



انجمن انفورماتیک ایران ۱۳۵۷
INFORMATICS SOCIETY of IRAN



معماری سازمانی و تحول دیجیتال در بانکداری

مرتضی علاالدینی

شاهین میرزایی

بیشتر شرکت‌ها برای کمک به بقای کسب‌وکارشان به استفاده موثرتر از فناوری اطلاعات روی آوردند.

- سویچ از کار در محل به دورکاری
- استفاده از پیام‌رسانی فوری با تیم‌ها/مدیران/کارمندان
- اشتراک‌گذاری فایل‌ها از طریق اینترنت
- یافتن راه‌های جدید برای برقراری ارتباط با مشتریان
- تغییر وبسایت شرکت برای انعکاس وضعیت
- تغییر محصولات/خدمات برای پاسخگویی به تقاضاهای جدید



کوید-۱۹ ما را مجبور کرد که روش کارمان را تغییر دهیم

بسیاری از کسب‌وکارها قابلیت‌ها و کارکردهای کلیدی را
خیلی سریع به شکل آنلاین تبدیل کردند.

تحول دیجیتال چیست؟

تحول دیجیتال فرآیند استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای ایجاد فرآیندهای تجاری جدید یا اصلاح فرآیندهای موجود به منظور ارائه ارزش به مشتریان است.

همچنین یک تغییر فرهنگی است که سازمان‌ها را ملزم می‌کند که به طور مداوم وضعیت موجود را به چالش بکشند، آزمایش کنند و از شکست نهراسند.



تجربه مشتری باعث ایجاد تحولات دیجیتالی می‌شود

فناوری دیجیتال انتظارات مشتریان را تغییر داده است.



جای دادن دیجیتال در قلب استراتژی کسب و کار

استفاده موثر از فناوری عاملی کلیدی در تعیین این است که کدام شرکت‌ها در سال‌های آینده بقا خواهند داشت و کدام شرکت‌ها علاوه بر آن رشد نیز خواهند داشت.



بانک ۱.۰



- بانکداری سنتی تا ۱۹۸۰
- همه چیز درون شعبه
- از قرن ۱۲ - خاندان مدیچی

بانک ۲.۰



○ ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۷

○ بانکداری سلف سرویس

○ ارائه خدمات، خارج از شعبه

○ از سال ۱۹۹۵ و با تجاری شدن
اینترنت، سرعت بیشتری گرفت

بانک ۳.۰

○ ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۷

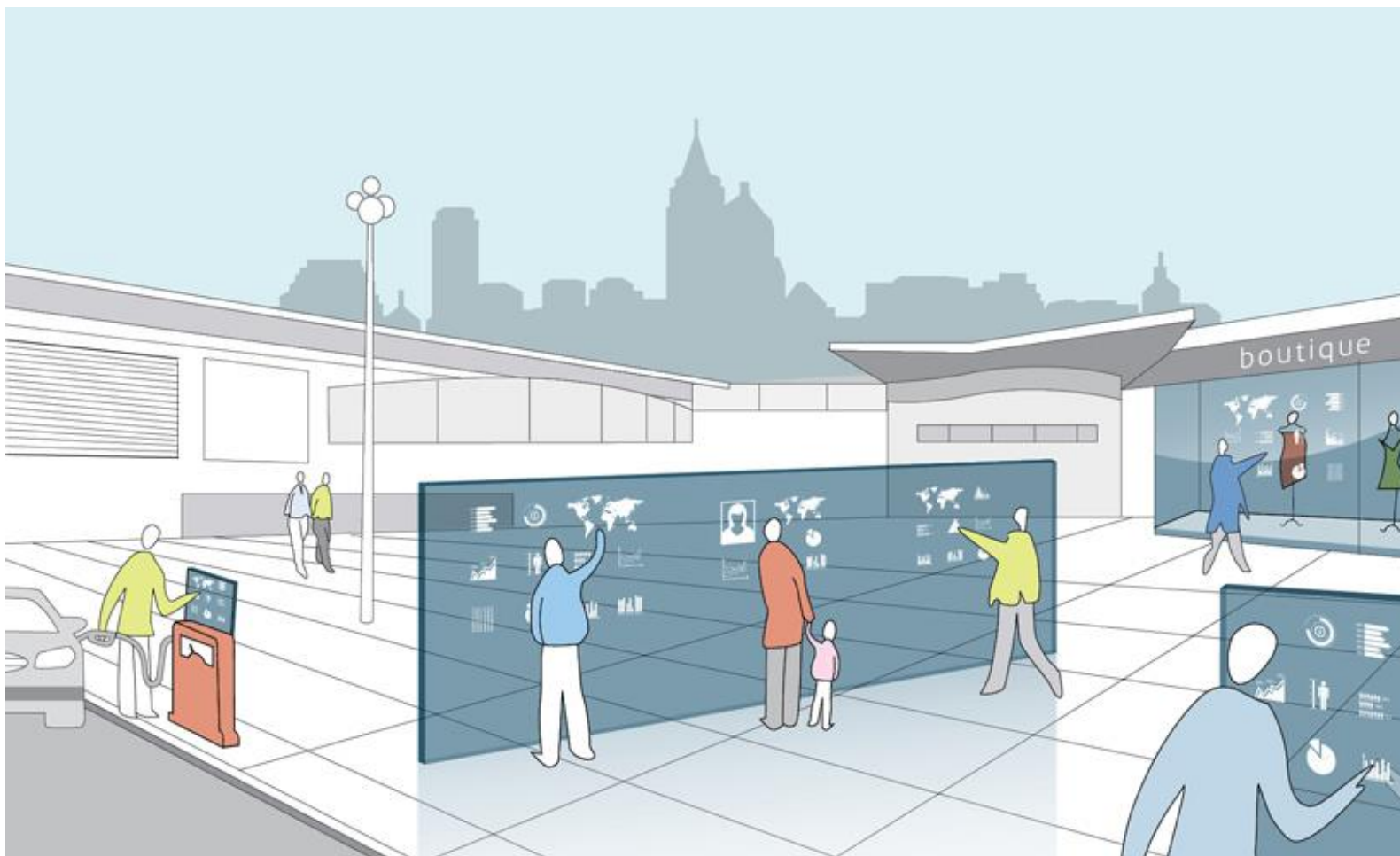
○ بانکداری الکترونیکی

○ ارائه خدمات، از طریق اینترنت (همه جا)

○ سرعت گرفتن با همه‌گیر شدن موبایل‌های
هوشمند



بانک ۴.۰



○ ۲۰۱۷ تا ...

○ زنگ‌ها برای بانک‌ها به صدا در می‌آیند!

○ بانکداری همه‌جا، ولی در بانک هرگز!

• بانکداری باز

• فین‌تک

نئوبانک؟؟!!

Traditional bank

Neobank

Physical banking establishment	Service platform 	Web & Mobile services
Up to 100 years ago	Market entry 	Up to 10 years ago
Long-term, in-person, with minor changes	Client relations 	Flexible, virtual, easy to modify
In-person, phone, online	Customer support 	Phone, online
High, complex	Fees 	Low, transparent
Entire	Banking licence 	None, partial, or entire
Yes	Bank offices 	No
Long	Confirmation process 	Instant

این «بانک‌های چالش‌گر» فین‌تک‌هایی هستند که اپ‌ها، نرم‌افزارها و سایر فناوری‌ها را برای ساده‌سازی بانکداری همراه و آنلاین ارائه می‌دهند.

این فین‌تک‌ها عموماً در محصولات مالی خاصی مانند حساب‌های چک و پس‌انداز تخصص دارند.

همچنین تمایل دارند که نسبت به هم‌تایان خود در مگابانک هوشمندتر و شفاف‌تر باشند، ولو این که برای اطمینان از محصولات مالی خود با آنها همکاری کنند.

مشتریان آینده بانک‌ها چه کسانی‌اند؟



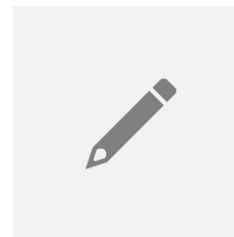
○ همچنان مردم؟

○ یا این بار، فین‌تک‌ها؟



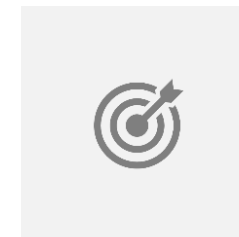
تدوین استراتژی‌های تحول دیجیتال

اولین گام‌ها برای تهیه نقشه راه برای تحول دیجیتال کارهای فنی و توسعه‌ای نیستند.



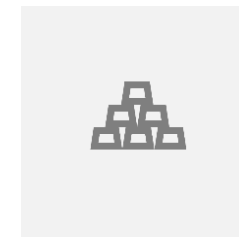
تحلیل

فرآیندهای تجاری موجود را تحلیل کنید.



تعیین اهداف

اهداف و مقاصد را مشخص کنید.



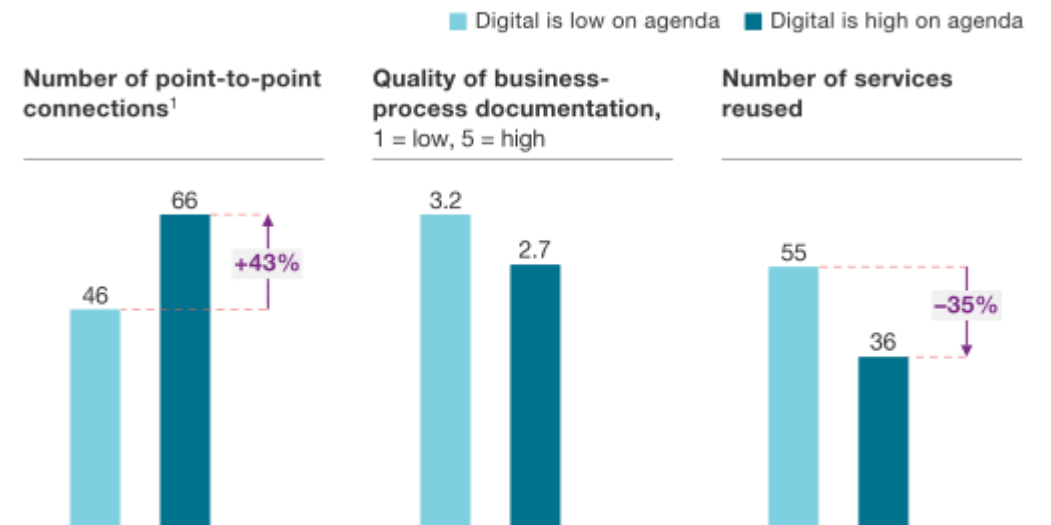
اولویت‌بندی

وظایف تحول را اولویت‌بندی کنید.



تحول بی برنامه اوضاع را پیچیده تر می کند!

When companies go all in on digitization, the complexity of IT architecture increases.



¹All findings generated a p-value of less than 0.05, which indicates a high level of confidence in the results.

Source: Enterprise Architecture Survey, a joint survey from McKinsey and Henley Business School, Feb 2016

McKinsey&Company

معماری سازمانی، تلاشی برای اطمینان از موفقیت تحولات دیجیتال

معماران سازمانی که توسعه چشم انداز فناوری را طراحی و هدایت می کنند، می توانند با تعیین استانداردهای عملیاتی و ترویج همکاری های متقابل، خطر را کاهش دهند.

نتایج مطالعات مکنزی

- وقتی گروه EA مستقیماً در پروژه‌های تحول دیجیتال درگیر می‌شود،
 - اسناد و ارتباطات بین کسب‌وکار و ذینفعان فناوری اطلاعات به طور قابل توجهی بهبود می‌یابد.
 - سازمان‌ها به احتمال زیاد بر کسب منافع ملموس حاصل از تحول تمرکز می‌کنند و زمان و توجه بیشتری را به برنامه‌ریزی اختصاص می‌دهند.
 - ممکن است با توجه به پیچیدگی کمتر، بتوانند محصولات و خدمات را زودتر راه‌اندازی کنند.
- با این حال، اکثر شرکت‌ها برای این اتفاق آماده نیستند.
 - در بیش از ۴۰ درصد سازمان‌ها رهبران کسب‌وکار از آنچه گروه EA انجام می‌دهد آگاه نیستند.
- برای بهبود شانس موفقیت یک تحول دیجیتال، مدیران عامل و مدیران ارشد اجرایی باید جایگاه بخش‌های معماری سازمانی را در شرکت‌های خود بالا ببرند و قابلیت‌های تجاری و بین فردی معماران سازمانی خود را توسعه دهند.

معماری سازمانی با همین افراد و مدل‌ها؟

○ مدیران EA، سفیران EA

- دانش اولیه در مورد همه چیز (کدنویسی یا برنامه‌ریزی زنجیره تامین یا عملیات فروشگاه) + مهارت‌های ارتباطی و بازاریابی
- کمک به رهبران کسب‌وکار و مدیران هیئت مدیره در درک هدف و ارزش تولید شده توسط سیستم‌هایی که زیربنای عملیات روزانه‌اند
- تقویت همکاری نزدیک بین ذینفعان فناوری اطلاعات و کسب‌وکار

○ تغییر تمرکز مدل‌های EA از صرفاً فناوری به تجربه مشتری

- استراتژی دیجیتال (چشم‌انداز، مدل کسب‌وکار و مورد تجاری)
- نقشه‌های سفر مشتری که تجربه مشتری را از زمان تماس اولیه در کل روابط بلندمدت وی با سازمان مدل می‌کند
- مدل‌های دارای فناوری که شبیه عکس‌های فوری وضعیت فناوری را در زمان تغییرات معماری، داده‌ها و برنامه‌ها نشان می‌دهند
- یک نقشه راه اولویت‌بندی شده از تحول که شامل افراد، فرآیندها و تغییرات پلتفرم است

۱۲ سال سرمایه‌گذاری در زمینه تحول دیجیتال

🎯 تحول در همه چیز

🎯 کمک به فین‌تک‌ها و مشتریان در مسیر تحول دیجیتال خودشان

✅ آمادگی دیجیتالی، عاملی برای حمایت از مشتریان، کارمندان و جامعه در برابر کووید-۱۹

✅ نوآوری در محصولات سبز

✅ دیجیتالی‌سازی دارایی‌ها و راه‌اندازی صرافی دیجیتال DBS با پتانسیل تغییر شکل بازارهای سرمایه

✅ بیش از ۱۰,۰۰۰ API برای بیش از ۲۶,۰۰۰ استارت‌آپ از ۴۰ کشور

✅ بیش از ۱/۸ میلیون کاربر اپ



از عنوان بهترین بانک دیجیتال جهان (۲۰۱۶-۲۰۱۹)

تا عنوان بهترین بانک جهان (۲۰۲۰)

مراحل تحول دیجیتال

استراتژی‌های کلیدی DBS برای تحول در قالب فازها

تحکیم همسویی فناوری اطلاعات با کسب‌وکار

- ادغام تکنولوژی و عملیات (T&O) و همسو کردن تیم‌های T&O با واحدهای کسب‌وکار
- همگرایی همه مسیرهای گزارش‌دهی به مدیر T&O گروه، از جمله واحدهای تجربه مشتری و نوآوری
- منطقی‌سازی و استانداردسازی برنامه‌های کاربردی متنوع از طریق معماری سازمانی

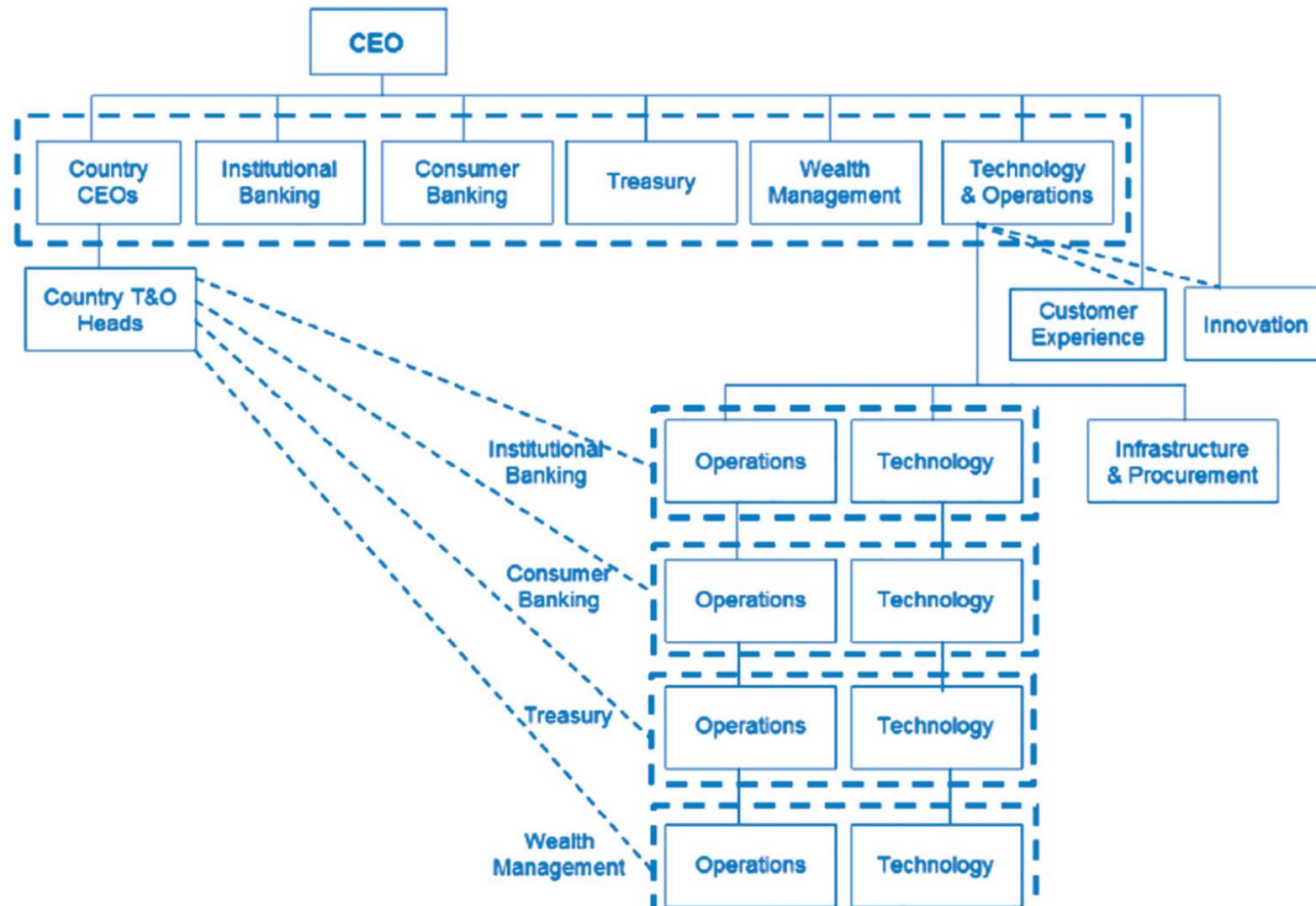
تبدیل شدن به یک سازمان همه‌کاره

- ایجاد یک پایه همه‌کاره فناوری اطلاعات
 - مدرن‌سازی کوربنکینگ عملیاتی
 - ساخت پلتفرم خدمات دیجیتال
- ایجاد یک پایه همه‌کاره کسب‌وکار
 - تغییر کسب‌وکارهای اصلی موجود
 - هدایت استراتژی‌های جدید رشد
- منطق‌های طراحی استخراج-اکتشاف
 - استخراج-اکتشاف فراگیر در کل سازمان
 - کارت امتیازی متوازن برای اندازه‌گیری ایجاد ارزش دیجیتال

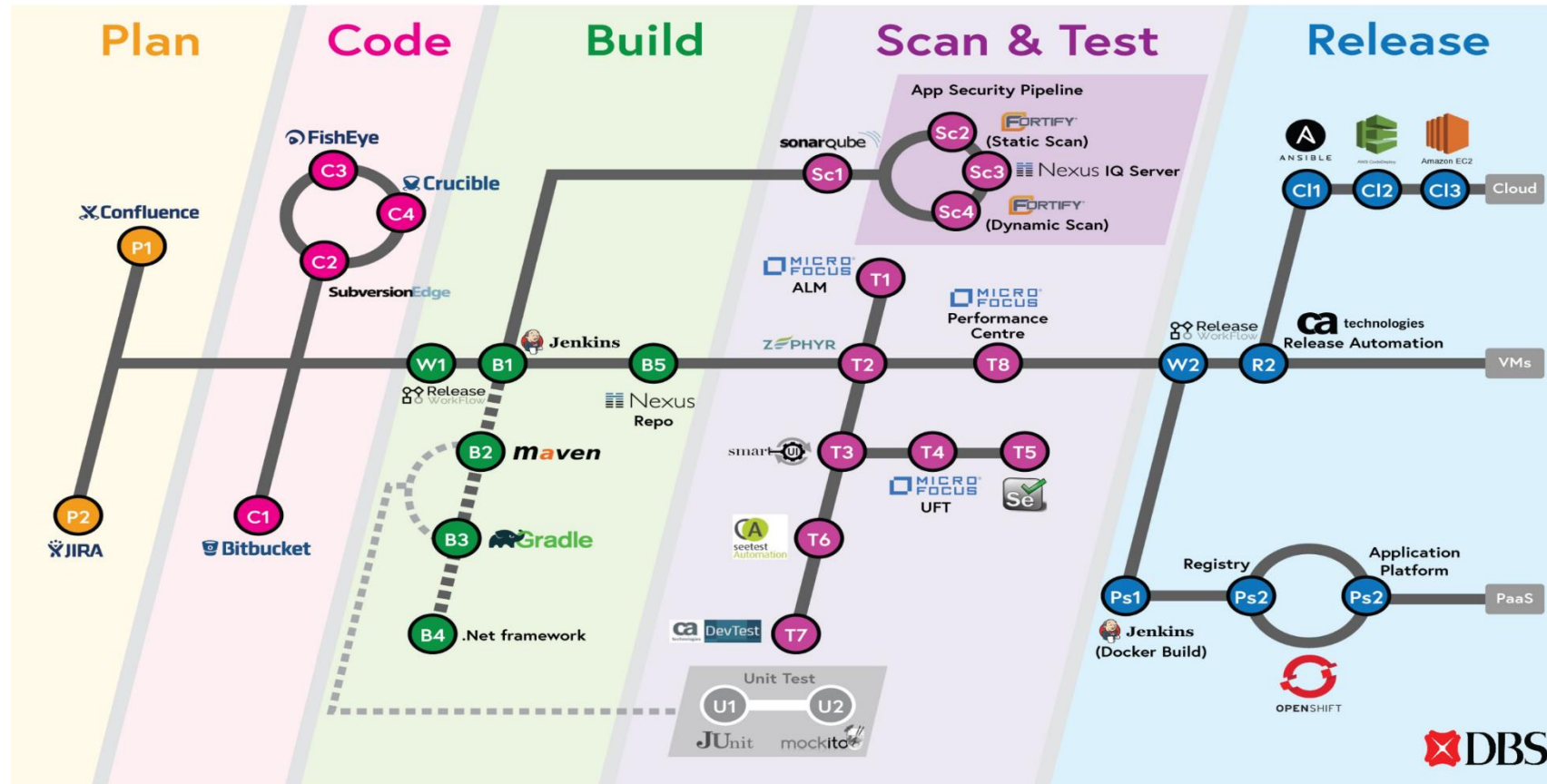
سازماندهی مجدد پیرامون پلتفرم‌های قابلیت کسب‌وکار

- سازماندهی مجدد پیرامون پلتفرم‌های قابلیت تجاری، که توسط تیم‌های چابک اداره و از طریق استانداردهای پلتفرم و فرآیندهای خودکار هماهنگ می‌شوند
- توانمندسازی حاکمیت مشترک کسب‌وکار و فناوری اطلاعات (شراکت در مسئولیت KPI، تصمیمات تامین مالی، بک‌لاگ واحد برای اولویت‌بندی)
- توسعه نیروی کار با دانش دیجیتالی و ذهنیت را تغییر دهید

سازمان T&O



پلتفرم DevOps سازمانی



پلتفرم‌های قابلیت کسب و کار

<u>Business Platform:</u> Consumer Banking	<u>Business Platform:</u> Institutional Banking	<u>Business Platform:</u> Treasury	<u>Business Platform:</u> Wealth Management
<u>Enterprise Shared Platforms:</u> • Customer Data • Customer Servicing • Payment • API Development, Emerging Technologies, etc			
<u>Enterprise Support Platforms:</u> • Core Banking • HR • Finance, etc			
<u>Enabling Platforms:</u> • Delivery enablement • Technology Infrastructure • Access management, cybersecurity, etc			

تحول کسب و کار دیجیتال برای استفاده از فرصت‌ها

🎯 پاسخگویی به نیازهای مشتریانی که به طور فزاینده از نظر
دیجیتالی باهوشند

🎯 جذب مشتریان بازار انبوه با خدمات دیجیتال شخصی‌سازی شده

🎯 رقابت با بانک‌های مستقیم برای مشتریان جوان‌تر

✅ استفاده بیشتر از نقاط تماس دیجیتال

✅ افزایش فروش دیجیتال

✅ افزایش فروش‌های مرکز تماس

✅ رضایت بالاتر مشتری

✅ مشارکت بالاتر



INTESA  SANPAOLO

دومین بانک بزرگ ایتالیا از لحاظ دارایی

۱۱ میلیون مشتری و ۳,۹۰۰ شعبه

اهداف و مراحل تحول دیجیتال

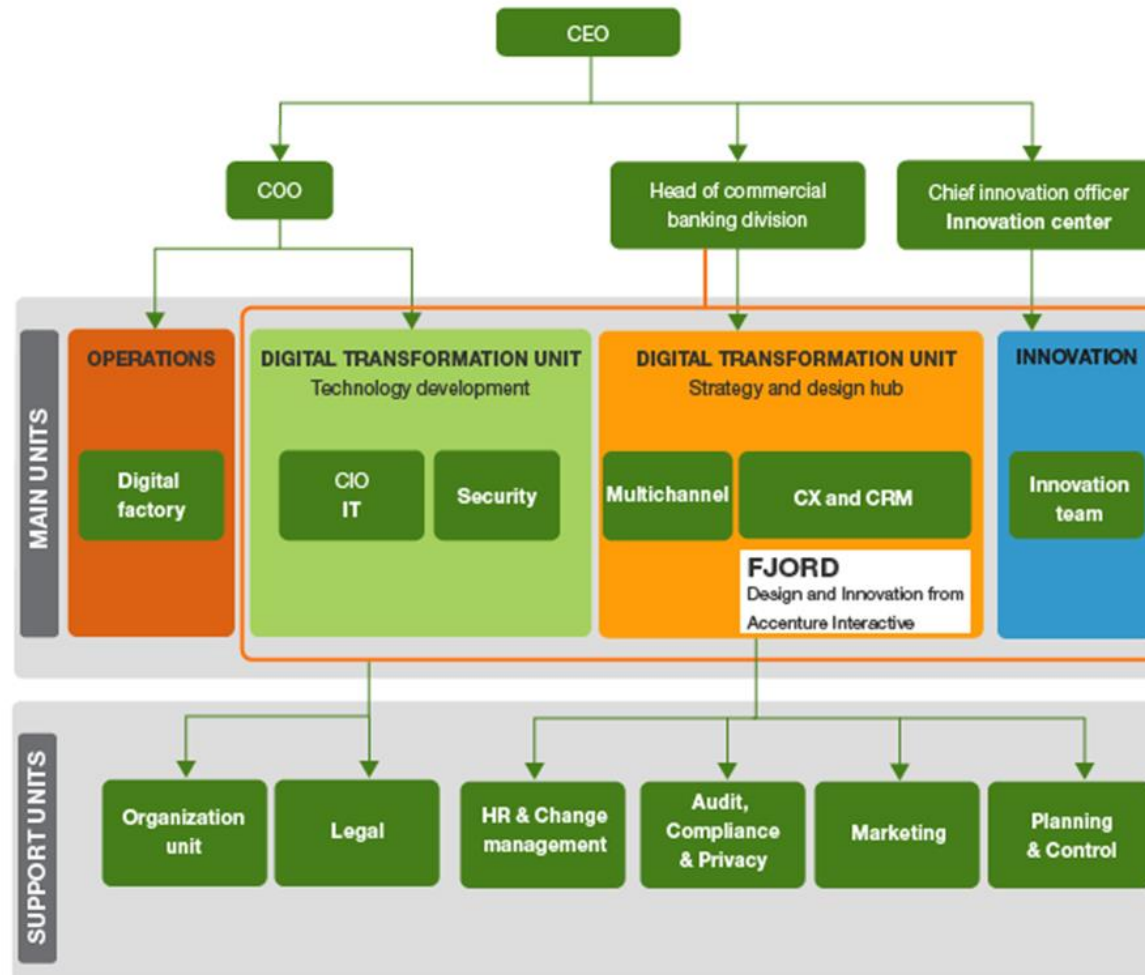
اهداف تحول دیجیتال

- افزایش پذیرش و استفاده از بانکداری دیجیتال
- تولید درآمد
- بدست آوردن مشتریان بیشتر

فازهای تحول دیجیتال

- بهبود فرآیندهای فروش چند کانالی
- توسعه یک استراتژی چند کاناله یکپارچه
- پرداختن به فرآیندهای فناوری در کارخانه دیجیتال

ایجاد یک تیم رهبری همسو برای تسریع در تحول



دیجیتالی کردن استراتژی کسب و کار برای تقویت تحول

- استفاده از سفرهای مشتری برای هدایت اجرای بانکداری دیجیتال
- بهبود زیرساخت داده و توسعه قابلیت‌های تحلیلی جدید
- تأسیس یک کارخانه دیجیتال برای تسریع تغییرات تکنولوژی

فرا تر از بهینه‌سازی کانال‌های دیجیتال

🎯 پشتیبانی از یک استراتژی تجاری جدید: تمرکز بر ایجاد بهترین تجربه مشتری، ساده‌تر و کارآمدتر شدن و ارائه رشد پایدار

✓ کاهش زمان تبدیل ایده به محصول از ۱۲-۱۸ ماه به ۴ ماه

✓ کاهش زمان تهیه پروتوتایپ نرم‌افزارها از ۹۰ روز به ۵ روز

✓ صرفه‌جویی و افزایش درآمد به میزان ۵۰۰ میلیون پوند به خاطر فرآیندهای ساده‌سازی شده و ابزارهای دیجیتال



Lloyds Bank, Bank of Scotland, Halifax, Scottish Widows

بانکداری خرد و تجاری با بیش از ۳۰ میلیون مشتری

اهداف و مراحل تحول دیجیتال

چشم انداز تحول

○ تحول سرتاسری در ۱۰ سفر مشتری

○ ایجاد یک مدل عملیاتی جدید برای ارائه کیفیت در عین سرعت

○ صرفه جویی و رشد درآمد



استفاده از تیم‌هایی با چند تخصص

مالک محصول و شرکای طراحی و تحویل، سرپرست آزمایشگاه‌ها هستند.

Lab team



Product owner



CX design lead



Digital technologist



Business architect



Compliance



Legal



Ops



Branch



Call center

Scaling team



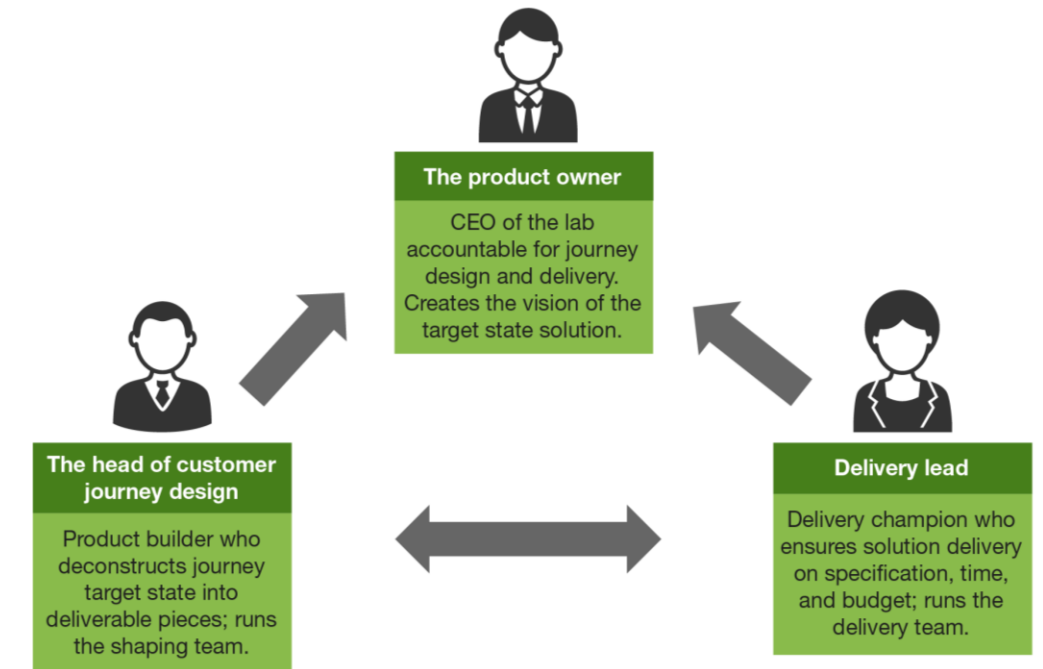
Feature team



Business roll-in team



Model office team



Source: Forrester/Lloyds Banking Group

بهبود تجربه مشتری

Customer value	KPIs	Loans	
		Baseline	Target
Improved multichannel experience - Improved multichannel path to purchase and onboarding - Filled product-availability gaps - Enhanced multichannel processes across channels	Multichannel Customers can get what they want, where they want (branch/digital) (% vol.)	85	99
	Branch Customer interaction time for simple needs (min)	52	25
	Branch Customer interaction time for complex needs (min)	52	35
Improved branch experience From fixed "one size fits all" process to a process where we determine appropriate service level to serve our customers	Branch Number of customers who require a second appointment (%)	16	0
	Digital Customer who applied and got a need met (% path to purchase)	18	85
Improved digital experience From self-serving model with process "dead-ends" to smooth, straight-through multichannel			

درس آموخته‌ها



مهم نیست از کجا شروع کنید.

این تنها یک سفر است، نه هدف.

تحول را به قطعات قابل مدیریت بشکنید.

همه چیز را از زاویه نگاه مشتری ببینید و متحول کنید.

«چه» را با «چگونه» ترکیب کنید.

کسب‌وکار، طراحی و تحویل را متحد کنید.

هرجا لازم است ساختار سازمانی را تطبیق دهید.

نتایج را محاسبه و ارزیابی کنید.



سیاس

شاهین میرزایی



۰۹۱۲۳۱۳۵۴۹۴



shahin.mirzaei
@gmail.com



مرتضی علاالدینی



۰۹۱۲۲۸۷۵۴۷۸



morteza.alaeddiny
@gmail.com

