

- ایفای نقش پیشران، در اکوسیستم بانکداری دیجیتال
- تحول دیجیتال: مزیت‌ها و چالش‌ها
- مؤلفه‌های راهبردی تحول دیجیتال بانک کشاورزی
- آموزش و فرهنگ‌سازی، ریل‌گذار تحول دیجیتال

# پیام مهر



ویژه‌نامه تحول دیجیتال | دی‌ماه ۱۴۰۲

بانک کشاورزی  
در مسیر تحول دیجیتال

021-88000000



کشاورزی



درگاه خدمات غیر حضوری بانک کشاورزی

مرکز ارتباط سبزی: ۰۲۱-۸۱۳۰۱

اداره کل روابط عمومی

کeshavarzibank

www.bki.ir



# فهرست



سرمقاله	۲	۳	چابکی و پاسخگویی از مسیر بهینه‌سازی فرآیندها
ایفای نقش «پیشران» در اکوسیستم بانکداری دیجیتال	۸	۱۰	فرهنگ دیجیتال، مقدم بر تحول دیجیتال
تحول دیجیتال؛ مزیت‌ها و چالش‌ها	۱۲	۱۴	۳ رکن بنیادین تحول دیجیتال
مؤلفه‌های راهبردی تحول دیجیتال بانک کشاورزی	۱۶	۲۲	تحول دیجیتال بانک کشاورزی برمحور اکوسیستم کشاورزی
آموزش و فرهنگ‌سازی، ریل‌گذار تحول دیجیتال	۲۶	۲۸	چرا به تحول دیجیتال نیازمندیم؟
تجلی بانکداری دیجیتال	۳۴	۳۸	در مرحله جوانه زدن هستیم
نقشه راه تحول دیجیتال بانک کشاورزی	۴۲	۴۸	پویایی، هویت نقشه راه تحول دیجیتال بانک کشاورزی است
دوره آموزشی تحول دیجیتال	۵۰		

## شناسنامه

نشانی: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، نبش  
خیابان پاتریس لومومبا، شماره ۲۴۷  
کدپستی: ۱۴۴۵۹۹۴۳۱۶  
تلفن: ۸۸۲۴۵۰۱۰  
نمبر: ۸۴۸۹۶۰۰۱  
وبسایت: [www.bki.ir](http://www.bki.ir)

صاحب امتیاز: بانک کشاورزی  
مدیرمسئول: سعید شهبازی  
سردبیر: احمد بهرامی  
همکاران این ویژه‌نامه:  
اداره‌کل روابط عمومی  
اداره‌کل آموزش و توسعه مهارت‌ها  
شرکت گسترش فناوری نوین کشاورز





# سرمقاله

## همراهی با آینده

روزی که بانک‌ها، نظام نوبت‌دهی اتوماتیک، ایجاد صندلی‌های استراحت مشتری و برچیدن صف‌های آسیب‌زا و اندکی توهین آمیز را شروع کردند، از نظر عامه مشتریان نسیم تغییر در نظام بانکی ایران وزید، اما این تحول ظاهری يك ضعف از بین نرفته را می‌پوشاند؛ همگامی نظام بانکی ایران با رویه‌های به‌روز بانکداری جهان.

بانکداری دیجیتال هنوز راه خود را به بانک‌ها باز نکرده و عصر دیجیتال، نظام بانکی را در سایه خود فرو نبرده است؛ اما اکنون زمان توسعه بانکداری دیجیتال در ایران فرا رسیده و نظام بانکی چاره‌ای جز این راه محتمل ندارد. اما پرسش اینجاست، آیا بانکداری ایران می‌تواند با تکیه بر تحولی مبتنی بر دیجیتال شدن، بر چالش همگامی با بانکداری روز دنیا فایق آید؟

واقعیت این است که به این پرسش، پاسخ دقیقی نمی‌توان داد. علت آن روشن است؛ پیشرفت‌های بشر در زمینه ارتباطات، گسترش فن‌آوری‌های کنترلی و کوتاه شدن زمان انجام مبادلات به تقریباً صفر با چنان سرعتی افزایش و توسعه می‌یابد که به‌کارگیری همه آنها در تسهیل امور تجاری و مبادلات پولی ممکن نیست. هر ابتکار جدیدی را ابتکار تازه‌ای دنبال و بازار استفاده آن را ناچیز می‌سازد. به همین علت است که ممکن است ابداعات تازه‌ای هنوز از راه نرسیده، کهنه شوند و ابداع تازه‌تری به جای آنها بیاید. سرعت تحولات بانکداری دیجیتال از قاعده فوق، پیروی می‌کند؛ این سرعت در قیاس با معیارهای ملی و تجربیات تاریخی‌مان در زمینه سرعت تحولات اقتصاد و بازار واقعاً شگفت‌آور است، اما نسبت به آنچه در جهان بیرون در حال رخ دادن است، کند و ناچیز می‌نماید. همواره به نظر می‌رسد، امکانات تازه‌ای وجود دارد که ما هنوز از آنها استفاده نکرده و از مزایای آنها بهره نبرده‌ایم، در حالی که استفاده از آنها می‌توانست بهره‌وری ما را افزایش داده، قیمت تمام شده خدمات‌مان را کاهش دهد و افزایش مناسبی بر اقتصاد ملی به همراه داشته باشد.

بدیهی است که این سخن از سر ناامیدی نیست. توسعه بانکداری دیجیتال در ایران نه از سر پیروی از مد و تجددخواهی، بلکه به عنوان ضرورتی ناگزیر، تکلیفی تاریخی و سرنوشتی محتوم در جریان است و اکنون همه می‌دانند سرمایه‌گذاری در زمینه آن بیشترین نرخ بازگشت را برای اقتصاد ملی ما به‌ویژه سودآوری بانک‌ها خواهد داشت. همراهی با آینده، همواره همراه با سود است.





# چابکی و پاسخگویی از مسیر بهینه‌سازی فرآیندها

چشم‌انداز «تحول دیجیتال» در گفت‌وگو با مدیرعامل بانک کشاورزی؛



تحول دیجیتال در صنعت بانکداری فرآیندی چندوجهی است که شامل پذیرش و ادغام فناوری‌های دیجیتال و استراتژی‌های نوآورانه برای ایجاد انقلابی در نحوه ارائه خدمات مالی است. با استفاده از قدرت فناوری، بانک‌ها تلاش می‌کنند تا عملیات خود را ساده کنند، فرآیندها را بهینه کرده و محیطی چابک‌تر و پاسخگو ایجاد کنند. تحول دیجیتال در بانکداری مستلزم به کارگیری فناوری‌های مدرن در جنبه‌های مختلف عملیات بانک، برای بهبود تجربه مشتری، افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و ماندن در رقابت در بازاری است که به سرعت در حال تحول است. پیرامون ابعاد تحول دیجیتال در بانکداری با فرشید فرخ‌نژاد، مدیرعامل بانک کشاورزی به گفت‌وگو نشستیم.

## گفت‌وگو را از مهمترین بخش بانک یعنی شعبه با همان قلب تپنده بانک شروع کنیم؛ چگونه تحول دیجیتال می‌تواند کارایی و انطباق شعب را بهبود بخشد؟

یکی از اهداف اولیه تحول دیجیتال، افزایش کارایی عملیاتی در بانک‌ها است. این شامل خودکارسازی فرآیندهای دستی، دیجیتالی کردن فعالیت‌های مبتنی بر کاغذ و پیاده‌سازی سیستم‌ها و پلتفرم‌های قوی است که گردش کار و یکپارچه‌سازی را در بخش‌های مختلف ممکن می‌سازد. با کاهش خطاهای دستی، حذف افزونگی‌ها و تسریع در زمان پردازش تراکنش‌ها، شعب می‌توانند به صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه‌ها و بهبودهای عملیاتی دست یابند. این افزایش کارایی باعث می‌شود منابع به طور موثرتری تخصیص داده شده و کارکنان بر وظایف با ارزش بالاتر و نیازهای مشتری تمرکز کنند. علاوه بر کارایی عملیاتی، تحول دیجیتال در بانکداری با هدف ارتقای تجربه مشتری است. مشتریان امروزی به‌طور فزاینده‌ای از فناوری آگاه هستند و انتظار خدمات بانکی راحت، شخصی و در دسترس را دارند. تحول دیجیتال بانک‌ها را قادر می‌سازد تا با ارائه کانال‌های دیجیتالی نوآورانه و گزینه‌های سلف سرویس، این انتظارات را برآورده کنند. این شامل برنامه‌های کاربردی بانکداری تلفن همراه کاربر پسند، درگاه‌های آنلاین، کیوسک‌های سلف سرویس و دستیاران مجازی تعاملی است. همچنین ادغام تجزیه و تحلیل داده‌ها و هوش مصنوعی با فعال کردن توصیه‌های شخصی‌سازی شده، تجربه مشتری را بهبود می‌بخشد.





## آیا ظرفیت و توان این تغییر و همراه شدن با تحول دیجیتال در بانک وجود دارد؟

در اصل کارکرد تحول دیجیتال، ایجاد این ظرفیت و همراه سازی با تغییرات است. تحول دیجیتال بانک‌ها را قادر می‌سازد تا با چشم‌انداز بازار در حال تحول سازگار شوند. صنعت مالی دستخوش اختلالات قابل توجهی از راه‌اندازی فین‌تک‌های نوظهور، تغییر ترجیحات مشتری و الزامات قانونی در حال تحول است و برای ماندن در رقابت، بانک‌ها باید از نوآوری و چابکی دیجیتال استقبال کنند. این شامل همکاری با شرکای فین‌تک، استفاده از چارچوب‌های بانکداری باز و توسعه روش‌های توسعه چابک است. با پذیرش این استراتژی‌ها، بانک می‌تواند به سرعت به روندهای بازار پاسخ داده، محصولات و خدمات جدید را عرضه کند و در خط مقدم نوآوری باقی بماند. به طور کلی، تحول دیجیتال در صنعت بانکداری نشان دهنده یک تغییر اساسی در نحوه مفهوم‌سازی، توسعه و ارائه خدمات مالی است. با ادغام یکپارچه فناوری‌های دیجیتال و استراتژی‌های آینده‌نگر، بانک می‌تواند به بهره‌وری عملیاتی افزایش یافته، تجارب مشتری بهبود یافته و مزیت رقابتی در چشم‌انداز بازار همیشه در حال تحول، دست یابد. اما نباید فراموش کرد که تحول دیجیتال، یک سفر مستمر است که نیاز به یک ذهنیت فعال، سرمایه‌گذاری مداوم در فناوری و تعهد به پذیرش تغییر و نوآوری دارد.

**گفته می‌شود یکی از مهمترین عواملی که تحول دیجیتال را برای بانک‌ها تبدیل به یک الزام کرده، ورود نسل Z (کسانی از کودکی و نوجوانی با اینترنت رشد کرده‌اند) به دنیای واقعی کسب و کار است و بهره گرفتن از خدمات بانکی است. چطور این موضوع را تحلیل می‌کنید و به نظر شما، آیا تحول دیجیتال، بانک‌ها را آماده مواجهه با این نسل می‌کند؟**

در سال‌های اخیر، صنعت بانکداری جهان شاهد تغییر قابل توجهی به سمت تحولات





دیجیتال بوده و بدیهی است یکی از محرک‌های اصلی، تغییر انتظارات مشتری است. مشتریان امروزی تجارب بانکی راحت‌تر، شخصی‌شده و یکپارچه‌تر را می‌خواهند. ظهور نسل‌های بومی دیجیتال مانند نسل زد که به فناوری عادت کرده‌اند، تقاضا برای خدمات بانکداری دیجیتال را تشدید کرده است. از آنجایی که این نسل در دنیایی بسیار متصل و مبتنی بر فناوری رشد کرده‌اند، طبیعتاً آنها را در استفاده از ابزارها و پلتفرم‌های دیجیتال برای جنبه‌های مختلف زندگی‌شان از جمله بانکداری راحت‌تر و ماهرتر می‌کند. در نتیجه، آنها انتظارات بیشتری برای راحتی، دسترسی و تجربیات شخصی در مدیریت امور مالی خود دارند.

این نسل‌ها به راحتی و بی‌درنگ انجام تراکنش‌های بانکی در تلفن‌های هوشمند خود، در هر زمان و هر مکان، اهمیت می‌دهند. آنها راحتی و سرعت انجام تراکنش‌ها با گوشی‌های هوشمند خود را ترجیح می‌دهند و نیازی به پول نقد فیزیکی یا کارت‌های پرداخت سنتی را از بین می‌برند. همچنین، نسل‌های جوان گزینه‌های سلف سرویس و اتوماسیون را برای کارهای معمول بانکی ترجیح می‌دهند. این امر باعث رشد پلتفرم‌ها شده و بانک‌ها را وادار کرده است تا یکپارچه‌سازی را با سرویس‌های پرداخت محبوب این نسل ارائه دهند.

به عنوان نمونه این نسل تازه که خدمات بانکداری را دریافت می‌کنند، انتظار دارند یک تجربه یکپارچه و ثابت در کانال‌ها و دستگاه‌های مختلف داشته باشند. آنها خواهان این هستند که بتوانند تراکنش را در یک کانال مانند یک برنامه تلفن همراه شروع کنند و آن را در کانال دیگری مانند لپ‌تاپ یا تبلت بدون هیچ گونه اختلالی ادامه دهند. آنها از بانک‌هایی قدردانی می‌کنند که تجربه‌های یکپارچه همه‌کاناله را ارائه می‌دهند و آنها را قادر می‌سازد تا بدون زحمت بین نقاط لمسی دیجیتال جابه‌جا شوند. آنها برای بانک‌هایی که از تجزیه و تحلیل داده‌ها و هوش مصنوعی برای ارائه بینش شخصی، نکات پس‌انداز و توصیه‌های سرمایه‌گذاری بر اساس تاریخچه تراکنش و رفتار مالی آنها استفاده می‌کنند، ارزش قائل هستند.





## یکی از دستاوردهای تحول دیجیتال برای بانک، تمرکز حداکثری بر داده‌ها برای تعیین استراتژی و بهبود تجربه مشتری است؛ برآیند این تکیه حداکثری به داده‌ها برای بانک‌ها که الگوبرداری شده از استارت‌آپ‌ها و فین‌تک‌های مالی است، را چطور ارزیابی می‌کنید؟

طی یک دهه گذشته، ظهور استارت‌آپ‌های مالی و فین‌تک‌ها، چشم‌انداز بانکداری سنتی را مختل کرد. شرکت‌های فین‌تک از فناوری برای ارائه خدمات مالی نوآورانه استفاده می‌کردند و بانک‌های سنتی را وادار کردند تا با این شرکت‌های چابک و مشتری‌محور رقابت کنند؛ رقابتی که شاید در شروع برای بانکداران سنتی بسیار دشوار و سرشار از چالش و پیچیدگی بود، اما در میان‌مدت و حتی کوتاه‌مدت، آورده‌های بسیاری برای بانکداری سنتی به همراه داشت که از جمله مهمترین این آورده‌ها، ترسیم استراتژی و تدوین نقشه راه با تکیه بر داده‌ها است. بانک‌های سنتی با تکیه بر فرآیندهای دیجیتالی و تمرکز حداکثری بر داده‌ها، می‌توانند عملیات بانکداری را ساده‌سازی کنند، فرآیندهای دستی را خودکار کرده و هزینه‌ها را کاهش دهند. با دیجیتالی کردن گردش‌های کاری مبتنی بر کاغذ سنتی و اجرای گزینه‌های سلف سرویس، بانک‌ها می‌توانند کارایی عملیاتی را بهبود بخشیده، بهره‌وری را افزایش داده و منابع را به وظایف با ارزش افزوده بیشتری تخصیص دهند.

بانک‌ها سنتی می‌توانند حجم وسیعی از داده‌های مشتری را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل کنند و بینش عمیق‌تری در مورد رفتار، ترجیحات و نیازها به دست آورند. این رویکرد مبتنی بر داده به بانک‌ها کمک می‌کند تا پیشنهادات خود را شخصی‌سازی کنند، بخش‌های خاص مشتریان را هدف قرار دهند و مشاوره‌های مالی مناسب ارائه دهند. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل کلان داده بانک‌ها را قادر می‌سازد تا از انبوهی از داده‌های مشتریان که در اختیار دارند استفاده کنند. این به آن‌ها اجازه می‌دهد تا کمپین‌های بازاریابی هدفمند ارائه کنند، محصولات سفارشی‌سازی شده طراحی کنند و مکانیسم‌های ارزیابی ریسک و کشف تقلب را بهبود بخشند.

## بانکداری سنتی همواره در مواجهه با دیجیتالی شدن و بهره بردن از الگوهای فین‌تکی، دغدغه امنیتی داشته‌اند؛ به نظر شما، چگونه بانک‌ها می‌توانند با چالش‌های امنیت سایبری در پروسه تحول دیجیتال مقابله کنند و چرا این، یک تمرکز حیاتی برای آنهاست؟

با افزایش تهدید حملات سایبری و کلاهبرداری، امنیت سایبری و پیشگیری از کلاهبرداری به دغدغه اصلی بانک‌ها تبدیل شده است. برای مقابله با این چالش‌ها، بانک‌ها به طور فعال اقدامات امنیتی خود را تقویت می‌کنند و از پیشرفت‌ها در فناوری‌های امنیت سایبری استفاده می‌کنند. در نتیجه به عنوان بخشی از تحولات دیجیتال، بانک‌ها زیرساخت امنیت سایبری خود را تقویت می‌کنند، احراز هویت چند عاملی را پیاده‌سازی کرده و سیستم‌های پیشرفته تشخیص کلاهبرداری را به کار می‌گیرند. این اقدامات در حفاظت از اطلاعات و تراکنش‌های مشتری در برابر تهدیدات سایبری بسیار مهم است. روش‌های رمزنگاری پیچیده، احراز هویت چند عاملی و سیستم‌های نظارت بلادرنگ، در حال حاضر در بسیاری از بانک‌ها رایج است و در هنگام انجام فعالیت‌های مالی آنلاین، سطح اعتماد بیشتری را به مشتریان القا می‌کند.

صنعت بانکداری با همگرایی عواملی از جمله تغییر انتظارات مشتریان، پیشرفت‌های فناوری،







رقابت از سوی شرکت‌های فین‌تک، تغییرات مقرراتی، اهداف کاهش هزینه، بینش‌های مبتنی بر داده و نگرانی‌های امنیت سایبری به سمت تحولات دیجیتال سوق داده شده است. پذیرش این تغییرات برای بانک‌ها ضروری است تا تجارب مشتریان را افزایش دهند، رقابتی باقی بمانند و به کارایی عملیاتی دست یابند. با این حال، در طول این تحول، اطمینان از امنیت داده‌ها و تراکنش‌های مشتری همچنان در اولویت قرار دارد. با ایجاد توازن بین نوآوری و شیوه‌های قوی امنیت سایبری، بانک‌ها می‌توانند این تغییرات را با موفقیت انجام دهند و یک محیط بانکداری دیجیتال امن برای مشتریان خود فراهم کنند.

### **همراه شدن بدنه بانک با مسیر تحول دیجیتال از چه درجه اهمیتی برخوردار بوده و چگونه می‌توان این روند را تسهیل کرد که بدنه سازمان در مدت‌زمان کوتاه‌تری با رویه‌های تحول دیجیتال تطابق پیدا کرده و همراه شوند؟**

آموزش و توانمندسازی نیروی کار برای موفقیت هر ابتکاری در روند تحول دیجیتالی بسیار مهم است. لیک استفاده از راه‌حل‌های جامع با سخت‌افزار و نرم‌افزارهایی که هدفمند ساخته شده‌اند، قابلیت‌های ارتباطی پیشرفته را امکان‌پذیر ساخته و کارکنان بانک را قادر می‌سازد تا در حین حرکت در ارتباط با سازنده بمانند. این کار همکاری را افزایش می‌دهد، دسترسی هم‌زمان به اطلاعات را امکان‌پذیر می‌کند و جریان‌های کاری یکپارچه را ارتقا می‌دهد. علاوه بر این، راه‌حل‌های نرم‌افزاری ابزارهایی را برای مدیریت نیروی کار، مدیریت دستگاه، امنیت و تجزیه و تحلیل ارائه می‌کنند که کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که شعبه بانکی به منابع لازم برای انطباق و تعالی در عصر دیجیتال مجهز است.

### **و به عنوان پرسش پایانی، چشم‌انداز پیاده‌سازی راه‌حل‌های فناورانه در پروسه بانکداری سنتی که با عنوان تحول دیجیتال از آن یاد می‌شود را چطور ارزیابی می‌کنید؟ آیا این تحول می‌تواند منجر به افزایش اثربخشی عملیاتی در صنعت بانکداری توانمند شود؟**

صنعت بانکداری انعطاف‌پذیری خود را بارها نشان داده، چنانکه از رکود اقتصادی جهانی گذر کرده و با رقابت مداوم از سوی استارت‌آپ‌های فین‌تک مواجه شده است. با این حال، بانک‌ها امروز برای پاسخگویی به تقاضای فزاینده مشتریان و رسیدگی به چالش‌های بازار کار فشرده، فرصتی برای پیاده‌سازی راه‌حل‌های فناوری مناسب دارند. این راه‌حل‌ها می‌توانند کار کارکنان را رضایت بخش‌تر کند و بانک‌ها را برای حمایت از خواسته‌های مالی مشتریان خود به شیوه‌ای منحصربه‌فرد و تاثیرگذار توانمند کند. بانک‌ها با افزایش خدمات مشتریان، بهبود تجربه کارکنان و ایجاد اثربخشی عملیاتی، می‌توانند به مشتریان خود خدمات بهتری ارائه دهند و هم‌زمان کار همکاران شعب و تیم‌های فناوری اطلاعات را آسان‌تر کنند. اتخاذ تصمیمات فناوری آگاهانه برای بانک‌ها ضروری است تا از فرصت‌های ارائه شده توسط تقاضاهای مشتری و بازار کار رقابتی استفاده کنند. اکنون، کمک‌های حرفه‌ای برای راهنمایی بانک‌ها در انتخاب فناوری‌های درست که با اهدافشان هماهنگ است و پتانسیل آنها را برای شکوفایی در چشم‌انداز بانکی در حال تغییر به حداکثر می‌رساند، در دسترس است.





## ایفای نقش «پیشران» در اکوسیستم بانکداری دیجیتال



وهب متقی‌نیا،  
رئیس هیات مدیره بانک کشاورزی

بانکداری دیجیتال، نوعی تغییر در رویکرد بانکداری سنتی است که هدف آن تغییر فرهنگ و شیوه زندگی و ارائه خدمات بانکی در عصر دیجیتال است. در این راه، نقش و کارکرد فناوری نیز تغییرات محسوسی داشته و از ابزار توسعه کسب و کار، به هسته اصلی کسب و کار، تولید و خدمات نوین تبدیل شده است. بانک کشاورزی نه تنها از پیشگامان حرکت در این مسیر به شمار می‌رود، بلکه نقش پیشرانی را ایفا می‌کند که کل زیست بوم (اکوسیستم بانکداری) دیجیتال را به حرکت در خواهد آورد.

### جایگاه بانک‌ها در اکوسیستم بانکداری دیجیتال

بدیهی است که سازمان‌های امروز همسو با پاسخگویی به شتاب بالای تغییرات فناوری و برآورده ساختن انتظارات روز افزون مشتریان، سبد خدمات و محصولات خود را به شکل بی سابقه‌ای گسترش داده‌اند و در این مسیر حتی با سازمان‌ها و رقبای خود نیز در زمینه ایجاد شبکه‌هایی برای ارائه خدمات مناسب‌تر و جدیدتر ائتلاف کرده‌اند. فضای کسب‌وکاری که از ایجاد این شبکه‌ها حاصل می‌شود، مفهوم اقتصاد دیجیتال جهانی در آینده را تعریف خواهد کرد ضمن اینکه کسب جایگاه مناسب در این فضا به لحاظ ارزش قابل توجهی که می‌تواند برای سازمان‌ها ایجاد کند، بسیار مهم و ارزشمند است. بدون تردید، این شرایط حوزه‌های مالی و اقتصادی را نیز به شدت تحت تأثیر قرار خواهد داد و می‌توان چنین اذعان کرد که مسیر تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری، زیست بوم (اکوسیستم) بانکداری دیجیتال است اما این مسیر باید به‌گونه‌ای ایجاد شود که بازیگران مختلف آن در یک شبکه به یکدیگر متصل شوند تا نیازهای مشتریان را به بهترین شیوه ممکن برطرف کنند. از سوی دیگر، حرکت نظام بانکی در مسیر مشتری محور و مشتری مداری نیز باید با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و استفاده از روش





های مناسب از جمله ایجاد شراکت‌های هدفمند، بازمهندسی فرآیندها و تغییرات ساختاری بانک‌ها در بستر اکوسیستم بانکداری دیجیتال، آغاز شود تا بانک به شریک قابل اعتمادی تبدیل شود که باهدف تسهیل امور روزمره، خدمات شخصی‌سازی‌شده به مشتری ارائه می‌دهد.

### سند تحول دیجیتال بانک کشاورزی

در سند چشم‌انداز بانک کشاورزی در حوزه راهبردی تحول دیجیتال، سه لایه برای حرکت این بانک تعریف و تدوین شده که هسته اصلی آن بر خدمات اصلی بانکداری متمرکز است و در ارائه این خدمات، با اتکا بر توانمندی نیروی انسانی متخصصی که در اختیار دارد، نیازی با مشارکت با ارکان بیرونی نخواهد داشت اما در لایه میانی، برنامه‌ها و اقدامات با مشارکت سایر ارکان نظام بانکی کشور از جمله بانک مرکزی، بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری، شرکت‌های فعال در حوزه پرداخت و ... پیگیری و اجرا خواهد شد. در سومین مرحله نیز برنامه‌های تدوین شده با در نظر گرفتن نوع فعالیت، مأموریت تخصصی و چشم‌انداز بانک کشاورزی، به طور طبیعی بر زیست بوم (اکوسیستم) متمرکز کشاورزی است.

بنابراین، بانک‌ها در فضای اکوسیستمی به شکل‌های متفاوتی می‌توانند ایفای نقش کنند اما بانک کشاورزی در حوزه بانکی به‌عنوان مشارکت‌کننده و در بخش کشاورزی به‌عنوان هماهنگ‌کننده نقش خواهد داشت به گونه‌ای که خدمات قابل ارائه در هر لایه مشخص شده است و به ازای نوع خدمت، شرکای بانک، نوع تعامل، شیوه مشارکت، نوع و روش توجیه سرمایه‌گذاری مشخص شده است. به عنوان مثال، بانک برای اجرای رسالت اصلی خود که تأمین مالی بخش کشاورزی است، به مشارکت بانک مرکزی، وزارت جهاد و فین‌تک‌ها نیاز دارد اما نوع تعاملات با یکدیگر متفاوت خواهد بود. تعامل با بانک مرکزی نظارت و تنظیم مقررات است، درحالی‌که تعامل با وزارت جهاد کشاورزی مبتنی بر تبادل اطلاعات بوده و در تعامل با فین‌تک‌ها، مبادلات در زمینه فناوری است.

### نقش آفرینی در زیست بوم (اکوسیستم) تحول دیجیتال

قدم‌هایی که بانک کشاورزی در مسیر تحول دیجیتال برمی‌دارد، تنها در محدوده بانک خلاصه نمی‌شود و به واسطه ریشه‌دار بودن و میزان اثربخشی در صنعت بانکداری و بخش کشاورزی، هر گونه تحولی در این بانک، اثرات مثبت و بزرگتری در این دو بخش بانکی و کشاورزی خواهد داشت. به بیانی دیگر از منظر جایگاه و موقعیت بانک کشاورزی، هر گونه تحول در آن می‌تواند منجر به تغییر و تحول در زمینه بانکداری و حتی بخش کشاورزی کشور شود.

بدیهی است تحول در بانکی با ۹ دهه قدمت و خدمت، می‌تواند نسل سنتی بانکداری ایران را متحول کند. هنگامی بانک کشاورزی در مسیر تحول دیجیتال قدم می‌گذارد و طیف گسترده‌ای از محصولات و خدمات فناورانه را ارائه می‌کند، از یک سو زمینه افزایش بلوغ بانکداری دیجیتال در ایران فراهم خواهد شد و از سوی دیگر شیوه‌های جدیدی برای تأمین مالی بخش کشاورزی ارائه خواهد شد که دسترسی زنجیره‌های ارزش بخش کشاورزی به منابع مالی را تسهیل خواهد کرد.





## فرهنگ دیجیتال، مقدم بر تحول دیجیتال

محسن صفدری، عضو هیات مدیره بانک کشاورزی

تحول دیجیتال چشم انداز بانکها و دیگر سازمانهای اقتصادی را فرا گرفته و با تمام وجود از آن استقبال می کنند زیرا قدرت آن را درک کرده اند. اما وقتی از برنامه های آزمایشی شروع کرده و به سمت پذیرش گسترده پیش می روند، اغلب با یک مانع غیرمنتظره مواجه می شوند: تضاد فرهنگی. یک سازمان دیجیتال بودن تنها به معنای داشتن محصولات، خدمات و تعاملات دیجیتالی با مشتری نیست، بلکه به معنای تقویت عملیات اصلی با محوریت فناوری است. بنابراین، لازمه آن، تبدیل شدن تک تک کارکنان سازمان به افرادی است که فرهنگ دیجیتالی را پذیرفته و اقتضائات آن را درک می کنند. مانند هر تحول بزرگ دیگر، تحول دیجیتال مستلزم القای فرهنگی است که از تغییر حمایت کرده و در عین حال استراتژی فراگیر شرکت را اجرایی می سازد. تعبیه یک فرهنگ دیجیتال، مقدم بر تحول دیجیتال است، چراکه بستر تحول دیجیتال را فراهم می آورد.

فرهنگ یک مفهوم مبهم است و اغلب جنبه تعریف نشده یک سازمان است. اگرچه ادبیات علمی گسترده ای در رابطه با موضوع فرهنگ سازمانی وجود دارد، اما هیچ تعریف پذیرفته شده ای از فرهنگ وجود ندارد. در عوض، ادبیات دیدگاه های متفاوتی را درباره چستی فرهنگ سازمانی بیان می کند. اما در قلب تمام تعاریف یک مفهوم نهفته است: در فرهنگ سازمانی، ارزش های مشترک وجود دارد و این ارزش های مشترک، موفقیت های پیشین سازمان را رقم زده و بستر توفیقات پیش رو را فراهم می آورد. در رابطه با تحول دیجیتال نیز این مهم صادق بوده و بدنه سازمان باید به ارزش های مشترکی در فرآیند تحول برسند که تحت عنوان فرهنگ دیجیتال از آن یاد می کنند. اما این فرهنگ دیجیتال چیست و چرا تا این اندازه مهم است؟ به بیانی ساده، فرهنگ دیجیتال فراتر از فرآیندهای معمول سخت افزاری و زیرساختی تحول دیجیتال بوده و چیزی گسترده تر و ظریف تر از آن را توصیف می کند. فرهنگ دیجیتال کاوش و لذت مشترک از ابزارهای دیجیتال، محیطها و مصنوعات مختلف است که کار سازمان شما را تسهیل می کند. در بازار رقابتی امروز، نیاز به ایجاد و پرورش فرهنگ دیجیتال بخشی جدایی ناپذیر از فرآیند تحول بوده و این تغییر مستلزم محیطی است که نه تنها دیجیتال را از بالا به پایین هدایت کند، بلکه تضمین کند که کارکنان سازمان، آگاه، درگیر و از همه مهمتر، توانمند هستند می توانند به پرورش ذهنیت دیجیتال در سازمان کمک کنند.

گام برداشتن در مسیر تحول دیجیتال بدون در نظر گرفتن ابعاد فرهنگی و بسترسازی برای تبیین فرهنگ دیجیتال





در سازمان، نه تنها برنامه تحول دیجیتال را به ثمر نمی‌رساند، که حتی فرهنگ غالب سازمان را هم مختل خواهد کرد. تحول دیجیتال این روزها در عموم سازمان‌های اقتصادی بزرگ به عنوان یک اولویت در دستور کار قرار دارد، زیرا این قبیل سازمان‌ها همواره به دنبال کسب مزیت‌های رقابتی بیشتر و کسب سهم بیشتر از بازار هستند؛ اما بزرگترین اختلال در فرهنگ سازمان دقیقاً همین جا رخ می‌دهد. دیجیتالی شدن نیروی کار و محل کار، سازمان را ملزم می‌کند تا به روش‌هایی عمل کنند که پیش‌بینی نکرده بودند و حتی با تحمل ریسک و سرعتی که ممکن است غیرطبیعی به نظر برسد، حرکت کنند. این هویت تحول دیجیتال است که برنامه‌های یک سازمان را به‌روز می‌کند و بانک بر اساس نیاز بازار و اقتضاء و سلیقه مشتری حرکت خواهد کرد؛ روزهایی که یک بانک روی یک راهبرد توافق کرده و آن را طی پنج سال آینده ارائه کند، گذشته است. در عصر دیجیتال امروزی، مشاغل در هر اندازه تحت فشار هستند تا نحوه عملکرد و تعامل روزانه با مشتریان خود را تغییر دهند. بدیهی است که تطبیق با چنین فضا و تغییرات و چرخش‌های خلق‌الساعه‌ای، نیازمند القای فرهنگ تحول و تغییر به سازمان و همراهی کارکنان با چنین فرهنگی است. باید در فرآیند تحول دیجیتال این مهم را مدنظر قرار دهیم که ما می‌توانیم فرآیندها، زیرساخت‌ها و فناوری‌ها را تغییر دهیم، اما بدون فکر کردن و پرداختن به عنصر انسان و فرهنگ‌ها و تعاملات افراد در سازمان، در ارائه تغییرات پایدار موفق نخواهیم بود. کارکنان، قلب تپنده هر سازمانی هستند و بدون داشتن قلبی فعال و شاد، هیچ سازمانی مسیر تعالی و شکوفایی را نخواهد یافت.





## تحول دیجیتال؛ مزیت‌ها و چالش‌ها

نامر سیفاللهی، عضو هیات مدیره بانک کشاورزی

مانند بسیاری از صنایع دیگر، تحول دیجیتال در بانکداری هم مجموعه‌ای از اقدامات بسیار پر چالش و پرهزینه است. یک موسسه مالی باید این واقعیت را در نظر بگیرد و تمام منابع مورد نیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز را آماده کند. مهیا شدن با تحول دیجیتال و آمادگی برای اجرای کارآمد آن، در گام نخست نیازمند آن است بدانیم با چه پدیده‌ای مواجه‌ایم؟ این تحول چه مزیت‌هایی برای ما دارد و در روند اجرایش با چه چالش‌هایی مواجه‌ایم. در ادامه به صورت گذرا و تیتروار نگاهی داریم به برجسته‌ترین مزیت‌ها و چالش‌های تحول دیجیتال در بانکداری.

### مزیت‌ها

**امنیت بهبود یافته در تمام سطوح مدیریت داده‌ها؛** رمزگذاری داده‌ها، بانک‌ها را از نشت اطلاعات خارجی و داخلی به هکرها و رقبا نجات داده و در عین حال، امنیت معاملات را افزایش می‌دهد.

**عملکرد سریع‌تر و زمان انتظار کمتر؛** مشتریان دوست ندارند منتظر بمانند، به خصوص زمانی که به بانک شما با مبالغ هنگفتی اعتماد کردند. سیستم‌های پردازش داده‌های بزرگ با معماری مبتنی بر میکروسرویس، پردازش سریع و ایمن تراکنش را تضمین می‌کنند.

**تحلیل و مدیریت ریسک بهتر برای عملیات بانکی؛** با سیستم‌های تشخیص تقلب قوی در رویه‌های دیجیتالی، امکان تقلب در عملیات بانکداری به صفر می‌رسد. همچنین اعتبارسنجی چند سطحی تراکنش‌ها، اشتباهات احتمالی مشتریان و کارکنان را از بین می‌برد.

**قابلیت‌های پیش‌بینی؛** دانستن اینکه بازار در آینده با چه نیاز و تقاضا، مشکلات و تحولاتی روبرو خواهد شد، کلید موفقیت مالی است. داشتن اطلاعات قابل اعتماد در مورد سناریوهای مختلف ممکن از تحولات جزئی تا بحران‌های اقتصاد در مقیاس جهانی، به بانکداران کمک می‌کند تا از قبل آماده شوند. به این ترتیب، می‌توانند تصمیم‌های تجاری درستی گرفته و راه‌حل‌های برنده را قبل از رقبای خود شناخته و به کار بگیرند. این همان مزیت ذاتی فین‌تک‌هاست که از آن سود می‌برند و به پشتوانه آن، بخشی از بازار مالی و بانکی را از آن خود کرده‌اند.

**سفارشی‌سازی؛** مشتریان از دریافت پیشنهادهای استاندارد که به آنها نیاز ندارند، بیزارند. اما در عوض نسبت به دریافت پیشنهادهای به موقع با هدف رفع نیازهای خاص خود، مثبت هستند. رویه‌های دیجیتال، با ترکیبات تحلیلی و داده‌کاوی و پردازش مناسب، قادر خواهند بود پیشنهادات خود سفارشی را خودکار و ایمن آماده کرده و به مشتری عرضه کند.





**اتوماسیون کارهای تکراری؛** بعضا مدیران و کارکنان شعب و بانکداران مجبور به استخراج چندباره اطلاعات تکراری می‌شوند که گزارش‌های مشابهی را در بازه‌های زمانی متفاوت تهیه کنند. این دست کارها که به وسیله نرم‌افزارها در چند ثانیه و دقیقه انجام می‌شود، علاوه بر آنکه زمان کارکنان شعب را گرفته و آنها را از کارهای تخصصی بازمی‌دارد، هزینه زیادی را به بانک تحمیل می‌کند، چراکه زمان مفید کارکنانش صرف امور غیرضرور می‌شود.

### چالش‌ها

**خطرات بالا در صورت اجرای ضعیف؛** بانکداری یکی از معدود حوزه‌های تجاری است که خطرات زیان مالی و اعتباری بسیار زیادی را در بر دارد. به همین دلیل است که همه ابتکارات تحول دیجیتال در این زمینه باید با دقت برنامه‌ریزی، مدل‌سازی و آزمایش شوند. هدف اصلی در اینجا جلوگیری از هرگونه اختلال در جریان موجود فرآیندهای تجاری و ادغام نوآوری‌ها تا حد امکان یکپارچه و ایمن است. در غیر این صورت، ممکن است آسیب‌پذیری‌هایی ظاهر شود که منجر به درز یا از دست دادن اطلاعات محرمانه یا احتمال دسترسی غیرمجاز به حساب‌های بانکی شود.

**الزامات بالا برای سخت افزار و پرسنل؛** فن‌آوری‌های دیجیتال به متخصصان بسیار ماهر نیاز دارند تا آن‌ها را به مؤثرترین روش پیاده‌سازی کنند. علاوه بر این، سخت‌افزارها و نرم‌افزارها باید به صورت مستمر به‌روز شده، چراکه با گذشت زمان منسوخ می‌شوند و بانک مجبور است سیستم‌های قدیمی را با نمونه‌های مدرن‌تر و کارآمدتر جایگزین کنند. این دو مورد در بانکداری از درجه اهمیت بالاتری نسبت به سایر صنایع در پروسه تحول دیجیتال برخوردار است.

**هزینه‌های بالا؛** با چنین الزامات و دغدغه‌های مهمی که در پروسه تحول دیجیتال در بانکداری وجود دارد، بانکداری برای حضور موفق در این فضای دیجیتالی به فناوری‌های پیشرفته و بهترین متخصصان موجود در بازار نیاز دارد که هزینه‌های قابل توجهی را به سازمان تحمیل می‌کند.





## ۳ رکن بنیادین تحول دیجیتال

سیدحمید سیدی، عضو هیات مدیره بانک کشاورزی

صنعت بانکداری دستخوش تغییرات عمده ای است که عمدتاً به دلیل تغییر ترجیحات و انتظارات مصرف کننده است. مشتریان کمتر از پول نقد و چک استفاده می‌کنند و این امر باعث کاهش تقاضا برای خدمات بانکی سنتی مرتبط با این روش‌های پرداخت است. از سوی دیگر، تقاضا برای روش‌های پرداخت دیجیتال در حال افزایش است. نارضایتی مصرف کننده از فرآیندهای بانکی و پرداخت قدیمی می‌تواند نقش اصلی موسسات مالی در دنیای مدرن را تحت الشعاع قرار دهد. بانک‌هایی که با آخرین فناوری‌ها سازگار نیستند، با تقاضای کمتری روبه‌رو می‌شوند و بانک‌هایی که فناوری‌های جدید را برای تسهیل عملیات خود اتخاذ کرده و کسب‌وکارها و افراد را قادر می‌سازند به سرمایه‌های حیاتی دسترسی پیدا کنند، همچنان به عنوان ستون‌های جامعه به رشد خود ادامه می‌دهند. چنین رویه غالبی، تحول دیجیتال را به عنوان یک الزام برای بانک‌ها مطرح کرده است؛ اما نباید از خاطر برد که تحول دیجیتال موفقیت‌آمیز در بانکداری بر پیش شرط‌های مهمی استوار است که ۳ پیش شرط بنیادین را در ادامه از نظر می‌گذرانیم.







### ۱. اختراع مجدد تجربه مصرف‌کننده

هدف ارائه‌دهندگان بانکی این است که تجربه مصرف‌کننده خود را تا حد امکان بدون اصطکاک ایجاد کنند و حداقل انتظارات مشتریان را به سهولت و راحتی برآورده سازند. ارائه‌دهندگان باید مهم‌ترین جنبه‌های سفر مصرف‌کننده را بر اساس انتظارات متفاوت مصرف‌کننده شناسایی کنند. در نهایت، هدف آنها دیجیتالی کردن کل فرآیند برای برآورده کردن تقاضاهای مصرف‌کننده و آزاد کردن زمان کارمندان برای انجام وظایف با ارزش بالاتر است. اما یافتن بخش‌هایی از سفر مصرف‌کننده با بیشترین تأثیر مستلزم تحقیق است. کسب‌وکارها باید تاریخچه تراکنش‌های مشتری خود را بررسی کنند تا زمینه‌های چالش‌ها و مزیت‌ها را شناسایی کنند؛ چراکه هر جزء بهبودیافته و دیجیتالی شده «تجربه مشتری» به طور قابل توجهی بر تجارت کلی تأثیر می‌گذارد.

### ۲. استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها

اتحادیه‌های اعتباری و بانک‌ها می‌توانند از داده‌ها برای بهبود درک خود از مصرف‌کنندگان، شناسایی فرصت‌ها و کاهش هزینه‌ها استفاده کنند. موسسات مالی می‌توانند از تجزیه و تحلیل داده‌های پیشرفته برای پیش‌بینی نکول وام یا شناسایی مشتریانی که کمتر پرداخت می‌کنند استفاده کنند. به عنوان مثال، تجزیه و تحلیل خوشه دانه‌ای به مقایسه محصولات فردی با میانگین ترکیب محصول برای یک نوع مصرف‌کننده معین کمک کرده و اطلاعات به دست آمده، فروش متقابل و مدیریت ارتباط با مشتری را تسهیل می‌کند. سازمان‌ها می‌توانند داده‌ها را برای هدف‌گیری بهتر مشتریان و اولویت‌بندی سرتخ‌های تجاری استخراج کنند. داده‌کاوی همچنین به بهبود گزینه‌های قیمت‌گذاری کمک کرده و منجر به شناسایی مشتریانی شود که ممکن است برای خدماتی که به آن‌ها نیاز ندارند پول پرداخت کرده و یا خدمات را به صورت رایگان دریافت کنند. کسب و کارها همچنین می‌توانند تجزیه و تحلیل رفتاری را برای تعیین وفاداری مشتری و بهبود حفظ آنها انجام دهند.

### ۳. ساخت یک مدل عملیاتی جدید

مصرف‌کنندگان، تقاضای تجربه دیجیتالی سریع و راحت و پشتیبانی انسانی برای خدمات پیچیده و مسائل فنی دارند و ارائه‌دهندگان بانکی باید تعادل مناسبی بین دیجیتالی شدن و تجربه انسانی پیدا کنند که سه راه برای راه‌اندازی و تحقق این مهم وجود دارد می‌تواند به نوعی مسیرهای تحقق تحول دیجیتال در بانکداری تعبیر شوند:

**مدل دیجیتالی کسب و کار معمول؛** سازمان با تمرکز بر تلاش‌های دیجیتالی کوچک و تدریجی به فعالیت خود ادامه می‌دهد. این مدل مقرون‌به‌صرفه و کم‌خطر است، اما برای مشاغلی که به شدت به سیستم‌های قدیمی متکی هستند، مناسب نیست. بهترین گزینه برای ارائه‌دهندگان خدمات مالی در مراحل اولیه تحول است.

**مدل کسب‌وکار جدید؛** ارائه‌دهنده بانکی یک تیم تجاری جدید ایجاد می‌کند که شامل مسئول فرآیندهای دیجیتال در سازمان است. این مدل به طور قابل توجهی تجربه مشتری را بهبود بخشیده و مسئولیت‌پذیری بیشتری نسبت به مدل کسب‌وکار معمولی ارائه می‌دهد. تنها یک چالش وجود دارد و آن اینکه، با توجه به ایجاد یک بخش تجارت دیجیتال جدید، به ویژه در جایی که سیستم‌های قدیمی در حال استفاده هستند، مدیریت تحول دیجیتال خیلی پیچیده‌تر است. این بهترین مدل برای گذر یک بانک از مراحل متوسط تا پیشرفته دیجیتالی شدن است.

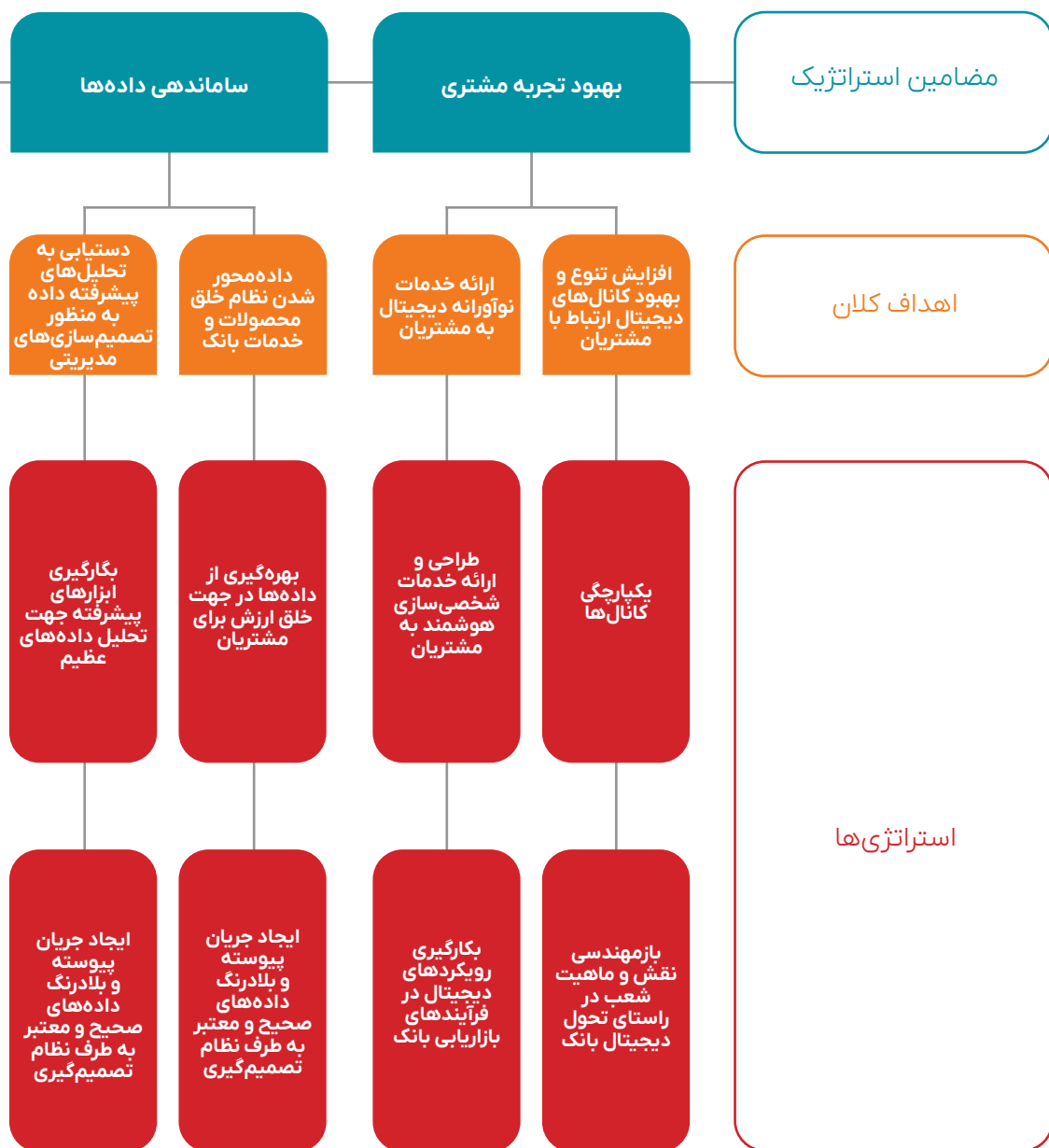
**مدل بومی دیجیتال؛** این مدل، یک بانک دیجیتال جدید را با پشته فناوری اختصاصی پیاده‌سازی می‌کند. این مدل بر جذب مشتری تمرکز داشته و تأثیرات سریع و عمیق را بدون اینکه سیستم‌های قدیمی روند تحول دیجیتال را کند کنند، ممکن می‌سازد. با این حال، متقاعد کردن مشتریان فعلی برای تغییر به بانک جدید می‌تواند چالش برانگیز باشد. این استراتژی برای مراحل بسیار پیشرفته تبدیل دیجیتال مناسب است.

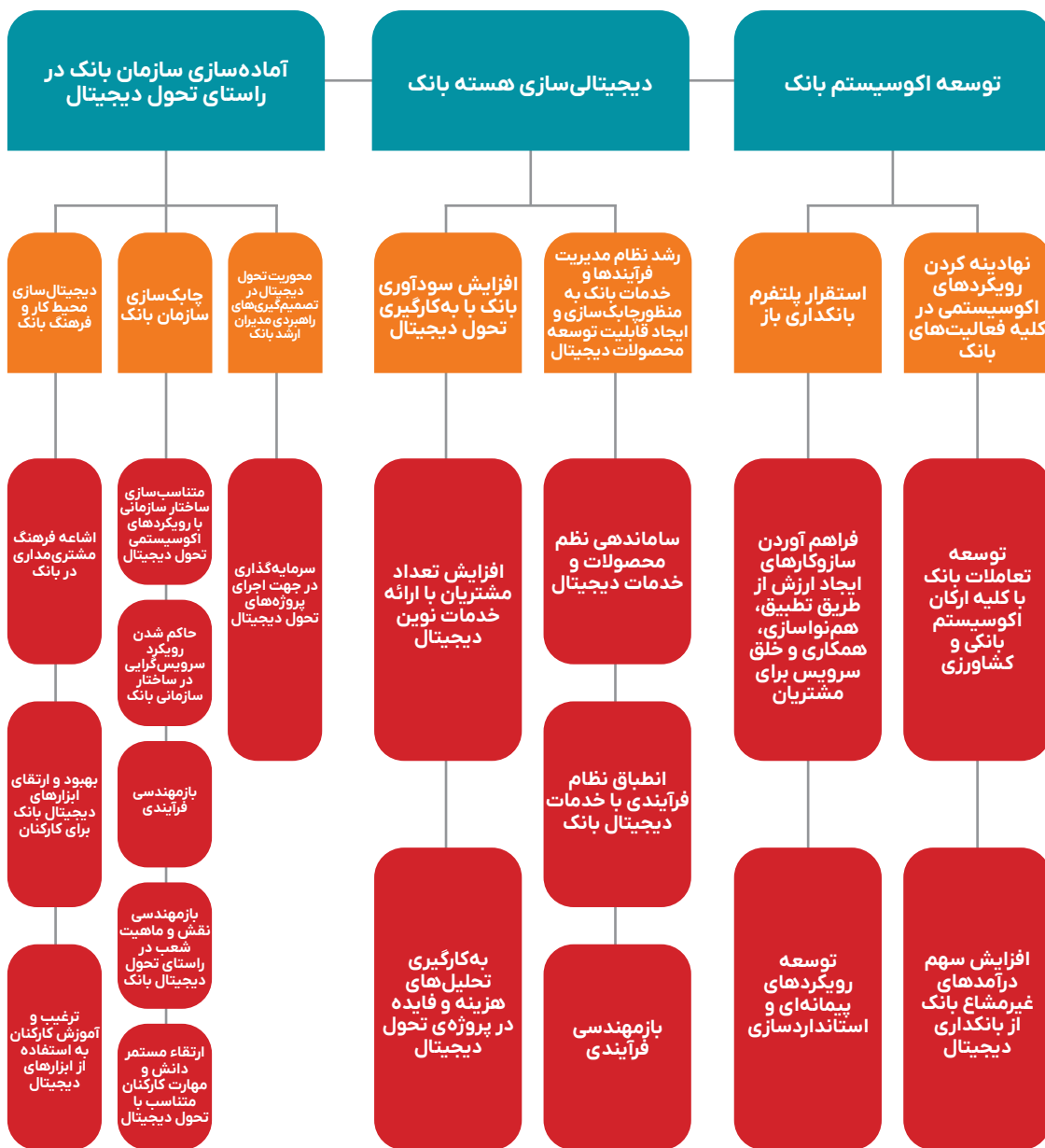




# مؤلفه‌های راهبردی تحول دیجیتال بانک کشاورزی

بیانیه چشم‌انداز تحول دیجیتال بانک عبارت است از: «بانک کشاورزی با ارائه خدمات ویژه مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال در اکوسیستم کشاورزی یار، مشاور و شریک مشتریان است و با به‌کارگیری فرآیندهای هوشمند و چابک و بهره‌گیری از کارکنان خبره، حضور نامشهود و فراگیر خود در شبکه ارزش کشاورزی را تثبیت می‌نماید.» نمودار زیر، مضامین استراتژیک، اهداف کلان و استراتژی‌های تحقق این چشم‌انداز را ترسیم کرده است.







## مدیریت تراز بانک و ایفای نقش بانکداری نوین

اهداف و برنامه‌های تحول دیجیتال در گفت‌وگو با معاون فناوری بانک کشاورزی؛



بدون تردید اجرای پروژه تحول دیجیتال در بانک کشاورزی، موجب تحول و تغییر اساسی در ساختار بانکداری دیجیتال و ایجاد بسترهای مناسب و لازم در حوزه فناوری با تمرکز بر نیازها و ارائه یک حس خوب، تجربه خاص و مطلوب از خدمات به مشتریان در بانک کشاورزی خواهد شد. روندی که با وجود چالش‌های بسیار، چشم‌انداز روشنی پیش‌روی بانک کشاورزی خواهد گذاشت؛ چشم‌اندازی که به تعبیر حسین امین‌زاده، معاون فناوری و عضو هیات عامل بانک کشاورزی مدیریت تراز بانک و ایفای نقش بانکداری نوین تنها یکی از دستاوردهای آن به شمار می‌رود. گفت‌وگوی پیش‌رو با حسین امین‌زاده، معاون فناوری و عضو هیات عامل پیرامون ابعاد و چشم‌اندازهای فرآیند تحول دیجیتال در بانک کشاورزی است.

**پیش از پرداختن به رویکرد بانک کشاورزی به مقوله تحول دیجیتال، این مفهوم را به صورت کلان‌تر بررسی کنیم؛ لطفاً بفرمایید مفهوم «تحول دیجیتال» چه جایگاهی در بانکداری امروز جهان داشته و آیا حرکت به سمت آن یک انتخاب برای بهبود عملکرد است یا یک الزام برای همراهی با روندهای بازار؟**

صنعت بانکداری برای تداوم بقای خود محکوم به ایجاد تغییرات است. امروزه بسیاری از بانک‌های بزرگ دنیا برای خود استراتژی تحول دیجیتال داشته و به سرعت در راستای اهداف تعیین شده حرکت می‌کنند. بانکها برای افزایش سودآوری و کاهش هزینه‌ها، دست به نوآوری زده و با تغییر و ساده سازی فرآیندهای کاری، افزایش کانالهای غیرحضوری و سوق دادن مشتریان به استفاده از خدمات آنلاین، تجربه مشتریان خود در مسیر استفاده از خدمات ارائه شده را بهبود داده و با کاهش هزینه از طریق جایگزینی ارائه خدمات حضوری، همزمان مشتریان بیشتری جذب و سودآوری را نیز افزایش داده و حضور خود در این بازار را تضمین می‌نمایند. بانکداری دیجیتال، به نوعی تغییر در رویکرد بانکداری سنتی است و هدف آن تغییر فرهنگ و سبک زندگی و ارائه خدماتی در تراز عصر دیجیتال است. حرکت در این مسیر، تغییر در تفکرات و نوع عملکرد را به همراه دارد. گسترش استفاده و ضریب نفوذ تلفن همراه هوشمند در زندگی مردم، کمک شایانی به توسعه تحول دیجیتال بویژه در خدمات بانکی نموده است. در این راه، فناوری از ابزاری برای کمک به کسب و کار، به هسته اصلی کسب و کار و تولید خدمات نوین تبدیل گشته است. در مسیر تحول دیجیتال و با ایجاد پلتفرمهای ارائه خدمات از قبیل بانکداری باز و داده‌های باز، بکارگیری فناوریهای نوین از قبیل هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، تحلیل داده‌های حجیم، بلاکچین و ... از یک طرف و همچنین گسترش شرکتهای





نوظهور و فین تک ها، امکان مشارکت و همکاری در تولید محصولات جدید و خلق ارزش جدید فراهم شده است. بدیهی است این همکاری ها و ارائه خدمات (انحصاری قبلی در هر کسب و کار) بر بستر اینترنت، در نهایت منجر به توسعه اکوسیستم اقتصاد دیجیتال خواهد شد.

### نگاه بانک کشاورزی به این مفهوم چیست و تحقق تحول دیجیتال در کجای اولویت های بانک کشاورزی جای دارد؟

در واقع بانک کشاورزی یکی از پیشگامان تحول دیجیتال در شبکه بانکی کشور می باشد. زیرا در اوایل دهه ۸۰ با خرید و بومی سازی یک نرم افزار بانکداری متمرکز بین المللی (Core banking) گام بسیار بزرگی را در این مسیر برداشته و تلاش برای نهادینه شدن فرهنگ استفاده از بانکداری دیجیتال در جامعه کشاورزی ایران را به عنوان یک دغدغه اصلی در دستورکار داشته است. در ادامه نیز همواره عزم خود را جزم نموده تا در بازار رقابت با سایر بانکهای تجاری و خصوصی نیز از قافله تغییر جانمانده و جایگاه خود را در ردیف بانکهای پیشرو حفظ نماید.

از سال ۹۷ نیز با کمک یکی از شرکت های مشاور اقدام به برنامه ریزی برای تهیه سند تحول دیجیتال بانک نموده است. بر اساس شناخت حاصله از بازیگران اکوسیستم موجود، شرایط محیطی، سطح بلوغ سازمانی و نقاط ضعف و قوت بانک، پروژه هایی تعریف گردید که در نهایت بانک را در مسیر تحول دیجیتال به سطح مطلوبی برسانند. در مرحله بعدی تک تک این پروژه ها برای اجرا به حوزه های متولی واگذار شده است. در ضمن کنترل و نظارت بر پیشرفت این پروژه ها نیز به اداره کل تحول و نوآوری ذیل معاونت کسب و کار سپرده شده است.

### نظر به اینکه آغاز فعالیت های بانک کشاورزی برای تهیه طرح تحول دیجیتال به ۴ یا ۵ سال قبل باز می گردد، بفرمایید اکنون در چه مرحله ای قرار داشته و چه چشم اندازی در انتظار آن است؟

طرح تحول دیجیتال بانک کشاورزی در مهرماه سال ۱۳۹۸ آغاز و نقشه راه این طرح در شهریور ۱۴۰۰ به تأیید وزارت امور اقتصادی و دارایی رسید. بر اساس نقشه راه طرح تحول دیجیتال بانک کشاورزی ۲۷ پروژه برای اجرا تعریف شده است که پروژه ها در مراحل مختلف پیشرفت کار قرار دارند. ایجاد پیام رسان مهر، طراحی و توسعه پلتفرم تجارت الکترونیک محصولات کشاورزی، بازنگری در نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری، پروژه احراز هویت غیرحضوری و امضا دیجیتال، پیاده سازی فرآیندها و سرویس ها با بهره گیری از BPMS، پروژه حاکمیت داده، هوش تجاری، طراحی و توسعه نظام توسعه محصول در بانک، از جمله پروژه های عملیاتی تعریف شده در نقشه راه طرح تحول دیجیتال بانک کشاورزی هستند. علاوه بر پروژه های عملیاتی، طرح های مطالعاتی از جمله: بازنگری در برنامه راهبردی کسب و کار، تدوین راهبردهای تحول شعب و تعیین انواع آن، طراحی شعب دیجیتال، طراحی سازوکارهای فعال سازی اکوسیستم دیجیتال، به روزرسانی خدمات و محصولات بانکداری دیجیتال و... نیز در قالب طرح





تحول دیجیتال بانک کشاورزی تعریف شده و در دست اجرا قرار دارند. همانطور که اشاره شد با توجه به اهمیت موضوع و با تغییر ساختار جدید بانک مبحث تحول دیجیتال به معاونت محترم کسب و کار واگذار شده تا بطور منسجم مطالعات بازار، تغییرات ساختاری و فرآیندی موردنیاز و پیگیری و اجرای تصمیمات در بالاترین سطح و تحت نظر یکی از معاونان مدیرعامل محترم بانک انجام شود.

### بطور ویژه بفرمایید تحول دیجیتال، چه سهمی در بهبود کسب و کار بانک کشاورزی خواهد داشت و چه چشم‌اندازهایی را برای آن متصور هستید؟

بی‌شک اجرای این طرح‌ها در بانک کشاورزی، موجب تحول و تغییر اساسی در ساختار بانکداری دیجیتال و ایجاد بستری مناسب و لازم در حوزه فناوری با تمرکز بر نیازها و ارائه یک حس خوب، تجربه خاص و مطلوب از خدمات به مشتریان در بانک کشاورزی خواهد شد. همچنین با حرکت به سوی تحول دیجیتال، بانک می‌تواند برای افزایش سهم خود از بازار سپرده و جذب منابع، توسعه خدمات ارزی و ضمانتنامه بصورت غیرحضوری، افزودن کانالهای وصول و کاهش مطالبات، پرداخت غیرحضوری تسهیلات و ... اقدام نموده و جایگاه خود را در بین رقبای ارتقاء دهد. بدیهی است در نهایت ثمره این تحول در راستای توسعه بخش کشاورزی و صنایع مرتبط خواهد بود.

در خصوص چشم‌انداز آتی موردنظر بانک می‌توان موارد زیر را برشمرد:

- ارائه خدمات بانکی در قالب یک پلتفرم جامع، پیشرفته و به روز که امکان اتصال با کسب و کارهای فین‌تکی را داشته باشد
- استقرار حاکمیت داده و بکارگیری تکنولوژیهای جدید برای تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی رفتار مشتریان و ارائه محصولات جدید
- بهبود تجربه مشتری در استفاده از خدمات بانک کشاورزی
- حرکت به سمت بانکداری هوشمند
- کمک به مدیریت تراز بانک و ایفای نقش بانکداری نوین

### مزیت‌ها و ظرفیت‌های بانک کشاورزی و البته نقاط قابل بهبود بانک در پروسه «تحول دیجیتال»، را چه مواردی می‌دانید؟

بخش کشاورزی حوزه تخصصی بانک کشاورزی بوده که روابط خوب با کشاورزان و سایر بازیگران این حوزه مزیتی فوق‌العاده محسوب می‌شود. علاوه بر آن نیز ظرفیت‌های بسیاری بویژه در بحث بکارگیری اینترنت اشیا و ترکیب آن با خدمات مالی، ایجاد بازار فروش (Market place)، تکمیل زنجیره تامین و ... وجود داشته که در صورت برنامه‌ریزی و اقدام به موقع می‌توان در راستای اهداف بانک شامل جذب منابع، افزایش سودآوری و ... فرصت‌های جدیدی ایجاد نمود و در نهایت توسعه اقتصاد کشاورزی را به کمک صنعت بانکداری شاهد بود. حرکت به سمت اهداف همواره سهل و آسان نبوده و موانع و چالش‌های بسیاری





در این مسیر برای همه سازمانها بویژه یک بانک دولتی وجود دارد. بعنوان مثال موضوع کسری نیروی انسانی متخصص یکی از چالشهایی مهمی است که همواره با آن روبرو هستیم. همچنین جنس تحول دیجیتال بیشتر از اینکه از جنس فناوری باشد در حوزه فرهنگ و بینش تمرکز دارد. صد البته که تغییر در فرهنگ و رفتار سازمانی بسیار سخت تر و پیچیده تر از تغییر تکنولوژی و دشواریهای آن می باشد. لذا برای شناخت موضوع و تبیین ضرورت تحول، نیاز به آموزش و ممارست وجود دارد که خوشبختانه حوزه سرمایه انسانی در این زمینه گامهای خوب و مثبتی برداشته و توجه ویژه‌ای در این زمینه دارد.

### **چشم انداز اجرای برنامه تحول دیجیتال را در بانک چگونه ارزیابی می‌کنید و می‌بینید؟ چه از بعد و منظر زمانی به ثمر نشستن برنامه‌ها و چه از منظر کیفی و تأثیرات احتمالی بر عملکرد سازمان؟**

البته با توجه به شرح وظایف جاری، خیلی بهتر و شایسته تر است که معاونت محترم کسب و کار به این سوال پاسخ بدهند. ولی بدیهی است که همه همکاران بانک می بایست خود را متعهد به پیشبرد اهداف بانک بویژه در موضوع تحول دیجیتال بدانند و سابقه نیز نشان داده که در این زمینه موفق بوده اند و امیدوارم که در ادامه نیز بتوانیم موفقیت‌های قبلی را تداوم داده و همه با هم برگ زرین و نقطه عطف دیگری در دفتر تاریخ بانک معظم کشاورزی رقم بزنیم. در ادامه باید به این موضوع اشاره کنم که با توجه به مطالبه جدی جناب آقای دکتر فرخ نژاد مدیرعامل محترم بانک از تمامی حوزه ها بویژه در بخش تولید محصولات مشتری محور که یکی از خروجی های ملموس بحث تحول دیجیتال می باشد، ان شاءاله با مدیریت و همکاری کلیه واحدهای ذریبط در بانک و شرکت گسترش فناوریهای نوین، به زودی خبرهای خوبی از پیشرفت در تولید و ارائه محصولات جدید بویژه در زمینه زنجیره تامین و کشاورزی قراردادی منتشر خواهد شد.

### **شاید پرسش‌های طرح شده از سوی ما ناقص بوده و شاید جان کلام رو بیان نکند؛ در صورتی که ما بخش‌هایی را نادیده گرفتیم، لطفا تکمیل کرده و به مباحث اضافه بفرمایید.**

البته سوالات خوب و کامل بودند ولی ذکر این نکته ضروریست که در راستای تحقق طرح تحول دیجیتال بانک کشاورزی اخیرا پلتفرمی رقابتی با عنوان «باران» با طراحی مدرن و کاربرپسند عملیاتی گردیده است. از جمله اهداف و امکانات این پلتفرم می‌توان به تامین نیازهای روزافزون مشتریان و جذب منابع از شبکه بانکی از طریق ارائه خدمات شتابی آسان به مشتریان شبکه بانکی، ارائه خدمات بانکداری باز و فین تکی، پیاده‌سازی سوپرمارکت اعتباری بر مبنای طرح احسان، پرداخت تسهیلات غیرحضوری و ... اشاره نمود. طبق راهبرد تعریف شده و بر اساس اولویت‌های تعیین شده به تدریج خدمات متنوع و متناسب با نیازهای مشتریان تکمیل و به آن افزوده خواهد شد.





# تحول دیجیتال بانک کشاورزی برمحور اکوسیستم کشاورزی

در گفت‌وگو با  
صادق نوری، معاون  
توسعه کسب‌وکار  
بانک کشاورزی مطرح  
شد



برنامه تحول دیجیتال حول محور اکوسیستم کشاورزی قرار گرفته و تفکر اکوسیستمی ارائه محصول برای کلیه بازیگران اکوسیستم کشاورزی مدنظر است. صادق نوری، معاون توسعه کسب‌وکار بانک کشاورزی با این دیدگاه به بررسی الزامات و پروسه اجرای تحول دیجیتال در این بانک پرداخت. با وی پیرامون این مهم گپ زدیم که فرآیند تحول دیجیتال چگونه پیش می‌رود و چه چشم‌اندازی دارد؛ مشروح این گفت‌وگو را در پی می‌خوانید.

**پیش از بررسی رویکرد بانک کشاورزی به مقوله تحول دیجیتال، بهتر است این مفهوم را به صورت کلان‌تر بررسی کنیم؛ لطفاً بفرمایید مفهوم «تحول دیجیتال» چه جایگاهی در بانکداری امروز جهان داشته و آیا حرکت به سمت آن یک انتخاب برای بهبود عملکرد است یا یک الزام برای همراهی با روندهای بازار؟**

از تحول دیجیتال به عنوان انقلاب صنعتی چهارم یاد می‌شود که از اوایل دهه آخر قرن بیستم آغاز شده و تقریباً به انتهای این انقلاب صنعتی رسیدیم و امروزه صحبت از انقلاب صنعتی پنجم است؛ با این توضیح که این انقلاب صنعتی کلیه صنایع و کسب‌وکارها را با تغییرات بنیادی روبرو کرده و صنعت بانکداری هم با این تغییرات مواجه شده و با توجه به اینکه در نظام بانکی کشور زیرساخت‌های بانکداری الکترونیک به شکل نسبتاً مناسبی پایه‌گذاری شده بود، از منظر فناوری، بانک‌ها نسبت به سایر صنایع پیشرو بودند. در تعریف تحول دیجیتال اشاره به تغییر سبک و روش زندگی انسان‌ها بر مبنای روندهای پایه‌ای فناوری مانند اینترنت اشیا، بلاکچین، رایانش ابری، کلان داده و .. می‌شود و این تغییر سبک زندگی، نیازهای انسان را دگرگون می‌کند. در نتیجه نیاز است کسب‌وکارها سبک و روش خود را بر این نیازها منطبق کنند و در صورت تعلل، بدون شک سهم از بازار خود را از دست خواهند داد که در بسیاری از موارد منجر به از بین رفتن آن کسب‌وکار هم می‌شود.

از منظر صنعت بانکداری جهانی نیز، کسب‌وکارهای بزرگ همچون وی‌پت و علی‌بابا در چین و آمازون در آمریکا به سمت ارائه خدمات مالی در قالب کیف پول و پرداخت اعتبار در کیف پول مشتریان بر اساس اعتبارسنجی پلتفرم به مشتریان رفته‌اند؛ به عبارتی حرکت از سمت کسب‌وکارها به سمت بانک‌ها آغاز شده است. در ایران نیز مجموعه‌هایی ارائه این چنین خدماتی را آغاز کرده‌اند. این همان تغییر سبک زندگی است و اگر بانک‌ها در کسب‌وکار خود تغییر ایجاد نکنند، سهم از بازار مشتریان خود را از دست می‌دهند.

امروزه در ارائه خدمات بانکی پایه، تقریباً در تمامی بانک‌های کشور، مشتریان نیازهای خود را از بسترهای الکترونیکی موجود برآورده می‌کنند. بانک‌ها در شرایط رقابتی موجود روی به ارائه ابزارها و خدمات جدید از جمله جذب مشتری غیرحضوری با احراز هویت KYC، افتتاح







حساب و ارسال کارت، پرداخت تسهیلات غیرحضوری LendTech، الان بخر بعدا پرداخت کن BNPL، بانکداری باز و به عبارتی بانکداری نامرئی BaaS آورده‌اند، همچنین برخی بانک‌ها حرکت به سمت بانکداری پلتفرمی BaaP را آغاز کرده‌اند.

## نگاه بانک کشاورزی به این مفهوم چیست و تحقق تحول دیجیتال در کجای اولویت‌های بانک کشاورزی جای دارد؟

در بانک کشاورزی نقشه راه تحول دیجیتال در مهرماه ۱۳۹۹ به تصویب هیئت مدیره وقت رسیده و در تیرماه ۱۴۰۰ این نقشه راه پس از رفع مشکلات به تایید کارگروه تحول دیجیتال وزارت امور اقتصادی و دارایی رسید، این نقشه راه شامل ۲۷ پروژه اصلی می‌باشد، به منظور مدیریت این پروژه‌های ۲۷ گانه دفتر تحول دیجیتال بانک در قالب معاونت تحول دیجیتال در اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها ایجاد گردید و در آخرین تغییرات اداره کل تحول و نوآوری در چارت سازمانی بانک جانمایی گردید، همچنین کمیته ای تحت عنوان DTMO (کمیته مدیریت تحول دیجیتال) در سطح عالی بانک با عضویت مدیرعامل محترم بانک و هیئت مدیره محترم و هیئت عامل و برخی ادارت تشکیل گردیده که گزارشات پیشرفت نقشه راه توسط دفتر تحول دیجیتال به این کمیته به منظور تصمیم‌گیری‌های کلان ارائه می‌گردد، در معاونت تحول دیجیتال در اداره کل سازمان و روش‌ها متولیان پروژه‌های ۲۷ گانه بر مبنای شرح وظایف حوزه‌ها و ادارات در بانک به منظور اجرای پروژه‌ها مشخص گردیده و در مرداد ماه ۱۴۰۰ در کمیته DTMO تصویب و ابلاغ گردید. نقشه راه تحول دیجیتال بانک در برنامه ای سه ساله تدوین شده بود که با نظر تیم وزارت امور اقتصادی و دارایی به برنامه ای پنج ساله تغییر یافت و در حال حاضر بخش قابل توجهی از پروژه‌ها به بهره برداری رسیده‌اند و مابقی در حال اجرا می‌باشند، همچنین بر مبنای پیش‌بینی انجام شده در نقشه راه بازنگری در نقشه راه در دستور کار معاونت تحول دیجیتال اداره کل سازمان و روش‌ها است.

## نظر به اینکه آغاز فعالیت‌های بانک کشاورزی برای تهیه طرح تحول دیجیتال به ۴ یا ۵ سال قبل باز می‌گردد، بفرمایید اکنون در چه مرحله‌ای قرار داشته و چه چشم‌اندازی در انتظار آن است؟

در حال حاضر پروژه‌های «فراهم آوردن امکان ارائه خدمات دیجیتال بر بستر شبکه‌ی اجتماعی» و «فراهم آوردن امکان احراز هویت بیومتریک و تشخیص چهره» و «بازنگری در برنامه راهبردی کسب و کار بانک» و «تدوین راهبردهای تحول شعب و تعیین انواع آن» و «طراحی شعب دیجیتال» و «بازنگری و متناسب‌سازی ساختار سازمانی با تحول دیجیتال» و «بازنگری در نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری» تقریباً نهایی شده و پروژه‌هایی از قبیل «پیاده‌سازی فرآیندها و سرویس‌های بازمهندسی شده با بهره‌گیری از BPMS» و «طراحی و توسعه پلتفرم تجارت الکترونیک محصولات کشاورزی» و «راه اندازی کیف پول با قابلیت اتصال به شبکه پرداخت کشور و سایر خدمات دیجیتال بانک» و «نیازسنجی آموزشی در راستای تحول دیجیتال» و «طراحی و توسعه نظام حاکمیت داده» و «طراحی و توسعه نظام تامین مالی جمعی» بیش از ۵۰ درصد پیشرفت داشته‌اند و سایر پروژه‌ها در دست اقدام هستند.





همچنین پروژه‌هایی مانند «طراحی و توسعه سامانه برنامه‌ریزی و انتخاب محصول کشاورزی» و «طراحی و توسعه نظام وام‌دهی فرد به فرد» و «طراحی و توسعه سامانه معاملات اقساطی بانک» و به صورت کلی برنامه عملیاتی بازنگری و بروزرسانی نقشه راه خود به عنوان یک پروژه از اقدامات آتی اداره کل تحول و نوآوری است که مسیر راه در بانک مشخص شود. نظر به پیاده‌سازی سامانه آسان در صورت رفع مشکلات گامی مناسب در حوزه اعتباری نیز برداشته شده و چشم‌انداز مناسبی در پیش‌روی بانک در طرح تحول دیجیتال قابل پیش‌بینی است.

### به طور ویژه بفرمایید تحول دیجیتال، چه سهمی در بهبود کسب و کار بانک کشاورزی خواهد داشت و چه چشم‌اندازهایی را برای آن متصور هستید؟

کسب و کار بانک کشاورزی از دو منظر اقتصادی و کشاورزی قابل بررسی است؛ از منظر صنعت بانکداری، همانگونه که قبلاً ذکر شد بانک کشاورزی تمامی امکانات الکترونیکی را برای مشتریان فراهم کرده و با کیفیت مناسبی در حال خدمت‌رسانی به مشتریان هستیم. از سوی دیگر بانک در حال تامین مالی اکوسیستم کشاورزی کشور است که با روش‌های مشخص تامین منابع تخصیص و تامین مالی این بخش نیز در حال انجام است. حال به منظور افزایش سهم از بازار نیاز است با پیاده‌سازی پروژه‌های نقشه راه تحول و بازنگری مداوم رقبا و بهره‌گرفتن از تجربیات بانکداری دنیا، نسبت به بروز نگره داشتن نقشه راه تحول در بانک اقدام کنیم و با ارائه خدمات نوآورانه مخصوصاً در حوزه کشاورزی بر اساس تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده، سهم حداکثری از بخش کشاورزی که سهم قابل توجهی از GDP کشور را دارد، بدست آوریم.

به عنوان نمونه پروژه‌های «طراحی و توسعه سامانه برنامه‌ریزی و انتخاب محصول کشاورزی» و «طراحی و توسعه نظام توسعه محصول در بانک» و «طراحی و توسعه نظام اطلاع‌رسانی لحظه‌ای از وضعیت بازار و قیمت محصولات کشاورزی» از جمله پروژه‌هایی هستند که دارایی‌های داده‌ای بانک را غنی ساخته و امکان تغییر مدل کسب‌وکار بانک را فراهم می‌کند.

### مزیت‌ها و ظرفیت‌ها بانک کشاورزی و البته نقاط قابل بهبود بانک در پروسه «تحول دیجیتال»، را چه مواردی می‌دانید؟

در مسیر تحول دیجیتال بانک نقاط قوت بانک که در نقشه راه هم به آنها پرداخته شده از دو منظر قابل بررسی است؛ اولین نقطه قوت بانک، زیرساخت مناسب مهرگستر است که از سال‌های گذشته به عنوان یکی از اولین بانک‌های کشور بانک مجهز به سیستم بانکداری متمرکز و به عبارتی Core banking گردید. البته نیاز است این هسته مرکزی همواره به‌روز نگه داشته شود تا به عنوان مزیت اصلی بانک امکان توسعه محصولات و خدمات دیگر را فراهم کند. از منظر دوم، حضور به عنوان بانک تخصصی در حوزه کشاورزی با توجه به سهم بخش کشاورزی از GDP کشور و وسعت خدمات و محصولات در این حوزه، بازاری گسترده‌ای را پیش روی بانک قرار می‌دهد که خدمت‌رسانی به این بخش از مشتریان با استفاده از ابزارهای فناورانه به نوعی کسب‌وکار بانک را تضمین می‌کند. بهبود اصلی هم





باید با توجه به همین بخش از بازار مشتریان صورت پذیرد؛ ما تلاش می‌کنیم با بهبود و ارائه خدمات تخصصی در حوزه کشاورزی جدای از تامین مالی این بخش امکان برنامه‌ریزی ارائه خدمت به زنجیره‌های تولید از زمین کشاورزی تا بازارهای فروش را فراهم کنیم.

### چشم‌انداز اجرای برنامه تحول دیجیتال را در بانک چگونه ارزیابی می‌کنید و می‌بینید؟ چه از بعد و منظر زمانی به ثمر نشستن برنامه‌ها و چه از منظر کیفی و تاثیرات احتمالی بر عملکرد سازمان؟

برنامه تحول دیجیتال یک برنامه مستمر است و نباید به عنوان یک پروژه در نظر گرفته شود. برنامه تحول دیجیتال حول محور اکوسیستم کشاورزی قرار گرفته و تفکر اکوسیستمی ارائه محصول برای کلیه بازیگران اکوسیستم کشاورزی مدنظر است. در رویکرد جدید تاکید بر سامانه‌های اهرمی با تاثیر استراتژیک برای اکوسیستم بانکی-کشاورزی مانند بازارگاه و خرید تضمینی گندم است. ابزارهایی که کمک به رفع دغدغه اصلی در حوزه کشاورزی، حذف واسطه‌ها از زنجیره تولید و مصرف محصولات کشاورزی کنند. پیاده‌سازی ماژول‌های تامین مالی زنجیره‌ای به صورت یکپارچه از اولویت‌های پروژه‌های حوزه اعتباری است که نیاز به تدقیق اعتبارسنجی مشتریان حقیقی و حقوقی (در زنجیره تامین) و پیاده‌سازی سامانه اعتبارسنجی و تعیین حد اعتباری دارد.

در حوزه خدمات هم تاکید بر مستند شدن نقشه سفر مشتری (CUSTOMER JOURNEY) برای خدمات و رفع موانع و مشکلات ارائه خدمت از نقشه سفر خدمات بر اساس نظرسنجی و رضایت‌سنجی از مشتریان بر مبنای داده‌های سیستم‌ها است. در این راستا پروژه‌های حاکمیت داده و ارائه سامانه جامع هوش تجاری کمک شایانی به کارشناسان و مدیران جهت تصمیم‌گیری در تعامل با مشتریان می‌کند. پیاده‌سازی پروژه‌های ۲۷گانه فعلی و بروزرسانی مستمر نقشه راه تحول دیجیتال با محوریت سامانه‌های اهرمی و مدیریت OKR ها، سه‌ماهه تعریف شده در هر حوزه و هر پروژه چه از منظر زمانی و چه از بعد کیفیت چشم‌انداز قابل قبولی را در مقابل بانک قرار داده است.

### و برای جمع‌بندی، اگر نکته‌ای از نظر دور مانده اشاره بفرمایید.

یکی از تعاریف تحول «تغییر رابطه تغییر» است و در تعریف تحول دیجیتال از تبدیل پيله كرم ابريشم به پروانه یاد می‌کنند، یکی از مهمترین اولویت‌ها، اهمیت به آموزش و فرهنگ‌سازی تحول دیجیتال در کلیه سطوح بانک کارکنان و مدیران است، تحول دیجیتال باید ادبیات جاری سازمان باشد. یکی از صاحب نظران این حوزه، اهمیت تحول دیجیتال را در سال ۱۳۹۷ اینگونه بیان نمود: «تحول دیجیتال؛ فرصت دیروز، الزام امروز و عامل بقای فردا» که اکنون کسب‌وکارها به مرحله «عامل بقای فردا» رسیده‌اند.

برای بقا در دنیای رقابتی نیاز به ابزارهای این عصر دیجیتال است، نیاز به استفاده از نسل‌های Y و Z در بانک ضروری است و ما در بانک باید چهارچوب‌های ذهنی سازمانی شکل گرفته در طول نزدیک به یک قرن را شکسته و به نسل جدید اعتماد کنیم، امکان طراحی خدمت برای نسل جدید مشتریان بدون استفاده از تفکر این گروه امکان‌پذیر نیست و به منظور تحقق اهداف بزرگتر، بانک نیاز به خون جوان و تازه دارد تا در کنار تجربه بی‌نظیر همکاران فعلی، بانک پیشرو در حوزه تحول دیجیتال در کشور باشیم.





## آموزش و فرهنگ‌سازی، ریل‌گذار تحول دیجیتال

در گفت‌وگو با رئیس اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌های بانک کشاورزی مطرح شد:



در مورد نقش و جایگاه آموزش در بهبود اجرای برنامه‌ها و به ثمر نشستن و تحقق اهداف، مقالات و کتاب‌های زیادی نوشته شده و البته اظهارات بسیاری هم بیان شده است؛ لکن اگر بخواهیم چکیده‌ای از همه این‌ها در واژه‌ای گردآوریم باید از عنوان «ریل‌گذار» نام ببریم؛ به این معنا که نقش آموزش به نحوی ریل‌گذاری برای پیشرفت و توسعه به شمار می‌آید. چنانکه پیش شرط هر حرکت توسعه‌ای هم به شمار می‌رود. با توجه به اینکه پیشبرد هر راهبرد و سیاست جدید در بانک کشاورزی و هر سازمان دیگری نیازمند فراهم آوردن بستر آن حرکت توسعه‌ای است. تحول دیجیتال هم از این روال کلی مستثنی نبوده و به همین رو با محمدتقی جمشیدی، رئیس اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها بانک کشاورزی هم‌صحبت شدیم، تا مقوله تحول دیجیتال را از منظر حوزه آموزش بررسی کنیم.

**در ابتدا قصد داریم مقوله تحول دیجیتال را به صورت کلان و فراتر از بانک کشاورزی بررسی کنیم؛ لطفا بفرمایید مفهوم «تحول دیجیتال» چه جایگاهی در بانکداری امروز جهان داشته و آیا حرکت به سمت آن یک انتخاب برای بهبود عملکرد است یا یک الزام برای همراهی با روندهای بازار؟**

کل مفهوم تحول دیجیتال در بانکداری به معنای فرایندی حیاتی از نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، تعامل و جلب رضایت مشتریان در بانک‌ها و سازمان و موسسات مالی است. رویکرد دیجیتالی‌شدن در صنعت بانکداری با درک رفتار، ترجیحات و خواسته‌های مشتریان آغاز می‌شود. در نتیجه بخش بانکی از محصول محوری به مشتری محور تبدیل شده و این موضوع می‌تواند فرایند سوددهی آنها را چندبرابر کند. بنابراین همه ابعاد بانکداری تحت تاثیر تکنولوژی‌های دیجیتال قرار گرفته و به واسطه تغییراتی که از جانب این نوع فناوری‌ها اعمال می‌شود، دچار تحول می‌شوند که نتیجه آن تحول دیجیتال در بانکداری است. برای همسویی تمام اجزای سیستم با تحول دیجیتال، بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری تلاش دارند که ساختار خود را با این نوع فناوری‌ها تطبیق دهند.

این تغییرات ابعاد مختلف یک سازمان را در بر می‌گیرند و تنها در این صورت می‌توان آن را تحول دانست و چنین تحولاتی در برنامه‌ریزی‌ها، جهت‌گیری‌های مالی، شیوه ارتباط با مشتریان، نحوه ارائه خدمات و سازوکار امنیتی بانک‌ها متجلی می‌شود. به طور کلی همگام شدن فعالیت‌های بانکی در زمینه‌های مختلف با فناوری‌های نوین، مسیر دستیابی به تحول دیجیتال را هموارتر می‌کند. برای دستیابی به موفقیت هرچه بهتر و بیشتر در عرصه تکامل دیجیتال، لازم است تغییراتی در نحوه ارتباط با مشتریان، شیوه فناوری اطلاعات و انتخاب ابزارهای مناسب برای راه‌اندازی چرخه کسب‌وکار صورت بگیرد.

**با این مقدمه، بردازیم به تحول دیجیتال در بانک؛ نگاه بانک کشاورزی به این مفهوم چیست و تحقق تحول دیجیتال در کجای اولویت‌های بانک کشاورزی جای دارد؟**

با توجه به اهمیت و اثرگذاری بالای اجرای طرح تحول دیجیتال در افزایش سهم از بازار بانک





و رضایت مشتریان مراحل اجرای طرح تحول دیجیتال در بانک کشاورزی از مهرماه سال ۱۳۹۸ آغاز شده و نقشه راهی در قالب ۲۷ پروژه برای اجرا در مدت سه سال برای پیاده‌سازی این طرح در بانک تعریف شد. این نقشه راه در برگیرنده ۵ ضلع شامل طرح ارتقاء توانمندی‌های دیجیتال، طرح دیجیتال‌سازی هسته بانک، طرح توسعه رویکرد مشتری‌مداری داده‌محور، طرح تحول شعب و طرح ارائه خدمات نوین دیجیتال به مشتریان بخش کشاورزی است. تاکنون چندین پروژه زیرساختی هم بر اساس اولویت، عملیاتی شده و الباقی نیز در مراحل مختلف پیشرفت کار قرار دارند.

### طرح تحول دیجیتال اکنون در چه مرحله‌ای قرار داشته، چه بخش‌هایی اجرایی شده و چه برنامه‌هایی در دست اقدام و انجام قرار دارد؟

پروژه‌هایی چون ایجاد پیام‌رسان مهر، طراحی و توسعه پلتفرم تجارت الکترونیک محصولات کشاورزی، بازنگری در نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری، پروژه احراز هویت غیرحضوری، پیاده‌سازی فرآیندها و سرویس‌ها با بهره‌گیری از BPMS، پروژه حاکمیت داده، هوش تجاری، طراحی و توسعه نظام توسعه محصول در بانک، پروژه طراحی و توسعه نظام اطلاع‌رسانی لحظه‌ای از وضعیت بازار و قیمت محصولات کشاورزی، از جمله پروژه‌های عملیاتی تعریف شده در نقشه راه طرح تحول دیجیتال بانک کشاورزی هستند. علاوه بر پروژه‌های عملیاتی، طرح‌های مطالعاتی از جمله بازنگری در برنامه راهبردی کسب‌وکار، تدوین راهبردهای تحول شعب و تعیین انواع آن، طراحی شعب دیجیتال، ژئو مارکتینگ، طراحی سازوکارهای فعال‌سازی اکوسیستم دیجیتال، به‌روزرسانی خدمات و محصولات بانکداری دیجیتال و ... نیز در قالب طرح تحول دیجیتال بانک کشاورزی تعریف شده‌اند و در دست اجرا قرار دارند.

### به ثمر نشستن برنامه تحول دیجیتال، علاوه بر فراهم آوردن زیرساخت‌های سخت‌افزاری، نیازمند آموزش و فرهنگ‌سازی در سازمان است؛ به طور ویژه بفرمایید برای این دو امر مهم یعنی همراه کردن بدنه بانک با مقوله تحول دیجیتال و البته آموزش کارکنان چه اقداماتی صورت گرفته و چه برنامه‌هایی در دست اقدام و اجرا قرار دارد؟

درگیر شدن اداره آموزش با موضوع فرهنگ‌سازی تحول دیجیتال از اواخر سال گذشته اتفاق افتاد و بر این اساس اقدامات ذیل تاکنون انجام شده است:

- تهیه جزوه آموزشی تحول دیجیتال به عنوان محتوای آموزشی برای همکاران بانک برای برگزاری دوره آموزشی و برگزاری در کتابخانه الکترونیک در سامانه آراد
- برگزاری دوره آموزشی تحول دیجیتال به مدت ۴۴۴۱۴ نفر ساعت برای کارکنان بانک
- برگزاری دوره آموزشی تحول دیجیتال به مدت ۹۱۸ نفر ساعت برای مدیران بانک
- برگزاری جلسات اشتراک دانش بصورت حضوری و غیرحضوری در سامانه نیما برای بیش از ۹۰۰ نفر از مدیران و کارکنان بانک در ستاد مرکزی توسط آقای دکتر شامی زنجانی و دکتر مصطفی ثابتی از اساتید تحول دیجیتال





- تشکیل کارگروه تحول دیجیتال و برگزاری جلسات هفتگی با اداره کل سازمان و روش‌ها، اداره کل روابط عمومی و شرکت گسترش فناوری‌های نوین.
- معرفی همکاران بانک برای شرکت در دومین کنفرانس بین المللی تحول دیجیتال در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران در تاریخ ۲۰ تیرماه ۱۴۰۲
- معرفی همکاران بانک برای شرکت در همایش ملی تحول دیجیتالی در صنعت بانکداری در مورخ ۳۱ مرداد ۱۴۰۲
- تشکیل گروه تحول دیجیتال در پیام رسان مهر و عضویت کلیه همکاران (۱۴۰۷۰ نفر) برای بحث و تبادل نظر و همچنین ایجاد طوفان فکری با حضور کارشناسان متخصص در پروژه
- ارسال پیامک‌های آشنایی و فرهنگ‌سازی تحول دیجیتال به صورت هفتگی برای کلیه همکاران بانک و در ۱۲ مرحله

و در ادامه، برنامه‌های زیر هم در دستور کار کارگروه فرهنگ‌سازی قرار دارند:

- طرح ارزیابی و سنجش بلوغ فرهنگ دیجیتال در بانک از طریق ارسال پرسشنامه الکترونیکی





- درج اخبار واطلاع رسانی اقدامات کارگروه DTMO و اقدامات اجرایی تحول دیجیتال در جایگاه ثابتی از پورتال داخلی بانک
- طرح سفیران دیجیتال به منظور شناسایی و آموزش همکاران علاقه مند به مشارکت در ترویج تحول دیجیتال و نقش آفرینی آنان در شعب فیجیتال آینده
- تهیه و ارسال محتواهای آموزشی تصویری برای همکاران بانک
- برگزاری دوره آموزشی و هم اندیشی مدیران بانک در بابلسر در مهر ماه سال جاری
- برگزاری نمایشگاه معرفی دستاوردها و اقدامات پروژه در مرکز آموزش بابلسر
- تهیه ویژه نامه پیام مهر برای معرفی کلیات و جزئیات پروژه ها و اهداف بانک از زبان مسئولین امر
- برگزاری مسابقات علمی در خصوص موضوع تحول دیجیتال

### مزیت‌ها و ظرفیت‌های بانک کشاورزی در پروسه «تحول دیجیتال» و تحقق برنامه‌های یادشده، چه مواردی است؟

بانک کشاورزی اولین بانکی بود که در دهه ۸۰ در سطح کشور سامانه بانکداری یکپارچه (Core Banking) را در نظام بانکی کشور به معنای واقعی پیاده‌سازی کرد. این درحالی است که بانک کشاورزی به دلیل تخصصی بودن بانک و پیچیدگی‌های زیادی که در بخش اعتباری بانک وجود داشته و دارد با سختی‌های زیادی مواجه شد. بانک کشاورزی ظرفیت‌های فوق‌العاده‌ای هم از حیث نیروی کارشناسی متخصص آی‌تی و هم دانش فنی و سخت‌افزاری برای این کار دارد و اطمینان دارد که با همدلی همکاران صف و ستاد بانک، این امر را به بهترین نحو ممکن اجرا خواهد کرد.

### و به عنوان جمع‌بندی مباحث بفرمایید، آینده و چشم‌انداز اجرای برنامه تحول دیجیتال را در بانک چگونه ارزیابی می‌کنید و می‌بینید؟ چه از بعد و منظر زمانی به ثمر نشستن برنامه‌ها و چه از منظر کیفی و تأثیرات احتمالی بر عملکرد سازمان؟

بطور قطع هر تغییری در ابتدا سخت بوده و مقاومت در برابر تغییر طبیعی است. مغز انسان برای حفظ بقاء نیاز دارد که به وضع موجود بسنده کند و از این وضعیت دفاع کند. اما ما شاهد هستیم تغییرات اخیر فناوری مسحورکننده بوده و لذا تنها چیزی که دانشمندان غیرقابل تغییر می‌دانند، خود واژه تغییر است. خیلی از کسب‌وکارها در اطراف ما تغییر کرده است و مثال‌های فراوانی هم برای آن وجود دارد. زمانی پرداخت قبوض و انتقال وجه در شعب بانک امری بدیهی بود، اما اکنون دیگر شعب از این گونه خدمات خالی شده و سؤال این است که چه چیزی باید جایگزین این نوع خدمات بشود؟

نوع خدمات‌رسانی به مشتریان بصورت کلی در صنعت بانکداری تغییر کرده و ما باید قبل از رقابایمان و یا دست‌کم همراه با آنها، ساختار خدمات‌دهی به مشتریان را تغییر دهیم. در این صورت می‌توانیم ادعا کنیم در کسب‌وکار بانکی می‌مانیم و حتی از رقبا جلوتر حرکت می‌کنیم؛ اتفاقی که پیش‌تر یکبار تجربه کرده‌ایم. ما می‌توانیم.





## بازخوانی یک الزام

### چرا به تحول دیجیتال نیازمندیم؟

کارگروه فرهنگ سازی، آموزش و مدیریت  
تغییر تحول دیجیتال (CMO)

در عصر حاضر، «تحول دیجیتال» یک روند جهانی است که در حال تبدیل شدن به موضوع اصلی برای سازمان‌ها و بالاخص بانک‌ها در سرتاسر کره‌ی زمین است. با ظهور و بروز این روند، مدل‌های کسب‌وکار قدیمی جایگاه و پایداری خود را از دست داده‌اند و تحول دیجیتال هم کلیت مدل‌های کسب‌وکار و هم تک‌تک ابعاد و مؤلفه‌های آن را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. پیش‌بینی می‌شود سازمان‌هایی که توانایی تطبیق با دنیای دیجیتال را نداشته باشند و خود را متحول نکنند آنگاه این تحول خواهد بود که بر تن آنها تازیه خواهد زد!

برای مفهوم‌سازی تحول دیجیتال، ابتدا باید اجزای تشکیل‌دهنده آن یعنی «تحول» و «دیجیتال» را بهتر شناخت. تحول یعنی تغییر بزرگ و شگرف و به معنای تغییر در ماهیت و منطق یک پدیده است و نباید آن را با اصلاح و بهبود اشتباه گرفت. تحول یک تغییر بنیادین و ساختارشکن است، که به شکلی بیان‌کن تمامی ابعاد سازمان را بازآفرینی می‌کند؛ حتی اگر با سیری تدریجی

رخ دهد بازهم در نهایت ساختارها، ریشه‌ها و بنیادها را تغییر خواهد داد. بر این اساس تعریف و معنای تحول دیجیتال نیز آشکار خواهد شد. در یک نگاه ابتدایی تحول دیجیتال فرایندی است که در آن سازمان‌ها خود را متحول می‌کنند تا با فناوری‌های دیجیتال منطبق شوند و از آن برای بهبود خود استفاده کنند. البته برخی پا را فراتر می‌گذارند و تحول دیجیتال را استفاده از فناوری به منظور بهبود ریشه‌ای و بنیادین عملکرد یا خروجی‌های سازمان می‌دانند که در آن فلسفه وجودی سازمان نیز دگرگون می‌شود؛ یعنی دیگر یک بانک صرفاً متصدی افتتاح حساب و انتقال وجه و امور سنتی نخواهد بود و حتی ممکن







مدل کسب‌وکار می‌شود ابتدا نگاهی به مفهوم مدل کسب‌وکار داشته باشیم. مدل کسب‌وکار یک ابزار و چارچوبی است که نشان می‌دهد سازمان چگونه ارزش را ایجاد می‌کند، تحویل می‌دهد و جذب می‌کند. این مدل به شکلی ساده و قابل فهم بیان می‌کند که سازمان چگونه محصول، خدمت و ارزش خلق می‌کند و به چه شکلی آن را به منفعت، پول و درآمد تبدیل می‌کند. شکل زیر چارچوب مدل کسب‌وکار شالمو را نمایش می‌دهد.



اولین و شاید مهم‌ترین منفعت تحول دیجیتال مدل کسب‌وکار را می‌توان در هسته آن جست: تحول بعد ارزش و به دنبال آن تحول محصولات و خدمات. تحول محصولات و خدمات باعث خواهند شد که محصولاتی نوین و نوآورانه ارائه شود که برای مشتریان جذاب‌تر هستند. به‌عنوان مثال می‌توان به افتتاح حساب دیجیتال اشاره نمود که هزینه و زمان مشتری و بانک‌ها را کاهش می‌دهد. در سمت راست مدل کسب‌وکار، بعد مشتریان قرار دارد. تحول دیجیتال رویکردی مشتری محور دارد و هدف آن بهبود تجربه مشتریان است. بر همین اساس است که کانال‌های دیجیتال برای ارائه محصول و ارتباط با مشتریان ایجاد شده‌اند و رویکردها و راهکارهای یکپارچه و اصطلاحاً آمیخته‌چنل خلق شده‌اند تا مشتری تجربه‌ای بهتر در همه کانال‌ها داشته باشد. پلتفرم‌های وفادارسازی مشتریان، باشگاه دیجیتال مشتریان، همپارهای هوشمند و مراکز تماس دیجیتال از جمله مواردی هستند که هدف آنها شناخت

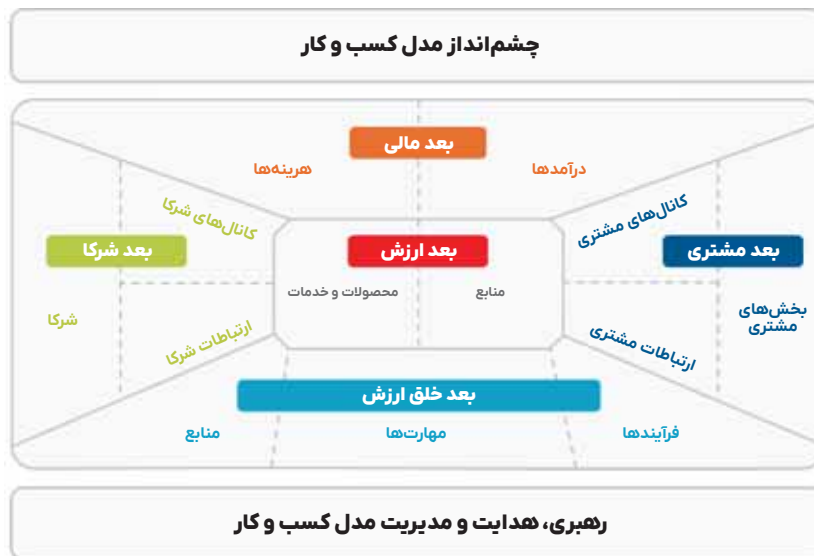


است شریک یک اکوسیستم و کسب‌وکار نیز باشد. تحول دیجیتال، به معنای تغییر و تحول در مدل کسب‌وکار است که موجب بازنگری در محصولات، خدمات و فرایندهای سازمان با محوریت فناوری‌های دیجیتال می‌شود. وقتی صحبت از تحول مدل کسب‌وکار می‌شود یعنی عملیات، سبک مدیریت و رهبری، داده‌ها، فرایندها، محصولات، خدمات، محیط کار، زیرساخت، کانال‌ها و از همه مهم‌تر فرهنگ سازمان باید متحول شود.

### منافع تحول دیجیتال

با توجه به این که تحول دیجیتال باعث تحول در





راهکارها و کانال‌های مختلف را پایش کرد و در کوتاه‌ترین زمان ممکن نقایص و اشکالات را برطرف کرد. همچنین با متحول شدن محیط کار به یک محیط دیجیتال، شیوه‌های تعامل به شیوه‌هایی اثربخش‌تر تبدیل می‌شوند و روش‌های کاری نیز به روش‌هایی چابک‌تر و هوشمندتر تبدیل می‌شوند. تحول دیجیتال مدل‌های درآمد و بعد مالی را نیز متحول ساخته و باعث ایجاد شیوه‌های جدیدی نظیر سهم از تراکنش شده است. تحول دیجیتال رهبری و مدیریت یک سازمان را متحول می‌کند. سیستم‌های تصمیم‌یار و راهکارهای هوشمند داده‌محور با تحلیل داده‌های سازمان و ایجاد گزینه‌های تصمیم‌گیری باعث بهبود تصمیم‌گیری‌ها می‌شوند و عملکرد چابک را در سازمان امکان‌پذیر می‌کنند. تحول دیجیتال یک سازمان، فرهنگ نوینی را همراه خود مستقر می‌کند: فرهنگ دیجیتال. فرهنگ دیجیتال در پی آن است که سازمان مشتری محور باشد، داده‌محور تصمیم‌گیری کند، چابک عمل کند و نوآوری در منبع اصلی ارزش‌آفرینی باشد. فرهنگ دیجیتال نیازمند آن است که رهبران، مدیران و کارکنان همگی دیجیتال فکر کنند و دیجیتال عمل کنند. چنین رویکرد، تفکر و عملکردی باعث خواهد شد سازمان چابک‌تر، نوآورتر و پویاتر باشد.

### تحول دیجیتال در بانک‌ها

تحول دیجیتال موضوع و روندی است که همه صنایع و کسب‌وکارها را تحت تأثیر خود قرار

بهرتر و بیشتر مشتریان و بهبود شیوه تعامل با آنها و در مخلص کلام بهبود تجربه آنها است. از سوی دیگر بازاریابی دیجیتالی و کانال‌های دیجیتالی آن (از جمله شبکه‌های اجتماعی) باعث نفوذ بهتر در بازار می‌شوند. تحول دیجیتال، بعد شرکا که در سمت چپ مدل کسب‌وکار قرار دارد را هم متحول می‌کند. فناوری‌ها و پلتفرم‌های دیجیتال ایجاد کسب‌وکارهای اکوسیستمی، میان‌صنعتی و فراصنعتی را تسهیل کرده‌اند و می‌بینیم که بانک‌های ایرانی با ایجاد شرکای اکوسیستمی نظیر دیجی کالا به مشتریان این امکان را می‌دهند که خریدهای اقساطی داشته باشند. در واقع تحول دیجیتال اکوسیستم شرکای بانک‌ها را وسیع‌تر ساخته و فرصت‌های جدید را برای آنها خلق می‌کند، ضمن اینکه تعامل و ارتباط با آنها را نیز تسهیل ساخته است. حتی دیده می‌شود که فناوری‌هایی نظیر قرارداد هوشمند باعث می‌شوند که شرکای اکوسیستم بتوانند در قالب یک پلتفرم هوشمند با هم همکاری کنند و کنترل مالی و کسب‌وکاری دقیق‌تری داشته باشند. تحول دیجیتال با متحول ساختن بعد خلق ارزش و به تبع آن فرایندها، منابع و مهارت‌های سازمان‌ها باعث بهبود کارایی آنها می‌شود و هزینه‌های آنها را کاهش می‌دهد. بر کسی پوشیده نیست که با دیجیتالی شدن فرایندهای بانکی بسیاری از هزینه‌ها کاهش یافته است. از سوی دیگر با کنترل هوشمند سامانه‌ها و زیرساخت‌ها می‌توان در هر لحظه





دیجیتال نوین و جذاب به مشتریان ارائه دهند و می‌بینیم که یک اپلیکیشن (مانند سکه، آپ و ...) می‌تواند در بین مشتریان بانک‌ها نفوذ کند و بسیاری خدمات را به آنها ارائه کند و مشتریان نیز با آنها احساس راحتی بیشتر و تجربه خوشایندتری دارند.

علاوه بر آن استقلال واحدهای پولی و شکل‌گیری ارزش‌های دیجیتال، گسترش ابزارهای پرداخت، گسترش خدمات ترکیبی مالی نظیر بانک-بیمه و تلکوبانک و ارائه خدمات ۲۴\*۷ (۷ روز هفته و ۲۴ ساعت روز) از جمله مواردی است که در رویکرد سنتی بانکداری جایگاهی نداشته‌اند. در رویکرد نوین، بانک‌ها می‌بایست زمینه‌ساز گسترش شبکه‌های ارتباطی خود بوده و بستری برای ارائه‌ی خدمات بانکداری دیجیتال باشند که به آن رویکرد بانکداری باز گفته می‌شود. چنین رویکردی نیازمند بازبینی مفهوم ارزش‌آفرینی در صنعت بانکداری دیجیتال است. علاوه بر آن نحوه‌ی تعامل بانک‌ها می‌بایست تغییر نموده و به‌جای رقابت، درصد همکاری با بازیگران جدید این صنعت باشند. به‌عنوان مثال در آلمان، اسپاردا بانک اقدام به جذب و توسعه ثنوبانک کرده است و از طریق آن خدمات فرابانکی نظیر خریدهای تخفیف‌دار و خدمات سبک زندگی را ارائه می‌دهد. و یا در ایران اپراتور همراه اول با ایجاد تلکوبانک اوانو و همکاری با اکوسیستم بانکی (حدود ۲۰ بانک) اقدام به ارائه خدمات مالی و خدمات پرداخت کرده است.

می‌دهد. در این میان، صنعت مالی و بانکداری همواره یکی از صنایع پیشرو در پذیرش فناوری و همراستایی با دیجیتالی شدن بوده است. صنعتی که همیشه بیش از سایر صنایع، از نوآوری و پذیرش فناوری استقبال کرده است. از طرف دیگر، تحول شیوه‌های بانکداری سنتی و تبدیل آن به بانکداری دیجیتال در سراسر جهان یکی از برجسته‌ترین مظاهر تحول دیجیتال می‌باشد که مورد توجه و استقبال مشتریان قرار گرفته است. تحول دیجیتال در بانکداری یک تغییر اساسی برای تعامل و رفع نیازهای مشتریان توسط بانک‌ها و سایر مؤسسات مالی است.

در این دوران بانک‌ها به‌جای فعالیت در یک چارچوب ثابت و ایستا باید در یک اکوسیستم پویا حرکت نمایند تا بتوانند شبکه‌های ارتباطی خود را گسترش دهند و بستری برای ارائه‌ی خدمات بانکداری دیجیتال فراهم نمایند. چنین رویکردی نیازمند بازبینی مفهوم ارزش‌آفرینی در صنعت بانکداری دیجیتال است. از یک‌سو تغییر رفتار مشتریان نسبت به نحوه‌ی دریافت خدمات و محصولات بانکی و از سوی دیگر تغییرات ایجاد شده در زنجیره‌ی ارزش بانکداری سنتی باعث شده است که استفاده از رویکردهای پیشین در زمینه‌ی ارائه‌ی خدمات بانکی، ارزش‌آفرینی خود را از دست بدهد. امروز بانک به یک بستر تبدیل شده است که استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های نوپا می‌توانند ایده‌های نوآورانه خود را در این بستر پیاده‌سازی کنند و با استفاده از کانال‌های





## تجلی بانکداری دیجیتال

معرفی ۲۴  
محصولات تازه  
بانک کشاوری

بانک کشاورزی که از ۴ سال گذشته در مسیر تحول دیجیتال گام نهاده، همواره به این مهم به مثابه یک فرآیند و سفر نگرینسته است و طی بازه زمانی مورد اشاره، محصولات پرتعدادی را طراحی و معرفی کرده که به نوعی تجلی بانکداری دیجیتال به شمار می‌روند. ۲۴ عنوان از محصولات بانک کشاورزی را در ادامه مرور می‌کنیم.



است و نشانگر انتقال از روش‌های سنتی بانکداری به بانکداری دیجیتال است. با این برنامه امکان افتتاح حساب، مدیریت حساب‌ها، انجام تراکنش‌های بانکی و خدمات مالی به صورت آنلاین و از راه دور برای مشتریان فراهم می‌شود. بانکداری دیجیتال شامل ویژگی‌هایی نظیر انواع انتقال وجه الکترونیک، پرداخت‌های آنلاین، مدیریت حساب از راه دور، مدیریت چک، مدیریت تسهیلات و بهره‌گیری از ابزارهای تحلیلی جهت مدیریت مالی است.

### ۱. سامانه تسهیلات غیر حضوری آسان

این محصول با هدف کاهش مراجعات مشتریان به شعبه، امکان دریافت غیرحضوری تسهیلات برای مشتری را فراهم می‌کند و مشتری می‌تواند کلیه مراحل ثبت درخواست، ثبت تضامین، ثبت مدارک و اعتبارسنجی را به صورت غیر حضوری انجام دهد.

### ۲. اپلیکیشن باران

اپلیکیشن باران، بانکداری دیجیتال بانک کشاورزی





کارآمد، تفکر مبتنی بر زنجیره تامین، توسعه پلتفرم باز و مجهز به اسناد تجاری دیجیتال طراحی شده است.

#### ۵. سامانه مدیریت تعهدات ارزی کشور (سامانه سمتاک)

بانک مرکزی با استفاده از سامانه مدیریت تعهدات ارزی کشور، تعهدات مربوط به واردکنندگان کالا و خدمات را پیگیری و تا انجام رفع تعهد ارزی موضوع را پیگیری می‌نماید.

#### ۶. سامانه ارزی دنا

از طریق سامانه جامع ارزی، اطلاعات مرتبط با ثبت سفارش واردکنندگان کالا و خدمات در اختیار بانکها قرار می‌گیرد. همچنین از طریق این سامانه اطلاعات ارزشهای تخصیصی قابل گزارش گیری و رویت می‌باشد.

#### ۷. شناسنامه نرم افزار

این محصول امکان موارد زیر را میسر می‌کند:

- ثبت بدون محدودیت کلیه اطلاعات مرتبط با هر سامانه
- ثبت توضیحات برای دیتابیس، جداول و فیلدهای هر سامانه
- گزارش از میزان تکمیل اطلاعات و مشخصات هر موجودیت
- مشاهده گراف ارتباط اشخاص، ادارات، سامانه‌ها، سرورها و دیتابیس‌ها
- امکان تعیین سطح دسترسی جهت مشاهده و ثبت اطلاعات
- مشاهده پروفایل داده‌ای پایگاه‌های داده
- مشاهده سوابق تغییرات داده‌ای و اطلاعات ثبت شده

#### ۸. سامانه تحلیل اطلاعات مکان محور کشاورزی

این سامانه با درج اطلاعات زمین‌های کشاورزی انواع محصولات مانند گندم، جو، برنج و سایر محصولات صیفی و باغات میوه و همچنین اطلاعات کسب و کارهای کشاورزی و نمایش آنها بر روی نقشه در کنار موقعیت شعب و همچنین شعب بانک‌های دیگر گزارشات ارزشمندی برای بهره‌برداری اداره بازاریابی، صندوق بیمه و غیره در اختیار کاربر قرار می‌دهد.



#### ۳. پلتفرم بانکداری شرکتی (سیب)

زیست بوم یکپارچه بانکداری شرکتی بانک کشاورزی (سیب)، با تمرکز بر شناخت مشتریان شرکتی، در تلاش است تا با تکیه بر تمایزهای حاصل از استراتژی‌های مشتری‌مدارانه، ساختار منعطف، تخصص و تعهد بانکداران مجرب خود و نیز فرآیندها و سیستم‌های منحصر به فرد، در جایگاه یک شریک تجاری معتمد و کارآمد نقش‌آفرینی کند.

#### ۴. پلتفرم معاملات کالای کشاورزی - بازارگاه

این محصول تازه با ۴ ویژگی فناوری به روز و





## ۹. سامانه کشف تقلب و مبارزه با پولشویی

سامانه کشف تقلب و مبارزه با پولشویی بانک کشاورزی با قابلیت‌های زیر طراحی شده است:

- طراحی زیرساخت مناسب پردازش جریانی شامل پیاده‌سازی هشدار زودهنگام و پیاده‌سازی امکان گزارش‌گیری سریع منطبق با قوانین بانک مرکزی
- تشخیص آنومالی/ گزارش رفتار نامتعارف مشتری یا ن
- تحلیل گرافی انتقال وجه (تحلیل گراف ارتباط شرکت‌ها، اشخاص و...)
- کشف تقلب در زمینه سایت‌های شرط‌بندی و فعالیت‌های غیرمجاز
- تشخیص زودهنگام سوء استفاده از کارت
- تحلیل رفتار نامتعارف و پرریسک مشتریان
- قابلیت هشدار آنلاین قوانین مبارزه با پولشویی بانک مرکزی

## ۱۰. سویچ صادرکنندگی نوین

این محصول با قابلیت‌های زیر طراحی شده است:

- مدیریت صدور انواع کارت (صدور اولیه مجدد، فعال‌سازی و غیرفعال‌سازی و ...)
- تولید و مدیریت رمز کارت (تولید رمز، احراز رمز، تغییر رمز و ...)
- اتصال انواع حساب و مشتری به کارت (یک یا چند حساب)
- اتصال به انواع سامانه‌های مالی (سیستم‌های متمرکز بانکی، سیستم‌های مالی و ...)
- ارائه کلیه سرویس‌های مالی ارائه شده در شبکه پرداخت بانکی کشور

## ۱۱. گواهی اعتبار مولد گام

راهی برای رفع موانع پولی رونق تولید، هدایت منابع مالی به فعالیت‌های مولد اقتصادی و تأمین سرمایه در گردش سالم و پایدار برای واحدهای تولیدی.

## ۱۲. کارت اعتباری جدید

اعطای اعتبار تسهیلات در قالب کارت اعتباری بصورت قابل شارژ و غیرقابل شارژ.

## ۱۳. سامانه تحلیلی مدیریت ارتباط با مشتریان

این سامانه با استفاده از منابع اطلاعاتی مختلف

مانند اطلاعات مشتریان، تراکنش‌های مشتریان، اطلاعات کشاورزان و فروش گندم، اطلاعات شرکت‌ها و غیره گزارشات متعدد آماری، نموداری و تحلیلی در اختیار اداره بازاریابی و شعب قرار می‌دهد. رتبه‌بندی مشتریان، محاسبه میزان سودآوری، مشاهده داشبورد ۳۶۰ درجه از هر مشتری و ... از نمونه گزارشاتی است که در این سامانه مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد.

## ۱۴. مدیریت ارتباط با کارکنان

این سامانه با استفاده از اطلاعات کلیه کارکنان شعب و مدیریت‌ها، رتبه‌بندی کارکنان شعب را محاسبه کرده و به‌صورت مستقیم و در قالب گزارشات تحلیلی و مقایسه‌ای در اختیار کاربر قرار می‌دهد.

## ۱۵. مانیتورینگ بازاریابی

این سامانه با قابلیت ثبت مذاکرات اداره بازاریابی با مشتریان و ثبت نتیجه مذاکرات، گزارشات تجزیه و تحلیل شعبه، برنامه بازاریابی، دعوت نامه‌ها و غیره را ارائه می‌نماید.

## ۱۶. نظام جامع آماری

این سامانه با هدف ارائه انواع گزارشات برای ذینفعان مختلف در بانک تهیه شده است. گزارشات نهادهای مالی، بانک مرکزی، اداره مبارزه با پولشویی، حراست و غیره در این سامانه ایجاد شده و امکان دریافت خروجی این اطلاعات برای کاربران وجود دارد.

## ۱۷. پلتفرم نوآوری باز نهال

پلتفرم نوآوری باز نهال با هدف حمایت از بازیگران اکوسیستم نوآوری شکل گرفته است و به‌اشتراک‌گذاری و دسترسی به داده را از طریق API برای صاحبان ایده و گروه‌های خلاق فراهم می‌کند.

## ۱۸. سامانه مدیریت زنجیره تامین کشاورزی (پالیز)

مدیریت زنجیره تامین به زبان ساده، شبکه‌ای از افراد، کسب و کارها، منابع، تکنولوژی و دانش تخصصی است که به شیوه‌ای منسجم در جهت تولید، توزیع و فروش محصولات همکاری می‌کنند.





به صورت اقساطی و در یک دوره توافقی انجام می‌شود.

### ۲۲. کیف پول دیجیتال نوینکست

کیف پول دیجیتال در واقع یک سرویس مجازی است که به اشخاص حقیقی و حقوقی امکان تراکنش‌های بانکی به منظور بهره‌مندی از خدمات، کالاها و محصولات فعالان کسب و کار کشور فارغ از اصل یکپارچگی و طول عمر اتصال به شبکه بانکی را فراهم می‌نماید.

### ۲۳. سامانه جامع گاما

این سامانه با هدف گزارش از ریزکارکرد تراکنش‌های مالی در حساب‌های سپرده‌ای طراحی و پیاده سازی شده است. البته قبلاً گزارش تراکنش‌های حساب موجود می‌باشد اما نقص‌هایی دارد که در سامانه گاما علاوه بر برطرف کردن این نقص‌ها از نظر سیستمی و ظاهری بهینه‌تر شده است.

### ۲۴. سامانه تمبر مالیاتی الکترونیک

سرویس ارائه سریال تمبر الکترونیک به سامانه‌های مختلف موجود در بانک و جایگزینی با تمبر کاغذی فیزیکی.

### ۱۹. افتتاح حساب غیرحضوری

امکان افتتاح حساب غیرحضوری برای تمامی افراد بالای ۱۸ سال در سراسر کشور بدون نیاز به حضور در شعبه با قابلیت صدور و ارسال کارت.

### ۲۰. پلتفرم خدمات پس‌انداز شخصی بانک کشاورزی

اکنون پس‌انداز کنید، بعداً بخرید، یک تجربه پرداخت جدید است که در آن مشتریان برنامه‌های پس‌اندازی برای خرید با یک فروشنده در ازای تخفیف یا پاداش ایجاد می‌کنند. این یک فرصت منحصر به فرد برای رشد درآمد و تمایز در یک زمان حساس برای خرده‌فروشی سنتی است. SNBL روشی برای خرید بدون دریافت وام و یا استقراض است و برای افرادی توصیه می‌شوند که نمی‌خواهند در آینده بدهی بابت خرید کالا داشته باشند.

### ۲۱. پلتفرم خدمات اعتباری خرد بانک کشاورزی

در مورد سرویس Buy Now, Pay Later (BNPL)، نام سرویس خود گویای همه چیز است. الان بخر بعداً پرداخت کن یک طرح پرداخت اعتباری تاخیری است که به مشتریان امکان می‌دهد تقریباً بلافاصله اقلام را خریداری کند و بعداً هزینه آنها را پرداخت نماید. پرداخت‌ها معمولاً





## در مرحله جوانه زدن هستیم

تحول دیجیتال بانک کشاورزی  
در گفت‌وگو با مدیرعامل شرکت  
گسترش فناوری‌های نوین



تحول دیجیتال نه به معنای یک پروژه که دقیقا به تعبیری یک ابتکار راهبردی است که نمی‌توان پایانی بر آن متصور بود. بانک کشاورزی در این جهت‌گیری دیجیتال همواره به‌روز شده و مصادیق تازه‌تری از این تحول را عیان می‌کند؛ لیکن اکنون در ابتدای این مسیر ایستاده است: نقطه‌ای که مصطفی امینی، مدیرعامل شرکت گسترش فناوری‌های نوین از آن تحت عنوان «مرحله جوانه زدن» تحول دیجیتال در بانک کشاورزی یاد می‌کند. با وی هم‌صحبت شدیم تا بیشتر از این سفر تحول دیجیتال در بانک کشاورزی بدانیم و بخوانیم.

**برای شروع از درجه تحول دیجیتال در بانک کشاورزی وارد شویم؛ الزام تحول دیجیتال در بانک کشاورزی که هم مأموریت تخصصی و توسعه‌ای دارد و هم در قامت یک بانک تجاری فعالیت می‌کند، را چگونه ارزیابی می‌کنید؟**

موضوع تحول دیجیتال در بانک کشاورزی را باید از چند منظر دید و مورد بررسی قرار داد؛ نخست بانک بودن است و اینکه چه ضرورتی دارد که یک بانک در مسیر تحول دیجیتال و بانکداری دیجیتال حرکت کند. مورد دوم از منظر بخش کشاورزی است که این بانک به طور تخصصی در آن فعالیت می‌کند. به‌طور کلی می‌پذیریم که نقش اساسی و راهبردی بانک کشاورزی تامین مالی بخش کشاورزی و واسطه‌گری وجوه در این بخش است، اما هیچ‌گاه نمی‌توان منکر شد که نگاه و رویکرد فناورانه این بانک تاثیری بر مدرن‌سازی بخش کشاورزی نخواهد داشت. اما نگاه سومی هم وجود دارد و آن نظر و جایگاه بانک کشاورزی در اکوسیستم بانکداری کشور است. بانک کشاورزی یکی از قدیمی‌ترین و ریشه‌دارترین بانک‌های ایران است که هر گونه تحول در آن می‌تواند منجر به تغییر و تحول در اکوسیستم بانکداری کشور شود. الزام و ضرورت‌های تحول دیجیتال در بانک کشاورزی از درجه این سه منظر موضوعیت یافته و نیاز به بررسی دارد.

از منظر اول یا همان نگاه بانکداری و بانک‌محور، باید تاکید کرد که بانک کشاورزی نمی‌تواند از روندهای روز بانکداری دنیا عقب بماند؛ به عنوان مثال هنگامی که روند کلی بانکداری در جهان به سمت و سوی بانکداری غیرحضوری می‌رود، از بانک کشاورزی هم این انتظار وجود دارد که شیوه‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و رویکردهای خود را به سمت و سوی بانکداری غیرحضوری هدایت کند. از این منظر، می‌توان مفهوم تحول دیجیتال در بانک کشاورزی را ذیل عنوان بانکداری دیجیتال خرد و شرکتی پیش برد. از این منظر، تحول دیجیتال دستاوردهای بزرگی را همچون کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، نظارت‌پذیری، ارتقای روند تجهیز منابع از طریق کانال‌های نوین بانکداری و تدقیق و تعمیق تخصیص منابع با رویکردهای فناورانه جدید برای بانک به همراه دارد.

از منظر دوم یا همان بعد کشاورزی بودن، به نظر می‌رسد تحول دیجیتال در بانک کشاورزی می‌تواند شیوه‌های جدید تامین مالی و ابزارهای تامین مالی غیرنقدی و تعهدی را در بخش کشاورزی ترویج کند که موجب می‌شود زنجیره‌های ارزش بخش کشاورزی دسترسی آسان‌تر و به موقع تر به منابع مالی داشته باشند. به بیانی دیگر به واسطه تحول دیجیتال در بانک کشاورزی، از این پس می‌توانیم در پروسه تامین مالی بخش، علاوه بر ابزارهای نقدی







در رابطه با طراحی و ارائه روش‌های غیرنقدی هم برنامه داشته باشیم. اما از منظر سوم یا تاثیر تحول دیجیتال بانک کشاورزی بر اکوسیستم بانکی کشور باید گفت بانک کشاورزی به عنوان بانکی اصیل و سابقه‌دار در حال نزدیک شدن به مفاهیم نوین بانکداری است؛ بانکی که یکی از بیشترین شعب کشور، یکی از بالاترین منابع بانکی کشور و همچنین یکی از گسترده‌ترین شبکه مشتریان بانکی کشور را در اختیار دارد، در حال تحول و تغییر بنیادی است؛ بدیهی است که تحول در چنین بانکی، می‌تواند در نسل سنتی بانکداری در ایران تحول ایجاد کند. هنگامی که بانک کشاورزی در این مسیر قدم می‌گذارد بخش قابل توجهی از شعب، مشتریان و منابع را هم با هم این رویه همراه می‌کند و طیف گسترده‌ای از محصولات و خدمات فناورانه را ارائه می‌کند، منجر به افزایش بلوغ بانکداری دیجیتال در ایران خواهد شد و در عین حال مقیاس و میزان اطمینان‌پذیری به بانکداری دیجیتال را در جامعه افزون خواهد ساخت؛ چراکه اکوسیستم بانکی، بانک کشاورزی را بانکی می‌داند که ریسک‌گریز است و به هنگام ورود به عرصه‌های جدید، همه ملاحظات را رعایت می‌کند و ورود بانک کشاورزی به عرصه بانکداری دیجیتال تجلی مفهوم اطمینان‌بخشی بالاتر در این حوزه است.

### رابطه شرکت گسترش فناوری نوین با بانک کشاورزی چگونه تعریف می‌شود؟

شرکت گسترش فناوری‌های نوین ابزار اصلی توسعه و نگهداشت فناوری اطلاعات بانک کشاورزی است. در یک بعد، این شرکت یک شرکت ابزاری است که طیف گسترده‌ای از محصولات فناوری اطلاعات را برای بانک کشاورزی تامین کرده است و در بعد دیگر، شرکت‌های





تابعه این شرکت مانند آسان پرداخت و ایران سولار هستند که به جامعه بانکداری دیجیتال خدمات ارائه می‌دهد. در نتیجه می‌توان گفت که شرکت گسترش فناوری‌های نوین طی یک پروسه بلوغ از پیمانکار بانک کشاورزی به شریک راهبردی این بانک بدل شده است که طیف وسیعی از خدمات فناورانه را به جامعه بانکی ارائه می‌دهد. در عین حال بانک کشاورزی با دارا بودن بالغ بر ۶۰ درصد سهام این شرکت، عملاً مالک آن محسوب شده و حیات و ممات آن در اختیار بانک کشاورزی است.

به بیانی دیگر امروزه شرکت گسترش فناوری‌های نوین، تنها یک پیمانکار برای تولید ابزارها و محصولات مبتنی بر فناوری اطلاعات نیست، بلکه به یک بازیگر جدی در اکوسیستم بانک کشاورزی تبدیل شده و می‌تواند شریک راهبردی مجموعه بانک کشاورزی و شرکت‌های تابعه‌اش در مسیر بیمه‌گری دیجیتال، کارگزاری دیجیتال و صرافی دیجیتال و غیره باشد.

### **ماموریت و وظایف محوله به شرکت گسترش فناوری نوین در پروسه تحول دیجیتال بانک کشاورزی چیست و برای تحقق این وظایف تاکنون چه اقداماتی صورت گرفته و چه برنامه‌هایی در دست انجام است؟**

شرکت گسترش فناوری‌های نوین در طرح تحول دیجیتال بانک کشاورزی دو نقش مهم راهبردی دارد؛ نقش اول، نقش نرم که به نوعی مشارکت در پروسه تحول دیجیتال و تطبیق فرهنگ سازمانی با این روند به شمار می‌رود و از نمونه‌های آن هم می‌توان به تشکیل کارگروه فرهنگ دیجیتال بانک کشاورزی و مشارکت تیم گسترش فناوری‌های نوین در اجرایی کردن کمپین ترویج فرهنگ دیجیتال و بلوغ فرهنگ دیجیتال اشاره کرد.

و نقش دوم، نقش سخت شرکت گسترش فناوری‌های نوین است؛ این بعد دوم، نقشی است که در توسعه پروژه‌ها و اجرای پروسه تحول دیجیتال بانک کشاورزی دارد. برای ایفای این نقش دوم، شرکت پروژه‌ها و برنامه‌های را در دو بخش بانکداری خرد و بانکداری شرکتی پیش می‌برد. به عنوان نمونه در بخش بانکداری خرد دیجیتال پلتفرم و اکوسیستم «باران» را پیش می‌بریم و در بخش بانکداری دیجیتال شرکتی هم پروژه و اکوسیستم «سیب» و «پالیز» را دنبال می‌کنیم. این دو خط کلی مسیر و نقش بعد دوم را مشخص می‌کند که در آینده تبدیل به یک سوپراپلیکیشن مالی خواهد شد.

### **چالش‌های کنونی شرکت و بانک در مسیر تحول دیجیتال چه مواردی است و چگونه می‌توان از این چالش‌ها گذر کرد؟**

مهمترین چالشی که در این پروسه با آن مواجه هستیم، بحث سرمایه انسانی است. اتفاقی که در اکوسیستم بانکداری دیجیتال جهان و البته ایران افتاده این است که حجم تقاضا برای سرمایه انسانی متخصص در این بخش بالا رفته است. چنانکه به گزارش شرکت مشاوره کپمبنای، میزان تقاضای جهانی برای توسعه نرم‌افزار و سامانه‌های دیجیتال در پنج سال بعد از کووید ۱۹ به اندازه ۴۰ سال قبل از آن افزایش داشته است. چنانکه این بازار پرکشش جهانی برای جذب نیروی ماهر، طی سه سال گذشته هم منجر به مهاجرت بخش قابل توجهی از نیروهای متخصص شده و هم اینکه انتظارات و توقعات سرمایه انسانی





انسانی حاضر را هم به شدت بالا برده است. در همین راستا تعریف وفاداری سازمانی تغییر پیدا کرده است و سبک های کارسپاری جدیدی مثل برون سپاری، مدل کاری منعطف و آزادکاری به جای مدل تمام وقت مطرح شده است. اینها چالش های اصلی شرکت گسترش فناوری های نوین در مسیر تحول دیجیتال است.

برای گذر از این چالش ها هم چند راه بیشتر پیش رو نداریم؛ نخست اینکه سرمایه انسانی موجود را نگه داریم و در گام بعد نسبت به توانمندی سازی آنها اقدام کنیم تا با افزایش ظرفیت ها، نیازهای بانک را با منابع موجود تامین کنیم. مورد بعدی تغییر شیوه جذب منابع انسانی است. در شرایط کنونی که سازمان ها با معضل سرمایه انسانی محدود و بعضا گران قیمت مواجه هستند، می بایست از روش های جدید جذب از جمله برگزاری بوت کمپ ها، کمپین های کارآموزی و غیره نسبت به جذب استعداد های جوان و بانگیزه اقدام کرد.

### پروژه تحول دیجیتال بانک کشاورزی اکنون در چه مرحله ای قرار داشته و چه چشم اندازی برای آن متصور هستید؟

قبل از پاسخ به این پرسش باید بگوییم که ما با یک پروژه مواجه نیستیم و با یک ابتکار راهبردی مواجه ایم که باید مستمر رصد - اجرا - رصد و در نهایت تکامل پیدا کند. و این برداشت که فرض کنیم این نقشه راه تحول دیجیتال بانک کشاورزی یک یا دو سال بعد تمام شده و پرونده بسته می شود، یک سوء تفاهم است. بنابراین تحول دیجیتال در بانک کشاورزی باید یک جهت گیری راهبردی باشد که در قالب مجموعه ای از محصولات، خدمات و تغییرات در فرآیندها خود را نشان دهد. اما اگر بخواهیم میزان پیشرفت یا سطح بلوغ تحول دیجیتال و طرح راهبردی تحول دیجیتال را در بانک را بسنجیم که بدانیم در کجای راه ایستاده ایم، باید به سطح جوانه زدن اشاره کنیم. یعنی کاملا در ابتدای راه هستیم و در حال تمرین و یادگیری هستیم. اکنون به نقطه ای رسیده ایم که برای بانکداری دیجیتال یا غیرحضوری تمرین عملی داشته باشیم. در این مرحله روش ها و رویه ها را آزمایش و تمرین می کنیم و می آموزیم؛ اما ذکر این نکته هم ضرورت دارد که آفت این مرحله، بی صبری و ناامیدی است.

### و به عنوان پرسش پایانی و جمع بندی، در صورتی که نکته ای مهمی از مباحث ناگفته مانده و بیان آن ضرورت دارد، لطفا تکمیل کرده و اضافه بفرمایید؟

اجرا و موفقیت طرح تحول دیجیتال، علاوه بر منابع مالی و حمایت کامل مدیران ارشد بانک، نیازمند یک مثبت اندیشی در سطح سازمان است؛ به این معنا که ما به عنوان بانک کشاورزی راهی جز تحول دیجیتال نداریم. این مهم باید به بدنه اجرایی سازمان منتقل شده و به عنوان یک فرهنگ سازمانی غالب شود که اداره بانک در آینده نزدیک با روش های سنتی ممکن نبوده و برای سهم داشتن از بازار آینده، راهی جز تحول دیجیتال نداریم. نکته بعد موضوع تحول دیجیتال در بانک کشاورزی باید به طور همزمان در سه محور دیجیتالی سازی، مدرن سازی فناوری اطلاعات و زنده نگه داشتن و ارتقای سامانه های موجود دنبال شود.





## نقشه راه تحول دیجیتال بانک کشاورزی

پیاده‌سازی در  
قالب ۵ طرح و  
۲۷ پروژه

بانک کشاورزی به‌عنوان یکی از بانک‌های پیشرو در مسیر تحول دیجیتال، در سال ۱۳۹۹ اقدام به تدوین سند نقشه راه تحول دیجیتال نمود و پس از تأیید و تصویب آن، از سال ۱۴۰۰ پیاده‌سازی آن را در قالب ۵ طرح و ۲۷ پروژه آغاز نمود. در این یادداشت طرح‌ها و پروژه‌های مصوب در نقشه راه تحول دیجیتال به صورت خلاصه مرور خواهند شد و متولی، اهداف و خروجی هر یک از آنها بررسی خواهد شد. همچنین در یادداشت‌های بعدی وضعیت این پروژه‌ها در گفتگو با متولیان آنها مرور خواهد شد تا دستاوردها، چالش‌ها و درس‌های آموخته شده مشخص شوند.



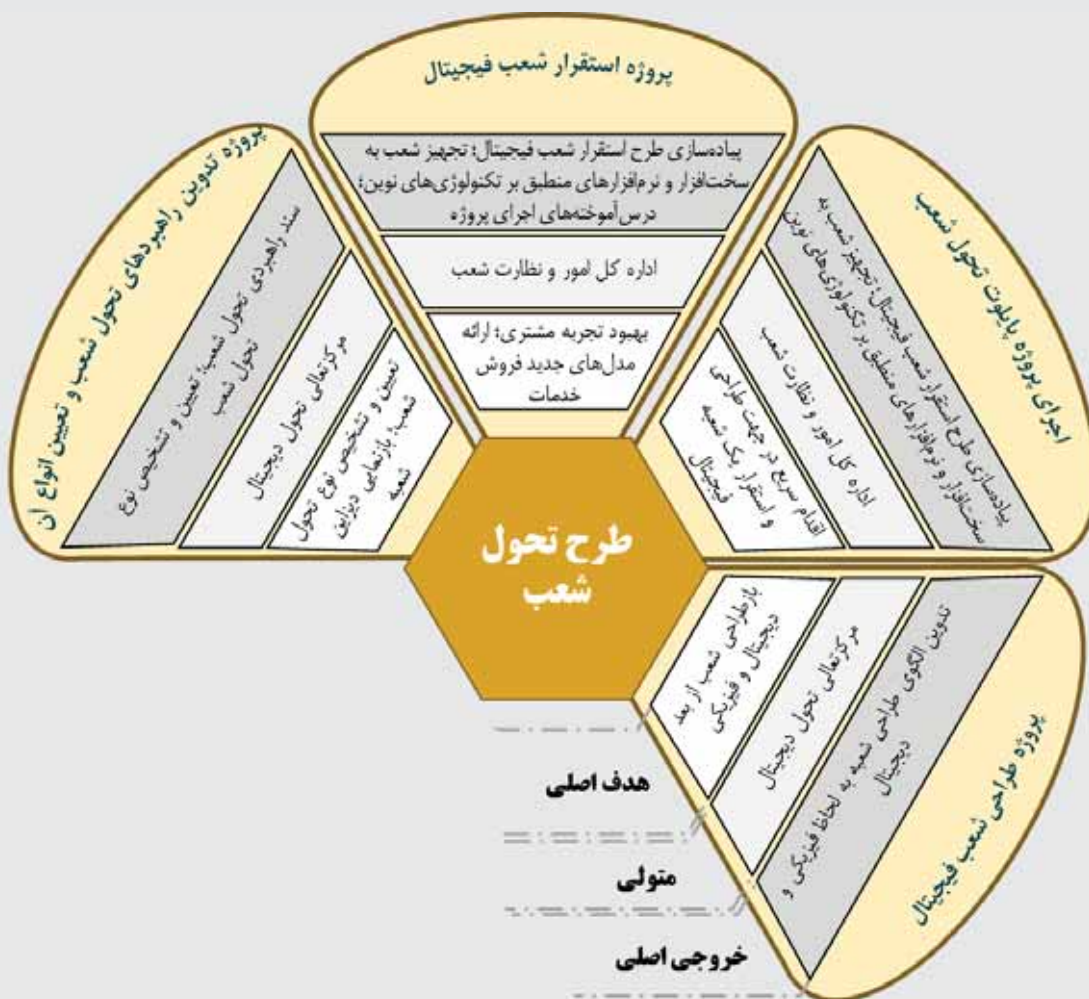
شکل ۱: طرح‌های نقشه راه تحول دیجیتال بانک کشاورزی





### طرح تحول شعب و پروژه‌های آن

این طرح شامل ۴ پروژه بوده و هدف آن طراحی، ایجاد و هدایت تحول شعب و همچنین طراحی و راه‌اندازی شعب فیجیتال است. تحول دیجیتال بانک کشاورزی نیازمند بازتعریف نقش شعب خواهد بود و شعب بانک با دستیابی به قابلیت‌ها و مهارت‌های دیجیتال نوین نقشی محوری در ارائه خدمات دیجیتال به مشتریان و تحقق یک تجربه مشتری دیجیتال برای آنها خواهند داشت. شکل زیر پروژه‌های این طرح را به اختصار معرفی می‌کند.



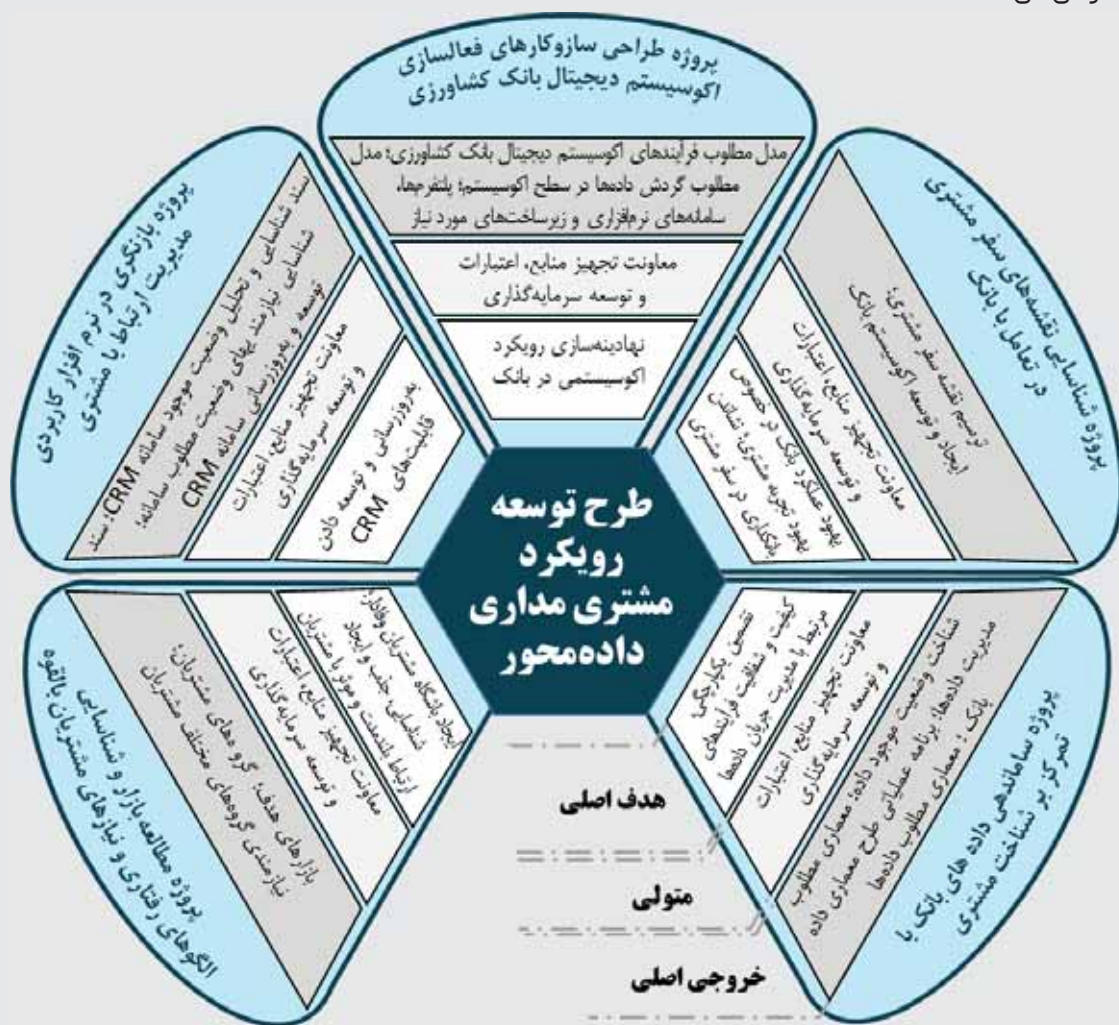
شکل ۲: پروژه‌های طرح تحول شعب در یک نگاه





### طرح توسعه رویکرد مشتری مداری داده‌محور و پروژه‌های آن

این طرح شامل ۵ پروژه بوده و هدف آن تقویت بنیان‌ها و زیرساخت‌های بانک کشاورزی در جهت توسعه رویکردها و فرهنگ مشتری‌مداری و ایجاد نظام‌ها و بسترهای لازم جهت ارائه بهترین تجربه دیجیتال به مشتریان است. اتخاذ یک رویکرد داده‌محور و محوریت داشتن داده مشتریان شرط و لازمه اصلی جهت ارائه تجربه دیجیتال به آنها خواهد بود. شکل زیر پروژه‌های این طرح را به اختصار معرفی می‌کند.



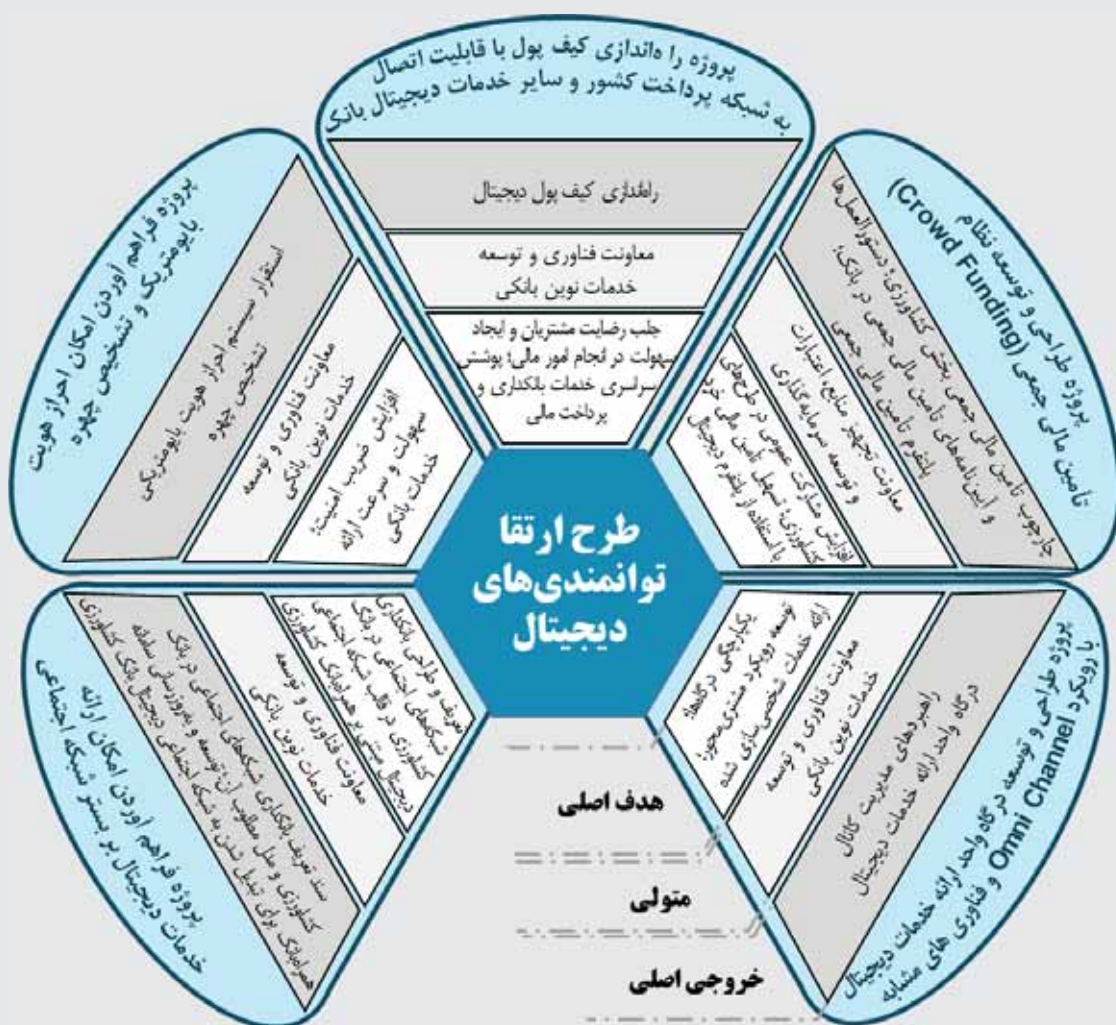
شکل ۳: پروژه‌های طرح توسعه رویکرد مشتری‌مداری داده‌محور در یک نگاه





### طرح ارتقا توانمندی‌های دیجیتال و پروژه آن

این طرح شامل ۵ پروژه بوده و هدف آن ایجاد و توسعه مجموعه‌ای از نظام‌ها و پلتفرم‌ها است که با ایجاد و ارتقا توانمندی‌های دیجیتال در بانک کشاورزی، ضمن تسهیل و تسریع فرایندهای بانکی برای مشتریان، باعث ایجاد مزیت رقابتی برای بانک خواهند شد. شکل زیر پروژه‌های این طرح را به اختصار معرفی می‌کند.



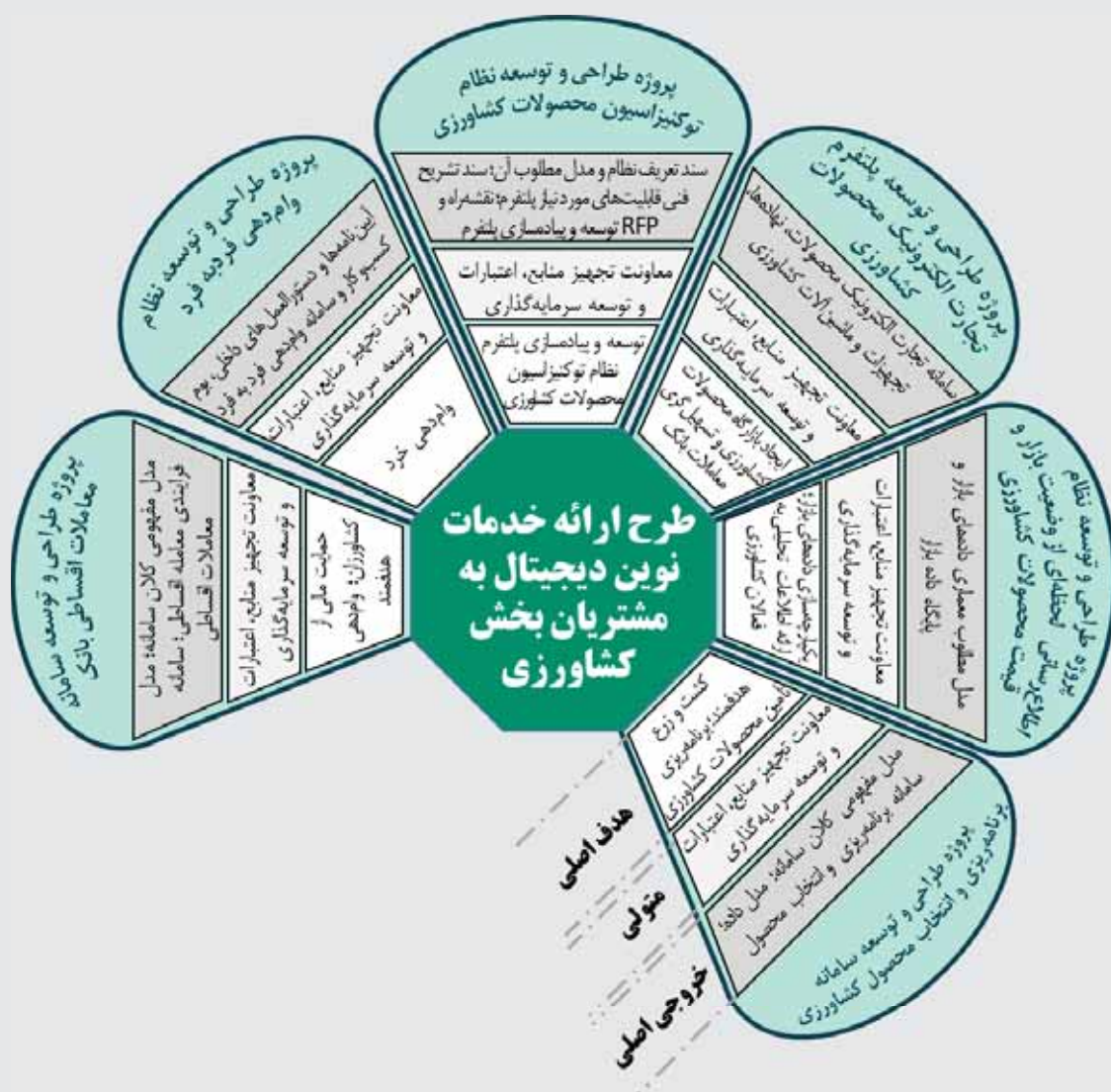
شکل ۴: پروژه‌های طرح ارتقا توانمندی‌های دیجیتال در یک نگاه





### طرح ارائه خدمات نوین دیجیتال به مشتریان بخش کشاورزی و پروژه‌های آن

این طرح شامل ۶ پروژه بوده و هدف آن ایجاد و توسعه مجموعه‌ای از نظام‌ها، سامانه‌ها و پلتفرم‌ها است که بانک کشاورزی را به مجموعه‌ای از فناوری‌های مالی-کشاورزی مجهز می‌کنند و ضمن تسهیل امور مالی کشاورزان، تأمین مالی دیجیتال صنایع بخش کشاورزی را میسر می‌سازند. این طرح در همگرایی دو صنعت زیرساختی کشور، صنعت کشاورزی و صنعت مالی، نقش به‌سزایی خواهد داشت و از سوی دیگر با ارتقای یکپارچگی در اکوسیستم بانک کشاورزی، باعث ایجاد مزیت رقابتی برای بانک خواهد شد. شکل زیر پروژه‌های این طرح را به اختصار معرفی می‌کند.



شکل ۵: پروژه‌های طرح ارائه خدمات نوین دیجیتال به مشتریان بخش کشاورزی

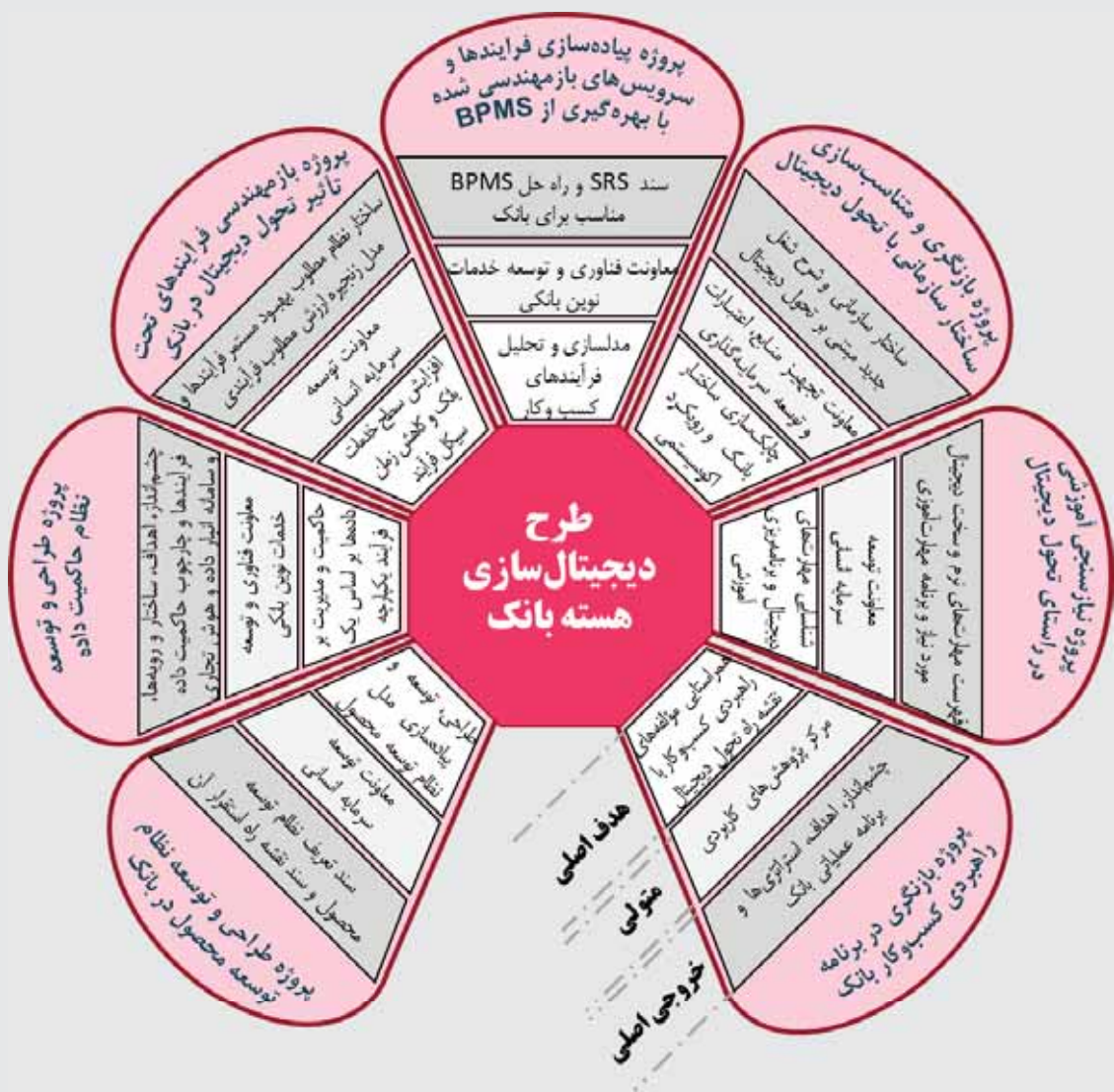






### طرح دیجیتال سازی هسته بانک کشاورزی و پروژه های آن

این طرح شامل ۷ پروژه بوده و هدف آن طراحی، ایجاد و توسعه مجموعه ای از نظام ها، سامانه ها، فرایندها و پلتفرم های دیجیتال برای بانک کشاورزی است. جهت گیری و تمرکز این طرح بر ایجاد تحول در بعد درونی بانک و فرایندها و سازوکارهای آن است تا بستری لازم برای ارائه خدمات دیجیتال به مشتریان فراهم شود. شکل زیر پروژه های این طرح را به اختصار معرفی می کند.



شکل ۶: پروژه های طرح دیجیتال سازی هسته بانک کشاورزی و پروژه های آن





# پویایی، هویت نقشه راه تحول دیجیتال بانک کشاورزی است

در گفت‌وگو با معاون اداره  
کل تحول و نوآوری و مدیر پروژه  
تحول دیجیتال بانک مطرح شد؛



«نقشه راه تحول دیجیتال طراحی شده برای بانک به عنوان یک برنامه زنده و پویا، مجموعه‌ای از اقدامات و پروژه‌های اجرایی در حوزه‌های گوناگون است که با بهره‌گیری از فناوری‌های تحول آفرین دیجیتالی انجام می‌شوند و ترسیم‌کننده آینده بانک و ارزشی است که برای مشتریان و جامعه ایجاد می‌کند.» با این مقدمه پای صحبت‌های محمد دانشفر، معاون اداره کل تحول و نوآوری و مدیر پروژه تحول دیجیتال نشستیم تا جزئیات بیشتر و ابعاد کامل این پروژه را بررسی کنیم.

**از ضرورت تحول دیجیتال در بانک کشاورزی شروع کنیم؛ به عنوان مدیر پروژه بفرمایید، چه اقتضائات و الزاماتی بانک کشاورزی را به این سمت، سوق داد؟**

ما در بانک کشاورزی در حوزه فناوری همیشه رویکردی بنیادی داشته ایم. در سالهای دور بانک کشاورزی با بهره برداری از اولین و تنها core banking بین المللی در کشور آغازگر مسیر تغییر مبتنی بر فناوری به شکل علمی و نوآور بوده و با وجود این زیرساخت اساسی و سایر سامانه ها و تجربیات بانک در حوزه کسب و کار مبتنی بر فناوری حرکت در مسیر تحول دیجیتال برای بانک تسهیل گردیده است، تغییر مدل کسب و کار در بانک و ارائه خدمات مبتنی بر نوآوری الزام انقلاب صنعتی چهارم و تحول دیجیتال است، در این فضای رقابتی که اکنون از سطح رقابت بین بانک ها و موسسه های مالی به رقابت با کسب و کارهای نوپا مخصوصا در صنعت پرداخت گردیده است، امروزه در کشور چین وی بانک که بر مبنای کسب و کار ویجت شکل گرفته یکی از بزرگترین بازیگران اکوسیستم مالی و بانکی آن کشور می باشد و این امر در آینده ای نه چندان دور در کشور ما محقق خواهد شد، با این شرایط الزام حرکت به سمت تحول از نوع دیجیتال ناگزیر بوده و در ادبیات تحول دیجیتال کسب و کارهایی که در مقابل این تحول قرار گرفته و نسبت به آن مقاومت داشته باشند ناگزیر به از دست دادن سهم از بازار و به نوعی خروج از رقابت هستند.

**در خصوص پروژه تحول دیجیتال توضیحاتی را بفرمایید که آیا این یک پروژه صفر و صدی است یا فرآیندی که همواره با بانک کشاورزی خواهد بود؟**

نقشه راه تحول دیجیتال طراحی شده برای بانک که به تصویب هیئت مدیره محترم بانک رسیده یک برنامه زنده و پویا می باشد که در واقع مجموعه‌ای از اقدامات و پروژه‌های اجرایی در حوزه‌های گوناگون است که با بهره‌گیری از فناوری‌های تحول آفرین دیجیتالی انجام می‌شوند و ترسیم‌کننده آینده بانک و ارزشی است که برای مشتریان و جامعه ایجاد می‌نماییم. لذا همواره باید به‌روز باشد و همراستا با تغییرات فناوری، مدل‌های کسب‌وکاری و یا الزامات حاکم بر اکوسیستم کسب‌وکار به‌روز آوری شود. این مهم نیازمند طراحی و ایجاد یک نظام ارزیابی و پایش تحول دیجیتال و سپس نگهداشت و به‌روزرسانی می‌باشد. برای فرآیند ارزیابی و پایش بازه‌های زمانی مشخصی تعیین و سپس بر اساس شاخص‌های عملکردی از





پیش تعیین شده که در حوزه‌های راهبرد بانکداری دیجیتال، ایجاد سازمان دیجیتال، رهبری دیجیتال و فناوری‌های دیجیتال می باشد، ارزیابی صورت می پذیرد و سپس در صورت نیاز اقدامات اصلاحی انجام می‌گیرد. تمام اقدامات فوق نیازمند یک ساختار مشخص در مجموعه بانک است تا بانک را قادر سازد سفر تحول دیجیتال را در منزلگاه‌های معین راهبری و مدیریت نماید. این ساختار با راه‌اندازی مرکز تعالی تحول دیجیتال در قالب اداره کل تحول و نوآوری ایجاد گردیده است و تمامی اقدامات لازم جهت برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی طرح تحول دیجیتال تا تثبیت آن در مجموعه بانک در قالب این مرکز انجام می پذیرد.

### بانک کشاورزی در برهه فعلی، گجای این پروژه یاروند ایستاده؟ چه مراحل طی شده، چه مرحله‌ای در دست اجراست و در نهایت چه چشم‌اندازی برای این مسیر متصور هستید؟

در مسیر تدوین نقشه راه تحول دیجیتال در بانک از مدل‌های علمی سنجش بلوغ دیجیتال استفاده شده و به شکل مشخص از مدل ZEB بانک‌های کشور سوئیس به عنوان مدل مرجع سنجش بلوغ دیجیتال بهره‌بردار گردیده است. این مدل از ابعاد پنج‌گانه شامل کسب و کار، فناوری، رویکردهای استراتژیک، فرآیند و داده، ساختار و سازمان تشکیل شده و بر مبنای بررسی‌ها و مصاحبه با خبرگان بانک جایگاه بانک در هر می پنج سطحی شامل "مقاوم در برابر دیجیتال"، "در جستجوی دیجیتال"، "در مسیر دیجیتالی شدن"، "دیجیتالی شده"، "رهبر دیجیتال" مورد بررسی قرار گرفت که بانک در این ارزیابی در سطح دوم یعنی "در مسیر دیجیتالی شدن" قرار گرفت، در گام اول برای بانک هدفگذاری رسیدن به سطح چهارم و مرحله "دیجیتالی شده" تعیین گردیده است، برای رسیدن به این هدف ۲۷ پروژه در در حوزه‌های مختلف بانک تعریف گردیده که نزدیک به ۴۰ درصد پیشرفت در این مسیر محقق گردیده است.

### به طور ویژه بفرمایید تحول دیجیتال، چه سهمی در بهبود کسب و کار بانک کشاورزی خواهد داشت و چه چشم‌اندازهایی را برای آن متصور هستید؟

طرح تحول دیجیتال در بانک شامل ۲۷ پروژه در قالب پنج طرح جامع «توسعه رویکرد مشتری مداری داده محور»، «ارتقا توانمندی‌های دیجیتال»، «دیجیتالی سازی هسته بانک»، «ارائه خدمات نوین دیجیتال به مشتریان در بخش کشاورزی»، «طرح تحول شعب» می‌باشد با اجرای این پروژه‌ها بانک به سمت ارائه خدمات جدید مبتنی بر فناوری در حوزه اقتصادی و کشاورزی حرکت و مقدمات شکل‌گیری سازمانی مبتنی بر داده فراهم می‌گردد، سازمانی مبتنی بر داده با رویکرد مشتری‌مداری مبتنی بر داده، این رویکرد به صورت کلی کسب و کار بانک را دستخوش تغییرات اساسی می‌نماید، با بهرمندی از داده‌های جمع‌آوری شده بر پایه پروژه‌های طرح تحول دیجیتال تغییرات گسترده در تنوع و ابعاد خدمات قابل ارائه و نحوه سودآوری در مدل کسب و کار بانک ایجاد می‌گردد.

### مزیت‌ها و ظرفیت‌ها بانک کشاورزی و البته نقاط قابل بهبود بانک در پروسه «تحول دیجیتال»، را چه مواردی می‌دانید؟

بزرگترین مزیت بانک کشاورزی رسالت و مأموریت بانک در اکوسیستم کشاورزی می باشد، حوزه کشاورزی بخش قابل توجهی از GDP کشور می باشد و با ارائه خدمات مبتنی بر پلتفرم‌ها و مدیریت جریان مالی این پلتفرم‌ها در راستای مأموریت بانک، قابلیت جذب سهم بزرگی از اکوسیستم اقتصادی کشور فراهم می‌گردد. تعامل با بازیگران اکوسیستم کشاورزی و اقتصادی کشور از زیربنای طرح تحول دیجیتال بانک بوده و پیاده‌سازی و بهره‌بردار از پروژه‌ها امکان بهبود نق آفرینی بانک در این حوزه را فراهم می‌نماید. زیرساخت‌های فراهم شده در حوزه فناوری بانک، دانش کارشناسان کشاورزی و همکاران در امور بانکداری و همچنین شبکه گسترده شعب بانک از مزایای دیگری هستند که با عملیاتی شدن پروژه‌ها تحول دیجیتال به ظرفیت‌های بالقوه بانک در این بازار رقابتی مبدل می‌گردند.





## دوره آموزشی تحول دیجیتال

در مرکز آموزشی بابلسر و با حضور مدیرعامل و اعضای هیات مدیره برگزار شد

برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بانک ۲۷ پروژه تعریف شده که دو پروژه از آن شامل نیازسنجی آموزشی و فرهنگسازی تحول دیجیتال به اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها محول شده است. در خصوص آموزش و هم‌اندیشی با مدیران ستادی بانک در جلسه کارگروه راهبری طرح (DTMO) پیشنهادی مطرح شد که بلافاصله طرحی در این خصوص از سوی اداره آموزش و توسعه مهارت‌ها تهیه و در ادامه مصوبه هیات مدیره صادر شد. به همین منظور نخستین برنامه آموزشی و هم‌اندیشی مدیران عالی متشکل از ۹۰ نفر شامل مدیرعامل، رئیس و اعضای هیات مدیره، قائم مقام مدیرعامل، هیات عامل و روسای ادارات مرکزی و مدیران شعب بانک در استان‌ها در مرکز آموزش بابلسر برگزار شد. دوره بعدی نیز برنامه‌ریزی شده که با حضور ۲۰۷ نفر از معاونین ادارات مرکزی و استان‌ها برگزار شود. شمای کلی دوره آموزشی برگزار شده را می‌توان در محورهای زیر جای داد.



### بازخوانی برنامه‌ها اجرا شده

در شروع برنامه محمدتقی جمشیدی، رئیس اداره کل آموزش و توسعه مهارت‌ها گزارشی از دوره‌های آموزشی برگزار شده برای مدیران و کارکنان بانک از سال گذشته تاکنون به شیوه‌های حضوری و غیرحضوری پرداخت و در خصوص دوره‌های آموزشی و اقدامات انجام شده پیرامون تحول دیجیتال در کارگروه تحول دیجیتال بانک توضیحاتی را در محورهای زیر ارائه کرد:

- تهیه محتوای آموزشی تحول دیجیتال در قالب جزوه آموزشی متنی
- برگزاری ۴۴۴۱۴ نفرساعت دوره تحول دیجیتال برای ۷۰۰۰ نفر از کارکنان بانک
- برگزاری ۹۱۸ نفر ساعت دوره آموزشی تحول دیجیتال برای مدیران بانک





- معرفی همکاران بانک به دوره‌ها و همایش‌های برون‌سازمانی با عنوان تحول دیجیتال
- برگزاری نشست‌های اشتراک دانش بصورت حضوری و آنلاین برای همکاران و مدیران بانک و دعوت از مدرسین خبره
- اطلاع‌رسانی پیامکی برای کل همکاران بانک در ۱۲ مرحله
- تشکیل گروه اطلاع‌رسانی و دانش‌افزایی در پیام‌رسان مهر با حضور ۱۴۷۰۰ نفر از همکاران بانک

### چالش‌ها و فرصت‌های تحول دیجیتال

در ادامه بزرگمهری، مدرس دوره، با چشم انداز و نگاه به آینده، به مباحثی در خصوص چالش‌ها و فرصت‌های تحول دیجیتال در صنعت بانکداری اشاره کردند. ایشان ضمن تاکید بر اینکه هدف از تحول دیجیتال تمرکز بر روی رضایتمندی و خواسته مشتری است، تجربیات خود در این زمینه را بیان کردند. چکیده این ارائه را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- توجه به تجربه مشتری اهمیت اساسی در تحول دیجیتال دارد (ارائه خدمات ساده، سریع و فراگیر)
- تولید صدها محصول ربطی به تحول دیجیتال ندارد. استفاده متواتر از محصولات و بررسی تجربه مشتری مهم است
- التزام مدیرعامل و هیئت مدیره به تحول دیجیتال موتور و محرک اصلی است
- تمرکز بر بررسی رفتار مشتریان از هیئت مدیره شروع می‌شود و اگر این درخواست‌ها جریان داشته باشد، این مفهوم جاری می‌شود.
- اگر باتحول دیجیتال همراه نشویم جایگاهی در آینده صنعت بانکداری نداریم.
- بسیار مهم است که سرویس‌ها در قالب سوپر آپ و نه در مجموعه‌های جداگانه و جزیره‌ای ارائه شود.
- دوران سگمنتیشن فضای تجاری کشور گذشته و رقابت کسب‌وکار بانکی روی بستر دیجیتالی آینده (مانند زعفران کارت) رقم می‌خورد.
- تحول دیجیتال احتیاج به ساختار دارد. به همین منظور تشکیل دفاتر CMO، TMO و TEAM RAIL ART (AGIL) مهم و ضروری است.
- اینکه منتظر باشیم یک سرویس به نقطه بلوغ قطعی برسد و بعد عرضه شود اشتباه فاحش است، چون ضمن عدم تطابق، متدلوژی چابک، باعث از دست رفتن بازارها و فرصت‌ها می‌شود.
- انسان چه در سمت سرویس‌دهنده و چه در سمت مشتری اهمیت دارد پس می‌بایست برای فرهنگ‌سازی برنامه‌ریزی کرد.





## وضعیت موجود بانک در راستای تحول دیجیتال

- در ادامه برنامه امینی، مدیرعامل شرکت گسترش در خصوص وضعیت موجود بانک در راستای تحول دیجیتال صحبت کرد. محورهای برجسته سخنان وی شامل موارد زیر است:
- از لحاظ شاخص‌های توسعه اقتصاد دیجیتال، همچون تعداد کاربران آنلاین، ضریب نفوذ اینترنت، ضریب نفوذ تلفن همراه و تعداد حساب‌های بانکی، کشور ایران جزو کشورهای برتر خاورمیانه است.
  - از سال ۱۳۹۶ تا سال ۱۴۰۱ تعداد تراکنش‌های مهرگستر ۱۶۰ درصد رشد داشته است.
  - از مجموع حدود ۸۰۰ میلیون تراکنش بانک کشاورزی، بیش از ۸۰ درصد تراکنش‌ها غیرشعبه‌ای و کمتر از ۲۰ درصد تراکنش‌ها، شعبه‌ای انجام می‌شود.
  - نرخ رشد تراکنش‌های غیرشعبه‌ای در بانک کشاورزی رو به افزایش است.
  - در طرح تحول دیجیتال بانک کشاورزی باید روی قدرت شبکه شعب بانک حساب باز کرد، اما باید نقش شعب و آمایش شعب را روزآمدسازی کنیم.
  - امروز بانک باز تعریف شده است؛ بانک یعنی یک نهاد فناورانه دارای پروانه بانکداری.

## شکست‌ها و موفقیت‌های شرکت‌ها و بانک‌ها

در روز دوم مهندس قائمیان، مدرس دوره با نگرش به گذشته تحول دیجیتال در صنعت بانکداری و ارائه شکست‌ها و موفقیت‌های شرکت‌ها و بانک‌ها و دلایل موفقیت یا شکست‌ها، مباحثی را مطرح کرد. وی به برخی رویدادهای چند دهه گذشته رویکرد تحول دیجیتال نظام بانکی ایران، فرصت‌های کسب و کار و پتانسیل‌های بانکی ایران و جهان در حوزه‌های بازار پول و بانک به ویژه مشتریان بانک کشاورزی یعنی کشاورزی و روستائی که مستلزم تغییر و تحولات سازمانی است، پرداخت. همچنین درباره پلتفرم‌های ضعیف یا مفقود کشور نظیر پلتفرم اعتباری زیرساخت بروکری و کارگزاری، فرصت‌های در حال رشد و نیازمندی‌های بازارهای جهانی مثل بازار آفریقا اشاراتی داشت. به نهادهای همراه تحول دیجیتال نظیر تحولات هادی در صنعت مخابرات و سایر صنایع اشاره کرد و در نهایت به نقش رویکرد تحول دیجیتال در کاربردی کردن فرصت‌های کلیدی مورد نیازی که به بانک کشاورزی نیز مرتبط است نظیر پلتفرم مدیریت سوبسیدهای حوزه‌های وزارت جهاد کشاورزی، وزارت رفاه از نهادهای تا محصولات و پلتفرم یکپارچه سوبسید و پلتفرم زنجیره ارزش تاکید داشت.

## برگزاری پانل پرسش و پاسخ

در ادامه دوره پانل پرسش و پاسخ با حضور آقایان قائمیان (مدرس دوره)، امین‌زاده معاون فناوری اطلاعات و امینی مدیرعامل شرکت گسترش برگزار شد و مدیران با طرح سؤالات خود در راستای تحول دیجیتال در بانک به بحث و تبادل نظر با حضار پرداختند. سپس حجت الاسلام موسوی‌نژاد سخنانی در خصوص بودجه و تعاملات با مجلس شورای اسلامی مطرح کردند. مراسم پس از سخنرانی مدیرعامل محترم بانک پایان یافت. به طور کلی، دوره آموزشی دو روزه در مرکز آموزش بابل‌سر با حضور مدیران بانک درخصوص تحول دیجیتال در صنعت بانکداری، با توجه به محتوای آموزشی، روش تدریس و تعامل میان اساتید و مدیران بانک، بسیار مفید و کارآمد بود. این دوره آموزشی به مدیران بانک کمک کرد تا با چالش‌ها و فرصت‌های تحول دیجیتال در صنعت بانکداری آشنا شوند و برای کسب سهم از بازار راهکارهایی برای بهبود عملکرد و افزایش رضایت مشتریان پیشنهاد دهند.





www.bki.ir

اداره کل روابط عمومی و همکاری های بین الملل

# پورتال داخلی بانک کشاورزی

## رسانه های اختصاصی کارکنان

### اطلاع رسانی برخط رویدادهای مهم بانک

<p>اطلاعیه های رفاهی</p>	<p>اخبار انتصابات</p>	<p>اخبار استان ها</p>
<p>بریده جراید</p>	<p>فراخوان ها</p>	<p>بخشنامه ها</p>
<p>دسترسی به تمام سامانه های داخلی بانک</p>	<p>سیمای مهر</p>	<p>نشریه داخلی</p>

### اخبار داخلی بانک را هر روز از راه های زیر دنبال کنید:

- 1 آیکن پورتال نصب شده بر صفحه رایانه اداری
- 2 نشانی Portal.bki.ir در شبکه داخلی بانک
- 3 سامانه جامع منابع انسانی بانک به نشانی infohr.bki.ir

www.bki.ir | ۰۲۱-۸۱۳۰۱۰۰۰۰ | ۰۲۱-۸۱۳۰۱۰۰۰۰

تحول دیجیتال در بانک کشاورزی از چند منظر اهمیت دارد؛ نخست بانک بودن است و اینکه چه ضرورتی دارد که یک بانک در مسیر تحول دیجیتال و بانکداری دیجیتال حرکت کند. دوم، از منظر بخش کشاورزی است که این بانک به طور تخصصی در آن فعالیت می‌کند. اما نگاه سومی هم وجود دارد و آن نظر و جایگاه بانک کشاورزی در اکوسیستم بانکداری کشور است. بانک کشاورزی یکی از قدیمی‌ترین و ریشه‌دارترین بانک‌های ایران است که هر گونه تحول در آن، منجر به تغییر و تحول در اکوسیستم بانکداری کشور می‌شود.



تهران، بزرگراه جلال آل احمد، نبش خیابان پاتریس لومومبا، شماره ۲۴۷  
کدپستی ۱۴۴۵۹۹۴۳۱۶  
تلفن: ۰۲۱-۸۸۲۴۵۰۱۰ فاکس: ۰۲۱-۸۴۸۹۶۰۰۱ مرکز ارتباط سبز: ۰۲۱-۸۱۳۰۱



www.bki.ir

اداره کل روابط عمومی