



بانک کارآفرین
KARAFARIN BANK

نوآوری دیجیتال

تحول بانکی DBS

شهریور ۱۴۰۰

Digital
Development
Bank of
Singapore

مدیریت ریسک و مطالعات اقتصادی

اداره مطالعات اقتصادی و بانکی



فهرست مطالب

۱	مقدمه.....
۲	۱- شروع تحول.....
۴	۱-۱- اصلاح فناوری.....
۶	۲-۱- بازطراحی سفر مشتری.....
۸	۳-۱- بازآفرینی ذهنیت ها به سمت فرهنگ استارت‌آپی در دی‌بی‌اس.....
۱۰	۲- نگاهی به گزارش سالانه بانک دی‌بی‌اس.....
۱۲	۱-۲- افزایش مشارکت با سایر اکوسیستم‌ها.....
۱۳	۲-۲- افزایش سهم بانکداری و کانال‌های دیجیتال.....
۱۴	۳- جمع بندی: درس‌هایی از تحول دیجیتال بانک دی‌بی‌اس.....
۱۶	منابع.....



مقدمه

دی‌بی‌اس بانک در سال ۱۹۶۸ تاسیس شد و در حال حاضر مالک شبکه‌ای از ۲۵۰ شعبه و بیش از ۱/۱۰۰ دستگاه خودپرداز در کشورهای چین، امارات متحده عربی، هنگ کنگ، هند، اندونزی، ژاپن، کره جنوبی، مالزی، میانمار، فیلیپین، تایوان، تایلند، ویتنام، بریتانیا و ایالات متحده آمریکا می‌باشد. شعبه مرکزی این بانک در سنگاپور قرار دارد و بخشی از سهام آن در بازارهای بورس نیویورک و بورس سنگاپور معامله می‌شود. شرکت‌های تماسک، یونایتد اورسیز بانک، سیتی‌بانک و بی‌ان‌پی پارینا مالک اکثریت سهام بانک دی‌بی‌اس می‌باشند. درآمد دی‌بی‌اس در سال ۲۰۲۰ در حدود ۱۰٫۸ میلیارد دلار و سود خالص این بانک نیز در همین سال در حدود ۳٫۴۹ میلیارد دلار و سود تقسیم شده هر سهم در حدود ۰٫۶۴ دلار بوده است.

بررسی مسیر تحول دیجیتال و نوآر شدن بانک دی‌بی‌اس می‌تواند بسیار مفید باشد. دی‌بی‌اس برای برنامه تحول دیجیتال بانک خود جوایز بسیاری از جمله بهترین بانک جهان در سال ۲۰۱۹ و بهترین بانک دیجیتال جهان در سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۸ از یورومانی کسب کرده است. دی‌بی‌اس توانست از یک بانک درجه دو در سنگاپور در مدت زمان ۱۰ الی ۱۵ سال به بهترین بانک دیجیتالی دنیا تبدیل شود. به گفته مدیر عامل این بانک الگوی تحول دی‌بی‌اس به جای تبعیت از بانک‌های بزرگ دنیا تحت تأثیر غول‌های فناوری نظیر آمازون، گوگل و فیس‌بوک بوده است. به گونه‌ای که یک زیرساخت فناوری بانک را با زیرساخت فناوری این شرکت‌ها مطابقت داد. در نتیجه دی‌بی‌اس امروزه بیش از این که صرفاً یک بانک باشد به یک شرکت فناوری تبدیل شده است که خدمات بانکی را با محوریت مشتریان و بر اساس نقشه مسیر مشتریان، به آنها ارائه می‌دهد.



اهمیت فناوری به حدی برای مدیریت و هیئت مدیره این بانک بالا بود که سالانه بیش از ۷۴۰ میلیون دلار را در زیر ساخت فناوری این بانک سرمایه‌گذاری شد و پیوش گوپتا، مدیر عامل این بانک، شخصاً رهبری پروژه تحول دیجیتال را با حمایت کامل هیئت مدیره بانک، برعهده گرفت. الگوی تحول دیجیتال این بانک با توجه به ساختار چابک و تعداد کم کارمندان کاملاً درونی بود در نتیجه یکی از مهم‌ترین اهداف این تحول تبدیل ۲۶ هزار کارمند استخدامی بانک به یک استارت‌آپ ۲۶ هزار نفری بود. امری که با درصد بالایی در دی‌بی‌اس، محقق گردید.

برنامه تحول دیجیتال دی‌بی‌اس تحت عنوان "لذت بخش کردن بانکداری" نام داشت و سه رکن

- تحول فناوری
- تفکر بر پایه مشتری
- پرورش فرهنگ استارت‌آپی در بانک

محوریت این هدف و برنامه مهم استراتژیک بانک را تشکیل دادند

به طور کلی دی‌بی‌اس در تحول و مسیر نوآوری خود تغییر اساسی در دو بخش **سخت افزار** یا به عبارتی زیرساخت فناوری و **قلب‌افزار** یا ساختار و فرهنگ سازمانی را در اولویت خود قرار داد.

۱- شروع تحول

هیئت مدیره دی‌بی‌اس در اواخر سال ۲۰۱۳ با استدلال گوپتا^۱، مدیر عامل این بانک، متقاعد شد که یک بانک در فضای رقابتی نیازمند درک و پرداختن به فضای فین‌تک است. در این فضای متنوع، سه بازیگر نوظهور وجود

^۱ Piyush Gupta



دارد: استارت‌آپ‌ها، مؤسسات مالی اسپین‌آف شده^۱ و پلتفرم‌های اینترنتی متحول‌شده. به طور کلی، اغلب آنها استارت‌آپ‌هایی هستند که بر روی یک محصول خاص متمرکز شده‌اند و توسط بانکداران باتجربه تأسیس شده‌اند، کارکنان آنها افراد متخصص فناوری هستند و عموماً از سرمایه خصوصی برخوردار هستند. از جمله این فین‌تک‌ها می‌توان به فین‌تک‌های بیمه، مدیریت ثروت، مدیریت مالی شخصی، جابه‌جایی ارز و نئوبانک‌ها اشاره کرد. همچنین پلتفرم‌های اینترنتی وجود دارند که با تعداد زیادی مشتری در یک اکوسیستم قرار دارند که در حال انجام یک معامله مالی (خرید یا فروش کالا یا خدمات) هستند و مهمترین آنها انت‌فایننشال^۲ است که توسط علی بابا تأسیس شد. انت‌فایننشال بسیار فراتر از تجارت الکترونیک عمل می‌کند و یک اکوسیستم را ایجاد کرده است که در آن مشتریان می‌توانند سرمایه‌گذاری کنند، وام بگیرند، برای خود تاکسی بگیرند و یا فیلم/بلیط سفر/غذاخوری را رزرو کنند، چت کنند و از سرگرمی‌ها و اخبار دیجیتال استفاده کنند.

با در موافقت هیئت مدیره دی‌بی‌اس با سفر تحول و حمایت از گوپتا، مدیرعامل بانک، که فردی تحول‌آفرین بود از او خواسته شد که دی‌بی‌اس را به یک شرکت استارت‌آپی ۲۶ هزار نفره تبدیل کند.

گوپتا نشان داد که نسل جدید مشتریان به خودی خود به بانک اهمیت نمی‌دهند، بلکه از طریق خدمات بانکی برای خرید خانه یا ماشین یا آموزش فرزندان و یا برای تأمین تسهیلات اعتباری برای ایجاد کسب‌وکارشان، به

^۱ تعریف رایج شرکت اسپین-آف بدین صورت است که بخش‌های یک شرکت یا سازمان، به تجارت‌های مستقل تبدیل شود. یک شرکت اسپین-آف شده، دارایی، مالکیت فکری، فناوری یا محصولات تولید شده را از سازمان مادر دریافت می‌کند. سهام‌داران شرکت مادر نیز برابر سهم از دست داده‌شان، سهم تازه از شرکت اسپین-آف شده دریافت می‌کنند. پس از این، سهام‌داران می‌توانند به طور مستقل سهام شرکت تازه و مادر را خرید و فروش کنند و این موضوع سبب جذاب‌تر شدن سرمایه‌گذاری در شرکت‌ها می‌شود بدین صورت که خریدار می‌تواند فقط بر روی بخشی از یک شرکت که از نظر او توانایی رشد بالاتری را دارد سرمایه‌گذاری کند.

^۲ Ant Financial



دنبال دستیابی به اهداف اساسی خود هستند. لذا به این نتیجه رسیدند که بانکداری به سمت "نامرئی شدن" سوق پیدا کرده است و به طور یکپارچه با فعالیت‌های روزمره مشتریان ادغام شده و باید با شرایط آنها مطابقت داشته باشد. لذا دی‌بی‌اس باید به زندگی آنها کمک کند نه این که مانع آنها شود.

در نهایت بانک دی‌بی‌اس برای تحول بر سه مؤلفه اصلی متمرکز شد: فناوری، سفر مشتری و فرهنگ.

۱-۱- اصلاح فناوری

با وجود اینکه سیستم‌ها و فرآیندهای متداولی در دی‌بی‌اس وجود داشت و کاربردی هم بودند، اما نیاز به بهبود بیشتر احساس می‌گردید تا با استفاده از فناوری‌های نوظهور بانک را برای رقابتی مؤثرتر محیا سازد. از طرف دیگر این ملاحظه نیز وجود داشت که رقیب تازه وارد بانک‌ها یعنی فین‌تک‌ها دارای معماری فناوری متفاوتی می‌باشند که به آنها اجازه می‌دهد تا خدمات متفاوت‌تری ارائه دهند و فرآیندهای آنها از کارایی بالاتری نسبت به رقبای بانکی برخوردار باشد.

گوپتا به جای این که جیمی دیمون مدیر عامل جی‌پی مورگان الگوی خود قرار دهد از جف بزوس مدیر عامل آمازون تبعیت کرد و با توجه به این که همه شرکت‌های بزرگ فناوری طی ۱۰ سال گذشته، بسته فناوری خود را تغییر داده بودند، توانست با تکیه بر حمایت هیئت مدیره هزینه سالانه بیش از ۷۴۰ میلیون دلار در زیرساخت فناوری دی‌بی‌اس از جمله تحول سیستم یکپارچه بانکی (کوربنک)، مراکز بیگ‌دیتا، هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل پیشرفته داده‌ها، انجام دهد.



یکی از عوامل کلیدی در تحول دی‌بی‌اس، ایجاد یک لایه میان‌افزار^۱ در بالای پلتفرم سیستم یکپارچه بانکی (کوربنک) با استفاده از یک معماری سرویس‌گرا^۲ و چارچوب رابط برنامه نویسی کاربری (API) بود. این کار به دی‌بی‌اس اجازه داد تا به راحتی و به سرعت، پیوندهایی را به صورت پلاگ اند پلی^۳ یا در داخل بانک و یا با شرکای خارجی ایجاد کند و توسعه و عرضه محصولات جدید را در یک فضای سریع‌تر ممکن سازد (شکل ۱). این امر همچنین به شرکت‌ها اجازه می‌دهد که پردازش مستقیم (STP)^۴ را انجام دهند که در نتیجه آن، اکثر تراکنش‌ها را می‌توان به صورت الکترونیکی و بدون دخالت انسان انجام داد. بدین ترتیب تراکنش‌ها به صورت آنی، انجام می‌شوند.

^۱ میان‌افزار "middleware"، نرم‌افزاری است که خدمات قابلیت‌های مشترکی را به برنامه‌های جدای از برنامه‌های پیش فرض سیستم عامل ارائه می‌دهد. برای مثال مدیریت داده‌ها، سرویس‌های برنامه، پیام‌رسانی، احراز هویت و مدیریت API معمولاً توسط میان‌افزار انجام می‌شوند که نشان‌دهنده نقش بسزای میان‌افزارها می‌باشد و با این حال میان‌افزار به توسعه‌دهندگان (developers) کمک می‌کند تا برنامه‌هایی را با کارایی بیشتری بسازند و عملکرد middleware به گونه‌ای است که گویی ارتباطی مستقیم بین برنامه‌ها، داده‌ها و کاربران اعمال می‌شود.

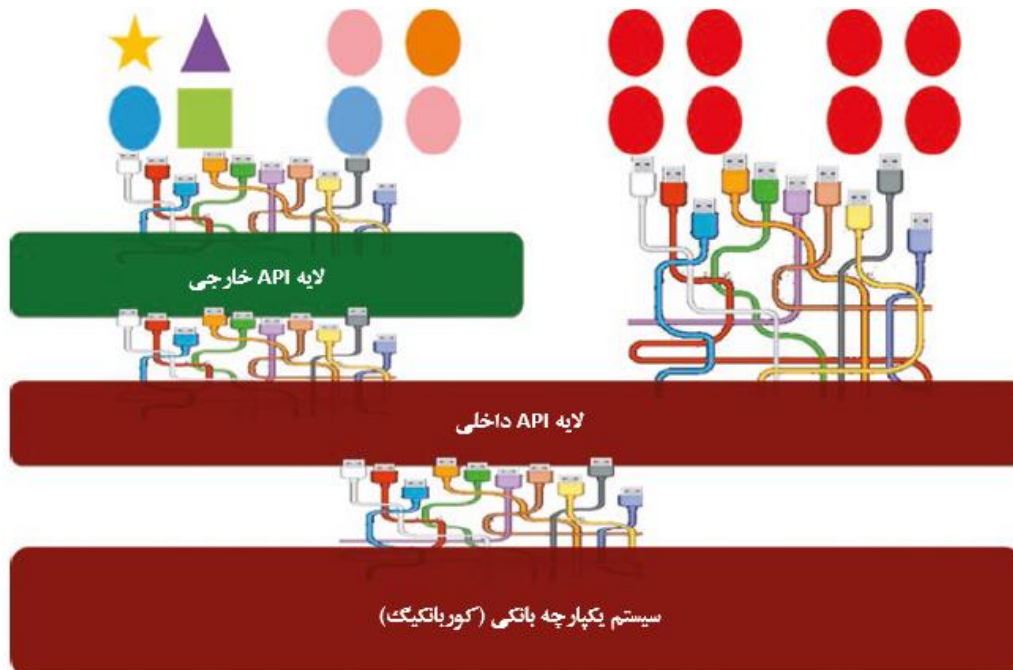
^۲ معماری سرویس‌گرا (به انگلیسی: Service-oriented Architecture (به اختصار SOA))، یکی از رهیافت‌های طراحی نرم‌افزار با تمرکز بر طراحی سامانه‌های توزیع‌شده است. در این معماری کارکردهای نرم‌افزاری در قالب سرویس توسط مؤلفه‌های برنامه‌های کاربردی به دیگر مؤلفه‌ها در بستر ارتباطات تحت شبکه ارائه می‌شود.

^۳ منظور از plug & play بودن یک سخت‌افزار، این است که آن سخت‌افزار پس از اولین اتصال به کامپیوتر، بدون انجام تنظیمات توسط کاربر، به صورت خودکار شناسایی و آماده استفاده می‌شود.

^۴ پردازش مستقیم (Straight Through Processing) از طریق فرآیند پرداخت الکترونیکی خودکار (automated electronic payment process) است که توسط شرکت‌ها و بانک‌ها استفاده می‌شود. STP اجازه می‌دهد تا کل مراحل پرداخت، از آغاز تا تسویه حساب نهایی، کاملاً بدون مداخلات انسانی باشد. پردازش مستقیم می‌تواند به مشاغل محلی و کوچک و همچنین شرکتهای بزرگ کمک کند تا سریعتر از روند سنتی، پول دریافت و پرداخت کنند.



شکل ۱- لایه میان افزار زیرساخت فناوری بانک دی بی اس



منبع: DBS Bank

۱-۲- بازطراحی سفر مشتری

دی بی اس برای این که به یک بانک متحول و نوآور تبدیل شود، در سه مسیر پیشروی نمود:

- ابتدا، تعاملات خود با مشتری را به گونه ای بازطراحی کرد که نقشه سفر مشتریان برای آنها سریع تر، آسان تر و دلپذیرتر شود؛ به عنوان مثال، شعب به گونه ای بازطراحی شدند تا مشتریان در کمترین زمان در فضایی دلنشین بنشینند و همچنین سیستمی را اجرا کرد که به مشتریان اجازه می داد که قبل از مراجعه به شعبه شماره صف خود را بگیرند تا چند دقیقه قبل از نوبت مشتری از طریق پیامک به او اطلاع داده شود.



- مسیر دوم این بود که دی بی اس به دنبال یکپارچه شدن در زندگی مشتریان بود. اپلیکیشن موبایلی دی بی اس هوم کانکت^۱ در رابطه با تصمیم گیری مشتریان (به عنوان مثال، میزان تراکنش های اخیر، امکانات رفاهی اطراف آنها و پیشنهادهای شخصی سازی شده به آنها بر اساس تحلیل رفتارشان) به آنها کمک های مفیدی می کند و همچنین اطلاعات مربوط به وام مسکن به مشتریان شان ارائه می دهد. همچنین به شرکت های غذا و نوشیدنی یک بسته مکمل غذا و نوشیدنی شامل خدمات بانکی (حساب بانکی و سرمایه در گردش) و زیرساخت فناوری (پایانه فروش و بک آفیس) ارائه می دهد.
- مسیر سوم این بود که بر خلاف رویکرد سنتی که در آن احتمالات شکست فرآیند به واحد عملیات اطلاع داده می شد، از یک "طراحی بدون واحد عملیات (خودکار)"^۲ بهره برده می شد. به این ترتیب که میزان خرابی ها و هزینه ها کاهش می یابند و در هر جا که ممکن باشد، عملیات ها دیجیتالی و خودکار می شوند. پلتفرم های اینترنتی و بانکداری همراه به مشتریان این امکان را می دهد که بیشتر تراکنش ها را بدون مراجعه به شعبه و تماس با مرکز تماس انجام دهند. علاوه بر این "طراحی میزان درگیری مشتری"^۳ (در خلال سفر مشتری) در زمانی که مشتریان با مشکل مواجهه می شدند به صورت آنی سیستم های بانکی را برای حل این مشکل مطلع می ساختند. به عنوان مثال، اگر تأیید تراکنش با کارت اعتباری رد می شد، دی بی اس، پیامکی را ارسال می کند که توضیح می دهد چرا این اتفاق افتاده

^۱ DBS Home Connect

^۲ Design for no ops

^۳ Design for customer struggle



است و در آینده مشتری چه کاری باید انجام دهد، به طوری که مشتری نیازی به تماس با مرکز تماس نداشته باشد.

۱-۳- بازآفرینی ذهنیت‌ها به سمت فرهنگ استارت‌آپی در دی‌بی‌اس

دی‌بی‌اس به دنبال گسترش نوآوری، شجاعت در تصمیم‌گیری، کارآفرینی و زیرکی در میان کارمندان نیز بوده است، دیدگاهی که مشتری را در مرکزیت توجهات خود قرار دهد. لذا دی‌بی‌اس برای این که بتواند با فین‌تک‌ها رقابت موفقیت‌آمیزی داشته باشد، باید فرهنگ سازمانی و کارمندان خود را متحول می‌نمود.

بانک دی‌بی‌اس با قراردادن کارکنان در معرض ابزارها و شیوه‌های تفکر و روش‌های کاری، فرهنگ خود را برای بهبود تجربه مشتری تغییر داد. در سال ۲۰۱۳، این بانک آزمایش پروژه‌های سفر مشتری را آغاز نمود و نحوه تعامل مشتریان با بانک، برای انجام یک کار خاص را بازطراحی کرد. این مفهوم طراحی انسان‌محور را مطرح می‌کند که شامل درک عمیق نیازهای مشتری، نمونه‌سازی سریع و در نهایت پیاده‌سازی راه‌حل انتخاب شده است. بانک دی‌بی‌اس تصمیم گرفت که به جای ایجاد یک واحد مستقل، از مدل یکپارچه‌سازی نوآوری و کسب‌وکارها استفاده کند. به این ترتیب گروه نوآوری بانک دی‌بی‌اس رهنمودهایی را برای واحدهای کسب‌وکاری بانک ارائه داد تا توسط آنها اجرایی شود.

در سال ۲۰۱۴، این بانک، بیش از صد سفر برای مشتریان طراحی کرد و بیش از هزار فعالیت رصد مشتری، از جمله مصاحبه با مشتری، نظرسنجی و بررسی تحلیلی برای درک بهتر مشتریان انجام داد. این بانک یک آزمایشگاه را با ۷۰۰ کارمند آموزش‌دیده را برای طراحی انسان‌محور، راه‌اندازی کرد. همچنین برای استفاده از



بیگ دیتا با آژانس علوم، فناوری و تحقیقات^۱ سنگاپور، همکاری کرد. در سال ۲۰۱۵ این بانک همه ۲۵۰ مدیر بانک را در زمینه تکنیک‌های سفر مشتریان آموزش داد و از هر یک از آنها خواست تا یک پروژه سفر مشتری را رهبری کنند. در نهایت در سال ۲۰۱۶، دی‌بی‌اس بیش از ۳۰۰ پروژه سفر مشتری را در بخش‌های مختلف بانک، اجرا نمود. هزاران نفر از کارمندان بانک با سطوح و وظایف مختلف در این پروژه مشارکت داشتند که آنها را به طرز تفکر و شیوه عمل متفاوت ترغیب کرد.

به عنوان بخشی از برنامه‌های دیجیتالی سازی، در سال ۲۰۱۵، دی‌بی‌اس، ۱۵ هکتون^۲ را برگزار کرد. تیم‌ها شامل سه عضو از یک استارت‌آپ و سه نفر از کارمندان دی‌بی‌اس در سطوح مختلف است. پس از دو روز آموزش اعضای تیم‌ها، آنها سه روز فرصت دارند تا برای حل یک مشکل کسب‌وکاری کار کنند. آنها مفاهیمی را توسعه دادند، برای دریافت بازخورد با مشتریان صحبت کردند و سپس تصمیم گرفتند که همان نمونه را حفظ کنند یا تغییراتی را ایجاد نمایند^۳. هنگامی که یک مفهوم را انتخاب می‌کردند، باید آن را تست و تدوین می‌نمودند و در نهایت تبدیل به یک مورد کسب و کاری می‌کردند.

هدف این بود که آنها پس از ۳ روز قادر به ارائه کسب‌وکارشان باشند.

^۱ آژانس علوم، فناوری و تحقیقات - توسط دولت سنگاپور برای حمایت از رشد اقتصادی سنگاپور و بهبود زندگی جامعه و صنعت تأسیس شد. (به انگلیسی:

A*STAR یا Agency for Science, Technology and Research)

^۲ هکتون رویدادی است که در آن برنامه‌نویسان رایانه و افراد دیگری که درگیر توسعه نرم‌افزار هستند، از جمله طراحان گرافیکی، طراحان واسط کاربری و مدیران پروژه گرد هم می‌آیند و در توسعه پروژه‌های نرم‌افزاری و گاهی سخت‌افزاری با یکدیگر همکاری می‌کنند. هکتون‌ها معمولاً بین یک روز تا یک هفته به طول می‌انجامند.

^۳ Pivot or Persevere



دی‌بی‌اس در سال ۲۰۱۵ بیش از هزار آزمایش انجام داد که در آن تیم‌ها از ابزارهای جدید برای یافتن راه حل برای مشکلات کسب‌وکاری استفاده کردند. در نتیجه بیش از صد نمونه اولیه^۱ در بخش‌های مختلف بانک توسعه یافت. این بانک همچنین شتابدهنده استارت‌آپی را تأسیس کرد، که به کارکنان بانک اجازه می‌داد با افرادی که طرز فکر بسیار متفاوتی دارند، تعامل داشته باشند. این برنامه‌ها در سال ۲۰۱۵ حدود ۲۰۰۰ کارمند در سراسر بانک را تحت تأثیر قرار داد و این میزان در سال ۲۰۱۶ به ۵۰۰۰ نفر افزایش یافت.

در مجموع، این فعالیت‌ها از تغییر ذهنیت در بین کارمندان که ما "بهترین بانک جهان هستیم" را تقویت می‌کرد. برای این دی‌بی‌اس بهترین بانک دنیا شود، باید کارمندان آن به صورت داوطلبانه مایل به انجام کارهای متفاوتی باشند.

فعالیت‌های نوآورانه بانک دی‌بی‌اس در ابتدا بر روی مشتریان متمرکز بود، اما با گذشت زمان بر روی افراد و کارکنان داخلی متمرکز شد، به گونه‌ای که در سال ۲۰۱۶ بیشترین تمرکز گروه نوآوری بانک بر روی منابع انسانی بود. آنها همچنین بر روی تأمین مالی، انطباق‌پذیری و نقد و بررسی جزئی فرآیندها متمرکز شدند.

۲- نگاهی به گزارش سالانه بانک دی‌بی‌اس

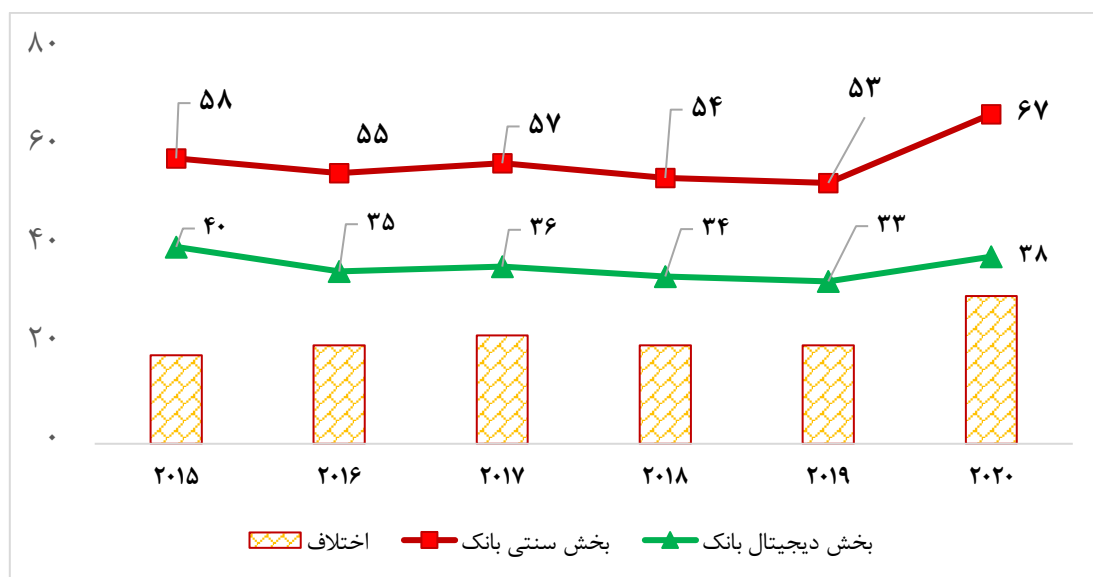
تعداد مشتریان دیجیتالی مشتریان خرد و کسب و کارهای کوچک و متوسط در سنگاپور و هنگ کنگ ۱۱٪ یا ۰٫۴ میلیون نفر در طول سال افزایش یافته و به ۳٫۷ میلیون نفر رسیده است. در نتیجه، نسبت مشتریان دیجیتالی به دلیل جذب و مهاجرت مشتری جدید از بخش سنتی، بعد از تحول دیجیتال دی‌بی‌اس به ۵۲ درصد در سال ۲۰۱۹، ۴۸ درصد در سال ۲۰۱۸ و ۴۲ درصد در سال ۲۰۱۷ افزایش یافت.

^۱ Prototype



بخش های دیجیتال بانک با توجه به تنوع محصولات، توانسته اند درآمد و سود عملیاتی بیشتری داشته باشند. از سوی دیگر نسبت هزینه به درآمد کمتر و ROE بالاتری در مقایسه با بخش سنتی داشته باشند.

شکل ۲- نسبت هزینه به درآمد بانک دی بی اس در دو بخش دیجیتال و سنتی



مأخذ: گزارش سالانه بانک دی بی اس

مشاهده می شود که نسبت هزینه به درآمد در بخش دیجیتال بسیار کمتر از بخش سنتی بانک بوده است. همچنین با شوع با شیوع بیماری کرونا این نسبت در هر دو بخش افزایش یافته است. علت آن کاهش سپرده های مشتریان و در نتیجه کاهش درآمد رسوب محور بانک است. البته در بخش دیجیتال این کاهش درآمد تا حدی با افزایش درآمد تراکنشی بانک جبران شده است، در نتیجه چنانچه که در شکل ۲ مشاهده می شود، اختلاف نسبت هزینه به درآمد در سال ۲۰۲۰ بیشتر شده است و این نشان دهنده کارایی بالاتر بخش دیجیتال بانک دی بی اس است.



۲-۱- افزایش مشارکت با سایر اکوسیستم‌ها

در دوره کرونا، با توجه به افزایش مشارکت بانک دی‌بی‌اس با سایر اکوسیستم‌ها، این امکان برای مشتریان مهیا شد که خدمات را به صورت امن در منزل دریافت کنند و در نتیجه میزان درآمدهای تراکنشی این بانک تا ۳ برابر افزایش یافت.

اپلیکیشن دی‌بی‌اس پی‌لاح^۱ بانک که با همکاری سایر اکوسیستم‌های به یک پلتفرم جامع تبدیل شده است که کلیه خدمات سبک زندگی کاربران سنگاپوری از جمله سفارش غذا، رزرو بلیط سینما، هواپیما، نمایشگاه و سایر خدمات مالی و غیرمالی را در قالب پیشنهادات شخصی‌سازی شده ارائه دهد، نقش بسیار مهمی در افزایش درآمدهای تراکنشی بانک در دوران کرونا ایفا نموده است.

در سال ۲۰۲۰ مشاهده شده است که با تغییر رفتار مشتریان، ۸۰ درصد تعاملات آنها از طریق اپلیکیشن دی‌بی‌اس پی‌لاح انجام گرفت که این نشان‌دهنده تعامل بسیار قوی این پلتفرم بانکی با مشتریان است.

مشارکت استراتژیک بانک دی‌بی‌اس با سایر اکوسیستم‌ها از جمله تجارت الکترونیک و شرکت‌های جمع‌آوری وام در هند و اندونزی، بیش از ۳۰ درصد حجم وام در دی‌جی‌بانک دی‌بی‌اس در اندونزی و تقریباً ۲۰ درصد دی‌جی‌بانک دی‌بی‌اس هند، میزان وام‌های بدون ضمانت را افزایش دهد.

^۱ DBS PayLah



۲-۲- افزایش سهم بانکداری و کانال‌های دیجیتال

جذب مشتریان دیجیتالی برای سپرده‌گذاری و وام‌دهی به دلیل سفرهای دیجیتال و آن‌بوردینگ بسیار قوی بانک دی‌بی‌اس، بسیار بهبود یافت. از سوی دیگر محدودیت‌های جهانی حاصل از کرونا موجب شد تا دی‌بی‌اس بر روی فروش آنلاین بیمه‌های عمومی متمرکز شود و در نتیجه تعداد خریدهای دیجیتال بیمه‌های عمومی به صورت چشم‌گیری افزایش یافت.

شکل ۳- سهم کانال‌های دیجیتال از فروش خدمات بانک دی‌بی‌اس

عنوان خدمت	سال ۲۰۱۹	سال ۲۰۲۰
وام رهن و اجاره	۴۲٪	۷۳٪
وام خودرو	۳٪	۲۷٪
سپرده‌ها	۵۵٪	۶۷٪
بیمه‌های عمومی	۶۴٪	۹۱٪
کارت‌ها	۷۶٪	۷۵٪

مأخذ: گزارش سالانه بانک دی‌بی‌اس



۳- جمع بندی: درس‌هایی از تحول دیجیتال بانک دی‌بی‌اس

مدیران و هیئت مدیره دی‌بی‌اس معتقد بودند که این بانک با داشتن ۲۶ هزار کارمند، نه خیلی بزرگ بوده و نه خیلی کوچک و اندازه‌اش دقیقاً مناسب تحول دیجیتال از درون بانک است. شایان ذکر است که بانک کارآفرین در حال حاضر با داشتن ۱۶۳۹ نفر کارمند از وضعیت مطلوب‌تری برای تحول دیجیتال از درون بانک برخوردار است.

پیوش گوپتا مدیرعامل بانک که خود رهبری تحول دیجیتال بانک را بر عهده داشت برای این تحول نیازمند جلب مشارکت مشتاقانه هیئت مدیره بود تا این تحول با تصمیم‌گیری‌های اجرایی بانک گره بخورد. هیئت مدیره دی‌بی‌اس پیوش گوپتا را در تمام فراز و نشیب‌های این مسیر حمایت کرد و به گفته گوپتا^۱ از این استراتژی عقب نشینی نکردند. در همین راستا برای فهم تحول تحول دیجیتال توسط هیئت مدیره بانک، شورای مشورتی فناوری ایجاد شد تا بر تصمیمات هیئت مدیره تأثیرگذار باشند.

فرآیند تحول دیجیتال یک فرآیند زمان‌بر است، لذا رهبر این تحول که همان مدیرعامل بانک است حداقل باید برای مدت زمان ۱۰ ساله‌ای، این مسئولیت را بر عهده داشته باشد.

تحول دیجیتال دی‌بی‌اس در سه گام صورت گرفت:

۱. تحول زیرساخت فناوری: این بخش مهم‌ترین و پرهزینه‌ترین گام این تحول است، به گونه‌ای که بنا به

گزارش سالانه بانک، از ابتدای این مسیر تا به امروز، سالانه بیش از ۷۵۰ میلیون دلار در این بخش هزینه

صورت گرفته است. مهم‌ترین حرکت فناوانه بانک دی‌بی‌اس نیز با تحول سیستم یکپارچه بانک

^۱ متن مصاحبه گوپتا با کریس اسکینر در کتاب Doing Digital



(کوربانک) بود. و گام بعدی این بانک حرکت به سمت بانکداری باز و مشارکت با سایر اکوسیستم‌های از طریق API و ارائه خدمات شخصی‌سازی شده با استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل دیتا بود.

۲. تبدیل ۲۵ هزار کارمند دی‌بی‌اس به ۲۵ هزار نیروی انسانی استارت‌آپی و نوآور: برگزاری هکاتون‌ها، تشکیل تیم‌های چند تخصصه برای اجرای پروژه‌های نوآورانه و به طور کلی ترویج فرهنگ نوآوری، برای اجرای این تحول بسیار ضروری بود و به طور کلی دی‌بی‌اس بدون نیروی انسانی مستعد و نوآور نمی‌تواند به یک بانک پیش‌تاز در بانکداری دیجیتال تبدیل شود.

۳. ارائه خدمات بر اساس نقشه سفر مشتریان: مهم‌ترین هدف تحول دیجیتال در محوریت قرار گرفتن مشتریان به حساب می‌آید. لذا تیم‌های چند تخصصه بانک موظف بودند که بر اساس نقشه سفر مشتریان برای پاسخ به نیازهای آنها در مرحله خدماتی را طراحی کنند و مسیر تجربه مشتریان بانک را به یک مسیر بسیار لذت بخش تبدیل نمایند.

شایان ذکر است که در ابتدای تحول دیجیتال بانک دی‌بی‌اس، از وضعیت مناسبی به لحاظ محبوبیت و جذب سپرده در کشور سنگاپور برخوردار نبود، اما با حمایت هیئت مدیره و سرمایه‌گذاری عمده بر روی فناوری و تحول دیجیتال، توانست جوایز متعددی از جمله بهترین بانک جهان در سال ۲۰۱۹ و بهترین بانک دیجیتال جهان در سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۸ را از یورومانی کسب کند.



منبع

مصاحبه کریس اسکینر و پیوش گوپتا در کتاب قطب‌نمای بانکداری دیجیتال، انتشارات راه پرداخت

.DBS .DBS annual report .۲۰۲۰

.Marshall Cavendish International .Doing Digital: Lessons from Leaders .۲۰۲۰ .Skinner, Chris

Strategies for e-Business: Concepts and Cases on .۲۰۲۰ .Tawfik Jelassi, Francisco J. Martínez-López

.Value Creation and Digital Business Transformation (Classroom Companion: Business)

.Springer



مدیریت ریسک و مطالعات اقتصادی

تهران، خیابان ولیعصر، خیابان امین گاج آبادی، شماره ۷۵
تلفن: ۰۲۱-۲۶۳۱۵۰۰۰-۵ نمایر: ۰۲۱-۲۶۳۱۴۹۹۹

ER@karafarinbank.ir www.karafarinbank.ir