

ممثل راعي المؤتمر حضرة صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح أمير البلاد المفدى

معالي الشيخ ناصر صباح الأحمد الجابر الصباح رئيس الوزراء بالإئابة

أصحاب المعالي

الضيوف الكرام

السيدات والسادة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وأسعد الله صباحكم

إنه لمن دواعي سروري اليوم أن أرحب بكم في هذا المؤتمر، مستهلاً كلمتي بالتعبير عن امتنانٍ بلا حدٍّ،

وشكر بغير عدٍّ، لصاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح أمير البلاد المفدى حفظه الله ورعاه،

لرعايته الكريمة لهذا المؤتمر، ولتوجيهاته الحكيمة التي تمكّنتنا بفضلها من تشييد نظام مالي، هو اليوم من بين

الأرسخ قدماً والأقوم نهجاً في المنطقة، ينهض بدور حيوي لنمو اقتصادنا ودفعة تطوره قدماً.

ثم أشكر أصحاب المعالي محافظي مؤسسات النقد والبنوك المركزية ورؤساء الهيئات الرقابية والمؤسسات المالية

والمحدثين، ولشركائنا في هذا المؤتمر من المؤسسات المصرفية وشركات الاتصالات وضيوف المؤتمر كافة، ثم

الشكر لزملائي في بنك الكويت المركزي على عملهم الدؤوب لتنظيم هذا المؤتمر وإنجاحه.

الكلمة الرئيسية التي ألقاها معالي الدكتور محمد يوسف الهاشل، محافظ بنك الكويت المركزي، بالمؤتمر المصرفي العالمي: صياغة المستقبل،

الذي عقد بتاريخ 23 سبتمبر 2019، بفندق فورسيزونز، مدينة الكويت - دولة الكويت.

أصحاب المعالي، الضيوف الكرام، السيدات والسادة

خلال نصف قرن مضى، حققت الصناعة المصرفية نموًا استثنائيًا، وقامت بدور محوري في دعم الاقتصادات حول العالم، على رغم ما مرت به من أزمات وما نجم عن ذلك من خسائر. وفي الظروف الاعتيادية يغري مثل هذا النجاح بمتابعة السير على ذات السبيل التي أفضت إلى هذا القدر من النجاح، لربما مع بعض الابتكار في المنتجات وبعض التطوير في الكفاءة التشغيلية.

إلا أن الظروف المحيطة بنا ليست ظروفًا اعتيادية على الإطلاق، فالصناعة المالية اليوم تقف على مفترق طرق، تحالفت عنده جملة من التحديات الداخلية والخارجية لتشكل عاصفة عتية، لن يعصمنا منها التثبيت بنهج العقود الماضية، بل يجب على الصناعة أن تنصهر في قالب جديد ينسجم والمستقبل.

ولهذا نجتمع اليوم تحت عنوان "صياغة المستقبل" إذ نعتقد أن على جميع أطراف الصناعة المالية المبادرة لشق طريق جديد نحو المستقبل، بدلاً من التردد في طرائق الماضي المألوفة التي لن تفضي إلى الغد مهما كانت مفيدة في السابق.

وأغتنم اجتماعنا اليوم لأشارككم بعض الرؤى حول مستقبل الصناعة المصرفية وتطورها، متناولاً ثلاثة جوانب أساسية، تبدأ بعرض وجيز للتحديات الأساسية التي تعترض الصناعة المصرفية اليوم وأهمية المبادرة إلى مواجهتها، أعرج بعده على مستقبل الصناعة والجوانب التي يتعين على المصارف التركيز عليها لتحافظ على مكانتها، وأخيراً أتطرق إلى دور المؤسسات المعنية بتمكين الصناعة المصرفية وما يتعين عليها تقديمه من دعم للصناعة المصرفية في مسيرة تطورها.

أولا - التحديات:

أصحاب المعالي، الضيوف الكرام، السيدات والسادة

أبدأ باستعراض التحديات الأبرز أمام الصناعة المصرفية اليوم، وهي:

- أوضاع الاقتصاد العالمي
 - وثورة التقنيات المالية الحديثة
 - والتغيرات المتسارعة في توقعات العملاء واحتياجاتهم
- وهي تحديات تقتضي النظر والتفكير.

أ- أوضاع الاقتصاد العالمي

فنظرة إلى واقع الاقتصاد العالمي تكشف لنا حجم التحديات، إذ خفض صندوق النقد الدولي توقعاته للنمو العالمي لعام 2019 مرتين، ليبلغ 3.2% فيما يتوقع للاقتصادات المتقدمة نمواً يبلغ بالكاد 1.9%. ومن أبرز معوقات النمو، ضبابية آفاق الاقتصاد العالمي بسبب النزاعات التجارية والسياسات الحمائية، وإن استمرت هذه التوترات فقد يعيد صندوق النقد الدولي خفض توقعات النمو تارة أخرى، فيما تشير تقديرات بنك إنجلترا إلى أن زيادة 10% على التعرفة الجمركية بين الولايات المتحدة الأمريكية وشركائها التجاريين ستخفض الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة بنسبة 2.5% وسوف تخفض الناتج الإجمالي العالمي بنسبة 1% بعد استبعاد الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة الأمريكية.

في حين يشير المعهد الدولي للتمويل إلى غموض السياسات الاقتصادية كأحد مكامن المخاطر، ويقدر المعهد أن غموض السياسات الاقتصادية في الولايات المتحدة والصين قد بلغ مستوى غير مسبوق وأن

آثار ذلك من انخفاض الاستثمار وتراجع الاستهلاك باتت بادية للعيان، حيث تشير أبرز مؤشرات الأسواق العالمية إلى انخفاض معدله 7% في منتصف أغسطس مقارنة بالشهر السابق.

ومن العناصر المؤثرة في مستقبل أوضاع الاقتصاد العالمي دور السياسات النقدية، فلقد كان النمو الاقتصادي طيلة العقد الماضي مدفوعاً بجملة من السياسات النقدية غير التقليدية، قادت جهود انتشار الأسواق من الأزمة المالية العالمية بتوفير السيولة وبيئة اقتراض منخفضة الكلفة، إلا أن ثمن ذلك لم يكن زهيداً على الإطلاق، فقد سمحت معدلات الفوائد المنخفضة للدين العالمي بأن يخلق فوق مستوى 246 تريليون دولار أمريكي، أي ما يقارب 320% من الناتج الإجمالي العالمي.

وفيما كانت ديون القطاع العائلي تزداد تدريجياً بمعدل 3% سنوياً، كانت الديون الحكومية وديون المؤسسات المالية والشركات تقفز إلى ارتفاعات جديدة، إذ تضاعف الدين الحكومي منذ عام 2008 من 32 تريليون إلى 67 تريليون دولار، حيث أفرطت حكومات الدول - المتقدمة على وجه التحديد - في الاقتراض خلال السنوات القليلة الماضية. ففي دول منظمة التعاون الاقتصادي، تتجاوز الديون الحكومية في اليابان واليونان وإيطاليا والبرتغال وبلجيكا وفرنسا وإسبانيا والمملكة المتحدة الناتج المحلي الإجمالي لكل منها.

ولقد أتاح امتداد أسعار الفائدة المنخفضة لفترة طويلة، للشركات حول العالم أن تقترض بكلفة رخيصة، حتى ربت على الضعف ديون الشركات حول العالم خلال العشرية الماضية - بما فيها القروض والسندات - لترتفع من 37 تريليون إلى 73 تريليون دولار، متخطية بذلك الديون الحكومية، لكن على عكس الديون الحكومية، يأتي ثلثا زيادة ديون الشركات من الدول النامية، وفي ذلك مخاطر جديدة على الاقتصادات، لاسيما إن كانت بعملات أجنبية، كما شهدنا أيضاً تدهور جودة الديون، فبعد أن كانت السندات المصنفة

عند (BBB-) أو أقل تشكل ربع سندات الشركات عشية الأزمة المالية العالمية عام 2007 أوضحت اليوم تشكل النصف.

ولقد نما الدين العالمي خلال العقدین الماضیین بنسبة 6% وإن استمر نموه بذات الوتيرة، مع معدل النمو المتوقع للنتائج الإجمالي العالمي البالغ 3.5%، فسوف يبلغ الدين العالمي بعد عقدین من اليوم 780 تريليون دولار أو 500% من النتائج الإجمالي العالمي. ولا مرء في أن هذا المعدل غير قابل للاستدامة ويلجّ على الحكومات والمؤسسات المالية لاتخاذ إجراءات جادة في هذا الشأن.

علاوة على ذلك، أفضى انخفاض معدلات الفوائد على القروض إلى تراجع أرباح البنوك في بعض الأسواق المتقدمة وتهدید قدرتها على الاستمرار، ومع ما يرافق معدلات الديون القياسية هذه من احتمالات تعثر السداد عند بدء جولة جديدة من تشديد السياسات النقدية، ترتفع مخاطر تدهور جودة الأصول المصرفية، وتحدث هذه العناصر مجتمعة ضرراً عميقاً ينفذ إلى أسس الاستقرار المالي.

وبإلقاء نظرة عامة تتخطى حدود الصناعة المصرفية، يمكن للمراقب أن يبصر الخطر المتزايد من تراخي السياسات وسط ضعف مستوى الحوكمة العالمية، كما يتضح من النزاعات التجارية السائدة اليوم. فخلال الأزمة المالية العالمية في عام 2007، تضافرت الاقتصادات المتقدمة لمواجهة الركود من خلال استجابة مبنية على جملة من السياسات القوية والمنسقة، ولكن هل سنرى مثل هذه الاستجابة في مواجهة التهديدات المماثلة التي يتعرض لها الاقتصاد العالمي اليوم ومن أبرزها الخطر المتزايد لركود في الاقتصاد الأمريكي يلوح في الأفق في الأشهر الـ 12 المقبلة بحسب توقعات الاحتياطي الفدرالي الأمريكي، لاسيما وسط ما نشهده من نزاعات تجارية ونزعة حمائية متنامية، في ظل التوترات الجيوسياسية المتزايدة؟

ب- التقنيات المالية الحديثة

أما التحدي الثاني الذي يتعين علينا مواجهته هو أثر التقدم التقني الهائل على الصناعة المصرفية، فالتقنيات المالية الحديثة تتطور بسرعة هائلة، ويتلقفها الجميع بذات السرعة، بيد أنها في تطورها تغير وجه الاقتصاد وتعيد صياغة عديد من الصناعات التقليدية، حيث تغير نظم الدفع الإلكتروني، وتطبيقات الهواتف الذكية، وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي وتقنيات سلسلة البيانات طرق عمل البنوك وتفاعلها مع عملائها. حتى إن شركات التقنيات المالية قد بدأت بالفعل تحل محل عديد من مؤسسات الوساطة المالية، وبحسب شركة ماكينزي فإن خمسًا من مجالات العمل المصرفي الرئيسية هي الأكثر عرضة لهذا التحول وهي: تمويل الأفراد الاستهلاكي، والرهن العقاري، وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والمدفوعات، وإدارة الثروات. مما يهدد 40% من عوائد البنوك بحلول عام 2025.

ومن أسباب ذلك أن شركات التقنيات المالية الحديثة تقدم خدمات أعلى كفاءةً وأوفر كلفةً، فعلى سبيل المثال تقل فوائد القروض التي تمنحها بعض تلك الشركات بمقدار 400 نقطة أساس عن نظيراتها التقليدية، في حين تقدم لنا أنظمة السداد مثلاً آخر على كفاءة التقنيات المالية، إذ تختصر وقت كثير من العمليات من 5 أيام إلى أقل من 5 ثوانٍ، وتخفيض الكلفة إلى دون العُشر.

لذلك تحاول البنوك الحفاظ على موقعها المتقدم في المنافسة بالتعاون مع شركات التقنيات المالية الحديثة حيناً والاستحواد عليها حيناً آخر، فبناء على تقرير حديث من PWC، عقد أكثر من 54% من البنوك المستطلعة شراكات مع شركات التقنيات المالية وتتوقع 82% منها أن تزيد شراكاتها في السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة.

مع ذلك، فإن ما يقلق البنوك ليس شركات التقنيات المالية الحديثة بل منافسة عمالقة التقنية مثل: فيسبوك وأبل وأمازون وفودافون وعلي بابا، حيث شرعت هذه الشركات في منافسة البنوك على تقديم الخدمات

المالية، مستفيدة مما لها من قاعدة عملاء كبيرة وتكاليف متدنية للاستحواذ عبر الإنترنت، وفهم أفضل لعملائها بفضل تحليل كم هائل من بياناتهم. وهي فوق ذلك لا تتكبد التكاليف التي تثقل البنوك، ولا تخضع للرقابة.

وفي هذا تحدٍ لا يمكن للبنوك إغضاء الطرف عنه، وما لم تحسن الاستفادة من التقنيات فسوف يتخطاها الزمن، ولا نعي هنا الاقتصار السطحي على أتمتة العمليات القائمة، بل ذهنية مختلفة كلياً، تعود إلى الأسس وتعيد النظر في جوهر وجودها بدلاً من التحجر في قوالب النظم القائمة وأطر الإرث المصرفي الحالي.

ج- التغيرات المتسارعة في توقعات العملاء واحتياجاتهم:

وأما التحدي الثالث فهو التحول الكبير في توقعات العملاء واحتياجاتهم، فعملاء المصارف اليوم على ثقافة رقمية عالية، ويتوقعون الحصول على الخدمات المالية أتيّ أرادوا، ولعل من أسباب ذلك العدد المتنامي لأبناء جيل الألفية، حيث يُقدّر أن يكون هؤلاء عما قريب أكبر شريحة من عملاء البنوك، فعلى سبيل المثال تبلغ في الكويت نسبة أبناء جيل الألفية ومن هم أصغر سناً 58% من إجمالي السكان، ولا شك أن لهم سلوكهم الخاص وسماتهم المغايرة لسمات الأجيال السابقة، حيث يبدي 57% من أبناء جيل الألفية استعدادهم للتحول من البنوك إلى منصات مالية رقمية، بيد أنها ليست سمة قاصرة على هذا الجيل، ففي عام 2018 كان 72% من التواصل ما بين البنوك والعملاء عبر القنوات الرقمية، ووجد أن 82% من العملاء يلجؤون أولاً إلى الإنترنت عند رغبتهم في الحصول على خدمة أو منتج جديد، ولذلك على البنوك أن تولي وجهها شطر العالم الرقمي، وعليها أن تعتبر من الدروس التي تلقته صناعات أخرى مرت بهذه التحولات، مثل صناعة الهواتف المتنقلة.

ففي عام 1997 كانت أساطين صناعة الهواتف المتنقلة: نوكيا وموتورولا وسوني إريكسون تستحوذ على 60% من السوق، أما اليوم فقد دالت تلك النسبة إلى شركات سامسونغ وأبل وهواوي القادمة من خارج هذا المجال.

لقد أخفق مصنعو الهواتف النقالة التقليديون في إدراك تطور احتياجات عملائهم، وغرهم ما حققوه من نجاح بادئ الأمر، فركنوا إلى الدعة وأفرطوا في الثقة حتى سحب القادمون الجدد البساط من تحت أرجلهم، فانزوت شركاتهم عند حافة سوق كانت قبل مدة يسيرة تهيمن عليها، ولذلك على الصناعة المصرفية أن تعير هذا الدرس أذنا واعية ترهف السمع لاحتياجات عملائها المتغيرة وتلبيها حتى لا تفقد مكانتها في ظل المنافسة القوية من شركات الاتصالات والتقنيات.

ولنأخذ مثلا على ذلك من تجارب شركات "آنت فاينانشال" و "ويتشات" و "إم-بيسا"، أسماء ولدت من رحم شركات الاتصالات والتقنية ثم نمت سريعا حتى صارت أكبر مقدمي الخدمات المالية في أسواقها، بفضل تبنيتها مقارنة تضع الإنسان في مركز اهتمامها، وتوظيفها البارع للتقنية.

وفي مسيرة نموها حققت لمجتمعاتها منافع عديدة وساهمت في بسط مظلة الشمول المالي على أولئك الذين لا تتاح لهم الخدمات المصرفية التقليدية، فعلى سبيل المثال، ارتفعت في السنوات السبع الماضية نسبة الشمول المالي في الصين من 64% إلى 80% وفي كينيا من 42% إلى 82%.

إن كلا من هذه الثلاثية:

1- البيئة الاقتصادية

2- التقنيات المالية

3- التغيرات في احتياجات العملاء وتوقعاتهم

هو بمفرده تحدٍ كبير للصناعة المصرفية، فكيف إذا اجتمع بعضها إلى بعض؟ عندها يتضاعف حجم التحدي ويستعصي لجمه.

ثانياً - صياغة المستقبل

أصحاب المعالي، الضيوف الكرام، السيدات والسادة

لا تترك التحديات التي تترص بالصناعة المالية مجالاً للشك في حاجتها إلى أن تعيد صياغة ذاتها، ولكن كيف لصناعة مُحتت ملامحها على مدى قرون، أن تبدأ مثل هذه الرحلة؟ لا أزم أن لدي الجواب القاطع، ولكنني أعتقد أن على البنوك أن تحوض خمس معارك هي:

- كسب الولاء
- خلق القيمة
- رفع الكفاءة
- تعزيز المتانة
- استقطاب المواهب

أ- معركة كسب الولاء

ففي المعركة الأولى "كسب الولاء"، يتعين على البنوك الاختيار بين دور تكون فيه وثيقة القرب من عملائها تلي متطلباتهم وتنصت لاحتياجاتهم، وبين دور تكتفي فيه بإدارة حساباتهم، وفي هذه الحالة فلتنتظر استبدالها وتخلي العملاء عنها.

وواقع الحال اليوم يقول إن الصناعة المصرفية تتقهقر في هذه المعركة، فبين العلامات التجارية العشرين الأكبر قيمة في العالم لا يوجد اليوم أي بنك، وحتى البنوك التي كانت قبل عقد من الزمن بين العلامات العشرين الأعلى قيمة أزيحت اليوم عن مواضعها، ولذلك على البنوك أن تجهد لضمان حضورها في أذهان عملائها، وأن توليهم مزيداً من الاهتمام، وعليها أن تفكر في حلول لمشاكلهم وتقدم مقترحات لتحسين حياتهم وأن تدرك أن دورها الاجتماعي الأهم هو استدامة الرخاء للجميع.

وليس في إمكان البنوك اليوم أن تعوّل على ولاء العملاء كمعطى مسلم به، فقد وجدت دراسة حديثة أجرتها شركة "أكسنشر" على عملاء البنوك أن أكثر من 40% تلقوا خدمات مالية من مؤسسات غير مصرفية خلال العام الماضي.

أحد أفضل الأمثلة على دخول مؤسسات غير مصرفية إلى هذا الميدان يضربه لنا بنك "كاكاو" في كوريا الجنوبية، فقد أطلقت شركة الإنترنت الكورية "كاكاو" هذا البنك الرقمي عام 2017، ليحقق نجاحاً مذهلاً، مستفيداً من ارتباط العملاء بالعلامة التجارية للمؤسسة الأم وولائهم لها، واستطاع في غضون 24 ساعة من إطلاقه اجتذاب 300 ألف عميل، وفي الأيام الخمسة التالية بلغ عددهم مليوناً، ولم ينقض عام حتى بلغ عدد عملائه ستة ملايين عميل، أي إن هذا البنك الوليد قد اجتذب في عامه الأول ثلث عدد عملاء بنك شينهان أكبر بنوك كوريا الجنوبية وهذا بالرغم من ارتفاع نسبة الشمول المالي في كوريا الجنوبية البالغة 95%، فهل سيطول الوقت قبل أن يصبح بنك "كاكاو" أكبر بنوك كوريا؟

وما هذا إلا تأكيد آخر لضرورة ألا تني البنوك في كسب ولاء العملاء، وأن تبني صلتها معهم على أساس من رغبتهم، وليس من انعدام البديل أمامهم، والوسيلة الوحيدة لضمان ذلك ليست فقط فهم العملاء وإنما ممارسة دور مركزي في تلبية احتياجاتهم المتغيرة.

ب- معركة خلق القيمة

ولضمان نجاح البنوك في كسب ولاء العملاء لا بد للمصارف من خلق قيمة لعملائها على المدى الطويل، وهذه هي المعركة الثانية التي تخوضها الصناعة، إذ عليها أن تطور خدماتها ومنتجاتها ووسائل تقديم هذه الخدمات، لتضمن تلبية احتياجات عملائها وتطلعاتهم.

ويتطلب الظفر في هذه المعركة من البنوك مزيداً من المبادرة، فلا يكفي على سبيل المثال أن تكون عملية الحصول على التمويل أو الرهون العقارية إلكترونية، بل إن عليها أن تكون نواة نظام يتيح للعملاء الحصول على ما يحتاجون من خدمات أتمّ أرادوا. ففي ذات الدراسة التي أجرتها "أكسنشر"، أبدى 48% من العملاء رغبتهم بالحصول على النصح والمعلومات من بنوكهم بشأن المنتجات والخدمات التي تتطلبها حياتهم اليومية، وأن تؤدي بنوكهم دوراً داعماً في عمليات مثل شراء المنازل أو السيارات الجديدة والخدمات المتصلة بذلك مثل التأمين.

على البنوك أن تجتهد في تقديم خدمات تحقق لعملائها قيمة طويلة الأمد، لا أن تنظر إليهم على أنهم فرص لتحقيق أهداف المبيعات قصيرة المدى، فلقد رأينا أثر هذه النظرة القاصرة في أزمة الرهن العقاري، عندما قدمت البنوك الرهون العقارية لعملاء غير قادرين على تحمل أعبائها، فارتفعت أرباح البنوك الآنية لكن في النهاية عانى الجميع من التبعات، العملاء والبنوك والاقتصاد ومن ورائه المجتمعات.

لذلك على البنوك أن تعيد النظر فيما تقدمه من قيمة لعملائها لضمان أنها تقدم حقا المنتجات والخدمات التي يرغب بها عملاؤها ويحتاجونها، واضعة منفعتهم نصب عينها، وسيكون من الضروري أن تتأمل الصناعة مرة أخرى في هدفها الأسمى، استدامة الرفاه للجميع.

ج - معركة رفع الكفاءة

ولكن النجاح في كسب ولاء العملاء وخلق القيمة، لا يتأتى إلا بتحقيق مستويات رفيعة من الكفاءة، ويعني ذلك تحقيق كبرى الإنجازات بيسير الموارد، وهذه هي المعركة الثالثة التي يجب النجاح فيها، ومن سبل رفع الكفاءة لدى البنوك أن تستفيد من البيانات المتاحة لها لتطوير قدرتها على التحليل التنبؤي، لا لتطوير كفاءة العمل والتخطيط فحسب، بل أيضاً للتعلم في معرفة رغبات عملائها وميولهم ومن ثم تلبيةها. ولكن المستغرب حقاً أن البنوك - رغم أنها تطفو على بحر من البيانات - تبدو زاهدة في الاستفادة منها كما ينبغي! فلماذا مثلاً لا تُغيّر البنوك طريقة تصنيف العملاء، بمراعاة أنماط سلوكهم وفرصهم للتقدم في المسار الوظيفي بدلاً من الاقتصار على النظر إلى دخلهم فقط، ويمكن لتحليل البيانات أيضاً أن يزود البنوك بنظرة ثاقبة إلى عدد من العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، لتطوير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي والتشغيلي على السواء.

إن رفع الكفاءة عبر الوسائل الرقمية يحقق المنافع للطرفين: العملاء والبنوك، حيث يحصل العميل على الخدمات بوقت أقصر وكلفة أقل وجودة أعلى فيما تخفض البنوك تكاليف تقديم الخدمات بما يتراوح بين 80-90% وبهذا توفر ما يقدر بأكثر من 400 مليار دولار في السنة، ولذلك، إذا ما نجحت البنوك في زيادة كفاءتها فلسوف تجني منافع مضاعفة، رافعة مستوى رضا عملائها، وخافضة نفقاتها إلى حد كبير.

د - معركة تعزيز المتانة

أما المعركة الرابعة فهي تعزيز المتانة، وهي أساسية للنجاح في المعارك السابقة، ومرة أخرى تقدم التقنيات الحديثة في تحليل البيانات عوناً كبيراً في هذا المجال، حيث تستطيع البنوك - بتوظيف التقنية - تحسين

قدرتها على رصد المخاطر ومن ثم إدارتها، وذلك بتحليل الاقتصاد والأسواق وبيانات العملاء لحظيًا، ولن يتعين عليها في هذه الحال انتظار تقارير المحللين من شهر إلى شهر ومن فصل إلى آخر لتدرك مدى انكشافها على العملاء أو الأصول أو الأنشطة خارج الميزانية.

وباستخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والتحليل التنبؤي يمكن للبنوك أن تعدل توقعات مخاطر الانكشافات لحظيًا، من حالات الاحتيال الفردية إلى انكشافات الميزانية عبر المنتجات ومجالات النشاط، ومع ما يصدر من أخبار وتحركات الأسواق يمكن لبرامج تحليل البيانات أن تخطر صناع القرار بالآثار المتوقعة لهذه التطورات على أعمالهم، وهكذا توفر التقنيات الحديثة سرعة في جمع البيانات وعمقا في تحليلها ودقة في التنبؤ، وبالتالي قدرة أفضل على رصد المخاطر وإدارتها، مما يؤدي إلى تعزيز المتانة والمرونة والحصانة.

ه- معركة استقطاب المواهب

ولأن كل معركة تستوجب حشد خيرة الجنود والقادة، فإن المعركة الخامسة التي تخوضها الصناعة هي معركة استقطاب المواهب، فالإنسان محور كل عمل، ورأس المال البشري هو ما يجمع كل أجزاء الصورة فيمنحها قيمتها ومعناها.

وبينما تمضي الصناعة المصرفية في تحولاتها الجوهرية تحتاج البنوك إلى توسيع دائرة الكفاءات التي توظفها لتشمل مواهب جديدة، تتمتع بالمهارات اللازمة للمستقبل وتتناغم مع تحولات الصناعة وتحلى بفهم أفضل لتغيرات ميول العملاء ورغباتهم.

في المستقبل القريب، لن تقتصر البنوك على تعيين المؤهلين في الاختصاصات المالية، ولكنها سوف تحتاج أيضا إلى مختصين في علم تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، وتنمية خبرة العملاء، حتى إنها قد تحتاج

إلى مختصين في علم النفس والفلسفة ومزيج من المجالات الأخرى التي يمكنها أن تمنح المؤسسة أفقاً أرحب وبصيرة أعمق.

ولأن هذه الكوكبة من المواهب لا تشبه ما اعتادت البنوك توظيفه من قبل، فإن توقعاتهم بشأن أدوارهم ومساهماتهم وبيئة عملهم ستكون مختلفة ومتنوعة، وسوف تكون البنوك في منافسة مباشرة مع شركات التقنية والمشاريع الناشئة على استقطاب هذه الكفاءات.

كما ستحتاج البنوك إلى تطوير شامل في أساليب استقطاب الموارد البشرية وإدارتها والاستفادة منها والحفاظ عليها، وكذلك الاستثمار في موظفيها للاستفادة المثلى من خبراتهم وإبداعاتهم، من أجل ذلك كله عليها أن تغير ثقافتها المؤسسية، لتنشئ بيئة تشجع على الإبداع ومزيد من التعاون والإمساك بزمام المبادرة وتحمل عبء المسؤولية واتخاذ المخاطر المحسوبة لابتكار الحلول وتطويرها.

وليس أمام الصناعة المصرفية إلا أن تظفر في معاركها الخمس (كسب الولاء، وخلق القيمة، ورفع الكفاءة وتعزيز المتانة، واستقطاب المواهب) فالإخفاق على واحدة منها سيجلب تبعات خطيرة كائناً ما كان حجم البنك وحصته من السوق.

ولنا في تحولات الصناعات الأخرى عظة وعبرة، حيث لم تُلقِ شركات كبرى بالألأ لهذه التحديات فعانت جراء ذلك من عواقب وخيمة وخسائر أليمة. من أبرز الأمثلة على ذلك شركة كوداك، التي هيمنت على سوق التصوير الفوتوغرافي لما يجاوز قرناً من الزمان، وفي ذروة نجاحها كانت تستأثر بنسبة 80% من السوق الأمريكية و50% من السوق العالمية، وكانت تحصد أرباحاً طائلة من بيع الأفلام الفوتوغرافية وتطويرها، فتوهمت أن يستمر ذلك أبداً، وعشيت بصيرتها عن حقيقة التغيير الذي أدخلته الكاميرات الرقمية على هذه الصناعة، فلم ترغب أن تتآكل مبيعاتها من الأفلام، وفتأها أن تدرك ما جاءت به التقنية الجديدة من

فرص ومنافسين، مؤثرةً ما ألفته من منتجاتها على ما رغب به عملاؤها، فكان أن أشهت إفلاسها عام 2012.

في المقابل، أطلقت آبل جهاز آيباد، ورغم القلق من تآكل مبيعات حواسيبها مضت لتلبي احتياجات عملائها، وتبني التغيير وإن أفضى إلى تراجع مبيعات منتجاتها التقليدية. فما كانت النتيجة إلا نجاحًا من أكبر نجاحات آبل، وهكذا نرى أن تحولات الأسواق تقدم فرصاً لمن يحسن اغتنامها، ولتحقيق ذلك لا يكفي إدراك الفرص بل يجب أيضا المسارعة إلى اقتناصها قبل فوات الوقت، فالفراغ الذي لم تشغله "آبل" في سوق أنظمة تشغيل الهواتف الذكية، وتلكأت "مايكروسوفت" في ملئه لم تلبث "أندرويد" أن احتلته، وهو ما أقر بيل غيتس بأنه "أعظم أخطاء شركته على الإطلاق" فقد فوّت على مايكروسوفت سوقاً قيمتها 400 مليار دولار.

ثالثاً- دور المؤسسات الداعمة

أصحاب المعالي، الضيوف الكرام، السيدات والسادة

لقد رأينا أهمية العناية بالعملاء وتبني التقنيات والاستفادة من تحليل البيانات لمستقبل الصناعة المصرفية، ولكن من الأهمية بمكان إدراك أن هذا مسار لا يمكن للبنوك منفردة اجتيازه، وعليها لتخطاه أن تحظى بدعم عدد من الأطراف المعنية، وبدون ذلك يبقى التغيير سطحيًا بينما يظل جوهرها أسير الماضي. وعلى وجه التحديد، تحتاج الصناعة المصرفية إلى دعم المؤسسات التعليمية والرقابية.

دور المؤسسات التعليمية

فعلى المؤسسات التعليمية دور حيوي في إعداد خريجيها لوظائف الصناعة المصرفية المستقبلية، إعداداً لا يقتصر على الدراسات التقليدية في مجالات التمويل والاقتصاد وإدارة الأعمال، ولكنه يشمل أيضاً معارف

ومهارات جديدة مثل الابتكار المالي والتقني، ذلك أن وظائف المستقبل ستختلف كلياً عن مثيلاتها اليوم، فبحسب تقرير حديث أعده المنتدى الاقتصادي العالمي حول مستقبل الوظائف، فإن 75 مليون وظيفة ستموت بحلول عام 2022، فيما تولد 133 مليون وظيفة جديدة.

والسؤال الآن، هل نُعدّ خريجيناً للوظائف التي تَحْتَضِرُ أم لتلك التي تولد؟ وهذا سؤال متصل بالصناعة المصرفية صلته بالمؤسسات التعليمية، فالتقرير السابق يشير أيضاً إلى أن 56% من موظفي البنوك سيكونون بحاجة إلى إعادة تأهيل وتدريب، وسيتعين تحويل الموارد والكفاءات نحو المهام التحليلية مع تقليل الاعتماد على العمل غير التقني.

لذلك على البنوك بناء شراكات متينة مع المؤسسات التعليمية للتأكد من أنها تخرج الكفاءات التي تحتاجها الصناعة لتنجح في تحولاتها.

دور الجهات الرقابية

أما الشق الثاني من الدعم الذي تحتاجه البنوك في مسارها التحويلي فيقع على كاهل الجهات الرقابية، التي عليها أن تحقق توازناً دقيقاً في إحدى كفتيه حماية العملاء وترسيخ معايير الرقابة الحصيفة والممارسات الإشرافية الرصينة وحماية الاستقرار النقدي والمالي، وفي الأخرى تحفيز نمو الصناعة وتشجيعها على الابتكار. وفيما تمضي الصناعة في مسارها التحويلي، يتعين على الجهات الرقابية التركيز على ثلاثة مجالات أساسية:

1. دعم الابتكار

2. تعزيز التعاون

3. بناء القدرات

وهي مبادئ نؤمن في بنك الكويت المركزي إيماناً عميقاً بأهميتها، ومنها تنطلق مبادراتنا لأداء دورنا الممكن للصناعة والمحفز لتقدمها.

فعلى مستوى الابتكار أطلق بنك الكويت المركزي في العام الماضي البيئة الرقابية التجريبية، وهي واحدة من 48 بيئة رقابية تجريبية حول العالم توفر حيزاً آمناً لاختبار الخدمات والمنتجات المالية المبتكرة، بما يحافظ على سلامة النظام المالي دون إعاقة الابتكار.

ويُعدّ بنك الكويت المركزي البنية التحتية للاقتصاد الرقمي، حيث تطور مشروع بنية تحتية على أحدث المستويات، أسميناها "نظام الكويت الوطني للمدفوعات" وهو مشروع يتألف من ثمانية نظم متطورة توفر خدمات الدفع الآني في بيئة آمنة وداعمة للتقنيات المالية.

أما على مستوى الإجراءات الرقابية فإننا نعيد هندستها، ونعمل على تحقيق مزيد من التحول الرقمي في جميع أعمال الرقابة، إضافة إلى ذلك نعمل على مبادرات مثل الإطار المصرفي المفتوح، كما أننا في صدد إطلاق إطار عمل "اعرف عميلك" الإلكتروني، الذي سيتيح لأي فرد فتح الحسابات المصرفية إلكترونياً بسهولة وكفاءة.

أما فيما يخص التعاون مع الأطراف المعنية الأخرى، فيتعاون بنك الكويت المركزي مع عديد من الجهات الرقابية على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، ومن الأمثلة على ذلك: التعاون على مستوى الوطن العربي لتطوير نظام تسوية المدفوعات العربي، وعلى مستوى الخليج العربي هنالك نظام تسوية المدفوعات الخليجي وكذلك إطار عمل الأمن السيبراني على مستوى دول الخليج العربي لتبادل سريع لمعلومات الأمن السيبراني حماية للنظام المصرفي في دول المجلس، وأما على المستوى المحلي، فإننا على تعاون وثيق مع عدد من الهيئات والجهات الحكومية مثل هيئة أسواق المال ووزارة التجارة والصناعة والهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات.

وكما هو الحال في البنوك، تحتاج الجهات الرقابية كذلك استقطاب المواهب وتنميتها، ولذلك نجتهد في بنك الكويت المركزي لتحقيق مزيد من تطوير الكفاءات وبناء القدرات لضمان تقديم الدعم التقني اللازم

للصناعة، فخلال العام الماضي فقط التحق 1353 من موظفينا ببرامج تدريبية متخصصة بلغ عددها 232 برنامجاً، وأنتهز هذه الفرصة لأعلن عن إطلاق مبادرة "كفاءة لتطوير الشباب الكويتي" بالتعاون مع البنوك الكويتية وبإشراف معهد الدراسات المصرفية، وتضم مجموعة من البرامج المتطورة المصممة خصيصاً لاحتياجات الصناعة مثل الدراسات العليا والأمن السيبراني وإدارة المخاطر والتدقيق الشرعي وغيرها، لتزويد فريقنا والعاملين في القطاع المصرفي عموماً بأحدث المعارف والخبرات، ونعتز بالدور الذي يؤديه معهد الدراسات المصرفية في هذا المجال، حيث يقدم برامج متخصصة استفاد منها في العام الماضي وحده 4762 متدرباً، كما نفخر بأن الكويت تحتضن مركز صندوق النقد الدولي للاقتصاد والتمويل في الشرق الأوسط الذي يقدم برامج قيمة للمتدربين من أبناء الوطن العربي كافة، وقام في العام الماضي وحده بتدريب 1477 متدرباً بكلفة تبلغ 9.1 مليون دولار.

الخاتمة

ختاماً، أصحاب المعالي، الحضور الكريم، السيدات والسادة

ما من شك في أن الصناعة المصرفية لم يعد يسعها الإصرار على التحجر في قوالب الماضي وإغضاء الطرف عن كل ما تقدم من تحديات، وعليها أن تواجه التحديات الخارجية المتراكمة، وعلى رأسها البيئة الاقتصادية العسيرة وأثر التطور التقني وتغير توقعات العملاء واحتياجاتهم، وأن تجتهد في كسب ولاء عملائها وخلق القيمة، وأن تتحلى بالكفاءة والمرونة والصلابة وأن تستقطب خيرة المواهب، بالإضافة إلى دور المؤسسات الداعمة مثل المؤسسات التعليمية والرقابية من أجل أن تنجح في صياغة مستقبلها.

وعليها أن تبتدر التحديات بقرارات جريئة لتحافظ على موقعها في المستقبل، فهي اليوم عند مفترق بين طريقين لا ثالث لهما:

فإما أن تتشبث بما ألفتته من عمل متغافلة عن كل ما يحيط بها من تحديات إلى أن تفقد سيادتها على هذا المجال ويزحزحها عن صدارته منافسوها الذين يتزايدون عدداً ويتباينون نوعاً، ما بين شركات الاتصالات وعمالقة التقنية وشركات التقنيات المالية، فيما يتقاطر العملاء على ما يقدمه المنافسون من حلول وخدمات، كما رأينا في صناعات أخرى، وحينها سوف تُدفع البنوك دفعاً إلى حافة السوق.

وإما أن تضرب الصناعة المصرفية في هذه التغييرات بسهمها لترسم صورة مغايرة، على أن بنوك الغد سوف تكون مختلفة كلياً عن مثيلاتها اليوم، أقرب للعميل وأسبق في التنبؤ باحتياجاته وتلبيتها، وأبرع في الاستفادة من التقنيات، وبالتالي أكثر ربحيةً وأعلى كفاءةً وأوسع قدرة على مواجهة تحديات المستقبل: الاقتصادي منها والاجتماعي، خطوات صعبة ولكنها ضرورية لتمكين مجتمعين من صياغة مستقبل الصناعة المصرفية. وكما قال آينشتاين: "لابد للإنسانية من نمط جديد من التفكير إن أرادت أن تنجو وترقى إلى مستويات أرفع"

شكراً لكم.

2019/9/23