

توجه به بازطراحی اقتصاد، حکمرانی و مدل عملیاتی بانک

فرانگرس

گزارش خبری، تحلیلی
شرکت های جهانی
مشاوره مدیریت

هفته بررسی و پس از ارزیابی، موضوعات دارای ارتباط و اهمیت بیشتر برای صنعت بانکداری، فین تک و بانک مرکزی ایران انتخاب می شوند. محتوای منتخب، در قالب یک مجموعه منسجم ارائه می شود تا مخاطب بتواند در زمانی کوتاه، به مهم ترین تحولات و بینش های مورد نیاز 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 بانک ها، شرکت های فناوری بانکی، فین تک ها و سایر فعالان حوزه پولی و بانکی نیز کاربرد دارد.

فرانگر پلاس در نهایت می کوشد فراتر از یک گزارش خبری عمل کند و به یک ابزار رصد راهبردی و یادگیری مستمر تبدیل شود؛ ابزاری که ضمن معرفی مهم ترین تحولات و تجربه های جهانی، به شناسایی موضوعات قابل توجه برای نظام بانکی ایران و ایجاد نگاه آینده نگرانه در میان مدیران و تصمیم گیران کمک کند.

فرانگر پلاس به منظور رصد مستمر و هدفمند تحولات صنعت بانکداری، فناوری های مالی و روندهای نوظهور این حوزه در جهان تهیه می شود. این گزارش با بررسی فعالیت ها، مطالعات، دیدگاه ها و اقدامات چهار شرکت مشاوره مدیریت و فناوری پیشرو جهان، یعنی مک کنزی، دیلویت، اکسنچر و KPMG، تلاش می کند تصویری فشرده، به روز و کاربردی از مهم ترین موضوعاتی ارائه دهد که می توانند برای نظام پولی و بانکی کشور اهمیت داشته باشند. هدف از تهیه این گزارش عبارت است از:

۱. رصد آخرین روندها و جهت گیری های صنعت مالی و فناوری

۲. بهره گیری از تجربه و دانش شرکت های مشاوره ای پیشرو برای تصمیم سازی
۳. شناسایی زود هنگام فرصت ها، ریسک ها و موضوعات راهبردی آینده
۴. ایجاد یک پنجره هفتگی به تحولات جهانی و تقویت یادگیری سازمانی

در هر شماره، مهم ترین اخبار، گزارش ها، مطالعات، چارچوب ها، اقدامات و دیدگاه های منتشر شده از سوی این چهار شرکت در طول





ایتالیا: تمدید مهلت بازبایی مالیات بر ارزش افزوده پرداختی

KPMG تغییرات ایتالیا در مهلت بازبایی مالیات بر ارزش افزوده ورودی را بررسی می‌کند. مقررات جدید زمان بیشتری برای بازبایی مالیات پرداخت شده و ثبت اسناد خرید در اختیار مؤدیان قرار می‌دهد. اهمیت این تغییر برای شرکت‌ها در مدیریت سرمایه در گردش، زمان بندی 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 آرشيو رسمي 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

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 کسب و کارهای 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

اکسینچر به سازمان ها کمک می کند با استفاده از مدل های دارای وزن های باز، انتخاب و کنترل بیشتری بر هوش مصنوعی داشته باشند

این مطلب اکسینچر بر مسئله ای تمرکز دارد که با بلوغ بازار هوش مصنوعی اهمیت بیشتری پیدا کرده است: سازمان ها دیگر نمی خواهند به یک مدل یا یک ارائه دهنده هوش مصنوعی وابسته باشند. رویکرد پیشنهادی اکسینچر استفاده از مدل های دارای وزن باز در کنار معماری چندمدلی است تا سازمان بتواند برای هر کاربرد، ترکیبی مناسب از هزینه، عملکرد، امنیت، کنترل و قابلیت سفارشی سازی انتخاب کند. اهمیت استراتژیک مطلب برای بانک ها در این است که انتخاب مدل AI را از یک تصمیم صرفاً فناورانه به تصمیمی درباره حاکمیت، هزینه، ریسک و معماری کسب و کار تبدیل می کند.

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

تعمیق همکاری اکسینچر و گوگل کلاود با تشکیل گروه کسب و کار جدید «جمنای سازمانی»

Accenture و Google Cloud یک گروه کسب و کاری جدید برای تسریع استفاده سازمانی از Gemini Enterprise ایجاد کرده اند. این همکاری قرار است شبکه ای متشکل از متخصصان دارای گواهی Gemini Enterprise و حداکثر ۱۰۰۰ مهندس مستقر در کنار مشتریان ایجاد کند تا سازمان ها بتوانند هوش مصنوعی عامل محور را از مرحله آزمایش به فرآیندهای واقعی کسب و کار منتقل کنند. نکته مهم خبر این است که Accenture صرفاً فروشنده فناوری نیست؛ بلکه تخصص صنعتی، فرآیندی و داده ای خود را کنار زیرساخت Google Cloud قرار می دهد تا خروجی AI به نتیجه قابل اندازه گیری کسب و کار 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 توکن های هوش مصنوعی

اما کمتر از ۲۰ درصد هزینه توکن را می توان به یک نتیجه مالی کمی شده متصل کرد. اکسینچر بنابراین نقش CIO را از مدیریت فناوری به مدیریت اقتصاد مصرف AI گسترش می دهد و بر اندازه گیری هزینه هر کاربرد، پیش بینی مصرف و اتصال مصرف توکن به درآمد، کاهش هزینه یا بهره وری تأکید دارد.

اکسینچر در این گزارش مسئله جدیدی را مطرح می کند: هزینه مصرف مدل های هوش مصنوعی و توکن ها در حال تبدیل شدن به یک قلم هزینه مادی در تراز اقتصادی سازمان ها است، اما بسیاری از شرکت ها هنوز نمی توانند این هزینه را به نتیجه کسب و کار متصل کنند. بررسی ۷۵۰ مدیر ارشد در ۱۷ کشور نشان می دهد ۸۰ درصد مدیران معتقدند AI ارزش ایجاد می کند،

منبع: The CIO's guide to AI tokenomics

تسلط بر هوش مصنوعی به یک مهارت فراگیر تبدیل می‌شود

مک‌کنزی نشان می‌دهد «سواد هوش مصنوعی» دیگر مهارتی مختص متخصصان فناوری نیست و به سرعت در حال تبدیل شدن به یک مهارت عمومی سازمانی است. تقاضا برای مهارت‌های AI Fluency 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 دیده شده 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

منبع: Why progress is more physical than we think

کاهش مشاغل ناشی از هوش مصنوعی کمتر از پیش بینی‌هاست

داده‌های مک‌کنزی نشان می‌دهد پیش‌بینی‌های اولیه درباره از بین رفتن مشاغل به دلیل 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 قابل توجهی 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

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

مک کنزی استدلال می کند که بودجه سالانه سنتی برای محیط کسب و کار امروز بیش از حد ثابت، گذشته نگر و کند است. شرکت های پیشرو در حال تبدیل بودجه از یک ابزار کنترل هزینه به یک نقشه راه پویا برای اجرای استراتژی هستند. در این رویکرد، منابع بر اساس تغییر شرایط بازار و اولویت های استراتژیک جابه جایی می شوند و AI می تواند با تحلیل داده های به روز، پیش بینی و سناریوسازی، به CFO کمک کند رابطه بین تخصیص منابع و نتایج استراتژیک را بسیار سریع تر برقرار کند.

منبع: Your budget is killing your strategy—here are four ways to fix it

بررسی فصلی اقتصاد جنوب شرق آسیا: محرک های فناوری، منطقه ای دو سرعت ایجاد می کنند

مک کنزی در بررسی سه ماهه دوم ۲۰۲۶ از اقتصاد جنوب شرق آسیا، منطقه را اقتصادی «دو سرعت» توصیف می کند. اقتصادهای مبتنی بر فناوری و تجارت خارجی مانند ویتنام، مالزی، سنگاپور و تایلند رشد قوی تری داشته اند، 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 سیاست گذاران در کشورهای مختلف متفاوت باشد.

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

آیا هوش مصنوعی می تواند بازده اقتصادی ایجاد کند؟ به علاوه پس انداز بازنشستگی و توسعه پرداخت های آتی

سودآوری سازمان منجر شده است. این یافته دقیقاً نشان می دهد مسئله مرحله بعدی AI دیگر افزایش استفاده نیست، بلکه طراحی مجدد فرآیندها، مدل عملیاتی و سازوکارهای تخصیص منابع برای تبدیل بهره وری فردی به نتیجه مالی است.

مک کنزی در این شماره از McKinsey Perspectives به شکاف مهمی میان بهره وری فردی و ارزش اقتصادی سازمانی می پردازد. ۸۰ درصد پاسخ دهندگان گفته اند AI بهره وری شخصی آنها را افزایش داده، اما تنها ۳۷ درصد گفته اند که این افزایش به بهبود درآمد یا

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

هوش مصنوعی فیزیکی: فرصت های ارزش آفرینی پنهانی که مدیران از دست می دهند

و در مقیاس بزرگ فعالیت کنند. مک کنزی اندازه بالقوه این لایه را تا حدود ۳۳۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۳۵ برآورد می کند؛ بنابراین برای مدیران، سؤال اصلی فقط «چه رباتی بخریم؟» نیست، بلکه «چه لایه ای از داده، نرم افزار و هماهنگ سازی را کنترل کنیم؟» خواهد بود.

مک کنزی در این برنامه بر این نکته تأکید می کند که بحث Physical AI نباید به ربات های انسان نما محدود شود. بخش مهم تر ارزش اقتصادی آینده ممکن است در نرم افزار، داده و لایه هماهنگ کننده ای باشد که به سیستم های فیزیکی خودکار اجازه می دهد از تجربه یاد بگیرند

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