

# چرا بانک‌ها باید نوآور باشند؟

مأخذ: Banking Technology

مترجم: مریم مسعودی

اداره تحقیقات و مدیریت نوآوری - بانک رفاه کارگران



**بانک‌ها بدون  
بستر سازی  
نمی‌توانند نوآوری  
کنند.**

**کشف کردن (Discover):** شناسایی نوع جدید مشتریان برای درآمدزایی.

**ابداع کردن (Invent):** ایجاد محصولات جدید نوآورانه برای پاسخگویی به بخش‌های جدید طراحی شده.

**ایجاد کردن (Creat):** ایجاد کسب و کار جدید برای رویارویی با آینده که توسط تکنولوژی‌های جدید حمایت می‌شود.

**توسعه بخشیدن (Evolve):** ایجاد و گسترش سازمان منعطف و آماده رویارویی با چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو.

با توجه به روند کند رشد اقتصادی در کشورهای پیشرفته جهان در سال‌های اخیر، کشورهای در حال توسعه می‌توانند گزینه مناسبی برای توسعه کسب و کار باشند. بنابراین، می‌توان در جستجوی پاسخ این پرسش بود که: بازارهای در حال توسعه در سال ۲۰۵۰ تا چه حد رشد خواهند کرد؟

پیش‌بینی‌ها حاکی از آن است که در اوضاع نابسامان اقتصادی، بخش بانکداری به طور قابل ملاحظه‌ای بیشتر از GDP (تولید ناخالص داخلی) در حال رشد است. این گزارش به این نکته اشاره می‌کند که کشورهایی همچون چین، هند، برزیل، اندونزی، مکزیک، روسیه و ترکیه این پتانسیل را در بخش‌های بانکداری خود دارند تا بتوانند با کشورهای بزرگ اروپایی مقایسه شوند.

بنجامین فرانکلین (Benjamin Franklin) با بیان این جمله که "فرصت‌ها از چالش‌ها سرچشمه می‌گیرند" مشهور شده است.

زمانی که با دقت به دنیای پیرامون خود می‌نگریم، این فکر به ذهنمان خطور می‌کند که بانک‌های آینده‌نگر (Forward-looking Banks) چگونه به دنبال تشخیص نکات مثبت و آموزنده از چالش‌های مالی اخیر هستند؟ در سال ۲۰۰۸ میلادی، صنعت بانکداری از لحاظ نوسان ریسک دچار تغییرات زیادی شد و هم‌اکنون با افزایش قوانین و مقررات روبه‌رو شده و در این بخش نیاز به شفافیت بیش از پیش احساس می‌شود. برای مثال، نقش آفرینان خارج از بخش خدمات مالی، قوانین بازی را با خدمات وام‌دهی و سرویس‌های پرداخت آنلاین تغییر داده‌اند.

مؤسسات مالی آینده‌نگر، به دنبال بقای بیشتر و تحقق بخشیدن به این موضوع هستند که می‌توانند از این رکود اقتصادی به عنوان یک فرصت مناسب برای تغییر شکل کسب و کار و رویارویی با چالش‌های جدید بهره‌مند شوند. به عبارت دیگر، وضعیت نامناسب اقتصادی می‌تواند دوره جدیدی را در صنعت بانکداری ایجاد کند. بدون تردید، بانک‌ها برای موفق شدن، باید آمادگی لازم را جهت پذیرش سطوح جدید نوآوری داشته باشند، زیرا نوآوری موجب پیشی گرفتن بانک‌ها از انتظارات مشتریان، متمایز شدن، رشد استراتژیک و مدیریت ریسک می‌شود و همچنین موجب کاهش هزینه‌ها و تطابق با قوانین جدید خواهد شد.

هیچ الزامی وجود ندارد که نوآوری در سطح وسیع باشد. نوآوری می‌تواند شامل تغییر کوچکی در روند اجرایی یک فعالیت خاص بانکی باشد. به عنوان نمونه، بانک ABSA صفحه‌ای را در Facebook برای دریافت شکایات مشتریان ایجاد کرد تا بتواند میزان رضایتمندی مشتریان خود را بسنجد. با یک چنین تغییرات کوچکی، بانک‌ها می‌توانند بهره‌وری و کارایی خود را افزایش دهند.

اما بانک‌ها برای نوآور بودن باید فرآیندهای کسب و کار خود را با تکنولوژی همسو نمایند. بیا بید برای رسیدن به موفقیت، فرآیند زیر را مرور کنیم:

**جستجو کردن (Explore):** شناسایی فرصت‌ها در مناطق جغرافیایی و بازارهای مالی.

در دوران توسعه، یک بانک باید به این موضوع توجه اساسی داشته باشد که حضور در صحنه بین‌المللی، بستگی شدیدی به زیرساخت‌های تکنولوژی دارد. همچنین نرم‌افزارها باید بانک‌ها را برای رسیدن به اهداف کسب و کارشان کمک کنند. برای مثال، یورو بانک (Eurobank) در کشور یونان، توانسته است با خرید دارایی‌ها و افتتاح شعب جدید، حضور خود را در کشور یونان گسترش دهد. این مهم میسر نخواهد شد مگر از طریق استانداردسازی عملیات ستادی (Back-office) که باعث می‌شود تا انتظارات مشتریان ثابت بانک، بدون ایجاد وقفه‌ای در تحقق اهداف مالی بانک برآورده گردد. علاوه بر این، بانک‌ها می‌توانند به وسیله راه‌اندازی بخش‌هایی مثل "Right at Home"<sup>(۱)</sup> مناطق و بازارهای جدی را کشف کنند. برای مثال، ظهور محصول Y، فرصت درآمدزایی بالایی را برای بانک‌ها ایجاد می‌کند. به منظور بسترسازی برای تولید محصول Y، بانک‌ها باید بدانند که مشتریان محصول Y متفاوت از مشتریان سابق بانک



بنجامین فرانکلین: فرصت‌ها از چالش‌ها سرچشمه می‌گیرند.

هستند. آنها کارهای روزمره خود را انجام می‌دهند، با اطرافیان خود ارتباط برقرار می‌کنند و سپس محصولات و خدمات مورد نیاز خود را انتخاب می‌کنند. آنها خواستار دانشی هستند که بدانند چگونه می‌توانند به راحتی با یک کلیک بر روی موبایل و یا نوبت‌بوک خود، به اطلاعات مورد نیاز برای انتخاب و خرید بهترین محصولات موجود در بازار دسترسی پیدا کنند. پدیدآورندگان تکنولوژی Y بیشتر بر میزان بازخورد مشتریان خود تکیه می‌کنند تا به ادعاهای سازمان‌های دریافت‌کننده محصولات آنها. برای وارد شدن به این بخش، بانک‌ها باید مدل‌های جدید کسب و کار را بپذیرند و یا مدل‌های موجود خود را بازبینی نمایند و راه‌های چندگانه را ایجاد کنند و خدمات شخصی را افزایش دهند.

بانک‌ها نه تنها برای راه‌اندازی امکان حضور آنلاین خود به سرمایه‌گذاری عظیمی نیاز دارند، بلکه همچنین به امکان حضور در شبکه‌های اجتماعی دیگری نیز نیاز دارند.

بانک‌ها برای متمایز شدن و افزایش رضایتمندی و وفاداری مشتریان، باید بدون توجه به بخش‌های هدف، محصولات نوآورانه‌ای را ارائه کنند. برای مثال، بانک‌ها می‌توانند محصولاتی شبیه بانک- بیمه (Bancassurance) را عرضه کنند. این نهادها عمدتاً عرضه بیمه محصولات و افزایش درآمد کارمزدی‌شان از طریق راه‌های بانکی را مورد توجه قرار می‌دهند. به علاوه، می‌توانند محصولات جدیدتر و متنوع‌تری را طراحی کنند و سرویس‌های بدون وقفه مالی خود را افزایش دهند. همچنین بانک‌ها می‌توانند با عرضه خدماتی چون "مدیریت ثروت شخصی" (Private Wealth Management) در بانکداری اسلامی مثل آنچه بانک لندن و بانک‌های خاورمیانه اخیراً انجام دادند، جای پای محکمی را بدست آورند و این، یعنی درآمدزایی از طریق بازار آزاد. علاوه بر این، بانک‌ها می‌توانند بر پروژه‌های تأمین مالی خرد (Microfinance) مخصوصاً در کشورهای در حال توسعه که تعداد زیادی از مردمان آنجا فاقد امکانات



**بانک‌ها برای موفق شدن، باید آمادگی لازم را جهت پذیرش سطوح جدید نوآوری داشته باشند.**



## بانک‌ها برای نوآور بودن، باید فرایندهای کسب و کار خودشان را با تکنولوژی همسو نمایند.

سازند، چرا که امروزه مشتریان در هر برهه از زمان خواستار آسودگی و اطمینان خاطر در انجام معاملات از طریق کانال‌های بانکی هستند. دنیای مجازی فرصت بزرگی را برای افزایش مشتریان Touchpoints<sup>(۳)</sup> ایجاد نموده است که صحنه حضوری را با کمترین هزینه ممکن برقرار می‌کند. برای مثال، بانک بین‌المللی استرالیا اخیراً بانکداری مستقیم<sup>(۴)</sup> را تأسیس نموده و از بانکداری شعبه‌ای به بانکداری مستقیم تبدیل شده است.

بدیهی است که بانک‌ها بدون بسترسازی نمی‌توانند به دنیای وب و سایر راه‌های نوآورانه دست یابند. آنها ابتدا باید از آمادگی خود برای شناسایی کلاهبرداری‌ها، انواع تقلب‌های الکترونیکی و پولشویی اطمینان حاصل کنند. اینها به این معنی است که بانک‌ها به سیستم‌های پیشرفته مدیریت ریسک و رویه‌های کشف جرم نیاز دارند. به منظور توسعه صنعت بانکداری، بانک‌ها باید مدل‌های کسب و کار خود را بازنگری کنند و برای بقا و رشد، عملیات خود و شعب خود را در سطح قابل قبول بهینه‌سازی نمایند.

رویه‌مرفته، آنهایی که با نگاهی کوتاه به گذشته فرصت‌های موجود برای ایجاد مزیت‌های رقابتی را می‌بینند، موفق خواهند بود.

بانکی مناسب می‌باشند، تمرکز کنند.

شایان ذکر است که شناسایی بازارهای جدید و ایجاد محصولات و خدمات نوین، کافی نیست. در این زمینه، مؤسسات مالی تشخیص داده‌اند که آنها به سیستم‌های کسب و کار قابل اطمینان، منعطف و با پوشش شبکه‌ای وسیع نیاز دارند و همچنین به بروز رسانی سیستم‌های حقوقی غیر منعطف خود و مدرنیزه کردن زیرساخت‌های IT نیازمندند. این اقدامات نه تنها به بانک‌ها امکان می‌دهند تا نوآور شوند، بلکه به آنها فرصت می‌دهند تا بتوانند هزینه‌های عملیاتی خود را کارا تر کنند.

بانک‌ها باید تکنولوژی‌های جدید را به عنوان عوامل توانمندساز حیاتی برای تغییرات جامع سازمان خود بپذیرند. بانک‌ها می‌توانند از تکنولوژی‌های منعطف و سیستم‌های کسب و کار به عنوان مبنایی محکم برای توسعه و دستیابی به فناوری WEB۲<sup>(۵)</sup> بهره‌برند. این وب فرصت جدیدی را برای رقابت ایجاد می‌کند و باعث ایجاد رقبای جدیدی می‌شود و این رقبا نه تنها شامل بانک‌هاست، بلکه نقش‌آفرینان جدی همچون پراسپر (Prosper) و زاپا (ZOPA) را که برنامه‌های وام‌دهی منحصر به فردی را ارائه کردند نیز شامل می‌شود.

بدیهی است که حضور صرف در این دنیای مجازی کافی نیست. بانک‌ها هم‌چنین باید خود را متمایز تر

### زیر نویس‌ها

(۱) یک مدل مناسب برای تغییر وضعیت کسب و کار و حذف موانع جغرافیایی از طریق توانمندی در کاربرد فناوری از قبیل گسترش ضریب نفوذ اینترنت، کار در خانه، کار از راه دور و در حال حرکت.

(۲) اصطلاح وب ۲ (ارایه شده در سال ۲۰۰۴) عموماً با برنامه‌های کاربردی تحت وب عجین شده است، به نحوی که تعامل با اموری از قبیل به اشتراک گذاشتن اطلاعات، توانایی تبادل، طراحی با محوریت کاربر و همکاری مبتنی بر وب جهان‌گستر را تسهیل می‌نماید. یک سایت وب ۲ به کاربرانش اجازه می‌دهد تا با سایر کاربران برای تغییر محتوای وب سایت تعامل کنند، در صورتی که در وب سایت‌های غیر تعاملی، کاربران به مرور اطلاعات اثر ناپذیر محدود هستند.

(۳) مشتریان Touchpoints امکانات وسیعی در برقراری ارتباط با یک بانک دارند. خدمات Touchpoints در بانکداری می‌تواند شامل مشاوران خدمت‌رسانی به مشتریان، اعلام وصول، وقایع، پیشنهادها، گزارش‌های تخصصی مالی، وب سایت، اینترنت، سیستم‌های IT، گزارش‌های پژوهشی، ضمانتنامه‌ها، بانکداری الکترونیکی و یا ارتباط از طریق بانک با مشاوران خدمت‌رسانی به مشتری باشد.

(۴) Direct Bank یا بانکداری مستقیم به وسیله حذف هزینه‌های مربوط به شعب خود، نرخ‌های بسیار مورد علاقه و رقابتی و خدمات کم هزینه‌ای را برای محصولاتش ارائه می‌دهد. استفاده از اینترنت و بانکداری الکترونیکی در این حیطه باعث کاهش هزینه‌های بانکداری سنتی می‌شود.