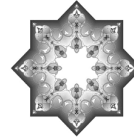


شناسایی عوامل راهبردی و سناریو پردازی در صنعت بانکداری با رویکرد عدم قطعیت



مهدی جنیدی جعفری^۱
علیرضا جلالی فراهانی^۲

صفحات ۳۳ تا ۶۰

دریافت: ۹۹/۰۶/۰۹

پذیرش: ۹۹/۱۱/۱۷

چکیده

این پژوهش به دنبال آن است تا ضمن شناسایی عوامل راهبردی تأثیرگذار بر آینده صنعت بانکداری و نیز بررسی و تحلیل تأثیرات متقابل آن‌ها، مهم‌ترین سناریوهای محتمل پیش روی صنعت بانکداری را شناسایی کند. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از حیث زمانی از نوع مقطعی می‌باشد. به منظور شناسایی عوامل راهبردی مؤثر بر صنعت بانکداری از روش کتابخانه‌ای بهره برده و ۸۴ عامل شناسایی شد و در ادامه با روش دلفی فازی نسبت به انتخاب عوامل راهبردی اقدام و خبرگان دانشگاهی و صنعت ۳۷ عامل را برگزیدند. در ادامه از روش ماتریس تحلیل اثرات متقابل و نرم‌افزار میک‌مک به منظور ارزیابی و شناسایی عوامل کلیدی استفاده و ۹ عامل راهبردی برای تشکیل سبد سناریوهای آینده صنعت بانکداری وارد نرم‌افزار سناریوویزارد شد. در پایان بر اساس خروجی سناریو ویزارد، دو سناریوی شامل دو حالت مطلوب و بحرانی ترسیم و تحلیل شده است.

واژگان کلیدی: آینده‌پژوهی، آینده نظام بانکی، سناریوپردازی، عدم قطعیت.

۱. دکتری آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) قزوین و دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه علامه طباطبائی؛ (نویسنده مسئول)
۲. استادیار، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران؛
m.joneidi@modares.ac.ir
j.farahani@modares.ac.ir

۱- بیان مسئله

تغییرات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه، زندگی ما را هر روز دستخوش تغییرات بنیادین و بسیار سریع می‌سازند. این نو شدن‌ها باعث می‌شود که انسان نیازی دائمی برای تغییر وضعیت خود در جهت همسو شدن با تغییرات بیرونی و انطباق با این تغییرات را احساس کند. امروزه صنایع هم با تغییرات مهم و تا حد زیادی غیر قابل پیش‌بینی روبرو شده‌اند و مرزهای صنعتی در حال فروپاشی هستند (حاج آقامعمار و همکاران، ۱۳۹۲، ۶۱). سایه سنگین عدم قطعیت‌ها و ظهور رویدادهای ناپیوسته و شگفت‌انگیز، وضعیت را دگرگون و پیش‌بینی آینده را در دنیای پر از تحولات برای برنامه‌ریزان، مشکل ساخته است. امروزه، فقط تعداد انگشت‌شماری از دولت‌ها و سازمان‌ها از عملکرد خود در محیط‌های پرتلاطم کسب و کار، راضی هستند.

در چنین شرایطی که پیش‌بینی و تصویر کردن روند، سعی بر نادیده گرفتن عدم قطعیت‌ها و تنها ارائه یک پیش‌بینی برای مدیران را دارد، به تکنیکی نیاز است که عملاً مدیران را با چشم‌اندازهای متفاوت از آینده رو به رو نماید. یکی از ابزارهای مناسب معماری آینده در شرایط عدم قطعیت سناریونگاری یا برنامه‌ریزی بر پایه سناریو است. برنامه‌ریزان به ابزارهایی نیاز دارند تا بتوانند آینده را در قالب عدم قطعیت‌ها بیان کنند و این ابزار، همان سناریو است چرا که اگر آینده مملو از عدم قطعیت‌ها و وضعیت‌های نامعلوم باشد، پس آینده‌های قابل باوری که احتمال رخداد یکسانی دارند نیز در بین آن‌ها وجود دارند. سناریونگاری به‌عنوان جزئی از فرآیند آینده‌نگاری بر این امر تمرکز دارد که چگونه آینده‌هایی خاص می‌توانند محقق یا نامحقق شوند (زالی، ۱۳۹۰، ۳۶). بنابراین، سازمان‌ها باید به‌دنبال شناسایی عدم قطعیت‌ها، عوامل کلیدی مؤثر و ساخت آینده محتمل باشند. هرچه عدم قطعیت‌ها تشدید شوند، مزیت رقابتی سازمان‌هایی که راهبردهای پایدار و مقاوم در برابر تغییرات تدوین کرده‌اند نیز افزایش می‌یابد. شناسایی پیشران‌ها و روندهای آینده، دغدغه اغلب کسب و کارها، دولت‌ها و مراکز تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری راهبردی است.

از آن‌جا که صنعت بانکداری، نقش حیاتی در پیکره اقتصاد جهان بازی می‌کند و تغییر عوامل کلیدی محیط در بلندمدت، این صنعت را وادار به پذیرش تحول در عرصه رقابت کرده است. از این‌رو، بانک‌ها می‌توانند ضمن مطالعه و پیش‌بینی تغییرات و تحولات آینده، با

بهره‌گیری از دانش آینده‌نگاری، موقعیت رقابتی خود را با این تحولات، همگام و هم‌راستا نمایند. از آن‌جا که محیط خارجی این صنعت به‌طور مداوم در حال تغییر است و تأثیر مستقیم این تغییرات بر راهبردهای اتخاذ شده بر مدیران پوشیده نیست و از سوی دیگر نمی‌توان شرایط آینده را به‌سادگی پیش‌بینی کرد، بهره‌گیری از روش‌های آینده‌نگاری و به‌خصوص روش سناریونگاری می‌تواند این نواقص و کاستی‌ها را تا اندازه زیادی برطرف سازد. مهم‌ترین پرسش در این راستا آن است که چگونه می‌توان در میان تنش‌های اقتصادی، فعالیت نظام بانکی را با شناسایی عوامل تأثیرگذار بر آینده صنعت بانکداری و سناریوپردازی بر مبنای آن‌ها پایدار نمود.

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی محتمل‌ترین سناریوهای آتی صنعت بانکداری می‌باشد تا از این طریق، اهداف فرعی پژوهش شامل شناسایی عوامل کلیدی و پیشران‌های راهبردی مؤثر بر صنعت بانکداری ایران مورد بررسی و تحلیل قرار گیرند. بنابراین، این پژوهش به دنبال آن است تا ضمن شناسایی عوامل راهبردی تأثیرگذار بر آینده صنعت بانکداری و نیز بررسی و تحلیل تأثیرات متقابل آن‌ها، مهم‌ترین سناریوهای محتمل پیش روی صنعت بانکداری را شناسایی کند تا بر اساس آن‌ها اقدام به برنامه‌ریزی راهبردی شود.

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- ادبیات تجربی

به‌منظور بررسی پیشینه پژوهش، منابع مختلفی بررسی شد که به‌علت تنوع و تکثر آن‌ها، به‌صورت مختصر به برخی از مهم‌ترین مطالعات اشاره خواهد شد.

لشکربلوکی (۱۳۹۹) در گزارش خود در سال با عنوان "تحلیل شرایط پنج سال آینده کشور با هدف طراحی استراتژی‌های سرمایه‌گذاری و کسب‌وکار"، دو روند کلیدی پیش روی کسب‌وکارها را دیجیتالی شدن و تغییرات جمعیتی، نسلی و سبک زندگی می‌داند. وی همچنین، شش عدم قطعیت مهم پیش روی کسب‌وکارهای ایرانی را به صورت زیر شناسایی کرده است: (۱) وضعیت تحریم‌ها؛ (۲) تغییر در افراد کلیدی نظام؛ (۳) تغییر قیمت نفت؛ (۴) زمان و چگونگی مهار و یا کنترل بحران کرونا؛ (۵) ظهور تنش‌های نظامی و (۶) نرخ ارز.

بکامیری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود ضمن شناسایی مهم‌ترین شاخص‌های کلیدی مؤثر بر صنعت بانکداری، به دنبال ترسیم وضعیت بانکداری ایران در آینده بوده‌اند. در

این پژوهش، بر اساس مطالعه ادبیات تحقیق، مقایسه پژوهش‌های مرتبط و مصاحبه با خبرگان و متخصصین، ۴۴ متغیر اثرگذار بر صنعت بانکداری شناسایی و در چهار بعد کلی اقتصاد خرد و کلان، بازار، بانکداری و نیروهای پیشران، دسته‌بندی شدند.

شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸) در پژوهش خود جهت تعیین سناریوهای صنعت بانکداری با رویکرد آینده‌پژوهی، ابتدا ۶۴ متغیر را به عنوان عوامل مؤثر بر صنعت بانکداری استخراج و سپس از میان عوامل استخراج شده، ۱۲ متغیر را به عنوان متغیرهای راهبردی مؤثر بر صنعت بانکداری بر اساس میزان اهمیت در شرایط عدم قطعیت شناسایی نمودند.

بایرام‌زاده و رجبی نهوجی (۱۳۹۸) در پژوهش خود، ۹ عدم قطعیت را در آینده بانکداری الکترونیک شناسایی نمودند: (۱) قانون‌گذاری تعاملات بانکداری و فناوری؛ (۲) خروج دولت از اجرا و یا کاهش نقش آن؛ (۳) تحریم؛ (۴) حاکمیت داده و شفافیت؛ (۵) مالکیت معنوی نرم‌افزار و ایده؛ (۶) ریسک امنیتی؛ (۷) تغییر مدیریت از سنتی به مدرن؛ (۸) سرمایه‌گذاری بانک‌ها بر توسعه فرآیندی و افراد؛ (۹) قانون‌گذاری بانکداری.

علی‌حسینی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود با انجام مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسناد متعدد و سپس مصاحبه با خبرگان موضوع، روندهای حاکم و مؤلفه‌های کلیدی صنعت بانکداری ایران را به تفکیک حوزه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و صنعت بانکداری، شناسایی نمودند.

رشیدارده و خزائی (۱۳۹۵) عوامل مؤثر بر آینده صنعت بانکداری را به تفکیک نیروهای پیشران (اعم از سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و فناوری)، نیروهای بازار، نیروهای اقتصادی خرد و کلان و نیروهای صنعت بانکداری، دسته‌بندی و استخراج نمودند.

مکنزی^۱ با تأکید بر این که فناوری هوش مصنوعی، نقشی کلیدی در بانکداری آینده خواهد داشت، به نقش این فناوری در موارد ذیل اشاره می‌کند: (۱) شخصی‌سازی محصولات با تکیه بر قابلیت‌های هوش مصنوعی؛ (۲) تقویت زیرساخت‌های داده‌ای؛ (۳) بهبود قابلیت‌های تصمیم‌گیری (Mckinsey & Company, 2020).

ای‌وای^۲، سه محور اصلی رشد بانک‌ها در عصر جدید را به صورت زیر معرفی نموده

^۱ Mckinsey

^۲ EY

است: (۱) مدیریت ریسک و مدل‌های حکمرانی مناسب؛ (۲) رهبری هزینه؛ (۳) مشتری‌محوری (EY, 2020a). ای‌وای همچنین در گزارشی دیگر چشم‌انداز جهانی صنعت بانکداری در حوزه قانون‌گذاری را متأثر از عوامل زیر می‌داند: (۱) ضرورت پایداری و تاب‌آوری عملیاتی؛ (۲) تغییرات اقلیمی و آب‌وهوایی؛ (۳) فناوری‌های نوظهور (EY, 2020b).

۲-۲- ادبیات نظری

۲-۲-۱- سناریو پردازی

روش‌های سناریونگاری بر توسعه چشم‌اندازهایی در مورد آینده در زمینه تصمیم‌گیری‌های گروهی تمرکز دارند. سناریونگاری، ابزاری با ارزش است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا خود را برای رویدادهای احتمالی آماده کنند و نوآوری و انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند (جنیدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۹، ۶). آینده همواره با عدم قطعیت همراه است؛ در نتیجه، سناریوها از این منظر با اهمیت هستند که تصویری کلی از محیط، ارائه نموده و تعاملات میان روندها و رویدادهای مختلف در آینده را پررنگ‌تر می‌سازند. آنچه در سناریو اهمیت دارد شامل عوامل کلیدی، نیروهای پیشران، عدم قطعیت‌ها و منطق سناریو است.

برای سناریونگاری، سه مکتب یا رویکرد عمده وجود دارد. این رویکردها عبارتند از منطق شهودی^۱، روش‌شناسی روندهای تعدیل‌یافته احتمالی و رویکرد فرانسوی (مربوط به آینده). روش‌شناسی منطق شهودی بیش از سایر رویکردها در ادبیات سناریونگاری مورد توجه قرار گرفته است. از این رویکرد به‌عنوان رویکرد سناریونگاری شل^۲ نیز یاد می‌شود. در رویکرد منطق شهودی، فرض بر این است که تصمیم‌های مربوط به کسب و کار بر پایه مجموعه پیچیده‌ای از ارتباطات میان منابع، محیط و عوامل سیاسی، فناورانه و اجتماعی استوار هستند. این سناریوها تبعات فرضی رویدادهایی هستند که با هدف تمرکز بر فرآیندهای علی و نقاط تصمیم‌گیری ایجاد شده‌اند (موسوی و کهکی، ۱۲۹-۱۲۶).

مکتب روندهای احتمالی تعدیل شده، دو ماتریس تحلیل روند و تحلیل تأثیرات متقابل^۳ را که از نظر روش‌شناسی کاملاً متفاوت هستند، با هم ترکیب می‌کند. در تکنیک تحلیل تأثیرات متقابل، مجموعه‌ای از متغیرهای علی و همبستگی متقابل در ماتریس تأثیرات متقابل

¹ Intuitive Logic

² Shell

³ Cross Impact Analysis

تعریف می‌شوند. از این تکنیک برای به دست آوردن وابستگی متقابل بین عوامل تأثیرگذار اصلی استفاده می‌شود.

در رویکرد مکتب فرانسوی، اصل اساسی آن است که آینده، بخشی از تداوم وضعیت موقتی و از پیش تعیین شده نیست و می‌توان آن را به خواست و اراده خود ایجاد و مدل‌سازی نمود. این رویکرد، سناریوهای هنجاری از آینده و تصاویر آرمانی از آن را نشان می‌دهد، به نحوی که این سناریوها بتوانند به صورت راهنما برای سیاست‌گذاران عمل نموده و مبنایی برای عملکردهای آتی باشند (سعیدپور و بهبودی، ۱۳۹۶، ۲۴-۱۳).

از جمله برجسته‌ترین رویکردهای برنامه‌ریزی بر پایه سناریو، رویکرد جی‌بی‌ان^۱ است. مراحل این رویکرد که به مدل شوارتز^۲ معروف است به شرح زیر می‌باشد:

گام اول: شناسایی موضوع اصلی؛

گام دوم: شناسایی عوامل و نیروهای تأثیرگذار محیطی؛

گام سوم: تهیه فهرست نیروهای محرک و پیشران؛

گام چهارم: رتبه‌بندی بر مبنای اهمیت و عدم قطعیت؛

گام پنجم: انتخاب منطق حاکم بر سناریوها (شناسایی عدم قطعیت‌های بحرانی)؛

گام ششم: پر بار کردن محتوای سناریوها؛

گام هفتم: کندو کاو مضامین سناریوها؛

گام هشتم: تعیین شاخص‌های راهنما (حاج آقامعمار و همکاران، ۱۳۹۲، ۶۸).

۱-۲-۲- عوامل راهبردی صنعت بانکداری

با مرور و مطالعه ادبیات موضوع بر اساس عوامل راهبردی استخراج شده از منابع خارجی و داخلی، اعم از کلان‌روندها و عدم قطعیت‌ها، در مجموع ۸۴ عامل به‌عنوان عوامل راهبردی صنعت بانکداری به تفکیک شش حوزه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، فناوری، زیست محیطی و بانکداری به صورت جدول ۱ شناسایی شده است.

¹ Global Business Network (GBN)

² Schwartz

جدول ۱. عوامل راهبردی صنعت بانکداری بر اساس ادبیات موضوع

منبع	کلان‌روند	حوزه	
لشکرلوکی (۱۳۹۹)، بکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، علی‌حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، قلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)، رشیدارده و خزانی (۱۳۹۵)	وضعیت تحریم‌ها	سیاسی	۱
لشکرلوکی (۱۳۹۹)	ظهور تنش‌های نظامی (آگاهانه یا تصادفی) در منطقه به‌ویژه تنش‌های مرتبط با اسرائیل		۲
شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، قلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)، رشیدارده و خزانی (۱۳۹۵)	روابط بین‌المللی و ارتباط با اقتصاد جهانی		۳
رشیدارده و خزانی (۱۳۹۵)	تغییر الگوی حاکمیت		۴
علی‌حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، رشیدارده و خزانی (۱۳۹۵)	بی‌ثباتی سیاسی و اثر آن بر محیط کسب‌وکار		۵
شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، علی‌حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، رشیدارده و خزانی (۱۳۹۵)	دخالت‌های سیاسی در اقتصاد		۶
رشیدارده و خزانی (۱۳۹۵)	رکود اقتصادی	اقتصادی	۷
بکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، رشیدارده و خزانی (۱۳۹۵)	تورم		۸
لشکرلوکی (۱۳۹۹)، رشیدارده و خزانی (۱۳۹۵)	کاهش فروش نفت و به تبع آن، درآمدهای نفتی دولت		۹
لشکرلوکی (۱۳۹۹) (BCG, 2020)	زمان و چگونگی مهار و یا کنترل بحران کرونا (رکود اقتصادی ناشی از بحران کرونا)		۱۰
لشکرلوکی (۱۳۹۹)، شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، رشیدارده و خزانی (۱۳۹۵)	نرخ ارز		۱۱
لشکرلوکی (۱۳۹۹)، بکامیری و همکاران (۱۳۹۷)، قلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)	رشد نقدینگی		۱۲
لشکرلوکی (۱۳۹۹)، شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)	رشد اقتصادی		۱۳
لشکرلوکی (۱۳۹۹)	بحران اشتغال		۱۴
لشکرلوکی (۱۳۹۹)، علی‌حسینی و همکاران (۱۳۹۸)	تنگنای مالی و کسری بودجه دولت		۱۵

جدول ۱. عوامل راهبردی صنعت بانکداری بر اساس ادبیات موضوع

منبع	کلان‌روند	حوزه		
بکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، علی حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، رشید ارده و خزایی (۱۳۹۵)	سیاست‌های پولی و مالی	۱۶	۳	
شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، رشید ارده و خزایی (۱۳۹۵)	ثبات اقتصادی	۱۷		
شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)	کاهش صادرات	۱۸		
شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)	قیمت‌گذاری از سوی دولت	۱۹		
شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)	سرمایه‌گذاری خارجی	۲۰		
صداقت‌پرست (۲۰۱۹)، شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)	ارتباط با اقتصاد جهانی	۲۱		
رشید ارده و خزایی (۱۳۹۵)، علی حسینی و همکاران (۱۳۹۸)	مدل‌های نوین کسب‌وکار	۲۲		
رشید ارده و خزایی (۱۳۹۵)	سطح درآمدها	۲۳		
شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، رشید ارده و خزایی (۱۳۹۵)	الگوی مصرف	۲۴		
رشید ارده و خزایی (۱۳۹۵)	رشد بخش خدماتی	۲۵		
رشید ارده و خزایی (۱۳۹۵)	هزینه‌های تولید	۲۶		
صداقت‌پرست (۲۰۱۹)	استارت‌آپ‌ها	۲۷		
علی حسینی و همکاران (۱۳۹۸)	اقتصاد دیجیتال	۲۸		
بکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، علی حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، رشید ارده و خزایی (۱۳۹۵)	قوانین و مقررات دولتی	۲۹		
علی حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، قلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)	توسعه بازارهای مالی	۳۰		
شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، علی حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، قلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)، رشید ارده و خزایی (۱۳۹۵)	دخالت دولت در اقتصاد	۳۱		
لشکربلوکی (۱۳۹۹)، صداقت‌پرست (۲۰۱۹)، رشید ارده و خزایی (۱۳۹۵)	افزایش مهاجرت	۳۲		اجتماعی - فرهنگی
بکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، رشید ارده و خزایی (۱۳۹۵)، قلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)	تغییر در ارزش‌ها و پذیرش عمومی فناوری‌های جدید	۳۳		
بکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، رشید ارده و	افزایش شهرنشینی	۳۴		

جدول ۱. عوامل راهبردی صنعت بانکداری بر اساس ادبیات موضوع

منبع	کلان‌روند	حوزه	
خرزایی (۱۳۹۵)، (Sedaghatparast, 2019)			
رشید ارده و خرزایی (۱۳۹۵)	افزایش قدرت و حضور بانوان در فضای کسب و کار		۳۵
بکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، رشید ارده و خرزایی (۱۳۹۵)	تغییر در ساختار خانواده‌ها		۳۶
شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸) (Cognizant, 2020)	رعایت اصول اخلاقی		۳۷
لشکر بلوکی (۱۳۹۹)، شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)	توع سبک زندگی		۳۸
شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)	نحوه توزیع ثروت		۳۹
لشکر بلوکی (۱۳۹۹)	تغییرات جمعیتی و نسلی		۴۰
بکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، رشید ارده و خرزایی (۱۳۹۵)	حمایت از حقوق سرمایه‌های فکری		۴۱
(Deloitte, 2019), (Capgemini and Efm, 2020), (Accenture, 2020), (PWC, 2020)	افزایش تمایل بانک‌ها به فعالیت در اکوسیستم بانکداری دیجیتال با تمرکز بر مشتریان		۴۲
(PWC, 2020), (Capgemini, 2019), (Deloitte, 2019)	افزایش سرمایه‌گذاری در حوزه امنیت سایبری		۴۳
(KPMG, 2020), (Deloitte, 2019), (Capgemini, 2019)	کاربرد روزافزون راهکارهای رایانش ابری		۴۴
(Capgemini, 2019)	کاربرد راهکارهای مبتنی بر بلاک‌چین در فرآیندهای احراز هویت و شناسایی مشتری	فناوری	۴۵
(Accenture, 2020), (BCG, 2020) (Mckinsey & Company, 2020), (KPMG, 2020)	سرعت بخشیدن به تحول دیجیتال از طریق دیجیتالی‌سازی فرآیندهای داخلی		۴۶
(Accenture, 2020), (KPMG, 2020), (PWC, 2020)	تسریع نوآوری در زنجیره ارزش کسب و کار بانکداری از طریق وضع قوانین و مقررات جدید		۴۷
(Cognizant, 2020), (Mckinsey & Company, 2020), (Capgemini, 2019), (EY, 2020a), (PWC, 2020), (Sedaghatparast, 2019)	ارتقای تجربه دیجیتال مشتری و ارائه خدمات شخصی‌سازی و متناسب‌سازی شده		۴۸

جدول ۱. عوامل راهبردی صنعت بانکداری بر اساس ادبیات موضوع

منبع	کلان‌روند	حوزه		
(Mckinsey & Company, 2020), (Cognizant, 2020), (EY, 2020b), (PWC, 2020) و همکاران (۱۳۹۹)، رشیدارده و خزایی	افزایش تأثیر فناوری‌های نوین شامل هوش مصنوعی جهت تغییر شکل دورنمای حوزه اپلیکیشن‌ها و زیرساخت‌های بانکداری	۴۹	۵	
(Cognizant, 2020), (KPMG, 2020), (Capgemini, 2019),	مشارکت بانک‌ها و فین‌تک‌ها و بهره‌گیری از راهکارهای بانکداری باز			۵۰
(Accenture, 2020), (Mckinsey & Company, 2020), (Capgemini, 2019)	توسعه مهارت‌های سرمایه انسانی بانک‌ها و مدیریت استعدادها با تأکید بر مهارت‌های دیجیتال			۵۱
(Capgemini, 2019)	توسعه راهکارهای بانکداری دیجیتال مبتنی بر هوش مصنوعی در حوزه‌های پرداخت و اعطای تسهیلات			۵۲
(Capgemini, 2019)	توسعه همکاری با رگ‌تک‌ها و افزایش سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های فناورانه در حوزه‌های مدیریت ریسک و تطبیق با مقررات			۵۳
علی حسینی و همکاران (۱۳۹۸) (Accenture, 2020)	ارزهای دیجیتال			۵۴
لشکرلوکی (۱۳۹۹)	مسأله آب و تغییرات جمعیتی / مهاجرتی ناشی از آن			۵۵
لشکرلوکی (۱۳۹۹)، علی حسینی و همکاران (۱۳۹۸)	افزایش تقاضا برای انرژی	۵۶		
رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)، بکامیری و همکاران (۱۳۹۹) (EY, 2020b), (PWC, 2020)	تغییرات اقلیمی	۵۷		
شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)، صداقت پرست (۲۰۱۹)	افزایش تقاضا برای محصولات سبز	۵۸		
بکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	افزایش آلودگی زیست محیطی	۵۹		
بکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	کمیابی منابع طبیعی	۶۰		
رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	اتمام سوخت‌های فسیلی	۶۱		
(Cognizant, 2020), (Accenture, 2020), (Capgemini and Efma, 2020) علی حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، رشیدارده	اتخاذ مدل‌های کسب‌وکار نوین و چابک مبتنی بر پلتفرم	۶۲	۶	

جدول ۱. عوامل راهبردی صنعت بانکداری بر اساس ادبیات موضوع

منبع	کلان‌روند	حوزه
(KPMG, 2020), (BCG, 2020), (Mckinsey & Company, 2020), (EY, 2020a)	تاب‌آوری عملیاتی و مدیریت پیوستگی کسب و کار	۶۳
بایرام‌زاده و رجیبی نهوجی (۱۳۹۸)، شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	عدم استقلال بانک مرکزی	۶۴
پیکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، علی حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، قلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	عدم وجود کفایت سرمایه	۶۵
پیکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، علی حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، قلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵) (BCG, 2020)	مطالبات غیر جاری بانک‌ها	۶۶
پیکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، علی حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	بدهی بانک‌ها به بانک مرکزی	۶۷
پیکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	محدودیت نقل و انتقال ارزی	۶۸
پیکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	محدودیت منابع	۶۹
پیکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	ضعف کنترل منابع و مصارف	۷۰
پیکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	ضعف مدیریت ریسک	۷۱
رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	ضعف دو بدنه کارشناسی بانک‌ها	۷۲
شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	شفافیت نداشتن صورت‌های مالی بانک‌ها	۷۳
پیکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، علی حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، قلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	کاهش سودآوری بانک‌ها	۷۴

جدول ۱. عوامل راهبردی صنعت بانکداری بر اساس ادبیات موضوع

منبع	کلان‌روند	حوزه
پیکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	فقدان شایسته‌سالاری	۷۵
علی‌حسینی و همکاران (۱۳۹۸)	افزایش هزینه تأمین مالی و کاهش دسترسی به تسهیلات	۷۶
علی‌حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، قلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)	تعیین دستوری نرخ‌های سود	۷۷
علی‌حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، قلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	ضعف در نظارت از سوی بانک مرکزی	۷۸
شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)	کیفیت دارایی‌ها	۷۹
پیکامیری و همکاران (۱۳۹۹)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	تسهیلات تکلیفی	۸۰
شمشیری و ابراهیمی (۱۳۹۸)، رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	نرخ بهره و ذخیره قانونی	۸۱
علی‌حسینی و همکاران (۱۳۹۸)	بدهی دولت به بانک‌ها	۸۲
رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	بنگاه‌داری بانک‌ها	۸۳
رشیدارده و خزایی (۱۳۹۵)	خروج ناگهانی سپرده‌ها	۸۴

۳- روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای، از منظر ماهیت، توصیفی- تحلیلی و از بُعد روش‌شناسی، به‌علت استفاده از روش‌های آینده‌نگاری (سناریونگاری و تحلیل تأثیر متقاطع)، مبتنی بر روش آمیخته است. رویکرد پژوهش حاضر در سناریونگاری، مبتنی بر گام‌های روش جی‌بی‌ان است، با این تفاوت که برای توسعه سناریو از روش تحلیل ساختاری و تحلیل متوازن تأثیرات متقابل استفاده شده است. در اولین گام پژوهش، از طریق مطالعه ادبیات موضوع و بررسی مقاله‌ها و گزارش‌های مرتبط خارجی و داخلی در حوزه آینده‌نگاری صنعت بانکداری، عوامل راهبردی صنعت بانکداری در شش حوزه شناسایی شدند. در ادامه پژوهش و با استفاده از روش‌های تحلیل تأثیر متقابل و سناریونگاری مبتنی بر آن، آینده‌های محتمل

صنعت بانکداری ایران ترسیم خواهد شد. به این ترتیب در این پروژه پژوهشی، فازهای زیر طی خواهد شد:

شناسایی و استخراج عوامل راهبردی صنعت بانکداری اعم از روندها و عدم قطعیت‌ها با مطالعه منابع خارجی و داخلی؛

تعیین میزان اهمیت عوامل راهبردی صنعت بانکداری از طریق توزیع پرسشنامه میان خبرگان و با استفاده از روش دلفی فازی به منظور شناسایی عوامل مهم؛

تعیین اثرات متقابل عوامل راهبردی صنعت بانکداری از روش تشکیل ماتریس تحلیل اثرات متقابل با استفاده از نظرات خبرگان و تحلیل آن‌ها با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک^۱ به منظور ارزیابی و شناسایی عوامل کلیدی؛

تعیین وضعیت‌های مختلف عوامل کلیدی اثرگذار بر آینده صنعت بانکداری و تشکیل سبد سناریوهای آینده صنعت بانکداری در شرایط عدم قطعیت از روش تحلیل متوازن تأثیر متقابل^۲ پس از تحلیل نظرات خبرگان با استفاده از نرم‌افزار سناریوویزارد^۳.

در این پژوهش ابتدا از شیوه نمونه‌گیری قضاوتی (هدفمند) و در ادامه جهت شناسایی سایر خبرگان از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. جامعه آماری شامل اعضای هیئت‌مدیره، هیئت‌عامل، مدیران امور و رؤسای ادارات کل بانک‌های تجاری می‌باشد.

۴- تحلیل تجربی

در راستای تعیین اهمیت عوامل راهبردی شناسایی شده در بخش قبل و با هدف کاهش تعداد عوامل راهبردی به منظور آسان‌تر شدن تعیین اثرات متقابل این عوامل بر یکدیگر، از روش دلفی فازی استفاده و پرسشنامه‌ای متشکل از ۸۴ عامل راهبردی شناسایی شده و از افراد خواسته شد تا میزان اهمیت هر یک از عوامل را بر اساس طیف خیلی کم تا خیلی زیاد (از عدد یک تا پنج) مشخص کنند. تعداد ۲۹ پرسشنامه برای خبرگان ارسال که ۲۰ پاسخ دریافت شد و در مجموع، نرخ مشارکت در این فاز، ۶۹ درصد بود.

در این پژوهش، بر اساس نظرات خبرگان، عواملی که مقدار دلفی فازی آن‌ها بیشتر از ۴

^۱ Micmac

^۲ Cross-impact Balance Analysis (CIB)

^۳ Scenario Wizard

بود، به‌عنوان عوامل با اهمیت شناخته شدند و بقیه عوامل، حذف شدند. جدول ۲، فهرست ۳۷ عامل مهمی را که شناسایی شدند، نشان می‌دهد.

جدول ۲. عوامل راهبردی منتخب صنعت بانکداری بر اساس نظرات خبرگان

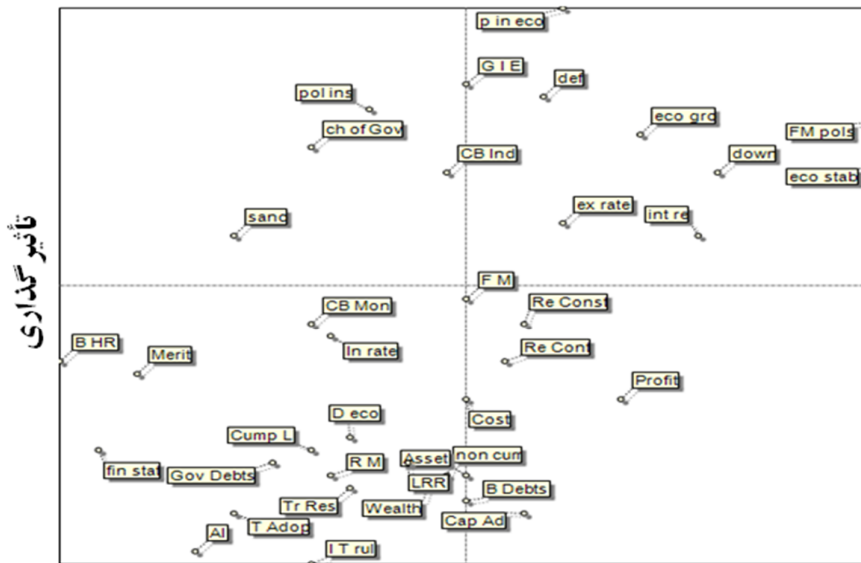
شماره	حوزه	کلان‌روند	مقدار دی‌فازی شده هر سؤال	وضعیت سؤالات	درصد اجماع	مقدار وزن	رتبه
۱	سیاسی	وضعیت تحریم‌ها	۴.۶۱	تأیید شده	۷۵	۰.۰۱۴۵	۱
۲		روابط بین‌المللی و ارتباط با اقتصاد جهانی	۴.۶۱	تأیید شده	۷۵	۰.۰۱۴۵	۲
۳		تغییر الگوی حاکمیت	۴.۱۲	تأیید شده	۴۵	۰.۰۱۳۰	۲۱
۴		بی‌ثباتی سیاسی و اثر آن بر محیط کسب و کار	۴.۲۰	تأیید شده	۵۵	۰.۰۱۳۲	۸
۵		دخالت‌های سیاسی در اقتصاد	۴.۱۹	تأیید شده	۶۰	۰.۰۱۳۲	۱۱
۶	اقتصادی	رکود اقتصادی	۴.۰۲	تأیید شده	۵۰	۰.۰۱۲۷	۳۴
۷		نرخ ارز	۴.۰۳	تأیید شده	۴۰	۰.۰۱۲۷	۳۲
۸		رشد اقتصادی	۴.۰۷	تأیید شده	۵۰	۰.۰۱۲۸	۲۹
۹		تنگنای مالی و کسری بودجه دولت	۴.۰۲	تأیید شده	۵۰	۰.۰۱۲۷	۳۵
۱۰		سیاست‌های پولی و مالی	۴.۲۰	تأیید شده	۵۵	۰.۰۱۳۲	۹
۱۱		ثبات اقتصادی	۴.۰۸	تأیید شده	۶۰	۰.۰۱۲۹	۲۸
۱۲		اقتصاد دیجیتال	۴.۰۸	تأیید شده	۵۰	۰.۰۱۲۹	۲۷
۱۳		توسعه بازارهای مالی	۴.۰۹	تأیید شده	۴۵	۰.۰۱۲۹	۲۴
۱۴		دخالت دولت در اقتصاد	۴.۱۵	تأیید شده	۴۵	۰.۰۱۳۱	۱۴
۱۵	فناوری	تسریع نوآوری در زنجیره ارزش کسب و کار بانکداری از طریق وضع قوانین و مقررات جدید	۴.۱۷	تأیید شده	۵۵	۰.۰۱۳۱	۱۲
۱۶		توسعه راهکارهای بانکداری دیجیتال مبتنی بر هوش مصنوعی در حوزه‌های پرداخت و اعطای تسهیلات	۴.۱۱	تأیید شده	۵۰	۰.۰۱۳۰	۲۲
۱۷	اجتماعی فرهنگی	تغییر در ارزش‌ها و پذیرش عمومی فناوری‌های جدید	۴.۰۱	تأیید شده	۵۵	۰.۰۱۲۶	۳۶
۱۸		نحوه توزیع ثروت	۴.۰۱	تأیید شده	۵۸	۰.۰۱۲۶	۳۷
۱۹	بانکداری	عدم استقلال بانک مرکزی	۴.۲۵	تأیید شده	۶۰	۰.۰۱۳۴	۶
۲۰		عدم وجود کفایت سرمایه	۴.۲۰	تأیید شده	۵۰	۰.۰۱۳۳	۷
۲۱		مطالبات غیر جاری بانک‌ها	۴.۴۴	تأیید شده	۶۰	۰.۰۱۴۰	۳

جدول ۲. عوامل راهبردی منتخب صنعت بانکداری بر اساس نظرات خبرگان

شماره	حوزه	کلان روند	مقدار دی فازی شده هر سؤال	وضعیت سؤالات	درصد اجماع	مقدار وزن	رتبه
۲۲		بدهی بانک‌ها به بانک مرکزی	۴۰۴	تأیید شده	۴۵	۰۰۱۲۷	۳۱
۲۳		محدودیت نقل و انتقال ارزی	۴۰۲۸	تأیید شده	۶۵	۰۰۱۳۵	۵
۲۴		محدودیت منابع	۴۰۱۵	تأیید شده	۴۵	۰۰۱۳۱	۱۵
۲۵		ضعف کنترل منابع و مصارف	۴۰۱۳	تأیید شده	۶۰	۰۰۱۳۰	۱۹
۲۶		ضعف مدیریت ریسک	۴۰۰۵	تأیید شده	۵۵	۰۰۱۲۸	۳۰
۲۷		ضعف در بدنه کارشناسی بانک‌ها	۴۰۱۶	تأیید شده	۵۵	۰۰۱۳۱	۱۳
۲۸		شفافیت نداشتن صورت‌های مالی بانک‌ها	۴۰۰۹	تأیید شده	۴۵	۰۰۱۲۹	۲۵
۲۹		کاهش سودآوری بانک‌ها	۴۰۴۱	تأیید شده	۶۵	۰۰۱۳۹	۴
۳۰		فقدان شایسته‌سالاری	۴۰۱۵	تأیید شده	۴۵	۰۰۱۳۱	۱۶
۳۱		افزایش هزینه تأمین مالی و کاهش دسترسی به تسهیلات	۴۰۰۸	تأیید شده	۷۰	۰۰۱۲۹	۲۶
۳۲		تعیین دستوری نرخ‌های سود	۴۰۱۵	تأیید شده	۴۵	۰۰۱۳۱	۱۷
۳۳		ضعف در نظارت از سوی بانک مرکزی	۴۰۰۳	تأیید شده	۶۰	۰۰۱۲۷	۳۳
۳۴		کیفیت دارایی‌ها	۴۰۲۰	تأیید شده	۵۵	۰۰۱۳۲	۱۰
۳۵		تسهیلات تکلیفی	۴۰۱۲	تأیید شده	۵۰	۰۰۱۳۰	۲۰
۳۶		نرخ بهره و ذخیره قانونی	۴۰۱۰	تأیید شده	۵۵	۰۰۱۲۹	۲۳
۳۷		بدهی دولت به بانک‌ها	۴۰۱۵	تأیید شده	۴۵	۰۰۱۳۱	۱۸

در ادامه، اثرات متقابل ۳۷ عامل مهم شناسایی شده (مرحله قبل)، از طریق نظرسنجی از خبرگان با استفاده از پرسشنامه استاندارد تحلیل تأثیر متقابل و تحلیل نتایج توسط نرم‌افزار میک‌مک، شناسایی شده است. پرسشنامه تحلیل تأثیر متقابل در قالب یک ماتریس ۳۷ در ۳۷، جهت مشخص نمودن تأثیر متغیرها بر یکدیگر و میزان ارتباط آن‌ها با هم بر اساس نظرات گروه خبرگان، در قالب اعداد ۰ تا ۳، ارزش‌گذاری می‌شود. در نهایت، متغیرها بر اساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در یک محور مختصات پراکنده می‌شوند. در این مرحله از پژوهش، نرخ مشارکت ۵۶ درصد بود و با تکرار بررسی ارتباط بین متغیرها، ساختار جدیدی از سلسله مراتب متغیرها توسط نرم‌افزار میک‌مک ارائه می‌شود. بررسی میزان پایداری تحلیل‌های ارائه شده، در قالب درصد و تعداد تکرار جایگشت متغیر با اندیس i توسط نرم‌افزار محاسبه می‌شود. بر اساس نتایج ارائه شده توسط نرم‌افزار، ماتریس ۳۷ در ۳۷ پژوهش، با ۲ بار تکرار به پایداری

حدود ۹۶ درصد رسیده است. تحلیل عوامل مورد بررسی در نرم‌افزار میک‌مک بر اساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها انجام می‌گیرد. خروجی نرم‌افزار میک‌مک، وضعیت این عوامل را به صورت شکل شماره ۱ تعیین نموده است.



شکل ۱. وضعیت عوامل راهبردی در خروجی نرم‌افزار میک‌مک

قرار گرفتن هر یک از متغیرها در یکی از این وضعیت‌ها، بیانگر ماهیت ذاتی و خاص آن متغیرها می‌باشد. با توجه به فرآیند فوق‌الذکر، در کل می‌توان متغیرها را در پنج دسته شناسایی کرد. بر این اساس، ۳۷ عامل راهبردی مذکور به شرح جدول ۳، تقسیم‌بندی می‌شوند.

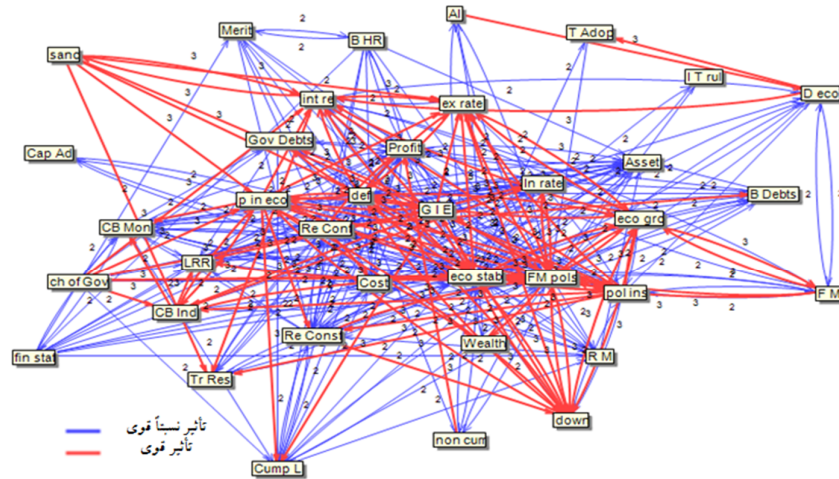
جدول ۳. تقسیم‌بندی عوامل راهبردی منتخب صنعت بانکداری بر اساس نوع متغیر

عامل راهبردی	نوع متغیر
بی‌ثباتی سیاسی و اثر آن بر محیط کسب و کار تغییر الگوی حاکمیت تحریم‌ها عدم استقلال بانک مرکزی	متغیرهای تعیین‌کننده یا تأثیرگذار
دخالت دولت در اقتصاد تنگنای مالی و کسری بودجه دولت	متغیرهای دو وجهی ریسک

جدول ۳. تقسیم‌بندی عوامل راهبردی منتخب صنعت بانکداری بر اساس نوع متغیر

عامل راهبردی	نوع متغیر
دخالت‌های سیاسی در اقتصاد رشد اقتصادی	هدف
سیاست‌های پولی و مالی رکود اقتصادی ثبات اقتصادی روابط بین‌المللی و ارتباط با اقتصاد جهانی نرخ ارز	
سودآوری بانک‌ها کفایت سرمایه	متغیرهای تأثیرپذیر
ضعف بدنه کارشناسی بانک فقدان شایسته‌سالاری	متغیرهای اهرمی ثانویه
بدهی دولت به بانک‌ها تغییر در ارزش‌ها و پذیرش عمومی فناوری‌های جدید توسعه راهکارهای بانکداری دیجیتال مبتنی بر هوش مصنوعی در حوزه‌های پرداخت و اعطای تسهیلات ضعف مدیریت ریسک تسریع نوآوری در زنجیره ارزش کسب و کار بانکداری از طریق وضع قوانین و مقررات جدید محدودیت نقل و انتقال ارزی بدهی بانک‌ها به بانک مرکزی نحوه توزیع ثروت نرخ بهره و ذخیره قانونی اقتصاد دیجیتال تسهیلات تکلیفی مطالبات غیرجاری بانک‌ها شفافیت نداشتن صورت‌های مالی بانک‌ها افزایش هزینه تأمین مالی و کاهش دسترسی به تسهیلات کیفیت دارایی	متغیرهای مستقل
توسعه بازارهای مالی محدودیت منابع ضعف کنترل منابع و مصارف تعیین دستوری نرخ سود ضعف نظارت بانک مرکزی	متغیرهای تنظیمی

همچنین، نمودار تأثیرات مستقیم میان متغیرها بر اساس خروجی نرم‌افزار میک‌مک به صورت شکل شماره ۲ است.



شکل ۲. نمودار تأثیرات مستقیم میان عوامل راهبردی صنعت بانکداری

در جدول ۴، رتبه‌بندی میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ۳۷ عامل مذکور، مشاهده می‌شود.

جدول ۴. رتبه‌بندی میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل راهبردی منتخب صنعت بانکداری

رتبه	عنوان عامل	میزان تأثیرگذاری مستقیم	عنوان عامل	میزان تأثیرپذیری مستقیم
۱	دخالت‌های سیاسی در اقتصاد	۳۹۰	سیاست‌های پولی و مالی	۳۷۶
۲	دخالت دولت در اقتصاد	۳۶۲	ثبات اقتصادی	۳۷۶
۳	تنگنای مالی و کسری بودجه دولت	۳۵۷	رکود اقتصادی	۳۳۹
۴	بی‌ثباتی سیاسی و اثر آن بر محیط کسب و کار	۳۵۳	روابط بین‌المللی و ارتباط با اقتصاد جهانی	۳۳۴
۵	سیاست‌های پولی و مالی	۳۴۸	رشد اقتصادی	۳۲۰
۶	رشد اقتصادی	۳۴۴	سودآوری بانک‌ها	۳۱۶
۷	تغییر الگوی حاکمیت	۳۳۹	دخالت‌های سیاسی در اقتصاد	۳۰۲
۸	ثبات اقتصادی	۳۳۴	نرخ ارز	۳۰۲
۹	رکود اقتصادی	۳۳۰	تنگنای مالی و کسری بودجه دولت	۲۹۷
۱۰	عدم استقلال بانک مرکزی	۳۳۰	کفایت سرمایه	۲۹۲
۱۱	نرخ ارز	۳۱۱	محدودیت منابع	۲۹۲
۱۲	وضعیت تحریم‌ها	۳۰۶	ضعف کنترل منابع و مصارف	۲۸۸
۱۳	روابط بین‌المللی و ارتباط با اقتصاد جهانی	۳۰۶	توسعه بازارهای مالی	۲۷۸
۱۴	توسعه بازارهای مالی	۲۸۳	دخالت دولت در اقتصاد	۲۷۸

جدول ۴. رتبه‌بندی میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل راهبردی منتخب صنعت بانکداری

ردیف	عنوان عامل	میزان تأثیرگذاری مستقیم	عنوان عامل	میزان تأثیرپذیری مستقیم
۱۵	محدودیت منابع	۲۷۴	بدهی بانک‌ها به بانک مرکزی	۲۷۸
۱۶	ضعف در نظارت از سوی بانک مرکزی	۲۷۴	افزایش هزینه تأمین مالی و کاهش دسترسی به تسهیلات	۲۷۸
۱۷	تعیین دستوری نرخ‌های سود	۲۶۹	کیفیت دارایی‌ها	۲۷۸
۱۸	ضعف کنترل منابع و مصارف	۲۶۰	عدم استقلال بانک مرکزی	۲۷۴
۱۹	ضعف در بدنه کارشناسی بانک‌ها	۲۶۰	مطالبات غیرجاری بانک‌ها	۲۷۴
۲۰	فقدان شایسته‌سالاری	۲۵۵	نحوه توزیع ثروت	۲۶۹
۲۱	کاهش سودآوری بانک‌ها	۲۴۶	نرخ بهره و ذخیره قانونی	۲۶۴
۲۲	افزایش هزینه تأمین مالی و کاهش دسترسی به تسهیلات	۲۴۶	بی‌ثباتی سیاسی و اثر آن بر محیط کسب و کار	۲۵۵
۲۳	اقتصاد دیجیتال	۲۳۲	اقتصاد دیجیتال	۲۵۱
۲۴	شفافیت نداشتن صورت‌های مالی بانک‌ها	۲۲۷	محدودیت نقل و انتقال ارزی	۲۵۱
۲۵	تسهیلات تکلیفی	۲۲۷	ضعف مدیریت ریسک	۲۴۶
۲۶	نرخ بهره و ذخیره قانونی	۲۲۳	تعیین دستوری نرخ‌های سود	۲۴۶
۲۷	بدهی دولت به بانک‌ها	۲۲۳	تغییر الگوی حاکمیت	۲۴۱
۲۸	مطالبات غیرجاری بانک‌ها	۲۱۸	تسریع نوآوری در زنجیره ارزش کسب و کار بانکداری از طریق وضع قوانین و مقررات جدید	۲۴۱
۲۹	ضعف مدیریت ریسک	۲۱۸	ضعف در نظارت از سوی بانک مرکزی	۲۴۱
۳۰	کیفیت دارایی‌ها	۲۱۸	تسهیلات تکلیفی	۲۴۱
۳۱	نحوه توزیع ثروت	۲۱۳	بدهی دولت به بانک‌ها	۲۳۲
۳۲	محدودیت نقل و انتقال ارزی	۲۱۳	وضعیت تحریم‌ها	۲۲۳
۳۳	بدهی بانک‌ها به بانک مرکزی	۲۰۹	تغییر در ارزش‌ها و پذیرش عمومی فناوری‌های جدید	۲۲۳
۳۴	تغییر در ارزش‌ها و پذیرش عمومی فناوری‌های جدید	۲۰۴	توسعه راهکارهای بانکداری دیجیتال مبتنی بر هوش مصنوعی در حوزه‌های پرداخت و اعطای تسهیلات	۲۱۳
۳۵	عدم وجود کفایت سرمایه	۲۰۴	فقدان شایسته‌سالاری	۱۹۹
۳۶	توسعه راهکارهای بانکداری دیجیتال مبتنی بر هوش مصنوعی در حوزه‌های پرداخت و اعطای تسهیلات	۱۹۰	شفافیت نداشتن صورت‌های مالی بانک‌ها	۱۹۰
۳۷	تسریع نوآوری در زنجیره ارزش کسب و کار بانکداری از طریق وضع قوانین و مقررات جدید	۱۸۵	ضعف در بدنه کارشناسی بانک‌ها	۱۸۱

در این مرحله با توجه به ماهیت متغیرهای مورد بررسی و رتبه آن‌ها از نظر میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری، از میان سه گروه متغیرهای تأثیرگذار، دو وجهی یا راهبردی و تأثیرپذیر، تعداد ۹ عامل به صورت زیر به عنوان عوامل راهبردی و کلیدی مؤثر بر آینده صنعت بانکداری و به منظور تحلیل سناریو در گام بعد انتخاب شدند:

۱. دخالت‌های سیاسی در اقتصاد؛

۲. کسری بودجه دولت؛

۳. ثبات سیاسی؛

۴. نوسان نرخ ارز؛

۵. سیاست‌های پولی و مالی؛

۶. رشد اقتصادی؛

۷. سودآوری بانک‌ها؛

۸. وضعیت تحریم‌ها؛

۹. استقلال بانک مرکزی؛

همان‌طور که اشاره شد، در این پژوهش، به منظور استخراج سناریوهای آینده صنعت بانکداری از نرم‌افزار سناریو ویزارد استفاده شده است. اساس کار این نرم‌افزار، ماتریس‌های اثر متقابل است. از این ماتریس‌ها به منظور استخراج نظر خبرگان در مورد اثر احتمال وقوع یک حالت از یک توصیف‌گر بر روی حالتی از یک توصیف‌گر دیگر در قالب عبارت‌های کلامی استفاده می‌شود. به منظور تعیین سناریوها در این مرحله، مجدداً از خبرگان، نظرخواهی شد و ۲۸ وضعیت محتمل برای ۹ عامل کلیدی انتخاب شده در بخش قبل، تعریف شد. وضعیت‌های در نظر گرفته شده برای هر عامل، شبیه به سایر عوامل است و طیفی از حالت‌های نامطلوب تا مطلوب را به شرح جدول شماره ۵ پوشش می‌دهد.

جدول ۵. وضعیت‌های محتمل برای ۹ عامل راهبردی و کلیدی مؤثر بر آینده صنعت بانکداری		
وضعیت	عامل	ردیف
کاهش دخالت‌های سیاسی در اقتصاد	دخالت‌های سیاسی در اقتصاد	۱
عدم تغییر در دخالت‌های سیاسی در اقتصاد		
افزایش دخالت‌های سیاسی در اقتصاد		
بهبود وضعیت کسری بودجه دولت	کسری بودجه دولت	۲
ادامه وضعیت موجود کسری بودجه دولت		

بدتر شدن وضعیت کسری بودجه دولت		
افزایش ثبات سیاسی	ثبات سیاسی	۳
عدم تغییر در وضعیت ثبات سیاسی		
کاهش ثبات سیاسی		
کاهش نوسانات نرخ ارز	نوسان نرخ ارز	۴
عدم تغییر در نوسان نرخ ارز		
افزایش نوسانات نرخ ارز		
اصلاح سیاست‌های پولی و مالی	سیاست‌های پولی و مالی	۵
ادامه وضعیت موجود سیاست‌های پولی و مالی		
اتخاذ سیاست‌های پولی و مالی نامناسب		
رشد اقتصادی بیش از ۴ درصد	رشد اقتصادی	۶
رشد اقتصادی صفر تا ۴ درصد		
رشد اقتصادی صفر و منفی		
افزایش سودآوری بانک‌ها	سودآوری بانک‌ها	۷
عدم تغییر در سودآوری بانک‌ها		
کاهش سودآوری بانک‌ها		
لغو کامل تحریم‌ها	وضعیت تحریم‌ها	۸
کاهش میزان تحریم‌ها و افزایش روابط بین‌المللی		
ادامه وضعیت موجود تحریم‌ها		
افزایش میزان تحریم‌ها و کاهش روابط بین‌المللی	استقلال بانک مرکزی	۹
افزایش استقلال بانک مرکزی		
ادامه وضعیت موجود استقلال بانک مرکزی		
کاهش استقلال بانک مرکزی		

پس از انتخاب عوامل کلیدی و بر اساس وضعیت‌های احتمالی آینده صنعت بانکداری (مجموع ۲۸ وضعیت برای ۹ عامل کلیدی)، این پرسش مطرح شد که اگر هر یک از وضعیت‌های بیست‌وهشت‌گانه اتفاق بیفتد، چه تأثیری بر وقوع یا عدم وقوع سایر وضعیت‌ها خواهد داشت (تأثیر وضعیت هر سطر بر ستون). بنابراین، از خبرگان خواسته شد جهت مشخص نمودن هر یک از وضعیت‌ها بر اساس سه ویژگی تقویت‌کننده، بی‌تأثیر و محدودیت‌ساز و با یکی از اعداد ۳- تا ۳+ پرسشنامه را تکمیل نمایند تا در نهایت، داده‌های جمع‌آوری شده توسط نرم‌افزار سناریو ویزارد تحلیل شود. نرم‌افزار سناریو ویزارد در مجموع ۲۶,۲۴۴ سناریوی ترکیبی را با توجه به داده‌های وارد شده، شناسایی نمود. بر اساس ادبیات نظری تحلیل شبکه، به‌منظور ارزیابی سناریوهای شناسایی شده و تعیین مجموعه‌ای از حالت‌های باورکردنی برای آینده یک سیستم از دو شاخص امتیاز مجموع تأثیرات و ناسازگاری سناریو به شرح زیر استفاده می‌شود. در نهایت، داده‌های جمع‌آوری شده توسط نرم‌افزار سناریو

ویزارد تحلیل شد. نرم‌افزار در خروجی و بر اساس نظرات خبرگان، دو سناریوی قوی شامل دو حالت مطلوب و بحرانی را با ترکیب وضعیت‌های عوامل راهبردی و کلیدی آینده صنعت بانکداری به شرح ذیل گزارش داد (شکل ۳):

۱. سناریوی مطلوب:

کاهش دخالت‌های سیاسی در اقتصاد
 بهبود وضعیت کسری بودجه دولت
 افزایش ثبات سیاسی
 کاهش نوسان نرخ ارز
 اصلاح سیاست‌های پولی و مالی
 رشد اقتصادی صفر تا چهار درصد
 افزایش سودآوری بانک‌ها
 کاهش میزان تحریم‌ها و افزایش روابط بین‌المللی
 افزایش استقلال بانک مرکزی

۲. سناریوی بحرانی:

افزایش دخالت‌های سیاسی در اقتصاد
 بدتر شدن وضعیت کسری بودجه دولت
 کاهش ثبات سیاسی
 افزایش نوسان نرخ ارز
 اتخاذ سیاست‌های پولی و مالی نامناسب
 رشد اقتصادی صفر و منفی
 کاهش سودآوری بانک‌ها
 افزایش میزان تحریم‌ها و کاهش روابط بین‌المللی
 کاهش استقلال بانک مرکزی

Scenario No. 1	Scenario No. 2
P Interfere in Economy: P Interfere in Economy1	P Interfere in Economy: P Interfere in Economy3
defecit: defecit1	defecit: defecit3
political stability: political stability1	political stability: political stability3
exchange rate: exchange rate1	exchange rate: exchange rate3
F & M policies: F & M policies1	F & M policies: F & M policies3
economical growth: economical growth2	economical growth: economical growth3
Profitability: Profitability1	Profitability: Profitability3
sanctions: sanctions2	sanctions: sanctions4
CB independence: CB independence1	CB independence: CB independence3

شکل ۱. خروجی نرم افزار سناریو

۵- نتیجه گیری

اهمیت راهبردی صنعت بانکداری در توسعه کشور موجب شده است تا برنامه ریزی و سیاست گذاری مناسب در این صنعت، تأثیرات محسوسی در توسعه سایر ابعاد کشور داشته باشد. از همین رو، در این پژوهش، با هدف تعیین سناریوهای صنعت بانکداری با رویکرد آینده پژوهی، ابتدا عوامل و روندهای کلان اثرگذار بر آینده صنعت بانکداری با مطالعه ادبیات موضوع و پژوهش های خارجی و داخلی استخراج و پس از آن با استفاده از نظرات خبرگان، مهم ترین عوامل راهبردی صنعت بانکداری، شناسایی شد. سپس با بهره گیری از نرم افزار میک مک و با تکیه بر روش تحلیل اثرات متقابل، شدت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل منتخب، تعیین شد و بر این اساس، ۹ عامل دخالت های سیاسی در اقتصاد، کسری بودجه دولت، ثبات سیاسی، نوسان نرخ ارز، سیاست های پولی و مالی، رشد اقتصادی، سودآوری بانک ها، وضعیت تحریم ها و استقلال بانک مرکزی به عنوان عوامل راهبردی و کلیدی مؤثر بر آینده صنعت بانکداری به منظور سناریونگاری آینده صنعت بانکداری انتخاب شدند.

در ادامه، بر اساس نظرات خبرگان و با استفاده از نرم‌افزار سناریو و یزارد، دو سناریوی قوی در دو حالت مطلوب و بحرانی با ترکیب وضعیت‌های مختلف از ۹ متغیر مذکور برای صنعت بانکداری کشور استخراج شد. از دیدگاه خبرگان، در خوشبینانه‌ترین حالت، تحریم‌ها کاهش و روابط بین‌المللی افزایش خواهد یافت و این موضوع، افزایش ثبات سیاسی را به ارمغان خواهد آورد. همچنین، دخالت‌های سیاسی در اقتصاد کاهش خواهد یافت و با اصلاح سیاست‌های پولی و مالی و افزایش استقلال بانک مرکزی، بحران بانک‌های ایران رفع خواهد شد. در این سناریو، با افزایش اقتدار بانک مرکزی، زمینه ثبات و توسعه نظام بانکی فراهم می‌شود. بانک‌های ایران در شرایط کاهش تحریم‌ها، امکان درآمدزایی به‌خصوص در فضای بین‌المللی را خواهند داشت و از سوی دیگر، به‌منظور تعامل بانک‌های کشور با فضای بین‌المللی، لزوم انجام اصلاحات ساختاری و تبعیت از قوانین بین‌المللی مالی افزایش خواهد یافت که این امر می‌تواند منجر به توسعه صنعت بانکداری کشور شود. با کاهش تحریم‌ها و بهبود روند رشد اقتصادی کشور، بدهی دولت به بانک‌ها کاهش و با بهبود وضعیت ترازنامه‌ای بانک‌ها، سودآوری بانک‌ها افزایش خواهد یافت. در این شرایط، طبیعتاً شاخص‌هایی مانند کفایت سرمایه، کیفیت دارایی‌ها و مطالبات غیرجاری، بهبود خواهند یافت. نکته قابل توجه در سناریوی اول آن است که از دیدگاه خبرگان، برای افزایش سودآوری صنعت بانکداری، نیازی به لغو کامل تحریم‌ها نیست و عواملی مانند کاهش دخالت‌های سیاسی در اقتصاد و افزایش استقلال بانک مرکزی در کنار کاهش تحریم‌ها منجر به بهبود سودآوری و تثبیت جایگاه صنعت بانکداری در اقتصاد کشور خواهند شد. این موضوع، نشان می‌دهد که انجام اصلاحات ساختاری در نظام بانکی تا چه حد ضروری و مثمر خواهد بود.

سناریوی دوم، متناسب با تشدید تحریم‌ها و عدم بهبود وضعیت اقتصاد و سیاست‌های پولی و مالی، بدترین حالت برای بانک‌های ایران است. در این سناریو، هم‌زمان با کاهش ثبات سیاسی و بدتر شدن وضعیت بودجه دولت و با افزایش دخالت‌های سیاسی در اقتصاد و کاهش استقلال بانک مرکزی، بانک‌های کشور با بحران، روبه‌رو خواهند شد و با تشدید بدهی دولت به بانک‌ها، هیچ فرصتی برای بانک‌های کشور برای بهبود اصلاحات ساختاری وجود نخواهد داشت. همچنین با بدتر شدن شرایط اقتصادی کشور، سودآوری صنعت بانکداری نیز به مخاطره خواهد افتاد و بحران ورشکستگی، اکثریت بانک‌های کشور را در بر خواهد گرفت.

نکته قابل توجه دیگر در سناریوهای آینده صنعت بانکداری، آن است که همچنان، فارغ از شرایط تحریم‌ها، دخالت‌های سیاسی در اقتصاد، سیاست‌های پولی و مالی نامناسب و مسأله استقلال بانک مرکزی، تأثیر بسیار زیادی بر آینده صنعت بانکداری خواهند داشت و مسائلی مانند توسعه فناوری‌های نوین و اقتصاد دیجیتال در سایه این عوامل خواهند بود و در نتیجه، بانک‌های کشور در صورت عدم توسعه در ابعاد سیاست‌های اقتصادی کشور، نخواهند توانست از مزایای فناوری‌های نوین بهره‌مند شوند و هم‌زمان با روند جهانی صنعت بانکداری توسعه یابند.

- بایرام‌زاده، سونا و رجبی نهوجی، میثم (۱۳۹۸). اکتشاف سناریوهای آینده بانکداری الکترونیک در ایران. فصلنامه علمی- پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، ۵(۲)، ۲۴-۹.
- بکامیری، حمید، لگزیان، محمد، پویا، علیرضا و شریف، حسینی (۱۳۹۹). آینده‌نگاری صنعت بانکداری با بکارگیری رویکرد سناریونویسی و ماتریس تأثیرات متقاطع. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند، doi: 10.22054/ims.2020.49555.1664
- جنیدی جعفری، مهدی، درویشی، فرهاد و فضلی، صفر (۱۳۹۹). سناریوهای تحلیلی آینده بانکداری ایران با ترکیب قابلیت‌های ظرفیت جذب دانش و آینده‌نگاری شرکتی. فصلنامه علمی- پژوهشی آینده‌پژوهی مدیریت، ۳۱(۳)، ۱۳-۱. حاج آقا معمار، حامد، رحیم‌نیا، فریبرز و خوراکیان، علیرضا (۱۳۹۲). سناریونگاری شبکه جهانی کسب‌وکار، فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۱۶، ۶۱-۸۷.
- رشیدارده، حبیب اله و خزائی، سعید (۱۳۹۵). تحلیل کلان‌روندهای مؤثر بر آینده بازار صنعت بانکداری با رویکرد تحلیل ساختاری، تحلیل تأثیر متقابل (برگذر). فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، ۶(۳)، ۸۶-۶۷.
- زالی، نادر (۱۳۹۰). آینده‌نگاری راهبردی و سیاست‌گذاری منطقه‌ای با رویکرد سناریونویسی، فصلنامه مطالعات راهبردی، ۱۴(۴)، ۳۳-۵۴.
- سعیدپور، سعید و بهبودی، محمدرضا (۱۳۹۶). راهنمای کاربردی نرم‌افزار سناریوویزارد (تدوین اهردهای سازمانی با رویکرد سناریونگاری). تهران: دانشگاه هرمزگان.
- شمشیری، فرهاد و ابراهیمی، عبدالحمید (۱۳۹۸). راهبردهای کلان صنعت بانکداری با رویکرد سناریونویسی. فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۵(۷۴)، ۱۲۶-۱۰۳.
- علی حسینی، سعید، کشاورز ترک، عین اله، گودرزی، غلامرضا، فضلی، صفر و بیات، روح اله (۱۳۹۸). شناسایی روندها و سناریوهای آینده نظام بانکی ایران. فصلنامه علمی- پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، ۵(۱)، ۳۳-۵۸.
- قلی‌زاده زاوشتی، مهدی، فضلی، صفر، کشاورز ترک، عین اله و ابن‌الرسول، اصغر (۱۳۹۷). سناریوهای پیش‌روی بانک‌ها و نهادهای مالی وابسته به نیروهای مسلح جمهوری

اسلامی ایران در مواجهه با تحریم‌های نظام بانکی. فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی، ۳(۸)، ۱۴۰-۱۰۷.
 لشکربلوکی، مجتبی (۱۳۹۹). تحلیل شرایط پنج سال آینده کشور با هدف طراحی
 استراتژی‌های سرمایه‌گذاری و کسب و کار. برگرفته از

<http://lashkarbolouki.com/investment01>

موسوی، میر نجف. و کهکی، فاطمه سادات (۱۳۹۶). آینده‌پژوهی در آمایش سرزمین
 (نگاهی به کاربرد نرم‌افزارهای میک‌مک و سناریو ویزارد). چاپ نخست، ارومیه: دانشگاه
 ارومیه.

Accenture (2020). Banking in 2020: 10 Key Trends to Watch. Accenture. Retrieved from <https://www.accenture.com/gb-en/insights/banking/10-key-trends-banking-2020>

BCG (2020). Global risk 2020: Its time for banks to self distrust? Boston Consulting group. Retrieved from https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Global-Risk-2020-It%E2%80%99s-Time-for-Banks-to-Self-Disrupt-Apr-2020_tcm9-243862.pdf

Capgemini (2019). Top Trends in Commercial Banking: 2020. Capgemini. Retrieved from <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2019/12/Commercial-Banking-Trends-2020.pdf>

Capgemini & Efma (2020). World Retail Banking Report 2020. Retrieved from https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/06/World-Retail-Banking-Report_Capgemini-Press-Release_EN-1.pdf

Cognizant (2020). The future of banking and financial services. Teaneck NJ, USA: Cognizant. Retrieved from <https://www.cognizant.com/whitepapers/the-future-of-banking-and-financial-services-codex5019.pdf>

Deloitte (2019). Deloitte Center for the Financial Services. Retrieved from <https://documents.deloitte.com/insights/2020bankingoutlook>

EY (2020a). Banking in the new decade: Three big bets to boost profitability and free up capital to invest in transformation. 2020 EYGM Limited. Retrieved from https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-banking-in-the-new-decade-three-big-bets-to-boost-profitability-and-free-up-capital-to-invest-in-transformation.pdf?download

EY (2020b). 2020 Global Bank Regulatory Outlook. EYGM Limited. Retrieved from <https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey->

[com/en_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-global-regulatory-outlook-four-major-themes-dominating-the-regulatory-landscape-in-2020_v2.pdf](https://www.ey.com/en_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-global-regulatory-outlook-four-major-themes-dominating-the-regulatory-landscape-in-2020_v2.pdf)

KPMG (2020). Standing Firm on Shifting Sands. 2020 KPMG International Cooperative. Retrieved from

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/07/standing-firm-on-shifting-sands.pdf>

Mckinsey & Company (2020). AI bank of the future: Can banks meet the AI challenge? Mckinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ai-bank-of-the-future-can-banks-meet-the-ai-challenge>

PWC (2020). Banking and Capital Markets Trends 2020: Laying the Foundations for Growth. PWC. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/apec/pdf/pwc-banking-and-capital-markets-trends-2020.pdf>

Sedaghatparast, E (2019). A meta-synthesis approach to specify components of future banking. *Foresight*, 21(4), 482-496. doi:10.1108/FS-10-2018-0089