

سخنرانی دکتر سعید بداغی

موضوع سخنرانی: تجربیات کشورها در حوزه فین تک همراه با آمار و گزارش‌های جهانی

از جمله چالش‌هایی که امروز با آن مواجه هستیم، این است که در حوزه نوآوری باید چه کار کنیم و کشور ما چه تجربه‌ای در این حوزه دارد و نیز دنیا در این حوزه چه اقداماتی انجام داده است؟

- برای پاسخ به این سوال، برخی از آمارها و گزارش‌ها از سال ۲۰۱۷ و ۲۰۱۸ جمع‌آوری شده‌اند. از چند سال قبل که کشور در حال تلاش بود تا VC یا کارخانه نوآوری بسازد، تجربه‌ای در این حوزه نبود. برای اینکه درک کنیم که در این حوزه چه کار کنیم شروع به مطالعه تطبیقی در سایر کشورها کردیم و سندهایی همچون سند تحول نهادهای مالی را مطالعه و بررسی کردیم. این امر باب ورود ما به حوزه‌های اصلی را پیدا کرد. اولین سندی که در این زمینه مورد بررسی قرار گرفت سند تحول در نهادهای مالی است و به دنبال فهم این امر است که برای افزایش ROE در شرکت‌ها و نهادهای مالی، چهار ستون اصلی بهینه سازی، مشتری محوری، فرهنگ و پیشرو بودن در فناوری میبایست وجود داشته باشد. اگر بخواهیم در این چهار حوزه پیشرفت کنیم باید در آن‌ها پروژه تعریف و هدایت کنیم. بخش مشتری محوری نیز بستگی به این امر دارد که چقدر با مشتری در ارتباطیم. اما مشکلی که اکنون در بستر کشور ما است، فارغ از ادبیات مدیریت ارتباط با مشتری و روابط عمومی، این است که مدیران مسلط به این امر نیستند. البته بهینه سازی را بسیاری از مدیران مسلط هستند. برای آن میبایست درآمد را افزایش دهیم، هزینه را کاهش دهیم، و نیز بهره‌وری و حوزه‌های انتظاری را افزایش دهیم. در دنیا و در ۲۰ سال گذشته مدل فکری حسابداری و مهندسی که چولگی به سمت کاهش هزینه یا افزایش بهره‌وری داشتند، توانستند ۲۰٪ بهینه سازی را ایجاد کنند. اما کسانی که در حوزه‌های درآمدی و انتظاری کار کرده‌اند، توانستند ۸۰٪ آن را محقق سازند. متأسفانه مدیرانی که در حوزه کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری کار می‌کنند، احترام بیشتری دارند. اما در دنیا اعتقاد به این امر است که این مدیران تنها به ۲۰٪ اهداف خود رسیده‌اند.

- مطابق گزارشی که Accenture منتشر کرده است، برای رسیدن به چهار ستون اصلی ده چالش اصلی پیش رو داریم، که این چالش‌ها در سه مقوله ساده سازی، دیجیتالی کردن، و نوآوری تقسیم بندی شده است. یک چالش این است که کارها ساده شوند، اگر پیچیدگی و تعداد کارها زیاد باشد میزان موفقیت کم است. چالش بعدی این است که حتماً به سمت دیجیتالی شدن میبایست حرکت کرد. چالش بعدی که نهادهای مالی در دنیا دارند Digital Talent است. طبق گزارشی که CB Insight دارد، ۴۶٪ از جایگاه‌های شغلی در Goldman Sachs مربوط به افرادی با توانایی‌ها و مهارت‌های تکنولوژیک است.

- سوال اینجاست که برای نوآوری در صنعت مالی یا فین تک، از آنجا که طیف وسیع است میبایست در کدام حوزه ورود کنیم؟ طبیعتاً به توانایی خود، بلوغ کشور و استعدادهای کشور یا رگولاتور را نگاه می‌کنیم. پس میبایست اول بررسی کنیم که زنجیره فین تک چیست؟ دنیا چه کار کرده است و ما کجا میبایست قرار گیریم؟

- برای درک این فهم ابتدا استارت‌آپ‌هایی که در جهان و حوزه فین تک بود بررسی و تعدادی از آن‌ها برای مطالعه انتخاب شد. این تعداد بر اساس مقولات مختلفی دسته بندی شده‌اند که در بازار سرمایه شامل مواردی مثل هوش مصنوعی، بلاک چین، تحلیل پیشرفته یا RPA (اتوماسیون فرآیند ریاتیکی) یا اینترنت اشیا و تحول دیجیتال و ... می‌باشند. مورد دیگری که بررسی شد این بود که هر کدام از این استارت‌آپ‌ها در بازار سرمایه چه حجمی را دارند. توصیه در اینجا این است که میبایست از ترکیبی از تکنولوژی‌ها استفاده کرد تا بتوان مزیتی رقابتی ایجاد کرد. یک نکته انتخاب بخش است (مثلا بیمه، یا لند تک و ...) نکته مهم دیگر این است که از چه تکنولوژی‌هایی می‌خواهیم استفاده کنیم. در اینجا اگر مخرج کسر تکنولوژی را نبینیم مرتکب اشتباه شده‌ایم.
- یکی از گزارش‌هایی که مک کنزی دارد بر این مبنا استوار است که اگر می‌خواهید در حوزه‌های کسب و کار انرژی و وقت خود را بگذارید ۷۰٪ در حوزه اصلی، ۲۰٪ در حوزه‌های مجاور و ۱۰٪ در حوزه‌های غیر مرتبط باشد. بعد از ۱۰ سال ۷۰٪ درآمد شما از حوزه‌های غیر مرتبط، ۲۰٪ از حوزه‌های مجاور و تنها ۱۰٪ از حوزه‌های اصلی خواهد بود.
- از موضوعات دیگری که برای بررسی تجربیات کشورهای مختلف انجام شد، این است که میبایست در این حوزه تمایز یا جریان‌ی از تمایز وجود داشته باشد تا بتوان در بازار رقابتی باقی ماند.
- سوال بعدی بعد از فهم کار این است که چگونه میبایست کار را انجام دهیم؟ برای فهم آن مفهوم Innovation lab در Accenture بررسی شد. سپس در پاریس کارخانه‌ی نوآوری Station F و cargo و Paris & co مورد بررسی قرار گرفت. Station F کارخانه نوآوری است که به سمت دولت و جریان سازی است. البته آمارهای موفقیت Station F نسبت به دو گزینه دیگر متفاوت است. در یک طبقه این کارخانه نوآوری کسب و کارهایی مثل فیسبوک، گوگل آمازون و ... حضور دارند که نماینده نیاز شرکت‌ها از منظر بازار است. در یک طبقه دیگر نیز بانک‌های سرمایه گذاری بودند که پول تزریق کنند. در واقع در این بستر متفاوت اعضا با یکدیگر در تعامل بودند. هم‌چنین، نکته مهم دیگری که میبایست به آن توجه کنیم این است که، در سازمان‌ها میبایست سفیران نوآوری وجود داشته باشند.
- تجربه دیگر در لندن Founders Factory است. این سازمان ۷۰ پرسنل دارد و مأموریت اصلی آن پیدا کردن مشتری برای استارت آپ است. اعتقاد آن‌ها این است که مشتری بزرگترین منتور استارت آپ است. با این بررسی چیزی که به آن دست یافتیم این است که ما چوله به سمت ساخت هستیم. ما میبایست در کشورمان ۹۰٪ پیدا و کشف کنیم و نسازیم و ۱۰٪ را در استارت آپ استودیو بسازیم. البته در مقیاس جهانی مطابق یکی از گزارش‌های Accenture بانک‌ها در دنیا ابتدا فین تک‌ها را تحویل نگرفتند و خودشان اقدام به تاسیس فین تک کردند و بعد به سمت شراکت با فین تک‌ها حرکت کردند.
- مورد دیگری که در کشور ما خیلی کار نشده است ماتریس نوآوری است و مهم است که جنس DNA سازمانمان به دنبال سرمایه گذاری زیاد یا کم است. مورد دیگری که میبایست حتماً به آن توجه کنیم، این است که می‌خواهیم سرمایه گذاری درونزا باشد یا برونزا؟ در واقع این‌ها نکات مهمی هستند که میبایست به آن توجه نمود.
- از جمله نکات مهم دیگری که میبایست به آن توجه کرد، موتورهای اصلی هولدینگ‌ها در دنیا است. هولدینگ‌ها در واقع چهار موتور دارند که شامل موتور اصلی، موتور انعطاف پذیری، موتور رشد، و موتور هم افزایی می‌باشد. موتور اصلی همان Core business است و کارهای اصلی را انجام می‌دهد و مبتنی بر ادبیات، چهار کار اصلی از جمله درآمد، هزینه، بهره‌وری و حوزه‌های انتظاری است. نکته اینجاست که باید موتورهای رشد را برای آینده مشخص کنیم که در آینده تبدیل به Core

business می‌شوند. موتور بعدی موتور انعطاف پذیری است که به صورت شهودی کسب و کارهای خانوادگی آن را خوب درک می‌کنند. بزرگترین صفت موتور انعطاف پذیری نقد شوندگی است. موتور آخر هم افزایشی است که اگر به سمت مثبت برود آنتروپی هم ایجاد می‌کند. مثلاً شرکت‌ها در برخی حوزه‌ها می‌بینیم که بخش IT هم دارند یا در خیریه وارد می‌شوند.

- آخرین نکته در سازمان‌ها مربوط به نوشتن سند استراتژی است که به شکل معمول ممکن است استفاده آنچنانی نداشته باشد. اما بحث سند **MVV** که مطابق آن بدانیم ماموریت، چشم انداز و ارزشمان چیست بسیار مهم است. این سند باید به فهم مشترک اعضای سازمان برسد. هم چنین، در دنیا پنج استراتژی است که در ایران نادیده گرفته می‌شود و به نوعی داشبورد مدیریت شرکت است. این استراتژی‌ها شامل پرتفوی، رشد، سرپرستی، مالی و تخصیص منابع است و در هر کدام از آن‌ها میبایست موارد بسیار مهمی که مربوط به سازمان هستند، مشخص و بررسی شوند.