

روندهای برتر بانکداری خرد در سال ۲۰۲۰

خلاصه گزارش کچمینی



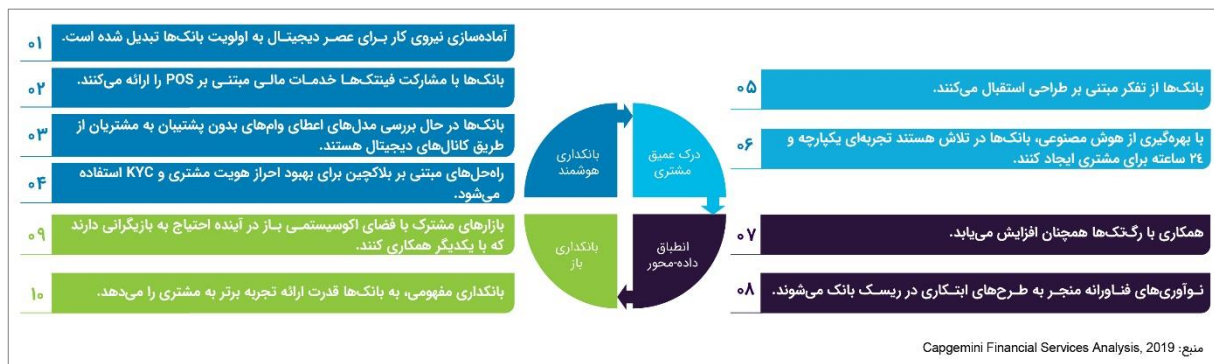
تهیه کننده: سارا مومن

فروردین ۱۳۹۹

مقدمه

صنعت بانکداری در سال ۲۰۲۰ و سال‌های پیش رو همچنان به دلیل ظهور فناوری‌های نوین و تغییر انتظارات مشتریان دچار دگرگونی خواهد شد. در چنین شرایطی بانک‌ها تلاش می‌کنند خود را برای نوآوری‌های بیشتر و ایجاد تجربه‌های خاص برای مشتریان آماده کنند. حضور بیگ‌تک‌ها و بانک‌های رقیب^۱ فضای رقابتی را پیچیده‌تر می‌کند و بانک‌های سنتی را وارد اکوسیستمی می‌کند که همکاری با بازیگران جدید صنعت مانند فین‌تک‌ها از ویژگی‌های شاخص آن است.

کپجمینی^۲ در گزارش‌های تحلیلی سال ۲۰۲۰ خود ده روند را برای پیشرفت و توسعه صنعت بانکداری خرد شناسایی کرده که نتیجه آنها تبدیل شدن به بانک هوشمند، کسب قابلیت درک عمیق مشتری، تطبیق داده-محوری و بانکداری باز است.



۱. آماده‌سازی نیروی کار برای عصر دیجیتال به اولویت بانک‌ها تبدیل شده است.

صنعت بانکداری خرد برای اینکه توان مقابله با دگرگونی سریع فناوری را داشته باشد، در حال تجهیز کارمندان با ابزارهای دیجیتال است. آموزش‌های سنتی به کارمندان جهت پاسخ‌گویی به تقاضاهای همواره در حال تغییر مشتری با توجه به اولویت‌های در حال تغییر کسب و کارها، روشی منسوخ شده است. در نتیجه کارمندان بانک بایستی با مهارت‌های نوین مانند یادگیری ماشین و هوش مصنوعی برای به‌دست آوردن بینش از مشتریان و خودکارسازی فرایندها و بهبود تجربه مشتری آشنایی داشته باشند.

¹ challenger banks

² Capgemini

مشوق‌های کلیدی این روند:

- بانک‌ها امروزه برای جذب کارمندان با مهارت فناورانه در حال رقابت با فین‌تک‌ها و بیگ‌تک‌ها (غول‌های فناوری مانند گوگل، آمازون، فیسبوک و اپل) هستند. به‌علاوه نبود امکانات برای رشد استعدادها در بانک، این رقابت را برای بانک‌ها در پرورش استعدادها سخت‌تر می‌کند.
- کارمندان بانک برای بهبود کارها و چابک کردن فرایندها بایستی طرز فکر دیجیتالی داشته باشند. کارمندان با مهارت دیجیتالی، سرویس‌های دیجیتال مناسب‌تر (از دید مشتریان) توسعه می‌دهند و مزیت رقابتی برای بانک ایجاد خواهند کرد.

برای اتخاذ طرز تفکر دیجیتالی می‌توان برنامه زیر را دنبال کرد:

- ۱- شناخت. این مرحله به‌منظور شناسایی مهارت‌های جدید مورد نیاز کارمندان و فرصت‌های مهارت‌آموزی به آنان است.
- ۲- شروع. پایه‌گذاری برنامه‌های آموزشی با مربیان مسلط به مسائل فناوری.
- ۳- ایجاد منابع. ارائه منابع یادگیری در فرمت‌های مختلف، شامل کلاس‌های مجازی، ویدئو، پادکست و ...
- ۴- ارزیابی. به معنی بررسی اثر به‌وسیله بررسی پیوسته بازخورد ذینفعان.
- ۵- تنظیم. تخصیص کارمندان آموزش دیده به کارهای مشخص بر اساس اولویت‌های کسب و کاری بانک.
- ۶- مقیاس‌گذاری. با بهره‌گیری از متدهای چابک از دید سازمانی برنامه‌های آموزشی را رتبه‌بندی و مقیاس‌گذاری کنید.

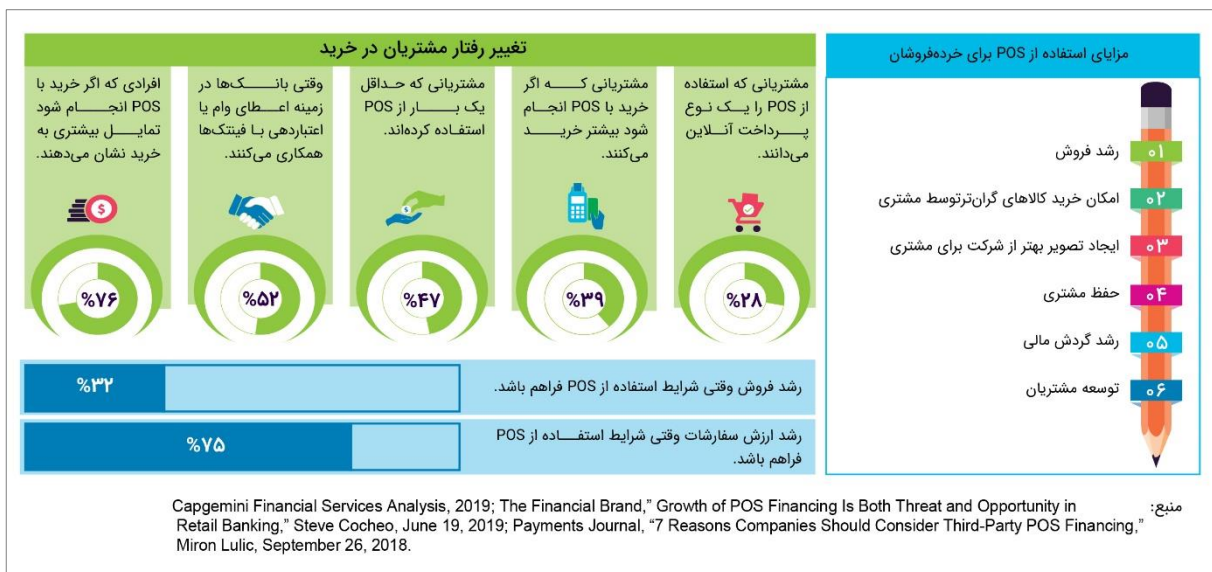
نگاهی اجمالی بر این روند:

- بانک‌ها در حال پیاده‌سازی نوآورانه برنامه‌های آموزشی برای تبدیل نیروی کار خود به نیروی کار دیجیتال هستند. برای مثال بانک DBS (بانک سرمایه‌ای سنگاپور) حدود ۱۴.۵ میلیون دلار روی یک برنامه آموزشی در طی ۵ سال به ۱۰۰۰۰ کارمند سرمایه‌گذاری کرده است تا شرکت را در اقتصاد دیجیتال بهره‌ور سازند و با آینده محیط کار همخوانی داشته باشند.
- ساخت پایگاه داده داخل سازمانی^۳ به یک اولویت برای بانک‌ها تبدیل شده که به کارمندانی با مهارت در علم داده، ساختار داده و مهندسی داده نیازمند است. برای مثال بانک NatWest (بانک بریتانیایی تجاری و خرد) ۱.۳ میلیون دلار برای راه‌اندازی یک آموزشگاه داده، با هدف بهره‌برداری از فناوری‌های آینده سرمایه‌گذاری کرده است.
- بانک‌ها برای شبیه‌سازی رفتار و مشارکت مشتریان از فناوری واقعیت مجازی بهره خواهند برد. این شبیه‌سازی کارهای مختلفی از پیشنهاد محصولات بانک به مشتری تا آماده شدن برای موارد غیرمطلوب مانند اعمال مجرمانه یا حمله تروریستی را در بر می‌گیرند.

³ in-house

۲. بانکها با مشارکت فین تکها تامین مالی مبتنی بر نقاط فروش^۴ را ارائه می کنند.

تامین مالی نقاط فروش به معنای ارائه خدمت به مشتریانی است که خدمات منعطفتری از دستگاه POS انتظار دارند. به طور مثال با این خدمت مشتری می تواند در هنگام خرید از یک خرده فروشی تا حد مشخصی از مبلغ کالا را پرداخت کند و مابقی مبلغ را در دوره های مشخص پرداخت نماید. از مزایای این خدمت برای کسب و کارها (همان طور که در شکل زیر نشان داده شده است) می توان به مواردی مانند افزایش تعداد فروش (به ویژه فروش داخل فروشگاه)، توانا ساختن مشتریان برای خرید کالاهای گران قیمت، ایجاد ذهنیت مثبت از شرکت برای مشتری، افزایش وفاداری مشتریان، بهبود جریان نقدی و گسترده کردن طیف مشتریان اشاره کرد.



مشوقهای کلیدی این روند:

از آنجا که فین تکها محیط وام دهی با دستگاه POS را راه اندازی کرده اند، بانکها در حال واگذاری رقابت به فین تکها هستند. همچنین با افزایش علاقه مشتریان به این خدمت، بانکها در حال بررسی فرصتهای همکاری با فین تکها هستند.

⁴ PoS financing

نگاهی اجمالی بر این روند:

- شرکت‌هایی که به سراغ ارائه خدمت تامین مالی نقاط فروش می‌روند بسیار گسترده هستند؛ از بانک‌ها تا خرده‌فروشی‌های کوچک و بزرگ گرفته تا شرکت‌های پرداخت با کارت اعتباری و بازیگران اصلی تجارت الکترونیک.
- بانک‌ها دریافته‌اند که فین‌تک‌ها می‌توانند در پوشش شکاف میان مشتری و خرده‌فروشی‌ها در این خدمت مفید واقع شوند و در این زمینه نمونه‌های موفق از همکاری بانک‌ها و فین‌تک‌ها وجود دارند. همچنین از این طریق بانک به روش‌های جدید به مشتری خدمت‌رسانی می‌کند. به‌طور مثال می‌توان از همکاری بانک Cross River و فین‌تک Affirm با فروشگاه‌های والمارت در سال ۲۰۱۹ برای ارائه خدمت تامین مالی نقاط فروش حدود ۴۰۰۰ مرکز فروشگاهی والمارت نام برد که امکان پرداخت قسطی ۳، ۶ و ۱۲ ماهه را برای مشتریان فراهم آورده‌اند.

۳. بانک‌ها در حال بررسی مدل‌های اعطای وام‌های بدون پشتیبان^۵ به مشتریان از طریق کانال‌های دیجیتال هستند.

از محرک‌های اصلی این روند می‌توان به جوان‌های این دوره اشاره کرد که برای تامین مالی سریع به دریافت وام بدون پشتیبان از طریق ابزارهای دیجیتالی علاقمند شده‌اند. همچنین فین‌تک‌ها و سایر بازیگران غیر بانکی که با شناسایی و درک ویژگی‌های کانال‌های دیجیتال، پلتفرم‌های وام‌دهی دیجیتالی را با هدف فراهم کردن تجربه یکپارچه به مشتری ارائه می‌دهند. فین‌تک‌ها با ارائه وام‌های بدون پشتیبان به جوانان، تهدیدی برای بانک‌ها در این حوزه هستند.

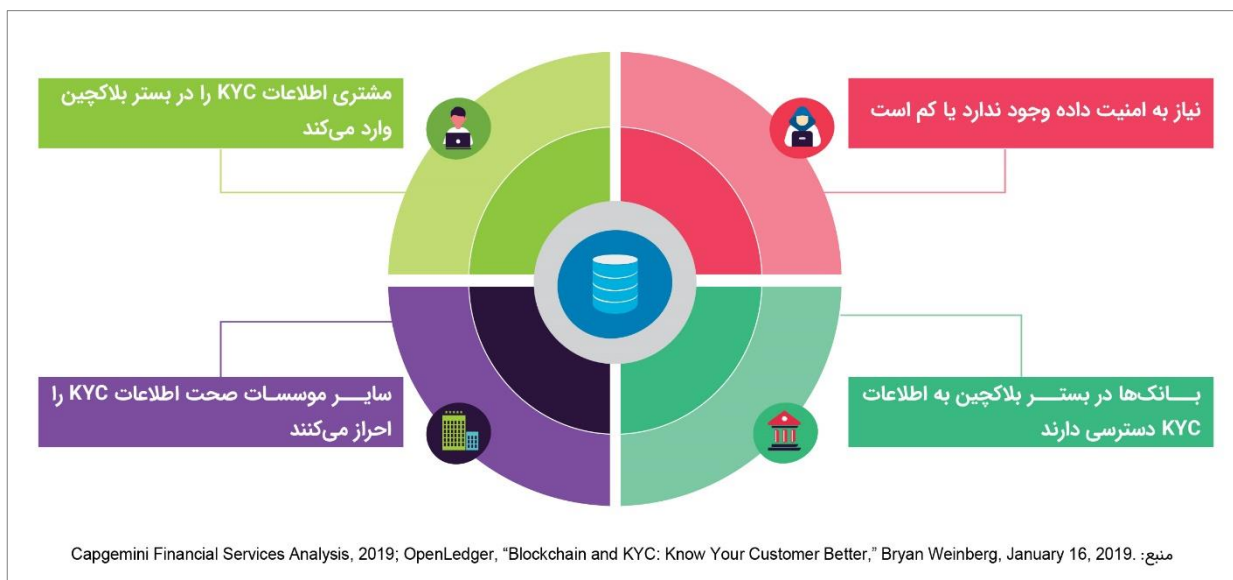
نگاهی اجمالی بر این روند:

- به‌علت اینکه بازار این نوع وام‌دهی به‌سرعت و با رشدی پایدار در حرکت به جلو است، بانک‌ها در حال بررسی این مدل کسب و کاری هستند.
- در پاسخ به رشد درخواست وام‌های بدون پشتوانه، بانک‌های بزرگ در حال گسترش خدمت وام‌دهی خود به کانال‌های دیجیتال و ایجاد یکپارچگی میان کانال آفلاین (شعبه) و آنلاین هستند.
- به‌دنبال تحلیل‌های پرداخت دیجیتال، بانک‌ها در حال بهبود بهره‌وری خود هستند و برای باقی ماندن در رقابت با فین‌تک‌ها شفافیت فرآیندها را افزایش خواهند داد و فرایند تایید و پرداخت را تسریع خواهند کرد.

⁵ Unsecured consumer lending

۴. راه‌حل‌های مبتنی بر بلاکچین برای بهبود احراز هویت مشتری و KYC استفاده می‌شود.

بانک‌ها با استفاده از بلاکچین به دنبال بهبود برنامه‌های شناخت مشتری هستند تا نیازمندی‌های قانونی را به شیوه موثرتر مدیریت کنند. هر زمان که داده‌ای از مشتری به سرور برای بررسی هویت مشتری منتقل شود، ریسک رهگیری یا هک شدن داده وجود دارد و تهدیدی برای بانک به حساب می‌آید. این مساله از محرک‌های اصلی این روند فناوری است.



نگاهی اجمالی بر این روند:

- بانک‌ها در حال بهره‌گیری از فناوری دفاتر کل توزیع شده و یا بلاکچین برای ساده‌سازی فرایند شناخت مشتری هستند. این ابزارها موجب کاهش نگرانی‌های امنیتی، کاهش هزینه‌های عملیاتی و درک نیاز مشتری خواهند شد.
- بلاکچین ساختاری برای جمع‌آوری اطلاعات از منابع متفاوت را به وجود می‌آورد. این ساختار داده غیرقابل تغییر و با رمزنگاری ایمن شده است. این ابزار بستری را فراهم می‌کند که کاربر تنها یک مرتبه فرایند احراز هویت را انجام داده و برای دفعات بعدی بدون نیاز به مشارکت سایر سازمان‌ها، فرایند احراز هویت انجام می‌شود.
- بانک‌ها در حال تشکیل مجمعی برای مطالعه درباره بلاکچین و پیاده‌سازی آن هستند.

۵. بانک‌ها از تفکر مبتنی بر طراحی استقبال می‌کنند.

بانک‌ها در حال برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای درک مستقیم نیاز و انتظار مشتری هستند تا بتوانند در حین فرایند یادگیری، نمونه اولیه دیجیتالی نیز طراحی کنند. تفکر مبتنی بر طراحی به معنی یک فرایند تکرارشونده برای درک کاربر، فرضیات چالش و تعریف مجدد چالش‌ها برای شناخت استراتژی‌های ممکن و راه‌حلهایی است که در ابتدای کار ممکن است واضح و مشخص نباشد. تفکر مبتنی بر طراحی که بانک‌ها به تازگی در حال اتخاذ آن هستند یک مزیت رقابتی و تکانه در صنعت به حساب می‌آید. پدیده‌ای که مشتریان به سمت بانکداری دیجیتال رفته‌اند و کارآمدی شعبه‌ها کاهش یافته است یکی از محورهای کلیدی این روند است و بانک‌ها بایستی پیشنهادات خود را با رویکرد مشتری محور ارائه دهند.



نگاهی اجمالی بر این روند:

- برای باقی ماندن در فضای رقابتی جدید، بانک‌ها بایستی به سراغ تفکر مبتنی بر طراحی بروند. زیرا در غیر این صورت مشتریان به سراغ فین‌تک‌ها یا بانک‌های رقیب که تجربه یکپارچه میان کانال‌های ارتباطی را ارائه می‌دهند، خواهند رفت.
- بانک‌ها در حال تحقیق بر روی مشکلات و خواسته‌های مشتریان هستند تا آنها را به صورت دیجیتالی و با راه‌حل‌های شخصی‌سازی شده حل کنند.

- بانک‌ها در حال گسترش سرمایه‌گذاری خود روی تیم‌های طراحی و واحدهای نوآوری داخلی با ساختار و متخصصین جدید مانند طراحان UX، طراحان بصری و طراحان استراتژی دیجیتال هستند.
- تعامل مشتریان با بانک‌ها از طریق شعبه در حال تغییر به سایر کانال‌های ارتباطی است. به همین علت بانک‌های بزرگ از تفکر مبتنی بر طراحی تعاملی استقبال می‌کنند.

۶. با بهره‌گیری از هوش مصنوعی، بانک‌ها در تلاش هستند تجربه‌ای یکپارچه و ۲۴ ساعته برای مشتری ایجاد کنند.

بانک‌ها به وسیله هوش مصنوعی به دنبال ساده‌سازی سرویس‌های تعاملی با مشتریان هستند. ارائه سریع‌تر و موثرتر تجربه مشتری با استفاده از فناوری روز، از جمله محرک‌های این روند هستند.

نگاهی اجمالی بر این روند:

- بانک‌ها برای بهبود فرایندهای تعامل با مشتری و به دست آوردن مزیت رقابتی از طریق ارائه تجربه بهتر به مشتری، بر پردازش زبان طبیعی، بیومتریک، شناسایی ویژگی‌های چشمی و ... سرمایه‌گذاری خواهند کرد.
- بانک‌ها از فناوری هوش مصنوعی برای شناسایی فعالیت‌های جعلی بهره خواهند برد. همچنین با جمع‌آوری اطلاعات هر مشتری راه‌حل‌های شخصی‌سازی شده را پیشنهاد می‌دهند.
- این فناوری برای خودکارسازی فرایند KYC عاملی بنیادین است.
- با افزایش محبوبیت دستیاران مجازی و چت‌بات‌ها، به کارگیری فناوری هوش مصنوعی نیز اهمیت ویژه‌ای خواهد یافت.

۷. همکاری با رگ‌تک‌ها همچنان افزایش می‌یابد.

تغییر و تحول در قوانین و افزایش هزینه‌های تطبیق مربوطه، موجب ایجاد کشش بانک‌ها به رگ‌تک شده است. محرک‌های اصلی این کشش در شکل زیر نشان داده شده است.

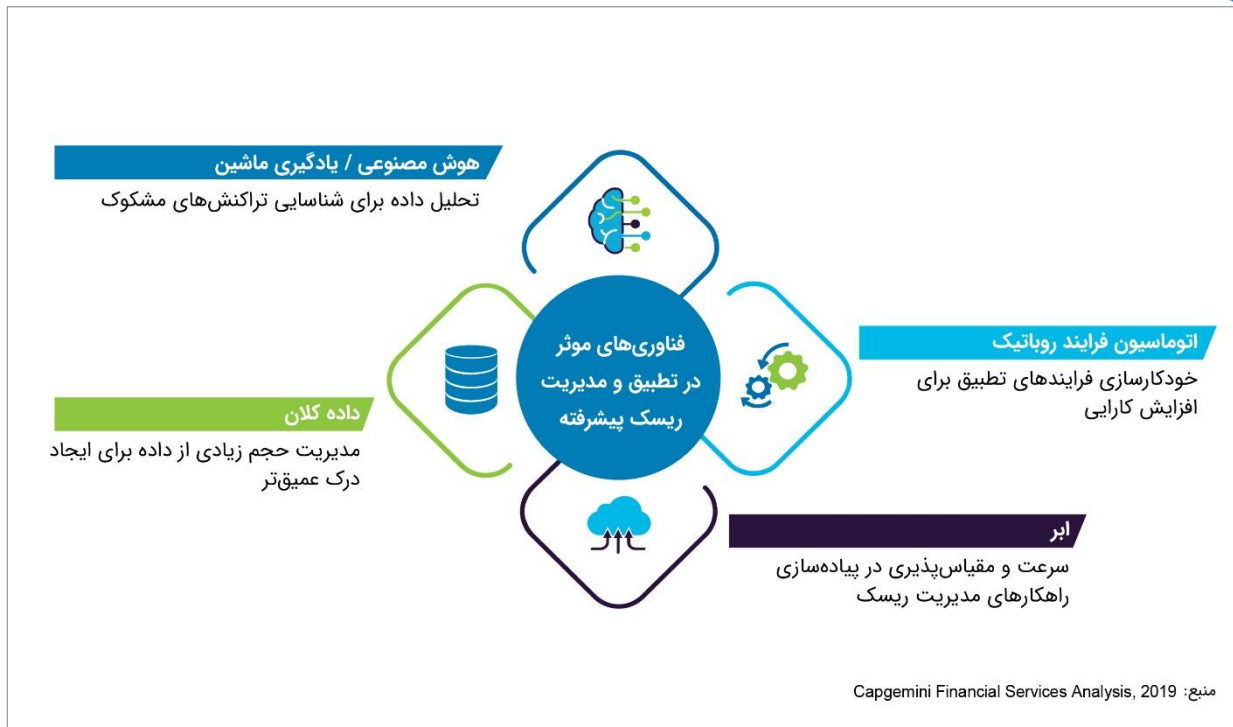


نگاهی اجمالی بر این روند:

- شرکت‌های مالی برای دستیابی سریع‌تر به پاسخ، در حال همکاری با شرکت‌های رگ‌تک و برون‌سپاری عملیات تطبیق هستند.
- بانک‌ها و رگ‌تک‌ها در کنار قانون‌گذاران کنسرسیومی را برای ایجاد یک اکوسیستم جهت همکاری و مدیریت بهتر عملیات تطبیق تشکیل خواهند داد.

۸. نوآوری‌های فناورانه منجر به طرح‌های ابتکاری در ریسک بانک می‌شوند.

با نوآوری‌های فناورانه، بانک‌ها می‌توانند الزامات قانونی را برآورده کنند و با بهره‌گیری از این نوآوری‌ها مزیت رقابتی به‌دست آورند و راه‌حل‌های مبتنی بر نیاز مشتری ارائه کنند. فناوری‌هایی که امکان تطبیق و مدیریت پیشرفته ریسک را میسر می‌کنند در شکل زیر نشان داده شده است:



نگاهی اجمالی بر این روند:

- رشد فناوری‌های دگرگون‌ساز در حوزه مدیریت ریسک، تطبیق و امنیت سایبری، موسسات مالی را به سمت مدیریت الزامات تطبیق پیشرفته راهنمایی می‌کنند.
- بانک‌ها از قابلیت‌های هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای مقابله با حملات سایبری استقبال می‌کنند. آنها تلاش می‌کنند با تحلیل خریده‌ها و تراکنش‌های مشتری، فعالیت‌های مشکوک را شناسایی کنند.
- بانک‌های بزرگ راه‌حل‌های مبتنی بر فناوری ابری را برای مدیریت ریسک پولشویی اتخاذ خواهند کرد.

۹. بازارهای مشترک با فضای اکوسیستمی باز در آینده احتیاج به بازیگرانی دارند که با یکدیگر همکاری کنند.

امروزه انتظار مشتریان از موسسات مالی این است که تمامی انتظارات و نیازهای آنها را برآورده کنند. در نتیجه بانک‌ها برای بقای خود نیازمند همکاری با بازیگران جدید در اکوسیستمی متشکل از فین‌تک‌ها، رگولاتورها و ... هستند.

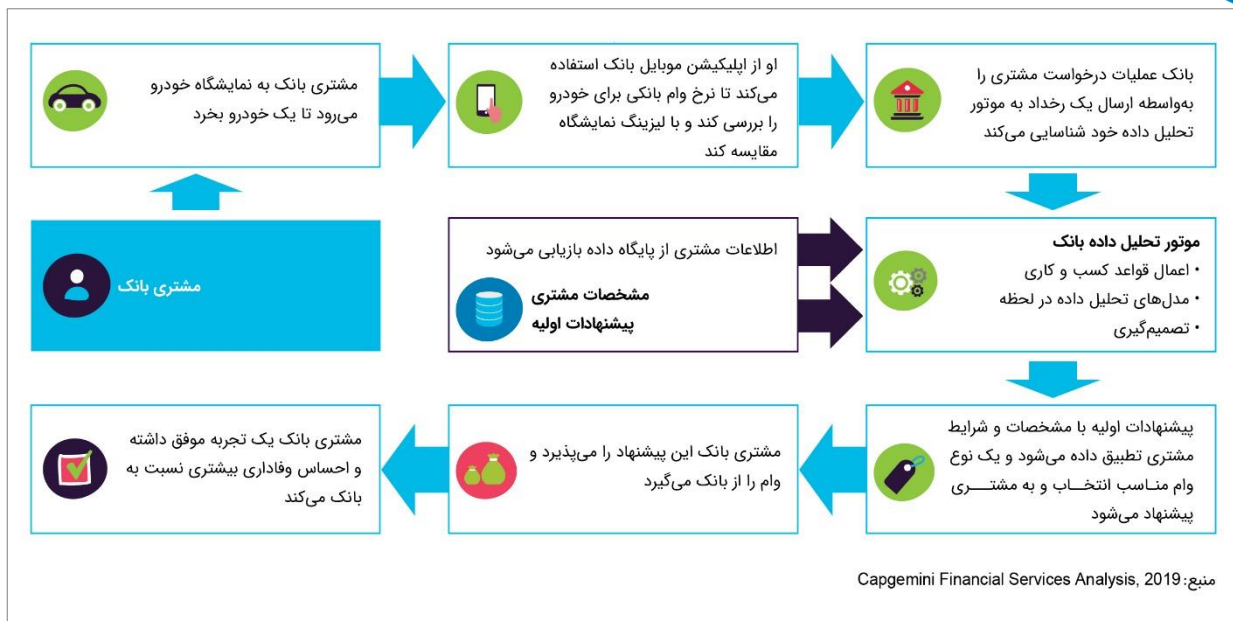


نگاهی اجمالی بر این روند:

- در حالی که صنایع به سمت گسترده کردن خدمات می‌روند، ابتکار عمل‌های بانکداری باز می‌توانند بهبود عملیاتی کوتاه‌مدت ایجاد کنند. هرچند که با تقاضاهای پیوسته در حال تغییر مشتریان و خاصیت پویایی صنعت، بانکداری باز نیز تکامل خواهد یافت.
- از طریق بانکداری باز، بانک‌ها می‌توانند از طریق بهره‌گیری از داده‌ها، محصولات شخصی‌سازی شده به مشتری ارائه دهند.
- وجود فضای همکاری به شرکت‌ها اجازه اشتراک‌گذاری داده، زیرساخت‌ها و سایر منابع را به صورت امن می‌دهد.

۱۰. بانکداری مفهومی، به بانک‌ها قدرت ارائه تجربه برتر به مشتری را می‌دهد.

بانک‌ها با بهره‌گیری از فناوری‌های جدید، تجربه بانکداری مفهومی را ارائه می‌دهند، مانند سرویسی که خدمات و محصولات بانک را در زمان و مکان مناسب به مشتری پیشنهاد می‌دهد. تجربه مشتری در بانکداری مفهومی در شکل زیر نشان داده شده است:



نگاهی اجمالی بر این روند:

- بانک‌ها با استفاده از داده‌های مشتری و فناوری‌های جدید با دانستن اینکه مشتری چه می‌خواهد، ایجاد ارزش خواهند کرد. داده‌های ذخیره شده شامل داده‌های تاریخی و حال مشتری هستند مانند زمان و روز، کانال ارتباطی ترجیحی، مکان، پرداخت، تاریخچه جستجو در اینترنت و
- بانک‌ها از طریق تعبیه چت‌بات‌های مبتنی بر هوش مصنوعی و دستیارهای صوتی در اپلیکیشن‌های موبایلی به دنبال ارتقای سرعت ارائه محصولات و شخصی‌سازی راه‌حل‌ها هستند.

نتیجه‌گیری

روندهای مرسوم کسب و کاری نشان از ایجاد اکوسیستمی برای همکاری میان بانک‌ها، فین‌تک‌ها و رگ‌تک‌ها دارند. بانک‌ها از طریق اتخاذ تفکر مبتنی بر طراحی به رقابت با فین‌تک‌ها و بیگ‌تک‌ها خواهند پرداخت. همچنین فناوری نسل آینده، به بانک‌ها در ایجاد فرایند و الزامات قانونی کمک خواهند کرد. بانک‌ها به تازگی اهمیت فرهنگ آماده‌سازی کارکنان برای آینده با تمرکز بر فناوری را دریافته‌اند. روندها اعلام می‌کنند که بیگ‌تک‌ها در حال جذب بیشتر کارمندان با مهارت دیجیتال هستند. در نتیجه رفتار بانک برای جذب این استعدادها بیشتر از هر زمان دیگر اهمیت دارد. از آنجایی که فین‌تک‌ها و بانک‌های رقیب رقابت فناوری را به سمت مشارکت برای ارائه تجربه بهتر به مشتریان برده‌اند، بانک‌های سنتی نیز به دنبال ایجاد مشارکت و همکاری با فین‌تک‌ها برای پوشش این شکاف فناوری هستند.