

به نام خدا

بیانیه افتتاحیه

سومین همایش بانکداری الکترونیک و نظام های پرداخت

مقدم میهمانان ارجمند، فعالان و پیشروان عرصه بانکی و فناوری به بزرگ ترین رویداد سالانه بانکداری الکترونیک کشور و آوردگاه تلاقی بانک و فناوری و محلی برای هم افزایی خرده ها را گرامی داشته و حضور وزیر محترم ارتباطات و فناوری اطلاعات و همراهانشان، رئیس کل محترم بانک مرکزی و اعضای هیئت عامل بانک، مدیران عامل و مدیران و کارشناسان بانک ها و پژوهشگران و دانشجویان علاقه مند به عرصه های مرتبط با نوآوری های بانکی را خیر مقدم عرض می کنم.

عزیزان، در فضایی که ظهور تکنولوژی های برهم زننده (disruptive) منشا امواج پرشتاب در تمامی صنایع شده است، غفلت از تغییرات فضای پیرامون، موجب حذف یا به حاشیه رفتن کسب و کارهای سنتی خواهد شد. چرخه عمر تکنولوژی و سیر تکاملی تعامل آن با کسب و کارها نشان می دهد که تا پیش از ظهور اینترنت، فناوری عمدتاً ابزار پشتیبان افزایش بهره وری در صنایع مورد اتکا بوده است. ظهور اینترنت، عصر جدیدی از کسب و کارها را با رشد پرشتاب شرکت های .com آغاز کرد که در آن نقش فناوری تقویت کننده محصولات و خدمات در صنایع بود. پس از آن، فناوری با ادامه رشد سریع خود در کسب جایگاه های کلیدی تر، به عنوان دیده بان و تعیین کننده مسیر صنایع شناخته شد. در پارادایم عصر حاضر اما، فناوری نه به عنوان ابزار بهبود دهنده خدمات و محصولات، که به عنوان استراتژی سازمان شناخته می شود. ظهور فناوری های نو منجر به شکل گیری مدل های جدیدی از کسب و کار گشته که در عدم حضور این فناوری ها اساساً قابل تصور نبودند.

صنعت بانکی از این قاعده مستثنا نیست. در این زمان، بهبود محصولات تکراری و مشابه قدیمی دیگر تعیین کننده قواعد بازی نیست. این دهه نیازمند نگاهی نو به جایگاه فناوری در صنعت بانکی و باز تعریف نقش بانک در زندگی مردم از ابتداست. امروز کسب و کارهایی با حداقل نیاز به زیرساخت های سبتر بانکی، در حال ارائه خدمات مالی به مشتریان با حذف واسطه های مالی و ایجاد ارتباط مستقیم بین عرضه و تقاضا هستند. شکل گیری مدل های کسب و کاری نظیر paypal، بسترهای مجازی وام دهی نفر به نفر و پرداخت همراه مبتنی بر انواع فناوری ها، امروز تهدیدی جدی برای سهم بازار بانک ها محسوب می شود. اگر تصور شود که موضوع مورد

اشاره، مسأله روز کشور ما نیست، به یقین در آینده نزدیک، مسأله فردای ما خواهد بود. با درک این شرایط است که امروز گردهم آمده‌ایم تا به روشی پیش‌روانه، فرصتی برای هم‌سو شدن با این جریان و شکل‌دهی به راهبرد **نوسازی صنعت بانکی کشور** فراهم کنیم.

نوبت کهنه‌فروشان در گذشت / نو‌فروشانیم و این بازار ماست

سوال اساسی آن است که آیا فناوری‌های ملهم از **digitization**، مدل‌های کنونی بانکداری را از بنیان متحول می‌کند؟ یا تنها ابزارهایی متفاوت با گذشته در اختیار بانکداران می‌گذارد؟ آیا نقش فناوری در بانک‌ها در حد تعریف محصولات جدید محصور می‌ماند؟ آیا فرجام بانکداری الکترونیک، دور کردن مشتری از بانک است؟ آیا بانکداری بدون شعبه، اتوپیای بانکداری الکترونیک است؟ آیا آمال ما از توسعه و گسترش بانکداری الکترونیک تنها در افزایش سرعت، امنیت، حجم و قابلیت ردیابی تراکنش‌های بانکی خلاصه می‌شود؟

در یک سر طیف، باور آن است که هرچند فناوری‌های شمایل بانکداری را متحول کرده اما اساس و ستون فقرات بانکداری از زمان ابداع پول اعتباری به این سو تغییر چندانی نکرده است. اما سر دیگر طیف بر این باور است که نفوذ فناوری در صنعت، یک دوره تکاملی ۴ مرحله‌ای را طی کرده است: نقش ابزارسازی و پشتیبانی طی دهه ۱۹۶۰ تا ۷۵ میلادی، در ۱۵ سال بعد به موتور فزاینده کارایی تبدیل شده و سپس در سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۵، به عامل توانمندساز بدل شده است. این نقش از سال ۲۰۰۶ به بعد، به عنوان پیش‌ران ابداع در مدل‌های کسب و کار، دگرگون‌سازی قواعد بازی را هدف گرفته است. **رسالت همایش سوم بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت**، جلب توجه ذینفعان صنعت بانکی کشور به این نقش اخیر است.

طرفه اینجاست که فناوری، فشار، تهدید و فرصت را با هم می‌آورد و چالش و راه‌حل را یک‌جا ارائه می‌کند. موج **digitization** رابطه بانک با مشتری را متحول و نقطه و زمان ارائه خدمت و فروش محصول را به انتخاب وی محول می‌کند. پیامد این تحول آن است که انعطاف و چابکی در ارائه خدمات و محصولات، شرط بقا در بازار است.

اگر دهه ۷۰ شمسی را دهه استقرار سامانه‌های **core banking** و دهه ۸۰ را دهه توسعه پرداخت‌های الکترونیک در کشور بدانیم، به یقین دهه ۹۰ مجال پرداختن به **بانکداری متناسب با اقتضائات فرداست**. روندها نشان می‌دهند بانک فردا، **هوشمند** است؛ به این معنی که مسئله محور، تحلیل‌گر، داده‌کاو، مشورت‌دهنده به مشتری و سهل‌الوصول است. بانک فردا همچنین **همبند** است؛ به این معنی که مشتری محور،

پردازشگر، همراه، نزدیک، بهره بردار از شبکه‌های اجتماعی و بالاخره عنصر حاضر و قابل اتکا در زیست بوم مشتری است. بانک فردا به علاوه **چابک** است؛ یعنی نسبت به تغییرات بازار حساس و پاسخگوست؛ منعطف در برابر تقاضای موثر مشتری است و گستره فعالیت خود را با مقیاس تقاضا تنظیم می‌کند. چابک سازی بانک‌ها مستلزم بازنگری در ساختار مدیریتی آنهاست. ساختارهای سلسله مراتبی چند لایه‌ای که استقبال از نوآوری‌ها را معطل کسب اجازه از سلسله مدیران ارشد می‌کند، همواره از تحولات عقب می‌ماند. واقعیت آن است که انتقال از نظارت مبتنی بر رعایت به نظارت مبتنی بر ریسک نیز، بر چالاکی بانک‌ها می‌افزاید و نظارت پذیری را در تقابل با تحول خواهی قرار نمی‌دهد.

البته بانک فردا همچنان **کارا** می‌ماند؛ به این معنی که خودکار، کم هزینه و کم جمعیت است و بر مدار کسب و کارهای مشخص برخاسته از بازار تعریف می‌شود. همچنین این بانک شریکی **امن** برای مشتری، از مخاطرات آگاه و در برابر آنها حساس است. این بانک در برابر تامین امنیت در محیط فیزیکی و مجازی مسامحه نمی‌کند.

انتظار می‌رود یک ویژگی بارز بانک‌های موفق فردا، آن باشد که بازارهای مفقود را بیابند و در آنها به جستجوی فرصت‌های جدید درآمد زایی بپردازند. نقش رگولاتور در این میان آن است که نه تنها در برابر این حرکت مقاومت نکرده، بل نقش جدیدی برای خود در **نظم دهی به بازار** و پشتیبانی از **بازارسازی** بازیگران تعریف کند.

طبیعتاً هر سخنی در مورد بازتعریف ساختار و کارکرد بانک‌ها نمی‌تواند در مورد نقش رگولاتور ساکت بماند. واقعیت آن است که صنعت بانکی کشور، به رغم تعداد زیاد بانک‌ها از مزایای رقابت کم بهره است. اگر رگولاتور **رقابتی شدن فضای بانکی** را هدف قرار ندهد، ممکن است بانک‌ها انگیزه‌ای برای تحول در مدل کسب و کار خود نداشته و به اتکای بانکداری سنتی بتوانند تا مدت‌ها سهم از بازار خود را حفظ کنند. پیام این همایش به رگولاتور آن است که از اضمحلال سهم از بازار بانک‌های مقاوم در برابر تغییرات نوآورانه و ادغام آنها در بانک‌های پویا، منعطف و تحول‌پذیر استقبال کند. جمعیت جوان و تحصیل کرده کشور تحول خواهند و به ضریب نفوذ فناوری در انتخاب بانک خود، اهمیت می‌دهند. ممکن است بانک‌های سنتی و مقاوم در پذیرش نوآوری، تا مدتی به اتکای مشتریان قدیمی، بتوانند در بازار بمانند ولی این روند دیرپا نیست و دیر یا زود بانک ناچار است از طریق نیاز مشتریان، تحولات نوآورانه را پذیرا باشد.

درس‌های فناوری برای بانکداران را می‌توان به شرح زیر بر شمرد:

۱. نقطه و زمان ارائه خدمت را مشتری تعیین می‌کند نه بانک. فناوری محدودیت‌های زمانی و مکانی ارائه خدمات بانکی را به حداقل می‌رساند. در این صورت بانکی در حفظ و یا افزایش سهم از بازار موفق است که از این امکان حداکثر استفاده را ببرد.
 ۲. هزینه تامین زیرساخت های پیاده سازی فناوری‌های نو، چنان بالاست که بانک ها به تنهایی نمی‌توانند آن را تامین کنند. لذا جستجو برای یافتن مدل‌هایی ضرورت می‌یابد که **شراکت** در تامین زیرساخت ها و **رقابت** در ارائه محصولات را در صنعت بانکی با هم تلفیق کنند.
 ۳. به نظر می‌رسد بازتعریف **پروفایل پویای مشتری** بر پایه اطلاعاتی که در مراجعات وی به جا می‌مانند، یک ضرورت است. رابطه بانک با مشتری نباید منفعل و مبتنی بر مراجعه وی باشد. فناوری این امکان را به بانک می‌دهد که با اتصال اطلاعات دریافتی از مشتری، الگوی رفتاری او را شبیه سازی کرده و یک رابطه تعاملی با او بسازد.
 ۴. بازارهای مالی ایستا و جامد نیستند. فناوری امکان **کشف پویایی بازارها** و طراحی محصولات جدید متناسب با این پویایی ها را فراهم می‌کند.
 ۵. نیاز مشتری، متناسب با ویژگی های مالی-اقتصادی، اجتماعی وی متنوع است. در این میان بانکی موفق است که در **شخصی سازی محصولات** خود پیشتاز باشد.
 ۶. فناوری، فقط تنوع و گستره ابزارهای دراختیار مدیریت را افزایش نمی‌دهد؛ بل ظرفیت بانک برای پذیرش تحول و ساختار ذهنی و آمادگی مدیران برای بکارگیری این ظرفیت را دگرگون می‌کند. مدیر تحول خواه منتظر سررسید آینده نمی‌ماند و چشم بسته به استقبال آن نمی‌رود؛ بلکه به مدد فناوری، آینده (های) محتمل را قبل از وقوع می‌بیند و سازمان خود را برای تحقق آینده مطلوب آماده می‌کند. ذهنیت‌های جبرگرا بر این باورند که تنها یک آینده امکان تحقق دارد؛ درحالی که آینده‌سازی مبتنی بر آرمان‌خواهی، به اقدامات خردمندانه‌ای می‌انجامد که ما را به **بهترین آینده ممکن** هدایت می‌کند.
- امیدواریم این همایش فرصتی برای هم افق کردن ذینفعان صنعت بانکی کشور حول مسائل برشمردده فراهم کند.

۱۶ دی ماه ۱۳۹۲

تهران - برج میلاد