

تحول بانکداری

پیش نیاز تغییر سامانه بانکداری

متمرکز

امروزه اجرای موفق سامانه بانکداری متمرکز در بانک ها وابسته به تحول بانکداری در تمام ارکان بانک بوده و بدون توجه به این امر طرح های تغییر سامانه بانکداری متمرکز موفق نخواهند بود. طرح تحول بانکی، نقشه راهی برای تحول در بانک در تمام وجوه بوده و بانکی جدید متولد می کند. مدل عملیاتی مطلوب، حلقه مفقوده و رکن اساسی در پیاده سازی سامانه های بانکداری متمرکز است. این مدل، نقشه ای جامع و یکپارچه از بانک مطلوب را در خطوط کسب و کاری بانک، ساختار و فرایندها، محصولات و خدمات، مشتریان، کانال های ارائه خدمات و معماری فناوری ارائه می دهد.

تاریخچه Core Banking

تاریخچه و پیدایش سامانه بانکداری متمرکز را می توان از دو منظر جهانی و ایران مورد کنکاش قرارداد. از منظر جهانی، پیدایش این سامانه در دهه ۷۰ میلادی آغاز و تا سال ۲۰۲۰ به پنج نسل تقسیم بندی می شود. در سال های ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ سامانه های متمرکز بانکداری، قابلیت های پایه و اولیه را برای بانکها فراهم می کردند. در دهه ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ قابلیت محصول محوری به سیستم های موروثی دهه قبلی اضافه شد، اما این سیستم ها به صورت سیستم های جزیره ای بودند. برای دهه ۹۰، سامانه های متمرکز بانکداری جدیدی متولد شد که انعطاف پذیر، مشتری محور و باز بودند و قابلیت پردازش چند کاناله و یکپارچه و همچنین قابلیت تطبیق با معماری سرویسگرا را داشتند. در سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰، پردازش در لحظه در کانالها، سکوها و چند کاناله برای تسهیل همگرایی بین کانالها و سکوها رایانش ابری در سامانه های بانکداری متمرکز ایجاد شد. در دهه ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰، تمرکز بر داده های عظیم و آنالیتیک، مشتری محوری، قوانین و مقررات، مدیریت ریسک و راه حل های موبایل در سامانه های بانکداری مورد توجه قرار گرفته است. اما در ایران، سال ۸۰ با ورود بانکهای خصوصی به صنعت بانکداری، نقطه عطفی برای سامانه های بانکداری متمرکز بود. پیش از سال ۸۰ اکثر بانکها از خدمات سامانه بانکداری متمرکز شرکت خدمات انفورماتیک استفاده می کردند و یا خودشان اقدام به توسعه سیستم های موروثی خود کرده و یا سیستم هایی را از شرکتهای بین المللی خارجی تهیه کرده بودند. در این دهه شرکتهای خصوصی نیز به سمت تولید سامانه های بانکداری متمرکز روی آوردند و به تولید اولین نسل سامانه های بانکداری متمرکز در کشور اقدام کردند. پروژه هایی مبتنی بر راهکارهای خارجی مانند تمنوس، NFS و Misys در بانکهای دولتی و خصوصی تعریف شد که بعضی از آنها نسبتاً موفق بودند و بعضی شکست خوردند. سیستم های عموماً جزیره ای، معماری های قدیمی، غیرقابل انعطاف، عدم مقیاس پذیری و عدم کارایی برای تعریف محصولات و خدمات جدید بانکی از ویژگی های سامانه های بانکداری متمرکز در این دهه بود.

رویکرد بانک ها طی سال های ۸۰ تا ۹۵

در این ۱۵ سال رویکرد بانکها در به کار گیری سامانه بانکداری متمرکز، تطبیق سامانه های مذکور با وضعیت موجود خودشان بوده است. من اصطلاح مکانیزاسیون را به کار می برم. در این دهه بانکها از تامین کنندگان سامانه ها می خواستند که مبتنی بر فرایندها و ساختار موجود بانک، سامانه ها را تولید و یا اختصاصی کنند. بنابراین وضع موجود فارغ از اینکه فرایندها، ساختارها و محصولات به درستی تعریف شده اند، در سامانه بانکداری متمرکز تعریف می شدند.

هر چند این اقدام یک کار بزرگ بود، تحول بزرگی در خدمات بانکی محسوب می شد و منافع زیادی برای مشتریان و بانکها داشت، اما تا وضع مطلوب فاصله زیادی داشت. وضع مطلوب یک بانک در چابکی و چالاکي کسب و کار بانکی، انعطاف پذیری، مشتری محوری، کاهش هزینه ها و افزایش سهم بازار در ارائه خدمات و محصولات جدید بانکی تعریف می شود. به عبارت بهتر، وضع مطلوب در دیجیتالی کردن فرایندهای کسب و کار، جذب مشتریان از طریق کانالهای دیجیتالی برای فروش محصولات و انجام تراکنش ها و حذف پول نقد است. براساس مطالعات شرکتهای خدمات مشاوره بین المللی، این اقدام نتایجی مانند افزایش ۳۰ درصد بهره وری فروش، کاهش ۱۰ تا ۱۵ درصد هزینه های نیروی انسانی، اجرایی و اداری و افزایش بهره وری کارکنان back Office را به میزان ۲۰ درصد برای بانک خواهد داشت. این امر میسر نیست مگر آنکه در بانک تحول و تغییر صورت بگیرد و رویکرد تغییر در مدل کسب و کاری بانک مورد توجه باشد. به این ترتیب در ادبیات امروز صنعت بانکداری نیاز به تحول بانکداری (Transformation Banking) داریم. در حال حاضر وضعیت بانکداری در کشور ما وضعیت سنتی است.

بانکداری سنتی در تقابل با بانکداری مدرن

در اینجا با دو رویکرد مواجه هستیم: بانکداری سنتی و بانکداری مدرن که مبتنی بر نیاز مشتری است. زمانی که در سیستم بانکی خود، بانکداری شرکتی، بانکداری خرد و بانکداری اختصاصی را بر مبنای نیاز مشتری پایه گذاری و مدل کسب و کار خود را دچار تغییر کلی می کنید، تمام محصولات و

مشتریان هم با این تحول دچار دگرگونی خواهند شد. در دنیای امروز، بانکداری به معنای طراحی محصول و خدمت بر مبنای نیاز مشتریان است. بنابراین زمانی که مدل بانکداری از سنتی به مدرن تغییر پیدا می کند و دچار تحول می شود، این تغییر مدل توسط سیستم **core banking** قابل تغییر است. در واقع **banking transformation** و **core banking** لازم و ملزوم یکدیگر هستند. یعنی اگر قرار باشد سیستم **core banking** در بانکی پیاده سازی و اجرا شود و محصولی به روز و متناسب را به بانک بیاورد، الزام آن این است که نظام بانکداری دچار تحول شود.

بانکداری در این دهه شاهد تکامل و انقلاب خواهد بود. بانک ها باید به بازسازی و نوسازی مجدد خود بپردازند، نه فقط برای پاسخ به فشارهای امروز، بلکه باید به اندازه کافی انعطاف پذیر برای انطباق با جهان فردا باشند. بانکهای موفق بانکهایی خواهند بود که مدل کسب و کار خود را متحول کنند و به طور فزاینده ای بر سود آوری به جای درآمد تمرکز نمایند. بنابراین تحول یک ضرورت و اجبار بوده و قابل انتخاب نیست، زیرا بانکها برای افزایش بهره وری و رقابت با مجموعه های جهانی مجبور به تغییر خواهند بود تا از فرصت های ناب، بهره وری سرمایه، کانالهای همه کاره و داده های حجیم بهره مند شوند. سه بخش سازنده برای داشتن مزیت رقابتی پایدار در صنعت بانکداری:

تحریک بهره وری از طریق بهینه سازی، ساده سازی و کارآمدی در ساختارهای فعلی
سازگاری با محیط کسب و کار از طریق ایجاد چابکی و چالاکي، به عبارت بهتر توانایی تصرف فرصت ها در زمان تغییرات
ایجاد تمایز از طریق نوآوری مداوم و ایده پردازی برای پیشسازی فعالانه در بازار

مکانیزاسیون یا ایجاد ارزش افزوده

در پیاده سازی سیستم های جدید و استفاده از فناوری دو رویکرد در بانک های کشور متصور است: اول استفاده از فناوری برای آسان کردن کارها که اصطلاحاً مکانیزاسیون نامیده می شود. دوم استفاده از فناوری برای ایجاد ارزش افزوده.

در حال حاضر در صنعت بانکداری، تمام فعالیت های بانکی مکانیزاسیون می شود. یعنی وضع موجود شامل محصولات، خدمات و فرایندهای جاری را در ساختار فعلی بانک مکانیزه می کنیم و این رویکردی قدیمی، فاقد ارزش افزوده و رقابت پذیر است که فقط باعث می شود وضع موجود مقداری بهبود یابد و تسریع جزئی در روال و فرآیند کارها انجام شود. ولی اگر واقعاً مدل کسب و کار و فرآیندهای آن کارا و اثر بخش نیست، باید مدل کسب و کار، فرآیندها و ساختار دیگری ایجاد کرد و از فناوری برای ایجاد ارزش در این ساختار بهره برد.

امروز به این نتیجه رسیده ایم که لازمه پیاده سازی سامانه بانکداری متمرکز، تحول بانکداری (**Banking Transformation**) است. کشورهای پیشرفته حتی یک گام به جلو رفته اند و از تحول دیجیتال **Digital Transformation** صحبت می کنند که بر روی چهار اصل **Big Data**، **Social Network** و **Cloud** بنا شده است.

یک سفر واقعی برای بانک ها

پروژه های سامانه بانکداری متمرکزی که مبتنی بر نقشه راه تحول بانکی (**Banking Transformation**) اجرا می شود، تحول گرا هستند. تحول بانکی یک طرح (**program**) چند ساله بوده و به تعبیری یک سفر است؛ سفری که یک تحول بزرگ را از طریق برهم زدن ساختار سازمانی، فرآیندهای جاری، خطوط کسب و کار، محصولات و خدمات، مشتریان، کانال های خدمت و زیر ساخت فناوری در سازمان ایجاد خواهد کرد. مواردی که ذکر شد ارکان یا جوهی اند که این تحول در آنها صورت می گیرد. اگر این نگاه تحول گرا وجود نداشته باشد، فناوری و سامانه بانکداری متمرکزی که تامین و یا پیاده سازی می شود، عملاً باعث ایجاد تحول و تغییر در بانک نخواهد شد.

مطالعاتی که در رابطه با نقشه راه اکثر بانک های دنیا انجام دادیم، نشان داد نگاه اکثر این بانک ها برای اجرا و پیاده سازی سیستم های **Core banking** تحول گرا است. تغییر سامانه بانکداری جامع نیز بخشی از نقشه راه تحول بانکداری بود که پیش از آن باید اقدامات مهمی مانند برنامه راهبردی و مدل عملیاتی مصوب و اجرا شود. این پروژه به دلیل طولانی بودن ممکن است ۵ تا ۷ سال طول بکشد و امکان دارد مدیران ارشد سازمان ها تحمل یک پروژه چند ساله را نداشته باشند. این به نظر من یک مشکل است و مدیران باید بپذیرند که اجرای طرح های تحولی، طولانی است. در کشور ما مخصوصاً در حوزه تحول بانکی هنوز دیدگاهی وجود ندارد و در این حوزه از دنیا جا مانده ایم. در واقع حوزه های کسب و کاری ما از نظر تحولی بسیار عقب هستند.

چالش های سامانه بانکداری متمرکز

یکی از چالش های مهم در تغییر سامانه بانکداری متمرکز این است که عموماً آن را با رویکرد و نگاه فناوری ارزیابی می کنند، در صورتی که تغییر آن، رویکردی مدیریتی و کسب و کاری با نگاه تحول است. عموم چالش های سامانه بانکداری متمرکز عبارتند از:

عدم شفافیت در اهداف و مقاصد کسب و کاری

عدم توجه به تحول و مدیریت آن

عدم تعیین و تعریف صحیح نیازمندیها
عدم به کارگیری معماری و فناوری مناسب
عدم آموزش کافی برای کارکنان داخل بانک
حاکمیت ضعیف
تعاملات و ارتباطات ضعیف
عدم دسترسی به نیروی متخصص
اجرای ضعیف طرح

چرا تحول بانکی باید اتفاق بیفتد؟

امروز بانکهای ما در فضای بسیار متفاوتی نسبت به گذشته قرار دارند.

ابر روندهای جهانی

بازار جهانی

کسب و کار دیجیتالی (ظهور فناوری های دیجیتالی و افزایش نرخ نفوذ فناوری های دیجیتالی)

تغییرات جمعیتی

تغییر نیروی کار

فشار ذینفعان

مشتریان (انتظارات ، نیازها و رفتار مشتریان صنایع مالی)

حاکمیت ، قوانین و دستورالعمل های بانکی و مقررات و قوانین بانک مرکزی که یکسری از آنها الزامات داخلی است و یکسری قوانین و مقررات بین المللی است.

کارکنان

ظهور مدل های کسب و کار و بازیگران جدید در عرصه خدمات مالی مانند Fintech

مواردی که ذکر شد ، پیشرانهای هستند که صنعت بانکداری را تحت تاثیر قرار داده و به سمت تغییر و تحول هدایت می کنند. بانکها باید بتوانند با خلاقیت و نوآوری همراه چابکی و چالاکي ، در عرضه محصولات و دیجیتالی شدن برای کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری برنامه ریزی کنند.

چگونه بانکها باید به سمت Banking Transformation حرکت کنند؟

برای این کار چارچوب و مدل‌لوی خاصی وجود دارد. نخستین گام تهیه و تدوین برنامه راهبردی کسب و کار برای بانک ها است. در این راهبرد باید مواردی از قبیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و خطوط کسب و کار بانک ها مشخص شود. البته این استراتژی باید با نگاه به بازار و مشتری تدوین شود که مشخص کننده برنامه بانک برای ۵ تا ۷ سال آینده است.

گام دوم در کسب و کار، تهیه مدل عملیاتی مطلوب یا Target Operating Model است که به اختصار TOM نامیده می شود. مدل عملیاتی مطلوب، معماری و طراحی یک طرح برای اجرایی کردن استراتژی‌ای است که در چند محور همچون مشتری، فرآیندها، ساختار سازمانی، فناوری، کانال ارائه خدمات و نیروی انسانی نقشه و برنامه‌ای ارائه می دهد که به صورت یکپارچه و منسجم در کنار هم هستند.

گام سوم برنامه اجرایی شامل طرحی اجرایی از انواع برنامه‌ها و پروژه ها در هم سطوح و وجوه سازمان برای اجرایی کردن مدل عملیاتی است. این برنامه برای اجرا شدن به گروه راهبری مدیریت تحول سپرده می‌شود که توسط عالی ترین مدیر اجرایی سازمان رهبری می‌شود.

تیم راهبری مدیریت تحول، کارگروه‌های مختلفی را رهبری می کند، از جمله سامانه بانکداری متمرکز و کارگروه‌های مهم مانند کارگروه های مدیریت تغییر ، آموزش و فرهنگ سازی .

یکی از مواردی که کشورمان در آن ضعف دارد، بحث دانش بانکداری کنونی مدرن و نوین است. این سبک از بانکداری خاص ایران و از دانش و علم روز دنیا دور است. اکنون این پرسش مطرح می شود که چند مورد بانکداری شرکتی موفق در کشور وجود دارد و چه مقدار قابل انطباق با نمونه‌های خارجی است؟ آیا واقعا بانکداری شرکتی ما نیاز مشتری را برآورده می‌کند؟ عدم ارتباط و تعامل بین المللی برای تبادل تجربه و دانش بانکداری، یکی از مهمترین دلایل ضعف دانش بانکداری در کشور است. این دانش را که عبارت انگلیسی آن Know How است ، باید به کشور منتقل کرد و اگر بتوانیم این دانش را متناسب با صنعت بانکداری ایران اختصاصی کنیم ، آنگاه در نظام بانکداری کشور تحول ایجاد کرده ایم .

روش و مدل‌لوی اجرا و پیاده سازی سیستم های بانکداری متمرکز

روش و متدلوژی اجرای پروژه، از سامانه بانکداری متمرکز ارزش به مراتب بیشتری دارد. بزرگترین عامل شکست پروژه های سامانه بانکداری متمرکز عدم توجه به پیش نیازهای پروژه و روش و متدلوژی اجرای آن است. باید بدانیم که مدیریت این پروژه ها از جنس مدیریت تحول و تغییر است که متدلوژی های خاص خود را دارد. از این رو، با توجه به متدلوژی های تحول باید نسبت به پیاده سازی سامانه های بانکداری متمرکز اقدام کرد. عموماً پروژه های تغییر و تحول سازمانی به دلیل عدم وجود نقشه راه شکست می خورند و این فقط مختص کشور ما نیست و اغلب کشورهای جهان با این مشکلات روبرو هستند. باید توجه داشت که این پروژه ها طولانی می شوند و احتیاج به نتایج ملموس از پیشرفت پروژه دارند. برای این کار باید در داخل پروژه اصلی طرح های کوتاه مدتی که Quick Win نامیده می شوند، تعریف و اجرا شود. در نقشه راه تحول، پروژه های کوتاه مدت در جریان های کاری مختلف مانند فناوری اطلاعات، سازمان و ساختار، محصول و خدمات را برای حل مشکلات جاری تعریف کرده اند تا به دلیل طولانی بودن پروژه، انگیزه مدیران عالی و ذینفعان پروژه کاهش نیابد بتوانند جایگاه خود را در بازار حفظ کرده و نتایج عینی نقشه راه تحول را مشاهده کنند. تمام این پروژه های کوچک و کوتاه مدت در مسیر تحول بوده و باعث ایجاد همگرایی و هم افزایی با پروژه های بزرگتر خواهند شد.

پیاده سازی سیستم بانکداری متمرکز

با توجه به شرایط امروز ایران که ناشی از شرایط بین المللی جدید، وضعیت اقتصادی و وضعیت جاری بانکهای کشور است، بانک های ایران باید هر چه سریعتر نسبت به تغییر روال موجود اقدام کنند. به عبارت دیگر، بانکهای کشور چاره ای جز تحول و تغییر در وضعیت سنتی و موجود خود ندارند. بعضی بانکها با توجه به شرایط جدید تمایل به تغییر در سامانه های موجود بانکداری متمرکز خود دارند، اما باید توجه کنند که این تغییر بدون تحول در نظام بانکی آنها کارا و اثر بخش و به عبارت ساده تر، قابل انجام نیست. از این رو، اگر بانکهای کشور با ضرورت تحول بانکداری آشنا و متوجه شوند که پیش از تامین سامانه بانکداری متمرکز باید نسبت به طراحی مدل عملیاتی مطلوب اقدام کنند، آنگاه خطر است پیاده سازی سامانه بانکداری متمرکز را کاهش خواهند داد.

امروزه بانک ها به دنبال مکانیزاسیون سیستم های موجود نبوده و به دنبال تغییر هستند، ولی نمی دانند تغییر و تحول چگونه باید ایجاد شود. به هر حال اغلب بانک ها مجهز به سیستم Core banking هستند و تا حدودی با این سیستم ها نیازهایشان را برآورده می کنند. آنها خدمات بانکداری را هم بر روی بسترهای تلفن، موبایل و اینترنت ارائه داده و مشتریان هم از این خدمات استفاده می کنند. با این حال هنوز با ارائه خدمات نوین و منحصر به فردی که اتفاقاً مشتریان زیادی هم دارد، بسیار فاصله دارند. اما آیا این خدمات کافی است؟ امروزه این خدمات، خدماتی پایه و اصلی است و به عنوان عامل رقابتی مهم مطرح نمی شود. عموم بانکها این خدمات را ارائه می دهند، اما کافی نیست. خدمات نوین بانکی متناسب با نیاز هر مشتری طراحی و ارائه می شود. به عبارت دیگر، هر مشتری خدمات منحصر به فرد خود را دریافت می کند و ارائه این خدمات مستلزم تغییرات وسیع در وجوه مختلف بانک است.

چه رویکردهایی برای اجرای طرح banking Transformation وجود دارد؟

عموماً طرح تحول بانکی توسط شرکت های خدمات مشاوره مدیریت بین المللی تهیه و اجرا می شود و رویکردهای اتخاذ شده عموماً یکسان هستند. این رویکردها شامل پنج مرحله است:

تهیه برنامه راهبردی بانک

تحلیل و ارزیابی وضع موجود بانک

تهیه مدل عملیاتی مطلوب بانک

تهیه برنامه اجرایی طرح تحول

اجرای طرح تحول در تمام ارکان بانک (کسب و کار، ساختار سازمانی، فرایندها، محصولات و خدمات، مشتریان، فناوری و ...)

همه رویکردهایی که توسط شرکت های مطرحی همچون PWC, Deloitte, E&Y و KPMG ارائه می شود، شامل این مراحل است.

همانطور که گفته شد، در مدل عملیاتی مطلوب TOM مشخص می شود که انتظارات دقیق از سامانه بانکداری متمرکز چیست و باید به چه نیازهایی پاسخ دهد. از این رو، در این مدل مشخصات، ویژگی ها و ابعاد سامانه بانکداری متمرکز مشخص می شود. در مدل عملیاتی مطلوب، نقشه معماری کلان سامانه بانکداری متمرکز و نگاشت آن بر روی خطوط کسب و کار و فرایندهای مطلوب بانک تعیین خواهد شد. این مدل، سبد محصولات، ماژولهای سامانه بانکداری متمرکز و سایر سامانه ها را مشخص می کند. همچنین به شما می گوید که ماژولهای مختلف باید چه ویژگی هایی داشته باشند، چه محصولی رامی توانید از چه تامین کنندگان داخلی یا خارجی بخرید، چه نوع اختصاصی سازی باید بر روی آن ماژول صورت گیرد و چه ماژول هایی را باید تولید کنید. یک نقشه معماری یکپارچه با ویژگی های دقیق از هر ماژول ارائه می شود. البته محصولات خارجی از منظر فناوری، انعطاف پذیری، مقیاس پذیری و چابکی بسیار متفاوت تر و مناسب تر از محصولات داخلی اند. در هر صورت با اتخاذ سیاست های صحیح انتقال فناوری می توان با تامین کنندگان بین المللی توافقات مناسبی برای انتقال فناوری انجام داد.

از مزایای این طرح به طور خلاصه می توان به افزایش درآمد، کاهش هزینه ها ، چابکی و چالاکی در ارائه خدمات و محصولات ، نگهداشت مشتری و کسب جایگاه متمایز در بازار بانکی اشاره کرد.

در پایان

این بحث در کشور ما موضوع جدیدی است و از آنجا که یک ضرورت است و انتخابی نیست ، آن دسته از مدیران ارشد بانکی که تفکر راهبردی دارند و ضرورت آن را درک می کنند، می دانند که موج تحولات و پیشراانه ها به سرعت به آنها نزدیک می شود و نه تنها از آن استقبال می کنند ، بلکه در اجرای آن درنگ نخواهند کرد. به نظر من، بانک های کشور نیازمند بازآفرینی در کسب و کار بانکی خود هستند و مدیران هوشمند بانکی که افق بلند مدت دارند به آن توجه خواهند کرد.

تهیه و تنظیم : مهندس پیمان سنایی – رئیس هیات مدیره شرکت توسعه ارتباطات الکترونیک تجارت ایرانیان