فرانگر+

۰۲

گزارش خبری، تحلیلی شرکت های جهانی مشاوره مدیریت | سال اول | شماره دو | هفته دوم شهریور ۱۴۰۵



حرکت صنعت مالی از تراکنش به زیرساخت، اکوسیستم و هوشمندی

McKinsey & Company

پرداخت‌های فرامرزی در آستانه یک تحول ساختاری

McKinsey & Company

کاهش کارمزد و تغییر مدل درآمدی صنعت پرداخت

McKinsey & Company

چهار مسیر پیش‌روی بازیگران صنعت پرداخت

KPMG

سرمایه‌گذاری فناوری مالی در سنگاپور کاهش یافت؛ سرمایه به سمت بازیگران بزرگتر رفت

فرانگر+

گزارش خبری، تحلیلی شرکت های
جهانی مشاوره مدیریت

فرانگر پلاس به منظور رصد مستمر و هدفمند تحولات صنعت بانکداری، فناوری‌های مالی و روندهای نوظهور این حوزه در جهان تهیه می‌شود. این گزارش با بررسی فعالیت‌ها، مطالعات، دیدگاه‌ها و اقدامات چهار شرکت مشاوره مدیریت و فناوری پیشرو جهان، یعنی مک‌کنزی، دیلویت، اکسنچر و KPMG، تلاش می‌کند تصویری فشرده، به‌روز و کاربردی از مهم‌ترین موضوعاتی ارائه دهد که می‌توانند برای نظام پولی و بانکی کشور اهمیت داشته باشند. هدف از تهیه این گزارش عبارت است از:

۱. رصد آخرین روندها و جهت‌گیری‌های صنعت مالی و فناوری

۲. بهره‌گیری از تجربه و دانش شرکت‌های مشاوره‌ای پیشرو برای تصمیم‌سازی

۳. شناسایی زودهنگام فرصت‌ها، ریسک‌ها و موضوعات راهبردی آینده

۴. ایجاد یک پنجره هفتگی به تحولات جهانی و تقویت یادگیری سازمانی

در هر شماره، مهم‌ترین اخبار، گزارش‌ها، مطالعات، چارچوب‌ها، اقدامات و دیدگاه‌های منتشرشده از سوی این چهار شرکت در طول هفته بررسی و پس از ارزیابی، موضوعات دارای ارتباط و اهمیت بیشتر برای صنعت بانکداری، فین‌تک و بانک مرکزی ایران انتخاب می‌شوند. محتوای منتخب، در قالب یک مجموعه منسجم ارائه می‌شود تا مخاطب بتواند در زمانی کوتاه، به مهم‌ترین تحولات و بینش‌های موردنیاز خود دسترسی پیدا کند.

مخاطبان اصلی فرانگر پلاس مدیران ارشد، معاونان و مدیران بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، شرکت ملی انفورماتیک و شرکت مشاوره مدیریت و فناوری فرانگر هستند. در سطح بعد، این گزارش برای مدیران ارشد بانک‌ها، شرکت‌های فناوری بانکی، فین‌تک‌ها و سایر فعالان حوزه پولی و بانکی نیز کاربرد دارد.

فرانگر پلاس در نهایت می‌کوشد فراتر از یک گزارش خبری عمل کند و به یک ابزار رصد راهبردی و یادگیری مستمر تبدیل شود؛ ابزاری که ضمن معرفی مهم‌ترین تحولات و تجربه‌های جهانی، به شناسایی موضوعات قابل توجه برای نظام بانکی ایران و ایجاد نگاه آینده‌نگرانه در میان مدیران و تصمیم‌گیران کمک کند.

مشاوره مدیریت و فناوری فرانگر
FARANEGAR MANAGEMENT & TECHNOLOGY CONSULTING

مطالب این نشریه توسط شرکت مشاوره مدیریت و فناوری فرانگر تولید و تدوین شده است. بازنشر و استفاده مجدد از آنها، با ذکر منبع و حفظ حقوق پدیدآورنده، بلامانع است.

McKinsey & Company

پرداخت‌های فرامرزی در آستانه یک تحول ساختاری

مؤسسه مک‌کینزی در مقاله‌ای با عنوان «پرداخت‌های فرامرزی؛ از دام کالایی‌شدن به سوی آینده» به یکی از مهم‌ترین تحولات پیش‌روی صنعت پرداخت پرداخته است. استدلال اصلی مقاله این است که پرداخت‌های فرامرزی در حال عبور از یک نقطه عطف ساختاری هستند. طی بیش از یک دهه گذشته، رقابت در این صنعت عمدتاً بر کاهش هزینه، کوتاه‌تر کردن زمان انتقال و کاهش اصطکاک در جابه‌جایی پول از یک نقطه به نقطه دیگر متمرکز بوده است. ورود شرکت‌های فناوری مالی، نوسازی زیرساخت‌های پرداخت و تحولات سیاستی نیز موجب شده سرعت انتقال افزایش یابد، هزینه استفاده کاهش پیدا کند و شفافیت بیشتری برای مشتریان ایجاد شود. با این حال، مک‌کینزی معتقد است این مدل رقابتی به تدریج به محدودیت‌های خود نزدیک می‌شود. حجم پرداخت‌های فرامرزی در سال ۲۰۲۵ به حدود ۱۹۰ تریلیون دلار رسیده و درآمد جهانی این صنعت بیش از ۲۹۰ میلیارد دلار برآورد شده است. انتظار می‌رود درآمد این صنعت نیز سالانه حدود ۴ درصد رشد کند. با وجود این رشد، عواملی مانند سرعت، امنیت و قیمت که در گذشته مزیت رقابتی محسوب می‌شدند، به تدریج به الزامات پایه و استانداردهای معمول بازار تبدیل می‌شوند. به بیان دیگر، مشتریان دیگر صرفاً به دلیل سریع‌تر یا ارزان‌تر بودن یک خدمت، الزاماً یک ارائه‌دهنده را انتخاب نمی‌کنند و میدان رقابت در حال انتقال به حوزه‌های جدیدی است.

منبع: Cross-border payments: Out of the commodity trap, into the future

کاهش کارمزد و تغییر مدل درآمدی صنعت پرداخت

یکی از مهم‌ترین تغییرات مورد اشاره مک‌کینزی، افزایش فشار بر درآمدهای حاصل از پرداخت است. شرکت‌های فناوری مالی مانند وایز، رولوت و ایروالکس با ارائه نرخ‌های شفاف‌تر، کارمزدهای پایین‌تر و تجربه کاربری ساده‌تر توانسته‌اند سهم قابل‌توجهی از بازار پرداخت‌های فرامرزی را به خود اختصاص دهند. در حال حاضر ارائه‌دهندگان غیربانکی حدود نیمی از ارزش پرداخت‌های خرده‌فروشی فرامرزی را در اختیار دارند و حضور آنها در بازار پرداخت‌های مربوط به بنگاه‌های کوچک و متوسط نیز در حال افزایش است. کاهش هزینه حواله‌های بین‌المللی نیز فشار بیشتری بر مدل درآمدی سنتی ایجاد کرده است. متوسط هزینه ارسال ۲۰۰ دلار از ۶.۸ درصد در سال ۲۰۱۹ به ۶.۳ درصد در سال ۲۰۲۵ کاهش یافته و این میزان در کانال‌های کاملاً دیجیتال به کمتر از ۵ درصد رسیده است. در برخی مسیرهای رقابتی نیز هزینه به هدف ۳ درصدی تعیین‌شده از سوی سازمان ملل نزدیک شده است. گروه بیست نیز هدف بلندپروازانه‌تری را دنبال می‌کند و در پی آن است که هزینه کلی پرداخت‌های خرده‌فروشی، شامل کارمزد و هزینه تبدیل ارز، به کمتر از یک درصد برسد. بنابراین، اتکای صرف به کارمزد انتقال پول به‌عنوان منبع درآمد، در سال‌های آینده با فشار بیشتری مواجه خواهد شد و بازیگران صنعت ناچار خواهند بود منابع درآمدی جدیدی در اطراف خدمت پرداخت ایجاد کنند.

منبع: McKinsey – Banking and AI: When the tech starts doing the work, not just assisting it — 8 June 2026

پرداخت آنی به استاندارد جدید پرداخت‌های فرامرزی تبدیل می‌شود

تحول مهم دیگر، افزایش چشمگیر سرعت پرداخت‌های بین‌المللی است. پرداخت‌هایی که در گذشته ممکن بود چند روز زمان ببرند، در بسیاری از مسیرها اکنون به پرداخت‌های همان‌روز و تقریباً آنی تبدیل شده‌اند. اتصال سامانه‌های پرداخت سریع داخلی کشورها نیز در حال گسترش است و طرح‌هایی مانند «بونا» در کشورهای عربی و «پروژه نکسوس» در آسیا با هدف ایجاد ارتباط میان سامانه‌های پرداخت سریع داخلی، نمونه‌هایی از این روند هستند. همزمان، سوئیفت نیز در حال توسعه طرحی برای پرداخت‌های خرده‌فروشی است که با ایجاد مجموعه‌ای از قواعد و استانداردهای مشترک، قصد دارد برخی مشکلات باقی‌مانده در شبکه بانکداری کارگزاری، به‌ویژه در آخرین مرحله انتقال وجه، را کاهش دهد. در کنار این تحولات، ارزهای دیجیتال باثبات و سپرده‌های بانکی توکن‌شده نیز به‌عنوان زیرساخت‌های جدید تسویه در حال ظهور هستند. البته مک‌کینزی تأکید می‌کند که استفاده گسترده از این ابزارها همچنان در مراحل اولیه قرار دارد و در حال حاضر جذابیت آنها بیشتر در حوزه‌هایی مانند مدیریت خزانه‌داری، پرداخت‌های عمده و کاربردهای تخصصی مشاهده می‌شود.

منبع: Cross-border payments: Out of the commodity trap, into the future

رگولاتوری در حال تغییر اقتصاد پرداخت‌های فرامرزی است

از نگاه مک‌کینزی، تحولات تنظیم‌گری نیز نقش مهمی در تغییر ساختار اقتصادی صنعت پرداخت دارند. افزایش الزامات مربوط به شفافیت قیمت و الزام ارائه‌دهندگان به اعلام روشن کارمزدها و هزینه تبدیل ارز، مقایسه خدمات را برای مشتریان آسان‌تر کرده و جابه‌جایی آنها میان ارائه‌دهندگان مختلف را افزایش می‌دهد. این موضوع به نوبه خود رقابت قیمتی را تشدید می‌کند و فشار بیشتری بر حاشیه سود شرکت‌های پرداخت وارد خواهد کرد. از سوی دیگر، پرداخت‌های فرامرزی دیگر صرفاً یک رابطه دوجانبه میان دو بانک نیستند و به‌تدریج به اکوسیستمی متشکل از بانک‌ها، شرکت‌های فناوری مالی، کیف‌های پول دیجیتال، شبکه‌های پرداخت و ارائه‌دهندگان زیرساخت تبدیل می‌شوند. در چنین شرایطی مسئولیت‌های مربوط به مبارزه با پول‌شویی، رعایت تحریم‌ها و شناسایی تقلب میان بازیگران مختلف توزیع می‌شود و پیچیدگی نظارت نیز افزایش می‌یابد. در نتیجه، در شرایطی که درآمدهای تراکنشی تحت فشار قرار دارند، هزینه‌های انطباق با مقررات می‌تواند افزایش پیدا کند. مک‌کینزی استفاده از هوش مصنوعی و تحلیل داده را یکی از راهکارهای مهم برای کاهش هشدارهای اشتباه، خودکارسازی بررسی‌ها و افزایش دقت فرایندهای شناسایی و نظارت می‌داند.

منبع: Cross-border payments: Out of the commodity trap, into the future

ارزش آینده از اجرای پرداخت به خدمات پیرامون پرداخت منتقل می‌شود

مهم‌ترین پیام راهبردی مقاله مک‌کینزی این است که ارزش اقتصادی آینده الزاماً در خود تراکنش پرداخت قرار ندارد، بلکه در خدماتی ایجاد می‌شود که در اطراف آن شکل می‌گیرند. به‌ویژه برای مشتریان شرکتی، پرداخت می‌تواند به بخشی از فرایندهای مدیریت نقدینگی، مدیریت ارز، صدور و دریافت صورت‌حساب، پرداخت و دریافت مطالبات، تطبیق حساب‌ها، یکپارچه‌سازی با سامانه‌های سازمانی، مدیریت جریان نقدینگی، تأمین سرمایه در گردش و رعایت الزامات مالیاتی تبدیل شود. در این مدل، پرداخت دیگر یک خدمت مستقل نیست، بلکه درون فرایندهای روزمره کسب‌وکار قرار می‌گیرد. رواج صورت‌حساب الکترونیکی نیز این روند را تقویت می‌کند. بیش از ۸۰ کشور مقررات یا الزامات مرتبط با صورت‌حساب الکترونیکی را معرفی کرده‌اند و این تحول می‌تواند زنجیره‌ای یکپارچه از صدور صورت‌حساب تا محاسبه مالیات، پرداخت و تطبیق حساب‌ها ایجاد کند. در نتیجه، ارائه‌دهندگان پرداختی که بتوانند خود را در این زنجیره جای دهند، ظرفیت بیشتری برای ایجاد ارزش و کسب درآمد خواهند داشت.

منبع: Cross-border payments: Out of the commodity trap, into the future

چهار مسیر پیش‌روی بازیگران صنعت پرداخت

مک‌کینزی برای آینده صنعت پرداخت چهار مسیر اصلی را ترسیم می‌کند. نخست، برخی شرکت‌ها می‌توانند از یک ارائه‌دهنده پرداخت به یک سکوی جامع عملیات کسب‌وکار تبدیل شوند و پرداخت را در کنار مدیریت پرداخت‌های سازمانی، دریافت مطالبات، کارت‌های شرکتی، مدیریت هزینه‌ها، صورت‌حساب الکترونیکی و سامانه‌های سازمانی ارائه کنند. مسیر دوم، تبدیل‌شدن به یک بانک نوین ارائه‌دهنده خدمات تراکنشی است که پرداخت را در کنار حساب‌های چندارزی، مدیریت نقدینگی، خدمات ارزی، تأمین مالی و خدمات خزانه‌داری عرضه می‌کند. مسیر سوم، تمرکز عمیق بر یک حوزه تخصصی است. برای مثال، یک بازیگر می‌تواند به‌طور تخصصی بر پرداخت‌های حوزه آموزش بین‌المللی، خدمات سلامت، پرداخت حقوق یا اقتصاد تولیدکنندگان محتوا تمرکز کند و مجموعه کاملی از خدمات مالی مرتبط با همان حوزه را ارائه دهد. مسیر چهارم نیز تبدیل‌شدن به یک هماهنگ‌کننده چندمسیره است؛ یعنی بازیگری که بتواند مسیرهای مختلف انتقال و تسویه، از بانکداری کارگزاری و پرداخت‌های آنی گرفته تا شبکه‌های کارت، کیف‌های پول دیجیتال، ارزهای دیجیتال با ثبات و سپرده‌های توکن‌شده را به‌صورت هوشمند مدیریت و متناسب با هزینه، سرعت، نقدینگی و الزامات مقرراتی انتخاب کند.

منبع: Cross-border payments: Out of the commodity trap, into the future

Deloitte.

به‌روزرسانی راهنمای حسابداری و حسابرسی دارایی‌های دیجیتال با تمرکز بر ارزهای دیجیتال باثبات

مؤسسه حسابداران رسمی آمریکا نسخه جدید راهنمای «حسابداری و حسابرسی دارایی‌های دیجیتال» را منتشر کرده است. مهم‌ترین تغییر این نسخه، افزودن فصل جدیدی درباره ارزهای دیجیتال باثبات است که نحوه شناسایی تعهدات ناشی از توکن‌های منتشرشده و الزامات مرتبط با دارایی‌های ذخیره‌ایِ پشتوانه این ارزها را بررسی می‌کند. همچنین فصل مستقلی درباره حسابرسی درآمد حاصل از استخراج دارایی‌های دیجیتال، از جمله فعالیت استخرهای استخراج و مراکز داده، به راهنما افزوده شده و الزامات جدید مدیریت کیفیت حسابرسی نیز در آن لحاظ شده است. اهمیت این تحول برای سیاست‌گذار در آن است که ارزهای دیجیتال باثبات به‌تدریج از یک موضوع صرفاً فناورانه به حوزه‌ای با ابعاد حسابداری، حسابرسی، ذخایر، مدیریت ریسک و مقررات‌گذاری تبدیل می‌شوند. این روند می‌تواند ضرورت تدوین چارچوب‌های منسجم برای شفافیت ذخایر، نحوه شناسایی تعهدات و سازوکارهای نظارت بر ناشران این دارایی‌ها را افزایش دهد.

منبع: AICPA Updates Practice Aid on Digital Assets

KPMG

سرمایه‌گذاری فناوری مالی در سنگاپور کاهش یافت؛ سرمایه به سمت بازیگران بزرگ‌تر رفت

بر اساس گزارش کی‌پی‌ام‌جی، سرمایه‌گذاری در فناوری مالی سنگاپور در نیمه نخست ۲۰۲۶ به بیش از ۴۹۹ میلیون دلار در ۵۳ معامله رسید که در مقایسه با ۱.۴۵ میلیارد دلار در ۹۷ معامله در مدت مشابه سال گذشته، کاهش قابل‌توجهی نشان می‌دهد و پایین‌ترین سطح سرمایه‌گذاری نیمه نخست سال طی حدود یک دهه اخیر است. با این حال، کی‌پی‌ام‌جی این روند را لزوماً نشانه تضعیف فناوری مالی نمی‌داند، بلکه آن را ناشی از تغییر رفتار سرمایه‌گذاران و تمرکز سرمایه بر تعداد محدودتری از شرکت‌های بالغ، مقیاس‌پذیر و دارای مدل کسب‌وکار اثبات‌شده می‌داند. بخش عمده سرمایه‌گذاری نیمه نخست سال نیز در سه حوزه پرداخت، دارایی‌های دیجیتال و هوش مصنوعی متمرکز بوده است. در حوزه پرداخت، سه معامله مجموعاً ۳۳۲ میلیون دلار ارزش داشتند که تقریباً تمام آن مربوط به یک معامله ۳۲۰ میلیون دلاری در زمینه پرداخت‌های فرامرزی بود. هوش مصنوعی نیز با ۱۸ معامله و ۳۶۵.۹ میلیون دلار سرمایه‌گذاری فعال‌ترین حوزه از نظر تعداد معاملات بود و سرمایه‌گذاران بیشتر به کاربردهای عملی آن در پرداخت، ارزیابی ریسک، بیمه و پردازش اسناد توجه نشان دادند. این روند نشان می‌دهد که بازار فناوری مالی از رشد تعداد بازیگران به سمت تمرکز سرمایه بر زیرساخت‌های مقیاس‌پذیر، پرداخت، دارایی‌های دیجیتال و هوش مصنوعی حرکت کرده است؛ تحولی که برای رگولاتور، اهمیت تاب‌آوری عملیاتی، صدور مجوز، محیط آزمون تنظیم‌گری و مدیریت ریسک وابستگی به بازیگران بزرگ را افزایش می‌دهد.

منبع: Singapore fintech investment moderates in H1 2026 as capital concentrates in fewer, larger deals: Pulse of Fintech H1 2026

سرمایه‌گذاری جهانی در فناوری مالی افزایش یافت؛ اما سرمایه در شرکت‌های کمتری متمرکز شد

بر اساس گزارش جهانی کی‌پی‌ام‌جی، سرمایه‌گذاری در فناوری مالی در نیمه نخست ۲۰۲۶ به ۱۰۳.۱ میلیارد دلار در ۲۱۰۰ معامله رسید که نسبت به ۷۲.۲ میلیارد دلار در نیمه دوم ۲۰۲۵ افزایش یافته است. با این حال، کاهش تعداد معاملات در کنار افزایش ارزش سرمایه‌گذاری نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاران منابع بیشتری را در تعداد کمتری از شرکت‌ها متمرکز کرده‌اند. معاملات ادغام و تملک با ۶۷.۹ میلیارد دلار بزرگ‌ترین بخش سرمایه‌گذاری را تشکیل داد و قاره آمریکا با جذب ۸۶.۹ میلیارد دلار بیش از ۸۰ درصد سرمایه‌گذاری جهانی را به خود اختصاص داد. پرداخت با ۴۴.۲ میلیارد دلار همچنان جذاب‌ترین حوزه بود و سرمایه‌گذاری در دارایی‌های دیجیتال به ۱۱.۱ میلیارد دلار در ۴۶۷ معامله رسید. در فناوری‌های نظارتی نیز ۲.۹ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری شد، در حالی که سرمایه‌گذاری در فناوری مالی مبتنی بر هوش مصنوعی به ۲۱.۴ میلیارد دلار در ۸۰۰ معامله رسید و تقریباً با کل سرمایه‌گذاری این حوزه در سال ۲۰۲۵ برابری کرد. در مجموع، گزارش نشان می‌دهد صنعت فناوری مالی وارد مرحله بلوغ و تمرکز شده و سرمایه‌گذاران بیش از گذشته به شرکت‌هایی توجه دارند که همزمان از مقیاس‌پذیری، درآمد، زیرساخت قابل‌اتکا، هوش مصنوعی و آمادگی مقرراتی برخوردار باشند؛ روندی که می‌تواند اهمیت نظارت بر ریسک تمرکز و بازیگران زیرساختی را برای رگولاتورها افزایش دهد.

منبع: Pulse of Fintech H1 2026

سرمایه‌گذاری فناوری مالی در بریتانیا به پایین‌ترین سطح یک دهه اخیر رسید

بر اساس گزارش کی‌پی‌ام‌جی، سرمایه‌گذاری در فناوری مالی بریتانیا در نیمه نخست ۲۰۲۶ با کاهش حدود دوسومی نسبت به سال گذشته به ۱.۸ میلیارد پوند رسید و تعداد معاملات نیز از ۲۸۱ به ۲۰۵ معامله کاهش یافت؛ رقمی که پایین‌ترین سطح سرمایه‌گذاری از سال ۲۰۱۶ محسوب می‌شود. با وجود این افت، بریتانیا همچنان بزرگ‌ترین مقصد سرمایه‌گذاری فناوری مالی در اروپا و منطقه اروپا، خاورمیانه و آفریقا باقی مانده است. در مقابل روند کلی بازار، سرمایه‌گذاری در فناوری مالی مبتنی بر هوش مصنوعی به ۴۴۵ میلیون پوند در ۷۹ معامله افزایش یافت و سهم آن از کل سرمایه‌گذاری از ۱۶ درصد در نیمه نخست ۲۰۲۵ به ۲۵ درصد رسید. سرمایه‌گذاری در امنیت سایبری نیز به ۹۰ میلیون پوند افزایش یافت. پیام اصلی گزارش آن است که سرمایه از فناوری مالی خارج نشده، بلکه از شرکت‌های عمومی و مدل‌های کم‌تمایز به سمت هوش مصنوعی، امنیت سایبری، پرداخت و مدل‌های دارای مزیت ساختاری در حال حرکت است.

منبع: Pulse of Fintech – UK perspective



برمدار هوشمندی؛ به سوی خردمندی

مشاوره مدیریت و فناوری فرانگر
FARANEGAR MANAGEMENT
& TECHNOLOGY CONSULTING

faranegar.net