

دیده‌بان فناوری

گفتگو با احمد مرآت‌نیا
مهاجرت به بانکداری دیجیتال
و ظرفیت‌های فرهنگی و قانونی ما



ISSN : 2423-527X

تب استارت‌آپ

آیا ظرفیت کار آفرینی در کشورمان
تابه این حد بالاست؟



این رفتارهای هیجانی این جامعه کوتاهمدت



علیرضا صالحی
salehi@dfc.ir

آمار حضور ایرانی‌ها در وایبر فوق تصور ماست... حضور ایرانی‌ها در تلگرام را با این حجم پیش‌بینی نمی‌کردیم... تعداد ایرانی‌ها در فیس‌بوک همواره در رده‌های بالا قرار دارد... حمله به صفحه شخصی لیونل مسی توسط ایرانی‌ها پس از دریافت گل از آرژانتین در جام جهانی... و حتی در سال‌های دورتر... ایرانی‌ها پرجمعیت‌ترین ملت در شبکه اجتماعی اورکات (نیای قدیمی شبکه‌های اجتماعی).

چه چیزی باعث بروز این رفتار تب‌زده می‌شود؟ حالا این‌ها که سرگرمی است، ما همین رفتار را با پدیده‌های کسب و کاری هم داریم. یک باره هجوم سرمایه‌گذاران در راه‌اندازی کارخانه‌های ماکارونی، پفک، موتورسیکلت و... توسعه بهمن‌وار خدمات کارت در بانک‌ها و رسیدن به حدنصاب شگفت‌انگیز چهارده کارت برای هر خانواده ایرانی و حالا جماعتی ذوق‌زده به دنبال راه‌اندازی انواع استارت‌آپ از نوع ناب و غیرناب.

چرا همواره در مواجهه با پدیده‌های نوین، چنین شتاب‌زده و تب‌زده در پی به دست آوردن حداکثری همه چیز در زمان حداقلی هستیم؟ چرا جمعیت انبوهی از جوانان تلاش می‌کنند با پرداخت مبالغی اندک (مثلاً ۲۰۰ هزار تومان) و در مدت زمانی کوتاه (مثلاً ۵۰ ساعت) خودشان را به قله‌های کارآفرینی برسانند و در رویای زاکربرگ شدن و رفتن به بورس آمریکا، روز را به شب می‌رانند؟

چرا جوانانی که هنوز الفبای کسب و کار را به خوبی نیاموخته‌اند، و بدتر از آن خود را مستغنی از آموختن می‌دانند (چه به صورت آکادمیک و چه غیر آن) در قامت کارآفرینانی رؤیایی فرو می‌روند و همان‌ها، چند ماه بعد با پوشیدن ردای مری و مشاور کسب و کار (شما بخوانید منتور) به جوانانی از جنس خودشان مشاوره برای راه‌اندازی کسب و کار می‌دهند؟!

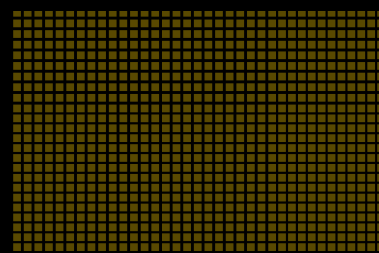
چگونه است که این کسب و کار حسرت‌فروشی یعنی راه‌انداختن کسب و کار چندمیلیاردی با هدف تبدیل شدن به واتس‌آپ و فیس‌بوک و گوگل، این چنین در کشورمان گل کرده و حتی دولتی‌ها را هم به صرافت پیوستن به این موج انداخته است؟

محمدعلی کاتوزیان، در کتاب «ایران، جامعه کوتاه‌مدت» این‌ها را از نشانه‌های توسعه‌نیافتگی می‌داند. وی در توضیح می‌گوید: نکته اصلی همان کوتاه‌مدت بودن است. یعنی جامعه‌ای که در آن چشم‌انداز بلندمدتی چه در زندگی کلان و چه در زندگی خرد وجود ندارد. یعنی اینکه هم در چشم‌انداز جامعه کوتاه‌مدت است و هم در زندگی فردی... این مسئله عدم استمرار در جامعه را نشان می‌دهد که جامعه را کوتاه‌مدت می‌کند و همه مناسبات فردی و اجتماعی بر اساس کوتاه‌مدت بودن جامعه طرح‌ریزی می‌شود. مثلاً فرض کنید که انباشت بلندمدت سرمایه در ایران هرگز وجود نداشته است. برای اینکه انباشت بلندمدت سرمایه به یک چشم‌انداز بلندمدت سرمایه نیاز دارد. بدین معنا که آن کسی که می‌خواهد سرمایه را انباشت کند باید اطمینان داشته باشد که دو سال دیگر اموالش همچنان مال خودش است.

وی ادامه می‌دهد که این جامعه را می‌توان کلنگی‌ناامید و نتیجه‌مستقیم این عدم انباشتگی فرهنگی یا اقتصادی و یا این عدم تداوم در جامعه ایران همان عدم توسعه است.

توسعه نه تنها به اکتساب و نوآوری، بلکه به خصوص به انباشت و نگهداری نیز نیاز دارد خواه ثروت باشد یا حق امتیاز یا دانش و علم.

فرمول موفقیت در
بانکداری الکترونیکی



مهاجرت به بانکداری دیجیتال و ظرفیت‌های فرهنگی و قانونی ما

مهندس احمد مرآت‌نیا، مشاور مدیرعامل بانک آینده، معتقد است که مسائل فعالان حوزه بانکداری در کشور با هم مشترک است و دغدغه‌های مشابه زیرساختی و امنیتی وجود دارد و با بحث و گفتگوی کارشناسی و هم‌افزایی می‌توان گام‌های بزرگی برای پیشبرد نظام بانکی کشور برداشت. از نظر وی که سال‌ها در عرصه بانکداری کشور فعالیت کرده است، اگر کسانی قدم پیش بگذارند و نهادی ایجاد کنند تا فعالان این حوزه را گرد هم آورد، نتیجه امر به نفع بانکداری کشور خواهد بود. آنچه در ادامه می‌خوانید حاصل گفتگویی است با وی درباره چالش‌هایی که توسعه بانکداری الکترونیکی در کشور با آن‌ها روبه‌روست.

موانع یا چالش‌های توسعه بانکداری الکترونیکی را می‌شود از لحاظ شکلی یا ساختاری هم بررسی کرد. از لحاظ شکلی طبق آخرین آمارها از حوزه کارت، تقریباً ۵/۴ کارت برای هر ایرانی وجود دارد. اغلب فعالیت‌های بانکداری الکترونیکی در کشور مانیز در حوزه پرداخت، در کنار تمام در دسرهای آن نظیر مسئله کارمزدها، متمرکز است و نه بخش‌های دیگر بانکداری الکترونیکی. نگاه شما به این مقوله چگونه است؟

در بحث چالش‌های توسعه بانکداری الکترونیکی در کشور بهتر است ابتدا ببینیم بانکداری الکترونیکی ما در کجا ایستاده است. ما ابزارهای پرداخت الکترونیکی زیادی داریم. یکی از مناسب‌ترین شاخص‌ها در این مورد می‌تواند کشور همسایه ما ترکیه باشد که به لحاظ جمعیتی، آماری نزدیک به هم داریم. این کشور در سال ۲۰۱۴ میلادی حدود ۸۰ میلیون نفر جمعیت داشته و کشور ما ۷۵ میلیون نفر. ضریب نفوذ اینترنت در ایران ۵۳ درصد است و این رقم در ترکیه ۵۰ درصد را نشان می‌دهد. در همان سال تعداد ۳۳۰ میلیون عدد کارت بانکی در کشور داشته‌ایم که این رقم در ترکیه ۱۵۷ میلیون عدد بوده است. حال اگر همین آمار را در سال ۲۰۰۹ نگاه کنیم، می‌بینیم که در کشور ما ۸۷ میلیون کارت بانکی و ترکیه ۱۰۳ میلیون کارت بانکی وجود داشته است و این بدان معناست که کشور ما در این زمینه طی ۵ سال به رشد ۳/۷ برابری رسیده است. در رابطه با پایانه فروش نیز در سال ۲۰۱۴ ما ۳/۵ میلیون و در ۲۰۰۹ یک میلیون و ۱۵۰ هزار دستگاه POS داشتیم و این یعنی رشد ۳ برابری رواج پایانه فروش در کشور. ترکیه در همین بازه زمانی تعداد یک میلیون و ۷۰۰ هزار دستگاه پایانه فروش را به تعداد دو میلیون و ۳۰۰ هزار رسانده است. در مورد خودپرداز نیز در سال ۲۰۰۹ تعداد ۱۷ هزار و در سال ۲۰۱۴ میزان ۴۰ هزار دستگاه خودپرداز در کشور داشتیم که این



بانکی مان را با این ابزار که امکانات گسترده‌ای در اختیارمان قرار می‌دهد، انجام نمی‌دهیم چون برای آن آموزش ندیده‌ایم.

از بحث آموزش به مشتریان، مخاطبان و پذیرندگان که بگذریم، طرف دیگر ماجرا کاربران و کارکنان نظام بانکی قرار دارند. کاربرد ما ترجیح می‌دهد که تنها سپرده بگیرد و احیاناً اگر امکانات بانک اجازه می‌داد تسهیلاتی پرداخت کند و چندان تمایلی ندارد که دیگر خدمات نوین بانکش را بفروشد؛ یعنی این انگیزه وجود ندارد. گاهی اوقات حتی علی‌رغم بخش‌نامه‌ها و اطلاعیه‌ها نیز آگاهی لازم در مورد این محصولات و خدمات جدید بانکداری الکترونیکی وجود ندارد. این اتفاق درباره موبایل بانک در بدو ورود پیش آمده بود. ما پیشرفت بزرگی کرده‌ایم اما هنوز جای بسیار برای جلورفتن داریم. همکاران ما باید عادت کنند که محصولات و خدمات خود را عرضه کنند و بانک‌ها فقط جایی برای جذب سپرده‌ها نیستند بلکه فروشگاه‌هایی برای ارائه خدمات و محصولات متنوع بانکی هستند که بخش عمده‌ای از آنها خدمات بانکداری الکترونیکی است و ما باید این نگاه را ترویج کنیم.

از طرفی ما هنوز باور نداریم که باید برای دریافت خدمت یا خرید نرم‌افزار پول قابل توجه پرداخت کنیم همان‌طور که برای خرید یک شعبه این کار را انجام می‌دهیم. چون شعبه را می‌بینیم اما یک خدمت یا یک نرم‌افزار یا یک دوره آموزشی تخصصی ملموس نیستند و هنوز هستند برخی مدیران نظام بانکی ما که ارزش این‌ها را که حتی خیلی بیشتر از ارزش یک شعبه می‌تواند باشد، باور ندارند. این در حالی است که ما حدود ۲۲۰۰۰ شعبه بانک در سراسر کشور داریم و سرانه شعب در ایران نه تنها از میانگین جهانی بلکه از بسیاری از کشورهای ثروتمند نیز بیشتر است و به این ترتیب شعبه که باید محل فروش محصولات و تامین سود و درآمد برای بانک باشد در برخی از مواقع تبدیل به یک مرکز ایجاد هزینه می‌شود. همچنین هنوز هستند بعضی مدیران ما در بخش‌های مختلف اعم از تسهیلات، منابع انسانی، پشتیبانی، تدارکات و غیره، که کامپیوتر را ابزاری برای انجام کار می‌دانند که یک دکمه را می‌زنند و سریع همه چیز تمام می‌شود و به نتیجه می‌رسد و نمی‌توانند بپذیرند که برای مکانیزه شدن یک کار یا یک بخش از بانک ممکن است به آن‌ها یک پروژه بر فرض شش ماهه ارائه شود. مشکل وقتی بیشتر احساس می‌شود که گاهی اوقات بعضی کارشناسان ما نیز دانش کافی و آگاهی به اندازه ندارند. این چالش نه فقط برای

خیر. ما الان در بخش خودپرداز و کارت‌خوان در حوزه پرداخت الکترونیکی به نقطه اشباع رسیده‌ایم و باید این توسعه را در دیگر حوزه‌های بانکداری نیز داشته باشیم. همان‌طور که دنیا به سمت بانکداری در بستر تلفن همراه و اینترنت می‌رود، بانکداری الکترونیکی ما هم باید برای خود نگاه به فناوری جدید راه، نه صرفاً در حوزه تلفن همراه، هدف‌گذاری کند و خود را با آخرین تکنولوژی‌های رایج در اروپا و آمریکا همگام سازد.

■ به نظر شما چه چالش‌های اساسی را در توسعه بانکداری

الکترونیکی در پیش داریم؟

مهم‌ترین چالشی که ما در زمینه توسعه بانکداری الکترونیکی داریم چالش فرهنگی و آموزشی است. در مسائل مربوط به بانکداری می‌بینیم که مقوله بانک مرکزی و قوانین موجود و تدوین مقررات مطرح می‌شود اما من معتقدم که همچنان مهم‌ترین مسئله ما چالش فرهنگی و آموزشی است و ما در بخش‌های مختلف با این چالش مواجه‌ایم. این مشکل در وهله اول در رابطه با مشتریان و مخاطبان ماست. مردم ما از اینترنت و وایبر استفاده می‌کنند اما هنوز عادت نکرده‌اند این ابزار را برای اینترنت بانک به کار ببرند. طبق آمارهای منتشره، ۱۱٪ درصد از مردمی که از وایبر استفاده می‌کنند ایرانی هستند و کشورهایی مانند آمریکا و هند پس از ما قرار دارند. با وجود آنکه هنوز چندوقتی از ورود تلفن هوشمند به ایران نمی‌گذرد اما ما وقتی شروع به استفاده از یک فناوری می‌کنیم دیگر کسی جلودارمان نیست. با این اوصاف هنوز استفاده از این ابزار برای عملیات بانکی خیلی جان‌نیافته است. امروزه مردم مزایای استفاده از دستگاه کارت‌خوان را به خوبی می‌شناسند و به راحتی از آن استقبال می‌کنند کما اینکه دست‌فروشان هم کارت‌خوان دارند؛ اما در این زمینه شاهدیم که مشتریان ما حاضرند ساعت‌ها وقت خود را غرق در گوشی هوشمند خود باشند، حتی وقتی که در کنار خانواده و دوستان خود هستند. اما هنوز عادت نکرده‌اند که از آن برای رسیدگی به امور بانکی خود استفاده کنند. فرهنگ‌سازی و آموزش چیزی است که در این زمینه احساس می‌شود. شما کمتر جایی در دنیا این پدیده را می‌بینید که چند نفر در کنار هم نشستند و ولی با هم حرف نمی‌زنند بلکه برای هم پیام می‌فرستند. ما از این ابزار به نوع خاص ایرانی خود استفاده می‌کنیم. فرد با هزینه گزاف یک گوشی آیفون ۶ خریداری می‌کند اما از آن استفاده ناچیزی می‌کند. ما کار

به معنی رشد ۲۳۵ درصدی در این بازه زمانی است. ترکیه در همین مقطع تعداد ۲۳ هزار دستگاه کارت‌خوان را به ۴۲ هزار عدد رساند. اگر ترکیه را به عنوان یک کشور آزاد رو به توسعه که در تلاش برای ورود به اتحادیه اروپا هم هست، بپذیریم در مقایسه با خودمان می‌بینیم که ما علی‌رغم تمام تحریم‌ها و محدودیت‌هایی که داشته‌ایم، رشد قابل توجهی را به لحاظ ابزار و تجهیزات در کشورمان شاهد بوده‌ایم.

ما با وجود شرایط اقتصادی و تحریم‌هایی که با آن مواجه‌ایم تقریباً صنعتی را در کشورمان سراغ نداریم که به اندازه بانکداری الکترونیکی رشد کرده باشد. اگر چنین رشدی در صنعت نفت و خودرو روی می‌داد توجه بسیاری را به خود جلب می‌کرد. از طرف دیگر فکر نمی‌کنم آن حربه‌های انتقادی و برخوردهای عتاب‌آمیزی که با صنعت بانکداری می‌شود در صنایع دیگر چندان مشاهده شود. اگر فردی در بانک یک استان تخلفی انجام دهد، تمام نظام بانکی زیر سؤال می‌رود. هر جایی که در زمینه سیاست‌های پولی و بانکی صحبت شود نه تنها کسی از آن‌ها تقدیر و تشکر نمی‌کند بلکه همه جا اولین مقصری که پیدا می‌شود، بانک‌ها هستند. در هر حال ما رشد و توسعه بسیار قابل توجهی داریم و این چیزی در حد ادعا نیست. آمارهایی که وجود دارد نیز حاکی از همین امر است. طبق این آمار، تعداد تراکنش‌های پایانه فروش ما نه در مقایسه با جاهای دیگر بلکه در همین داخل کشور از اسفند ۸۸ تا اسفند ۹۳ به ۱۷ برابر رسیده است. چنین ارقامی در جای دیگر دیده نمی‌شود. مبلغ تراکنش‌ها در پایانه‌های فروش طی این مقطع ۵ ساله ۴۲ برابر شده است. زمانی رسیدن به رقم ۲۰۰ هزار پایانه فروش برای اهالی بانکداری الکترونیکی یک آرزو بود. ما در این زمینه رشد قابل توجهی داشتیم و البته مخاطبان ما و مردم نیز همراهی کردند و مهاجرت قابل توجهی از پول کاغذی به پول الکترونیکی انجام دادند. معتقدم ما اکنون در مقطعی هستیم که می‌توانیم با هدف خدمت‌رسانی بیشتر، سهولت و سرعت بیشتر، این رشد را چند برابر کنیم.



با وجود آنکه هنوز چندوقتی از ورود تلفن هوشمند به ایران نمی‌گذرد اما ما وقتی شروع به استفاده از یک فناوری می‌کنیم دیگر کسی جلودارمان نیست. با این اوصاف هنوز استفاده از این ابزار برای عملیات بانکی خیلی جان‌نیافته است

■ این رشد، متوازن به نظر نمی‌رسد، مثلاً در شاپرک مادر حوزه پرداخت اینترنتی رشد خوبی نداشتیم ولی در خرید از طریق پایانه‌های فروش شاهد رشد انفجاری بوده‌ایم. آیا شما معتقدید که باز هم باید همین‌ها را توسعه بدهیم؟



مشتریان و فروشندگان بلکه مدیران و کارکنان نظام بانکی و حتی کارشناسان و متخصصان نظام بانکی هم وجود دارد. کارشناسان و متخصصان ما نیز نیاز به آموزش برای رسیدن به یک ادبیات مشترک در زمینه بانکداری الکترونیکی دارند. نکته آخر این است که باید نگاهمان را درباره بحث بانکداری الکترونیکی عوض کنیم. بانکداری الکترونیکی به این معنی نیست که سیستم‌های دستی قدیمی را امکان‌پذیر کنیم. ما باید طرحی نو متناسب با فناوری‌های پیش روی، ارائه دهیم. این نگاهی است که در متخصصان کامپیوتر، معمار سیستم، تحلیل‌گر و طراح ما، البته برخی از آن‌ها، باید تقویت و اصلاح شود. به نظر من چالش آموزش و فرهنگ‌سازی، مهم‌ترین چالش این حوزه است چون طیف وسیعی را در برمی‌گیرد و حل این معضل گام بزرگی در راستای توسعه بانکداری الکترونیکی کشور محسوب می‌شود.

■ چه راهکارهایی برای حل این معضل در کشورمان جوابگوست؟

شکی نیست که باید فرهنگ‌سازی کنیم، آموزش دهیم و اطلاع‌رسانی کنیم. از طرف دیگر باید شرایط را نیز در نظر بگیریم. چندسال قبل بود که داشتن گواهی نامه IC DL برای استخدام و جذب شدن در مشاغل مختلف رایج شد اما کم‌کم از مد افتاد. برای کاربران ما در بانک نیز باید چنین چیزی تعریف شود و خیلی هم خوب است که یک سری آموزشگاه‌هایی داشته باشیم که چنین آموزشی را در زمینه بانکداری الکترونیکی به کاربران بانکی ارائه می‌دهند و کاربران باجه هم باید موظف شوند که این مدرک را داشته باشند.

یک سری ابزارهای انگیزشی برای مشتریان نیز وجود دارد که می‌توان از آن‌ها استفاده کرد؛ مثلاً زمانی گرفتن کارمزد پرداخت قبض داخل شعبه باعث شد تا مردم به پرداخت قبض از طریق خودپرداز روی آورند. ما برای موبایل و اینترنت و رواج بانکداری دیجیتال نیز باید از چنین ابزارهای انگیزشی ساده استفاده کنیم. موجهی که از این جریان اتفاق می‌افتد به ما نشان خواهد داد که این ابزار نقش پررنگی را در فرهنگ استفاده از بانکداری الکترونیکی در همه ابعاد آن ایفا می‌کنند. ضمن آنکه تبلیغ و ترویج بهره‌گیری همه جانبه از بانکداری الکترونیکی در شبکه‌های اجتماعی و از طریق رسانه‌های جدید هم می‌تواند به کمک این مقوله بیاید. مخاطبان ما این روزها کمتر پای دستگاه‌های تلویزیون نشسته‌اند بلکه

در شبکه‌های اجتماعی و سایت‌های اینترنتی حضور دارند.



■ اینجا می‌خواهم تلنگری به کل نظام بانکی بزنم. سرور، خودپرداز، پایانه فروش و ساختمان همان سخت‌افزارهایی هستند که بانک اقدام به خریداری آن‌ها می‌کند و ظاهراً بانک‌ها داشتن این‌ها را به خرید نرم‌افزارها ترجیح هم می‌دهند و لـو اینکه هزینه بیشتری به آن‌ها تحمیل می‌کند با این اوصاف و در هر حال این سخت‌افزارها سرمایه‌های مالی بانک هستند. در گذار به بانکداری الکترونیکی، تکلیف آن‌ها چه می‌شود؟

هر محصولی استهلاکی دارد و این ابزار اصولاً استهلاکی ۳ تا ۵ ساله دارند. در مهاجرت به بانکداری الکترونیکی اتفاق خاصی برای این ابزار نمی‌افتد و تنها موضوع مهم این است که باید تغییر کاربری داده شوند. پایانه‌های فروش که مستهلک می‌شوند اما خودپردازها که در فضای بانکی کشور بیش از پیش مورد توجه‌اند، را

می‌توان به شکل دیگری مورد استفاده قرار داد و خدمات ارزش افزوده روی آن گذاشت. این، همان جایی است که بانک‌ها می‌توانند خود را متمایز کنند. ما می‌توانیم هم در زمینه‌های مرتبط با Core Banking و Test Environment کنار یکدیگر بنشینیم و در کنار هم کار کنیم و هم با ایجاد ارزش افزوده به رقابت با یکدیگر بپردازیم و با ارائه خدمات بهتر و باکیفیت‌تر دست به یک بازی برد-برد بزنیم؛ بنابراین درباره تجهیزات خریداری شده توسط بانک‌ها باید بگویم که این‌ها جای خود را دارند اما جهت‌گیری ما باید به سمت دیگری تغییر کند. وقتی من به عنوان بانک می‌خواهم خدمت موبایل بانک را در بستر اینترنت به مشتری ارائه دهم دیگر لازم نیست که مثل پایانه‌های فروش به او یک موبایل بدهم بلکه او این ابزار را در اختیار دارد و من باید روی نرم‌افزارهای اینترنت و موبایل بانک سرمایه‌گذاری کنم. نه فقط بانک‌ها بلکه شرکت‌هایی که این محصولات نرم‌افزاری را ارائه می‌دهند هم باید در این زمینه خود را با شرایط تطبیق دهند. سالیان متمادی می‌گذرد که واسط کاربر نرم‌افزار اینترنت بانک شرکت‌های ارائه دهنده همان است که بوده در حالی که فضای اینترنت عوض شده است. واسط کاربر در جذب



درون یک بانک موجود، برند جدیدی به عنوان یک بانک مجازی طراحی و ارائه شود تا برای دستیابی به مقاصد دیگری در زمینه خدمات نوین و متفاوت تری عمل کند و اصولاً این بانک جدید است که کارهای مجازی را انجام می دهد و با رویکرد جدید به ارائه خدمات می پردازد و بانک اصلی سرجای خود به کارهای سابق مشغول است. در این شرایط است که دیگر مقاومتی پیش نمی آید چون این بانک مجازی از ابتدا برای همین موضوع طراحی شده است، ساختار سازمانی آن برای این منظور شکل گرفته و Core Banking آن بر همین اساس است. اینجا دیگر در مورد سامانه بانکداری متمرکز و کانال ها و سازگاری آن ها، کانال های متفرقه و غیره بحثی وجود ندارد. بلکه ارائه خدمات متفاوت بانکی روی رسانه های مختلف مطرح است که این ها کانال های مختلف محسوب نمی شوند. به عبارت دیگر ما نمی توانیم بانک سنتی قدیمی خود را وصله بینه کنیم، یعنی همان کاری که قبلاً انجام می دادیم و ضمن آن سعی داشته باشیم که بانکداری الکترونیکی تمام و کمال عرضه کنیم.

ما اکنون در جایی ایستاده ایم که باید یک بانک مجازی از دل بانکداری سنتی ما بیرون بیاید و این گونه است که می توانیم خود را با شرایط روز دنیا تطبیق دهیم.

■ نقش رگولاتوری را در ایجاد چنین زمینه هایی برای بانک ها چگونه می بینید؟

اینجاست که وارد چالش بعدی یعنی قوانین و مقررات میشویم. جایی که نقش بانک مرکزی ما بسیار چشم گیر است. همه ما بسته سیاستی نظارتی سال های ۸۷ و ۸۸ در مورد صدور مجوز دو بانک مجازی را به خاطر داریم. در ۲۷ اردیبهشت ماه ۹۰ بود که آیین نامه تأسیس و فعالیت بانک های مجازی هم تصویب شد. عده ای هم مثل ما این را باور کرده و تلاش بسیاری برای آن انجام دادند. ابتدا ۷۰ میلیارد تومان سرمایه نیاز بود و بعد ۲۰۰ میلیارد و پس از آن ... عده ای هم یک مجوز برای تأسیس بانک آرین گرفتند که حتی در آن پذیره نویسی و جذب پول هم صورت گرفت. اما بانک مرکزی وقت، مجوز آن را لغو کرد.

قوانین و مقررات و سیاست گذاری ما باید به سمتی برود تا اگر بانکداری مجازی واقعاً پسندیده است، این قوانین بتوانند آن را حمایت کنند. با تمام احتیاطی که برای بانک مرکزی قائل هستیم باید بگوییم که اینجا این چالش مطرح می شود که

بانکداری دیجیتال است. در ساختار بانکی یک مقاومت جدی نسبت به موضوع بانکداری دیجیتال وجود دارد و اصولاً شرایط کارکنان نظام بانکی ما برای چنین چیزی آماده نشده است. در این شرایط باید تحویل داران بانکی ما، فروشنده گان خدمات بانکداری باشند و شعب ما تبدیل به مراکز فروش خدمات بانکی شوند؛ اما در حال حاضر تحویل دار ما فقط به جذب منابع، افتتاح حساب و احیاناً پرداخت تسهیلات می پردازد.

■ البته این به مدل کسب و کار بانکی ما برمی گردد که این گونه تعریف شده است. چون بانک های کشور ما بر اساس مانده و وصول درآمدزایی می کنند و نه بر اساس خدمات.

بله همین طور است و نه بر اساس کارمزد؛ در صورتی که در بررسی چند سال قبل ما بر روی بانک های اروپایی، درآمد آن ها بر اساس کارمزد بود و کمتر از ۵۰ درصد درآمد آنها از محل منابع و سود تسهیلات حاصل می شد. به همین دلیل در این کشورها سود سپرده ها در حد ۲ تا ۳ درصد باقی مانده و در شرایط تسهیلات دهی نیز با ما بسیار متفاوت اند. عمدتاً درآمد آن ها به سمت استفاده از کارمزدهای قابل توجه و دارای رقم های بالایی برای هر تراکنش است که از مشتریان این خدمات دریافت می کنند. ما هم باید خود را با آن ها تطبیق بدهیم هر چند پذیرفتن این موضوع برای ما خیلی دشوار است که برفرض بابت خرید از طریق کارت اعتباری، کارمزدی در این حد بپردازیم اما این مسیر ناگزیری است که باید در آن قرار بگیریم اگر چه که در پیاده سازی آن با چالش مقاومت در برابر تغییر رویه رویم. اگر این گونه نگاه کنیم، نحوه کارهای بانکی ما تغییر خواهد کرد. بانک سه مدل کاری اصلی بیشتر نخواهد داشت؛ تولید محصولات، پردازش تراکنش ها و خرده فروشی خدمات. بانک، تبدیل به سوپرمارکت ارائه خدمات مالی می شود اما بدون شک در برابر این تغییرات مقاومت ایجاد خواهد شد و راه چاره آن آموزش، انگیزش و ورود گروه های خلاق و نوآور به سازمان بانک خواهد بود.

حرف دیگری که شاید به نظر عجیب بیاید این است که یک بانک جدید از درون بانک سابق ایجاد شود. به نظر من امکان ندارد که بتوان ساختار بانک سنتی را تغییر داد اما تجارب بسیاری در جهان وجود دارد که می گوید ممکن است از

مخاطب بیش از ۵۰ درصد سهم دارد اما قرار نیست این موضوع اتفاق بیفتد چون یک بازار انحصاری وجود دارد که برخی شرکت ها برای خود ایجاد کرده اند و همین امر، انحصارگرایی را به یکی از چالش های جدی ما در این بخش تبدیل کرده است.

چالش دیگری که می توان از آن نام برد، چالش مقاومت در برابر تغییر است که شاید بخشی از آن فرهنگی و آموزشی باشد. چالش مقاومت در برابر تغییر هم مشتریان را در برمی گیرد و هم ساختار سنتی بانک ها را. باید انتقاد را از خودمان شروع کنیم. یک بانک اگر می خواهد به سمت بانکداری دیجیتال جهش داشته باشد باید حتماً ساختار خود را از این حالت سنتی سلسله مراتبی خارج کند و برای این کار باید نگاه شعبه محور خود را تغییر دهد و بپذیرد که در بانکداری دیجیتال محصولات و خدمات هستند که جایگاه ویژه ای دارند و دیگر کسی برای پی بردن به عملکرد یک بانک درباره تعداد شعب آن نمی پرسد بلکه تعداد مشتری، تعداد حساب های موجود و تعداد تراکنش های آن اهمیت دارند و یا میزان حضور در فضای مجازی و میزان محصولات متمایزی که آن بانک ارائه می دهد، تعیین کننده هستند این ها اقتضای

کارشناسان و متخصصان ما نیز نیاز به آموزش برای رسیدن به یک ادبیات مشترک در زمینه بانکداری الکترونیکی دارند

بانک مرکزی ما با توجه به همه دانش و احاطه به ویژه در حوزه فناوری اطلاعات احتیاج به ارتباط تنگاتنگ با کارشناسان و مدیران فناوری نظام بانکی کشور نیز دارد. پسندیده تر است به جای اینکه ابتدا بخش نامه را ابلاغ کنیم نخست آن را به اشتراک بگذاریم. اگر نظرات کارشناسی بدنه نظام بانکی در بانک مرکزی بیشتر مورد توجه قرار گیرد، انسجام و هماهنگی به وجود می آید که ما را به نتایج بهتری می رساند و بزرگترین سدها را از میان برمی دارد.

■ آیا این موضوع را که بانک مرکزی در کشور ما درگیر کارهای اجرایی می شود به نوعی می توان از چالش های توسعه بانکداری الکترونیکی در کشور محسوب کرد؟

این موضوعی است که خیلی هم از آن سخن گفته می شود و وقتی حرف از چالش می شود نمی توان آن را مطرح نکرد. فکر نمی کنم هیچ بانک مرکزی در دنیا برای خودش سیستم بانکداری الکترونیکی جدا داشته باشد

بانک مرکزی باید به سیاست گذاری بپردازد و طبیعتاً شفاف هم عمل کند. حداقل سه سال است که این پرسش مطرح است که بر چه مبنایی این دوازده شرکت PSP را داریم اما کسی پاسخ نمی دهد و اصلاً کسی نمی گوید که چرا دوازده عدد و نه کمتر یا بیشتر. کسی نمی گوید آن شرکت هایی را که میزبانی کرده و شرایط آن ها را تأیید کردند چرا بدون مجوز مانده اند. آیا مجوز گرفتنشان به نفع نظام بانکی و مردم نیست؟ مثل همان بانک های خصوصی که توانستند با ورود خود، نظام بانکی کشور را متحول کنند. با این اوصاف یکی از چالش های جدی ما قوانین و مقرراتی روشن است و هیچ ایرادی هم ندارد که اگر هم در جایی اشتباهی صورت گرفت، به راحتی آن را اعلام کنند. آیین نامه ای که بیش از یک سال پیش درباره شرایط شرکت های PSP اعلام شد صرفاً بر روی کاغذ و پشت سایت است و هنوز اجرایی نشده است. تا وقتی که این گونه باشد ما این چالش ها را داریم. این نقش چندگانه باید برداشته شود و برای این کار باید تفکیک سیاست گذاری از اجرا استفاده از نظرات کارشناسی، ایجاد کار گروه های تخصصی و برقراری ارتباط مستقیم با مدیران قبل از ابلاغ بخش نامه ها را مدنظر قرار داد. راهکار دیگر این است که بانک ها و بازیگران اصلی مثل شرکت های PSP و دیگران

در یک نهاد مستقل، اتحادیه، سازمان مردم نهاد یا هر اسم دیگری در کنار هم قرار گیرند. مسائل فعالان این حوزه ها با هم مشترک است و همه ما در مشکلات زیرساختی و امنیت شریکیم. پس کنار هم بنشینیم تا هم افزایی داشته باشیم. اگر کسانی قدم پیش بگذارند و چنین نهادی را ایجاد کنند به نفع بانکداری کشور خواهد بود. چالش بعدی بحث زیرساخت و امنیت است. زمانی ما در پی ارتباط شعب بانک ها با مراکز داده بودیم. دریافت خطوط ارتباطی از طریق وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات مشکل بود و کار گروه ویژه ای هم تشکیل شده بود که بانک ها از این طریق ارتباط می گرفتند. امروزه مشکل ما ارتباط بین شعبمان نیست. بانکداری الکترونیکی دیگر از طریق شعب عمل نمی کند. ما اکنون دغدغه پوشش اینترنتی و آنتن دهی را داریم که شامل پایانه های فروش سیار و فروشگاه ها هم می شود. ما در برخی نقاط از بازار تهران نمی توانیم تراکنش مورد نظر خود را تحت سیم کارت های مختلف انجام دهیم. امروز، زیرساخت و امنیت بسیار مهم اند. روزی بود که افراد اگر می خواستند پول سرقت کنند باید به ماشین حمل پول حمله می کردند اما اکنون شخصی در چین و سنگاپور و هر جای دنیا در بستر اینترنت به هک کردن و جابه جایی اطلاعات می پردازد. زمانی پول ارزش بود و اکنون اطلاعات ارزشمندند و همه ما با این موضوع سرو کار داریم. روزی خواهد رسید که بانک ما به جای اینکه بگوید من سود بیشتری به تو می دهم از ارائه بالاترین سطح امنیت اطلاعات به شما خواهد گفت. در کنار هم بودن، هم فکری کردن و به مقدار قابل قبول سرمایه گذاری کردن ما را به سمت ایجاد زیرساخت های مناسب و امنیت بانکداری پیش می برد.

■ جایی در صحبت هایتان به موضوع انحصار گرای اشاره کردید. به نظر شما این جریان چه آسیب هایی را به نظام بانکداری کشور وارد می کند؟

امروز بحث بانکداری باز و مدیریت کانال مطرح است که شرکت هایی در این زمینه کار کردند. هر دو شرکت اصلی ارائه دهنده نرم افزار بانکداری متمرکز، از یکی دو سال پیش این کار را آغاز کردند. این قدم خوبی است که ما کار مشتری و کار بانک را به خودش واگذار کنیم تا مجبور نباشد در صف انتظار بماند. مادر کشورمان در بعضی موارد شاهد انحصار گرای و رقابت نه چندان منصفانه ای هستیم. می دانید

که برای گرفتن کد USSD باید با شرایط بسیار انحصاری با یک میلیارد تومان پرداخت یا تعهد یکساله به نسبت ۸۰ به ۲۰ شریک شد. بانک ها چون راه دیگری ندارند برای تکمیل سبد خدمات خود علی رغم میل باطنی این قراردادها را قبول می کنند؛ اما اگر ما در کنار هم باشیم می توانیم شرکت های ایرانیسل و همراه اول را در این مورد مجاب کنیم تا پذیرای سیاست هایی که تدوین می کنیم، باشند. وقتی مجزا عمل نکنیم به نتیجه می رسیم و مجبور نیستیم به شرایط انحصار گرایانه تن دهیم. از طرفی در زمینه خدمات هم نباید با یکدیگر رقابت های نه چندان اخلاقی داشته باشیم. جشنواره های مختلفی که در زمینه افزایش تراکنش از سوی PSP ها و غیره برگزار می شود و جوایزی که درآمد حاصله آن تأمین کننده مخارج نیست اما صرفاً برای حضور در بازار و اینکه برخی از بانک های دولتی نگران EPS خود نیستند، باعث می شوند که فضای رقابت مدارانه ای نداشته باشیم.

■ مسائلی که در زمینه بانکداری باز با آن مواجه ایم و مسئله انحصار به فقر قوانین برمی گردد. در دومین همایش بانکداری الکترونیکی مطرح کردیم که قانون گذار با قوانین بانکداری هماهنگ نیست؛ یعنی برای برخی نوآوری ها قوانینی وجود ندارد یا روند قوانین نسبت به آهنگ این پیشرفت ها کند است یا شاید رانتی باید حفظ شود و یا مسائلی از این دست که جلوی نوآوری را می گیرد. در این مورد چه نظری دارید؟

همانطور که قبلاً توضیح دادم مناسب تر است که در این موارد بانک مرکزی از همفکری متخصصان و مدیران فناوری شبکه بانکی در تدوین قوانین برای این محصولات جدید و نوآورانه استفاده کند. این هم افزایی ارزش های زیادی ایجاد خواهد کرد. اما ظاهراً بانک مرکزی، در حال حاضر بیشتر به دنبال اعمال حق حاکمیت خود است و براحتی آمادگی پذیرش این نوآوری ها را ندارد در حالی که مردم و صنایع ما پذیرای آن هستند. در مجموع باید تأکید کنم که نظام بانکی یکی از بهترین حوزه ها برای عملی کردن شعار خدمت رسانی تمام و کمال به مردم است که همواره شعار همه دولت مردان کشور ما هم بوده و ما باید همه تلاش ها و زیرساخت ها از جمله قوانین و مقررات را در این جهت به پیش ببریم.



یک بانک اگر می خواهد به سمت بانکداری دیجیتال جهش داشته باشد باید حتماً ساختار خود را از حالت سنتی سلسله مراتبی خارج کند و نگاه شعبه محور خود را تغییر دهد و بپذیرد که در بانکداری دیجیتال محصولات خدمات هستند که جایگاه ویژه ای دارند



گفتگو با امید ترابی، قائم مقام شرکت توسن

حضور موفق در بازار جهانی نرم افزار

در سایه همگام سازی محصولات با استانداردها

بانک مرکزی مالزی حدود ۴ یا ۵ سازمان مختلف در حوزه تحقیق و توسعه بانکداری اسلامی دارد. دانشگاه بانکداری اسلامی این کشور با وجود اساتید خوب که حتی برخی ایرانی هستند و نیز در سازمان ایسرا که مرکز پژوهشی بانکداری اسلامی است و سازمان های تخصصی دیگر در حوزه آموزش فعالیت قابل توجهی دارد. اکنون کشور عمان نیز که اکنون حدود سه سال است ورود به بانکداری اسلامی را آغاز کرده از امکانات مالزی در این حوزه استفاده می کند. نکته جالب آن است که در سال ۶۵ گروهی از کشور مالزی به ایران آمدند و دانش این کار را از ما گرفتند و با پیگیری در توسعه و به روز کردن آن اکنون تا این حد پیش رفته اند.

مدیرعامل شرکت IDCORP مالزی درباره مشخصه های بانکداری اسلامی گفت: بانکداری اسلامی مبتنی بر این دین و نسبت به شرایط حساس است؛ مثلاً مسئله ربا، قمار و کمک به تولید محصولات که از دیدگاه شریعت

مهندس ترابی درباره انتخاب کشور مالزی برای محل دفتر مرکزی شرکت گفت: مالزی

کشوری است که در حوزه بانکداری و تجارت اسلامی تلاش های بسیار کرده و تا حدی نیز موفق بوده و از طرفی همچنان روابط خوبی با کشور ایران دارد. از مزایای بازار کار در مالزی برای ما آن است که وقتی وارد این کشور شدیم تا سه ماه بدون ویزای کار و توریستی می توانستیم نیور به این کشور بفرستیم و مزایای خوبی که دولت به فعالان این حوزه می دهد از جمله ۱۰ سال معافیت مالیاتی برای تولیدکنندگان نرم افزار، امکان استخدام نیروی کار خارجی استخدام شرکت به هزینه دولت مالزی در کنفرانس های خارجی به نمایندگی از طرف این دولت مشوق های بوند تا ما این کشور را انتخاب کنیم.

وی با اشاره به فعالیت گسترده مالزی در حوزه مطالعاتی و بانکداری اسلامی ادامه داد: مالزی اکنون ۱۸ بانک اسلامی دارد.

مهندس امید ترابی، قائم مقام شرکت توسن و مدیرعامل شرکت IDCORP مالزی که در زمینه نرم افزارهای بانکی فعالیت می کند توجه به موضوع نرم افزارهای بانکی و صادرات آن را در کشوری مانند ایران که داعیه داشتن بانکداری به شیوه اسلامی دارد بسیار حائز اهمیت می داند.

وی با اشاره به وضعیت حاکم بر بازار نرم افزارهای بانکی و مالی ایران و جهان در این مورد که چگونه به شرایطی رسیده اند تا امروز پس از ۴ سال از آغاز کار این مجموعه در حوزه نرم افزار بانکداری با اطمینان کامل درباره توان صادر کردن نرم افزارهای خود به کشورهای خارجی سخن بگویند، گفت: ما از سال ۸۵ یا ۸۶ این موضوع را در برنامه خود قرار دادیم که شرکت توسن باید بتواند جزو ۱۴ شرکت کرپنکینگ و بهترین شرکت در حوزه نرم افزاری بانکداری اسلامی باشد. زمانی که محصول ما برای فروش در بازار خارجی آماده شد سعی در بررسی بازار و شناسایی کشورهای مناسب کردیم و در سال ۲۰۱۰ بود که تشخیص دادیم مالزی کشور مناسبی است بنابراین دفتری در این کشور ایجاد کردیم و با وجود مالکیت صد درصدی شرکت به خاطر مسئله تحریم هایی که بر کشور ما تحمیل شده یک لایسنس به مالزی منتقل کردیم تا محدودیتی در فعالیت نداشته باشیم و شروع به شرکت در بازارهای مختلف کردیم و تاکنون در مالزی، کشورهای آفریقایی، میانمار و نیز یکی دو کشور همسایه در منطقه فروش داشته ایم.



حرام هستند. بانکداری اسلامی سعی در حذف این‌ها از فعالیت بانکی دارد. با مفهومی قدیمی دارد اما در واقع موضوعی است که در دنیای نیز مدرن معنا دارد و تعبیر آن این است که درآمد بدون ریسک و فعالیت از نظر اسلام حرام است و در واقع شما باید در فعالیت‌های سازنده اقتصادی مشارکت کرده و با پذیرش ریسک این مسئله ایجاد درآمد کنید. بانکداری اسلامی خود را بر این زیرساخت می‌گذارد و پیش می‌رود که این مسئله باید در نرم‌افزارهای بانکداری اسلامی نیز پیاده‌سازی شود.

وی گسترده‌تری و پراکندگی بازار بانکداری اسلامی در دنیا را جالب توجه دانست و در این مورد گفت: اکنون حداقل ۴۰۰ تا ۵۰۰ موسسه مالی اسلامی در دنیا وجود دارد که از این تعداد ۲۰۰ موسسه بانکداری اسلامی هستند و در حدود ۳۷ کشور دنیا که برخی حتی اسلامی نیستند، فعالیت دارند. در ۱۰ سال گذشته رشد متوسط دارایی بانک‌های اسلامی در هر سال ۲۰ درصد بوده و حتی در سال ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ که دارایی ۱۰۰ بانک عمده دنیا به نصف رسید در میزان رشد دارایی رشد در این بانک‌ها متوقف نشد. مسئله جالب آن است که با وجود این رقم رشد و برآورد ۲ هزار میلیارد دلاری دارایی بانکداری اسلامی دنیا حدود ۷۵ درصد مسلمانان دنیا به ابزار بانکداری اسلامی دسترسی ندارند.

مهندس ترابی ادامه داد: ما تقریباً اولین کشوری هستیم که بانکداری اسلامی را به‌درستی در کشور شروع و اجرا کرده‌ایم و داعیه آن را داریم که این شیوه را به‌طور کامل در کشور اجرا می‌کنیم اما متأسفانه از این ویژگی و بستر در جهت توسعه تجارت و صادرات نرم‌افزارهای مربوطه استفاده نکرده‌ایم. کشورهایی مانند پاکستان نیز زمانی این روند را شروع کردند و بعد از چندسال از این تصمیم برگشتند ولی ما به این راه ادامه دادیم و مانعی که ما در این مسیر رفع کردیم از جنسی است که دنیا تا چندسال دیگر به آن می‌رسد اما از آن تجربیات بهره‌ای نبرده‌ایم. کشورهای مثل مالزی، لبنان، کویت و اندونزی شروع به صادرات سایر محصولات این حوزه کرده‌اند و اکنون تعداد دانشجویان بانکداری مالزی خیلی زیاد است در حالی که ما واقعاً در کشورمان این میزان دانشجوی خارجی یا حتی داخلی بانکداری اسلامی و فعالیت پژوهشی در این زمینه نداریم.

قائم‌مقام شرکت توسن درباره اصول حاکم بر سیستم بانکداری اسلامی گفت: مدل بانکداری اسلامی در ایران تنها به ورژن از این نظام مالی

است و وقتی که وارد بازارهای خارجی می‌شویم باید نرم‌افزاری مبتنی بر نسخه‌های دیگر بانکداری اسلامی و قابل تأیید در تمام دنیا داشته باشیم و امروز در دنیا موسسه‌هایی هستند که به محصولات و خدمات ارائه شده گواهی‌نامه تطبیق با شریعت می‌دهند که ما چنین گواهی‌نامه‌ای را از ایزرا در مالزی گرفته‌ایم و با وجود آن فروش و پذیرش خوبی به‌دست آوردیم.

وی درباره دلیل ورود کشورهای غیرمسلمان دنیا به این بازار گفت: جمعیت مسلمانان در تمام دنیا گسترده است و بسیاری از این مسلمانان پولدار هستند و در بازارهای مالی جهان حضور دارند بنابراین بسیاری از کشورهای جهان خواهان جذب سرمایه از طریق بازار این حوزه هستند و سعی دارند ابزار بازار اسلامی را در بازار خود پیاده کنند تا بازار منطبق بر شریعت اسلامی داشته باشند و حجم قابل توجهی سرمایه از بازارهای کشورهای اسلامی را جذب کنند. اکنون برخی شرکت‌ها در کنار سایر نرم‌افزارها و محصولات خود به تولید نرم‌افزارهای حوزه بانکداری اسلامی می‌پردازند و برخی نیز به‌طور تخصصی در این حوزه فعال‌اند و رقابت شدیدی وجود دارد.

مهندس ترابی درباره چرایی تلاش بیشتر در به‌دست آوردن بازار خارجی و از طرفی میزان تمایل به استفاده از محصولات خارجی در بازار داخلی گفت: صادرات کیفیت می‌آورد و رقابت ما کشورهای خارجی هستند. عرضه محصولات فنی و مهندسی در بازارهای جهانی باعث ایجاد رقابت می‌شود و این رقابت کیفیت به دنبال دارد. در ۴ سال گذشته با تعداد زیادی مشاور آشنا شدم که تعدادی از آن‌ها به ایران نیز آمدند و وضعیت بانکداری ما را دیدند. ما به عنوان توسن از وجود رقابت خارجی استقبال می‌کنیم. حقیقت این است که همیشه بازار داخلی فکر می‌کند که نرم‌افزار خارجی بهتر از نرم‌افزار ایرانی است و البته این امر در مجموع به نفع بازار است اما عامل مهم در بازار نرم‌افزار این است که تولید نرم‌افزار در ایران در مقایسه با دنیا بسیار ارزان است که این امر برای شرکت‌های مختلفی مثل توسن این انگیزه را ایجاد می‌کند و مشوق خوبی برای همه شرکت‌های آبی است که وقتی قیمت‌های داخلی را با قیمت‌های خارجی مقایسه می‌کنند تمایل پیدا می‌کنند که وارد این بازار شوند.

وی ادامه داد: البته برای ورود به بازار خارجی رعایت یکسری مسائل کیفی و استانداردها یک الزام و محرک است و این‌ها شاید در ایران جانیافته باشد اما وقتی شما خود را در معرض



**ما تقریباً
اولین کشوری
هستیم که
بانکداری
اسلامی را
به‌درستی در
کشور شروع و
اجرا کرده‌ایم
و داعیه آن را
داریم که این
شیوه را به‌طور
کامل در کشور
اجرامی کنیم
اما متأسفانه از
این ویژگی و
بستر در جهت
توسعه تجارت
و صادرات
نرم‌افزارهای
مربوطه
استفاده
نکرده‌ایم**

این قضیه قرار می‌دهید که گواهی‌نامه از فلان شرکت معتبر بین المللی بگیرید قطعاً این باعث بالا رفتن کیفیت می‌شود. برای به دست آوردن بازار جهانی باید خود را بر روی پروتکل‌های جدید امنیت قرار دهید و این امر باعث رشد می‌شود. این یعنی تغییر در دید، کیفیت و معماری. ما نیز با نگاه وارد بازار شدیم اما هنگام ورود با حجم عظیمی از تغییرات و نیازمندی‌ها مواجه شدیم و تا ۲ سال فقط در حال انطباق خود بودیم و تمام وقت کار می‌کردیم؛ مثلاً به عنوان یک نمونه ساده اگر ما واژه وام را به Loan ترجمه کنیم در بانکداری اسلامی جاهای دیگر مفهوم قانونی ندارد و حتماً باید به Finance ترجمه شود. در هر حال ما ۴ سال پیش فکری کردیم که آمادگی ورود به این بخش از بازار را داریم اما وقتی که وارد شدیم دیدیم فاصله بسیاری از استانداردهای موجود داریم اما بسیار هم تلاش کردیم تا این روند را بهبود ببخشیم و خود را تطبیق دهیم. مهندس ترابی نرم‌افزار را محصولی همیشه در حال تغییر که همواره بتواند با تکنولوژی



حمایت از بازار نرم افزار داخلی گفت: قطعاً جای خرسندی بسیاری بود اگر مشوق داخلی ما داشتیم اما در این شرایط یک مالیات سنگین به حوزه آی تی تحمیل می شود در حالی که دولت مالزی ۱۰ سال معافیت به شرکت های این حوزه می دهد یا مثلاً سازمان وزارت خارجی مالزی هر ساله برای تعداد مشخصی از شرکت ها و تحت یک بودجه مشخص امکان حضور در حدود ۱۵۰ نمایشگاه صادراتی در کشورهای مختلف دنیا را ایجاد می کند. این ناشی از تفاوت دیدگاهی است که در دولت ها وجود دارد. کاش ما نیز حداقل هایی شبیه این در کشورمان داشتیم تا بستر کسب و کارهای نوپای حوزه آی تی در کشور که بستری برای اشتغال زایی است، فراهم شود. وی در پایان گفت: با وجود تمام مشکلات انسان ها با چشم اندازی که برای خود ترسیم می کنند، به زندگی شان معنا می دهند و به شرکت های دیگر نیز پیشنهاد می کنم که بدون واگمه وارد این فضا شوند. بزرگی این بازار این قدر هست تا ما را به افق بهتری در عرصه کسب بازار نرم افزاری در جهان برسانند.

ما هم با این برندها نظیر اوراکل در مناقضات برای کسب این بازار رقابت داریم. قائم مقام شرکت توسن افزود: رقابت در این بازار و در کنار این نام ها بسیار دشوار است اما بازار خیلی بزرگ وجود دارد. درست است که ایران یک کشور بزرگ است اما در فضای صد برابری این کشور، فرصت ها هم بیشتر می شوند. برندهای رقیب گاهی حاضر به شکستن قیمت نمی شوند و ما به عنوان کشورهای کوچک تر چون علاقه و انگیزه برای فروش داریم در شرایط سخت تر باقی می مانیم. بر فرض همین حالا به خاطر بحران شیوع بیماری آبولرا در آفریقا ما مرددیم که وارد این بازار شویم و به فعالیت ادامه دهیم یا خیر اما این شرکت های بزرگ اصلاً وارد نمی شوند. حقیقت این است که پارامترهای اکتونوی بازار زیادند و هر شرکتی نقشه راه خود را پیدا می کند. شرکت های بزرگ چابکی کمتر و قیمت بیشتری دارند که می تواند برای ما فرصت باشد. کشورهای در حال توسعه به برندها ارزان تر هم راضی می شود و این قطعاً کار پیچیده ای نیست. مهندس ترابی درباره نقش و جایگاه دولت در

روز دنیا منطبق باشد، خواند و با اشاره به لزوم توجه به نیاز مشتریان داخلی گفت: ما امروز رقبا و روندها را خیلی خوب می شناسیم و تعداد زیادی محصول داریم که برای بازار بین المللی طراحی کرده ایم که این ها قابل ارائه در داخل نیز هستند و ما در حال مذاکره هستیم تا این ها را برای استفاده مشتریان داخلی، بهبود و ارتقای کیفیت بانکداری داخلی به کار ببریم.



شرکت های بزرگ چابکی کمتر و قیمت بیشتری دارند که این می تواند برای ما در کسب بازار فرصت باشد

وی درباره چرایی انتخاب کشورهای درجه دوم و سوم به عنوان بازار محصولات گفت: مسئله اینجاست که ما هم دوست داریم به کشورهای بزرگ نرم افزار صادر کنیم اما زیرساخت های بازار نرم افزار در کشورهای پیشرفته از مدت ها پیش ایجاد شده اند و نیازی به خرید از ما ندارند ولی از طرفی این کشورهای پیشرفته در کسب بازار کشورهای درجه ۲ و ۳ رقبا ما هستند و ما با این برندها برتر در فروش محصولات خود به این کشورها به رقابت می پردازیم. در همین میانمار که اخیراً سعی در راه اندازی و بهبود زیرساخت های آی تی خود دارد، شرکت های مختلف و بزرگی در حال ورود به بازار هستند و



فرمول موفقیت بانکی

پس از انجام مصاحبه با چهار تن از مدیران عامل و روسا و مدیران چهار بانک عظیم و نامی، برایم آشکار شد که هیئت مدیره همه آنها از فرمول مشابهی برای اداره بانک‌ها بهره می‌برند. با این فرض که هیئت‌های مدیره بانک‌ها نوعی DNA مدیریت در خود دارند، می‌توانیم در ادامه ۱۰ مشخصه‌ای که این چهار بانک را از سایر موسسات مجزا می‌کنند ذکر کنیم.

هیئت مدیره قدرتمند و مدیران توانمند



شاید فکر کنید که این نکته در مورد همه مدیران بدیهی است اما تمام این هیئت‌های مدیره متشکل از مدیرانی هستند که تجربیات فوق‌العاده ارزشمندی را با خود به همراه دارند. این ویژگی برای هر هیئت مدیره که مصمم به ارائه بهترین عملکرد باشد مانند پایه‌های یک میز ایفای نقش می‌کند. بطور مثال، بانک سیگنیچر (Signature) توسط دو مقام رسمی برجسته یعنی سناتور سابق ال دی آمانو و فرماندار سابق نیویورک ال دلبلو که هر دو از زمان ترک مناصب رسمی خود کسب و کارهای موفق را بنیان نهاده‌اند مدیریت می‌شوند. (دی آمانو یک جمهوری خواه و دلبلو یک دموکرات بود که موازنه خوبی بینشان وجود داشت).

بر خورداری از دو سیاستمدار سابق با ارتباطات مناسب در استراتژی بانکداری خصوصی سیگناچر که در آن دانسته‌های شما با آمه‌هایی که می‌شناسید اهمیتی هم‌تراز یکدیگر داشتند نقش مهمی ایفا می‌کرد.

بانک فرست فایننشال (First Financial) که مقر آن در تگزاس غربی است هیئت مدیره‌ای متشکل از یک ملاک، یک سرمایه‌گذار دامداری،

دو نفر با پیش زمینه کار در صنعت نفت و گاز و مدیرعامل سیستم بیمارستان محلی داشت. ملاکی و دامداری، صنعت نفت و گاز و سلامت همگی کسب و کارهای مهمی در تگزاس غربی محسوب می‌شدند. مشابه همین پویایی در بانک‌های سی وی بی (CVB) و هانتینگتون (Huntington) که مدیران آنها نسبت به کسب و کار و ارتباطات بانکی شناخت خوبی دارند و دانش تخصصی مانند تکنولوژی یا پرداخت‌ها را به هیئت مدیره آورده‌اند بهره می‌برند.

مدیران تمامی این چهار بانک چیزهای جدیدی روی میز هیئت مدیره گذاشته‌اند و همین داشته‌ها به آنها انگیزه گفتگو و اظهار نظر می‌دهد. به گفته شای، ریاست بانک، «موضوع مهم در هیئت مدیره ما این است که هر یک از اعضا دارای سوابق قابل اتکا و بدون خدشه‌ای باشند و دانش ارزشمند و اصولی خود را بدون هراس از صحبت کردن و بیان اندیشه‌ها به گوش دیگر اعضا برسانند».

دی پائولو می‌افزاید «اگر آنها فکر کنند که ما در حال معامله‌ای هستیم که نباید آن را انجام می‌دادیم یا به کسب و کاری وارد شده‌ایم که نباید به آن ورود می‌کردیم هیچ مشکلی برای اعلام عدم پشتیبانی از ما ندارند».



در صورتی که بین مدیران و مدیرعامل بانک بالایی از اطمینان وجود نداشته باشد هیئت مدیره قوی و کارآمدی نیز در کار نخواهد بود

دانش عمیق درباره بانک

یکی از نقاط قوت هیئت مدیره بانک CVB به درک خوب از کسب و کار بانک و عملکردهای اجرایی برمی‌گردد که در واقع مدیران جلسه‌های توجیحی چند ساعته مدیرعامل (مایرز) و تیم مدیریتی است که دستورالعمل‌های عمده و اولویت‌بندی شده در هر جلسه هیئت مدیره ارائه می‌کنند. در صورتی که شما از کارهای درون شرکت خود درک مناسبی نداشته باشید یک مدیریت کارآمد کاری غیرممکن خواهد بود. با اینکه تنها چند نفر از مدیران این چهار بانک، سابقه انجام خدمات مالی را دارند اما به نظر می‌رسد که تمام هیئت مدیره با استراتژی، ریسک‌ها، مشکلات عملیاتی و سازوکارهای مالی پیوند نزدیک و محکمی برقرار کرده‌اند. به گفته آبرایان، رئیس بانک CVB «اگر هیئت مدیره بخواند کمک رسان باشد لازم است که دیدگاهی برای خود داشته باشد. برای بدست آوردن دیدگاه نیز به صرف



می گوید «با توجه به کمیته‌هایی که مدیران در آن شرکت می‌کنند میزان این پاداش از ۳۵۰۰۰ دلار تا ۴۰۰۰۰ دلار متغیر است. من که در مجمع عمومی دو شرکت مشغول به کار هستم از ۲۰۰۰۰ تا ۳۰۰۰۰۰ هزار دلار در طول سال از آنها دریافت می‌کنم. اما ما بانک را بیشتر از ثروتمند شدن دوست داریم».

● مشارکت فعال هیئت مدیره به کمک یک مدیر عامل مستعد

گمان نمی‌کنم کسی در این مورد شکی داشته باشد که برخورداری از یک تیم مدیریت قدرتمند تحت رهبری یک مدیر عامل مستعد، عوامل بسیار مهمی در عملکردهای مالی شرکت محسوب می‌شود. اما صرف در اختیار داشتن یک مدیر عامل کارآمد در صورت عدم وجود هیئت مدیره‌ای دلسوز کافی نیست و مدیر عامل به تنهایی قادر به انجام کاری نیست. مدیران عامل به اندازه کافی باهوش هستند که بدانند به نصیحت و مشاوره یک هیئت مدیره با تجربه و مشارکت دادن آنها در امور مختلف نیاز دارند تا احتمال موفقیت خود را بالا ببرند.

پورتیوس از استینور عنوان کسی که همه تلاشش را برای برقراری ارتباط با تک تک مدیران در هیئت مدیره هانتینگتون انجام می‌دهد با قدرشناسی یاد می‌کند. به گفته پورتیوس «سبک رهبری او به گونه‌ای است که به کار بسیار زیاد و تلاش فوق العاده‌ای نیازمند است. به گمان من اگر یک رهبر به این گونه عمل کند حتی اگر زمان و تلاش زیادی را صرف نمایند فواید فوق العاده آن هم در کوتاه مدت و هم بلند مدت متوجه کل سازمان خواهد شد».

● درک نقش هیئت مدیره

شاید یکی از نقاط ضعف احتمالی وجود هیئت مدیره‌ای که در جریان ریز جزئیات است و درک عمیقی از بانک و کسب و کار آن دارد تمایل به سمت مدیریت خرد باشد. لازم است که درک مدیران از بانک کاملاً پیچیده و ریزبینانه باشد اما هیئت مدیره هوشمند به تیم مدیریت خود اجازه می‌دهد تا موسسه را به پیش براند و تنها برای نتایج کلی و نهایی آنها را بازخواست نماید. مایرز و دوزمی می‌گویند که آنها وقتی فکر می‌کنند هیئت مدیره بیش از اندازه درگیر مسائل اجرایی شده است گاهی اوقات عقب نشینی می‌کنند. البته به نظر می‌رسد که هیئت مدیره بانک CVB نگرش خوبی در

شده است بطوریکه مدیران درک عمیقی از استراتژی بانک دارند.

● شفافیت

بین هیئت مدیران و تیم ارشد مدیریت بانک هیچ چیز پنهانی وجود ندارد. همه گزینه‌ها تمام و کمال روی میز قرار دارند. هر چیزی نیاز به شناسانده شدن دارد باید مورد شناسایی قرار گیرد. در صورتی که بین مدیران و مدیر عامل بانک سطح بالایی از اطمینان وجود نداشته باشد هیئت مدیره قوی و کارآمدی نیز در کار نخواهد بود. اعتماد مانند یک چسب هیئت مدیره را در کنار یکدیگر نگه می‌دارد و به باور من نقطه آغاز اعتماد، شفافیت است. سیاست مدنظر استینور بر مبنای اجازه به هیئت مدیره برای گفتگو و پرسش از هر فردی در درون شرکت قرار دارد. استینور می‌گوید «مدیران ما در شرکت به هر کس در هر زمان دسترسی دارند. هیچ کس مشکلاتش را از طریق من حل نمی‌کند. من مایل به شنیدن آن نیستم و انتظار آن را هم ندارم. قصد من این است که همه چیز مستقیم و رو در رو باشد». به عقیده پورتیوس، در نحوه مدیریت هیئت مدیره توسط استینور نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. پورتیوس می‌گوید «استیو به هیچ وجه به کنترل و مدیریت اطلاعات نمی‌پردازد. او بسیار رک و راست و شفاف است و در نتیجه ما در سطح هیئت مدیره همیشه مباحث فوق العاده‌ای را مطرح می‌کنیم که برای استیو و تیم رهبری او و نیز هیئت مدیره بسیار سودمند است».

● تعهد فردی به موفقیت بانک

تعهدی که مدیران هر چهار هیئت مدیره به فرآیند اداره کردن بانک‌ها دارند گواهی بر سخت‌کوشی آنان است. برای دویل و پورتیوس می‌گویند که مدیران نیک نام آنها در طی سال در ۶۰ جلسه یا بیشتر شرکت می‌کنند که جلسات کمیته و هیئت مدیره و تماس‌های کنفرانسی را باید به آنها اضافه کرد. اما تعهد فردی چیزی بیش از مدت زمانی است که یک مدیر قصد دارد برای نشستن در جلسه بگذراند. همچنین تعهد فردی مستلزم مشارکت فعالانه در روند اداره کردن بانک با پرسیدن سوال، بیان دیدگاه و عقب‌نشینی در زمانی که اکثریت با چیزی موافق نیستند می‌باشد. به گفته برای دویل، مدیران فرست فایننشال به نسبت زمانی که به هیئت مدیره اختصاص می‌دهند پاداش دریافت می‌نمایند. او در این باره

مدت زمان زیادی نیاز است».

استینور، مدیر عامل بانک هانتینگتون، سال گذشته هیئت مدیران بانک خود را وارد یک روند برنامه‌ریزی پنج ساله فراگیر کرد که در آغاز راه مدیران جهت انتخاب یک موسسه که بتواند برای مدیریت این روند کمک‌رسان باشد در برنامه مصاحبه با موسسات مشاوره برگزیده شرکت کردند. استینور به صورت کاملاً فعالانه‌ای هیئت مدیره را در توسعه طرح پنج ساله جدید درگیر کرد. او می‌گوید «هریک از آنها به سهم خود تلاش و دست اندر کاری فوق العاده‌ای در این برنامه داشتند. مقدمات این برنامه هفت ماه طول کشید و جلسات متعدد فوق برنامه‌ای با بسیاری از مدیران برگزار شد. من فکر می‌کنم که در نهایت نتایج بسیار خوبی حاصل این برنامه باشد که بسیار ارزشمند خواهد بود».

یکی از امتیازات هیئت مدیره بانک هانتینگتون، مشارکت عمیق آن در فرمولاسیون تعیین



یک مدیر عامل باید مطمئن باشد که هیئت مدیره از نقش خود آگاه است و به جای اینکه یک تخته سنگ باشد یک سرچشمه است

مورد نقششان دارند. کار آنها مرور و بررسی داده‌ها، درک پویایی عملکرد بانک و طرح سوالات مناسب و خوب است. مایرز بانک را اداره می‌کند و کار هیئت مدیره هم نظارت و عدم دخالت در تصمیم‌گیری‌های اوست. به گفته ابرایان «کار ما حل مشکلات نیست. در صورت شناسایی مشکلات، وظیفه ما تا حد ممکن ترسیم چارچوب‌های کلی برای آنها است. به نظر من اگر احساس نکنید که حل تمامی مشکلات وظیفه شماست همیشه تحت کنترل سایرین باقی می‌ماند. وظیفه ما تنها خاطر نشان کردن مشکلات به خط مقدم و ارائه آنها به کریس و سپس ترسیم بهترین اقدام مدیریت برای نشانه گرفتن آنهاست».

● اعتماد بین مدیر عامل و هیئت مدیره

اعتماد در واقع زیربنای یک ارتباط اثربخش و سالم بین مدیر عامل و هیئت مدیره است. در صورتی که هیئت مدیره و مدیر عامل به یکدیگر اعتماد نداشته باشند، فرهنگ اداره کردن مجموعه دچار آسیب خواهد شد. هیئت مدیره باید بداند که از شرایط مالی و عملیاتی بانک تصویر کاملی در اختیار دارد و مدیریت نیز با سرپوش گذاشتن روی اطلاعاتی که در آینده ممکن است تبعات منفی برای او در پی داشته باشد در پنهان کاری دخیل نیست. بنابراین یک مدیر عامل باید مطمئن باشد که هیئت مدیره از نقش خود آگاه است و به جای اینکه یک تخته سنگ باشد یک سرچشمه است.

ابرایان می‌گوید «مهمترین چیزی که ما به کریس ارائه کرده‌ایم این بود که نقش یک دیوار صدا بر گردان را برای او بازی کردیم. او شروع به بلند فکر کردن کرد. به نظر من، مدیر عاملی شغلی یک تنه است. تعداد مدیران عامل زیاد نیست. تعداد کارمندان حقوق بگیر و معاونان بسیار است اما این مسئله در مورد تعداد مدیر عامل‌ها صادق نیست. در صورتی که شما یک مدیر عامل خوب باشید راجع به مسئولیت‌های خود آگاهی کافی دارید و کریس کاملاً این قضیه را درک کرده است».

● حس مشترک پاسخگویی

مقصود من از پاسخگویی یا جواب پس دادن از بعد دیکتاتور آن نیست. بلکه منظور من تعهدی است که مدیر عامل و اعضای هیئت مدیره برای مشارکت در روند اداره شرکت نسبت به یکدیگر دارند و جریان حرکت آن را به پیش می‌رانند. مایرز در بانک CVB، کاملاً

می‌داند که باید برای عملکردش و عواید مالی شرکت در مقابل هیئت مدیره پاسخگو باشد. اما از سوی دیگر او مدت زمانی زیادی را برای توجیح هیئت مدیره در خصوص عملکرد و روند اجرایی شرکت صرف می‌نماید. هیئت مدیره نیز به همان میزان، زمانی را به تحلیل و بررسی اطلاعات و ارائه بهترین راهکارها به او اختصاص می‌دهند. من شواهد این پویایی را در عمل در بانک‌های سیگناچر، فرست فایننشال و هانتینگتون مشاهده کردم که در آنها مدیران عامل و هیئت‌های مدیره کاملاً از مسئولیت برابر خود در روند اداره شرکت آگاه بودند. ابرایان در این باره می‌گوید «ما از هر دو طرف انتظار پاسخگو بودن داریم اما در یک روند کاملاً مشارکتی و احترام به نقش‌هایی که هر یک در سازمان دارند».

● همراستا بودن مدیر و هیئت مدیره

این همترازی زمانی اتفاق می‌افتد که مدیر عامل و هیئت مدیره اشتیاق زیادی برای فرآورده کردن اهداف مشترکی دارند که هر دو پشتیبان آن هستند. مدیر عامل و هیئت مدیره در تمام این چهار بانک در خصوص استراتژی‌ها و اهداف مالی‌شان با هم متحده هستند که احتمالاً نتیجه ارتباطات بازاری است که به صورت روتین بین آنها در جریان است.

از آنجا که تمامی چهار هیئت مدیره از اراده کافی و قوی برخوردارند و شخصیت‌های نوع A محسوب می‌شوند دستیابی به این همراستا بودن نیازمند زمان است اما همراهی و اتفاق نظری که در آنها بدست می‌آید مانند آنچه که دوزر در بانک فرست فایننشال بدست آورد از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

به گفته او «هیئت مدیره شما می‌تواند مباحث داغی را پیگیری باشد و به نظر من داشتن عقاید متفاوت بسیار مفید است. اما تمام شنیده‌های این جلسات باید به اتفاق نظر در مورد مسیری که قرار است پیموده شود منجر گردد. آنها وارد بحث می‌شوند عقاید متفاوت خود را بیان می‌کنند اما در نهایت برای تعیین یک مسیر مناسب تسلیم نظرات جمع می‌شوند».

● انتظارات زیاد برای موفقیت

شاید این ویژگی در بین هر چهار بانک مشترک باشد. هر هیئت مدیره و هر مدیر عامل انتظاری جز موفقیت و به هدف رسیدن ندارد. خیلی ساده است. هیچ یک از افرادی که با آنها مصاحبه

کردم اعتماد به نفس یا خودبزرگ بینی بیش از اندازه نداشتند. اعتماد به نفس زمانی مفید است که از سخت‌کوشی و موفقیت‌های دیرپا بدست آمده است. تمامی این بانک‌ها به دنبال موفقیت هستند و زمانی که انتظار موفق شدن به بخشی از فرهنگ مدیریت و هیئت مدیره تبدیل شود به یک آرمان و یک منبع الهام تبدیل خواهد شد.

دوزر موضوع را به این صورت عنوان می‌کند «فقط سرآمدی مورد بحث ما قرار می‌گیرد و در مورد هر چیزی پایین تر از آن صحبتی نمی‌شود. ما هرگز خود را با گروهی که در رده خود پیشتر نیست مقایسه نمی‌کنیم.» تقریباً غیر ممکن است که بفهمیم کدامیک از ده کروموزوم DNA ذکر شده از بقیه مهمتر هستند اما اگر من ناگزیر به انتخاب باشم شاید تعهد شخصی را انتخاب کنم زیرا حس مشارکتی که هیئت مدیره به روند اداره کردن بانک وارد می‌کند می‌تواند تفاوتی از خوب تا فوق‌العاده داشته باشد.

بطور مثال، اغلب کارشناسان راهبری کسب و کار بر این عقیده‌اند که داشتن تنها یک مدیر خودی در هیئت مدیره که معمولاً می‌تواند مدیر عامل باشد بهترین کار ممکن است. اما بانک سیگناچر سه مدیر خودی از جمله شای و دی پائولو دارد که در سال ۲۰۰۱ زمانی که گروهی از مدیران ارشد اجرایی در بانک قدیمی ریپابلیک ناسیونال در نیویورک به قصد تاسیس شرکت خود آنجا را ترک کردند اقدام به تاسیس این بانک نمودند. این مدیران خودی نه تنها سرمایه‌گذاران خاص شرکت محسوب می‌شوند که منافع شان را با سایر سهامداران بانک به اشتراک می‌گذارند بلکه خالق فرهنگ و استراتژی اجرایی منحصر به فرد بانک سیگناچر نیز هستند که دو عامل بسیار مهم در موفقیت شرکت محسوب می‌شود و آنها این تجربه را به هیئت مدیره نیز تعمیم داده‌اند. به گمان من این آگاهی یا دانش خودی قدرت منحصر به فرد هیئت مدیره سیگناچر به حساب می‌آید.

شای می‌گوید «من می‌توانم از جانب هر سه موسس صحبت کنم. ما در هیئت مدیره کنار هم زندگی می‌کنیم، نفس می‌کشیم، غذا می‌خوریم و اگر گروه خونمان را بررسی کنند نتیجه سیگناچر خواهد بود».

اگر این‌ها اسمش تعهد نیست پس چه نامی می‌تواند داشته باشد.

منبع: بانک ۱۰۰۰۰ - سه ماهه دوم سال ۲۰۱۵



داشتن تنها یک مدیر خودی در هیئت مدیره که معمولاً می‌تواند مدیر عامل باشد بهترین کار ممکن است