



تحول دیجیتال، سامانه‌های یکپارچه  
بانکداری را هدف قرار داده است  
شناخت و درک گزینه‌های بانک‌ها برای مدرنیزاسیون

تسهیلات و سپرده، کسب‌وکار اصلی بانکداری خرد و بانکداری تجاری است. این فعالیت‌های اصلی همچنان ادامه می‌یابد تا این که «پلتفرم‌های موروثی» بانک‌ها از بین برود. پلتفرم‌های موروثی توانایی بانک‌ها در ایجاد نوآوری‌های سریع و پاسخگویی به تقاضای مشتری‌ها در رابطه با تجربه‌های دیجیتالی و مناسب را به چالش می‌کشد. همچنین بانک‌ها جهت ایجاد شفافیت بیشتر و افزایش کارایی عملیات خود که نیازمند در دسترس قرار دادن اطلاعات برای ذی‌نفعان و رگولاتوری است، تحت فشار زیادی قرار گرفته‌اند. در این زمینه باید اقدام فوری صورت پذیرد؛ چراکه تعداد رو به رشدی از بازیگران فین‌تکی در حال دستیابی به موفقیت در بازار هستند و مدل‌های کسب‌وکار بانکداری سنتی را تهدید می‌کنند.

آیا خبرهای خوبی در راه است؟ بانک‌ها پس از آنکه دهه گذشته را صرف پاسخگویی به اوامر رگولاتوری کردند، تمرکز خود را روی رشد قرار داده‌اند. این رشد باید به وسیله مدل‌های نوین کسب‌وکاری محقق شود و به نوبه خود محصولات جدید و نوآورانه‌ای را با چابکی و انعطاف‌پذیری هر چه بیشتر نسبت به قبل ارائه دهد. از آن جایی که تا به امروز تمرکز تحولات دیجیتال بیشتر روی کانال‌های فرانت‌آفیس (front-office) و مشتریان معطوف بوده است، ارائه نسل بعدی محصولات و خدمات نیازمند تحول دیجیتال پلتفرم‌های سامانه‌های یکپارچه بانکداری بانک‌هاست.

هرچه بانک‌ها به سمت دیجیتالی کردن پلتفرم‌های خود حرکت کنند، باید این نکته را در نظر بگیرند که با چه سرعتی می‌خواهند چنین تغییراتی را ایجاد و پیامدهای مدرنیزاسیون پلتفرم خود را نیز درک کنند. علاوه بر فناوری، بانک‌ها باید به این نکته که مدرنیزاسیون بر نیروی کار آن‌ها چه تأثیری خواهد گذاشت، توجه داشته باشند. حرکت از مدل‌های خدمات‌دهی مبتنی بر شعبه و تکیه بر مجموعه مهارت‌ها جهت پشتیبانی از فعالیت‌های تکراری به سوی راهکارهای مبنی بر API و مبتنی بر کلود، اتفاقی است که در پی این مدرنیزاسیون رخ می‌دهد. این در حالی است که بانک‌ها باید عملکردهای روزانه و سطح کیفیت سرویس خود را حفظ و در همین حین یک تحول دیجیتال را مدیریت کنند.



## یک «معضل موروثی»

مسئولیت سنگین انطباق با تعداد زیادی از مقررات و الزامات گزارش دهی هستند که در پی وقایع جهانی در ابتدای دهه ۲۰۰۰ و بحران مالی سال ۲۰۰۸ بر آن‌ها تحمیل شده است. بیش از یک دهه پاسخگویی به دستورات رگولاتوری، بانک‌ها را ملزم به اختصاص بخش عظیمی از بودجه و منابع خود جهت انطباق با قوانین کرد؛ اما هرچه بانک‌ها با قوانین رگولاتوری تطابق بیشتری پیدا کنند، بودجه بیشتری برای تمرکز روی تحولات رشد محور با هدف بهبود قابلیت‌های دیجیتالی خود خواهند داشت.

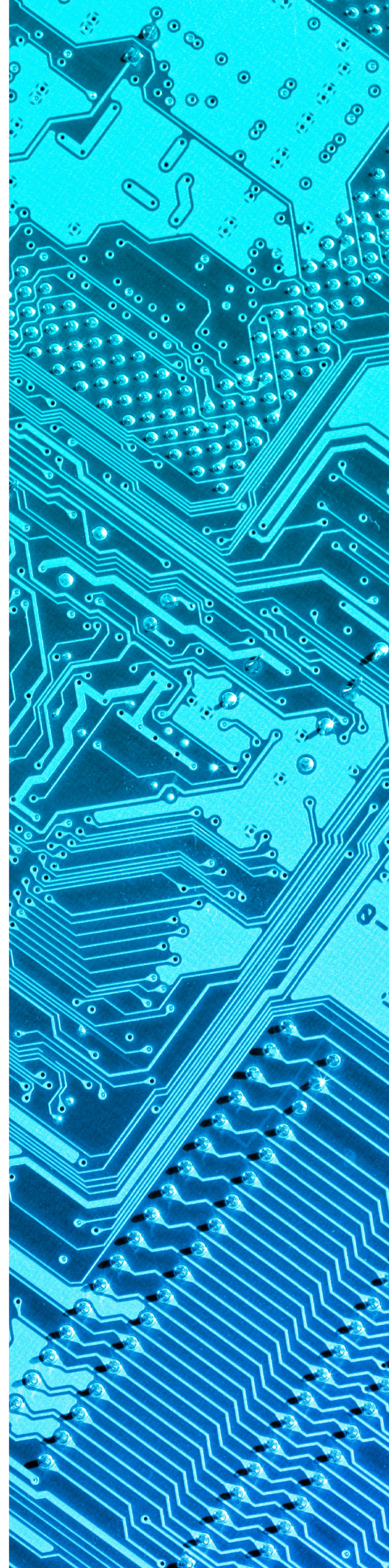
کنار گذاشتن پلتفرم‌های نرم‌افزاری بانک‌ها به تنهایی اقدامی غیرقابل توجه شده است. امروزه بسیاری از بانک‌ها با اتمام قراردادهای نگهداری و پشتیبانی از پلتفرم‌های سنتی خود با مجموعه‌ای از سفارشی‌سازی‌ها و ادغام‌هایی که به طور ضعیفی به ثبت رسیده‌اند، مواجه هستند. همچنین به منابع بیش از پیش کمیاب (و در نتیجه گرانی) که دانش فناوری‌های قدیمی‌تر مانند سیستم‌های «کوبول» و «مین فریم» را دارا هستند، نیازمند می‌شوند. در نهایت، با توجه به سفارشی‌سازی شدید بیشتر پلتفرم‌های موروثی، ارتقای این پلتفرم‌ها ممکن است هزینه‌ای تقریباً معادل با پیاده‌سازی یک پلتفرم کاملاً جدید به همراه داشته باشد.

این همگرایی عوامل برای تغییر، در دسترس بودن سرمایه، پیشرفت‌هایی که در مدرنیزاسیون رخ داده و ارائه طرح‌هایی که حفظ وضع موجود را منفی تلقی می‌کند، مدرنیزاسیون نرم‌افزارهای بانکداری را به موضوعی تبدیل کرده که بانک‌ها باید به طور جدی به آن فکر کنند.

به استثناء چند مورد، بیشتر بانک‌های برتر ایالات متحده عملیات بانکی خود را روی پلتفرم‌های قدیمی که در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ توسعه یافته‌اند، انجام می‌دهند. این پلتفرم‌ها یا داخلی هستند و یا به صورت گسترده‌ای سفارشی‌سازی شده‌اند به طوری که دیگر هیچ شباهتی به محصول خریداری شده از فروشنده اولیه ندارند. این موضوع پیچیدگی‌های نحوه نگهداری از آن‌ها را افزایش داده است.

مؤسسات مالی از این موضوع آگاه‌اند که این سیستم‌های قدیمی نیازمند برخی سطوح مدرنیزاسیون هستند، اما تا همین اواخر از هزینه‌های هنگفتی (اعم از زمان، کار و تلاش و پول) که این مدرنیزاسیون به آن‌ها تحمیل می‌کرد، واهمه داشتند. به لحاظ تاریخی، تعویض سیستم‌های بانکداری یک مسئولیت سنگین است که اغلب نمی‌تواند منابع صرف شده را در کوتاه‌مدت بازگرداند. یک جایگزینی کامل، نیاز به یک تلاش چند ساله و صرف منابع قابل توجه دارد. همچنین این مسئله به سبب پیچیدگی تحول و احتمال اختلال در عملکردهای روزانه بانک، ریسک عملیاتی قابل توجهی دارد.

دیگر مانع تاریخی در برابر مدرنیزاسیون این است که اغلب پلتفرم‌های موروثی ممکن است هنوز برای اجرای عملکردهای بانکداری کافی باشند. بنابراین، شاید تعجب‌آور نباشد که اکثریت قریب به اتفاق بانک‌ها تصمیم به حفظ سیستم‌های نرم‌افزاری موروثی خود به جای ایجاد برنامه‌های مستقل و جزیره‌ای یا پیاده‌سازی فرآیندهای دستی جهت شناسایی شکاف‌ها گرفته و محدودیت‌های پلتفرم‌های خود را نادیده می‌گیرند. بیشتر بانک‌های بزرگ در حال بازیابی خود از زیر بار



## مجبور نیستید تصمیم سختی بگیرید

موقعیت مرکزی و حساس سامانه‌های یکپارچه بانکداری، آنها را به یکی از حیاتی‌ترین اجزای سرتاسر معماری بانکداری تبدیل کرده است. هر گونه تغییری در این سیستم‌ها، تمام کانال‌ها و عملکردها را تحت تأثیر قرار خواهد داد. به لحاظ تاریخی، جایگزینی کامل سامانه یکپارچه بانکداری، تنها گزینه‌ای بود که باعث می‌شد یک پلتفرم بانکداری ارتقا پیدا کند و بدین ترتیب ارتقای یک پلتفرم، تصمیمی حیاتی بود که سرنوشت یک بانک در گرو آن قرار داشت.

خوشبختانه به لطف پیشرفت‌های گسترده‌ای که در فناوری رخ داده، تصمیم به مدرنیزه کردن یک سامانه یکپارچه بانکداری، دیگر یک انتخاب باینری (انجام هیچ کاری یا جایگزینی کامل) نیست. در حال حاضر، وندوره‌های نوظهور ارائه راهکارهای مدرن مبتنی بر پردازش ابری و پیکربندی را آغاز کرده‌اند. این راهکارهای مدرن می‌تواند روشی جایگزین و با ساختار شکنی کمتر برای ارتقای پلتفرم‌های بانک‌ها فراهم کند. پلتفرم‌های نسل بعد امکان نوآوری و تعیین نیازهای اساسی و در عین حال استمرار بهره‌گیری از پلتفرم موروثی برای اکثر عملیات بانکی را فراهم می‌کنند. هم‌چنین وندوره‌های موروثی در حال نوآوری و ارائه قابلیت‌های تکمیلی به بانک‌ها جهت تقویت پلتفرم‌های موجود در کنار ارائه ویژگی‌های نسل بعد به آن‌ها هستند.

سامانه‌های یک‌پارچه بانکداری به سه گروه گسترده دسته‌بندی می‌شوند:

**پلتفرم‌های موروثی:** این‌ها راهکارهای چندمنظوره‌ای هستند که روی یک پلتفرم اختصاصی یا مجزا که اغلب یک سیستم مین فریم است به اجرا درمی‌آیند. آن‌ها تمایل دارند پیاده‌سازی پیچیده‌ای داشته باشند و معمولاً دارای یک مدل مبتنی بر مجوز چندساله هستند.

**پلتفرم‌های خدمت‌گرا:** این پلتفرم‌ها معماری خدمت‌گرا (SOA) و مبتنی بر طراحی را ارائه و پردازش آنی را امکان‌پذیر می‌کنند. آن‌ها معمولاً به صورت راهکارهای نرم‌افزاری به عنوان یک خدمت (SaaS) ارائه می‌شوند. این پلتفرم‌ها عموماً از یک مدل اشتراک محور دارای مجوز استفاده می‌کنند.

**پلتفرم‌های بومی ابری:** پلتفرم‌هایی هستند که از معماری مبتنی بر میکروسرویس‌ها در کنار رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی (APIها) در جهت ایجاد دسترسی به سایر خدمات داخلی و خارجی بهره می‌برند. آن‌ها از پردازش آنی پشتیبانی می‌کنند و به سبب ماهیت بومی ابری خود معمولاً دارای یک مدل اشتراک پرداخت به ازای هر بار استفاده هستند.

در حال حاضر بانک‌ها با این مجموعه گسترده از راهکارهای فناوری که در دسترس آن‌ها قرار گرفته است، جهت متحول ساختن قابلیت‌های نرم‌افزاری خود دارای طیفی از گزینه‌ها هستند. بانک‌ها جهت تعیین اینکه کدام گزینه برایشان بهتر است، نیاز به ایجاد پروفایل مدرنیزاسیون خود بر پایه پایداری پلتفرم کنونی‌شان دارند. علاوه بر این میزان اشتباهی بانک‌ها برای ریسک، نیاز به نوآوری در عرضه محصولات و خدمات، ضرورت تحول و پیچیدگی استراتژی داده، در این خصوص تاثیرگذار است. پیچیدگی استراتژی داده شامل تأثیر بالقوه بر استراتژی داده موجود پیرامون امنیت، حریم خصوصی، کنترل‌ها، تداوم و مدیریت ریسک کسب‌وکار، زیرساخت، توانایی کسب درآمد از داده‌ها و غیره می‌شود.

تاکید بر اهمیت یک استراتژی مدیریت داده قوی در بانک‌ها موضوع مهمی است. این مسئله تضمین می‌کند که فرایند انتقال داده‌های سابق و ادغام داده‌های آتی به آسانی به وقوع بپیوندد. با در نظر گرفتن هر بحثی در مورد مدرنیزاسیون یا تحول

دیجیتال، خصوصاً در زمانی که خطوط کسب‌وکار، کانال‌ها و محصولات متعددی با همپوشانی قابل توجه و سطوح مختلف کیفیت داده وجود دارد، این موضوع اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند.

صرف‌نظر از گزینه‌های مدرنیزاسیون که در بالا به آن اشاره شد، بانک‌ها باید وضعیت فعلی و نقشه راهشان در مورد نحوه گردش دارایی‌های مبتنی بر داده خود در تشکیلات اقتصادی‌شان را درک کنند. مدیریت داده‌ها به طور مؤثر تنها از منظر کارآمدی عملیات و صحت ضروری است بلکه فرصت‌هایی مانند تجربه مشتری غنی‌تر، فروش بهتر و سایر جریان‌های کسب درآمد خارجی ارائه می‌کند. به علاوه، استفاده از یک استراتژی داده معین، بانک‌ها را جهت افزودن قابلیت‌های تجزیه و تحلیل پیشرفته به محیط فناوری اطلاعات موجود خود مجهز خواهد کرد و آن‌ها را قادر می‌سازد تا آگاهی‌شان را هنگام اتخاذ تصمیم‌های بهینه افزایش دهند. ما پنج گزینه اصلی برای بانک‌ها داریم که باید آن‌ها را مدنظر قرار دهند، این گزینه‌ها در زیر فهرست شده و در شکل ۱ خلاصه شده‌اند:

**صبر کنید و ببینید (هیچ کاری نکنید):** حفظ سیستم موجود با عملکرد فعلی در کوتاه مدت و در عین حال دنبال کردن رهبران بازار جهت تعیین گام بعدی ارتقاء. این گزینه می‌تواند برای بانک‌هایی که پلتفرم پایداری دارند و دارای شرایط و یا طرح‌های کسب‌وکاری پرخطر و ریسکی نیستند، به کار بیاید.

**بازآرایی پلتفرم:** انتقال کد به همراه ارتقاء جزئی پلتفرم فعلی به همراه تغییرات اندک در عملکردهای فناوری‌ها. این گزینه حداقل ساختار شکنی را ارائه و مسیری برای تغییرات تاثیرگذارتر در آینده فراهم می‌کند؛ اما این گزینه به خودی خود بازار و تقاضای کسب‌وکار را روشن نمی‌سازد.



هستند، ارائه می‌کنند.

جایگزینی: جایگزینی پلتفرم موجود با راهکارهای جدید و مدرن. این گزینه راه‌اندازی محصولات جدید برای بانک‌هایی که مشتاق به سرمایه‌گذاری اولیه بالاتری هستند را سرعت می‌بخشد و قادر به توجیه ریسک جایگزینی نیز هست.

که پاسخگوی نیازهای پیشرفته‌ای است که توسط سیستم فعلی ارائه نمی‌شود. سیستم نرم‌افزاری جدید می‌تواند برای مجموعه متفاوتی از محصولات و خدمات به‌اجرا در آید یا هدفی برای انتقال از سیستم موروثی باشد. این گزینه راهکارهای نوآورانه‌ای برای بانک‌هایی که به دنبال تحول سریع و در عین حال حفظ محصولات و خدمات موجود

بازسازی: مدرنیزه کردن کد پایه پلتفرم با فناوری‌های فعلی (برای مثال از کوبول به جاوا) بدون تغییر وضع پایه. این گزینه قابلیت خواندن و نگهداری و توسعه پلتفرم را بهبود می‌بخشد و به‌طور بالقوه آمادگی پردازش ابری پلتفرم موجود را امکان‌پذیر می‌کند.

تقویت کردن: پیاده‌سازی یک سیستم موازی

شکل ۱. گزینه‌های جدیدی که به بانک‌ها این امکان را می‌دهند تا سفر خود را بسته به شرایطشان انتخاب کنند.

	صبر کنید و ببینید (هیچ کاری نکنید)	بازآرایی پلتفرم	بازسازی	تقویت کردن	جایگزینی
نرم‌افزار موروثی					
نرم‌افزار جدید					
حفظ سیستم موجود با عملکرد فعلی	صبر کنید و ببینید (هیچ کاری نکنید)	انتقال کد به همراه ارتقاء جزئی به یک پلتفرم ارتقاء یافته که توانایی‌های کاربردی را تغییر نمی‌دهد یا نیاز به مجموعه مهارت‌های قابل توجهی ندارد.	به‌روزرسانی کد پایه بدون تغییر وضع پایه	پیاده‌سازی یک سیستم موازی که پاسخگوی نیازهای پیشرفته‌ای است که توسط سیستم موروثی ارائه نمی‌شود.	جایگزینی پلتفرم موجود با راهکارهای جدید و مدرن
سرعت بخشیدن به راه‌اندازی محصولات جدید برای بانک‌هایی که مشتاق به سرمایه‌گذاری اولیه بالاتری هستند.			بهبود قابلیت خواندن، نگهداری و توسعه و امکان پذیر ساختن آمادگی بالقوه برای پردازش ابری	سیستم جدید می‌تواند برای مجموعه متفاوتی از محصولات و خدمات به اجرا در آید و یا هدفی برای انتقال از سیستم موروثی باشد.	
شرایط بانک:					
مناسب بودن پلتفرم حال حاضر	↑	↑	↑	→	↓
ریسک‌گریزی	↑	↑	→	→	↓
اهداف نوآوری و رشد	↓	↓	→	↑	↑
فوریت تحول	↓	→	→	↑	↓
پیچیدگی استراتژی داده	↓	→	↑	↑	↑
موارد/نشانه‌های معمول	هیچ چیز خراب نیست پیش از انتخاب مسیر به بازار نگاه کنید.	هیچ چیز خراب نیست اما ممکن است تاریخ انقضای نسخه موجود فرا برسد. سرمایه‌گذاری محدود به دیتابیس یا نسخه ارتقاء یافته و پیشرفت‌های جزئی است.	بانک برای مدرنیزاسیون چشم‌اندازی دارد اما چندان به عملی کردن آن‌ها مایل نیست. سفر دور مرحله‌ای: - بازسازی کدهای پایه موروثی به مدرن (به عنوان مثال از کوبول به جاوا) - بهبود پلتفرمی که قبلاً مدرنیزه شده است	دارای اهداف کسب‌وکاری مشخص به‌فرد برای یک نرم‌افزار جدید - بانک/برند صرفاً دیجیتال - پلتفرم سپرده محور هنگامی که پلتفرم پایدار و اثبات شده است مهاجرت به نرم‌افزار جدید دشوارتر است.	نرم‌افزار موروثی توانایی پاسخگویی به نیازهای مالی، عملیاتی و کسب‌وکاری را ندارد. قراردادها قابل پرداخت شدن هستند. جایگزینی به عنوان آخرین راه‌حل

\*بازسازی کد، فرآیند اصلاح کدهای موجود بدون تغییر وضع خارجی جهت بهبود عملکردهای غیروظیفه‌ای و فنی است.

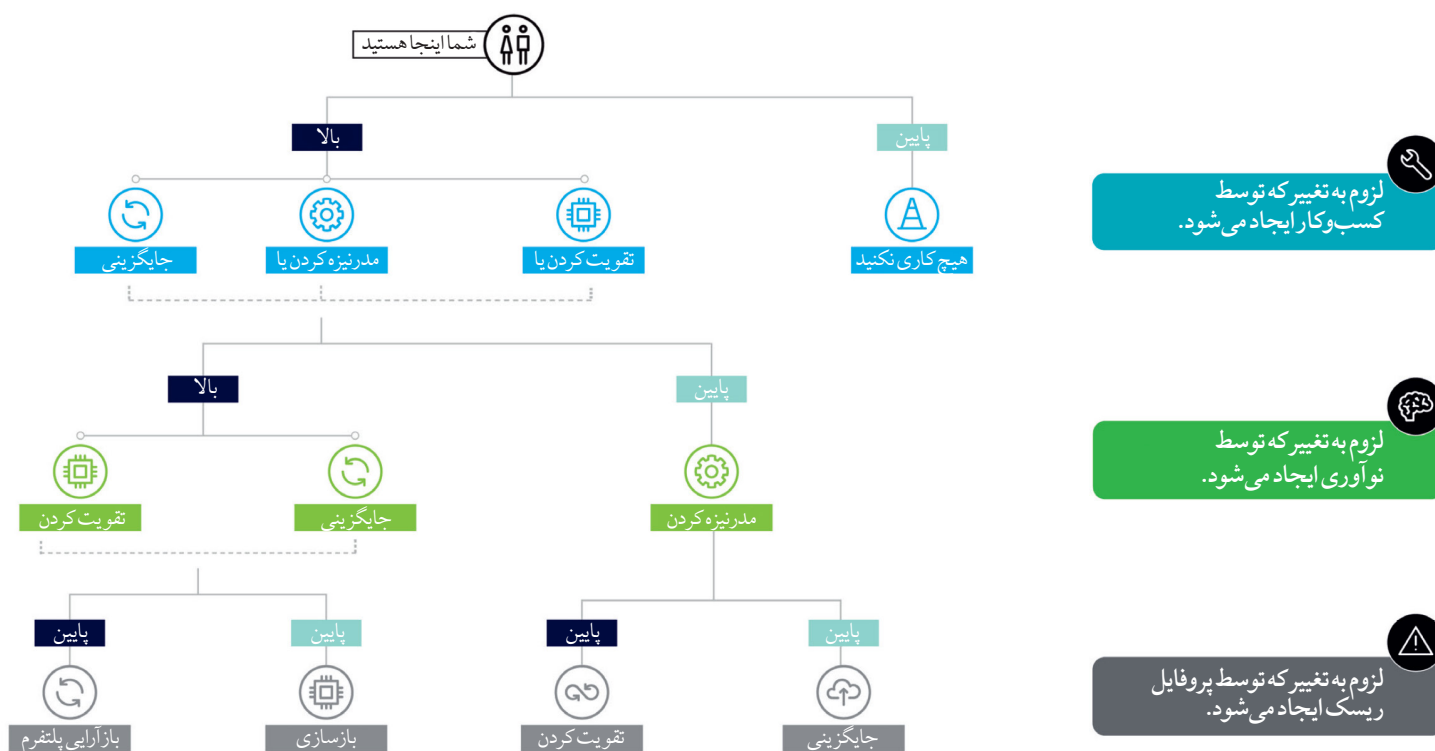
داشتن کنترل بیشتر روی نحوه دستیابی به مدرنیزاسیون نرم‌افزار قطعاً یک مزیت برای بانک‌هاست. هم‌زمان، تعیین این که کدام روش معقول‌تر است می‌تواند پیچیده باشد. این موضوع به روابط و نودورها و قابلیت‌های پلتفرم و همچنین استراتژی کلی کسب‌وکار بانک‌ها، تمایل برای ریسک و عوامل محرک معین برای تغییر بستگی دارد.

## کدام روش برای بانک شما مناسب است؟

رویکرد ما شامل کار با مجموعه‌ای از عوامل تصمیم‌گیری کلیدی است که به یک تصمیم آگاهانه منجر می‌شود (شکل ۲ را ببینید). پاسخ به این عوامل تصمیم‌گیری جهت درک این که کدام گزینه ممکن است برای بانک‌ها به لحاظ متعادل ساختن ریسک، شاخص‌های کسب‌وکار و قابلیت‌های فعلی مناسب‌تر باشد، کمک می‌کند.

تصمیم در مورد جایگزینی، تقویت، بازسازی و بازآرایی پلتفرم پیچیده است. از آنجایی که بانک‌ها با هم متفاوت هستند، پیچیدن یک نسخه واحد برای همه عاقلانه نیست. در عوض، نیاز است که یک تجزیه و تحلیل دقیق در مورد زیرساخت فعلی، پویایی بازار، نیازهای مشتری و قابلیت‌های سازمانی صورت پذیرد.

شکل ۲. انتخاب یک گزینه ارتقا بر اساس مجموعه‌ای از تصمیمات صورت می‌گیرد.





## مطالعه موردی:

بانک منطقه‌ای ارزیابی‌هایی را انجام می‌دهد اما تصمیم به عدم مدرنیزه کردن پلتفرم می‌گیرد.

بانک منطقه‌ای ارزیابی‌هایی را جهت ارتقاء به پلتفرم نرم‌افزاری فناوری محور انجام می‌دهد، اما به سبب یک سری نگرانی‌ها در مورد قابلیت هزینه و مدیریت تغییرات تصمیم می‌گیرد که گامی به جلو بردارد.

پلتفرم موجود در بانک منطقه‌ای منسوخ و بانک به انتهای قرارداد حفظ و نگهداری از پلتفرم نزدیک شده بود، بنابراین بانک نگرانی‌های خود و نیاز به مدرنیزاسیون را ارزیابی کرد. نگرانی‌هایی که پلتفرم موجود داشت عبارت بودند از:

- توانایی مقیاس‌پذیری در صورت گسترش عرضه محصولات و خدمات.
- هزینه بالای انعقاد قرارداد با تأمین‌کننده فعلی.

### «صبر کنید و ببینید» به عنوان یک راهکار

بانک در نهایت بنا به دلایل زیر تصمیم به عدم مدرنیزه کردن نرم‌افزار خود گرفت:

- پلتفرم فعلی کارکردهای مورد نیاز را برای فعالیت‌های روزانه حفظ می‌کند.
- بانک پیش‌تر درگیر چندین پروژه در حال اجرا شده بود که هزینه بر بوده و در حال حاضر با محدودیت منابع مواجه بود.
- بانک در حال توسعه انبارهای داده خود بود و می‌خواست نسبت به ادغام یکپارچه آن با پلتفرم جدید اطمینان حاصل کند که مسئله دشواری بود.
- مدیریت تغییرات مدرنیزاسیون برای بانک بسیار مشکل بود.

اولویت‌های متعارض و محدودیت منابع نسبت به نیاز بانک برای مدرنیزاسیون فوری پلتفرم، ارجح‌تر بودند.

## حفظ نرم‌افزار موروثی (هیچ کاری نکنید- صبر کنید و ببینید)

اولین گام، بررسی نیازهای کسب‌وکار و تعیین این نکته است که آیا پلتفرم موروثی از الزامات پردازشی، قابلیت‌های تولید و انطباق با قوانین رگولاتوری پشتیبانی می‌کند یا خیر. اگر پلتفرم در سطح قابل قبولی در حال فعالیت باشد، بانک ممکن است در کوتاه‌مدت تغییری ایجاد نکند. از سویی دیگر، اگر پلتفرم موروثی در انجام وظایف عملیاتی با شکست مواجه شود، آنگاه بعضی از جنبه‌های مدرنیزاسیون مورد نیاز است.

در زمانی که انجام ندادن هیچ کاری وجه منفی ندارد، ممکن است این گزینه برای یک موسسه ریسک‌گریزتر که هنوز تجربه یا طرح کسب‌وکار خاصی ندارد عاقلانه باشد. از سویی دیگر، یک بانک ممکن است نگاهش به سمت رقبا باشد تا اولین گام را بردارد و درست پس از دستیابی به یک سری موفقیت‌ها در بازار به جلو پیش رود. رویکرد «صبر کنید و ببینید» در واقع می‌تواند سودمند باشد؛ اما زمانی که بانک به طور فعال پویایی بازار را پایش و مراحل آماده‌سازی خود را برای تغییر آتی آغاز کند. تغییر آتی به معنی شناسایی و پیاده‌سازی کارایی عملیاتی، آغاز آموزش مهارت‌های بیشتر و به خدمت گرفتن کارکنان جدید و پیشرفت تولید و برقراری ارتباط با وندوره‌های موجود و جدید جهت درک گزینه‌های آتی است. در چنین سناریویی، بانک دارای یک استراتژی داده نسبتاً ساده خواهد بود، با فرض این که رویکرد فعلی نیازهای داده را برآورده می‌کند.

## بازآرایی و بازسازی پلتفرم



### مطالعه موردی:

## یک بانک سوئیسی برنامه نرم‌افزاری بانکداری خود را از طریق بازسازی کد مدرنیزه می‌کند.

**بانک سوئیسی از استراتژی بازسازی کد جهت مدرنیزه کردن سیستم سرمایه‌گذاری حیاتی - کسب‌وکاری خود را از نرم‌افزار موروثی استفاده می‌کند.**

یک بانک خصوصی در سوئیس باید سیستم سرمایه‌گذاری حیاتی - کسب‌وکاری خودش را از نرم‌افزار موروثی به کد مدرن ارتقا می‌داد. زبان موروثی نه تنها جهت حفظ و نگهداری چالش‌برانگیز و هزینه‌بر بود بلکه ادغام آن با فناوری‌های مدرن هم دشوار بود. بانک به دنبال مدرنیزه کردن پلتفرم موروثی با حداقل ساختار شکنی در فعالیت‌های در حال اجرا بود.

## بازآرایی پلتفرم کدهای موروثی به عنوان یک راهکار:

### راهکار:

- بانک یک راهکار شش ماهه برای بازسازی تمام کدهای موروثی را پیاده‌سازی کرد و سیستم را به یک زبان چندوظیفه‌ای و پرتابل جدیدتر که توسط یک شرکت تأمین‌کننده حوزه فناوری چندملیتی ارائه شده بود، مجهز کرد.
- تمام کدهای موروثی بر اساس یک زبان جدید بازسازی شدند و تمام نرم‌افزارهای موروثی با یک استراتژی داده ساده از دور خارج شدند.

### مزایا:

- برنامه‌های بازسازی شده کارایی را افزایش داده و همچنین صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه را موجب می‌شوند. از آنجایی که تمام کارکردهای سیستم محافظت شده بود، این موضوع توانایی برآورده کردن استانداردهای دسترسی بالا و عدم صرف هزینه اضافی تحمیل شده به کاربر جهت آموزش را فراهم می‌آورد.
- به علاوه با یک پلتفرم مدرنیزه شده، بانک هر چه آسان‌تر می‌تواند با فناوری‌های آتی سازگار شود.

**بازسازی پلتفرم قدیمی به یک زبان مدرن امکان دستیابی به کارایی و صرفه‌جویی در هزینه‌ها را به بانک می‌دهد.**

هنگامی که یک طرح کسب‌وکاری جهت ایجاد برخی از انواع تغییرات بنا نهاده شده است، بانک‌ها باید نیاز برای نوآوری رافراتر از محصولات و خدمات و قابلیت‌های موجود در نظر بگیرند. آیا بازار به بانک فشار می‌آورد که محصولات و خدمات دیجیتال را توسعه دهد؟ آیا رقبا با محصولات و خدمات جدید از بانک پیشی گرفته‌اند؟ اگر نوآوری یک نیاز ضروری نباشد، بسته به مقیاس دیگر تغییرات مورد نیاز بانک می‌تواند تصمیم به مدرنیزه کردن پلتفرم خود از طریق بازآرایی پلتفرم یا بازسازی بگیرد. این دو گزینه در زیر شرح داده شده است:

**بازآرایی پلتفرم:** این مورد نسبت به گزینه دیگر کمتر تهاجمی است. این گزینه اصلاحات جزئی که کارکرد نرم‌افزار را تغییر نمی‌دهد و نیاز قابل توجهی به یادگیری مهارت‌های جدید ندارد را شامل می‌شود. از جمله نمونه‌های بازآرایی پلتفرم می‌توان به ارتقاء نسخه یا به‌روزرسانی دیتابیس اشاره کرد. در این حالت استراتژی داده از پیچیدگی کمتری برخوردار خواهد بود.

**بازسازی پلتفرم:** این گزینه شامل به‌روزرسانی کدهای پایه بدون تغییر وضع فعلی می‌شود. نتیجه آن قابلیت خواندن بهبود یافته، قابلیت نگهداری آسان‌تر و قابلیت توسعه گسترده‌تر و پتانسیل آمادگی برای پردازش ابری و به‌طور بالقوه همراه با نیازهای داده‌ای پیچیده‌تر است.

اگرچه هر دو گزینه مدرنیزاسیون، بانک را از فناوری موروثی به فناوری نسل فعلی انتقال می‌دهد اما به خودی خود قابلیت‌های کسب‌وکاری را تغییر نمی‌دهد. بانک‌هایی که نیاز بالایی به توسعه قابلیت‌های خود (برای مثال، توسعه ساختارهای حساب و مشتری جدید، ایجاد محصولات نوآورانه، اعمال طرح‌های قیمت‌گذاری پیشرفته) دارند باید به گزینه‌های تقویت یا جایگزینی پلتفرم خود نیم‌نگاهی داشته باشند.



## تقویت نرم‌افزار موروثی:

یک بانک را در نظر بگیرید که می‌خواهد یک مدل کسب‌وکاری جدید که به نوعی از کسب‌وکارهای موجود مجزا شده است را راه‌اندازی کند (به عنوان مثال یک خط کسب‌وکاری جدید یا یک برند صرفاً دیجیتال). در چنین موسساتی که نیاز بالایی به نوآوری دارند و فرصت برای ایجاد طرح‌های متحولانه‌تر و بدون به خطر انداختن کسب‌وکار موروثی فراهم است، بانک‌ها می‌توانند به سادگی گامی فراتر از مدرنیزه کردن پلتفرم خود بردارند. انتخاب بین گزینه تقویت نرم‌افزار یا جایگزینی آن، ابهامات در مورد ریسک و زمان را افزایش می‌دهد.

در حالی که پیشرفت‌های فناوریانه، جایگزینی پلتفرم‌ها را باریک‌تری نسبت به یک دهه قبل امکان‌پذیر ساخته است، نوسازی سراسری یک پلتفرم موروثی هنوز هم بسیار پیچیده است و در کنار آن پتانسیل ساختار شکنی فعالیت‌های کسب‌وکاری در هنگامی که تغییر در حال انجام است نیز وجود دارد. توانایی و اشتیاق بانک جهت درک، تنظیم و امتحان این تغییر و تحول در کارکردهای کسب‌وکاری، برای چندین سال تحت تأثیر این مسئله خواهد بود که آیا تصمیم به تقویت بگیرند یا یک جایگزینی کامل را انجام دهند.

بانک‌هایی که تمایل چندانی به ریسک ندارند، خصوصاً با توجه به افق زمانی و سرمایه‌گذاری مورد نیاز، ممکن است منفعت را در تقویت نرم‌افزار موجود ببینند. در این مدل، نرم‌افزار جدید با هدف عرضه قابلیت‌های جدیدی که نرم‌افزار موروثی نمی‌توانست آن‌ها را ارائه دهد، ایجاد می‌شود و معمولاً مبتنی بر برنامه‌های بومی ابری است که باز، مقیاس‌پذیر و قابل توسعه هستند. هم‌چنین در بسیاری از موارد، بانک باید استراتژی داده خود را که ماهیت پیچیده‌تری خواهد داشت، ارزیابی کند و همان‌طور که پیش‌تر نیز بحث شد، رویکرد تقویت گزینه‌های آتی متعددی را عرضه می‌کند. نرم‌افزار جدید می‌تواند در مجموع جهت ایجاد یک خط مجزای کسب‌وکار یا یک موسسه بانکداری جدید یا به عنوان یک بستر آزمایش برای راه‌اندازی محصولات و خدمات جدید با هدف مهاجرت تدریجی از کسب‌وکار موروثی در هنگامی که پلتفرم جدید پایدار در نظر گرفته می‌شود، به کار رود.



## مطالعه موردی:

### بانک سرمایه‌گذاری آمریکایی پلتفرم نسل بعدی را برای بازوی دیجیتال جدید به کار می‌گیرد.

بانک سرمایه‌گذاری چندملیتی آمریکایی، پلتفرم فعلی خود را با یک بانک صرفاً دیجیتال که امکان ورود به بازار بانکداری خرد را به این بانک سرمایه‌گذاری می‌دهد، تقویت می‌کند.

## تقویت با یک بسته بومی ابری به عنوان یک راهکار

### راهکار:

- بانک تصمیم به استفاده از یک راهکار بانکداری جهانی از پیش پیکربندی شده و کاملاً ابری که توسط یک شرکت هندی برای فعالیت اقتصادی جدید خود توسعه یافته بود، گرفت.
- این راهکار نسبت به پردازش مستقیم کانال‌های دیجیتال و قابلیت‌های سلف‌سرویس در میان آن‌ها اطمینان حاصل می‌کند.

### مزایا:

- پلتفرم نیاز به سطوح بالای انعطاف‌پذیری محصول و شخصی‌سازی را برآورده می‌کند. (به عنوان مثال، توانایی انتخاب شرایط وام‌دهی در مورد بازپرداخت و مفاد قراردادها هنگام ذخیره و پردازش آن‌ها)
- این راهکار برای دوره‌های زمانی فشرده در نظر گرفته شده است. این پلتفرم خارج از چارچوب و از پیش پیکربندی شده جهت انطباق با مقررات بانکداری ایالتی و فدرال ایجاد شده است و این امکان را می‌دهد که تمام برنامه تنها در هشت ماه تکمیل شود.

**بانک راهکار خارج از چارچوب را که سرعت پیاده‌سازی بالایی دارد و انطباق با قوانین رگولاتوری و سهولت شخصی‌سازی جهت تقویت پلتفرم فعلی فراهم می‌کند را انتخاب می‌کند.**

## جایگزینی کامل پلتفرم



### مطالعه موردی:

## بانک اسرائیلی پلتفرم قدیمی را با راهکار بانکداری دیجیتال جایگزین می‌کند.

**بانک اسرائیلی سامانه‌های یکپارچه بانکی خود را با یک پلتفرم نسل بعدی که امکان تعامل آنی با مشتری را فراهم می‌کند و قابلیت‌های مالی را بهبود می‌بخشد، جایگزین می‌کند.**

بر اساس اولویت‌های استراتژیک، بانک تمایل به ورود به عرضه محصولات بانکداری دیجیتال دارد تا نیازهای مشتری و بازار را برآورده سازد. کر فعلی بانک که بر اساس سیستم‌های منسوخ شده و پیچیده ایجاد شده است، توانایی سازگاری با عرضه محصولات و خدمات بانکداری دیجیتال را ندارد و جهت برآورده ساختن نیازهای عملیاتی روزانه دست و پاگیر و از طرفی هزینه نگهداری آن نیز زیاد است.

## جایگزینی پلتفرم به عنوان یک راهکار:

### راهکار:

- بانک تصمیم به جایگزینی پلتفرم با یک راهکار بانکداری دیجیتال پیوسته که امکان پردازش آنی را فراهم می‌کرد، گرفت.
- راهکار انعطاف‌پذیر و رقابتی بود و جدول زمانی و ساختار هزینه‌های پیاده‌سازی را ارائه می‌داد.

### مزایا:

- توانایی ارائه گزینه‌های تولید نوآورانه مانند بانکداری دیجیتال شبانه‌روزی، تأیید اعتبار با استفاده از تلفن همراه و فناوری OCR.
- سالیانه میلیون‌ها دلار صرفه‌جویی در هزینه نگهداری از فناوری اطلاعات.
- فراهم ساختن امکان عرضه محصولات دیجیتال به بانک در راستای رقابت با بازیگران فین‌تکی که به سهم بازار آن‌ها دست‌اندازی می‌کنند.

**نقل و انتقالات بانک اسرائیلی از طریق جایگزین کردن سیستم بانکداری منسوخ شده با یک راهکار بانکداری دیجیتال انعطاف‌پذیر و مقرون به صرفه به سمت بانکداری دیجیتال هدایت شد.**

