

روایت صابر امامی و مسعود وکیلی نیا از ۱۴۰۴؛ سالی که بحران‌ها به هم افزایی در اکوسیستم
هلدینگ‌های فناوری بانک‌ها و اتحاد رقبا در این اکوسیستم منجر شد

هلدینگ‌های فناوری بانک‌ها به داد هم رسیدند

اتحاد رقبا؛ مفهومی است که تا همین دوسه سال پیش در اکوسیستم هلدینگ‌های فناوری اطلاعات بانک‌ها بیشتر به یک شعار خوش بینانه شباهت داشت اما در دل بحران‌های فشرده و چندلایه ۱۴۰۴ به ضرورتی عملی تبدیل شد؛ سالی که با حملات سایبری، فشارهای زیرساختی، محدودیت منابع، چالش‌های سرمایه انسانی و نااطمینانی‌های بیرونی همراه بود و هلدینگ‌های بانکی را واداشت بیش از هر زمان دیگری به یکدیگر نزدیک شوند. رقابتی که پیش‌تر بر سر سهم بازار و توسعه محصول جریان داشت، در مواجهه با تهدیدهای مشترک جای خود را به همکاری‌های فنی، اشتراک تجربه و هم‌افزایی زیرساختی داده است. در میزگردی که ماهنامه عصر تراکنش با حضور صابر امامی، مدیرعامل گروه داده‌پردازی پارسیان و مسعود وکیلی نیا، مدیرعامل وقت ارتباط فردا برگزار کرد، مدیران از سالی سخن گفتند که اگرچه با محوریت تاب‌آوری و مدیریت بحران پیش رفت، اما در لایه‌های عمیق‌تر، فرصتی تاریخی برای بازتعریف نسبت هلدینگ‌ها با یکدیگر ایجاد کرد. به باور آنها، هم‌افزایی شکل گرفته در ۱۴۰۴ می‌تواند در ۱۴۰۵ جدی‌تر و ساختاری‌تر شود؛ از پروژه‌های مشترک و استفاده اشتراکی از زیرساخت‌ها گرفته تا هم‌راستایی در تعامل با رگولاتور و خلق ارزش‌های تازه برای بانک‌ها؛ مسیری که شاید دقیق‌ترین توصیف آن همان «اتحاد رقبا» باشد. آنچه در ادامه می‌خوانید، چکیده گفت‌وگویی مفصل با این دو مدیر است درباره سالی سخت که از دل تهدیدهایش، فرصت همکاری، بازتعریف مزیت رقابتی و نگاهی تازه به آینده زاده شد.



عصر تراکنش



۱۳۴

ASAETARAKHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

اگر بخواهید سال ۱۴۰۴ را با همه چالش‌ها، پیچیدگی‌ها و بحران‌هایی که پشت سر گذاشتید برای هلدینگ‌های فناوری اطلاعات بانک‌ها توصیف کنید، سال مدیریت بقا و تاب‌آوری بود یا سال تصمیم‌های راهبردی برای آینده؟
صابر امامی: پاسخ سؤال شما دو وجه دارد؛ یک وجه کلیشه‌ای آن این است که هلدینگ‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات همواره درگیر چالش بوده‌اند و این چالش‌ها مختص سال گذشته نیست. درواقع می‌توان گفت در سال‌های گذشته تقریباً هیچ سالی بدون چالش نبوده است. هر سال مسئله‌ای پدید آمده که یا بر شدت چالش‌ها افزوده یا چندین مسئله را به طور هم‌زمان ایجاد کرده است. این نگاه عمومی به موضوع است. اگر بخواهم پاسخی سراسر است بدهم، چالش‌ها همواره وجود داشته، امسال نیز همانند گذشته بوده و ما عادت کرده‌ایم در چنین شرایطی دوام بیاوریم و مسیر خود را ادامه دهیم.

اما اگر عمیق‌تر به پرسش پاسخ دهم، معتقدم سال گذشته با مجموعه‌ای از تهدیدها و فرصت‌های بسیار جدی مواجه بودیم. درباره تهدیدها همه سخن می‌گویند؛ کسب‌وکارهای ما در معرض ریسک‌های بزرگ و پیچیده‌ای قرار گرفته‌اند. با این حال، فرصت‌های جدیدی نیز پدید آمد که شاید سال‌ها طول می‌کشید تا در اختیار کسب‌وکارها قرار گیرد. در بحران‌ها معمولاً به دنبال یافتن مسیرهای جدید کسب‌وکار هستیم و این مسیرهای جدید، افق آینده را روشن‌تر می‌کند. اگر در معرض چنین چالش‌هایی قرار نگیریم، دچار نوعی رخوت می‌شویم که پس از چند

سال ما را به عقب می‌راند. از این منظر، امسال یکی از بهترین سال‌ها بود تا با انگیزه‌ای مضاعف بتوانیم فرصت‌های تازه‌ای کشف کنیم؛ اینکه هر مجموعه بتواند در بخشی از کسب‌وکار خود مسیری بیابد که منجر به رشد جدید شود.

به‌ویژه در هلدینگ‌های بانکی کشور، جایی که با مشتری نهایی در ارتباط هستیم، تاب‌آوری در این شرایط و راه‌حلی که برای تقویت این ارتباط جست‌وجو و اجرا شد، تجربه‌ای جدید بود؛ تجربه‌ای که پیش از این کمتر رخ داده بود. همچنین کسب‌وکارهایی که در حوزه‌های فین‌تکی از جمله BNPL فعالیت می‌کردند و همچنین شرکت‌های لندتک، به طور قابل توجهی از این شرایط اقتصادی منتفع شدند. هرچند در سطح اقتصاد کلان نگرانی‌ها افزایش یافت اما در درون این کسب‌وکارها، از جمله کرادفاندینگ و لندتک، رونق قابل توجهی ایجاد شد و تیم‌های فنی نیز همگام با آنها در این مسیر حرکت کردند.

علاوه بر این، در سال ۱۴۰۴ بازار سرمایه نیز بخشی از دوره‌ای از شکوفایی و رشد قابل توجه را تجربه کرد و در بخشی دیگر با تهدیدهایی مواجه شد. این وضعیت موجب شد با ابعاد جدید مدیریت ریسک آشنا شویم و همین امر ما را برای پیمودن مسیرهای آتی آموخته‌تر و آماده‌تر ساخت.

مسعود وکیلی نیا: سال گذشته نیز، به یاد دارم، در میزگردی مشابه در خدمت شما بودم و درباره چالش‌های سال ۱۴۰۳ و پیش‌بینی وضعیت سال



مینا حاجی

مدیر پنل



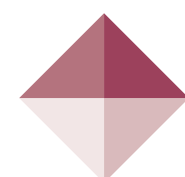
۱۴۰۴ گفت‌وگو کردیم اما سال ۱۴۰۴ نسبت به آنچه تصور می‌کردیم با چالش‌های به مراتب بیشتری همراه شد.

اگر بخواهم در دو بُعد توضیح دهم، باید بگویم در کل اکوسیستم با تغییرات گسترده‌ای در نحوه نگاه به آینده و شیوه مدیریت کسب‌وکار مواجه بودیم. از خردادماه، موضوع تاب‌آوری به اولویت نخست ما تبدیل شد. حملات سایبری نیز به‌طور جدی آغاز شد و چندین مجموعه بانکی را تحت تأثیر قرار داد. این مسئله سبب شد تمامی شرکت‌های فعال در حوزه فناوری‌های بانکی و فین‌تک‌ها با جدیت بیشتری به موضوع امنیت بپردازند، سرمایه‌گذاری بیشتری در این حوزه انجام دهند و ریسک‌های کمتری بپذیرند.

سال گذشته نیز در همین جمع اشاره کردم که میان ریسک و نوآوری رابطه معکوس وجود دارد؛ هرچه میزان ریسک‌پذیری بیشتر باشد، سطح نوآوری بالاتر خواهد بود و هرچه ریسک‌گریزی افزایش یابد، تمایل به ورود به موضوعات و چالش‌های جدید کاهش می‌یابد. سال ۱۴۰۴ در هلدینگ‌های بانکی، اکوسیستم فین‌تک و به‌طور کلی اکوسیستم نوآوری کشور، هشدار جدی بود تا همگی به مقوله امنیت توجه بیشتری داشته باشیم، اشراف دقیق‌تری بر زیرساخت‌ها پیدا کنیم و بخش قابل توجهی از بودجه شرکت‌ها را به این حوزه اختصاص دهیم. در نتیجه، تا حدی تمرکز بر فناوری‌های نوین، نوآوری و توسعه محصولات جدید کاهش یافت و این خلأ کمابیش احساس شد.

عامل دیگری که سال ۱۴۰۴ را نسبت به ۱۴۰۳ دشوارتر کرد، موضوع منابع انسانی بود. این چالش‌ها تأثیر قابل توجهی بر سرمایه انسانی گذاشت و شرایط را پیچیده‌تر ساخت. با این حال، همانند سال گذشته، نگاه من همچنان امیدوارانه و خوش‌بینانه است. معتقدم همان‌گونه که از گردنه‌های پیشین عبور کرده‌ایم، از چالش‌های پیش‌رو نیز عبور خواهیم کرد. در حوزه فناوری و نوآوری همواره بر این باورم که کشور ما در مقیاس منطقه‌ای و حتی جهانی جایگاه مناسبی دارد. در حوزه فناوری‌ها و نوآوری‌های بانکی، اکوسیستم‌های استارت‌آپی و شرکت‌های دانش‌بنیان، به‌ویژه در بخش نرم‌افزار و توسعه محصول، وضعیت مطلوبی داریم.

در سال گذشته می‌توان گفت ثنوبانک‌ها یا به تعبیر بانک مرکزی، بانک‌های دیجیتال، به بلوغ مناسبی دست یافتند. همان‌گونه که آقای امامی نیز اشاره کردند، تنوع خدمات در حوزه لندتک و BNPL در سال ۱۴۰۴ رشد قابل توجهی داشت. بر اساس مشاهدات میدانی و جلساتی که برگزار می‌شود، می‌توان گفت مخاطبان عمومی با لندتک و BNPL ارتباط برقرار کرده‌اند و وجود این خدمات برای بانک‌ها به یک ضرورت تبدیل شده است. اگر در سال ۱۴۰۳ وجود یا عدم وجود این محصول برای بانک‌ها چندان تعیین‌کننده نبود، در سال ۱۴۰۴ این



موضوع به یک الزام بدل شد.

از منظر دیگر، پس از جنگ دوازده روزه جلسه ای در بانک مرکزی برگزار شد که تغییر رویکرد این نهاد برای من قابل توجه بود. در سال های گذشته همواره بر ضرورت فاصله گرفتن از تمرکزگرایی و حرکت به سمت ارائه خدمات در بنگاه های مختلف و غیر متمرکزسازی سرویس ها تأکید می شد. در نیمه دوم سال ۱۴۰۴ شاهد حرکت در همین مسیر بودیم؛ از جمله صدور بخشنامه ای درباره کیف پول که امکان انتقال وجه میان کیف پول ها، البته با محدودیت هایی را فراهم ساخت. موضوعی که در گذشته تخلف محسوب می شد، در سال ۱۴۰۴ به الزام تبدیل شد. این امر از نظر من نکته ای مثبت بود و پیش بینی می کنم در سال ۱۴۰۵ موضوع کیف پول جدی تر دنبال شود. روند غیر متمرکزسازی خدمات نیز به تدریج جدی تر می شود. در مجموع، هر بحران بی تردید آسیب زا و کندکننده است؛ اما رویکرد عقلانی و هوشمندانه آن است که از دل بحران نیز فرصت هایی استخراج شود. به نظر می رسد مسیری که اکوسیستم در پیش گرفته، بهره برداری از همین روزهایی است که در دل بحران گشوده شده تا بتواند در سال ۱۴۰۵ به شکوفایی بیشتری دست یابد.

اگر بخواهید به صورت مشخص و دقیق درباره یک چالش مهم که هلدینگ های فناوری اطلاعات بانک ها در سال ۱۴۰۴ با آن مواجه بودند صحبت کنید، آن چالش چه بوده است؟

امامی: البته درباره گروه داده پردازی پارسیان، به نظر من میزان وابستگی به بانک پارسیان و خدمات داخلی آن چندان جدی نیست؛ یا دست کم می توانم بگویم در گروه داده پردازی پارسیان سطح قابل توجهی از عدم تمرکز وجود دارد. شاید مهم ترین چالشی که با آن مواجه شدیم، ضرورت توجه بیشتر به شرکای خصوصی و افزایش اعتماد حاکمیت به بخش خصوصی بود. این موضوع در ادوار مختلف مطرح می شد، اما در سال ۱۴۰۴، به ویژه در فضای جنگ و پس از آن و همدلی ایجاد شده در پی مجموعه حوادث، به نظر می رسد این ارتباط و اعتماد به بخش خصوصی از سوی حاکمیت تقویت شد.

ما بسیاری از مسائل خود را به صورت داخلی حل می کردیم و به مدیریت درون سازمانی تمامی موضوعات عادت داشتیم. با این حال، در سال ۱۴۰۴ به این جمع بندی رسیدیم که همه مسائل و مشکلات را نمی توان به تنهایی حل کرد و همین امر موجب شکل گیری **خط اعتماد** شد؛ بخشی قابل توجه از این اعتماد نیز در سال ۱۴۰۴ ایجاد شد. بخش خصوصی نیز فراتر از انتظار ظاهر شد و در مقاطعی که ضرورت داشت، در کنار ما قرار گرفت و با همکاری متقابل توانستیم مسائل متعددی را حل و فصل کنیم. این موضوع برجسته ترین نکته ای است که اکنون در ذهن دارم و می تواند نوید بخش سال ۱۴۰۵ باشد. همواره معتقدم ایجاد ارتباط دقیق و صحیح میان بخش خصوصی و هلدینگ های بانکی می تواند ارزش های بزرگ تری خلق کند، مشروط بر آنکه نگاه ما صرفاً

پیمانکاری نباشد و این مجموعه ها را به عنوان شرکای تجاری راهبردی تلقی کنیم.

وکیلی نیا: اگر بخواهم موضوع را در دو سطح تفکیک کنم، در سطح شرکت ارتباط فردا مهم ترین چالش ما ورود به فرایند گزیر بانک آینده بود که تأثیر قابل توجهی بر کسب و کارهای ما گذاشت. با توجه به اینکه مشتری عمده ارتباط فردا بانک آینده بود، این مسئله برای ما چالش بزرگی محسوب می شد. نکته مثبت آن بود که در سال های گذشته در داخل مجموعه به این موضوع اندیشیده شده و برای آن برنامه ریزی شده بود. راهبردهایی تدوین شده بود تا در صورت بروز مشکل برای بانک آینده، ساختار شرکت و هلدینگ ارتباط فردا حفظ شود و از تاب آوری مناسبی برخوردار باشد. از ابتدای آبان ماه که با این مسئله مواجه شدیم تاکنون، توانسته ایم محصولات اصلی را بدون اختلال حفظ کرده و به ارائه خدمت به مردم ادامه دهیم؛ از جمله «همراه کارت» در حوزه پرداخت سازی و «فینوتک» در حوزه بانکداری باز.

در عین حال، با توجه به خاموش شدن هسته بانک آینده در ماه گذشته و تکمیل فرایند انتقال آن به بانک ملی، بخشی از محصولات خود را از دست دادیم. در این زمینه با چالش هایی مواجه هستیم که امیدواریم تا پایان سال برطرف شود.

در سطح صنعت نیز به نظر من همچنان بزرگ ترین چالش، موضوع تاب آوری است. سال ۱۴۰۴ سالی بود که این دغدغه برای همه ما جدی شد که در صورت وقوع حمله سایبری دیگر، نظام بانکی و نظام پرداخت کشور دچار اختلال نشود. به همین دلیل، برنامه ریزی های گسترده و مؤثری در این حوزه انجام و اجرا شد تا سال با ثبات به پایان برسد.

یکی از موضوعاتی که در سال ۱۴۰۴ با آن مواجه بودیم و به نظر من در سال آینده نیز چالش بزرگی خواهد بود، **مسئله زیرساخت** است. با وجود تمامی توانمندی های موجود در اکوسیستم، معتقدم در حوزه زیرساخت همچنان نیازمند حمایت، حتی از سوی بخش دولتی هستیم تا بتوانیم زیرساخت ها را به روز نگه داریم و پایداری مورد نظر حاکمیت و شبکه بانکی را تأمین کنیم.

آقای امامی: با توجه به تجربه هایی که در سال جاری داشتیم و حملات سایبری که به برخی بانک ها صورت گرفت، لطفاً درباره ضرورت و اهمیت توجه به امنیت سایبری و پایداری زیرساخت ها توضیح دهید. آیا می توان گفت امنیت سایبری نقطه ضعف صنعت بانکی کشور است یا خیر؟

امامی: به نظر من بخش پایداری پرسش شما موضوعی تقریباً نسبی است، زیرا هیچ گاه نمی توان در حوزه امنیت به نقطه ای رسید و اعلام کرد که این سطح از امنیت کافی است. این عرصه یک رقابت و مسابقه جهانی است و هر سطحی از تأمین امنیت نیز همچنان در معرض ریسک قرار دارد. بنابراین نمی توان به صورت مطلق از خوب یا بد بودن وضعیت سخن گفت. درباره

در حوزه زیرساخت چند سالی است که با موضوع سرمایه گذاری و همچنین تغییر قوانین گمرکی، مقررات ارزی و موارد مشابه درگیر هستیم. نوسازی تجهیزات، بهره گیری از فناوری های جدید و به روز رسانی لایسنس ها امری ضروری است و تمامی این اقدامات هزینه بر هستند.



کرده ایم و با هم شکل داده ایم. اگر بخواهیم دقیق و صرفاً در چهارچوب توسعه محصول صحبت کنیم، ممکن است در سال ۱۴۰۴ در توسعه محصول نوآوری کمتری داشته باشیم، اما در سطح اکوسیستم قطعاً نوآوری بیشتری صورت گرفته است.

آقای وکیلی نیا، می خواهم کمی درباره مدل فعالیت این هلدینگ ها صحبت کنیم. این هلدینگ ها طی یک دهه اخیر شکل گرفته اند؛ امروز در چه مرحله ای قرار دارند و آیا به یک مدل حکمرانی پایدار دست یافته اند یا خیر؟

وکیلی نیا: اگر بخواهم هلدینگ های بانکی را تقسیم بندی کنم، می توان دو نوع را متمایز کرد: نخست هلدینگ هایی که صرفاً وظایف بانک را انجام می دهند و دوم هلدینگ هایی که علاوه بر فعالیت های بانکی، در بازار و کسب و کار نیز حضور دارند؛ از جمله حوزه فناوری، فین تک، دانش بنیان و استارت آپ ها. هلدینگ ارتباط فردا جزو دسته دوم است، به گونه ای که بخش قابل توجهی از درآمد آن از فعالیت های خارج از بانک آینده تأمین می شود، ضمن آنکه تمامی سرویس های فناوری اطلاعات بانک آینده نیز توسط این هلدینگ پشتیبانی می شد. به نظر می رسد هلدینگ ها به سمت تنوع در سید درآمدی خود حرکت کرده اند و این روند با رویکردی منطقی ادامه دارد. در عمل، استقلال هلدینگ ها از بانک مادر در حال جدی تر شدن است. با این حال، نگاه حاکمیتی سهامدار اهمیت دارد؛ باید مشخص شود که آیا این حرکت مورد تأیید و همراهی سهامدار است یا اینکه تلاش می شود هلدینگ های بانکی صرفاً به عنوان ابزار بانک در نظر گرفته شوند. من شخصاً این حرکت را بیشتر به سمت تنوع و استقلال می بینم. بدون شک، به نظر من رویکرد دوم درست ترین است. یعنی هلدینگ باید بتواند در کنار رضایت سهامدار و تأمین سرویس ها و خدمات مورد نظر او، به مرکزی برای درآمد تبدیل شود و بتواند سود تقسیم کند؛ به گونه ای که منابع درآمدی محدود به بانک سهامدار نباشد و از فعالیت ها و کسب و کارهای دیگر نیز منفعت ایجاد کند.

۶۶

امامی:
تهدیدهای امنیتی، در کنار فشار وارد شده بر شبکه ها، فرصتی برای به اشتراک گذاری داده و همکاری میان مجموعه ها ایجاد کرد. پیش از این، رقابت میان بانک ها پررنگ تر بود؛ اما در مواجهه با یک تهدید مشترک، رقابت جای خود را به همکاری داد. در این سال مشاهده شد که تیم های فنی بانک های مختلف برای حل مسئله یکدیگر تلاش می کردند

وجود نقاط ضعف در امنیت سایبری، بلاشک نقاط وضعی وجود دارد. فضای امنیتی ما در گذشته بیشتر شبیه وضعیتی بود که در آن خودمان آتشی روشن می کردیم و سپس با استفاده از امکانات داخلی آن را خاموش می کردیم و در نهایت به خود امتیاز می دادیم اما زمانی که یک بحران واقعی رخ می دهد، نقش واقعی سازوکارهای مقابله با بحران آشکار می شود. در سال ۱۴۰۴، به میزانی با ریسک های امنیتی مواجه شدیم که پیش از آن تجربه نکرده بودیم. با وجود هزینه های قابل توجهی که پرداخت شد، معتقدم تاب آوری قابل توجهی از خود نشان دادیم.

شبکه بانکی طبیعتاً باید به گونه ای عمل کند که آسیبی نبیند و این انتظار قابل درک است؛ اما ابعاد جنگی که در لایه های مختلف رخ داد، می توانست بسیار گسترده تر باشد. عملکرد بسیاری از مجموعه ها در این رویداد مثبت بود. حتی آن دسته از تیم هایی که با آسیب مستقیم مواجه شدند نیز از دو منظر کارنامه قابل قبولی داشتند: نخست، از حیث آمادگی و نحوه مواجهه با بحران؛ و دوم، از منظر سرعت باز یابی. در مقایسه با نمونه های بین المللی، در بسیاری از کشورها رخداد های مشابه به دوره های باز یابی طولانی تری منجر می شود. بدیهی است که مشکلات وجود دارد و امنیت همواره موضوعی نسبی است؛ اما در حوزه تاب آوری، عملکرد کلی قابل قبول ارزیابی می شود.

اکنون تقویت زیرساخت های امنیتی به اولویت تمام هلدینگ ها تبدیل شده است، هر چند هزینه های سنگینی در پی دارد. این باور نیز در لایه های مختلف شبکه بانکی تقویت شده و حتی در سطح بانک مرکزی نیز نسبت به ابعاد این مسئله درک عمیق تری شکل گرفته است. این رویدادها موجب شد همه بازیگران به یکدیگر نزدیک تر شوند و موضوع امنیت به عنوان مسئله ای عمومی تلقی شود، نه صرفاً یک الزام نظارتی. تهدیدهای امنیتی، در کنار فشار وارد شده بر شبکه ها، فرصتی برای به اشتراک گذاری داده و همکاری میان مجموعه ها ایجاد کرد. پیش از این، رقابت میان بانک ها پررنگ تر بود؛ اما در مواجهه با یک تهدید مشترک، رقابت جای خود را به همکاری داد. در این سال مشاهده شد که تیم های فنی بانک های مختلف برای حل مسئله یکدیگر تلاش می کردند و هر مجموعه ظرفیت های خود را در اختیار دیگران قرار می داد. حتی در مراکز داده، خدمات داخلی تا حد امکان کاهش می یافت تا بتوان از ظرفیت آزاد شده برای تقویت سرویس سایر بانک ها استفاده کرد. این تجربه به صورت گسترده در شبکه بانکی شکل گرفت.

آیا می توان برای توصیف سال ۱۴۰۴ در مورد این هلدینگ ها، از عبارت «تاب آوری به جای نوآوری» استفاده کرد یا خیر؟

امامی: احتمالاً مشخص است که نگاه اصلی من معطوف به تاب آوری نیست. به نظر من در همه این حوزه ها نوآوری نیز رخ داده است، اما نوآوری الزاماً به معنای خلق محصول جدید نبوده است. نوآوری شامل تمامی فرصت ها و ظرفیت های جدیدی است که ایجاد

مزیت رقابتی این هلدینگ‌ها در عصری که اکنون به آن

عصر هوش مصنوعی می‌گویند، چیست؟

وکیلی‌نیا: هلدینگ‌های بانکی معمولاً کسب و کارهای بزرگی دارند و حوزه دیجیتال و فناوری‌های نوین در آنها متمرکز شده است. به همین دلیل، داده‌های بسیار ارزشمندی جمع‌آوری شده است. مشتریان و مخاطبان ارتباط مستقیم با محصولات هلدینگ‌ها دارند و به تبع آن، هر نوآوری یا کاربرد هوش مصنوعی می‌تواند به راحتی به مشتری نهایی منتقل شود و خلق ارزش کند. بنابراین، فرایند رسیدن به محصول نهایی و خلق ارزش از طریق این هلدینگ‌ها تسهیل و تسریع می‌شود.

نکته بعدی، بحث زیرساخت است. برای هوش مصنوعی، بخش مهمی از فعالیت به زیرساخت مربوط می‌شود و سرمایه‌گذاری در پردازنده‌ها و GPUها ضروری است؛ امری که استارت‌آپ‌های کوچک توان انجام آن را ندارند. هلدینگ‌های بانکی با پشتوانه مالی و قدرت سرمایه‌گذاری بالای خود می‌توانند در این حوزه حضور جدی داشته باشند و عملاً نقش زیرساخت هوش مصنوعی را در کشور ایفا کنند. این اقدام به اکوسیستم هوش مصنوعی کشور امکان می‌دهد که بدون دغدغه زیرساخت، نوآوری بیشتری داشته باشد. اقدامات بسیار جدی انجام شده است و پیش‌بینی می‌شود که تا نیمه اول سال ۱۴۰۵، یکی دو مجموعه محصولات خود را در حوزه هوش مصنوعی به بازار ارائه دهند.

امامی: دیدگاه من در این موضوع تا حدی با نظر آقای وکیلی‌نیا متفاوت است. مزیت اصلی هلدینگ‌ها را در بانک می‌بینم و این مزیت می‌تواند بخشی از منافع بانک را به نحوی تغییر دهد که بانک به تنهایی قادر به کسب چنین سودی نباشد. ما می‌توانیم مسیرهایی ایجاد کنیم که درآمدهای بانک افزایش یابد. این خیلی بزرگوارانه است که آقای وکیلی‌نیا تأکید می‌کنند که هدف هلدینگ باید ایجاد درآمد برای بانک باشد. ذاتاً بانک انتظار دارد که بتوانیم زنجیره ارزش آن را توسعه داده، درآمدش را افزایش دهیم و در رقابت شدیدی که میان بانک‌ها وجود دارد، هر هلدینگی که بهتر برای بانک خود کار کرده باشد، مزیت آفرین خواهد بود. در عصر هوش مصنوعی نیز این ظرفیت تقویت می‌شود؛ نه به صورت ضریب، بلکه به صورت توان. دلیل آن این است که با پیشرفت زمان، انتظارات مشتریان نهایی و سایر ذی‌نفعان از بانک، شامل خدمات دیجیتال و نوآورانه، افزایش می‌یابد و وظیفه هلدینگ‌های فناوری اطلاعات است که بتوانند این نقش را به بهترین نحو ایفا کنند.

بزرگ‌ترین ریسک پیش‌روی هلدینگ‌های فناوری

اطلاعات بانک‌ها در سال ۱۴۰۵ را چه چیزی می‌دانید؟

امامی: به نظر من، مسئله منابع انسانی شاید اصلی‌ترین چالشی است که با آن مواجه‌ایم و این موضوع بسیار جدی‌تر از آن است که تصور می‌کنیم. برای زیرساخت، می‌توانیم راه‌حلهایی پیدا کنیم؛ از جمله اخذ وام، تعامل با دولت، اصلاح قوانین و سایر اقدامات. اما مسئله منابع انسانی، واقعاً راه‌حل آسانی ندارد و این موضوع مختص هلدینگ‌ها نیست؛ کل اکوسیستم از نزدیک با آن مواجه است.

گاهی رقابتی بین هلدینگ‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه برای جذب منابع انسانی ایجاد می‌شود. این چالش ناشی از یک اصل بنیادین اقتصاد است: وقتی منابع محدود و نیازها بیش از حد است، نمی‌توان آنها را به راحتی مدیریت کرد. نیروهای ما الزاماً نمی‌توانند توسط کسب و کارهایی که داریم متقاعد شوند تا در مسیر ما کار کنند و سرویس‌های ما به شدت به این نیروها وابسته‌اند، به‌ویژه در حوزه‌های پایه‌ای نرم‌افزار و توسعه هسته‌ای سیستم‌ها. ما در سال‌های گذشته در زمینه جانشین‌پروری نیز به خوبی عمل نکرده‌ایم، به‌گونه‌ای که برای جایگاه‌های مدیریتی اکوسیستم، مدیران اجرایی و میانی کافی و مناسبی نداریم. علت این بحران مدیریتی این است که ارتقاء افراد اغلب بر اساس سابقه کاری و تجربه در شرکت انجام شده و مهارت‌های مدیریتی لازم در سطوح استراتژیک، حاکمیتی و مالی به‌طور کامل توسعه نیافته است.

وکیلی‌نیا: در حال حاضر تمرکز اصلی ما بر محور تاب‌آوری است و سال ۱۴۰۴ را نیز با این محور پیش بردیم. مسائل زیرساختی اهمیت بسیار زیادی پیدا کرده‌اند و معتقدم یکی از چالش‌های اصلی هلدینگ‌ها در سال ۱۴۰۵ نیز همین خواهد بود. رویکرد ما در سال ۱۴۰۵ همچنان تاب‌آوری خواهد بود، شامل پایداری سرویس‌ها و افزایش امنیت. در کنار این موضوع، ممکن است توجه کافی به حوزه‌های نوآوری و خلاقیت معطوف نشود. در سال ۱۴۰۵، هلدینگ‌ها و کل صنعت بانکی کشور بخش عمده انرژی و بودجه خود را به این حوزه‌ها اختصاص خواهند داد و حوزه خلاقیت، محصولات جدید و محصولات پرریسک در اولویت بعدی قرار خواهند گرفت. این موضوع می‌تواند به تضعیف اکوسیستم منجر شود. چنانچه خلاقیت و نوآوری از یک اکوسیستم حذف شود، در بهترین حالت تنها یک اکوسیستم پایدار با محصولات طول عمر بالا باقی می‌ماند. مشتریان به فناوری‌ها و محصولات جدید علاقه دارند و این خلأ می‌تواند فاصله‌ای بین محصولات داخلی و خارجی ایجاد کند.



صابر امامی
مدیرعامل گروه داده‌پردازی
پارسیان



مهرتراکش



۱۳۸

ASAEETARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

آقای امامی، به سراغ فرصت‌های سال ۱۴۰۵ برای هلدینگ‌ها برویم. با توجه به صحبت‌های آقای وکیلی‌نیا که احتمال دارد در سال ۱۴۰۵ توجه به نوآوری و خلاقیت حتی کمتر از سال جاری باشد، به نظر شما چه فرصت‌هایی برای این هلدینگ‌ها در سال آینده وجود خواهد داشت؟

امامی: من همواره معتقدم که وقتی منابع محدود می‌شود، افراد مجبورند فرصت‌ها را بهتر تشخیص دهند. ممکن است سال ۱۴۰۵ سال هم‌افزایی بیشتر بین هلدینگ‌های فناوری اطلاعات بانک‌ها باشد. وقتی با بحران‌های فراگیر مواجه می‌شویم، تلاش می‌کنیم به یکدیگر نزدیک شویم. بهترین فرصت پیش روی هلدینگ‌ها این است که ظرفیت‌های خود را هم‌افزا کنند. در گذشته، ممکن بود هلدینگ‌ها در رقابتی شدید بر سر سهم بازار با یکدیگر مقابله کنند اما اکنون تلاش می‌کنیم یکدیگر را حمایت کنیم. این فرصت تاریخی است. محدودیت منابع باعث می‌شود راهکارهای نوآورانه‌ای پیدا شود و بی‌نظیرترین فرصت سال ۱۴۰۵ می‌تواند همین هم‌افزایی باشد. من می‌بینم که ارتباط بین هلدینگ‌ها افزایش یافته و اتحاد رقبا، شاید بهترین توصیف برای سال ۱۴۰۵ برای اکوسیستم هلدینگ‌های فناوری بانک‌ها باشد. **وکیلی‌نیا:** تقریباً دو تا سه سال است که به صورت جدی در کمیسیون بانک دیجیتال فعال هستیم و تمام هلدینگ‌های بانکی در آن عضو هستند. ما در سه سال اخیر تمرین کرده‌ایم که با یکدیگر همکاری کنیم و پروژه‌های مشترک داشته باشیم. کمیسیون بانکداری دیجیتال یکی از فعال‌ترین کمیسیون‌هاست. در جلسات این کمیسیون، نقش زبان‌رسانی صنعت را ایفا می‌کنیم و ذی‌نفعان نیز دعوت می‌شوند. هدف ما ایجاد نقش مؤثر و مثبت در اکوسیستم بانکی کشور است. هم‌افزایی نکته‌ای جدی و مهم است و ما شروع به اجرای آن کرده‌ایم. یکی از کمیته‌ها، کمیته منابع انسانی است تا بتوانیم در سطح هلدینگ‌ها روال یکپارچه‌ای ایجاد کنیم. کمیته زیرساخت نیز برای استفاده اشتراکی از زیرساخت‌ها تشکیل شده است. یکی از فرصت‌های مهم سال ۱۴۰۵، **همکاری با رگولاتور** است. رگولاتور به این درک رسیده که باید اهمیت بیشتری به بخش خصوصی و هلدینگ‌های بانکی بدهد، فضای بیشتری ایجاد و قوانین را تسهیل کند. انتصاب آقای دکتر پشم‌چی به عنوان معاون فناوری‌های نوین بانک مرکزی نیز اتفاق بسیار مثبتی است. ایشان پیش‌تر در مجموعه بانک پارسیان و هلدینگ داده‌پردازی مدیرعامل بوده و آشنایی کامل با صنعت و چالش‌های آن دارند. حضور ایشان فرصت مناسبی است تا برای برخی مسائل حل‌نشده، سال آینده راه‌حل پیدا کنند.

به نظر شما مدیران هلدینگ‌ها در پایان سال ۱۴۰۵ بیشتر بابت کدام کار انجام‌نشده امروز حسرت خواهند خورد؟

وکیلی‌نیا: به نظر من اگر نسبت به حوزه هوش مصنوعی غافل شویم، متضرر خواهیم شد، زیرا اکوسیستم فناوری کشور متوقف نمی‌ماند. مشکل هلدینگ‌های فناوری در ایران این است که تحت نظارت چندوجهی قرار



وکیلی‌نیا: اگر نسبت به حوزه هوش مصنوعی غافل شویم، متضرر خواهیم شد، زیرا اکوسیستم فناوری کشور متوقف نمی‌ماند. مشکل هلدینگ‌های فناوری در ایران این است که تحت نظارت چندوجهی قرار دارند؛ قوانین متعدد و رگولاتورهای مختلف باعث می‌شود که مهم‌ترین باثبات‌ترین بازیگران حوزه بانکی از برخی روندهای صنعت محروم شوند

دارند؛ قوانین متعدد و رگولاتورهای مختلف باعث می‌شود که مهم‌ترین و باثبات‌ترین بازیگران حوزه بانکی از برخی روندهای صنعت محروم شوند. امیدوارم سال آینده این شرایط در حوزه هوش مصنوعی رخ ندهد و هلدینگ‌های فناوری بانک‌ها بتوانند نقش مؤثری در این حوزه ایفا کنند. **امامی:** به نظر من موارد متعددی وجود دارد که از همین حالا می‌دانیم در آینده ممکن است از آنها متضرر شویم، اما همچنان باید تلاش کنیم. در حوزه منابع انسانی، چالش‌هایی وجود دارد و احتمالاً سال آینده نیز وضعیت منابع انسانی قریز اعلام خواهد شد. باید زمان بیشتری صرف کنیم تا برای این موضوع راه‌حل پیدا کنیم. در حوزه زیرساخت و امنیت نیز چالش‌هایی داریم. در حوزه نوآوری نیز می‌توانیم تلاش بیشتری داشته باشیم. شاید مهم‌ترین موضوع در همه این حوزه‌ها، اعتماد بیشتر به مردم، اعتماد به مشتریان و اعتماد به همکارانی است که با ما همکاری می‌کنند. هرچقدر هم برای این اعتماد تلاش کنیم، باز هم ممکن است حسرت نرسیدن به سطح مطلوب را داشته باشیم. این موضوع نباید به عنوان حسرت تعبیر شود، بلکه باید آن را فرصتی برای موفقیت بیشتر تلقی کنیم.

اگر بخواهید از کل صحبت‌ها یک جمع‌بندی داشته باشید، چه چیزی به ما می‌گویید؟

وکیلی‌نیا: ما باید در اینجا از تمامی همکارانم در صنعت بانکی کشور و در هلدینگ‌های بانکی قدرانی کنم. سال ۱۴۰۴ سالی بسیار دشوار و پرتنش بود اما خوشبختانه توانستیم آن را در حوزه فناوری و ارائه سرویس‌های بانکی با موفقیت به پایان برسانیم. از همه همکارانم قدرانی می‌کنم و امیدوارم تغییر نگاه رگولاتور به ما کمک کند تا با وجود چالش‌ها و بحران‌های موجود، سال آینده را نیز با موفقیت سپری کنیم و در صنعت بانکداری، همچنان از رقبا در منطقه عقب‌نمانیم و نقش مؤثری داشته باشیم. **امامی:** من نیز با تشکر، صحبت‌هایم را به پایان می‌رسانم. واقعاً باید از شما قدرانی کرد، کار شما در رسانه، کار ساده‌ای نیست. شما تاب‌آوری را در این اکوسیستم به خوبی معنا کرده‌اید و وظیفه بانک‌هاست که از فعالیت‌های شما حمایت بیشتری کنند. همکاران صنعت نیز سال بسیار سختی را پشت سر گذاشتند؛ سختی‌هایی که صرفاً اقتصادی نبود، بلکه شامل تلاش برای به ثمر رساندن محصولات و طرح‌ها و مواجهه با محدودیت‌ها و کم‌کاری‌های رگولاتور نیز می‌شد. با این حال، اعضای این اکوسیستم امید خود را از دست ندادند و همچنان به توسعه و ارائه کارهای نوین ادامه دادند. این تلاش‌ها باعث شد مسیر گذشته چراغ راه آینده باشد و ما را قدرتمندتر کند. ما از روزهای ابتدایی، با محدودیت‌های فراوان، اکوسیستم پرداخت را خودمان ایجاد کردیم و فین‌تک را از پایه ساختیم. این سختی‌ها باعث شد توانمندی‌های ما تقویت شود و اکنون شاهد هستیم که محصولات ما حتی خارج از کشور نیز به فروش می‌رسند. این تجربیات نشان می‌دهد که تلاش مستمر، هم‌افزایی و پایداری در اکوسیستم، موجب رشد و پیشرفت هلدینگ‌ها و صنعت فین‌تک کشور شده است. هدف ما و تمامی فعالان این صنعت، تداوم این مسیر، تقویت اکوسیستم و دستیابی به موفقیت‌های بیشتر در سال ۱۴۰۵ و فراتر از آن است. ♦

مهرتراکتس

میزگرد

۱۳۹

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم