

فرم درخواست پروپزال (RFP) طرح پژوهشی

ارتقای مزیت رقابتی بانک سپه

در حوزه بانکداری خرد

بانک سپه

آبان ماه ۱۳۹۷



۱. شرح کلی پروژه

با عنایت به سرعت بالای تغییرات تکنولوژی در حوزه بانکداری و بالتبع ایجاد تغییرات و افزایش تنوع در نیازها و خواسته های مشتریان و ساختار بازارهای هدف، تداوم رویه های سنتی پیشین به منظور تولید و ارائه محصولات و خدمات بانکی، پاسخگوی نیازهای کنونی و روز افزون مشتریان نبوده و بانک های فعال در سیستم بانکی تلاش می کنند به واسطه تغییر الگوی کسب و کار و کسب مزیت رقابتی از این طریق، سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهند. از این رو، شرط باقی ماندن بانک ها در گردونه رقابت، تغییر در الگوی کسب و کار آن ها است. در این میان، یکی از مهم ترین حوزه های کسب و کاری بانک ها، حوزه بانکداری خرد است. این حوزه که در رابطه با ارائه خدمات مالی به مشتریان خرد می باشد؛ به واسطه گستره و تنوع مشتریان و ذینفعان بانک و سرعت بالای تغییرات فناوری و رشد تکنولوژی های نوین، بیشترین تحول را تجربه کرده است. همچنین ورود رقبای جدید در قالب فین تک ها و سایر کارآفرینان مرتبط با عرصه های مالی بازار نیز در این حوزه، اکوسیستم بانکی را دچار تحولات بسیاری کرده و بانکها را با پارادایم جدیدی مواجه ساخته است. بانک متبوع با درک اهمیت این موضوع، لزوم تغییر در حوزه کسب و کار و توجه ویژه به حوزه بانکداری خرد را در دستور کار خود قرار داده است که تبلور عینی آن را می توان در ترسیم چشم انداز بانک - انتخاب اول مشتریان باشیم - در برنامه راهبردی و تعریف مضمون استراتژی "توسعه محصولات و خدمات مشتریان شخصی" و پروژه راهبردی "استقرار بانکداری شخصی" ملاحظه نمود. با توجه به مطالب عنوان شده انتظار می رود در پروژه حاضر، ضمن مطالعه و بررسی عمیق وضعیت فعلی بانکداری خرد و بازیگران اصلی آن در ایران و جهان به شناسایی تهدیدات و فرصت های پیش روی بانک متبوع در این زمینه پرداخته و با مطالعه وضعیت فعلی و کسب آگاهی از نقاط قوت و ضعف بانک در این حوزه نسبت به ترسیم وضعیت مطلوب بانک اقدام شده و بر مبنای آن، نقشه راه به منظور حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب با تمرکز بر ارائه راهکارهای عملیاتی در جهت پیشبرد و اصلاح ساختار سازمانی و فرآیندهای مرتبط با حوزه های مختلف بانکداری خرد و پیشنهاد بازار هدف (در چارچوبی که به ارتقای چابکی بانک منتج شود) با مطمح نظر قرار دادن کسب درآمد و افزایش سودآوری برای بانک سپه ارائه گردد.



۲. تبیین اهمیت و ضرورت پروژه

در شرایط فعلی با ورود به اقتصاد دیجیتال و ضرورت تغییر در مدل های کسب و کار بانکها، بحث توجه به نوآوری و کسب مزیت های رقابتی به منظور طراحی یک مدل کسب و کار پویا و مبتنی بر فناوری های روز دنیا از اهمیت بالایی برخوردار است. در این میان بانکداری خرد به واسطه تعامل گسترده ای که با اشخاص و کسب و کارهای خرد دارد، از اهمیت بسزایی برخوردار است. با تغییراتی که در حوزه دیجیتال و خدمات مبتنی بر IT اتفاق افتاده، حوزه بانکداری خرد در معرض تحولاتی قرار گرفته است که نادیده انگاشتن آنها می تواند بانک را از رسیدن به اهداف خود بازدارد. این بدین معنا است که اگر خدمات مالی ارائه شده به مشتریان خرد متناسب با تغییرات تکنولوژی و نیازهای آنها تغییر نکند، بی شک جذب، حفظ و نگهداشت مشتریان تحت تاثیر قرار گرفته و به تبع آن سهم بازار بانک در حوزه های مختلف، کاهش خواهد یافت. لذا ضروری است که بانکها به واسطه تغییراتی که در نیاز مشتریان و تحولات محیطی ایجاد می شود، رویکردی نظام مند را در جهت توسعه بانکداری خرد اتخاذ کنند تا بتوانند ضمن استفاده از مزیت های خود در بازارهای موجود، فرصت های جدید را نیز کشف و بهره برداری کنند. بانک سپه نیز با درک اهمیت این موضوع به دنبال تدوین نقشه راه در راستای پیشبرد و ارتقای بانکداری خرد و کسب مزیت رقابتی در این حوزه می باشد.

۳. اهداف مورد انتظار

هدف اصلی بانک سپه از اجرای طرح حاضر، دستیابی به کسب مزیت رقابتی بانک در حوزه بانکداری خرد با تمرکز بر موارد زیر می باشد:

- ◀ افزایش تعداد مشتریان خرد؛
- ◀ افزایش سرانه درآمدی مشتریان خرد؛
- ◀ افزایش سهم بازار محصولات و خدمات بانکداری خرد؛
- ◀ افزایش سودآوری در حوزه بانکداری خرد؛
- ◀ ارتقای سهم پرتفوی درآمدی بانک از حوزه بانکداری خرد.



۴. شرح خدمات پروژه (تشریح بخش های اصلی و مراحل انجام کار)

فاز ۱: شناسایی وضعیت بانکداری خرد در ایران و جهان

- ☞ بررسی قوانین و مقررات مترتب بر حوزه بانکداری خرد؛
- ☞ بررسی اقدامات بانک های فعال در حوزه بانکداری خرد (حداقل ۳ بانک موفق داخلی و ۳ بانک موفق خارجی)؛
- ☞ بررسی عملکرد فین تک ها در حوزه خدمات بانکی و مالی خرد؛
- ☞ شناسایی بازارهای موجود قابل فعالیت در حوزه بانکداری خرد؛
- ☞ شناسایی و استخراج نوآوری ها و مزیت های رقابتی بانک ها و فین تک ها.

فاز ۲: شناسایی وضعیت موجود بانک سپه در حوزه بانکداری خرد

- ☞ بررسی ساختار سازمانی و واحدهای مرتبط بانک در حوزه بانکداری خرد؛
- ☞ بررسی فرایندهای کاری موجود در حوزه بانکداری خرد؛
- ☞ بررسی محصولات و خدمات بانک در حوزه بانکداری خرد؛
- ☞ بررسی وضعیت منابع و مصارف و سهم بازار بانک سپه در حوزه بانکداری خرد؛

فاز ۳: ترسیم وضعیت مطلوب بانک سپه در حوزه بانکداری خرد

- ☞ شناسایی نقاط قوت و ضعف بانک سپه (SW) به منظور کسب مزیت رقابتی در حوزه بانکداری خرد با تمرکز بر سودآوری؛
- ☞ شناسایی تهدیدات و فرصت های پیش روی بانک سپه (OT) به منظور کسب مزیت رقابتی در حوزه بانکداری خرد با تمرکز بر سودآوری؛
- ☞ تحلیل SWOT در حوزه کسب مزیت رقابتی بانک سپه در حوزه بانکداری خرد؛
- ☞ استخراج مزیت های رقابتی بالقوه و بالفعل بانک سپه در حوزه بانکداری خرد؛
- ☞ ترسیم وضع مطلوب بانک سپه در حوزه بانکداری خرد با تمرکز بر کسب درآمد و سودآوری.



فاز ۴: تحلیل شکاف و ترسیم نقشه راه ارتقای مزیت رقابتی در حوزه بانکداری خرد

- ✎ تحلیل شکاف وضع موجود و مطلوب بانک سپه در حوزه بانکداری خرد؛
- ✎ ارائه راهکارهای لازم در راستای حرکت به سمت وضع مطلوب؛
- ✎ شناسایی الزامات اجرایی (ساختاری، فرایندی، زیرساختی و ...) راهکارهای تبیین شده؛
- ✎ سناریو سازی و هدف گذاری به منظور ارتقا مزیت رقابتی بانک سپه در حوزه بانکداری خرد؛
- ✎ اولویت بندی و پیشنهاد بازار هدف دارای مزیت رقابتی برای بانک سپه؛
- ✎ ترسیم نقشه راه برای حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب بانک سپه در راستای کسب مزیت رقابتی بانک سپه با تاکید بر سودآوری.

۵. زمانبندی اجرای طرح

با توجه به اقدامات موجود در هر فاز اجرایی طرح، زمانبندی مدنظر به شرح زیر می باشد:

- فاز ۱: شناسایی وضعیت بانکداری خرد در ایران و جهان - یک ماه
- فاز ۲: شناسایی وضعیت موجود بانک سپه در حوزه بانکداری خرد - یک ماه
- فاز ۳: ترسیم وضعیت مطلوب بانک سپه در حوزه بانکداری خرد - دو ماه
- فاز ۴: تحلیل شکاف و ترسیم نقشه راه ارتقای مزیت رقابتی در حوزه بانکداری خرد - دو ماه

۶. الزامات اجرای طرح

در راستای اجرای طرح حاضر مجری می بایست تعهد به انجام الزامات زیر را مدنظر قرار دهد:

- ✎ توجه به اصل مشارکت همکاران درون سازمانی و انتقال دانش به آنها؛
- ✎ انجام کلیه خدمات و بررسی ها بر اساس اصول علمی و روش های پژوهشی قابل قبول مطابق با استانداردهای پذیرفته شده؛
- ✎ مدنظر قرار دادن قوانین، مقررات و اسناد بالادستی در ارائه پیشنهادات و راهکارها؛
- ✎ ارائه شرح کافی از سوابق تحصیلی، پژوهشی و تجربی کلیه اعضای تیم تحقیق؛
- ✎ تعهد به برنامه زمانی ارائه شده در پروپوزال مربوطه.