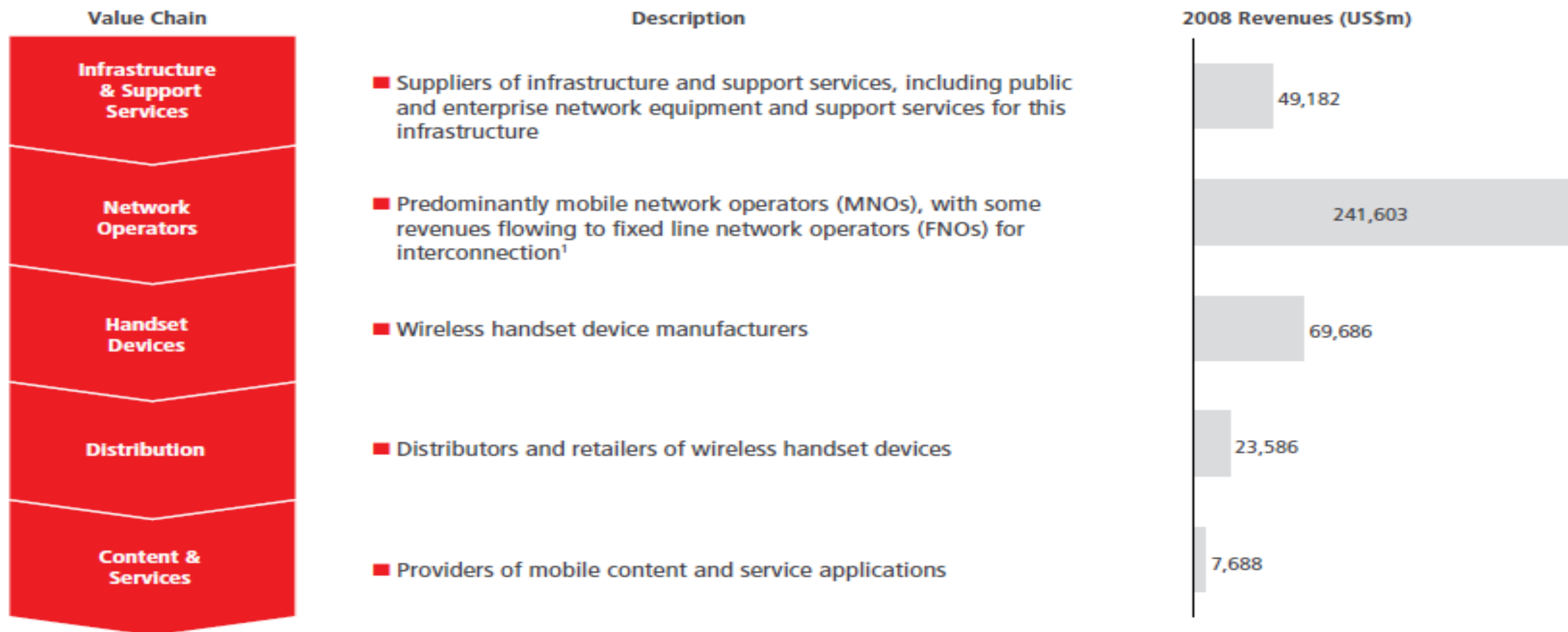
بانکداری دیجیتال (تعاریف ،ویژگی ها و دستاوردها)

استراتژی های پیاده سازی بانکداری دیجیتال

استراتژی های ما برای تحقق بانکداری دیجیتال چیست؟

فناوری اطلاعات و ارتباطات

Figure 23: Description and Size of Mobile Ecosystem Value Chain in AP17



(1) Interconnection revenues flows have not been included in this analysis
 Source: Gartner, Informa, PWC, Telecommunications Industry Association, A.T. Kearney Analysis

سؤال؟



skype™

660 million
users

600
employees

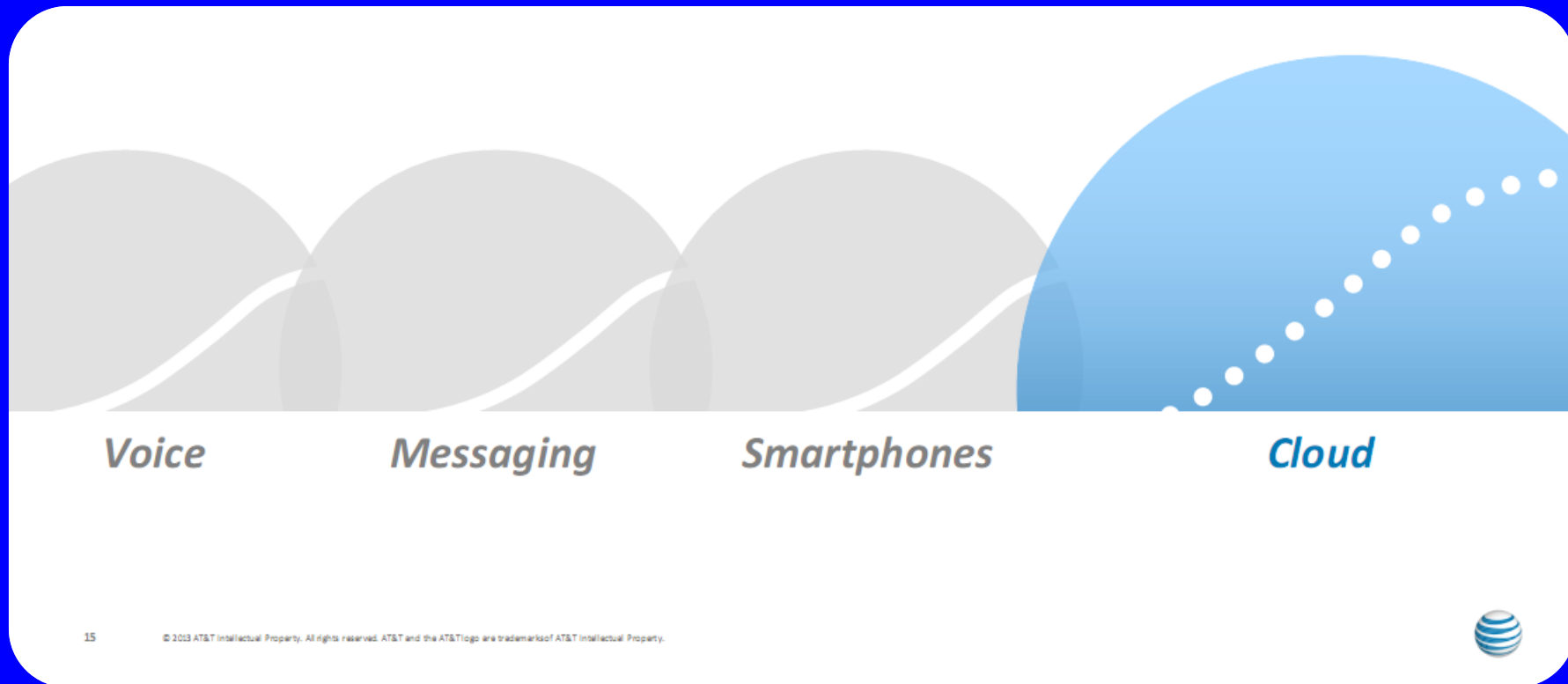


vodafone

439 million
users

83.000
employees

MOBILITY'S NEXT WAVE

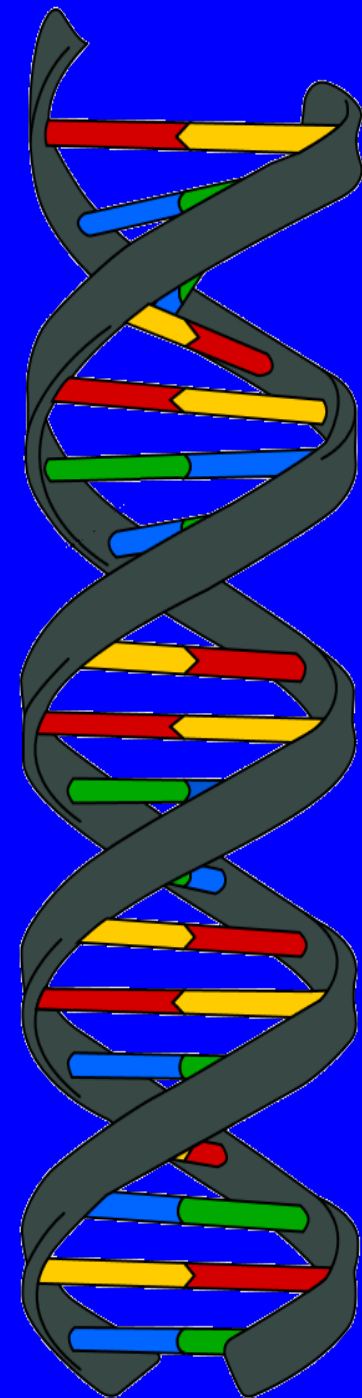


PARTNETSHIP in Banking

PARTNERSHIP IS YOUR
STRATEGY

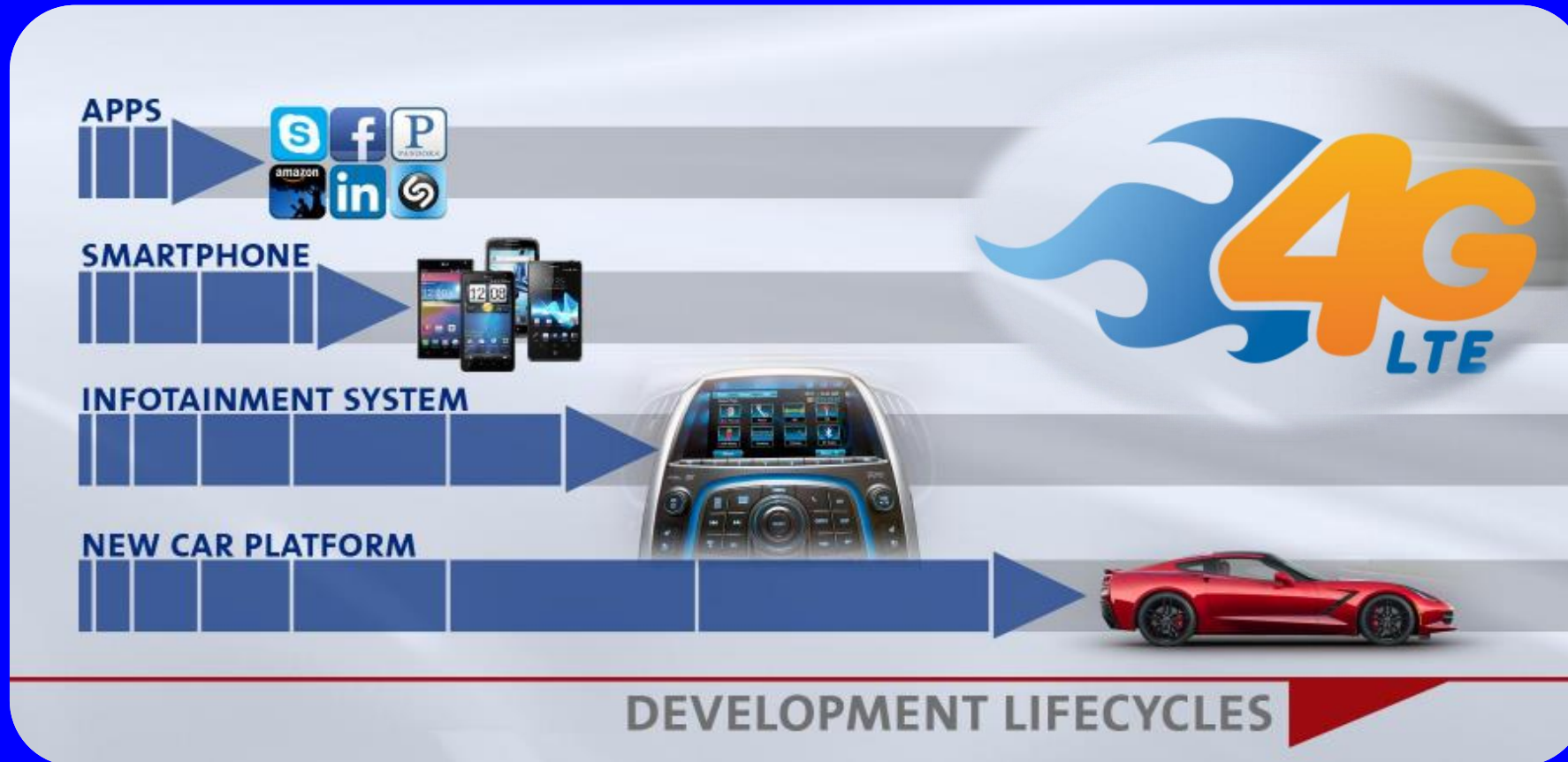
BUT IT MUST BE
A PART OF YOUR

DNA



MOBILE IN THE MOBILE

WAVES OF USING ICT IN HEALTH



TOGETHER WE PUT THE MOBILE IN THE MOBILE

MOBILE MONEY

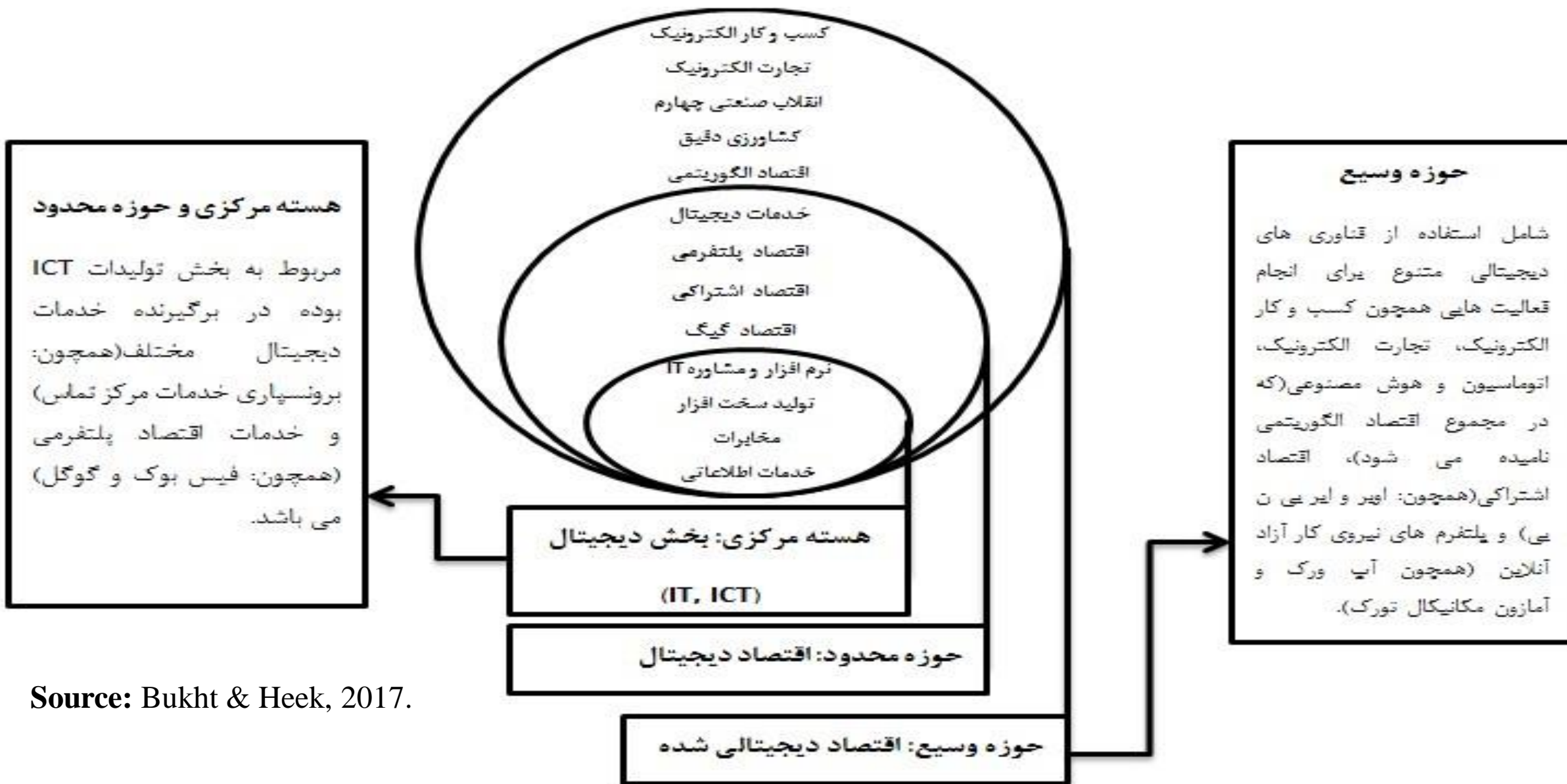
EVERYTHING IN A **WALLET** AND ALL IN THE **CLOUD**



MONEY
ID CARD
CREDIT CARD

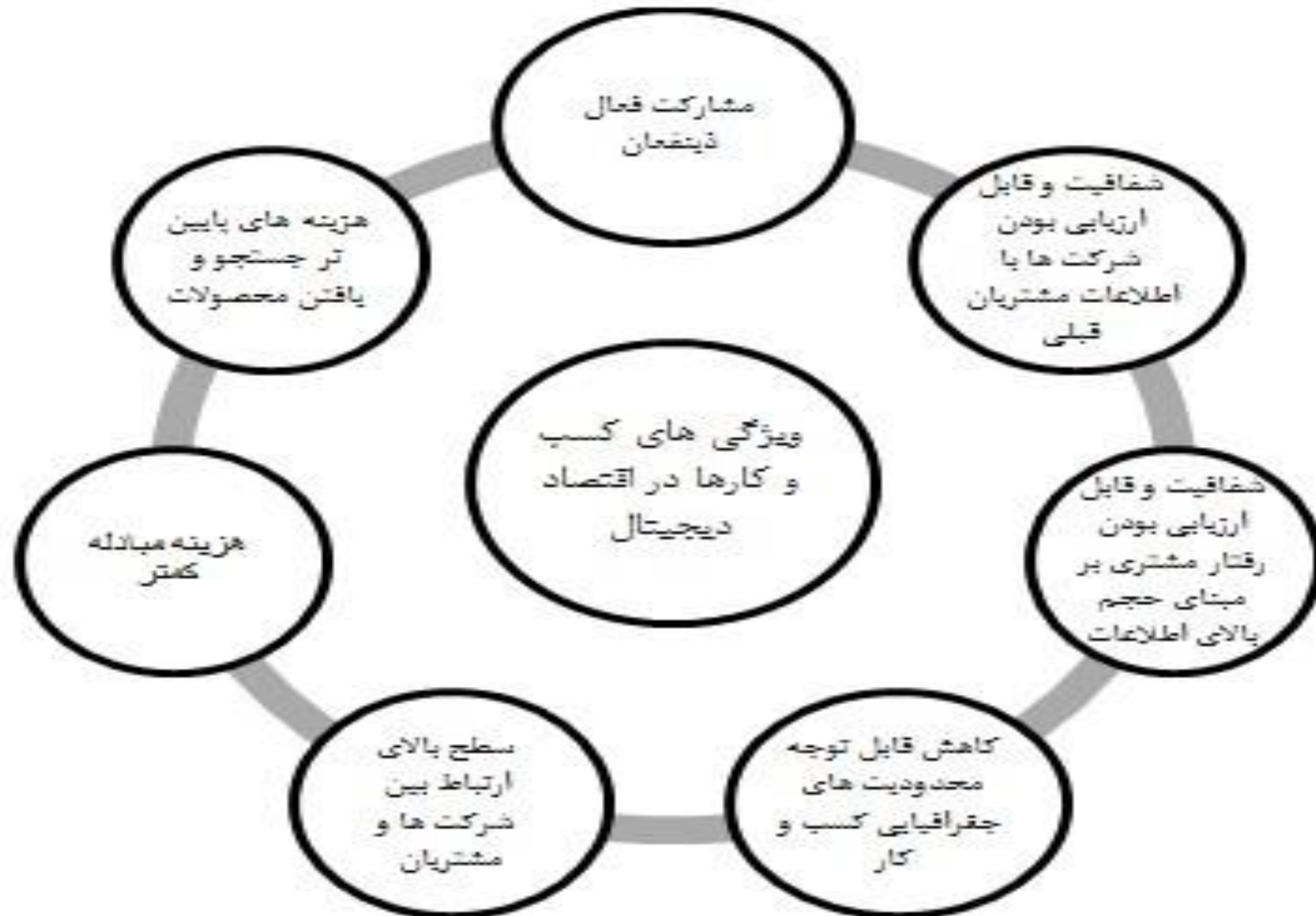
اقتصاد دیجیتال

مفهوم اقتصاد دیجیتال



Source: Bukht & Heek, 2017.

ویژگی کسب و کارها در اقتصاد دیجیتال



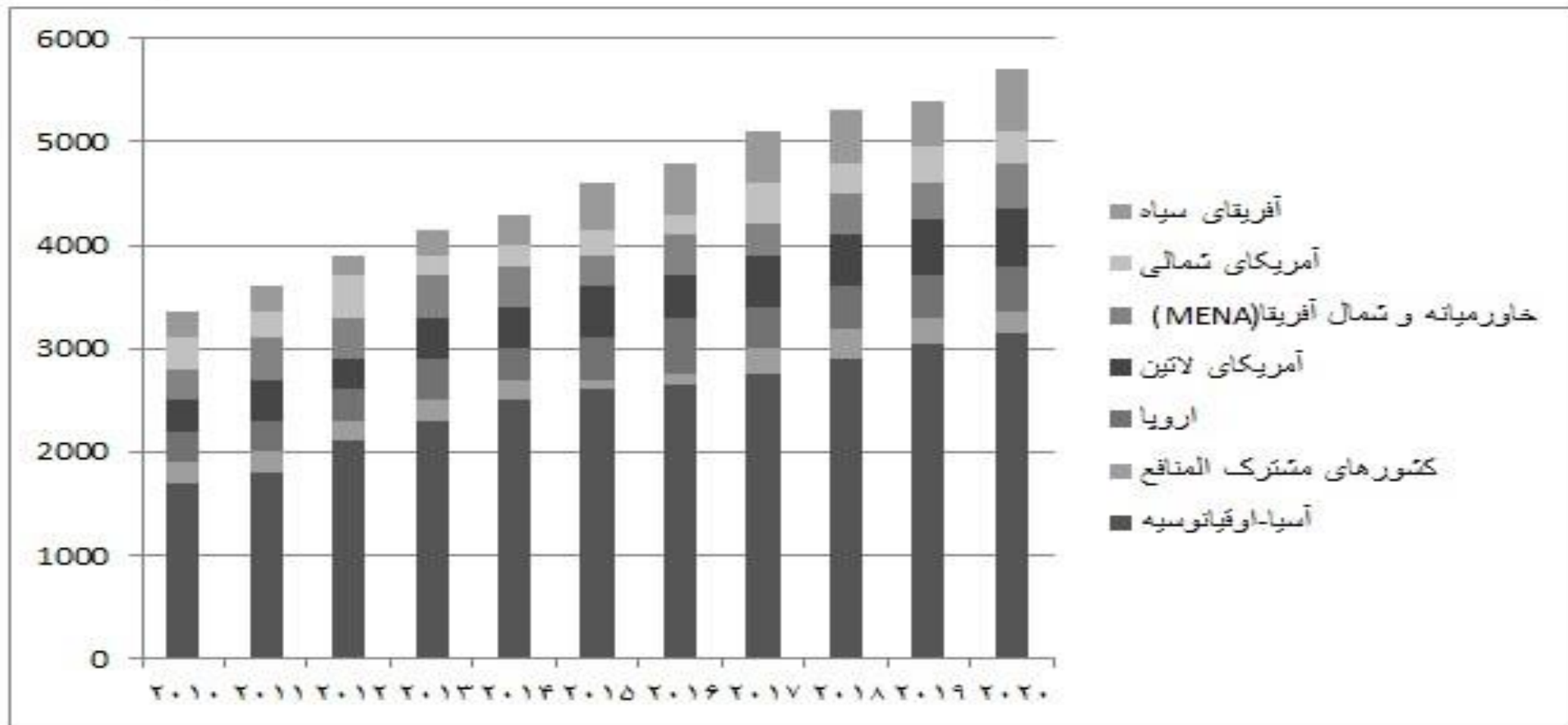
توسعه ICT و نقش آن در اقتصاد دیجیتال روند نفوذ اینترنت و تلفن همراه در جهان (2016 - 2021)

Statista Digital Market outlook (2016); Digital Economy Compass, April 2017.

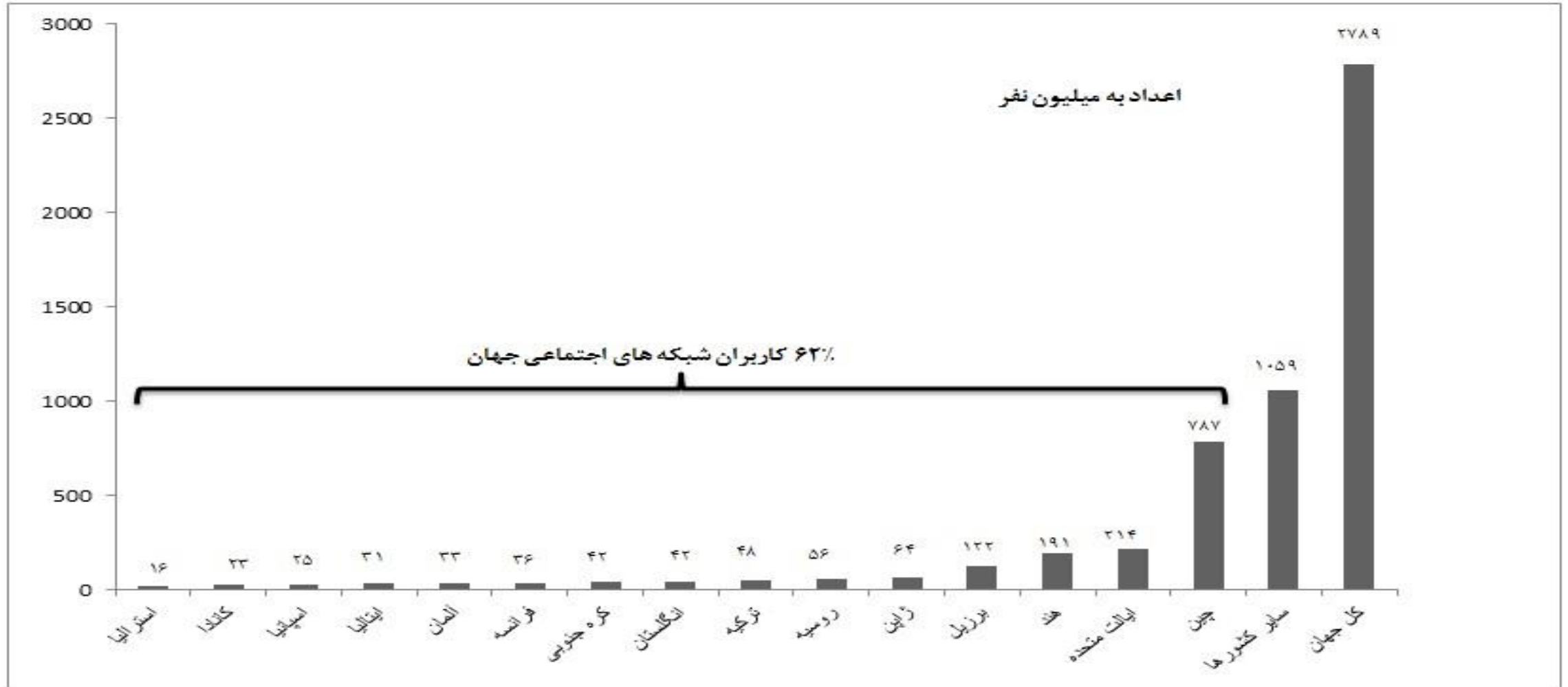


توسعه ICT و نقش آن در اقتصاد دیجیتال تعداد مشترکان تلفن همراه تا سال 2020

میلیون نفر



توسعه ICT و نقش آن در اقتصاد دیجیتال تعداد کاربران شبکه های مجازی

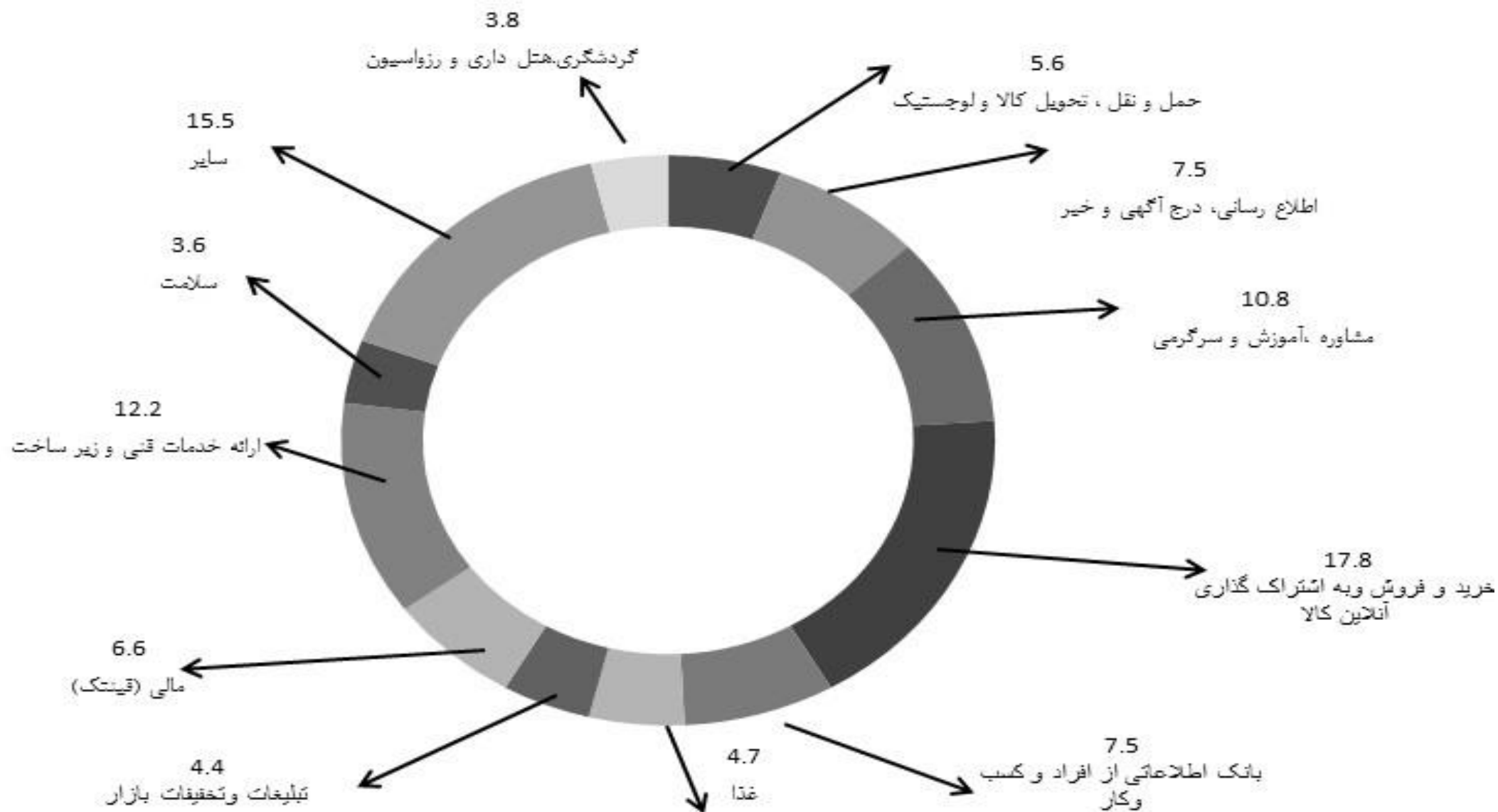


Statista Digital Market Outlook (2016); Digital Economy Compass, April 2017.

پیشران های اقتصاد دیجیتال

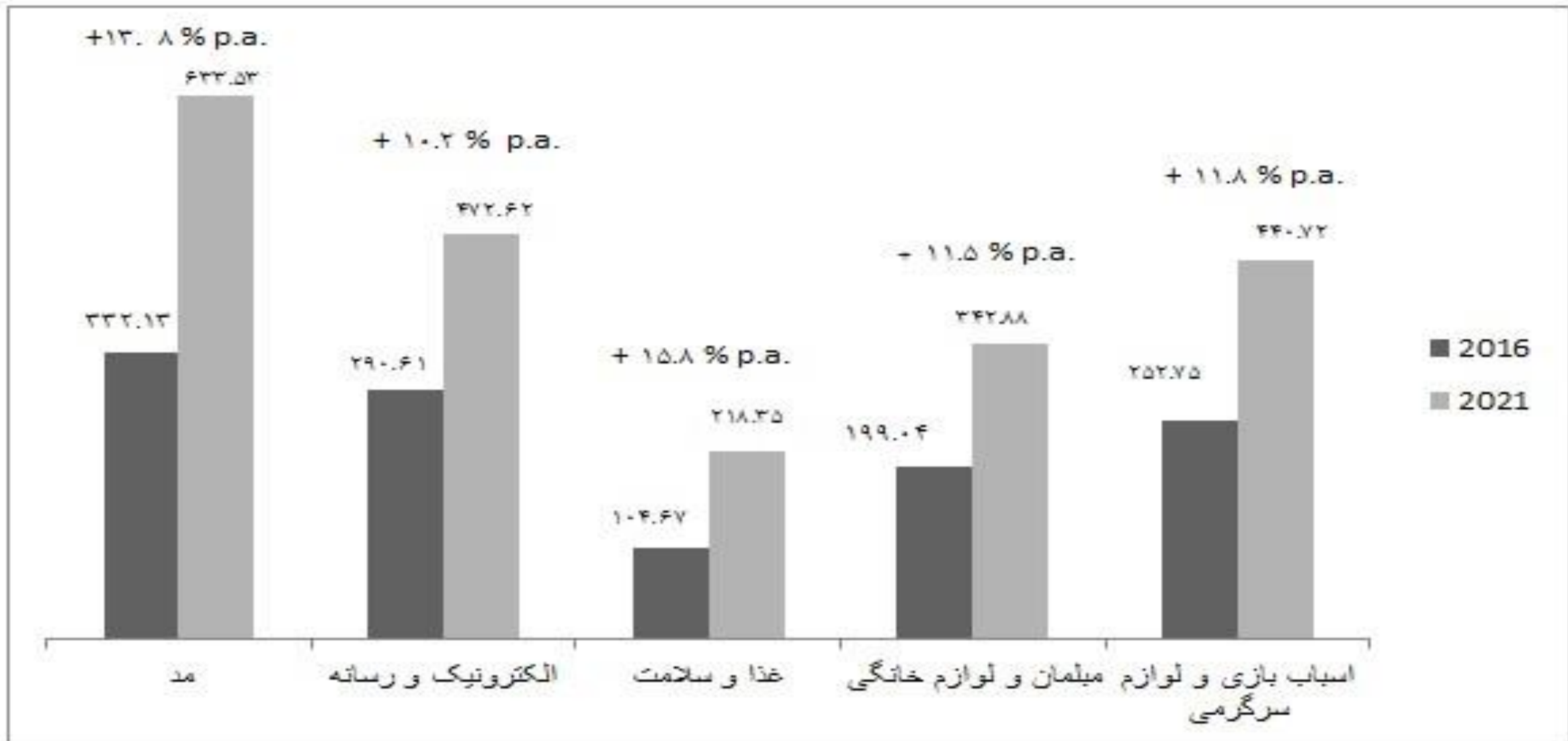


حوزه های فعالیت استارت‌آپ‌های ایرانی



رشد درآمد جهانی تجارت الکترونیک تا سال ۲۰۲۱

Statista, Digital Economy Compass



تحولات اقتصاد دیجیتال در چند سال آینده



دستاوردهای اقتصاد دیجیتال برای دولت ها ، مردم و بنگاهها

FOR GOVERNMENT	FOR COMPANIES	FOR CITIZENS
بهره وری بیشتر از فعالیت هایی مانند جمع آوری مالیات و مدیریت داده ها	دسترسی بیشتر به بازارها و مشتریان	افزایش رقابت ناشی از توانایی و سهولت مصرف کنندگان در مقایسه
امکان شناسایی و کاهش کلاهبرداری و سوء استفاده از خدمات عمومی	مدلهای کسب و کار و فرآیندهای بهره ورتر	دسترسی به انواع محصولات و خدمات جدید
امکان شناسایی و تحلیل روندهای اجتماعی با استفاده از ابزار داده های بزرگ	دسترسی بهتر به استعدادها از طریق کانالهای دیجیتال	فرصت های شغلی بهتر از طریق دسترسی بیشتر به لیست های شغلی
ارتباط موثرتر شهروندان با کسب و کارها	نوآوری های جدید ناشی از دسترسی آزاد به داده های دولت است	دسترسی بهتر به خدمات دولتی

BCG

بانکداری دیجیتال

روندهای ایجاد کننده تغییر در بانکداری



رقابت بر سر درآمدهای کارمزدی

نرخ درآمدهای کارمزدی در سال 1397			
بانک	جمع درآمد (مشاع و غیر مشاع)	درآمد کارمزدی	نسبت درآمد کارمزد به کل درآمد
اقتصاد نوین	۵۶'۷۱۰'۹۱۴	۳'۹۷۶'۳۰۹	7.01
پارسیان	۱۶۵'۵۰۴'۶۷۰	۳'۵۷۱'۷۶۷	2.16
پاسارگاد	۱۵۳'۷۲۷'۲۲۱	۷'۲۳۰'۳۱۱	4.70
پست بانک	۱۵'۲۲۸'۶۱۲	۳'۱۱۲'۴۳۴	20.44
تجارت	۲۲۴'۲۷۷'۴۹۰	۱۱'۲۱۰'۵۱۸	5.00
خاورمیانه	۱۷'۶۱۵'۱۹۴	۱'۲۰۵'۱۷۵	6.84
سامان	۱۳۵'۹۴۷'۹۶۴	۲'۴۰۹'۸۳۱	1.77
سرمایه	۶'۱۱۹'۲۸۵	۳۷۸'۸۵۹	6.19
سینا	۲۹'۴۰۷'۲۸۸	۱'۸۱۹'۷۳۲	6.19
شهر	۸۹'۴۵۵'۳۰۴	۱'۷۷۸'۱۸۳	1.99
صادرات	۲۳۳'۶۹۴'۰۹۶	۱۲'۹۴۰'۰۰۹	5.54
کارآفرین	۲۴'۶۰۴'۸۸۹	۱'۱۹۳'۹۲۶	4.85
ملت	۴۳۷'۱۵۱'۶۳۲	۱۵'۹۷۵'۳۹۸	3.65

رقابت بر سر درآمدهای کارمزدی

نرخ درآمدهای کارمزدی در سال های 2016 تا 2018

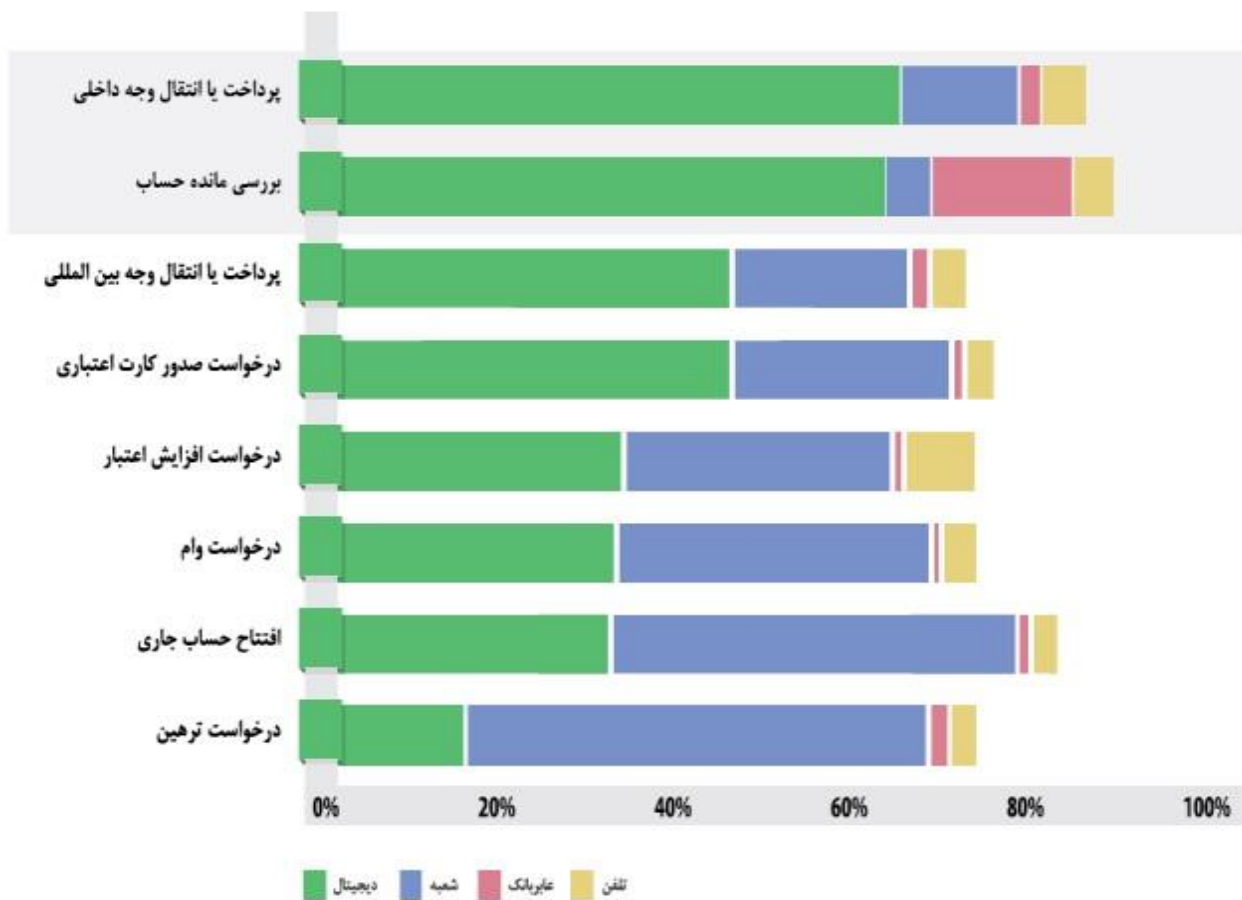
2016	2017	2018	شاخص	بانک
۵۷۲'۵۱۸	۵۲۲'۰۷۸	۴۷۱'۸۴۶	درآمد کل (m RMS)	ICBC
۱۴۵'۳۰۱	۱۳۹'۶۲۵	۱۴۴'۹۷۳	درآمد کارمزدی (m RMS)	
25.38	26.74	30.72	نسبت (درصد)	
۱۵'۲۶۲	۱۳'۴۵۶	۱۲'۶۹۰	درآمد کل (m \$)	HSBC
۶'۷۲۸	۷'۱۶۰	۷'۵۰۴	درآمد کارمزدی (m \$)	
44.08	53.21	59.13	نسبت (درصد)	

تغییر در ترجیحات مشتریان

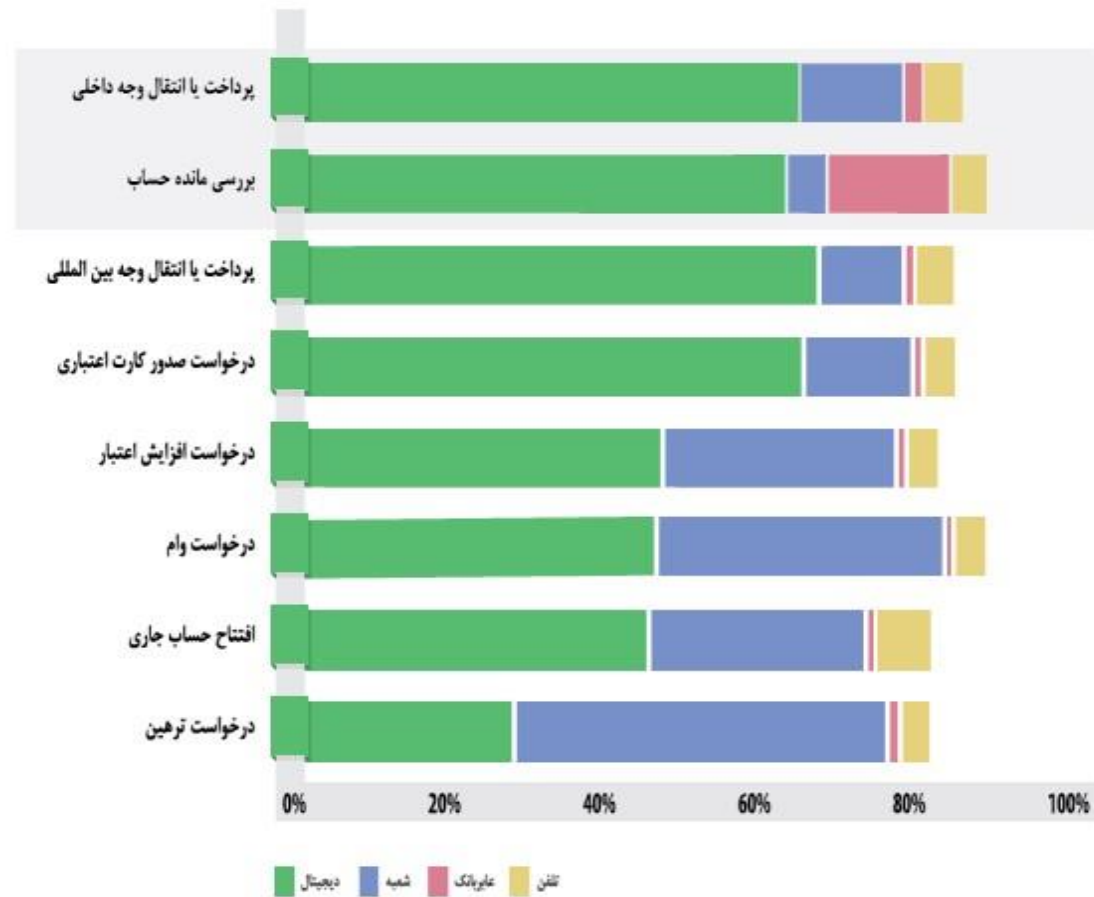


کانالهای ترجیحی مشتریان حقیقی و حقوقی

کانالهای ترجیحی مشتریان حقیقی برای دریافت انواع خدمات بانکی



کانالهای ترجیحی مشتریان حقوقی برای دریافت انواع خدمات بانکی



نیاز مشتری و ایجاد نیاز برای مشتری محور بازاریابی بانک ها



هر آنچه برای مشتری مناسب است می فروشیم؟



هر آنچه بازار می خواهد می فروشیم؟

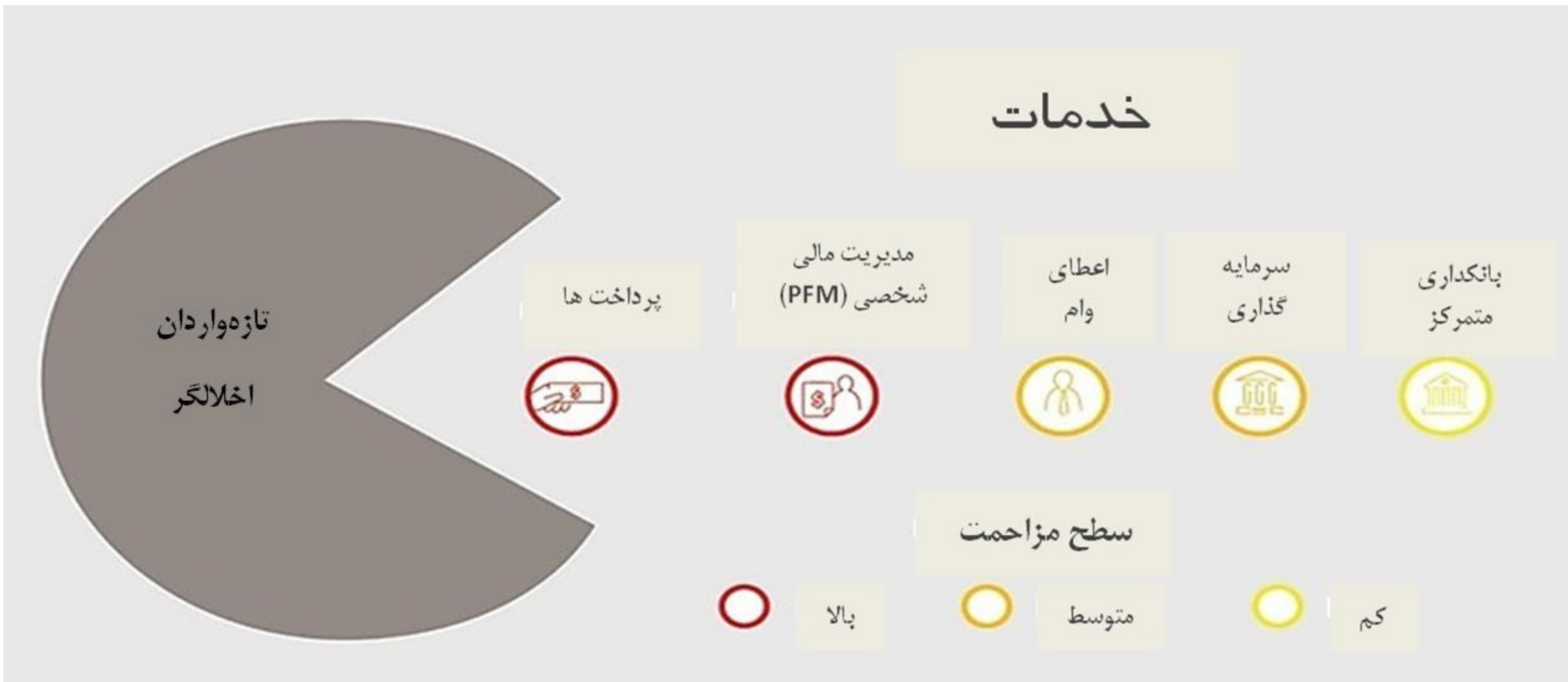


هر آنچه فروش می رود، می فروشیم؟



هر آنچه داریم می فروشیم؟

دامنه مزاحمت تازه واردان در عرصه بانکداری نوین برای بانک های سنتی



تحول کانالهای ارائه خدمات به مشتریان

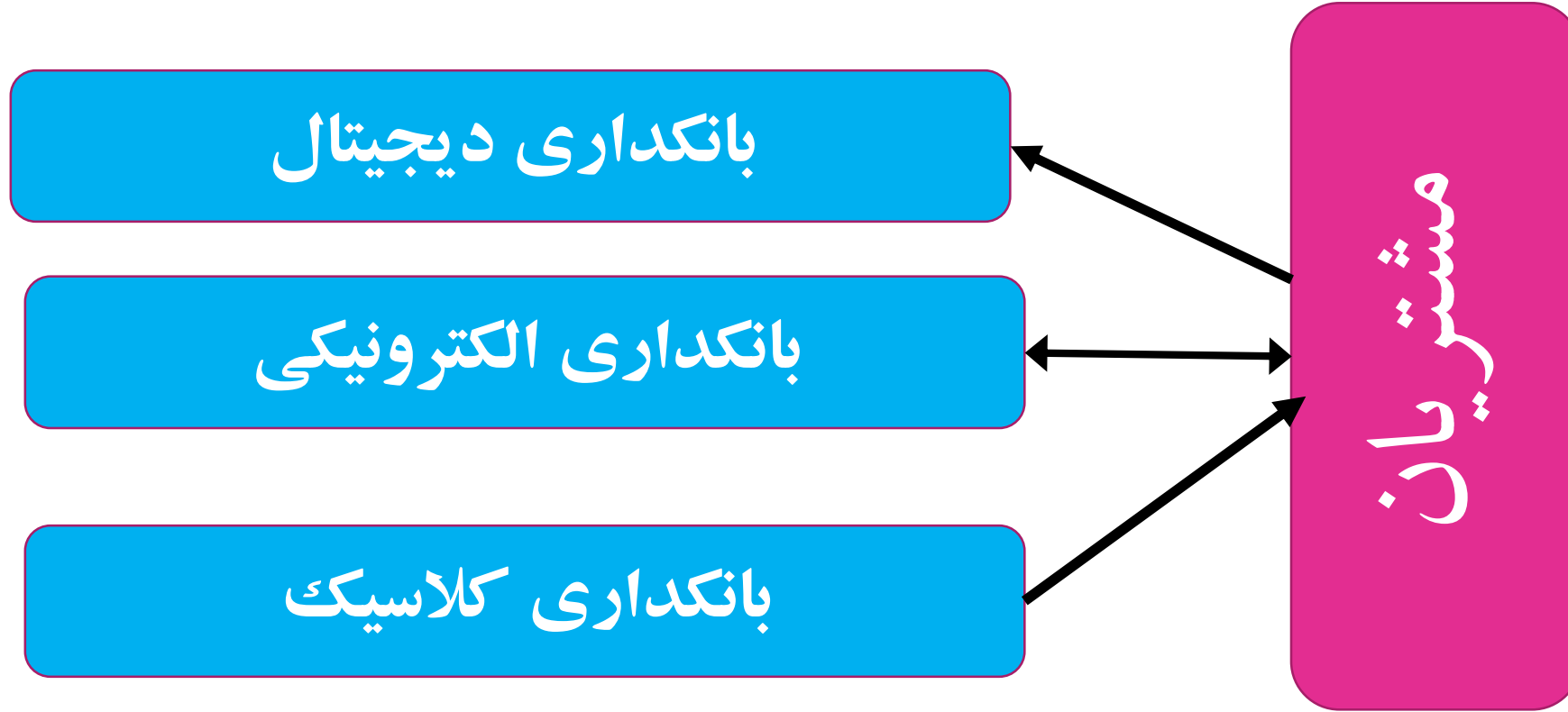
تحول نقش کانالها در طول زمان *



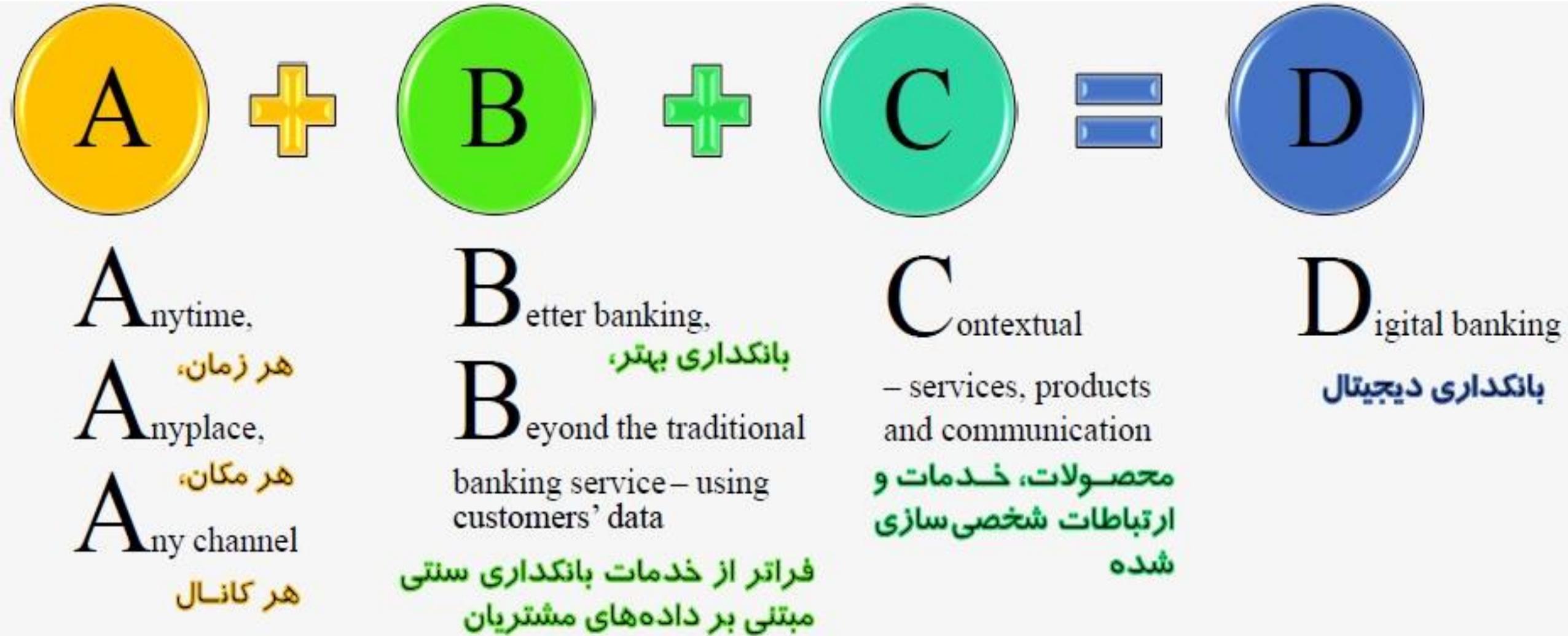
اندازه دایره‌ها نشان دهنده اهمیت نسبی کانال برای مشتری است.

● پست / ATM ● مستقیم ● شعبه

روند های بانکداری



تعریف بانکداری دیجیتال



تاریخچه بانکداری دیجیتال

- ظهور ماشین ها و کارتهای دستگاههای خودپرداز در دهه ۱۹۶۰
- ظهور اینترنت در دهه ۱۹۸۰ با باند پهن اولیه و ایجاد شبکه های دیجیتالی و توسعه فروشگاههای آنلاین
- تبدیل بانکداری آنلاین به یک معیار در دهه ۱۹۹۰
- بهبود سیستم های باند پهن و تجارت الکترونیکی در اوایل دهه ۲۰۰۰ که منجر به گسترش تلفن های هوشمند برای معاملات فراتر از دستگاه های خودپرداز شده

(اکنون بیش از ۶۰٪ از مصرف کنندگان از تلفن های هوشمند خود به عنوان روش ارجح برای بانکداری دیجیتال استفاده می کنند.)

بانکداری سنتی و بانکداری دیجیتال

بهترین بانکداری دیجیتال

- مدیریت صحیح زنجیره ارزش
- محیط تجاری گسترده تر
- انتخاب مدل های تجاری شفاف

عملکرد

بانکداری به عنوان یک کسب و
کار زنده و در حال رشد

بهترین بانکداری سنتی

- توزیع بهینه شده منابع
- بهره وری عملیاتی
- جلب اعتماد
- ایجاد منابع برای رشد

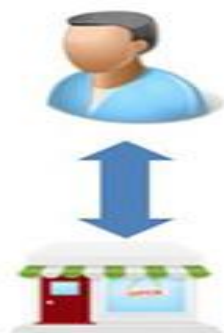
زمان

روند تکامل و توسعه بانکداری دیجیتال

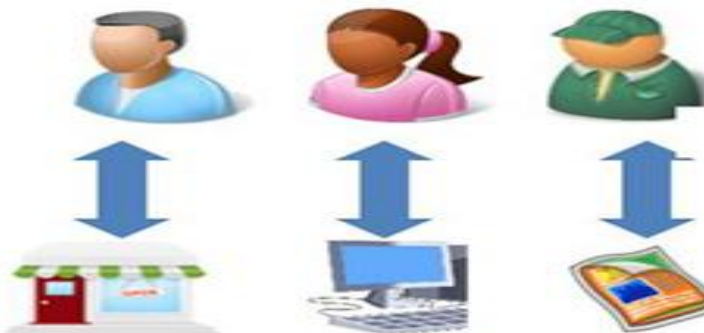


کانالهای ارتباط بانک با مشتریان در سیر تحول بانکداری

Single Channel



Multi-Channel



Cross-Channel



Omni-Channel



مقایسه بانکداری الکترونیکی با بانکداری دیجیتال

بانکداری دیجیتال	بانکداری الکترونیک	موضوع
اکوسیستم مشتری	کانال ارائه خدمات	محل تمرکز
یکپارچگی برای مشتری	کانال جدید برای محصولات	هدف کسب و کار
وفاداری مشتری	فروش محصول	محل درآمد
ارزش مشتری	درآمد	هدف عملیاتی
مدل کسب و کار	فرآیند	تغییر
نوآوری	سرعت در فرآیند	عامل موفقیت
داده	مسیر ارتباطی	عامل تعیین کننده

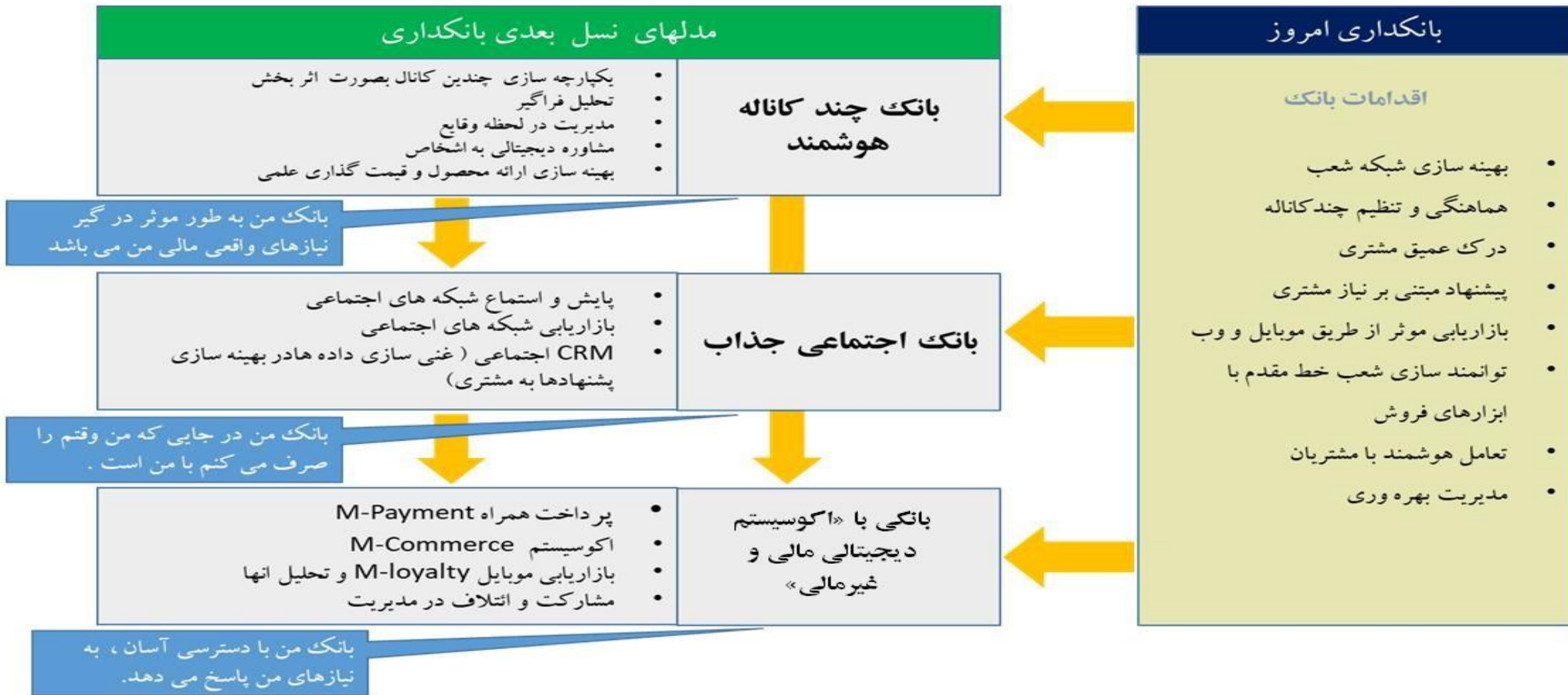
مقایسه بانکداری الکترونیکی با بانکداری دیجیتال

بانکداری دیجیتال	بانکداری الکترونیک	موضوع
بلند مدت	کوتاه مدت	دوره ارزیابی
مشارکتی	داخلی	نوع توسعه
هوشمند	از پیش تعیین شده	عملکرد
ترکیبی	تخصصی	ساختار
شبکه اجتماعی، تجربه مشتری، اکوسیستم دیجیتال	کانال ها، تلویزیون، ایمیل	ارتباط با مشتری
به صورت مستقیم، بدون صف، هوش مصنوعی، خودکار	فرآیند قدیمی بر بستر کانال جدید	فرآیند
متخصصان چندوجهی، متخصص دیجیتال	نیروی فنی، نیروی بانکی و ...	نیروی انسانی
بدون سلسله مراتب	سلسله مراتبی	رهبری

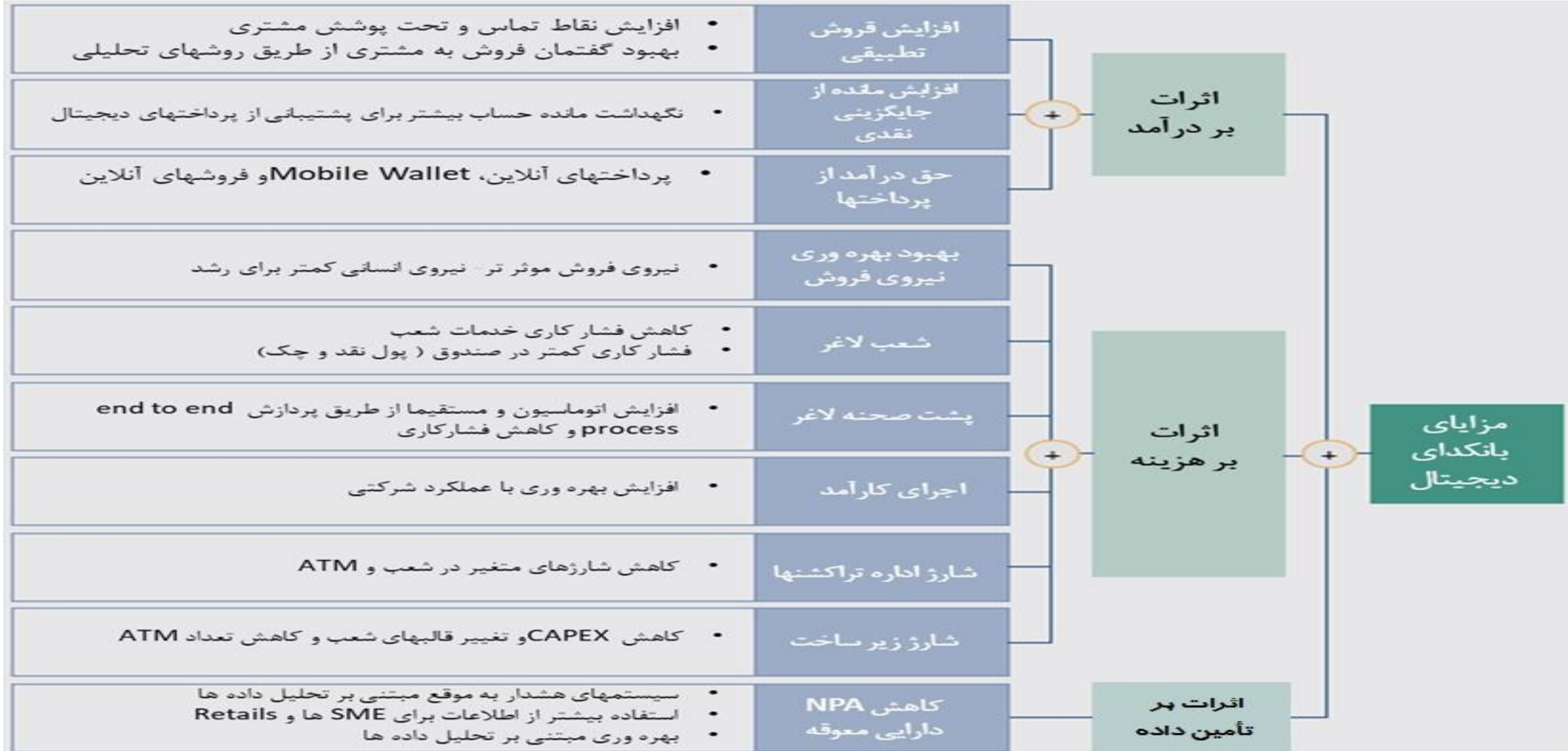
مقایسه بانکداری الکترونیکی با بانکداری دیجیتال

موضوع	بانکداری الکترونیک	بانکداری دیجیتال
توسعه	آبشاری، توسعه منطقی	چابک، تفکر طراحی، توسعه روزانه
فناوری	فناوری های مختلف با توجه به سازمان	استفاده از روش های مبتنی بر سرعت و ابزار متناسب با هدف
حقوقی	مسائل قانونی به عنوان محدودیت	مسائل قانونی به عنوان فرصت
نیروی انسانی	نیروی فنی، نیروی بانکی و ...	متخصصان چندوجهی، متخصص دیجیتال
رهبری	سلسله مراتبی	بدون سلسله مراتب

مدل های نسل آتی بانکداری

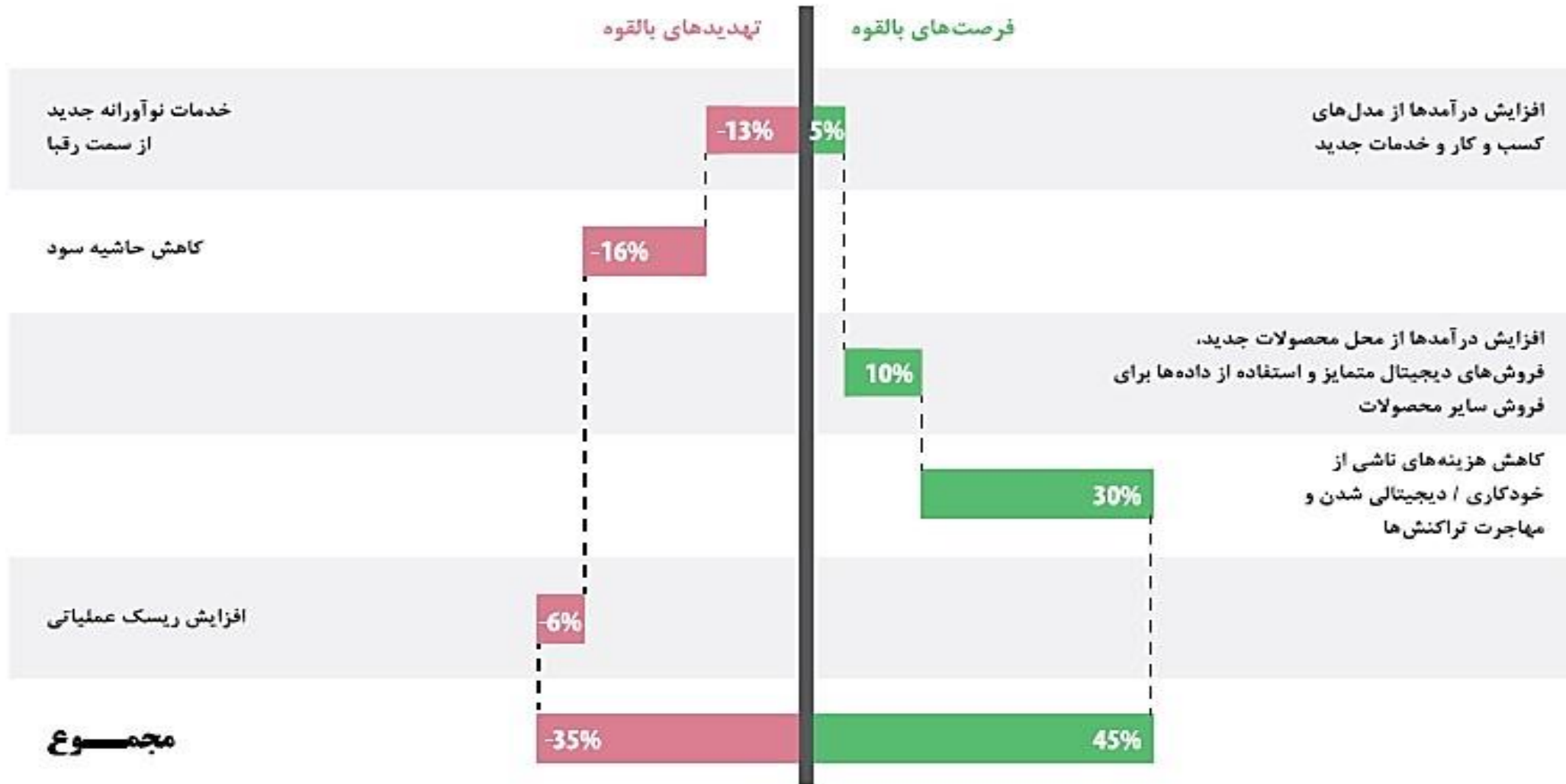


مزایای بانکداری دیجیتال



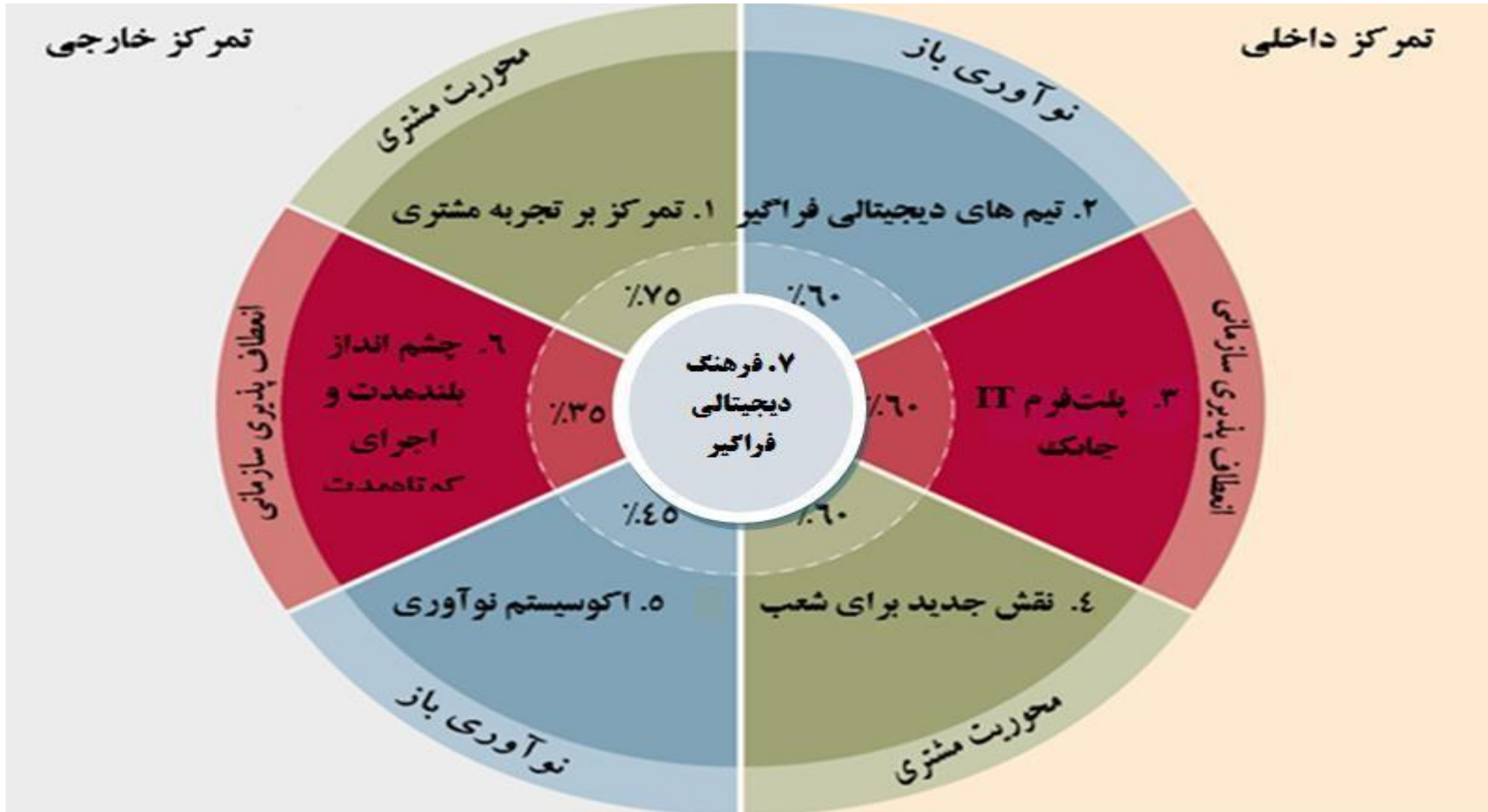
میزان تاثیر پذیری سود خالص بانک ها

میزان تاثیر پذیری سود خالص بانک ها (به درصد)



استراتژی های بانکداری دیجیتال

عوامل موفقیت تحول دیجیتال



استراتژی دیجیتال سازی بانک با تمرکز بر داخل سازمان

بهبود ارتباط کاربر

بهبود رابطه و تجربه کاربر از طریق دسترسی به چند کانال توسعه یافته به طور مستقل، به عنوان مثال وب سایت ، پلت فرم بانکی و تلفن همراه

بانک	اقدام
China Merchants Bank	تأکید جدی بر ادغام و در غیر اینصورت ، راه حل های بانکداری شرکتی در بستر واحد بانکداری الکترونیکی
Kasikorn Bank	<ul style="list-style-type: none">ارائه راه حل های بانکی یک جانبه برای کسب و کارها و ادغام بانکداری شخصی و تجاری
Bank of Beijing	<ul style="list-style-type: none">سفارشی سازی راه حل های بانکداری الکترونیکی بر اساس اندازه و نیاز مشتریتمرکز بر روی راه حل های آنلاین در مدیریت پول نقد و تامین مالی

فناوری جدید یا ارتقای آن

پیوندهای مبتنی بر وب و توانایی مداخله در فرآیندهای تجاری متنوع از طریق اتصال یکپارچه سرور به سرور برای پردازش تراکنش "مستقیم از طریق"

بانک	اقدام
Bank of China	اجرای پروژه نقشه IT برای شعب خارج از کشور ، با ویژگی های کلیدی از جمله استاندارد سازی سیستم و متمرکز کردن پایگاه داده
Korea Exchange Bank	ارتقای سیستم برای پاسخگویی به حجم فزاینده ترافیک SWIFT ، امور مالی ، خزانه داری و اوراق بهادار ،
China Construction Bank	ادغام پلت فرم تجارت الکترونیک با پلت فرم کسب و کار بانکداری آنلاین

استراتژی دیجیتال سازی بانک با تمرکز بر بیرون سازمان

سرمایه گذاری تحت نظارت موسسه مالی

سرمایه گذاری داخلی بانکها برای به دست آوردن فناوریهای پیشرو ، مدل‌های تجاری و کارآفرینی های عالی

مثال

سرمایه گذاری های شرکت جوینت ونچر Citibank به عنوان بازوی سرمایه گذاری برای مشارکت های خارجی ، ایجاد و مقیاس سرمایه گذاری های خارجی

سرمایه گذاری مبتنی بر فناوری

سرمایه گذاری مشترک با شرکت ها روی خدمات مالی دیجیتال مانند راه اندازی های آنلاین موبایل و استارت‌آپ های FinTech

مثال

Life.SREDA یک شرکت حاصل سرمایه گذاری مشترک است که بر روی راه اندازی موبایل و FinTech تمرکز دارد و فقط در خدمات مالی موبایل و اینترنت سرمایه گذاری می کند.

مشارکت یا اتحاد

مشارکت بین مؤسسات مالی برای تأسیس استارت آپ های FinTech

مثال

بانک مرکزی چین و رویال بانک اسکاتلند با شرکت bolero مشارکت کردند تا تراکنش های مالی سریع تر صورت پذیرد.. Bolero یک پلت فرم مبتنی بر ابر FinTech است که روشی متفاوت برای پیاده سازی راه حل های تجارت چند طرفه از طریق راه حل های SaaS مبتنی بر وب ارائه می دهد.

رشد بانک های آینده از دیدگاه وزارت اقتصاد

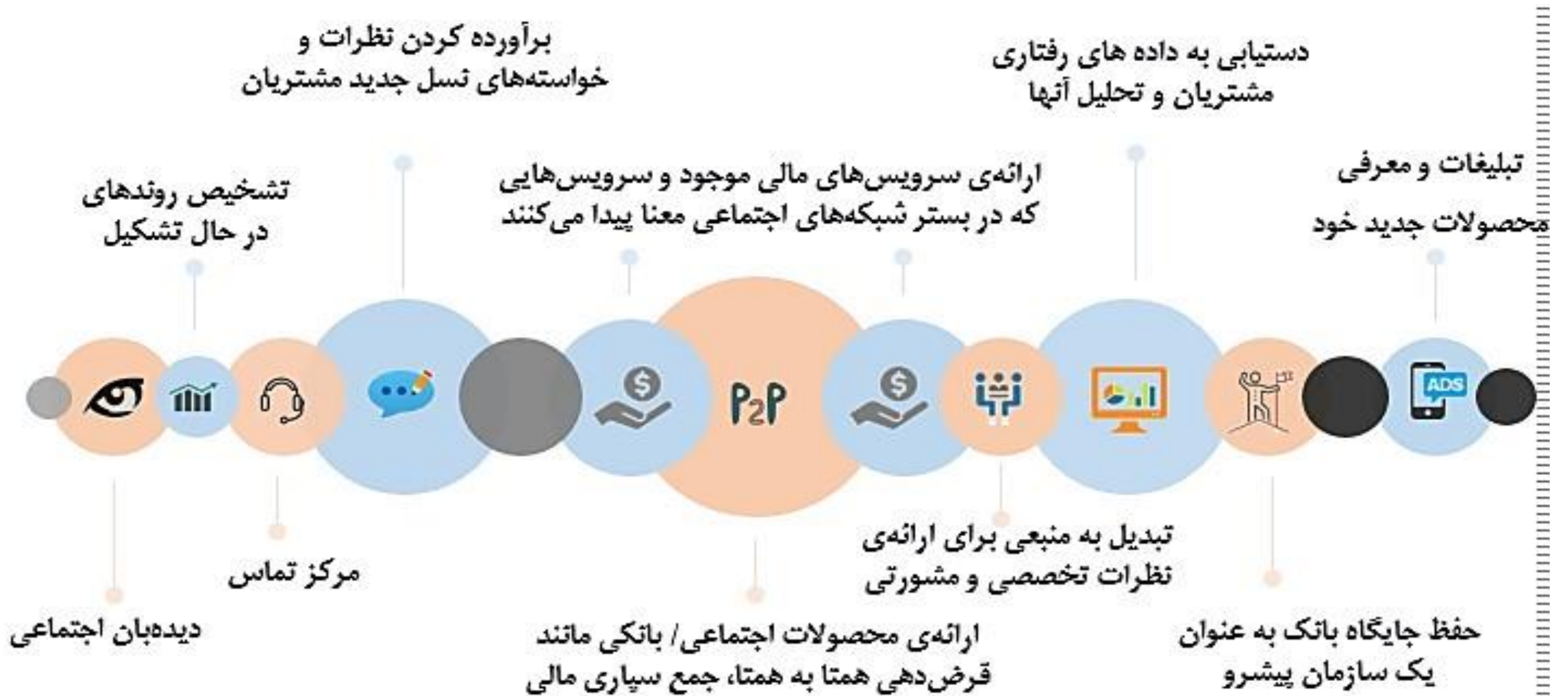
رشد از طریق مشارکت راهبردی و ادغام

مشارکت با فین تک ها
روند ادغام و تملیک (M & A) با سایر بانک ها

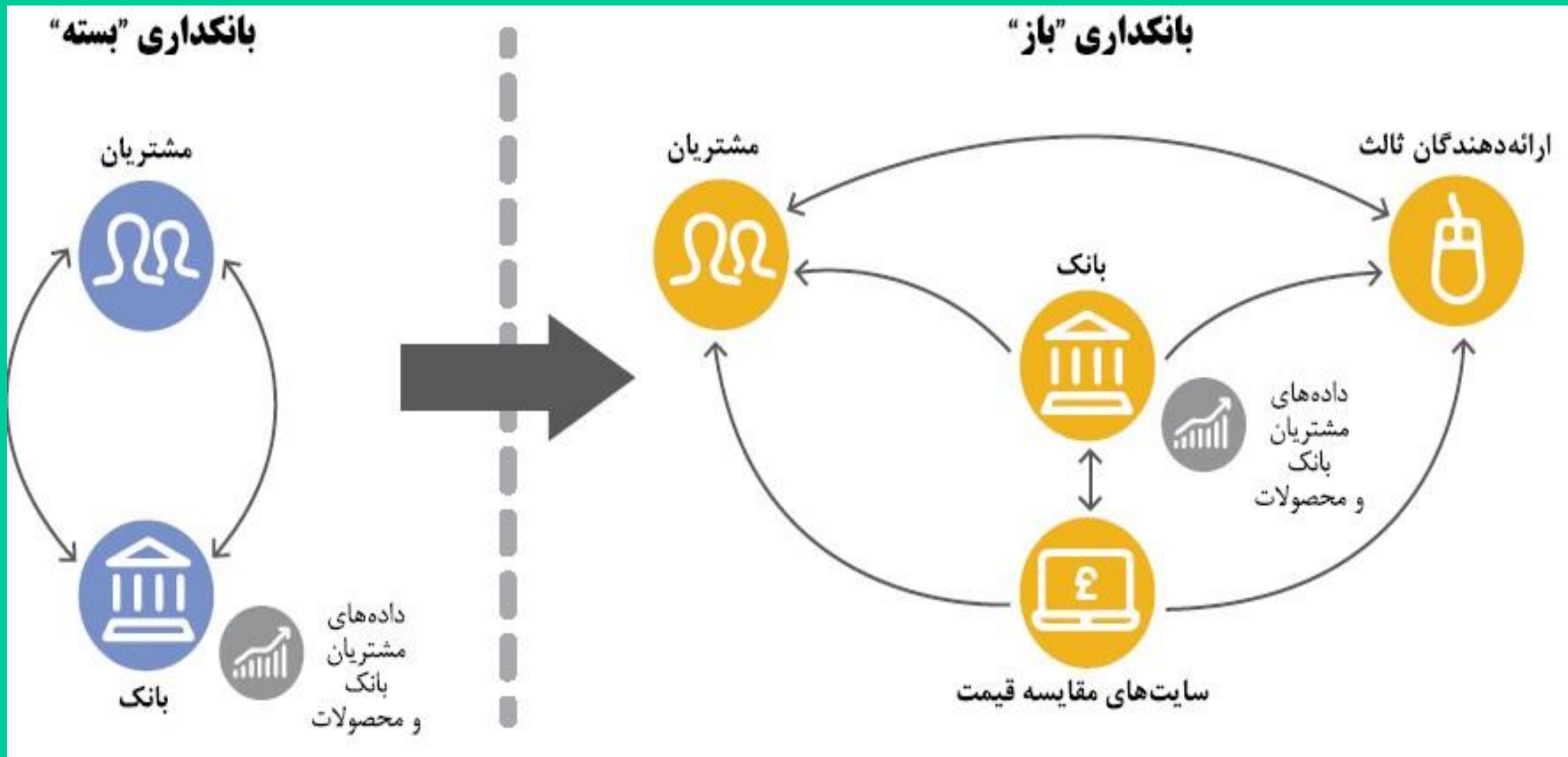
رشد از طریق سرمایه گذاری نوآورانه

فرصت های هوش مصنوعی و شناخت مصنوعی
فرایند اتوماسیون رباتیک
ارتقاء امنیت سایبر

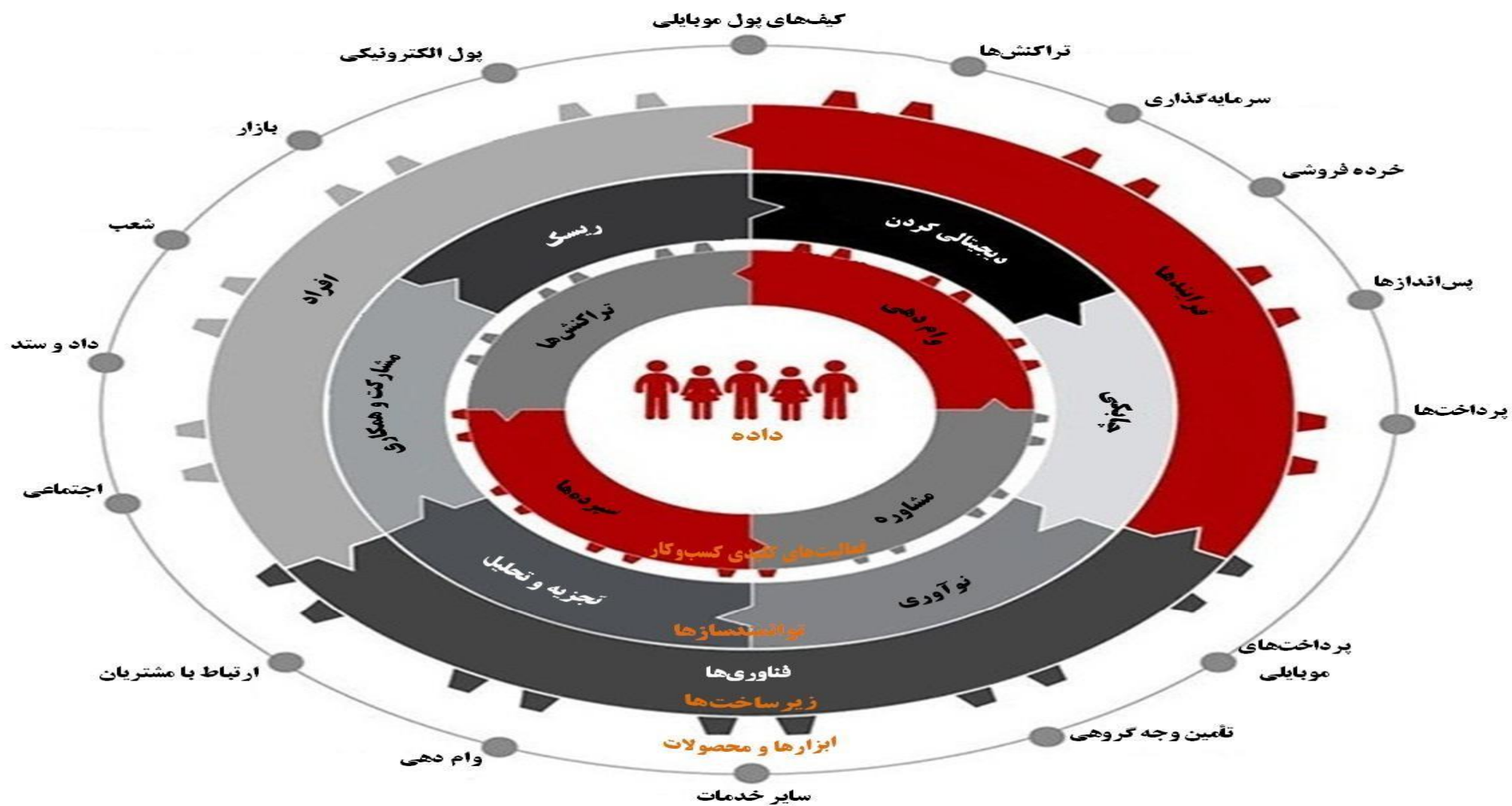
بانکداری رسانه اجتماعی یکی از اجزای اکوسیستم بانکداری دیجیتال



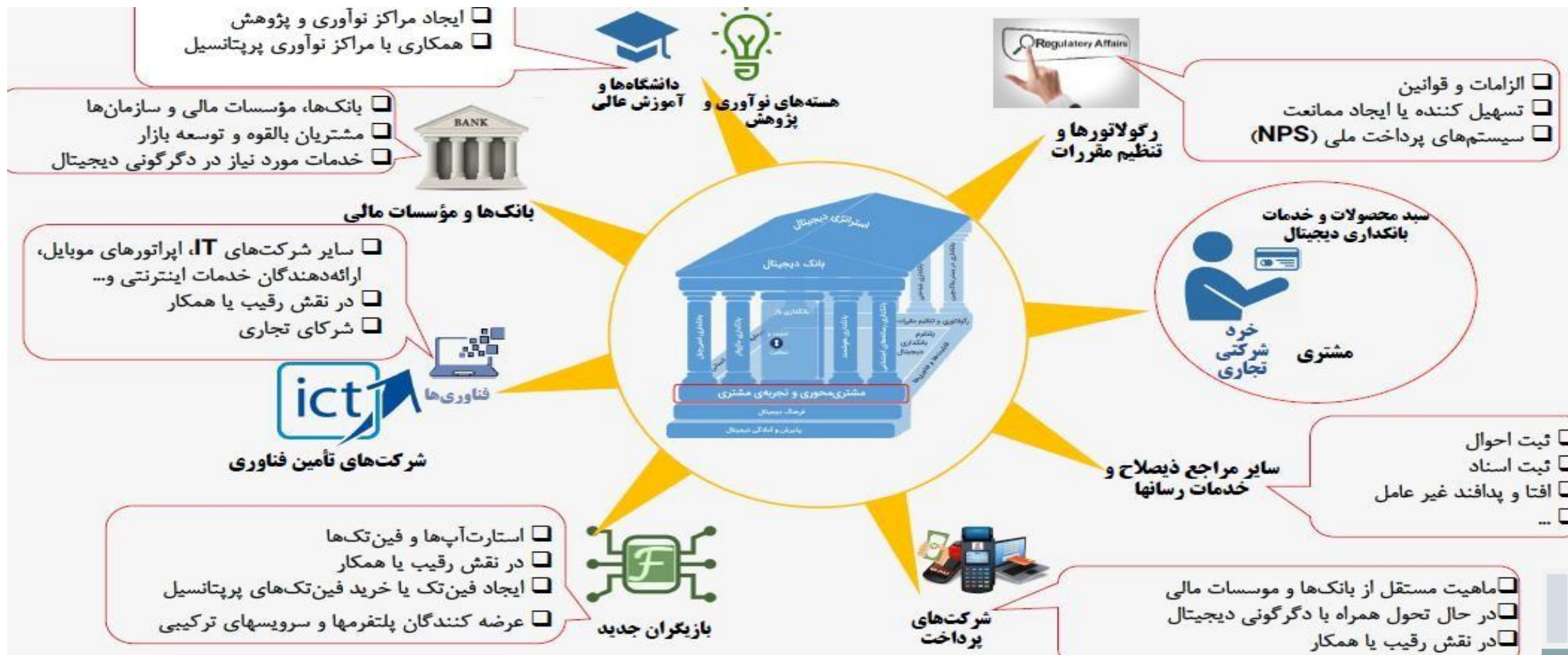
بانکداری بازی از ارکان اکوسیستم بانکداری دیجیتال



اکو سیستم بانکداری دیجیتال – مدل IBM



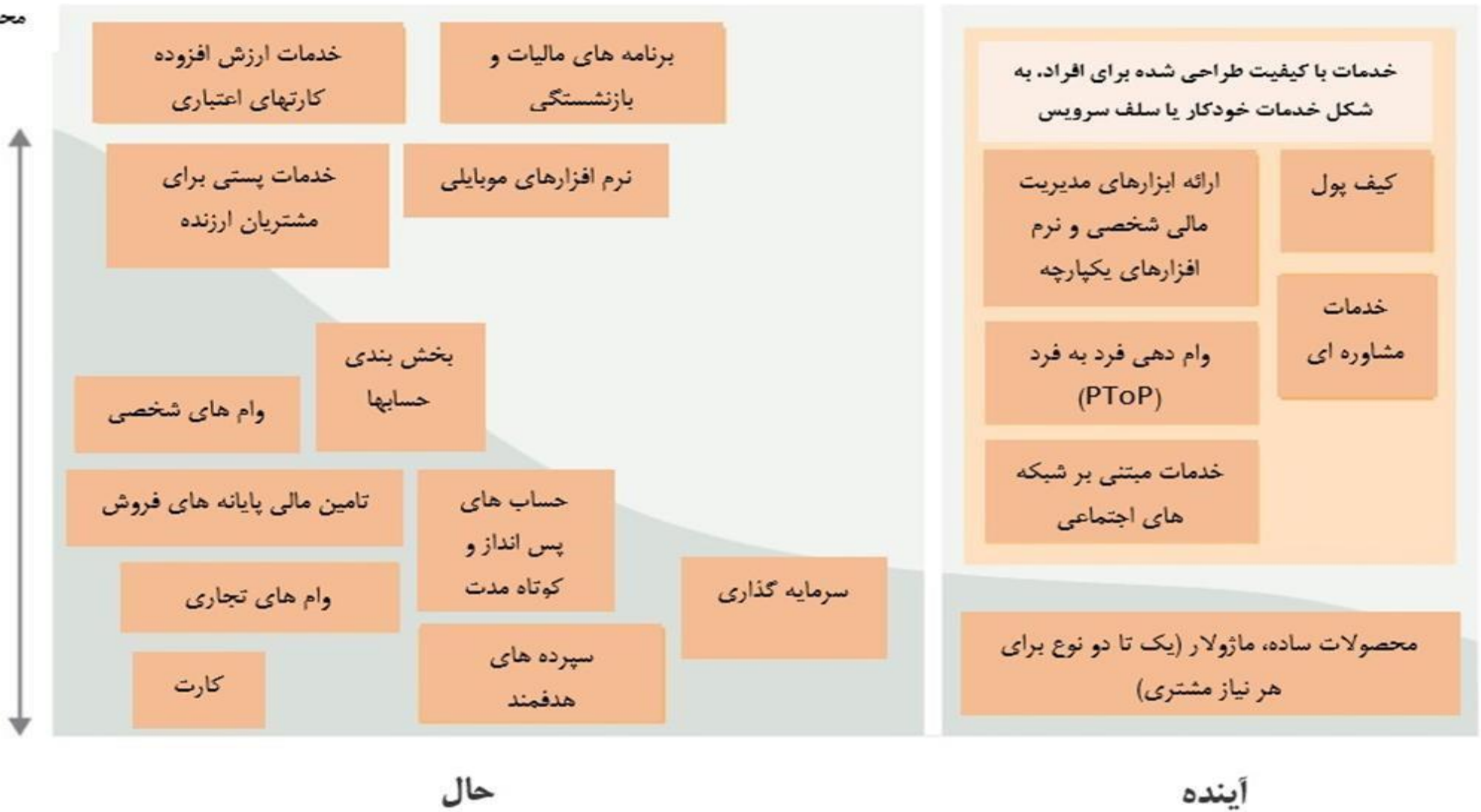
اکو سیستم بانکداری دیجیتال – مدل بانک ملت



حوزه بانکداری الکترونیک و بانکداری آینده

محصولات Core
 خدمات

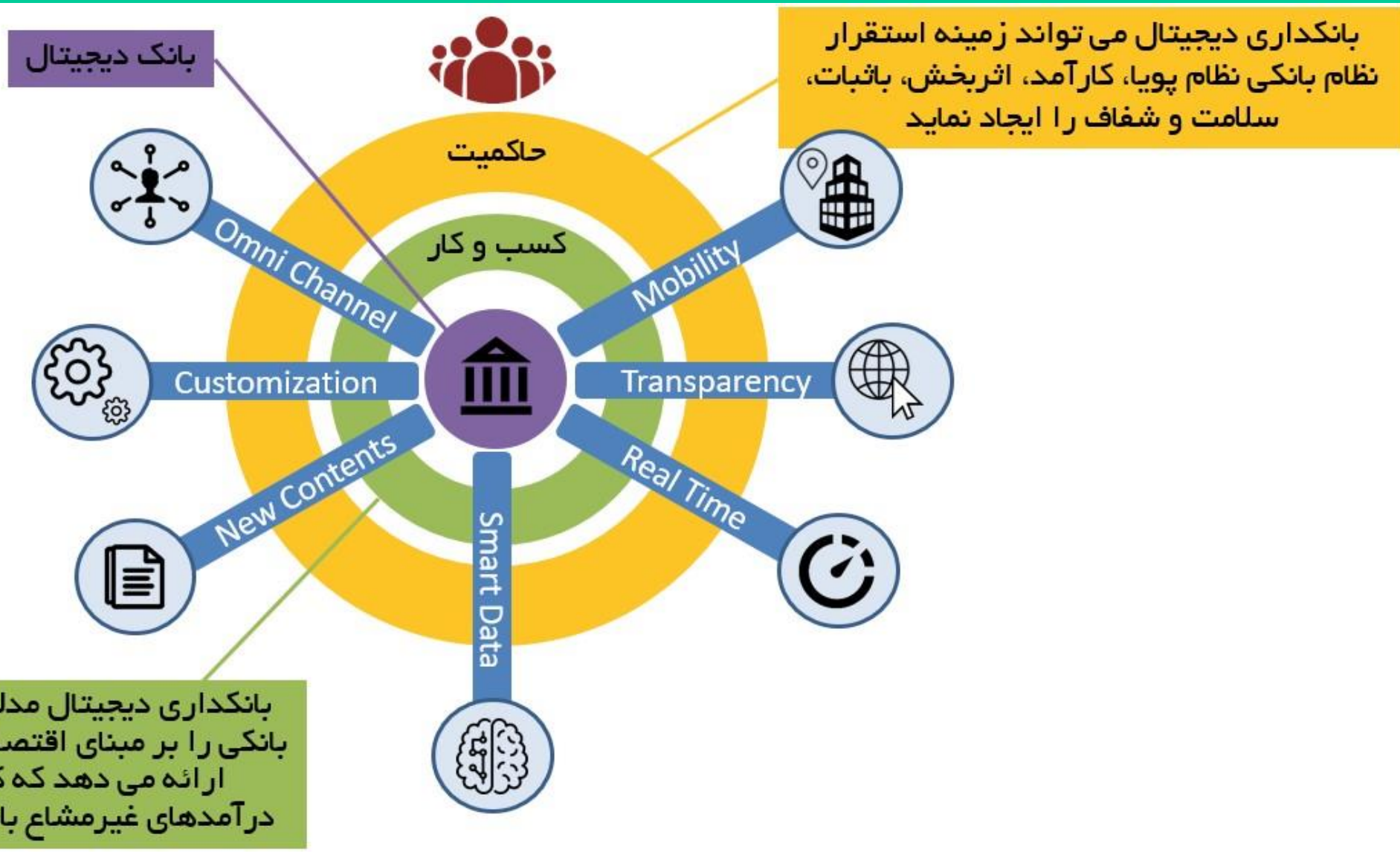
بیش از
پانصد
نوع



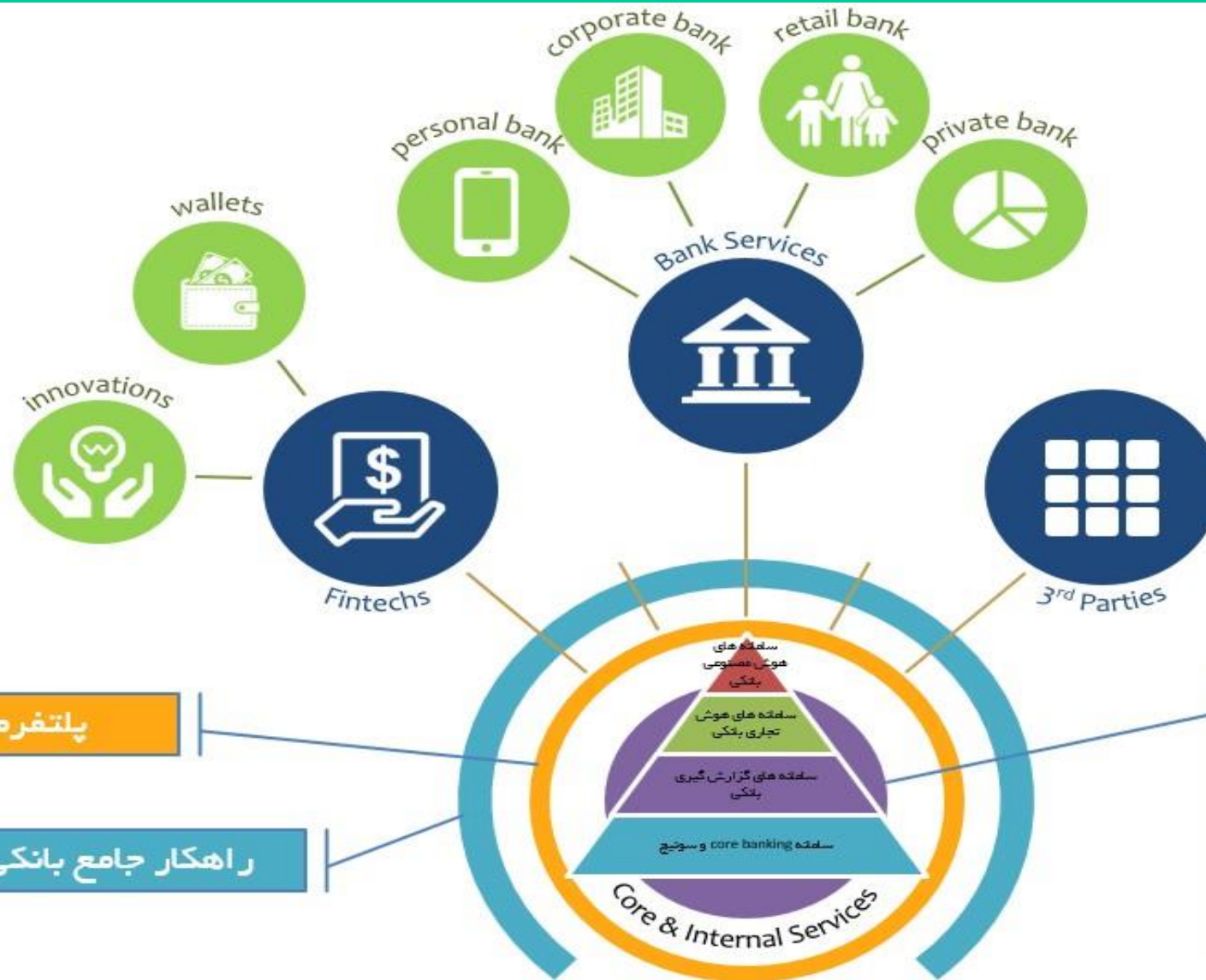
سامانه های اطلاعاتی و سامانه های بانکی



رویکرد وزارت اقتصاد در توسعه بانکداری دیجیتال



حرکت از سیستم بانکی به اکوسیستم بانکی از دیدگاه وزارت اقتصاد



پلتفرم بانکداری باز

راهکار جامع بانکی (TBS)

- سامانه core banking
- سامانه سوئیچ کارت
- سامانه گزارش گیری
- سامانه های داخلی بانک
- سامانه ERP
- سامانه های هوش تجاری

دو نمونه بانکداری دیجیتال در دنیا

MONZO	ATOM	موضوع
از سال ۲۰۱۳ پیدایش خود را اعلام و در ابتدا خود را موندو و سپس به مونزو تغییر نام داد. در فوریه ۲۰۱۷ مجوز کامل بانکداری دریافت و فعالیت خود را آغاز نمود	ابتدا در نوامبر ۲۰۱۵ اجازه ی فعالیت پیدا کرده و آپریل ۲۰۱۶ مجوز کامل بانکداری دریافت کرد که همزمان با آن اپ موبایل خود را نیز عرضه کرد	تاریخ شروع فعالیت
۲۲ میلیون پوند از مجموعه ی سرمایه گذاری توسط Thrive Capital، Passion Capital، Orange Digital Ventures و سرمایه گذاران خصوصی	سرمایه ۱۳۵ میلیون پوند با مشارکت بانکهای خصوصی و BBVA در حال حاضر به دنبال جذب ۱۰۰ میلیون پوند دیگر است	سرمایه اولیه
<p>در حال حاضر:</p> <ul style="list-style-type: none"> • کارت اعتباری مستر کارت از پیش شارژ شده • انتقال اعتبار از مونزو به مونزو <p>در آینده ی نزدیک:</p> <ul style="list-style-type: none"> • حساب جاری 	<p>در حال حاضر:</p> <ul style="list-style-type: none"> • وام مسکن • حساب جاری <p>در آینده ی نزدیک:</p> <ul style="list-style-type: none"> • پس انداز • کارت اعتباری 	خدمات

دو نمونه بانکداری دیجیتال در دنیا

MONZO	ATOM	موضوع
۷۰ نفر پرسنل ثابت و تعدادی قراردادی	۱۱۶ نفر پرسنل ثابت و تعدادی قراردادی	تعداد کارکنان
نسخه ی اپ برای کاربرای Android و iOS وجود دارد پس از هر پرداخت Notification به گوشی کاربر که اپ موبایل بر روی آن نصب شده است ارسال میشود. امکان دسته بندی نوع تراکنشهای کاربر و نمایش آنها بر روی نقشه در جایی که خرید یا هزینه انجام شده است. امکان مسدود کردن بسیار سریع کارت بانکی در صورت مفقود یا به سرقت رفتن	نسخه ی اپ برای کاربرای iOS ، Android و Windows وجود دارد ورود به واسطه تشخیص صورت ، تشخیص صدا و پین کد شش رقمی. در نسخه های بعد اثر انگشت نیز اضافه میگردد. امکان نمایش سود حاصله از محصولات پیشاپیش به کاربر نمایش داده خواهد شد و امکان تماس و محاوره ی بر خط با بخش پشتیبانی در داخل اپ امکانپذیر است	قابلیت های کاربردی

دو نمونه بانکداری دیجیتال در دنیا

MONZO	ATOM	موضوع
لوگوی کشویی و ذکر نام محل برای بیزینس ها و محل جغرافیایی آنها بر روی نقشه برای ثبت تجربه ی شما از سفر به محل و خرید انجام شده (سفرهای داخلی و خارجی)	رابطه گرافیکی با فضای ۳ بعدی (برگرفته از تکنولوژی Unity) ترکیب رنگ، لوگو و صفحه ی ورود سفارشی شده بر اساس سلیقه ی کاربر	لذت استفاده و کاربری
امکان تماس و محاوره ی بر خط با بخش پشتیبانی در داخل اپ مهیاست. تماس شبانه روزی هفت روز هفته	امکان تماس و محاوره ی بر خط با بخش پشتیبانی در داخل اپ مهیاست. تماس شبانه روزی هفت روز هفته	خدمات پشتیبانی
سبک دهان به دهان شبکه های اجتماعی هزینه هر مشتری ۴۵ پنس در مقابل روش سنتی ۳۰۰ پوند برای هر مشتری	سبک سنتی و آنلاین	بازاریابی

دو نمونه بانکداری دیجیتال در دنیا

MONZO	ATOM	موضوع
<p>ایجاد Core Banking توسط خود شرکت و با استفاده از زبان برنامه نویسی Go Lang از شرکت گوگل با معماری میکرو سرویسها استفاده شده است. استفاده از رایانش ابری آمازون برای هاست سیستم های فوق الذکر</p>	<p>استفاده از زیر سیستم های آماده ی شرکت FIS Global که برای پردازشهای پایه از Core این شرکت استفاده گردیده است. برای خزانه داری و مدیریت ریسک از زیر مجموعه های FIS استفاده شده است. برای پردازش اپلیکیشن مشتریها و چرخه ی فعالیت آن، مدیریت نقدینگی و ریسکهای آن، انتقال پول و هزینه های ارسال از Ambit Focus استفاده شده است. در زمینه وامهای مسکن از آخرین نسخه Mortgage Sales & Origination (MSO) Suite محصول شرکت Iress استفاده شده است. در بخش نیازمندی های دیجیتال این بانک از Intelligent Confidential برای بحث امنیت از ، (IE) Environments و جهت پاسخگویی به سئوالات مشتریان از محصول WDS Virtual Agent</p>	<p>Core Banking تکنولوژی</p>

ما چه کار کنیم؟

استراتژی های بانکداری دیجیتال



مراحل کار برای مجموعه ما



هوشنگ نظامی وند چگینی

مدرس و مشاور در حوزه مدیریت استراتژیک، سازماندهی و ارزیابی عملکرد

متولد ۱۳۴۹ روستای نظامی وند- شهر لوشان- شهرستان رودبار- استان گیلان

- لیسانس اقتصاد از دانشگاه شهید بهشتی
- فوق لیسانس علوم اقتصادی از دانشگاه علامه طباطبایی
- دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی
- دارای گواهی نامه مشاوران مدیریت از موسسه مشاوران مدیریت خلاق سندیکوی آمریکا (SCMC)
- دارای گواهی نامه تحلیل و ارزیابی شرکت های موفق- تورنتو سال 1385

اجرای :

- ۳۵ پروژه برنامه ریزی استراتژیک نظیر وزارت نیرو، وزارت جهاد کشاورزی، بانک تجارت، بانک مسکن، گروه سرمایه گذاری امید، پالایشگاه گاز بندر عباس، گروه ایران خودرو، گروه مات و قرارگاه خاتم
- ۱۰ پروژه ارزیابی عملکرد و بهره وری نظیر شرکت مدیریت مادر تخصصی منابع آب ایران، وزارت بهداشت، گروه صنعتی سدید، گروه ایران خودرو و صندوق بیمه کشاورزی
- ۱۰ پروژه اصلاح ساختار سازمانی نظیر گمرک، بانک تجارت، مخابرات ایران
- دارای ۸ تالیف در حوزه مدیریت استراتژیک
- و چندین مقاله علمی پژوهشی در حوزه مدیریت استراتژیک و خلق استراتژی

باتشکر آرزوی توفیق