

## تحديات وفرص

أكدت نائب الرئيس التنفيذي لمجموعة بنك الكويت الوطني، 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.

وأضافت 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 ظل انهيار الحواجز العابرة للحدود واختراق المؤسسات لأسواق جديدة 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 المالي بالتحديات؟



الهاشل متوسطاً ناصر السايير وشيخة البحر وعصام الصقر ووفاء القطامي وصلاح الفليح

قالت إن مقاومة التطور ستؤدي حتماً إلى الفشل

# البحر: التحول التكنولوجي سينتج عنه رابحون وخاسرون

## التنبؤ بالدورة التكنولوجية المقبلة.. صعب

أشارت شيخة البحر إلى صعوبة توقع الشكل الذي ستبدو عليه الدورة التكنولوجية المقبلة، في ظل وتيرة التقدم التكنولوجي، الذي يشهده قطاع الأعمال المصرفية، حيث يساهم ذلك في زيادة حالة عدم اليقين التي تطارد القطاع المالي. وقالت أن التقنيات التي ندخلها في عالم الخدمات المصرفية اليوم، مثل بلوك تشين والروبوت المصرفي والذكاء 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.

## 6 نصائح

عددت نائبة الرئيس التنفيذي لمجموعة بنك الكويت الوطني شيخة البحر مجموعة من النصائح التي من شأنها تعزيز نمو الأعمال المصرفية بالتزامن مع التطورات التقنية والتكنولوجية المالية الحديثة، وجاءت على الشكل التالي:

- 1- يجب أن يصبح نموذج الأعمال المصرفية سريع التطور، نظراً لما يتسم به القطاع من ديناميكية سريعة في المستقبل.
- 2- الحفاظ على قربنا واتصالنا المتواصل بالعملاء، لفهم احتياجاتهم التي تتطور بصفة منتظمة.
- 3- الاستثمار في البيانات والتحليلات، حتى تتمكن من تحسين القدرة على استهداف وخدمة العملاء الأكثر صلة بأعمال البنك.
- 4- عليك الاستثمار في ابتكار المنتجات والعروض الرقمية حتى تصبحوا قادرين على اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم في ظل الأوضاع التي فرضت النشاط التجاري السلمي على قطاع البنوك.
- 5- الشراكة مع شركات التكنولوجيا الرقمية FinTechs بدلاً من منافستها، نظراً لما توفره من منصات ذكية ضرورية لإبتكار المنتجات في بيئتنا المصرفية الحالية التي تتحرك بسرعة فائقة.
- 6- عليك الاستثمار بكثافة في القوى البشرية من خلال التعليم والتدريب، وتطبيق المبادرات المختلفة لضمان توافر المهارات اللازمة لنماذج التشغيل المستقبلية.

## التكنولوجيا والبشر.. يبدأ بيد

قالت شيخة البحر إن الأعمال المصرفية تعني البشر، «فمن بين جميع الموضوعات التي تمت مناقشتها نجد أن البشر هم قلب الحدث، فهم رواد الأعمال والمخترعون الذين يقودون التكنولوجيا المصرفية، وكذلك هم الاستراتيجيون وعماله البنوك القدامى الذين يحددون نماذج أعمال جديدة، ويعيدون تصور مستقبل القطاع. وهم أيضاً العملاء الذين يطلبون منتجات وخدمات أفضل، وهم الفتيان والفتيات الموهوبين الذين يرغبون في تعلم ونشر مهارات جديدة لعصر جديد من الخدمات المالية». وقالت: «إن القطاع يعد الآن مختلفاً عن ذلك الذي تخرج منه جيلاً، لذلك لكل منا دور يجب أن يقوم به لبناء المنصة الرئيسية التي ستتيح للجيل القادم أن يجعل من هذا المستقبل الغامض مستقبلاً مشرقاً. فالتكنولوجيا والبشر، بإمكانيهما، بل يجب عليهما العمل يداً بيد، وأمل حقا في أن نتمكن من مواجهة هذا التحدي».

في إدخال تقنية «الروبوت المصرفي» والحوسبة السحابية ومعالجة البيانات تزايد بصورة ملحوظة خلال الفترة الماضية، وكلها من العوامل التمكينية 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، فالموهبة المهنية المؤهلة تعد من الموارد النادرة، لا سيما في بيئة صعبة تتطلب توافر 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.

## التحول الرقمي

وحول الخطوات التي يتخذها بنك الكويت الوطني من أجل الاستعداد للجيل القادم من التكنولوجيا، أكدت البحر أن البنك بدأ العمل الدؤوب لتهيئة موقعه بما يتناسب مع التغييرات التي ستجلبها القوى الرئيسية المؤثرة في الاتجاهات الجديدة للمستقبل، وتمثل في التركيبة السكانية والتكنولوجيا، حيث ينظر البنك إلى عنصر تطوير المنتجات من أهم الجوانب الضرورية لضمان توفير محفظة منتجات متنوعة تجذب العملاء، بالإضافة إلى استحداث المنتجات المبتكرة على الجانب التكنولوجي، من أجل توفير عروض جذابة للشباب الأصغر سناً، خاصة وأن أكثر من 60% من الكويتيين تقل أعمارهم عن 30 عاماً. كما يركز البنك على العملاء من خلال قياس مدى رضا العملاء بانتظام، وذلك باستخدام قوة أبحاث السوق لفهم السلوكيات المتغيرة لعملاء البنوك والتطور لتلبية احتياجاتهم.

وأضافت البحر أن الوطني يستثمر بكثافة في الخدمات المصرفية الرقمية على مستوى المجموعة، ولديه أفضل التطبيقات المصرفية عبر الموبايل على مستوى الكويت، وفي العديد من المواقع الجغرافية الأخرى، بما في ذلك مصر والعراق والبحرين والأردن والإمارات، كما يعضي البنك قدامى في تطبيق تقنية «الروبوت المصرفي»، هذا بالإضافة إلى المزيد من الخصائص الوظيفية باستخدام تقنية البلوكتشين، 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 بنك الكويت الوطني تنطلق بأقصى سرعة، حيث قام البنك بتأسيس أول منصة خاصة بالتقنيات الحديثة تعد الأولى من نوعها في الكويت. وقالت نائب الرئيس التنفيذي لمجموعة بنك الكويت الوطني: «إن نموذجنا المصرفي في بنك الكويت الوطني أصبح اليوم أكثر مرونة من أي وقت مضى، فقد أصبحنا أكثر ديناميكية دون فقدان لتركيزنا الاستراتيجي، وفي الوقت نفسه يظل التنوع في صدارة الموضوعات الرئيسية التي تركز عليها استراتيجيتنا، ونرى أن ذلك يمنحنا ميزة تنافسية في بيئة تشغيلية تزداد فيها التحديات».

## حصاد التنوع

أكدت البحر أن حصاد التنوع، الذي اتخذه 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 أن ما بين 25% إلى 30% من الأرباح تساهم بها عملياتنا الدولية، منها ما بين 8% إلى 9% من وحدتنا في مصر، وكذلك 10% من الأرباح تأتي من الخدمات المصرفية الإسلامية المتمثلة في ذراعنا الإسلامي بنك بوبيان. وأضافت: «واجه البنك العديد من التحديات، وأحياناً بعض الأزمات، وخرج منها أقوى، ويعد ذلك تطوراً اكتسبه مع مرور الوقت، وما زال يحتفظ به حتى الآن، فعلى الرغم من اختلاف البيئة التشغيلية اليوم عما كانت عليه سابقاً، فإن تلك البيئة توفر فرصاً نعتقد أننا أصبحنا الآن في وضع قوي يمكننا من اقتناصها».



شيخة البحر

موضحة أنه في ظل معدلات انتشار الإنترنت والهواتف المحمولة ومواقع التواصل الاجتماعي التي نشهدها في الوقت الحاضر، أصبح تحول البنوك إلى تقديم خدمات رقمية أمراً ضرورياً وحتماً. ففي منطقة دول مجلس التعاون الخليجي التي تتمتع بأعلى معدلات انتشار الإنترنت والهواتف المحمولة على مستوى العالم، يعد تقديم الخدمات المصرفية المتطورة عبر الإنترنت والهاتف المحمول جزءاً لا يتجزأ من النظام المصرفي المالي. وقالت البحر إن الموجة الجديدة من الشركات الناشئة وشركات التكنولوجيا المالية التي تركز على تزويد عملائها بتجربة تتميز بالمرونة والكفاءة العالمية تشكل نهجاً 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.

وأضافت إن البنوك في 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 لتعزيز ما تقدمه لعملاء وكذلك شركات الاتصالات في الدول التي يتراجع بها اختراق الخدمات المصرفية، مشيرة إلى أن أكبر ثلاث شركات من حيث القيمة السوقية على مستوى العالم وهي Google و Apple و Amazon قامت أخيراً بالإعلان عن مبادرات جديدة تنافس المنتجات المصرفية الأساسية، لذا فإن الأعمال المصرفية الرقمية تعد هي المستقبل، حيث ستكون لذلك آثارها 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 تريليوني دولار أميركي سنوياً، مضافة في الوقت نفسه أنه ولكي تتمكن البنوك من التطور وتلبية متطلبات هذا العصر الرقمي، فهناك حاجة إلى ضخ استثمارات ضخمة لترسيخ بنية أساسية تدعم ابتكار المنتجات وتوصيلها للعميل. وأضافت أن الاستثمار بكثافة



البحر متحدثة في المؤتمر المصرفي العالمي «صياغة المستقبل»



## التنوع يمنحنا ميزة تنافسية في بيئة تشغيلية تزداد فيها التحديات

## «الوطني» أصبح أكثر مرونة وديناميكية مع التركيز على الإستراتيجيات

## التغيرات التكنولوجية ستفاجئنا.. ما لم ندمج المرونة والسرعة في نماذج أعمالنا

## معظم من قاموا التطور واحتفظوا بنموذج أعمال غير مرن.. كان مصيرهم الفشل

## البنوك تحتاج استثمارات ضخمة لترسيخ بنية أساسية تدعم ابتكار المنتجات والخدمات

## السؤال الأكثر إلحاحاً: كيف يمكننا الانتقال بنجاح إلى نموذج تشغيل جديد يجنبنا التخلّف عن الركب؟

## التكنولوجيا الرقمية تتطلب مواهب مهنية مؤهلة رغم ندرتها لتدعم نماذج التشغيل المتغيرة للبنوك

## تتمتع قادة الأعمال برؤية ثاقبة يمكّنهم من تصوّر تغيّر اتجاهات الاقتصاد الكلي والقطاع الخاص

قالت نائبة الرئيس التنفيذي لمجموعة بنك الكويت الوطني شيخة خالد البحر، إن قطاع الخدمات المالية يشهد تطوراً سريعاً، وهو الأمر الذي يجعل من الصعب على اطراف 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 نظمه بنك الكويت المركزي امس، إلى أن عملية التحول التكنولوجي سينتج عنها رابحون وأيضاً خاسرون، وبيّنت السؤال الأكثر إلحاحاً اليوم هو كيف يمكن للبنوك الانتقال بنجاح إلى نموذج تشغيل جديد؟ وكذلك، كيف تبقى في الصدارة وتتجنب التخلّف عن الركب؟

وأضافت أن حجم وتواتر القفزات التكنولوجية التي نعيشها اليوم 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.

وأكدت البحر أن تجارب القطاعات الأخرى تحتم التعلم والاستفادة من تأقلم قطاعات مع التغيير من خلال فهم الاتجاهات الناشئة، وفي المقابل، معظم من قاموا التطور واحتفظوا بنموذج أعمال غير مرن كان مصيرهم الفشل.

سلطت شيخة البحر الضوء على عدد من الشركات العملاقة ثورات وخرجت من المنافسة وفشلت في مجاراة التطور في قطاعات شملت التسوق عبر الإنترنت والهواتف الذكية والتصوير الرقمي ومنصات بث المحتوى المرئي، بالإضافة إلى وسائل الإعلام الرقمية التي أدت إلى انخفاض إيرادات وسائل الإعلام المطبوعة.

وأشارت 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 من 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 التركيبة السكانية والتكنولوجيا يشكّل الآن أهم القوى التي تؤثر على مستقبل الخدمات المالية، خصوصاً البنوك، مؤكدة أن تلك العناصر ستواصل التأثير على مستقبل صناعة الخدمات المالية لفترة طويلة.

## اتجاهات ديموغرافية

وأشارت نائبة الرئيس التنفيذي لمجموعة بنك الكويت الوطني إلى أن الأسواق حالياً توجد بها اتجاهات ديموغرافية مختلفة، تتراوح ما بين ارتفاع أعمار السكان في الاقتصادات المتقدمة إلى صغر سن السكان وتزايد مطالبهم في الأسواق الناشئة والصاعدة، مشيرة إلى أن اتجاهات السكان تختلف جدياً عند مقارنة المناطق الحضرية بالريفية، وعلى الرغم من ارتفاع متوسط العمر المتوقع للسكان في العديد من الأسواق، فإن توزيع الثروة والقوى العاملة آخذان في التغيير أيضاً.

وأوضحت البحر أن تلك الاتجاهات تشكل مستقبل القطاع المالي نظراً لخطتها فرصاً للنمو في قطاع البنوك، مبيّنة في الوقت نفسه أن تلك الاتجاهات تخلق أيضاً تحديات في ظل تغير سلوكيات واحتياجات العملاء، لا سيما مع تحويل المنتجات والخدمات إلى سلع متشابهاة من دون تمييز.

وسلّطت البحر الضوء على فئة الشباب في منطقة الشرق الأوسط، حيث أكدت أنه بالرغم من وجود بعض الاختلافات في كثير من الأحيان، فإنها تثير بصفة عامة إلى أن نصف السكان المنطقه تقل أعمارهم عن سن 30 عاماً، فيما يشكل ذلك تحدياً كبيراً لكل قطاعات الخدمات التي تتطلب أعمالها تلبية احتياجات العملاء من الشباب.

وأشارت إلى أن وضع العملاء في محور التركيز يعد من الأمور التي تزداد أهميتها بشكل مطرد في تشكيل مستقبل القطاع المصرفي، خصوصاً أن فئة الشباب تتميز بارتفاع متطلباتها وحيويتها المفرطة بما يجعل من الصعب تعزيز مبدأ الولاء لديهم. وأضافت: «إننا نكنك يتوجب علينا التواصل بشكل أكبر مع العملاء، وأن نقترب من احتياجاتهم التي تتسم بانها دائمة التغيير، خصوصاً 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».

وسددت البحر على أن البنوك تحتاج وكذلك كل مقدمي الخدمات إلى مواكبة تلك التطورات، وذلك من خلال تطبيق وسائل، من بينها المنتجات المبتكرة وتعزيز الشمول المالي، بالإضافة إلى تطوير المعاملات حتى تصبح الخدمات المصرفية الرقمية أكثر هيمنة وتخدم احتياجات العملاء بشكل أفضل.

## ضغوط من خارج القطاع المالي

وأوضحت البحر أن العالم شهد قفزات هائلة في مجال التكنولوجيا خلال العقد الماضي، الأمر الذي ساهم بالفعل في تغيير القطاع المالي، مضافة في الوقت نفسه أن المستقبل ما زال يحمل الكثير، وهو الأمر الذي يصعب تنبؤ.

وأشارت إلى أن البيانات والتحليلات تلعب دوراً مهماً للغاية في ابتكار المنتجات واستهداف العملاء،