



بانک کارآفرین
KARAFARIN BANK

استراتژی رشد دیجیتال در صنعت بانکی

آذر ۱۴۰۰



مدیریت ریسک و مطالعات اقتصادی

اداره مطالعات اقتصادی و بانکی



فهرست مطالب

مقدمه	۱
۱- رشدی فراتر از هسته بانک در اکوسیستم‌های مرتبط	۱
۲- ایجاد یک سوپرمارکت مالی	۴
۳- افزایش ارزش در طول سفر مشتری	۵
۴- کسب درآمد از داده‌های بانک	۷
۵- تبدیل شدن به یک کارخانه تولید محصول و زیرساخت	۹
۶- تبدیل شدن به مهاجمان دیجیتال	۱۰
۷- جمع‌بندی	۱۱
منابع	۱۳



مقدمه

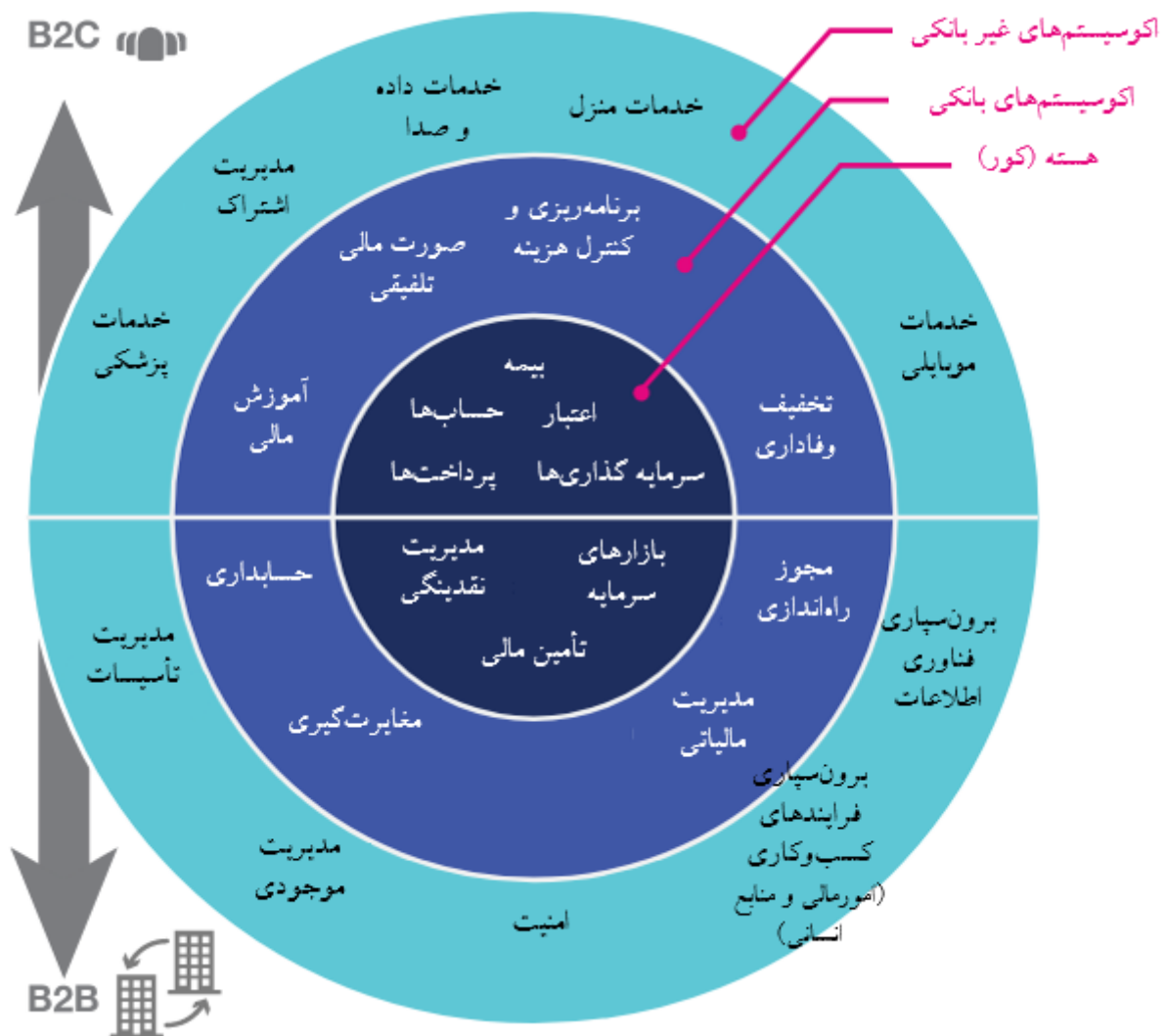
بسیاری از بانک‌ها هنگام مواجهه با تازه‌واردان تحول‌آفرین، اهداف خود را به مقدار کافی بزرگ در نظر نمی‌گیرند. آن‌ها بیش از حد محتاط هستند، به عبارتی منفعلانه و با نوآوری‌های دیجیتالی محافظه‌کارانه عمل می‌کنند که عمدتاً در واکنش به حرکات رقیبان تحول‌آفرین انجام می‌پذیرد. حتی بانک‌هایی که علاقه دارند در فضای نوآوری مالی فعالانه عمل نمایند، معمولاً نمی‌دانند که دقیقاً باید چه کاری انجام دهند. به عبارتی در سرمایه‌گذاری‌های فناورانه نمی‌دانند نقطه تمرکز کدام بخش بانک باشد، در نتیجه منابعشان را تلف می‌کنند. اکثر بانک‌های بزرگ ابزارها و مزایایی را دارند و می‌توانند مرزهای مدل‌های کسب‌وکاری موجود خود را جابجا کنند. چیزی که مانع پیشرفت آنها می‌شود، عدم اطمینان در مورد بهترین روش برای ایجاد نتایج پایدار در نقاط قوت اصلی است، یعنی به عبارتی بانک‌ها باید با توجه به نقاط قوت و ضعف‌شان و همچنین اهداف و رسالت خود، باید روش و استراتژی مناسب ساختار خود را انتخاب نمایند. در این گزارش پیشنهاداتی برای عبور از این هرج و مرج و برای ایجاد حرکت به سمت یک چارچوب مطمئن، شش فرصت برای بانک‌ها شناسایی شده تا به رشد آینده بانک‌ها کمک کند.

۱- رشدی فراتر از هسته بانک در اکوسیستم‌های مرتبط

بانک‌ها برای مدت‌ها، متکی به آگاه ساختن مشتریان از محصولات مناسب بانکی به عنوان یک مسیر رشد بودند. در گذشته، این رویکرد در مورد معرفی سایر محصولات بانکی رایج بود. به عنوان مثال، یک مشتری با حساب جاری تشویق می‌شود که یک خط اعتباری شخصی، وام بهبود مسکن یا کارت اعتباری بانکی را دریافت کند.



شکل ۱-۱ گسترش کسب و کار مرکزی بانک در سه سطح



مأخذ: مکنزی

تمرکز محدود بر هسته های کسب و کاری مجاور بانک، منجر به نادیده گرفتن نقش گسترده تری می شود که یک بانک می تواند ایفا کند. بانک ها با حرکت به سمت اکوسیستم هایی فراتر از هسته سنتی، می توانند از پایگاه



مشتری و قابلیت‌های عملیاتی موجود خود بهره ببرند، تعامل را تقویت کنند و داده‌هایی را جمع‌آوری کنند که دید کامل‌تری از نیازهای مشتریان ارائه می‌دهد.

به عنوان مثال، بانک ایده^۱ و آی‌ان‌جی^۲ با ارائه خدماتی مانند مدیریت حساب‌های دریافتی، فاکتورینگ^۳، حسابداری و تجزیه و تحلیل جریان نقدی به مشتریان شرکت‌های کوچک و متوسط، کسب‌وکارشان را (حلقه میانی در شکل ۱-۱) گسترش داده‌اند. استارت‌آپ ایرانی فین‌تک نیو^۴ یک برنامه مدیریت پول موبایلی پیشگام ساخته و اکنون برای ارائه این خدمات به مشتریان خرد، با مؤسسات مالی شریک است.

برخی از بانک‌ها حتی فراتر رفته و به حوزه‌های مجاور غیربانکی پا نهاده‌اند (حلقه بیرونی شکل ۱-۱). به عنوان مثال، پست بانک ایتالیا به بزرگترین ارائه‌دهنده خدمات تلفن همراه در ایتالیا تبدیل شده است. همچنین برخی از بانک‌ها با ارائه‌دهندگان مراقبت‌های بهداشتی و بیمه سلامت همکاری می‌کنند تا یک پلتفرم صورت حساب تلفیقی را ارائه دهند که پرداخت هزینه‌های پزشکی را برای مصرف‌کنندگان آسان‌تر می‌کند.

گسترش هسته مرکزی بانک فراتر از کسب‌وکار اصلی، می‌تواند به بانک‌ها اجازه دهد تا شبکه‌ای از ارزش را در بین صنایع تشکیل دهند و "اکوسیستم" خود را ایجاد کنند که خدمات مورد نظر مشتریان را با هزینه کمتر و با راحتی بیشتر ارائه دهد. علاوه بر ایجاد درآمدهای جدید، اکوسیستم‌هایی از این دست می‌توانند از بانک‌ها در

^۱ Ideabank

^۲ ING

^۳ فاکتورینگ یکی از مکانیسم‌های تامین مالی قابل اجرا در سراسر دنیاست که با استفاده از آن شرکت فروشنده نسخه کالا و خدمات حسابهای دریافتی خود را با در نظر گرفتن تخفیف به شرکت فاکتورینگ می‌فروشد. در واقع فاکتورینگ از روش‌های تسریع در دریافت وجوه حاصل از حساب‌های دریافتی است. طی این مکانیسم شرکت فروشنده می‌تواند در صورت پذیرش شرایط توسط شرکت فاکتورینگ نسبت به دریافت بخشی از وجوه حاصل از فروش نسخه قبل از سررسید اقدام نماید.

^۴ Nivo



برابر تلاش‌های استارت‌آپ‌های فین‌تک و غول‌های دیجیتال برای تهاجم به زمین بازی بانک‌های سنتی محافظت کنند.

اگر بانک‌ها سهم بازار قابل توجهی در یک یا چند حوزه اصلی دارند، ممکن است افزایش سهم‌شان در بخش‌های موجود دشوار باشد. لذا حرکت در مجاورت کسب‌وکار اصلی‌شان، اعم از بانکی و غیربانکی، به آنها این امکان را می‌دهد تا با ارائه خدمات جدید به مشتریان فعلی، از شایستگی‌های کلیدی‌شان برای توسعه و گسترش سهم‌بازارشان، استفاده کنند.

۲- ایجاد یک سوپرمارکت مالی

با گرفتن صفحه‌ای از برخی از کسب‌وکارهای دیجیتال بزرگتر، بانک‌ها می‌توانند ترکیبی از پیشنهادات داخلی و سایر کسب‌وکارها را ارائه دهند. این مدل تجمیعی دسترسی آسان و یک مرحله‌ای به محصولات مالی و توانایی رفع نیازهای مالی متعدد مشتریان از طریق یک کانال واحد و یکپارچه را برای آنها فراهم می‌کند. ساخت یک سوپرمارکت مالی به بانک اجازه می‌دهد تا روی بخش پربازده صنعت تمرکز کند: متوسط بازده سالانه حقوق صاحبان سهام (RoE) برای تأمین اعتبار از ترازنامه بانک‌های دنیا تنها ۶ درصد است، در حالی که RoE برای فروش محصول ۲۲ درصد است^۱.

^۱ RoE بر اساس تجزیه و تحلیل عمل خدمات مالی مکتنی در سال ۲۰۱۸ است.



به عنوان مثال، در بریتانیا، ۶۰ درصد از بیمه نامه‌های خودرو از طریق سوپرمارکت‌های مالی فروخته می‌شود. بانک بازار^۱ در هند، یک سوپرمارکت مالی ساده و بدون پیشنهاد اختصاصی، مجموعه کاملی از خدمات را از بیش از ۵۰ موسسه به بیش از ۲۳ میلیون مشتری ارائه می‌دهد.

برای ایجاد روابط خاص با مشتریان، برخی از سوپرمارکت‌های مالی به موتورهای توصیه‌ای متکی هستند که از داده‌های تراکنشی تولید شده پلتفرم از مرجحت^۲ و مشتری، برای ارائه پیشنهادات شخصی‌سازی شده استفاده می‌کنند. این نوع خدمات مفید شبیه راهنماگر یا مشاور، می‌تواند ریسک واسطه‌زدایی (که نتیجه حذف افراد تسهیل‌گر یا واسطه‌ها در سوپرمارکت‌های مالی است) را کاهش دهد.

بانک‌ها باید این گزینه را در نظر بگیرند اگر وسعت انتخاب یا مقایسه قیمت برای مشتریان مهم باشد. مثال مناسب برای مورد اول یعنی وسعت انتخاب، مربوط به محصولات سرمایه‌گذاری است و مثال مناسب برای مورد دوم یعنی مقایسه قیمت‌ها، بیمه دارایی و تلفات است. رویکرد سوپرمارکت می‌تواند به بانک‌های بدون موقعیت قوی در چنین زمینه‌هایی اجازه دهد تا در این بخش‌ها به عنوان مکمل پیشنهادهای فعلی خود رشد کنند.

۳- افزایش ارزش در طول سفر مشتری

برای اکثر مشتریان، کار با بانک فقط وسیله‌ای برای رسیدن به یک هدف مانند اطمینان از زمان بازنشستگی، توسعه یک کسب‌وکار یا خرید خانه است. با این حال، بیشتر بانک‌ها تمایل دارند در سفر کلی مشتری فقط بر لحظات

^۱ Bank Bazaar

^۲ بازرگان یا مرجحت



مجزا و بانک محور مانند زمان ارائه وام مسکن و سایر تسهیلات در هنگام مراجعه مشتری به بانک، متمرکز شوند. در این سبک بانکداری، آنها بخش قابل توجهی از پتانسیل کسب ارزش مشتریان را نادیده گرفته‌اند.

اما بانک‌ها با تعامل بیشتر در تمام مراحل تصمیم‌گیری مشتریان می‌توانند از ظرفیت بیشتری برای خلق ارزش بهره‌مند شوند. به عنوان مثال، یک بانک ممکن است به مشتریان، میزان پس‌انداز برای دوران بازنشستگی یا دریافت وام مسکن خدمات مشاوره‌ای بدهد، همچنین به آنها کمک کند تا بهترین نرخ و زمان سررسید را برای ابزارهای مالی تعیین کنند.

کامان‌ولت بانکِ استرالیا^۱ با ایجاد یک اپلیکیشن مبتنی بر واقعیت افزوده^۲ به کاربران اجازه می‌دهد تا هنگامی که دوربین موبایل‌شان را به سمت یک ملک می‌گیرند، فوراً قیمت فعلی و تاریخچه فروش آن را مشاهده کنند. این اپلیکیشن همچنین یک ماشین حساب وام مسکن و سایر ابزارهای مالی به علاوه گزینه‌ای برای ارتباط با مشاوران املاک محلی را فراهم می‌کند (شکل ۳-۱). بعد شش ماه پس از انتشار اپلیکیشن، مشتریان بیش از یک میلیون ملک را جستجو کردند و بانک بازگشت سرمایه پروژه را بیش از ۱۰۰ درصد تخمین زد^۳.

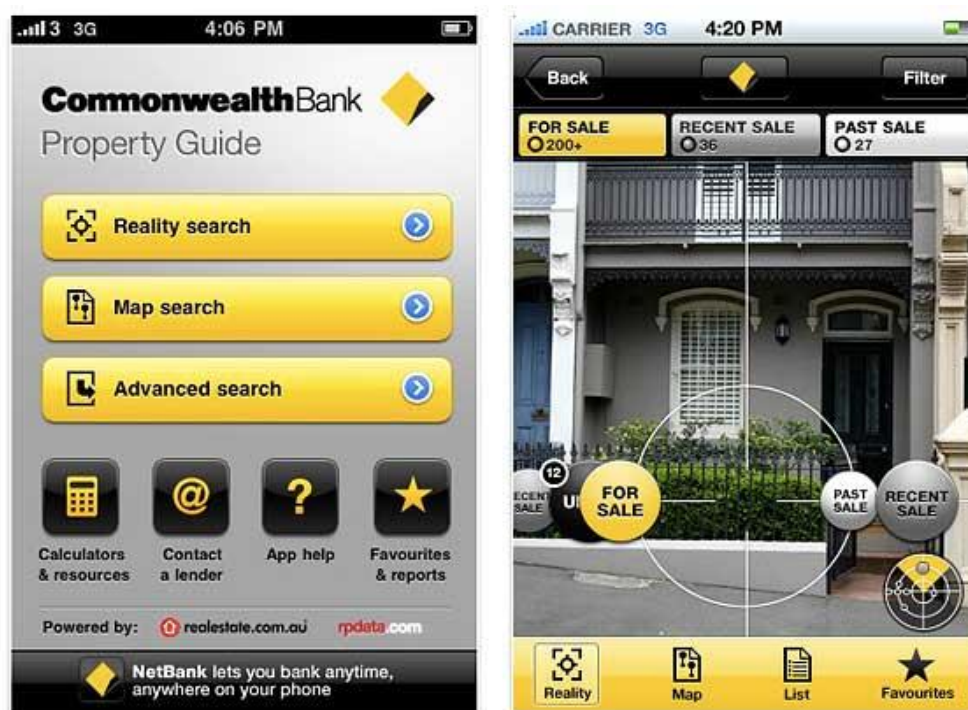
^۱ Commonwealth Bank in Australia

^۲ واقعیت افزوده یا مخفف آن ای‌آر «AR» یک نمای فیزیکی زنده، مستقیم یا غیرمستقیم است، که عناصری را پیرامون دنیای واقعی افراد اضافه می‌کند. این عناصر بر اساس تولیدات کامپیوتری که از طریق دریافت و پردازش اطلاعات کاربر توسط سنسورهای ورودی مانند صدا، ویدئو، تصاویر گرافیکی یا داده‌های جی‌پی‌اس می‌باشد، ایجاد می‌شود.

^۳ Peter Weill and Stephanie L. Woerner, "Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem," Sloan Management Review, Summer ۲۰۱۵, ۲۷-۳۴. See also Commonwealth Bank, Investorville Case Study, ۲۰۱۳.



شکل ۱-۳ نمایی از اپلیکیشن بانک کامن ولث



بانک‌ها باید این را در نظر بگیرند حتی اگر سهم بازار قابل توجهی در محصولات مالی داشته باشند، درگیر شدن در سفرهای خرید مشتریان، می‌تواند به بانک‌هایی که در چنین موقعیتی قرار دارند اجازه دهد به مجموعه بزرگتری از درآمد بالقوه دسترسی پیدا کنند و روابط کلی با مشتریان خود را غنی‌تر کنند.

۴- کسب درآمد از داده‌های بانک

روش‌های مختلفی برای کسب درآمد از داده‌ها وجود دارد. اولین مورد این است که یک بانک با افزودن قابلیت‌های جدید تجزیه و تحلیل، از داده‌های داخلی خود به طور مؤثرتری برای عملیات خود استفاده کند. یک راه



دیگر، ایجاد پیشنهادات جدید، مانند گزارش‌ها یا تجزیه و تحلیل پنج‌مارک^۱ها، بر اساس داده‌های بانکی است. تعدادی از بزرگترین بانک‌های کانادایی با همکاری شرکت سکیورکی^۲ از سیستمی که به افراد اجازه می‌دهد که با اعتبارنامه (نامه تمکین مالی) بانکی‌شان به خدمات آنلاین دولت فدرال دسترسی پیدا کنند^۳. این سیستم به همان شیوه وب‌سایت‌هایی کار می‌کند که به کاربران اجازه ورود به حساب کاربری فیس بوک را می‌دهد. به جز این مورد، آژانس‌های دولتی کانادا دسترسی به خدمات آنلاین را هنگامی فراهم می‌کنند که بازدیدکنندگان اعتبار بانکی خود را وارد می‌کنند. بانک‌ها فقط از داده‌هایی که از قبل در اختیار دارند برای تأیید هویت مشتریان خود استفاده می‌کنند، اما سپس آن‌ها را به عنوان یک قابلیت امن و در مقیاس ملی ارائه می‌کنند و به مشتریان بالقوه جدید دسترسی پیدا می‌کنند.

اکثر بانک‌ها مجموعه‌ای غنی از اطلاعات انحصاری در مورد مشتریان خود دارند (جزئیات کلیدی جمعیت شناختی، محل زندگی آنها، ترجیحات سبک زندگی آنها). زمانی که این داده‌های بانکی با توجه به محدودیت‌های نظارتی و نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی، مسئولانه استفاده می‌شوند، بینش‌های ارزشمندی را برای شرکت‌ها در صنایع خارج از خدمات مالی، مانند مخابرات، فروشگاه‌های خرده‌فروشی و یا کالاهای مصرفی، تجزیه و تحلیل می‌کنند و می‌توانند به آنها بفروشند. به عنوان مثال، بانک‌ها از طریق کارت‌های اعتباری

^۱ پنج‌مارک، به معنی اجرای یک برنامه رایانه‌ای، یا مجموعه‌ای از برنامه‌ها، یا عملیات دیگر برای «ارزیابی کارایی نسبی یک شیء» است، که این عملیات به صورت نرمال توسط «اجرای تعدادی آزمون و آزمایش» در برابر آن شیء انجام می‌شود.

^۲ SecureKey

^۳ طبق قوانین دولت کانادا، افراد استفاده از خدمات عمومی مانند بیمه عمومی و پرداخت مالیات، باید از حداقل اعتبار بانکی برخوردار باشند. اعتبارنامه یا نامه تمکن مالی، توسط بانک عامل هر شخص و به واحد پول کشور مورد نظر صادر می‌شود. در واقع تمکن مالی شامل، مانده حساب شخص و سپرده‌های بانکی ایشان به همراه تاریخ بازگشایی حساب، میانگین مبالغ وارد شده به حساب، میانگین مبالغ خارج شده از حساب و تفاضل این دو (گردش حساب) می‌باشد.



صادر شده، به داده های مشتریان و تجار دسترسی دارند در نتیجه داده های ارزشمندی از رفتار مشتریان بدست می آید که تجزیه و تحلیل این داده ها برای بسیاری از کسب و کارها ارزش بالایی دارد.

لذا بانک ها دارای مزیت اطلاعاتی بالایی نسبت به رقبا هستند، در نتیجه می توانند با یکپارچه سازی و تجزیه و تحلیل این داده ها، درآمد و کارایی خود را به شکل چشم گیری بهبود بخشند.

۵- تبدیل شدن به یک کارخانه تولید محصول و زیرساخت

بانک های بزرگ به دلیل این که بسیاری از مؤسسات کوچک و غیرستی فاقد محصولات اصلی بانکی، زیرساخت ها، دارایی های سرمایه ای یا حتی مجوزهای بانکی هستند و دسترسی یا منابع لازم برای به دست آوردن آنها را ندارند، می توانند با استفاده از دارایی های پشتیبان، برای ایجاد و ارائه محصولات یا خدمات به بانک های کوچک تر و سایر کسب و کارها، ارزش قابل توجهی ایجاد کنند.

مؤسسات مالی بزرگ می توانند با ایجاد مجموعه ای از محصولات دارای برچسب سفید^۱ برای فروش به اشخاص ثالث و ارائه یا "اجاره" زیرساخت به عنوان خدمت به بازیگران کوچک و حتی غیرمالی، ضمن برطرف کردن نیاز آنها، درآمد چشم گیری را به دست آورند. نمونه کلاسیک این نوع خدمات، بانک هایی است که پردازش کارت اعتباری را به کسب و کارهای خرده فروشی ارائه می دهند. در عصر تحول دیجیتال، بسیاری از فرصت های مشابه این موارد، در حال ظهور هستند.

^۱ محصول برچسب سفید (White-label product) یک محصول دارای برچسب سفید محصول یا خدماتی است که توسط یک شرکت (تولیدکننده) تولید می شود و سایر شرکت ها (بازاریاب ها) آن را تغییر نام می دهند تا به نظر برسد گویی آن را ساخته اند.



به عنوان مثال، بانک آی‌ان‌جی^۱ با استارت آپ فینتک آمریکایی کبیج^۲ برای خدمت به مشتریان و کسب و کارهای کوچک و متوسط در اروپا، شریک شده است. رابط کاربری آسان و الگوریتم‌های جدید مدیریت ریسک کبیج به او اجازه می‌دهد تا در عرض چند دقیقه در مورد درخواست‌های وام تصمیم‌گیری کند. به عنوان یک استارت‌آپ، کبیج یک قابلیت جدید و متمایز داشت اما فاقد سرمایه و روابط با مشتری بود. آی‌ان‌جی مخزن عمیقی از سرمایه و همچنین روابط خود با مشتریان بالقوه را وارد این شراکت کرد.

بانک‌ها باید این گزینه را در نظر بگیرند اگر دارای قابلیت بک‌اند^۳ (پشتیبانی فنی و فرآیندی) قابل توجهی هستند که دیگران ندارند و توانایی گسترش آن به محیط‌های دیگر را به صورت ایمن دارند. باید استعداد فنی کافی (به ویژه در مورد APIها) داشته باشند تا بتوانند در حین ارائه محصول یا خدمات به اشخاص ثالث، سطوح امنیتی مناسبی را حفظ کنند. این رویکرد علاوه بر باز کردن جریان‌های درآمدی جدید، می‌تواند راهی مفید برای جمع‌آوری داده‌های جدید برای بانک‌ها باشد.

۶- تبدیل شدن به مهاجمان دیجیتال^۴

با استفاده از کانال‌های دیجیتال یا مدل‌های کسب و کاری جدید، بانک‌های حال حاضر می‌توانند وارد مناطق جغرافیایی یا بخش‌های بازار جدیدی شوند که با استفاده از رویکردهای سنتی، اهداف بسیار گران‌قیمتی هستند.

^۱ ING

^۲ Kabbage. یک شرکت فناوری مالی آنلاین است که در آتلانتا، جورجیا مستقر است. این شرکت تأمین مالی را مستقیماً از طریق پلتفرم خودکار وام، برای کسب و کارهای کوچک و مشتریان انجام می‌دهد.

^۳ Back-end

^۴ به طور خلاصه، مهاجمان دیجیتال شرکت‌هایی هستند که موفق شده‌اند که تعادل را بین کیفیت نرم‌افزار، سرعت تحویل و هزینه توسعه و عملیات را برقرار کنند. این شرکت‌ها کارکنان خود را، چه فنی و چه غیر فنی، قادر می‌سازند تا به سرعت ویژگی‌ها و قابلیت‌های جدید را بدون هزینه یا ریسک زیاد تأیید کنند.



آی‌ان‌جی دایرکت به عنوان یک بانک منحصراً آنلاین در سال ۱۹۹۶ شروع به کار کرد و با رویکرد مهاجم دیجیتال، توانست بیش از ۲۰ میلیون مشتری از ۹ کشور را در مدت زمان حدود یک دهه‌ای جذب کند.^۱

اگر بانک‌ها می‌خواهند بدون نیاز به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فیزیکی وارد بازارها یا بخش‌های جدیدی شوند، باید این رویکرد را اتخاذ کنند. این رویکرد برای کاوش در فرصت‌های بازار مفید است، اما به مهارت‌های دیجیتالی لازم (طراحی، تجربه مشتری، تجزیه و تحلیل و غیره) و نظم و انضباط مدیریتی برای از بین بردن عملکردهای ضعیف نیاز دارد.

۷- جمع‌بندی

برای استفاده از این استراتژی‌ها بانک باید در مورد یک سری سؤالات تأمل کند:

- کدام استراتژی تناسب خوبی با منابع فعلی و موقعیت رقابتی بانک دارد؟
- چه تعداد از این استراتژی‌ها را می‌توان به طور منطقی دنبال کرد و در چه زمانی اجرا کرد؟
- چه ساختارهای حاکمیتی در بانک باید ایجاد شود و چه رویکردهای سازمانی به کار گرفته شود؟ از درون کسب و کارهای موجود نوآوری شود؟ واحدهای جداگانه راه‌اندازی شود؟
- برای دستیابی به این فرصت‌ها چه قابلیت‌هایی باید وجود داشته باشد؟

مهم‌تر از این که بانک چه استراتژی‌هایی را دنبال کند این است به قابلیت‌های دیجیتالی جدید در زمینه‌هایی مانند طراحی، نوآوری، داده‌ها و تجزیه و تحلیل، شخصی‌سازی و بازاریابی دیجیتال دست پیدا کند و روی آن

^۱ Arkadi Kuhlmann and Bruce Philp, The Orange Code: How ING Direct succeeded by being a rebel with a cause, Wiley, ۲۰۰۸.



سرمایه گذاری کند. تلاش برای توسعه "همه" این قابلیت ها راه حل نیست. در این صورت بانک تمرکز خود را از دست می دهد و با تلاش برای انجام کارهای بیش از حد، انرژی و سرمایه خود را از بین می برد.

تجربه نشان می دهد، مؤثرترین مسیر، ایجاد دیدگاه روشنی از قابلیت هایی است که می توانند به سرعت بیشترین ارزش را ارائه دهند و تحول دیجیتال را تقویت کند. نکته مهم این است که باید حرکت کرد، بانک باید فوری عمل کند، مانند مهاجمی که به دنبال رشد است، نه صرفاً یک مدافع که امیدوار است یک موقعیت قدیمی را حفظ کند.



بانک کارآفرین
KARAFARIN BANK

مدیریت ریسک و مطالعات اقتصادی

منابع

Arkadi Kuhlmann and Bruce Philp .۲۰۰۸. *How ING Direct succeeded by being a rebel with a cause*

leanix. *Banking Architecture* .۲۰۲۰.

thefinancialbrand. *Interactive 3D Ad Brings Bank's Virtual World to Life* .۲۰۱۸.

mckinsey (mckinsey) *"digital growth strategies for banks"* .۲۰۱۸. Somesh Khanna and Heitor Martins

<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/six-digital-growth-strategies-for-banks>.



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