

دیده بان

گفتگوی با مهندس مسیح قائمیان
نباید از اهمیت شبکه‌های اجتماعی در بانکداری غافل شویم



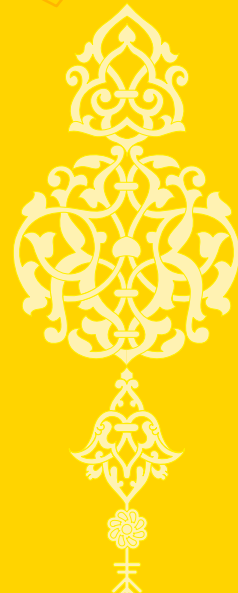
پرونده‌ای برای شروع چهارمین دوره هیئت مدیره سازمان نصر

این سفر تسلی‌بخش نتوانست شود



شماره اول / اسفندماه ۱۳۹۳

الحمد لله الرحمن الرحيم



دیده بان

ماهنامه اقتصاد و مدیریت
فناوری اطلاعات

سال اول . شماره اول . اسفند ۱۳۹۳

برای یادآوری آن که فناوری یک صنعت است...

۷

عکس خبر

۸

این سی مرغ نتوانست سیمرغ شود

۱۲

همواره مدافع سازمان نظام صنفی رایانه‌ای بودم

۱۵

انسجام حوزه‌ای تی منوط به مشارکت بالا در نظام صنفی است

۱۹

دولت به سازمان مردم‌نهاد اعتقاد ندارد

۲۲

علل فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان نظام صنفی رایانه‌ای

۲۶

نباید از اهمیت شبکه‌های اجتماعی در بانکداری غافل شویم

۳۲

۷ افسانه درباره NFC موبایل که واقعیت ندارند

۳۶

مدیریت نوآوری در بانکداری نوین

۳۸

رسیدن به موفقیت از طریق نوآوری

۴۴

آیا ارتباط تصویری جای متصدیان بانک را خواهد گرفت؟

۴۶

بانکداری الکترونیکی نیازمند بازتعریف

۴۸

سند پدافند سایبری را بازنگری کرده‌ایم

۵۴

امنیت ابری در مقابل امنیت در ابر

۵۹

هشت دلیل برای واگرمه از رایانش ابری

۶۰

این نفوذگران خودی

۶۲

راهنمای اصطلاحات رایانش ابری

۶۴

خودی‌های نفوذی

۶۶

مقدمه‌ای بر بزرگ‌داده‌ها

۷۰

بعد از بزرگ‌داده‌ها منتظر داده‌های بزرگ‌تر باشید

۷۲

بزرگ‌ترین مراکز داده در آمریکا

۷۴

داده‌کلای برای کسب درآمد

۷۶

استفاده از بزرگ‌داده‌ها چه منافعی دارد؟

۷۸

تعریف مشاغل آی تی در کشورمان صحیح نیست

۸۲

همه می‌توانند متخصص شوند

۸۸

در قله امنیت اطلاعات باشید

۹۰

وضعیت آموزش و مشاغل در یک نگاه

۹۲



« ۱۵

همواره مدافع
سازمان
نظام صنفی
رایانه‌ای بودم



« ۱۶

این سی مرغ
توانست
سیمرغ شود



۱۷

**علل فقدان برنامه‌ریزی
استراتژیک
در سازمان نظام صنفی
رایانه‌ای**

برنامه‌ریزی در سطح کلان،
بستر یا چارچوبی برای عملی
ساختن چشم‌انداز اولیه است.
در این بین برنامه‌ریزی
استراتژیک فرایندی است
برای تعریف راهبرد سازمان.

دولت به سازمان
مردم نهاد اعتقاد ندارد

۱۸

میزگرد سه جانبه‌ای که قرار بود با حضور
پرویز رحمتی کامل شود تا روسای سازمان
نظام صنفی کشور را در سه دوره گذشته و
با هم در یک قاب داشته باشیم، بی حضور
او برگزار شد.



« ۱۹

آیا ارتباط
تصویری جای
متصدیان بانک را
خواهد گرفت؟



Monthly Magazine

فهرست | CONTENTS

F E B R U A R Y 2 0 1 5 | V O L O 1 | N O . 0 1

۳۳

نباید از اهمیت شبکه‌های اجتماعی در بانکداری غافل شویم

مسیح قائمیان از کهنه کارهای نظام بانکداری الکترونیکی است. نمی‌گوییم بانکداری و با تاکید روی بانکداری الکترونیکی در واقع اشاره می‌کنیم به اثبوه کارها و کارت‌هایی که او در نظام بانکی ایران انجام داده وارد کرده است.



۴۵

سند پدافند سایبری را بازنگری کرده‌ایم

۵۹

امنیت ابری در مقابل امنیت در ابر



۶۲

تعریف مشاغل آی‌تی در کشورمان صحیح نیست



حمیدخان جواهری
این خروجی چی شد
آقا.....



باپوزش از مخاطبان این
عکس به دلیل مسائل
امنیتی سوخته است

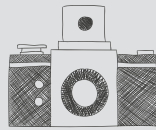
صاحب امتیاز و مدیر مسئول این نشریه
علیرضا صالحی است که سردبیری را
نیز بر عهده دارد. این نشریه در هلدینگ
رسانه‌های دیده‌بان تهیه و آماده‌سازی
می‌شود که مدیر برنامه‌ریزی و ارتباطات آن
فریبا یاراحمدی است.

مقصر اصلی این علیرضا
اورعیه کار زیادی گیره به
مانعی رسه



چشم‌نوازی صفحات
این ماهنامه حاصل ذوق
حمیدرضا جواهری
به‌عنوان مدیر هنری است

۴



به دلیل عدم حضور
عکس در دفتر مجله
به نقاشی از دوربین
ایشون اکتفا کردیم

عکس‌های خوب
این شماره،
حاصل نگاه
عماد دولتی
از لنز دوربین
است.

۳



علیرضا اورعی
نیز در کنار
او کارهای
صفحه‌آرایی و
گرافیک را انجام
داده است.

دیگه شماره اول
این دردسرها رو هم
داره دیگه...
شما حلال بفرمایید.

۵



باز هم با پوزش از
مخاطبان این عکس‌ها
به دلیل مسائل امنیتی
سوخته است

مسئولیت هماهنگی‌ها و در واقع روابط عمومی نشریه با **فاطمه رضوی** بوده
که به مدد آن توانسته‌ایم حجم مناسبی از گفتگو و میزگرد را برای شماره نخست
گرد هم بیاوریم. **فاطمه یحیایی** نیز با وی در این کار همکاری داشته است.
پاکیزگی مناسب و ویراستاری رامدیون **سودابه محمدپور** هستیم و
ارشاد نیکخواه به همراه **حسین رسولی** نیز ترجمه مطالب را انجام داده‌اند.

دیده‌بان فناوری در نشانی تهران، **سپروردی شمالی، کوچه حاج حسینی، شماره ۵، طبقه اول**، آماده‌سازی می‌شود که با تلفن ۸۸۷۴۹۴۱۰ در دسترس است و این شماره از نشریه در چاپخانه خاتم با شماره تلفن ۸۸۹۱۰۷۶۹ منتشر شده است.

همچنین باید در این شماره تشکر ویژه داشته باشیم از سید محمدحسن مقدم فر و سادینا آبابی که بدون یاری ایشان، قطعاً برخی گفتگوهای جذاب را از دست می‌دادیم. همچنین مدیون صبر و حوصله و شکیبایی این عزیزان هم هستیم: غلامرضا جلالی، امیرحسین سعیدی نائینی، حسین سرکانی، علی حکیم جوادی، مسیح قائمیان، فریبا مهدیون، محمد کرکانی نژاد، کاظم آپتالهی، مازیار گنججای، عطاء... همایون، هومن تصدیقی و مجید امینی. دیگر اینکه عباس چیتگری نظارت چاپ این شماره از دیده‌بان فناوری را بر عهده داشته و بقیه کارهای دفتری از جمله هماهنگی، بخش اشتراک و تدارکات را **مهروز کاهو** و **علی‌اکبر محمودی** انجام داده‌اند.

اگر برای این نشریه می‌خواهید ایمیل ارسال کنید از نشانی info@dfc.ir استفاده کنید. دیده‌بان فناوری همانند همه نشریات هم از اسپانسر استقبالی می‌کند و هم از اشتراک و خرید نشریه. برای مورد نخست شماره ۸۸۷۴۹۴۱۴ پاسخگو است و برای دومی شماره تلفن ۸۸۷۴۹۴۱۰ و ضمن آنکه فرم اشتراک هم در صفحه ۱۷ آمده است.

این را هم بگوییم که مطالب مندرج در دیده‌بان فناوری بازتاب‌دهنده عقاید نویسندگان آن است که الزاماً همانند نظرات نشریه نخواهد بود. استفاده از مطالب این شماره و همه شماره‌ها فقط با ذکر نام دقیق و کامل نشریه و شماره آن میسر است. در صورت استفاده نیز اگر تمایل داشتید، دید دیده‌بان فناوری را مطلع کنید.



Monthly Magazine

سخن سردیر
From The Editor

ما آمدیم برای یادآوری آن که فلوایک صنعت است...



علیرضا صالحی
salehi@dfc.ir

نگاه مرد مسافر به روی میز افتاد

«چه سیب های قشنگی!

حیات نشئه تنهایی ست.»

و میزبان پرسید:

قشنگ یعنی چه؟

قشنگ یعنی تعبیر عاشقانه اشکال

و عشق، تنها عشق

ترا به گرمی یک سیب می کند مانوس...*

حکایت فرهنگ و نشر و مطبوعات، در کشورمان از جنس عشق است. کاری است که بی عشق نه می آید و نه می پاید.

فرهنگ سازی در این زمانه که کاری است دشوار و نشریه کاغذی در آوردن که از آن هم سخت تر است، وقتی با هم ترکیب شوند، احتمالاً چیزی می شود از جنس همین دیده بان فناوری که شماره نخست آن اکنون در دست شماست.

دیده بان فناوری داعیه آن دارد که می خواهد نخستین نشریه تخصصی باشد که از اقتصاد و مدیریت فناوری اطلاعات حرف می زند. پس همه را دعوت می کنیم در این خوان گسترده، کنار ما باشند تا شاید بتوانیم با همدیگر از صنعت بزرگی به نام فناوری اطلاعات بنویسیم؛ بگوییم و بخوانیم.

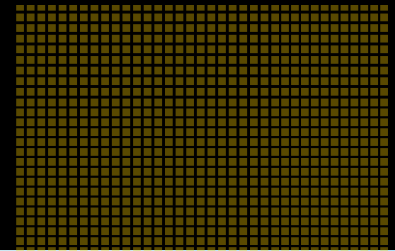
پس تعجب نکنید اگر در این نشریه از نوآوری در بانکداری الکترونیکی سخن بگوییم یا از دریچه امنیت به مدیریت فناوری نگاه کنیم.

پس عجیب نخواهد بود اگر به واشکافی ایران در افاق ۱۴۰۴ بپردازیم و در کنار آن از بزرگ داده ها که متحول کننده دنیای ما خواهند بود صحبت کنیم. و تعجیبی نخواهد داشت که در این نشریه به همه حوزه های مدیریت سرک بکشیم تا تاثیر آن ها را در اقتصاد فناوری اطلاعات ببینیم.

سینما، کشاورزی، خودرو، سلامت، آموزش و ... همه و همه را می توانید در دیده بان فناوری ببینید و البته با دیدگاه اقتصاد و مدیریت.

و سرخوشانه تکرار می کنیم که دیده بان فناوری از نشر همه دیدگاه ها و سلیقه ها نه تنها استقبال که دفاع می کند.

پرونده‌ای برای نوآوری
و تغییر در بانکداری الکترونیک



گفت‌وگو با مهندس مسیح قائمیان

نباید از اهمیت شبکه‌های اجتماعی در بانکداری غافل شویم

مسیح قائمیان از کهنه کارهای نظام بانکداری الکترونیکی است. نمی‌گوییم بانکداری و با تأکید روی بانکداری الکترونیکی در واقع اشاره می‌کنیم به انبوه کارها و کارت‌هایی که او در نظام بانکی ایران انجام داده و وارد کرده است. او در همه جایگاه‌های تأثیرگذار بانکداری الکترونیکی ایران و البته فناوری اطلاعات حضور داشته و مدیریت کرده، هم اکنون در بانک شهر نشسته است. شرکت توسعه نوآوری شهر که بازوی فناوری بانک شهر است، محل جدیدی است برای نوآوری‌های مسیح قائمیان. تازه‌ترین دستاورد او هم VTM یا نسل جدید ATM است که به تازگی در شعب بانک شهر رونمایی شده است. با او از نوآوری در بانکداری الکترونیکی صحبت کردیم.

در چنین دنیایی بانکداری هم در حال رسیدن به مکانیزمی است که مسائل خود را حل کرده و گردش پولی تسهیل شود. هم اکنون بانک‌ها طبق استانداردهایی با هم کار می‌کنند و اتفاق بزرگی در حال روی دادن است و امروز دیگر یک مکالمه درویدنو کنفرانس و یا یک پیامک، سند محسوب می‌شوند و سرعت هم بیشتر شده پس بانک‌های ما هم باید اگر تا دیروز بر اساس کاغذبازی بودند، اکنون به دنبال این ابزار هم باشند. هر چند قوانین ما طبق این امضاها و کاغذهای دادگاه پذیر و قابل اعتماد شکل گرفته است اما این ابزار جدید هم قوانین و قواعد خود را پیدا کرده‌اند. ما باید امضا را از حالت سنتی و کاغذی با ابزار قابل استناد انکارناپذیر در دادگاه جایگزین کنیم که لازمه این کار استفاده از دانش‌های مختلف از جمله الکترونیک است. البته شاید روند آن کند و گران باشد اما در ابتدا می‌توان آن را ارزان‌تر و آسان‌تر و برای اهداف کوچک‌تر تعریف کرد تا در دسترس همه موقعیت‌ها و اقسام باشد و بدین شکل

شده و اصلاحات لازم در آن صورت گیرد. بنابراین اگر ما الگوی خود را از یک بانک استاندارد و معتبر جهانی بگیریم، اصلاً ضرر نمی‌کنیم. حالا با این مقدمه که من آن را یک سیستم پخته با باگ‌های کم می‌دانم که می‌توان روی آن حساب کرد، عبور کنیم. کار افراد خبره آن است که به رشد و ارتقای آن ادامه دهند. برخی حرفه‌ها مانند حقوق و بانکداری که در تمام دنیا خیلی مهم هستند، برعکس ما در کشورمان خیلی آن‌ها جدی نمی‌گیریم. ما باید افراد خیلی قوی داشته باشیم تا چه در بانکداری محلی و چه جهانی و در این جهانی که رو به کوچک شدن می‌رود حرفی برای گفتن داشته باشیم. دنیایی که با ابزارهای مدرن امروزی مثل یک ویدئو کنفرانس ارزان و راحت تبادل و تسویه‌ها صورت می‌گیرد. ما در دوره‌ای زندگی می‌کنیم که دنیا رو به کوچکی گذاشته و فهم آن برای افراد آسان شده است و امروز حتی یک کودک هم می‌تواند روی گوگل‌ارت تمام دنیا را رصد کند.

اکوسیستم شبکه بانکی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟



سیستم بانکی یک سیستم خودکفاست که می‌داند چه کاری انجام دهد و در واقع قلب اقتصاد محسوب می‌شود. اقتصاد خودش قلب هر سیستمی به حساب می‌آید و در هر سیستمی اگر بعد اقتصادی معلوم نباشد، آن سیستم رو به نابودی می‌رود؛ لذا بعد اقتصادی کلید تداوم و قلب آن مجموعه محسوب می‌شود و حتی در هر مکتبی این اقتصاد تعریف شده است. در خود اقتصاد هم قلبی وجود دارد؛ یعنی بانک که تنها یک عملکرد مؤثر دارد و آن تبدیل پول‌های کوچک به بزرگ است مثل عملکردی که سد نسبت آب و رودهای کوچک و بزرگ دارد. قوانین حاکم بر نظام بانکی سالم است و چون بانک قلب سیستم‌ها بوده، توجه و اهمیت دادن به تدوین مقررات آن باعث شده که تبدیل به منظم‌ترین مجموعه‌های عملیاتی شود و جلوی همه اشتباهات آن در جایی گرفته



امروز دیگر یک مکالمه درویدنو کنفرانس و یا یک پیامک، سند محسوب می‌شوند و سرعت هم بیشتر شده پس بانک‌های ما هم باید اگر تا دیروز بر اساس کاغذبازی بودند، اکنون به دنبال این ابزار هم باشند



بخش اجرایی در سایز مناسب، کار مناسب انجام دهیم اما نباید متوقف شویم بلکه باید با سرعت رو به جلو برویم.

■ **بانک‌ها در ابتدا برای نگه داشتن پول یک سری افراد پولدار به وجود آمدند اما کم کم سرویس‌های پرداخت و دیگر خدمات به آن اضافه شد و همه را درگیر خود کرد. امروزه بانک‌ها در جهان، کاربران را با تمام انتظارات متفاوت‌شان از بانک چگونه مدیریت می‌کنند؟**

امروزه بانک‌ها در دنیا نیازها را کلاس و طبقه‌بندی می‌کنند و هر بانک در حوزه تخصصی مشخصی فعالیت می‌کند و به خواسته کاربران در بخش تجارت، صنعت یا مسکن و حتی مسکن مثلاً ۱۰۰ واحد به بالا یا کمتر از آن رسیدگی می‌شود. هر بانکی در یک زمینه تخصصی مشخص کار می‌کند. نه مثل کشور ما که همه بانک‌ها همه سرویس‌ها را ارائه می‌دهند. در دنیا فروشنده و خریدار، پشت سر دو بانک قرار می‌گیرند و مستقیم با هم روبه‌رو نمی‌شوند.

شرط و شروط را بانک‌ها می‌گذارند و پول یک طرف با ابزار و تجهیزات طرف مقابل مبادله می‌شود و این راه شاید هزینه بیشتری داشته باشد اما امنیت و اطمینان بیشتری را تضمین می‌کند و بانک‌ها به متخصص حامی منافع آن دو طرف تبدیل می‌شود.

وقتی می‌گوییم که بانک دخالت می‌کند منظور این نیست که خودش تمام آن تخصص را داشته باشد اما از شرکت‌های متخصص استفاده می‌کند. این بانک‌ها، خبره‌ها را در زمینه‌های مختلف جذب می‌کنند و این نه فقط جابه‌جایی پول بلکه جابه‌جایی آن با شرایط مورد نظر مشتری است و همه چیز در این فرایند بانکی فکر شده و عمیق است. بانک‌ها در کشورهای پیشرفته، ماژول‌هایی ساخته‌اند و از آن‌ها استفاده می‌کنند. کشور ما هم باید چنین ماژول‌هایی بسازد که مثلاً اگر یک کشتی در یک حادثه زیر آب رفت، بانک بتواند فردا پول آن را بدهد.

سیستم بانکداری دنیا با قواعد مدون و اصولی، انسجام دهنده معامله دو طرف می‌شوند و اسناد با وجود آن‌ها اعتبار می‌یابد، چون بانک‌ها به آن‌ها اعتماد کرده و تاییدشان می‌کنند. چنین مکانیزم‌هایی به کار گرفته می‌شود تا نظم در سیستم این فرایند به وجود آید.

متخصصان ما هم که اتفاقاً از سطح هوشی بالایی برخوردارند، باید با مشورت یکدیگر قوانین را برای استفاده بهینه از ابزارها بررسی و تدوین کنند. در بانکداری هم مجموعه‌ای از افراد مالی و حقوقی در حال حمایت دو طرفی که تبادل مالی انجام می‌دهند، هستند. این افراد حکم چرخ دنده‌هایی را دارند که درست چرخیدن آن‌ها اهمیت دارد اما مهم‌ترین عامل در این فرایند، تبادل کنندگانی هستند که یک مبادله را در هر سطحی انجام می‌دهند و باید برای هر سطح آن قانون درست و صحیحی تنظیم شود که باز خورد آن را از حجم عملیاتی مان بفهمیم. مرحوم دکتر نوربخش در کشور ما فرد تاثیرگذاری در سیستم بانکی بود که بانک مرکزی را به شکلی مدرن در آورد و بانک ملی را با بالای ۳۷۰۰ شعبه منسجم و به هم متصل کرد که در جهان رقم قابل توجهی است. ما در خیلی از حرفه‌ها در این عمق قرار نگرفتیم اما در بانکداری الکترونیکی در حد خوبی هستیم و اگر استانداردهایمان را با بقیه جهان بسنجیم، ملاحظه می‌کنیم که سطح‌مان به نسبت کمتر از آن‌ها نیست و در

بانکداری در دسترس‌تر و ارزان‌تری هم داشته باشیم.

■ **نقش تدوین قوانین و مقررات طبیعتاً در اینجا بسیار پررنگ خواهد بود.**

ما پول‌های بزرگ، متوسط، کوچک و خیلی خرد داریم که باید در بانکداری برای همه آن‌ها با ایجاد قوانین متنوع که ساده و سخت بودن آن‌ها به اندازه این پول بستگی دارد، برنامه‌ریزی کنیم.

یک هوش باعث ایجاد ابزار یا خلق یک ایده می‌شود و قطعاً هوش دیگری هم می‌آید و یک قلب و ترفند برای آن می‌سازد و این کار باعث این می‌شود که هوش دیگری زمینه ایجاد امنیت و مصونیت را به وجود بیاورد که همه این‌ها در مسیر عملیات پیش می‌آید. از طرف دیگر مادر جاهایی کمبود قانون داریم. هر نقطه از دنیا درجه‌های هوشی متفاوت، قانون‌گذاران متعدد و شرایط مختلفی دارند. یک مکانیزم مالی کلی و نسبتاً ساده و ارزان در دنیا وجود دارد که همه از آن پیروی می‌کنند.



سیستم بانکداری دنیا با قواعد مدون و اصولی، انسجام دهنده معامله دو طرف می‌شوند و اسناد با وجود آن‌ها اعتبار می‌یابد، چون بانک‌ها به آن‌ها اعتماد کرده و تاییدشان می‌کنند



صحيح از آن‌ها مواجهم؛ مثلاً هنوز هم بیشترین استفاده از دستگاه خودپرداز مربوط به برداشت پول است. فکر نمی‌کنید این موضوع در روند پیشرفت ما تأثیر منفی داشته و مشکل آفرین باشد؟

به نظر من کشور ما در بانکداری از دیگر نقاط دنیا عقب نیست. شما وقتی در انگلیس برای پرداخت پول به یک بانک مراجعه می‌کنید، پروسه آن خیلی بیشتر از کشور خودمان طول می‌کشد.

البته از سوی دیگر ما برخلاف آن‌ها در ایران تقریباً عملیات اعتباری نداریم. ما توان خوبی داریم اما این که چرا نخواستیم به چنین جایی برسیم را باید بررسی کرد.

ما تعدادی افراد حرفه‌ای در زمینه بانکداری، جامعه‌شناسی و روانشناسی که کارشان فرهنگی است در کنار یکدیگر نیاز داریم تا همراه با کارشناسان کامپیوتر و الکترونیک و مالی و حقوقی این کار را انجام دهند. ما در بحث پرداخت، قوانین ساده‌ای داریم و توانستیم خوب پیش برویم.

یک زمانی در سیستم بانکی ما مواقعی مانند شب سال نو، پول نقد رساندن به مردم یک کار اساسی و مهم بود و گاهی پول نقد کم می‌آمد و به نظر می‌رسد که ما امروز مشکل مدیریت پرداخت‌مان تا حدی حل شده و عملیات پشت صحنه بانکی مان را خوب انجام می‌دهیم؛ اما باید در قسمت اعتبار هم سرمایه‌گذاری کنیم. ما باید به جز شرکت‌ها برای مردم هم اعتبارسنجی بگذاریم.

بانک اگر برای هر دو بخش پول‌های خیلی خرد و دیگری اعتبار اقدام کند و اعتبارسنجی هر ایرانی را انجام دهد، می‌تواند پیشرفت زیادی داشته باشد.

■ **انجام این کار اعتبارسنجی، بیشتر یک اقدام قانونی است یا فنی؟**

این امر بیشتر به قبول افراد احتیاج دارد تا قانون. ما در حال حاضر به این آسانی نمی‌توانیم اعتبار کسی را در جامعه تشخیص بدهیم. بر فرض من یک دستگاه کارت‌خوان در فروشگاه دارم که مراجعه‌کننده کارت می‌کشد و پول

■ **در شبکه‌های اجتماعی نیز گاهی افراد از طریق ارتباطاتی که ایجاد شده، بدون وجود هیچ بانکی با هم مبادلات مالی انجام می‌دهند. نظر شما در مورد این سبک از معاملات چیست؟**

بله، امروزه بنا به نیازی که به وجود می‌آید در شبکه‌های اجتماعی هم این کار انجام می‌شود و کم‌کم رگولیشن هم برای آن پیدا می‌شود. ما باید.

بپذیریم که همه چیز صحیح است مگر آن که عکس آن اثبات شود و در شبکه اجتماعی هم باید با همین تصور پیش برویم و افراد خوب و با اهداف مثبت سعی می‌کنند تا کم‌کم شرایط غیرعادی را کنار بزنند و بهترین شرایط را به وجود آورند و این امر در یک پروسه منطقی کم‌کم جای خود را به صورت حرفه‌ای باز می‌کند که البته شاید زمان ببرد.

از طرف دیگر آزادی عمل آن هم بیشتر است پس تخلف نیز در آن بیشتر است تا وقتی که رگولاتوری وارد عرصه آن شود و از طرفی افراد نیز خودشان با حذف یک گروه منفی و عدم عضویت در آن و مخالفت کردن با یک عمل غیر قابل قبول به صورت اتوماتیک، نقش پلیس را بازی می‌کنند و بدین شکل فرایندهای شبه بانکی علی‌رغم غیبت بانک در آن اتفاق می‌افتد و امنیت‌های نه چندان ساختار یافته بانکی و اطلاع‌رسانی‌های بین افراد باعث سلامت محیط و کمک به حفظ امنیت آن می‌کند.

به نظر من از آنجایی که ساختار درونی همه چیز به گونه‌ای است که گرایش به خوبی دارند و به سمت خوب بودن پیش می‌روند لذا این روند در شبکه‌های اجتماعی البته نه برای انجام معاملات بزرگ اما برای معاملات کوچک در فضایی که امنیت خود را ایجاد می‌کند، رو به گسترش می‌گذارد.

■ **شاید ما در ایران از لحاظ زیرساختی کم نداریم اما فرهنگ استفاده از این تکنولوژی هنوز برای ما تعریف نشده، یعنی ما از یک سو با موج تغییرات جدید و از سوی عقب ماندن در استفاده**

می‌پردازد اما هیچ راهی ندارم که تشخیص دهم این فرد تا به حال چک برگشتی داشته و این چک‌ها چه رقمی داشته.

البته در جاهای دیگر دنیا که این امکان وجود دارد، هرگز به خاطر داشتن چک برگشتی، فرد را غیر معتبر نمی‌دانند بلکه با تمهیدات و ارائه سطح مشخصی از خدمات متناسب با اعتبار وی کمک می‌کنند تا بتواند دوباره پیش برود. ما برای فرهنگ‌سازی در این امر به جامعه‌شناس، روان‌شناس و حقوق‌دان کشور خودمان نیاز داریم تا بررسی لازم را با توجه به وابستگی‌های شخصی و بومی خودمان انجام دهند. ما باید ابزارهایی را به کار ببریم تا گردش مالی در کشورمان بهتر شود و برای این کار باید فرهنگ خودمان را ارتقا بدهیم و این کار باید طبق ارزش‌های کشور خودمان برنامه‌ریزی شود.

با این اوصاف من هنوز نمی‌دانم ارائه این سرویس اعتبارسنجی و اقدام برای انجام آن وظیفه کیست البته تا حدی از آن را شاید بانک بتواند انجام دهد؛ مثلاً من می‌توانم از



به نظر من از آنجایی که ساختار درونی همه چیز به گونه‌ای است که گرایش به خوبی دارند و به سمت خوب بودن پیش می‌روند

■ درباره جیرینگ و تمایل آن
برای گرفتن مجوز کیف پول نظر
شما چیست؟

به نظر من آن‌ها به اشتباه دنبال کارهایی هستند که وظیفه بانک است و نیازی نیست که به دنبال کیف پول باشند. جیرینگ عملاً به نوعی بلیط جابه‌جا می‌کند و شارژ موبایل می‌فروشد اما اگر من به‌عنوان بانک دست در دست جیرینگ بگذارم، او دیتا می‌دهد و من سرویس بانکی را ارائه می‌دهم.

اگر جیرینگ می‌خواهد کار بانکی کند باید نظارت‌های بانکی را هم پشت سر بگذارد و از کار خود جا می‌ماند چون کار او چیز دیگری است. زمانی برای جابه‌جایی یک پول که رقم نجومی هم نداشت یک هفته وقت لازم بود اما حالا دیگر با این سیستم شتاب و تنها با یک کارت، یک سرویس ارزان و سریع در اختیار داریم که با استانداردهای صحیح و خوبی به صورت کاملاً الکترونیکی کار می‌کند. درست است که می‌گوییم خدمات مجانی است اما به هر حال کسی که این سرویس را می‌خواهد، حاضر است که کارمزد آن را هم بپردازد.

ما باید دست در دست هم کار کنیم و رگولاتور هم به ما نظارت کند.

ما سعی می‌کنیم تا کاری کنیم که اگر کارت سوختی گم شد یا مشکلی برای چنین کارتهایی پیش آمد صاحب کارت بتواند با یک رمز آن را بسوزاند و پول خود را ولو اندک از دست ندهد و بدین شکل امنیت افراد بالا برود.

■ چقدر امیدوارید؟

من مایلیم که بانک مرکزی نظارت کند چون کمک کننده است و مسئولیت تقسیم می‌شود. شهرداری مدیریت اجرایی خوبی دارد. می‌خواهیم این موضوع را جا بیندازیم که ما نمی‌خواهیم همه کاره کیف پول الکترونیکی باشیم. این پروژه بزرگی است که تنها بخشی از آن مربوط به ماست، بانک شهر به‌عنوان سرویس خدمات شهری، بانکینگ را هم تسهیل می‌کند و با این نگاه است که ما نباید جلوی هم را بگیریم تا جایی که با قوانین بانک مرکزی تناقض نداشته باشد و یا شهرداری به مشکل برخورد، پیش می‌رویم.



از بانک مرکزی نداریم و فعلاً داریم روی آن کار می‌کنیم.

وقتی بحث کیف پول می‌شود، در این قسمت بانک مرکزی اعمال نظر می‌کند. سرویس‌های شهری زیادی نظیر پارکومتر و ورود به محدوده طرح ترافیک و غیره وجود دارند که با پول خرد سروکار دارند و می‌شود آن‌ها را به شبکه شتاب متصل و وارد کیف پول کرد.

این‌ها از برنامه‌های تسهیل پرداخت سرویس‌های شهری است و می‌توانیم آن را به ارائه خدمت در جاده‌ها هم بکشانیم و اگر تضمینی پشت آن وجود داشته باشد مردم هم استقبال می‌کنند. از آنجایی که بانک شهر هم به شهرداری ربط دارد و هم به بانک، در واقع ما این دو را به یکدیگر متصل می‌کنیم و این پول را از هر حساب و هر بانکی می‌گیریم و به حسابی می‌ریزیم که باید بابت ارائه خدمت مربوطه به آن واریز شود البته برای خدمات با مبالغ کمتر. فرق آن با قبل این است که من قبلاً بلیط را به پول نمی‌توانستم تبدیل کنم اما حالا قابل تبدیل است.

بانک بخواهم که بخشی از اطلاعات من را در اختیار فردی بگذارد که قرار است با او معامله‌ای انجام دهم، تا در جریان میزان اعتبار من قرار بگیرد.

■ در بانک شهر شما تا چه حدی
این کارها را انجام داده‌اید؟

من آمده‌ام تا در بانک شهر خدمات مربوط به پول خرد را رایج کنم. شهرداری چندین سال است که NFC را به نوعی انجام می‌دهد و مترو و اتوبوس این کار را در کنار هم انجام می‌دهند اما کمی مشکلات وجود دارد. مثلاً کارت‌ها برای تاکسی یا پرداخت در یک شهر دیگر و خرید روزنامه‌ها جواب نمی‌دهد و این برای پرداخت پول خرد توسط مردم مشکلاتی پیش می‌آورد؛ پس باید ابزاری به وجود بیاوریم که این مسئله حل شود و با ساخت کیف پول خرد و متصل کردن سرویس‌های شهروندی با همکاری بانک‌های دیگر و گسترش این روند سعی کنیم تا این مشکل اندکی حل شود. ما هنوز برای کیف پول خرد دستورالعمل دقیقی



کاری کنیم
که اگر کارت
سوختی گم
شد یا مشکلی
برای چنین
کارتهایی
پیش آمد
صاحب کارت
بتواند با یک
رمز آن را
بسوزاند و پول
خود را ولو
اندک از دست
ندهد



کیف پول موبایل جای پول نقد

سخت است که تصور کرده‌ده سال دیگر بازار چگونه خواهد بود.



پرداخت از طریق موبایل برای تراکنش‌های باارزش کم طراحی شده است و به‌عنوان جایگزینی برای پول نقد می‌باشد که هنوز هم ۸۰ درصد تراکنش‌ها از طریق آن انجام می‌شوند.



کابوس سرقت یا مفقود شدن

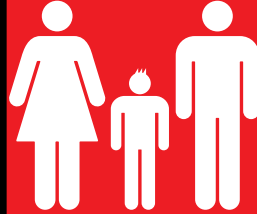
نه این طور نیست و این فرآیند به نوع توافقنامه کسب و کاری



میان طرفین بستگی دارد ولی روال معمول مشابه با سناریوی زیر است: برای مثال اگر گوشی شما که دارای اپلیکیشن NFC است مفقود شده یا به سرقت برود، شما باید با اپراتور گوشی خود تماس گرفته تا آن‌ها از راه دور اپلیکیشن‌ها را مسدود ساخته و به تمام ارائه‌دهندگان خدمات اطلاع دهند تا آن‌ها هم اقدامات لازم را انجام دهند که شامل مسدود کردن اپلیکیشن می‌باشد تا از تراکنش‌های غیرمجاز جلوگیری شود. شما مجبور نخواهید بود به تمام ارائه‌دهندگان خدمات یک‌به‌یک زنگ بزنید.

سپس اپراتور شبکه یک سیم‌کارت جدید را برای شما صادر می‌کند که دارای تمامی خدماتی است که روی سیم‌کارت قبلی شما قرار داشت.

همچنین مشتری‌بان می‌تواند به بانک‌ها یا دیگر ارائه‌دهندگان خدمات تماس بگیرند که در این حالت این نهادها به اپراتور شبکه اطلاع خواهند داد و سرقت را گزارش می‌دهند.



عدم آمادگی جامعه

این مسئله تا حدی متناقض به نظر می‌رسد. از طرفی، تحقیقات



بازار نشان می‌دهند که مشتریان برای پرداخت از طریق موبایل تمایل کمی نشان می‌دهند. دلیل اصلی آن هم این است که امنیت کمی در این روش پرداخت می‌بینند. همچنین در مورد گم شدن یا به سرقت رفتن گوشی و عواقب آن وجود دارد. از طرف دیگر کسانی که پرداخت از طریق NFC را امتحان کرده‌اند عاشق آن شده‌اند. Gemalto تاکنون با بسیاری از شرکای خود در برنامه‌های پیلوت NFC همکاری کرده است و به بیش از ۹۰ درصد رضایت مشتری رسیده‌اند؛ بنابراین مهم‌ترین چالش موسسه‌های مالی افزایش آگاهی مردم در خصوص امنیت این سیستم است. پرداخت از طریق NFC به‌اندازه پرداخت از طریق کارت بانکی پلاستیکی امن است؛ بنابراین اگر گوشی فرد گم شده یا به سرقت برود، وی می‌تواند با بانک یا اپراتور گوشی خود تماس گرفته و خیلی به سرعت گوشی را مسدود کند.

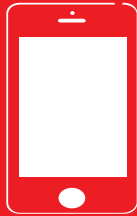


افسانه‌ها را
بردار
NFC
موبایل
که واقعیت ندارند



این راهکار هیچ وقت عمومی نخواهد شد

این یک امر عادی است که ورود یک فناوری جدید به بازار طول بکشد زیرا باید بین ذی نفعان در مورد استانداردهای مربوطه توافق حاصل شود و فناوریها بر این اساس توسعه یابند. به علاوه، پیاده سازی خدمات NFC نیازمند ایجاد یک اکوسیستم محلی و مدل های کسب و کاری است که شامل باز یگردانان ز بادی از جمله بانک ها، شرکت های حمل و نقل، اپراتورهای مخابراتی، خرده فروش ها، تجار، تولید کنندگان محصولات الکترونیکی و غیره می باشد. برای این باز یگردانان زمان بر بود تا سازمان دهی شوند و همگی آغازگر پیاده سازی دستگاه های NFC و پایانه های نقطه فروش (POS) شوند.



یک گوشی همه جا قابل استفاده نیست

پیاده سازی پایانه های POS شروع شده است و محرک آن جمع شدن کارت های بدون مخاطب توسط برخی از بانک های معتبر می باشد. فراگیر شدن دستگاه های NFC باعث افزایش پیاده سازی آن خواهد شد، زیرا که این امر ارزش ارائه شده به تجار را افزایش خواهد داد. آن ها NFC را نه تنها ابزاری برای پرداخت، بلکه روشی برای برقراری ارتباط با مشتریان خود می بینند.



در دسترس نبودن دستگاه های NFC

بخشی از مسئله «اول مرغ بود یا تخم مرغ» با همه گیر شدن دستگاه های NFC حل شده است. حال به پایانه های NFC POS نیاز داریم تا پرداخت های سیار به صورت پایستار برقرار شوند، امری که برای بسیاری از باز یگردانان NFC محرک پولی اصلی می باشد. همچنین لازم است که مجموعه بزرگی از خدمات جذاب NFC به مشتریان عرضه شود، قبل از فناوری را آغاز کنند.



NFC خیلی هم امن نیست

پرداخت از طریق NFC به اندازه پرداخت از طریق کارت بانکی پلاستیکی امن است. پرداخت سیار NFC از مکانیزم های امنیتی منطقی و فیزیکی مورد استفاده در کارت های بدون مخاطب استفاده کرده و به منظور تطابق با الزامات فعال سازی پس از صدور یک اپلیکیشن پرداخت NFC، لایه های امنیتی بیشتری را اضافه کرده است. این لایه های امنیتی جدید توسط طرح های پرداخت شبکه ای عمده مهیا شده اند. اپلیکیشن های پرداخت نیازمند تصدیق هستند که از جانب ویزا یا مستر کارت صادر شده باشد. این اپلیکیشن های پرداخت دانلود شده و روی المان های امنی مانند سیم کارت ها نصب می شوند که باید از نظر ملاک های متداولی تأیید شوند (درست مانند کارت های بانکی). فرآیند پس از صدور (شامل مکانیزم های امنیتی) نصب و راه اندازی اپلیکیشن های پرداخت از طریق TSM در یک المان امن NFC روی پلتفرم جهانی استاندارد سازی شده است و بنابراین در سیستم بانکداری جهانی مورد تأیید هست. در نهایت مدیران قابل اعتماد سرویس ها (TSM) که مسئول مدیریت اپلیکیشن های پرداخت از راه دور هستند، روی دیتاستر های امنی میزبانی شده که آن ها هم باید مورد تأیید نهادهای خدمات مالی قرار گیرند.

گفتگوی با دکتر عطا الله همایون

مدیریت نوآوری در بانکداری نوین

امروزه با توجه به رویکرد رقابتی، بانکها باید به سمتی حرکت کنند که نسبت به خدمات سنتی، ارزش افزوده بیشتری ایجاد کرده و تقاضای مشتریان را در برآورده کردن نیازهای متنوع و جدیدشان پاسخگو باشند. در این بین به کارگیری سیاستهای افزایش کیفیت خدمات و ایجاد نوآوری و خلاقیت در ارائه خدمات نیازمند توجه شایانی در سطح مدیران است. واقعیت این است که هیچ بانکی بدون ارائه خدمات نوین و خلاقانه نمی تواند رشد پایدار و مطلوبی داشته باشد و در جذب و جلب رضایت مشتریان ناکام می ماند.

برای بحث بیشتر پیرامون این مسائل و بررسی جوانب گوناگون آن، گفتگویی داشتیم با عطا الله همایون، پژوهشگر مدیریت در مرکز تحقیقات مدیریت ماجلان در کشور فرانسه و مدرس دانشگاه که از جمله تخصص های وی موضوع نوآوری و مدیریت تغییرات در سازمان است. در این گفتگو تلاش می شود که با توجه به اهمیت توسعه خدمات بانکی نوین، جذب مشتریان جدید و جلب رضایت آنها، چگونگی ایجاد تغییرات نوآورانه و اساساً توان اجرای این گونه تغییرات در سیستم بانکی کشور مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

مدیرعامل سی تی بانک که یکی از غول های این حوزه به

شمار می رود، به تازگی در جایی گفت که ما در واقع یک شرکت آی تی هستیم که گواهینامه بانکداری نیز داریم! از نظر شما این سخن به چه معناست؟ اتفاق نوآورانه ای که در حوزه بانکداری در ارتباط با حوزه آی تی در حال شکل گیری است، چیست و آینده آن را در ایران به چه صورت می بینید؟

مسئله این است که ما در ایران آی تی را به صورت یک سیلو (جزیره ای) می بینیم، در حالی که آی تی پیش نیاز به وجود آمدن صنایع دیگری شده است و در عین حال صنایع سنتی را به شدت تحت تأثیر خود قرار داده است.

به عنوان مثال زمانی که اینترنت پا به عرصه وجود گذاشت تأثیر شدیدی آی تی را بر سایر صنایع داشتیم و این در حالی است که امروزه صنایعی بر مبنای آی تی و یا مدل های کسب و کار نوینی به وجود

آمده که از یک وبسایت ساده تغییر شکل داده و به عنوان یک مدل کسب کار با ساختارهای جدید شکل گرفته اند.

به نکته جالبی در مورد سی تی بانک اشاره کردید. مطمئناً بدون آی تی ارائه خدمات در حوزه های مختلف از جمله خدمات در حوزه های مختلف بانکی متوقف خواهد شد.

تئوری معروفی که در مارکتینگ مطرح می شود، تئوری «نزدیک بینی بازاریابی» است. این تئوری بیان کننده این است که باید به بسیاری از فعالیت های خود نگاه کلی تری داشته باشیم و نباید ریزبینانه و با جزئیات به آنها نگریم؛ چرا که نگاه نزدیک بینانه ممکن است سبب کوچک و سبک شمردن آن فعالیت شود. به عنوان مثال در صنعت ساختمان کسی که در کار خرید و فروش املاک است، اگر نزدیک بینی بازاریابی را نداشته باشد، عنوان نمی کند که من دلال ملک هستم بلکه می گوید من در صنعت ساختمان فعال هستم.

حال اگر یک بانک فقط بانک بودن خود را در نظر داشته باشد فقط سرمایه گذاری و گردش مالی را از فعالیت های خود خواهد دانست و این در حالی است که اگر نگاه کلی تری داشته باشد،

بایستی حتی فعالیت در صنعت ارتباطات و فناوری اطلاعات را بخشی از فعالیت های خود در حوزه بانکداری تلقی کند.

دلیل این که جایی مانند سی تی بانک خود را در حوزه دیگری غیر از بانکداری می بینند این است که به آی تی به عنوان ابزار نگاه نمی کنند بلکه آن را به عنوان یک صنعت بزرگ تر دانسته و حتی بانکداری را ذیل صنعت فناوری اطلاعات می داند و مدل کسب و کار جدید برای خود لحاظ می کند. چند سالی است که بحث هایی همچون بیگ دیتا و داده کاوی یا آنالیتیک ها مطرح شده است. هم اکنون با استفاده از دیتاهایی که توسط مشتری تولید می شود می توان سلاقی و رفتارهای او را پیش بینی کرد. بیگ دیتا و داده کاوی امروزه در بسیاری از صنایع مطرح شده اند و در صنعت بانکداری نیز بسیار مهم هستند؛ مثالی را خدمتتان عنوان می کنم: تصور کنید فردی به وبسایت یک بانک مراجعه و شروع به بررسی قسمت وام می کند.

منوهای مربوط به مبالغ وام ها، اقساط و یک فرم را بر می کند و مثلاً به بخش شرایط دیر کرد اقساط نیز مراجعه می کند. از همه این ها به عنوان پایه ای می توان استفاده کرد و پی برد که این فرد احتمالاً



تئوری

«نزدیک بینی

بازاریابی»

بیان کننده این

است که باید

به بسیاری از

فعالیت های

خود نگاه

کلی تری داشته

باشیم و نباید

ریزبینانه و با

جزئیات به

آنها نگریم



درخواست چه مبالغی از تسهیلات را خواهد داشت و توان پرداخت چه میزان اقساط را خواهد داشت و حتی ریسک احتمال پرداخت نشدن به موقع اقساط هم مشخص می‌شود.

دقت کنید که این اطلاعات از طریق تحلیل فعالیت‌های این فرد روی پورتال بانک انجام می‌شود و هنوز بدون مراجعه فرد به بانک این اطلاعات به دست آمده و طی مراجعه حضوری فرد، بانک اطلاعات مناسبی را برای ارائه خدمات مناسب به این مشتری در اختیار دارد؛ بنابراین بیگ‌دیتا و آنالیتیک‌ها مواردی هستند که متأسفانه هنوز در کشورمان به آن پرداخته نمی‌شود.

نه تنها در صنعت بانکداری بلکه در دیگر صنایع که بسیار کاربرد دارند مثل خرده‌فروشی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، مراکز تماس مشتری در هر کسب و کار هنوز دیده نمی‌شود و صاحبان کسب و کار آگاهی نسبت به استفاده از این دیتاها ندارند. دیتاهایی که منجر به نوع جدیدی از مدل‌های کسب و کار خواهد شد.

■ پس به نظر می‌آید که بد نیست ابتدا تعریفی از نوآوری داشته باشیم.

برای نوآوری تعاریف مختلفی وجود دارد مانند خیلی از مفاهیم مدیریت که تعاریف استاندارد برای آن‌ها نمی‌توان داشت؛ اما به طور کلی نوآوری پس از خلاقیت به وجود خواهد آمد. وقتی یک ایده به ذهن شما می‌رسد، در واقع قسمت خلاقیت مغز شما تحریک شده و این همان پیش‌نیاز خلاقیت است. حال این ایده می‌تواند در مورد تولید یک محصول جدید باشد یا نحوه انجام دادن متفاوت کار در حوزه کسب و کار شما و...

پس پیدایش ایده مرحله اول است. در واقع شرط لازم است اما کافی نیست. ممکن است ایده‌های بسیار خوبی به ذهن مدیران و کارکنان یک سازمان برسد اما مهم قابل اجرا بودن آن است. حال اگر این ایده به فاز اجرا رسید و اجرا شد آن زمان می‌توان گفت نوآوری اتفاق افتاده است.

هر نوآوری هم باید شاخصی برای اندازه‌گیری داشته باشد. و می‌دانید وقتی شما نتوانید چیزی را اندازه‌گیری کنید هرگز نمی‌توانید آن را مدیریت



بیگ‌دیتا و آنالیتیک‌ها مواردی هستند که متأسفانه هنوز در کشورمان به آن پرداخته نمی‌شود



کنید که بعضی از این شاخص‌ها در شرکت‌های خارج از ایران تعداد حق اختراع ثبت شده شرکت‌ها در سال مالی قبلی، میزان بالا رفتن سهام شرکت پس از معرفی محصول و خدمات جدید و از این دست است که در ایران متأسفانه رابطه معناداری بین سهام شرکت‌های بورسی و تصمیم‌گیری نوآورانه آن‌ها وجود ندارد. در صورتی که یکی از مهم‌ترین شاخص‌های موفقیت‌آمیز بودن نوآوری، واکنش سهام‌داران شما نسبت به محصولات و خدمات جدیدتان در بازار است که نمونه‌های زیادی از این مقوله در کمپانی‌هایی مثل اپل، گوگل یا بانک‌های مختلف بین‌المللی پس از اعلان نوآوری‌های جدید در بازار شکل گرفته است.

حال این بحث پیش خواهد آمد که اگر بخواهیم نوآوری داشته باشیم آیا باید چیزی را در سازمان تغییر دهیم؟ مطمئناً بله. با ساختارها و استراتژی‌ها و منابع انسانی و مهارت‌های قدیمی هرگز نخواهیم توانست نوآوری داشته باشیم. پس در نتیجه نوآوری سبب تغییر خواهد شد.

■ اساساً چه چیزهایی باید تغییر

کنند؟

در رابطه با این مقوله در علم مدیریت بحث بسیار است. ساختار شرکت اولین موردی است که باید به دنبال یک نوآوری تغییر پیدا کند. شما هر میزان هم که نوآور باشید و استراتژی‌های خوبی داشته باشید اما اگر ساختار سازمان شما نادرست باشد، مانعی برای روبه‌جلو رفتن و نوآور بودن شما خواهد بود.

ساختار اکثر شرکت‌ها و سازمان‌های ما در ایران اکثراً به صورت سلسله‌مراتبی است. البته در دنیا نیز در بسیاری موارد چنین است؛ چرا که سلسله‌مراتب لازمه بسیاری از صنایع از جمله صنایع نظامی و بانکی و... است. اما در برخی از صنایع نمی‌توان از ساختار سلسله‌مراتبی استفاده کرد؛ از جمله آی‌تی، چون این صنعت مدام دچار تغییرات می‌شود و این تغییرات باید در ساختارها نیز اعمال شوند. تغییر دیگری که پس از تغییر در ساختار انجام می‌شود، تغییر در استراتژی است. متأسفانه در بسیاری از موارد می‌بینیم که استراتژی وجود ندارد و یا تعریف واحدی از آن در سازمان موجود نیست. حال استراتژی چیست؟ تعاریف گوناگونی هم برای استراتژی وجود دارد اما به‌طور کلی طبق نظر پروفیسور پورتر که در حال حاضر روی استراتژی‌های کشورها برای توسعه بین‌المللی تمرکز کرده است، جایگاه رقابتی یک شرکت در صنعت مربوطه‌اش را استراتژی آن شرکت می‌دانند.

به‌طور مثال آیا می‌خواهید شرکتی به با هزینه‌های

گفته می‌شود.

یکی دیگر از تغییراتی که باید ایجاد شود تغییر در مهارت‌هاست. در برخی از شرکت‌ها و سازمان‌ها انتظارات از کارمندان متناسب با مهارت آن‌ها نیست. پس ابتدا باید مهارت کسب شود و بعد به سمت تغییرات خواسته شده گام برداشته شود. اینکه گرایش به دوره‌های MBA و DBA در ایران رو به گسترش است بسیار اتفاق مبارکی است که نشان‌دهنده دید و باور علمی به مدیریت است.

■ پس به نظر می‌رسد که از نوآوری

می‌توان به تغییرات رسید. آیا

عکس این نیز می‌تواند اتفاق بیفتد؟

بله از تغییرات نیز می‌توان به نوآوری رسید. حتماً دلیلی برای این تغییر وجود دارد. ممکن است ورود یک فناوری جدید و شرایط جامعه و شرایط بازار و سلیقه مشتری و... پیش‌نیاز این تغییر باشد. مطمئناً تغییراتی می‌توانند به سمت آماده کردن یک مجموعه به سمت نوآوری شود. اما مسئله

اجرائی بسیار کم معروف شوید و در نتیجه محصولات و خدماتتان با قیمت‌ها پایین به بازار عرضه شوند مثل کمپانی IKEA یا شرکتی که تمایزهایی را ایجاد کرده مثل نسپرسو شرکت نستله و کارهایی متفاوت با محصولات رقیب انجام می‌دهد؟ برای این تمایزها هزینه بیشتری خواهید پرداخت و چون مشتری خواستار این تمایزها و ارائه خدمات متفاوت است، حاضر به پرداخت بهای بیشتری خواهد بود چون ارزش‌هایی متفاوت غیر از قیمت برای او ایجاد می‌شود.

این در مواردی است که شما در صحنه رقابتی و طبق قوانین رقابت بازی می‌کنید. حال آنکه نوآوری در برخی از موارد باعث ورود شما به صحنه‌ای بدون رقیب می‌شود. در این موارد شما می‌خواهید نوآوری را خلق کنید و در عین حال اصطلاحاً با قوانین بازی، بازی نمی‌کنید و توانسته‌اید بازی را شکل دهید. در اینجا هیچ‌گونه رقیبی نخواهید داشت و می‌توانید کارهای بزرگ‌تری را انجام دهید که اصطلاحاً استراتژی‌های اقیانوس آبی



صاحبان
کسب‌وکار
آگاهی نسبت
به استفاده
از این دیتاها
ندارند.
دیتاهایی
که منجر به
نوع جدیدی
از مدل‌های
کسب‌وکار
خواهد شد

مدیریت اجرایی می شود که طی آن پروژه‌های مختلفی را تقسیم می کنند، امور خاصی را به افراد خاصی واگذار می کنند و در یک پروسه یک یا دو ساله پروژه را به انجام می رسانند و استراتژی را پیاده می کنند و این ممکن است به تغییر در مدل کسب و کار شما ختم شود. در اینجا سبک که خدمتتان در ابتدای عرایض عنوان کردم ساختار اکثر شرکت‌های ایرانی سلسله مراتبی است و به همین دلیل برای چابکی بیشتر شرکت‌های باید به سمت ساختارهای پروژه‌ای گام بردارند و یکی از مفاهیمی که این چندساله مطرح شده، این است که آیا تغییر مدل‌های کسب و کار موفقیت را تضمین می کند؟ پاسخ خیر است. شما ابتدا باید استراتژی‌هایتان را تغییر دهید و پیاده کنید و سپس مدل کسب و کارتان را تغییر داده و اجرا کنید. حال این مفهوم جدید دیگری که این چند سال در علم مدیریت در خارج از ایران مطرح شده مفهوم ارزش است که این نوآوری چه ارزشی را به مشتری منتقل می کند؟ ارزش‌های شما در این مدل کسب و کار جدید چیست؟ آیا محصول جدید شما یک ارزش را خلق می کند؟

مشتریان برندهای کسب و کار در تمام حوزه‌های صنعتی عموماً محصولات نوآورانه دوست دارند، به عنوان مثال مردم در سال ۲۰۱۰ نمی دانستند آی‌پد چیست ولی پس از ارائه، آن را خریداری کردند. مثلاً من به تازگی از بزرگ‌ترین نمایشگاه اتومبیل جهان به نام اتوموبیل در پاریس بازدید کردم. یکی از شرکت‌هایی که در صنعت اتومبیل نوآوری بسیار مهم انجام داده است کمپانی آمریکایی تسلا است که توسط یک کارآفرین معروف به نام ایلان ماسک تأسیس شده و تولیدکننده خودروهای برقی در جهان است. در این نمایشگاه چیزی که برای بنده جالب بود میزان استقبال بازدیدکنندگان از غرفه این کمپانی بود که شما مشاهده می کردید مردم به جای بازدید از غرفه‌های مازراتی، فراری یا بنز، شیفته محصول جدید این شرکت یعنی مدل S بودند که این به نوبه خود جالب توجه بود. اساساً هر محصول جدیدی جذاب است؛ بنابراین می توان گفت نوآوری ارزش را خلق می کند.

مسئله بعدی برند است. اگر یک برند معروف، محصولی را ارائه دهد مردم به خاطر نام برند آن را تهیه می کنند پس می توان گفت برند هم ارزش خلق می کند. یا ممکن است یک محصول هزینه مشتری را کاهش دهد و یا این که ریسک را کاهش دهد و این‌ها نمونه‌ای از ارزش آفرینی است؛ اما موفقیت را تضمین نمی کند.

در واقع مدیریت هرگز چیزی را تضمین نخواهد کرد اما سعی می کند احتمال ریسک را کاهش

و مهارت‌ها را به همراه دارد. این فرایند در ظاهر ممکن است ساده به نظر آید اما فرآیند گسترده‌ای است. این کار در سازمان به چه صورت طی خواهد شد؟

باید تیمی وجود داشته باشد که همواره بازار را رصد کند. منظور از رصد بازار تنها بررسی سلیقه مشتری نیست، بلکه باید تمام اتفاقاتی که در آن حوزه در حال شکل‌گیری است را پایش کند. آگاهی از اتفاقاتی که دوروبر یک شرکت می افتد خیلی مهم است حتی اگر قادر به انجام آنی آن‌ها نباشید ولی باید روندهای حوزه خودتان را بدانید. به عنوان مثال کسی که در حوزه آی تی مشغول به فعالیت است حداقل باید بداند داده کاوی چیست، حال ممکن است در حال حاضر نتواند آن‌ها را در شرکت اجرا کند ولی باید بداند روند فناوری به چه سمت است. بعد از رصد تمام اتفاقات در حال شکل‌گیری و پایش این اطلاعات، یکسری اطلاعات به دست خواهند آمد و مدیران را آماده تصمیم‌گیری می کند.

داشتن استراتژی بسیار مهم است و اگر شما استراتژی نداشته باشید دچار سندرم تردمیل می شود که فکر می کنید روبه جلو حرکت می کنید ولی در واقع عقب‌گرد کرده‌اید. اتفاقی که برای صنعت ژاپن افتاد که در زمینه اثربخشی عملیاتی فوق‌العاده بودند ولی به خاطر نداشتن استراتژی در حال حاضر در صنایعی دچار مشکل شدند. بسیاری از شرکت‌ها استراتژی ندارند به همین دلیل کوتاه‌مدت فکر می کنند؛ اما اگر استراتژی مشخصی داشته باشند به صورت بلندمدت فکر خواهند کرد و موفقیت بیشتری خواهند داشت. به علاوه خیلی از ما به اشتباه فکر می کنیم مثلاً باید به همه بازار میلیونی مشتریان سرویس دهیم، یا اصطلاحاً بازار هدف خاصی را دنبال نمی کنیم که این در تضاد با اصل و اساس استراتژی در علم مدیریت است؛ با داشتن استراتژی درست و مناسب به هر حال یکسری از بازارها را از دست خواهیم داد.

بازارهایی که از ابتدا به عنوان مشتریان هدف ما انتخاب نشده‌اند.

باید به این نکته توجه داشت که این نوآوری باید بر اساس و هم‌راستا با استراتژی تعریف شود و بالعکس. بنابراین در صورت هم‌راستا نبودن این دو امر نمی توان نوآوری را به اجبار وارد سیستم کرد. پس اولین قدم داشتن استراتژی مشخص و بعد پیاده کردن آن است. بسیاری معتقدند روش پیاده کردن استراتژی توسط مفاهیم مدیریت پروژه و پروگرام در غالب طرح‌ها و پروژه‌های مختلف



این است که مسیر حرکت از خلاقیت و نوآوری به سمت تغییرات بهتر و کم‌ریسک تر است. اگر به بازار کار، آگاه باشید و متوجه اتفاقات اطراف باشید صد درصد به سمت تغییرات پیش خواهید رفت. اگر استراتژی داشته باشید و تغییراتی را در برخی از زمینه‌ها ایجاد کنید به سمت نوآوری نیز پیش خواهید رفت. ولی اگر کمپانی خوب تغییرات محیطی را رصد نکند، ممکن است زمانی به فکر بیفتد که بسیار دیر شده و کار از کار گذشته و شرکت راه‌حلی جز اعلام ورشکستگی ندارد. اتفاقی که برای کمپانی‌هایی مثل کداک و نوکیا-موبایل افتاد که یکی اعلام ورشکستگی و دیگری واحد تولید موبایلش رو واگذار کرد.

■ با توجه به تعریف شما از نوآوری، برخلاف نام جذابی که دارد، زمانی که به فاز اجرا می‌رسد اتفاقات بزرگی از جمله تغییر در ساختار، استراتژی و نیروی انسانی



در ایران متأسفانه رابطه معناداری بین سهام شرکت‌های بورسی و تصمیم‌گیری نوآورانه آن‌ها وجود ندارد



یک نوآوری ارائه می‌شود که خلاقانه است اما اکوسیستم نوآوری برای پذیرش آن آماده نیست و منجر به شکست می‌شود.

می‌توان گفت ایران در صنعت آی‌تی به میزان زیادی آماده نوآوری است و اکوسیستم برای مدل‌های کسب و کار روی پلتفرم وبی آماده است. درست است که هزینه اینترنت نسبت به سایر کشورها هنوز گران‌تر است اما به‌مراتب پایین‌تر آمده و در حال حاضر حدود چندین میلیون نفر از اینترنت استفاده می‌کنند و میزان تبادل اطلاعات بسیار زیاد است، بنابراین اکوسیستم برای نوآوری آماده است.

■ پس دانستیم که برای تولید نوآوری یک مکانیسم و برای اجرایی کردن آن در سازمان نیز به یک پروسه نیاز داریم. اکنون به صنعت بانکداری نگاه می‌کنیم. صنعت بانکداری ما سه سطح داشته است: سطح اول در زمانی بود که برای انجام هر کار بانکی کاملاً وابسته به کارمندان بانک بودیم، سطح بالاتر آن وابستگی به شعبه بود و پس از آن با آماده‌سازی و اجرای سیستم یکپارچه بانکی فقط به

توسعه خلاقیت را پیاده می‌کنند و وقتشان را صرف خلاق ساختن پرسنال از بنیاد نمی‌کنند. به خاطر همین مسئله است که شما می‌بینید شرکتی مثل گوگل اکثر قریب به اتفاق کارکنانش از دانشگاه استنفورد امریکاست که البته به وفاداری مؤسسان شرکت به این دانشگاه هم برمی‌گردد (چون خودشان مدتی در این دانشگاه بوده‌اند). گاهی محیط شرکت به افراد این اجازه را نمی‌دهد که خلاقیت خود را نشان دهند.

محیط باید طوری باشد که افراد خلاق بتوانند به راحتی در مورد ایده‌هایشان صحبت و محصولات جدیدی خلق کنند و مهم‌تر از همه علاوه بر امکانات لازم و کافی، از سوی مدیریت شرکت حمایت شوند که این در موفقیت تأثیر چشم‌گیری خواهد داشت.

یکی دیگر از موارد، وجود اکوسیستم نوآوری است. در واقع سؤالی که باید از خود بپرسیم این است که آیا تمام بسترهای لازم برای محصول نوآور شما در بازار مورد نظر شما آماده است یا خیر. به‌عنوان مثال اپل ساعت هوشمند خود را حالا به بازار عرضه می‌کند چون بسترهای فناوری و سایر موارد برای پذیرش آن آماده است؛ اینترنت فوق‌العاده ارزان شده است و امکان استفاده از این اپلیکیشن‌ها برای همه و در همه جا فراهم شده، پس این اکوسیستم آماده است. در حالی که گاهی

دهد و مدیر خوب مدیری است که با مباحث علمی روز مدیریت آشنایی داشته باشد و سعی کند از مشاورین و خبرگان صنعت در آن کسب و کار استفاده کند.

■ با توجه به این که ما برای نوآوری به یک ساختار نیاز داریم و اعمال کردن آن را در یک سازمان به صورت یک پروژه می‌بینیم، خود نوآوری چگونه اتفاق خواهد افتاد؟ به نظر می‌رسد یکسری مکانیزم‌هایی هم باید داشته باشیم که تولیدکننده نوآوری باشند.

بله درست است. مهم‌ترین شاخص و پیش‌نیاز نوآوری، داشتن نیروهای خلاق است. نوآوری بدون افراد خلاق نمی‌تواند شکل بگیرد. طبق صحبت‌های قبل، پیش‌نیاز نوآوری خلاقیت است و خلاقیت نیز توسط افراد خلاق در سازمان ایجاد می‌شود. طرز تفکر خلاقانه چیزی است که باید در شرکت‌ها به وجود آید که از دو طریق می‌توان به آن دست یافت: یکی جذب افراد خلاق است و دیگری ایجاد خلاقیت در محیط سازمان یا فرهنگ خلاقانه است.

بسیاری از شرکت‌های مشهور مانند گوگل و مایکروسافت و اپل از ابتدا افراد خلاق دانشگاه‌های دنیا را جذب می‌کنند و بعد روی آن‌ها دوره‌های



باید به این نکته توجه داشت که این نوآوری باید بر اساس و هم‌راستا با استراتژی تعریف شود و بالعکس. در صورت هم‌راستا بودن این دو امر نمی‌توان نوآوری را به اجبار وارد سیستم کرد

تأکید کرد که ماهیت صنعت بانکداری قابل مقایسه با صنعت آبی تی و نوآوری‌های آن نیست بلکه بیشتر نوآوری در آن مربوط به نحوه خدمات است.

■ در اینجا دو استراتژی برای نوآوری در یک سازمان بزرگ وجود دارد؛ یکی این که یک سازمان نوآورانه را در درون خود ایجاد کند یا از افراد خلاق استفاده کند؛ کدام یک کارا تر است؟

بخشی از این بحث به کارآفرینی مربوط می‌شود که باید امکاناتی در این زمینه فراهم شود؛ اما در کل هر دو صورت می‌تواند انجام شود. وقتی شرکت بزرگی یک استارت‌آپ را خریداری می‌کند، می‌توان حدس زد که یکی از دلایل آن وارد کردن یک نوآوری جدید و یا طرح خلاقانه جدید در کمپانی بزرگ است که فعالیتی استراتژیک برای آن شرکت محسوب می‌شود.

حال ممکن است این سؤال در ذهن شکل می‌گیرد که آیا شرکتی که استارت‌آپ‌ها را خریداری می‌کند خودش خلاق نیست؟ در این رابطه باید به این نکته توجه داشت که یکی از دلایل خرید یک استارت‌آپ‌ها برای دسترسی به حق امتیاز است؛ چرا که ثبت یک امتیاز نیازمند پروسه‌ای طولانی مدت و با هزینه زیادی است، بنابراین در این راستا یک شرکت بزرگ پیشنهاد خرید یک شرکت کوچک تر را می‌دهد تا بدنه نوآوری را قوی تر کرده و بتواند بازارهای بهتری را به خود جذب کند و در عین حال بقای خود را تضمین کند. در این بین شرکت کوچک تر نیز سود خواهد برد که یکی از این سودها دسترسی به بازار شرکت بزرگ تر است.

■ از نگاه دیگر، چگونه می‌توان خلاقیت را در افراد سازمان ایجاد کرد؟

تا چند سال پیش اعتقاد بر این بود که خلاقیت ذاتی است اما امروزه عکس این قضیه ثابت شده است. درصد زیادی از خلاقیت اکتسابی است البته مسائل ژنتیک نیز در بروز خلاقیت‌های فردی نقش دارد.

ولی اگر خلاقیت تماماً ذاتی بود، آموزش در این زمینه معنا نداشت، اما می‌توان با فراهم آوردن متغیرهای مختلف از جمله بازی‌های خلاقانه و ایجاد شرایط خلاقانه در محیط، سبب شکل‌گیری خلاقیت در افراد شد. اگر به سؤال قبل برگردیم، در نهایت می‌توان گفت که شرکت‌های بزرگ استارت‌آپ‌ها را خریداری می‌کنند تا روح تازگی و خلاقیت را در خود بیافرینند.



شاخص‌ها به سمت جلو حرکت کرده‌ایم. حال باید دید این پیشرفت به چه میزان کارایی داشته و منطبق با نیاز جامعه بوده است.

مدل‌های کسب‌وکار جدید که در تمام دنیا در حال استفاده است به سمت ارتباطی که افراد با مشتری برقرار می‌کنند رفته است؛ بنابراین مشتریان بر مبنای کار خود فقط با شخص خاصی در بانک ارتباط برقرار می‌کنند. حال سؤال این است که آیا این اکوسیستم در ایران آماده است؟

بله. این اتفاق در ایران در حال شکل‌گیری است و اکوسیستم آماده است. بحث‌هایی که در مارکتینگ و سایر حوزه‌های مدیریت بوده در نهایت اثرات خود را می‌گذارند. پس از آن نیاز به بخش‌بندی بازار است و این منجر به ایجاد مدل‌های کسب‌وکار جدید خواهد شد. برخی از صنایع مدام در حال نوآوری هستند، همانند آبی تی که رقابت زیادی در آن وجود دارد. این صنعت حکم می‌کند که شما برای بقا مدام نوآوری داشته باشید ولی در برخی صنایع دیگر مانند بانکداری روند نوآوری‌ها در آن‌ها کم است و ماهیت آن به گونه‌ای است که نمی‌توان همیشه از آن‌ها انتظار نوآوری داشت مگر در ارائه خدمات متمایز برای بازارهای هدف متفاوت. هم‌اکنون جدیدترین نوآوری در بانکداری ایران نحوه فرآیند ارتباط بیشتر و صمیمانه‌تر با مشتری است و باید

بانک وابسته بودیم، مستقل از اینکه در کدام شعبه هستیم. نسل بعدی نوآوری بانکی متفاوت تر است. همان طوری که شما اشاره کردید به اکوسیستم نوآوری نیاز داریم. این اکوسیستم هم‌اکنون چقدر در صنعت بانکداری ما دیده می‌شود؟ بسیاری معتقدند که اگر تابلوی هر بانک را برداریم و داخل بانک شویم تقریباً تفاوت چندانی ندارد که در کدام بانک هستیم؛ چرا که تمام سرویس‌هایی که دریافت می‌کنید یکسان و مشابه است و چنانچه این اکوسیستم فعلی با تقاضای شدید استفاده از سرویس‌های جدید مواجه شود، این نرخ نفوذ اینترنت ۴۵-۴۴ درصدی و یک جمعیت ۴۰ تا ۵۰ میلیون نفری، فشار شدیدی بر بانک وارد می‌آورد؛ اما نظام بانکی ما به هیچ وجه آماده نیست. چگونه می‌توان این شرایط را مدیریت کرد؟

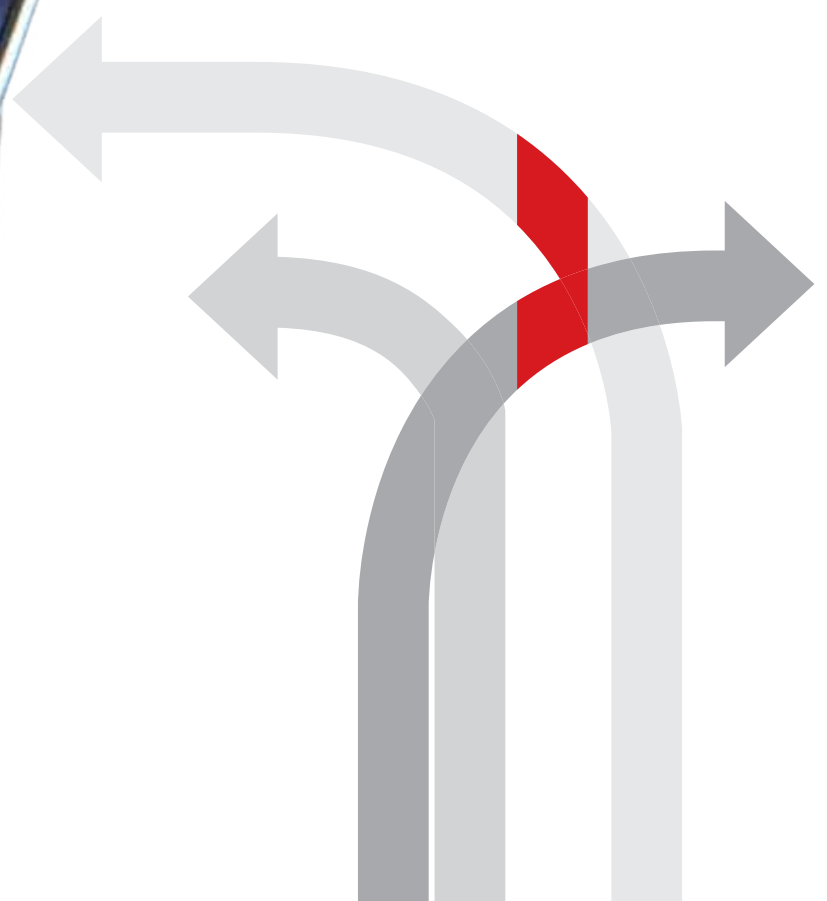
در ایران جنبه فناوریانه مربوط به اینترنت بانکی آماده شد و حتی در مقایسه با اروپا در برخی ابعاد پیشرفت بسیار خوبی داشته‌ایم و در برخی



مهم‌ترین شاخص و پیش‌نیاز نوآوری، نیروهای خلاق است. نوآوری بدون افراد خلاق نمی‌تواند شکل بگیرد



رسیدن به موفقیت از طریق نوآوری





بیباید با واقعیت روبرو شویم، نوآوری از آن دسته ویژگی‌هایی نیست که به بانکداری نسبت داده می‌شود. می‌توان گفت که آخرین نوآوری در بانکداری، دستگاه ATM بود که نخستین در سال ۱۹۶۹ در ایالات متحده معرفی شد. بسیاری از اپلیکیشن‌های بانکی هنوز کاستی‌های زیادی دارند و چک‌ها زمان زیادی می‌برند تا پردازش شوند، در حالی که از جنبه‌ی پرداخت‌ها و وام‌ها، رقبا ی غیر بانکی مانند PayPal و فروشگاه‌های وال مارت در حال بلعیدن بازار هستند. بانکداری تجاری - من در مورد طیف وسیع بانکداری سرمایه‌گذاری حرف نمی‌زنم - به دلایل خوبی محافظه کار هستند. بانک‌ها سال‌ها متامدی است که به‌عنوان یک جای امن برای پول مردم و همچنین منبع بزرگی برای تأمین سرمایه‌ی اقتصادی شناخته شده‌اند، و این جایگاه اجتماعی به قانون‌گذاری‌های سنگینی برای حفاظت از این سیستم منجر شده است. آن استخوان محافظه کار که در بدن هر بانکدار تجاری قرار دارد، به یک بی‌تمایلی نسبت به خرج‌های غیر ضروری در فناوری، یا اتلاف سرمایه‌گذاری‌های سهامداران، به‌علاوه‌ی بدبینی نسبت به محصولات جدید منجر شده است. ولی فناوری در جذب مشتری و حفظ آن‌ها نقش مهمی دارد. مدیران و گروه‌های مدیریتی نباید عقب بنشینند و نظاره‌گر این باشند که فناوری‌ها باعث می‌شوند مشتریانانشان به جاهای دیگر بروند و سهم آنان را بدزدند. در عصری که مشتریان با اپلیکیشن‌های بانکداری سیار احساس راحتی بیشتری می‌کنند و ترجیح می‌دهند برای پرداخت قسط ماشین یا خانه‌های خود از خدمات آنلاین استفاده کنند، بانک شما باید به روندها اهمیت نشان دهد. اگر فکر می‌کنید روش‌های قدیمی بهترین روش هستند، ممکن است مشتریان خود را از دست دهید. آیا فکر می‌کنید افراد زیر چهل سال برای پیدا کردن خانه‌های رهن به بنگاه‌های معاملات ملکی مراجعه می‌کنند؟ یا در عوض

از Yelp، Angie's List یا فیس بوک استفاده می‌کنند؟ برخی از بانکدارها از ترس خود برای من گفته‌اند و اینکه ممکن است به‌زودی بانک‌ها بدون استفاده و نامرتبط شود. واضح است که هیئت‌مدیره‌ی بانک‌ها لازم است استراتژی‌های خود در رابطه با فناوری را تعریف و تدوین کنند. لازم نیست اولین کسی باشید که از یک فناوری مشخص استفاده می‌کند. بزرگ‌ترین بانک‌ها از فناوری برای بهبود خدمات به مشتریان استفاده می‌کنند، مانند پرداخت‌های فرد به فرد و گفتگوی آنلاین، ولی قطعاً بانک‌های کوچک‌تر هم از این فناوری‌ها سود خواهند برد. بانک‌هایی که سرمایه‌های آن‌ها زیر ۵۰ میلیارد دلار است کوپن‌هایی را برای بانکداری موبایل، پرداخت از طریق عکس، و ابزارهای مدیریت مالی شخصی را مهیا می‌کنند. به عقیده‌ی کوری بوث از گروه مشاورین بوستون «اگر شما یک بانک عمومی هستید، خیلی غیرمحتمل خواهد بود که یک پلتفرم پیشگام در سطح جهانی داشته باشید. شما منابع را در اختیار ندارید. شاید بخواهید پایاپای با Jones یا هر چیزی که Fiserv به شما می‌دهد پیش بروید. لازم است که در مورد موقعیت خود تصمیم بگیرید.» همه‌ی این‌ها نوشتن یک بخش درباره‌ی نوآوری در بانکداری را به یک وظیفه‌ی پرچالش مبدل کرده است. مادر تلاش بودیم تا راه‌هایی را نشان دهیم که در آن فناوری با نوآوری در حال تغییر دادن قواعد بازی برای بانک‌ها بوده‌اند. مخصوصاً در زمینه‌ی جذب مشتری، حفظ آن‌ها، افزایش سهم بازار یا بهبود کارآمدی و سود. ما به دنبال نوآوری‌هایی بودیم، که لزوماً در حوزه‌ی فناوری نبودند، و بهبودهای قابل‌اندازه‌گیری مناسبی را ایجاد کرده بودند. واضح است که بانکداری سیار در حال تغییر نحوه‌ی سرویس‌دهی بانک‌ها می‌باشد. روزانه تراکنش‌های بیشتری از راه دور صورت می‌پذیرند و ترافیک شعبه‌ها در حال کمتر و کمتر شدن هستند. همه این را می‌دانند.



در بانک‌های بارکلی، بیومتریکی‌های صوتی در حال مدیریت امنیت هستند و از این‌رو مشتریان طولانی تماشای مرکز تماس گیر نخواهند کرد

ولی چه اپلیکیشن‌های بانکداری سیاری هستند که باعث شده‌اند برخی بانک‌ها از لحاظ تسهیل استفاده و کارآمدی سرآمد باشند؟ برای برخی از بانک‌ها، پرداخت قبض‌ها از طریق عکس برداری موبایل در حال جذب مشتریان جدیدی است. ابزارهای مدیریتی مالی شخصی وعده داده‌اند که درآمدهای حق دستمزد ایجاد کنند. چگونه برخی بانک‌ها با طراحی نوآورانه شعبه‌ها، که منجر به ترکیبی از خود خدمتی و یک سلیقه‌ی شخصی می‌باشد، به کارایی و کارآمدی نائل شده‌اند؟ برای مثال، در بانک‌های اکستراکو، در تکراس، ATM‌های باقابلیت تصویربرداری حدود بیست درصد از ۱.۲ میلیارد دلار سپرده‌های بانکی را شامل می‌شود. تحلیل داده‌ها از دیگر نوآوری‌های بانکی است که بانک‌ها برای کمپین‌های بازاریابی مؤثرتر از آن استفاده می‌کنند. برای مثال گروه Bancorp رفتار آنلاین مشتریان خود را ردگیری می‌کند تا برای آن‌ها پیام شخصی فرستاده و با زمانی که سیستم به آن‌ها علامت می‌دهد، با آن‌ها تماس بگیرند و از فرصت‌های سودآور استفاده کنند. تحلیل داده‌ها آن قدر پیچیده است که بانک می‌تواند احتمالات را بر اساس شانس فروش یک سرویس اولویت‌بندی کند و پیام‌هایی را بر اساس آن تنظیم کند. همچنین در بانک‌های بارکلی، بیومتریکی‌های صوتی در حال مدیریت امنیت هستند و از این‌رو مشتریان در صف‌های طولانی تماشای مرکز تماس گیر نخواهند کرد. و مشتریان این روش را دوست دارند. در حالی که ممکن است اکنون چند سال قبل از این رویداد باشد که یک نوآوری ارائه‌ی سرویس‌های بانکداری را به صورتی انقلابی تغییر دهد، مانند کاری که ATM‌ها در سال ۱۹۶۹ انجام دادند، حداقل می‌توانیم به طرح‌ها و راهکارهای ابتکاری که برای برخی بانک‌ها تجربه‌ی بانکداری را هم برای خودشان و هم برای مشتریان تغییر داده‌اند نگاهی بیندازیم. ما امید داشتیم آن تغییراتی را ببینیم که به یک دگرگونی واقعی منجر می‌شوند.



در سال ۲۰۰۵، بانک کنیک با سرمایه مالی ۷۹۲ میلیون دلار، سومین بانک در ایالات متحده بود. که از ATM های تصویر بردار بهره برداری کرد. به گفته‌ی اندرو سیلسبی، رئیس بانک، علاوه بر چهار شعبه‌ی سنتی، دو شعبه‌ی الکترونیکی ۲۴ ساعته بدون کارمند، ای بانک را قادر ساخت تا در حوزه جغرافیایی خود به صورت کارآمدتر و مؤثرتری تراکنش‌های مالی را با ۱۰ درصد هزینه‌های شعبه‌های تمام سرویس خود پردازش کند. وی عقیده دارد که ATM های تصویر بردار آن حدود یک سوم سپرده‌های بانک را مدیریت می‌کنند.

با وجود موفقیت‌های این بانک در زمینه‌ی مراکز بانکداری الکترونیک، در زمینه‌ی متصدیان مجازی، که به مشتریان اجازه می‌دهد از یک مکان جغرافیایی دیگر با کارمندان بانک در تعامل باشند، عقب‌افتاده است. بر اساس تحقیق سلنت، تنها ۱۵۰ بانک در آمریکای شمالی از متصدیان مجازی استفاده می‌کنند، که نسبت بسیار کوچکی از صنعت به شما می‌آید.

به گفته‌ی میبیرا، «فکر می‌کنم که حدود دو سال طول می‌کشد تا عرضه‌کنندگان چالش‌های این راهکار را برطرف کنند.» و ممکن است متصدیان مجازی برای بسیاری از بانک‌ها راهکار درست نباشند.

مگر اینکه بانک بخواهد ساعت‌های کاری را افزایش دهد یا دسترسی جغرافیایی خود را وسعت دهد، در غیر این صورت کسی نیاز به یک متصدی از راه دور را احساس نمی‌کند.

بانک کنستوگا، با ۶۷۹ میلیون دلار سرمایه در چستر اسپرینگر پنسیلوانیا از متصدیان مجازی در دو مکان در فیلادلفیا استفاده می‌کند. در این شعبه‌ها تراکنش‌ها کاملاً توسط متصدیان مجازی صورت می‌گیرد، بنابراین استفاده از کارمندان در این شعبه‌ها کمینه است.

به گفته‌ی لوری آدامسکی، مدیر عملیاتی در بانک کنستوگا، «هر چیزی که متصدی سنتی قادر به انجام آن بود، در این دستگاه قابل انجام دادن است.» علاوه بر سپرده‌ها و برداشت پول از حساب، مشتریان می‌توانند قسط‌های خود را پرداخت کرده و گواهی سپرده‌گذاری و چک‌ها را چاپ کنند. به گفته‌ی مدیر اجرایی کنستوگا، فروش در این شعبه‌ها افزایش یافته است. شعبه‌ی مادر خیابان ولنت در فیلادلفیا، که پیش‌تر یک شعبه‌ی سنتی بود، اکنون با متصدیان مجازی دو تا سه برابر بیشتر از قبل حساب‌های جدید باز می‌کند و کارمندان شعبه را قادر می‌سازد



بانک‌ها از فناوری برای شعبه‌های کارآمدتری که خدمات

بهتری به مشتریان ارائه می‌دهند استفاده می‌کنند

آیا ارتباط تصویری جای متصدیان بانک را خواهد گرفت؟

زمانی که حرف از فناوری به میان می‌آید، بسیاری از بانک‌ها به سرعت می‌گویند که می‌خواهند در زمینه‌ی فناوری پیشگام باشند. ولی بانک‌ها در پیاده‌سازی فناوری‌های جدید بانکداری در شعبه‌های خود بسیار کند هستند. در حالی که ممکن است این فناوری پرزرق و برق هم نباشد، ولی هشدار است برای پایان یکی از مهم‌ترین اجزای این صنعت، یعنی متصدیان بانک‌ها. بر اساس گفته‌های شرکت تحقیقاتی سلنت، ۶۸ درصد از مشتریان یک شعبه به آن رجوع کردند، و بیش از یک چهارم آمریکایی‌ها دسترس پذیر بودن شعبه‌ها را به عنوان یکی از ملاک‌های اصلی انتخاب بانک عنوان کردند. ولی سالانه ۵۰ درصد از ترافیک مراجعه حضوری به بانک‌ها کاهش می‌یابد. در عصر بانکداری دیجیتال، واضح است که رویکرد بانک‌ها به شعبه‌های خود باید تغییر کند. برای بسیاری از بانک‌ها این امر به منزله‌ی پیاده‌سازی و بسط فناوری‌های سلف سرویس (خودخدمتی) است. باب میبیرا، مفسر ارشد در سلنت اعتقاد دارد که این صنعت بیش از پیش به سمت مدل خودخدمتی پیش می‌رود، و کارمندان آن زمانی در دسترس هستند که به آن‌ها نیاز است. به عقیده‌ی کوین تراویس، مدیر یک شرکت مشاوره‌ی مدیریت بانکی به نام نوانتاس، «زمانی که حرف از فناوری در شبکه‌ی بانکداری به میان می‌آید، بزرگ‌ترین تغییری که در فناوری‌های شعبه‌ای مشاهده کرده‌ام، ATM هایی هستند که از فناوری عکس برداری استفاده می‌کنند.» برخلاف ATM های سنتی، این دستگاه‌ها تصویر سپرده‌های مشتریان را ثبت کرده و فرآیند بانکداری را برای کارمندان تسریع کرده و رسیدن تا بیدار سپرده‌ها را برای مشتریان مهیامی کند.



باز کردن حساب یا ورود به سیستم بانکداری الکترونیک را آموزش می‌دهد. بارشد فزاینده فناوری، چالش اساسی بانک‌ها این است که چه فناوری را پیاده‌سازی کنند. به گفته‌ی تریش و کسلر، JPMorgan Chase & Co تصمیم دارد به زودی نوعی از بیومتریک‌های اسکن کف دست را در شعبه‌های خود راه‌اندازی کند. این اسکنرها نه تنها الگوهای رگ‌های دست را بررسی کرده، بلکه علاوه بر آن یک کد امنیتی هم لازم است که یک لایه به امنیت آن اضافه می‌کند. و در آینده‌ی نزدیک، ممکن است گوشی‌های هوشمند یا دستگاه‌های پوشیدنی هویت فردی که وارد شعبه می‌شود را تشخیص دهند. مییرا می‌گوید «یک بانکدار از هویت فردی که وارد بانک می‌شود آگاهی پیدا کرده و به خط فروش خود اطلاع می‌دهد که از فرصت‌های فروش پیش رو استفاده کنند.»

به عقیده‌ی اسمیت، در صنعتی که نوآوری خیلی کم خود را نشان می‌دهد، «اگر بتوانید خود را متمایز کنید، اگر بتوانید خود را با بازار هدف خود همسو کنید، یک فرصت بزرگ دارید تا برنده شوید.» بانک‌هایی که راهکارهایی کارآمد و انعطاف‌پذیر را پیدا کرده و مشتریان را راضی نگه می‌دارند، برندگان این بازی هستند. منبع: بنک دایرکتور

بانک در چند دقیقه، و حساب‌های ATM‌های تصویربردار برای ۲۰ درصد سپرده‌های خود استفاده می‌کند. موفقیت‌های دیده‌شده در بانک‌های کوچکی چون چون کنیک، اکستراکو و کنستوگا نشان می‌دهد که این بانک‌ها در پیاده‌سازی فناوری‌های جدید در شعبه‌هایشان دارای مزیت‌هایی هستند. به گفته‌ی تراویس، «بانک‌های کوچک تر ادیکال تر بوده‌اند» چون در بند شبکه‌های بزرگ بین شعبه‌ای نیستند و در جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند به خوبی باهم مرتبط هستند. «زمانی که یک تغییر اساسی را ایجاد می‌کنید، احتمال اینکه مشتریان خود را از دست بدهید خیلی کم است، اگر مشتریان به خوبی به شما وفادار باشند.»

فناوری به تراکنش‌های مالی محدود نمی‌شود. ممکن است به آشنا شدن مشتریان به خدمات و محصولات متنوع بانک کمک زیادی بکند. جان دلبلیو اسمیت، مدیر اجرایی شرکت طراحی داخلی DBSI، عقیده دارد که «یک بانک به‌طور معمول ۵۰ تا ۶۰ محصول یا خدمت دارد، ولی چگونه همه‌ی آن‌ها را اطلاع‌رسانی می‌کنند؟ مشتریان چگونه از این همه محصول و خدمت اطلاع پیدا می‌کنند؟ یکی از راهکارهای مؤثر، دیجیتال تعاملی است.»

می‌توان پیام‌های بازاریابی را به سرعت بروز رسانی و یا شخصی‌سازی کرده تا در مورد محصولات و خدمات بانک اطلاع‌رسانی شود. مشتریان بانک Kennebec می‌توانند کارت‌های ATM خود را اسکن کنند تا به بانکداری الکترونیک دسترسی پیدا کنند، و این امر نه تنها به آن‌ها حس امنیت القا می‌کند، بلکه بانک را قادر می‌سازد تا امضاهای دیجیتال را تجربه کند. سیلسی می‌گوید «ما پیام‌های شخصی‌سازی شده را هنگام خوش‌آمد گویی به کاربران نمایش می‌دهیم.»

بانک ما برای آینده برنامه‌هایی دارد تا پیام‌هایی خصوصی و شخصی‌سازی شده را برای کاربران ارسال کند و محصولات و خدمات را برایشان معرفی کند. DBSI با Rabobank N.A. که سرمایه مالی آن به ۱۴ میلیارد دلار می‌رسد همکاری کرد تا دفتر مرکزی آن را با تمرکز روی مشتریان بانک در حوزه‌ی کشاورزی تغییر شکل دهد. عنصر مرکزی این شعبه یک میز است که در آن یک صفحه‌ی لمسی بزرگ جاسازی شده است. در حالی که این میز حس نوسالژیک ملاقات کشاورز با بانکدار خود را پشت میز آشپزخانه منتقل می‌کند، همزمان با صفحه‌ی مدرن تعاملی، اطلاعاتی در مورد محصولات بانک، و چگونگی



تا خدمات پیچیده‌تر را مدیریت کنند. الکو می‌گوید که توسعه‌ی این مفهوم جدید به یک یادو مکان دیگر، بدون استخدام کارمندان جدید باعث افزایش کارایی خواهد شد که بانک در جست‌وجوی آن است.

کریس گانترو، مدیر شرکت معماری کالیسون اعتقاد دارد که بانک‌ها باید به نحوه‌ی پیاده‌سازی فناوری‌های خود خدمتی نگاه دقیق‌تری داشته باشند. توصیه‌ی او این است که بانک‌ها فناوری را به رابط کاربری شعبه‌های خود بکشانند. او می‌گوید «فناوری را به نخستین گامی که مشتری با آن مواجه می‌شود تبدیل کنید.» بانک اکستراکو، با سرمایه‌ی ۱،۲ میلیارد دلاری، باز یافت کننده‌ی پول نقد را، که مدیریت پول نقد توسط متصدیان را خود کار می‌کند، در صف اول فرآیندهای خود قرار داده است.

به گفته‌ی جیمز گیسلین، نایب‌رئیس این بانک، زمان انجام تراکنش‌ها به نصف کاهش یافته است. به گفته‌ی مییرا، اکستراکو شعبه‌های خود را طوری طراحی کرد که باز و انعطاف‌پذیر باشند. آن‌ها تمام سرمایه‌گذاری خود را روی خود کار ساختن تراکنش‌های روزانه و معمول، مانند نقد کردن چک‌ها، یا مدیریت پول نقد و یا وام گرفتن‌های کوچک، متمرکز کردند. این بانک همچنین از دستگاه‌هایی برای صدور کارت عابر

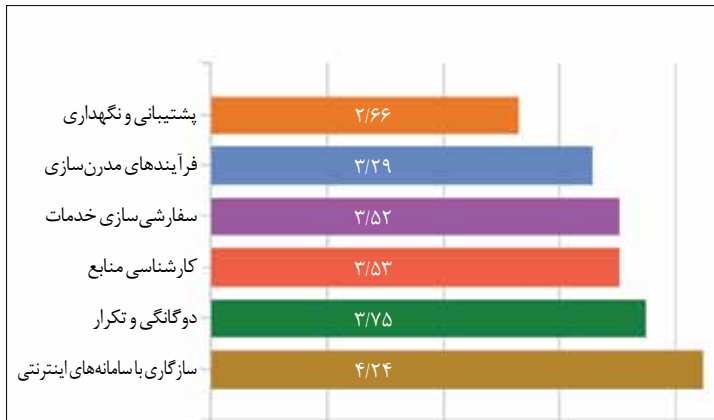


تراویس:
«بانک‌های کوچک‌تر ادیکال‌تر بوده‌اند»
چون در بند شبکه‌های بزرگ بین شعبه‌ای نیستند و در جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند به خوبی باهم مرتبط هستند

بانک‌ها با چالش ترکیب
سامانه‌های قدیمی و جدید
چگونه کنار می‌آیند؟

بانکداری الکترونیکی نیازمند فهیعت‌ت‌ب

بعد از واماندگی و شکست‌های IT که خبرهای زیادی را به خود اختصاص دادند، از بانک‌ها خواسته شد تا به واسطه‌ی تهدیدات قانونی زیرساخت‌های خود را امروزی کنند. ولی تنها بانک‌ها نیستند که لازم است به این مسئله رسیدگی کنند.



کدام سامانه یا موضوع قدیمی بیشترین مشکل را ایجاد می‌کند؟



تابستان ۲۰۱۲، بانک سلطنتی اسکاتلند (RBS) با مشکل جدی در سیستم خود مواجه شد و باعث شد تا مشتریان و برخی از موسسه‌های مالی وابسته به آن نظیر نات‌وست و اولستر بنک نتوانند برای روزهای متعددی و در بعضی موارد هفته‌ها، از خدمات این بانک استفاده کنند.

اوایل امسال هم مشکلی مشابه برای بانک لوید به وجود آمد: ولی تنها چند ساعت طول کشید تا مشکل رفع شود، ولی بعد از اتفاقی که برای بانک سلطنتی اسکاتلند (RBS) رخ داد، رسانه وارد عمل شد، این بار، آن‌ها موضوع را می‌دانستند، می‌دانستند که مشتریان این داستان را دوست خواهند داشت و شماره تلفن خیلی از «کارشناسان» را داشتند که در این مورد نظر دهند.

من یکی از این کارشناس‌ها بودم و تجربه‌ی توضیح دادن پیچیدگی‌ها و ارتباطات سیستم بانکداری امروزی به زبان عامه در برنامه‌ی زنده‌ی تلویزیونی و رادیویی کاری بسیار ترسناک، روح‌بخش و پرهیجان بود. اساساً چیزی که می‌خواستند بدانند این بود «چه کسی گند زده است و چرا الان دارند آزادانه راه می‌روند؟» برخی این امر را به نحو بهتری مطرح کردند، ولی لب کلام همین بود.

خیلی سخت است که با ایده‌ی کلی که کسی گند زده است همراه نشد، ولی چگونه می‌توانید بگویید که اخراج کردن یک نفر در اتاق هیئت‌مدیره، بدون اینکه خودبینانه به نظر برسد، واقعاً مشکلی را حل نمی‌کند؟ باور کنید این آن چیزی نیست که می‌خواهید حین یک جنون رسانه‌ای بگویید. تعدادی از سؤالات در ذهن ماندند و ورای ذهنم می‌چرخیدند و جواب‌هایی که در آن زمان به آن‌ها دادم را مرور می‌کنم.

بزرگ‌ترین سؤال که طی سرتنگونی رویداد RBS پیش آمد این بود که اگر یک بانک نتواند خدمات

قابل اتکا و معقولی را از طریق کانال‌های مناسب ارائه دهد، آیا باید پروانه‌ی فعالیت آن باطل شود یا خیر. این یک سؤال بد نیست اگر شما کلمات «معقول» و «مناسب» را از آن حذف کنید. برای بیشتر مشتریان قابل اتکا یعنی عاری از نقص و عیب و مناسب یعنی هر چیزی که می‌خواهند استفاده کنند.

درک من از این مسئله این است که بیشتر صنایع و فعالیت‌ها استانداردهایی دارند که بر اساس آن شکست و عیب را می‌سنجند و مکانیزم‌هایی که توسط آن، شکست را جبران می‌کنند. یک شرکت دارویی که داروهایش اثرات جانبی دارد با جرائم نقدی مواجه می‌شود. در صنعت هواپیماسازی و خطوط هوایی هم همین‌طور است.

بانکی که پول مشتریان را گم می‌کند یا می‌دزدد با جرائم نقدی روبرو می‌شود. حال چه تفاوتی دارد اگر به خاطر یک نقص در سیستم بانکی، مشتری نتواند به پول خود دسترسی پیدا کند؟ حداقلش این است که جبران کننده خود خواهد بود. این یک کار عجیب خواهد بود که بانک در درازمدت جبران‌ها را به صورت پیوسته به مشتریان خود، پرداخت کند. شرکت‌های فعال در حوزه‌ی تجهیزات و حمل‌ونقل طبق یک تعهدنامه‌ی سطح خدمات فعالیت می‌کنند که بدین معناست که اگر زیر استانداردهای تعریف شده خدمت ارائه دهند، فرانشیز آن‌ها تمدید نخواهد شد، حداقل در تئوری که این‌گونه است.

بنابراین، بله، نمونه‌های زیادی وجود دارند که بتوان بر اساس آن‌ها بانک‌ها را به خاطر خدمات ضعیف خود جریمه کرد.

بانک‌ها در این مورد چه کار می‌توانند بکنند که خدمات خود را بهبود بخشیده و کارت اعتباری مشتریان آن‌ها هنگام خرید مسدود نشود؟

راه فرار متداول، سؤالی است که در مورد طول عمر سیستمی مورد استفاده‌ی بانک‌ها مطرح

می‌شود. به نظر می‌رسد که محبوب‌ترین نوع راه فرار سیستم‌هایی هستند که بیشتر از ۳۰ سال عمر دارند، مخصوصاً اگر قبل از اتخاذ پول رایج اعشاری توسط بریتانیا در سال ۱۹۷۱، نصب شده باشند.

فی‌نفسه مشکلی در این مورد نمی‌بینم، کامپیوترها از سیستم دوتایی استفاده می‌کنند، بنابراین واحد پول چه اعشاری باشد و چه ترکیب‌های عجیب و غریبی از دوازده تایی و بیست تایی که پوندها، شیلینگ‌ها و پنی‌های قدیمی استفاده می‌کردند فرقی نمی‌کند. هر شیلینگ ۱۲ پنی است و هر ۱ پوند ۲۰ شیلینگ است. حتی یک بچه‌ی مدرسه‌ای هم می‌تواند این محاسبات را انجام دهد، بنابراین چرا یک کامپیوتر نتواند این محاسبات را انجام دهد.

مشکل اصلی عدم تناسب میان گروهی است که فرآیندهای این سیستم‌های قدیمی را انجام می‌دهند و گروهی که فرآیندهای دنیای امروزی را انجام می‌دهند. در دنیای خرده‌فروشی، بعد از ورود ATM‌ها به بازار این به یک مسئله تبدیل شده است، ولی حجم‌های اضافی تراکنش‌های بانکی از طریق اینترنت و موبایل، این امر را غیرقابل مدیریت ساخته است.

ولی تنها در دنیای خرده‌فروشی نیست که این مشکل به اوج خود رسیده است. دریل تویگز، مدیر محصول در شرکت سمارت‌استریم می‌گوید که مشکلات موجود در تراکنش‌های مالی و بانکداری سرمایه‌گذاری بسیار در حال افزایش هستند. در حالی که سیستم‌های رابط کاربری با مشتریان بسیار پیشرفته هستند ولی سیستم‌های پشت پرده بسیار قدیمی هستند و این امر لزوماً چیز بدی نیست: هنوز هم نمونه‌های بسیار خوبی برای این دستگاه‌ها وجود دارند، سخت‌افزارها و سیستم‌عامل‌های بسیار مستحکم می‌دارند، در حالی که سامانه‌های امروزی آن استحکام را نداشته و خطر هک شدن بیشتری دارند.



حدود ۴ درصد بودجه‌های مربوط به فناوری اطلاعات در موسسه‌های مالی صرف «نوآوری» می‌شود که روی چالش‌های مربوط به سیستم‌های فعلی آن‌ها متمرکز خواهد بود. تقریباً ۸۰ درصد بودجه‌ی فناوری صرف «روشن نگه داشتن چراغ‌ها» در زیرساخت‌های قدیمی‌شان می‌شود

شرایطی که بسیاری از مؤسسات در آن گیر کرده‌اند. بر اساس تحقیقات شرکت سلنت، بانک‌های اروپایی ۸۶٫۳ درصد بودجه‌ی خود را صرف تعمیر و نگهداری زیرساخت‌های IT می‌کنند و بقیه صرف سرمایه‌گذاری می‌شود. در حالی که این رقم خیلی با اعداد شرکت techUK سازگاری ندارد، سلنت مدرنیزه کردن را در اولویت نخست نمی‌بیند و عقیده دارد که در مورد پرداخت‌های آنی مطالب زیادی در سال‌های اخیر عنوان شده است. تأثیر این مسئله بسیار فراتر رفته و به مدیریت جریان مالی تا گزارش دهی تا دسترسی سیستم‌ها رسیده است. بانک‌ها دریافته‌اند که «همیشه فعال» به معنای «همین الان» است. فرآیندهای دسته‌ای بانک‌ها دیگر کفایت نمی‌کنند؛ هم‌اکنون پیغام‌های هنگام در خواست واحد مورد نیازند. تجهیز شدن برای یک آینده‌ی دیجیتال مستلزم مهندسی مجدد در بانک‌هاست تا تضمین کنند که می‌توانند با تغییرات پیش رو همگام باشند. شاید مهم‌تر از آن، خاطر نشان می‌کند که سرمایه‌گذاری‌ها روی نوآوری در آسیا اقیانوسیه بسیار بیشتر از اروپا است، هم از لحاظ نسبی و هم مطلق -۵،۳۰ درصد در منطقه که برابر با ۱۹٫۲ میلیارد دلار است که در مقایسه با ۸٫۲ میلیون دلار در اروپا بسیار بیشتر است.

به علاوه، این مخارج توسط موسسه‌های مالی بیشتر و کوچک‌تری صورت می‌گیرند که روی فناوری‌های جدید سرمایه‌گذاری می‌کنند و برای پول بیشتری که می‌دهند آش بیشتر می‌خورند - در واقع برای هزینه‌ی بیشتری که می‌کنند بانک‌های بیشتری دارند.

جان شلزینگر، مدیر فناوری در تمنوز می‌گوید که بیشتر این حرف‌ها غیر مرتبط‌اند. تغییرات بزرگی که در راه هستند منجر به مدل کاملاً متفاوتی برای موسسه‌های مالی خواهند بود، مشابه روشی که آمازون دنیای خرده‌فروشی را تغییر داد. به عقیده‌ی او، عصر بانک‌های جهانی پایان یافته است. بحران مالی نقش این ایده را آشکار ساخته و مصرف‌گرایی کردن فناوری تأییدی بر مرگ آن بود. در حالی که وی به مشکل مدرنیزه کردن سیستم‌های قدیمی اعتراف می‌کند، عقیده دارد که این مسئله فرصت مدرنیزه کردن روال‌های بانکی را از دست می‌دهد. وی می‌گوید «بانکداری الکترونیک سیستمی است که تنها وانمود می‌کند یک کارمند بانک است و این مدلی است که حتی قدیمی‌ترین است. بانک‌ها هنوز هم سیستمی می‌سازند که مبتنی بر حساب است به جای اینکه مبتنی بر مشتری باشد، کاری که آمازون و هم‌نوعان آن انجام دادند و موفق شدند.» منبع: بانکینگ تک



هزینه و سرمایه‌گذاری بانک‌های اروپایی در فناوری اطلاعات

جوانب سیستم مالی دارد. برداشتن موانع برای تغییر و شخصی‌سازی سیستم‌های قدیمی مزایای زیادی برای مشتریان خواهد داشت. همچنین با از میان برداشتن موانع فناوری برای ورود به بازار، کاهش الزامات قانونی و کاهش هزینه‌های بسیار زیاد فناوری اطلاعات برای ورود، رقابت هم از این مسئله سود می‌برد.»

این رویکرد برای قانون‌گذاران هم مزایای زیادی دارد. این رویکرد آن‌ها را قادر می‌سازد تا به نحوی پایستارتر داده‌هایی را که برای پایش موسسه‌های مالی نیاز دارند را استخراج کنند و از بحران‌های سیستم جلوگیری کنند. همان‌گونه که گزارش‌ها اخیر از قانونگذاری‌ها نشان می‌دهند، پیشرفت‌های اخیر در مورد ثبت داده‌های لازم کافی نبوده است. همکاری در این زمینه امری حیاتی است، «این مسئله را بانک‌ها به تنهایی نمی‌توانند حل کنند. باید این مسئله توسط دولت و قانون‌گذارها باید رهبری شود تا به بانک‌ها کمک شود این مشکل اساسی را حل کنند.»

این گروه برآورد کرده‌اند که حدود ۴ درصد بودجه‌های مربوط به فناوری اطلاعات در موسسه‌های مالی صرف «نوآوری» می‌شود که روی چالش‌های مربوط به سیستم‌های فعلی آن‌ها متمرکز خواهد بود. تقریباً ۸۰ درصد بودجه‌ی فناوری صرف «روشن نگه‌داشتن چراغ‌ها» در زیرساخت‌های قدیمی‌شان می‌شود. یک استفاده‌ی کاملاً ناکارآمد از منابع، ولی

ولی سابقه و همچنین میل عمومی طرفدار این سیستم‌هاست و سیستم‌های قدیمی دارای پایگاه داده‌ی اختصاصی هستند که ریسک انتقال آن خیلی زیاد است. مستندسازی و نبود مهارت‌های مناسب، علاوه بر حجم داده‌ها و نه معماری آن، از مشکلات اصلی هستند. ولی الزامات مربوط به گزارش‌های روزانه‌ی جریان مالی تحت قانون Basel III یعنی آن‌ها مجبور هستند تا با مسئله‌ی پاسخگویی در لحظه هم جواب دهند، مخصوصاً به هنگام مصالحه و در فرآیندهای سازمانی.

خوانندگان با مسائلی از این قبیل آشنایی خواهند یافت: سؤال این است که چه چیزی این روند را شروع خواهد کرد؟

یک هیئت بازرگانی در بریتانیا، به نام techUK که نماینده‌ی شرکت‌های IT است، عقیده دارد که دولت باید صنعت را مجاب کند تا به این مسئله رسیدگی کند. این گروه، بعد از واقعه‌ی ATM‌های بانک لویید در اوایل ژانویه مقاله‌ای منتشر کرد و در آن از دولت خواست تا یک استراتژی مدرنیزه کردن دیجیتال را بین موسسه‌های مالی بریتانیا ارزیابی و اجرایی کرده تا شکست‌ها و مشکلات شایع در پلتفرم‌های بانکی کاهش یافته و خدمات بهتری به مشتریان ارائه شوند.

از دیدگاه techUK، این استراتژی مدرنیزه کردن دیجیتال، لازم است که توسط دولت وضع شود و هماهنگ با هیئت‌های بانک‌ها و قانون‌گذارها صورت پذیرد. ولی techUK عقیده دارد که برای شروع لازم است که این موارد بررسی شوند: به عقیده‌ی بن ویلسون، مدیر خدمات مالی techUK، «خیلی غیرمحمول به نظر می‌رسد که با واگذاری این مسئله به خود صنعت، تغییری قابل توجه صورت پذیرد. از این رو به یک استراتژی فراگیر نیاز است تا شروع‌کننده‌ی تغییرات مفید برای جوانب مختلف سیستم مالی باشد. یک استراتژی مدرنیزه کردن دیجیتال مزایای بالقوه‌ای برای تمام

تجهیز شدن برای یک آینده‌ی دیجیتال مستلزم مهندسی مجدد در بانک‌هاست تا تضمین کنند که می‌توانند با تغییرات پیش رو همگام باشند