

به نام خدا

بانکداری آینده

حل معما به روشی خلاقانه

Sohella Thuiner

مترجم:

منوچهر زمانی فریزهندی

(دانشجوی دکترای مدیریت فناوری اطلاعات)

با مقدمه‌ای از

دکتر علی دیواندری

(رئیس پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی)

بانکداری آینده حل معما به روشی خلاقانه

مترجم: منوچهر زمانی فریزهندی
ناشر: انتشارات آتی‌نگر
ناشر همکار: انتشارات وینا
چاپ اول، ۱۳۹۷
شمارگان: ۵۰۰ نسخه
قیمت: ۲۵۰,۰۰۰ ریال
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۱۰۲-۰۴-۹

ISBN: 978-622-6102-04-9

حق چاپ برای انتشارات آتی‌نگر محفوظ است.

نشانی دفتر فروش: خیابان جمالزاده جنوبی، روبه‌روی کوچه رشتچی، پلاک ۱۴۴، واحد ۱
تلفن: ۶۶۵۶۵۳۳۶-۸
نمابر: ۶۶۵۶۵۳۳۷
www.ati-negar.com * info@ati-negar.com



سرشناسه: ثواینر، سوها، Thuiner, Sohella

بانکداری آینده «حل معما به روشی خلاقانه» / [ویراستار سوها ثواینر]: مترجم منوچهر زمانی فریزهندی.

تهران: آتی‌نگر، ۱۳۹۷

۲۴۸ ص: مصور، جدول، نمودار.

ISBN: 978-622-6102-04-9

فیفا.

عنوان اصلی کتاب: Banks of the Future: Putting a Puzzle Together Creatively, 2014.

موضوع: بانک و بانکداری -- نوآوری Banks and banking -- Technological innovations

موضوع: بانک و بانکداری -- مدیریت ریسک Banks and Banking -- Risk management

موضوع: بانک و بانکداری -- تکنولوژی اطلاعات Banks and banking -- Information technology

موضوع: خدمات مشتری -- نوآوری -- مدیریت Customer services -- Technological innovations -- Management

موضوع: خدمات مالی -- نوآوری Financial Services industry -- Technological innovations

سرشناسه افزوده: زمانی فریزهندی، منوچهر، ۱۳۴۳ - مترجم.

رده‌بندی کنگره

رده‌بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی

HG۱۶۰۷/ف۲ب۲ ۱۳۹۷

۳۳۲/۱

۵۱۵۳۹۸۴

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار
۱۳	فصل اول: مقدمه
۱۵	۱-۱ پس از بحران
۱۶	۱-۱-۱ وضع موجود
۱۷	۲-۱-۱ کشف نقاط ضعف فرآیندهای روزمره
۱۸	۳-۱-۱ آنچه در سازوکارهای کنترلی جای خالی آن احساس می‌شود
۲۱	۴-۱-۱ تنظیم مقررات
۲۳	۵-۱-۱ اصول اخلاقی ارزیابی مجدد
۲۴	۲-۱ حساسیت به ریسک‌های پنهان
۲۴	۱-۲-۱ حساسیت به فرآیندها
۲۶	۲-۲-۱ حساسیت به هزینه
۲۸	۳-۱ مقررات بیمه و بانک
۲۹	۴-۱ نقش نوآوری‌ها
۳۰	۱-۴-۱ مفهوم نوآوری
۳۱	۲-۴-۱ مدیریت پروژه
۳۲	۳-۴-۱ متدولوژی
۳۴	۴-۴-۱ خلاقیت
۳۶	۵-۱ مقایسه عملکرد مغز با بانکداری
۳۷	۱-۵-۱ فرآیندهای عملیات بانکی
۳۷	۲-۵-۱ فرآیندهای عملیات مغز
۳۷	مراجع
۳۹	فصل دوم: نوآوری
۴۰	۱-۲ راه‌حل‌های خلاقانه
۴۰	۱-۱-۲ اینترنت در آینده
۴۱	۲-۱-۲ خلق ایده‌های جدید
۴۱	۳-۱-۲ توسعه فناوری
۴۲	۴-۱-۲ خلاقیت
۴۶	۲-۲ نوآوری‌های فناوری اطلاعات
۴۶	۱-۲-۲ پیشرفت‌ها در حوزه فناوری اطلاعات

۴۷	تعریف سازوکارهای کنترلی
۴۸	دقیق‌تر بودن با فناوری اطلاعات
۴۹	آزادی تأمین‌کنندگان در بانکداری
۵۰	استانداردهای فناوری اطلاعات
۵۰	هوش مصنوعی
۵۲	مدیریت پروژه
۵۶	رویه‌ها در مقایسه با فرآیندها
۶۱	ممیزی داخلی
۶۲	Eliza به‌عنوان یک ممیز داخلی
۶۳	ممیزی داخلی و هوش مصنوعی
۶۳	راه‌حل‌های هوشمند
۶۴	کسب‌وکار روزمره و راه‌حل‌های جدید
۶۵	شبکه‌های سازمانی
۶۵	مستندسازی
۶۶	مستندسازی و پروژه‌ها
۶۸	مستندسازی و اینترنت
۶۹	مستندسازی و مغز
۶۹	ارتباطات
۷۰	ارتباطات و مدیریت پروژه
۷۲	آموزش
۷۳	فرآیند آموزش
۷۳	کار تیمی مدرن
۷۴	مراجع

۷۷	فصل سوم: فرهنگ بانکداری
۷۸	۱-۳ مفهوم فرهنگ
۷۹	۱-۱-۳ ارتقای تغییرات
۸۰	۲-۱-۳ کارشناسان
۸۰	۳-۱-۳ واحدهای (دپارتمان‌های) داخلی
۸۱	۲-۳ فرهنگ آینده
۸۲	۱-۲-۳ ارزش‌ها
۸۵	۲-۲-۳ نوآوری و فرهنگ
۸۶	۳-۲-۳ فرهنگ تغییر
۸۷	۴-۲-۳ قوانین داخلی

۹۲.....	۵-۲-۳ نقش جدید: فرهنگ جدید.....
۹۲.....	مراجع.....

۹۳ فصل چهارم: آموزش

۹۳.....	۱-۴ آموزش دیروز.....
۹۵.....	۲-۴ آموزش امروز.....
۹۵.....	۱-۲-۴ معضل امروز.....
۹۵.....	۲-۲-۴ بازارهای اشباع شده و بازارهای در حال رشد.....
۹۷.....	۳-۲-۴ مدیریت دانش.....
۹۸.....	۴-۲-۴ کارکنان.....
۹۸.....	۳-۴ روش‌های آموزشی آتی.....
۹۹.....	۱-۳-۴ آموزش داخلی از طریق فیلم‌ها.....
۹۹.....	۲-۳-۴ ارائه داخلی در آینده.....
۹۹.....	۳-۳-۴ منطق نرم‌افزار رایگان.....
۱۰۰.....	۴-۳-۴ نسل شبکه (نت).....
۱۰۱.....	۵-۳-۴ دانشگاه‌های آنلاین.....
۱۰۲.....	۶-۳-۴ آموزش: روشن اندیشی.....
۱۰۲.....	۷-۳-۴ آموزش مدرن.....
۱۰۴.....	مراجع.....

۱۰۵ فصل پنجم: ارزیابی سلامت سازمان

۱۰۵.....	۱-۵ مفهوم ارزش‌ها.....
۱۰۶.....	۱-۱-۵ ارزیابی بایسته.....
۱۰۹.....	۲-۱-۵ ارزش‌های آتی.....
۱۱۳.....	مراجع.....

۱۱۵ فصل ششم: اینترنت و اجتماعی‌سازی

۱۱۶.....	۱-۶ انتقال اطلاعات دیجیتالی.....
۱۱۶.....	۱-۱-۶ امکانات فناوری آتی.....
۱۱۷.....	۲-۱-۶ اطلاعات و تغییر.....
۱۱۷.....	۳-۱-۶ ارتباطات با فناوری.....
۱۱۷.....	۲-۶ ارزش.....
۱۱۸.....	۱-۲-۶ راه‌حل فناوری اطلاعات هوشمند.....
۱۱۹.....	۲-۲-۶ تنظیم مقررات در اینترنت.....

۱۲۰.....	۳-۲-۶ برون سپاری داخلی یا برون مرزی.....
۱۲۱.....	۴-۲-۶ سازمان‌ها در آینده ارزش افزوده خواهند داشت.....
۱۲۸.....	۳-۶ آینده اینترنت.....
۱۲۸.....	۴-۶ امنیت آنلاین.....
۱۲۸.....	۱-۴-۶ تلفن همراه هوشمند.....
۱۲۸.....	۲-۴-۶ GPS.....
۱۲۸.....	۳-۴-۶ نرم‌افزارهای جدید.....
۱۳۹.....	۴-۴-۶ فرهنگ قدیمی فناوری اطلاعات.....
۱۳۰.....	۵-۴-۶ استفاده هوشمندانه از اینترنت.....
۱۳۰.....	۶-۴-۶ امنیت سایبری در آینده.....
۱۳۳.....	۷-۴-۶ شبکه‌های اجتماعی.....
۱۳۴.....	مراجع.....

فصل هفتم: مغز و خلاقیت در مقایسه با بانک و نوآوری

۱۳۵	
۱۳۷.....	۱-۷ رویکرد کاربردی.....
۱۳۷.....	۱-۱-۷ سیستم قابل اعتماد.....
۱۳۸.....	۲-۱-۷ سیستم‌های متمرکز و غیرمتمرکز.....
۱۳۸.....	۳-۱-۷ خلاقیت.....
۱۳۹.....	۴-۱-۷ هوش مصنوعی.....
۱۴۰.....	۵-۱-۷ حجم داده.....
۱۴۰.....	۶-۱-۷ ویژگی‌های سازمانی انسانی.....
۱۴۲.....	۷-۱-۷ کاهش پیچیدگی.....
۱۴۷.....	۸-۱-۷ هوش مصنوعی: فرآیندها.....
۱۴۷.....	۹-۱-۷ هوش انسانی.....
۱۵۰.....	۲-۷ استرس و مغز.....
۱۵۱.....	۱-۲-۷ سیستم‌ها، فرآیندها و کارکنان.....
۱۵۴.....	۳-۷ منطق یا شهود.....
۱۵۴.....	۱-۳-۷ ELIZA: HER.....
۱۵۶.....	۲-۳-۷ سمت چپ و سمت راست مغز.....
۱۵۶.....	۳-۳-۷ اثرانگشت مغز ما.....
۱۵۷.....	۴-۳-۷ هوش مصنوعی و کاربردی بودن.....
۱۵۷.....	۵-۳-۷ مغز: عقل.....
۱۵۸.....	۶-۳-۷ فناوری حس ششم.....
۱۵۹.....	۷-۳-۷ خستگی مغز و کوتاه‌فکری.....

۱۶۰.....	۴-۷ لحظه جادویی.....
۱۶۰.....	۵-۷ پروژه‌های پیش رو و ماهیت مغز.....
۱۶۱.....	۱-۵-۷ خستگی در پروژه.....
۱۶۱.....	۲-۵-۷ اتاق‌های فرار.....
۱۶۲.....	۳-۵-۷ روش‌های جدید کاهش استرس.....
۱۶۳.....	۶-۷ پرهیز از ریسک‌های پنهان.....
۱۶۴.....	۱-۶-۷ بانکداری سرمایه‌ای.....
۱۶۵.....	۲-۶-۷ مزایا.....
۱۶۷.....	مراجع.....

فصل هشتم: بانکداری در آینده

۱۶۹.....	۱-۸ فضای کاری.....
۱۷۰.....	۱-۱-۸ تلفن‌های همراه به‌عنوان لپ‌تاپ‌های آینده.....
۱۷۱.....	۲-۱-۸ مودم، کابل، تلویزیون، رادیو و.....
۱۷۲.....	۲-۸ پیچیدگی در آینده.....
۱۷۳.....	۱-۲-۸ راه‌حل‌های بانکی جدید.....
۱۷۹.....	۲-۲-۸ فعالیت‌های اصلی بانکداری.....
۱۸۲.....	۳-۸ مدیریت پروژه.....
۱۸۴.....	۱-۳-۸ مشارکت داخلی.....
۱۸۵.....	۲-۳-۸ پروژه‌های پیچیده.....
۱۹۶.....	۴-۸ امنیت.....
۱۹۷.....	۱-۴-۸ خدمات مشتریان.....
۱۹۸.....	۵-۸ فناوری.....
۱۹۸.....	۱-۵-۸ روند رشد فناوری اطلاعات.....
۱۹۹.....	۲-۵-۸ نیازمندی.....
۲۰۰.....	۳-۵-۸ برخی ایده‌ها.....
۲۰۱.....	۴-۵-۸ بانکداری موبایل و بانک‌های قدیمی.....
۲۰۲.....	۵-۵-۸ BOFB و راه‌های نوآورانه.....
۲۰۳.....	۶-۵-۸ فضای ابری آینده.....
۲۰۵.....	۷-۵-۸ بهره‌وری.....
۲۰۵.....	۸-۵-۸ مزایا.....
۲۰۶.....	۶-۸ سرویس‌دهندگان خارجی.....
۲۰۸.....	۱-۶-۸ برون‌سپاری.....
۲۱۰.....	۷-۸ کارکنان خارجی.....

۲۱۱.....	۸-۸ کارکنان.....
۲۱۱.....	۱-۸-۸ ارزش‌های پایدار.....
۲۱۲.....	۲-۸-۸ ایفای نقش کارکنان.....
۲۱۳.....	۳-۸-۸ پاداش‌دهی به کارکنان.....
۲۱۳.....	۴-۸-۸ کارکنان در آینده.....
۲۱۴.....	۵-۸-۸ مدیران ارشد در آینده.....
۲۱۵.....	۹-۸ مشتریان.....
۲۱۵.....	۱-۹-۸ راه‌حل‌های ممکن برای جذب مشتریان.....
۲۱۶.....	۲-۹-۸ تعامل با مشتریان.....
۲۲۰.....	۳-۹-۸ بانکداری و لذت.....
۲۲۱.....	۱۰-۸ ارزش افزوده.....
۲۲۲.....	۱-۱۰-۸ مزایای مستقیم.....
۲۲۳.....	۲-۱۰-۸ مزایای هنر.....
۲۲۵.....	۳-۱۰-۸ هوش احساسی.....
۲۲۸.....	۴-۱۰-۸ ارزش خلاقیت.....
۲۳۰.....	۵-۱۰-۸ اجتماعی‌سازی در آینده.....
۲۳۰.....	۶-۱۰-۸ ارتباطات.....
۲۳۴.....	۷-۱۰-۸ بانک‌های آینده مثل یک دوست خوب.....
۲۳۶.....	۸-۱۰-۸ BOFB پاسخی به فقدان امنیت امروزی.....
۲۳۹.....	۹-۱۰-۸ پیش‌بینی آینده.....
۲۴۰.....	مراجع.....

۲۴۳ فصل نهم: مبارزان توانمند

۲۴۳.....	۱-۹ Sylvia Stocker: مدیر خلاق.....
۲۴۵.....	۲-۹ Jacques Ambuhl: هواشناس.....
۲۴۷.....	۳-۹ Anu Chhabra: همکار و مشاور بانک سوئیس.....
۲۴۸.....	۴-۹ Cyril Demaria: کارشناس و مدرس سرمایه خصوصی.....
۲۴۸.....	۵-۹ Bernhard Moestl: مدیرعامل Brainworx Europe.....

مقدمه

نقش فناوری اطلاعات در صنعت بانکداری بسیار مهم و انکارناپذیر بوده و راه‌های نوینی را روی بازارها، خدمات و محصولات جدید در صنعت بانکداری گشوده است. سرعت تغییر در صنعت خدمات مالی در سال‌های اخیر بسیار افزایش یافته است و فناوری اطلاعات عرصه را برای توسعه بی‌سابقه فعالیت‌های مالی در سراسر دنیا باز کرده است. در واقع فناوری اطلاعات صرفاً به عنوان یک ابزار و یا تسهیل‌کننده سایر عملیات و فرآیندها در بانکداری تلقی نمی‌شود، بلکه فناوری اطلاعات عملاً موتور محرکه بانکداری آینده خواهد بود. سؤال مهم پیش روی صنعت بانکداری این است که چشم‌انداز آتی مطلوب برای فناوری اطلاعات کدام است و بانک‌ها چگونه می‌توانند در مسیر این چشم‌انداز حرکت کنند؟ ارائه پاسخ درخور و خلاقانه به این سؤال، یکی از محورهای اصلی کتاب حاضر است.

باید اذعان کرد که در بانکداری آینده راه‌حل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی از طریق فناوری اطلاعات حائز اهمیت است. جداسازی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار بانکی دیگر امکان‌پذیر نبوده و این کتاب در راستای این موضوع تعاملات بیشتر بین هوش مصنوعی و کسب‌وکار بانکی را با رویکردی کاملاً کاربردی بررسی می‌کند. راه‌حل‌های هوش مصنوعی برای کنترل تعاملات فناوری اطلاعات با افراد، سیستم‌ها، فرآیندها و شبکه‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

سیر تحولات اجتماعی به نحوی است که تعاملات مجازی به مرور عموم عرصه‌های زندگی بشری را تحت تأثیر قرار داده است. این ارتباطات مجازی طبیعتاً ریسک‌های ناخواسته‌ای را در همه فعالیت‌ها به ویژه فعالیت‌های مالی ایجاد کرده است که حدود این ریسک‌ها در آینده نیز به صورت گریزناپذیری افزایش خواهد یافت. اجتناب از ریسک‌های پنهان و مدیریت مطلوب آن یکی دیگر از موضوعات مهمی است که کتاب حاضر به آن می‌پردازد.

سازمان‌های خدمات مالی نیازمند بررسی فرآیندهای موجود کسب‌وکار خود هستند تا به اهدافی همچون بهبود خدمت به مشتری برای کسب مزیت رقابتی و کاهش هزینه‌های عملیاتی، برآورده ساختن الزامات مقرراتی و تطبیق با روندهای جدید در بازار و بهره‌برداری از محصولات جدید دست یابند. این کتاب رویکرد خلاقانه در خصوص نحوه سازماندهی ارائه می‌دهد که در حقیقت با بررسی روش‌های قدیمی‌تر، نشان می‌دهد این روش‌های سنتی در فرهنگ سازمانی مناسب بوده، ولی با محیط امروزی سازگاری ندارند.

این کتاب همچنین ایده‌ها و مفاهیم مدل‌های آتی کسب‌وکار را منعکس کرده و تلاش دارد از ایده‌های مخترعان بزرگ، کارشناسان نوآوری و متفکران آینده‌نگری همچون استیو جابز و میچینو کاکو در طراحی بانکداری آینده بهره‌برداری کند. این ایده‌ها و نوآوری‌ها در بانکداری قادر خواهد بود به طور خودکار با تمام وابستگی‌ها ارتباط برقرار کرده و آنچه را که باید تغییر نماید مشخص کند.

کتاب حاضر این باور را می‌پروراند که برای کنترل و اداره یک سازمان به منظور اجتناب از بحران‌ها باید روش‌های بهتری نسبت به قبل ارائه شود و بانکداری آینده پیوند راه‌حل‌های کسب‌وکار و راه‌حل‌های فناوری اطلاعات است. در نهایت این کتاب حاوی مباحث و موضوعات بدیعی است که می‌تواند دریچه‌های فکری و ذهنی جدیدی را به روی مخاطبان آن بگشاید و به همین دلیل مطالعه آن به مخاطبان توصیه می‌شود.

دکتر علی دیواندری

رئیس پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی

پیشگفتار

تمرکز اصلی این کتاب روی عوامل کلیدی بانکداری مثل فناوری، تعاملات انسانی و فرآیندهاست که به حذف بحران‌های آتی در صنعت بانکداری کمک می‌کنند. همچنین این عوامل دلیل اصلی ریسک‌های عملیاتی و اقدامات تکراری زیاد در سال‌های گذشته بوده است. این کتاب اطلاعاتی را از منابع مختلف ترکیب و در چارچوبی جدید ارائه کرده است. هدف نویسنده، ارائه روشی جدید برای یکپارچه‌سازی طیف وسیعی از موضوعات مرتبط با بانکداری است که الهام‌بخش خوانندگان برای تدوین ایده‌های بیشتر با توجه به پیشینه آن‌ها خواهد بود. خوانندگان این کتاب شامل مشتریان، کارکنان و شرکای بانکی هستند. این دسته از افراد پس از خواندن این کتاب می‌توانند تجربه خلاقانه خود را آغاز کنند.

دلیل این که نویسنده روی مدیریت پروژه تمرکز دارد این است که این مفهوم کمک می‌کند موضوعاتی چون نوآوری و خلاقیت پوشش داده شوند. از آنجا که نقش مدیر پروژه مستلزم بهبود مستمر مهارت‌های ارتباطی، درک تفاوت‌های فرهنگی در سازمان، فعالیت حرفه‌ای، اعتبار و قابلیت توسعه فرهنگ حمایتی در کار تیمی است، مدیر پروژه می‌تواند با سطوح بالای پیچیدگی مقابله کرده و بر این اساس، مدیریت پروژه مناسب‌ترین رویکرد برای رفع چالش‌های سیستم‌های پیچیده بانکداری امروزی است.

به نظر من، اقتصاد ما هنوز نیازمند بانکداری سنتی است، اما عادت‌های در حال تغییر مشتریان بانک‌ها را ملزم به دستیابی به فناوری نوآور کرده است. من شخصاً ترجیح می‌دهم در هر دو نوع بانک حساب داشته باشم تا بتوانم ترکیبی از خدمات را از هر دو نوع مؤسسه مالی دریافت کنم.

هدف از تهیه این کتاب این بود که در دسترس خوانندگانی قرار بگیرد که هیچ دانشی در خصوص فناوری اطلاعات و بانکداری نداشته یا حداقل اطلاعات کمی دارند اما می‌توانند مفاهیم را درک کنند. در این کتاب از ترکیبی از متون و تصاویر استفاده شده است که کمک می‌کنند اطلاعات کلیدی به راحتی درک شده و برای کسانی که وقت کافی برای خواندن کل کتاب را ندارند مفید هستند.

با توجه به این که از نظرات کارشناسان زیاد، ترکیبی از تصاویر، رنگ‌ها و متون در این کتاب استفاده شده است، مغز ما اطلاعات را با کمترین زحمت دریافت می‌کند. این موضوع نیز شاید روشی باشد که در آینده برای رویارویی با معضل اطلاعات زیاد بتوان مورد استفاده قرار داد.

زوربخ، سوئیس

می ۲۰۱۴

Sohella Thuiner

