

روایت معاون فناوری اطلاعات سه بانک کشور از سال بحران
و بازطراحی

بانکداری در شرایط واقعی جنگ، داده و مشتری

سال ۱۴۰۴ برای بانک‌ها فقط سال توسعه سرویس‌های دیجیتال نبود؛ سالی بود که فناوری اطلاعات ناچار شد میان سه میدان هم‌زمان حرکت کند: پاسخ‌گویی به انتظارات روبه‌افزایش مشتریان، مواجهه با موج فناوری‌های نو و عبور از بحران‌هایی که مفهوم پایداری خدمات را از یک شعار مدیریتی به یک ضرورت حیاتی تبدیل کرد. در گفت‌وگوی پیش‌رو، مدیران فناوری اطلاعات سه بانک بزرگ کشور تصویری کم‌سابقه از پشت صحنه بانکداری ارائه می‌کنند؛ جایی که تحول دیجیتال دیگر صرفاً به معنای آنلاین کردن فرایندها نیست، بلکه بازطراحی مدل عملیاتی، بازتعریف تجربه مشتری و حتی بازاندیشی درباره نقش بانک در اقتصاد آینده را می‌طلبد. از بازطراحی معماری سرویس‌ها و حرکت به سمت بانکداری به‌عنوان سرویس و اکوسیستم‌های فین‌تکی گرفته تا مسئله تاب‌آوری در شرایط بحران، فرسودگی زیرساخت، وابستگی‌های پنهان فناوری، فشار رگولاتوری، چالش داده و هزینه‌های سنگین هوش مصنوعی، مجموعه‌ای از دغدغه‌ها پیش روی نظام بانکی قرار گرفته است. روایت این مدیران نشان می‌دهد آینده بانکداری نه فقط در نوآوری، بلکه در توان ادامه سرویس‌دهی در سخت‌ترین شرایط تعریف خواهد شد. آنچه در ادامه می‌خوانید گزیده‌ای از یک میزگرد یک ساعت و نیمه با سیدمحمدحسین محمودی، معاون فناوری اطلاعات بانک ملت؛ سیدجواد سجادی، معاون فناوری اطلاعات بانک تجارت و مجید جعفریان، معاون فناوری اطلاعات بانک اقتصاد نوین است.



مهرتراکتس



۱۱۶

ASAEETARAHOONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران

اگر بخواهید سال ۱۴۰۴ را از منظر فناوری اطلاعات بانک خود جمع‌بندی کنید، مهم‌ترین اقدام یا اولویت شما چه بود؟

مجید جعفریان: در بانک اقتصاد نوین، ما هم‌زمان با دو جریان روبه‌رو بودیم: یکی تغییرات داخل بانک و دیگری تغییرات بیرون از بانک. از داخل بانک، تحولاتی حول کسب‌وکار شکل گرفت که فناوری اطلاعات را هم متأثر کرد؛ یعنی ما هم به تأسی از آن باید استراتژی فناوری اطلاعات‌مان را به‌روز می‌کردیم و پاسخ می‌دادیم. وقتی دقیق‌تر نگاه کردیم، دیدیم مدل عملیاتی فناوری اطلاعات ما در ابتدای سال، از نظر ساختاری و فرایندی شبیه مدل رایج بانک‌هاست و تفاوت چشمگیری ندارد. اگر ساختار فناوری بانک‌ها را کنار هم بگذارید، می‌بینید اکثرشان گروه زیرساخت دارند، شبکه دارند، امنیت دارند، نرم‌افزار دارند؛ برخی در دیتا قوی‌ترند اما کلیت تقریباً شبیه هم است. فرایندها هم معمولاً هم‌خانواده‌اند و حتی دانش و تجربه منابع انسانی هم نزدیک به هم است؛ یعنی وقتی آگهی‌های جذب نیروی فناوری بانک‌ها را مقایسه می‌کنید، می‌بینید نوع مهارت‌هایی که می‌خواهند تقریباً مشابه است.

اما مشکل اینجاست که این مدل عملیاتی، دیگر پاسخگوی نیازهای کسب‌وکاری جدید نبود. از بیرون بانک هم موج تغییرات را داشتیم: تحول دیجیتال، فناوری‌های نو مثل هوش مصنوعی و بلاکچین، تغییرات در رفتار و سلیقه مردم، و نیازهای جدیدی که مشتری‌ها در خدمات بانکی دارند. این مجموعه عوامل، ما را به این نتیجه رساند که باید مدل عملیاتی را تغییر بدهیم. منظورم از مدل عملیاتی صرفاً چارت سازمانی نیست؛ یک چهارچوب است که مشخص می‌کند فناوری اطلاعات چگونه باید سرویس بدهد، نقش‌ها چطور تعریف می‌شوند، منابع انسانی چه انتظاری از خود دارد، فرایندها چگونه تنظیم می‌شوند، فرهنگ سازمانی و حکمرانی فناوری اطلاعات به چه سمت می‌رود.



رضاقربانی
مدیر پنل



برای بانک ملت تاب آوری بود. اتفاقاتی که در کشور رخ داد، مخصوصاً فشارهایی که از سه ماه پایانی ۱۴۰۳ شروع شد، نشان داد تاب آوری چیزی نیست که فقط در کنار نوآوری به آن نگاه کنیم. حتی در شرایطی که اقتصاد دیجیتال رشد کرده و سهم نوآوری برجسته شده، اگر تاب آوری نباشد، اعتماد مردم ضربه می خورد. بانک‌ها ذاتاً واسطه‌گر وجوه هستند؛ رقابت می کنند تا سهم بیشتری از نقدینگی کشور را جذب کنند و این کار بدون اعتماد دیجیتال مشتری ممکن نیست.

در عین حال، من همیشه سعی می کنم نگاه انتقادی به مجموعه خودمان داشته باشم. بانک ملت مزیت‌های زیادی دارد؛ اما واقعیت این است که در اجابت ذائقه نسل جوان در سال‌های گذشته ضعف‌های جدی داشته‌ایم. به همین دلیل اولویت مهم ما در سال ۱۴۰۴، در کنار تاب آوری، اصلاح تجربه مشتری بود. از دیربهاست ماه به صورت جدی روی ساماندهی اپلیکیشن‌های موبایلی متمرکز شدیم؛ همان همراه بانک ملت و مگابانک. خیلی زود به این نتیجه رسیدیم که معماری این دو ابزار با آن تعهدی که بانک ملت برای تحول دیجیتال دارد و شعبه دیجیتالی که می خواهد بنا کند، همخوان نیست. نشستیم با دوستان

بنابراین اولین پروژه‌ای که از ابتدای سال شروع کردیم، طراحی مدل عملیاتی جدید فناوری اطلاعات بود تا پاسخگوی نیاز کسب و کار باشد. این کار با کمک مشاور و بر اساس الگوهای معتبر انجام شد و امروز به نقطه پایان رسیده است. در کنار این تغییر، یک تغییر رویکرد هم در ارائه سرویس‌ها داشتیم؛ اینکه فناوری اطلاعات صرفاً به عنوان «واحد پشتیبان» دیده نشود و بیشتر به سمت مفهوم بانک به عنوان سرویس حرکت کند. قدم‌هایی را هم برای توسعه خدمات و مسیر بانکداری باز برداشتیم تا امکان اتصال و همکاری با اکوسیستم بیرونی و توسعه سرویس‌ها سریع‌تر و دقیق‌تر شود.

سید محمد حسین محمودی: اگر بخواهم خیلی خلاصه ولی دقیق بگویم، برجسته‌ترین موضوع ۱۴۰۴

کسب و کاری فرایندها را دانه به دانه مرور کردیم و نتیجه شد محصولی که الآن تحت عنوان دیما ارائه می شود. دیما قرار است به مرور، دیگر ابزارهای موبایلی را در خودش ادغام کند: مگابانک در همین سال ادغام می شود و همراه بانک هم با حصول اطمینان از پایداری خدمات، سرویس های مهمش را مرحله ای به دیما منتقل می کند. برای تکمیل تجربه، نسخه وب هم طراحی می شود تا خدمات باقی مانده را پوشش دهد؛ چون تجربه واقعی چندکاناله با موبایل تنها کامل نمی شود.

بعد از این، بحران جنگ ۱۲ روزه هم رخ داد و ما در همان بحران، هم نقاط قوت و هم نقاط ضعف مان را واضح تر دیدیم. جزئیات امنیتی را طبیعتاً نمی شود باز کرد، اما واقعیت این است که در جنگ فهمیدیم اگر بعضی رخدادهای محتمل اتفاق می افتاد، تجربه بسیار سخت تری رقم می خورد. همین تجربه باعث شد موضوع تاب آوری را جدی تر ببینیم: در سایت اصلی، سایت پشتیبان و به خصوص در لایه دیما، به جمع بندی های سناریو محور برای تداوم کسب و کار رسیدیم تا اگر دوباره روزه های سخت تکرار شد، مشتری بدانند این بار پیش از وقوع درباره اش فکر شده و تدبیر شده است.

سید جواد سجادی: بانک تجارت از سال ۱۴۰۱ مسیر تحول خود را آغاز کرد؛ به نحوی که با اجرای پروژه های زیرساختی و استقرار سامانه جامع بانکی (کرنکینگ) زمینه ساز انجام پروژه های تحولی و نو تا پایان سال ۱۴۰۵ باشد. تا سال ۱۴۰۳ مراحل بومی سازی، استقرار، آموزش و مهاجرت سامانه های کرنکینگ و سوئیچ کارت جدید را به اتمام رساندیم و به پایداری مطلوبی در سامانه ها رسیدیم.

همزمان، از سال ۱۴۰۱ به تدریج اکوسیستم زیرمجموعه هلدینگ تفتا را برنامه ریزی کردیم؛ هم در حوزه زیرساخت و هم در حوزه سامانه ها و اپلیکیشن های بانکی مثل کرنکینگ، کانال ها و حوزه های دیگر، اقدامات مرحله ای انجام دادیم. همچنین بازوهای توانمندساز فناوری اطلاعات شکل دادیم؛ ۹ شرکت اصلی و تخصصی ایجاد شد و با مشارکت با تعدادی شرکت دیگر در قالب سهامداری، پتانسیل فناوری بانک را ارتقاء دادیم. این اکوسیستم به ما کمک کرد ابزارهای لازم را بسازیم و یک پشتوانه عملیاتی فراهم کنیم. محصولاتی که سال ها در بانک تجارت جزیره ای بودند، در یک پلتفرم جدید

مهر تراکتس



ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری های مالی ایران

۱۱۸

محمودی:
تجربه حملات
نشان داد اگر دیتا
قابل مدیریت و
بازیابی باشد،
بحران تا حدی
کنترل می شود؛
اما از دست رفتن
دیتا تبعات بسیار
دشواری دارد. در
لایه دیما، یک قاعده
شناخته شده
داریم: سه نسخه
بک آپ، دو نسخه
روی دو ابزار
ذخیره ساز متفاوت
و یک نسخه خارج
از فضای اصلی
نگهداری شود. اینها
اگر جدی گرفته
نشود، تاب آوری
بیشتر یک شعار
می شود



سید جواد سجادی
معاون فناوری اطلاعات
بانک تجارت

و مبتنی بر فناوری روز متمرکز شدند و در حوزه های تسهیلات، سپرده، ارزی و تحویل داری توسعه پیدا کردند. سوئیچ کارت جدید هم با همکاری شرکت خدمات انفورماتیک بهره برداری شد که به واسطه سرعت و پایداری آن، شاخص های تراکنش موفق بانک با بهبود اساسی مواجه شد. به همین دلیل سال ۱۴۰۴، از نگاه ما سالی بود که بهره برداری از ثمرات ایجاد زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری اتفاق افتاد. طرح های نوآورانه به مشتریان عرضه شدند، فروش و تقاضا بالا رفت، و تمرکز بانک بیشتر روی اعطای اعتبار در زنجیره قرار گرفت؛ سیاست های بانک به سمت اعتبار رفت و با چرخش اعتبار در زنجیره رضایت مشتری هم بیشتر شد. در حوزه تأمین مالی زنجیره های تلاش کردیم با ایجاد زیرساخت های اثر بخش سهم قابل ملاحظه ای بگیریم و این را نتیجه همکاری تک تک اعضای اکوسیستم می دانم؛ شرکت های زیرساختی و شرکت های نرم افزاری، هر کدام با یک مدل کسب و کاری مشخص.

در کنار این، با توجه به روند تکنولوژی، ما زیرساخت ورود به حوزه هایی مثل رمزارز و هوش مصنوعی را هم در برخی شرکت ها شکل دادیم تا در سال های بعد به ثمر برسد. در ۱۴۰۴ تلاش کردیم هم به مشتریان سازمانی و هم شخصی خدمات فناوریانه اعتباری ارائه دهیم و بخشی از فشار نقدینگی را از مسیر زنجیره تأمین اعتباری مدیریت کنیم. با فین تک ها هم به واسطه سامانه بانکداری باز همکاری مطلوبی داشتیم. طبیعی است که در بسیاری از حوزه ها کاملاً موفق بودیم اما هنوز برنامه های مفصلی در مسیر نوآوری و تحول مدنظر داریم.

با توجه به تجربه بحران ها و جنگ ۱۲ روزه، بزرگ ترین گلوگاه زیرساختی برای تاب آوری چیست و برای تداوم سرویس های حیاتی چه باید کرد؟

محمودی: من برای تاب آوری یک اصل پایه ای دارم: لایه دیتا باید به طور کامل از لایه سرویس جدا شود. تجربه حملات نشان داد اگر دیتا قابل مدیریت و بازیابی باشد، بحران تا حدی کنترل می شود؛ اما از دست رفتن دیتا تبعات بسیار دشواری دارد. در لایه دیما، یک قاعده شناخته شده داریم: سه نسخه بک آپ، دو نسخه روی دو ابزار ذخیره ساز متفاوت و یک نسخه خارج از فضای اصلی نگهداری شود. اینها اگر جدی گرفته نشود، تاب آوری بیشتر یک شعار می شود.

در لایه سرویس هم باید مشخص کنیم سرویس های حداقلی حیاتی چیست و چطور در بدترین شرایط حفظ می شود. ولی علاوه بر اینها، یک مشکل مهم دیگر داریم: وابستگی های پنهان به سرویس دهندگان کلیدی. مثال روشن اش پیامک و OTP است. اگر در جنگ ۱۲ روزه اختلال گسترده ای در پیامک رخ می داد، بخش مهمی از سرویس ها مختل می شد و تجربه مردم آسیب می دید. ما در سال گذشته نمونه های اختلال را دیدیم. یا موضوع برق و انرژی؛ دیاسنتر وابسته به برق است و اگر زیرساخت بیرونی آسیب ببیند، تاب آوری صرفاً با داشتن سایت پشتیبان حل نمی شود. بنابراین



در کنار تفکیک دیتا و سرویس، باید وابستگی‌ها را دقیق‌تر نقشه‌برداری کنیم و سناریوهای جایگزین داشته باشیم.

نکته دیگر هم زنجیره تأمین تجهیزات حیاتی است. اگر تأمین‌کننده‌ها و پیمانکاران به دلیل شرایط ارزی و اقتصادی نتوانند پای کار بمانند، ریسک بحران‌های بعدی بالا می‌رود. **تاب‌آوری فقط فناوری نیست؛ مجموعه‌ای از مدیریت تأمین، مدیریت وابستگی و مدیریت ریسک است.**

جعفریان: در جنگ ۱۲ روزه، بانک‌ها تقریباً ۲۴ ساعته سرویس‌دهی را دنبال کردند و در شرایطی که محیط هم ناامن بود، همکاران زیرساخت، دیتاسنتر و امنیت سر کار ماندند. ما هم تجربه‌های سختی داشتیم؛ حتی در نزدیکی برخی نقاط، آثار حملات و آسیب‌های فیزیکی دیده می‌شد، اما سرویس‌دهی ادامه یافت. با این حال این تجربه نباید ما را به این نتیجه برساند که **تاب‌آوری کامل است. گلوگاه اصلی به نظر من فرسودگی زیرساخت است.** دیتاسنترها و تجهیزات بانکی، به‌ویژه در بخش‌هایی، قدیمی شده‌اند و نیازمند بازسازی‌اند. حتی باید به سمت ساخت دیتاسنترهای جدید با استانداردهای امنیتی جدید رفت. چالش دوم این است که تجهیزات امنیتی و زیرساختی، به خاطر تحریم و افزایش نرخ ارز، سخت و پرهزینه تأمین می‌شود. این مسئله فقط برای بانک نیست؛ پیمانکارها هم در قراردادهای مناقصه‌ها تحت فشارند و بعضاً متضرر می‌شوند، چون تورم و جهش ارز تعهدات را سخت می‌کند. در نهایت تبعاتش به بانک برمی‌گردد.

ما در بانک اقتصاد نوین برای سناریوهای بحران، طرح‌های BCP را آماده کرده‌ایم و حتی مانورهای برگزار کردیم برای شرایطی که مثلاً شعب ارتباط نداشته باشند یا زیرساخت ملی دچار مشکل شود. یک سؤال کلیدی در تعریف تاب‌آوری این است: اگر شبکه ارتباطاتی قطع شود، بانک چه می‌کند؟ اگر زیرساخت بیرونی دچار اختلال شود، سرویس حداقلی بانک چیست؟ حداقل چیزی که مردم نیاز دارند، دسترسی به وجه نقد و استمرار پایه سرویس‌هاست.

اما علاوه بر فرسودگی، من روی زنجیره تأمین هم تأکید دارم. وقتی تجهیزات سخت و گران و بعضاً از مسیرهای مبهم وارد می‌شود، هم ریسک امنیتی بالا می‌رود و هم بانک به تأمین‌کننده و مسیر تأمین حساس‌تر می‌شود. یک مسئله دیگر هم مناقصه‌های عمومی است. وقتی خرید تجهیزات حساس را عمومی می‌کنیم، عملاً اطلاعاتی پخش می‌شود که نباید پخش شود. ما نیازمند تفویض اختیار و چهارچوب‌هایی هستیم که بانک بتواند با حفظ محرمانگی، تجهیزات حیاتی‌اش را تهیه کند. اگر قرار است تاب‌آوری واقعی شود، باید هم زیرساخت را نوسازی کنیم و هم مسیر تأمین را امن‌تر و حرفه‌ای‌تر مدیریت کنیم.

سجادی: علاوه بر بحث‌های فنی که دوستان فرمودند، می‌خواهم یک عامل بیرونی را هم جدی بگیریم: بخش زیادی از چالش‌های تاب‌آوری از بیرون بانک می‌آید و با سرمایه اجتماعی گره خورده است. اگر سرمایه اجتماعی کاهش پیدا کند، هزینه تاب‌آوری بالا می‌رود و حتی

احتمال ضربه از داخل بیشتر می‌شود. بانک‌ها باید در حوزه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی جدی کار کنند که نیروها به سمت خرابکاری یا خیانت سوق داده نشوند. اگر از داخل ضربه بخوریم، هر چقدر هم تجهیزات بخریم، همچنان آسیب‌پذیری داریم.

از نظر فنی، جنگ برای ما یک هشدار جدی بود. ما رفتیم به سمت اجرای جدی‌تر سناریوهای استمرار کسب‌وکار و حدود ۲۶ سناریوی تداوم کسب‌وکار را به صورت عملی اجرا کردیم تا بتوانیم اپلیکیشن‌های اصلی و حساس را از سایت اصلی به سایت پشتیبان منتقل کنیم، مانور بدهیم و فعال کنیم. در بسته شرکت خدمات انفورماتیک، توانستیم محصولات سوئیچ و خدمات کربن‌کنینگ را در سایت پشتیبان عملیاتی کنیم و با فاصله بسیار اندک سرویس‌دهی را ادامه بدهیم. طرح جامع امنیت را جلو بردیم و هزینه‌های امنیتی را با تمرکز بیشتر مدیریت کردیم. در حوزه دیتا نیز کارهای زیرساختی انجام شد. من نمی‌گویم در نقطه ایده‌آل هستیم، اما مسیرمان روشن‌تر شده و سازمان نسبت به این مسیر احساس رضایت بیشتری دارد، هرچند مشتریان شایسته کیفیت بالاتری هستند و باید بیشتر تلاش کنیم.

در سال ۱۴۰۴ آیا تجربه‌ای داشتید که به خاطر بخشنامه یا الزام رگولاتوری مجبور شوید فوری سامانه یا فرآیندی را تغییر دهید؟

سجادی: به‌طور کلی رگولاتور با «اتفاق جدید» راحت نیست. معمولاً برای موضوع جدید، تصمیمات پراکنده متعددی اخذ می‌شود تا به ثبات برسد. ما در مواجهه با حوزه‌هایی که جنبه فین‌تکی داشتند، نمونه‌هایش را دیدیم. مثال روشن برای ما برات الکترونیک بود؛ اجزای بخشنامه‌ها هماهنگ نبود، نیاز بازار را کامل پوشش نمی‌داد، کارمزدها و زمان‌بندی‌ها برای پرداخت خرد یا گردش سریع اعتبار مناسب نبود و برای مشتری‌ای که می‌خواست پشت سر هم معامله کند، اصطکاک ایجاد می‌کرد. رفت و برگشت‌های زیادی با بانک مرکزی داشتیم تا به یک سطح معقول برسند.

آینده به سمت کاهش اصطکاک می‌رود و گرنه هم بانک آسیب می‌بیند هم مشتری.

جعفریان: در حوزه امنیت و زیرساخت، در چند سال اخیر حجم بالایی از بخشنامه‌ها از نهادهای مختلف به سمت بانک‌ها می‌آمد. یکی از سختی‌ها این بود که بانک‌ها طبقه‌بندی نمی‌شدند و با یک معیار یکسان دیده می‌شدند؛ درحالی که مقیاس و توان اجرا متفاوت است. موضوع دیگر تعدد رگولاتورها بود؛ از جاهای مختلف استاندارد و الزام می‌آمد و بانک باید تصمیم می‌گرفت به کدام چهارچوب و کدام زمان‌بندی پاسخ بدهد. البته اخیراً این وضعیت متمرکزتر شده و بانک مرکزی هم گروه‌بندی‌هایی انجام داده و نظارت جدی‌تری دارد.

اما تجربه مشخص ما، در حوزه رمزارز و بلاکچین بود. ما در فاز اول دنبال این بودیم وارد **بانکداری بلاکچین** شویم و حتی راه‌اندازی صرافی رمزارزی بانک را جلو ببریم، اما دستورات عمل روشن و مشخصی برای این مسیر پیدا نمی‌شد. در نهایت با سرمایه‌گذاری روی یک فین‌تک، نوین‌دکس شکل گرفت و راه‌اندازی شد. بعد از راه‌اندازی،

من فکر می‌کنم فاصله نیاز بازار با سرعت قانون‌گذاری همچنان زیاد است. برای همین باید درون بانک‌ها هم ابزارهای کمکی داشته باشیم؛ از ابزارهای هوشمند گرفته تا شفافیت بیشتر. حتی در تجربه‌های داخلی ما، وقتی بخشنامه‌ها را به ابزارهای هوشمند می‌دهیم، هم کاربر راحت‌تر می‌شود و هم کاربرد راحت‌تر قواعد را متوجه می‌شود و اعمال می‌کند.





مجید جعفریان
معاون فناوری اطلاعات
بانک اقتصاد نوین

ک

سجادی: به نظرم بلوغ داده در بانک‌ها هنوز کافی نیست. از طرف دیگر، داده‌های اجتماعی و بیرونی هم خیلی مهم‌اند و گاهی حتی از داده‌های داخلی اثرگذارترند. در سطح جهانی، سرمایه‌گذاری‌های سنگینی در هوش مصنوعی انجام شده و معلوم است که با کار کوچک نمی‌شود به نتیجه بزرگ رسید. یک چالش مهم دیگر، فاصله ما با جهان و هزینه‌ای است که این فاصله تحمیل می‌کند. اگر زنجیره ما از شبکه جهانی قطع شود، برای رسیدن به بلوغ باید چند برابر هزینه کنیم. در کنار اینها، مسئله سرمایه‌گذاری و زیرساخت هم حیاتی است. ما در حوزه‌های غیر هوش مصنوعی تجربه کرده‌ایم که هر بانک برای خودش دیتاسنتر ساخته و ظرفیت آزاد زیادی ایجاد شده است. نگرانی من این است که همین الگو در هوش مصنوعی تکرار شود: بانک‌ها بروند فارم GPU بزنند، دیتاسنترهای جدید بسازند، انرژی بسوزانند و چند سال بعد ببینیم حرکت تردمیلی بوده و خروجی متناسب نگرفته‌اند. بنابراین علاوه بر تکنولوژی، مدل سرمایه‌گذاری و مدیریت ظرفیت و انرژی هم تعیین‌کننده است.

آقای جعفریان بانک اقتصاد نوین در فین تک، رمزارز و محصولات جدید چه تجربه‌ای در سال ۱۴۰۴ داشته است؟

جعفریان: ما از ابتدا پذیرفتیم که با همان نقش‌ها و فرایندها و ساختار قدیمی نمی‌شود سراغ فین تک، رمزارز و بلاکچین و هوش مصنوعی رفت. برای همین، اصلاح مدل عملیاتی و تعریف نقش‌های جدید را جدی کردیم. از نظر اکوسیستم شرکتی هم چون مثل بعضی بانک‌ها چندین هلدینگ و شرکت نداشتیم، نوین تک را احیا و تقویت کردیم و مأموریت سرمایه‌گذاری و اتصال به فین تک‌ها را به آن دادیم. نتیجه‌اش سرمایه‌گذاری روی چندین فین تک و شکل‌گیری نوین دکس شد. در کنار این، ما در حوزه‌های دیگری هم سرمایه‌گذاری کردیم: احراز هویت و امضای دیجیتال، مارکت پلیس، و ورود به گردشگری و ارائه خدمات به شکل BNPL. در حوزه اعتبارسنجی هم یک پروژه داده‌محور داریم که رفتار مشتری را تحلیل کند و بسته اعتباری را پیش‌دستانه پیشنهاد بدهد؛ یعنی بانک صرفاً منتظر درخواست

هدف ما این نیست که صرفاً با صرفی‌های بیرونی رقابت کنیم. هدف این است که مشتری بانک، اگر می‌خواهد وارد این حوزه شود و دغدغه امنیت و اعتبار دارد، سرویس را با تکیه بر نام بانک بگیرد.

بانک مرکزی بخشنامه‌ای صادر کرد و بخشی از الزامات آن باعث شد ما مجبور شویم تطبیق‌هایی انجام بدهیم. ما جلسات فنی برگزار کردیم، مکاتبه کردیم و آمادگی ممیزی را اعلام کردیم، اما روند صدور مجوز هنوز به سرانجام نهایی نرسیده است. این تجربه دقیقاً نشان می‌دهد که گاهی پروژه جلوتر از مقررات حرکت می‌کند و بعد مقررات می‌آید و مسیر را تغییر می‌دهد یا کند می‌کند.

محمودی: من بیشتر روی «انفجار مکاتبات» بعد از بحران‌ها مکث می‌کنم. بعد از جنگ یا اتفاقات بزرگ، نامه‌های زیادی از نهادهای مختلف می‌آید؛ حتی از جاهایی که تصور نمی‌کردیم در این سطح متولی باشند. درحالی‌که جمع کردن آسیب‌پذیری‌ها و مدیریت ریسک‌های فناوری اطلاعات باید یک متولی مشخص داشته باشد. این تعدد نامه‌ها و تکثر مسیرها، هم بار اجرایی ایجاد می‌کند و هم مدیریت را سخت می‌کند. از طرف دیگر، ما با تعدد سامانه‌های پایه، نظارتی و خدماتی در بانکداری و پرداخت روبه‌رو هستیم و این تعداد زیاد، پیچیدگی و هزینه ایجاد می‌کند. وقتی این سامانه‌ها زیاد می‌شود، اجرای سامانه‌های متمرکز بانکی هم سخت‌تر می‌شود. به نظر من یک سامانه‌ی جامع لازم است تا پیچیدگی‌های غیرضروری کمتر شود و تاب‌آوری واقعی‌تر بالا برود.

آقای محمودی، درباره تفاوت دیجیتال‌سازی و تحول دیجیتال چه دیدگاهی دارید و اینکه در بانک ملت چطور از مقاومت‌ها عبور کردید؟

محمودی: دیجیتال‌سازی یعنی شما همان فرایند سنتی را بیاورید روی ابزار دیجیتال. تحول دیجیتال یعنی فرایند را بازطراحی کنید. مثال روشن‌اش تسهیلات است. در نظام بانکی ایران، ما به‌طور تاریخی بیشتر وثیقه‌محور بوده‌ایم. مشتری می‌آید، باید مستند درآمدی بیاورد، اصالت‌سنجی شود، ضامن معرفی کند، وثیقه بدهد. یکی از ریشه‌های ترین گله‌های مردم از نظام بانکی همین پیچیدگی است. در بسیاری از کشورها نظام اعتباری اعتبارمحور است؛ مشتری بر اساس رتبه اعتباری سقف دارد و بدون این همه تشریفات از اعتبار استفاده می‌کند. در دیما تلاش کردیم از بازتولید کامل همان فرایند سنتی فاصله بگیریم. به جای اینکه صرفاً مستند درآمدی را دیجیتال کنیم، رقتیم به سمت استفاده از تمکن مالی و گردش حساب مشتری و ترکیب آن با مدل‌های اعتبارسنجی. یک شریک بیرونی هم آوردیم و نمره را با سایر نمرات جمع‌زدیم تا ریسک نکول پایین بیاید. برای تسهیلات خرد تا سقف مشخص، تلاش کردیم مسیر را ساده‌تر کنیم و مستند درآمدی نگیریم. این مسیر اگر در سطح کشور تکمیل شود و داده‌های مالی همه بانک‌ها درست در سامانه اعتبارسنجی بنشیند، تحول واقعی‌تر می‌شود و مقاومت‌ها هم کم می‌شود، چون سازمان خروجی ملموس می‌بینند. تجربه بهتر مشتری و کنترل ریسک برای بانک.

آقای سجادی، چالش‌های داده و هوش مصنوعی در بانک تجارت چه موضوعاتی هستند؟

سجادی: ما در ابتدای مسیر هستیم و برای اینکه موضوع متمرکز شود، یک شرکت ایجاد کردیم تا حوزه داده و هوش مصنوعی را جلو ببرد. چالش اصلی «خود داده» است. به

مهرتراکش



۱۲۰

ASARETARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران
فناوری‌های مالی ایران



سیدمحمدحسین محمودی
معاون فناوری اطلاعات
بانک ملت



در پایان به عنوان جمع‌بندی جا دارد از تیم یک‌دست و خوب هیئت‌مدیره و هیئت‌عامل و همکاران خوبم در معاونت فناوری اطلاعات و اکوسیستم فناوری اطلاعات بانک تجارت و همچنین از تلاش صادقانه کلیه همکاران صف و ستاد بانک تجارت نهایت تشکر را داشته باشم که به‌رغم همه مشکلات اجتماعی و اقتصادی و سیاسی باعث شدند سال ۱۴۰۴ اتفاقات خوبی برای مشتریان بانک تجارت رخ دهد و از طرفی این نوید را بدهم که با برنامه‌های پیش رو به امید خدا در سال آتی، بانک تجارت محصولات جدید و کارآمدی را برای تسهیل سفر مشتریان عرضه خواهد کرد. از جنابعالی و همکاران خوب و حرفه‌ای‌تان هم نهایت سپاس را دارم که دغدغه اطلاع‌رسانی را به نحو احسن پوشش می‌دهند.

جعفریان: منابع انسانی موضوع پیچیده‌ای است و تجربه من این بوده که مهم‌ترین عامل نگهداشت و انگیزش، این است که نیرو احساس کند مدیریت حامی و پشتیبان و صادق است. ما در اقتصاد نوین جلسات مستقیم با کارشناسان گذاشتیم و گفتیم شما حرف بزنید، ما گوش می‌دهیم. وقتی این فضا ایجاد شود، نکاتی بیرون می‌آید که شاید مدیران اصلاً متوجه‌اش نباشند؛ مثل عدالت در شیفت‌ها، فشارهای واقعی کار، و چیزهایی که اگر دیده نشود، تبدیل به فرسودگی می‌شود. کنار مسائل مالی، همین شنیدن و اصلاح و حمایت واقعی، نقش مهمی دارد.

محمودی: من جمع‌بندی‌ام این است که کار تیمی بدون مهارت لیبر پایدار نیست. در حوزه فناوری اطلاعات، مهارت‌های مدیریتی و لیدری باید مستمر ارزیابی شود و برنامه توسعه فردی مدیران جدی گرفته شود. از طرف دیگر، مهاجرت بیرونی و جذابیت بازار خصوصی و حتی فریلنسری، فشار نگهداشت را بالا برده است. محدودیت‌های سقف حقوقی هم مسئله‌ساز است و باید رابطه مسئولیت و پرداختی منطقی‌تر شود، وگرنه بهترین نیروها جذب جایی می‌شوند که دستش بازتر است ولی اولویت پایین‌تری نسبت به بانک‌ها دارد. برای سال ۱۴۰۵، علاوه بر تداوم مسیر تجربه مشتری و تاب‌آوری، من روی تأمین تجهیزات حیاتی و جان‌نشین‌پروری و رسیدگی به دغدغه‌های نیروهای کلیدی در شرایط بحران هم تمرکز بیشتری خواهیم گذاشت

مشتری نماند و بر اساس الگوهای رفتاری، نیازهای محتمل را پیش‌بینی کند.

در مورد هوش مصنوعی هم واقع‌بین هستیم: انرژی، سرمایه، زیرساخت، منابع انسانی متخصص و دانش لازم دارد و فاصله ما زیاد است. اما این به معنی توقف نیست. شروع شده، ولی باید بپذیریم استفاده واقعی از هوش مصنوعی فراتر از چت‌بات و کال سنتر است و به بلوغ داده و زیرساخت نیاز دارد.

آقای محمودی بانک ملت در هوش مصنوعی و داده چه کرده و اولویت شما در سال ۱۴۰۵ چیست؟

محمودی: بانک ملت برای اینکه صرفاً تماشاگر نباشد، یک سرمایه‌گذاری مشترک با دانشگاه تهران انجام داد و ساختاری شکل گرفت که روی مدل بومی زبان فارسی کار می‌کند. خروجی‌های عملی هم داشته‌ایم: ابزار داخلی «دانا» برای همکاران که بخشنامه‌ها و اطلاعیه‌ها را قابل جست‌وجو و پرسش و پاسخ می‌کند، و دستیار هوش مصنوعی در دیما برای مشتریان. مسیر توسعه هم به این شکل بوده که ابتدا از API های بیرونی استفاده شد و بعد زیرساخت داخلی برای میزبانی فراهم شد. طبیعتاً فاصله با دنیا داریم، اما این سرمایه‌گذاری اولیه می‌تواند در آینده برای سایر بخش‌ها و حتی کمک به اکوسیستم بزرگ‌تر هم مفید باشد. در حوزه داده، هدف اصلی ساماندهی و یکپارچگی است تا از تعدد بانک‌های اطلاعاتی جلوگیری و هزینه‌های سنگین آن کم شود. در هلدینگ فناوری اطلاعات بانک ملت هم پروژه تخصصی سازی شرکت‌ها را جلو بردیم تا موازی کاری کمتر شود و تمرکز هر شرکت روشن‌تر باشد. برای ۱۴۰۵، علاوه بر ادامه مسیر تجربه مشتری و تخصصی سازی، یک اولویت جدی هم تأمین تجهیزات حیاتی است. در یک سال گذشته حجم خرید و جایگزینی بالایی داشتیم و اگر به ابتدای سال ۱۴۰۴ برگردم، باز هم روی همین موضوع انرژی بیشتری می‌گذارم، چون در شرایط تحریم و نوسان ارزی، تأخیر در تأمین تجهیزات می‌تواند در بحران‌ها استرس و ریسک ایجاد کند.

به عنوان سوال پایانی، درباره چالش‌های منابع انسانی و مهاجرت چه دیدگاهی دارید؟

سجادی: برای نگهداشت نیرو، پول مهم است ولی کافی نیست. نسل جوان اگر انرژی «کار واقعی و ارزش آفرین» نگیرد، فرسوده می‌شود. ما خیلی روی این کار می‌کنیم که همکار احساس کند برای خلق ارزش آمده، نه صرفاً تولید یک محصول. در کنار آن، اصلاح مالی هم لازم است و HR باید حمایت‌های غیرمالی، رفاهی و فرهنگی را جدی بگیرد. موضوع دیگر این است که نیروهای ناکارآمد اگر در سیستم بمانند، انرژی نیروهای قوی‌تر را می‌گیرند؛ **باید تیم‌ها را چابک‌تر کرد و کلونی‌های قوی‌تری ساخت.** از طرف دیگر، ابزارهای جدید مثل هوش مصنوعی می‌تواند بهره‌وری را بالا ببرد؛ از جلسات هدمندتر تا عملیات و پایداری. هدف این نیست افراد بیکار شوند؛ هدف این است نقش‌ها تغییر کند و کیفیت بالاتر برود.



جعفریان:
منابع انسانی
موضوع پیچیده‌ای
است و تجربه
من این بوده که
مهم‌ترین عامل
نگهداشت و
انگیزش، این است
که نیرو احساس
کند مدیریت حامی
و پشتیبان و صادق
است

مهرتراکتس



۱۲۱

اسفند ۱۴۰۴

سال نهم
شماره صد و دوم