

تواريخ البحث	استراتيجيات المصارف لمواجهة منافسة التكنولوجيا المالية
تاريخ تقديم البحث : 2024/1/12	الدكتورة د. امينة عبد الاله العامري aminaabdelah@mtu.edu.iq
تاريخ قبول البحث: 2024/2/21	
تاريخ رفع البحث على الموقع: 2024/3/15	
	الجامعة التقنية الوسطى- معهد الادارة الرصافة

المستخلص :

احتياجات المستهلكين مع تطور التكنولوجيا المالية يتطلب من البنك على الفور إعادة تصميم استراتيجيات أعماله للتكيف مع تلك التغيرات السريعة في عصر الاقتصاد الرقمي.

كان هدف البحث هو التعرف على اهم الاستراتيجيات التي يتبعها البنك في مواجهة التطورات السريعة في التكنولوجيا المالية , ولتحقيق هذا الغرض جرى مراجعة الادبيات ذات الصلة بالموضوع والتي تضمنت استراتيجيات مطبقة من قبل بعض البنوك واخرى مقترحة لغرض تطبيقها لمواجهة حدة المنافسة من قبل الشركات غير المصرفية في ظل التكنولوجيا المالية

توصل البحث ان البنوك تستطيع صياغة استراتيجياتها الجديدة من خلال التكيف مع ميزة التكنولوجيا المالية او الاستثمار في شركات التكنولوجيا المالية الناشئة والابتكارات التكنولوجية او التعاون بشكل كامل مع الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية او تركيز على تحسين جودة الخدمة في العديد من الجوانب التشغيلية.

الكلمات المفتاحية: الخدمات المصرفية، المنافسة التجارية، صياغة الإستراتيجية

Banks' strategies to confront financial technology competition

Dr.. Amina Abdel-Ilah Al-Amiri

Central Technical University - Rusafa Management Institute

aminaabdelah@mtu.edu.iq

Abstract :

The changing needs of consumers with the development of financial technology requires the bank to immediately redesign its business strategies to adapt to these rapid changes in the era of the digital economy.

The aim of the research was to identify the most important strategies followed by the bank in the face of rapid developments in financial technology. To achieve this purpose, the relevant literature was reviewed, which included strategies applied by some banks and others proposed for the purpose of applying them to confront the intensity of competition from non-banking companies in light of... Financial technology

The research found that banks can formulate their new strategies by adapting to the advantage of financial technology, investing in emerging financial technology companies and technological innovations, fully cooperating with emerging financial technology companies, or focusing on improving service quality in many operational aspects.

Keywords: banking services, commercial competition, strategy formulation

المقدمة :

تواجه البنوك تحديات كبيرة مع ظهور شركات التكنولوجيا المالية التي تستخدم التكنولوجيا في الاعمال المالية المختلفة مثل الخدمات المصرفية والمدفوعات والإدارة المالية الشخصية. حيث تهدف هذه الشركات إلى جذب العملاء بمنتجات وخدمات أكثر سهولة في الاستخدام وكفاءة وشفافية وأتمتتها من تلك المتاحة حالياً وتشمل الأمثلة المختلفة للابتكارات التي تعتبر أساسية للتكنولوجيا المالية اليوم العملات المشفرة العملات وأنظمة الاستشارات والتداول الرقمية الجديدة، والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، والإقراض من نظير إلى نظير، والتمويل الجماعي للأسهم، وأنظمة الدفع عبر الهاتف المحمول. التحدي الذي يشكله المنافسون الجدد إلى الصناعة المالية ضد البنوك من خلال التكنولوجيا المالية هو أنها تنافس البنوك في جوهر أعمالها، أي الائتمان، وأصبحت هذه المنصات الإلكترونية العالمية واسعة الانتشار منافساً لا يستهان به للبنوك التقليدية في تقديم الائتمان خاصة على المستوى الشخصي والمنزلي. على مستوى العالم، يتمتع هؤلاء المنافسون الجدد بميزة ويتفوقون على النظام المصرفي التقليدي في العديد من الجوانب. يتمتع مقدمو الخدمات المالية المعاصرون الذين يستهدفون بنجاح القطاعات المهملة (مثل التمويل الجماعي وبنوك الإقراض) بالقوة المحتملة من خلال أنماط التمويل المتنوعة، وهذه الأساليب والطرق في توفيرها تتسم بالمرونة والفعالية من حيث التكلفة والمتطلبات التنظيمية والوقت ولا تقتصر التحديات على وظيفة الائتمان، بل تشمل استراتيجيات التسويق، والاستجابة العالية والمرونة في تقديم خدمات جديدة، والوصول إلى عدد أكبر من العملاء، والوصول إلى الأشخاص الأقل تعاملًا مع البنوك أو حتى الأشخاص الذين لا يتعاملون مع البنوك حول العالم. ويمكن لمثل هذه الابتكارات أن تعطل هيكل الصناعة المصرفية القائمة وتسهل عدم الوساطة الاستراتيجية، وتحدث ثورة في كيفية قيام الشركات القائمة بإنشاء المنتجات والخدمات وتقديمها، وتوفير بوابات جديدة لريادة الأعمال، وإضفاء الطابع الديمقراطي على الوصول إلى الخدمات المالية كما أنها تخلق تحديات كبيرة تتعلق بالخصوصية والتنظيم.

أولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

تواجه البنوك شركات في مجال التكنولوجيا المالية تسعى جاهدة لاغتنام الفرص في سوق الخدمات المالية واذ لم تكن البنوك ماهرة في هذه المنافسة فهناك مخاوف من أنها لن تخسر حصصها في السوق فحسب بل ستتهار الأعمال المصرفية على المدى الطويل.

2- هدف البحث

يهدف البحث إلى صياغة استراتيجية عمل يمكن استخدامها من قبل البنوك لمواجهة المنافسة الشديدة في ظل التكنولوجيا المالية المتسارعة.

3- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في التعرف على تأثير التكنولوجيا المالية على الصناعة المصرفية والاستجابة المطلوبة لمواجهتها.

4- فرضية البحث

يقوم البحث على فرضية مفادها ان البنوك غير قادرة على صياغة استراتيجيات جديدة لمواجهة المنافسة القوية في ظل التكنولوجيا المالية المتسارعة .

ثانياً: مراجعة الأدبيات

في العقود القليلة الماضية، شهدت الأسواق المصرفية والمالية نمواً سريعاً. وقد أدى ذلك إلى العديد من التقدم في العمليات التكنولوجية والاستفادة منها مثل أجهزة وبرامج الكمبيوتر، وسرعة معالجة البيانات وكفاءتها في تكنولوجيا الاتصالات، واستخدام الهواتف المحمولة وأجهزة الاتصال الرقمية الأخرى. وقد أدت هذه التطورات التكنولوجية إلى تخفيضات كبيرة في تكاليف الإنتاج والشحن (Syaniardi & Shihab, 2016).

ووفقاً (Jelassi and Enders 2016) فإن الأعمال الإلكترونية هي استخدام الوسائل الإلكترونية لتسيير أعمال المنظمة داخلياً وخارجياً. وبالتالي فإن استراتيجية الأعمال الإلكترونية هي استخدام التطبيقات الإلكترونية في عمليات المنظمة بما في ذلك المنتجات لدعم استراتيجية المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية. وأوضح Maharjan & Shakya (2015) أن الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية هي استخدام تقنيات الاتصال مثل الهاتف الخليوي أو الإنترنت لتسهيل المعاملات المالية بين البنوك أو الأطراف التابعة للبنوك (مثل الوكلاء أو التجار) والعملاء دون الحاجة إلى الذهاب إلى أحد الفروع. مكتب أحد البنوك. للحصول على ميزة تنافسية، لم تعد الصناعة المالية تستخدم الإنترنت بشكل تقليدي. في عصر الاقتصاد الرقمي، تحولت التكنولوجيا المالية واتجهت نحو التحسين والابتكار التكنولوجي، مما أدى في البداية إلى ظهور نماذج أعمال في الصناعة المالية. ومن الأمثلة على ذلك التقنيات التي تعمل على تحسين العمليات من خلال تحسين حركة المرور والنمطية. يؤدي هذا الاتجاه إلى تحسين إمكانات الوصول، وقدرات مكافحة الاحتيال، والقدرة على التحكم في التفاصيل؛ وأهم تحسن هو أن التكنولوجيا أدت إلى تقليل المخاطر والتكلفة (Lee & Hurlburt, 2018).

ثالثاً: مفهوم التكنولوجيا المالية

التكنولوجيا المالية هو مصطلح يستخدم في مجال الخدمات المالية للجمع بين أحدث الابتكارات في مجال التكنولوجيا والتمويل. إلى جانب تطور التكنولوجيا المالية، لم تعد الخدمات المالية اليوم مطلوبة فقط لتسهيل المعاملات وحدها. أصبحت الحاجة إلى الخدمات المالية أسلوب حياة وترفيه لبعض الناس في العالم اليوم والمعروفين بأسم "جيل الألفية" (Teja, 2017). إنهم بحاجة إلى خدمات مالية يمكنها أن تنغمس في حياتهم واحترامهم لذاتهم ومكانتهم الاجتماعية. بعض الأنشطة التي تندرج ضمن فئة التكنولوجيا المالية هي إقراض واقتراض الأموال باستخدام أنظمة نظير إلى نظير، والتحويلات، وشراء وبيع الأسهم، والمعاملات الأخرى. وتعتبر أحد أسباب أهمية التكنولوجيا المالية لأنماط الحياة والأوضاع المالية للمجتمع العالمي هو أنها تساعد في تطوير الشركات الناشئة الجديدة إذ تحاول العديد من الشركات الناشئة الجديدة خلق الابتكار في مجال التكنولوجيا المالية.

جيل الألفية هو أكبر جيل، ويمثل ما يصل إلى 1.8 مليار شخص تظهر البيانات أن 33% من جيل الألفية يعتقدون أنه لن تكون هناك حاجة إلى البنوك في المستقبل. ويرجع ذلك إلى الطبيعة المتغيرة للجيل الذي يعيش حياة رقمية بالكامل. يعتبر جيل الألفية، الذين تتراوح أعمارهم بين 23 و36 عامًا، أكثر دراية بالتكنولوجيا المالية من الخدمات المصرفية بسبب إلمامهم بالتكنولوجيا، وبالتالي يتكيفون مع التكنولوجيا المالية بشكل أسرع؛ وبالتالي تم التخلي عن الميزات المصرفية التقليدية (Milne, 2016) في أمريكا، لا تحظى المدفوعات التقليدية عبر أجهزة الصراف الآلي أو الذهاب إلى البنك بشعبية في نظر جيل الألفية. ويستخدم حوالي 68% منهم الهاتف المحمول أو سطح المكتب لإجراء المعاملات المصرفية المختلفة وإن 36% فقط من البالغين في إندونيسيا لديهم حسابات في مؤسسات مالية رسمية في حين زاد مستخدمو الإنترنت من خلال الهواتف الذكية بنسبة 70%. تشير نفس البيانات أيضًا إلى أن حجم القروض الجديدة إلى الناتج المحلي الإجمالي يبلغ 34.77٪. يعكس هذا الرقم حجم سوق التكنولوجيا المالية الوطنية وتشير جمعية FinTech Indonesia أيضًا إلى أن 9% فقط من الأشخاص يستخدمون بطاقات الائتمان كوسيلة للدفع وأن 27% من الأشخاص يحتفظون بأموالهم في البنوك وهناك 49 مليون شركة صغيرة ومتوسطة لا تستحق الحصول على الخدمات المصرفية لصرف الائتمان وهذا يمثل سوقًا واعدة للنمو المستقبلي للتكنولوجيا المالية، License & Bill, (2017)

رابعاً: الأعمال المصرفية الحديثة

لقد تعرضت الأسواق المصرفية والمالية لتغيرات كبيرة في العقود الأخيرة. في عصر التكنولوجيا الثورية، أثرت الأسواق واستفادت من التقدم الهائل في جميع أشكال العمليات التكنولوجية بما في ذلك قدرات أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات وتحسين الأداء الوظيفي في الدوائر والمعالجات وسرعة وكفاءة الاتصالات والوصول عبر الأجهزة المحمولة لا سيما من خلال الهواتف المحمولة والأجهزة اللوحية وغيرها من الأجهزة المحمولة والأجهزة القابلة للارتداء والتخفيضات الكبيرة في تكاليف التصنيع والشحن. (Milne: 2016).

أثر ظهور التكنولوجيا المالية المبتكرة على العالم المالي - بما في ذلك القطاع المصرفي والمدفوعات عبر الإنترنت والعملات المشفرة والتجارة الإلكترونية التي تنمو بسرعة. (Coeckelbergh.et.al 2018) وبالتالي ستشكل التكنولوجيا المالية جزءاً مهماً من تطوير الاقتصاد الرقمي الجديد حيث تشير التقديرات إلى أن الاقتصاد الرقمي كان يمثل في عام 2015 حوالي 22.5% من الاقتصاد العالمي (19,159 مليار دولار) لذا فإنه سينمو إلى 25% بحلول عام 2030 (24,615 مليار دولار) (Walker: 2017). علاوة على ذلك لا تستطيع البنوك الهروب من متطلبات عصر تطوير التكنولوجيا المالية ومن المحتمل أن تضطر البنوك إلى التطور رقمياً فقد بدأت العديد من البنوك بالفعل في التكيف من خلال ابتكارات الخدمة التي تركز على الخدمات الرقمية حيث تتمتع البنوك بميزة في إدارة التكنولوجيا المالية مقارنة بشركات التكنولوجيا المالية غير المصرفية لأن البنوك لديها لوائح وصول صارمة تعزز المبادئ التحوطية لضمان أمن عملائها يعد استخدام منصة التكنولوجيا هذه اقتصاديًا مقارنة بشركات التكنولوجيا المالية غير المصرفية ومع ذلك، يحدد العملاء

الخدمات أو المنتجات المالية التي يمكن أن تلبي احتياجاتهم. وبالتالي فإن هذا التنظيم المصرفي يمثل ميزة تنافسية لا تملكها شركات التكنولوجيا المالية غير المصرفية ومع ذلك فإن تفوق البنوك وعلى سبيل المثال، فيما يتعلق بإدارة المخاطر أدى إلى تخلف تطور إتقان التكنولوجيا المالية بشكل كبير عن ابتكارات الخدمات المالية التي تقدمها شركات التكنولوجيا المالية غير المصرفية وبالتالي فقد يؤدي ذلك إلى قيام المستهلكين باستخدام الخدمات المالية التي تقدمها شركات التكنولوجيا المالية غير المصرفية.

خامساً: الاستجابة المطلوبة من قبل البنوك للتعامل مع التكنولوجيا المالية

على الرغم من الموجة المتزايدة من التكنولوجيا المالية والعنف الذي يحدث في النظام المالي والمصرفي العالمي، فإن البنوك التقليدية لم تستنفذ بعد إمكانيات التحسينات على هذا المنوال فالعديد من قادة البنوك حول العالم الذين ينظرون إلى التكنولوجيا المالية يظهرونها كفرصة لضخ دماء جديدة إلى النظام المصرفي التقليدي كمكمل للخدمات المصرفية للأفراد ويمكن الحصول على ذلك من خلال الشراكات المشتركة، أو الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات، أو تمويل رأس المال الاستثماري، أو عمليات الاستحواذ. بالنسبة لهذه البنوك، يبدو أن التكنولوجيا المالية تفيدها أكثر من تعطيلها (Lines : 2016) بالمقابل فإن التعاون بين البنوك وشركات التكنولوجيا المالية المختلفة كشركات ناشئة يفيد هذه الشركات أيضاً، فقد تتمكن من الوصول إلى أنظمة الدفع العالمية وقاعدة العملاء الخاصة بالبنوك وهذا يقلل من الحواجز التي تحول دون دخول شركات التكنولوجيا المالية إلى القطاع المالي ويمكنها من اكتساب المزيد من ثقة عملائها (Juengerkes : 2016). ويمكن للبنوك القائمة أيضاً الاستحواذ على شركات التكنولوجيا المالية للوصول إلى التكنولوجيا الجديدة، حيث تبين وجود علاقة مباشرة بين تمويل التكنولوجيا المالية وعوائد أسهم بنوك التجزئة الحالية فعلى سبيل المثال، استحوذ Capital One، وهو عاشر أكبر بنك في الولايات المتحدة من حيث إجمالي الأصول والقيمة السوقية على شركة Level Money الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية في عام (Li.et.al 2017)

وفقاً (Mackenzey :2015) "إن التحدي الشامل الذي تواجهه البنوك هو كيفية "الانفتاح" هيكلياً - سواء من حيث كيفية الاستفادة من الشراكات أو كيفية السماح للكليات الأخرى بالوصول إلى قدراتها وستكون البنوك التي تتبع نهجاً مدروساً لمواجهة هذا التحدي في وضع أفضل يمكنها من تطوير نماذج أعمالهم وإيجاد مصادر جديدة للقيمة لعملائهم، مع تحقيق أداء مالي جيد".

سادساً: تصميم استراتيجية الأعمال

لا يمكن للبنوك التي لا تتمتع بدعم تكنولوجيا المعلومات التنافس في الصناعة المصرفية على المستويين الوطني والدولي إذ أصبح العملاء ينتقدون ويحرصون بشكل متزايد على اختيار الخدمات المصرفية عالية الجودة القائمة على التكنولوجيا، مما يجعل المنافسة بين البنوك شديدة على خدمة المستهلكين لتقدم أفضل الخدمات للعملاء بدعم من التطور التكنولوجي.

يشجع تحسين جودة الخدمات المصرفية البنوك على تقديم منتجات متنوعة مدعومة بتكنولوجيا المعلومات لراحة العملاء وإسعادهم في شكل خدمات الائتمان أو الخصم التجاري والخدمات المصرفية المباشرة وما إلى ذلك. قامت شركات FinTech بتبسيط أنشطة الخدمات المالية المتعددة وتخصيصها للعملاء - بدءًا من إجراء عمليات الدفع عبر الهاتف المحمول، وتحويل الأموال، والحصول على قرض إلى جمع الأموال وإدارة أصولها ويتعين على البنوك أن تفكر بشكل أكثر انتقادية لصياغة أحدث استراتيجيات الأعمال القائمة على التكنولوجيا، وفي الوقت نفسه يتطلب إعادة تصميم منتجاتها المصرفية التي عفا عليها الزمن ولذلك تحتاج البنوك إلى تحديد العوامل الحاسمة حتى لا يتم التلاعب بحصصها السوقية بسبب تحول العملاء إلى المنتجات التي تقدمها شركات التكنولوجيا المالية، لأنها أكثر عملية وموثوقة وسهولة في التطبيق. (Chen & Luo, 2017)

وفي مواجهة المنافسة الشديدة المتزايدة في عصر التكنولوجيا المالية هذا، تحتاج البنوك إلى امتلاك قدرات تنافسية مدعومة بالمزايا التكنولوجية إذ ترتبط القدرة التنافسية للبنوك ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجيات التي تطورها وتنفذها ومع ذلك، فإن التكنولوجيا المالية تجعل عملية الأعمال المصرفية تتسم بالكفاءة والفعالية حتى تتمكن البنوك من تسجيل نموها الدوري وتوسيع حصتها في السوق. تبدأ صياغة استراتيجية البنك بدعم من التكنولوجيا المالية من تخطيط العمليات وتصميم وتنفيذ الإدارة التشغيلية وإدارة المخاطر، وبما أن التكنولوجيا المالية عامل مهم في استراتيجية أعمال البنك، فقد تمت محاولة تحديد العوامل المهمة في صياغة استراتيجيات الأعمال القائمة على التكنولوجيا المالية وتنفيذ تلك الاستراتيجيات في مواجهة المنافسة التجارية المصرفية (Mackenzey: 2015)

اقترحت مؤسسات مختلفة الاستجابة المطلوبة من البنوك للاستفادة من الموجة المتسارعة للتكنولوجيا المالية لتعظيم الفرص وتقليل المزايا التي تمثلها شركات التكنولوجيا المالية للصناعة المصرفية أو المخاطر المرتبطة باعتماد حلول التكنولوجيا المالية في الأعمال المصرفية من خلال ست أولويات أو نصائح لمواجهة تحدي التكنولوجيا المالية تم وضعها بواسطة (Courbe, 2017) وهي:

- 1- قم بتحديث نموذج تشغيل تكنولوجيا المعلومات الخاص بك للاستعداد للوضع الطبيعي الجديد.
- 2- يمكنك خفض التكاليف من خلال تبسيط الأنظمة القديمة، واستخدام البرامج كخدمة SaaS خارج نطاق السحابة، واعتماد الروبوتات.
- 3- قم ببناء القدرات التقنية لتصبح أكثر ذكاءً فيما يتعلق باحتياجات عملائك.
- 4- قم بإعداد البنية الخاصة بك للاتصال بأي شيء وفي أي مكان.
- 5- لا يمكنك إيلاء الاهتمام الكافي للأمن السيبراني.
- 6- تأكد من حصولك على المواهب والمهارات اللازمة للتنفيذ والفوز.

سابعاً : متطلبات تحديات التكنولوجيا المالية من قبل البنوك

نظرًا لكون طبيعة التكنولوجيا المالية هي "تحدي رقمي"، وجد أن الخطوات الأكثر ملائمة التي يجب اتباعها من قبل البنوك تتم من خلال ستة ضرورات رقمية وكما يلي:

1- استخدم الرؤى والتحليلات المستندة إلى البيانات بشكل كلي عبر البنك.

يفتح مقدمو التكنولوجيا المالية (المنافسون المدعومون بالبيانات والتحليلات، أو الأنظمة البيئية الاستهلاكية الكبيرة مثل Facebook و Google و Apple أو بعض المؤسسات المالية الأكثر تقدمًا) ساحات معارك جديدة في مجالات مثل اكتساب العملاء، وخدمة العملاء، وتوفير الائتمان، وتعميق العلاقات من خلال التبادل. - البيع والاحتفاظ بالعملاء. ولنتأمل هنا مسألة توفير الائتمان. وهو واحد من آخر الخنادق الكبيرة التي تواجه القطاع المصرفي، إن توفر البيانات الجديدة والكبيرة على نطاق واسع يدفع البنوك إلى التحول الجذري لبناء نظام بيئي شامل للبيانات للوصول إلى بيانات العملاء من داخل البنك وخارجه وإنشاء عرض 360 درجة لأنشطة العملاء وإنشاء بنية تحتية قوية للتحليلات والبيانات؛ والاستفادة من ذلك لدفع القرارات العلمية عبر مجموعة واسعة من الأنشطة بدءًا من اكتساب العملاء إلى الخدمة وحتى البيع المتبادل للمجموعات - كلها أمور بالغة الأهمية لنجاح البنك في المستقبل. (Chen & Luo, 2017)

2) إنشاء تجربة عملاء جيدة التصميم ومتكاملة، بدلاً من التوزيع بمقاس واحد يناسب الجميع. إن أيام التوزيع المادي التي يهيمن عليها القطاع المصرفي تقترب بسرعة من نهايتها حيث إن انتشار الأجهزة المحمولة وتغير التفضيلات بين المجموعات السكانية يعني أن العملاء يتوقعون مزيدًا من الإمكانيات في الوقت الفعلي عبر القنوات (مثل الاستعلامات عن الحالة وحل المشكلات) أكثر من أي وقت مضى وسوف يظل التوزيع المادي ذا أهمية ولكنه أقل أهمية كثيرًا ويتعين على البنوك أن تتعلم كيفية تقديم الخدمات بتصميم مقنع وتجربة سلسلة غير تقليدية للعملاء. (Mackenzey: 2015)

3) بناء قدرات التسويق الرقمي التي تعادل عمالقة التجارة الإلكترونية.

اليوم، تخوض البنوك معركة من أجل العملاء، ليس فقط مع البنوك الأخرى ولكن أيضًا مع غير البنوك. من أجل سد الفجوة في مهارات التسويق الموجودة حاليًا بين لاعبي التجارة الإلكترونية والبنوك، يجب على البنوك إتقان الوسائط الرقمية وتسويق المحتوى وإدارة دورة حياة العميل الرقمي والتسويق وسيطلب بناء هذه القدرات وتوظيف مواهب التسويق الرقمي والاحتفاظ بها وقتًا واستثمارًا كبيرًا.

4) التخفيف بقوة من ميزة التكلفة المحتملة للمهاجرين من خلال التبسيط الجذري ورقمنة العمليات وتبسيطها.

بعد طفرة الدوت كوم الأخيرة، نجحت البنوك في تحويل العمليات الأساسية إلكترونيًا، والآن يجب عليهم رقمتها وتتطلب هذه العملية عدة سنوات بالنسبة للبنوك لأنها تحتاج تكامل أنظمة قديمة متعددة واحتمال إعادة إنشاء المنصات لتمكين العمليات الرقمية وتتوفر فرص التبسيط والرقمنة والتنظيم عبر مساحات كبيرة من العمليات المصرفية.

5) الاستفادة بسرعة من الجيل القادم من حيث التقنيات ونشرها، بدءًا من الأجهزة المحمولة إلى التقنيات المرنة وحتى السحابية.

أصبحت أجندة التكنولوجيا للبنوك ومديري تكنولوجيا المعلومات في البنوك أكثر تطلبًا وتعقيدًا فأولاً وقبل كل شيء، لا تعتبر عبارة "الهاتف المحمول أولاً" مجرد كلمة طنانة . بل إنها أوضح توجيه يمكن أن تتلقاه البنوك من المستهلكين حول الكيفية التي يريدون بها التفاعل مع مقدمي الخدمات. كما يتعين على البنوك ليس فقط تحسين تقنياتها، بل وأيضاً عملياتها وثقافتها الداخلية للدفاع عن بيانات العملاء من الانتهاكات وان تسارع وتيرة الابتكار في القطاع المصرفي بسرعة يتطلب من البنوك زيادة سرعتها لمواكبة ذلك، بما في ذلك تطوير البرمجيات من خلال تقنيات مثل التسليم السريع والمستمر وأخيراً، أصبحت الآن إصدارات أسرع بكثير وأكثر ذكاءً وأقل تكلفة بشكل كبير من تقنيات المعالجة والتخزين الشائعة كما تحتاج البنوك إلى الانتقال إلى مثل هذه المنصات واستبدال الأنظمة القديمة بسرعة وبما أنه لا يمكن استبدال هذه الأنظمة بسهولة أو بسرعة فقد تختار العديد من البنوك الانتقال إلى نهج "الهندسة ذات السرعتين" الذي يبني طبقات أكثر مرونة من التكنولوجيا فوق الأنظمة الحالية، ولكنه لا يزال يعتمد على تلك الأنظمة ويتفاعل معها لتوفير الجيل القادم من المرونة التكنولوجية وتجارب العملاء السلسة بدءًا من توفير بنية تطبيقات قابلة للتطوير حقًا مع التركيز بشكل خاص على الهاتف المحمول إلى معالجة تهديدات الأمن السيبراني التي يواجهونها يوميًا إلى تعلم التسليم السريع وتحديث بنيتهم التحتية، أمام البنوك طريق مليء بالتحديات ولكنه مهم في بناء قدرات تكنولوجيا الجيل القادم.

6) إعادة التفكير في الهياكل التنظيمية القديمة وحقوق اتخاذ القرار لدعم البيئة الرقمية. سيظهر المخطط التنظيمي النموذجي لأي بنك مصفوفة من المنتجات والقنوات، مع التوزيع المادي عادة ما يكون أكبر من حيث الحجم والنطاق. إن الأرباح والخسائر المصاحبة لهذه المصفوفات تمنح السلطة لأصحاب القنوات والمنتجات التي من المرجح أن تكون في خط نيران مهاجمي التكنولوجيا المالية. عادةً ما يركز هؤلاء المهاجمون على مقاييس العملاء المرتبطة مباشرة بأدائهم المالي. وفي المقابل، فإن معظم البنوك لديها ثقافات موجّهة نحو الإجماع والتي تتطلب وقتاً طويلاً لبناء التوافق ويتعين على البنوك أن تكمل أرباحها وخسائرها الحالية بأساليب تمكنها من التكيف بشكل أسرع مع التغيرات الخارجية وتعزيز الثقافات التي تدعم عملية اتخاذ القرار بشكل أسرع كما يتعين عليها التفكير ملياً في أفضل السبل لتنظيم نفسها لدعم الضوروات الخمس السابقة

ثامناً: سيناريوهات بنك التسويات الدولية لمواجهة التكنولوجيا المالية

اما بنك التسويات الدولية باعتباره مؤسسة عالمية أساسية مهتمة بالبنوك، قام من خلال وثيقته الاستشارية التي أعدتها لجنة الإشراف المصرفي، بوضع خمسة سيناريوهات (لا يستبعد بعضها بعضاً) تصف هذه السيناريوهات التأثير المحتمل للتكنولوجيا المالية على البنوك، وكما يلي (BCBS: 2017):

السيناريو الاول : البنك الأفضل تحديث ورقمنه المنافسين الحاليين في هذا السيناريو، تقوم البنوك القائمة برقمنة وتحديث نفسها للحفاظ على علاقات العملاء والخدمات المصرفية الأساسية، والاستفادة من التقنيات التمكينية لتغيير نماذج أعمالها الحالية.

السيناريو الثاني: البنك الجديد

في هذا السيناريو يتم استبدال البنوك القائمة بنوك منافسة حيث تطبق البنوك الجديدة تكنولوجيا متقدمة لتقديم الخدمات المصرفية بطريقة أكثر فعالية من حيث التكلفة والابتكار.

السيناريو الثالث

في هذا السيناريو يحصل المنافسون الجدد على تراخيص مصرفية بموجب الأنظمة التنظيمية الحالية ويمتلكون العلاقة مع العملاء.

السيناريو الرابع : البنك الموزع (تجزئة الخدمات المالية بين شركات التكنولوجيا المالية والبنوك)

في سيناريو البنوك الموزعة تصبح الخدمات المالية معيارية بشكل متزايد، ولكن يمكن للشركات القائمة أن تقتطع ما يكفي من مكانة للبقاء على قيد الحياة وقد يتم تقديم الخدمات المالية من قبل الشركات القائمة أو غيرها من مقدمي الخدمات المالية سواء التكنولوجيا المالية أو التكنولوجيا الكبيرة الذين يمكنهم "التوصيل والتشغيل" على واجهة العميل الرقمية والتي قد تكون في حد ذاتها مملوكة لأي من اللاعبين في السوق.

السيناريو الخامس : البنك المهجور

في هذا السيناريو تصبح البنوك القائمة من مقدمي الخدمات السلعية وتتنازل عن علاقة العملاء المباشرة بمقدمي الخدمات المالية الآخرين مثل شركات التكنولوجيا المالية وشركات التكنولوجيا الكبيرة.

السيناريو السادس : البنك غير الوسيط

أصبحت البنوك غير ذات صلة حيث يتفاعل العملاء مباشرة مع مقدمي الخدمات المالية الأفراد وعلى سبيل المثال، باستخدام تكنولوجيا السجلات الموزعة: لم تعد البنوك القائمة لاعبًا مهمًا في سيناريو البنك غير الوسيط، بسبب الحاجة إلى وساطة الميزانية العمومية أو إلى بنك موثوق به. تتم إزالة الطرف الثالث. يتم إزاحة البنوك عن المعاملات المالية للعملاء من خلال منصات وتقنيات أكثر مرونة، والتي تضمن المطابقة المباشرة للمستهلكين النهائيين اعتمادًا على احتياجاتهم المالية (الاقتراض، وإجراء الدفع، وزيادة رأس المال، وما إلى ذلك).

تاسعاً : النتائج والمناقشة

إن أوضاع المنافسة في السوق بالنسبة للبنوك اليوم شرسة حيث تواجه البنوك خيار إما جعل شركات التكنولوجيا المالية منافسة لها أو شريكة لها للتعاون معها وتطوير حصة أكبر في السوق، ومع زيادة عدد السكان في العقد المقبل، لا يبدو أن هناك بديل آخر سائد بالنسبة للبنوك سوى التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية والتي تعد عمومًا شركات

ناشئة بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن العديد من المنتجات المصرفية المبتكرة لا تزال سائدة والتي يمكن تقديمها للمستهلكين لضمان ولائهم تجاه البنوك.

إن المنافسة على حصة السوق المالية لن تؤدي إلا إلى استنزاف أموال البنوك الكبرى للاستثمارات ومن ثم يجب على البنوك التعاون والتآزر مع شركات التكنولوجيا المالية، أو تعزيز الجوانب التكنولوجية من خلال تبني التكنولوجيا المملوكة لشركات التكنولوجيا المالية أو الاستحواذ على أعمال شركات التكنولوجيا المالية إذا كان بإمكانها تحقيق أرباح للطرفين حيث تمتلك البنوك أنظمة موثوقة ومختبرة لإدارة المخاطر والتي واجهت ظروفًا اقتصادية مختلفة. إن الجمع بين تميز البنوك في إدارة المخاطر التي لا تملكها الشركات غير المصرفية يمكن أن يساعد استثمارات البنوك في الوصول إلى أسواق أوسع وإنشاء منتجات مصرفية مبتكرة يمكنها جذب عملاء جدد.

تشير عملية صياغة استراتيجية البنك إلى عدة قرارات مهمة منها :

1- ينبغي للبنوك أن تعمل على تكييف التكنولوجيا المالية لتعزيز إدارتها التشغيلية يعد الإتقان والتكيف مع أحدث التطورات في العلوم والتكنولوجيا حيث انه في الأعمال المصرفية فإن إتقان التكنولوجيا يدعم بقوة الأنشطة التشغيلية للبنك بحيث يصبح أكثر فعالية وكفاءة لأنه يمكنه تبسيط العملية التشغيلية والتحكم فيما بعدد محدود من الموارد البشرية ومن خلال إتقان التكنولوجيا يمكن للبنك تقصير مدة تقديم المعاملات وطلبات الائتمان ويمكن أن تلبي بيانات معالجة المعاملات احتياجات معاملات العملاء على الفور وبالتالي يمكن تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين من خلال نقل البيانات من نموذج الطلب إلى نظام إدخال البيانات وبالتالي تحليل بيانات العملاء (تحليل الائتمان) وتسليم البطاقات ويمكن تحقيق انخفاض في تكاليف التشغيل بنسبة تصل إلى 60% لكل تطبيق. كما ستعمل التكنولوجيا الموجودة في نظام إدارة المعلومات على تسهيل قيام البنك بتخزين وتسجيل وتحليل بيانات العملاء، وبالتالي مساعدة البنك في الحفاظ على علاقات العملاء ومعالجة شكاوى العملاء بشكل أفضل وتطوير منتجات وخدمات أكثر ملاءمة للمستهلكين.

2- ينبغي للبنوك أن تستثمر في شركات التكنولوجيا المالية من أجل الابتكار التكنولوجي والوصول المفتوح إلى شبكات أوسع من التجار والمستهلكين فعلى سبيل المثال استثمر بنك "XYZ" Capital في pt وهي شركة تستهدف رواد الأعمال كما أقام بنك XYZ أيضًا حدث "Mandiri Technopreneur"، وهي مسابقة "لرواد الأعمال التقنيين" الشباب الذين يهدفون إلى التقاط أحدث الأفكار والحلول في مجال التكنولوجيا المالية. ومن المثير للاهتمام أن الفائزين في Mandiri Technopreneur يتم رعايتهم بعد ذلك في حاضنة أعمال Mandiri حيث توفر Mandiri Capital فرصًا استثمارية للمشاركين الذين أكملوا برنامج الحضانة بنجاح.

3- يجب على البنوك أن تتعاون بشكل كامل مع شركات التكنولوجيا المالية. تتم استراتيجية البنك للفوز بالمنافسة التجارية من خلال إتقان التكنولوجيا المالية من خلال تقديم خدمات ممتازة باستخدام أحدث منتجات التكنولوجيا المالية المبتكرة والتعاون مع شركات التكنولوجيا المالية لإنشاء منتجات تعتمد على التكنولوجيا المالية.

عند إنشاء منتجات خدمات مالية مبتكرة، فإن العامل الذي يجب أخذه في الاعتبار هو نية الاستخدام بالإضافة إلى ذلك، يتطلب تحقيق التآزر بين قطاع التكنولوجيا المالية والصناعات المصرفية تعاون البنوك في مسارات المعلومات من خلال الاستفادة من بيانات العملاء الكبيرة وقنوات التوزيع التي تم إنشاؤها ومن ثم من المتوقع أن يؤدي استخدام وظيفة التكنولوجيا المالية إلى تحسين كفاءة البنك كما يجب أن تتعاون البنوك لإنشاء منتجات تصبح حلولاً للمستهلكين ولهذا السبب تحتاج شركات التكنولوجيا المالية مع البنوك والمؤسسات المالية إلى تصميم منتجات (منتج بناء) تكون مفيدة لكلا الطرفين وعلى سبيل المثال، يمكن تحقيق هذا التآزر من خلال بنك أساسي للشركات الصغيرة والمتوسطة مع شركة توفر منصة رقمية للشركات الصغيرة والمتوسطة.

4- يجب على البنوك التركيز على تحسين جودة الخدمة ورأس المال البشري والعمليات المصرفية وما إلى ذلك كما يجب على البنوك أيضاً تقييم كيفية إجراء عملياتها التجارية بما في ذلك كيفية استجابة المستهلكين لجودة الخدمات المصرفية والكفاءات والتقدم المحرز في تقديم الخدمات المصرفية ونوعية العملية الكاملة لعمليات البنك وإدارته، وتطبيق التكنولوجيا مقابل العمليات اليدوية وما إذا كان البنك كمؤسسة متعلمة قد نما في النضج التنظيمي بما يتماشى مع رؤيته ورسالته لمواجهة المنافسة التجارية في عصر التكنولوجيا المالية هذا حيث نفذ بنك XYZ العديد من استراتيجيات الأعمال مع الأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة التي تعتبر أساسية في الأجهزة/البرمجيات، أو البيانات/المعلومات، أو المنهجيات المستخدمة. وهذا يجعل من الصعب على عملاء البنوك الآخرين استخدام خدمات شبكة المعاملات حيث يوجد نقل للبيانات/المعلومات عبر الإنترنت في الوقت الفعلي بين الأنظمة. ولذلك، لا بد من صياغة إجراء موحد متفق عليه بين جميع الأطراف.

و فيما يلي العوامل المتعلقة باستراتيجية المنافسة التي يتم تنفيذها من قبل البنك.

- 1- يمكن أن يؤثر تنظيم الشركة بشكل كبير على الإستراتيجية التي ستبناها الشركة. يمكن استخدام اللوائح والتعليمات لحماية الخدمة باعتبارها احتكاراً أو لإعاقة مقدم الخدمة من قبل طرف أجنبي كما هو الحال في الاتصالات والطيران حيث تصدر اللوائح من قبل الحكومة في شكل قوانين الغرض منها هو إنشاء الانسجام والحفاظ عليه والتعاون وخلق الكفاءة في استخدام الموارد وبالإضافة إلى خدمات شبكة المعاملات المتخصصة فإن التنظيم مطلوب لتسريع تحقيق الأنظمة المرغوبة ومنع أو تقليل تحويلات النقد الأجنبي.
- 2- هناك حاجة إلى موارد بشرية مؤهلة في تخطيط وتصميم وتنفيذ وتشغيل وصيانة جميع الأنشطة الخدمية ومن المتوقع أن تنتج الموارد البشرية عالية الجودة مخرجات عمل جيدة
- 3- الابتكار هو روح الموارد البشرية التي تسعى دائماً إلى تحقيق اختراقات جديدة جنباً إلى جنب مع التغيير السريع في تكنولوجيا المعلومات.
- 4- هناك اختلافات في تنفيذ نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات بين الوكالات، مثل الاختلافات بالقضايا التقنية وغير التقنية حيث يتعامل التقييس الفني مع كيفية اتصال جهاز كمبيوتر واحد مع أجهزة الكمبيوتر الأخرى (التوصيل البيئي)، في حين أن التقييس غير التقني هو نفس إجراء تشغيل النظام. ويعد الأمان مطلوب لعرقلة

وإحباط الطرف غير المصرح له من الوصول إلى البيانات أو تعديلها أو إتلافها وإن أمن البيانات في هذه الخدمة باستخدام نظام أمان متعدد المستويات يعني أن التعامل مع أمن البيانات يتم بطريقة متكاملة بما في ذلك الأجهزة والبرامج والمستخدم. أما مستويات الأمان فهي الأمان المادي لموقع الكمبيوتر من الأشخاص غير المصرح لهم باستخدام الأجهزة/البرامج التي يمكن أن تتداخل مع الخدمة وأمن الشبكة للبيانات عند إرسال بيانات المعاملات عبر الشبكة. يتم إجراء ذلك باستخدام أدوات الأجهزة والبرامج القادرة على خلط البيانات بحيث لا يمكن للأطراف الأخرى فهمها. يمكن للعملاء أو المشغلين الحقيقيين فقط تغيير البيانات وقد يستخدم مفاتيح خاصة أو رقم تعريف شخصي أو كلمة مرور أو أدوات تعريف فريدة أخرى.

5- الالتزام هنا هو الجدية والثبات في تنظيمه. إن الالتزام العالي بإنشاء منتجات مصرفية قائمة على التكنولوجيا المالية من شأنه أن يوفر الثقة والراحة للعملاء الذين يستخدمون المنتجات المصرفية القائمة على التكنولوجيا المالية ولدعم الابتكار في مجال التكنولوجيا المالية تحتاج البنوك إلى استراتيجيات لتصبح أفضل مؤسسة وقادرة على السيطرة على السوق حيث يقوم البعض منهم بترويج ومكافأة العملاء في محاولة لجذب الأشخاص المهتمين بالادخار في البنك وإن إجراء التطوير في مجال التكنولوجيا المصرفية يمكن أن يلبي احتياجات مجتمع واسع الانتشار بشكل متزايد حيث تحتاج البنوك إلى تحسين خدماتها وراحتها للعملاء، ويمكنها تقديم أسعار فائدة تنافسية كما يمكنهم فتح مكاتب فرعية ومكاتب مساعدة وأجهزة الصراف الآلي وتقديم أنواع مختلفة من الراحة للعملاء المحتملين

عاشراً: الاستنتاجات

إن تأثير تطور التكنولوجيا المالية على المنافسة التجارية المالية والمصرفية في عصر الاقتصاد الرقمي معقد للغاية. البنوك التي يمكنها إتقان أحدث التقنيات المالية ومواصلة الابتكار في إنشاء المنتجات القائمة على التكنولوجيا المالية سيكون لها ميزة في المنافسة التجارية. ويجب على البنوك أن تبدأ في إعادة تصميم إستراتيجيتها التنافسية من خلال تعزيز إتقان التكنولوجيا المالية في عملياتها التجارية المختلفة وعلى العكس من ذلك فإن البنوك التي لا تتمتع بأحدث إتقان في مجال التكنولوجيا المالية لن تكون سوى عملاق ضعيف وسيتعين عليها التنافس مع شركات التكنولوجيا المالية الناشئة على أساس دراسة حالة PT. من خلال تصميم Bank XYZ لاستراتيجيات الأعمال في مجال التكنولوجيا المالية، يمكن الاستنتاج أن البنوك في مواجهة عصر التكنولوجيا المالية أصبحت جادة بالفعل فيما يتعلق بتصميم استراتيجيات أعمالها التنافسية، والتي تركز على تحسين جودة الخدمات المصرفية للمستهلكين

. تقوم استراتيجيات الأعمال هذه بصياغة أحدث ابتكارات المنتجات والتعاون مع الشركات لإنشاء منتجات مبتكرة. ومن أهم العوامل التي تم تطويرها في تصميم استراتيجيات الأعمال ما يلي:

- (1) التنظيم، وهو العامل الرئيسي لتشجيع البنوك على التعاون مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة .
- (2) جودة الموارد البشرية، التي تقوم بتخطيط وتصميم وتأهيل وتشغيل وصيانة جميع الأنشطة الخدمية.
- (3) الابتكار، أي روح الموارد البشرية التي تسعى دائماً إلى تحقيق اختراقات جديدة جنباً إلى جنب مع التغيير السريع في العلوم وتكنولوجيا المعلومات.
- (4) التقييس، أي عوامل تسهيل معالجة المشاكل التقنية وتحديد جودة الخدمة.
- (5) الالتزام والجدية والاتساق في تنظيم هذه الاستراتيجيات.

احد عشر: التوصيات

أثناء تنفيذ هذه الاستراتيجيات المطورة، من الضروري أن تقوم البنوك بتكييف أحدث التقنيات وبناء تأزر تجاري مع الشركات على النحو التالي

- (1) التعاون في مسار المعلومات من خلال الاستفادة من بيانات العديد من العملاء وقنوات التوزيع التي تم إنشاؤها، و ومن المتوقع أن يؤدي استخدام وظيفة التكنولوجيا المالية إلى تحسين كفاءة البنك.
- (2) التعاون لإنشاء منتجات تصبح حلولاً للمستهلكين ولهذا السبب تحتاج شركات التكنولوجيا المالية مع البنوك والمؤسسات المالية إلى تصميم منتجات عملية مفيدة لكلا الطرفين - على سبيل المثال - يمكن إنشاء هذا التأزر من خلال بنك أسامي للشركات الصغيرة والمتوسطة مع التكنولوجيا المالية، مما يوفر منصة رقمية للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- (3) يمكن الحصول على الميزة التنافسية من خلال تحسين جودة الخدمة الموجهة نحو متطلبات وتوقعات المستهلكين. ومع تغير احتياجات المستهلكين جنباً إلى جنب مع تطور التكنولوجيا، يجب على البنك إعادة التفكير وتصميم استراتيجيات العمل للتكيف مع تلك التغيرات السريعة ولذلك فإن تصميم استراتيجية عمل مستدامة من خلال التكنولوجيا المالية المتطورة يعد حاجة أساسية وتحدياً للصناعة المصرفية في عصر الاقتصاد الرقمي

References

- 1-BCBS, B. C. o. B. S. (2017). Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors. Retrieved from Basel-Switzerland: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d415.htm>
- 2-Chen, Z., Li, Y., Wu, Y., & Luo, J. (2017). The transition from traditional banking to mobile Internet finance: an organizational innovation perspective - a comparative study of Citibank and ICBC. *Financial Innovation*, 3(1), 12.
- 3-Coeckelbergh, M., DuPont, Q., & Reijers, W. (2018). Towards a Philosophy of Financial Technologies. *Philosophy & Technology*, 31(1), 9–14
- 4-Courbe, J. (2017). *Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing disruption*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/pdf/technology2020-andbeyond.pdf>
- 5-Jelassi, T., & Enders, A. (2004). *Strategies for E-Business*, Harlow: Pearson.
- 6-Juengerkes, B. E. (2016). FinTechs and Banks—Collaboration is Key. *The FinTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*, 179-182.
- 7-Lee, M. R., Yen, D. C., & Hurlburt, G. F. (2018). Financial Technologies and Applications. *IT Professional*, 20(2), 27–33. License to bill. (2017, June). *Financial technology Publication info: The Economist: London*, 423(9046), 72
- 8-Li, Y., Spigt, R., & Swinkels, L. (2017). The impact of FinTech start-ups on incumbent retail banks' share prices. *Financial Innovation*, 3(1), 26.
- 9-License to bill. (2017, June). *Financial technology Publication info: The Economist: London*, 423(9046), 72.
- 10-Lines, B. (2016). *How FinTech Is Shaping Financial Services: PwC Global Fin-Tech Report*.
- Mackenzey, A. (2015). The fintech revolution. *London Business School Review*, 26(3), 50-53.
- 11-Maharjan, M., & Shakya, S. (2015, October). System architecture for social security cash transfer through branchless banking in Nepal. In *2015 International Conference on Green Computing and Internet of Things (ICGCIoT)* (pp. 60–64). IEEE.
- 12-Milne, A. (2016). Competition policy and the financial technology revolution in banking.
- 13-Milne, A. (2016). Competition policy and the financial technology revolution in banking. *The Asian Journal of Technology Management*, 10(1), 10.
- 14-Syaniardi, Y. H., & Shihab, M. R. (2016, October). Formulating e-business strategy for branchless banking: A case of a bank in Indonesia. In *2016 International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS)* (pp. 201–206). IEEE.
- 15-Teja, A. (2017). Indonesian Fintech Business: New Innovations or Foster and Collaborate in Business Ecosystems?. *The Asian Journal of Technology Management*, 10(1), 10.
- 16-Walker, G. (2017). *Financial Technology Law-A New Beginning and a New Future*. *The International Lawyer*, 50(1) 137– 215.