

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## نقشی نو برای شعب در مدل کسب و کار مبتنی بر بانکداری سیار

سومین همایش سالانه  
بانکداری الکترونیک  
و نظام های پرداخت



3rd Annual Conference on  
Electronic Banking  
and Payment Systems

سومین همایش سالانه بانکداری الکترونیک و نظام های پرداخت

جلال رسول اف  
دی ماه ۱۳۹۲

## سیر تکامل بانکداری الکترونیکی در ایران



۳

## کارت و ابزارهای کارت‌های

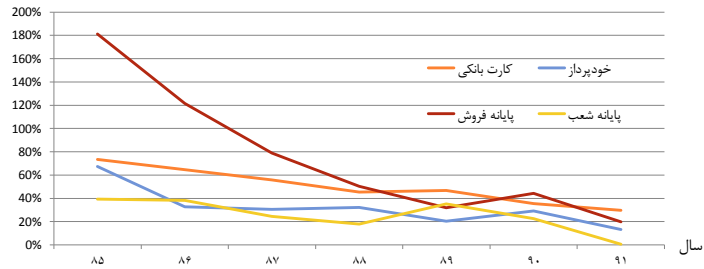
انتهای سال	پایانه شعب		پایانه فروش		خودپرداز		کارت بانکی	
	رشد سالیانه	تعداد	رشد سالیانه	تعداد	رشد سالیانه	تعداد	رشد سالیانه	تعداد
۸۴	---	۱۱,۲۶۸	---	۶۸,۵۳۲	---	۴,۴۵۸	---	۱۳,۵۱۱,۵۲۹
۸۵	٪۳۹	۱۵,۶۹۵	٪۱۸۱	۱۹۲,۷۶۵	٪۶۸	۷,۴۶۸	٪۷۳	۲۳,۴۳۷,۶۰۱
۸۶	٪۳۸	۲۱,۷۰۷	٪۱۲۲	۴۲۷,۰۸۲	٪۳۳	۹,۹۱۷	٪۶۵	۳۸,۵۹۳,۲۸۳
۸۷	٪۲۵	۲۷,۰۴۸	٪۷۹	۷۶۳,۹۳۸	٪۳۱	۱۲,۹۵۹	٪۵۶	۶۰,۰۹۹,۸۶۷
۸۸	٪۱۸	۳۱,۸۵۳	٪۵۰	۱,۱۴۷,۶۰۲	٪۳۲	۱۷,۱۳۳	٪۴۵	۸۷,۴۲۵,۲۶۳
۸۹	٪۳۵	۴۳,۰۴۶	٪۳۲	۱,۵۱۳,۳۱۸	٪۲۰	۲۰,۶۲۳	٪۴۷	۱۲۸,۴۱۲,۹۳۱
۹۰	٪۲۳	۵۲,۷۸۲	٪۴۴	۲,۱۸۴,۳۳۷	٪۲۹	۲۶,۶۲۶	٪۳۶	۱۷۴,۰۲۵,۰۸۳
۹۱	٪۱	۵۳,۱۱۷	٪۲۰	۲,۶۱۸,۵۷۶	٪۱۳	۳۰,۱۷۳	٪۳۰	۲۲۵,۷۶۴,۲۸۹
۹۲*	---	۵۳,۳۰۵	---	۲,۶۲۲,۸۸۵	---	۳۲,۵۰۳	---	۲۴۹,۷۷۸,۲۶۸

Source: [www.cbi.ir](http://www.cbi.ir) (Dec 2013)

\* آمارهای سال ۹۲ مربوط به انتهای مهرماه می‌باشد. به استثنای آمار پایانه فروش که مربوط به انتهای تیرماه است.

۴

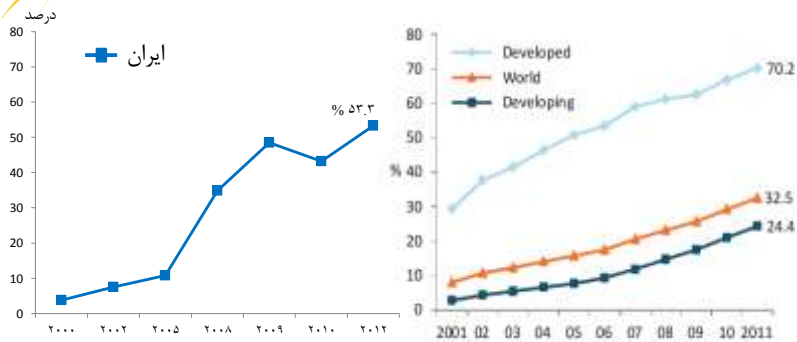
## کارت و ابزارهای کارت (ادامه)



کاهش نرخ رشد کارت و ابزارهای کارت حاکمی از آن است که این بازار - اگر چه همچنان در حال گسترش است - در آینده‌ای نزدیک اشباع خواهد شد.

## میزان دسترسی به اینترنت

نسبت تعداد کاربران اینترنت به کل جمعیت

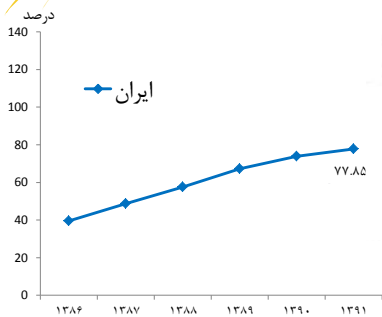


Source: [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com) (Dec2013)

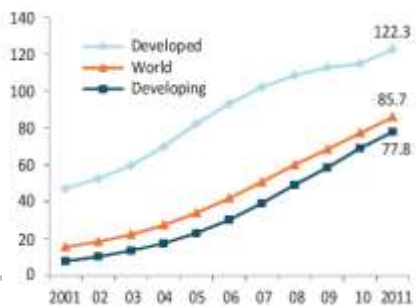
Source: [www.itu.int](http://www.itu.int) (Dec 2013)

## میزان دسترسی به تلفن همراه

تعداد سیم کارت همراه فعال به ازای هر صد نفر



Source: [www.ebinews.com](http://www.ebinews.com) (Dec2013)

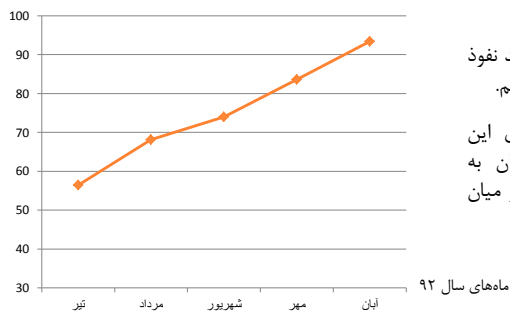


Source: [www.itu.int](http://www.itu.int) (Dec 2013)

۷

## گسترش بستر USSD در ایران

تعداد تراکنش‌ها بر بستر USSD (میلیون واحد در هر ماه)



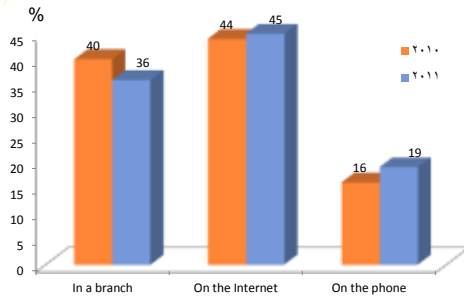
Source: [www.cbi.ir](http://www.cbi.ir) (Dec2013)

- در ماه‌های اخیر سال ۱۳۹۲ شاهد نفوذ سریع بستر USSD در کشور هستیم.
- گرایش اکثر بانک‌ها به راه‌اندازی این خدمت، نشان از امید متخصصان به استقبال روز افزون از این بستر در میان مردم دارد.

ماه‌های سال ۹۲

۸

## رشد گرایش به بانکداری الکترونیکی در کشورهای پیشرفته

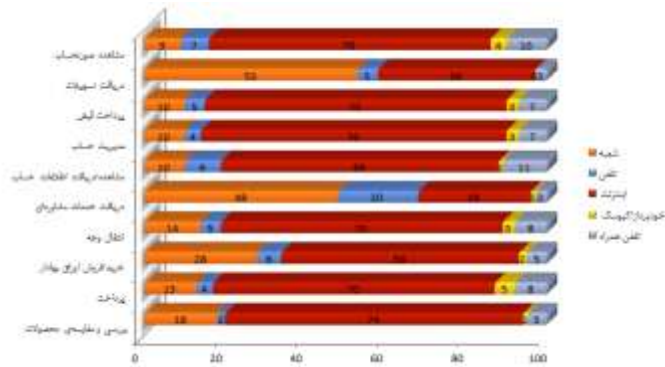


در امریکای شمالی،  
بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۱:

- نسبت استفاده از بانکداری شعبه‌ای در قیاس با بانکداری الکترونیکی چهار درصد افت داشته است.
- استقبال مشتریان به استفاده از تلفن برای انجام امور بانکی، افزایش قابل توجه سه درصدی داشته است.

Source: Forrester, "The State of North American Digital Banking: Priorities, Goals and Metrics", July 2012

## جایگاه بانکداری الکترونیکی در کشورهای پیشرفته



Source: Cisco Study, "Winning Strategies for Omni Channel Banking", 2012

## مقایسه تعرفه کارمزدی بانک‌های ایرانی با بانک‌های کشورهای پیشرفته

کارمزد ارائه خدمات در شعبه		عنوان خدمت
بانک بارکلیز (پوند)	بانک‌های ایرانی (ریال)	
۱۰	۰	آپونمان ماهانه حساب جاری (با دسته چک)
۲۵	۰	انتقال وجه پایا
۱۵	۲۵۰۰۰	صدور چک بانکی
۱۲.۵	۳۱۰۰۰	مسدودی چک
۲۰	۰	لغو دستور پرداخت ثبت شده
۵	۵۰۰۰	صدور صورتحساب (به ازای هر صفحه)
۱۰	۰	گواهی موجودی حساب
۱۰	۰	گواهی انجام تراکنش
۸	۳۷۰۰۰	گواهی عدم پرداخت

Source: [www.barclays.co.uk](http://www.barclays.co.uk) (Dec2013)

## تعرفه کارمزدی بانک‌های ایرانی

### در ایران....

- تمرکز بیش از اندازه بانک‌های کشور بر درآمد حاصل از سود تسهیلات، لزوم توجه به منابع درآمدی جدید در راستای تامین حاشیه سود مناسب، را کم‌رنگ نموده است.
- یکی از مهمترین منابع درآمدی بانک‌های غربی، دریافت کارمزد از خدمات بانکی می‌باشد. لازم است در ایران نیز تدابیر لازم برای افزایش سهم کارمزد در درآمد بانکها اندیشیده شود.
- مناسب است؛ به جای تعیین نرخ کارمزد مقطوع و یکسان در تمامی بانک‌ها، بانک محترم مرکزی محدوده‌ای برای میزان کارمزد هر خدمت تعریف نماید؛ تا بانک‌ها، هر یک به فراخور کیفیت خدمات خود، نرخ کارمزد خاص خود را داشته باشند.

## آینده‌ی بانکداری در ایران

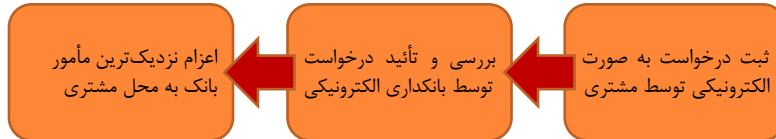
با بررسی روندهای جهانی میتوان انتظار داشت که، در آینده‌ای نزدیک در ایران:

- ۱- با افزایش تعرفه‌های کارمزدی، مشتریان برای پیشبرد امور بانکی روزانه‌ی خود بیش از پیش به بانکداری الکترونیکی تمایل نشان دهند و عملاً حجم امور روزمره شعبه کاهش‌ی چشمگیر یابد.
- ۲- برای دریافت خدمات آموزشی، مشاوره‌ای و همچنین رایزنی و دریافت تسهیلات، شعب کماکان انتخاب نخست مشتریان باشند.
- ۳- برای سایر خدماتی که ماهیتی فیزیکی دارند (همچون خدمات چک) نیز مشتریان ناگزیر از مراجعه به شعبه خواهند بود؛ **مگر....**

## بانکداری سیار: مدلی برای تداوم سیر تکاملی بانکداری الکترونیکی

- مراد از بانکداری سیار، هر شیوه‌ای است که از طریق آن بتوان از مرزهای شعب گذر نموده، حوزه‌ی مکانی-زمانی خدمات بانکی را بسط داد.
- در بانکداری سیار، علاوه بر ارائه خدمات الکترونیکی از طرقی چون اینترنت بانک و موبایل بانک، پیشخوان شعبه نیز به حرکت در می‌آید!
- در بانکداری سیار، بانک به سمت مشتری حرکت می‌کند

## بانکداری سیار: بسط گستره‌ی بانکداری الکترونیکی



در کمتر از یک ساعت! حتی کمتر از زمانی که مشتری در مراجعه‌ی حضوری صرف می‌کند؛ آنهم پس از تحمل ترافیک، آلودگی، صف بانک و...

در بانکداری سیار می‌توان قریب به ۹۰ درصد از کلیه خدمات قابل انجام در شعب را، بدون نیاز به مراجعه‌ی حضوری مشتری به شعبه، ارائه داد!

## بانکداری سیار از منظر ذی‌نفعان



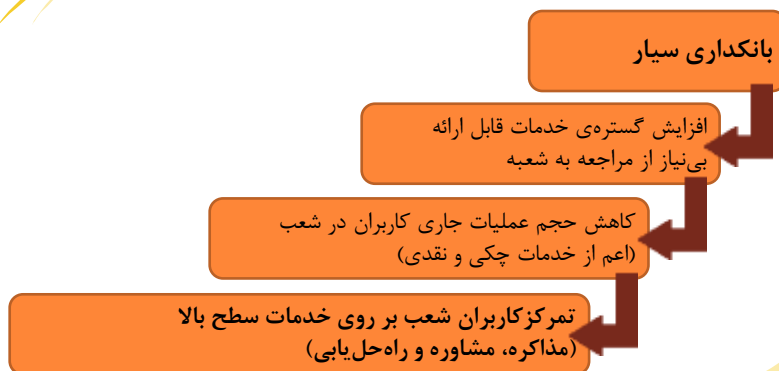


## بانكداری سیار: گذار از شعبه‌های سنتی



در بانكداری سیار  
**همه جا**  
شعبه شما خواهد بود!

## نقش شعب بانك ها در مدل كسب و كار مبتنی بر بانكداری سیار



## نقش شعب بانک ها در مدل کسب و کار مبتنی بر بانکداری سیار (ادامه)

بخش های تشکیل دهنده ی شعبه:



۱۹

## (۱) خدمات چند وجهی

ویژگی های بخش خدمات چندوجهی:

- ۱- مانند ویتترین مغازه ها، جذب کننده مشتریان است.
- ۲- کلیه خدمات تا حد امکان به گونه ای قابل مشاهده عرضه می شوند.
- ۳- علاوه بر عرضه، امکان فروش نیز وجود دارد.
- ۴- خدمات مالی گسترده ای، اعم از خدمات بانکی، سرمایه گذاری، بیمه ای و نیز خدمات غیرمالی چون عضویت در باشگاه ها، بهره مندی از تخفیف ها، رزرواسیون و... قابل ارائه اند.

۲۰

## خدمات چند وجهی (ادامه)

				مأموریت عرضه، معرفی و فروش آخرین محصولات به عموم مشتریان فعلی و بالقوه	
				مشتریان هدف عموم مشتریان جوان، مشتریان با نیازهای همواره در حال تغییر، مشتریان سایر بانکها	
				مهارت‌های لازم برای کارکنان آشنایی با محصولات بانکی، آشنایی با مهارت‌های برقراری ارتباط، تسلط بر مهارت‌های فروش	
میزان برقراری ارتباط با مشتریان		تعداد پرسنل مورد نیاز		مکان فیزیکی در شعبه	
سطح پیچیدگی خدمات قابل عرضه		سطح شخصی سازی خدمات		ویرترین شعب، در مجاورت ورودی شعبه	

کم زیاد

## (۲) خودبانک (Self Service Branch)

### ویژگی‌های بخش خودبانک:

- ۱- ارائه خدمات در شعبه بدون نیاز به نیروی انسانی را ممکن می‌سازد.
- ۲- ارتباط مشتریان با کاربران بانکی از طرق الکترونیکی (برای مثال وب‌کم) میسر است.
- ۳- تجهیزات متعدد بانکداری الکترونیکی از قبیل خودپرداز، خوددریافت، چک‌پذیر، VTM، و ... در این بخش جای می‌گیرند.
- ۴- تجهیزات و لپ‌تاپ‌هایی برای راحتی بیشتر مشتریان در دسترس است.

## خودبانک (ادامه)

				ارائه خدمات بانکی به صورت الکترونیکی	مأموریت
				مشتریان معمولی بانک. (مشتریانی با نیازهای روزمره)	مشتریان هدف
				آشنایی و کار با اینترنت و تجهیزات بانکداری الکترونیکی	مهارت‌های لازم برای مراجعین
	تعداد پرسنل مورد نیاز		میزان برقراری ارتباط با مشتریان		
	سطح شخصی سازی خدمات		سطح پیچیدگی خدمات قابل عرضه	نزدیک به ورودی، بعد از بخش خدمات چندوجهی	مکان فیزیکی در شعبه

کم زیاد

## (۳) راهنمایی و ارتباط با مشتری

### ویژگی‌های بخش راهنمایی و ارتباط با مشتری:

- ۱- کاربران این بخش وظیفه‌ی مهم برقراری ارتباط با عموم مشتریان را به عهده دارند. آنان می‌بایست بتوانند اعتماد و رضایت مراجعین را جلب نمایند.
- ۲- شناسایی فرد مشتری و نیازهای شخصی هر یک، و معرفی محصولات متناسب با آن نیازها، نیز توسط کاربران همین بخش انجام می‌پذیرد.
- ۳- علاوه بر برقراری ارتباط و راهنمایی، پاره‌ای مذاکرات اولیه نیز در همین بخش صورت می‌گیرد.
- ۴- نتایج این ارتباطات در برنامه‌های توسعه‌ای بانک (از طریق اعمال خواسته‌های مشتریان در محصولات آتی) منعکس خواهد شد.

## راهنمایی و ارتباط با مشتری (ادامه)

		مأموریت برقراری ارتباطی مطمئن و اعتمادساز، راهنمایی مراجعان، شناسایی نظرات مشتریان.	
		مشتریان هدف تمام مشتریان بانک	
مهارت‌های لازم برای پرسنل تسلط بر مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر، تسلط کامل بر کلیه خدمات بانکی، تسلط بر مهارت‌های آموزشی		مکان فیزیکی در شعبه گسترده شده در همه جای شعبه، به استثنای بخش مشاوره، مذاکره و راه حل یابی	
 تعداد پرسنل مورد نیاز	 میزان برقراری ارتباط با مشتریان	 سطح پیچیدگی خدمات قابل عرضه	 سطح شخصی سازی خدمات

 زیاد  
 کم

## (۴) مذاکره، مشاوره و راه‌حل‌یابی

### مذاکره:

- ۱- در خصوص نحوه‌ی اعطای تسهیلات به منظور دستیابی به مدلی که مطلوب طرفین باشد.
- ۲- در خصوص جذب منابع مشتریان در ازای اعطای خدمات ویژه.

### مشاوره:

- ۱- در حوزه مسائل بانکی (اخذ تسهیلات، عقد قرارداد همکاری/مشارکت با بانک‌ها و ...)
- ۲- در حوزه امور مالی و سرمایه‌گذاری (خرید و فروش سهام، سرمایه‌گذاری در املاک و ...)

### راه‌حل‌یابی:

- ۱- بررسی قیاسی وضعیت مشتری و بازار به منظور شناسایی بهترین راه بسط تعاملات فیما بین.
- ۲- شناسایی نیاز مشتری و طراحی و ارائه‌ی خدمات شخصی‌سازی‌شده بر آن مبنای.

## مذاکره، مشاوره و راه‌حلیابی (ادامه)

ویژگی‌های بخش مشاوره، مذاکره و راه‌حلیابی:

- ۱- این بخش قلب شعب در آینده‌ی بانکداری، و اصلی‌ترین علت وجودی آنها خواهد بود.
- ۲- مشتریان ویژه‌ی بانک، برای دریافت خدماتی ورای خدمات رایج و معمول در بانکداری، به این بخش رجوع خواهند نمود.
- ۳- ارزشمندترین سرمایه‌هایی انسانی شعب بانک، در این بخش مشغول خدمت‌رسانی به ارزشمندترین مشتریان خواهند شد.
- ۴- این بخش درگاه بانک برای ورود به جذاب‌ترین بخش‌های بازارهای پول و سرمایه است.

## مذاکره، مشاوره و راه‌حلیابی (ادامه)

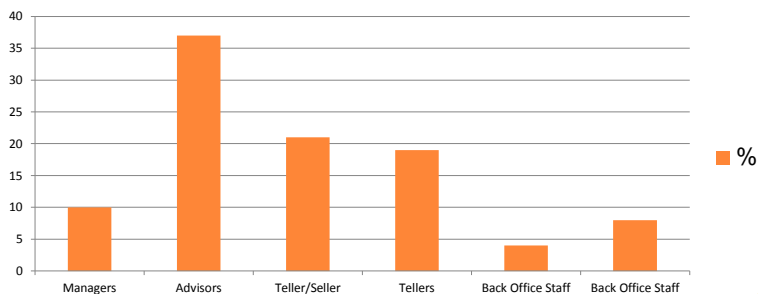


	تعداد پرسنل مورد نیاز		میزان برقراری ارتباط با مشتریان	مأموریت	مذاکره، مشاوره و در نهایت ارائه راه حل
	سطح شخصی سازی خدمات		سطح پیچیدگی خدمات قابل عرضه	مشتریان هدف	مشتریان ویژه و ارزشمند (VIP)
				مهارت‌های لازم برای کارکنان	تسلط کامل بر مهارت‌های ارتباطی و خدمات بانکی، تسلط بر امور مالی و سرمایه‌گذاری، توانایی مذاکره و حل مسئله، خلاقیت
				مکان فیزیکی در شعبه	در بهترین جای شعبه، با مبلمان و تجهیزات زیبا و باکیفیت

تم  زیاد 

## ترکیب نیروهای شعب در کشورهای پیشرفته

Branch Staff Mix



Source: [www.ecb.int](http://www.ecb.int) (Dec 2013)

## ترکیب نیروهای شعب در آینده‌ی بانکداری الکترونیکی

با توجه به ترکیب نیروهای شعب در کشورهای پیشرو، و همچنین نظر به آنچه در شرح نقش شعب در پرتو بانکداری سیار آمد، انتظار می‌رود در آینده:

- ۱- شعب نیاز شدیدی به نیروهای متخصص در حوزه‌ی مشاوره مالی و بانکی داشته باشند.
- ۲- شعب به سمت ارائه خدمات سطح بالا روی آورند و نیاز به کاربران پشت باجه نشین با کارهای روزمره بسی کمتر شود.

لازم است از هم‌اکنون برای تبدیل کاربران پشت‌باجه در شعب امروزی، به نیروهای متخصص در امور مالی در شعب آینده، تدابیری اندیشیده شود.

**شعب آینده؛  
شعب ارائه دهنده راه حل**

۳۱

**با تشکر از توجه شما**

