

عوامل تاثیر گذار بر دیجیتال سازی کسب و کار در حوزه بانکداری مبتنی بر فناوری نوظهور

۱. فرزاد رضانی راد، دکتری مدیریت دولتی، مدیر دپارتمان مدیریت کسب و کالج بین المللی ابن سینا گرجستان،
farzad.management.1980@gmail.com (نویسنده مسئول)

۲. دکتر حسین چناری، دکتری مدیریت آموزشی، موسس و ریس کالج بین المللی ابن سینا
gرجستان، dr.chenari2050@gmail.com

۳. حمید رضا مفتخری، دکتری مدیریت صنعتی، مدیر عامل و ریس هیئت مدیره شرکت مهندسی پایدار کیفیت
پیروز، Ceo@pqcco.com

چکیده

بانک ها با سیاست های اعتباری و مالی خود، نقش ویژه ای را در جهت توسعه و بالندگی اقتصاد یک کشور ایفا می کنند. ظهور فناوری های نوین در صنعت بانکداری طی سال های اخیر با رشد پر شتابی همراه بوده است. فشار و تهدیدات فناوری های در برخی کسب و کارها به شکلی است که گاهی بقای آن ها را به خاطر می اندازد، بانک ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند. مدل های کسب و کاری که در گذشته قابل تصور نبود، به واسطه فناوری ایجاد شده و دیگر محصولات تکراری، مشخص کننده قواعد بازی نیستند. در آینده نزدیک این مشتریان هستند که نیازهای خود را مطرح می کنند و بانک ها بر اساس آن به ایشان خدمت ارائه می کنند. از این رو نیاز است نقش بانک ها، باز تعریف و روال های سنتی با توجه به کاربرد فناوری های نو ظهور باز مهندسی شوند. در این مقاله ابتدا به ضرورت و اهمیت دیجیتال شدن بانک ها، بلوغ دیجیتال بانک ها، گام های ذیل در مسیر حرکت به سمت تحول دیجیتال در صنعت بانکداری، عوامل کلیدی موفقیت در طراحی نقشه راه تحول دیجیتال، عوامل تاثیر گذار بر دیجیتال سازی کسب و کار بانک، باز آفرینی بانکداری، آینده پژوهی در خصوص مدل های بانکداری در سال ۲۰۲۵ پیشنهاد ها و آینه خدمات مالی / بانکی پرداخته خواهد شد و سپس در انتها به ارایه و جمع بندی و نتیجه گیری و پیشنهادات کاربری در حوزه دیجیتال سازی کسب و کار در حوزه بانکداری مبتنی بر فناوری نوظهور پرداخته می گردد.

مقدمه

بانکی پیشرو خواهد بود که هوشمندانه از این فناوری به صورت فرصت استفاده کند و با بکارگیری آنها، خدمات متنوع و به هنگامی را برای مشتریان فراهم آورد. یکی از فناوری های نو ظهور مطرح روز

دنیا، فین تک و بلاک چین است. به کمک این فناوری، سرویس های بانکی از طریق واسط برنامه کاربردی (API) را در اختیار فراهم کنندگان سرویس های مالی قرار می گیرد. بدین ترتیب این اشخاص حقیقی و حقوقی قادر می شوند که خدمات نوآورانه خود را ارائه دهند و در این راستا مشتریان متقاضی این خدمات، بر مشتریان بانک افزوده خواهند شد.

امروزه بانک ها به دنبال دیجیتالی کردن عملیات مالی خود هستند و میلیارد ها تومان برای نو سازی زیرساخت IT هزینه می کنند و به دنبال آن هستند ارتباط خود را با مشتریان از طرق مختلف مثل بانکداری اینترنتی، گوشی های همراه، کیف های الکترونیکی و یا ابزارهای مالی گسترش دهند، شرکت های فین تکی بسیاری تأسیس شده است که می توانند راه کارهای جدید تر نوآورانه و ارزان تری ارائه دهند بسیاری از آنها با شکستن محدودیت های زنجیره ارزش، شریک مؤثری برای مؤسسات مالی محسوب شده و قدم های مثبتی برای بانک ها برداشته اند و بانک ها با کسب این توانمندی قادر به ارائه خدمات بهتری به شرکتهای و موسسات کوچکتر شده است و این امر باعث تحکیم روابط بین بانک ها و مشتریان گردیده است. امروزه بانکداری تلفیقی از پیشرفت های فناوری های فیزیکی و خدمات مبتنی بر وب است. در پی رشد روز افزون مدل های کسب و کار نوین بر دانش، تداوم فعالیت صنعت مالی و بانکی در عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات نیازمند تغییرات فناورانه است. بنابراین فین تک به عنوان راه حل های نوآورانه به بخش جدایی ناپذیر صنعت بانکداری تبدیل شده است و با ارائه خدماتی نظر پرداخت از طریق تلفن همراه، ارز مجازی، اعطای وام فرد به فرد به کمک بانکداری پرداخته است.

فین تک های نو ظهور در واقع استارت آپ حوزه خدمات بانکی، پرداخت و مالی هستند که با بهره گیری از راهکارهای نوآورانه مبتنی بر فناوری اطلاعات، در صدد تولید و ارائه محصول یا خدمات خلاقانه هستند.

اصلی ترین تاثیر بلاک چین بر روی صنعت مالی و فعالیت های بانکداری است. بلک چین نقطه عطفی است از حرکت بانکداری سنتی به سمت بانکداری کاملاً مدرن (بانکداری دیجیتال بانکداری باز)، تسویه و پایاپای مبادلات، تامین مالی مبادلات تجارت و پرداخت از جمله مهمترین کاربردهای فناوری بلک چین در صنعت بانکداری است.

ضرورت و اهمیت دیجیتال شدن بانک ها

عموماً دیجیتال سازی از طریق آپ موبایل معنی و مفهوم صحیح می گیرد. در صنعت بانکداری این ابزار نقش بسیار برجسته ای دارد، بسیاری از این برنامه ها مربوط به بخش C2B می باشد که می تواند افق های

روشنی در مبحث کانال های جدید در بانکداری خرد ایجاد نماید. این برنامه ها دسترسی آنلاین و مستقل از محیطی را به بانک معرفی کرده و باعث اطمینان بیشتر به عملیات بانکی می گردد. و از طرفی خدمات بانکی مقرون به صرفه تر و شفاف تر می شود. تحولات فناوری در چند سال اخیر برای مشتریان، بسیار جذاب تر از خدمات سنتی بانک ها شده است. خصوصاً اینکه توسعه و نگهداری خدمات نرم افزاری، سال ها یک چالش اساسی برای بانک ها بوده است. در اینجا این سؤال مطرح است که دیجیتالی شدن چه تأثیری بر کسب و کار آینده بانک ها خواهد گذاشت.

بانکداری دیجیتال، مفهوم جدیدی در زمینه بانکداری الکترونیکی است که هدف آن غنی سازی و بهبود خدمات آنلاین، همراه با استفاده از فناوری های نوین دیجیتالی مانند موبایل و شبکه های اجتماعی است. ابزارهای تحلیل راهبردی مانند هوش تجاری و داده کاوی، افزایش تعاملات در شبکه ها و رسانه های اجتماعی، راهکارهای نوین حوزه پرداخت و تمرکزی بر تجربه مشتریان، مصداق هایی در این زمینه است.

در تعریفی مؤثرتر و جامع تر، بانکداری دیجیتال رویکردی کامل در حوزه استراتژی و پذیرش یک راهبرد و مدلی جدید از بانکداری است که به بانکداری دیجیتال معروف شده است. این بانکداری الزاماتی به همراه دارد و مستلزم تحول و مدرن سازی در همه لایه های مدیریتی، عملیاتی، اجرایی و فناوری است. سوای آن نیازمند گذار از یک دیدگاه محصول گرا به مشتری گرا و خدمت محور است. این الگوی بانکداری به وسیله مشتری آغاز می شود، از حداکثر قابلیت سازی برای مشتری از منظر خدمت دهی، دسترسی، سودمندی و هزینه، اطمینان پیدا می کند و در رابطه با بانک، این الگو در پی کاهش هزینه های عملیاتی، کاهش خطاها، توسعه بازار و افزایش منابع درآمدی بر اساس مدل های نوین کسب و کار همراه با استفاده از نوآوری و تجاری سازی ایده است.

تحول دیجیتال در صنعت بانکداری

گام های ذیل در مسیر حرکت به سمت تحول دیجیتال در صنعت بانکداری به شرح ذیل به ترتیب بیان می گردد:

۱. اهمیت مشتری
۲. پیشرفت مداوم
۳. مدل سازی زیر ساخت ها
۴. مدل عملیاتی

۵. شناسایی راه حل قابل اجرا
۶. استفاده مناسب از داده ها
۷. بهبود مهارت ها و قابلیت ها
۸. کاملاً دیجیتال محور

تفکر دیجیتال

برای توسعه به سمت خبرگی دیجیتال دو قابلیت دیجیتال و رهبری دیجیتال الزامی است. در این راستا تفکر دیجیتال داشتن شامل موارد به شرح ذیل می باشد.

۱. تفکر به اکوسیستم به عنوان منبع ایده، دانش، فناوری، نوآوری
۲. تمرکز به حداکثری بر مشتری در تمام زنجیره ارزش حوزه بانکداری
۳. فناوری، پیشران و دگرگون کنندهی کسب و کار
۴. نگاه داده محور به کسب و کار و موقعیت سازی برای حوزه بانک یادگیرنده

عوامل کلیدی موفقیت در طراحی نقشه راه تحول دیجیتال

۱. اکوسیستم
۲. مشتری
۳. مدل کسب و کار

نقشه راه تحول دیجیتال

۱. توسعه استراتژیک: تدوین اهداف و برنامه های عملیاتی و تشکیل تیم مدیریت استراتژیک برای تنظیم راهبر های فناوری و تحول دیجیتال
۲. برنامه ریزی برای شناسایی استارت آپ نوآورانه در حوزه های فینتک به منظور ارایه سرویس از طریق استارت آپ ها
۳. بهینه کاری فرایندها
۴. توسعه سبد محصولات

مدل بلوغ دیجیتال ابزاری است که شناخت ابعاد مختلف بانک در وضعیت موجود از منظر دیجیتال مورد استفاده قرار می‌گیرد و از این طریق به شناسایی و شفاف سازی نقاطی که در سازمان نیازمند بهبود یا تحول می‌باشند، کمک می‌نماید.

مدل های بلوغ به دلایل زیر ضامن موفقیت پروژه های تحول می باشند:

- ❖ الزام سازمان به تحلیل و تعریف به شکل مناسب
- ❖ استقرار اهداف شفاف که برای همه افراد قابل فهم باشد.
- ❖ قابلیت تعریف برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت
- ❖ سنجش داده محور و منصفانه میزان پیشرفت در مسیر تحول
- ❖ این مدل برای آنکه بتواند بلوغ دیجیتال سازمان را از همه ابعاد بررسی نماید، توانمندسازی دیجیتال را در ۵ حوزه مشتری، استراتژی، فناوری، عملیات و فرهنگ ارزیابی می نماید.

با این حال، هرگونه تعریف از بانکداری دیجیتال تنها حول محور افزایش خدمات به مشتری، تجربه مشتریان، مشارکت، شناسایی و تأمین نیازها، انتظارات و تجربه آنها شکل می‌گیرد که می‌تواند در نهایت به یک مخزن عظیم و بزرگ داده منجر شود؛ مخزنی که شبیه به یک ابر دیجیتالی است. در شکل ۱، به شرح ذیل عوامل تاثیر گذار بر دیجیتال سازی کسب و کار بانک بیان می‌گردد.



شکل ۱، عوامل تاثیر گذار بر دیجیتال سازی کسب و کار بانک

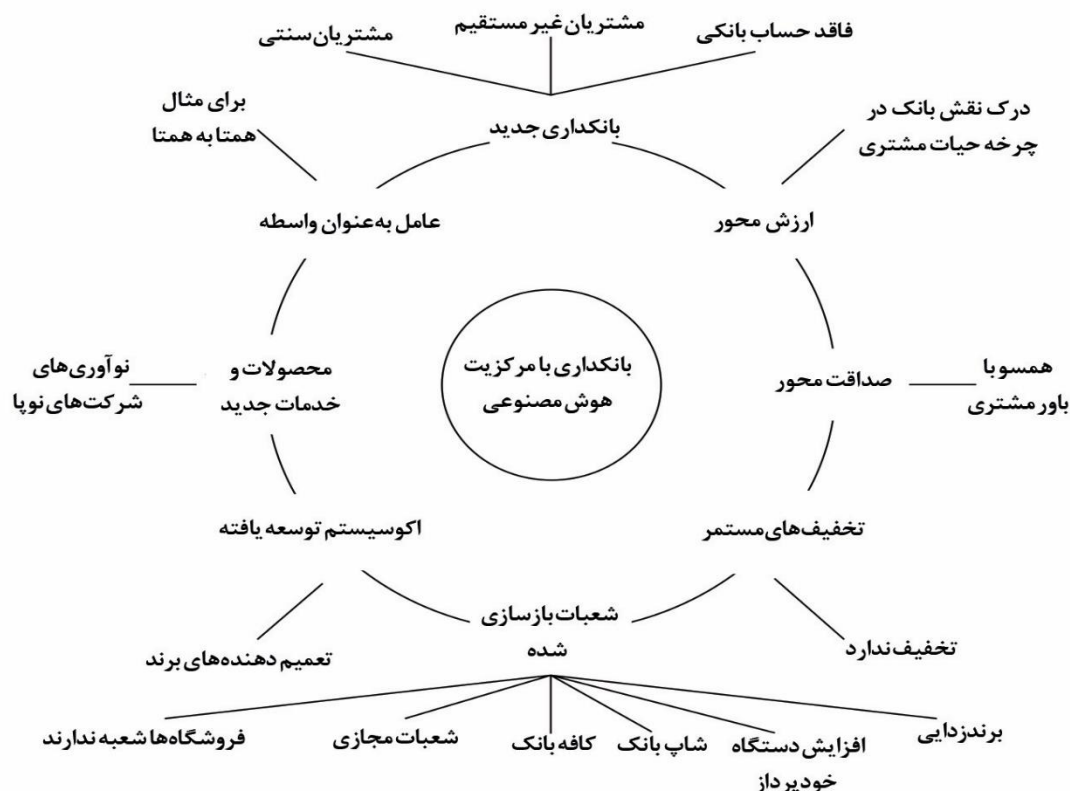
«بازآفرینی بانکداری» فقط یک دگرگونی سطحی نیست. این موارد بیش از تعطیلی شعبه های خیابان اصلی و بانک های محلی به امید کاهش هزینه های عملیاتی است اما عمدتاً تأثیر حذف مشتریان فعلی و منصرف کردن مشتریان جدید را دارد. در شکل ذیل ، بازآفرینی بانکداری ترسیم شده است. در شکل ۲، به شرح ذیل بازآفرینی بانکداری ترسیم شده است.



شکل ۲، بازآفرینی بانکداری

بحث و جمع بندی

صنعت بانکی در دنیا در حال تجربه استفاده از راهکارهای متعدد هوش مصنوعی و یادگیری ماشین است که مدل کسب و کار این صنعت را با تغییرات شگرفی روبرو کرده است. تغییراتی که در آن شناخت داده‌ها و به کارگیری آنها در تصمیمات، تجربه کاربری بهتری را از بعد سرعت و شخصی سازی خدمات برای مشتریان بانکی رقم زده و جایگاه مستحکم تری را برای بانک‌ها از بعد افزایش سودآوری نسبت به رقبا به همراه دارد. نکته حائز اهمیت در این رابطه این است که ما با یک درهم تنیدگی معنادار در استفاده از راهکارهای متنوع هوش مصنوعی در صنعت بانکی مواجه هستیم. بدین معنا که خروجی یا نتایج هر یک از راهکارها می تواند ورودی یا مکمل راهکار دیگری باشد و ترکیب این راهکارها است که افزایش سودآوری بانک‌ها را بیش از پیش تضمین می‌کند. به عنوان حسن ختام شایان ذکر است که اولین و مهم ترین گام برای همراه سازی بانک‌ها، ایجاد ذهنیت و نگرش جدید در مدیران و رهبران آنها است. شعبه ایده آل، در آینده به صورت کاملاً خودکار با ربات‌ها یا هولوگرام‌هایی در حال خدمت رسانی به عنوان کارمند شعبه خواهند بود. با فشار دادن یک دکمه، دیوارهای داخلی مجدداً پیکربندی خواهند شد و اتاق‌های جلسات را در اندازه‌ها و شکل‌های مختلف ایجاد می‌کنند و صندلی‌هایی از کف بیرون می‌آیند تا متناسب با هر نوع پیکربندی باشند. در شکل ۳، به شرح ذیل، نمونه ای از بانکداری متمرکز بر هوش مصنوعی نشان داده شده است.



شکل ۳، بانکداری متمرکز بر هوش مصنوعی

علیرغم شرایط دشوار اقتصادی در سال‌های اخیر، فضای بازار کار برای بانک‌ها به مراتب پیچیده‌تر شده است فشار دولتها برای پایین نگه داشتن نرخ سود بانکی، نشان می‌دهد که درآمد سرانه بانک‌ها به طور پیوسته پایین می‌آید، می‌توان گفت که با توجه به شرایط موجود یکی از راه‌های کسب درآمد بانک‌ها کارمزد دریافتی از خدمات و سرویس‌های بانکی باشد. در عین حال الزامات قانونی برای بانک‌ها هرروزه افزایش می‌یابد بطور مثال الزامات بانک مرکزی بر مبنای دستور العمل کمیته بال، که اطلاعات بیشتری از معاملات بانکی مشتری، طلب می‌کند. این اطلاعات روز به روز بیشتر می‌شود. از سوی دیگر این قوانین نظارتی باعث کاهش منابع درآمدی بخش خدمات مالی می‌شود. بطور مثال ثابت بودن کارمزد دریافتی از خدمات کارت، از سوی دیگر سیستمها و فرآیندهای بانکی اغلب قدیمی هستند که مانع بزرگی در جهت ارائه خدمات نوین می‌گردد. سیستم‌های قدیمی نمی‌توانند پاسخگوی الزامات جدید بوده و در راستای آن حرکت کنند و همچنین نمی‌توانند با بانک‌هایی که از فناوری‌های جدید استفاده می‌کنند به رقابت بپردازند

یکی دیگر از چالش‌ها افزایش انتظارات مشتریان می‌باشد. رشد درخواست مشتریان بانک‌ها از خدمات دیجیتال و به دنبال آن بانکداری باز و نوآوری‌های بانکی روز به روز بیشتر می‌شود و مشتریان جدید نسبت به نسل‌های قدیمی کمتر تمایل دارند به شعب فیزیکی بانک رفته و به انجام امور بانکی خود بپردازند. انتظاری که این مشتریان دارند به شرح ذیل عبارتند از:

- ۱) دسترسی تمام وقت از خدمات استاندارد بانکی
- ۲) شفافیت و قانونمند بودن سرویس‌ها و معاملات صورت گرفته
- ۳) داشتن اطلاعات جامع از تراکنش‌های صورت گرفته
- ۴) وجود فرآیندها و روش‌های استاندارد و متعارف
- ۵) استفاده همزمان و آسان از کانال‌های مختلف

کلان روندهای بانکداری دیجیتال

کلان روندهای بانکداری دیجیتال به شرح ذیل عبارتند از:

۱. جذب فناوری‌های نسل جدید
۲. بهبود تجربه مشتری
۳. تعامل بیشتر بین کانال‌های بانکداری
۴. بهینه‌سازی فرایندهای End-back
۵. ظهور بانکداری باز
۶. مهم‌های سیستم‌های بانکداری و بازنگری مجدد
۷. همکاری با فین‌تک‌ها
۸. بازتعریف اهمیت امنیت در بانکداری

آینده پژوهی در خصوص مدل‌های بانکداری در سال ۲۰۲۵ پیشنهاد هاروارد

آینده پژوهی در خصوص مدل‌های بانکداری در سال ۲۰۲۵ به پیشنهاد هاروارد عبارتند از:

- بانک اکوسیستمی دیجیتالی
- بانک بلاکچینی دیجیتالی

○ بانک مشاوره ای دیجیتال

○ بانک حفاظتی و تراکنشی

آینده خدمات مالی / بانکی

○ نوآوری در خدمات مالی الزامی و قابل پیش بینی است.

○ نوآوری ها بیشترین تاثیر را خواهند داشت.

○ بروز اختلافات در بخش بانکی از منظر توسعه سرویسها و همگانی با سطح انتظار حتمی است.

○ همکاری بین رگولاتورها و موسسات مالی و تازه واردین به منظور فهم میزان ریسک مثبت و منفی نوآوری ها در صنعت ضروری است.

○ موسسات مالی به منظور رقابت با تازه واردین استراتژی موازی را به کار خواهند گرفت

نتیجه گیری

مزیت رقابتی با هوش مصنوعی دیگر مزیت بهره برداری از فرآیند محسوب نشده، بلکه برای بهبود تجربه مشتری می باشد شناسایی اولویتها، طراحی محتوای منحصر به فرد و هدف قرار دادن آن برای افراد مناسب. از جمله این اهداف است. بانک آینده نه تنها از هوش مصنوعی و سایر برنامه های مرتبط از قبیل بات ها مکالمه و ربات های مشاوره استفاده خواهد کرد، بلکه تحول فیزیکی را نیز در برمی گیرد. با اینکه برخی شباهت های هویت برند را حفظ می کنند، اما بانک های آینده ممکن است بیشتر شبیه سالن ها، کافه ها یا حتی مغازه ها باشند. به همان روشی که بهترین خرده فروشان با جایگزینی مغازه ها با فروشگاه ها، بازآفرینی کرده اند و امکان جستجو، لمس و بعد خرید آنلاین را در اختیار خریداران قرار می دهند، بانک ها نیز مسیر مشابهی را دنبال می کنند، هر چند به دلیل ماهیت نامحسوس محصولات و خدمات بانکداری، این رویکرد باید به گونه ای متفاوت انجام شود. گذشته از این، همانطور که بیان شده، احتمالاً چیزی که بانک ها در آینده انجام خواهند داد، عمدتاً مدیریت داده های مالی و دارایی های دیجیتالی است.

پیشرفت‌ها در فناوری تنها در صورت پیاده‌سازی کارآمد منجر به کسب درآمد بیشتر می‌شوند. علاوه بر این می‌دانید که پیاده‌سازی ناموفق می‌تواند به دلیل مسائل فرهنگی، سازمانی یا رفتاری و وجود نواقص در خود فناوری باشد.

همچنین بانک‌ها اکوسیستم و «جامعیت» خود را گسترش خواهند داد، و به همان نسبت اثرگذاری برند خود را افزایش خواهند داد. توانایی انجام این کار نه تنها اجازه جریان داده‌های دوطرفه را خواهد داد، بلکه خواستار کنترل بهتر، حاکمیت و حساسیت مشتری نیز خواهد شد.

بانک‌های سرمایه‌گذاری نیز با رواج عادی‌سازی خودخدمتی و مشاوره رباتیک، به سمت خودکارسازی پیش می‌روند. هنوز نقش مشاوره انسانی محفوظ است، اما آن بیشتر در ارتباط با سیستم‌های خبره کار می‌کند. مشاوران انسانی باید در مورد ارزش‌گذاری که برای تساوی ارائه می‌دهند، آگاه باشند. این می‌تواند گفتگوی دشواری باشد.

هوش مصنوعی در صنعت بانکی کشور در ابتدای راه قرار دارد، در حال تکمیل زیرساختها هستیم و از این به بعد باید در این زمینی که آماده کرده‌ایم، بذری بکاریم و آن را رشد دهیم تا شاهد برداشت بهره و میوه آن باشیم. بعد از زیرساخت، مدون کردن نقشه راه هوش مصنوعی در سازمان، ایجاد قوانین حاکمیت داده و اضافه شدن نیروی انسانی ماهر و متخصصان هوش مصنوعی به سازمان ما را در رسیدن به هدف یاری خواهد کرد.

پیشنادهای کاربردی

در راستای نقش چالش‌های فناوری‌های نوظهور در تحول دیجیتال بانکها و ارایه راهکاری پیشنهادی، توجه و رعایت برخی مفاهیم و اصول ضروری به نظر می‌رسد که برخی از آنها بصورت پیشنهادات کاربردی به منظور سرعت بخشی و سهولت اجرای این طرح به شرح ذیل بیان می‌گردد:

الف) استراتژی دیجیتال

حمایت مدیران ارشد، میزان آگاهی و تخصص دیجیتال، بودجه، مسائل امنیتی و ریسک های آن، مدل تجاری و فرایندهای سازمانی نقش مهمی در فناوری های تحول آفرین و تحول دیجیتال در مدل تجاری و استراتژی در بانک ها به دنبال خواهد شد.

ب) فرهنگ دیجیتال

فرهنگ دیجیتال، مقوله پیچیده ای است که در گذار از بانکداری سنتی به بانکداری دیجیتال، توجه ویژه ای را می طلبد. عدم ریسک پذیری، وجود تفکر سیلویی، عدم به اشتراک گذاری دانش و برآوردن خلاقانه نیازهای مشتریان، از جمله مصادیق مشکلات فرهنگی است که تحول دیجیتال بانک ها را با دشواری مواجه می کند.

ج) بینش های تحلیلی جدید

قادر سازی ارتباط مستمر با کاربر، سرعت دهی به فرایندهای بانکداری و فراهم آوری فرصت های مبتنی بر دانش برای فرایندهای الگوسیستمی می تواند نقش اساسی در تسهیل هوشمند سازی و دیجیتالی کردن فرایندها در بانک ها داشته باشد.

د) سرمایه انسانی / سازمانی

مهم ترین پیشران در پیاده سازی و به کارگیری مفاهیم تحول دیجیتال، هم از بعد رهبری و هم از بعد فنی، تحول سرمایه انسانی است. رهبران تحول دیجیتال، نقشی کلیدی در هموار کردن مسیر تحول بر عهده دارند و علاوه بر آن، در تصمیم گیری، طراحی و ایجاد سازمان دیجیتال، با ذی نفعان کلیدی (درونی و بیرونی) ارتباط مؤثر برقرار کرده و تصویر روشنی از هزینه ها، ریسک ها و منافع تحول در اختیار داشته و با دید گاه های جامع و سیستماتیک، نوع و سطح تغییرات مورد نیاز را مشخص می کنند.

در لایه فنی نیز برای ایجاد حرکت فعالانه، به پیاده سازی برنامه ها و اجرای طرح های آینده نگرانه توسط پرسنل کارآمد نیاز داریم. بنابراین یکی از چالش های اصلی پیش روی بانک ها در سال ۱۴۰۰، ایجاد توانمندی لازم و تجهیز رهبران دیجیتال برای هدایت و مدیریت سفر تحول دیجیتال و اکتساب شایستگی های جدید دیجیتال توسط پرسنل فنی است تا به شکل دهی هویت دیجیتال بانک ها کمک کنند.

بازطراحی کسب و کار، درآمد و مدل عملیاتی، بازتعریف نقش ها و فرایندهای کسب و کار می بایست مورد توجه قرار گیرد.

ذ) مدل های عملیاتی

مدل های عملیاتی، قابلیت های بانک ها را با نگاه کاربردی حول محورهایی همچون نقشه راه، استراتژی، برنامه ریزی کلان، توسعه محصول و خدمات و تجربه مشتری تعیین می کنند. با تعیین قابلیت های مورد نیاز، برقراری ارتباط میان این قابلیت ها و تعیین نقش ها و مسئولیت های سازمانی، امکان عملیاتی شدن برنامه ها با توجه به ظرفیت های موجود مشخص شده و در صورت وجود شکاف بین برنامه ها و پتانسیل موجود در سازمان، اقدام به ظرفیت سازی خواهد شد تا از انحراف های احتمالی جلوگیری شود. بزرگ ترین چالش صنعت بانکداری در مواجهه با این مقوله در سال پیش رو، نبود زیرساخت های کافی و کمبود استعداد های مناسب برای پیشبرد برنامه های تحول دیجیتال است.

ح) تحول در ساختار سازمانی

ساختارهای عمودی سنتی برای پیشبرد برنامه های بلند مدت سازمان ها با تغییرات محیطی اندک طراحی شده و برای سالیان متمادی مورد استفاده قرار می گیرند، اما در فضای تحول دیجیتال، به دلیل تغییرات مکرر کسب و کار و عدم قطعیت های محیطی، به باز طراحی ساختارهای سنتی نیاز است تا همگام با

تغییرات موجود، چابکی لازم برای ارائه راه‌حل‌های خلاقانه و پوشش نیازمندی‌های موجود را داشته باشند.

خ) تحول کربن‌کینگ (Core Banking)

باز طراحی معماری، ایجاد بسترهای جدید تعامل همچون Open API و Omni channel و در نهایت، تحول کربن‌کینگ از ضرورت‌های اصلی تحول دیجیتال بانک‌ها و شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات کربن‌کینگ است تا با این روش از انطباق کربن‌کینگ با دنیای دیجیتال و سازگاری آن با پارادایم‌های جدید اطمینان حاصل کنند. تحول و حرکت به سمت کربن‌کینگ دیجیتال همیشه به معنای تغییر اساسی نیست. در بعضی موارد به دست آوردن قابلیت‌های جدید و مهم کربن‌کینگ دیجیتال، نیاز به بازطراحی یا جایگزینی پلتفرم‌ها یا ماژول‌های موجود نیز از مصادیق حرکت به سمت کربن‌کینگ دیجیتال است. تحول کربن‌کینگ می‌تواند به صورت انتخابی و در مراحل تدریجی اتفاق بیفتد. به موازات رویکرد‌های تاکتیکی میانی یا واسطه‌ای، می‌توان یک سفر تکاملی جامع‌تر به نسل بعدی کربن‌کینگ در دنیای دیجیتال را آغاز کرد. سناریوهای بسیاری وجود دارد که بر اساس آنها می‌توان ماهیت، دامنه و رویکرد سفر خود را ساختارمند ساخت. پیچیدگی و عمق تغییر، به نقطه شروع منحصر به فرد سازمان، میزان کمال طلبی بانک و اولویت و مدل کسب و کاری آن بستگی دارد.

ح) مدل کسب و کار دیجیتال

ورود به اکوسیستم‌های نوین به بانک‌ها این امکان را می‌دهد تا ایفای نقش‌های جدید را تجربه کرده و چشمه‌های درآمدی جدیدی خلق کنند. عرضه محصولات و خدمات درآمدزای جدید، ورود به بازارهای جدید و عرصه‌های درآمدی نوین و توسعه سهم از بازارها با به رسمیت شناختن بازیگران جدید، مواردی هستند که به بانک‌های ایرانی امکان افزایش درآمدهای غیرمشاع را می‌دهد.

تبلور اصلی تحول دیجیتال در تجربه مشتری نمود پیدا می‌کند. امروزه، مشتریان به اشکال مختلف، از فناوری های به روز استفاده می‌کنند، در شبکه های اجتماعی حضور فعال دارند و بر خلاف گذشته، متناسب با کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده توسط هر بانک، تصمیم به قطع یا تداوم همکاری با آن خواهند گرفت.

مضاف بر این، مشتریان امروزی انتظار دارند که خارج از چارچوب سنتی تعامل با بانک ها، پیشنهادهایی از بانک ها دریافت کنند که به طور مستقیم، کسب و کار و زندگی روز مره آنها را تحت تأثیر مثبت قرار دهد. بنابراین رفتارهای مشتریان با طرز تلقی، نگرش و خواسته های آنان تغییر اساسی کرده است. یکی از چالش های اساسی تحول دیجیتال نظام بانکی در سال های آتی، تحول در نوع نگرش مشتریان است تا بتوانند با تغییرات همگام شوند.

با توجه به نو ظهور بودن مفهوم تحول دیجیتال در دنیا و از جمله ایران، این نگرانی وجود دارد که عدم درک صحیح از این مفاهیم و شتاب زدگی در اجرای آن و تمرکز بر برخی مؤلفه های تحول، به هدر رفت سرمایه بانک ها منجر شود. وجود سطح حداقلی از آمادگی دیجیتال و توسعه زیر ساخت های مورد نیاز، به ویژه ایجاد تغییرات لازم در گُربنکینگ، فرصت کافی به بانک ها می‌دهد تا خود را برای این تغییر آماده کرده و مدل های عملیاتی دقیقی برای اجرای آن ترسیم کنند.

ه) آموزش رهبری برای آینده

همانطور که می‌دانیم ماهیت رهبری در آینده به دلیل تأثیر هوش مصنوعی تغییر خواهد کرد، لازم است که نسل امروزی را برای نقش های رهبری که دیر یا زود به کمال می‌رسند، آماده کنیم. آینده دیجیتالی بانکداری به مدل جدید رهبری نیاز دارد. مهارت های حیاتی و قابلیت های حیاتی نیاز به توسعه و آموزش

دارند. مهارت‌های حیاتی که باید شناسایی و توسعه داده شوند عبارتند از: ایجاد چشم‌انداز- راهبردی- اخلاقی- هدفمندی- تحلیلی- عمل‌گرایی- چالاکی- برقراری ارتباط. قابلیت‌های حیاتی که می‌توان از طریق یادگیری ساختاری کسب کرد عبارتند از: توانایی الهام‌بخشی- توانایی به چالش کشیدن- توانایی فعال‌سازی می‌باشد.

منابع

1. Abduljabbar, Sani (2019): Four Ways Artificial Intelligence Will Transform Banking. <https://www.forbes.com/sites/forbeslacouncil/2019/06/18/four-ways-artificial-intelligence-will-transform-banking/#319620317056>
2. European Central Bank (2019): https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/newsletter/2019/html/ssm.nl190213_5.en.html
3. Marr, Bernard (2019): The 7 Biggest Technology Trends to Disrupt Banking & Financial Services in 2020
4. Shiva Kumar, S; Seethed, S, (2019): Building Digital Experience Platforms, Transforming Legacy Banking Applications to Banking Experience Platforms
5. Temenos, (2019), The Future of the Digital Banking Experience

۶. نسل دیجیتال فرایندهای بانکی: بررسی دیجیتال سازی فرایند نمونه بانکی، پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، هادی حیدری، مجید عینیان، مهدی بختیار، پاییز ۱۳۹۹

۷. اخلاق هوش مصنوعی: چالش‌ها، الزامات و پیشنهادها، محمد مهدی منتصری، ۱۳۹۹ نخستین همایش ملی هوش مصنوعی و علوم اسلامی.

۸. نقش هوش مصنوعی در دستیابی به تحول دیجیتال، شهرام تقی پور، ۱۳۹۹، محقق و طراح و تحلیلگر سیستم‌های بانکی و عضو گروه جامعه آزاد کسب و کار هوشمند خاورمیانه و شمال آفریقا- منا (MSBC Group)