



الانباء

alanba.com.kw



International Banking Conference:  
SHAPING THE FUTURE

المؤتمر المصرفي العالمي  
صياغة المستقبل



PDF

نائب الرئيس التنفيذي لمجموعة بنك الكويت الوطني على هامش المؤتمر المصرفي العالمي «صياغة المستقبل»:

# البحر: التحول التكنولوجي سينتج عنه رابحون وخاسرون.. ومقاومة التطور مصيرها الفشل



قالت نائب الرئيس التنفيذي لمجموعة بنك الكويت الوطني شيخة البحر، إن قطاع الخدمات المالية يشهد تطوراً سريعاً، وهو الأمر الذي يجعل من الصعب على أطراف فاعلة في هذا القطاع الاحتفاظ بمكانة قيادية وفي بعض الحالات صعوبة في مواكبة تلك التطورات. وأشارت في كلمتها خلال المؤتمر المصرفي العالمي «صياغة المستقبل» الذي عقد أمس تحت رعاية بنك الكويت المركزي، إلى أن عملية التحول التكنولوجي سينتج عنها رابحون وأيضاً خاسرون، ويبقى السؤال الأكثر إلحاحاً اليوم هو كيف يمكن للبنوك الانتقال بنجاح إلى نموذج تشغيل جديد، وكذلك كيف تبقى في الصدارة وتتجنب التخلف عن الركب؟. وأضافت أن حجم وتواتر القفزات التكنولوجية التي نعيشها اليوم تعني أننا نشهد أسرع وتيرة للتطور في جميع القطاعات تقريباً، موضحة في الوقت نفسه أن التحول الناجح لأي قطاع يعتمد على مدى فهم الاتجاهات المؤدية إلى التغيير، والأهم من ذلك القوى الكامنة وراء تلك الاتجاهات.

■ البنوك تحتاج إلى ضخ استثمارات ضخمة لترسيخ بنية أساسية تدعم ابتكار المنتجات والخدمات  
■ حجم وتواتر القفزات التكنولوجية يعينان أننا نشهد أسرع وتيرة للتطور في جميع القطاعات تقريباً  
■ التكنولوجيا الرقمية تتطلب مواهب مهنية مؤهلة رغم ندرتها لتدعم نماذج التشغيل المتغيرة للبنوك

من الموارد النادرة، لاسيما في بيئة صعبة تتطلب توافراً مجموعة مهارات جديدة وأحياناً متخصصة لدعم نماذج التشغيل المتغيرة للبنوك، مشيرة إلى أنه يجب توجيه الاستثمار نحو تطوير المصرفيين الحاليين لتلبية متطلبات نموذج أعمال الغد.

## حصان التنويع

وأكدت البحر أن حصاد التنويع الذي اتخذته البنك منذ سنوات طويلة يتجلى في تدفق الإيرادات والربحية من مناطق جغرافية متعددة ومن قطاعات أعمال مختلفة وكلاهما مدعومان بشكل مباشر من خلال نموذج أعمالنا واستراتيجيتنا، حيث إن ما بين 25% و30% من الأرباح تساهم بها عملياتنا الدولية منها ما بين 8% و9% من وحدتنا في مصر وكذلك 10% من الأرباح تأتي من الخدمات المصرفية الإسلامية المتخلطة في ذراعنا الإسلامي بنك بوبيان. وشددت البحر في الوقت نفسه على أن بنك الكويت الوطني وعلى مدار تاريخه واجه العديد من التحديات وأحياناً بعض الأزمات، وخرج منها أقوى ويعد ذلك تطور اكتسبه مع مرور الوقت وما زال يحتفظ به حتى الآن فغلبت الرغبة من اختلاف البيئة التشغيلية اليوم عما كانت عليه سابقاً، إلا أن تلك البيئة توفر فرصاً تعتقد أننا أصبحنا الآن في وضع قوي يمكننا من اقتناصها.

## تحديات وفرص

أكدت شيخة البحر أن القطاع المصرفي أمامه الكثير من التحديات، إلا أنه وفي الوقت نفسه يعد هذا هو الوقت المناسب لظهور واقتناص الفرص.

وأضافت أنه يجب على القطاع أن يتطور ويواصل ضخ الاستثمارات نحو التقنيات الحديثة ليكون قادراً على مواجهة التحديات المستقبلية والتغلب على الاضطرابات.

وأكدت أنه وفي ظل تحول الخدمات المصرفية إلى سلعة تعتمد على التكنولوجيا فإن الاتجاه حالياً سيكون نحو نموذج المنافسة العالمية. وبالإضافة إلى تهديد شركات التكنولوجيا الرقمية Fintechs والجهات من خارج القطاع المالي، فإن البنك بحاجة إلى التنافس على المستوى العالمي خاصة في الحدود والحوافز العابرة للأسواق الجديدة من خلال الخدمات والمنتجات الرقمية.

وقالت البحر إن السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو مدى تمكن الجهات التنظيمية من مواصلة التكيف بصفة مستمرة مع الاتجاهات العالمية ومواكبة الأطراف الناشطة في القطاع المالي، وبالإضافة إلى ذلك هل بإمكان الحكومات توفير البنية التحتية على مستوى القطاع والقوى العاملة الماهرة والحاصلة على مستويات تعليمية عالية لقيادة هذا القطاع المليء بالتحديات.

مستوى العالم وهي Google و Apple قاموا مؤخرًا بإعلان عن مبادرات جديدة تنافس المنتجات المصرفية الأساسية، لذا فإن الأعمال المصرفية الرقمية تعد هي المستقبل حيث سيكون لذلك آثار هائلة على نماذج الأعمال المصرفية الحالية والقطاع بصفة عامة.

وأكدت البحر أن هناك تغييرات هائلة على صعيد صناعة خدمات المدفوعات، حيث يصل حجم التجارة الإلكترونية إلى 2 تريليون دولار أمريكي سنوياً، مضيفة أن الوقت نفسه أنه ولكي تتمكن البنوك من التطور وتلبية متطلبات هذا العصر الرقمي، هناك حاجة إلى ضخ استثمارات ضخمة لترسيخ بنية أساسية تدعم ابتكار المنتجات وتوصيلها للعميل. وأضافت أن الاستثمار بكثافة في إدخال تقنية «الروبوت المصرفي» والحوسبة السحابية ومعالجة البيانات تزيد بصورة ملحوظة خلال الفترة الماضية، وكلها من العوامل التكنولوجية للبنوك بما يساعدها في تقديم خدمة أفضل تتناسب مع احتياجات العملاء. وقالت البحر إنه وفي ظل التكنولوجيا الرقمية، تظهر متطلبات جديدة على صعيد القوى البشرية، فالوالمه المهنية المؤهلة تعد



د. محمد الهاشل وناصر السائير وعصام الصقر وشيخة البحر وصلاح الفليح ووفاء القطامي في لحظة جماعية

وأضافت أن البنوك وفي الوقت ذاته تشهد أيضاً ضغوطاً متزايدة من جهات خارج القطاع المالي مثل Google و Apple و Amazon بالإضافة إلى القطاعات القائمة التي تسعى إلى توفير خدمات مالية لتعزز ما تقدمه للعملاء وكذلك شركات الاتصالات، في الدول التي يتراجع بها اختراق الخدمات المصرفية، مشيرة إلى أن أكبر ثلاث شركات من حيث القيمة السوقية على

النظام المحيط بالقطاع المالي. وقالت البحر إن الموجة الجديدة من الشركات الناشئة وشركات التكنولوجيا المالية التي تركز على تزويد عملائها بتجربة متميز بالبرونة للبنوك الأمر الذي يتطلب معه أن تقوم البنوك بدورها برفع مستوى ما تقدمه من خدمات وتعمل على تطويرها بما يتناسب مع اتجاهات القطاع لتلبية احتياجات العملاء.

الإنترنت والهواتف المحمولة ومواقع التواصل الاجتماعي التي تشهد في الوقت الحاضر، أصبح تحول البنوك إلى تقديم خدمات رقمية أمراً ضرورياً وحتمياً، ففي منطقة دول مجلس التعاون الخليجي التي تتمتع بأعلى معدلات انتشار الإنترنت والهواتف المحمولة على مستوى العالم، يعد تقدم الخدمات المصرفية المتطورة عبر الإنترنت والهاتف المحمول جزءاً لا يتجزأ من

معرض حديثها أن العالم شهد قفزات هائلة في مجال التكنولوجيا خلال العقد الماضي الأمر الذي ساهم بالفعل في تغيير القطاع المالي، مضيفة في الوقت نفسه أن المستقبل لا يزال يحمل الكثير وهو الأمر الذي يصعب تنبؤه. وأشارت إلى أن البيانات والتحليلات تلعب دوراً هاماً للغاية في ابتكار المنتجات واستهداف العملاء، موضحة أنه وفي ظل معدلات انتشار

الخدمات التي تتطلب أعمالها تلبية احتياجات العملاء من الشباب. وأشارت إلى أن وضع العملاء في محور التركيز يعد من الأمور التي تتراد أهميتها بشكل مطرد في تشكيل مستقبل الشباب تتميز بارتفاع متطلباتها وحيويتها المفردة بما يجعل من الصعب تعزيز مبدأ الولاء لديهم.

وقالت البحر: «إننا كبناك نتوجب علينا التواصل بشكل أكبر مع العملاء وأن نقرب من احتياجاتهم التي تتسم بأنها دائمة التغير خاصة أن هناك طرق اتصال جديدة آخذة في الظهور ويتزايد تأثيرها على عملية صنع القرار، بدءاً من وسائل التواصل الاجتماعي إلى أدوات الاستماع عبر الإنترنت والإعلانات المخصصة. وشددت البحر على أن البنوك تحتاج وكذلك كافة مقدمي الخدمات إلى مواكبة تلك التطورات وذلك من خلال تطبيق وسائل من بينها المنتجات البتكرة وتعزيز الشمول المالي بالإضافة إلى تطوير المعاملات حتى تصبح الخدمات المصرفية الرقمية أكثر هيمنة وتخدم احتياجات العملاء بشكل أفضل.

وأشارت البحر إلى أن نموذج أعمال بنك الكويت الوطني لا يتوقف عن التغيير طوال الوقت، مبيّنة أنه ينبغي أن يتمتع نموذج العمل الجيد بالمرونة الكافية لتعزيز التطور المطلوب وذلك لاستيعاب تحول اتجاهات السوق دون أن يفقد تركيزه الاستراتيجي. وأكدت البحر أهمية تمتع قادة الأعمال برؤية ثاقبة تمكنهم من تصور تغير اتجاهات الاقتصاد الكلي والقطاع الخاص حتى يعطيهم ذلك ميزة وأفضلية تنافسية.

وبيّنت البحر أن التركيبة السكانية والتكنولوجية يشكلان الآن أهم القوى التي تؤثر على مستقبل الخدمات المالية وخاصة البنوك، مؤكدة على أن تلك العناصر ستواصل التأثير على مستقبل صناعة الخدمات المالية لفترة طويلة.

## اتجاهات ديموغرافية

وأضافت البحر أن الأسواق حالياً توجد بها اتجاهات ديموغرافية مختلفة تتراوح ما بين ارتفاع أعداد السكان في الاقتصادات المتقدمة وصغر سن السكان وتزايد مطالبهم في الأسواق الناشئة والصاعدة، مشيرة إلى أن اتجاهات السكان تختلف جذرياً عند مقارنة المناطق الحضرية بالريفية، وعلى الرغم من ارتفاع متوسط العمر المتوقع للسكان في العديد من الأسواق إلا أن توزيع الثروة والقوى العاملة آخذان في التغير أيضاً. وأوضح أن تلك الاتجاهات تشكل مستقبل القطاع المالي نظراً لخلقها فرصاً للنمو في قطاع البنوك، مبيّنة في الوقت نفسه أن تلك الاتجاهات تخلق أيضاً تحديات في ظل تغير سلوكيات واحتياجات العملاء، لاسيما مع تحويل المنتجات والخدمات إلى سلع متشابهة دون تمييز.

وسلطت البحر الضوء على فئة الشباب في منطقة الشرق الأوسط، حيث أكدت على أنه وبالرغم من وجود بعض الاختلافات في كثير من الإحصائيات إلا أنها تشير بصفة عامة إلى أن نصف سكان المنطقة تقل أعمارهم عن سن 30 عاماً، فيما يشكل ذلك تحدياً كبيراً لكل قطاعات

■ البيانات والتحليلات تلعب دوراً مهماً للغاية في ابتكار المنتجات واستهداف العملاء  
■ التغييرات التكنولوجية ستفاجئنا ما لم ندمج المرونة والسرعة في نماذج أعمالنا

## التحول الرقمي في «الوطني» ينطلق بأقصى سرعة

قالت البحر إن الأعمال المصرفية تعني البشر، فمن بين جميع الموضوعات التي تمت مناقشتها نجد أن البشر هم قلب الحدث، فهم رواد الأعمال والمخترعون الذين يتولون قيادة شركات التكنولوجيا المصرفية وكذلك هم الاستراتيجيون وعملاء البنوك القدامى الذين يحددون نماذج أعمال جديدة ويعيدون تصور مستقبل القطاع. وهم أيضاً العملاء الذين يطلبون منتجات وخدمات أفضل، وهم الفتيان والفتيات الموهوبين والطموحين الذين يريدون على تعلم مهارات جديدة لعصر جديد من الخدمات المالية. وأضافت البحر أنه يتوجب مساندة كل مجموعات أصحاب المصالح، وتأسيس نظام يدعم نجاحهم بصفة جماعية وهو ما سيسمح للبنوك بتبني التكنولوجيا الحديثة والتغيرات، وتعديل نماذج التشغيل الخاصة بهم للأفضل. وذكرت البحر: «أن القطاع يعد الآن مختلفاً عن ذلك الذي تخرج منه جيلنا لذلك لكل منا دور يجب أن يقوم به لبناء النصبة الرئيسية التي ستتيح للجيل القادم أن يجعل من هذا المستقبل الغامض مستقبلاً مشرقاً. فالتكنولوجيا والبشر، بإمكانهم بل ويجب عليهم العمل يداً بيد، وأمل حقا أن نتمكن من مواجهة هذا التحدي».

## نصائح وجّهتها البحر

وجهت شيخة البحر عدة نصائح في كلمتها خلال الجلسة الرابعة من المؤتمر المصرفي العالمي والتي جاءت بعنوان «الصناعة المالية على مفترق الطرق: لحظة عن المستقبل»، وهي:

- يجب أن يصبح نموذج الأعمال المصرفية سريع التطور نظراً لما يتسم به القطاع من ديناميكية سريعة في المستقبل.
- الحفاظ على قربنا واتصالنا المتواصل بالعملاء لفهم احتياجاتهم التي تتطور بصفة منتظمة.
- الاستثمار في البيانات والتحليلات حتى نتمكن من تحسين القدرة على استهداف وخدمة العملاء الأكثر صلة بأعمال البنوك.
- عليكم بالاستثمار في ابتكار المنتجات والعروض الرقمية حتى تصبحوا قادرين على اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم في ظل الأوضاع التي فرضت النشاط التجاري السلي على قطاع البنوك.
- الشراكة مع شركات التكنولوجيا الرقمية FinTechs بدلاً من منافستها نظراً لما يوفره من منصات ذكية ضرورية لابتكار المنتجات في بيئتنا المصرفية الحالية التي تتحرك بسرعة فائقة.

## التحول الرقمي في «الوطني» ينطلق بأقصى سرعة

مستوى الكويت وفي العديد من المواقع الجغرافية الأخرى بما في ذلك مصر والعراق والبحرين والأردن والإمارات، كما يمضي البنك قدماً في تطبيق تقنية «الروبوت المصرفي»، هذا بالإضافة إلى المزيد من الخصائص الوظيفية باستخدام تقنية البلوكشين مع توسعة نطاق الأسواق التي تغطيها خدمات التحويل المباشر من Ripple، كما يسعى البنك باستمرار لتحسين وظائف تطبيق الوطني عبر الموبايل. وأشارت البحر إلى أن رحلة التحول الرقمي في البنك تنطلق بأقصى سرعة حيث قام البنك بتأسيس أول منصة خاصة بالتقنيات الحديثة تعد الأولى من نوعها في الكويت. وقالت: «إن نموذجنا المصرفي في بنك الكويت الوطني أصبح اليوم أكثر مرونة من أي وقت مضى. فلقد أصبحنا أكثر ديناميكية دون فقدان لتركيزنا الاستراتيجي وفي الوقت نفسه يظل التنويع في صدارة الموضوعات الرئيسية التي تركز عليها استراتيجيتنا، ونرى أن ذلك يمنحنا ميزة تنافسية في بيئة تشغيلية تزداد فيها التحديات».

## صعوبة التنبؤ بالدورة التكنولوجية القادمة

بيّنت البحر خلال المؤتمر أن هناك صعوبة في توقع الشكل الذي ستبدو عليه الدورة التكنولوجية القادمة في ظل وتيرة التقدم التكنولوجي الذي يشهده قطاع الأعمال المصرفية، حيث يساهم ذلك في زيادة حالة عدم اليقين التي تطارد القطاع المالي. وأشارت البحر إلى أنه وعلى سبيل المثال، فالتقنيات التي دخلها في عالم الخدمات المصرفية اليوم مثل بلوك تشين والروبوت المصرفي والنكاه الصناعي وغيرها كانت مجرد مفاهيم أو خيال قبل خمسة أعوام. لذلك فإن ما نراه اليوم على أنه خيال سيكون هو حقيقة الغد، وهذا تحد كبير، حيث لا يمكننا التنبؤ ما ستكون عليه التكنولوجيا المصرفية خلال