فرانگر+

۰۳

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



توجه به بازطراحی اقتصاد، حکمرانی و مدل عملیاتی بانک

KPMG

ایتالیا: تمدید مهلت بازیابی مالیات بر ارزش افزوده پرداختی

KPMG

رونق هوش مصنوعی موجب افزایش کسری تجاری شد

KPMG

صربستان: اصلاحات آیین‌نامه مالیات بر ارزش افزوده تصویب شد

McKinsey & Company

آیا هوش مصنوعی می‌تواند بازده اقتصادی ایجاد کند؟

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.

ایتالیا: تمدید مهلت بازیابی مالیات بر ارزش افزوده پرداختی

KPMG تغییرات ایتالیا در مهلت بازیابی مالیات بر ارزش افزوده ورودی را بررسی می‌کند. مقررات جدید زمان بیشتری برای بازیابی مالیات پرداخت‌شده و ثبت اسناد خرید در اختیار مؤدیان قرار می‌دهد. اهمیت این تغییر برای شرکت‌ها در مدیریت سرمایه در گردش، زمان‌بندی ثبت اسناد و کاهش ریسک از دست دادن اعتبار مالیاتی است؛ زیرا تأخیر در ثبت یا مستندسازی خریدها می‌تواند مستقیماً بر امکان استفاده از اعتبار مالیاتی اثر بگذارد. این مطلب در آرشیو رسمی TaxNewsFlash اروپا با تاریخ ۲ سپتامبر ثبت شده است.

منبع: Italy: Input VAT recovery deadlines extended

رونق هوش مصنوعی موجب افزایش کسری تجاری شد

KPMG افزایش شدید کسری تجاری آمریکا را به رشد واردات مرتبط با رونق هوش مصنوعی و ساخت مراکز داده پیوند می‌دهد. طبق تحلیل، کسری تجاری آمریکا در ژوئیه ۲۰۲۶ با رشد ۲۴٫۴ درصدی به ۸۸٫۶ میلیارد دلار رسید و یکی از عوامل اصلی افزایش واردات رایانه و تجهیزات مرتبط با مراکز داده بوده است. پیام مهم این تحلیل این است که رونق AI فقط یک تحول فناورانه نیست؛ بلکه در حال ایجاد موج جدیدی از تقاضا برای سخت‌افزار، تجهیزات مرکز داده و کالاهای سرمایه‌ای است و بنابراین می‌تواند بر تجارت خارجی، زنجیره تأمین و حتی سیاست تجاری کشورها اثر بگذارد.

منبع: AI boom drives deficit growth

کرواسی: پیشنهاد اقدامات مالیاتی برای مقابله با تورم

دولت کرواسی مجموعه‌ای از اصلاحات مالیاتی برای مقابله با آثار تورم پیشنهاد کرده که یکی از مهم‌ترین آنها مالیات موقت ۵۰ درصدی بر سود مازاد برخی شرکت‌های متوسط و بزرگ است؛ مشروط به اینکه حاشیه سود آنها بیش از ۱۵ درصد بالاتر از سطوح تاریخی باشد. همزمان پیشنهادهایی برای معافیت مالیاتی کامل درآمدهای بازنشستگی مشمول نرخ پایین‌تر، ایجاد حساب سرمایه‌گذاری با مزایای مالیاتی و افزایش بار مالیاتی برخی صاحبان کسب‌وکارهای مشمول مالیات مقطوع مطرح شده است. بنابراین بسته پیشنهادی همزمان بر درآمد دولت، سرمایه‌گذاری و رفتار بنگاه‌ها اثر خواهد گذاشت.

منبع: Croatia: Proposed tax measures to address inflation

صربستان: اصلاحات آیین‌نامه مالیات بر ارزش افزوده تصویب شد

KPMG اصلاحات نظام مالیات بر ارزش افزوده صربستان را بررسی می‌کند که در مرکز آن یک اظهارنامه مقدماتی VAT مبتنی بر داده‌های سامانه صورتحساب الکترونیکی قرار دارد. اظهارنامه مقدماتی بر اساس داده‌های

فاکتورها در سامانه SEF تولید می‌شود و مؤدی باید برخی اطلاعات تکمیلی را اضافه کند. اصلاحات همچنین فرم جدید اظهارنامه، الزامات جدید نگهداری سوابق و فرم‌های بازپرداخت VAT را معرفی می‌کند. از منظر تحول دیجیتال مالیاتی، این نمونه مهمی از حرکت دولت از اظهارنامه‌های مبتنی بر خوداظهاری به مالیات‌ستانی مبتنی بر داده و صورتحساب الکترونیکی است.

منبع: Serbia: Amendments to VAT rulebook adopted

اَکسِنچر به سازمان‌ها کمک می‌کند با استفاده از مدل‌های دارای وزن‌های باز، انتخاب و کنترل بیشتری بر هوش مصنوعی داشته‌باشند

این مطلب اَکسِنچر بر مسئله‌ای تمرکز دارد که با بلوغ بازار هوش مصنوعی اهمیت بیشتری پیدا کرده است: سازمان‌ها دیگر نمی‌خواهند به یک مدل یا یک ارائه‌دهنده هوش مصنوعی وابسته باشند. رویکرد پیشنهادی اَکسِنچر استفاده از مدل‌های دارای وزن باز در کنار معماری چندمدلی است تا سازمان بتواند برای هر کاربرد، ترکیبی مناسب از هزینه، عملکرد، امنیت، کنترل و قابلیت سفارشی‌سازی انتخاب کند. اهمیت استراتژیک مطلب برای بانک‌ها در این است که انتخاب مدل AI را از یک تصمیم صرفاً فناورانه به تصمیمی درباره حاکمیت، هزینه، ریسک و معماری کسب‌وکار تبدیل می‌کند.

منبع: Accenture Helps Organizations Unlock Greater AI Choice and Control with Open-Weight Models

تعمیق همکاری اَکسِنچر و گوگل کلاود با تشکیل گروه کسب‌وکار جدید «جِمِنای سازمانی»

Accenture و Google Cloud یک گروه کسب‌وکاری جدید برای تسریع استفاده سازمانی از Gemini Enterprise ایجاد کرده‌اند. این همکاری قرار است شبکه‌ای متشکل از متخصصان دارای گواهی Gemini Enterprise و حداکثر ۱۰۰۰ مهندس مستقر در کنار مشتریان ایجاد کند تا سازمان‌ها بتوانند هوش مصنوعی عامل‌محور را از مرحله آزمایش به فرآیندهای واقعی کسب‌وکار منتقل کنند. نکته مهم خبر این است که Accenture صرفاً فروشنده فناوری نیست؛ بلکه تخصص صنعتی، فرآیندی و داده‌ای خود را کنار زیرساخت Google Cloud قرار می‌دهد تا خروجی AI به نتیجه قابل اندازه‌گیری کسب‌وکار تبدیل شود.

منبع: Accenture and Google Cloud Deepen Partnership with Formation of New Accenture Gemini Enterprise Business Group

راهنمای مدیر ارشد فناوری اطلاعات درباره اقتصاد توکن‌های هوش‌مصنوعی

اَکسِنچر در این گزارش مسئله جدیدی را مطرح می‌کند: هزینه مصرف مدل‌های هوش مصنوعی و توکن‌ها در حال تبدیل‌شدن به یک قلم هزینه مادی در تراز اقتصادی سازمان‌هاست، اما بسیاری از شرکت‌ها هنوز نمی‌توانند

این هزینه را به نتیجه کسب‌وکار متصل کنند. بررسی ۷۵۰ مدیر ارشد در ۱۷ کشور نشان می‌دهد ۸۰ درصد مدیران معتقدند AI ارزش ایجاد می‌کند، اما کمتر از ۲۰ درصد هزینه توکن را می‌توان به یک نتیجه مالی کمی‌شده متصل کرد.

اَکسِنچر بنابراین نقش CIO را از مدیریت فناوری به مدیریت اقتصاد مصرف AI گسترش می‌دهد و بر اندازه‌گیری هزینه هر کاربرد، پیش‌بینی مصرف و اتصال مصرف توکن به درآمد، کاهش هزینه یا بهره‌وری تأکید دارد.

منبع: The CIO's guide to AI tokenomics

McKinsey & Company

تسلط بر هوش مصنوعی به یک مهارت فراگیر تبدیل می‌شود

مک‌کنزی نشان می‌دهد «سواد هوش مصنوعی» دیگر مهارتی مختص متخصصان فناوری نیست و به‌سرعت در حال تبدیل‌شدن به یک مهارت عمومی سازمانی است. تقاضا برای مهارت‌های AIFluency تقریباً ۱۴ برابر سه سال قبل شده و این تقاضا از مشاغل فنی و کسب‌وکاری به حوزه‌هایی مانند مهندسی، مشاغل تخصصی و آموزش نیز سرایت کرده است. پیام اصلی این است که سازمان‌ها برای بهره‌گیری واقعی از AI صرفاً به مهندس هوش مصنوعی نیاز ندارند؛ بلکه باید تعداد زیادی از کارکنان بتوانند فرصت‌ها، محدودیت‌ها و کاربردهای AI را در حوزه کاری خود تشخیص دهند.

منبع: AI fluency: The next foundation of US economic competitiveness

---

چرا پیشرفت بیش از آنچه تصور می‌کنیم، ماهیتی فیزیکی دارد؟

این قسمت از مجموعه Century of Plenty بر یک نکته کمتر دیده‌شده درباره رشد اقتصادی تمرکز می‌کند: اقتصاد دیجیتال نیز در نهایت به دنیای فیزیکی وابسته است. از مس و فولاد گرفته تا انرژی، مواد اولیه، مراکز داده و زیرساخت، بخش بزرگی از پیشرفت اقتصادی به منابع مادی وابسته است. گفت‌وگوی مک‌کنزی با Ed Conway نشان می‌دهد که درک آینده اقتصاد فقط با نگاه به نرم‌افزار و فناوری ممکن نیست و باید زنجیره‌های مواد، انرژی و زیرساخت را نیز به‌عنوان پایه‌های اقتصاد آینده دید.

منبع: Why progress is more physical than we think

کاهش مشاغل ناشی از هوش مصنوعی کمتر از پیش‌بینی‌هاست

داده‌های مک‌کنزی نشان می‌دهد پیش‌بینی‌های اولیه درباره از بین رفتن مشاغل به‌دلیل AI تاکنون بسیار بزرگ‌تر از واقعیت بوده‌اند. در سال ۲۰۲۵، ۳۲ درصد پاسخ‌دهندگان انتظار داشتند AI در سال بعد تعداد کارکنان را کاهش دهد، اما در سال ۲۰۲۶ تنها ۱۴ درصد واقعاً کاهش نیروی انسانی را گزارش کردند و دو سوم سازمان‌ها تغییر قابل‌توجهی در اشتغال خود مشاهده نکردند. با این حال، انتظارات آینده شدیدتر شده و ۳۹ درصد مدیران انتظار دارند در سال بعد تعداد کارکنان کاهش یابد؛ بنابراین مک‌کنزی تصویری از یک گذار تدریجی و نه یک جایگزینی ناگهانی نیروی کار ارائه می‌دهد.

منبع: AI job losses fall short of forecasts

الگوی جدید مدیریت در عصر هوش مصنوعی، خرید مبتنی بر هوش مصنوعی و موضوعات دیگر

این شماره از Weekend Read چند موضوع را کنار هم قرار می‌دهد که وجه مشترک آنها تغییر شیوه مدیریت در عصر AI است؛ از جمله یک الگوی مدیریتی جدید برای اداره شرکت‌ها در عصر هوش مصنوعی و تغییر رفتار مصرف‌کنندگان در خرید مبتنی بر هوش مصنوعی. پیام کلی McKinsey این است که AI فقط یک ابزار جدید به مجموعه ابزارهای مدیران اضافه نکرده، بلکه در حال تغییر نحوه تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی کار، تعامل با مشتری و طراحی مدل کسب‌وکار است.

منبع: https://www.mckinsey.com/featured-insights/the-weekend-read

---

بودجه شما در حال از بین بردن راهبردتان است: چهار ضرورت برای مدیران ارشد مالی

مک‌کنزی در بررسی سه‌ماهه دوم ۲۰۲۶ از اقتصاد جنوب شرق آسیا، منطقه را اقتصادی «دو سرعته» توصیف می‌کند. اقتصادهای مبتنی بر فناوری و تجارت خارجی مانند ویتنام، مالزی، سنگاپور و تا حدی اندونزی عملکرد قوی‌تری داشته‌اند، در حالی که رشد تایلند و فیلیپین تحت تأثیر ضعف تقاضای داخلی کندتر شده است. همزمان شوک انرژی خاورمیانه فشار تورمی و ارزی ایجاد کرده و باعث شده واکنش سیاست‌گذاران در کشورهای مختلف متفاوت باشد.

منبع: Southeast Asia quarterly economic review: Tech tailwinds drive a two-speed region

---

بررسی فصلی اقتصاد جنوب شرق آسیا: محرک‌های فناوری، منطقه‌ای دو سرعته ایجاد می‌کنند

مک‌کنزی در بررسی سه‌ماهه دوم ۲۰۲۶ از اقتصاد جنوب شرق آسیا، منطقه را اقتصادی «دو سرعته» توصیف می‌کند. اقتصادهای مبتنی بر فناوری و تجارت خارجی مانند ویتنام، مالزی، سنگاپور و تا حدی اندونزی عملکرد قوی‌تری داشته‌اند، در حالی که رشد تایلند و فیلیپین تحت تأثیر ضعف تقاضای داخلی کندتر شده است. همزمان شوک انرژی خاورمیانه فشار تورمی و ارزی ایجاد کرده و باعث شده واکنش سیاست‌گذاران در کشورهای مختلف متفاوت باشد.

منبع: Southeast Asia quarterly economic review: Tech tailwinds drive a two-speed region

آیا هوش مصنوعی می‌تواند بازده اقتصادی ایجاد کند؟ به‌علاوه پس‌انداز بازنشستگی و توسعه پرداخت‌های آنی

مک‌کنزی در این شماره از Only McKinsey Perspectives به شکاف مهمی میان بهره‌وری فردی و ارزش اقتصادی سازمانی می‌پردازد. ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان گفته‌اند AI بهره‌وری شخصی آنها را افزایش داده، اما تنها ۳۷ درصد گفته‌اند که این افزایش به بهبود درآمد یا سودآوری سازمان منجر شده است. این یافته دقیقاً نشان می‌دهد مسئله مرحله بعدی AI دیگر افزایش استفاده نیست، بلکه طراحی مجدد فرآیندها، مدل عملیاتی و سازوکارهای تخصیص منابع برای تبدیل بهره‌وری فردی به نتیجه مالی است.

منبع: The state of AI in 2026: On the road to ROI

هوش مصنوعی فیزیکی: فرصت‌های ارزش‌آفرینی پنهانی که مدیران از دست می‌دهند

مک‌کنزی در این برنامه بر این نکته تأکید می‌کند که بحث Physical AI نباید به ربات‌های انسان‌نما محدود شود. بخش مهم‌تر ارزش اقتصادی آینده ممکن است در نرم‌افزار، داده و لایه هماهنگ‌کننده‌ای باشد که به سیستم‌های فیزیکی خودکار اجازه می‌دهد از تجربه یاد بگیرند و در مقیاس بزرگ فعالیت کنند. مک‌کنزی اندازه بالقوه این لایه را تا حدود ۳۳۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۳۵ برآورد می‌کند؛ بنابراین برای مدیران، سؤال اصلی فقط «چه رباتی بخریم؟» نیست، بلکه «چه لایه‌ای از داده، نرم‌افزار و هماهنگ‌سازی را کنترل کنیم؟» خواهد بود.

منبع: Physical AI: The hidden value pools leaders are missing



برمدار هوشمندی؛ به سوی خردمندی

مشاوره مدیریت و فناوری فرانگر
FARANEGAR MANAGEMENT
& TECHNOLOGY CONSULTING

faranegar.net