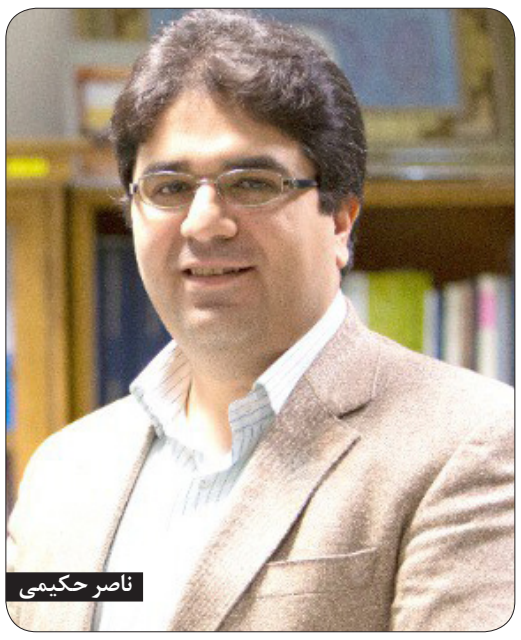
عصر پرداخت

یکشنبه ۲ خرداد ۱۴۰۰ ▪ 23 May 2021 ▪ شماره ۵۲ ▪ ۶ صفحه رایگان


ناصر حکیمی

مرتضی اکبری

محسن زادمهر

در میزگرد آنلاین با حضور مدیران بانکی کشور بررسی شد:

معمای نئوبانک‌ها و بانک‌های دیجیتال در ایران مستقل یا وابسته به بانک‌ها؟!

موافقت مجلس با اصلاح قانون مالیات بر ارزش افزوده

نمایندگان در نشست علنی امروز (یکشنبه ۲ خرداد) مجلس شورای اسلامی در جریان بررسی لایحه مالیات بر ارزش افزوده جهت تامین نظر شورای نگهبان، با اصلاح ماده ۵۷ این لایحه با ۱۷۹ رأی موافق، ۱۶ رأی مخالف و ۴ رأی ممتنع از مجموع ۲۳۷ نماینده حاضر در صحن موافقت کردند.

براساس ماده ۵۷ اصلاح شده این لایحه؛ این قانون شش ماه پس از ابلاغ به رئیس جمهور لازم الاجراء است.

در ماده ۶۰ اصلاح شده این لایحه نیز آمده است؛ متن زیر جایگزین ماده (۲۴۴) قانون مالیات‌های مستقیم و تبصره‌های آن می‌شود و به قانون مالیات بر ارزش افزوده تسری می‌یابد:

ماده۲۴۴- مرجع رسیدگی به کلیه اختلاف‌های مالیاتی جز در مواردی که ضمن مقررات این قانون مرجع دیگری پیش‌بینی‌شده، هیأت حل اختلافات مالیاتی است. هر هیأت حل اختلاف مالیاتی از سه نفر به‌شرح زیر تشکیل می‌شود:

۱- یک نفر نماینده سازمان امور مالیاتی کشور

۲- یک نفر از میان قضات بازنشسته یا با شرط وثاقت و امانت به درخواست سازمان امور مالیاتی و انتخاب رئیس کل دادگستری هر استان

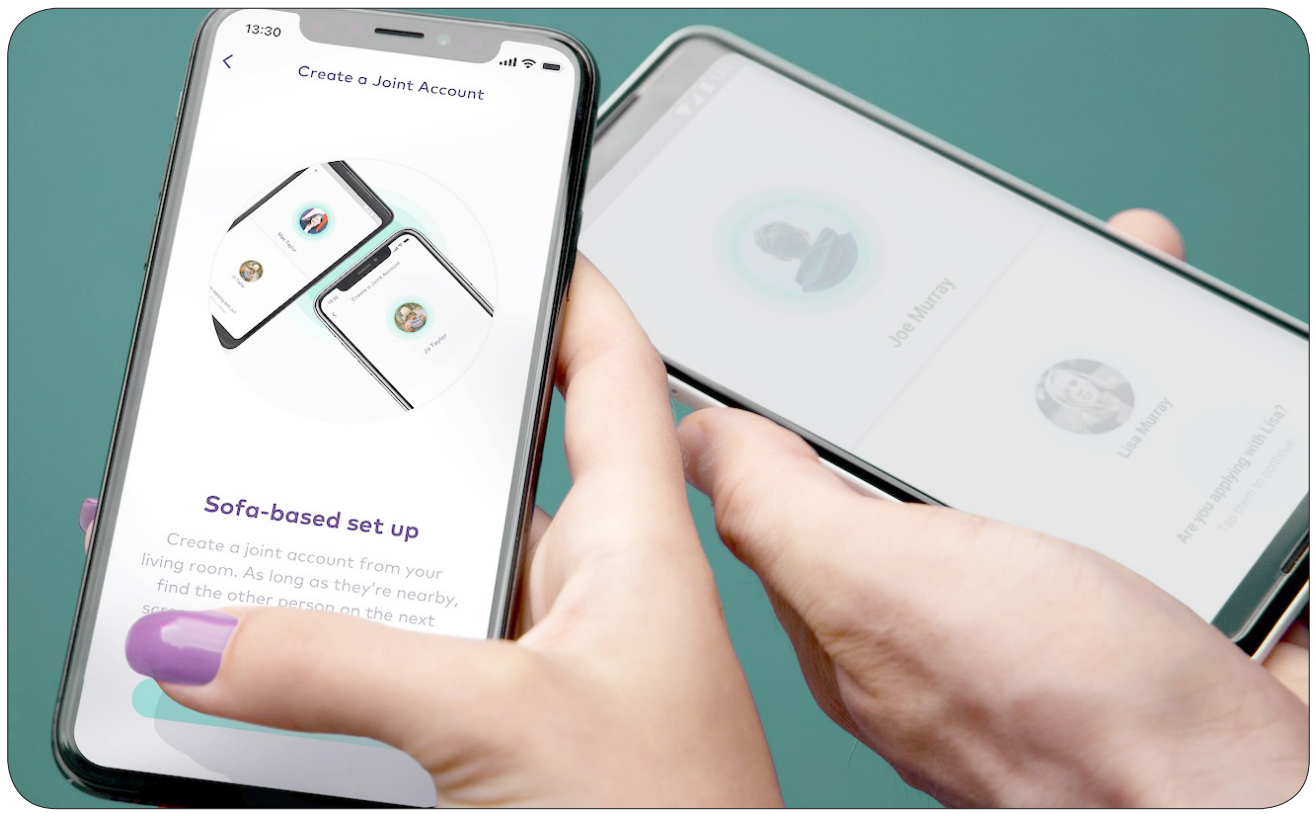
امین رضا ریاضتی، مدیرعامل شرکت آوای بانک ایران زمین شد

طی حکمی از سوی هیات مدیره شرکت آرمان وفاداری آریا با نام تجاری«آوا»، امین رضا ریاضتی به سمت مدیرعامل این شرکت، از زیرمجموعه‌های هلدینگ سرمایه گذاری بانک ایران زمین (جامپ) با مالکیت صد درصدی این بانک، منصوب و جانشین رضا سمیع زاده مدیرعامل سابق این شرکت شد.

به گفته مدیران این شرکت قرار است آوا، در دور جدید فعالیت خود با ارایه خدماتی همچون، ارایه مجموعه خدمات تخصصی حوزه بانکداری دیجیتال، ارائه خدمات باشگاهی به عنوان سرویس CaaS، ارائه بستر دیجیتال به کلیه کسب وکارها، امکان ارائه خدمات بانکی بر بستر موبایل، ایجاد بستری امن و راحت برای بهره گیری از خدمات بانکداری دیجیتال را برای کلیه کسب و کارها از جمله استارتاپ‌ها به عنوان بازوی بانکداری دیجیتالی بانک ایران زمین متمرکز شود.

در میزگرد آنلاین با حضور مدیران بانکی کشور بررسی شد:

معمای نئوبانک‌ها و بانک‌های دیجیتال در ایران مستقل یا وابسته به بانک‌ها؟!



عبداله افتاده
90ictnews@gmail.com

چندی پیش معاون فناوری‌های نوین بانک مرکزی با حضور در برنامه تلویزیونی از راه‌اندازی بانک‌های دیجیتال در کشور طی دو سال آینده خبر داد. اگرچه در نگاه اول به نظر می‌رسد چنین اظهار نظری چندان نباید جدی گرفته شود اما در ماه‌های اخیر خبرهایی از گوشه و کنار شنیده می‌شود که بانک‌های ایرانی حالا در تلاش برای جا نماندن از قافله نئوبانک هستند.

برای مثال شنیده می‌شود چند بانک بزرگ کشور در حال توسعه پلتفرم نئوبانک خود هستند. از سوی دیگر بانک‌های کوچک‌تر و البته چابک‌تر هم متوجه شده‌اند که از همین مسیر شاید بتوانند با بانک‌های بزرگ رقابت کنند و در این زمینه سرعت بیشتری داشته‌اند. برای مثال اخیرا بانک خاورمیانه با برند بانکینو و بانک سامان با برند بلوبانک، نئوبانک های خود را ایجاد کردند.

اینها در حالی اتفاق افتاده که رگولاتور بانکی، به اعتقاد برخی کارشناسان در اقدامی مناسب، برخلاف برخی موضوعات همچون رمزارز که به یکباره فعالیت در این حوزه را ممنوع اعلام کرد، در زمینه نئوبانک بر سر راه آنهایی که فعالیت‌های خود را آغاز کرده‌اند، سنگ‌اندازی نکرده اما از طرف دیگر، برخی نگرانند چنانچه بانک مرکزی، برای شروع کار، نظارت کافی نداشته باشد، به زودی شاهد حساب‌های بی نام و نشان خواهیم بود که می‌تواند نظام بانکی کشور را دچار بحران بزرگی کند

در این رابطه، هنوز برخی از خبرگان بانکی درباره موضوعاتی همچون تعاریف اولیه نئو بانک، اینکه چه نیازی است بانک‌ها به این حوزه ورود کنند، سودآوری نئوبانک‌ها و دیجیتال بانک‌ها از چه منابعی است، مدل‌های کسب‌وکاری و چالش های رگولاتوری این موضوعات و بسیاری دیگر از مباحث مهم در این حوزه، نظرات متفاوتی دارند.

از این‌رو، در این میزگرد آنلاین از سلسله نشست‌های تخصصی بانکداری و اقتصاد دیجیتال، با عنوان «چالش‌های عملی نئوبانک‌ها و دیجیتال بانک‌ها در ایران» که با حضور مرتضی اکبری مدیرعامل بانک قرض الحسنه مهر ایران، ناصر حکیمی مشاور مدیرعامل بانک تجارت و محسن زادمهر مدیر بانکداری دیجیتال بانک خاورمیانه برگزار شد، چالش‌ها و راهکارهای ایجاد نئوبانک‌ها و دیجیتال بانک‌ها در کشور، موردبحث و تبادل‌نظر قرار گرفت. آنچه پیش‌روی شماست، مشروح این گفت‌وگوست.

حامی این میزگرد، شرکت تجارت الکترونیک پارسیان است.

میزگرد فعلی، دومین گفت‌وگو درباره نئوبانک‌هاست. قصد داشتیم به موضوعات عملی و چالش‌های کنونی نئوبانک‌ها که به تازگی، یکی دو مورد شروع کرده‌اند و گویا به زودی اتفاقات تازه‌ای در این زمینه خواهد افتاد، بپردازیم. در این زمینه، در خدمت آقای زادمهر از بانک خاورمیانه با برند نئوبانکِ «بانکینو» هستیم. دوست داشتیم در خدمت مدیران بلوبانک که این روزها، سروصدای زیادی در بازار کرده، نیز باشیم اما بنا به استراتژی روابط عمومی‌شان، اشاره کردند فعلا قرار نیست در حوزه رسانه، فعالیت داشته باشند و بیشتر متمرکز بر جذب کاربر و دانلود اپلیکیشن هستند. امیدوارم در این برنامه بتوانیم جزییات عملیاتی نئوبانک‌ها در ایران را از زاویه‌ای دیگر که رگولاتور هنوز در این زمینه ریل‌گذاری نکرده، بررسی کنیم. جناب زادمهر! با توجه به تجربیات عملی شما از نئوبانک، لطفا آخرین اخبار و اقدامات در این زمینه را تشریح بفرمایید. وضعیت تحول دیجیتال را در ایران چگونه ارزیابی می‌کنید؟ چرا در وضعیت کنونی، بانک‌ها و دوستان دیگر در حوزه تحول دیجیتال، فقط حرف می‌زنند و هنوز وارد مرحله اجرا نشده‌ایم؟

زادمهر: در بانکی‌نو، پرقدرت به جلو می‌رویم و امیدواریم تاثیر خوبی در بازار بگذاریم. سال‌های ۹۸ و ۹۹، بیشتر درگیر توسعه زیرساخت‌ها و بازطراحی فرایندها بودیم. اواسط سال ۹۹، سیستم را به صورت آزمایشی زیر بار بردیم و تا پایان سال ۹۹، مباحث امنیتی، ریسک، تطبیق

> زادمهر: از نظر من بانک‌ها باید به سمت **core as a service** بروند و **API**هایی که روی کر آماده می‌کنند خیلی فراتر از بحث بانکداری باز و اینکه صرفا اطلاعات حساب و پرداخت را شامل شود، باشد. یعنی باید ایجاد مشتری، تسهیلات و... را مدنظر قرار دهند. به‌همین دلیل برای بسیاری از بانک‌ها سخت است و اجرای این پروژه‌ها، جز با حمایت هیات عامل و هیات‌مدیره بانک‌ها ناممکن است. هیات‌مدیره اکثر بانک‌ها نیز از جنس دیجیتال و آی‌تی نیستند؛ یعنی بانک‌های ما خودشان را از جنس کمپانی تکنولوژیک که لایسنس بانکی دارد، نمی‌بینند

مقررات و نظایر آن را داشتیم. از آنجا که مجبور شده بودیم فرایندها را بازطراحی کنیم و از روش‌های دیجیتالی برای احراز هویت مشتریان و بخش‌های دیگر استفاده کنیم، نیاز داشتیم همه چیز را از اول طراحی و تست کنیم که برآیندمان خیلی خوب بود. از سال ۱۴۰۰، استراتژی نفوذ در بازار و بازاریابی گسترش خدمات و محصولات خصوصا در حوزه اعتباری، میکروواام و میکرواعتبار را داریم. امیدوارم با همکاری بانک مرکزی، چالش‌ها را حل کنیم و پرقدرت‌تر در این مسیر ادامه دهیم. درباره اینکه چرا تحول دیجیتال سخت پیش می‌رود، حقیقت این است که این امر در بانک و صنعتی مدنظر است که جزء بالاترین مقررات‌گذاری‌های صنایع در جهان به شمار می‌رود و صنعت بانکی، جزء پنج مورد اول است. بازطراحی این فرایندها و مدل‌های کسب‌وکاری بانکی که بیش از ۱۰۰ سال پیش شکل گرفته، بسیار سخت است. آن‌قدر تحول دیجیتال، کار سنگینی است که عمده بانک‌ها وقتی به این سمت حرکت می‌کنند، به این موضوع روی می‌آورند که NTT مستقلی ایجاد کنند و پروژه نئوبانک را از آن طریق پیش ببرند. در صورتی که این کار، اشتباه است و پروژه‌های نئوبانک یا بانک دیجیتال بدون تغییر در زیرساخت‌های نرم‌افزاری، واقعا کار سختی است. زیرساخت‌ها هم اکثرا ۲۰ سال قبل، توسعه داده شده و ایجاد تغییرات در آن، کار دشواری است. پروژه تحول دیجیتال، کار سختی است اما بانک‌ها باید آن را انجام دهند. به طور کلی، تجربه‌ای که بانک‌ها در حوزه الکترونیکی کردن فرایندها و خدمات داشتند، بسیار قابل قبول است. در صنعت بانکی ما، امروز بیش از ۹۰ درصد تراکنش‌ها به صورت اینترنتی انجام می شود و بخش زیادی هم در شعب. البته لایه‌ای که به صورت اینترنتی انجام می‌شود، چندان باز طراحی فرایندها نبوده بلکه الکترونیکی کردن آن بوده است. دقیقا قسمت‌های سختِ کار باقی مانده یعنی جایی که شما مجبورید فرایندها را از ابتدا بازطراحی و مدل‌های کسب‌وکاری را تغییر دهید. چون بزرگ‌ترین تفاوت بانکداری دیجیتال با الکترونیک در همین قسمت است. در بانکداری دیجیتال به این موضوع می‌رسیم که مدل کسب‌وکاری را تغییر دهیم و فرایندها را بازطراحی کنیم، در صورتی که در بانکداری الکترونیک، صرفا یک کانال جدید الکترونیک اضافه شده که تراکنش‌ها از آن قسمت عبور می‌کند. من فکر می‌کنم برای سال ۱۴۰۰ و سال های بعد، بانک‌های بیشتری به این نتیجه برسند که مجبورند تغییرات زیادی در لایه core بدهند. از نظر من بانک‌ها باید به سمت core as a service بروند و APIهایی که روی کر آماده می کنند خیلی فراتر از بحث بانکداری باز و اینکه صرفا اطلاعات حساب و پرداخت را شامل شود، باشد. یعنی باید ایجاد مشتری، تسهیلات و... را مدنظر قرار دهند. به همین دلیل برای بسیاری از بانک‌ها سخت است و اجرای این پروژه‌ها، جز با حمایت هیات عامل و هیات‌مدیره بانک‌ها ناممکن است. هیات‌مدیره اکثر بانک‌ها نیز از جنس دیجیتال و آی‌تی نیستند؛ یعنی بانک‌های ما خودشان را از جنس کمپانی تکنولوژیک که لایسنس بانکی دارد، نمی‌بینند. برخی بانک‌ها که حتی معاونت فناوری اطلاعات هم ندارند. قدرت افراد و واحدهای فناوری در بانک‌ها کم است. این قسمت باید تقویت شود تا بتوان بحث دیجیتال را در یک بانک سنتی به صورت پرقدرت پیش برد.

انگیزه نئوبانک‌ها، عطش تکنولوژی است یا واقعا نیازمشتری؟ کدام بانک‌ها به دیجیتال بانک نیاز دارند و کدام بانک‌ها باید به سمت نئوبانک بروند؟ مثلا چرا بانک تجارت باید به سمت نئوبانک برود؟

> حکیمی: اگر بانک دیجیتال بخواهد در خود بانک اتفاق بیفتد، مستلزم این است که فرایندهای بانکی داخل به گونه‌ای تغییرکنند که قسمت‌های غیردیجیتالی آن حذف شود و سفر مشتری را از آغاز تا پایان به صورت دیجیتال انجام دهد. این کار، چالش بزرگی است و در مورد بانک‌هایی که دهه‌ها با روش‌های موجود کار کرده‌اند و رگولاتوری که روی مباحثی مانند احراز هویت حضوری، متمرکز بوده، ایجاد تغییرات در فرایندها، چالش بزرگی است و به نظر نمی‌رسد بتوانیم به راحتی از این مرحله عبور کنیم

حکیمی: درباره بخش اول سوال مبنی بر اینکه آیا نئوبانک، یک فانتزی است که بانک‌ها به دنبال آن هستند یا اینکه یک مکانیزم بازاریابی و نیاز بیزینسی اصلی است، باید عرض کنم چند سالی است که تجربه دیجیتال برای اکثر مردم، عمدتا بر روی پیام‌رسان‌ها به یک امر روزمره و واقعی تبدیل شده است. حتی در گروه‌های سنی مختلف، تجربه دیجیتال آحاد مختلف مردم با سنین بالا را می‌بینید و افراد دارای سن بالا هم از پیام‌رسان استفاده و هویت خود را در فضای دیجیتال تعریف می‌کنند. بنابراین این امر، فانتزی نیست و برخاسته از نیاز مشتری است. مردم نیاز دارند تمام کارها را در فضای دیجیتال انجام دهند، بدون اینکه احتیاج داشته باشند حضوری بخشی از فرایند را پیش ببرند. همان‌طورکه آقای زادمهر فرمودند بین بانکداری الکترونیک که راه‌اندازی شده و بانکداری دیجیتال که در حال راه اندازی است، تفاوت اصلی وجود دارد و این تفاوت، تجربه دیجیتال است. ما در تجربه دیجیتال، از نقطه صفر تا پایان، یک سفر دیجیتال داریم که کل سرویس‌ها و خدمات بانکی را در فضای دیجیتال به مشتری عرضه می‌کنیم و جایی از فرایند خروج نمی‌کنیم تا قسمتی از آن را در جای دیگری انجام دهیم و بعد به فرایند دیجیتال برگردیم. نکته دیگر اینکه با شیوع کرونا، موضوع، متفاوت شده و همان‌طور که در انجام کارها، در شرکت‌ها و محیط‌های مختلف، دورکاری را داریم و به تدریج عادت می‌کنیم روی فضاهایی که برای ما مهیا شود، از خانه هم کارمان را انجام دهیم، این انتظار هم ایجاد شده که بدون اینکه روی فضای فیزیکی تکیه کنیم، کارهای بانکی‌مان را نیز انجام دهیم. کرونا که خیلی هم طولانی شده، به عنوان یک درایور مهم در دیجیتالی شدن و مانند یک نیاز از طرف مردم مطرح می‌شود. اینکه بانک ها چقدر این مفهوم را درک کرده باشند و بانک مرکزی چقدر آن را به رسمیت بشناسد، چالشی است که در آینده با آن روبه‌رو خواهیم شد. درباره بخش دوم سوال نیز باید اشاره کنم بانک دیجیتال یعنی باید در ساختار و فرایندهای موجود بانک، تغییراتی ایجاد شود که سفر مشتری کاملا در فضای دیجیتال محقق گردد. بنابراین اگر بانک دیجیتال بخواهد در خود بانک اتفاق بیفتد، مستلزم این است که فرایندهای بانکی داخل به‌گونه‌ای تغییرکنند که قسمت‌های غیردیجیتالی آن حذف شود و سفر مشتری را از آغاز تا پایان به صورت دیجیتال انجام دهد. این کار، چالش بزرگی است و در مورد بانک‌هایی که دهه‌ها با روش‌های موجود کار کرده‌اند و رگولاتوری که روی مباحثی مانند احراز هویت حضوری، متمرکز بوده، ایجاد تغییرات در فرایندها، چالش بزرگی است و به نظر نمی‌رسد بتوانیم به راحتی از این مرحله عبور کنیم. مساله، فنی نیست و نیروهای انسانی که در قسمت‌های مختلف بانک حضور دارند از جمله در سازمان و کسب‌وکار، باید به این موضوع اعتقاد داشته باشند و همراهی کنند تا فضای موجود به دیجیتال تغییر کند. اگر این چالش، بزرگ باشد و مدیریت بانک به این نتیجه برسد که تغییر در آن فرایندها طولانی می‌شود یا غیرممکن است، بانک موازی ایجاد می‌کنند که از ابتدا فرایندهای آن با فرایندهای موجود بانکی، متفاوت است. علتش این است که افرادی که در این موجودیت مجزا کار می‌کنند، از روز اول با فرایندهای دیجیتالی سروکار دارند، بنابراین چالش‌های سه‌گانه آموزش، تغییر ذهنیت و فرایند در این مورد وجود ندارد. در واقع مجموعه‌ای خارج از بانک موجود ایجاد می‌شود که بتوان این فرایندها را از روز اول به صورت دیجیتالی چینش کرد. این امر، در مورد بانک‌هایی صدق می‌کند که بزرگ هستند و فرایندهای‌شان خیلی جا افتاده است و تغییر یا آموزش نیروی انسانی یک چالش بزرگ است. این بانک‌ها ترجیح می‌دهند یک موجودیت مجزا اما متصل به بانک ایجاد کنند ولی بانک‌های جدیدتر چالش نیروی انسانی ندارند و فرایندها را می‌توانند چابک‌تر تغییر دهند. بنابراین فرایند بانکداری دیجیتال برای این بانک‌ها کفایت می‌کند و نئوبانک‌ها برای آنها موضوعیت ندارد و دلیلی ندارد که موجودیتی در کنار موجودیت کوچک فعلی ایجاد کنیم. در این خصوص، چندان دیدگاه روشنی وجود ندارد. زمانی که بحث نئوبانک مطرح می‌شود همه به سمت آن می‌روند بدون اینکه متوجه شوند لازمه نئوبانک چیست و اصلا چرا باید دنبال آن رفت. درباره بانک تجارت باید عرض کنم اگر بانک‌های ادغامی و مجموع بانک‌هایی که در همدیگر ادغام شدند، درنظر بگیریم، این بانک، پیشینه

صدساله دارد، البته با فرایندهایی که در این مدت، شکل گرفته‌اند. اکنون اگر فرایندها را به‌گونه‌ای دیجیتالی کنیم که بانکداری دیجیتال را محقق کند، این امر، کار بسیار سخت و پیچیده‌ای است اما اگر این استراتژی پیش برود، ترجیح اول این است که بانکداری دیجیتال داشته باشیم نه نئوبانک، چون ساختارهای موازی، مدیریت موازی می‌طلبد و این امر، برای اداره مجموعه، کار دشواری است. بنابراین اگر بتوان فرایندهای موجود را که فرایندهایی بسیار جاافتاده هستند، تغییر داد، چالش بزرگی است. ترجیح این است که به سمت بانکداری دیجیتال حرکت کنیم. اگر به دیوار سفت فرایند موجود برخورد کنیم، چاره ای‌نداریم که اسپین‌آف از بانک موجود به نئوبانک انجام شود. البته تاکنون تصمیمی گرفته نشده که بانک تجارت حتما به سمت نئوبانک حرکت کند اما آنچه در زمرد و فرایندهای موجود، مطرح است، بانکداری دیجیتال است.

پس احتمال اینکه بانک تجارت هم به نقطه‌ای برسد که با نئوبانک وارد فضای بانکداری دیجیتال شود، وجود دارد؟

حکیمی: بله این احتمال وجود دارد اما بستگی دارد به اینکه تجربه بانکداری دیجیتالِ بانک تجارت تا چه حد جلو برود و تا چه حد سرعت داشته باشد و تا چه حد به چالش بخورد. در این صورت، استراتژی بانک ممکن است به این سمت برود که به سوی نئوبانک حرکت کند.

البته ما در سمپوزیوم دو سال پیش خدمت شما بودیم . در آنجا هم مطرح شد که بانک های بزرگی مثل بانک تجارت که سال‌ها با یک ساختار قدیمی و سنتی کار کرده‌اند، بهتر است به جای اینکه یک‌باره به سمت دجیتالی شدن بروند بخش کوچکی را به عنوان بانک دیجیتال در کنار خود ایجاد کنند و بعد آن بانک، بزرگ شود و بانک بزرگ به آن منتقل گردد. البته اگر نئوبانک هم راه‌اندازی شود، می‌تواند همین کار را تا حدودی انجام دهد.

حکیمی: این مواردی که فرمودید درست است اما برای قضاوت باید صبر کرد. ما هنوز در فضایی هستیم که نمی‌دانیم آیا بدنه بانک و ساختارهای موجود آن، می‌توانند خود را به سرعت با فضای دیجیتالی تغییر دهند یا خیر. تا این نتیجه‌گیری اتفاق نیفتد، نمی‌توان به ضرس قاطع گفت باید به سمت نئوبانک حرکت کنیم.

با توجه به شناختی که شما از سیستم پیدا کرده‌اید فکر می‌کنید در بانک تجارت، مشخصا چه زمانی به این نتیجه خواهید رسید؟

حکیمی: نکته اصلی این است که شما اول باید تجربه داشته باشد و آن تجربه، در خصوص بازاریابی، میزان جذب مشتری و استقبال از سرویس‌ها، در این تصمیم‌گیری موثر است. همه اینها زمانی اتفاق می‌افتد که زمرد به عنوان زیرساخت دیجیتال در بازار عرضه شود.

ما دوست داشتیم از رگولاتور بانکی هم مهمان داشته باشیم چون بخش عمده‌ای از وضعیت آینده نئوبانک در سال ۱۴۰۰ به بانک مرکزی برمی‌گردد اما متاسفانه باز هم موفق نشدیم در خدمت مدیران بانک مرکزی باشیم. بگذریم... آقای دکتر اکبری! بنده با دوستان که درباره بانک قرض الحسنه مهر ایران صحبت می‌کردم معتقد بودند شما با توجه به مجوز محدودی که در بانک‌تان دارید، فقط یک‌سری از سرویس‌های بانکی را می‌توانید ارائه کنید. سال گذشته هم ما در خدمت‌تان بودیم بحث این بود که شما احراز هویت غیرحضوری را آغاز کردید و کارهای جدی هم انجام دادید و قرار بود شعب خود را نیز کاهش دهید. به گفته دوستان اگر بخواهیم دقیق‌تر به بانک قرض الحسنه مهر بپردازیم، چنانچه بانک شما فرایندهایش را دیجیتالی کند خودش نئوبانک است. چون روی نیش مارکت مشخصی نشسته و وام قرض‌الحسنه می‌دهد و مشتریان هم در همان حوزه با بانک جلو می‌آیند و کار می‌کنند. آیا موافقید اگر فرایندهای شما دیجیتالی شود بانک شما را به عنوان نئوبانک ببینیم یا خیر؟ سوال دیگر اینکه آیا ترجیح مشتریانی که شما با آنها درگیر هستید، نرخِ کمترِ سودِ وامی است که دریافت می‌کنند یا تجربه دیجیتالی است که شما برای آنها ایجاد می‌نمایید یا هر دو؟

اکبری: فرمایشات آقای حکیمی و زادمهر درست است. در نظام بانکی، سال‌های سال، نظام سنتی حاکم بوده و قاعدتا تغییر در فرایندها و مسیرخدمات رسانی آنها، کار سختی است. شاید بانک قرض‌الحسنه مهر تقریبا جوان‌ترین بانک در نظام بانکی با ۱۳ سال سن باشد اما اتفاقی که در این بانک، مانند بانک‌های بزرگ، رخ داده این است که فرایندهای سنتی کاملا حاکم شده و هر تغییری که قرار است در فرایندهای آینده اتفاق بیفتد و خدمات را متفاوت کند، با مشکلات عدیده مواجه خواهد شد؛ یعنی بافت بانک، سنتی است. این موضوع در همه نظام بانکی وجود دارد و علاوه بر پرسنل، مدیران و هیات‌مدیره نیز از این موضوع رنج می‌برند. از طرف دیگر، بانک مهر ایران مشکل دیگری در این فرایندها دارد که به نوع مشتریان آن برمی‌گردد. نوع مشتریان بانک‌های بزرگ و تجاری، مشتریان همه‌جوره از کف جامعه تا مشتریانی هستند که از نظر اقتصادی، وضعیت خوبی دارند و خدمات ویژه می‌خواهند اما بانک مهر ایران، به دلیل ماهیت محدود فعالیتش که قرض‌الحسنه است، مشتریان کف جامعه را دارد. این مشتریان انتظار دارند خدمات‌شان را از نظر نرخ و سرعت، بهتر از بقیه بانک‌ها دریافت کنند. بانک مهر با تغییر رویکرد از سال ۹۸، اولین بانکی بود که فرایند افتتاح حساب آنلاین را به همراه مواردی که در مسیر نئوبانک است، شروع کرد اما با مشکلات عدیده از نظر فرهنگ مردم، فرهنگ سازمانی خود بانک و رگولاتور، درخصوص مجوز و بینش لازم مواجه شد. تلاش مجموع بانک این بود که تغییر مسیر داد. این تغییر مسیر، جنبه فانتزی ندارد و نمی‌تواند مسیر سنتی خود را ادامه دهد. این همه هزینه ساختمان‌ها، اجاره، پرسنل و هزینه‌های سربار مختلف را از محل کارمزد چهار درصد نمی‌تواند پوشش دهد. ما از دوسال پیش که کار را شروع کردیم، اتفاقات خوبی افتاده است. تعداد پرسنل، سال ۹۵ حدود ۳۰۰۰ نفر بوده و الان هم همین تعداد است اما تعداد وام از ۵۰۰ هزار وام سالانه

> اکبری: ما از دوسال پیش که کار را شروع کردیم، اتفاقات خوبی افتاده است. تعداد پرسنل، سال ۹۵ حدود ۳۰۰۰ نفر بوده و الان هم همین تعداد است اما تعداد وام از ۵۰۰ هزار وام سالانه به ۲ میلیون و ۵۰۰ هزار مورد رسیده است. از نظر منابع، حدود ۱۰ برابر تغییر داشتیم که بخش عمده‌ای از آن به تغییر نگرش در حوزه خدمات‌رسانی بانک برمی‌گردد. این تغییر، جواب داده و بنابراین بانک، هیات‌مدیره، مدیرعامل و پرسنل به این سمت پیش می‌روند که اگر نئوبانک نشدیم، حداقل بتوانیم خدمات دیجیتال را راحت و کامل ارائه کنیم

به ۲ میلیون و ۵۰۰ هزار مورد رسیده است. از نظر منابع، حدود ۱۰ برابر تغییر داشتیم که بخش عمده‌ای از آن به تغییر نگرش در حوزه خدمات‌رسانی بانک برمی‌گردد. این تغییر، جواب داده و بنابراین بانک، هیات‌مدیره، مدیرعامل و پرسنل به این سمت پیش می‌روند که اگر نئوبانک نشدیم، حداقل بتوانیم خدمات دیجیتال را راحت و کامل ارائه کنیم؛ خصوصا اینکه فعالیت ما محدود به قرض‌الحسنه است و مشکلاتی که سایر بانک‌ها در زمینه ارائه خدمات متفاوت دارند، در بانک ما کمتر است. البته ما مشکلاتی در حوزه حاکمیتی داریم. مثلا اگر می‌خواهیم دو شعبه حذف کنیم، نهادهای حاکمیتی اجازه نمی‌دهند به راحتی شعبه بانک قرض‌الحسنه حذف شود. نمایندگان مجلس، حاکمیت و... ورود می‌کنند و هنوز نگاه کاملا سنتی بانکداری، و این نگاه که باید شعبه داشته باشیم و خدمات به صورت حضوری انجام شود و مردم آن خدمات را لمس کنند، رایج است. وقتی این نگاه در حاکمیت وجود دارد و بانک مهر، خدمات حمایتی ارائه می‌دهد، نمی‌توان به سرعت تغییر و تحول انجام داد. بنده از وقتی به بانک مهر آمدم، تلاش کردم هر دو بخش را جلو ببرم؛ یعنی هم نگاه سنتی و هم نگاه نوین داشته باشیم و خدمات را به صورت سنتی و دیجیتال به‌صورت موازی ارائه کنیم اما به تدریج چون گسترش شعبه و جذب پرسنل را به شدت محدود کردیم، بیشتر به سمت ارائه خدمات نوین بهتر از گذشته رفته‌ایم. البته مردم هنوز خیلی عادت نکردند مخصوصا چون مشتریان ما در نقاط دورافتاده حضور دارند؛ هرچند شهرهای بزرگ هم زیاد هستند اما همه‌جور مشتریان کف جامعه را داریم که عادت دارند به شعبه مراجعه و خدمات فیزیکی دریافت کنند و کاغذ برای آنها مهم است. ما با این فرهنگ مواجه هستیم. شاید بانک‌های دیگر، کمتر با این موضوع درگیر باشند. موضوع دوم بدنه بانک است. بدنه بانک مهر، جوان است و نسبت به سایر بانک‌ها، برتری داریم و پرسنل ما آماده تغییر هستند اما به یک‌سری فرایندها و دستورالعملی بودن کارها عادت کرده‌اند. همچنین این نگرانی را دارند که اگر اتفاقی در زمینه دیجیتالی شدن یا نئوبانک بیفتد ممکن است شغل‌شان را از دست بدهند و مقاومت از نظر درون سازمانی وجود دارد. نکته دیگر در حوزه رگولاتوری است. آنها هم چندان همراه نیستند. فکر نکنید الان رگولاتور آماده است. پذیرش قضیه مهم است و اینکه رگولاتور، نگاه توسعه‌ای داشته باشد و از حالت آیین‌نامه و دستورالعمل‌های قبلی خارج شده و به این سمت برود که بانک، خدماتش را با دستورالعمل‌های جدید به صورت نوین ارائه کند. درباره بخش دیگر سوال شما مبنی بر اینکه مردم وام با نرخ پایین‌تر می‌خواهند یا سرعت کار و خدمات بهتر از نظر دیجیتالی نیز باید عرض کنم بانک‌های کشور هیچ‌وقت نتوانستند خدمات بانکی، وام و تسهیلات، ال‌سی، ضمانت‌نامه و مانند آن را به صورت جامع و مانع به همه اقشار جامعه به طور کامل بدهند. از این رو، تقاضای زیادی در حوزه وام با بهره یا نرخ سود پایین وجود دارد. اولویتی که بنده در بانک مهر مشاهده می‌کنم، این است که اول مبلغ وام بیشتر با نرخ پایین‌تر و سپس سرعت، دیجیتالی شدن کار و فرایندهاست. هرچند وقتی ما وام را با نرخ بهره پایین‌تر تامین کنیم، در فاز دوم گفته می‌شود چرا در بستر الکترونیکی قرار نمی‌گیرد و در شعبه اتفاق می‌افتد؟ بنده فکر می‌کنم در کشور ما خدمات بانکی باید ابتدا مقداری گسترش پیدا کند، متنوع‌تر باشد، همه‌جور وام و خدمات با نرخ سود پایین‌تر ارائه کنند که به دلیل بهای تمام‌شده پول که در بانک‌ها متفاوت و بالاست، بسیاری از بانک‌ها نمی‌توانند نرخ سود پایین‌تر بدهند. در فاز دوم، طی دو سه سال اخیر در کشور ما، سرعت و کم‌هزینه شدن کارها، به شدت افزایش پیدا کرده؛ خصوصا بعد از شیوع کرونا، خدمات الکترونیک و دیجیتال که مشتریان بتوانند صفر تا صد خدمات‌شان را بر روی بستر موبایل دریافت کنند، به شدت در حال افزایش است. به نظرم، هر دو مکمل همدیگر هستند و کمک می‌کنند این فرایند بهتر از گذشته انجام شود.

آقای صابر صیادی روی خط برنامه هستند و از آقای حکیمی چند سوال دارند. بفرمایید.

صیادی: وقتی نئوبانک را تعریف می‌کنیم و لیست آن را می‌بینیم، عموما استارتاپ‌هایی بودند که لزوما بانکی نبودند و بدون لایسنس شروع به فعالیت کردند و در شرایط پسابحران جهانی مالی، فضای رگولاتوری نسبت به اینها سهل‌تر شده و توانسته‌اند یک‌سری مجوزها برای ارائه خدمات بانکی دریافت کنند اما بانک‌های سنتی به آن مفهوم، رایج نبودند و اینکه تعریف نئوبانک را برای بانک‌های سنتی هم که در این حوزه ورود می‌کنند، قائل شویم، جای سوال دارد. نکته بعدی درخصوص مدل کسب‌وکار است. آن بحث که درآمدهای بانک‌های ایران مانند غرب، چقدر از ارائه خدمات است و چقدر بر اساس سرمایه‌گذاری در املاک، تسعیر ارز و معاملات این‌چنینی؟ نرخ خدمات عموما توسط بانک مرکزی تعریف می‌شود و بانک‌ها با هزینه سرباری، شعبه می‌گیرند و آن شعب را در بالانس شیت (ترازنامه) خودشان می‌برند و هروقت زیان‌ده باشند، دارایی‌های خود را تجدید ارزیابی می‌کنند و شعب را به عنوان ملک در ترازنامه قرار داده و تراز را مثبت نشان می‌دهند. نئوبانک یا استارتاپی که به این حوزه ورود می‌کند، با این مدل نمی‌تواند کار کند. (دقیقه ۳۳:۱۰ تا ۳۳:۲۵ مشکل صدا) چارچوب بازی، مشخص است. تفاوت بانک‌ها در تعداد شعب، ظاهر آنها یا فرانت‌آفیس و بک‌آفیس است اما همگی در قالب یک‌سری فعالیت اقتصادی کار می‌کنند. بانک آینده با نیت راه‌اندازی یک مال راه افتاد که می‌بینید چه‌کار کرد؟ بانک دیگری با نیت راه‌اندازی هلدینگ معدنی فعالیت کرد، نتیجه چه شد؟ مدل‌های مشابه اینها زیاد داشتیم. آیا قرار است با همین شیوه ادامه دهیم؟ آیا بانک دیجیتال هم فقط ظاهری است برای بیزینس‌مدل قدیمی یا خیر؟

حکیمی: درباره پرسش اول، من شرایط ایران را مدنظر قرار دادم، اینکه در مرحله فعلی، با ذهنیت موجود رگولاتوری و ذهنیت آینده آن که بانک‌ها زیاد است و نظارت بر آنها مشکل است، احتمال اینکه استارتاپ‌ها، نئوبانک تشکیل دهند، از نظر من کم است؛ یعنی رگولاتوری این ظرفیت را ندارد که سیستم نظارتی را آن‌قدر گسترش دهد که نئوبانک‌های مبتنی بر استارتاپ‌ها را گسترش دهد. بنابراین به نظرم در میان‌مدت این موضوع، اتفاق نمی‌افتد و آنچه تحت عنوان نئوبانک است، اسپین‌آف‌هایی است که از بانک‌های موجود رخ می‌دهد. سوال دوم، بسیار کلیدی است. بانک‌ها در یک رقابت، کارمزدها را حذف کردند و سپس رگولاتور هم این ظرفیت را در خود دید که با استفاده از اختیارات قانون پولی و بانکی، سقف و کف برای کارمزدها قرار دهد که یا به سقف چسبیده یا به کف و وسط آن رقابتی وجود ندارد و همه بانک‌ها یا سقف را لحاظ می‌کنند یا به خاطر مسائل رقابتی، کارمزد را حذف کردند و هیچ رقابتی بین کارمزدها در بانک‌ها مشاهده نمی‌شود. از طرف دیگر، ما به جز اعتبارات اسنادی، ضمانت‌نامه‌ها و... کارمزد قابل توجهی دیگری دریافت نمی‌کنیم و نقش این کارمزدها در پورتفوی درآمدی بانک‌ها تقریبا صفر است. وقتی تقریبا صفر است، استراتژی بانک به سمت کارمزد حرکت نمی‌کند بلکه توجیه اینکه بانک در فضای دیجیتالی حاضر است، به دو نکته برمی‌گردد: یکی کاهش هزینه و دیگری جذب مشتری بیشتر. به نظر نمی‌رسد فضای کارمزدی، تغییر قابل توجهی کند چون پذیرش اجتماعی ندارد مگر اینکه سرویس‌هایی ارائه شود که مردم حاضر باشند هزینه آن را دریافت کنند. مانند اینکه مردم به جای هزینه رفت‌وآمد، هزینه کمتری بدهند و خدمات دیجیتالی دریافت کنند اما بنده یک نگرانی دارم. نگرانی این است که کارمزدی که از مشتری قابل دریافت است تا وی را توجیه کنیم که به جای رفت‌وآمد فیزیکی از خدمات دیجیتالی استفاده و هزینه آن را هم پرداخت کند، در رقابت بانک‌ها یا نئوبانک‌ها با یکدیگر حذف می‌شود. همان اتفاقی که در مورد کارمزد پایانه‌های فروش اتفاق افتاد و من این هزینه‌ها را کاملا محتمل می‌بینم. اینجا، جایی است که رگولاتور باید ورود کرده و شرایط رقابتی

> زادمهر: رایج‌ترین مدلی که در نئوبانک‌ها وجود دارد، مدل فری‌میوم است که به مدل نتفلیکس، معروف است؛ مدلی است که یک‌سری خدمات را رایگان می‌دهید و بابت یک سری دیگر آن، هزینه‌ای مثلا ۱۰ دلار در ماه دریافت می‌کنید و بقیه خدمات را به مشتریان ارائه می‌دهید. گزارش eBuy می‌گوید مهم‌ترین شیوه بین نئوبانک‌ها همین است و مدلی که چندان به سطح ثروت مشتری ربطی ندارد و بیشتر به سن و سال مربوط است و همگی از قشر جوان ۱۸ ساله گرفته تا ۵۰ سال با این مدل آشنا هستند و از آن استقبال می‌کنند

برای بانک‌ها ایجاد کند و نگذارد بازارشکنی اتفاق بیفتد. با توجه به تجربه‌ای که بنده در بدنه رگولاتوری داشتم، این نگرانی کاملا جدی است که حتی اگر رگولاتوری هم وارد شود، بازارشکنی بانک‌ها، آن پشتیبانی سیاسی و اجتماعی را دارد و دست رگولاتور در این خصوص بسته است.

صحبت از مدل‌های کسب‌وکاری مطرح شد. نظر حضرتعالی درباره مدل‌های کسب‌وکاری و ارزش‌های پیشنهادی نئوبانک‌ها در مقابل بانک‌های سنتی و حتی دیجیتال چیست؟

زادمهر: مدل استاندارد درآمدزایی بانک‌ها، واسطه‌گری مالی است البته به جز اعتبارات اسنادی که آقای حکیمی مطرح کردند. بانک، منابع مازاد مردم را جمع‌آوری می‌کند و به آنها سود می‌دهد. یک حق‌الوکاله یا کارمزد روی آن می‌کشد و آن را در قالب تسهیلات ارائه می‌دهد که حدود چهار درصد است. در بانکداری خرد که تا حالا مبتنی بر شعبه بوده، چهار درصد به هیچ‌وجه کافی نیست و هزینه‌های پرسنلی، تجهیزات، زیرساخت، شعبه و نظایر آن را پوشش نمی‌دهد. عمدتا بانکداری خرد در دنیا، سود آن‌چنانی نداشته است. با گسترش زیرساخت‌های دیجیتال، ضریب نفوذ اینترنت و موبایل در دنیا، بانک‌های خرد به این نتیجه رسیدند تنها راهی که بتوانیم بانکداری خرد را از نابودی نجات دهیم، این است که به سمت استفاده از زیرساخت‌های دیجیتال برویم و هزینه‌های‌مان را کاهش دهیم، چون درآمدها را نمی‌توان خیلی افزایش داد. بنابراین افزایش سودآوری، فقط از طریق کاهش هزینه‌ها بوده که زیرساخت‌های دیجیتال برای این موضوع، خیلی مناسب بوده است. نکته دیگر اینکه مباحثی که در حوزه بانکداری خرد از طریق دیجیتال شکل گرفته، نشان می‌دهد بانکداری دیجیتال می‌تواند به بانکداری خرد بسیار کمک کند اما هنوز آن‌قدرها نتوانسته تاثیرات عمیق روی بانکداری شرکتی بگذارد. از این رو حوزه بانکداری خرد، فضایی شده تا بسیاری از استارتاپ‌ها و حتی بانک‌ها و کسب‌وکارهای مختلف به این نتیجه برسند که باید به سمت دیجیتال بروند. افرادی که وارد حوزه بانکداری دیجیتال شدند، یک عده‌ای همان مدل بانکداری سنتی را اجرا می‌کنند. بنده پنج شش مدل درآمدزایی نئوبانک‌ها را به ترتیب توضیح می‌دهم که معمولا وقتی به این سمت حرکت می‌کنند، چگونه درآمدزایی می‌نمایند. یک مدل این است که با همان سیستم بانکداری سنتی، فرایندها را دیجیتالی کردند و هزینه‌های عملیاتی خود را کاهش دادند. مدل دیگر این است که به جای اینکه تمام عملیات بانک‌های سنتی را انجام دهند، فقط چند مورد را انتخاب کردند. خیلی نئوبانک‌ها در دنیا فقط کار سپرده‌گیری یا تسهیلات را انجام می‌دهند و یا سپرده‌های کوتاه‌مدت باز می‌کنند و سراغ حساب جاری نمی‌روند ولی آن تکه‌ای که می‌خواهند انتخاب کنند، مقیاس‌پذیر می‌کنند؛ یعنی به جای اینکه به ۱۰۰ هزار نفر سرویس دهند، آن را بزرگ کرده و به یک یا دو میلیون نفر سرویس می‌دهند. رایج‌ترین مدلی که در نئوبانک‌ها وجود دارد، مدل فری‌میوم است که به مدل نتفلیکس، معروف است؛ مدلی است که یک‌سری خدمات را رایگان می‌دهید و بابت یک سری دیگر آن، هزینه‌ای مثلا ۱۰ دلار در ماه دریافت می‌کنید و بقیه خدمات را به مشتریان ارائه می‌دهید. گزارش eBuy می‌گوید مهم‌ترین شیوه بین نئوبانک‌ها همین است و مدلی که چندان به سطح ثروت مشتری ربطی ندارد و بیشتر به سن و سال مربوط است و همگی از قشر جوان ۱۸ ساله گرفته تا ۵۰ سال با این مدل آشنا هستند و از آن استقبال می‌کنند. البته تجربیات ناموفق روی مدل نتفلکیس داریم کمااینکه مونزو پلاس تقریبا ۱،۵ یا ۲ سال پیش تعطیل شد. مونزو به همین روش جلو می‌رفت و بعدا به این نتیجه رسید که بهترین مدل نبود و آن مدل را کنار گذاشت اما بسیاری همچنان از نتفلیکس مدل استفاده می‌کنند. الان بزرگ‌ترین نئوبانک دنیا به نام chime در آمریکا که بیش از ۱۲ میلیون مشتری دارد و ارزش آن بیش از ۱۵ میلیارد دلار است، از این مدل استفاده می‌کند. ادعای خودش این است که کاملا کامیشن‌فری هستم و کمیسیونی بابت حساب دریافت نمی‌کند اما کاری که کرده این است که با ویزا قرارداد منعقد کرده و بخشی از کارمزدی که ویزا بابت تراکنش‌های اعتباری از مشتری دریافت می‌کند، از ویزا می‌گیرد. مدل رایج دیگر Subscription Fee است. اینکه بابت اشتراک یک‌سری خدمات، مثلا ۱۰ دلار، پرداخت می‌کنید برای اینکه اگر تراکنش‌های بین‌المللی دارید، با هزینه کمتری انجام شود و یا تسهیلاتی که قرار است دریافت کنید مانند over draft با هزینه کمتری ارائه شود. این مدل اشتراکی معمولا روی سرویس‌های مختلف تعریف می‌شود. مدل جالب دیگری که برخی بانک‌ها مانند فیدور و سولاریس با آن کار می‌کنند، مدل banking as a service است؛ یعنی زیرساخت بانکداری را در اختیار کسب‌وکارهای دیگر قرار می‌دهند. لایسنس دارند و بحث‌های ریسک، تطابق و... را مدیریت و با آنها توافق می‌کنند که اگر منابع جذب کنید، با مدل بین‌بانکی، نرخی را بابت جذب منابع به آنها داده و یا Per customer، درصدی پرداخت می‌شود. در این زمینه، کاری که OnDeck با جی‌پی مورگان کرد، این بود که یک خط اعتباری از جی‌پی مورگان گرفت و تسهیلات، ارائه داد و وارد جذب منابع نشد. کارمزدها و درآمدهایی که به دست می‌آورد، سهم جی‌پی مورگان را می‌داد و سهم خود را هم برمی‌داشت. مدل هفتم، مدل کارمزد خدمات الکترونیکی است که پِی.تی.ام در هند از این مدل استفاده می‌کند و درآمدش چندان از طریق بانک نیست بلکه بر روی market place و خدماتش متمرکز است و از زیرساخت بانکی و کارت اعتباری صرفا برای ایجاد ارزش پیشنهادی روی خدمات دیگر استفاده می‌کند. شش هفت مدل دیگر هم داریم. نکته جالب در همه این مدل‌ها این است که عمدتا مدل کسب‌وکارهای الکترونیکی است. اگر به یک نئوبانک نگاه کنیم، می‌بینیم بیشتر یک شرکت فناوری است و الگویش آمازون، پی‌پل، نتفلیکس یا اوبر بوده و خدمات بانکی را هم به محصولات‌شان اضافه کردند. فکر می‌کنم چیزی که در سال‌های آینده غالب می‌شود، این مدل‌هاست و مدل سنتی بانکداری و مدل کسب‌وکار سنتی دچار تحول می‌شود و بانک‌ها باید مقداری با این قضیه آشنا شوند که یک‌باره شوکه نشوند. کسب‌وکاری که ادعا دارد هیچ کارمزدی نمی‌گیرد و تسهیلات را نیز

با کمترین نرخ می‌دهد اما مدل درآمدزایی‌اش را بر روی خدمات جانبی‌اش گذاشته است.

در سیستم بانکی ما واژه کارمزد، بیگانه شده و عملا کسی بابت سرویس‌هایی که می‌گیرد، جز موارد خاص، کارمزدی را پرداخت نمی‌کند. بعدا از آقای زادمهر خواهم پرسید که مدل کسب‌وکاری بانکینو چیست و از کجا کسب درآمد می‌کند اما در حال حاضر جناب حکیمی بفرمایید نئوبانک‌ها و بانک‌های دیجیتال در ایران با وضعیت موجود می‌توانند سودآور باشند؟

حکیمی: تا سودآوری را چه چیز تعریف کنیم. به نظر من اینکه از خدمات دیجیتال، درآمدزایی شود، ممکن است اما در شرایط ایران، همان‌طور که آقای زادمهر فرمودند، commission free اتفاق خواهد افتاد؛ یعنی تجربه گذشته بانک‌ها نشان می‌دهد دریافت کارمزد از مشتری نهایی، ممکن است اوایل اتفاق بیفتد اما بعد از آن در رقابت بانک‌ها به تدریج حذف می‌شود. بنابراین دو شاخه دیگر از توجیه کسب‌وکاری برای بانک‌ها باقی می‌ماند. یک بحث کاهش هزینه است که برای بانک‌ها توجیه می شود که چرا به سمت بانکداری دیجیتال حرکت و اینکه چرا نئو بانک ایجاد کنیم. در بحث کاهش هزینه‌ها، مثلا گفته می‌شود بردینگ مشتری، ۶۰- ۷۰ تومان هزینه دارد و اگر آن را دیجیتالی کنیم، می‌شود ۲۵ یا ۳۰ تومان. این امر، توجیه کاهش هزینه‌ها برای جذب مشتری و ارائه خدمات جدید است. تجربه ثابت کرده، ممکن است این اتفاق نیفتد و به دلیل شرایط سیاسی و اجتماعی، شعب را نمی‌توان به راحتی حذف کرد و نیروی انسانی را مخصوصا در بانک‌های غیرخصوصی نمی‌توان تعدیل کرد. ممکن است در زمینه کاهش هزینه‌ها تردید جدی داشته باشیم. درباره بانک‌های خصوصی، این مورد، کاملا می‌تواند اتفاق بیفتد اما در مورد بانک‌های دولتی و خصولتی با محدودیت روبروست. موضوع دیگر، جذب مشتری است. تجربه قبلی نشان می‌دهد بیشتر بانک‌ها برای جذب مشتری خدمات متنوع تری ارائه می‌کنند. در ایران، تمام بحث بانکداری دیجیتال و نئوبانک‌ها، بر روی بانکداری خرد متمرکز شده است؛ چون بانکداری خرد، هزینه‌اش بسیار بالاست، مشتریانش زیاد است و درآمد آن‌چنانی هم ندارد، بنابراین مهم است مشتریان را از شعبه و هزینه‌های بالای آن و نیروی انسانی به فضایی ببریم که هزینه‌ها کمتر است. نکته مهم این است که آیا بانکداری دیجیتال و نئوبانک‌های ما ظرفیت بانکداری شرکتی نیز دارند یا خیر؟ چون در بانکداری شرکتی، امکان دریافت کارمزد برای خدمات B2B خیلی بیشتر است تا اینکه از بانکداری خرد بتوان کارمزد دریافت کرد. به‌طور خلاصه در یک قسمت، بانکداری خرد داریم که در آن کارمزد قابل دریافت نیست یا اگر دریافت شود، زمان آن کوتاه است و بیشتر روی جذب مشتری کار می‌کند و قسمت دیگر که فرصت خوبی هم هست، کار کردن روی B2B است؛ یعنی فرایندهای داخلی یک کسب‌وکار را با فرایندهای بانکی ادغام کرده و فرایند جدید ایجاد کنیم و بابت سرویس‌های ارائه‌شده، منابع خیلی بزرگ از شرکت‌ها به بانک بیاوریم و بابت سرویس‌های ویژه به مشتری، کارمزدهای قابل توجه دریافت نماییم؛ همان طور که در زمینه اعتبارات اسنادی اتفاق می‌افتد. بنابراین آنچه به آن توجه نشده یا کمتر توجه شده، B2B در بانکداری دیجیتال است که مستلزم یکپارچگی سامانه‌های داخلی کسب‌وکار است.

بحث کاهش هزینه‌های عملیاتی مطرح شد. لطفا بفرمایید نقش نئوبانک‌ها در کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش درآمدها اعم از مشاع و غیرمشاع تا چه میزان موثر است؟

اکبری: اگر بخواهیم از خدمات بانکی کارمزد دریافت کنیم، توسط رگولاتور، محدود تعریف می‌شود و از آنجا که رقابت بین بانک‌ها موجب می‌شود کارمزد حداقلی شود، معمولا از طریق خدمات دیجیتال نمی‌توان در درازمدت روی کارمزد آن حساب کرد. عمده بحث، کاهش هزینه‌هاست تا بتوانیم بخش زایدی از شعبه داری یا سربار که ناشی از بانکداری سنتی است به تدریج حذف کنیم. به همان دلایلی که آقای حکیمی اشاره کردند اینکه بانک‌های جدید به عنوان نئوبانک وسط بیایند، امکان پذیر نیست و بانک‌های سنتی مجبورند تغییر گرایش دهند و این کار به سرعت صورت نمی‌گیرد تا بتوانند اقدامات‌شان را در حوزه بانکداری الکترونیک و دیجیتال انجام دهند. بنابراین ما موازی جلو می‌رویم و بخشی از بانکداری سنتی باقی خواهد ماند و شعبه‌داری حذف نمی‌شود مخصوصا در بانک‌های دولتی و خصولتی. درباره بانک‌های دیجیتال، رقابت در حال رخ دادن است تا بتوانند منابع بیشتری، جذب و آن را در زمینه همان شیوه‌های سنتی استفاده کنند؛ یعنی از بانکداری دیجیتال بیشتر در جذب منابع و تجهیز آن استفاده می‌شود اما تخصیص به همان شیوه بانکداری سنتی ادامه پیدا می‌کند. در بانک‌های بزرگ و تجاری، بخش زیادی از درآمد، از طریق مواردی که آقای صیادی اشاره کردند، کسب می‌شود مانند سرمایه‌گذاری، املاک، تسعیر و مانند اینها. حتی در بخش تسهیلات نیز به دلیل معوقات سنگین نظام بانکی، درآمدی حاصل نمی‌شود. بخش زیادی از دیجیتال شدن بانک‌ها به این سمت می‌رود که جذب منابع بیشتری باشد اما تخصیص آن به سرعت، به شکل دیجیتال انجام نمی‌شود. بانک‌های خصوصی بهتر می‌توانند عمل کنند زیرا در حذف شعب بهتر می‌توانند اقدام نمایند یا نیروهای را راحت‌تر تعدیل می‌کنند یا اگر تعدیل نکنند، خدمات بیشتری با همان تعداد نفرات موجود ارائه نمایند. بانک‌های دولتی و خصولتی به راحتی نمی‌توانند حذف هزینه ها را انجام دهند اما بخشی از هزینه‌ها را با افزایش تعداد مشتریان می‌توانند کاهش دهند. بخش زیادی از هزینه‌ها با سه چهار درصد کارمزد پوشش داده نمی‌شود. بانک مهر، با حجم زیاد مشتری تلاش کرده بخش زیادی از هزینه‌ها را پوشش دهد و با ارائه خدمات بهتر و راحت‌تر و سرعت بیشتر آن با تعداد بیشتر مشتری، درآمدهای مختصر کارمزدی را افزایش دهد اما در درازمدت چندان جوابگو نیست و تا مدل تخصیص منابع در نظام بانکی حل نشود، هزینه‌های شعبه‌داری و بانکداری سنتی را خواهیم داشت. بانک‌هایی هم که ادعا کردند شعب را حذف می‌کنند، الان با این اقدام، در تجهیز، مشکل پیدا

> حکیمی: در ایران، تمام بحث بانکداری دیجیتال و نئوبانک‌ها، بر روی بانکداری خرد متمرکز شده است؛ چون بانکداری خرد، هزینه‌اش بسیار بالاست، مشتریانش زیاد است و درآمد آن‌چنانی هم ندارد، بنابراین مهم است مشتریان را از شعبه و هزینه‌های بالای آن و نیروی انسانی به فضایی ببریم که هزینه‌ها کمتر است. نکته مهم این است که آیا بانکداری دیجیتال و نئوبانک‌های ما ظرفیت بانکداری شرکتی نیز دارند یا خیر؟

کردند. بانک‌های قرض‌الحسنه نسبت به بانک‌های تجاری که عمده درآمدشان از خدمات غیرکارمزد و از فعالیت‌های سرمایه‌گذاری و تسهیلاتی است، کارمزدمحورتر هستند. کارمزد در نظام بانکی ایران، حرف اول را نمی‌زند اما سرعت کار باعث جذب مشتری بیشتر می‌شود.

به بحث جذاب چالش‌های رگولاتوری می‌رسیم. جناب زادمهر! الان شما در بانک کار می‌کنید و سرویس می‌دهید و بلوبانک هم سرویس می‌دهد. البته ورود به بازار از سوی شما، نسبت به بلوبانک چندان جدی نبوده اما حاشیه بلوبانک و بررسی‌های ما نشان می‌دهد که بلوبانک زیاد احراز هویت را جدی نمی‌گیرد و عملا به صورتی جلو می‌رود مشابه اینکه چند سال قبل سیم‌کارت‌های بی‌نام و نشان را در کشور داشتیم که توسط ایرانسل وارد بازار شد و چالش ایجاد کرد. از این طرف هم صحبت بر سر این است که ممکن است در آینده نزدیک شاهد حساب‌های بی نام و نشان باشیم چون بلوبانک وقتی کارت را به مشتری تحویل می‌دهد احراز هویت نمی‌کند و فقط امضا را از مشتری یا افراد دیگر مثلا از خانواده می‌گیرد و بقیه را هم به صورت غیرحضوری انجام می‌دهد. فکر نمی‌کنید سکوت بخش معاونت فناوری که هنوز در این زمینه چارچوب‌گذاری نکرده، خواهد شکست و اعلام کند هر کاری که اتفاق افتاده، متوقف شود تا زمانی که چارچوب‌گذاری شود؟ با توجه به فعالیت در این حوزه، این نگرانی‌ها چطور قرار است برطرف شود؟ آیا این موارد را تایید می‌کنید؟

زادمهر: در حوزه چالش‌های رگولاتوری زمانی که ما طراحی فرایند احراز هویت را شروع کردیم، با چالش‌های زیادی مواجه شدیم خصوصا اینکه علاوه مباحث بر بانک مرکزی و دستورالعمل چگونگی شناسایی مشتریان موسسات مالی - اعتباری، مباحثی مانند قوانین مبارزه با پولشویی، تامین مالی مبارزه با تروریسم، CFT،WMD یا سلاح کشتار جمعی را داریم. این قوانین بالادستی ما را ملزم می‌کند که اطلاعات زیادی از مشتری جمع‌آوری کنیم. متاسفانه بحث آن‌بردینگ مشتری، در موسسات مالی اعتباری صرفا به اثبات هویت ختم می‌شود، در صورتی که واقعا این‌طور نیست. آنچه بیشتر از شناسایی مشتری در دنیا نه فقط ایران، در موسسات مالی اعتباری مطرح است، موضوع CDD یا Customer Due Diligence است و اینکه ما بتوانیم پروفایل ریسک مشتری را تشکیل دهیم. ما در بانکینو سعی کردیم روی این موضوع کار کنیم و شیوه‌ای را برای احراز هویت ارائه دهیم که حداقل به لحاظ منطقی و امنیتی، اگر قوی‌تر از مدل سنتی نباشد، ضعیف‌تر نباشد. بر این اساس، سعی کردیم تجربه مشتری را بهتر و غیرحضوری کنیم اما موضوع را چندان آسان نگرفتیم که صرفا با یک کارت ملی یا ایمیل حساب باز کند. ما فکر می‌کنیم آن‌بردینگ مشتری بسیار پیچیده‌تر از این حرف‌هاست، اطلاعات بیشتری نیاز داریم، آدرس مشتری هم باید بدانیم، استعلامات لیست سیاه و... را باید داشته باشیم. به همین دلیل نمونه‌های اتحادیه اروپا را بررسی کردیم که احراز هویت در آنجا چگونه انجام می‌شود. از زمانی که در ۲۰۱۸، موضوع AML5 مطرح شد و ژانویه ۲۰۲۰ اجرایی شد، خود AML5 به EIDAST ارجاع می‌دهد که در نسخه آخر، ویدئو آی‌دی را به رسمیت می‌شناسند ولی صرفا ویدئو آی‌دی نیست و برای اثبات هویت است. ما اطلاعات بیشتری از جمله شغل مشتری، میزان فعالیت و... را برای احراز مشتری لازم داریم. ما قبل از اینکه رگولاتوری به این موضوع ورود کند، سعی کردیم از بنچمارک‌های بین‌المللی استفاده کنیم و مدلی که برای احراز هویت استفاده می‌کنیم، مدل استاندارد و خوبی است. ساده‌ترین مدل نیست اما سطح احراز هویت و ملزومات اولیه‌ای که فراهم می‌کند، از مدل سنتی قوی‌تر است. تنها موضوعی که امروز با بانک مرکزی داریم، این است که بانک مرکزی، تبصره ماده ۹۱ قانون مبارزه با پولشویی را حل کند که اقدامات خوبی انجام شده است. اگر انجام شود، احراز هویت‌مان را آسان‌تر نمی‌کنیم. ما معتقدیم اگر اطلاعات بیشتری از مشتری جمع‌آوری کنیم و پروفایل ریسک بهتری برای وی تشکیل دهیم ادامه ارائه خدمات‌مان مانند تسهیلات، راحت‌تر خواهد بود و به جای اینکه قوانین را زیرپا بگذاریم و هرچه دل‌مان نخواست، حذف کنیم، سعی کردیم به مشتری بگوییم وقتی در بانک، افتتاح حساب می‌کند، قرار است پولش را بگذارد و ما از دارایی وی محافظت کنیم. بنابراین ما فرایند را زیاد، ساده نکردیم. تجربه بین‌المللی هم همین است. بر اساس مقاله دیلویت، مشتریانی که فرایند آن‌بردینگ آنها ۱۵ دقیقه یا حتی یک روز طول می‌کشد، در ادامه اعتماد بیشتری به آن مجموعه دارند. هرجند لذت اولیه، افتتاح حساب در ۳۰ ثانیه است اما وقتی فرایند بسیار ساده است، اعتماد اینکه پول بگذارند، خدشه‌دار می‌شود. در حوزه چالش‌های رگولاتوری امیدواریم این موضوع حل شود. مساله دیگر که در دنیا هم وجود دارد، این است که رگولاتور خیلی صفر و یک به قضایا نگاه می‌کند و اصولا رویکرد ریسک‌محور ندارد که در CFD خیلی روی آن تاکید می‌شود. ما در بین رگولاتورها به سمت آیین‌نامه و بخشنامه رفته‌ایم و رویکرد مبتنی بر ریسک را کنار گذاشته‌ایم. اگر نگاه‌مان رویکرد مبتنی بر ریسک باشد، اینکه احراز هویت را برای چه خدمات و محصولات بانکی انجام دهیم و تا چه سقفی، این موضوع به رگولاتور در مقررات‌گذاری کمک می‌کند. مثلا اگر قرار باشد تسهیلاتی به صورت غیرحضوری ارائه شود، اعلام کند تسهیلات زیر ۱۰۰ میلیون تومان را شامل می‌شود. امروز دیگر ضمانت‌نامه و ال‌سی نیاز نداریم که به صورت غیرحضوری ارائه شود. اگر اجازه بدهید دو سه چالش دیگر را نیز مطرح کنم. در فضای نئوبانک و بانکداری دیجیتال، مباحث فرهنگی نیز چالش‌برانگیز است و مردم به بانک تمام‌دیجیتال اعتماد ندارند. این امر هم مختص ایران نیست. ما بانک‌های دیجیتال زیادی داریم که در دنیا ورشکست شدند البته به لحاظ فنی، خوب کار کردند و چالش رگولاتوری هم نداشتند اما نتوانستند اعتماد مردم را جلب کنند که پول‌شان را آنجا بگذارند. آن‌قدر درگیر سهولت کاربری مشتری شدند که روی فرهنگ‌سازی انرژی نگذاشتند. ذهن مردم باید به لحاظ فرهنگی آماده شود که بانک دیجیتال این پتانسیل را دارد. دوستان در گروه مطرح کردند که استارتاپ‌ها در دنیا، نئوبانک راه‌اندازی می‌کنند اما واقعا این‌طور نیست. هیچ‌جای دنیا ندیدم یک استارتاپ بگوید من بانک هستم و پول‌های‌تان را به من بدهید! رگولاتور در دنیا هم هست و کمک کرده مردم راحت‌تر به این کسب‌وکارها اعتماد کنند؛ البته فعلا به خوب و بد آن کار ندارم. وقتی رگولاتور به NTT مجوز داده، کمک کرده موضوع فرهنگی راحت‌تر حل شود. بر اساس تحقیقی که از افراد پرسیده بود ترجیح می‌دهید در یک بانک سنتی، حساب باز کنید یا دیجیتال؟ ۹۰ درصد گفته بودند: دیجیتال. به آن ۹۰ درصد گفته بود ترجیح می‌دهید در بانک فول‌دیجیتال حساب باز کنید یا بانکی که چند شعبه هم دارد تا اگر نیاز شد، به آنجا مراجعه کنید، ۹۰ درصد گفته بودند بانکی که هنوز شعبه هم دارد. بنابراین هنوز ذهنیت مردم پذیرش این موضوع را ندارد که یک بانک فول‌دیجیتال راه‌اندازی شود که شعبه‌ای هم نداشته باشد و به جایی هم نتوان مراجعه کرد. چند وقت پیش اتفاقی برای رابین‌هود افتاد و مردم حتی یک شماره تلفن نداشتند تا تماس بگیرند که به لحاظ برندینگ، لطمه بزرگی به این مجموعه وارد کرد و نتوانست این بحران را خوب حل کند. ما هم به لحاظ فنی، مشکلات داریم و هم به لحاظ داشتن نیروی فنی که معماری جدید و میکروسرویس را پیاده کنیم. زیرساخت بانک‌های ما، قدیمی و اکثرا برون‌سپاری‌شده است و این امر، موجب می‌شود ایجاد تحول دیجیتال و دیسراپشن برای آنها هزینه‌زا باشد. منابع انسانی هم از مشکلات امروز ماست و نیروی متخصص کم داریم.

خانم واقفی هم سوالی مطرح کرده‌اند که البته اگر استراتژی بانکینو عدم پاسخ به آن بود،

> زادمهر: بانکینو هنوز آن‌قدر مقیاس (scale) نشده که بتوانم دقیق بگویم چند درصد درآمدهای ما به چه سمتی است. اولین موضوع، کارمزدهای مجاز و کارت به کارت مانند پایا، ساتنا و مواردی است که طبق بخشنامه بانک مرکزی می‌توانیم دریافت کنیم و این، یکی از مدل‌های درآمدی است. به لحاظ درآمدهای مشاع، خوش‌بین هستم که بانک‌های دیجیتال در ایران، نسبت به مدل‌های بین‌المللی می‌توانند بهتر کار کنند. چون در بانک‌های بین‌المللی Spread خیلی کمتر است

می‌توانید پاسخ ندهید اما اگر بفرمایید بهتر است. ایشان درباره مدل درآمدی نئوبانک‌ها پرسیده‌اند. الان شما به‌طور متمرکز روی چه سرویسی کار می‌کنید و جذب درآمدتان چگونه است؟

زادمهر: حتما! البته بانکینو هنوز آن‌قدر مقیاس (scale) نشده که بتوانم دقیق بگویم چند درصد درآمدهای ما به چه سمتی است. اولین موضوع، کارمزدهای مجاز و کارت به کارت مانند پایا، ساتنا و مواردی است که طبق بخشنامه بانک مرکزی می‌توانیم دریافت کنیم و این، یکی از مدل‌های درآمدی است. به لحاظ درآمدهای مشاع، خوش‌بین هستم که بانک‌های دیجیتال در ایران، نسبت به مدل‌های بین‌المللی می‌توانند بهتر کار کنند. چون در بانک‌های بین‌المللی Spread خیلی کمتر است؛ یعنی یک بانک سود نیم درصدی به حساب شما می‌دهد و تسهیلاتی که می‌دهد، یک درصد است در صورتی که این کارمزد در ایران، چهار درصد است. تجربه‌ای که در بانکینو به دست آوردیم، این بود که بهای تمام‌شده پول از آنچه فکر می‌کردیم خیلی کمتر شد؛ یعنی بعد از پیاده‌سازی فرایندها، هزینه‌ای که برای آن‌بردینگ مشتری و سرویس‌دهی به وی داشتیم، خیلی از آن چیزی که فکر می‌کردیم بهتر و پایین‌تر بود. نکته دیگر اینکه اگر یک بانک سنتی بخواهد، دو برابر شود، باید تعداد شعب و پرسنل را دو برابر کند و در یک منطقه نمی‌تواند شعبه را خیلی بزرگ کند، هر لوکیشنی، ظرفیتی دارد و بانکداری سنتی برای اینکه دوبرابر شود، باید شعبه را افزایش دهد در صورتی که در بانکداری دیجیتال اگر بخواهیم دوبرابر شویم، دو سِرور اضافه می‌کنیم و هزینه بیشتر از این نمی‌شود. تعداد پرسنل و هزینه‌های ثابت و عملیاتی خیلی کمتر خواهد بود. بهای تمام‌شده پول در بانکداری دیجیتال حداقل با مدلی که ما در بانک خاورمیانه پیش رفتیم و مشکل برندینگ و اعتمادسازی نداشتیم، حداکثر یک‌پنجم بانکداری سنتی است که فکر می‌کنم اگر در مقیاس بزرگ‌تر وارد شویم، به یک بیستم می‌رسیم. اینجا، جایی است که بانکداری دیجیتال در ایران می‌تواند قوی کار کند. همچنین مباحث تسهیلاتی نیز مطرح است؛ یعنی تا آنجا که منابع ارزان قیمت جذب کردیم به صورت بین‌بانکی می-توانیم در اختیار بانک قرار دهیم یا جای دیگر و یا مستقیم آن را به بخش تسهیلات ببریم. در این زمینه، اسپردی که در اینجا در بانک خرد تمام‌دیجیتال در ایران ایجاد می‌شود، به مراتب بهتر از نمونه‌های بین‌المللی و حتی بانک‌های داخلی است. مدل کلی درآمدی ما هم از طریق درآمدهای مشاع و هم غیرمشاع به صورتی است که عرض کردم.

این منابع ارزان‌قیمت را با چه روشی به سمت بانک جذب می‌کنید؟ در بانکینو ظاهرا بخشی به عنوان مساعده دارید. چطور مردم اعتماد کنند منابع‌شان را به سمت بانکینو بیاورند که شما این منابع ارزان‌قیمت را به نسبت یک شعبه سنتی به دست می‌آورید؟

زادمهر: ما بعد از اینکه کار کردیم، آمارهایی داشتیم که برای خودمان هم قابل باور نبود. میانگین رسوب مشتریان، از آنچه فکر می‌کردیم بیشتر شد و حدود ۱۰ برابر آن بود! پیش‌بینی‌هایی داشتیم اما در عمل، مشتری خرد که پنج میلیون و ده میلیون تومان در حسابش است، بیشتر از اینکه به نرخ سود سپرده اهمیت بدهد، سهولت کاربری و تجربه برایش مهم است. کسی که دو سه میلیون و پنج میلیون در حسابش دارد، برایش مهم نیست حسابش سود می‌دهد یا خیر. همین که از آن بانک، احترام یا خدمات مناسبی دریافت کنند، کافی است. در حالی که در بانکداری سنتی این‌گونه نیست خصوصا وقتی رقم‌ها بالا باشد. البته بانکداری خرد در مجموع سودآور نیست اما وقتی رقم بالا می‌رود، سپرده‌های بلندمدت، بهای تمام‌شده بالاتری دارند. مثلا وقتی می‌خواهید یک میلیارد تومان، در یک بانک سپرده‌گذاری کنید، حتما چانه می‌زنید بالاترین نرخ سود ممکن را دریافت کنید. این امر، باعث می‌شود، بهای تمام‌شده پول، خیلی گران‌تر شود. مشتری در سپرده‌های کوتاه‌مدت دنبال پول آن نیست اما منابعش کم است. با این حال اگر بتوانید سه چهار میلیون مشتری، جمع کنید دقیقا بالاترین کارآیی را در این محدوده می‌توانید ایجاد کنید چرا که شما هیچ‌وقت نمی‌توانید یک نفر را با سپرده هزار میلیاردی راضی کنید که با نرخ صفر درصد سپرده‌گذاری کند اما مشتریان در حد سه چهار میلیون و کف بازار، به دنبال آن نرخ سود سپرده نیستند و ترجیح می‌دهند تسهیلات ارزان‌قیمت‌تر و خدمات بهتر دریافت کنند. مساعده، نیز خدماتی است که به پرسنل شرکت‌ها می‌دهیم؛ یعنی اگر حقوق‌شان، واریز شود، تا ۵۰ درصد حقوق‌شان را هروقت بخواهند در قالب مساعده در اختیارشان می‌گذاریم تا حقوق‌شان در پایان ماه واریز و جایگزین شود. ما سعی کردیم با این ابزارها، قشر مخاطب‌مان را از خدمات‌مان راضی نگه داریم و این موضوع برای آنها جذاب‌تر از این است که مثلا سود ۱۰ تا ۱۵ درصدی روی مینیمم رسوب ماهیانه در اختیار آنها بگذاریم. به خاطر همین موارد، معتقدم حاشیه سود بانک‌های دیجیتال ایرانی می‌تواند از نمونه‌های بین‌المللی بیشتر شود.

پس راز گل شب‌بوی شما اینجا بود که عملا سمت مشتریان و پرسنل شرکت‌ها رفتید و با دادن مساعده در هر زمانی، توانستید مشتری جذب کنید. این بخش برای من جذاب بود.

زادمهر: برای غیرپرسنل نیز در حال فراهم کردن چنین امکاناتی هستیم اما بیشتر در محدوده مشتریان خودمان بود و مشتریان خرد تمام‌دیجیتال را هدف قرار دادیم و سعی کردیم خدماتی به آنها بدهیم که چندان دنبال نرخ سود سپرده بالا از ما نباشند که بهای تمام‌شده پول را افزایش دهد.

همین سوال را در بخش رگولاتوری از آقای حکیمی می‌پرسم. الان در حالی که دو نئوبانک در حال سرویس‌دهی هستند، یکی با ورود به بازار، به صورت هرمی مشتری جذب می‌کند و دیگری مانند بانکینو محدود است و قرار است در آینده نزدیک، ورود به بازار را تقویت کنند، سکوت رگولاتور را در این زمینه چگونه ارزیابی می‌کنید؟ فکر نمی‌کنید این سکوت بشکند و مانع بزرگی بر سر راه آنها بگذارد؟ چون بلوبانک و بانکینو، در حال هزینه،

سرمایه‌گذاری و فعالیت هستند و اگر رگولاتور به یک‌باره آنها را متوقف کند، به این دوستان آسیب وارد می‌شود. نمی‌دانم رگولاتور با وضعیت موجود، رضایت دارد این شرکت‌ها وارد فعالیت و اجرا شوند؟ چون اگر رضایت نداشت، باید ورود می‌کرد. نظرتان چیست؟

حکیمی: امیدوارم این سکوت از سر رضایت باشد! اما واقعیت این است که احساس می‌کنم رگولاتور، سرش خیلی شلوغ است و این موضوع هم هنوز آن‌قدر بزرگ نشده و اهمیت پیدا نکرده که بعد اقتصادی و اجتماعی قابل توجهی برای ورود رگولاتور پیدا کند. موضوع دیگر اینکه اگر بانکداری دیجیتال از بدنه یک بانک باشد یا حتی نئوبانک به یک بانک متصل باشد، رگولاتور، دغدغه ساختاری و سازمانی ندارد که نظارت چگونه باشد، چون نئوبانک و بانکداری دیجیتال را هم قسمتی از فرایندهای عمومی بانک می‌بینند، به همین خاطر عرض کردم فضا برای اینکه یک استارتاپ، بانک شود، وجود ندارد اما دغدغه اصلی که به عنوان خطر مطرح می‌شود، احراز هویت است. حتی درباره Customer Due Diligence در بانکداری سنتی نیز فکر نمی‌کنم چنین دیتایی از مشتری جمع‌آوری و رواسنجی شود اما در مورد احراز هویت آنلاین، این دغدغه وجود دارد. ایرادی که به نئوبانک و بانک دیجیتال وارد خواهد شد، بیشتر بر سر کفایت فرایند احراز هویت است. به نظرم فعالان این حوزه، باید آماده باشند و پیشنهادشان را ارائه و اگر لازم بود، با رگولاتور تعامل کنند. در حال حاضر این تعامل، واجب نیست اما باید آماده باشند تا اگر رگولاتور، موضوعی را مطرح کرد، مستندات و اثبات قوت احراز هویت دیجیتال نسبت به احراز هویت سنتی را داشته باشند. اگر احراز هویت دیجیتال را جدی بگیریم و فرایند آن را درست طی کنیم، قوی‌تر از احراز هویت سنتی در شعب است. وقتی در یک شعبه، مشتری جدید می‌شوید، بدیهی‌ترین چیز یعنی آدرس، احراز نمی‌شود در حالی که در بانکداری دیجیتال، اگر قسمتی از فرایند مستندات فیزیکی را به مشتری تحویل دهید، احراز آدرس اجبارا اتفاق می‌افتد یا اینکه داده‌هایی که گردآوری می‌کنید و ممکن است تکمیل آن در شعبه وقت‌گیر باشد و بانک از آن عبور کند یا فرم، ناقص پر شود و متصدی شعبه، تلفن را اشتباه بزند و جایی احراز نشود، اینها از مشکلات احراز هویت فیزیکی است. بنابراین احساس می‌کنم می‌توان به رگولاتور ثابت کرد که احراز هویت دیجیتال می‌تواند دقیق‌تر از احراز هویت سنتی داخل شعبه باشد. از الان باید آمادگی مراوده از سوی بانک‌های مختلف با رگولاتوری وجود داشته باشد. نکته بعدی آیین‌نامه مبارزه با پولشویی است. تنها ایراد به فرایندهای دیجیتال بانک‌ها همین آیین‌نامه است. البته در شرایط کرونایی، هیات وزیران چند مصوبه داده که این موضوع را تسهیل کرده است؛ به خاطر کرونا، آیین‌نامه‌ای که مصوب خود هیات وزیران است، فرایندهای غیرحضوری را حداقل درباره احراز هویت به رسمیت شناخته و فعلا روی آن مصوبات، حرکت می‌کنیم. فکر می‌کنم مصوبات کرونایی بعد از آن هم به قوت خودش باقی می‌ماند. البته الان پنجره طلایی ایجاد شده که این مصوبات تا وقتی قوت قانونی دارد، بانکداری دیجیتال نیز در بانک‌ها آن‌قدر رشد نماید که به عنوان یک پدیده کاملا طبیعی، نمود پیدا کند.

در مبحث احراز هویت، تقریبا در حوزه حساب‌های بانکی به اشباع رسیدیم. البته ضریب نفوذ حساب بانکی را نمی‌دانم چقدر است اما فکر می‌کنم بالای ۹۰ درصد کسانی که به سن قانونی رسیده‌اند و حساب لازم دارند، دارای چندین حساب هستند. به هرحال اینها باید یک اشتراک داده داشته باشند. افراد چه در بانک خودشان، چه در بانک دیگر، احراز هویت شده‌اند و امضای خیس درباره مباحث پولشویی را هم در شعبه داده‌اند هرچند اینها جدید است و بسیاری از حساب‌ها، این امضا را نگرفته‌اند و با اولین مراجعه به بانک‌ها، این تعهدات در حوزه پولشویی از مشتریان گرفته می‌شود. فرض کنید بانک تجارت در آینده به این نتیجه برسد که نئوبانک داشته باشد. مشتری بانک تجارت که یک بار در بانک سنتی، حساب باز کرده، آیا باید در نئوبانک هم این فرایند احراز هویت را انجام دهد؛ فارغ از اینکه در سایر بانک‌ها هم حساب دارد؟ در سجام همین اتفاق افتاد و با اتکا به اطلاعات مردم در حساب‌های بانکی‌شان، احراز هویت پیش رفت. چرا اینجا مشکل داریم و این مسیر، باز نمی‌شود؟

حکیمی: یک ایده‌ای وجود داشت که الان توسط رگولاتور عملیاتی شده اما اینکه به عنوان یک سرویس به بانک‌ها وارد شده باشد، هنوز اتفاق نیفتاده است. این ایده، «نهاب» یعنی نظام هویت‌سنجی و الکترونیکی بانک‌هاست. قرار بود نهاب دیتابیسی از مشتریان ایجاد کند با کد شهاب یونیک شود و سامانه‌های مربوط به مدیریت ریسک، Due Diligence و مانند اینها، به آن متصل شود. سپس از روی سامانه نهاب به بانک‌ها، سرویس داده شود تا اگر مشتری با کد ملی جدید ورود کرد، شناسه شهاب وی استخراج و تمام مشخصات و هویتش معلوم گردد و حتی ریزپروفایل‌های عمومی مشتری هم با اطلاعاتی که بانک‌ها به بانک مرکزی می‌فرستند، مشخص شود. چنین حرکتی آغاز شده اما نمی‌دانم در چه وضعیتی است بنابراین این امکان وجود دارد که نه تنها رگولاتورها بلکه بانک‌ها می‌توانند انجمن درست کنند و این نهاد را ایجاد نمایند که اطلاعات مشتری را بین خودشان به اشتراک بگذارند. هدف نهاب این بود، اما اگر نهاب چنین سرویسی ندارد، بانک‌های دیجیتالی که ایجاد می‌شوند می‌توانند چنین فضایی را ایجاد کنند که خودشان چنین اطلاعاتی را به اشتراک بگذارند. اگر جلوتر برویم و انجمنی ایجاد شود که فارغ از بحث‌های رقابتی، آن قسمت‌هایی که برای همه بسترسازی و منافع مشترک ایجاد می‌کند، ایجاد شود، فرمایش شما اتفاق می‌افتد اما اگر رگولاتور به عنوان حکم حکومتی وارد نشود، این اتفاق‌نظر بین بانک‌ها تا کنون هرگز رخ نداده و اگر رگولاتور وارد نشود، احتمال اینکه انجمنی داشته باشیم که اطلاعات پایه در آن به اشتراک گذاشته شود، بسیار کم است.

> مقدسیان: بانک مرکزی هم بسیار کند است و آرام کار می‌کند و اگر در این زمینه از طریق دستورالعمل و... ورود کند، شبیه نظام پرداخت خواهد شد که حتی ادیتورشان هم از نظر شماره‌گذاری یک مقدار عقب افتاده بود و با عجله کار کرده بود! الان هم یک دو بانک با ترس و لرز جلو می‌آیند و جرات ندارند تبلیغ کنند. در شعبه‌شان هم تبلیغات نمی‌کنند چون اگر از حدی بالاتر برود، دردسر می‌شود که ممکن است بعدا مایه شر شود و مانند بانک‌های خارجی، نتوانیم اقدام کنیم

آقای مقدسیان هم روی خط برنامه هستند و گویا درباره موضوعات مطرح‌شده، نکاتی دارند. بفرمایید.

مقدسیان: یک نکته این است که خانه از پای‌بست ویران است! پای‌بست و خانه ما، بانک مرکزی، کشور، نظام، رگولیشن و مانند اینهاست. در حال حاضر، تعداد مشتریان و جمع مبلغ سپرده، زیاد نشده و تقریبا حالت آزمایشگاهی دارد. نظام در مورد آزمایشگاه، حساس نیست و شکایتی به فتا، ناجا، قوه قضائیه، دادگاه و قاضی کشیده نشده و دردسری ندارد و اگر هم باشد، رفع و رجوع می‌-شود اما اگر از یک حدی بگذرد، مانند نظام پرداخت و پرداخت‌یاری خواهد شد و شهر، شلوغ می‌شود. بانک مرکزی هم بسیار کند است و آرام کار می‌کند و اگر در این زمینه از طریق دستورالعمل و... ورود کند، شبیه نظام پرداخت خواهد شد که حتی ادیتورشان هم از نظر شماره‌گذاری یک مقدار عقب افتاده بود و با عجله کار کرده بود! الان هم یک دو بانک با ترس و لرز جلو می‌آیند و جرات ندارند تبلیغ کنند. در شعبه‌شان هم تبلیغات نمی‌کنند چون اگر از حدی بالاتر برود، دردسر می‌شود که ممکن است بعدا مایه شر شود و مانند بانک‌های خارجی، نتوانیم اقدام کنیم. بانک‌های خارجی، رگولاتور، دولت و حتی بعضی از وزارتخانه‌ها و شاید سندیکای کارگری‌شان، اصولا دنبال این کارها هستند. رهبری علمی در راس اقدامات غربی‌ها و آمریکایی‌هاست. در بانکداری‌شان هم دوست دارند این‌گونه باشند. بانک مرکزی ما این نگاه را ندارد و بدنه خود را هم قوی نمی‌کند. بانک مرکزی با شرکت خدمات و قسمت‌های دیگر، باید دو برابر این عظمت داشته باشد و وقتی کمبود دارد و دیر جواب می‌دهد، مردم مشکل پیدا می‌کنند. نکته دیگر اینکه نئوبانک را نباید با بانک آنلاین بعد از سنتی مقایسه کنیم بلکه آن را با بانک سنتی هم نباید مقایسه کنیم. نئوبانک را تقریبا با همراه بانک‌ها می‌توان مقایسه کرد. الان نئوبانک چیزی که ارائه می‌دهد، تقریبا یک احراز هویت غیرحضوری است که یک بچه‌بانک را به نسل Z ببرد. بانکِ کامل نیست و سرویس‌های منظم هم نمی‌دهد، تعدادی سرویس را می‌دهد و روی نسل Z تمرکز دارد و سخت است که نسل افراد مسن و سالمندان را مدنظر قرار دهد. این قشر، همراه بانک دارند که بسیار قدرتمندتر از نئوبانکی است که قرار است احراز هویت غیرحضوری انجام دهد. در این زمینه بانک‌ها ساکت نمی‌نشینند که خودشان یا بانک دیگری، نئوبانکی بیاورد و بگوید همراه بانک شما به درد نمی‌خورد. در مقایسه هم شکست می‌خورد. اگر همراه بانک احراز هویت دارد که توکن، اجازه جابه‌جایی مثلا ۱۰۰ یا ۵۰۰ میلیون تومان می‌دهد و چیزی مانند نرم‌افزار کلید درست می‌کنند که به صورت حقوقی این جابه‌جایی صورت گیرد. اینکه نئوبانک چطور می‌خواهد انجام دهد، نمی‌دانم. بنابراین اینکه فکر کنیم با ظهور نئوبانک، بانک‌ها یا شعب حذف می‌شوند یا همراه بانک را نابود می‌کند، به این سادگی‌ها نیست. امکاناتی که در کشورهای خارجی وجود دارد مانند فروش طلا، رمزارز و نوآوری‌های دیگر، در کشور ما میسر نیست تا جایی که دکتر فاطمی، کارش به شکایت کشیده است. البته ما گفتیم شکایت نکن، بدتر می‌شود! اینها نکاتی است که ریسک نئوبانک را در ایران بسیار متفاوت می‌کند و نمی‌توان آن را با بانک‌های خارجی مقایسه کرد. نکته دیگر اینکه حساب قرض‌الحسنه برای مردم باز نکنید. حساب قرض‌الحسنه کلاهبرداری بانکی است! پول مردم، راکد می‌شود، از بین می‌رود و سود هم نمی‌گیرند!

البته همراه بانک یک سرویس بانکی می‌دهد که همه بانک‌ها ارائه می‌کنند و همراه بانکِ بانک ملت با صادرات، فکر می‌کنم فقط مقداری در UX متفاوت است یا همراه بانک ملی. تا جایی که بنده فهمیدم دعوای بانک‌ها با نئوبانک‌ها در ارائه سرویس جذاب و نوآورانه است تا سهمی از بازار را بگیرند.

مقدسیان: اصلا! هیچ نئوبانکی نمی‌تواند از همراه بانک ملت جلو بزند؛ خیال‌تان راحت!

اکبری: آقای افتاده! بحث‌تان طولانی شد. تا کی این بحث ادامه دارد؟!

یک سوال دیگر سمت شما باقی مانده. اگر اجازه بدهید مباحث مطرح‌شده توسط آقای مقدسیان را ببندیم بعد در خدمت حضرتعالی هستم و اینکه به عنوان مدیرعامل بانک قرض‌الحسنه، بفرمایید بالاخره حساب قرض‌الحسنه باز کنیم یا خیر؟!

اکبری: نظر آقای مقدسیان قابل احترام است اما اینکه نظر قاطع بدهیم، درست نیست. شما ادامه بدهید، در خدمت‌تان هستیم.

آقای زادمهر نظر شما در باره نئوبانک‌ها و همراه بانک ملت با توجه به صحبت‌های آقای مقدسیان چیست؟

زادمهر: در این قسمت با آقای مقدسیان کاملا موافقم! بعید می‌دانم تا ۲۰ سال آینده هیچ نئوبانکی بتواند بانک ملی، ملت یا مانند آن را زمین بزند. نئوبانک‌ها در یک حوزه، فضایی را ایجاد می‌کنند اما تا ایجاد دیسراپشن و از بین بردن بازیگران سنتی خیلی زمان باقی مانده و بانک‌های دیگر هم دست روی دست نگذاشتند که نئوبانک‌ها، آنها را از بین ببرند. مثلا DBS سنگاپور، جی‌پی مورگان، HSBC، Wells Fargo و... همگی در این زمینه سرمایه‌گذاری کردند. جی‌پی مورگان، ۱۱ میلیارد دلار در زمینه هوش مصنوعی و زیرساخت‌های خود بودجه اختصاص داد. بنک‌آوآمریکا، در حال راه‌اندازی اریکا است و HSBC نیز در حال راه‌اندازی First Direct است. همه در دنیا، خیلی قوی در حال کار کردن در این زمینه‌ها هستند و به راحتی اجازه نمی‌دهند نئوبانک‌ها آنها را از بین ببرند. ضمن اینکه نئوبانک‌ها روی یک قسمت خاص کار می‌کنند. درباره اینکه بانک‌ها، حساب قرض‌الحسنه باز نکنند، با آقای مقدسیان مخالفم! اتفاقا امروز جاهای دیگری به ضرر مشتری می‌شود؛ مواردی که مشتری نمی‌داند. ما خودمان حساب سپرده کوتاه مدت باز می‌کنیم اما اتفاقا این نوع حساب، جایی است که به ضرر مشتری است. برای اینکه مشتری فکر می‌کند این حساب، سود ۱۰ درصد دارد اما نمی‌داند این ۱۰ درصد روی مینیمم رسوب ماهانه وی است. مثلا اگر از دوم ماه ۱۰۰ میلیون تومان به حساب واریز کند تا آخر ماه یک ریال سود هم به وی تعلق نمی‌گیرد! بنابراین این قسمت، بی‌انصافی است؛ ضمن اینکه شخصا کاری که آقای دکتر اکبری در بانک قرض‌الحسنه مهر ایران انجام می‌دهند، تحسین می‌کنم؛ کاری که به قشر ضعیف جامعه واقعا کمک کرد. مشابه این کار را محمد یونس در بنگلادش انجام داد و جایزه نوبل گرفت. واقعا کار ارزشمندی بوده است. بانک‌های تجاری به آن قسمت کاملا بی‌توجه هستند و ورود نمی‌کنند. درست است سود می‌دهند و پول‌های بزرگ به بانک می‌آورند اما این امر، باعث شده قشر ضعیف جامعه، متضرر شود. اتفاقا کاری که بانک مهر ایران و بانک رسالت می‌کنند، بسیار ارزشمند است. بانک مهر ایران هم در زیرساخت‌های دیجیتال، بسیار موفق بوده و هم به چند میلیون مشتری سرویس می‌دهد و رضایت مشتری را کاملا جلب کرده است. نباید صرفا با نگاه خودمان، این موضوع را قضاوت کنیم. البته خود آقای دکتر اکبری بهتر می‌توانند آن را توضیح دهند.

جناب اکبری! الان در بانک قرض‌الحسنه مهر، افتتاح حساب را به صورت غیرحضوری دارید. در اعتبارسنجی مشتریان برای دادن وام‌های خرد، چه اقداماتی انجام داده‌اید که بدون انجام فرایند سنتی، وام را اعطا کنید؟ سوال دیگر اینکه بانک مرکزی، صحبت از دادن دو مجوز در حوزه نئوبانک در سال ۱۴۰۰ کرده است. اگر قرار بر این باشد، الان بلوبانک و بانکینو در حال فعالیت هستند. اصلا به نظر حضرتعالی، باید در این حوزه، مجوز بدهیم یا چارچوب‌گذاری کنیم و مسوولیت را به گردن بانک‌ها بیندازیم که مانند کیف پول خودش راهبر شود و با هرکس، خواست قرارداد ببندد و البته اگر اتفاقی افتاد، مسوولیت با خود بانک است. هرچند

> اکبری: اول درباره بحث آقای مقدسیان اشاره کنم. مباحث فنی و الکترونیکی یک موضوع است و مباحث کسب‌وکارهایی که در نظام بانکی ما جا افتاده، موضوع دیگری است. چرا امروز به نظام بانکی، هجمه وارد می‌کنند علی‌رغم اینکه بانک‌ها، واسطه‌گر مالی هستند و قاعدتا نباید هزینه‌هایی که از درون حاکمیت، مردم یا جاهای دیگر مطرح می‌شود، پرداخت کنند. علتش این است که مدل کسب‌وکار آنها ایراد دارد. اینکه در مدل کسب‌وکاری که کاملا در نظام بانکی کشور ناموفق بوده است، یعنی اینکه سود سپرده بگیریم

متاسفانه در حوزه کیف پول، مسیر به درستی جلو نرفت و بعد از گذشت حدود یک سال از ابلاغ آیین‌نامه آن، تا الان هیچ کیف پولی ندیده‌ایم! لطفا در زمینه مجوز نئوبانک‌ها بفرمایید چارچوب آن چگونه باشد، بهتر است؟

مقدسیان: اول من یک نکته عرض کنم، بعد دوستان ادامه بدهند؟

لطفا کوتاه بفرمایید.

مقدسیان: این سوال، خیلی مهم است که بانکی که همراه بانک و... نیز دارد آیا باید نئوبانک هم ایجاد کند یا شبه‌استارتاپ یا آنهایی که فکر می‌کنند بتوانند با هزینه‌های بسیار کمتر خدمات بانکی بدهند، نئوبانک راه‌اندازی کنند؟ به نظرم این کار، اصلا درست نیست که بانک، نئوبانک ایجاد کند بلکه بهتر است همراه بانک خود را درست کند و حداکثر، احراز هویت غیرحضوری برای کسانی که همراه بانک ندارند، ایجاد نماید و سرویس‌هایش را ارائه دهد. با این قدرت عظیم بانک‌ها، موضوع مانند این است که کشتی اقیانوس‌پیما را در کنار قایق پارویی بگذاریم. نباید عرصه را از نوآورها و فین‌تک‌ها گرفت. این جوانان تا چه زمانی باید در این مملکت کمی کار کنند و نان و پول در بیاورند؟ دائما باید فکر کنند چند قلدر گردن کلفت همه امکانات را قبضه کرده‌اند! و این جوانان هم مدام به فکر مهاجرت و سفر به خارج بیفتند.

آقای دکتر اکبری در خدمت شما هستیم.

اکبری: اول درباره بحث آقای مقدسیان اشاره کنم. مباحث فنی و الکترونیکی یک موضوع است و مباحث کسب‌وکارهایی که در نظام بانکی ما جا افتاده، موضوع دیگری است. چرا امروز به نظام بانکی، هجمه وارد می‌کنند علی‌رغم اینکه بانک‌ها، واسطه‌گر مالی هستند و قاعدتا نباید هزینه‌هایی که از درون حاکمیت، مردم یا جاهای دیگر مطرح می‌شود، پرداخت کنند. علتش این است که مدل کسب‌وکار آنها ایراد دارد. اینکه در مدل کسب‌وکاری که کاملا در نظام بانکی کشور ناموفق بوده است، یعنی اینکه سود سپرده بگیریم، سپس تسهیلات بدهیم و معوق شود و بعد بگوییم قرض‌الحسنه جواب نمی‌دهد، اشکال بزرگی است. قرض‌الحسنه خوب جواب می‌دهد آقای مقدسیان! من چهار پنج سال پیش، قبل از اینکه به بانک قرض‌الحسنه مهر ایران بروم، مانند شما اعتقاد داشتم. امروز واقفم که این بانک، یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های کشور خواهد شد. شک نکنید! دو سه سال آینده خواهید دید بانک‌های قرض‌الحسنه از جمله بانک مهر جا خواهد افتاد. اینها به مدل کسب‌وکار برمی‌گردد. آفت بانک‌های کشور، معوقات آنهاست و تا زمانی که بانک‌های کشور، مشکل معوقات‌شان را حل نکنند، کار اصلی آنها هیچ‌وقت سودآور نخواهد بود و به همین دلیل، به سرمایه‌گذاری در فضاهای مختلف اقدام می‌کنند و آن بانکداری که شما انتظار دارید در نظام بانکی اتفاق بیفتد، رخ نخواهد داد. اتفاقا بانکی که بتواند قیمت تمام‌شده پول، اعم از هزینه تجهیز و تخصیص را پایین بیاورد، در بانکداری الکترونیک هم موفق خواهد بود و لاغیر! اگر سیستم‌های پیشرفته دنیا را هم در کشور پیاده کنید، اما نتوانید مدل کسب‌وکار بانکی خصوصا معوقات را حل نمایید، کسب‌وکارها فقط به صورت خرد، محدود و جذب مشتری خرد پیش خواهد رفت. مدل قرض‌الحسنه، موفق بوده و دلیل آن به بهای تمام‌شده پول در نظام بانکی و خدماتی که به کف جامعه می‌دهد، برمی‌گردد. بانک‌های قرض‌الحسنه هیچ‌وقت نمی‌توانند مدعی این موضوع باشند که جایگزین بانک‌های تجاری کشور شوند. بانک‌های تجاری، رسالت و وظیفه خاص خودشان را دارند، باید واسطه‌گری مالی انجام دهند، باید سپرده بلندمدت و گران‌قیمت جذب کنند و بر همان اساس هم تخصیص بدهند. مدل بانکداری دیجیتال‌شان هم باید سوار بر مدل کسب‌وکارشان باشد اما در حساب‌های قرض‌الحسنه، هرچند مشمول تورم می‌شود و مشتریان دچار کاهش ارزش و زیان می‌شوند، اما خدماتی دریافت می‌کنند که بانک‌های بزرگ کشور، آن خدمات را نمی‌دهند. بنابراین این مدل، موفق خواهد شد و نمی‌توانیم تعمیم بدهیم به اینکه حساب‌های قرض‌الحسنه اشکال دارد. الان ۱۰ میلیون نفر در بانک قرض‌الحسنه مهر ایران حساب دارند. ۷ میلیون نفر فعال هستند و حدود ۲٫۵ میلیون نفر سالانه وام می‌گیرند. اگر ۱۰ تا ۱۵ بانک را روی هم بگذاریم، نمی‌توانند سالانه به این تعداد نفر، وام بدهند و تا این لحظه هم نداده‌اند. درباره مجوز دادن به نئوبانک‌ها، باید عرض کنم مسوولیت این کار باید برعهده بانک‌ها باشد. بانک‌ها باید رقابتی کار کنند در غیر این‌صورت اگر دو مدل بانک در این حالت داشته باشیم، درست نیست. بانک‌های کشور باید خودشان مسوولیت داشته باشند و پاسخگو باشند و درکنار آن نظارت کلی هم وجود داشته باشد اما نظارتی که مدام با بخشنامه و... ورود کند، اجازه رشد به نظام بانکی نمی‌دهد. این قسمت بحث آقای مقدسیان را قبول دارم که خود بانک‌ها، اگر بتوانند روی موبایل بانک‌شان کار کنند و سرویس‌ها را بر روی آن انجام دهند، کار بزرگی در کشور اتفاق می‌افتد. از آقای زادمهر هم بابت دیدگاه‌شان درخصوص بانک قرض‌الحسنه تشکر می‌کنم اما درخصوص اینکه کشور ما با چهار درصد حاشیه سود می‌تواند موفق باشد در حالی که کشورهای دیگر فقط نیم درصد دارند، موافق نیستم. دلیلش این است که تورم در کشور ما، ۳۰ تا ۴۰ درصد است و این تورم، آن‌قدر هزینه‌ها را افزایش می‌دهد که این چهار درصد، اصلا پاسخگو نیست. این میزان سود، زمانی جواب می‌دهد که تورم را پایین بیاوریم و کنترل شود. درباره رگولاتور هم باید عرض کنم چون هنوز نئوبانک، گسترش پیدا نکرده، رگولاتور وارد نشده است. اگر نئوبانک، گسترش یابد، رگولاتور وارد می‌شود که یا محدودیت می‌گذارد یا مساله را حل می‌کند. نکته‌ای که در بانک مرکزی شاهد آن بودم، این است که در زمینه قانون پولشویی و قوانین بالادستی، دست معاونت فناوری باز نیست که مسائل را حل کند. خود بانک مرکزی هم پیشنهاد نمی‌برد. بهترین فرصت برای رفع مشکلات مربوط به قانون پولشویی همین شیوع کرونا بود. اگر رگولاتور با توجه به کرونا، سمت قوانین را تغییر بدهد، خوب است وگرنه با قوانینی که الان حاکم است و نهادهای نظارتی و امنیتی نیز با همین قوانین، به بانک‌ها رسیدگی و نظارت می‌کنند، چندان انتظار نداشته

باشید فعالیت‌های دیجیتالی بانک‌ها، احراز هویت و... در جامعه گسترش پیدا کند و بیشتر به صورت مقطعی و حاشیه انجام می‌شود و بانکداری سنتی همچنان به روال قبلی فعالیت می‌کند. نکته جالب اینکه حتی اگر احراز هویت را کف بانکداری دیجیتال یا نئوبانک بدانیم، آنلاین بودن، دیجیتالی شدن و غیرحضوری شدن آن، بسیار قوی‌تر از حضوری است. در احراز هویت حضوری، آدرس احراز نمی‌شود و احراز توسط کارمندان در شعب، سطحی انجام می‌شود در صورتی که احراز هویت آنلاین که از طریق هوش مصنوعی انجام می‌شود، بسیار قوی‌تر است. همان‌طور که شما اشاره کردید، کسی که احراز هویت می‌شود، حتما در بانک دیگری حساب دارد. اگر از همان حساب برای افتتاح حساب وی، مبلغ منتقل شود، قاعدتا بخش زیادی از احراز هویت حتی فیزیکی آن انجام شده است. بنده حس می‌کنم رگولاتور اصلا در این حوزه ورود نکرده، در صورتی که اگر ورود کند، می‌بیند احراز هویتی که بانک‌ها به صورت آنلاین انجام می‌دهند، بخش زیادی از آن قوی‌تر از چیزی است که سنتی و فیزیکی انجام می‌شود. در این زمینه نیز رگولاتور کوتاهی می‌کند و عمیق ورود نکرده و همان‌طور که آقای مقدسیان اشاره کردند، نگاه، بخشی و محدود است و تا زمانی که قوانین و مقررات آن تسهیل نشود و نهاد بالاسری با بخشنامه و آیین‌نامه، آن را محدود و تهدید کند، توسعه‌ای نیست. ما اولین بانک بودیم که احراز هویت آنلاین را فعال کردیم اما هیچ‌وقت نتوانستیم آن را تبلیغ کنیم اما بازار سرمایه از همان خدمت، استفاده می‌کند و اداره مبارزه با پولشوییِ بازار سرمایه، مساله را حل می‌کند اما بانک مرکزی خیرا! این امر باعث می‌شود بازار سرمایه در این قسمت از بازار پول، جلوتر حرکت کند، البته نه به طور کامل، اما در همین سطح محدود هم آنها راحت‌تر می‌توانند با مساله برخورد کنند. بنابراین رگولاتور باید وضعیت را تسهیل و حرکت کند. البته آقای حکیمی استاد و متخصص این کار هستند و شرایط رگولاتور را بهتر می‌دانند اما بنده به عنوان یک فرد عملیاتی در مجموعه خودمان و برخورد با مجموعه‌های رگولاتوری و نظارتی، مشاهده کردم آن‌قدر احراز هویت برای‌شان موضوع جدیدی نیست که روی آن اعمال‌نظر کرده و کار را تسهیل کنند. آنچه تاکنون وجود داشته، محدودکننده بوده و همین امر موجب شده ما هم نتوانیم چندان فعالیت‌مان را گسترش دهیم وگرنه کارها را خیلی جلوتر می‌بردیم. در زمینه اعتبارسنجی هم باید عرض کنم بانک مهر ابتدا کاغذ را در سیستم خودش حذف کرد و سپس افتتاح حساب را روی موبایل قرار داد و در زمینه اعتبارسنجی از اواسط سال ۹۹ فعالیت‌مان را پیش بردیم و تقریبا بخشی از تسهیلات بدون ضامن کاملا روی موبایل قرار دارد و بخش زیادی از فرایند تسهیلات با ضامن نیز بر روی موبایل است اما بخش آخر آن باقی مانده و در حال گسترش سریع فرایندهای اعتبارسنجی هستیم. اگر این فرایند اعتبارسنجی کامل شود، هم تجهیز و هم تخصیص، به طور کامل بر روی موبایل قرار خواهد گرفت. ممکن است نئوبانک نباشیم اما موبایل بانک ما می‌تواند بسیاری از خدمات را از صفر تا صد به صورت دیجیتال برای مشتریان بانک مهر با خدمات محدود این بانک ارائه کند.

فکر می‌کنید بانک مهر، چه زمانی، تمام‌دیجیتال شود؟

اکبری: تمام‌دیجیتال شدن با فرایندهای حاکمیتی، سازمانی، پرسنلی و... مانند برخی نمایندگان مجلس که بانکداری را فقط به شعبه‌داری محدود کرده‌اند و به دنبال این هستند که یک شعبه بانکی در شهر خودشان با ۱۰ هزار جمعیت داشته باشند، به سرعت اتفاق نمی‌افتد و نمی‌توان گفت صددرصد بانک دیجیتال می‌شویم. ما سنتی و دیجیتال را به صورت موازی پیش می‌بریم که هزینه‌ها را افزایش می‌دهد ولی به خاطر مشتریان‌مان باید به سمت دیجیتال شدن برویم. در حال حاضر، حدود ۳۰ درصد مشتریان ما، در شهرهای بزرگ می‌توانند صفر تا صد خدمات‌شان را بر روی موبایل بانک بگیرند اما در شهرهای کوچک و روستاها به دلیل ضریب نفوذ موبایل بانک و خدمات الکترونیکی، به صورت سنتی است و بخش زیادی از خدمات بر روی بستر سنتی ارائه می‌شود اما خدمات‌مان قطع به یقین، تا سه ماه آینده، بر روی بستر موبایل، در کنار شعبه وجود خواهد داشت. هرچقدر حجم کار به موبایل منتقل شود، به تدریج روی حذف شعب و کاهش فعالیت‌های فیزیکی اقدام خواهیم کرد.

اشاره کردید از سال ۹۸، افتتاح حساب غیرحضوری را فعال کردید. البته...

اکبری: تقریبا بهمن ۹۸ این کار را انجام دادیم اما به دلیل همان محدودیت رگولاتوری نتوانستیم تبلیغ کنیم و به صورت محدود آن را پیش بردیم.

البته آن قسمت آخر به خاطر اینکه درب منزل، کارت را تحویل می‌دهید، امضای خیس هم از مشتری می‌گیرید که هم احراز هویت انجام می‌شود و هم عملا آدرس را چک می‌کنید.

اکبری: دقیقا. عمده مشکل هم همین‌جاست. اگر بتوانیم در این بخش هم رضایت رگولاتور را جلب کنیم، خوب است. قطعا سه چهار فرایند احراز هویت که بر بستر موبایل انجام می‌شود، بیش از ۱۰۰ برابر از آنچه به صورت فیزیکی در شعب انجام می‌شود، قوی‌تر است.

حضور درب منزل، دادن کارت بانکی و اطلاعات حساب، تکمیل‌کننده بخش غیرحضوری است. درست است؟

اکبری: تکمیل‌کننده است و البته نشانه احترام هم تلقی می‌شود. چون مشتری بانکی ما عادت نکرده این‌گونه خدمات بگیرد، وقتی درب منزل تحویل می‌دهیم، فارغ از اینکه برای ما هزینه ایجاد می‌کند، برای مشتری، احترام خاص و اعتماد به همراه دارد و ما از این روند، ناراحت نیستیم. همین امر موجب شده مشتریان زیادی جذب کنیم.

آمار حساب‌های که به این شیوه افتتاح کردید، چقدر است؟

اکبری: سال قبل، حدود ۱ میلیون و ۱۵۰ هزار مشتری جدید به مجموعه ما اضافه شد. تقریبا از این عدد حدود ۱۷۰ تا ۱۸۰ هزار مورد بر بستر افتتاح حساب آنلاین بود. البته ما هیچ تبلیغی نکرده بودیم اما در شش ماهه دوم سال ۹۹، فعالیت‌مان را گسترش دادیم و الان، وضعیت، خیلی بهتر است.

تعداد کل مشتریان‌تان چقدر است؟

اکبری: ۱۰ میلیون مشتری داریم که حدود ۷ میلیون آنها فعال هستند.

با توجه به اینکه به دلیل مشغله جنابعالی در ادامه گفت‌وگو در خدمت‌تان نیستیم، اگر نکته پایانی مدنظرتان هست، بفرمایید.

اکبری: بنده در این میزگرد به عنوان یک فرد عملیاتی حضور داشتم و تلاش کردم مباحث عملیاتی را مطرح کنم. سایر دوستان بیشتر به مباحث فنی اشاره کردند و در ادامه میزگرد هم می‌توانند شفاف‌تر، موضوعات را تبیین کنند.

جناب حکیمی! آقای مقدسیان معتقدند بانک‌ها باید بگذارند استارتاپ‌ها و جوان‌ترها حضور فعال داشته باشند تا این‌قدر فرار مغزها نداشته باشیم. در این زمینه به تجربه‌ای در حوزه مخابراتی اشاره کنم. اگر یادتان باشد آنجا شبیه نئوبانک‌ها، MVNO را داشتیم. آنجا رگولاتور مخابراتی، مجوزفروشی کرد و لایسنس داد و خیلی از بانک‌ها برای گرفتن مجوز هجوم بردند. هزینه زیادی هم دادند و بعد از پنج شش سال، هیچ MVNO شکل نگرفته زیرا اپراتورها اجازه ندادند. اگر بانک‌ها هم بخواهند روی همراه بانک‌شان سرویس بدهند و از سوی دیگر جوانان وارد کار شوند، معلوم نیست رگولاتور، مجوز بدهد یا خیر؟ آیا شما هم معتقدید مسوولیت با بانک‌ها باشد؟ آن‌وقت اگر بانک‌ها اجازه رشد به استارتاپ‌ها ندهند، چگونه این کلاف سردرگم را می‌توان هدایت کرد که همگی در این بازی منتفع شوند؟

حکیمی: ابتدا موضوعی را در مخالفت با آقای مقدسیان عرض کنم. بنده، زمانی که وارد بانک مرکزی شدم، در یکی دو ماه اول، وقتی پیش یکی از رئیس گروه‌ها بودم، وی معتقد بود بانک مرکزی، متولی اشتغال در کشور است. بنده فکر کردم منظور ایشان، اشتغال عمومی، رشد اقتصادی و این موارد است و تایید کردم اما وقتی توضیح داد متوجه شدم منظورش این است که باید یک‌سری افراد را استخدام کند. بانک‌های ما موسسه خیریه نیستند و برای سودآوری و ارائه سرویس‌ها ایجاد شده‌اند هرچند ما ذهنیت موسسه خیریه راجع به آن داریم. تعدادی از کامنت‌های دوستان را در همین گروه ملاحظه کردم، معتقد بودند مردم چه می‌شوند؟ این موضوع، کار رگولاتور است نه بانک. رگولاتور، فضایی را مشخص می‌کند که به نفع عمومی باشد و جلوی جاه‌طلبی‌های بخش خصوصی در بانک را که باید کاملا رگوله باشد، بگیرد. پس اینکه مردم چه می‌شوند، باید از رگولاتور توقع داشت نه بانک. نکته بعدی این است که بانک‌ها مثل فیل هستند و خیلی بزرگ! وقتی وارد می‌شوند، همه‌چیز را له می‌کنند و بعضی اوقات، له کردن به معنای خراب کردن است. مثلا میمون‌ها، وقتی موز بزرگ پیدا می‌کنند، بیشتر از ۱۰ تا نمی‌توانند بخورند اما بقیه را رها نمی‌کنند بلکه له و ضایع می‌کنند! نگرانی من این است که بانک‌ها ممکن است ضعیف ظاهر شوند اما به خاطر سایز بزرگ‌شان، کل بیزینس را له کنند. شما تجربه MVNO را گفتید، من تجربه کسب‌وکارهای اعتباری را عرض می‌کنم که بر اساس مرچند فی شکل می‌گیرند. وقتی بانک‌ها، مرچند فی را حذف کردند، این بیزینس‌ها خشک شدند و اصلا در کشور شکل نگرفتند. در زمینه نئوبانک، فکر می‌کنم روند مشابهی اتفاق می‌افتد و هرچقدر بگوییم از جوانان حمایت کنید جلو بروند، در نهایت بانک‌ها، نئوبانک‌های خودشان را ممکن است ایجاد کنند یا به قول آقای مقدسیان، موبایل بانک‌شان را توسعه دهند و دیجیتالی کنند و به بانک دیجیتال تبدیل شوند و بانکداری دیجیتال را به مشتریان‌شان عرضه کنند تا فضایی ایجاد نشود که یک استارتاپ بتواند از آنها سرویس بگیرد. این وضعیت، سرنوشت محتوم است اما اینکه چه‌کار کنیم از این وضعیت رها شویم، موضوع نیش مارکت‌هاست. هرکس می‌خواهد به عنوان استارتاپ فعالیت کند، باید دنبال نیش مارکت بگردد و سپس از سرویس‌های باز بانک استفاده کند. اسم آن، نئوبانک و بانک دیجیتال نیست اما از سرویس‌های دیجیتال بانک استفاده می‌کند که نیش مارکت را تحت‌پوشش قرار دهد. ممکن است نیش مارکت بعد از مدتی آن‌قدر بزرگ شود که استارتاپ را رشد دهد اما به نظر نمی‌رسد که یک استارتاپ صرفا

> حکیمی: اگر مجوز به نئو بانک ها داده شود، نمی‌توان رها کرد هرکار خواست بکند. بنابراین باید ساختار عریض و طویل در خود رگولاتور ایجاد شود که بر مجوزهای متعدد صادرشده نظارت کند. رگولاتورها هم از جنبه ریسکی که ایجاد موسسه جدید دارد و هم از جنبه نظارتی که پتانسیل و لجستیک احتیاج دارد، در مضیقه است. البته نمی‌گویم مضیقه‌اش کجاست و دلیلش چیست اما به عنوان فکت، عرض می‌کنم از این دو جهت در مضیقه است بنابراین مجوز جدیدی صادر نمی‌شود و اگر هم حرکتی اتفاق بیفتد، چارچوبی است و از نظام سلسله مراتبی نظارتی استفاده می‌شود؛ به این معنا که نئوبانک‌ها زیرنظر بانک‌ها قرار می‌گیرند و ریزپروفایل‌شان در ریزپروفایل عمومی بانک خواهد بود تا اینکه خودشان به صورت مستقل موردنظارت قرار گیرند

و منحصرا خدمات بانکی ارائه کند. نیش مارکت یعنی کسب‌وکاری دارید که احتیاج به سرویس‌های بانکی دارد، بنابراین سرویس‌های بانکی را به کسب‌وکار متصل و ارزش ایجاد می‌کنید. اگر رشد اتفاق بیفتد، در نیش مارکت‌ها و سرویس‌های ترکیبی رخ می‌دهد. چون معمولا بانک‌ها حوصله ندارند چنین مشتری‌ها یا بیزینس‌هایی را در مدل کسب‌وکاری‌شان بیاورند اما استارتاپ‌ها می‌توانند نقاط خلاء را شناسایی کنند و تحت پوشش قرار دهند. کاری که باید بانک‌ها انجام دهند و رگولاتور باید آن را فورس کند، باز کردن سیستم‌ها به کسانی است که تمایل دارند در بازارهای مختلف فعالیت کنند. این اتفاق در اتحادیه اروپا با PST2 افتاده است؛ یعنی بانک‌ها مجبور می‌شوند به استارتاپ‌هایی که مجوز گرفته‌اند، سرویس بدهند. به نظرم، اگر روند آینده را این‌گونه بچینیم، موفقیت حاصل می‌شود تا اینکه بگوییم نئوبانک بزنیم و بعد بانک‌ها با سایز و حجم بزرگ‌شان، آنها را له کنند.

در این زمینه نگفتید که رگولاتور مجوز بدهد یا اینکه چارچوب‌گذاری کند و مسوولیت با بانک‌ها باشد؟

حکیمی: اگر چارچوب PST2 را در اتحادیه اروپا نگاه کنید، آنها مجوز می‌دهند. با این حال، تجربه‌ای که درباره پرداخت‌یار و پرداخت‌ساز داشتیم، چارچوبی بوده است. نمی‌گویم صددرصد موفق بوده اما رگولاتور به شدت از مجوز، فراری است. مجوز مانند تولد یک نوزاد است. وقتی نوزاد، متولد شد، نمی‌توان به خاطر کار بدی که انجام داده، او را بکشید! یا به عبارتی مجوز را لغو کنید. بنابراین مجوز، تعهداتی را برای رگولاتور ایجاد می‌کند و نظارت، تعهد بعدی‌اش است. اگر مجوز داده شد، نمی‌توان رها کرد هرکار خواست بکند. بنابراین باید ساختار عریض و طویل در خود رگولاتور ایجاد شود که بر مجوزهای متعدد صادرشده نظارت کند. رگولاتورها هم از جنبه ریسکی که ایجاد موسسه جدید دارد و هم از جنبه نظارتی که پتانسیل و لجستیک احتیاج دارد، در مضیقه است. البته نمی‌گویم مضیقه‌اش کجاست و دلیلش چیست اما به عنوان فکت، عرض می‌کنم از این دو جهت در مضیقه است بنابراین مجوز جدیدی صادر نمی‌شود و اگر هم حرکتی اتفاق بیفتد، چارچوبی است و از نظام سلسله مراتبی نظارتی استفاده می‌شود؛ به این معنا که نئوبانک‌ها زیرنظر بانک‌ها قرار می‌گیرند و ریزپروفایل‌شان در ریزپروفایل عمومی بانک خواهد بود تا اینکه خودشان به صورت مستقل موردنظارت قرار گیرند.

مقدسیان: آزموده را آزمودن خطاست! ما نمی‌توانیم هیچ‌چیز را کنار یک کشتی بزرگ ببریم و بگوییم می‌توانید زنده بمانید. این‌قدر تجربه‌های خراب، وحشتناک و شکست‌خورده داریم که اگر بگویید استارتاپ‌ها و غیربانک‌ها، نئوبانک بزنند و بانک هم نئوبانک بزند، از الان فاتحه‌اش خوانده است و هیچ‌وقت شکل نمی‌گیرد. بهترین راه این است که بانک دست از سر نئوبانک بردارد و رگولاتور به آنها اجازه و دستورالعمل ندهد و به غیربانک‌ها بگوید این کار را انجام دهید. البته نه غیربانک‌های قدرتمند مثل ستاد اجرایی فرمان امام یا بنیاد مستضعفان و مانند اینها. در این شرایط، مسلم است بقیه نمی‌توانند شکل بگیرند، زنده بمانند و کار کنند. در جلسه‌ای حضور داشتم، یکی گفت: چقدر پول می‌خواهد؟ دیگری گفت: ۲۰۰ میلیارد تومان. اولی جواب داد: توجیه بیاورید قبول می‌کنم. شما چند استارتاپ کوچک پیدا می‌کنید که با دو جلسه، ۲۰۰ میلیارد تومان تامین کند؟! اینکه آقای حکیمی می‌گویند نئوبانک‌ها در کنار بانک‌ها باشند، از سابقه گذشته ایشان نشات می‌گیرد! اینکه بخواهیم اینها را زیرنفوذ بانک‌ها ببریم چون قانون و مقررات نداریم و بانک مرکزی هم حوصله ندارد برای آنها کاری انجام دهد، بگوید فعلا تحت‌نظر بانک‌ها باشید، درست نیست و فاتحه‌اش خوانده است.

آقای حکیمی پاسخی دارید؟

حکیمی: بنده بر مبنای فکت صحبت می‌کنم نه آنچه که باید باشد. فکر نمی‌کنم رگولاتور و حاکمیت آمادگی این را داشته باشد که موسسات مستقل در این زمینه شکل بگیرند مگر اینکه به اندازه کافی بزرگ باشند. اگر استارتاپ‌ها زیر چتر حمایتی بانک‌ها قرار نگیرند، عملا اجازه فعالیت به آنها داده نمی‌شود. نمی‌گویم این موضوع درست است یا غلط. بنده از دیدگاه اخلاقی صحبت نمی‌کنم اما واقعیتی است که در جامعه وجود دارد و هست. نحوه فعالیت را هم آن‌چیزی که «هست»، مشخص می‌کند نه آنچه «باید». به نظرم رگولاتور را نمی‌توان قانع کرد که مجوزهای متعدد بدهد. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های اتحادیه اروپا درباره راه‌اندازی PST2 و مجوز دادن به استارتاپ‌ها برای انجام دادن عملیات پرداخت، همین مجوزهاست. انبوهی از فرم‌ها را در اختیار استارتاپ‌ها قرار می‌دهند تا شبیه بانک با آنها برخورد کنند و تعهدات پولشویی و... می‌گیرند و استارتاپ اصلا نمی‌فهمد اینها چیست. بنابراین این مسوولیت‌ها را بانک باید قبول کند و استارتاپ‌ها به فعالیت اصلی‌شان که مارکتینگ و توسعه کسب‌وکار و محصول است، بپردازند.

مقدسیان: آقای افتاده! این آقای حکیمی، جزء آن بانکداران قدیمی است! وای برما؟! تا کی باید صبر کنیم؟! ۴۲ است می‌گوییم شرایط حساس کنونی! تا کی باید منتظر بنشینیم، سرعت بانک مرکزی درست شود و به داد جوانان، مسن‌ها و سالمندان برسد؟ این واقعیت را تا کی باید بپذیریم؟! به خدا خسته شدیم.

حکیمی: بنده با آقای مقدسیان موافقم که باید این اتفاق بیفتد اما نمی‌افتد چون ساختارها اجازه نمی‌دهند. برای اینکه ساختارها را تغییر دهید، به قوانینی احتیاج دارید که این مسوولیت‌ها را برعهده رگولاتور بگذارد. اگر توانستیم مجلس را متقاعد کنیم که در این خصوص قانون‌گذاری کند کمااینکه در اتحادیه اروپا قانون‌گذاری شد که بعد از آن بانک‌ها عقب‌نشینی کردند، این اتفاق ممکن است بیفتد اما با ساختار کنونی و حقوقی موجود، همین فعالیتی هم که بانک‌ها راه‌اندازی کردند و پیش بردند، از چارچوب‌های کنونی فراتر رفتند.

پس در کلیات مباحث با آقای مقدسیان، مخالفتی ندارید اما معتقدید شرایط موجود با آنچه ایشان مطرح می‌کنند و با واقعیت موجود، همسو نیست؟

حکیمی: آقای مقدسیان جامعه آرمانی را تصور می‌کنند اما بنده می‌گویم ما در چه نقطه‌ای قرار داریم. واقعیت این است که رسیدن به آن جامعه آرمانی، مسیر سختی است. صحبت از یک سال و دو سال است نه ۱۰ سال آینده. هیچ‌کس نمی‌تواند پیش‌بینی کند ۱۰ سال آینده چه خواهد شد. نهایتا می‌توانیم برای یکی دو سال آینده برنامه‌ریزی کنیم. عرض بنده این است که در چارچوب یکی دو سال، این موضوع، امکان‌پذیر نیست و چون چارچوب‌ها و ساختارها را نمی‌توان به سرعت تغییر داد، باید سیاست‌گذاری‌هایی در چارچوب ساختار موجود صورت گیرد که این روند را تسهیل کند.

آقای مقدسیان اگر نکته‌ای ندارید، بحث را ببندیم.

مقدسیان: بحث مفصل است. حالا شما سراغ مجلس و جاهایی که قبلا گفتم، البته غیر از بانک مرکزی، هم بروید.

آقایان حکیمی و زادمهر! چنانچه نکته پایانی مدنظر دارید، بفرمایید.

حکیمی: امیدوارم مباحث، مجموعا مفید بوده باشد.

زادمهر: دوستانی که بنده را می‌شناسند، می‌دانند بیش از ۱۴ – ۱۵ سال است که در حوزه استارتاپی مشغول به فعالیت بوده‌ام. احتمالا دوستان سهام‌یاب و مانیتس (دقیقه ۲:۱۴:۵۱) را بشناسند. زمانی که وارد فضای نئوبانک شدیم تا این پروژه را جلو ببریم، فضا را بررسی کردیم، متوجه شدیم امکان ندارد بتوانیم از رگولاتور برای ایجاد نئوبانک مجوز بگیریم. بنده هم قبلا در هیچ نهاد دولتی یا رگولاتوری اشتغال نداشته‌ام و علاقه‌مند به کار در این نهادها هم نیستم. وظیفه بنده نیز اصلاح رگولاتور یا قوانین موجود نیست بلکه وظیفه‌ام این است که چگونه از ظرفیت‌های موجود، استفاده و نئوبانک ایجاد کنم. امروز تنها مدلی که می‌توان نئوبانک را با کمترین ریسک پیش برد این است که در کنار بانک قرار بگیرید و از لایسنس آن استفاده کنید و زیرساخت‌ها و همه فرایندها را درست کنید و بعد بتوانید جدا شوید. صرفا نشستن و غر زدن و انتظار اینکه رگولاتور، همه‌چیز را برای ما فراهم کند تا جلو برویم و فرش قرمز برای ما پهن کند، درست نیست. می‌دانم در کشورهای دیگر، خیلی اوضاع بهتر از ماست اما متاسفانه واقعیت‌ها را باید بپذیریم. اینجا ایران است و برای فضای استارتاپی، فرش قرمز پهن نمی‌کنند؛ کفش آهنین لازم است! باید آستین‌ها را بالا زد و وارد شد خصوصا در فضا نئوبانک که بسیار پیچیده‌تر از کسب‌وکارهای دیگر است. پیشنهادی که به دوستان دارم، این است که ضمن اینکه همراه با رگولاتور همگی باید پیگیری کنیم تا شرایط بهتر شود، اما در همین فضای موجود، باید ببینیم با چه روشی می‌توان زیرساخت‌ها را آماده کرد. آماده شدن پلتفرم‌های نئوبانک حداقل چند سال طول می‌کشد. چون دوستان وقتی وارد فضا شوند و مسائل ریسک و تطابق‌پذیری را ببینند، متوجه خواهد شد اوضاع بسیار پیچیده‌تر از این حرف‌هاست. امیدوارم رگولاتور هم همراهی بیشتری داشته باشد و درها را باز کند و همه کسب‌وکارها بتوانند ورود کنند و ما شاهد هر ایرانی، یک نئوبانک در سال ۱۴۰۰ باشیم.

امیدوارم رگولاتور بانکی، در این مسیر، هرچه سریع‌تر، چراغ راه را برای فعالان این حوزه روشن کند. شاهد هستیم اختلاف‌نظر بین نخبگان و فعالان صنعت بانکی وجود دارد که آیا بانک‌های موجود نئوبانک داشته باشند یا دیگران ورود کنند. چالش دیگر این است که بانکی که به سمت دیجیتالی شدن حرکت می‌کند و حجم بازار آن هم نسبت به بانک‌های تجاری بزرگ، خیلی زیاد نیست و به واسطه کوچک بودنش به راحتی می‌تواند دیجیتال شود، آیا در کنار خودش به عنوان یک بانک دیجیتال، یک نئوبانک هم داشته باشد یا خیر. البته دوست داشتم در این زمینه در خدمت آقای اینالویی هم در این برنامه باشیم که این سعادت فراهم نشد و دسترسی به اینترنت نداشتند. در این فضا، چنانچه رگولاتور، هرچه سریع‌تر، مسیر را حداقل برای دو فعال این حوزه یعنی بلوبانک و بانکینو باز کند، می‌توانند با خیال آسوده‌تری مسیرشان را ادامه دهند و دوستان دیگری که قصد ورود به این عرصه دارند، قادر خواهند بود با ذهن بازتر و دقیق‌تر، ورود کنند.