

## خلاصه وینار

# استراتژی های صنعت بانکداری ایران ۱۴۰۰

عنوان گزارش	خلاصه وینار استراتژی های صنعت بانکداری ایران ۱۴۰۰
کدگزارش	CVB/ENT/BUSINESS/10
شماره	دهم - موردی
رده مخاطبان	سیاستگذاران، کارآفرینان، مدیران و کارشناسان صنعت بانکداری
سازمان	دیده بان کسب و کار
سخنرانان وینار	دکتر مرتضی ترک تبریزی: عضو هیات مدیره بانک تجارت دکتر محمد ربیع زاده: معاون کسب و کار و عضو هیات عامل بانک اقتصاد نوین دکتر علیرضا جلالی فراهانی: مدیر مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک بانک ملت دکتر محمدرضا پارسا فرد: مدیر بازاریابی و توسعه کسب و کار بانک پارسیان دکتر علی داوری: عضو هیات علمی دانشگاه تهران
تهیه و تدوین	دکتر علی داوری، سمیه داداش زاده و ملیکا آقا لطیفی
سازمان	دیده بان کسب و کار
سایت	Bizwatch.ir
تاریخ انتشار	۹۹/۹/۹

# پوستر وینار



آموزش های آزاد دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران به صورت رایگان برگزار می‌کند:

## استراتژی های صنعت بانکداری ایران ۱۴۰۰



**دکتر مرتضی  
ترک تبریزی**

عضو هیات مدیره  
بانک تجارت



**دکتر محمد  
ربیع زاده**

معاون کسب و کار  
و عضو هیات عامل  
بانک اقتصاد نوین



**دکتر علیرضا  
جلالی فراهانی**

مدیر امور مرکز تحقیقات  
و تحول استراتژیک  
بانک ملت



**دکتر محمدرضا  
پارسافرد**

مدیر بازاریابی و توسعه  
کسب و کار  
بانک پارسیان



**دکتر علی داوری**

عضو هیات علمی  
دانشگاه تهران



Eseminar.tv



۹۹/۸/۲۷  
سه شنبه



۱۷ الی ۱۹



- برخی ضرورت های بانکداری دیجیتال عبارتند از:
  - ✓ نیاز به تغییر در مدل کسب و کاری بانک ها
  - ✓ نیاز به حرکت از محصول گرایی به مشتری محوری
  - ✓ ایجاد فین تک ها و کسب و کارهای نو ظهور
  - ✓ تغییر در نگرش مشتریان
  - ✓ ظهور فناوری جدید
  - ✓ شکل گیری اکوسیستم تحول دیجیتال
- خدماتی در بانک ها در سال های اخیر مدل در آمدی دقیقی نداشته است. گاهی خدماتی را معرفی کرده ایم که یا استفاده نشده و یا برای همه مشتریان بانک به صورت عمومی خدمات تعریف شده است. یعنی برای یک مشتری خاص خدمات ارائه نشده است. در سال های اخیر صنعت بانکداری به این نتیجه رسیده است که اگر برای مشتری خاص محصول تولید نشود و سود آوری نخواهد داشت.
- در حوزه تحول دیجیتال بیشترین تغییر در فرهنگ سازمانی، در نگرش کارکنان در بانک و تغییر فرآیندها باید رخ دهد. مهارت افراد باید تغییر کند، قابلیت هایشان باید تغییر کند. دیگر نمی توانیم نگاه وظیفه ای داشته باشیم.

- حوزه دیجیتال می تواند یک بانک کوچک را به بازیگر اصلی و پیشرو بازار تبدیل کند. زیرا بانک های کوچک با سرعت بیشتر می توانند فرآیند هایشان را بهینه کنند.
- هنوز خیلی از بخش های صنعت بانکداری اعم از نیروی انسانی و آموزش شعب، نیازمند آموزش و فرهنگ سازی برای بلوغ دیجیتالی نیاز دارند در حوزه ها.
- در حوزه بیگ دیتا نیاز به نیروی انسانی متخصص داریم.
- بانک مرکزی باید در حوزه هایی که مستقیماً به دیجیتال مربوط می شود به سرعت قوانین و مقررات لازم را تدوین کند، بایستی انعطاف پذیرتر عمل کند و بخش خصوصی، فین تک ها و شرکت های نوپا را فعال شوند تا آنها سرویس های مشتریان را به ما بدهند.
- بانک ها بایستی تلاش کنند ضریب نفوذ ابزارهای دیجیتال و دسترسی به اینترنت را بین مشتریانانشان افزایش دهند.
- تمرکز بر روی مشتری محوری از سوی بانک ها
- اکوسیستم تحول دیجیتال، بسیار متفاوت از تجربه گذشته است. در دهه ۸۰ و ابتدای ۹۰ بحث بانکداری الکترونیک را داشتیم و محصول را چه از طریق موبایل و چه از طریق وب ارائه می دادیم، امروزه بازیگران دیگری باید کمک کنند و همه با هم بتوانیم محصول را ارائه کنیم.

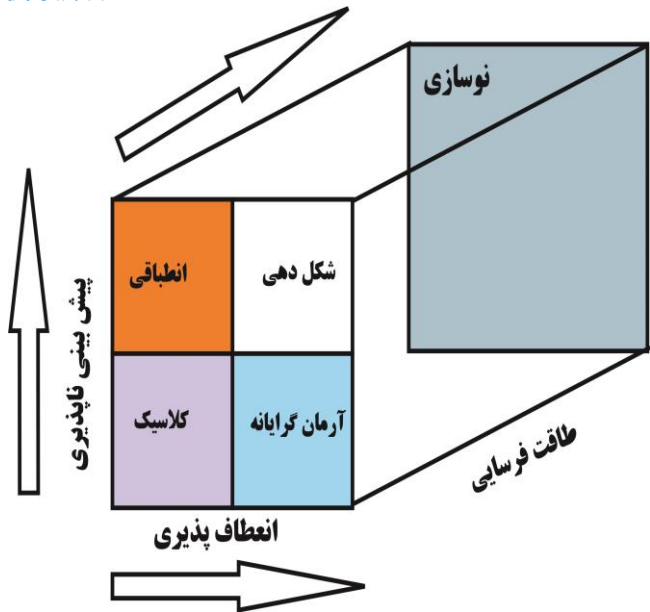
## دکتر علیرضا جلالی فراهانی مدیر امور مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک بانک ملت



### • برخی از تحولات محیطی:

- ✓ افزایش قیمت دلار و به تبع آن نرخ تسعیر ارز
- ✓ تشدید تورم
- ✓ افزایش فزاینده حجم نقدینگی
- ✓ رشد قیمت ها در بخش مسکن و مستقالات و متضرر شدن بانک های حرفه ای
- ✓ تقویت حضور شرکت های استارتآپ ها و یا نوآفرین در عرصه خدمات مالی - بانکی

- امروز شاهد ورود بازیگران جدید بر قالب فین تک هستیم. که نتیجه مثبتی می تواند برای بانک ها داشته باشد، ایجاد ظرفیت های جدید در آمدی در بستر اکوسیستم است. لازمه این کار کنار گذاشتن تفکر بازیگر انحصاری و حرکت به سوی یکی از بازیگران کلیدی بودن در اکوسیستم جدید است.



• اگر بخواهیم محیطمان را به واسطه سه مولفه (قابلیت پیش بینی، انعطاف پذیری و طاقت فرسایی) مورد بررسی قرار دهیم می توان گفت که صنعت بانکداری کشور به استراتژی نوسازی در یک محیط طاقت فرسا نیاز دارد. در این زمینه انجام اقدامات زیر لازم است:

- ✓ بانکها باید چابکی واکنش به محیط را افزایش دهند.
- ✓ اقدامات منسجمی برای کاهش هزینه های قابل اجتناب که در سودآوری تأثیری ندارد انجام دهند و بحث حفاظت از سرمایه را جدی بگیرند.
- ✓ سنجه های عملکردی را به گونه ای توسعه دهند که عملکرد روزانه، ماهانه پرسنل متصل باشد به عملکرد مالی بانک و واحدها.

دکتر محمدرضا پارسافرد  
مدیر بازاریابی و توسعه کسب و کار بانک پارسیان



• بانکداری دیجیتال ابعاد مختلفی دارد و فقط ارائه خدمات از طریق ابزارهای دیجیتال الکترونیک نیست، بلکه:

- ✓ بهبود خدمات آنلاین است،
- ✓ ابزارهای تحلیل راهبردی
- ✓ تمرکز بر تجربه مشتریان گذر از دیدگاه محصول گرا به مشتری گرا است.

• برای بکارگیری رویکرد مشتری مدار بایستی اقدامات زیر را انجام داد:

- ✓ گروه بندی مشتری
- ✓ سطح بندی ارائه خدمات مبتنی بر سود آوری بالفعل مشتری
- ✓ بخش بندی بازار
- ✓ میکرو سگمنت کردن
- ✓ رتبه بندی مبتنی بر محصول مورد نیاز مشتری



• **استراتژی های پیشنهادی به بانک ها:**

- ✓ **بانک می توانند مشاور معتمد مشتری شوند، بجز خدمات بانکی، در بقیه حوزه ها به مشتریان خدمات مشاوره ای بدهند.**
- ✓ **یک رویکرد این است که بانک ها به رهبر در توسعه محصول جدید تبدیل شوند.**
- ✓ **بانک ها بر تراکنش ها متمرکز شوند، مشتریان بابت هر فرآیندی نیاز به تبادل مالی دارند.**
- ✓ **بانک ها راهکار ارائه دهند و به مشتری بگویند شما راه حل های مختلفی نیاز دارید و بانک خدمات شخصی سازی شده ارائه می دهد؛**
- ✓ **بانکی که بتواند تمامی این کارها را با هم انجام دهد می تواند لفظ بانک جامع را داشته باشد.**

## دکتر محمد ربیع زاده

معاون کسب و کار و عضو هیات عامل بانک اقتصاد نوین



• مولفه های اصلی استراتژی نظام بانکداری را می توان بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن دسته بندی کرد:

- ✓ مشتریان
- ✓ ساختار مالی
- ✓ فرایندهای داخلی
- ✓ یادگیری و رشد

• مولفه های اصلی در مشتریان:

- ✓ هویت مشتریان
- ✓ تعداد مشتریان
- ✓ مشتری و بانک رابطه متقابل برد-برد
- ✓ نوآوری (مقاومت در برابر تغییر از طرف برخی از بانک ها و نیاز و اصرار به تغییر از طرف مشتریان)
- ✓ رویکرد حل مسئله-راهکار جامع

• مولفه های اصلی در یادگیری و رشد:

- ✓ مدیریت استعداد
- ✓ تعلق سازمانی
- ✓ مدیریت دانش

• مولفه های اصلی در ساختار مالی:

- ✓ کفایت سرمایه
- ✓ بازده دارایی ها
- ✓ مدیریت هزینه ها
- ✓ خلق ثروت
- ✓ سودآوری مستمر
- ✓ سهم بازار
- ✓ درآمدهای غیر مشاع
- ✓ مدیریت نقدینگی
- ✓ تبخیر ترازنامه
- ✓ داراییهای سمی و غیر مولد

---

• مولفه های اصلی در فرایندهای داخلی:

- ✓ فرآیندهای منطبق بر استراتژی
- ✓ ساختار سازمانی چابک
- ✓ تناسب صف و ستاد بر مبنای سازمان های شبدری
- ✓ تفویض اختیار تحول
- ✓ شعب مکانیزاسیون فرآیندها
- ✓ توسعه زیرساخت ها

## دکتر علی داوری

عضو هیات علمی دانشگاه تهران



### • تحولات صنعت بانکداری جهان در کووید ۱۹:

- ✓ ورود رقبا نوآور و جدید به صنعت بانکداری که تجربه بهتر برای مشتری ایجاد می کنند.
- ✓ مدل های پلتفرمی با چابکی بیشتر
- ✓ بانک ها در گیر مشکلات عملیاتی و تعطیلی موقت شعب شده اند ولی پلتفرم ها و نئو بانک ها مشغول ارائه خدمات مجازی به مشتریان در خانه از طریق کارکنان دور کار در بحران کووید ۱۹ هستند.
- ✓ تاب آوری عملیاتی و تعامل با بازیگران جدید

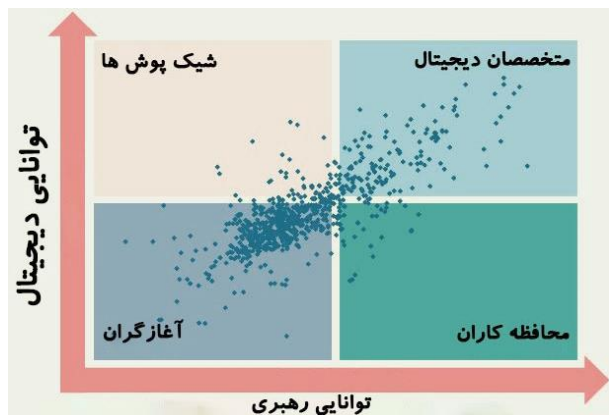
بانکداری سنتی	بانکداری نوین
دارایی زیاد	چابک و ناب
شبکه گسترده شعب	بازارگاه (مارکت پلیس) بزرگ
سازمان محصول محور و عمودی سازی محصولات	سازمان مشتری محور و افق سازی محصولات
فرهنگ تحمل ریسک اندک	فرهنگ پلت فرم باز
ساختار گسترده	توانایی دیجیتال پیشرفته
توسعه پذیری اندک و انعطاف پذیری	چابک و توسعه پذیر از طریق پلت فرم های باز
مشکل یکپارچه شدن – بازیگر حذف شود	امکان ورود بازیگران جدید
مدل کسب و کار ایزوله	مدل کسب و کار داده محور

- روندها در بانکداری تجاری جهان در زمینه های بانکداری هوشمند، بانکداری مشتری محور، بانکداری داده محور و بانکداری باز است.

- این روند های دهگانه می تواند در زمینه نیروی کار دیجیتال، مشارکت با فین تک ها، راهکارهای بلاک چین، اکو سیستم همکاری باز، تجربه مشتری قوی تر، تفکر طراحی، هوش مصنوعی، همکاری با رگ تک و نوآوری فناورانه به عنوان پشتیبان برای کاهش ریسک باشند.

- بانک های کشور برای انتخاب استراتژی بر حسب توانایی رهبری و دیجیتال می تواند چهار انتخاب داشته باشند:

- ✓ آغازگران: توانایی رهبری پایین و توانایی دیجیتال پایین اندک دارند.
- ✓ شیک پوش ها: توانایی رهبری پایین و توانایی دیجیتال بالا دارند.
- ✓ محافظه کاران: توانایی رهبری و مدیریتی بالایی داشته ولی توانایی دیجیتال پایین دارند.
- ✓ متخصصان دیجیتال: توانایی رهبری بالا و توانایی دیجیتال بالا دارند.



# گزارش های مجموعه مطالعات دیده بان کسب و کار



۳۰ چالش کسب و کار در  
تابستان ۹۹- تیرماه ۹۹

۳۰ راهکار تاب آوری در  
مدیریت بحران کرونا-  
خرداد ۹۹

پنج استراتژی تاب آوری  
کسب و کار در شرایط بحران  
کرونا- اردیبهشت ۹۹

۳۰ چالش پیش روی  
کسب و کارها در بحران  
کرونا- اردیبهشت ۹۹

بحران کرونا و اقدامات  
ابتکاری شرکت ها و  
کسب و کارها- فروردین ۹۹

# گزارش های مجموعه مطالعات دیده بان کسب و کار



ریسک ها و استراتژی های کسب و کار تا سال ۲۰۲۲ - شهریور ماه ۹۹



ریسک ها و استراتژی های کسب و کار در پاییز ۹۹ - مهر ماه ۹۹



دور کاری کارکنان: ریسک ها و استراتژی ها - آذر ماه ۹۹

دیده بان کسب و کار  
مرجع پایش و توسعه کسب و کار

---

[Bizwatch.ir](http://Bizwatch.ir)

