

عصر بانکداری باز
از راه می‌رسد



گذار به مدل کسب‌وکار پلتفرمی در بانکداری

PODIUM
یادیوم





شناسنامه سند

عنوان اصلی سند:

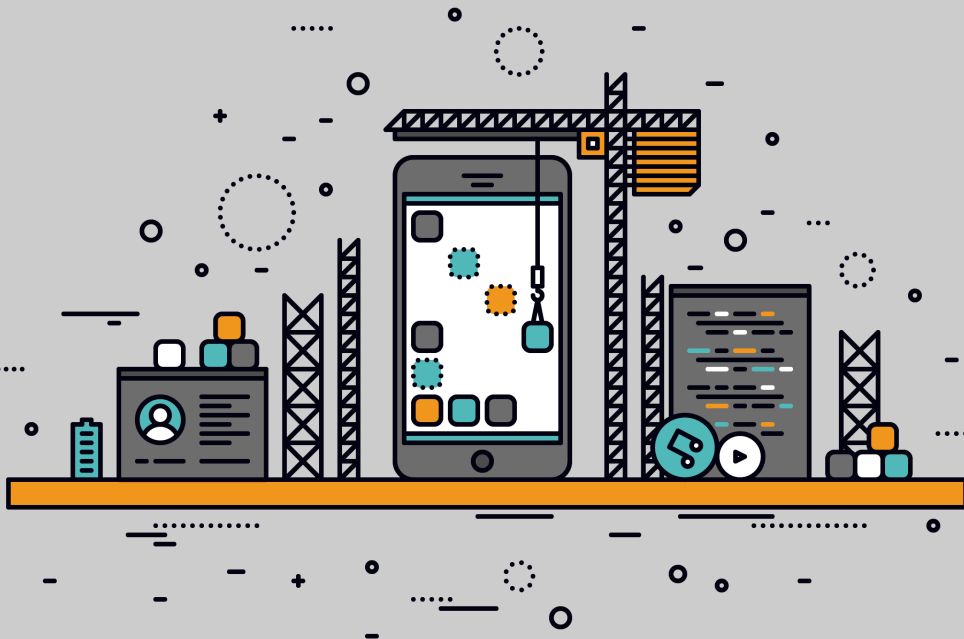
The Imminent Arrival of the Age of Open Banking:
A shift to the platform business model in banking

PwC, 2018

تهیه شده در: واحد توسعه کسب و کار پادایوم
تاریخ تولید سند: شهریورماه ۱۳۹۹

مدیر پروژه: مهدی ملکی فر
مترجم: مریم فتاح زاده
ویراستار: سارا تمدن

کلیه حقوق ترجمه این اثر متعلق به پادایوم می باشد.
نقل مطالب با ذکر منبع آزاد است.



PODIUM یادیوم

راه‌اندازی، توسعه و هدایت یک کسب‌وکار نیازمند ارتباط با زنجیره معمولاً بزرگی از کسب‌وکارها به منظور تأمین خدمات پایه‌ای، زیرساختی و پشتیبانی است. بسیاری از شرکت‌ها و نهادها امروزه خدمات نرم‌افزاری آنلاین خود را در قالب API به کسب‌وکارهای دیگر ارائه می‌دهند: روشی چابک، امن، آسان و مقیاس‌پذیر.

«یادیوم» یک پلتفرم دوسویه است. بدین ترتیب که متقاضی می‌تواند علاوه بر دریافت خدمات از یادیوم، APIها و خدمات خود را در آن عرضه کند. محیط یادیوم، محیطی شفاف و رقابتی است و کاربران می‌توانند خدمات تأمین‌کنندگان مختلف را از نظر قیمت، عملکرد و... مقایسه کرده و از میان آن‌ها انتخاب کنند.

تلاش ما در یادیوم این است که توسعه‌دهندگان برای ایجاد یک بستر نرم‌افزاری جدید، مجبور به توسعه تمام اجزای آن نباشند و برای دریافت خدمات دیجیتال، نیازمند مذاکره با ده‌ها نهاد و سازمان نشوند. ما تکه‌های پازل را در محیطی چابک و شفاف گرد هم آورده‌ایم تا افراد بتوانند با چیدن این تکه‌ها، نرم‌افزار مطلوب خود را در کوتاه‌ترین زمان توسعه دهند.

یادیوم در سال ۱۳۹۸ در گروه فناپ و با حمایت بانک پاسارگاد متولد شد و آغاز به کار کرد. امروز، خدمات متنوعی از تأمین‌کنندگان مختلف در یادیوم در دسترس هستند و به مرور، با همکاری سایر بازیگران زیست‌بوم فناوری اطلاعات کشور، این خدمات گسترده‌تر و کامل‌تر خواهند شد. هر کاربر می‌تواند با مشاهده قیمت‌ها، عملکرد و سطح خدمات، تأمین‌کننده مناسب خود را انتخاب کند و به سرعت از خدمات یادیوم بهره‌برداری کند.

یادیوم به عنوان بخشی از مأموریت خود در حوزه توسعه اکوسیستم و گفتمان‌سازی، اسناد و گزارش‌های موسسات معتبر بین‌المللی را که به صورت آزاد منتشر شده‌اند، به صورت رایگان در اختیار فعالان اکوسیستم دیجیتال ایران قرار می‌دهد.

powered by

pod



فناپ



بانک پاسارگاد



یادداشت آغازین

۲. **آزادسازی اطلاعات افراد:** هر فرد بتواند تمام اطلاعات ثبت‌شده خود در سیستم بانکی، از اطلاعات هویتی گرفته تا ریز تراکنش‌های خود را در اختیار بازیگران ثالث - به جز بانک‌ها - قرار دهد.

۳. **اتصال بازیگران ثالث به داده‌های بانک:** کسب‌وکارها بتوانند با اجازه از صاحبان حساب، به اطلاعات آن‌ها دسترسی داشته باشند. این امر ممکن است بازنگری در زیرساخت فناوری اطلاعات بانک‌ها باشد.

۴. **خلق ارزش جدید:** بازیگران ثالث با تحلیل اطلاعات و اخذ اجازه ثبت و انجام تراکنش‌های بانکی، می‌توانند ارزش‌های کاملاً نوینی برای مشتریان خلق کنند.

در رویکرد باز، یک بانک با تکیه بر اکوسیستم کسب‌وکاری پیرامون خود، می‌تواند ده‌ها و صدها خدمت به مشتری خود ارائه دهد که خدمات بانکی سنتی، تنها گوشه‌ای از آن است. بانک می‌تواند ضامن مشتری باشد، اعتبارسنج مشتری باشد، کارگزار سرمایه‌گذاری و مدیر مالی مشتری باشد، مشاور املاک مشتری باشد، بستر احراز هویت دیجیتال مشتری باشد، آژانس هواپیمایی و گردشگری مشتری باشد و...

در عصر «باز» مشتریان به سراغ بانک‌هایی خواهند رفت که بتوانند اکوسیستمی از کسب‌وکارهای هوشمند را پیرامون خود تشکیل دهند و با تکیه بر این اکوسیستم، بستری برای مدیریت تمام تعاملات اقتصادی مشتری باشند، نه صرفاً مدیریت‌کننده جریان وجوه نقد.

در این سند، مروری بر مفاهیم و سطوح بانک‌داری باز، تجربه خلق‌شده برای مشتری و همچنین الزامات و توانمندی‌های یک بانک برای اتخاذ رویکرد «باز» خواهیم داشت.

مهدی ملکی‌فر
مدیر توسعه‌ی کسب‌وکار پادیوم

طی فرآیندی که چندین دهه به طول انجامیده، بانک‌ها نیز جریان مالی کشورها، بنگاه‌ها و شهروندان را در دست خود گرفته‌اند و به کمک زیرساخت‌های دیجیتال، تمام تبادلات مالی را در لحظه صورت می‌دهند و رصد می‌کنند.

در ایران نیز طی دو دهه گذشته، با همت نظام مالی و بانکی کشور، به مرور تبادل اسکناس کاغذی کنار گذاشته شده و تمام تراکنش‌ها به صورت دیجیتال صورت می‌گیرند. شیوع ویروس کرونا نیز آخرین تیر به پیکر «اسکناس کاغذی» بود تا امروز بتوان گفت اسکناس کاغذی در ایران رو به منسوخ‌شدن است.

حاصل چنین روندی، انباشت «داده‌ها» و «اطلاعات» در دست بانک‌ها است؛ داده‌هایی که با تکیه بر آن می‌توان خدمات ارزشمندی را در اختیار افراد و کسب‌وکارها گذاشت، اما به واسطه ناهمسویی «مأموریتی» و «فلسفی» این خدمات نوآورانه با بانک‌داری سنتی، از ظرفیت این اطلاعات به درستی استفاده نشده است.

گفتمان بانک‌داری سنتی، چه در ایران و چه سایر کشورها، متکی بر جذب سپرده، سرمایه‌گذاری و فروش وام بوده است. آنچه بانک‌ها را در چنین گفتمانی «متمایز» می‌کند، نرخ بهره وام کمتر و نرخ سود سپرده بیشتر است. اما این دوران کمابیش به سر آمده و بانک‌ها در جریان رقابت دیجیتال با یکدیگر، در سطح حداقلی مجبور به ارائه خدمات بانک‌داری دیجیتال شده‌اند.

اما ماجرای تحول بانک‌داری به اینترنت‌بانک و موبایل‌بانک ختم نمی‌شود. گفتمان آینده، یعنی «بانک‌داری باز»، نقش و کارکرد بانک را اساساً متحول می‌سازد و ارزش خلق‌شده توسط بانک‌ها را از «سود و بهره» به «اطلاعات و تجربه» تبدیل می‌کند.

در مسیر تحول به «بانک‌داری باز»، بانک‌ها باید تجربه‌ای جامع و همه‌جانبه را برای مشتریان کسب‌وکاری و کاربران خود فراهم کنند. این تجربه، چهار گام اساسی را طلب می‌کند:

۱. **آمادگی رگولاتوری:** وضعیت رگولاتوری در سطح کشور روشن و شفاف باشد. این امر شامل قوانین حافظ حقوق و حریم خصوصی کاربران، استانداردهای خدمات بانکی، الزام بانک‌ها به انتشار اطلاعات و تعامل با بازیگران ثالث، حقوق اعضای پلتفرم‌های بانکی و... خواهد بود.



اشتراک‌گذاری اطلاعات فردی در عصر جدید متداول خواهد بود

این خدمت، که با حدود ۵۰۰ میلیون کاربر سیستم علی‌پی در ارتباط است، توسط دولت چین مورد استفاده قرار می‌گیرد و تخلفات رانندگی و سوء پیشینه‌ی کیفری نیز هنگام تخصیص امتیازات اعتباری در نظر گرفته می‌شود. بالا بودن این امتیاز منافی را برای مشتریان در پی دارد، از جمله تسهیل و سرعت رسیدگی به درخواست اخذ ویزا، و استفاده رایگان از کتابخانه‌ها. در ژاپن، اطلاعات اعتباری افراد به شدت توسط مؤسسات خاصی کنترل می‌شود و مشتریان حتی به سوابق خودشان نیز دسترسی ندارند. اما در کشور چین، امتیازات اعتباری در سطح وسیعی منتشر شده و بر زندگی روزانه‌ی افراد تأثیر می‌گذارد، به طوری که اگر فردی بخواهد از خدمات همسریابی استفاده کند لازم است امتیازات اعتباری خود را صراحتاً اعلام کند. (شکل ۱)

هم‌زمان فعالیت‌هایی برای منع افشای اطلاعات فردی در سرتاسر جهان انجام می‌شود. دولت‌ها در واکنش به نشت داده‌های فردی از شرکت‌های اینترنتی طی سال‌های اخیر با نظارت جدی بر نحوه‌ی جمع‌آوری اطلاعات توسط شرکت‌های بزرگ به دنبال وضع قوانین و مقررات همه‌جانبه‌ای در این زمینه هستند.

سال ۲۰۴۹ است. شهروندان به طور مداوم تحت نظر دولت هستند. تمامی اطلاعات فردی - اعم از اطلاعات مربوط به زمان و مکان تولد، اصل و نسب افراد، مشخصات شغلی، اعضای خانواده، سرگرمی‌ها و ترجیحات، DNA، پیشینه‌ی کیفری و سوابق فعالیت - همه و همه تحت کنترل اند. علاوه بر دولت، شرکت‌های خصوصی تحت حمایت مالی دولت نیز اطلاعات فردی شهروندان را جمع‌آوری و تحلیل می‌کنند تا از آن برای تولید محصولات پیشرفته‌ی خود استفاده کنند. اگر چه چنین وضعیتی ممکن است به‌شدت سرکوبگرانه به نظر برسد، برای شهروندان نیز منافی به دنبال دارد. از جمله اینکه وقتی در خانه‌هایشان هستند، سیستم‌های اندروید تمامی اطلاعات آن‌ها را در اختیار دارند و درست مثل یک عضو خانواده، از آن‌ها پشتیبانی عاطفی می‌کنند، مشکلات و احساساتشان را درک می‌کنند و حتی گاهی مشاوره‌های مفیدی به آن‌ها می‌دهند تا مشکلاتشان را حل کنند ...

آنچه خواندید از فیلم پلید رانر ۲۰۴۹ ساخته‌ی سال ۲۰۱۷ اقتباس شده است که آینده‌ی نزدیک را به تصویر می‌کشد. شاید ایده‌ی این فیلم تا همین چند دهه‌ی گذشته تجربه‌ی جالبی به نظر می‌رسید، ولی طی دهه‌ی اخیر ظهور غول‌های جدید در حوزه‌های مرتبط با اینترنت شکاف میان این فیلم و واقعیت را با سرعت هر چه تمام‌تر کمتر و کمتر کرده است.

از دیدگاه مدیریت و کاربرد داده‌های فردی، طرح‌هایی شبیه به این در سطح جهانی کاربرد دارند و مدتی است در دست انجام‌اند. برای مثال، گروه علی‌بابا در چین، پلتفرم پرداخت این شرکت (Alipay) را به خدماتی که توسط فروشندگان ثالث ارائه می‌شود متصل کرده است تا سرویس رتبه‌بندی اعتبار ژیما کردیت (Zhima Credit) را راه‌اندازی کند و بتواند اطلاعات اعتباری تک‌تک کاربران را به امتیاز تبدیل کرده و در اختیار مؤسسات گوناگون قرار دهد.

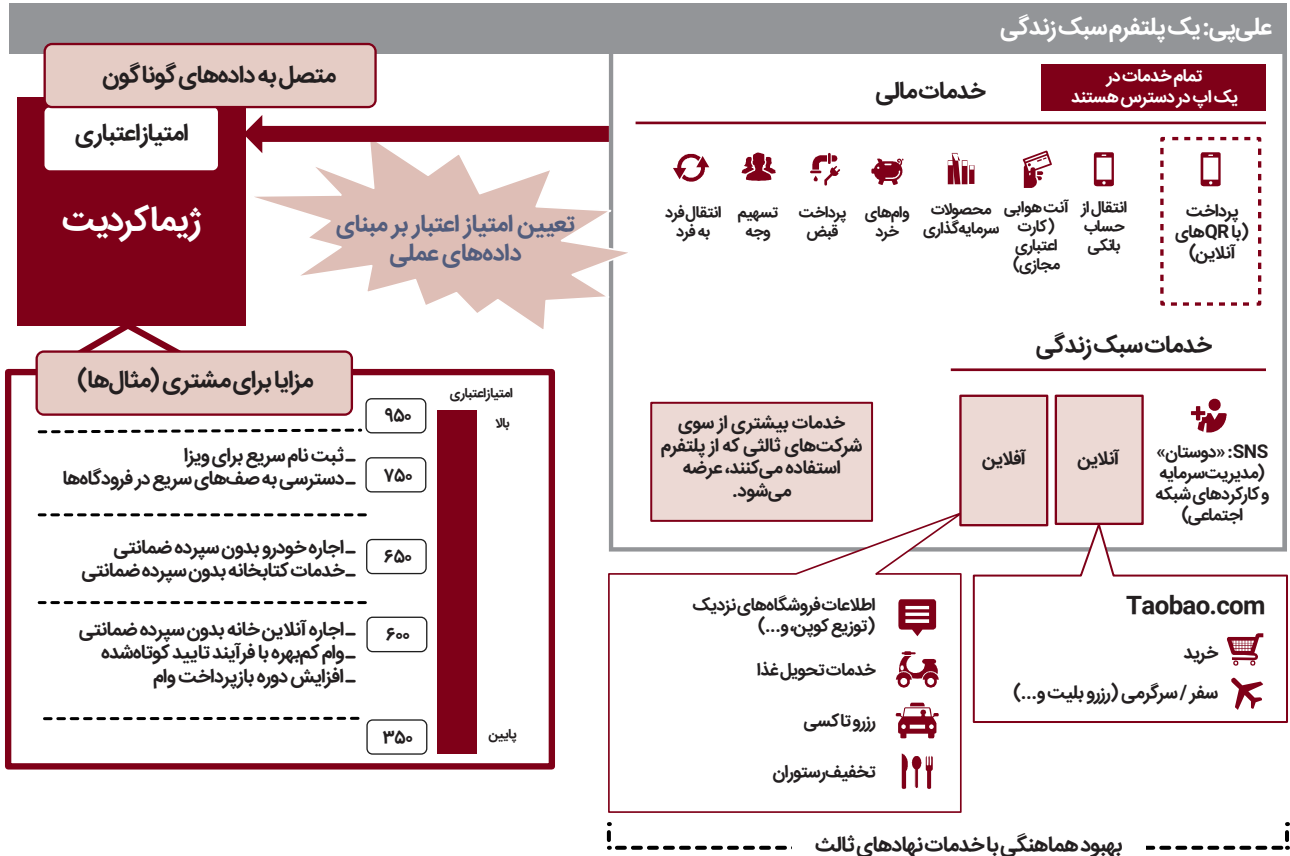
۵۰۰ میلیون

کاربر علی‌پی به سرویس رتبه‌بندی
ژیما کردیت متصل هستند



شکل ۱

امتیازدهی اعتبار بر مبنای پیوند زدن علی‌پی با خدمات نهادهای ثالث: ژیماکردیت



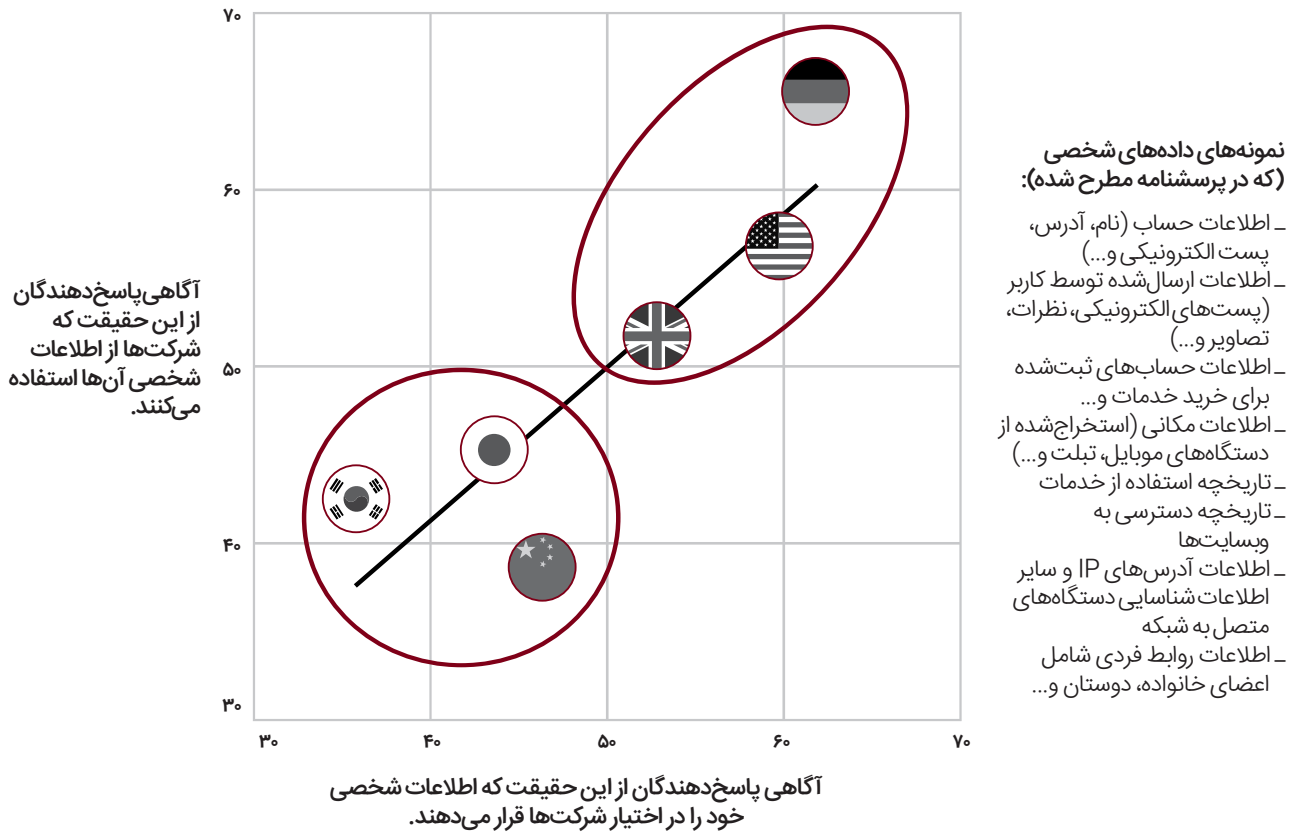
تمامی شرکت‌ها و کارکنان آن‌ها در اتحادیه‌ی اروپا موظف هستند از اطلاعات شخصی افراد محافظت کنند و در صورت نقض این قانون جریمه‌های سنگینی در انتظار آن‌هاست.

در این راستا، اتحادیه‌ی اروپا مقررات عمومی حفاظت از داده‌ها (GDPR) را در ماه مه ۲۰۱۸ تصویب کرد. مطابق این قانون، تمامی شرکت‌ها و کارکنان آن‌ها در اتحادیه‌ی اروپا موظف هستند از اطلاعات شخصی افراد محافظت کنند و در صورت نقض این قانون جریمه‌های سنگینی در انتظار آن‌هاست. اقداماتی نظیر این که برای کنترل اطلاعات انجام می‌شود طبیعتاً مستلزم آن است که شرکت‌ها سازوکار درستی برای مدیریت اطلاعات فردی داشته باشند. با این وجود، رویه‌ی کلی اشتراک اطلاعات فردی احتمالاً میان بسیاری از مؤسسات ادامه خواهد داشت. بر اساس نظرسنجی وزارت ارتباطات و امور داخلی [ژاپن]، دست کم نیمی از مصرف‌کنندگان در ایالات متحده، انگلستان، و آلمان، و ۴۰ درصد از آن‌ها در ژاپن، «آگاه هستند که داده‌های شخصی را در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهند» و «می‌دانند که شرکت‌ها از این داده‌های شخصی استفاده می‌کنند.» به عبارت دیگر، بسیاری از مصرف‌کنندگان در غرب می‌دانند که اطلاعات شخصی آن‌ها دست‌به‌دست می‌شود و مورد استفاده قرار می‌گیرد (شکل ۲).



شکل ۲

آگاهی پاسخ‌دهندگان از این حقیقت که اطلاعات شخصی خود را در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهند و این حقیقت که شرکت‌ها از اطلاعات شخصی آن‌ها استفاده می‌کنند.



همچنین مصرف‌کنندگان نسبت به ارائه‌ی اطلاعات خود محتاط‌تر شده‌اند و در آینده، آن‌ها صرفاً اطلاعات خود را در اختیار سازمان‌های معتمد قرار خواهند داد؛ در نتیجه، شرکت‌ها باید بر عمیق‌تر کردن روابط خود با مشتریان‌شان تمرکز کنند.

دست کم نیمی از مصرف‌کنندگان در ایالات متحده، انگلستان، و آلمان، و ۴۰ درصد از آن‌ها در ژاپن، «آگاه هستند که داده‌های شخصی را در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهند».





ورود پلتفرم‌ها به عرصه‌ی بانک‌داری: روندی به سوی بانک‌داری باز

به طور کلی از خریدهای مصرف‌کنندگان پشتیبانی می‌کنند «تجارت باز» نامیده می‌شوند. در بخش بانک‌داری، همکاری میان بانک‌های سنتی و شرکت‌های ثالث، برای مثال در حوزه‌ی فناوری مالی (فین‌تک)، که طی سال‌های اخیر رشد سریعی داشته است، نمونه‌ی بارزی از داده‌ها و پلتفرم‌های داده است که از تراکنش‌های مالی مشتریان پشتیبانی می‌کند و به دلیل ویژگی‌های خاص خود «بانک‌داری باز» نام گرفته است. با ادامه‌ی این روند، تغییرات زیر نقشی کلیدی در تسریع گذار به سوی بانک‌داری باز ایفا می‌کنند:

حرکت به سوی به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات به ایده‌ی «داده‌های باز» منتهی می‌شود، یعنی داده‌های خاصی که در اختیار همگان قرار می‌گیرد تا از آن‌ها استفاده کرده و آن‌ها را منتشر کنند. داده‌های باز در دسترس همه هستند و همه می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند و آن‌ها را به اشتراک بگذارند. این داده‌ها بدون هیچ محدودیتی از نظر فرمت نگهداری برای اهداف صنعتی، دولتی و اجتماعی قابل استفاده‌اند و در بخش‌های گوناگونی چون خدمات پرداخت، بانک‌داری، بیمه و توزیع به‌کار گرفته می‌شوند. داده‌ها و پلتفرم‌های داده که

شکل ۳

روندهای رگولاتوری در کشورها / مناطق در راستای ترویج بانک‌داری باز

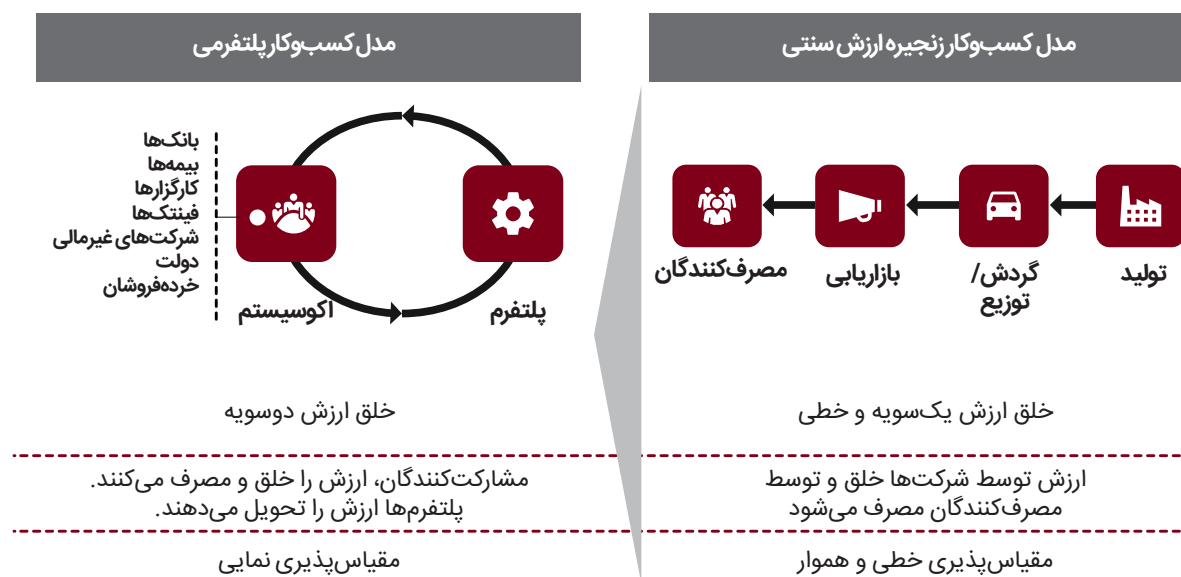


یادداشت‌ها:

CMA9: ۹ بانک بزرگ در بریتانیا و ایرلند شمالی
PSD2: قانون خدمات پرداخت اروپا، نسخه بازنگری‌شده

شکل ۴

در اقتصاد دیجیتال، پلتفرم‌ها و اکوسیستم‌ها اساس و بنیاد خلق ارزش را تشکیل می‌دهند.



ظهور مدل کسب و کار پلتفرمی، مهم‌ترین و صف‌شکن‌ترین تغییر از زمان انقلاب صنعتی است.

- سازمان‌های مصرف‌کننده و فروشندگان IT تقاضا دارند بانک‌ها داده‌هایشان را در اختیار آن‌ها قرار دهند.
 - نوآوری در فناوری
 - ظهور فرمت‌های جدید داده و کانال‌های جدید
 - تولید سریع‌تر کالاها و خدمات به واسطه‌ی توسعه‌ی چابک و زیرساخت پرداخت بلادرنگ ۲۴ ساعته
- با پیشرفت حرکت به سوی بانکداری باز به تبع واکنش به این تغییرات، بانکداری به یک پلتفرم تبدیل خواهد شد، به یک مدل کسب و کار که با ایجاد زمینه برای همکاری میان بانک‌ها و فروشندگان ثالث، همان‌گونه که میان شرکت‌های دیجیتال شاهد هستیم، ارزش خلق خواهد کرد.
- این پلتفرم‌نویین، برخلاف مدل سنتی زنجیره‌ی ارزش، به طور مستمر به واسطه‌ی چرخه‌ی تعاملی خلق ارزش تکامل می‌یابد، و شرکت‌کنندگان در این تعامل (یعنی کاربران و شرکت‌ها) ارزش را خلق و مصرف می‌کنند (شکل ۴).
- حال ببینیم مدل بانکداری مبتنی بر پلتفرم چه ویژگی‌هایی دارد؟ این ویژگی‌ها به طور خلاصه در چهار گروه اصلی طبقه‌بندی شده‌اند:

- تغییر در انتظارات مشتریان
 - مشتریان اطلاعات خود را صرفاً در اختیار شرکت‌هایی قرار می‌دهند که به آن‌ها اعتماد دارند.
 - انتظار مشتریان برای دریافت خدمات کاربرپسند، راحت و مقرون‌به‌صرفه بیشتر می‌شود.
 - دسترسی به داده‌های مختلف از طریق اپ‌های ثالث ساده‌تر می‌شود.
 - ارتباطات میان ابزارهایی مثل اسپیکرهای هوشمند و افزارهای خانگی IoT پیشرفته‌تر می‌شود.
- تغییر در محیط کسب و کار، از جمله رقابت با خارج از صنعت
 - ظهور تازه‌واردانی با توانمندی ارائه‌ی فناوری‌های مالی (فین‌تک) و سایر امکانات راحت‌تر با قیمت کمتر.
 - امروزه بانک‌ها محیطی را برای توسعه فراهم می‌کنند که در آن توسعه‌دهندگان اپ‌های گوناگون می‌توانند با استفاده از رابط‌های برنامه‌نویسی نرم‌افزار یا API‌ها با بانک‌ها همکاری کنند.
- تغییر در قوانین و مقررات برای ترویج بانکداری باز
 - تسهیل قوانین و مقررات برای تشویق بانکداری باز (شکل ۳)



شکل ۵

خلق ارزش مشتری: تجربه جدید

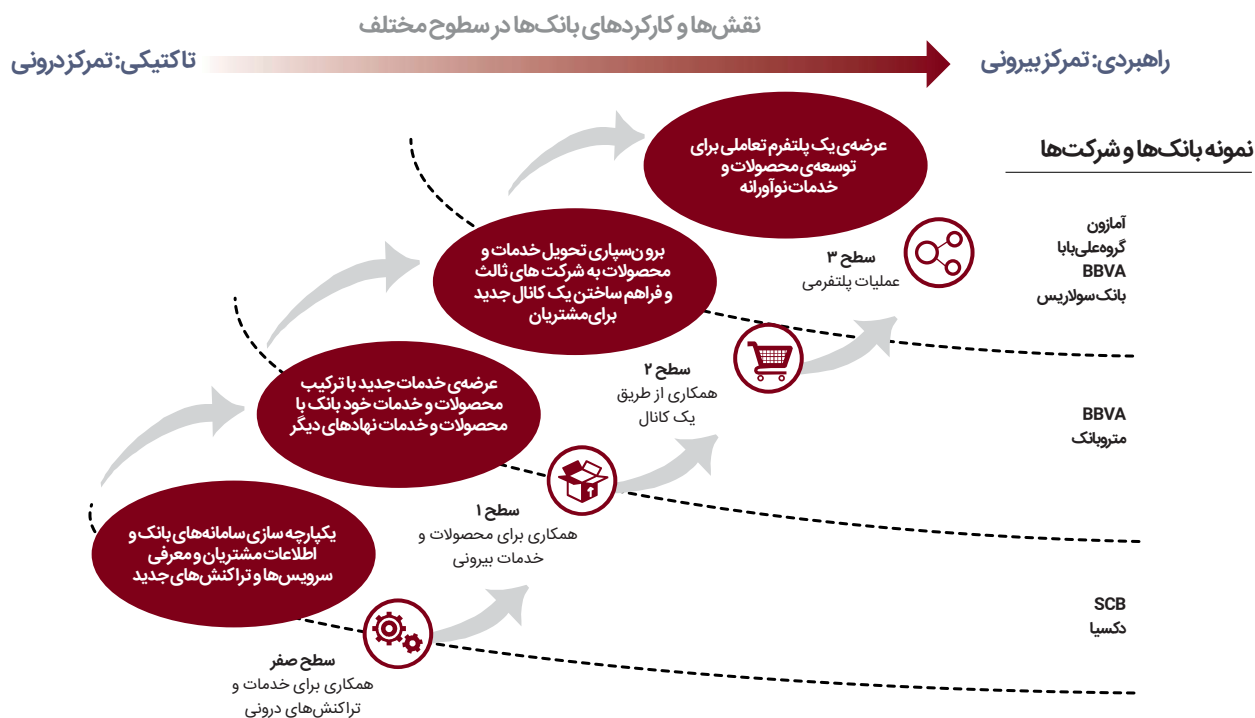
تجربه جدید: خرید خانه برای اولین بار (سناریو)

مدل مشتری ایچیرو واتانابه (۳۴ ساله) و رایبی واتانابه (۳۰ ساله) که اخیراً ازدواج کرده‌اند

۱. ایچیرو و رایبی از ماه عسل برگشته‌اند. به محض اینکه با تلفن همراهشان اجاره‌بهای خانه‌شان را پرداخت می‌کنند، این پیام روی صفحه ظاهر می‌شود: «پیوندتان مبارک!»
زیر پیام لینکی وجود دارد: «هدف بعدی شما چیست؟»
وقتی روی لینک کلیک می‌کنند این پیغام را می‌بینند: میزان مالکیت مسکن برای زوج‌های هم‌سن‌وسال ایچیرو و رایبی، رقم بالایی که مشاهده می‌کنند آن‌ها را شگفت‌زده می‌کند.
۲. چند روز بعد ایچیرو و رایبی سری به حومه‌ی شهر می‌زنند. موقع رانندگی در منطقه از راهنمای هوشمند خود می‌پرسند: «قیمت مسکن به طور کلی در این منطقه چه قدر است؟»
راهنمای هوشمند بر اساس میانگین قیمت و میزان فروش سال گذشته در منطقه پاسخ می‌دهد.
۳. ایچیرو نگاهی به لیست می‌اندازد و از راهنمای هوشمند می‌پرسد: «برای خرید خانه‌ای مثل این چه قدر باید پس‌انداز کنیم؟»
راهنمای هوشمند به ایچیرو پیشنهاد می‌کند که با بانک A، یعنی بانک اصلی ایچیرو و رایبی، تماس بگیرد.
وقتی ایچیرو موافقت خود را با پیشنهاد راهنما اعلام می‌کند، بانک A اطلاعات آن‌ها را تأیید می‌کند و فرایند شبیه‌سازی وام را آغاز می‌کند.
۴. چت‌بات بانک A بلافاصله نتایج را اعلام می‌کند.
محاسبات آزمایشی بر اساس مانده حساب فعلی این زوج و اطلاعات اعتباری آن‌ها نشان می‌دهد که اگر یک میلیون پین دیگر سپرده‌گذاری کنند می‌توانند خانه‌ی رویایی‌شان را بخرند.
۵. بانک A توصیه می‌کند در کدام هزینه‌ها صرفه‌جویی کنند تا بتوانند یک میلیون دیگر پس‌انداز کنند.
ایچیرو و رایبی سری به انجمن اینترنتی بانک A می‌زنند تا بپرسند زوج‌های دیگری که در شرایط مشابه آن‌ها هستند چگونه هزینه‌هایشان را مدیریت می‌کنند.
۶. ایچیرو و رایبی بعد از شنیدن توصیه‌ی بانک تصمیم می‌گیرند ظرف ۱۲ ماه یک میلیون پین پس‌انداز کنند و مبلغ مورد نظرشان را روی اپ تعیین می‌کنند.
از آن روز به بعد، هر ماه پیامی روی گوشی هوشمند آن‌ها ظاهر می‌شود: «تبریک می‌گوییم! شما به هدف این ماه خود رسیده‌اید!»
در مورد خریدهای روزانه، اگر به محدوده‌ی هزینه‌ی تعیین‌شده نزدیک شوند، پیام هشداردهنده‌ای برایشان ارسال می‌شود.
۷. وقتی ایچیرو و رایبی بعد از ده ماه به هدفشان می‌رسند، بانک A پیام تبریکی روی گوشی هوشمند آن‌ها ارسال می‌کند. هم‌زمان، این زوج کوپن تخفیفی برای رستوران مورد علاقه‌شان دریافت می‌کنند و متوجه می‌شوند فرایند ارزیابی وام مسکن تحت شرایط خاص کامل شده است.
۸. بانک A فهرست خانه‌های منطقه را به همراه طیف قیمت‌های مناسب برای این زوج در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. رایبی روی خانه‌ای که تمایل به دیدنش دارد کلیک می‌کند و تاریخ بازدید تنظیم می‌شود.
بعد از بازدید از خانه، ایچیرو و رایبی تصمیم می‌گیرند آن را خریداری کنند.
بعد از آنکه اطلاعات مربوط به خانه و زمین را در اختیار بانک A قرار می‌دهند، بانک بلافاصله فرم درخواست وام مسکن را برای آن‌ها ارسال می‌کند.
ایچیرو و رایبی بعد از مطالعه‌ی دقیق مفاد فرم، با آن موافقت می‌کنند.
۹. بانک A با آگاهی از مشکلات فرایند خرید خانه، خدمات متنوع دیگری را پیشنهاد می‌کند؛ مانند کمک‌هزینه، تکمیل فرم ثبت املاک، کمک در امضای قرارداد با پیمانکار مسکن، و حمل و چیدمان اثاثیه.
۱۰. ایچیرو و رایبی در اولین شب اقامتشان در خانه‌ی جدید پیامی از بانک A دریافت می‌کنند که ضمن تبریک خانه‌دار شدن آن‌ها، اعلام می‌کند به مدت یک سال، می‌توانند از ۱۰ درصد تخفیف خرید از سوپرمارکت نزدیک خانه استفاده کنند. آن سوپرمارکت وابسته به بانک است.
ایچیرو و رایبی در فکر پرداخت اقساط وام و بچه‌دار شدن هستند و به این فکر می‌کنند که به چه مقدار پول نیاز خواهند داشت و لازم است بیمه‌نامه‌هایشان را بازنگاری کنند یا نه.
آن‌ها بلافاصله به سراغ راهنمای هوشمند می‌روند و از بانک A می‌پرسند ...

شکل ۶

نقش‌ها و کارکردهای بانک‌ها در بانکداری باز



همکاری داشته باشند. مسئله این است که این همکاری‌ها چه ارزشی دارند و مؤسسات مالی چگونه می‌توانند حق‌الزحمه‌ی مناسب خود را دریافت کنند. مؤسسه‌ی مالی بزرگ آمریکایی یواس‌ای‌ای (USAA) که خدمات بیمه را به نیروهای نظامی و خانواده‌های آن‌ها ارائه می‌کند اخیراً با همکاری آژانس‌های املاک و فروشندگان خودرو، خدماتی را در زمینه‌ی مشاوره‌ی سبک زندگی برای خرید املاک و خودرو آغاز کرده است.

۲. نقش و کارکرد بانک‌ها در زیست‌بوم (ارائه‌دهنده‌ی خدمات حاصل از همکاری با مؤسسات بیرونی)

مزایایی که بانکداری باز برای بانک‌ها به ارمغان می‌آورد عبارت‌اند از: افزایش وفاداری مشتری از طریق زیست‌بوم، گسترش پایگاه مشتریان، کسب درآمد غیربهره‌ای، کاهش هزینه‌ها به واسطه‌ی افزایش کاربرد اینترنت، و ترویج نوآوری. لیکن بانکداری باز برای بانک‌ها ریسکی نیز به همراه دارد و آن این است که نقاط تماس و ارتباط با مشتریان به شرکت‌های ثالث منتقل شده و از طریق اپ‌ها صورت می‌گیرد و بانک‌ها صرفاً نقش واسطه و ارائه‌دهنده‌ی اطلاعات را ایفا می‌کنند. به عبارت دیگر، هدف اصلی بانک‌ها ممکن است زیر سؤال برود چرا که آن‌ها انحصار خود را روی خدمات مالی، که تا مدت‌ها تحت نظارت قوانین تضمین شده بود، از دست می‌دهند. بنابراین، بانک‌ها به منظور

۱. خلق ارزش مشتری

خلق ارزش مشتری یعنی ایجاد «تجربیات جدید» حول محور مالی (شبیبه به آنچه که شرکت‌های دیجیتالی مثل اپل و شرکت حمل و نقل اوبر برای مشتریان ایجاد کردند). بانک‌ها تا به امروز کالاها و خدمات مالی خود را با وقایع زندگی و ترجیحات مشتریان مطابقت می‌دادند. لیکن از دیدگاه مشتریان، بانک‌ها به جای آنکه به تحقق اهداف مشتریان کمک کنند، صرفاً به دنبال اهداف خود بوده‌اند. برای مثال، وقایع مهم زندگی، مثل خرید خانه، تولد فرزند و از دست دادن یکی از اعضای خانواده، نه تنها مسائل مالی به دنبال دارد، بلکه موانع و مشکلات بسیار دیگری را نیز با خود به همراه می‌آورد، مثل برقراری ارتباط با خدمت‌دهندگان برای دریافت حمایت‌های لازم و انجام طیف وسیعی از کاغذبازی‌های اداری.

کسب و کاری که پلتفرمی و تعاملی است، برای آنکه خود را از دیگران متمایز کند، لازم است خدماتش را بر اساس حل مشکلاتی از این دست برای مشتریان طراحی کند (شکل ۵). بانکداری باز نه تنها به بانک‌ها اجازه می‌دهد تا با شرکتهای فین‌تک همکاری کنند، بلکه جای تعجب نیست که می‌تواند بانک‌ها را با خدمات غیرمالی متصل سازد. بانک‌های بزرگ می‌توانند با شرکت‌های ملی بزرگ همکاری کنند، و مؤسسات مالی منطقه‌ای می‌توانند در صورت تمایل با فروشندگان محلی



(شکل ۷). لیکن برای کسب این منابع جدید درآمدی، لازم است بانک‌ها اطلاعات مشتری را که خود منبع ارزش است مدیریت و حفظ کنند.

بانک‌ها برای دستیابی به این هدف لازم است اطلاعات مشتری را تحلیل کرده و آن‌ها را به شکلی معنادار و قابل فهم در اختیار اعضای پلتفرم قرار دهند. لیکن مشکل اینجاست که بانک‌ها فاقد این توانمندی هستند. در ژاپن، بانک‌های متعددی برای مدتی کوتاه سیستم مدیریت روابط مشتری (CRM) را به طور آزمایشی اجرا کردند، اما این رویکرد هرگز جای خود را در سیستم‌های بانکی باز نکرد. اگر چه این مسئله ممکن است دلایل مختلفی داشته باشد، بانک‌ها ناچارند برای دستیابی به این توانمندی و کارکردهای جدید (توانمندی‌های سازمانی) از موانع بزرگی عبور کنند.

برای مثال، بانک ندبنک (Nedbank) در آفریقای جنوبی اپلیکیشن اطلاعات بازاریابی مارکت اج (Market Edge)

جلوگیری از این مسئله، باید خدمات ارزش افزوده‌ای را ارائه دهند و هم‌زمان، نقش خود را در زیست‌بوم حفظ کنند. نقش بانک‌ها، اعم از داخلی و بیرونی، را می‌توان به چهار مرحله تقسیم کرد. برخی از بانک‌ها تلاش برای تثبیت جایگاه خود به عنوان یک اپراتور پلتفرم را آغاز کرده‌اند (شکل ۶).

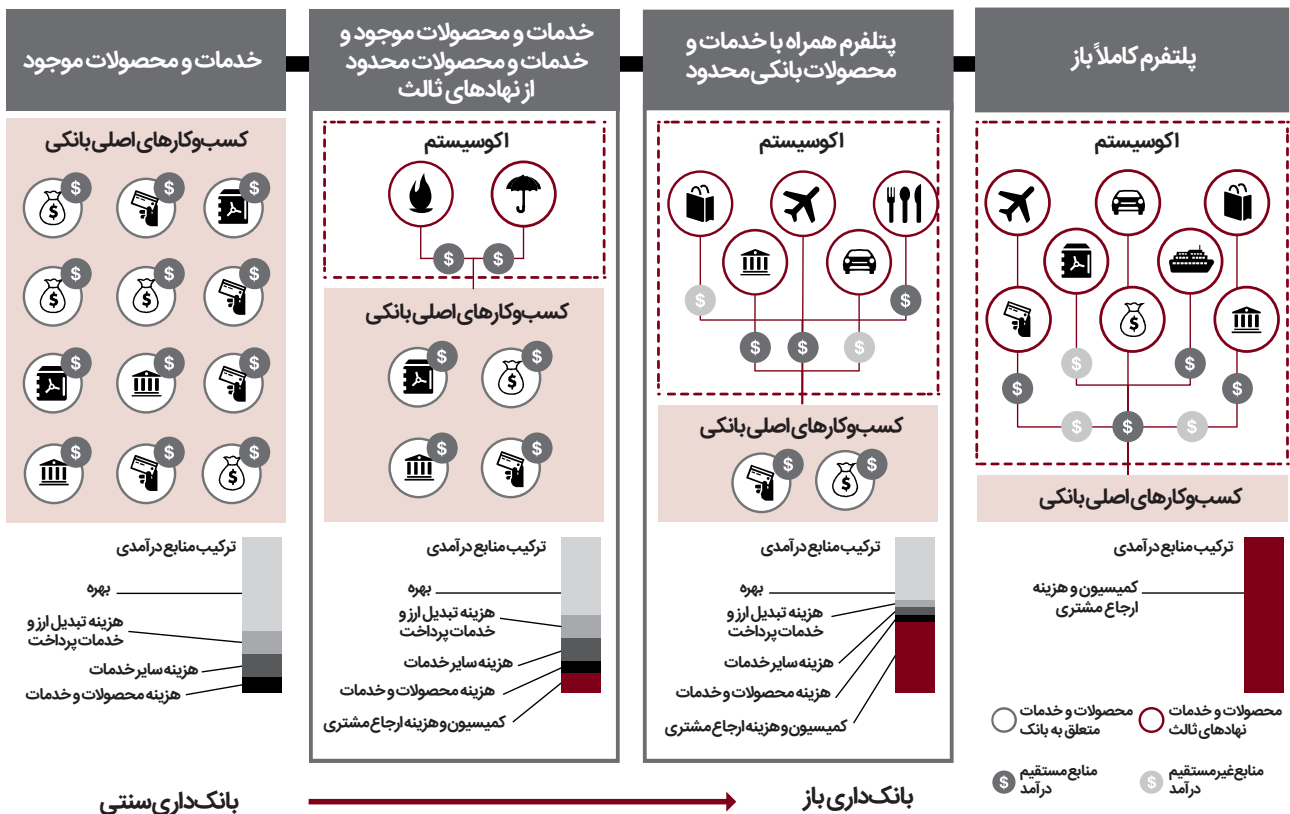
۳. استراتژی‌های درآمدی

با گذار بانک‌ها به سوی بانکداری باز، انتظار می‌رود ساختارهای درآمدی آن‌ها دستخوش تغییر و تحولات بزرگی شود و بهره و هزینه‌ی دریافتی از خدمات و محصولات بانکداری سنتی (مثل سپرده‌ها، مبادلات ارزی، وام‌ها و تأمین مالی شرکت‌ها و کارت‌های اعتباری) به تدریج با گسترش خدمات جایگزین از سوی شرکت‌های فین‌تک و شرکت‌های فعال در بخش‌های گوناگون صنعت کاهش پیدا کند، ضمن آنکه هزینه‌های استفاده از پلتفرم و هزینه‌های ارجاع و نیز درآمد تبلیغاتی افزایش یابد

شکل ۷

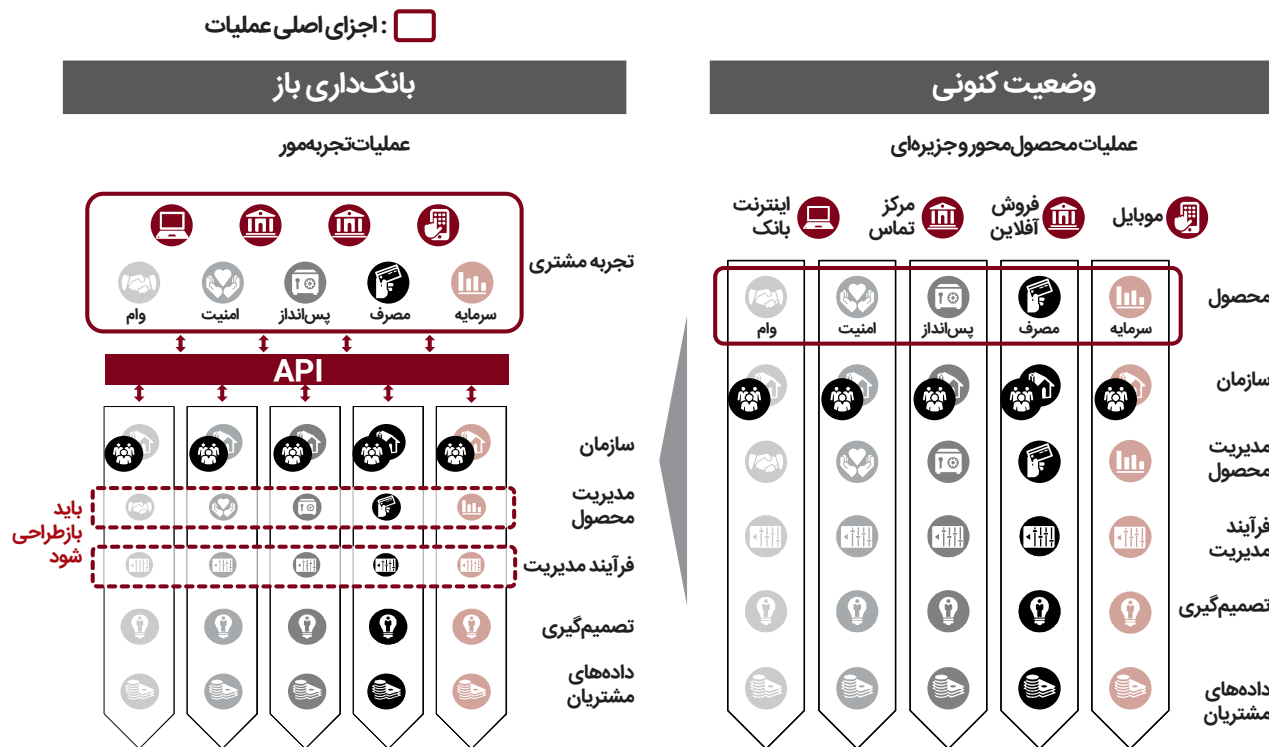
تغییرات ساختار درآمدی یک بانک در رویکرد بانکداری باز

انواع مدل‌های کسب و کار و ساختارهای درآمدی بانک‌ها



شکل ۸

پلتفرم همکاری مبتنی بر API در بانک‌داری باز



۴. ایجاد زیرساخت

سنگ زیربنایی زیرساخت بانک‌داری باز APIها (یا همان مشخصات و کارکردهای سیستم برای مرتبط شدن با خدمت‌دهندگان ثالث) هستند. در ماه مارس ۲۰۱۸، هر یک از بانک‌های ژاپن گزارشی را درباره‌ی برنامه‌شان برای تحقق استفاده از APIهای باز ارائه کردند و انتظار می‌رود طی دو سال آینده این برنامه‌ها را اجرا کنند. سیستم بانک‌داری سنتی حول تک تک کالاها و خدمات فعالیت می‌کند، اما بانک‌ها برای آغاز همکاری با مؤسسات و شرکتهای به یک واسطه نیاز دارند که سیستم سنتی آنها را به سیستم‌های شرکت‌های ثالث متصل کند. در نتیجه، ساختار سیستم بانک‌داری باید تغییرات بنیادینی را پشت سر بگذارد. بانک‌ها به ویژه لازم است از کالاهایی و سیلوگرایی (تفکر جزیره‌ای) به مشتری‌مداری و عملیات یکپارچه روی آورند (شکل ۸).

را بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده از بانک‌ها برای خرده‌فروشان محلی طراحی کرده است. خرده‌فروشان محلی با استفاده از این اپ، اطلاعاتی نظیر توزیع جغرافیایی بخش‌های مشتریان مورد نظر و الگوهای رفتاری آنها را به‌دست می‌آورند. خرده‌فروشان با استفاده از این اطلاعات (که صرفاً اطلاعات فردی مشتریان نیستند بلکه اطلاعاتی هستند که بر اساس بخش‌بندی بازار پردازش شده‌اند)، مکان مناسب برای افتتاح شعبه‌ی جدیدشان یا برگزاری کمپین‌های تبلیغاتی در منطقه را تعیین می‌کنند و به این طریق منابع درآمدی جدیدی را محک می‌زنند. یکی دیگر از پیشران‌های ارزش در بانک‌داری باز و کاربرد عمومی API این است که هزینه‌ی تراکنش‌ها پایین می‌آید. مسئله صرفاً کسب درآمد نیست؛ اگر بانک‌ها خود را با این خدمت‌دهندگان تطبیق ندهند و با آنها همکاری نکنند، بخش زیادی از حاشیه‌های سود سنتی آنها در خطر قرار خواهد گرفت.



اقدامات جهانی در راستای دستیابی به بانکداری باز

- تقویت و تحکیم کالاها و خدمات سنتی BBVA: این بانک با خدمت‌دهندگان ثالث همکاری می‌کند تا با زیرساخت پرداخت P2P بانک یکپارچه شوند. همچنین این بانک بخش‌هایی را در داخل راه‌اندازی می‌کند که کالاها و خدمات بانک را تقویت می‌کنند.
- ایجاد پلتفرم‌هایی برای خدمت‌دهندگان ثالث (مثل پلتفرم‌های بازارچه باز و چالش‌های نوآوری): این بانک محیط جدیدی را خلق کرده است که توسعه‌دهندگان ثالث در آن می‌توانند کالاها و خدمات اصلی خود را روی پلتفرمی توسعه دهند که برای همه قابل دسترسی است، مثل AWS. بانک BBVA به شرکت‌های ثالث اجازه می‌دهد تا به عنوان یک BaaS¹ از این پلتفرم در محیطی باز استفاده کنند و داده‌های گردآوری شده را از طریق دو کانال فوق به عنوان یک DaaS² در اختیار مشتریان قرار می‌دهد. BBVA به عنوان یک سازمان بیش از ۳۰۰۰ کارمند را از دپارتمان‌های IT و کسب و کار خود برای کار در دپارتمان بانکداری دیجیتال خود تخصیص می‌دهد. همچنین این بانک ۱۰ تا ۱۲ ایده را همزمان به اجرا می‌گذارد. در این بانک، شکست یک تجربه برای یادگیری و شروعی برای ایده‌ی بعدی محسوب می‌شود.

مورد ۲: اقدامات بانک استارت‌آپی انگلیسی متروبانک

متروبانک که در سال ۲۰۱۰ فعالیتش را آغاز کرد اولین بانک جدیدی است که بعد از بیش از نیم قرن غلبه‌ی بانک‌های بزرگ در لندن، با اندازه‌ی متوسط در این شهر تأسیس شده

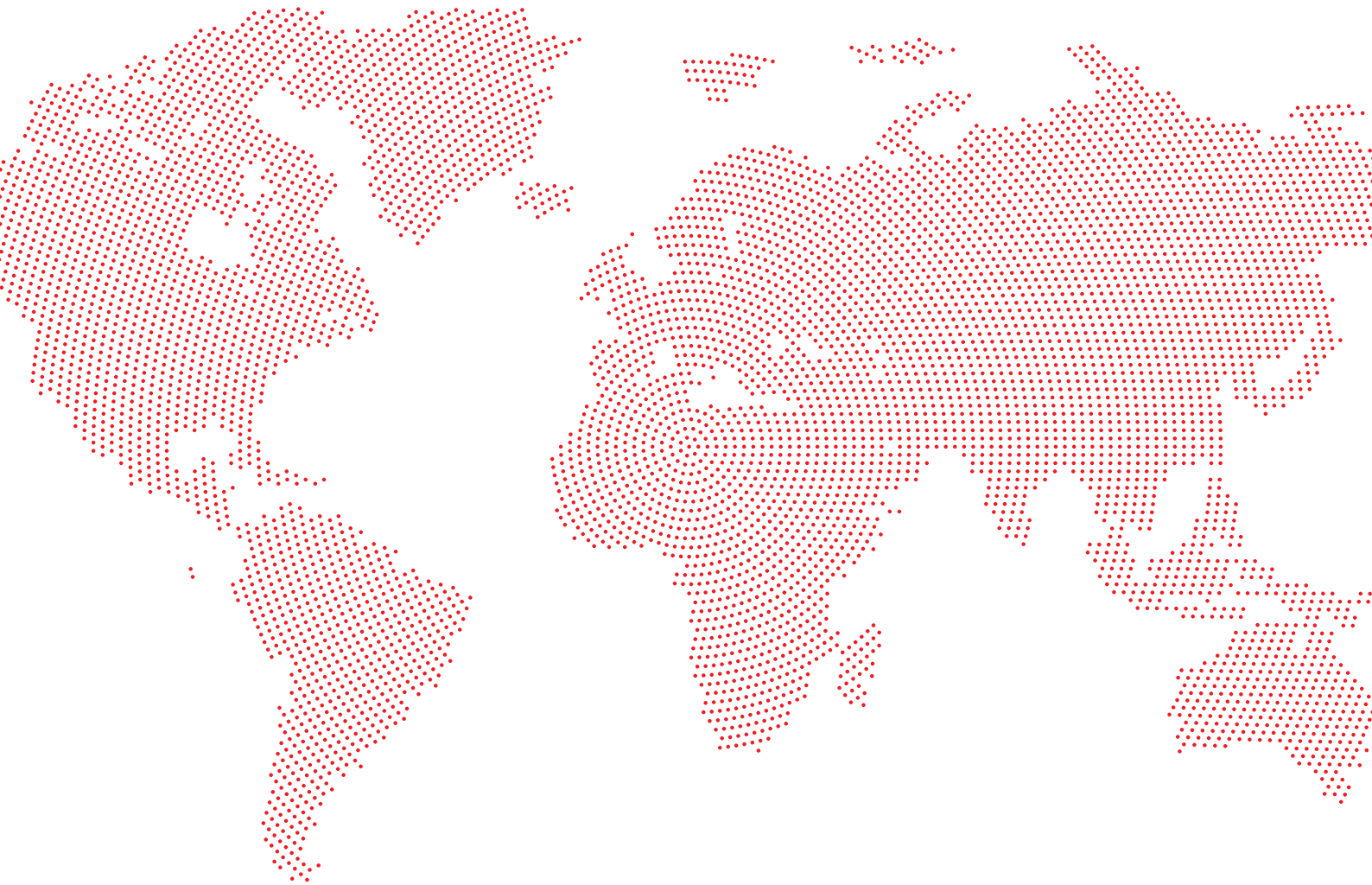
بسیاری از بانک‌های ژاپن با شرکت‌های فین‌تک همکاری می‌کنند و خدمات جدیدی را با استفاده از اطلاعات مشتریان ارائه می‌دهند. در سایر کشورها نیز اقدامات گوناگونی برای دستیابی به بانکداری باز با سرعت زیادی در حال انجام است. استراتژی‌های مبتنی بر بانکداری باز با توجه به ویژگی‌های هر بانک با یکدیگر تفاوت بسیاری دارند. برای مثال، بسیاری از بانک‌های بزرگ به کاهش هزینه‌ها و تعامل با مشتریان اولویت می‌دهند و صرفاً همکاری با خدمت‌دهندگان ثالثی را در نظر می‌گیرند که با اهداف آن‌ها تناسب داشته باشند. بانک‌هایی که جزو استارت‌آپ‌ها یا بنگاه‌های متوسط هستند علاوه بر آنکه خواستار کاهش هزینه‌ها هستند تمایل دارند از طریق همکاری با طیف وسیع‌تری از شرکت‌ها و صرف انرژی برای توسعه‌ی کالاها و خدمات نوآورانه، خود را از بانک‌های بزرگ و مهم متمایز کنند.

بانک‌های آنلاین که بر اساس فناوری دیجیتال فعالیت می‌کنند با خدمت‌دهندگان ثالث همکاری می‌کنند تا اپ‌هایی بسازند که آسایش و راحتی هر چه بیشتر را به مشتریان هدیه می‌کند. هدف آن‌ها از این کار، افزایش نقاط تماس یا ارتباط با مشتریان از طریق اینترنت است. مؤسسات مالی کوچک تا متوسط در جوامع محلی در حال تخصصی‌شدن هستند و استراتژی‌هایی را بررسی می‌کنند که اولویت آن‌ها خدمت‌رسانی و کمک به جوامع محلی باشد.

مورد ۱: اقدامات بانک اسپانیایی BBVA

بانک BBVA خیلی زود سرمایه‌گذاری روی فین‌تک را آغاز کرد و تلاش می‌کند مبانی و زیرساخت‌های بانکداری باز را ایجاد کند. این بانک در حال حاضر روی دو فعالیت متمرکز است:

1. Bank as a Service
2. Data as a Service



است. متروبانک با تکیه بر خدمات باکیفیت و راحتی که ارائه می‌دهد، تا به امروز توانسته است ۵۶ شعبه افتتاح کند. عمده‌ی خدمات و تراکنش‌های این بانک حضوری هستند و این بانک ۳۶۲ روز در سال تا ساعت ۸ شب باز است. مدیریت یکپارچه‌ی حساب‌های آنلاین برای بنگاه‌های کوچک و متوسط جزو ویژگی‌های متمایزکننده‌ی این بانک به شمار می‌رود.

**BBVA به عنوان یک سازمان
بیش از ۳۰۰۰ کارمند را از
دپارتمان‌های IT و کسب و
کار خود برای کار در دپارتمان
بانک‌داری دیجیتال خود
تخصیص می‌دهد. همچنین
این بانک ۱۰ تا ۱۲ ایده را
همزمان به اجرا می‌گذارد.**

مورد ۳: اقدامات بانک دیجیتال و آنلاین آلمانی سولاریس بانک

سولاریس بانک در سال ۲۰۱۶ فعالیت خود را با کمتر از ۲۰۰ کارمند به عنوان یک شرکت فناورانه با مجوز فعالیت بانکی در برلین آغاز کرد. این بانک API بانک‌داری خود را برای شرکت‌های دیگر منتشر کرده و به عنوان یک Baap^۳ (بانک به عنوان یک پلتفرم) به شرکت‌هایی که فاقد مجوز فعالیت بانکی هستند کمک می‌کند تا خدمات بانکی واقعی را ارائه دهند. خدمات سپرده‌گذاری، کارت‌های نقدی (debit cards)، کارت‌های پیش‌پرداخت، خدمات گوناگون پرداخت شامل انتقال وجه، اعطای وام به افراد حقیقی و حقوقی، و توسعه‌ی محصولات سفارشی توسط خدمت‌دهندگان ثالث، از جمله خدمات سولاریس بانک هستند.

3. Bank as a Platform



پرسش‌های مهمی که قبل از گذار بانک‌های ژاپنی به عرصه‌ی بانکداری باز باید به آن‌ها پاسخ داد

- آیا راه دیگری برای بقای آن‌ها وجود ندارد؟
- تهدید حاصل از بکارگیری بانکداری باز توسط مؤسسات غیربانکی (مثل خرده‌فروشان، فیسبوک و ...) که حاشیه‌ی سود بانکها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد تا چه اندازه جدی است؟
- برای مثال، شاید صرفاً نیاز باشد که بانک‌ها ضمن افزایش همکاری‌های خود با جوامع محلی، خدماتی را در همان سطح رقابیشان ارائه دهند. این طور نیست؟
- چه خدماتی؟
- با توجه به اینکه احتمال دارد نقاط تماس و ارتباط با مشتریان به دست خدمت‌دهندگان ثالث بیفتد و این کار عمدتاً از طریق اینترنت انجام شود، بانک‌ها چه خدمات ارزش‌افزوده‌ای می‌توانند ارائه دهند؟
- حداقل پیش‌نیازهای لازم کدامند؟
- چگونه؟
- برای تحقق بانکداری باز به چه شرایط و امکاناتی نیاز است؟
- بانک‌ها چگونه می‌توانند به این امکانات دست پیدا کنند؟
- اگر چه پاسخ به این سؤالات در بانک‌های مختلف متفاوت است، بر اساس مطالعات موردی که پیش‌تر به آن‌ها اشاره شد، سه مورد زیر را می‌توان به عنوان حداقل شرایط در نظر گرفت.
- با آنکه هر یک از بانک‌ها برای دستیابی به مدل‌های گوناگونی فعالیت می‌کنند، تمامی آن‌ها باید حداقل بدانند چه کاری باید انجام دهند، چه اقداماتی لازم است، و چه زمانی

با آنکه جهان به سمت بانکداری باز در حرکت است، بانک‌های ژاپنی هنوز گام‌های اولیه را نیز در این راستا برنداشته‌اند. به دلایل مختلفی چون هزینه‌های بالای سرمایه‌گذاری روی IT، منابع انسانی و فضای اداری، که همگی ناشی از الزامات و مقررات سختگیرانه است و مدیریت بانک‌ها را تحت فشار قرار می‌دهد، فین‌تک هنوز نتوانسته است محبوبیتی در ژاپن به دست بیاورد. اما از آنجا که بازیکنان جدیدی از بخش‌های گوناگون صنعتی با سرعتی فزاینده وارد عرصه‌ی بانکداری می‌شوند، بانک‌های ژاپنی در نهایت ناچارند با جدیت بیشتری از روند پیش‌روی به سوی بانکداری باز پیروی کنند. این بانک‌ها در مقایسه با سایر بانک‌های جهان بیشتر تمایل دارند تا به فین‌تک به عنوان فرصتی برای کاهش هزینه نگاه کنند (شکل ۹). به علاوه، بانک‌های ژاپنی عقیده دارند که مهارت‌هایشان در رابطه با نوآوری ضعیف است. (شکل ۱۰)

به طور خاص، وضعیت محیط کسب‌وکار پیرامون مؤسسات مالی منطقه‌ای روز به روز بدتر می‌شود و منفی شدن نرخ سود، رکود و کسادهای اقتصادهای منطقه‌ای در نتیجه‌ی کاهش میزان تولد و پیر شدن جمعیت، و نیز کاهش حاشیه‌ی سود به دلیل تشدید رقابت، گواه این مسئله است.

پیش از آنکه بانک‌های ژاپنی روند جهانی حرکت به سوی بانکداری باز را در پیش بگیرند، لازم است به پرسش‌های مهم زیر پاسخ دهند:

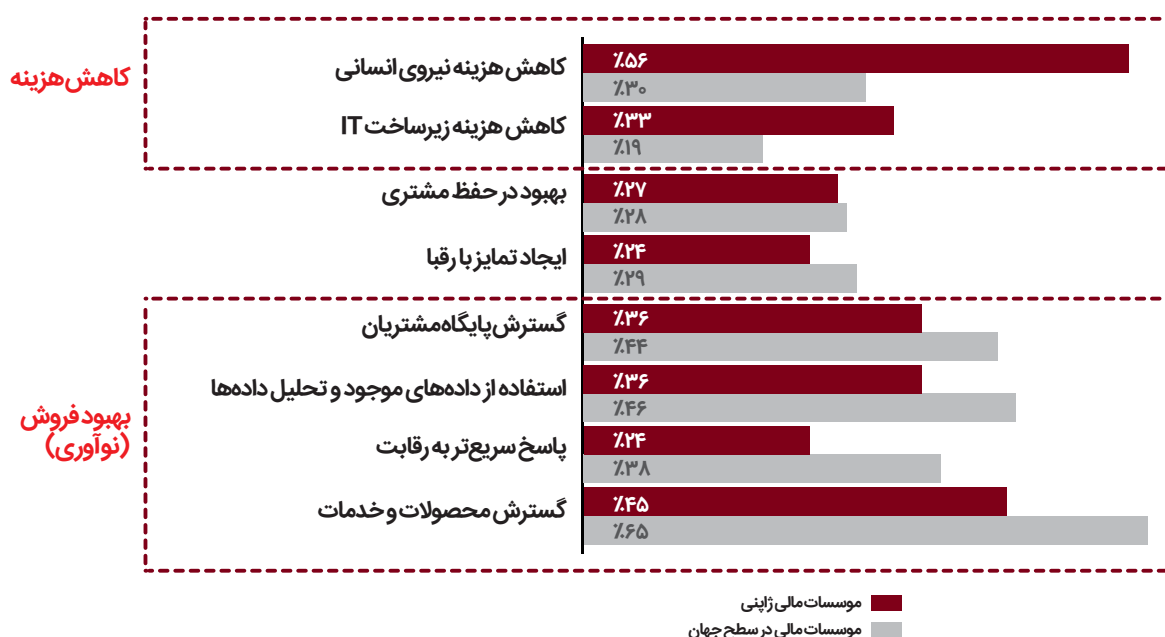
- پرسش‌های اصلی:
- آیا بانک‌های ژاپنی به واقع نیاز دارند که از بانکداری باز پشتیبانی کنند؟



شکل ۹

فرصت‌های ناشی از فین‌تک از نظر موسسات مالی ژاپنی

تعداد زیادی از موسسات مالی ژاپنی، کاهش هزینه‌ها را یک فرصت مهم برآمده از فین‌تک می‌دانند



پرسش: لطفاً درباره فرصت‌های برآمده از ظهور فین‌تک در صنعت خود بگویید.

به اشتراک بگذارند. بدین منظور بانک‌ها باید پس از پاسخگویی به پرسش‌های فوق، بررسی‌های زیر را مرحله به مرحله انجام دهند.

۱. مشتریان خود را خوب بشناسید: کدامیک از بخش‌های بازار سودآور هستند؟ چه چشم‌اندازی را برای رشد آینده‌ی آن‌ها تصور می‌کنید؟ مشتریان هدف‌تان چه کسانی باید باشند؟ علایق آن‌ها چیست؟ آیا علایق آن‌ها به خدمات مالی مربوط می‌شود؟

۲. پاسخی برای علائق / دغدغه‌های هر یک از کاربران طراحی کنید: مشتریان با چه مشکلاتی مواجه هستند؟ به چه نوع رابط کاربر (UI) یا تجربه کاربری (UX) نیاز دارند؟ بهترین ترکیبی که می‌توانید از خدمات آنلاین و حضوری به آن‌ها ارائه دهید چیست؟ آیا خود شما شخصاً حاضرید از این خدمات استفاده کنید؟ (این سؤال بسیار مهم است)

۳. با اشخاص ثالث همکاری کنید: علاوه بر شرکت‌های فین‌تک، بررسی کنید که با کدام کسب و کارها، تأمین‌کنندگان و برنامه‌ریزان مالی می‌خواهید همکاری کنید و این همکاری کجا و به چه صورت (API) خواهد بود.

۴. یک سازمان و پلتفرم فعال ایجاد کنید: مشخص کنید چه نوع پلتفرم سیستمی، نوآوری و چارچوب توسعه‌ای باید ایجاد کنید. بررسی کنید که چگونه باید منابع انسانی خود را تأمین

باید آن‌ها را اجرا کنند، و بر اساس چشم‌انداز شفاف‌تری که برای آینده دارند، طرح و برنامه‌ی خود را با خط‌مشی مدیریتی خود تلفیق نمایند.

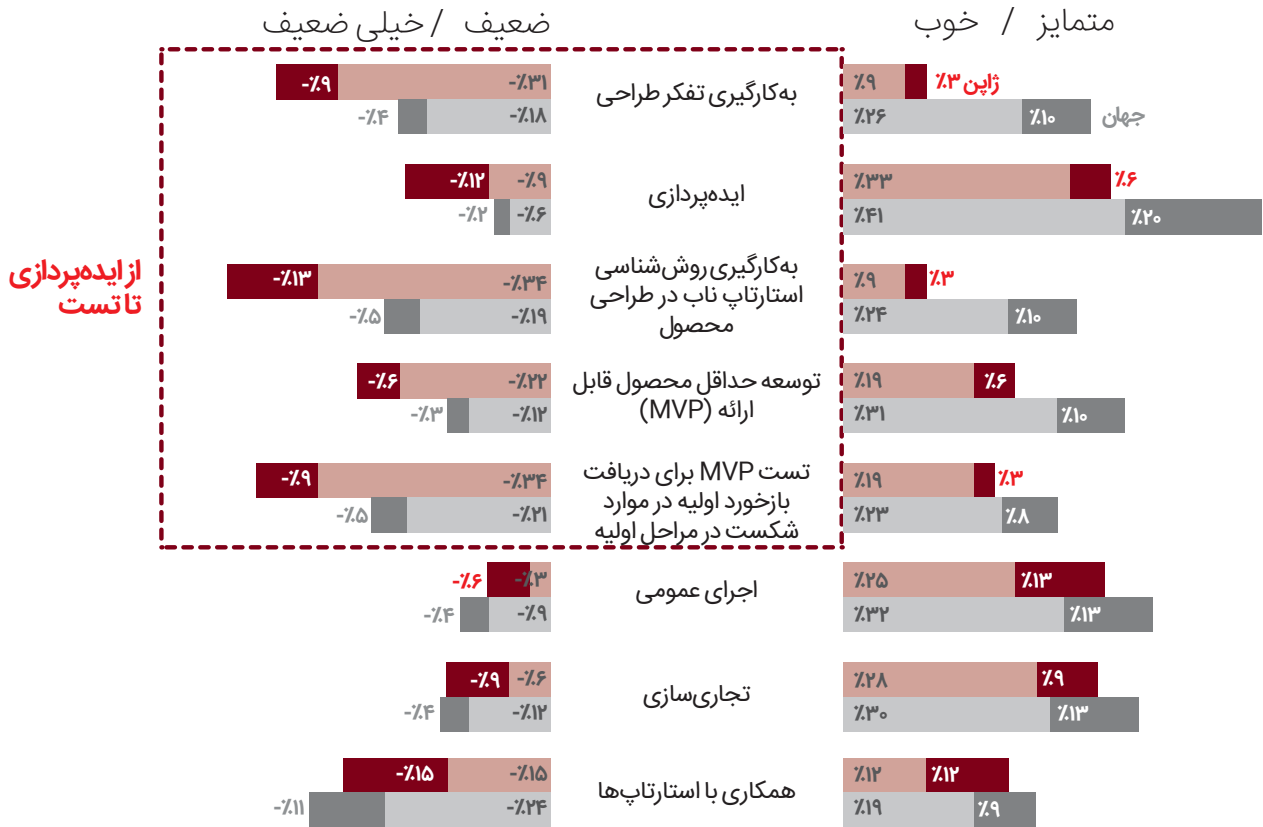
- بانک‌ها تلاش می‌کنند تا با ایفای نقش هاب برای طیف وسیعی از محصولات شرکت‌های ثالث، ارزش جدیدی خلق کنند. بدین منظور مقیاس‌پذیر بودن مسئله‌ی بسیار مهمی است. به خصوص بانک‌های کوچک و متوسط باید در نظر داشته باشند که باید با بانک‌های دیگر همکاری کنند، مگر آنکه صرفاً به مشتریان و مناطق خاصی متکی باشند، و ضروری است مزایا و معایب آن، یعنی استفاده از این پلتفرم و پرداخت هزینه‌های کاربری آن را بررسی کنند.
- سایر حداقل‌های مورد نیاز عبارتند از: پلتفرم همکاری API و کارکردهای R&D، محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی، و قوانین استفاده از داده‌های مشتریان برای اطمینان از اینکه خدمات آن‌ها بدون هیچ مشکلی در حال ارائه است.

در بانکداری باز، کالاها و فناوری‌ها لزوماً باعث ایجاد مزیت رقابتی برای بانک‌ها نمی‌شوند. (البته منظور ما از بیان این مسئله این نیست که شما را ناامید کنیم یا بگوییم همکاری با خدمت‌دهندگان ثالث تأثیری بر ارائه‌ی کالاها و خدمات نوآورانه ندارد.) بلکه ضروری است بانک‌ها طرحی داشته باشند که مشخص کند چگونه می‌توانند تجربه‌ی خاصی را با مشتریان



شکل ۱۰ فرهنگ نوآوری

مؤسسات مالی ژاپنی بر این باورند که در مهارت‌های مرتبط با نوآوری ضعف دارند.



از ایده‌پردازی تا تست

پرسش: مهارت‌های نوآورانه خود را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ (درصد پاسخ‌دهندگان) **در ژاپن** درجهان

خیلی ضعیف

ضعیف

خوب

متمايز

در بانک‌داری باز، کالاها و فناوری‌ها لزوماً باعث ایجاد مزیت رقابتی برای بانک‌ها نمی‌شوند. البته منظور ما از بیان این مسئله این نیست که شما را ناامید کنیم یا بگوییم همکاری با خدمت‌دهندگان ثالث تأثیری بر ارائه‌ی کالاها و خدمات نوآورانه ندارد.

کنید و شاخص‌های کلیدی عملکرد را (به موازات موارد ۱ تا ۳ و ۵ تا ۷) تعیین کنید.

۵. در زمان مناسب یک نسخه‌ی بتا را به بازار معرفی کنید: واکنش مشتریان چگونه است؟ چه اصلاحاتی باید انجام شود؟

۶. اثربخشی محصولات را ارزیابی کنید و درباره‌ی ادامه یا توقف آن تصمیم بگیرید: آیا در مدت تعیین شده، به آن تعداد کاربر که در نظر گرفته بودید (نه به سود!) دست پیدا کردید؟ چه کسی باید تصمیم بگیرد و چه زمانی باید اقدام کنید؟

۷. برای یکی دیگر از نیازهای کاربران راهکار طراحی کنید.

این اقدامات نوآورانه برای فرهنگ سنتی بانک‌داری چالش بزرگی است، فرهنگی که ریشه در اطمینان و امنیت دارد و تحمل شکست را ندارد. در برخی موارد، چالش اصلی، ایجاد سازمان یا شرکتی جدید و پرورش فرهنگ و استعدادهایی است که با تکیه بر آن‌ها بتوان در عصر دیجیتال نجات پیدا کرد. و این بر عهده‌ی مدیریت ارشد است که تصمیم بگیرد پذیرای چه میزان ریسک باشد.

گذار به مدل کسب و کار پلتفرمی در بانکداری | ۱۹



با ما در ارتباط باشید

مهدی ملکی فر
مدیر توسعه‌ی کسب و کار
۰۹۱۲۲۳۰۳۰۱۵



عاطفه موفق‌ی
راهبر کسب و کار
۰۹۳۶۶۵۸۹۳۵۴



مهدی علیشیر
مدیر اجرایی
۰۹۱۷۰۶۵۳۲۲۰



امیر جلایر
مدیر فروش سازمانی
۰۹۱۲۰۵۶۰۹۱۹



پست الکترونیک: Info@podium.ir
تلفن تماس: ۰۲۱۸۹۵۱۸۹۸۹
نشانی: تهران، خیابان نلسون ماندلا،
بن بست قبادیان شرقی، شماره ۳
کد پستی: ۱۹۱۷۶۳۵۶۱۸

