

عصر پرداخت

■ جمعه ۲۹ اسفند ۱۳۹۹ ■ 19 Mar 2021 ■ شماره ۴۷ ■ ۵ صفحه رایگان

سود عملیاتی پرداخت نوین آراین ۶۷ درصد افزایش یافت

مجمع شرکت پرداخت نوین آراین با حضور اکثریت سهامداران، حسابرس و بازرس قانونی، اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل این شرکت در تاریخ ۲۶ اسفند سال ۱۳۹۹ برگزار شد. در این مجمع گزارش عملکرد شرکت در طول سال مالی گذشته که ۱۰ ماه بوده است قرائت شد. همچنین صورت‌های مالی این شرکت پس از قرائت توسط حسابرس و بازرس قانونی به تصویب گردید. وحید حجتی، مدیرعامل شرکت پرداخت نوین آراین با ارائه گزارشی جامع از فعالیت‌های شرکت در سال گذشته، در خصوص فعالیت‌های محوری این شرکت گفت: بازاریابی و افزایش پایانه‌های فروش مؤثر با تراکنش بالا، ارائه خدمات نوین در حوزه پرداخت و اپلیکیشن سان، به‌روزرسانی سایت شرکت و همسان‌سازی آن با چشم‌انداز شرکت، جانمایی درست دستگاه‌های خودپرداز، نصب و پشتیبانی بهتر دستگاه‌های خودپرداز، ارائه راهکار برای جذب مخاطب در پرداخت‌های الکترونیکی و موبایلی و تأمین سرمایه از مهم‌ترین فعالیت‌های شرکت پرداخت نوین در سال مالی گذشته بوده است. وی با اشاره به چشم‌انداز و اهداف شرکت گفت: با توجه به شروع ویروس کرونا در سال گذشته فرآیند افزایش تراکنش مالی با مشکلات عدیده‌ای همراه بوده است که شرکت پرداخت نوین توانست با راهبری و تدبیر مناسب از این چالش به‌عنوان یک فرصت استفاده کند و در بخش‌های مختلف رشد بالاتر از میانگین را تجربه کند. او همچنین در ادامه ابزار امیدواری کرد که شرکت پرداخت نوین در سال آینده بتواند همچنان در مسیر رو به رشد خود حرکت کند و تأکید کرد در مسیر بروز شدن فرآیند دیجیتالی شدن روند گسترش خدمات به شرکت‌های مختلف در حال انجام است، افزود: ارتقاء تعاملات بانکی و استفاده از سرمایه انسانی در جهت افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان، ایجاد درآمد پایدار، افزایش درآمد سالانه و کیفیت خدمات از مهم‌ترین اهداف شرکت پرداخت نوین در سال ۱۴۰۰ است. مدیرعامل شرکت پرداخت نوین آراین درباره افزایش سود عملیاتی شرکت گفت: پرداخت نوین در حالی ۶۷ درصد رشد سود داشته است که عملاً به دلیل تغییر سال مالی فقط ۱۰ ماه محاسبه‌شده و در ادامه از تلاش کلیه کارکنان شرکت، هیئت‌مدیره و به‌ویژه نگاه مدیران بانک اقتصاد نوین تشکر کرد.

مدیران بانکی، دوران پسا کرونا را سودده ارزیابی می‌کنند

حدود یک سال است که جهان با فراگیری ویروس کووید ۱۹، دست به گریبان است و سرایت و انتقال سریع این بیماری، سبب شده تا جوامع، دچار تغییراتی در سبک زندگی شوند و به همین دلیل تاثیر زیادی در کسب‌وکارها گذاشته است. صنعت بانکداری نیز از این قاعده مستثنی نبوده و کرونا، تاثیرات فراوانی، بر روی مدل کسب‌وکار بانک‌ها گذاشته است که از آن جمله، می‌توان به این موارد اشاره کرد: تغییر رفتار مشتریان در استفاده از ابزارها و کانال‌های بانکی و ابزارهای پرداخت، تغییر رفتار در استفاده از شعب و نقش و جایگاه شبکه شعب سنتی بانک‌ها، آسیب دیدن کسب‌وکارها و عدم توانایی در بازپرداخت تسهیلات آنها، افزایش معوقات بانکی و کاهش سپرده‌گذاری‌ها، کاهش قدرت اقتصادی دولت و نیاز بیشتر به تأمین مالی از بانک‌ها و بسیاری چالش‌های دیگر. در این میان، حتی منابع انسانی بانک‌ها هم با آسیب جدی روبه‌رو شده و عملاً بانک‌ها، بخش عمده‌ای از سال را با نیمی از ظرفیت منابع انسانی کار کرده‌اند که این موضوع، در زمینه کاهش توان بانک‌ها، مزید بر علت بوده است. ضمن اینکه پیش‌بینی می‌شود اثرات و آسیب‌های ناشی از این بحران، بر اقتصاد جهانی و کشور، در سال‌های بعد نیز ادامه داشته باشد.

درس گفتارهای

اقتصاد دیجیتال lectures on Digital Economy

A Three-Day Online Event
۲۵ لغایت ۲۷ اردیبهشت ۱۴۰۰
15-17 May 2021



Program Director:
Nasser Hakimi



Academic Director:
Professor Carsten Bartsch

Prof.Dr.Carsten Bartsch
VP HDBW
Vesto GMBH

Prof.Wolfgang Decker
HDBW
Former Accenture Digital MD

Prof.Dr.Fabrizio Pini
Professor at MIP

Ute Buhler
Former Unicredit HR manager
Advisor to World Bank

Tom Fleerackers
KdG Antwerp
Visiting Professor HDBW

Organizers:



DB&P



Diamond
Sponsor:



مهرتجارت

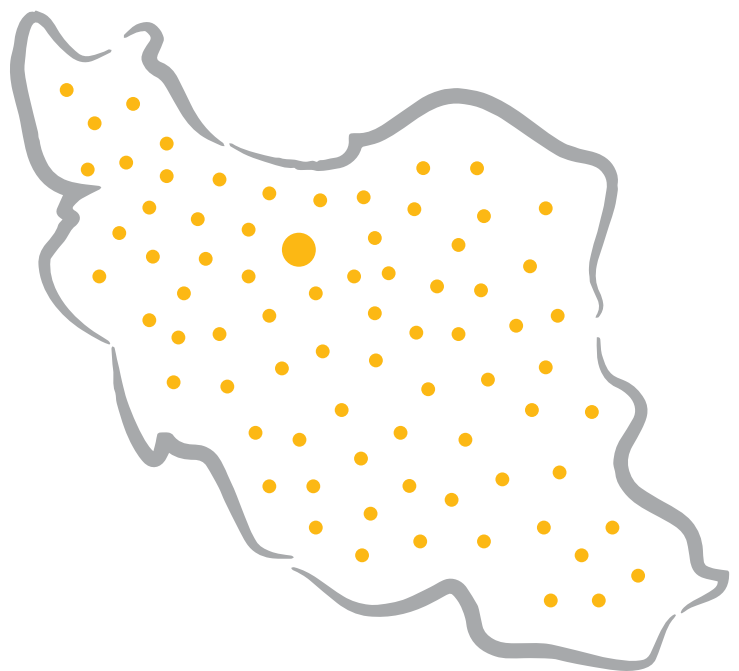
Gold
Sponsor:



TOSAN TECHNO
Smart Innovation



در هر نقطه از ایران
همراه شما هستیم



ATECAP

LG CNS

GRC Banking

HYOSUNG

King Teller

NCR

GW

www.tosantechno.com

لینک ثبت نام: yun.ir/a7d2z2

مدیران بانکی، دوران پسا کرونا را سودده ارزیابی می کنند



منجر به این امر شد که وضعیت نظام بانکی، بهتر شود. درباره کیفیت سود نیز عرض بنده این بود که چون بحث تراز عملیاتی بانکها مطرح شد و فعلا تراز غیرعملیاتی را مطرح نکردم، با اطمینان بالا می توان گفت نظام بانکی علی رغم همه نکات منفی، برآیند خوبی داشته است.

🔸 **آقای دکتر اسلامی!** لایه لای فرمایشات آقای چاوشی این نکته اشاره شد که ابتدای سال بودجه ریزی و برنامه و بودجه ای داشتند اما این پاندمی موجب تغییراتی در آن شد. شما در قامت مدیرعامل هلدینگ فناوری بانک کارآفرین که ماموریت اصلی تان، برنامه ریزی های استراتژیک برای فناوری اطلاعات بانک است، با توجه به تکانه های اقتصادی و حتی سیاسی، ریسک ها و چالش های موجود را در برنامه ریزی های تان مرور بفرمایید.

اسلامی: در حوزه بودجه ریزی و تصویری که در سال ۱۴۰۰ داریم، موضوعات مختلفی تاثیرگذار است. نکته اول و مهم ترین آن، چشم انداز است. ما در سال های گذشته نیز در کشور، با این موضوع، مواجه بوده ایم که تصویرمان از آینده کسب و کارها همواره دچار تلاطم بوده است. با توجه به اینکه امسال در ریاست جمهوری آمریکا تغییر داشتیم و سال آتی نیز در کشور، تغییراتی را شاهد هستیم، باید چشم انداز خود را دقیق تر کنیم. لذا مباحث سیاسی پیش رو، از موضوعات مهمی است که نمی توان از آن غافل بود. همچنین موضوع کرونا هم به شدت، وضعیت را تشدید کرده است. هرچند بانک و اکسپانسیون در بسیاری از کشورها، شروع شده و اخیرا نیز سازمان بهداشت جهانی اشاره کرده تاثیر سطوح بر انتقال کرونا، خیلی کمتر از آن چیزی است که قبلا تصور می شده، اما واقعیت این است که عامه مردم و بخش زیادی از کسب و کارها، هنوز متأثر از این ویروس هستند. در حوزه گردشگری، حمل و نقل، رستوران داری، جشن ها و رویدادها، آسیب ها جدی است و بعضا نه تنها روند، بازگشته بلکه در سال آتی، ممکن است آسیب های بیشتری، پیش رو داشته باشیم. البته در حوزه های دیجیتال، توفیقات مناسبی را داشته ایم. چشم انداز ما، زیرساخت مورد نیاز ما برای هرگونه پیش بینی از آینده است که در حوزه مالی، نام بودجه بر آن گذاشته می شود. این موضوع، مهم ترین نکته ای است که تحت تاثیر قرار می گیرد. نکته دوم سرمایه های انسانی است. ما در سال های اخیر، در بانکها، خصوصا حوزه فناوری بانکها، نیازمند ترمیم و تقویت سرمایه انسانی بوده و هستیم. الان این موضوع، تشدید شده است. دلیلش این است که شرایط اقتصادی، منجر شد برخی دوستان، کشور را ترک کنند و دسترسی لازم را مانند سال های

اگرچه عامل بیرونی بود، اما بانکها با حمایت خوب خودشان، توانستند آن را عملی کنند. نکته بعدی که احتمالا بعدا مورد سوال باشد، این است که با توجه

اسلامی: الان بیگتکها یا پلتفرم های دوطرفه، سبک زندگی مردم را تغییر داده اند و وقت و انرژی مردم داخل این مجموعه هاست که استفاده می شود. ارائه خدمات بانکی و پرداخت در محلی که مدنظر مشتری است و پلتفرم هایی که مطرح و مورد استفاده هستند، بیش از پیش گسترش خواهد یافت. ما باید خودمان و زیرساخت ها را در داخل بانک، آماده کنیم، نهادهای نظارتی داخل و بیرون بانک را اقناع نماییم و سیستم های سازمان ها و روش ها را با شرایط روز تطبیق دهیم تا بتوانیم در محلی که مشتری به ما نیاز دارد، خدمت ارائه کنیم

به رونق بازارهای موازی مانند بورس، سکه و نظایر آن، تاثیر این موارد بر بانکها چه بوده است؟ در این حالت، پول ها از سپرده های بلندمدت که اغلب به عنوان سپرده های هزینه را در نظام بانکی شناخته می شود، به سمت سپرده های کوتاه مدت تمایل پیدا کرد. بنابراین ماه شمار شدن سپرده ها و ناپایدار شدن سپرده های بانکی موجب شد وقتی وارد بازارهای مختلف می شوید، ناخودآگاه مجبور هستید پول تان را کمتر از یک ماه نگه دارید، بنابراین هزینه سود یا هزینه بهره در نظام بانکی، به این دلیل، کاهش پیدا کرد. البته با توجه به اصلاحات بانک های ادغامی و اینکه بسیاری بانکها نیز منضبط تر شدند، موجب شد بحران شیوع کرونا، تقریبا در نظام بانکی از منظر سود و زیان، مدیریت شود. نکته بعدی اینکه در نظام بانکی، درآمدهای مشاع وابسته به حجم اعطای تسهیلات است. در سال های پیش، شاید نرخ رشد تسهیلات به ۱۸ یا ۲۰ درصد رسید اما همان طور که عرض کردم، نرخ رشد مصارف ریال، ۴۶ درصد بوده، بنابراین هرچه حجم تسهیلات در کوتاه مدت افزایش یابد و البته کیفیت اعتبارات رعایت شود، منجر به رشد خوبی در درآمدهای ناشی از تسهیلات می شود. از این رو، ترکیب این چند عامل، به بهبود سودآوری نظام بانکی منجر شده و البته تورم هم به کمک آمد! بحث معوقات که مطرح کردید، نیز بعدا عرض خواهم کرد. در مجموع، برآیند این چند نیرو،

به صورت ماهانه، اطلاعات تراز عملیاتی بانکها افشا می شود و امسال شاهدیم تراز عملیاتی بانکها ارتقا پیدا کرد. بررسی مجموع ۱۸ بانک بورسی، نشان می دهد متاسفانه سه بانک، زیان ده هستند اما ۱۵ بانک دیگر، سودده شدند در حالی که بسیاری از بانکها، در سال گذشته به سوددهی نرسیده بودند. در همین ۱۵ بانک، بخشی از زیان دهی به سوددهی رسیدند و بخشی که دهک بالای نظام بانکی هستند، سودهای شان، بعضا تا ۲۰۰ درصد نیز رشد پیدا کرده که امیدی برای نظام بانکی است و امیدواریم این روند در سال آینده نیز ادامه پیدا کند. البته نکاتی در این زمینه مطرح است که در صورت لزوم، در بخش های بعدی، آنها را توضیح خواهیم داد.

🔸 **آن گونه که شما تصویر می کنید، اوضاع بسیار خوب است، در حالی که این گونه به نظر می رسد که بالاخره کسب و کارها، غیر از صنایع دارویی، شوینده ها و نظایر آن، آسیب دیده اند و احتمالا معوقات بانکی افزایش پیدا کرده است. از یک سو، در سال جاری، اوضاع اقتصادی به ویژه وضعیت تحریم ها، جالب نبوده و از سوی دیگر، عملیات بانکی که ۱۵۰۰۰ نیروی انسانی داشته، با یک سوم و یک دوم ظرفیت کار کرده است. این سودآوری که شما می فرمایید چقدر**

مبتنی بر عملیات بانکها است یا ارزیابی مجدد و تسعیر ارز و موضوعات دیگر بوده و نقدینگی این ناکارآمدی ها را پوشش داده است؟

چاوشی: البته وقتی صحبت از تراز عملیاتی می کنم، منظورم درآمد ناشی از تسهیلات اعطایی و هزینه های پرداختی ناشی از جذب سپرده هاست؛ یعنی بحث تسعیر ارز که شما نگران بودید به عنوان یک متغیر مزاحم وارد شود، وجود ندارد. اتفاقی که در سال قبل افتاد این بود که تصمیم درستی در نظام بانکی گرفته شد و سپرده های روزشمار کوتاه مدت که سودهای بالایی دریافت می کردند، تغییر کرد؛ یعنی قبلا فرد می توانست از طریق یک حساب جاری، روزانه واریز و برداشت کند و سود هم عایدش شود. این رقابت ناسالم در دوران گذشته وجود داشت و البته با مدیریت خیلی خوب و سیاست گذاری درست بانک مرکزی، عملا سپرده گذاری های کوتاه مدت که جنبه های روزشمار داشت و بانک ها نمی توانستند برای تسهیلات روی آن حساب کنند، ماه شمار و منجر به این امر شد که نظام بانکی در تراز عملیاتی اش، نفس بکشد. تحلیل ما برای بانک خودمان این بود که این سیاست، اثر خوبی داشت و البته برخی بانکها نیز متاسفانه رعایت نکردند که آثار منفی آن به بانک خودشان رسید. بانک هایی که رعایت کردند از جمله ۱۵ بانکی که سوددهی داشتند، این عامل موجب شد وضعیت تراز عملیاتی بانکها خوب شود. بنابراین

با توجه به اینکه تا سه ماه اول سال آینده، فرصت برای بستن صورت های مالی وجود دارد، تصویری از وضعیت کلی مالی بانکها، سپرده – تسهیلات، منابع – مصارف و تغییراتی که نسبت به سال های قبل وجود داشته، ارائه بفرمایید.

چاوشی: سال ۹۹ تا این مقطع، سالی بود که اول آن با بیم شدید شروع شد و کم کم روزنه های امید بر دل ها تابید و تغییراتی در اقتصاد و نظام بانکی اتفاق افتاد. خاطرم هست وقتی بودجه ۹۹ را برای مجموعه خودمان تدوین می کردیم، هنوز صحبت از کرونا در کشور نبود، بنابراین بودجه ها را بر اساس اعداد و ارقام مناسب می دیدیم اما بعد از اوایل اسفند که کرونا مطرح شد، بازنگری در بودجه ها مدنظر قرار گرفت. بیم عجیبی وجود داشت که ممکن است به اعداد و ارقامی که در بودجه بانک پیش بینی شده، دست پیدا نکنیم اما بعد از تیرماه، شرایط اقتصادی برگشت و شاهد رشد بودیم. اگر اجازه بفرمایید بر اساس آخرین آمار و ارقام مبتنی بر شش بانک بزرگ کشور که سهم بالایی از نقدینگی در آنها وجود دارد، وضعیت را تشریح کنم که شاید به نظام بانکی کشور قابل تعمیم باشد. مطلع هستید که چهار سپرده ریالی در بانک های کشور، یکی از اقلام مهم در صورت های مالی و عملکرد نظام بانکی است. کل منابع ریالی بانکها در پایان بهمن ماه، ۴۱ درصد نسبت به ابتدای سال رشد نشان می دهد. بر اساس

چاوشی: درباره منابع بانکها و کلیت آن، تفاوت خاصی ایجاد نشد هرچند رشد آن معنادار است اما چینش و ترکیب سپرده های بانکها تغییر کرد و سپرده های بلندمدت، به عنوان جایگزین محصولات موازی مانند بازار سکه، ارز، طلا و سهام، در حال تقویت است. قیمت تمام شده پول ما، در آخرین محاسبات، حدود ۱۱ درصد است. پیش بینی شما اتفاق افتاده است! به دلیل تغییر سپرده ها، در هزینه های سایر بانکها، نیز کم کم این اتفاق می افتد. هرچند کاهش یافته، اما مقدار کمی افزایشی خواهد بود با این حال، ما به هدف بودجه ای مان دست پیدا کردیم

آمار منتشرشده، کل نقدینگی در ابتدای سال ۹۹، رقم دو میلیون و ۴۰۰ هزار میلیارد تومان یا ۲۴ میلیون میلیارد ریال بود و طبق برآورد انجام شده که هنوز به صورت رسمی منتشر نشده، حدود ۳۳ میلیون میلیارد ریال یا ۳۳۰۰ میلیارد تومان است. چهار سپرده ریالی بانک های بزرگ که بیش از ۵۰ درصد نقدینگی کشور در دست آنهاست، حدود ۴۲ درصد و خالص مصارف ریالی که تسهیلات اعطایی را شامل می شود، در این شش بانک بزرگ، ۴۶ درصد رشد داشته است؛ یعنی بیشتر از رشد منابعی که در دست داشتند. کل چهار سپرده بانکها در تیرماه، ۱۸ درصد و خالص مصارف ۱۱٫۵ درصد رشد داشته است. تفاوت بین رشد سپرده ها و تسهیلات اعطایی یا خالص مصارف ریال، بسیار واضح است. این رویداد بعد از تیرماه، دچار نقطه عطف شد؛ یعنی هم حجم نقدینگی جامعه و چهار سپرده ریالی بانکها و هم رشد مصارف مالی بانکها، ارتقا و افزایش پیدا کرد. مفهوم این آمار و ارقام این است که سال ۹۹ با یک بیم شروع شد اما تقریبا از مردادماه که بخشی از محدودیت ها کاهش یافت، امید به اقتصاد و شبکه بانکی برگشت و چنین عملکردی را رقم زدند. درخصوص سودآوری که بعد از منابع در نظام بانکی، مهم ترین عدد است و البته برای بانک های بورسی مانند بانک ما، جایگاه اول را دارد، باید عرض کنم سودآوری کل بانکها ارتقا پیدا کرد. در سامانه کدال،

حدود یک سال است که جهان با فراگیری ویروس کووید ۱۹، دست به گریبان است و سربایت و انتقال سریع این بیماری، سبب شده تا جوامع، دچار تغییراتی در سبک زندگی شوند و به همین دلیل تاثیر زیادی در کسب و کارها گذاشته است. صنعت بانکداری نیز از این قاعده مستثنی نبوده و کرونا، تاثیرات فراوانی، بر روی مدل کسب و کار بانکها گذاشته است که از آن جمله، می توان به این موارد اشاره کرد: تغییر رفتار مشتریان در استفاده از ابزارها و کانال های بانکی و ابزارهای پرداخت، تغییر رفتار در استفاده از شعب و نقش و جایگاه شبکه شعب سنتی بانکها، آسیب دیدن کسب و کارها و عدم توانایی در بازپرداخت تسهیلات آنها، افزایش معوقات بانکی و کاهش سپرده گذاری ها، کاهش قدرت اقتصادی دولت و نیاز بیشتر به تامین مالی از بانکها و بسیاری چالش های دیگر.

در این میان، حتی منابع انسانی بانکها هم با آسیب جدی روبه رو شده و عملا بانکها، بخش عمده ای از سال را با نیمی از ظرفیت منابع انسانی کار کرده اند که این موضوع، در زمینه کاهش توان بانکها، مزید بر علت بوده است. ضمن اینکه پیش بینی می شود اثرات و آسیب های ناشی از این بحران، بر اقتصاد جهانی و کشور، در سال های بعد نیز ادامه داشته باشد.

در خلال میزگردهای گذشته، صحبت از کرونا و تاثیرات آن مطرح شد، اما در این برنامه، تصمیم گرفته شد به طور خاص، ابعاد مختلف تاثیر کرونا بر کسب و کار بانکها و تحولات جدی و مهمی که در مدل کسب و کار بانکها ایجاد می کند، بررسی شود. این تحولات، به طور حتم، ریشه ای و بنیادی خواهد بود و احتمالا بانکداری بعد از کرونا، به کمک توسعه فناوری های دیجیتال، شباهت چندانی به قبل از آن نداشته باشد و مانند تحولات جدی، بعد از بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸، این بار هم شاهد دگردیسی و ایجاد نظم نوین در صنعت بانکداری خواهیم بود.

از این رو، در این میزگرد آنلاین از سلسله نشست های تخصصی بانکداری و اقتصاد دیجیتال، با عنوان «بررسی تاثیر کرونا بر کسب و کار بانکها» که با مدیریت کارشناس مجری برنامه هومن رضوی و با حضور سید کاظم چاوشی، مدیر امور مالی بانک ملت و حسین اسلامی، مدیرعامل هلدینگ فناوری نگاه برگزار شد، نشانه های این تحول و ترسیم چهره بانکداری پس از کرونا، مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت. مشروح این گفت و گو، پیش روی شماست.

حامی این میزگرد، شرکت توسن تکنو

🔸 **بحران کرونا و تاثیر آن بر بیزینس مدل بانکها را می توان با بحران ۲۰۰۸ که از ایالات متحده شروع شد و دامنه های آن تا اروپا و کشورهای متروپل نیز کشیده شد، مقایسه کرد و حتی شاید این بحران، اثرات شدیدتری در بیزینس مدل بانکها داشته باشد. این تاثیرات با تحولات دیجیتال و فشار فناوری برای تغییر سبک زندگی مردم و رفتار مشتریان از جمله با شبکه بانکی همزمان است. بنابراین در این برنامه که با آخرین روزهای سال مصادف است، بیزینس مدل بانکها در سال اخیر، بررسی تاثیرات بحران کرونا بر اجزای مختلف کسب و کار آنها و تدابیر بانکها برای جبران زیان های شان مورد توجه قرار گرفته است. از این رو، آقای دکتر چاوشی که در یک بانک بزرگ در حوزه مالی فعالیت می کنند، اثرات مالی این بحران را بررسی خواهند کرد و آقای دکتر اسلامی نیز که در یک بانک تخصصی در حوزه بانکداری شرکتی و حوزه فناوری آن مشغول هستند، این موضوع را از منظر فناوری، مورد توجه قرار می دهند. جناب دکتر چاوشی! با توجه به اینکه جنبه مالی مدیریت مالی بانک ملت را برعهده دارید و سالها در این حوزه، فعالیت می کنید، لطفا در ابتدای میزگرد،**

خودشان تامین کردند. اگر بیشتر از نگاه فرایندی عرض کنم، چون فرایند رفتن تسهیلات جاری به سررسید گذشته، معوق (بعد از مهلت ۱۲ ماهه) و مشکوک‌الوصول (در فرایند ۱۸ ماهه) طولانی است، آثار آن را سال‌های بعد در صورت‌های مالی خواهیم دید اما در سال جاری، هنوز این اتفاق نیفتاده؛ ضمن اینکه معوقات، گردشی است. همچنین با رشد تورم (که هیچ‌کس از آن دفاع نمی‌کند) کم‌کم به ذهن بدهکار بانکی رسید که با افزایش ارزش وثایق ملکی یا سهام، بدهی خود را بازپرداخت و وثایق ارزشمند خود را آزاد کند از جمله برخی تسهیلات معوق که مثلا پنج سال یا هشت سال از آن گذشته بود! بنابراین در این قسمت، هم ورود به سرفصل معوقات بانکی زیاد شد و هم تسویه‌های نظام بانکی بهبود پیدا کرد. از این منظر، باید برآیند این دو موضوع را مدنظر قرار داد. با توجه به این موارد، حداقل امسال، تأثیرات عجیب غربیی، در زمینه معوقات بانکی شاهد نبوده‌ایم.

🔸 با این توضیحات، تقریبا به این نتیجه می‌رسیم با اتفاقاتی که در بورس و تورم افتاد، مشکلات ناشی از کرونا، جبران شده است. جناب دکتر اسلامی! آقای چاوشی به حمایت از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و بیزینس‌های آسیب‌دیده اشاره کردند. از شما که در حوزه فناوری فعال هستید، یک سوال استارت‌آپی می‌پرسم. اگر معتقد باشیم ظرفیت خلق نظم نوین و حل کردن بسیاری از این مشکلات، نزد استارت‌آپ‌ها و مشخصا فین‌تک‌هاست، با توجه به اینکه این استارت‌آپ‌ها به حمایت مالی نیاز دارند و سرمایه‌گذاری روی آنها، خطرپذیر است و مخاطرات بازگشت سرمایه دارند، بانک‌ها در حوزه سرمایه‌گذاری بر روی استارت‌آپ‌ها در سال آینده با چه مشکلاتی روبه‌رو هستند؟ آیا منقبض‌تر عمل می‌کنند یا اینکه باید به خاطر حل مشکلات‌شان دست‌ها را باز بگذارند؟ پیش‌بینی شما چیست؟

اسلامی: به نکته خیلی مهم و کلیدی اشاره کردید. هرچه زمان می‌گذرد و شرایط مختلف را بررسی می‌کنیم، معتقدتر می‌شویم در آینده‌ای که برای حوزه بانکی و پرداخت، متصور هستیم برندگان اصلی، مجموعه‌های فین‌تکی هستند. اتفاقا شاید در سال‌های گذشته، توفیقات‌شان نسبت به حوزه‌های دیگر، کمتر بوده است. فین‌تک حوزه‌های زیادی را دربرمی‌گیرد. در پلتفرم‌های دوطرفه، پلتفرم‌های موفق‌ی را داریم که سبک زندگی ما ایرانیان را در چند سال اخیر تغییر داده‌اند. مثلا در حوزه لجستیک، در زمینه انتقال افراد یا بار در داخل و خارج شهر، توفیقات خوبی کسب شده اما در حوزه پرداخت و بانکی، با توجه به مباحث رگولیشن و میزان سرمایه‌گذاری لازم برای راه‌اندازی چنین مجموعه‌هایی، تا به حال، توفیقات ما کم بوده است. تصور ما این است که اتفاقا در آینده نزدیک، در این حوزه، شاهد شگفتی‌های مختلف خواهیم بود اما موضوع اصلی، صرفا سرمایه‌گذاری مالی و مادی نیست. هرچه بیشتر با دوستان فین‌تکی جلسه برگزار می‌کنیم متوجه می‌شویم هرچند موضوع سرمایه‌گذاری برای استارت‌آپ‌ها، کلیدی است اما در حوزه فین‌تک، شاید بتوان موضوعات دیگری را هم در حد سرمایه‌گذاری مالی برشمرد. یکی از مهم‌ترین آنها به رسمیت شناختن این استارت‌آپ‌هاست. ادبیات، نگاه، ظاهر این افراد، محصولات‌شان، سرعت و هزینه‌های این استارت‌آپ‌ها با مجموعه بانکی، متفاوت است و این تفاوت، باعث شده گاهی نتوانیم ادبیات‌مان را با آنها یکسان کنیم. ما نیازمند این هستیم که هم‌ادبیاتی بین بدنه بانک‌ها و استارت‌آپ‌ها را بیش از پیش مهیا کنیم و شاید این موضوع یا سفارش کار، مهم‌تر از سرمایه‌گذاری مادی باشد. ورود بانک‌ها در قامت سرمایه‌گذار و به عنوان سهامدار، پیچیدگی‌های خاص خود را دارد. از یک طرف، بانک مرکزی، معتقد است خیلی وارد فضای بانکداری نشوند مگر آنجا که مستقیم و مرتبط با فضای آتی‌شان باشد که البته حوزه فین‌تک‌ها کاملا این‌گونه است. نکته دیگر اینکه وقتی بانک‌ها وارد می‌شوند، ادبیات، نگاه و حضور در مجموعه سهامداری، به‌گونه‌ای است که ممکن است توفیقات استارت‌آپ‌ها را در زمینه حرکت

این آمارها، گواهی می‌دهد اقتصاد ما دچار مشکل شده و کاهش فعالیت داشته است اما درباره اینکه نظام بانکی، چه کمک‌هایی را به کسب‌وکارهای کوچک و سایر بخش‌های اقتصاد کرده، باید عرض کنم یکی از موضوعات، معوقات بانکی است. وقتی کسب‌وکاری تعطیل شود و امکان جریان نقد نداشته باشد که اقساط را بازپرداخت کند، طبق سیستم‌ها و دستورالعمل‌های موجود، به سررسید گذشته، معوق و در فاصله زمانی بلندمدت به مشکوک الوصول تبدیل می‌شود. البته آمار باید قابل اتکا باشد اما آماری که عرض می‌کنم، غیرقطعی است. علت آن، تسهیلات بانک مرکزی درباره این موضوع بود که حتی مشتریانی که اقساط خود را پرداخت نکردند، سه ماه نیز پرداخت اقساط‌شان به تعویق افتاد و بانک‌ها نیز نگاه هماهنگ و کمک‌کننده به کسب‌وکارها داشتند. بنابراین ممکن است برخی از این تسهیلات، علی‌رغم اینکه معوق باشد، در سرفصل صورت‌های مالی بانک‌ها ننشسته باشد، بنابراین امکان ارائه عدد دقیقی نیست اما وقتی عرض کردم ۳۸ درصد کسب‌وکارها دچار مشکل شدند، این امر، جزء لاینفک این موضوع است که دچار مشکل نقدینگی شوند. با این حال، اواخر سال گذشته، فکر کنم ۱۵ اسفند و اوایل سال جاری بود که بانک مرکزی، بخشنامه و مصوباتی برای کمک به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و سایر بخش‌های اقتصاد ارائه کرد. از جمله در حوزه برگشت زدن چک‌ها و اینکه اگر چک برگشت بخورد، مانع ارائه خدمات به کسب‌وکارهای دیگر می‌شود که با مساعدت بانک مرکزی همراه بود و البته بانک‌ها هم همراهی کردند. همچنین بحث امهال سه ماهه

		
اسلامی: هرچه زمان می‌گذرد و شرایط مختلف را بررسی می‌کنیم، معتقدتر می‌شویم در آینده‌ای که برای حوزه بانکی و پرداخت، متصور هستیم برندگان اصلی، مجموعه‌های فین‌تکی هستند. اتفاقا شاید در سال‌های گذشته، توفیقات‌شان نسبت به حوزه‌های دیگر، کمتر بوده است. فین‌تک حوزه‌های زیادی را دربرمی‌گیرد. در پلتفرم‌های دوطرفه، پلتفرم‌های موفق‌ی را داریم که سبک زندگی ما ایرانیان را در چند سال اخیر تغییر داده‌اند		
		

به کسب‌وکارها اعطا شد. نکته دیگر، موضوع پرداخت وام‌های یک میلیون تومانی به سرپرستان خانوار بود که این امر، به خانوارهایی که آسیب‌پذیر بودند، خیلی کمک کرد. فکر می‌کنم حدود ۷ میلیون فقره اعطا شده بود. مجموع این موارد، به کسب‌وکارها و خانوارها کمک کرد تا دچار مشکل نشوند. درباره رقم معوق، چون فرایند بردن به معوق، مشکوک و... کمی پیچیده است، نمی‌توان آمار دقیق ذکر کرد اما در آماری ذکر شده بود که معوقات بانکی از ۱۵۰ هزار میلیارد تومان به ۲۰۰ هزار میلیارد تومان رسیده است. البته شاید شواهد دقیقی هم برای آن نباشد اما برآوردی بود که در مطبوعات از آن نام برده شد. **🔸 به وام‌های یک میلیون تومانی اشاره کردید که ۷ میلیون فقره یعنی ۷ هزار میلیارد تومان، منابع، تامین شد. تامین این منابع بر بانک‌ها درخصوص مشتریان، که جزء تسهیلات تکلیفی محسوب می‌شود، تاثیری نداشته است؟**

چاوشی: بله تسهیلات تکلیفی است. جمعا هم این وام و هم وام مربوط به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که ابتدا برآورد آن ۲۳ هزار میلیارد تومان بود، در کنار این برآورد، تقریبا ۱۱ هزار میلیارد تومان پیش‌بینی می‌شد. فکر می‌کنم اواخر سال یا ابتدای سال بود که بانک‌ها و ادارات بازگشایی شدند، جلساتی در بانک مرکزی و راهکار تامین مالی آن برگزار شد. بانک مرکزی با بانک‌هایی که این تسهیلات را اعطا می‌کردند، مساعدت کرد و محل تامین مالی، بخشی از این تسهیلات را آزادسازی سپرده قانونی گذاشت. بنابراین بخشی از منابع، از طرف بانک مرکزی تامین شد و برای بقیه منابع نیز بانک‌ها از محل

بانک‌ها، چقدر موفق بوده‌اند؟
اسلامی: اگر بخواهم از این منظر جدید به رفتار بانک‌ها نگاه کنم، می‌توانم بانک‌های مختلف را به دو بخش تقسیم کنم: اول بانک‌هایی که توانستند از چابکی بهره‌مند شوند و دوم بانک‌هایی که علی‌رغم تغییرات در رفتار مشتری، به خاطر این پاندمی یا تغییراتی که در حوزه فناوری رخ داده، همچنان مسیر گذشته را با اندکی بهبود دنبال می‌کنند. اگر این تفکیک را مدنظر قرار دهیم، به نظرم بانک‌های چابک که زودتر از دیگران این تغییرات را حس کرده و به سمت اعمال این تحول، تلاش کردند، نمره موافقی می‌گیرند. در این سال، بسیاری از آمال و آرزوهای حوزه فناوری، به مدد تغییر رفتار مشتریان، محقق شده و اتفاقات خوبی رخ داده است. حتی بسیاری از بانک‌هایی که فکر نمی‌کردیم، در این تحولات، ورود پیدا کردند، اما جدی و استوار پیش رفته‌اند اما برخی بانک‌ها نیز هنوز احساس می‌کنند روندهای گذشته، می‌تواند نجات‌بخش باشد و روال‌های گذشته برای آنها مفید است. آنها چابکی لازم را در خودشان ایجاد نکردند. فارغ از این پاندمی، در سال‌های پیش‌رو، حتی اگر متصور باشیم که با واکسیناسیون و شویه پاندمی را ظرف چند ماه یا یکی دو سال آتی، طی کنیم، رفتارهایی که در این دوران ایجاد شده، در بخش‌های زیادی، غیرقابل بازگشت است. در حوزه فناوری و مشتریان، احساس می‌کنیم، رفتاری که الان نهادینه می‌شود، ممکن است در حجم زیادی نیز در پساکرونا با آن مواجه باشیم. بر همین اساس، باید توجه بسیار زیادی به سرمایه‌گذاری در حوزه دیجیتال داشته باشیم و نمی‌توان به صرف داشتن شعب با تعداد زیاد، بهره‌مندی لازم را از فضای بانکی به عمل آورد. این موضوعات، نیازمند تغییر استراتژی در سطح بالاست. در مجموع، بانک‌ها نسبت به بسیاری از مجموعه‌های دیگر، موفق بودند با این حال، هزینه‌ای که بانک‌ها در این پاندمی دادند، بسیار بوده است. شاید بعد از مجاهدانی که در حوزه بهداشت و درمان، مشغول به فعالیت هستند، بیشترین شهدا و بیشترین خدمت را جامعه بانکی ارائه داده است و به صورت شبانه‌روزی، خدمت کرده که لازم است از افرادی که در این دوران، مردانه، پای کشور ایستادند تا بتوانیم بحران را مدیریت کنیم و از پس آن بربیاییم، تقدیر و به آنها ادای دین کنیم اما این شیوه‌ها که برای سرمایه انسانی خطرناک است، در آینده تکرار نخواهد شد. حس ما این است بانک‌هایی که نتایج امسال را دریافت کردند و مبتنی بر آن، برنامه‌ریزی جدی بی‌بازگشت کردند، بیش از پیش موفق خواهند شد. بنده به بانک‌ها در مقایسه با بسیاری از صنایع دیگری که نتوانستند خودشان را با این تغییرات، تطبیق بدهند و حتی قادر نبودند نوآوری‌های لازم را به عمل بیاورند، نمره موافقی می‌دهم.

🔸 پس شما معتقدید بانک‌ها مقاومتی داشتند که این تغییرات، به آنها چندان آسیب نزد. جناب دکتر چاوشی! بسیاری از کسب‌وکارها که مشتری بانک‌ها هستند، اعم از بیزینس‌های کوچک و متوسط، تجاری یا شرکتی در دوران کرونا آسیب دیدند، کاهش فروش داشتند، تورم و حتی موضوعات سیاسی بوده که تامین مواد اولیه را با مشکل مواجه ساخته است. در حالی که یکی از راه‌های تامین مالی برای این بنگاه‌های اقتصادی، همیشه تسهیلات بانکی بوده است. اگر آمار و ارقام درباره ریسک اعتباری، میزان نکول و معوقات بانکی دارید، لطفا بفرمایید.

چاوشی: بالاخره کرونا و سایر مسائلی که اشاره کردید، خواه ناخواه تاثیر خود را بر اقتصاد واقعی گذاشته است. ما با بخش واقعی و بخش پولی اقتصاد سروکار داریم. این دو موضوع با هم ارتباط وثیقی دارند. بر اساس آمار منتشرشده، گفته می‌شود ۳۸ درصد کسب‌وکارها به صورت کامل تعطیل بوده‌اند؛ حداقل در یک بازه زمانی و در شهرهایی که وضعیت قرمز دارند. اینها مربوط به واقعیت اقتصاد و اقتصاد واقعی است. قطعا این موارد، تاثیر منفی بر روی کلیت اقتصاد داشته و منجر به رشد منفی اقتصاد البته با آمار و ارقام متفاوت از جمله رشد منفی پنج درصد، شش درصد، با نفت و بدون نفت، شده است.

جمله بانک‌ها که خدمت‌محور هستند، نیروی انسانی یکی از سرمایه‌های ارزشمند است و بدون تعارف باید بر آن صحنه گذاشت و از قالب شعاری خارج شد؛ چون نیروی انسانی است که کار مشتریان بانک، چه در حوزه جذب سپرده‌ها، سایر خدمات بانکی و اعطای تسهیلات در بخش صف را انجام می‌دهد. همچنین در ستاد، تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل، مبتنی بر منابع انسانی است و حتی بانک‌هایی که به لحاظ فناوری اطلاعات پیشرفته شدند و احتمالا سیستم‌های کربن‌کینگ، پرداخت الکترونیک و... قوی‌تر دارند، باز هم با نیروی انسانی مواجهند و ارزندگی این نیروها، خودش را نشان می‌دهد. در حوزه فناوری، نیروها، دارای خریدار هستند و می‌توانند در کشورهای دیگر خدمت کنند و واقعا بانک‌ها باید به این موضوع توجه کرده و دغدغه‌ها را پوشش دهند. درباره بودجه و هزینه‌های منابع انسانی، هرچند در کتاب‌های حسابداری و مدیریت، هزینه‌های منابع انسانی و اصطلاحا حقوق، متغیر، قلمداد می‌شود و معتقدند اگر سطح خدمات کاهش پیدا کند، هزینه‌ها مانند هزینه منابع انسانی نیز کاهش پیدا می‌کند اما واقعیت این است که به دلیل ساختارهای قراردادی در بانک‌ها به‌ویژه در بخش صف، این اتفاقات، کمتر می‌افتد. بنابراین علی‌رغم حضور پاره‌وقت همکاران و حذف شعبه‌های کشیک یا مانند آن، بانک، متحمل هزینه شد. نکته‌ای که ارزندگی نیروی انسانی را نشان می‌دهد، حمایت همکاران بود. در حال حاضر، جلسات آنلاین و باکیفیت برگزار می‌شود و این انعطاف‌پذیری یا فرهنگ سازمانی برای همراهی با موضوع، مهم است. نتیجه این شد که هزینه بسیاری از همایش‌هایی که اغلب بانک‌ها، برای هماهنگی‌ها برگزار می‌کنند، و نیز

		
چاوشی: نوآوری در محصول، فرایند و مدل کسب‌وکار که عمیق‌تر از دیگر موارد است (و آنچه با عنوان تحول دیجیتال مطرح می‌شود، عملا تحول یا تغییر بنیادین در مدل کسب‌وکار است) در هر صنعت اعم از بانکی یا غیر آن، برای دوام و بقا ضروری است. عملا خدمات نوین به تغییرات تکنولوژی و تغییر در نیاز و فرهنگ استفاده مردم برمی‌گردد و هر بانکی که از آن غفلت کند، عرصه را خواهد باخت و با مشکلات جدی در بحث جریان درآمد مواجه می‌شود		
		

هزینه‌های آموزش به معنای متعارف آن کاهش پیدا کرد. چون ما یک اصل آموزش داریم و یک حواشی آن، مانند رفت‌وآمد، اقامت و... که این موارد در بودجه و هزینه بانک‌ها کاهش پیدا کرد. برای سال آینده، دغدغه نظام بانکی در زمینه نیروی انسانی همچنان وجود دارد. فارغ از این موضوعات، با توجه به تورم که جزء نگرانی‌های هر سازمان و مدیر سازمان است، باید قدرت خرید همکاران را حفظ کنیم تا کیفیت خدمت به مشتریان را همچنان داشته باشند. بنابراین نیروی انسانی، یکی از دغدغه‌های مدیران بانک ما بوده و سایر بانک‌ها نیز طبیعتا این موضوع را مدنظر قرار داده‌اند و بودجه مناسبی را برای پرسنل درنظر گرفته‌اند. با توجه به جمیع جهات، بانک ما، این دغدغه را در بودجه لحاظ کرده است.

🔸 جناب اسلامی! شما در حوزه فناوری، وسط میدان تحول دیجیتال هستید و سال قبل هم بانک‌ها، پرچم تحول دیجیتال را در دست گرفتند و وزارت اقتصاد و دارایی نیز پیگیر این ماجرا بود و پاندمی کرونا بسیار تاثیر گذاشت؛ یعنی اگر در بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸، تحول از سمت رگولاتور و دولت‌ها به سمت بانک‌ها آمد، در زمان کرونا، از تغییر رفتار مشتری و از پایین ایجاد شد. ارزیابی شما از عملکرد و توفیق بانک‌ها در اجرایی کردن تحول دیجیتال چیست؟ ضمن اینکه کرونا، فرصت خوبی بود. شاید اگر در حالت عادی، بانک‌ها می‌خواستند این کار را انجام دهند، مشتری، در حوزه تغییر رفتار، مقاومت می‌کرد اما با شیوع کرونا، در این جهت، سازگاری داشت. از این نظر بفرمایید که

قبل در اختیار نداشته باشیم. اکثر دوستانی که در اختیار داریم و امیدواریم در سال‌های آتی هم حضور داشته باشند، نکات و دغدغه‌هایی دارند که اگر به دغدغه‌های آنها رسیدگی و مشکلات‌شان مرتفع نشود، هرگونه تصویری از آینده، شامل بودجه‌ریزی ممکن است دچار آسیب شود. ما فضای دیجیتال را با سرمایه‌های انسانی راهبری می‌کنیم و مانند گذشته نیست که صرفا با سرمایه‌گذاری در حوزه‌های مختلف، موفق شویم سود بسازیم. مهم‌ترین سود و دارایی ما سرمایه‌های انسانی است و باید در سال پیش‌رو، بیش از پیش، توجه لازم را به این سرمایه‌ها داشته باشیم و دغدغه‌های‌شان را بشنویم و آن را کاهش دهیم. در مجموع، در سال گذشته، موفق نبودیم و دغدغه‌های دوستان، ممکن است به دلایلی که خارج از مسوولیت و قدرت مدیران فناوری باشد، کاهشی نشده و افزایشی است. نکته سوم قانون‌گذاری و رگولاتوری است. به هرحال بانک مرکزی، دستورالعمل‌های زیادی را در سال اخیر داشته و ما حجم زیادی از وقت و انرژی خودمان را مصروف این موضوع کردیم تا دستورهای بانک مرکزی را به دقت در ساختار فناوری بانک‌ها پیاده‌سازی کنیم. وقت و انرژی زیادی که این تغییرات از ما می‌گیرد، موجب می‌شود بعضا به برخی بیزینس‌های بانک که نیازمند ارتقای زیرساخت‌های فناوری هستند، توجه نکنیم. حتی در مجلس یا سایر نهادهایی که می‌توانند قانون‌گذاری کنند، موضوعاتی مطرح می‌شود که در آینده، در برنامه‌ریزی و مفروضاتی که برای بودجه درنظر می‌گیریم، باید دغدغه‌های لازم را رعایت کنیم و تغییرات لازم را بدهیم. در مجموع، مهم‌ترین نکته‌ای که برای همه کسب‌وکارها از جمله بانک‌ها وجود دارد، وجود چشم‌انداز آینده در مدیران بانکی، مشتریان، همکاران و همه ذینفعان این اکوسیستم است که با توجه به کرونا، به نظر می‌رسد این چشم‌انداز و این دیدن تصویر آتی، همچنان سخت‌تر از سال‌های گذشته است. موضوع دوم سرمایه انسانی است که نیازمند انرژی‌گذاری، وقت‌گذاری و حمایت حداکثری است و بانک‌هایی که نتوانند از سرمایه انسانی خودشان به‌ویژه در بخش فناوری در سال آتی صیانت کنند، باید به این فکر باشند که ممکن است آسیب‌هایی آنها را دربربگیرد. آنهایی که در این زمینه، خوب عمل می‌کنند، امیدواریم نتایج آن را در سال آینده ببینند. سومین موضوع، مباحث قانون‌گذاری، رگولاتوری و نظارتی است که در سال اخیر، به دلایل مختلف، تشدید شده و امیدواریم با همراهی و هماهنگی بین این نهادها، زودتر تصویر دقیقی از آینده داشته باشیم و بتوانیم مفروضات خودمان را در زمینه بودجه، طرح و برنامه‌های سال آینده، نهایی کنیم و از نتایج آن بهره‌مند شویم.

🔸 از آنجایی که بانک، یک بیزینس مدل را راه‌اندازی می‌کند که بسیار مفصل است و به تأثیرات آن در اقتصاد نیز اشاره شد، منابع اصلی که بانک با آن، بیزینس مدل را ایجاد می‌کند، غیر از املاک، مستغلات، برند و مجوزها، موضوع نیروی انسانی، سرمایه فکری، دانش و فرهنگ سازمانی هر سازمان است. در اینجا چالش‌هایی مانند افزایش نرخ مهاجرت دیده می‌شود و اینکه نیروهای کارآمد دیگر حاضر نیستند در چارچوب‌های خشک سازمانی کار کنند، متولدین دهه ۱۳۷۰ حاضر نیستند به این ترتیب عمل کنند؛ خصوصا در دوران کرونا، آسیب‌های جدی در صف و ستاد ایجاد شد و وضعیت منابع انسانی جالب نبود. این منابع برای ایجاد بیزینس، این‌گونه آسیب می‌بیند؛ مثلا اگر در شرکت خصوصی، نصف نیروها سرکار نیایند یا با هم در تعامل نباشند، قطعا در عدم سودآوری موثر خواهد بود. با توجه به این وضعیت، آیا پیش‌بینی یا تصویری از سال آینده در حوزه منابع انسانی در زیرمجموعه خودتان در بانک دارید؟ موضوع بعدی اینکه با توجه به سال آینده‌تان، چه ردیف‌هایی برای آموزش، ارتقای مهارت نیروهای انسانی و دغدغه‌هایی که آقای اسلامی اشاره کردند، مدنظر دارید؟
چاوشی: همان‌طور که آقای دکتر اسلامی فرمودند و جنابعالی نیز صحنه گذاشتید، واقعا در هر مجموعه‌ای از

چابک، دچار اختلال کند. از طرف دیگر، معمولا مجموعه‌های فین‌تکی امکان دریافت تسهیلات را ندارند و زیرساخت‌های لازم که در بانک‌ها برای ارائه تسهیلات مطالبه می‌شود، نمی‌توانند فراهم کنند. ضمن اینکه چون سرمایه-گذاری در این استارت‌اپ‌ها واقعا خطرپذیر است، شاید ارائه تسهیلات به آنها، مفید نباشد و نتوانند سود بانکی را تحمل کنند و این شیوه، به راهبری‌شان آسیب می‌زند. در مجموع، یقین دارم آینده از آن فین‌تک‌هاست و اینکه ما در مجموعه‌های فناوری بانکی بتوانیم..

○ ببخشید آقای اسلامی! بین صحبت‌های شما، یک پراتنز باز کنم. اتفاقا در حوزه سرمایه‌گذاری موثر است. اگر در کشوری مانند کانادا، استارت‌اپی را رجیستر کنید، یکی از مشکلات، پاسخ دادن به بانک‌هاست. چون از فردا صبح، روزی چند بانک، تماس می‌گیرند و پیشنهاد وام می‌دهند و باید به‌گونه‌ای به آنها پاسخ بدهید؛ اما ما برعکس به دنبال بانک‌ها می‌دویم تا تامین مالی انجام دهیم. حتی وامی که در دوران پاندمی کرونا در کانادا به استارت‌اپ‌ها در مقیاس کوچک داده شد، ۴۰ هزار دلار و بازپرداخت آن دوساله بود و گفته شد اگر اقساط دوساله پرداخت شود، ۲۰ هزار دلار، بخشوده می‌شود. البته شاید قدرت اقتصاد کانادا با ما قابل مقایسه نباشد، اما به هر حال، تامین مالی مستقیم نیز مساله است. البته فرمایشات شما درست است اما تامین مالی نیز برای پوشش هزینه‌های جاری و هزینه‌های عملیات، موثر است.

اسلامی: بله درست است. بنده هم آن را رد نکردم. به هر حال نظام ساختاری بانکداری‌مان، اجازه نمی‌دهد مجموعه‌هایی که ظرف دو سه سال گذشته، صورت‌های مالی مناسبی نداشتند یا صورت‌های مالی که بتواند شیوه فعلی و مجموعه اعتباری ما را در بانک‌ها اقناع کند، پدیدار شود. حتی در IPO کردن، استارت‌اپ‌های بسیار بزرگ نیز دچار مشکل هستیم. بسیاری مواقع، این استارت‌اپ‌ها، خدمات مالیاتی، بیمه‌ای و ذخایز لازم را نتوانستند بگیرند. احساس من این است که اگر مجموعه‌های استارت‌اپی نیازمند تامین مالی باشند، جنس تامین مالی موردنیازشان، بیش از آنکه از جانب تسهیلات باشد، از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم است. این امر از سوی بانک‌ها، معمولا منجر به ورود مدیریتی شده و تجربه نشان داده، ورود مدیریتی بانک‌ها، بعضا آسیب‌زا بوده است. به نظرم این موضوع، نیازمند تفکر و نگاه خاص است؛ یعنی ما در بانک‌ها چگونه بتوانیم همزمان هم سرمایه‌گذاری و هم استارت‌اپ‌ها را تقویت مالی کنیم و همزمان از چابکی آنها نگاهیم، در بعضی مجموعه‌ها به درستی رعایت شده اما شاید در عموم مجموعه‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر بانک‌ها، توفیقاتی را حاصل نکردیم. احساس بنده این است که در آینده هم برای این موضوعات، شاید باید بانک‌ها کنار هم جمع شوند و تکروی بانک‌ها، منجر به این شود که حجم زیادی از مجموعه‌ها موفق نباشند. ما در حوزه گر بانک، در ایران، با این موضوع مواجهیم که حجم زیادی گر پروایدر داریم که نسبت به بانک‌هایی که از آنها استفاده می‌کنند، منطقی نیست. در سال‌های گذشته، آن‌قدر در حوزه فناوری رقابت شدید بوده که گاهی هزینه‌های انجام‌شده شاید امکان‌پذیر نباشد. دستورالعمل‌های بانک مرکزی برای همه بانک‌ها لازم‌الاجراست و ما آنها را برنامه‌نویسی و اجرایی می‌کنیم. ما به جز چند مورد خاص که منجر به یک کنسرسیوم شده، نتوانستیم در کنار هم قرار بگیریم و منافع خودمان را حداکثری کنیم. سرمایه‌گذاری خطرپذیر با این ادبیات مواجه است که انتظار چندانی از موفقیت آنها نیست. برای بانک‌ها حداقل در سال‌های گذشته، همواره علامت سوال بوده که آیا باید در جایی سرمایه‌گذاری کنیم که بیزینس شکست بخورد یا از بخشی از آن منتفع شود؟ این مجموعه‌ها، معمولا برای سرمایه‌گذار سود ندارند. بنده در این موضوع به قطعیت رسیده‌ام و با مذاکراتی که با دوستان فناوری بانک‌ها داشتیم، آنها نیز همسو هستند که باید استارت‌اپ‌ها را تقویت کرد و از آنها بهره‌مند شد و اینکه مانند گذشته که حجم زیادی از سرمایه‌های انسانی را تامین کنیم و

مجموعه‌های فربه تشکیل دهیم، دیگر راهگشا نیست. درباره چگونگی حمایت از استارت‌اپ‌ها، باید به‌گونه‌ای عمل کنیم که همزمان یک استارت‌اپ، تقویت شود، خدمت ارائه کند و فقط برای یک بانک نیز نباشد. گاهی یک بانک در یک استارت‌اپ، سرمایه‌گذاری می‌کند و سپس به گونه‌ای رفتار می‌نماید که آن استارت‌اپ نتواند در سایر بانک‌ها فعالیت کند. اینها معضلاتی است که اگر به درستی با آنها رفتار کنیم، در سال ۱۴۰۰ می‌توانیم تجربه جدیدی را رقم بزنیم. وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، می‌بینم این آسیب‌ها همیشه وجود داشته و الان هم در مجموعه کارآفرین، عملا یک VC فین‌تک را به نام «ثروت ستارگان» کپچر کردیم و با آنها مدام در ارتباط هستیم و حداقل با ۱۶- ۱۷ استارت‌اپ هر هفته، تعامل داریم، ادبیات و نگاه‌شان را حس می‌کنیم و احساس‌مان این است که همزمان با سرمایه‌گذاری مادی، به همان میزان، هم‌ادبیاتی، دریافت خدمات متاشپ و ارائه خدمات شبیه بازاریابی هم برای آنها مهم است. بسیاری از مواقع، آنها دنبال اعتبار هستند تا به مشتریان نهایی اعتبار دهند و خودشان تسهیلات نمی‌خواهند، بلکه قصد دارند ارائه خدمات را برای مخاطبان در قالب مرچند کردیت و Customer Credit رقم بزنند و ساختار سازمانی بانک یعنی سازمان و روش‌های بانک‌ها این اجازه را نمی‌دهند. نیازمند اصلاحاتی در قلب بانک‌ها هستیم تا این خدمات را به این استارت‌اپ‌ها ارائه کنیم.

○ با این صحبت‌ها، دو موضوع برای برنامه‌های بعدی عصر پرداخت قابل طرح است: یکی اصلاح سازمان و روش‌های بانک‌ها که تا حالا درباره آن صحبت نشده و قسمت مهم و به قول جنابعالی، قلب بانک است و دوم سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر و استارت‌اپ‌های بانکی. در این قسمت از برنامه، آقای مهندس صادقی، معاون فناوری اطلاعات بانک اقتصاد نوین را به عنوان میهمان، روی خط برنامه داریم. جناب صادقی! سوالی که از جنابعالی دارم، این است که بالاخره رفتار مشتریان در دوران کرونا، از نظر مراجعه به کانال‌های بانکی اعم از کانال‌های فیزیکی و غیرفیزیکی مانند موبایل، وب و... تغییر کرده است. آیا شما آماری از این تغییرات درباره رفتار مشتری در بانک خودتان دارید؟ به طور کلی، تاثیر کرونا بر بیزینس بانک اقتصاد نوین چه بوده است؟

صادقی: قطعا کرونا تاثیراتی داشته اما درباره مثبت یا منفی بودن آن، می‌توان صحبت کرد. الان نزدیک یک سال و یک ماه است که درگیر کرونا هستیم و مساله‌ای که فکر می‌کردیم چندماهه یا تا تابستان حل می‌شود، نشان داد به این سادگی نیست و کل دنیا درگیر آن شده‌اند. کرونا، مساله حادی از نظر کسب‌وکاری و انسانی است و متأسفانه تعداد زیادی که درگیر آن و خانواده‌های زیادی که داغدار آن شدند، بیانگر حاد بودن این ویروس است. کرونا، بسیاری از کسب‌وکارها را درگیر کرده و باعث تعطیلی بسیاری از آنها شده است. دوستان اشاره کردند که در کوتاه‌مدت، وام یک میلیون تا ۱۰ میلیون تومانی به خانواده‌ها و صاحبان صنایع پرداخت کرده‌اند. اگر واقع‌نگر باشیم، با این ارقام، هیچ‌کاری نمی‌توان انجام داد. با یک میلیون تومان، افراد، یک‌سری از حداقل‌ها را برای مدت کوتاهی، شاید کمتر از یک ماه بتوانند تامین کنند و چون مساله حیات و تامین مخارج اصلی زندگی است، قطعا به کسب‌وکار نمی‌رسد. در کسب‌وکارهای کوچک هم این مساله را داریم و آنها آسیب‌های زیاده‌تری دیده‌اند چون دیدگاه حمایتی جدی از صنایع کوچک و متوسط را برعکس آنچه دوستان می‌گویند، ندیدیم. البته دولت هم چاره‌ای نداشته و حفظ صنایع مادر و اصلی، مهم‌تر از همه‌چیز است. از طرف دیگر، ما واردکننده بسیاری از مواد اولیه هستیم و زمانی که باید برای تولید، ارزش قائل می‌بودیم، نبودیم و الان به جایی رسیدیم که بسیاری از مواد اولیه را باید وارد کنیم و ارز هم به شدت گران شده است. همه این عوامل در اقتصادی که دچار رکود است و تولید پول و ثروت نداریم، موجب می‌شود صنایع، لطمه زیادی ببینند. تمرکز نیز در همه بانک‌ها، در صنایع بزرگ بوده است و دولت، معطوف به این موضوع بوده که

مسائل آنها را حل کند و چاره‌ای هم غیر آن نداشت‌ه است. ما در بانک خودمان هم این مساله را داشتیم اما مساله مهم این است که وقتی از بانکداری دیجیتال و اقتصاد دیجیتال و استراتژی صحبت می‌کنیم، رکن اساسی، برنامه‌ریزی درست انجام دادن، استراتژی مناسب داشتن و کنترل مداوم برنامه‌هاست که این کار را چندین سال است انجام می‌دهیم و از ابتدای امسال، با شدت و حدت بیشتری انجام دادیم. از ابتدا هرچند کرونا را آسیب سنگین از جنبه‌های دیگر می‌دیدیم، اما آن را فرصتی برای خدمات هدفمند و درست به مشتریان نیز می‌دانستیم. در این زمینه، زنجیره‌ای از مشتریان که با هم ارتباط داشتند، شناسایی و سعی کردیم اگر مساله یک صنعت را حل می-کنیم، مساله زنجیره اطراف آن را هم حل کنیم تا گردش لازم در اقتصاد مربوط به آن، رخ دهد. هدف‌گذاری بانک، این‌گونه بوده و تقریبا هم موفق بودیم. هرچند بار سنگینی روی شعب، از نظر فشار و استرس انسانی بوده و به گفته آقای اسلامی، شاید بعد از جامعه پزشکی، بانک، بسیار درگیر و نزدیک با مشتری کار می‌کرد، بنابراین همیشه همکاران استرس داشتند. با این همه، سعی کردیم اقداماتی را که می‌توانیم، به صورت الکترونیکی انجام دهیم و مراجعه کمتر مشتریان را داشته باشیم. در این حالت، تلاش کردیم از توانمندی موجود در مشتری، فرصت ایجادشده و خلوت شدن شعب، در جهت



صادقی: از ابتدا هرچند کرونا را آسیب سنگین از جنبه‌های دیگر می‌دیدیم، اما آن را فرصتی برای خدمات هدفمند و درست به مشتریان نیز می‌دانستیم. در این زمینه، زنجیره‌ای از مشتریان که با هم ارتباط داشتند، شناسایی و سعی کردیم اگر مساله یک صنعت را حل می‌کنیم، مساله زنجیره اطراف آن را هم حل کنیم تا گردش لازم در اقتصاد مربوط به آن، رخ دهد. هدف‌گذاری بانک، این-گونه بوده و تقریبا هم موفق بودیم. هرچند بار سنگینی روی شعب، از نظر فشار و استرس انسانی بوده و به گفته آقای اسلامی، شاید بعد از جامعه پزشکی، بانک، بسیار درگیر و نزدیک با مشتری کار می‌کرد، بنابراین همیشه همکاران استرس داشتند



حل سایر مسائل استفاده کنیم. یکی از این موارد، پیگیری مطالبات، وام هوشمند، پیدا کردن مشتریان خاص و مانند آن است که در این زمینه برنامه‌ریزی دقیق کردیم و ماهانه پایش انجام دادیم و با وجود لطمه سنگین کرونا، در بانک اقتصاد نوین، در عرصه عملیات بانکی و ارائه خدمت موفق بودیم که نتایج آن در سامانه کدال و اخبار، قابل مشاهده است. در حیطه خدمات نیز مانند همه بانک‌ها، با توجه به اینکه مشتریان شرکتی، بسیار مهم بودند، برای ارائه سرویس خوب به آنها، تلاش زیادی انجام دادیم و برای مشتریان خرد، نیز به سمتی رفته‌ایم که خدمات موردنیازشان را در موبایل‌بانک و اینترنت‌بانک ارائه دهیم. این حیطه، خیلی جای کار دارد. آنجایی که آقای اسلامی از فین‌تک و استارت‌اپ صحبت کردند، باید عرض کنم مساله حاد ما این است که استارت‌اپ‌ها و فین‌تک‌های ما نیز استراتژی درست و همگنی ندارند تا در آن مسیر حرکت کنند. ما وقتی صحبت از اقتصاد دیجیتال و بانکداری دیجیتال می‌کنیم، صحبت از اکوسیستم‌هاست و قرار است با صنایع دیگر، کار کنیم. استارت‌اپ‌ها و فین‌تک‌های ما، بیشتر بانک‌محور و پرداخت‌محور شده‌اند تا اینکه مسائل دیگر مربوط به بانک‌ها را دقیق، بررسی کنند و در کنار هم، بخشی از مشکلات را حل نمایند و اکوسیستمی ایجاد کنند که امکان رشد در آن وجود داشته باشد؛ یعنی اینکه یک استراتژی داشته باشند

که مثلا برنامه پنج‌ساله آنها مشخص باشد و اینکه در هر بخش، قرار است با کدام استارت‌اپ‌ها، بانک‌ها و استراتژی پارتنرها همکاری شود تا به درستی ارائه خدمات داده و بزرگ شوند؛ یعنی خود استارت‌اپ‌ها نیز چندان به بزرگ شدن فکر نمی‌کنند. مساله حاد دیگر مملکت این است که زیرساخت‌های درستی که در دنیا از نظر مدیریتی، ارتباطی، پشتیبانی و... وجود دارد و این زیرساخت‌ها، دغدغه‌ها را حل می‌کند، در کشور ما وجود ندارد و درخصوص استارت‌اپ‌های ما، همه مسائل از منابع انسانی تا مالیات، زیرساخت، شبکه، سرور و... را باید صاحب کسب‌وکار پشتیبانی کند و با توجه به اینکه در ابتدای کار، درآمدی ندارند، بسیاری کسب‌وکارها، یا نمی‌توانند به آن سمت‌وسو بروند و یا اگر بروند، در وسط راه، کم می‌آورند و برای آنها مساله ایجاد می‌کند.

○ در زمینه کانال‌های بانکی هم می‌فرمایید که آیا تغییراتی در رفتار مشتریان مشاهده کرده‌اید یا خیر؟

صادقی: استفاده کردن از کانال‌های اینترنتی و موبایلی رشد پیدا کرده اما اینکه مردم به صورت معناداری به سمت آن رفته باشند، چندان تغییر معناداری در بانک نداشتیم. بیشترین مساله این است که نیازهای مشتریان را در بانکداری الکترونیک پوشش دادیم. الان مشتریان، خدمات جدید لازم دارند اما به دلیل کامل نبودن اکوسیستم یا قوانین و یا عدم آمادگی ما، آن خدمات را نمی‌توانیم ارائه دهیم و بیشتر از آن میسر نیست. اگر خدماتی هم ارائه کنیم، همان خدمات قبلی با ورژن جدید و تجربه کاربری بهتر ارائه می‌دهیم اما خارج از آن، نه استارت‌اپ‌هایی که قرار است در این زمینه به ما کمک کنند، چندان کمک کرده‌اند و نه قوانین و مقررات به این سمت حرکت کرده و نه خودمان در بانک‌ها، حرکت جدی و جامع‌نگر داشته‌ایم.

○ جناب چاوشی! آقای صابر صبادی که از فعالان استارت‌اپی هستند، سوالی مطرح کرده‌اند که البته به کرونا ارتباط ندارد. ایشان پرسیده‌اند چقدر از درآمد بانک‌ها، ناشی از کارمزد خدمات است؟ شاید منظورشان، خدمات بانکداری الکترونیک بوده اما در مجموع فکر می‌کنم شما آماری از سرفصل کارمزدها داشته باشید. اگر به صورت ریز این آمار را دارید که خدمات شتاب و شاپرک یا سایر کارمزدهای بانکی چقدر است، بفرمایید.

چاوشی: طبیعتا در بانک‌ها، این موضوع در سرفصل جداگانه نگهداری می‌شود. البته در بحث شتاب و شاپرک، هر مجموعه‌ای که پذیرندگی‌اش در پرداخت‌های مبتنی بر کارت، بالاتر و حساب پشت پوزها به آنها متصل باشد، باید این هزینه را پرداخت کند. برای بانک ما، فکر می‌کنم ۲۰ درصد نظام پرداخت است. البته آمار دقیق خاطرم نیست اما حدود ۱۰۰۰ میلیارد تومان هزینه ما شده است و درآمدهای کارمزدها، از محل گشایش اعتبار و اسناد داخلی و سایر کارمزدهاست. بانک ما به دلیل نحوه عمل و تعداد پوزها، بیشترین هزینه را پرداخت می‌کند اما در طول برنامه، عدد را خدمت‌تان عرض خواهم کرد.

○ پس در مجموع می‌فرمایید در سرفصل کارمزدها، بیشترین درآمد از کارمزد تعهدات و ضمانت‌نامه‌هاست؟

چاوشی: بله عمدتا کارمزدهایی که عاید بانک‌ها می‌شود، از سرفصل‌ها ضمانت‌نامه‌هاست، چون کارمزدهای بزرگی است. البته متأسفانه بعد از تحریم‌ها، از آنجا که بحث گشایش اعتبار در نظام بانکی، به سختی انجام می‌شود و شاید امکان‌پذیر نباشد، بانک، این کارمزد را از دست داده اما در سمت ال‌سی داخلی، بیشترین کارمزد خلق می‌شود. ممکن است در بعضی بانک‌ها، این آیتم به عنوان خالص درآمد باشد اما با توجه به سازوکار روی شاپرک و بانک مرکزی درباره نحوه تقسیم کارمزدها، بانک ما عمدتا هزینه پرداخت می‌کند.

○ رگولاتور پولی و مالی کشور یعنی بانک مرکزی، آیا تغییراتی در ارزیابی‌شان از منظر مالی و شاخص‌های مالی یعنی کفایت سرمایه، کیفیت سرمایه و... داشته‌اند تا کار شبکه بانکی در دوران کرونا راحت‌تر شود یا خیر؟

رگولاتور در حوزه مالی، در کدام بخش دست را باز گذاشته است؟

چاوشی: تقریبا تغییراتی نداشته است. ما چند ویرایش کفایت سرمایه داریم که آخرین آن، دو سال پیش به بانک‌ها ابلاغ شد. در حوزه تئوری، بانک‌ها مکلف شدند طبق فرمول جدید، کفایت سرمایه‌شان حداقل ۸ درصد باشد. بخشنامه‌ای صادر نشده که مساعدت یا چشم‌پوشی کند. اگر کفایت سرمایه به زیر ۸ درصد برسد، مجازات‌هایی برای اعضای هیات‌مدیره بانک‌ها و خود بانک، مترتب خواهد بود. از ۵ تا ۸ درصد باید به سرعت جلسه بگذارند و افزایش سرمایه داده و مجمع عمومی فوق‌العاده تشکیل دهند و یا اگر زیر ۵ درصد تا ۳ درصد باشد، مجازات‌های خاص خود را دارد. شاید به طور رسمی اعلام نشده، اما اقدامات را متوقف کردند. بسیاری از بانک‌ها، با توجه به مشکلاتی که از چند سال پیش تا کنون در اقتصاد کشور بوده، با مشکل کفایت سرمایه مواجه شدند اما سال گذشته بسیاری از بانک‌ها موفق شدند با افزایش سرمایه از محل تجدید ارزیابی دارایی‌ها اقدام کرده و کفایت سرمایه را بهبود دهند. با این حال، مساعدت رسمی انجام نشده به جز موردی که البته مرتبط با کرونا نبود بلکه مرتبط با کمک به نظام بانکی بود که به بانک‌های خصوصی‌شده اصل ۴۴ مهلت داد کفایت سرمایه را در بازه زمانی سه چهار سال به حدی برسانند که متصور است. درباره وام یک میلیون تومان هم چون خودمان در این کشور زندگی می‌کنیم، متوجه هستیم که عددی نیست و اقساط آن هم از یارانه‌ها بازپرداخت می‌شود و ریسک کمی برای نظام بانکی دارد اما بانک‌ها در این زمینه، تصمیم‌گیر نیستند و نهادهای مرتبط باید تصمیم بگیرند و بانک‌ها، اجراکننده هستند. در مجموع، کمک بانک مرکزی، کاهش ذخیره قانونی یا سپرده قانونی بود که با استفاده از بخشی از آن، به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، تسهیلات اعطا شد. **○ جناب اسلامی! اکثر عملیات بانکی که در بخش بانکداری خرد انجام می‌شود، خارج از شعب است و بیش از ۹۰ درصد تراکنش‌های ثبت‌شده در کربن‌کینگ، مواردی است که به کانال‌های غیرشعبه مربوط است. در دوران کرونا، چون نوع ویروس طوری بود که بر اثر تماس‌های فیزیکی، انتشار می‌یافت، به نظر می‌رسد شعب بیشتر از گذشته و با سرعت بیشتری، کارآیی خود را از دست دادند. با این شرایط، به نظر شما، اگر نگاهی به آینده داشته باشیم، در بانکداری پساکرونا، شعب چه جایگاهی خواهند داشت؟**

اسلامی: درست است که کرونا، خیلی از رفتارها و سبک زندگی ما را تغییر داده اما از سوی دیگر، معمولا وقتی بحران سپری می‌شود، برخی موضوعات، قابل بازگشت است و بارها آن را تجربه کرده‌ایم. در فشار، رفتاری از خود نشان می‌دهیم و بعد از اتمام آن، دوباره به روال عادی برمی‌گردیم. بنابراین باید ببینیم در پساکرونا، چه رفتارهایی بازمی‌گردد و چه رفتارهایی خیر. برقرار ارتباط با انسان‌ها، موضوع مهمی است. هرچقدر در فضای دیجیتال، کار می‌کنیم، باز هم در مواضع بانکی و پرداخت که نیازمند اعتماد و همراهی است، گف‌ت‌و‌گو با یک فرد، سوال کردن و درک متقابل، غیرقابل جایگزینی است. درست است تاثیر شعب در تامین منابع برای بانک‌ها مانند گذشته نیست، اما این موضوع به این معنا نیست که شعب در آینده، آسیب جدی خواهند دید. به نظرم در شعب، تغییر رفتار را شاهد خواهیم بود. اگر بپذیریم اکثر موضوعات موردنیاز مردم و با تصمیم اخیر، حتی رسیدگی به خدمات پایه هم به صورت غیرحضوری انجام می‌شود (که البته بهتر بود در ابتدای کرونا، تصویب می‌شد نه بعد از یک سال تلاش بانک‌ها)، حجم بسیاری از کارها مانند افتتاح حساب، اخذ ضمانت‌نامه و... که قبلا نیازمند حضور بود، اکنون می‌تواند توسط ابزار دیجیتال، تنظیم و راهبری شود. با این شیوه، کیفیت زندگی افراد بهبود می‌یابد و از ترافیک و کرامت انسانی مشتریان که گاهی در رفتارهای حضوری آسیب می‌دید، جلوگیری می‌شود. از سوی دیگر، ارائه خدمات مشاوره‌ای، صحبت کردن و موضوعاتی مانند مدیریت ثروت جدی‌تر و پررنگ‌تر از گذشته خواهد شد. به نظر می‌رسد شعب ما باید

دریافت‌کنندگان و ارائه‌دهندگان خدمات مشخص کنند. ارزشمندی بیگ‌تک‌ها، صرفا به خاطر پلتفرم آنها و حضور فناوری نیست بلکه ناشی از مشتری و ارائه خدمات ناب است. بنابراین ارائه‌دهندگان خدمات ناب و دریافت‌کنندگان خدمات نیز باید در منفعت این مجموعه‌های دوطرفه، منتفع شوند. نسبت بین اینها مشخص می‌کند که در آینده، چگونه می‌توان راه‌حل‌هایی را در پیش گرفت که همگی خوشحال باشند.

🔸 لطفا در پایان میزگرد، جمع‌بندی‌تان را از نکات مطرح‌شده، با تاکید بر پیش‌بینی سال ۱۴۰۰ ارائه فرمایید.

چاوشی: اگر بخواهیم برای سال آینده با آمار و ارقام مالی صحبت کنیم، فکر می‌کنم متاسفانه پاندمی کرونا ادامه پیدا می‌کند و حداقل چشم‌انداز روشنی ندارد و در ابهام است. موضوع دیگری که در سال آینده بر شرایط کشور، تاثیرگذار است، انتخابات داخل کشور است که باید دید چه جناحی و با چه رویکردی بر سر کار خواهد آمد. البته هر جناحی، پیروز شود، آثار خودِ انتخابات بر روی بودجه سال آینده و پیش‌بینی‌های آن، موثر است. نکته موثر بعدی که در پیش‌بینی‌های آینده، تاثیرگذار است و ابهامات را زیادت‌ر می‌کند، برجام، تحریم‌ها، گشایش در اقتصاد، امکان فروش نفت و انتقال مالی است. همین موضوعات در انتهای امسال، برای بسیاری از دوستان، مبهم است اما در سال ۱۳۹۹، برآورد این است که تا انتهای سال، نقدینگی کشور، حدود ۳۹ درصد رشد پیدا کند و همین شرایط و مقداری بیشتر از آن را برای سال آینده پیش‌بینی می‌کنیم. معمولا وقتی بانک‌ها قرار است بودجه‌ریزی کنند، اولین آیتم، رشد نقدینگی سال آینده است. پیش‌بینی ما، حدود ۴۰ درصد رشد نقدینگی است. متاسفانه امسال کشور ما، تورم ۴۵ درصد به بالا را تجربه کرد؛ گرچه طبق آمار و ارقام، این رقم، کاهشی است. البته تحلیل‌گران، نرخ تورم را از خوش‌بینانه تا بدبینانه، از ۲۰ تا ۸۰ درصد، پیش‌بینی کرده‌اند. امیدواریم ارقام رو به بالا نباشد و نهایتا حدود ۲۵ تا ۳۰ درصد باشد. نکته مهم، توازن سیاست‌های پولی، مالی، ارزی و تجاری است که باید در چشم‌انداز سال آینده، حتما مطرح و به آن دقت کنیم. در مجموع، سال آینده، چیزی شبیه اتفاقاتی است که امسال رخ داده: هرچند ابهامات آن بیشتر است از جمله انتخابات و نامشخص بودن وضعیت برجام. این موارد، موجب شده، چشم‌انداز نسبتا مبهم نسبت به آینده و پیش‌بینی‌های دقیق داشته باشیم. آنچه برای ادامه کار، مهم است، داشتن یک چشم‌انداز روشن است. اگر بخواهیم اتفاقات امسال را برای نظام بانکی به سال آینده تعمیم دهیم، می‌توان گفت کاهش هزینه‌های سود پرداختی و افزایش درآمدها ادامه پیدا می‌کند و با توجه به ساماندهی بانک‌های کوچک نظامی که در بانک سپه ادغام شدند، نظم، ترتیب و انضباط مالی تداوم خواهد داشت و ان‌شاءالله نظام بانکی، در ادامه موفقیت‌های امسال خود، سال آینده نیز موفق خواهد بود. البته بنده اساسا خوش‌بین هستم و ممکن است دوستان، نسبت به این خوش‌بینی انتقاد داشته باشند اما فکر می‌کنم سال آینده، برای نظام بانکی، سال خیلی خوبی خواهد بود.

اسلامی: بنده نیز به سال بعد، خوش‌بین هستم و اتفاقا تغییرات مدیریتی در داخل کشور و همزمان بیرون آمدن از بحران نحوه مقابله با بحران کرونا را به فال نیک می‌گیرم. بسیار مهم است که توانستیم زودتر به خودمان مسلط شویم و برای بحرانی که کل جهان را تحت‌تاثیر قرار داده، تمهیداتی داشته باشیم. قطعا معتقدم سال آینده از این منظر، برای کشور، وضعیت مناسبی خواهد بود. برای بانک‌ها، خصوصا حوزه فناوری، این وضعیت از منظر دیگر مناسب است چون کشور ما، تصمیم خود را برای ارائه خدمات مختلف، مبتنی بر شرایط جدید گرفته و حتی پذیرفته، خدمات پایه نیز به صورت غیرحضوری توسط بانک‌ها ارائه شود. بنابراین توفیق بانک‌ها و خصوصا مجموعه‌های فناوری‌های آنها، در سال آتی، دوچندان است و امیدوارم بتوانیم از این توفیقات، بهره‌مند شویم. در مجموع احساس می‌کنم آمادگی لازم را در مجموعه‌های مختلف داریم تا بتوانیم سال ۱۴۰۰ را به مراتب، بهتر از سال ۱۳۹۹ رقم بزنیم.

اسلامی: شرایط، شرایط همکاری حداکثری است. بیشتر موضوعاتی که مطرح می‌شود، CO-operation است و ما در دوران CO به سر می‌بریم. همه باید با همدیگر همکاری کنند. آنچه بیگ‌تک‌ها را متمایز کرده، تعداد مشتریان، فراوانی آنها و چسبندگی مشتریان به این فناوری‌هاست. بیگ‌تک‌ها به گوشی افراد راه یافته، وقت و انرژی عامه انسان‌ها را به خودشان جلب کرده و مبتنی بر همین موضوع، سبک زندگی را تغییر دادند. مردم و مخاطبان نیز راضی هستند که خدمات خود را از این مجموعه‌ها دریافت کنند. اینکه این امر باعث می‌شود بانک‌ها به عقب برگردند یا فین‌تک‌ها آسیب ببینند، بنده چنین احساسی ندارم بلکه معتقدم ترکیب جدیدی شکل می‌گیرد. قبلا بانک‌ها برای ارائه خدمت، باید حجم زیادی، سرمایه‌گذاری و شعب متعددی را تاسیس می‌کردند و حجم زیادی نیروی انسانی استخدام می‌کردند تا بتوانند خدمت، ارائه کنند. اکنون اگر بتوانند این ارائه خدمت را با کاهش یا تغییر چیدمان شعب، وسیع‌تر از قبل به مردم ارائه کنند، چه اشکالی دارد؟ اگر ما بتوانیم خدمات بانکی را به افرادی که در داخل مجموعه‌های مختلف و داخل بیگ‌تک‌ها حضور دارند، ارائه دهیم، چه ایرادی دارد؟ به نظر من این امر، به معنای عقب‌گرد نیست بلکه به این معناست که ما بتوانیم تخصصی‌تر رفتار کنیم و بر روی محصولات و خدمات جدید متمرکز شویم و آن کیفیت و تجربه کاربری که طرف مقابل و مخاطب از ما انتظار دارد، با همراهی بیگ‌تک‌ها ارائه کنیم. در این شرایط، فین‌تک‌ها نیز باید نسبت خود را با بیگ‌تک‌ها، مشخص کنند. به نظر می‌رسد این بازار، بازار چندگانه‌ای خواهد شد که افراد مختلف باید در حوزه تخصصی خودشان متمرکز شوند. مجموعه‌ای به هر دلیلی، حجم زیادی از مخاطبان و دانلود را دارد و توانسته به وقت، انرژی و سبک زندگی مجموعه‌ای از مخاطبان ورود پیدا کند و مجموعه دیگری، خدمات بانکی مبتنی بر دانش، منابع و اعتماد مردم ارائه می‌دهد.

🔸 یعنی شما نمی‌ترسید فرزند شما در نسل بعد، بگوید در دیجی‌کالا حساب باز می‌کنم و از آنجا وام می‌گیرم و اصلا بانک کارآفرین را درک نکند. چون بانک کارآفرین، ۲۰ کیلومتر عقب‌تر رفته و فقط کار بانکی را انجام می‌دهد. پس شما معتقدید این نقش، درست است و باید جا بیفتد؟

اسلامی: اجازه بدهید دو موضوع را از هم تفکیک کنیم. ما احساس نمی‌کنیم بیگ‌تک‌ها می‌خواهند جای بانک‌ها بنشینند و الان هم جنس فعالیت این نیست که آنها جداگانه از بانک‌ها، افتتاح حساب کنند بلکه محل افتتاح حساب جابه‌جا می‌شود. آنها هنوز حاضر نیستند، بانک بشوند. اتفاقا اگر بیگ‌تک‌ها بخواهند بانک شوند، رقابت، متفاوت می‌شود. آنها می‌خواهند در جایگاه خودشان بنشینند و این جایگاه، چسبندگی به لایه نهایی CC است. محل، عوض شده است. شاید سوال این باشد که فرزند من در شعبه بانک کارآفرین، افتتاح حساب کند یا در ده‌ها اپلیکیشن محبوب؟ با این حال، در نهایت، باز هم افتتاح حساب در بانک کارآفرین است. بنابراین این موضوعات را از هم تفکیک کنیم. نکته دوم اینکه ارزشمندی این پلتفرم‌ها چیست؟ الان فضا به این سمت رفته که پلتفرم‌ها، زیرساخت فناوریانه می‌دهند و از یک طرف، مخاطبان را جذب می‌کنند و از طرف دیگر ارائه‌دهندگان خدمات را، اینجا جایگاهی است که آنها به عنوان مرکزی که ارائه خدمات می‌دهند، نشسته‌اند. با این فرایندهای غیرتمرکزگرایانه، در دهه‌های آتی، حتی منفعت‌برندگان این بیگ‌تک‌ها نیز مخاطبان و ارائه‌دهندگان خدمات هستند. الان پلتفرم‌های موجود که خدمات تاکسی اینترنتی ارائه می‌دهند و افرادی از آن استفاده می‌کنند، جایگزین آژانس‌ها شده‌اند. از یک طرف سعی کرده‌اند هزینه را کمتر و خدمت‌رسانی را بهتر کنند و امنیت را ارتقا دهند و سایر خدماتی که شاهد هستیم و مخاطبان، چه ارائه‌دهندگان خدمات و چه دریافت‌کنندگان، استقبال می‌کنند. اکنون اگر مالکیت و منافع اصلی این پلتفرم نیز به جای اینکه متعلق به استفاده‌کنندگان و ارائه‌دهندگان خدمت باشد، آیا بسیاری از تراحم‌های منفعتی برطرف نمی‌شود؟ در گام‌های بعدی، بیگ‌تک‌ها باید نسبت خودشان را با

🔸 آیا آماری دارید که هزینه تمام‌شده پول برای بانک ملت چقدر است؟ چون در شهر بورماه پیش‌بینی می‌کردیم این هزینه برای انتهای سال، تا ۱۲ درصد کاهش پیدا کند. چاوشی: قیمت تمام‌شده پول ما، در آخرین محاسبات، حدود ۱۱ درصد است. پیش‌بینی شما اتفاق افتاده است! به دلیل تغییر سپرده‌ها، در هزینه‌های سایر بانک‌ها، نیز کم‌کم این اتفاق می‌افتد. هرچند کاهشی بوده، اما مقدار کمی افزایشی خواهد بود با این حال، ما به هدف بودجه‌ای‌مان دست پیدا کردیم.

🔸 جناب اسلامی! شما درباره بیزینس مدل سنتی بانک‌ها چه نظری دارید؟ آیا فکر می‌کنید این بیزینس مدل مانند بسیاری از کشورهای دیگر باید تغییر کند یا در نهایت بانک‌ها به همین فعالیت‌های خود در حوزه جذب سپرده و اعطای تسهیلات، محدود می‌شوند؟ سوالی نیز درخصوص بیگ‌تک‌ها دارم که بعد از آن خواهم پرسید.

اسلامی: قطعا کسب‌وکار بانک‌ها مبتنی بر شرایط متغیر پیش‌رو، تغییر خواهد کرد. آنچه به ذهن بنده می‌رسد، ارائه خدمات در محلی است که مشتری انتظار دارد. قبلا ارائه خدمات در شعب یا ابزارهای دیجیتال خود بانک اتفاق می‌افتاد. الان بیگ‌تک‌ها یا پلتفرم‌های دوطرفه، سبک زندگی مردم را تغییر داده‌اند و وقت و انرژی مردم داخل این مجموعه‌هاست



اسلامی: قطعا بانک‌های دارای بیش از ۱۰۰۰ شعبه، در آینده، ادامه

رفتارشان به این شیوه، درست نیست و شاید تعداد شعب خود را کم و هزینه خود را مدیریت کنند اما در چند دهه آتی هنوز به

مفهوم ارتباط با انسان‌ها و شعبه فیزیکی‌که سردر داشته باشد،

نیازمند خواهیم بود، آنچه مهم است، اول تغییر سبک ارائه خدمت در داخل شعبه و افزودن خدماتی

است که در شعب ما، الان قابل ارائه نیست و دوم ارائه خدمات

مشورتی‌پویا و لزوم متفاوت شدن توانمندی‌های افراد داخل شعبه

برای ارائه خدمت است. در این شرایط، دیگر تراکنش، چندان مهم نیست و آن را می‌توان با

ابزارهای دیجیتال جابه‌جا کرد اما ارائه خدمت، گفت‌وگو، مشورت و راهنمایی، بسیار ذی‌قیمت و

نیازمند حضور افراد مختلف است

🔸 مشتریان بعضی از این سوپر اپلیکیشن‌ها و بیگ‌دیتناهایی که الان در ایران کار می‌کنند، از مجموع ۲۰ – ۲۵ بانک کشور، بیشتر است. شما به جایگاه اینها در صنعت و اینکه می‌توانند

بیزینس بانک‌ها را به عقب هل دهند، اشاره کردید. به نظر می‌رسد این بیگ‌تک‌ها که بعضا

حوزه تخصصی‌شان، خرد، رستوران‌داری و مانند آن بوده، از فین‌تک‌های ما نیز یک گام

جلو باشند. شما آینده را چگونه را پیش‌بینی می‌کنید؟ اصلا صنعت فین‌تک ایران می‌تواند به

اینها برسد یا باید در داخل این بیگ‌تک‌ها و پلتفرم‌های کشور حل شود؟

را انجام دهیم؟ مثلا در بحث تراکنش‌ها، شبکه‌های پرداخت، پایانه‌ها، پوزها و سایر ابزارهای پرداخت که از گذشته به عنوان پرداخت الکترونیکی مطرح شد، هر بانکی که از قبل موفق شده بود، وارد بازار شود و در دل مشتری، جایی باز کند و خدمات نوینی ارائه کند، تلاش کرد نسبت به سایر بانک‌ها در جذب مشتری موفق باشد. در دورانی که بر اثر گردش ایام، اقتصاد، دچار نوسان می‌شود، این بانک‌ها، قوی‌ترند و تاب‌آوری یا پایداری آنها بیشتر است. فارغ از اینکه این خدمات نوین، به صورت مستقیم برای بانک‌ها درآمدزایی دارد یا خیر، از منظر جذب مشتریان که مهم‌ترین موضوع در نظام بانکی است و از نظر رضایت مشتری، بسیار موثر است و محصول جانبی آن، شاید برای بانک‌ها، جذاب‌تر باشد. در هر حال، دوام و بقای هر سازمانی از جمله بانک‌ها به عنوان یک سازمان خدمت‌محور این است که همواره نوآوری داشته باشد. لطفا سوال دوم را مجددا بفرمایید.

🔸 درباره نگهداشت سپرده‌ها بود. البته شما می‌فرمایید بیزینس اصلی سپرده – تسهیلات است و وقتی مشتری به بانک بیاید، می‌توان خدمات نوین هم به وی ارائه داد. سوال بنده، ارزیابی شما از تغییر سبد سرمایه‌گذاری مردم در سال ۹۹ بود که بسیاری از وجوهات به سمت بازارهای دیگر، تمایل پیدا کرد.

چاوشی: با وجود رونق بورس در ابتدای سال و بازارهای موازی، باید عرض کنم پول در نظام بانکی است. پول در دست مردم، بسیار کاهش پیدا کرده و به پول الکترونیک تبدیل شده است. پول الکترونیک بالاخره در یک بانک وجود دارد اما اینکه در چه سرفصلی باشد، بسیار مهم است؛ یعنی اگر مردم سکه و طلا بخرند، از یک زرگر به زرگر دیگر، منتقل می‌شود و کارتی که می‌کشد مثلا از بانک ملت به بانک اقتصاد نوین می‌رود؛ پول به جایی نمی‌رود، غیر از اسکناس و مسکوک که اخیرا بانک مرکزی، محدودیت‌هایی بر روی آن اعمال کرده است. اینکه آیا این پول، قابل اعطای تسهیلات است یا خیر، مهم است. پول‌ها می‌توانند در سرفصل جاری، پس‌انداز یا قرض‌الحسنه، کوتاهمدت یا بلندمدت باشند. اتفاقی که در ابتدای سال رخ داد این بود که سپرده‌های بلندمدت که با آن می‌توان تسهیلات بلندمدت داد، کاهش پیدا کرد. (گرچه اعطای تسهیلات بلندمدت، تکلیف مازادی است که در کشور ما برعهده بانک‌هاست و در همه جای دنیا، بانک‌ها معمولا متولی اعطای سرمایه در گردش هستند نه وام‌های بلندمدت پنج ساله و بیشتر) با این شرایط، سپرده‌های بلندمدت رفته‌رفته به سمت سپرده‌های ناپایدار مانند حساب جاری و کوتاهمدت تمایل پیدا کرد که اینها، حساب‌های کم‌هزینه‌زا هستند و موجب شد هزینه سود پرداختی بانک‌ها، کاهش یابد اما از سوی دیگر، ریسکی بر روی شبکه بانکی ایجاد کرد که ریسک عدم تطبیق یا عدم تطابق سررسیدهاست. اگر قرار است بانک، وام بلندمدت بدهد منابعش هم باید بلندمدت باشد. به هر حال این اتفاق افتاد اما متاسفانه از وسط سال، بورس دچار رکود شد و سرمایه‌های زیادی از دست رفت و بنابراین بسیاری از مردم که از بورس خارج شدند، به سمت بانک‌ها آمدند. در پاییز، بیشترین خروج نقدینگی را از بازار سهام داشتیم. نکته این است که هرچند سهام خرید و فروش می‌شود اما پول آن در بانک الف یا ب است. به هرحال پول‌ها از سپرده‌های کوتاهمدت و جاری به سمت سپرده‌های بلندمدت تمایل پیدا کرد. اگر چینش و ترکیب سپرده‌های بانک‌ها را در نیمه اول و دوم سال مقایسه کنیم، نیمه اول سال، عمدتا به دلیل چرخش زیاد، سپرده‌های کوتاهمدت و جاری رشد کرد و نیمه دوم سال، سپرده‌های بلندمدت، البته بانک مرکزی، محصولات جدیدی مانند سپرده‌های بلندمدت با نرخ ۱۸ درصد دوساله و اجازه انتشار گواهی سپرده‌های متعدد در نیمه دوم سال را معرفی کرد که این موارد، منجر به تغییر ترکیب منابع بانک‌ها شد. بنابراین درباره منابع بانک‌ها و کلیت آن، تفاوت خاصی ایجاد نشد هرچند رشد آن معنادار است اما چینش و ترکیب سپرده‌های بانک‌ها تغییر کرد و سپرده‌های بلندمدت، به عنوان جایگزین محصولات موازی مانند بازار سکه، ارز، طلا و سهام، در حال تقویت است.

تغییراتی در خود بدهند. البته بانک‌های ما نیز غالبا ناشی از یک گروه مالی هستند و یک بانک صرف نیستند بلکه معمولا کارگزاری، بنک، لیزینگ، ارائه خدمات بیمه‌ای و… دارند و در واقع یک هلدینگ مالی هستند. شاید بهتر باشد شعب نیز در کارکرد آینده خود از شعبه عادی به هوشمند تبدیل شوند و به مثابه یک financial cafe مالی باشند؛ یعنی مشتری حضور پیدا می‌کند و خدمت متنوع‌تری از آنچه در حال حاضر می‌گیرد، دریافت می‌–کند. شاید شعب بتوانند در حوزه مدیریت ثروت، بیمه و… نیز ارائه خدمت کنند. قطعا بانک‌های دارای بیش از ۱۰۰۰ شعبه، در آینده، ادامه رفتارشان به این شیوه، درست نیست و شاید تعداد شعب خود را کم و هزینه خود را مدیریت کنند اما در چند دهه آتی هنوز به مفهوم ارتباط با انسان‌ها و شعبه فیزیکی که سردر داشته باشد، نیازمند خواهیم بود. آنچه مهم است، اول تغییر سبک ارائه خدمت در داخل شعبه و افزودن خدماتی است که در شعب ما، الان قابل ارائه نیست و دوم ارائه خدمات مشورتی پویا و لزوم متفاوت شدن توانمندی‌های افراد داخل شعبه برای ارائه خدمت است. در این شرایط، دیگر تراکنش، چندان مهم نیست و آن را می‌توان با ابزارهای دیجیتال جابه‌جا کرد اما ارائه خدمت، گفت‌وگو، مشورت و راهنمایی، بسیار ذی‌قیمت و نیازمند حضور افراد مختلف است. قطعا بانک‌ها، خصوصا بانک‌هایی که تعداد شعب زیاد دارند، آن تعداد را بر اساس رفتار مشتریان کمتر خواهند کرد و تا حد زیادی، چیدمان داخل شعب موجود، چه از نظر سرویس‌های ارائه‌شده، چه از نظر دستگاه‌ها و ابزارهای دیجیتال داخل آن و چه از نظر سرمایه‌های انسانی و آموزش آنها، باید تغییر پیدا کند. شاید بانک‌ها، به‌تدریج شعب خود را به محلی تبدیل کنند که یک کافه مالی باشد و افراد مطمئن شوند که نه تنها خدمات بانکی بلکه خدمات کل هلدینگ‌های بانکی را در شعبه دریافت کنند.

🔸 جناب چاوشی! پارسال مجلس، طرحی را در حوزه بانکداری مطرح کرد که در آن، کسب‌وکار بانک‌ها در حد سپرده – تسهیلات – تعهدات در مرکز پژوهش‌های مجلس و کمیسیون اقتصادی محدود دیده شده بود. به نظر می‌رسد فضای رگولاتوری در مجلس، با بیزینس مدلی که بانک‌های پیشگام در دنیا از آن استفاده می‌کنند و حتی بانک‌های ایرانی نیز به سمت آن رفته‌اند، بسیار دور است. از طرف دیگر، در سال ۹۹، اتفاقاتی افتاد که سرمایه‌گذاری مردم به سمت بازار سرمایه، طلا، بیت‌کوین، خودرو و… تمایل پیدا کرد. به نظر می‌رسد بیزینس مدل سنتی بانک‌ها قادر نباشد در قالب سپرده‌ها و منابع فعالیت کند. با مرور وضعیت منابع و سپرده‌ها، بفرمایید از منظر شما، خدمات نوین در آینده، چقدر می‌تواند سبد درآمدی بانک‌ها را متاثر کند؟ جریان درآمدی آنها چقدر باید تغییر نماید؟ چه میزان می‌توانند مانند گذشته ادامه دهند؟

چاوشی: نوآوری در محصول، فرایند و مدل کسب‌وکار که عمیق‌تر از دیگر موارد است (و آنچه با عنوان تحول دیجیتال مطرح می‌شود، عملا تحول یا تغییر بنیادین در مدل کسب‌وکار است) در هر صنعت اعم از بانکی یا غیر آن، برای دوام و بقا ضروری است. عملا خدمات نوین به تغییرات تکنولوژی و تغییر در نیاز و فرهنگ استفاده مردم برمی‌گردد و هر بانکی که از آن غفلت کند، عرصه را خواهد باخت و با مشکلات جدی در بحث جریان درآمد مواجه می‌شود. در این رابطه دو نکته قابل بحث و تحلیل را عرض می‌–کنم. یکی موضوع خدمات نوین است که مشتریان به سمت بانک می‌روند و علاقه‌مند می‌شوند با یک بانک، کار کنند چون فکر می‌کنند راه‌حل‌هایی که ارائه می‌دهد، همان موارد مطلوب است. بنابراین گرچه ممکن است به دلیل ساختار کارمزدی موجود و درآمد مستقیم آن برای بانک‌ها، ارائه محصولات نوین در ابتدای امر، جذاب نباشد اما نکته مهم این است که در بانک بتوانیم منابع را جذب کنیم و تسهیلاتی را به بخش‌های نیازمند به سرمایه در اقتصاد با وام‌هایی که با بازگشت اعتباری اعطا می‌کنیم، ارائه نماییم. بنابراین خدمات نوین، جزء لاینفک جذب مشتری است و اگر مشتری را جذب نکنیم، چگونه منابع به بانک بیاوریم و کسب‌وکار اصلی