

## التوجه الاستراتيجي

### ملخص الاستراتيجية

تهدف استراتيجية مصرف الراجحي لعام 2020م، التي وضعت لأول مرة عام 2015م في أعقاب تعيين فريق الإدارة الحالي، إلى بناء القدرات الجديدة لدى المصرف وضمان نموه المستدام في ظل البيئة المصرفية سريعة التغير، هذا إلى جانب المساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة لعام 2030م لبناء قطاع مالي مزدهر.

وتشهد البيئة المصرفية في المملكة العربية السعودية تطوراً سريعاً يتجسد بشكل ملحوظ في تحولات السياسة المالية والنقدية، وزيادة نشاط الأطر الناظمة، والأهم من ذلك الابتكارات التكنولوجية سريعة التطور، ومستويات الرقمنة المتزايدة، وتنامي توقعات العملاء.

واستجابة لهذه البيئة الحيوية، تركز استراتيجية مصرف الراجحي بشكل راسخ على تمكين الأعمال واستدامة العمليات وإدخال تحسينات تكنولوجية فعالة من حيث التكلفة، ويخطط المصرف حالياً لمواكبة المستقبل الرقمي، كما يعمل على بناء كيان مصرفي من شأنه أن يصبح المصرف المفضل للعملاء الرقميين في المستقبل.



ومن العوامل الرئيسية الهامة لتحقيق رؤية المملكة 2030م هو بناء قطاع مالي مزدهر يدعم ويففز نمو القطاع الخاص، ويدعم تشكيل بيئة متطورة لسوق رأس المال، ويعزز المسؤولية المالية. ويسعى مصرف الراجحي إلى تحقيق هذه الطموحات كهدف أساسي في استراتيجيته المستقبلية.

وبشكل هذا الطموح أحد العوامل الممكنة لاستراتيجية المصرف لعام 2020م التي تركز على عدد من المحاور بما في ذلك توسيع محفظة المنتجات والعملاء، وتنويع مصادر التمويل، وتوسيع قنوات تقديم الخدمات، وتعزيز التفاعل بين العملاء والموظفين، وتحويل العملاء إلى القنوات الإلكترونية، وتيسير العمليات الداخلية.

ويهدف المصرف إلى تحقيق هذه المحاور من خلال تنفيذ خطته الاستراتيجية المؤلفة من خمس ركائز رئيسية، وهي: تعزيز النمو للتفوق على المنافسين، وأن يصبح المصرف الوجهة المفضلة للتوظيف في القطاع، وزيادة التركيز على احتياجات العملاء، وتحقيق الريادة الرقمية، والتميز في التنفيذ.



التميز في التنفيذ

الريادة الرقمية

التركيز على احتياجات العملاء

أن يصبح المصرف الوجهة المفضلة للتوظيف

تعزيز النمو

امتثال عالمي المستوى	التوسع الذكي في القنوات ووسائل تقديم الخدمات	تحديث مقترحات القيمة	إشراك القوى العاملة	النمو في التمويل العقاري وتمويل القطاع الخاص وعدد العملاء الأثرياء وعدد العمليات وخدمات التحويل
تعزيز البنية التحتية لتقنيات المعلومات	رقمنة رحلات العملاء	تمكين موظفي الخط الأمامي	تحسين عروض القيمة للموظفين	تعزيز قدرات المنشآت الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبرى
المركزية وأتمتة العمليات	تحويل العملاء إلى قنوات الخدمة الذاتية	مواءمة المؤسسة مع مصالح العملاء	التوسع في برامج التدريب والتطوير	تعزيز التواجد الدولي
تعزيز البنية التحتية لإدارة المخاطر	الابتكار في المدفوعات	استخدام مؤشر صافي نقاط الترويج في جميع عمليات المصرف	تعزيز التنوع	تحسين العوائد
التنفيذ	الأفضل	المصرف الأكثر ترشيحاً	رفع مستوى التفاعل	تجاوز أداء القطاع

## مراجعة استراتيجية 2018م <

### تعزيز النمو

حتى تتمكن من تعزيز نمو المصرف بما يتجاوز مستوى النمو في القطاع، ركزنا على تنفيذ عدد من المبادرات الأساسية:

- توسيع محفظة التمويل العقاري
- زيادة الاستثمار في القطاع الخاص
- توسيع قاعدة شريحة العمليات
- زيادة الدعم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبرى
- تعزيز التواجد الدولي بشكل انتقائي
- تحسين العوائد وتعزيز عمليات البيع المتقاطع.

في عام 2018م، شهد المصرف نمواً ملموساً في حصته في السوق في المنتجات الرئيسية من خلال تقديم منتجات مبتكرة جديدة وتوسيع شبكة تقديم الخدمات بشكل مدروس وانتقائي.

ونمت محفظة التمويل العقاري للمصرف بنسبة 27.4% بينما ارتفعت حصته السوقية في هذا المجال إلى 27.9% بحلول نهاية العام 2018م بالمقارنة مع 20.6% في نهاية العام 2015م، ويعود سبب ذلك جزئياً إلى طرح منتجات جديدة مثل منتج "البناء الذاتي" وهو حل تمويل يستهدف مالكي الأراضي أو العقارات غير المكملة الراغبين ببناء أو إكمال عقاراتهم؛ ومنتج تمويل البيع على الخارطة لتقديم التمويل للعملاء لسداد الدفعات اللازمة لشراء المنازل السكنية قيد الإنشاء لدى شركات التطوير العقاري. ومن شأن هذه المنتجات الجديدة تسريع وتيرة نمو محفظة المصرف في عام 2019م وما بعده.

ويملك مصرف الراجحي أكبر شبكة من الفروع وقنوات الخدمة في المملكة العربية السعودية من خلال 551 فرعاً وما يزيد عن 5,000 جهاز صراف آلي وقرابة 84 ألف نقطة بيع و236 مركزاً لتحويل الأموال. كما يدير المصرف 18 فرعاً في ماليزيا و10 فروع في الأردن وفرعين في الكويت. وعلى مدار السنوات الثلاث الماضية، سجل المصرف نمواً بنسبة 30% في عدد العمليات بفضل إضافة 5 أقسام وفروع خدمة إضافية مخصصة للسيدات، ليصل بذلك إجمالي قنوات الخدمة المخصصة للسيدات إلى 157 قسماً وفرعاً، مما يرسخ مكانة المصرف كمالك لأكبر شبكة من الفروع وقنوات الخدمات في المملكة.

كما قام المصرف بتوسيع محفظة منتجاته للمنشآت الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة، بما في ذلك العقود الآجلة للعمليات الأجنبية (FX Forward) المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، و"تمويل سلسلة التوريد"، وهي تسهيلات تستند إلى اتفاقية شراء المستحقات بالنيابة عن الموردين من عملاء المصرف من الشركات؛ ومنتج "تمويل نقاط البيع" الذي يوفره المصرف للمنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال نقاط بيع نشطة تلبي احتياجاتهم قصيرة وطويلة الأجل.

ومع تنامي أهمية إدارة النقد والسيولة بالنسبة للشركات الحديثة، أطلق المصرف حل إدارة السيولة للشركات في عام 2018، والذي يضمن لعملاء المصرف من الشركات إدارة النقد بصورة مركزية ومؤتمتة. وبالإضافة إلى ذلك، شهد عام 2018 إطلاقاً ناجحاً لحلول "تمويل سلسلة التوريد" الشاملة للشركات. ويعتبر الراجحي أول مصرف في المملكة الذي يقدم برنامجاً شاملاً لتمويل سلسلة التوريد من خلال مجموعة واسعة من الحلول المدعومة بمنصة تكنولوجية قوية تغطي كامل سلسلة القيمة للعملاء، سواء في مراحلها الابتدائية أو النهائية.

## التوجه الاستراتيجي

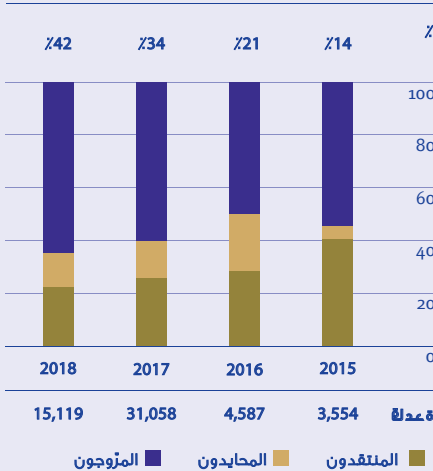
وبهدف تعزيز التنوع وزيادة عدد الموظفين، أطلق المصرف أول برنامج مخصص لتطوير الخريجات وتأهيل الكوادر النسائية، وقدم برنامج بدل حضانة لأطفال الموظفين خلال عام 2018م. وارتفع عدد الموظفين بنسبة 6.2% في عام 2018، لتمثل الموظفين حوالي 14% من إجمالي فريق عمل المصرف.

### التركيز على احتياجات العملاء

حرصاً على أن يصبح المصرف هو الأكثر ترشيحاً وشعبية في المملكة، وضع المصرف تركيزاً كبيراً على تعزيز رعاية مصالح العملاء بالتوازي مع دمج تحسن صافي نقاط الترويج ضمن مقاييس الأداء المتوازن المعتمدة لدينا. وفي عام 2018م، أصبح المصرف في المركز الثاني في المملكة العربية السعودية وفقاً لبيانات صافي نقاط الترويج مقارنة بالمركز السابع في عام 2015م.

وتمكن المصرف من تعزيز تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم على نحو أفضل من خلال استخدام التطورات الرقمية والتدريب والتطوير المستمر للموظفين. وسجل المصرف في عام 2018 نمواً في تحسن درجة صافي نقاط الترويج بنسبة (10%)، وهي دراسة نصف سنوية مستقلة تم إجراؤها بتكليف من المصرف لتقييم مدى التقدم المتعلق بالمنافسة وتقييم رضا العملاء واحتمال ترشيحهم المصرف لأصدقائهم وزملائهم.

### (مخطط بياني لصادف نقاط الترويج)



المصدر: دراسة صافي نقاط الترويج المنبثقة من الأعلى التي أجراها مصرف الراجحي عبر الإنترنت، علماً بأن فترة جمع البيانات تنتهي في سبتمبر 2018

وواصل المصرف تركيزه على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة باعتبارها إحدى مجالات النمو الرئيسية خلال العام، وقام بدمج وحدة أعمال المشاريع الصغيرة والمتوسطة مع أعماله المصرفية للأفراد، مما أسهم في تعزيز شبكة فروع المخصصة للأفراد والارتقاء بخدمة العملاء بشكل عام، وعلى الصعيد الدولي أيضاً، كان عام 2018م حافلاً بالتطورات، إذ أعلن المصرف نيته إدماج عملياته في ماليزيا مع شركة "تمويل التنمية الصناعية الماليزية" لتمكين المصرف من تقديم الخدمات المصرفية التقليدية وحلول إدارة الموجودات ووساطة الأسهم والخدمات المصرفية الاستثمارية لعملائه الماليزيين. بالإضافة إلى ذلك، افتتح المصرف ثلاثة فروع جديدة في الأردن وفروعاً أخرى في الكويت.

واستمر المصرف في تحسين العوائد خلال عام 2018م من خلال الإدارة الفعالة للميزانية العمومية في بيئة اتسمت بارتفاع معدل الفائدة، ونجح في تحقيق نمو بنسبة 6% في الودائع المستقرة تحت الطلب التي تشكل اليوم 93.6% من إجمالي الودائع. ونتيجة لذلك، ارتفع هامش الربح الصافي للمصرف بمقدار 26 نقطة خلال العام، ليصل إلى 4.36%.

### أن يصبح المصرف الوجهة المفضلة للتوظيف

يشكل التزام المصرف بالحفاظ على مكانته باعتباره الوجهة المفضلة للتوظيف في القطاع أحد المحاور الرئيسية لاستراتيجيته. وشهد عام 2018م جهوداً مستمرة ركزت على تعزيز مشاركة القوى العاملة، والتوسع في برامج التدريب والتطوير، وتعزيز التنوع، وتحسين مقترح القيمة للموظفين.

وفي نوفمبر 2018م، نقل المصرف مكاتبه الرئيسية ومركز عملياته إلى مبانٍ جديدة في الرياض.

وأطلق المصرف في عام 2018م "أكاديمية الراجحي" التعليمية التي تتكون من قاعدتين أساسيتين هما "الكلية المصرفية" التي تقدم سلسلة من الشهادات المتخصصة وتدير ستة برامج تطوير للطلاب في مراحل التخرج النهائية، بالإضافة إلى "كلية القيادة" التي توفر برامج ومناهج لتطوير المهارات القيادية. وبصورة إجمالية، قدمت الأكاديمية ما مجموعه 65,000 ساعة من التدريب للموظفين في عام 2018م.

## الريادة الرقمية

في ظل تحول الصناعة المصرفية إلى العالم الرقمي، يلتزم مصرف الراجحي بتحقيق الريادة في تقديم الخدمات المصرفية الرقمية. ولتحقيق هذا الهدف، استثمر المصرف في أحدث التقنيات لتزويد العملاء بخدمات عالية الجودة. وفي هذا الصدد، يواصل المصرف التركيز على توسيع وتطوير قنواته الذكية، ورقمنة تجربة العملاء، وتحويل العملاء إلى قنوات الخدمة الذاتية، واستكشاف الابتكارات في طرق الدفع.

وكجزء من رحلة التحول الرقمي هذه، يمضي المصرف بخطى متسارعة نحو توجيه مزيد من الجهود لتحسين الخدمات المصرفية عبر الهاتف الجوال لتعزيز نمو شبكته الرقمية وإثراء تجربة العملاء على حد سواء. ونتيجة لهذه التحسينات، يتم اليوم تنفيذ 56% من معاملات العملاء رقمياً، كما نما عدد المستخدمين النشطين لمنصة "المباشر" الإلكترونية من قبل قطاع الأفراد بنسبة 64% خلال عام 2018م ليصل عددهم إلى 3.6 مليون مستخدم، في حين ارتفع عدد المستخدمين النشطين للمنصة في قطاع الشركات إلى نحو 40,000 شركة بنسبة نمو 12.8%، ومثل دمج تطبيقات WhatsApp و Apple Pay مع التطبيق الهاتفي للمصرف أحد العديد من الابتكارات المضافة في عام 2018 والتي أسهمت في تعزيز تجربة العملاء وسهولة الاستخدام.

وشملت المبادرات الرقمية الأخرى خلال عام 2018 طرح أكشاك الخدمة الذاتية الجديدة ضمن مراكز التحويل، ونشر تقنيات الذكاء الاصطناعي وتقنيات التعرف على الصوت بشكل تجريبي ضمن مراكز اتصال العملاء، وتركيب أجهزة آلية إضافية لتحسين كفاءة معاملات الدعم، وإجراء عمليات تحويل مالي خارجية باستخدام تقنية "بلوك تشين" عن طريق منصة "ريبل" بالتعاون مع مؤسسات مالية أخرى، وسنواصل استكشاف فرص استخدام الحلول المبتكرة وبناء الشراكات المجدية في سوق التكنولوجيا المالية خلال عام 2019م وما بعده.

## التميز في التنفيذ

يعد التميز في التنفيذ من العوامل الرئيسية المهمة التي تساعد المصرف على تحقيق أداء قوي وبلوغ الأهداف التشغيلية، كما تساعده على تحقيق مستوى عالمي من الالتزام وتعزيز البنية التحتية لتقنيات المعلومات وأتمتة العمليات وتدعيم البنية التحتية لإدارة المخاطر.

ويعتبر المصرف من أكثر المصارف استخداماً لتقنية "الروبوتات" لأتمتة عملياته المصرفية في منطقة الشرق الأوسط، حيث نستخدم حالياً 253 روبوتاً، وذلك لمعالجة قرابة 22,000 معاملة يومياً. وقد أفضى ذلك إلى تحسين كفاءة معالجة المعاملات بشكل كبير مما أدى إلى تسريع زمن التنفيذ وتعزيز تجربة العملاء.

وخلال عام 2018، انتهى المصرف من بناء مركز بيانات من المستوى الرابع، وهو أول مصرف في دول مجلس التعاون الخليجي يحصل على شهادة المستوى الرابع. وبعد الانتقال إلى مركز البيانات الجديد، المقرر في عام 2019، ستتوفر للمصرف البنية التحتية الحديثة اللازمة لتحقيق المرونة في تنفيذ ضوابط إدارة المخاطر والأمن والالتزام.

### استراتيجية العام 2019 <

سيواصل البنك خلال عام 2019 تنفيذ استراتيجية (ABCDE) القائمة على تعزيز اعتماد حلول الذكاء الاصطناعي والأتمتة، وبلوك تشين، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الكبيرة وإترنت الأشياء، كما كان الحال خلال السنوات الثلاث الماضية. وتركز الاستراتيجية على الاستمرار في تحقيق عوائد مرتفعة وتعزيز التفاعل مع العملاء ومشاركة الموظفين مع تسريع وتيرة التحول الرقمي.

وتشمل بعض أبرز المجالات الاستراتيجية التي سيركز عليها المصرف في عام 2019م ما يلي:



تحسين منصات الخدمات المصرفية الرقمية وتجربة العملاء



تسريع وتيرة نمو محفظة المصرف في مجال بطاقات المرابحة الائتمانية والتجارة الإلكترونية



مواصلة تعزيز نمو حصة المصرف في السوق ضمن قطاع التمويل العقاري والحسابات الجارية.



مواصلة الاستثمار في تطوير قدرات العاملين في المصرف وبنيته التحتية



تعزيز مصادر البيع المتقاطع والدخل من الرسوم



الاستمرار في عقد شراكات مع مؤسسات التكنولوجيا المالية والتوسع في تطبيق نظام فرق العمل المرنة